التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٥٦ - محرم ١٤٤٠هـ

أنشئ طبقاً لأعلى المواصفات العالمية

مدير عام معهد الإدارة العامة يفتتح «مركز البيانات» بالمقر الرئيسي

دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

د.عبدالرحمن هيجان لـ التنمية الإدارية:

رؤية ٢٠٣٠ ستحدث تطوراً كبيراً في الأجهزة الحكومية

أطلقها المعهد للتحول نحو التدريب عن بعد

«إثرائي»: مبادرة وطنية بأهداف إستراتيجية

معهد الإدارة العامة

الرؤية:

رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية

الرسالة:

المشاركة في تحقيق التنمية الإدارية وتلبية احتياجات العملاء، من خلال:

- تدريب وتأهيل فعال يسهم في تطوير الأداء.
- بحوث ودراسات واستشارات ذات قيمة مضافة.
- خدمات معرفية متكاملة تسهم في نشر الفكر والممارسات الإدارية السليمة.

القيم:

١. المبادرة:

- إذكاء روح المبادرة والابتكار.
- المبادرة لحل المشكلات الإدارية.
- الإصغاء والاستجابة لحاجات العملاء.
- سرعة الاستجابة لطلبات الأجهزة الحكومية.
- الانفتاح والتفاعل مع المجتمع.

٢. التميز:

- الإبداع والتميز في تقديم الخدمات.
- التميز في إيجاد الحلول الإدارية الشاملة.

٣. الاحترافية:

- الاحترافية في تنفيذ أنشطتنا.
- احترام الوقت وإنجاز الأعمال.
- المصداقية في تعاملاتنا.
- المهنية في التعامل مع العملاء الداخليين والخارجيين.

٤. الالتزام:

- الالتزام بقيمنا الدينية والوطنية.
- الالتزام والانضباط في السلوك الوظيفي.
- الالتزام بالجودة في تقديم الخدمة.
- الالتزام بالمصلحة العامة والمسئولية تجاه مجتمعنا.

٥. العمل الجماعي:

- العمل كفريق متعاون ومتّحد.
- مشاركة الآخرين الأفكار والآراء.

٦. الشفافية:

- الشفافية في إنجاز العمل.
- الشفافية في التعامل مع الموظفين والمستفيدين من الخدمة.

تحت رعاية معالي وزير الخدمة المدنية
الأستاذ سليمان بن عبد الله الحمدان

مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030

رؤية VISION 2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

ينظم معهد الإدارة العامة

مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

١١ - ١٣ رجب ١٤٤٠ هـ

١٨ - ٢٠ مارس ٢٠١٩م

الرياض

الأمانة العامة للمؤتمر :
هاتف : 4745411 11 966+ 4745804 11 966+
فاكس: 4745541 11 966+ بريد إلكتروني: amanah@ipa.edu.sa

@ADSV2030

www.ipa.edu.sa/ADSV2030

في الحاضر

156

6
متابعات

معالي المدير العام يفتتح «مركز البيانات» بالمقر الرئيسي

24 قضية العدد

دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

12 اللقاء

عضو مجلس الشورى عبد الرحمن هيجان لـ «التنمية الإدارية»:
رؤية المملكة ٢٠٣٠ ستحدث تطوُّراً كبيراً في الأجهزة الحكومية ونحتاج لكوادر بشرية مؤمنة بها

مراسلات التحرير:
توجه المراسلات إلى
رئيس التحرير
أو إلى إدارة العلاقات العامة
والإعلام
معهد الإدارة العامة
ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١١٤١
Public_relations@ipa.edu.sa

المقالات والموضوعات
التي تنشر في المجلة
وما تتضمنه من
آراء وأفكار
تمثل آراء كتّابها،
ولا تمثل بالضرورة رأي
معهد الإدارة العامة.

موقع المجلة على شبكة الإنترنت
www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa

رقم الترخيص:
١٣٥٦٠٧٠
ردمك:
١٣١٩-٥٠٩٣
رقم الإيداع:
١٦/١٥٥٠

طبعت بمطابع
معهد الإدارة العامة

الافتتاحية

يسعى معهد الإدارة العامة دائماً للتطوير والتميز ومواكبة أحدث مستجدات العصر؛ انطلاقاً من كونه «رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية»، وهو ما تحرص عليه قيادته، ومنسوبوه؛ فقد افتتح معالي مدير عام المعهد د.مشبب بن عايض القحطاني المقر الخاص بمركز البيانات التابع للإدارة العامة لتقنية المعلومات، وذلك في ثوبه الجديد طبقاً لأعلى المواصفات العالمية، والحصول على شهادة وثائق التصميم المستوى الثالث من معهد "Uptime" الأمريكي، وقد كان تطوير المركز أحد المتطلبات الأساسية لاستمرارية الحصول على شهادة ISO2700.

ومع تجدد اللقاء بكم على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية» نفتح معكم ملف قضية العدد التي تدور حول «دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠»؛ فهو تخطيط بعيد المدى، ويلعب دورًا مهمًا في أعمال المنظمات، والبرامج التنموية الطموحة، وفي رسم الملامح الرئيسة للتغيير، واستثمار الموارد المالية والبشرية وفق معايير علمية وعملية تستطيع التعامل مع الواقع، والمشكلات، والمتغيرات، والتحديات لتحقيق الأهداف المستقبلية، ومن هذا المنطلق توجهنا للخبراء والمتخصصين ليرسموا لنا دوره في تحقيق هذه الرؤية المباركة، وهو ما تطالعون تفاصيله داخل العدد.

ونستضيف على صفحات المجلة الخبير الإداري وعضو مجلس الشورى د.عبد الرحمن بن أحمد هيجان الذي شغل عدداً من المناصب داخل معهد الإدارة العامة، وله ما يقرب من (٥٠) عملاً علمياً بين مؤلف، وبحث، ومترجم؛ والذي التقيناه ليحدثنا عن تطوير اللوائح والأنظمة في القطاع الحكومي لتتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وعلاقة هذا القطاع بالرؤية، وأهم التحديات التي تواجه تنفيذ برامجها ومبادراتها، ومؤشرات قياس أداء الأجهزة الحكومية، ومساهمة الموارد البشرية الحكومية بدور فعال في التنمية الإدارية، وتحديات صناعة السياسات العامة بالقطاع العام. وفي تحقيق العدد نتناول أثر جودة الحياة الوظيفية في تطوير رأس المال البشري، حيث نتعرف على آراء بعض الموظفين عن هذا الموضوع؛ فالمنظمات التي تتمتع بإدارة واعية تدرك تماماً أن تجويد حياة الموظفين بمثابة كلمة السر للارتقاء بمستويات الإنتاجية والأداء الوظيفي.

وتركز «التنمية الإدارية» في تقرير لها على «المسار الوظيفي» الذي يعد أحد المفاهيم والاتجاهات الإدارية المعاصرة، فتُبرز فوائد الاهتمام به، وإستراتيجيات تطويره، ودوره في دعم الولاء التنظيمي، وعلاقته بكل من: التعلُّم التنظيمي، والجودة الشاملة والتميز. وتعالج في تقرير آخر «اقتصاد التطبيقات» التي ستتجاوز أرباحها ١٠ مليارات ريال بحلول عام ٢٠٣٠م، ودور هذا الاقتصاد في تحقيق رؤية المملكة.

بالإضافة إلى عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعون تفاصيل موضوعاتها على صفحات هذا العدد من المجلة، وباقة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

تحقيق 38

جودة الحياة الوظيفية كلمة السر في تطوير رأس المال البشري

تقرير 18

اقتصاد التطبيقات .. استثمار في التقنية لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠

التنمية الإدارية

رئيس التحرير:
أ . عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق
مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام
هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢
hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:
أ . شقران بن سعد الرشيدي
هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩
rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:
د . أحمد زكريا أحمد
هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤
mohameda@ipa.edu.sa

أ . سامح محمد الشريف
هاتف : ٤٧٤٥٦٦٢
yousefsm@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:
أ . صلاح الدين وديدي
هاتف : ٤٧٤٥٧٨٥
wadidis@ipa.edu.sa

أُنشئ طبقاً لأعلى المواصفات العالمية وبطاقة استيعابية توسعية مستقبلية

معالي المدير العام يفتتح «مركز البيانات» بالمقر الرئيسي

افتتح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د.مشبب بن عايض القحطاني بحضور عدد من القيادات الإدارية بالمعهد المقر الخاص بمركز البيانات التابع للإدارة العامة لتقنية المعلومات (بالبهو الرئيس للمعهد)، ويهدف المعهد من إنشائه إلى تطوير مركز بيانات جديد طبقاً لأعلى المواصفات العالمية، والحصول على شهادة وثائق التصميم المستوى الثالث «Design Tier٣ Documents» من معهد "Uptime" الأمريكي، بالإضافة إلى تطوير مركز بيانات جديد عالي التواجدية (نسبة تواجدية المركز لن تقل عن ٩٩,٩٨٢٪)، وسيكون المركز قادراً على استيعاب المعدات التقنية الحالية، واستيعاب التوسعة المستقبلية بخطة لا تتجاوز ١٥عاماً. جدير بالذكر إن تطوير مركز البيانات كان أحد المتطلبات الأساسية لاستمرارية الحصول على شهادة ISO27001

تصوير
وليد النغيثر

برنامج وطني لتدريب موظفي الدولة إلكترونياً بدون ترشيح من جهة العمل وشهادته معتمدة

«إثرائي»: مبادرة وطنية أطلقها معهد الإدارة العامة بأهداف إستراتيجية للتحول نحو التدريب عن بعد

تسعى المملكة العربية السعودية بمختلف أجهزتها الحكومية، من خلال برنامج التحوُّل الوطني ٢٠٢٠م لتحقيق مجموعة من الأهداف الوطنية الإستراتيجية خلال الأعوام القادمة، مستشرفة المستقبل من خلال ترجمة تلك الأهداف إلى مبادرات تنفيذية تقوم بدورها لتحقيق الأولويات الوطنية بشفافية وصدق؛ لبناء مستقبل واعد، وتحقيق تطلُّعات المواطنين بما ينسجم ورؤية المملكة ٢٠٣٠م. وقد جاء معهد الإدارة العامة ضمن ٢٤ جهة حكومية مشاركة في برنامج التحوُّل الوطني ٢٠٢٠م؛ حيث يسهم المعهد في مجموعة من المبادرات الوطنية المختلفة لتقديم مجموعة من الأنشطة المتنوعة، التي من بينها مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد «إثرائي»، حيث يسعى من خلالها إلى التحول نحو التدريب الإلكتروني، والمعتمد على التكنولوجيا الحديثة، بما يوفر لموظفي الدولة المسجلين في الخدمة المدنية الاستفادة المثلى من التدريب بدون التقيد بحواجز المكان والزمان، وتوفير البيئة الإلكترونية التدريبية المتكاملة؛ لتمكينهم من الحصول على المعارف، والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم الوظيفية؛ مما سينتج عنه تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، ورفع مستوى أداء منسوبي الخدمة المدنية، وتقليص التكاليف التشغيلية عن التدريب التقليدي. ويندرج تحت مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد «إثرائي» محاور مهمة، هي إنتاج محتوى، ودورات إلكترونية تفاعلية ثم إتاحتها لمنسوبي الخدمة المدنية للتدريب عن بُعد عبر المؤتمرات الإلكترونية، والبرامج التدريبية، والإضاءات الإثرائية المعرفية بطريقة علمية فعَّالة، ومبسطة. كذلك تهدف المبادرة إلى تحويل المحتوى الورقي للحقائب التدريبية في معهد الإدارة العامة مستقبلاً إلى دورات إلكترونية تفاعلية تفي باحتياجات موظفي الخدمة المدنية، حيث سيتم تصميم وإنتاج عدد من البرامج التدريبية باللغة العربية. وتعدُّ «إثرائي» مبادرة وطنية للتدريب يُقدِّم من خلالها المعهد منصة إلكترونية تفاعلية ومرنة بآلية عمل تتصف بالبساطة. فكل ما يحتاجه الموظف الراغب في التدريب هو اتصال بالإنترنت، والتسجيل فقط على رابط ethrai.sa، ومن ثَمَّ البدء مباشرة بالتدريب أو المشاركة في المؤتمرات الإلكترونية أو الاطلاع على الإضاءات الإثرائية المعرفية. وجدير بالذكر أن التسجيل متاح لكافة الموظفين مجاناً، وبدون ترشيح من جهة العمل، وشهادته التي يمنحها في نهاية التدريب معتمدة، ويمكن طباعتها إلكترونياً، وهو متاح في كل وقت ■

أمير نجران يلتقي الفريق الاستشاري لمعهد الإدارة العامة

التقى صاحب السمو الأمير جلوي بن عبدالعزيز بن مساعد، أمير منطقة نجران، في مكتبه بديوان الإمارة رئيس الفريق الاستشاري لمعهد الإدارة العامة د. فيصل بن عبدالله البواردي، و أ.عبدالعزيز الصالح، حيث بحث سموه دراسة تشكيل الوظائف وهيكلة الموظفين بديوان الإمارة والمحافظات والمراكز؛ بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويتوافق مع حجم العمل ومتطلباته الآنية، واحتياجاته المستقبلية. وحثّ سموه على إعداد دراسة مستفيضة وبحث استقصائي، لضمان تحقيق التنظيم والتنمية الإدارية، ورفع مستوى الكفاءة والأداء. وقد حضر اللقاء مدير إدارة الموارد البشرية بالإمارة مالك بن ناصر بن خديش ■

المعهد يوقع اتفاقية تعاون مشترك مع الأكاديمية السعودية لإدارة الفعاليات

وقع معهد الإدارة العامة اتفاقية تعاون مشترك مع الأكاديمية السعودية لإدارة الفعاليات (sema) التي تعد الذراع التدريبي للبرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات. وقد وقع الاتفاقية من جانب المعهد معالي مدير عام المعهد د. مشبب بن عايض القحطاني، كما وقعها من جانب الأكاديمية د. زهير السراج عضو مجلس الإدارة العضو المنتدب للأكاديمية السعودية لإدارة الفعاليات، بحضور أصحاب السعادة نواب مدير عام المعهد، وعدد من المسؤولين بالمعهد؛ وتهدف الاتفاقية إلى تقديم برامج تدريبية وتأهيلية ودبلومات متخصصة في الفعاليات والمؤتمرات والمعارض، بالإضافة إلى تقديم برامج تدريبية دولية احترافية بالتعاون مع منظمات عالمية لنقل الخبرات العالمية التي تتلاءم مع احتياجات السوق السعودي، لتطوير صناعة الفعاليات واجتماعات الأعمال ■

«يَسِّر» تكرم معهد الإدارة العامة

كرم برنامج التعاملات الإلكترونية (يسّر) معهد الادارة العامة بصفته من أوائل الجهات التي ربطت مع خدمة مراسلات، والتي تمكن المعهد من التواصل مع الجهات الحكومية الأخرى، من خلال الشبكة الحكومية الآمنة. وقد حضر التكريم مدير مركز الاتصالات الإدارية بالمعهد أ.منصور العبيد، ومدير إدارة التطبيقات الإلكترونية أ.علي القحطاني، وأ.عبدالرحمن العطاس من إدارة التطبيقات والخدمات الإلكترونية ■

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية يزور المعهد

استقبل معالي مدير عام المعهد د.مشبب بن عايض القحطاني، سعادة مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية د.ناصر بن علي الهتلان القحطاني، يرافقه مدير إدارة التدريب بالمنظمة أ.طارق البقولي. وقد جرى خلال اللقاء مناقشة عدد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك وأوجه التعاون بين المعهد والمنظمة. وحضر اللقاء من جانب المعهد كل من: سعادة نائب مدير عام المعهد للتدريب د.بدر بن شجاع الحربي، وسعادة نائب مدير عام المعهد للبحوث والاستشارات د. عبدالرحمن بن حمد العريفي، وسعادة المستشار والمشرف العام على الإدارة العامة للموارد البشرية أ.علي بن صالح الضلعان، وسعادة مدير عام مركز البحوث والدراسات د.وسيم بن سلمان النصير، وسعادة الرئيس التنفيذي لمركز الأعمال أ.محمد بن إبراهيم قباني، وسعادة مدير إدارة تطوير الموارد البشرية أ. عبدالرحمن بن محمد الشعيل ■

فتح باب التسجيل في البرامج الإعدادية للجامعيين لمنسوبي المعهد

أعلنت الإدارة العامة للموارد البشرية للزملاء والزميلات في المعهد عن فتح باب التسجيل في برامج المعهد الإعدادية للجامعيين للفصل الثاني من العام التدريبي الحالي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، والذي سيبدأ في ٣٠ ربيع الثاني ١٤٤٠هـ، وذلك في ثلاثة برامج إعدادية، حيث ينفذ المركز الرئيسي للمعهد برنامج تطوير الموارد البشرية، في حين ينفذ الفرع النسائي بالرياض برنامجي: إدارة مكاتب القيادات الإدارية، وتطوير الموارد البشرية؛ ويأتي ذلك حرصاً من المعهد على تطوير وتأهيل الزملاء الإداريين والفنيين بالمركز الرئيس والفروع، وقد دعت الإدارة الزملاء الراغبين في التقديم لهذه البرامج إلى التعرف على شروط القبول، وتعبئة النموذج الخاص بالتقديم، وإرفاق شهادة البكالوريوس والسجل الأكاديمي. والحصول موافقة المدير المباشر؛ ليتم عرض الطلب على اللجنة الدائمة للتدريب والابتعاث عن طريق إدارة تطوير الموارد البشرية ■

تشكيل مجلس التجارة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

ديوان جلالة الملك

عدد ٢/١٢/٩

في ٣ ربيع الثاني سنة ١٣٤٩

من عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل الى المكرم الابن فيصل سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله . وبعد فقد امرنا بتشكيل مجلس للتجارة ينظر في مصالح التجارة وترقيتها كما ينظر في الخصومات التي تقع في الامور التجارية مما يرجع الفصل فيه للعرف والعادة التي لا تخالف احكام الشرع ونأمر ان يكون المشايخ سليمان قابل واحمد باعشن ومحمد بن حمد وعبد الله ابراهيم الفضل ومحمد اسماعيل من اهالي الحجاز اعضاء هذا المجلس وامرنا ان يكون محمد علي القفيدي احد اعضاء مجلس الشورى مندوبا للحكومة في ذلك المجلس وسنأمر بتعيين احد طلاب العلم ليراقب سير الأحكام في ذلك المجلس خشية ان يصدر من المجلس ما لا يتوافق مع الشرع وان يكون سير هذا المجلس على نظام يقرر في مجلس الشورى ثم يعرض علينا للتصديق عليه فينبغي المباشرة بانفاذ امرنا هذا واسأل الله ان يتولاكم بتوفيقه

م ٩/١٢/٢ في ٣/٤/١٣٤٩هـ

في الثالث من شهر ربيع الثاني ١٣٤٩هـ، أصدر الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن أمراً بتشكيل مجلس للتجارة ينظر في مصالح التجارة وخصوماتها.

الرقم ٢/١٢/٩

التاريخ ١٣٤٩/٤/٣هـ

من عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل إلى المكرم الابن فيصل سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله. وبعد فقد أمرنا بتشكيل مجلس للتجارة ينظر في مصالح التجارة وترقيتها، كما ينظر في الخصومات التي تقع في الأمور التجارية مما يرجع الفصل فيه للعرف والعادة التي لا تخالف أحكام الشرع. ونأمر أن يكون المشايخ: سليمان، قابل وأحمد باعشن، ومحمد بن حمد، وعبدالله إبراهيم الفضل، ومحمد إسماعيل من أهالي الحجاز أعضاء هذا المجلس.

وأمرنا أن يكون محمد علي القفيدي أحد أعضاء مجلس الشورى مندوباً للحكومة في ذلك المجلس، وسنأمر بتعيين أحد طلاب العلم ليراقب سير الأحكام في ذلك المجلس خشية أن يصدر من المجلس ما لا يتوافق مع الشرع وأن يكون سير هذا المجلس على نظام يقرر في مجلس الشورى ثم يعرض علينا للتصديق عليه، فينبغي المباشرة بإنفاذ أمرنا هذا، وأسأل الله أن يتولاكم بتوفيقه.

صديقي مديري

العلاقة بين الموظف ومديره حساسة للغاية، تحكمها ضوابط نظامية وجوانب إنسانية. ومن مصلحة الطرفين أن تتوثق هذه العلاقة وتنمو لتصل إلى مستوى الصداقة؛ لكي يتفانى الموظف في العمل لمساعدة صديقه المدير، ويشعر المدير أنه لم يعد بحاجة لاستخدام ما بيده من صلاحيات وسلطات لإجبار الموظف على العمل بانضباط وجدية، فالموظف الصديق خير معين للمدير في إنجاز متطلبات العمل وتحقيق أهداف المرجوة.

والصداقة في محيط العمل محفز للإنتاجية، ومشجع على العمل بروح عالية، وتجاوز كل العثرات الصغيرة، والترفع عما يمكن أن يعوق العمل من منغصات. ومن المهم جداً أن يكون للصداقة بين المدير والموظف حدود لا يمكن تجاوزها؛ ومن أهمها ألا تخرج هذه العلاقة عن الأطر الوظيفية وقيمها مثل العدالة والمساواة بين الموظفين. فلا يأخذ الموظف الصديق من المزايا ما يزيد عن زملائه إلا بقدر عمله، وأن يتساوى مع من يماثله في العطاء المهني والتفوق والإنتاجية، والانضباط. وألا يتم التغاضي عن أي تقصير بدافع من تلك الصداقة.

أ. عبدالعزيز الهدلق*

ولكن ما يؤسف أن بعض الموظفين لا يحسن ضبط أطر العلاقة مع مديره إذا كان صديقه، فيعتقد أنه أصبح يملك مزايا تفوق زملاءه، ويمكنه ارتكاب بعض التجاوزات، أو التقصير دون أن يلقى محاسبة تحت اعتقاد أن المدير صديقه. وهذا الوهم الذي انزلق فيه الموظف قد يكون بداية النهاية لعلاقة لم يحسن المحافظة عليه، ولم يقدّر حدودها بالشكل السليم؛ فيكون سبباً في انهيارها، وقد تحدثه نفسه بأن المدير (قلب عليه)، أو تغير عليه؛ بينما هو الذي هدم علاقة كان يجب أن تقوى وتنمو إنسانياً ووظيفياً. لذلك يحاول كثير من المديرين فصل علاقة العمل بالعلاقة الإنسانية لكي يقف طل طرف عند حده. ولا يتجاوزه. فيبقى الموظف موظفاً والمدير مدير طوال فترة عملهما مع بعض، لا صداقة ولا علاقة إنسانية. يحكمهما العمل وضوابطه الرسمية. وهذا الأسلوب مثلما له إيجابيات فله سلبيات أيضاً، من أهمها افتقاد روح الفريق الواحد، واكتفاء الموظف بالعمل وفق ما هو مطلوب منه، أو بالحد الأدنى. فلا يكون لديه مبادرات، ولا تفانٍ من أجل تحسين الجودة ورفع الإنتاجية، ولا أفكار ولا مقترحات لتطوير العمل؛ بسبب جمود العلاقة بينه وبين مديره. فبعض المدراء لا يريدون أن يكسروا الحواجز بينهم وبين موظفيهم؛ كي تبقى هيبتهم قائمة. معتقدين أن الإدارة بأسلوب فرض الهيبة والتخويف وبعث القلق هي الأسلوب الأمثل لجعل الموظف أكثر انضباطاً وأكثر إنتاجية، ومتعقدين أيضاً أن إدخال أساليب إنسانية في العمل وكسر الحواجز سيزيل هيبتهم ويفقدهم شخصياتهم أمام موظفيهم. وهذا النوع فاقد للثقة في النفس، ويعوضه بالشدة واستخدام ما بيده من صلاحيات وسلطات؛ لضبط العلاقة مع موظفيه. فهو غير قادر على التأثير الإيجابي في موظفيه بالكلمة الطيبة والمحفزة والابتسامة الجميلة. فكثير من المديرين يملكون وسائل وأساليب إبداعية في تحفيز الموظفين والتأثير فيهم بالكلمات، وتبادل الاحترام، وتقدير جهودهم؛ لذلك يكون عطاء الموظفين وانتاجيتهم معه أفضل وأكبر.

والخلاصة كلَّما كانت ثقة المدير في نفسه أكبر؛ كانت علاقته بموظفيه يسودها الجانب الإنساني، أما إذا كان يشعر بنقص في الثقة بالنفس؛ فإنه يجعل الصلاحيات والسلطات والعقوبات إذا لزم الأمر هي الضابط في العلاقة بينه وبين موظفيه ■

> **كلَّما كانت ثقه المدير في نفسه أكبر؛ كانت علاقته بموظفيه يسودها الجانب الإنساني**

* رئيس التحرير- مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام - معهد الإدارة العامة

عضو مجلس الشورى د.عبدالرحمن هيجان لـ لتنمية الإدارية:

رؤية المملكة ٢٠٣٠ ستحدث تطوراً كبيراً في الأجهزة الحكومية ونحتاج لكوادر بشرية مؤمنة بها

تحمل رؤية المملكة ٢٠٣٠ العديد من جوانب التطوير المنتظرة في أداء الأجهزة الحكومية على مستوى الخطط والأهداف والأداء الفعلي، ولكن هناك ضرورة لتوافق اللوائح الحكومية مع الرؤية، كما أن هناك حاجة ماسة لتفاعل الأجهزة الحكومية بشكل كبير مع مشاريع ومبادرات الرؤية. وللحديث عن تفاصيل هذا التطور؛ نلتقي الخبير الإداري وعضو مجلس الشورى د.عبدالرحمن بن أحمد هيجان، الذي شغل منصب نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للبحوث والمعلومات، ونائب مدير معهد الإدارة العامة للتدريب المكلف، ومدير عام الاستشارات ومدير عام مركز البحوث، وله ما يقرب من (٥٠) عملاً علمياً بين مؤلف، وبحث، ومترجم. وإليكم تفاصيل اللقاء...

أجرى الحوار: سامح الشريف

لوائح وأنظمة

● **كيف يمكن تطوير اللوائح في القطاع الحكومي لتتوافق مع رؤية ٢٠٣٠ وإستراتيجياتها، وأهدافها؟**

■ اللوائح تمثل شرحاً تفصيلياً لمواد النظام؛ ومن ثم فهي تتأثر بالمتغيرات المختلفة في المجتمع. وعادة ما تُبنى اللوائح على الأنظمة المتبعة في الدولة، وتفوض الأجهزة الحكومية في وضع اللوائح الخاصة بها، وفي الفترة الحالية تقوم الأجهزة التشريعية، التي تشترك مع بعضها في التشريع، وهي مجلس الوزراء ويعاونهس مجلس الشورى، بالعمل على أن تكون الأنظمة واللوائح الحالية للأجهزة الحكومية متوافقة مع رؤية ٢٠٣٠، خاصة أن هناك متغيرات تتعلق باللوائح فرضت هذا التحديث؛ مثل ظهور أجهزة جديدة، إلى جانب دور التقنية وتأثيراتها على عمل الأجهزة الحكومية، والتي أحدثت تغيرات في المجتمعات بشكل عام؛ مما

ينعكس على عمل الجهاز الحكومي، وسينعكس بدوره على اللوائح.

قياس الأداء

● ما أهم مؤشرات قياس أداء الأجهزة الحكومية؟

■ هناك توجه كبير في المملكة لقياس أداء الأجهزة الحكومية، وقد بدأ هذا التوجه بإنشاء مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية في معهد الإدارة العامة، وكان لي الشرف أني كنت من أوائل الأشخاص الذين طبقوا عمليات قياس الأداء للأجهزة الحكومية عبر هذا المركز، ثم أُنشئ المركز الوطني لقياس الأداء للأجهزة الحكومية. وقياس الأداء ليس بالأمر اليسير؛ إذ يتبع الحكومة العديد من الأجهزة وليس جهازاً واحداً، كما أن المقياس في الأجهزة الحكومية ليس مقياس الربح وإنما مقياس الخدمة، كما أن هذه الخدمة متنوعة بدورها في الأجهزة الحكومية، وعلى سبيل المثال، فالخدمة التي يقدمها معهد الإدارة العامة في التدريب تختلف عن الخدمة التي تقدمها وزارة العدل، وتختلف عن الخدمة التي تقدمها وزارة العمل أو المرور أو وزارة الصحة؛ وبالتالي فإن وضع مؤشرات لقياس الأداء تواجهه تحديات كبيرة، ولها مدارس نظرية مختلفة تماماً.

كما وضِعت نماذج ومعايير مختلفة لقياس الأداء، وترتبط عملية قياس الأداء في مجملها بعملية الحوكمة،

●● قياس أداء الأجهزة الحكومية أصبح حتمياً وتوافق اللوائح مع الرؤية ضروري

سواء حوكمة الجهاز الحكومي أو حوكمة القطاع الخاص؛ وبالتالي فإن الخبراء الذين يعدون معايير قياس الأداء يقومون بإعدادها وفقاً للخدمة التي سيتم قياسها؛ ومن ثم فلا يوجد مقياس واحد ينطبق على جميع الخدمات أو على جميع الأجهزة؛ مثل الأجهزة المساعدة مثلاً كالشؤون الإدارية والمالية، أو الأجهزة الاستشارية كالتقييم والتنظيم. وقياس الأداء أصبح عملية حتمية الآن، فإذا لم تعرف مخرجات العمل الذي تقوم به أو لا تعرف قياسه فاصرف النظر عنه ولا تقم به، ولا أستطيع أن أعدد معايير معينة لقياس الأداء؛ لأنها تختلف باختلاف الجهاز ونوع النشاط.

لابد من إجراء دراسة لتفاعل الأجهزة الحكومية مع رؤية ٢٠٣٠

شؤون الموظفين

● ما الذي ينقص الموارد البشرية الحكومية لتسهم بدور فعال في التنمية الإدارية؟

■ أعتقد أن نطاق الموارد البشرية من أكثر النطاقات التي تعرضت في الآونة الأخيرة لكثير من التغييرات، وأعتقد أن أغلبية هذه التغييرات في حاجة إلى إعادة نظر؛ لأن أغلبها هي تغييرات نظرية فقط ولم يتغير في الواقع شيء، فما كان «شؤون موظفين» في السابق كان عملية منضبطة بقوانينها وأنظمتها ولوائحها وممارساتها ونماذجها، وفجأة وجدنا مسمى الموارد البشرية يطرح نفسه، وفي اعتقادي لم يتم تغيير هذه العملية، فلا يزال نظام شؤون الموظفين موجوداً حتى لو تغير المسمى إلى الموارد البشرية، ولا أرى أي تأثير حقيقي لهذا التغيير سوى في المسمى فقط.

ويلاحظ أن عملية استيعاب هذا التغيير ومضامينه ليست واضحة، فنظام شؤون الموظفين لا يزال نظامه بالخدمة المدنية هو نفسه نظام شؤون

الموظفين القديم، أعرف أن هناك برنامجاً للموارد البشرية بُذلت فيه محاولات جيدة لتطبيقه، لكني وجدت أن هذا البرنامج يحتاج إلى إعادة نظر، وبشكل عام فإني لم أجد أي دلالة على هذا التغيير باستثناء تغيير المسمى فقط في إدارات الموارد البشرية بالأجهزة الحكومية.

الخطط الإستراتيجية

● ما أبرز التحديات التي تواجه صناعة السياسات العامة للقطاع العام؟

■ من النادر في المملكة العربية السعودية أن نستخدم مصطلح السياسات العامة في القطاع العام، وهذا المصطلح في الجانب النظري له دلالات ومعان مختلفة، فهو يستخدم بمعنى الأنظمة واللوائح، وقد يستخدم بمعنى التوجهات بالنسبة للخطط الإستراتيجية، وقد يستخدم أيضاً بمعنى السياسات العامة كمنهج لحل المشكلات، ويميل القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية إلى استخدام مصطلح الأنظمة واللوائح والخطط الإستراتيجية، أما استخدام مصطلح السياسات العامة في المملكة فهو نادر وغير شائع، وهذا الأمر يختلف من بلد إلى آخر.

وإذا استخدمنا مصطلح السياسات العامة بمعنى الخطط الإستراتيجية؛ فإن من أهم التحديات التي تواجهها هذه الخطط التغير الذي يشهده العصر الراهن؛ فالعمل الذي كان يخطط له في السنوات الخمس الماضية من الصعب أن يطبق حالياً بنفس الشكل. فعلى مستوى المنظمات تحدث تغيرات كبيرة سواء على مستوى الخطط نفسها أو على مستوى الكوادر البشرية؛ ومن ثم تمثل المعلومات الاقتصادية والإدارية وتغيراتها السريعة تحدياً مهماً في عصرنا الحالي، كذلك فإن من التحديات التي تواجه صناعة السياسات أو الخطط العامة في عالمنا العربي موضوع التنفيذ، فكثيراً ما يتم وضع خطط جيدة من جانب أشخاص مؤهلين؛ لكن عندما يأتي التنفيذ قد تتغير الشخصيات التي وضعت الخطط؛ وتأتي شخصيات أخرى أقل حماساً لهذه الخطط مما يؤثر على تنفيذها.

●● توظيف التقنية والتدريب عن بعد والتقارب بين مراكز التدريب العالمية أهم الاتجاهات الحديثة

التدريب

● ما أهم الاتجاهات الحديثة في التدريب لتأهيل الموارد البشرية؟

■ التدريب من الصناعات النشطة والديناميكية في العالم، ومن أهم اتجاهاته الحديثة توظيف التقنية والتدريب عن بعد، وهو ما ظهر منذ فترة، وأيضاً من الاتجاهات الحديثة في التدريب التقارب العالمي بين مراكز التدريب، لدرجة أنك تستطيع أن ترى اللغة والمحتوى المتقارب جداً بين البرامج والحقائب التدريبية في أكثر من دولة.

● كيف يمكن تحقيق التوافق بين مخرجات التدريب وحاجة سوق العمل؟

■ توجد أنواع مختلفة من التدريب، وإذا كنا نتحدث عن تدريب الأفراد الذين لم يسبق لهم دخول سوق العمل؛ فإن المملكة تدعم متخذي القرار في الجهات العليا، كما تدعم التوجه نحو تدريب الشباب الذين لم يسبق لهم دخول سوق العمل. وبالفعل قدمت مختلف الجهات المسؤولة عن التدريب جهداً كبيراً لضخ دماء جديدة لسوق العمل؛ ولكنها تواجه إشكالية تغير قطاعات العمل سريعاً، كما تواجه إشكالية تتعلق بقرارات المتدربين أنفسهم، لكني أعتقد أنه من المناسب في هذا الشأن أن يُناط هذا النوع من التدريب للجهات أو الشركات ذات المشاريع الكبرى، فلدينا - مثلاً - شركة «سابك» التي تقوم بتدريب الأشخاص على برامجها ومشاريعها، وبذلك تكون الحاضنات أو المشاريع التي تدرب هي نفسها التي ستوظفهم في المستقبل.

الرؤية والتحديات

● هل ترى أن الأجهزة الحكومية تقوم بدور فعال لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠؟

■ أرى أنه لابد من وجود دراسة للوقوف على تفاعل الأجهزة الحكومية مع رؤية ٢٠٣٠، فهذه الأجهزة لديها مكاتب لتحقيق الرؤية، كما أنها ملزمة بتقديم تقارير دورية وخطط تتعلق بتنفيذ ما جاء في الرؤية، والأهم من ذلك أن رؤية ٢٠٣٠ ليست جامدة؛ ولكنها مرنة، ومن ثم فإن الأجهزة الحكومية تتعامل مع رؤية مرنة.

● ما أهم التحديات التي تواجه تنفيذ مبادرات وبرامج رؤية ٢٠٣٠؟

■ لا أعتقد أن هناك تحديات كبيرة تعيق الرؤية، لكن من الطبيعي أن أي مشروع يواجه تحديات؛ ومن ثم فإن الرؤية تواجه تحديات بسيطة تتعلق بتوفير الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ ما جاء في الرؤية، خاصة أن الرؤية تحمل تغيرات كبيرة وتطويراً للأجهزة؛ ولهذا فإنها تحتاج لكوادر بشرية لها فكر وأداء ومهارات تتكيف مع رؤية ٢٠٣٠ وأهدافها، وإيمان بها. كذلك فإن تنفيذ الرؤية يحتاج من الأجهزة الحكومية وكوادرها إلى نوع من الصبر والمرونة في التعامل مع معطيات كل مشروع من مشاريع الرؤية، خاصة إذا ما علمنا أن هذه المشاريع يخضع تقييمها لعملية تقييم موضوعية تستند إلى معايير محددة، وإذا لم تتم هذه المعايير بدقة من جانب الكوادر البشرية الحكومية، فإنه سيكون تحدياً مهماً أمام تنفيذ هذه البرامج والمشاريع ■

جرائم الشائعات الإلكترونية

د. أشرف رفعت محمد خُرَم
أستاذ القانون الجنائي المشارك
معهد الإدارة العامة

إن ثورة المعلومات كانت لها الأثر الكبير في حرية تداول المعلومات عبر الشبكة المعلوماتية، المرتبط بحقين أساسيين: أولهما الحق في التعبير عن الرأي ونقله للأخرين، وثانيهما الحق في المعرفة وحرية تدفق المعلومات وما صاحبه من استخدامات جديدة لوسائل الاتصال عن بُعد؛ بحيث تتحول جريمة الشائعات الإلكترونية من جريمة تقليدية محلية إلى عالمية، أو ما يسمى بالمعلوماتية عن بعد، التي جعلت العالم كله وحدة سكنية واحدة، مع العلم أن لشبكات الاتصال الإلكترونية دورين مختلفين، وهما: الأول إيجابي؛ حيث إن هذه الشبكات لعبت دورًا فاعلًا في التفاعل مع الآخرين، وسرعتها في توفير المعلومات بكفاءة وفعالية، والتجارة الإلكترونية، وحصول الباحثين عن المعارف بمجرد الضغط على بضعة أزرار. أما دورها الثاني فهو سلبي؛ إذ أصبحت تلك الشبكات مصدراً مهماً للمعلومات الخاطئة والأخبار المزيفة لنشر الفوضى والتضليل الإعلامي والأمني ونشر الشائعات الإلكترونية.

فالشائعة الإلكترونية هي كل سلوك إنساني غير مشروع بترويج خبر مختلق، أو معلومات وأفكار مشوهة بشكل كلي أو جزئي ذات أهمية وقابل للتصديق، من مصدر مجهول (المرسل)، ليتناقله الناس دون التأكد من صحته (المتلقي)، في ظرف معين بنية الإضرار بالمصلحة محل الحماية شرعاً وقانوناً، مخالفاً القيم الضرورية أو ما يعد قيماً (آلية الحماية)، سواء إقليمياً أو عالمياً (المكان)، عبر وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة (الوسيلة) زُجر عنها بعقوبة شرعية (بحد، أو قصاص، أو تعزير أو عقوبة «جناية، أو جنحة، أو مخالفة»). فالشائعة الإلكترونية هي نشر حدث كاذب فيه خرق للقانون، ذي أهمية في موضوع غامض عبر وسائل تكنولوجيا الاتصال.

خصائص ومخاطر جريمة الشائعات الإلكترونية: والتي تتحدد في الآتي: أولاها خاصية الغموض؛ بسبب انعدام الأخبار بشأنها، أو انقطاعها أو تضاربها أو عدم الثقة في المصدر الرسمي للخبر. وثانيتها خاصية الأهمية؛ نظراً لجاذبية الموضوع وتعبيره عن احتياج المتحدث والمتلقي لرسالة الشائعة. والثالثة أن جريمة الشائعة قد تمس الأمن العام. والخاصية الرابعة هي أنها من جرائم العدوان على حقوق الأفراد. وخامستها أنها قد تؤدي إلى جريمة دولية (القانون الدولي الجنائي)؛ إذ إنها قد تؤدي إلى فتنة تتسبب في وقوع جريمة إبادة جماعية، أو جرائم ضد الإنسانية، أو جرائم حرب بإلقاء الرعب بين الناس وإلحاق الضرر والخطر (حسب المادة الخامسة، الفقرة الأولى من نظام روما ١٩٩٨ م). وخاصيتها السادسة هي أنها جريمة مستمرة؛ فهي تتكون من فعل إجرامي أو امتناع يقبل الاستمرار فترة زمنية نسبية. وتتحدد خاصيتها السابعة في كونها جريمة علانية؛ لأنها تقع عبر وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة باستخدام شبكة المعلومات العالمية. وتبرز خاصيتها الثامنة باعتبارها جريمة عالمية؛ ففضائها الإلكتروني بلا حدود، فهي تتجاوز الإقليمية ويُتنازع فيها الاختصاص الجنائي، والاختصاص القضائي، وقواعد الإثبات، وغيرها. والخاصية التاسعة هي السرعة في نقل الشائعة عبر الشبكة الإلكترونية المعلوماتية؛ لأنها تستخدم شبكة الإنترنت التي تتميز بالسرعة والتنوع والتكاثر. كما أن خاصيتها العاشرة هي قلة تكاليف نقل الإشاعة؛ فترويجها عبر الإنترنت لا يكلف منتجها دفع رسوم ولا ثمن ورق ولا حبر. ونختتم بخاصيتها الحادية عشر المتمثلة في سرعة التحديث والتحوير.

مكافحة جرائم الشائعات الإلكترونية: إن احترام حرية التعبير عن الرأي من التبصير بالحقائق حق من حقوق الإنسان وحرصت على حمايتها المواثيق الدولية، والنظام الأساسي للحكم في المملكة العربية السعودية الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/٩٠) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ في المادة السادسة والعشرين «تحمي الدولة حقوق الإنسان، وفق الشريعة الإسلامية». أما الاستخدام السلبي لوسائل التواصل الاجتماعي فيحتاج إلى فرض قيود على الحق في التعبير عبر وسائل التواصل الاجتماعي لحماية حقوق الآخرين أو سمعتهم، أو الأمن الوطني، أو النظام العام، أو الصحة العامة، أو الآداب العامة لتكون في أمان من الشائعات. كما نصت (المادة ١٩) من العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية في الفقرة الثالثة. ونصت المادة السادسة من نظام مكافحة جرائم المعلوماتية السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم (م/١٧) تاريخ ١٤٢٨/٣/٨هـ «يعاقب بالسجن مدة لا تزيد على خمس سنوات وبغرامة لا تزيد على ثلاثة ملايين ريال، أو بإحدى هاتين العقوبتين، كل شخص يرتكب أيا من الجرائم المعلوماتية الآتية:١- إنتاج ما من شأنه المساس بالنظام العام، أو القيم الدينية، أو الآداب العامة، أو حرمة الحياة الخاصة، أو إعداده، أو إرساله، أو تخزينه عن طريق الشبكة المعلوماتية، أو أحد أجهزة الحاسب الآلي.٣- إنشاء المواد والبيانات المتعلقة بالشبكات الإباحية، أو أنشطة الميسر المخلة بالآداب العامة أو نشرها أو ترويجها...». ونصت المادة الثامنة منه على أنه «لا تقل عقوبة السجن أو الغرامة عن نصف حدها الأعلى إذا اقترنت الجريمة بأي من الحالات الآتية:١-ارتكاب الجاني الجريمة من خلال عصابة منظمة...». كذلك نصت المادة التاسعة على أنه «يعاقب كل مَن حرض غيره، أو ساعده، أو اتفق معه على ارتكاب أي من الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام؛ إذا وقعت الجريمة بناء على هذا التحريض، أو المساعدة، أو الاتفاق، بما لا يتجاوز الحد الأعلى للعقوبة المقررة لها، ويعاقب بما لا يتجاوز نصف الحد الأعلى للعقوبة المقررة لها إذا لم تقع الجريمة الأصلية. كما حددت المادة الثانية الهدف من النظام وهو «الحد من وقوع جرائم المعلوماتية»؛ حيث «يهدف هذا النظام إلى الحد من وقوع جرائم المعلوماتية، وذلك بتحديد هذه الجرائم والعقوبات المقررة لكل منها، وبما يؤدي إلى ما يأتي: ١- المساعدة على تحقيق الأمن المعلوماتي. ٢- حفظ الحقوق المترتبة على الاستخدام المشروع للحاسبات الآلية والشبكات المعلوماتية. ٣- حماية المصلحة العامة، والأخلاق، والآداب العامة.٤-حماية الاقتصاد الوطني.» لذلك يجب نشر الثقافة القانونية للجمهور بخطورة جرائم الشائعات الإلكترونية والتثبت من الخبر حتى لا يقع تحت المسؤولية القانونية ■

أرباحها ستتجاوز ١٠ مليارات ريال

اقتصاد التطبيقات..استثمار في التقنية لتحقيق أهداف رؤية المملكة٢٠٣٠

يسهم اقتصاد التطبيقات في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة؛ فمن بين الأهداف المهمة للرؤية إثراء المحتوى المحلّي وتطوير الإبداعات والابتكارات، وبناء مستقبل واعد في شتّى المجالات، وخصوصاً العالم التقني، والذي يعتبر من أكبر الروافد الاقتصادية. لقد أصبح عالم التطبيقات الذكية أمراً واقعاً وفرض نفسه بقوة على السوق العالمي والسوق المحلي، ولم يعد مجرد أفكار مبتكرة مستعينة بالتقنية الحديثة؛ فقد باتت التقنية الحديثة أحد العوامل المهمة المؤثرة في مستقبل التجارة الإلكترونية، وهو ما يسهم على المستوى المحلي في بناء اقتصاد مزدهر يتسم بالتنوع والتنمية المعتمدة على التكنولوجيا.

نهاية التسعينيات

تحولت عمليات تطوير تطبيقات الهواتف الذكية بالنسبة لمئات من السعوديين، من مجرد هواية إلى مصدر رزق يدر عليهم آلاف الريالات، وذلك بعد أن حقق هذا السوق إقبالاً ملحوظاً من قبل الملايين من المستخدمين المقبلين بشراهة على شراء وتحميل تطبيقات الهواتف بمختلف أنواعها؛ ويعود السبب الرئيس لهذا التحول، إلى أن الاستثمار في هذه السوق لا يحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة؛ مما حدا بالكثير من الشباب السعودي إلى التفاعل مع عالم التطبيقات، فنشأت بيئة شبابية فريدة من نوعها من مطوري التطبيقات الهواة والمحترفين، الذين برز إنتاجهم في العديد من البرامج العربية والمحلية.

وقد بدأت تطبيقات الهواتف في الظهور للمرة الأولى في نهاية التسعينيات - وفقاً لموقع العربية نت - وكانت مقتصرة حينها على عدد من البرامج البدائية، كالألعاب، والآلة الحاسبة، والتقويم، ومع ثورة الهواتف الذكية حدثت ثورة مماثلة في تطوير وصناعة التطبيقات، جعلت تجربة استخدام الهواتف أكثر إمتاعاً وفائدة، وتحولت إلى جزء أساسي من حياتنا اليومية.

ابتكارات الشباب السعودي قادرة على صناعة اقتصاد رقمي قائم على المعرفة

تجارة إلكترونية

وقد أدت ثورة الهواتف الذكية إلى ارتفاع الطلب على التطبيقات الإلكترونية، فوفقاً لدراسة أجرتها مؤسسة «آب آني» المتخصصة في هذا المجال؛ يتوقع مع نهاية عام ٢٠١٨م أن يسجل تحميل التطبيقات الذكية ٢٢٣ مليار تحميل، بقوة دفع هائلة من مستخدمي الدول الناشئة التي تنتشر فيها أكثر فأكثر الهواتف الذكية الرخيصة، كما يزداد فيها انتشار الإنترنت. والملاحظة الثانية التي أشارت إليها الدراسة، والتي نشرتها صحيفة «الشرق الأوسط»، هي أن مستخدمي التطبيقات المحملة على الهواتف الذكية زادوا مدة الاستخدام بشكل كبير، حتى وصل المتوسط إلى ٤٥ يوماً في السنة.

وعلى صعيد الإيرادات، أنتجت هذه الصناعة ٨٦ مليار دولار أنفقها المستخدمون خلال عام ٢٠١٧م، أي أعلى بنسبة ١٠٠٪، قياساً بالإنفاق على التطبيقات في عام ٢٠١٥م. وترجح المصادر المتخصصة أن يبلغ الرقم بنهاية عام ٢٠١٨م (١١٠) مليارات دولار.

وتكشف الدراسة أن متوسط التطبيقات المحملة على الهاتف الذكي الواحد يبلغ ٨٠ تطبيقاً، لكن الاستخدام الشهري لا يشمل إلا ٤٠ تطبيقاً. وتذكر الدراسة أن المستخدمين في إندونيسيا، والبرازيل، والهند هم الأكثر مساهمةً في النمو الهائل لتحميل التطبيقات؛ ففي الصين، واليابان، يُحمِّل المستخدمون على هواتفهم أكبر عدد من التطبيقات، بما يتجاوز المتوسط العالمي، إذ إن الصينيين، واليابانيين يُحمّلون ١٠٠ تطبيق في المتوسط مقابل ٨٠ عالمياً.

ووفقاً للدراسة نفسها؛ فإن تطبيقات التواصل الاجتماعي والتراسل الفوري وألعاب الفيديو تأتي على رأس التطبيقات المحملة.

حيث يقضي المستخدم مع تطبيقاته نحو ٣ ساعات يومياً، علماً أن هناك فروقات بين دولة وأخرى ومستخدم وآخر، وكل مستخدم يزيد على هاتفه الذكي نحو تطبيقين شهرياً. لكن هناك تطبيقات يُحمِّلها المستخدم بدافع فضول ما، ولا يستخدمها إلا مرة واحدة أو مرات قليلة.

ويقضي المستخدم وقتاً على التطبيقات أطول ٧ مرات من ذلك

«مرسول» و«مشواري» و«نعناع» و«أفوكادو» تطبيقات سعودية متميزة

الذي يخصصه للولوج إلى شبكة الإنترنت عموماً عبر الموبايل. ويزداد الإقبال على التطبيقات المالية، لا سيما المتخصصة بالمدفوعات، فالمستخدمون باتوا يطلبون خدمات فورية سرية وسريعة أكثر من أي وقت مضى، كما أن هناك عدداً متزايداً من المقبلين على العملات الرقمية، التي-وإن كانت أسعارها متذبذبة بقوة -تبقى بالنسبة لملايين من المستخدمين رهاناً على المستقبل، وينمو أيضاً الإقبال على تطبيقات التسوق الإلكتروني، مع زيادة في العرض تلجأ إليه أكثر فأكثر منصات التجارة الإلكترونية والماركات التجارية، لتستطيع الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

هدف إستراتيجي

وعلى المستوى المحلي؛ فإن التطبيقات والمواقع الإلكترونية السعودية قادرة على تحقيق مبيعات وأرباح تتجاوز ١٠ مليارات ريال بحلول عام ٢٠٣٠م؛ لتسهم بشكل فعال في الاقتصاد الوطني، وتصبح أحد المرتكزات الرئيسة في رؤية الوطن التي تعتبر الاستثمار في التقنية والتكنولوجيا أحد أهدافها الإستراتيجية، وذلك وفقاً لما أكده عضو لجنة شباب الأعمال بغرفة جدة، خالد عبادي، لجريدة الرياض.

وقال عبادي: وصلت القيمة السوقية لأحد التطبيقات المحلية السعودية المحلية، وهو موقع «حراج»، إلى ٦٠٠ مليون ريال، رغم أنه تأسس في عام ٢٠٠٨م بتكلفة لم تتجاوز ٢٢٠ دولاراً فقط، حيث وصل حجم المبيعات المتداولة شهرياً عن طريق التطبيق إلى ٤٠٠ مليون ريال وعمولة الموقع ١ ٪ فقط من قيمة الصفقة، مشيراً إلى أن عدد التطبيقات في (آب ستور) الذي انطلق عام ٢٠٠٨م كان لا يتجاوز ٥٠٠ تطبيق فقط، في حين وصل اليوم إلى ٢,٢ مليون تطبيق، وبدأ «جوجل بلاي» عام ٢٠٠٩م بشكل متواضع، لكنه أعلن مؤخراً أن عدد التطبيقات لديه وصلت إلى أكثر من ثلاثة ملايين تطبيق.

حكومة إلكترونية

وعلى المستوى الرسمي؛ حققت المملكة قفزات كبيرة في مجالي الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية، عبر تنظيمات بدأتها مع مطلع الألفية الثانية بتحويل الإجراءات والمعاملات الحكومية إلى صيغة إلكترونية، وذلك في الوزارات والإدارات الحكومية، وأتاحتها مؤخراً بشكل إلكتروني كامل للمواطنين. وقد مكّنت هذه الحوكمة الإلكترونية المواطن السعودي من تنفيذ أغلب معاملاته بشكل إلكتروني؛ من تجديد رخص القيادة، واستخراج تأشيرات العمالة، وتجديد الجوازات، وتسديد الرسوم، والمخالفات وغيرها من مئات الخدمات الإلكترونية في بيته.

أدى ذلك إلى انطلاق شرارة التنافس بين الوزارات والدوائر الحكومية الأخرى بتقديم خدماتها بشكل إلكتروني؛ للاستفادة من ثورة التطبيقات الذكية التي يمر بها العالم. وتستعرض صحيفة «مال» الاقتصادية في تقرير لها أهم التطبيقات الحكومية الرسمية السعودية التي يحتاجها المواطن السعودي. ولعل أهمها على الإطلاق تطبيق (أبشر)، وهو أهم التطبيقات الحكومية السعودية وأكثرها موثوقية

مشواري
Mishwari

وتقديماً للخدمات، ويُقدم من قبل وزارة الداخلية الرائدة في مجال الخدمات الإلكترونية. يدعم أبشر اللغتين العربية والإنجليزية، ويتيح الاستفادة من الخدمات المقدمة من مختلف قطاعات وزارة الداخلية، والتي تخدم الأفراد من مواطنين ومقيمين مع مراعاة دقيقة للخصوصية ومعايير الحماية الأمنية. ويُمَكن التطبيق من استعراض البيانات الشخصية بأمان، وكذلك بيانات أفراد العائلة والعمالة وإجراء العديد من الخدمات الالكترونية، ومنها تجديد وإصدار رخص القيادة والسير، والجوازات، والإقامات، والتأشيرات، وتصاريح السفر، والاستعلام عن المخالفات المرورية وتسديدها، وغيرها من

«حراج» بدأ بتكلفة ٨٢٥ ريالاً ووصلت قيمته السوقية إلى ٦٠٠ مليون ريال

الخدمات الإلكترونية الأخرى التي تُقدَّم من الجوازات، والمرور، والأحوال المدنية، والأمن العام، والإمارات.

تطبيقات سعودية

فمن يتابع المشهد الرقمي المحلي يشاهد نمواً كبيراً في تطبيقات التوصيل بكافة أشكالها، مثل توصيل الخدمات أو المأكولات أو غيرها، وهذا نمو جيد سيغير من شكل المعادلة في قطاعات التوصيل والتجزئة، وستسهم هذه التطبيقات-التي أسهم في تطويرها سعوديون-في خلق اقتصاد رقمي جديد يكون رافداً للاقتصاد المحلي، ووفقاً للخبير حاتم الكاملي بصحيفة «مال»، الذي يذكر أن حجم توصيل مقاضي المنزل - مثلاً- في السعودية يتجاوز ٤٣٠ مليون ريال بحسب شركة To door step ، وهو سوق كبير وواعد يقدر حجم نموه السنوي بـ ٣٥٪. وهناك رواد أعمال سعوديون قرروا أن يكتشفوا هذا السوق ويغيروا المعادلة ويوفروا حلولاً مبتكرة لمشاكل هذا القطاع ، وتقديم خدمة بسيطة للمواطن وابتكار سوق جديد، والمساهمة في القضاء على التستر التجاري في هذا القطاع. فتطبيقات مثل: «نعناع»، و«أفوكادو»، و«todoor»، وغيرها من التطبيقات-والحديث لا يزال لحاتم الكاملي-قادرة على أن تكون اللاعب الرئيس في المستقبل؛ إذا لم يبادر اللاعبون الحاليون في هذا القطاع إلى الاستثمار في قطاع توصيل الأغذية اليومية والركون للنماذج التقليدية في إدارة أعمالهم في ظل هذا التحول الرقمي. ويقول خبير التسويق الرقمي إن هناك فرصة كبيرة لتطبيقات محلية قادرة على أن تتحول إلى شركات مليارية عملاقة؛ إذا ما وجدت الدعم الكافي والبنية التحتية المناسبة، وتسهيل التشريعات الحكومية، والإسراع في حل مشاكل الدفع الإلكتروني. وهذه التطبيقات ستحرك الاقتصاد في المستقبل القريب، وهي التي ستغير شكل قطاع التوصيل في المنطقة قريباً ■

إن مسيرة الإدارة والتنمية الإدارية في وطننا الحبيب حافلة بنماذج مشرفة، أسهمت في هذه المسيرة بكل تفانٍ وإخلاص. وفي هذا العدد نستعرض بعض تجارب أ. ناصر بن حمد المنقور - رحمه الله.

ناصر بن حمد المنقور .. تجربة إدارية ثرية

ولد معالي الأستاذ ناصر المنقور في حوطة سدير شوال ١٣٤٨ هـ (إبريل ١٩٣٠م)، وقد تلقى تعليمه الابتدائي والثانوي في مكة المكرمة-وفقاً لسيرته الذاتية كما تستعرضها جريدة اليوم-ثم التحق بجامعة القاهرة وتخرج بدرجة بكالوريوس في الآداب سنة ١٩٥٢م، وتقلد العديد من المناصب؛ ففي عام ١٩٥٢م التحق بوزارة الخارجية برتبة ملحق، وفي العام نفسه عين معتمداً للمعارف في منطقة نجد، وفي عام ١٩٥٤م عين مديراً للتعليم في منطقة نجد، وفي عام ١٩٥٥م أصبح مديراً عاماً مساعداً للتعليم، وفي عام ١٩٥٦م عين مديراً عاماً للتعليم، وفي عام ١٩٥٧م عين مديراً عاماً بوزارة المعارف، وفي عام ١٩٥٨م عين مديراً لجامعة الملك سعود بالرياض، وفي عام ١٩٥٩م عين وزير دولة لشؤون رئاسة مجلس الوزراء للعمل والشؤون الاجتماعية، وفي عام ١٩٦٤م اعتمد سفيراً للمملكة العربية السعودية لدى اليابان وجمهورية الصين الشعبية وكوريا الجنوبية.

في عام ١٩٦٨م اعتمد سفيراً للمملكة العربية السعودية لدى السويد والدنمارك والنرويج، وفي عام ١٩٧٣م اعتمد سفيراً للمملكة العربية السعودية لدى إسبانيا، وفي عام ١٩٨٠م اعتمد سفيراً للمملكة العربية السعودية لدى المملكة المتحدة، وسفيراً غير مقيم لدى جمهورية أيرلندا عام ١٩٨٢م، وترك لندن إلى وزارة الخارجية في الرياض عام ١٩٩٢م، ثم أحيل للتقاعد في شهر محرم ١٤١٧هـ مايو ١٩٩٦م.

إداري بارز

وقد تحدث وزير الدولة عضو مجلس الوزراء عبدالعزيز بن عبدالله الخويطر عن الأستاذ ناصر المنقور بقوله: معالي الأستاذ ناصر بن حمد المنقور زميل قديم وأخ عزيز، وصديق وفيّ، ومسؤول مخلص، وإداري بارز، تقلّب في عدة مناصب؛ منها مرتبة وزير، وآخرها سفير المملكة العربية السعودية لدى المملكة المتحدة في لندن. كان مثال المسؤول الناجح، عُرف عنه ولاؤه لولي الأمر، وحبه لوطنه ومواطنيه، وسعيه إلى ما يعود عليهم بالخير، وما يأتي لهم بالنفع.

وتحدث عنه الأستاذ عبد الله العلي النعيم أمين مدينة الرياض السابق، فقال: معالي الشيخ ناصر المنقور واحد من الذين يخلدهم تاريخ بلادنا، عرفته عن قرب منذ حوالي ٥٠ عاماً، وواكبت عطاءه المتدفق، كنت قريباً منه في وزارة المعارف، وقريباً منه في جامعة الملك سعود عندما كان مديراً لها مع عمله كمدير عام لوزارة المعارف، ولعلي أنبه إلى أن جهد معاليه في إنشاء الجامعة كان أساسياً ورائداً؛ فقد واكب بدايتها واهتم بنشأتها وإسهم في وضع نظامها وذلك قبل أن يتسلم إدارتها. في بداية عمله بعد تخرجه من الجامعة وبعد تسليم معتمدية المعارف في نجد عمل على نشر التعليم في منطقتنا العزيزة وشجع الأهالي على استقبال المدارس، وبذل في ذلك جهداً غير عادي بأسلوبه المميز وإقناعه الأهالي، فقد كان سمح الوجه، قادراً على التعبير والإقناع، هادئاً عندما يتكلم، بشوشاً عندما يقابل؛ لذلك كان تأثيره كبيراً على الأهالي، وعندما أصبح مديراً عاماً للوزارة شملت نجاحاته مختلف مناطق المملكة، بنشر المدارس وإشعاع التعليم والثقافة، كان ينتهز حماس الملك سعود- رحمه الله- للتعليم، وحرص وتشجيع خادم الحرمين الشريفين الملك فهد - رحمه الله - عندما كان وزيراً للمعارف، وبعده معالي الشيخ عبد العزيز بن عبد الله آل الشيخ، عندما كان وكيلاً للوزارة ثم وزيراً لها. لذلك كان يعمل ليل نهار من أجل توسيع رقعة التعليم وانتشاره في أنحاء المملكة. ولمقدرته وكفاءته وحسن خلقه، وجودة تعامله؛ اختارته القيادة العليا للعمل وزير دولة لشؤون مجلس الوزراء، ثم وزيراً للعمل والشؤون الاجتماعية. وبعد تقاعده من العمل كوزير، لم يجد أن شخصاً عظيماً ديناميكياً مثله يمكن أن يركن إلى التقاعد والراحة، فعمل مديراً عاماً لشركة اليمامة للأسمنت لفترة قصيرة، ولم يقل أنا كنت وزيراً، فكيف أكون مدير شركة، هكذا الرجال الأفذاذ لا ينظرون إلى المنصب وإنما إلى العطاء الذي يمكن أن يقدموه لوطنهم. وقد توفيّ معالي الأستاذ ناصر المنقور في يوم الأربعاء ١١ رجب ١٤٢٨هـ ■

ناصر المنقور

مهارات التواصل الفعال

إن التفاعل بين طرفين هو شرط أساسي في عملية التواصل، كذلك عملية النقل والإرسال للرسالة التي تبنى عليها عملية التفاعل؛ فهي تحدث أثراً أو استجابة لدى المستقبل. ومنها يمكن التفرقة بين الاتصال والتواصل كالتالي: فالاتصال هو الإرسال من جهة واحدة، أي أن الاتصال يكون باتجاه واحد، ويكون الهدف منه هو التبليغ أو الإعلام للمرسل، بينما التواصل يكون في اتجاهين بين المرسل والمستقبل سواء بين الأفراد أو الجماعات؛ بهدف تحسين العلاقة بين الطرفين، ويكون المجال مفتوحاً للمستقبل لإحداث استجابته؛ إما بتعليق، أو برأي، أو بمعلومة، أو بمشاعر معينة، أي أن العلاقة تفاعلية وتبادلية بين الطرفين.

نموذج ساندوتش في إبداء النصيحة أو التغذية الراجعة، يعتبر هذا النموذج من النماذج الناجحة في إعطاء التغذية الراجعة؛ حيث إنه يركز أولاً على تعزيز وتحفيز المتلقي من خلال ذكر صفاته الإيجابية وإنجازاته، ثم إعطاء التعليمات الجديدة أو توجيه النقد أو النصيحة، ثم تشجيع المتلقي على اتباع هذه التعليمات من خلال ذكر الفوائد المتحققة منها وتبني السلوك الجيد. ولكي تقوم بعملية التواصل والإقناع بشكل فعّال؛ إليك ٦ خطوات تساعدك على ذلك:

- التخطيط، ويعني تخطيط الفرد وإعداده للموضوع الذي سيتم التحدث فيه قبل إجراء المحادثة، ويشمل ذلك التدريب على موضوع المحادثة، وتوقع استجابات الطرف الآخر، ومراقبة ما يقال أثناء عملية التحاور، والتفكير فيما سيقال فى الجزء الثاني من المحادثة.
- الذهن الحاضر ورد الفعل، وهو الوعى برد فعل الآخرين أثناء عملية التحاور، وإدراك التوقيت الذى ينتهي فيه الحوار.
- الاهتمام بالفرد والموقف. ويعني ملاحظة سلوك الآخرين واهتماماتهم، والمتغيرات الموقفية التي تؤثر على طريقة الفرد في التحاور مع الآخرين.
- رد الفعل والنتائج، وهو أن يفكر الفرد في كل ما قيل في المحادثة بعد إتمامها، سواء ما قاله الشخص نفسه، أو ما كان ينبغي أن يقوله، أو ما قاله الطرف الآخر، والتفكير في النتائج التي يمكن أن تترتب على ما قيل في المحادثة.
- استخدم الأسئلة التأكيدية، وتستخدم عندما تكون غير متأكد من المعلومة، أو تحتاج إلى تأكيد على دقة وصول المعلومة من الطرف الآخر، وهي أسئلة قصيرة تضاف في آخر الجملة. ومن أمثلة هذه الأسئلة ما يلي: هذا هو أفضل مقترح، أليس كذلك؟ هذه فكرة جيدة، هل تعتقد ذلك؟ هذا يحدث معي أيضاً، أنت تعرف ما أعنيه؟
- تجنب المعاني الغامضة، وهي الكلمات غير المحددة المعنى التي لا تعطي معنى دقيقاً للمتلقي، ومن الأمثلة لها ما يلي: غالباً، وأحياناً، وعادة، ومعظم الوقت، وقلما، ونادراً، وكثيراً، وتقريباً، وبشكل متكرر، وفي كل مرة، وبشكل عرضي.

ولزيادة قدرتك على الإقناع، استخدم نموذج لدعم حديثك أمام الآخرين:

(شارك) شارك مشاهداتك دون عمل افتراضات سابقة أو إصدار أحكام؛ إذ تساعدك جمل الحقائق الخالية من المشاعر في بناء ثقتك بنفسك وتجنبك عدائية الآخرين (أخبر)

تحدث عن الكيفية التي أثرت فيها الحقائق عليك، وعلى تفاعلك ومشاعرك؛ فهذا يساعد الآخر على فهم شدة ما حصل، وقد لا يفهم الآخرون ما حدث من مجرد الحقائق وحدها. (اسأل) اسأل الآخرين عن وجهات نظرهم عن الموضوع، وشجعهم على التعبير عن آرائهم ومشاعرهم، واستمع لهم؛ بهدف الفهم، ورحب بأرضية مشتركة معهم وإمكانية تغيير أفكارك. (تحدث) تحدث بعرض الحقائق على أنها حقائق، والآراء والمشاعر على أنها آراء ومشاعر، فلا تقلل من شأن مشاعرك.

(شجع) شجعهم من خلال جعلهم يعرفون أنك تريد أن تستمع لآرائهم، ورحب بوجهات النظر المغايرة؛ مثلاً عن طريق قول: هل ترى ذلك بطريقة مختلفة؟، أو ما الذي أفتقده هنا؟ أو أريد أن أستمع لرأيك فيم حدث.

وأفضل طريقة لفهم الآخرين هي أن ترى الأمور من وجهة نظرهم؛ حيث يأخذ الناس الانطباع عن طريق ما يسمعونه وما يرونه منا لا عن طريق ما نريدهم أن يسمعوه أو يروه، وتعتبر مقدرتنا على فهم كيف يرانا ويسمعنا الناس ذات أهمية كبرى للتواصل معهم بفاعلية ■

أ. عبد الله الضابط *

> أفضل طريقة لفهم الآخرين أن ترى الأمور من وجهة نظرهم حيث يأخذ الناس الانطباع عن طريق ما يسمعونه وما يرونه منا

* عضو هيئة التدريب - معهد الإدارة العامة

حيوي للمنظمات والبرامج التنموية الطموحة

دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

إعداد: شقران الرشيدي

يلعب التخطيط الإستراتيجي دورًا مهمًا في أعمال المنظمات، والبرامج التنموية الطموحة، وفي رسم الملامح الرئيسة للتغيير، واستثمار الموارد المالية والبشرية وفق معايير علمية وعملية تستطيع التعامل مع الواقع، والمشكلات، والمتغيرات، والتحديات لتحقيق الأهداف المستقبلية. ويعد التخطيط الإستراتيجي تخطيطاً بعيد المدى؛ يأخذ في الاعتبار جميع المعطيات الخارجية والداخلية، والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة. ويرسم معالم واضحة للمنظمات، والكيانات الاقتصادية والدول، لمعرفة إلى أين تتجه مستقبلاً، وفق رؤية مستقبليّة. حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ تدور محاور قضية هذا العدد.

حسن التخطيط

عن أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، يقول عضو مجلس الشورى د.منصور الكريديس: «على درجة عالية من الأهمية؛ فإطلاق البرامج الاقتصادية الجديدة في وقت مبكر من عمر رؤية المملكة ٢٠٣٠ يؤكد على حسن التخطيط، والشفافية والحوكمة، والرغبة الجادة في تحقيق مسارات الرؤية، وشمولية البرامج التي تمَّ تحديديها كبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، وبرنامج التوازن المالي ٢٠٢٠، فهو يدعم مسارات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويجعل اقتصاد المملكة أكثر ازدهاراً،

د. منصور الكريديس: يضمن الشفافية والحوكمة لبرامج الرؤية كبرنامجي التحول الوطني، والتوازن المالي ٢٠٢٠

ومجتمعها أكثر حيوية.

ويضيف: «رؤية المملكة ٢٠٣٠ تؤكد على أن توجهاً قوياً نحو تحقيق التنمية المستدامة، وتنويع مصادر الدخل، ومعالجة تشوهات كانت موجودة فيما

المشاركون في القضية:

- **د. منصور الكريديس**
  عضو مجلس الشورى
- **د.محمد الكثيري**
  أستاذ الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال
- **د.عبدالرحمن صائغ**
  أستاذ الإدارة والتخطيط الإستراتيجي بجامعة الملك سعود
- **د.إقبال درندري**
  عضوة مجلس الشورى، الخبيرة والمستشارة في مجال التخطيط وتقويم البرامج والجودة
- **د.مسفر السلولي**
  مستشار التخطيط الإستراتيجي والموارد

د.مسفر السلولي:
من عوائق التخطيط الإستراتيجي أنه أحياناً يكتب فقط بشكل جيد لكنه غير قابل للتنفيذ

يتعلق بقطاعات التنمية؛ كقطاع الإسكان على سبيل المثال، والتدريب، والقطاع الخاص، وتحسين نمط الحياة، وخدمة ضيوف الرحمن، وغيرها من البرامج التي تدعم الريادة الوطنية في الصناعة، والأسواق المالية، وترسخ الانتماء الوطني، ودعم الثقافة الوطنية والفنون والترفيه، وتعزيز انسيابية العمل والمرونة في الجهاز الحكومي.

ويتابع الكريديس قائلاً: «التخطيط الإستراتيجي يحدد بوضوح طرق تحقيق المجتمع أهدافه، مع الأخذ في الاعتبار المعوقات، والفرص، والموارد والإمكانات، مع تحديد الرؤية المستقبلية بوضوح، ووضع أهداف مرحلية وتطلعات طويلة المدى، وأولويات التنمية؛ وبالتالي فهو مهم لتحقيق مسارات رؤية المملكة ٢٠٣٠».

خارطة طريق

أما أستاذ الإدارة والتخطيط الإستراتيجي بجامعة الملك سعود د.عبد الرحمن صائغ فيرى أن هذا النوع من التخطيط مهم جداً للدول الطموحة المتطلعة لمستقبل أفضل، وهو مفهوم حديث ظهر عام ١٩٥٠م في الولايات المتحدة الأمريكية، وأدى إلى التأثير على قطاع الأعمال في الشركات، والمساهمة في التدريب على إعداد الميزانيات المالية، وفي الفترة الزمنية بين منتصف عام ١٩٦٠م، وعام ١٩٧٠م غدت أفكار التخطيط الإستراتيجي منتشرة في أغلب الشركات الكبيرة.

ويلفت إلى أنه في هذا الوقت عملت الحكومة الأمريكية على وضع ميزانية لتطبيق البرامج، وتسجيل المعلومات حول التكاليف الخاصّة بالأنشطة المُرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي، وفي عام ١٩٨٠م تحديداً أصدرت الشركات، والمنظمات، والمؤسسات العامة اعترافاتها حول نجاح التخطيط الإستراتيجي، وتقديمه مجموعة من الفوائد التي تدعم عملها، وخصوصاً بعد تطبيق التسويق لأعمالها الذي اعتمد على وجود إستراتيجية معينة، ثم حرصت جامعة «هارفارد» العريقة، وتحديداً كلية إدارة الأعمال التابعة لها على وضع مجموعة من النماذج، وصياغة سياسة خاصة بالتخطيط الإستراتيجي العام، الذي تضمن وضع منهج خاص به، احتوى على معلومات حول الفرص، ونقاط الضعف، والقوة، والتحديات، وتم تطبيقه على نطاق العمل في الجامعة، وشكّل

د.محمد الكثيري:
يرسم المستقبل للمنظمات، ويبين غايتها على المدى البعيد في ضوء العوامل والمتغيرات وهو حيوي للرؤية

لاحقاً النموذج المعتمد للتخطيط الإستراتيجي».

ويقول الصائغ: «إن الاهتمام الكبير بهذا المحور الحيوي في المملكة العربية السعودية برز في العديد من الخطط الإستراتيجية السابقة، وظهر أكثر مع طرح رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ حيث صدر عدد من البرامج التنموية التي تتطلب فكراً تنموياً إستراتيجياً قصير، ومتوسط وطويل المدى».

الاتجاه المستقبلي

وفي السياق ذاته، يقول أستاذ الإدارة الإستراتيجية وإدارة الاعمال، د.محمد الكثيري: «التخطيط الإستراتيجي يعرف بأنه رسم المستقبل للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد، شرط اختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات المحيطة، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها».

ويشير إلى أنه من أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي -كمفهوم- أنه لا يقبل بالضرورة البيئة كما هي عليه، أي كأحد الثوابت؛ ومن ثم يتكيف كردة فعل، بل في أن تكون الإستراتيجية مؤثرة، أو محدثة للتغيير في البيئة المحيطة، مما يعني أن السياسات العامة والتطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها، بل وربما التحكم فيها من خلال وجود إستراتيجية مبتكرة خلاّقة وفعّالة وهذا ما تطمح له رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

عملية منهجية

ومن جانبها توضح عضوة مجلس الشورى، والخبيرة والمستشارة في مجال التخطيط وتقويم البرامج والجودة د.إقبال درندري أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصور واضح حول مستقبل شيء ما كرؤية المملكة ٢٠٣٠ على سبيل المثال؛ من أجل ترجمتها، وتحويلها إلى أهداف ملموسة تعتمد على سلسلة من الخطوات المرحلية، وأيضاً يعرف بأنه وضع الأهداف العامة لبيئة العمل، وتحديداً التي تحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى نتائجها، ومن ثم اختيار الوَسائل المناسبة لتنفيذها.

وتقول: «كذلك يعرف التخطيط

د.إقبال درندري:
يدعم مسارات تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ويعد أهم العمليات الإدارية حالياً

الإستراتيجي كذلك بأنه الوسيلة التي تساعد المسؤولين في الشركات والمؤسسات؛ وخصوصاً التنفيذيين منهم في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أفضل النتائج بالاعتماد على استخدام الموارد المتاحة في بيئة العمل».

وتؤكد درندري على أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ باعتباره من أهم العمليات الإدارية حالياً؛ فهو يساعد في المحافظة على رأس المال الحكومي من خلال مراجعة الأداء المالي العام، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له، مما يسهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أن البرامج تسير على الطريق الصحيح، والمشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.

وسيلة للتفكير

أما مستشار التخطيط الإستراتيجي والموارد د.مسفر السلولي فيرى أن التخطيط الإستراتيجي يحقق مجموعة من الفوائد لرؤية المملكة ٢٠٣٠؛ كتحديد أهدافها بوضوح؛ ومن ثم ربطها بوظيفة التنظيم الإداري العام، وتطوير فعالية استخدام الموارد المتاحة، وجعلها من الأولويات الرئيسة، وتوفير قاعدة تساعد على تغيير آلية العمل عند الحاجة لذلك، مع الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تقييم فعالية العمل، ودراسة البيانات بالاعتماد على وضعها في نطاقات معينة، والربط بين إستراتيجية التخطيط، والبيئة الخارجية والداخلية؛ لأنه من الممكن أن تتغير البيئة المحيطة بالمؤسسات التنموية مع مرور الوقت ولذا فمن المهم للتخطيط الإستراتيجي تقديم وسيلة للتفكير بطرق منهجية تساعد على مراجعة اتجاه العمل المؤسسي، وإنشاء تنسيق بين الخطة الإستراتيجية وعملية تنفيذها، بالاعتماد على توجيه طاقة المشاركين في العمل.

ويضيف «يعتمد تطبيق التخطيط الإستراتيجي في أي بيئة عمل على وجود العديد من الأسباب التي تدعم دوره في صياغة فرضيات حول النظرة المستقبلية للعمل؛ مما يسهم في توفير الفرص المناسبة للتأثير على نطاقه، أو اتخاذ مواقف مسبقة وقابلة للتطبيق، وتوفير إدراك كامل للحاجات والقضايا، والتركيز على النتائج».

ويبّين السلولي أن من عوائق التخطيط الإستراتيجي أنه أحياناً يكتب فقط بشكل جيد لكنه غير قابل للتنفيذ في ظل عدم التغير في بيئة العمل أو في التشكيل الإداري، وفي المهام الملقاة على عاتق المسؤولين، كما أنه يتطلب بين الفترة والأخرى التمعن والتمحيص في قدرات الأشخاص المعنيين بإدارة المؤسسات التنموية ■

د.عبدالرحمن صائغ:

مهم جداً للدول الطموحة المتطلعة لمستقبل أفضل

تحديات إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية

أ. مشاعل ناصر الفالح *

كلما كان الوصول إلى الإرث المعرفي في المنظمة أكثر سهولة؛ كانت الإدارة أكثر فاعلية وجودة، وقد يختار بعض القادة البدء بالعمل واتخاذ القرارات من نقطة الصفر دون العودة للمعرفة المتراكمة في المنظمة خلال السنوات الماضية، وذلك من خلال المهام، والإجراءات، والعمليات الإدارية والفنية التي تمت فيها، إذا كانت المعرفة السابقة تعاني من الفوضى والعشوائية، وعدم الوضوح الذي يعوق استخدامها والاستفادة منها بالشكل المطلوب.

وبذلك فإن إعادة النظر في إدارة المعرفة داخل المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية أمر لا بد منه، كما أنه يعد استجابةً لمتطلبات تحقيق رؤية ٢٠٣٠، فالمسؤوليات المناطة بهذه المنظمات صارت أكبر وأكثر تشعباً وتعقيداً، وارتباطها الوثيق حالياً مع المجتمع سواء من خلال حسابات التواصل الاجتماعي أو قنوات التواصل التي تتطلب تسهيل وصول المستفيد للمعلومة التي يحتاجها من هذه المنظمة، يزيد من حجم هذه المسؤوليات ومخاطرها، وحاجتها الماسة إلى أن تكون أكثر مهنية واحترافية في إدارة معرفتها واستخدامها بالشكل الصحيح؛ لتقليل نسبة الخطأ ورفع جودة العمل.

وإدارة المعرفة قبل كل شيء تتطلب التعامل الصحيح مع تحدياتها ومعوقاتها، والتي يأتي على رأسها عدم تبني القادة هذا المفهوم وإهمال إدراجه ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة. ومن التحديات أيضاً وجود فجوة بين القرار الصادر من الإدارات العليا والتنفيذ؛ بسبب ضبابية آلية التطبيق للإدارات التنفيذية، أو عدم منح المرونة الكافية لها في التطبيق؛ مما يسبب تشتتاً لدى موظفي هذه الإدارات، والذي يمنع من تكوين المعرفة بشكل صحيح، كذلك قد تواجه المنظمة ومع تبنيها مفهوم إدارة المعرفة مقاومة التغيير من قبل الموظفين وإحجامهم عن المشاركة في تكوين معرفة خاصة بالمنظمة؛ لعدم وجود التوعية الكافية بأهمية ذلك، يضاف إلى ما سبق ضعف الانتماء للمنظمة؛ مما يجعل الموظف غير مبالٍ بالمشاركة في إنتاج وتخزين المعرفة وإدارتها، وكذلك عدم وجود حوافز للموظف المشارك في تكوين المعرفة، ولا يخفى على أحد ربط العديد من الباحثين في هذا المجال بين إدارة المعرفة وضرورة وجود نظام للحوافز داخل المنظمة، أيضاً من التحديات التي تواجه إدارة المعرفة والقائمين عليها الحاجة لتقنية المعلومات، والتي تؤسس قواعد للمعرفة كبنية تحتية للمساهمة في عمليات إدارة المعرفة (توليد، وتخزين، وتوزيع، واستخدام)، وكذلك ضعف تأهيل وتدريب الموظفين على استخدامها في حال وجودها.

إن التعامل مع هذه التحديات بالشكل الملائم سيسهم في تفعيل إدارة المعرفة داخل المنظمات الحكومية، وتحصيل منافع متنوعة جراء ذلك، منها: تحقيق جودة الخدمة المقدمة، وخلق بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار التقني والتنظيمي ■

> إعادة النظر في إدارة المعرفة داخل المنظمات الحكومية أمر لا بد منه ويعد استجابةً لمتطلبات تحقيق رؤية ٢٠٣٠

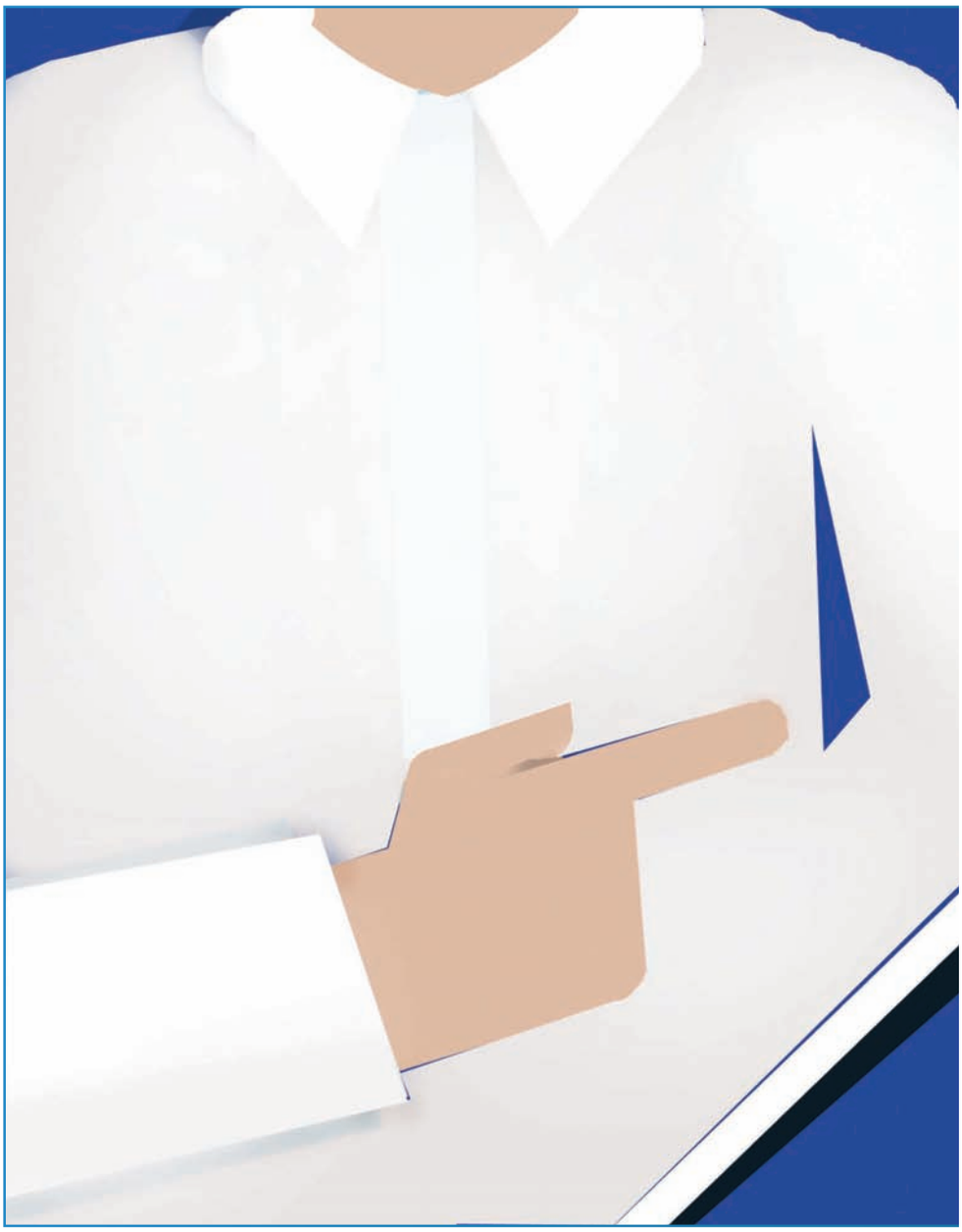
* ماجستير إدارة تربوية – وزارة التعليم

يتأثر بالتعلم التنظيمي، ويؤثر في الولاء، ويحقق الجودة الشاملة

المسار الوظيفي.. شراكة بين الموظف ومنظمته وقيادته

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

إن التغييرات والظروف الراهنة المحيطة بالمؤسسات المختلفة تفرض عليها أن تتبنى إدارات الموارد البشرية فيها برامج هادفة إلى الارتقاء بأداء منسوبيها، والتي من بينها البرامج المتعلقة بالمسار الوظيفي. فيعرف الفرد ما هي الوظيفة التي سيبدأ منها؟ وما هي الوظائف المحتمل أن يُرقى إليها خلال حياته الوظيفية؟ معنى ذلك أن الحديث يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرتهم العملية. وحتى يكتسب هذا المسار صفة التأييد من الموظفين؛ ينبغي أن يكون التخطيط له، وإدارته، وتحقيقه مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه، ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية.



وبصفة عامة؛ فقد ظهرت الفكرة الأولى للمسار الوظيفي في القرن الخامس عشر، وبالرغم من ذلك فإن النظريات المعنية به وبتطويره تبلورت في القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية؛ لزيادة الطلب على رأس المال البشري المؤهل، وهو ما أسهم بشكل واضح في تطوير مفهوم المسار الوظيفي، والذي كان من الناحية التقليدية يركز على المواقع الوظيفية وتسلسلها، دون الاهتمام بالخبرات التي يكتسبها العامل، ويركز كذلك على بدء وانتهاء

التدريب، والترقية، والتدوير، والحوافز من أهم إستراتيجيات إدارة وتخطيط المسار الوظيفي وتحقيق ولاء الموظفين

المسار الوظيفي ضمن منظمة واحدة وبطريق ترسمه المنظمة دون أي تدخل من العامل، لكن مع تطور عالم الأعمال والتكنولوجيا وتغير الهياكل التنظيمية؛ تغيرت الصورة المثالية للمسار التقليدي وظهرت صورة جديدة تتمتع بالمرونة، برز فيها العامل شريكاً رئيساً للمنظمة في إدارة وصياغة مساره الوظيفي؛ فأصبح مفهومه الحديث يركز على الخبرات والمعارف المكتسبة والسلوكيات التي يحوزها العامل من خلال تنقله بين عدة وظائف، وهو ما يبرز أن المعلومات والمعرفة المكتسبة والمتراكمة في سياق التجارب هي التي تشكل المسار الوظيفي الذي يمكن إعادة ترتيبه وإدارته بناء عليها، كما أنه يركز على شبكة علاقات العمل التي تعد مكوناً مهماً للمسار الوظيفي، خاصةً أن التفاعل بين الأفراد يوفر فرصاً للحوار بينهم، وهو أمر أساسي لاكتساب المعرفة، ولم يحصر هذا المفهوم المسار في منظمة واحدة، بل قد يتعداها لأكثر من منظمة في سبيل الحصول على فرصة عمل مناسبة لإمكانات الفرد.

فوائد وإستراتيجيات وولاء

ويجمل معاذ غريب في أطروحته للدكتوراه

بعنوان: «إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي» الفوائد المتعددة للاهتمام بالمسار الوظيفي، والتي من أهمها: انخفاض معدلات دوران العمل والتغيب في المنظمة، وزيادة الولاء التنظيمي لدى منسوبي المنظمات المختلفة، والاهتمام بالبعد الاجتماعي عند تحديد المسارات الوظيفية لهم، وشرح خطط كفاءات المنظمة المستقبلية، والتعريف بالإمكانات المتاحة، وتحقيق الأمان الوظيفي لهم، وتكليفهم بتحقيق معدلات إنجاز مرتفعة، وإدارة الجمود أو الرسوب الوظيفي، وتخفيض تكلفة العمل بمراعاة عنصر كفاءتهم، وإثارة دافعية العامل للعمل بفاعلية، وتكامل وتناسق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وترابطها مع خطة المنظمة العامة. مؤكدًا على أن هناك مجموعة من الإستراتيجيات التي يُعتمد عليها

الإفادة من التجارب، والأسلوب العلمي، والقياس المرجعي من أكثر طرق التعلم التنظيمي المؤثرة في المسار الوظيفي

في إدارة وتطوير المسار الوظيفي، وهي: التدريب، والترقية، والتدوير الوظيفي، والحوافز، والنقل، والاستقطاب، والإحلال الوظيفي وإعداد القيادات، وتقييم الأداء.

وفي ضوء ذلك؛ يشير غريب إلى أن العديد من الدراسات بينت أن المنظمات التي تحسن استثمار أنشطتها في إدارة المسارات الوظيفية، ستحصل على درجات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام والولاء. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الإستراتيجيات السابق ذكرها تدعم هذا الولاء؛ فعلى سبيل المثال يعمل التدريب على زيادة معارف ومعلومات العامل، وستتوسع رؤيته وتحليله للأهداف ويصبح أكثر قدرةً على التعامل بحكمة مع المشكلات التي قد تواجهه في العمل، وتستطيع المنظمة استخدام عدة أشكال من التدريب، مثل إتاحة الفرصة للعاملين لمتابعة تحصيلهم العلمي كالدراسات العليا مثلاً، ومن خلال اللقاءات الدورية مع العاملين، التي تعد وسيلةً لسماع آرائهم وشكاويهم حول العمل وآليات تطويره وتعبر عن التفاعل بين الإدارة والعاملين الأمر الذي يشعرهم بارتباط الإدارة بهم وتلاحمها معهم، كذلك تساعد آلية النقل والتدوير الوظيفي في اكتساب العاملين المزيد من الخبرات والمهارات التي تعزز ثقتهم بأنفسهم وتحسن من أدائهم وتزيد من ولائهم للمنظمة.

التعلم التنظيمي

وعلى صعيد آخر، فإن التعلم التنظيمي له أثر بارز في المسار الوظيفي، وهو ما يؤكد عليه د.أيمن ديوب الذي يرى أن الموارد البشرية هي أكثر أصول المنظمة ارتباطاً بالتعلم التنظيمي؛ ذلك لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية التعلم وعن تطبيق ما يُكتسب من معارف نتيجة هذا التعلم، ويعتمد هذا إلى حدٍّ كبير على طبيعة مزيج الموارد البشرية الذي تمتلكه المنظمة وعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في

استثمار طاقات الأفراد والعمل على تطويرها وتجديدها عن طريق التعلم التنظيمي، والذي من خصائصه التفكير الجماعي، ومحاولة توصيف مهارات جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية، وعملية تكييف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم العاملين في المنظمة، ويختلف عن التعلم الفردي في أنّه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم العاملين في المنظمة، وهو عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها، والتعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والتعلم عملية تراكمية.

وقد أثبت ديوب أن هناك ثلاث طرق من بين أكثر طرق التعلم التنظيمي تأثيرًا في المسار الوظيفي، وهي: التعلم من خلال الإفادة من التجارب الناجحة والمخفقة للمنظمة، والتعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات، والتعلم من خلال القياس المرجعي. كذلك توصل إلى أن هناك ثلاثة أنماط من التعلم التنظيمي تؤثر بشكل فعال في ذلك المسار، وهي: التعلم مفرد الحلقة وهو فعل الأشياء بطريقة أفضل؛ لذا فهو تعلم سلوكي وهو يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغيير البطيء، كما أنه يركز على الكفاءة في المنظمة وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياساتها وافتراضاتها، والتعلم مزدوج الحلقة الذي يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ويؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، ويناسب هذا النمط المنظمات التي تعمل في بيئة عمل عالية الديناميكية، والتعلم ثلاثي الحلقة الذي يركز تركيزاً أساسياً على الحوار، ويظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة ما لا تزال غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لمّا تتمكن من التخلص منها بعد، وهو يتناول الجانب الإستراتيجي في المنظمة ويعد فعالاً وقائماً على المبادرة، ويتطلب التغذية العكسية المستمرة، وجوهره عملية التعلم في المنظمة والعمل على تحسينها، فهو مبادر يهدف إلى استغلال الفرص.

الجودة الشاملة والتميز

وتبدو العلاقة الوثيقة بين المسار الوظيفي والجودة الشاملة بالمنظمات المختلفة من خلال النظر إلى مبادئها، وأساليبها، ومتطلباتها؛ وهو ما يوضحه لنا أحمد بن عيشاوي في دراسته بعنوان: «إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز»؛ فعند حديثه عن هذه المبادئ، لا سيما التالية: التحسين المستمر، والتركيز على الموارد البشرية

والكفاءات الفردية، والتعاون الجماعي بدل المنافسة، والمشاركة الكاملة، ونظام المعلومات والاتصالات. نلاحظ أن هذه العلاقة تبرز بشكل كبير من خلال مبدأين مهمين: أولهما التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية، حيث يعتبر العنصر البشري - ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية - أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق، إن التركيز على هذا العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات، وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابًا على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة

مبادئ وأساليب ومتطلبات الجودة الشاملة ترتكز على جودة المسار الوظيفي في المنظمات

الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، والتي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببًا رئيسًا في فشل إستراتيجية الجودة الشاملة. وثانيهما التعاون الجماعي بدل المنافسة؛ فهذا التعاون مهم بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينها، ومن الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسة لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة، من خلال استخدام اليابانيين أسلوب حلقات الجودة «لإيشيكاوا» ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفعيل نظام مكافآت وحوافز أساسه تقييم الأداء، وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر.

كذلك فإن من الأساليب الداعمة لتحقيق الجودة الشاملة أسلوب فرق العمل، وكذلك متطلبات تحقيق هذه الجودة الشاملة، كتهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة، وقياس الأداء، والإدارة الفعالة للموارد البشرية، والتعليم والتدريب المستمر. فيدعو "Deming" إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل، والعمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمرًا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار ■

أركان المخالفة التأديبية

هناك معلومات ومعارف ينبغي على كل موظف أن يلم بها حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات العمل الحكومي .

أ. أحمد بن عبد الرحمن الزكري
عضو هيئة التدريب سابقاً
قطاع القانون بمعهد الإدارة العامة.

والتي منها:

الركن المادي للمخالفة التأديبية هو السلوك الإيجابي، أو السلبي الذي يقع من الموظف ويخالف به واجبات وظيفته.

فالسلوك الإيجابي يتمثل في التعدي على الرؤساء، أو الإساءة إليهم؛ في حين يتحدد السلوك السلبي في امتناع الموظف عن أداء عمله، أو عدم القيام بواجبه، وأما التفكير في ارتكاب مخالفة فلا يعاقب عليها النظام ما لم تكن مصحوبة بنشاط معين.

الركن المعنوي للمخالفة التأديبية هو النية التي يضمرها الموظف في نفسه عند قيامه بالمخالفة، وتتكون من صورتين:

- الخطأ العمدي (القصد) وتعني انصراف إرادة الموظف إلى ارتكاب المخالفة مع العلم بأركانها، كتلفظ المرؤوس بعبارات غير لائقة بحق رئيسه.
- الخطأ غير العمدي: الذي يقع من الموظف عن طريق الخطأ أو الإهمال؛ كالمخالفة التي تقع من الموظف بسبب ضغط العمل.

وعلى المحقق أن يدرك التصرف المكون للركن المادي، ويجب أن يكون له وجود ظاهر وملموس ومحدد؛ فلا يمكن مساءلة الموظف على أوصاف عامة غير محددة، كسوء السمعة أو سوء الأخلاق ما لم تكن تلك الأوصاف سبباً في ارتكابه للمخالفة التأديبية.

وقد يتبادر إلى ذهن القارئ هذا التساؤل: ماذا لو كان الموظف يؤيد إحد الشعارات أو التيارات التي تتعارض مع أنظمة الدولة ومبادئها، أو يضع ذلك الشعار في جهاز الكمبيوتر العائد للإدارة، فهل يمكن مساءلته تأديبياً؟ نعم، يمكن مساءلته عن ذلك التصرف؛ لأن الموظف خالف ما نصت عليه المادة (١١/أ) من نظام الخدمة المدنية التي أكدت على الموظف الابتعاد عن التصرفات والسلوكيات التي تحط من كرامة وهيبة الوظيفة.

وعلى المحقق أن يدرك أنه يشترط لقيام المسؤولية التأديبية توافر الركنين معاً؛ إذ إن انتفاء أحدهما يترتب عليه عدم قيام المسؤولية بحق الموظف، فارتكاب الموظف الفعل المخالف تنفيذاً لأوامر رئاسية لا يؤدي إلى المسؤولية بحقه لانتفاء الركن المعنوي فيها. كذلك لا يُسأل الموظف إذا صدر منه الفعل عن غير إرادة، مثل حالات الضرورة والإكراه والقوة القاهرة ■

* من كتاب: التحقيق الإداري: أصوله وقواعده على ضوء نظام الخدمة المدنية ونظام تأديب الموظفين.

دراسة ميدانية على القيادات النسائية

دور القيادات التربوية في إدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة

في مجتمع المعرفة الإنسان هو رأس المال بوصفه منتجاً للمعرفة، حيث يتيح له المجتمع فرصة كي يعرف ويتعلم، ويعمل، وهو ما يتحقق من خلال المؤسسات المختلفة بالمجتمع في عالم متغير. ومن هنا يتوجب على هذه المؤسسات أن تتأقلم مع بيئتها المحيطة بها، وتتفاعل معها؛ ولذلك يقع على عاتق مديري تلك المؤسسات تبني منهج إدارة التغيير والتطوير والتحسين المستمر، خاصة في المؤسسات التعليمية والتربوية. وانطلاقاً من الجهود التنموية لقيادتنا الرشيدة، من خلال إطلاق مشروع التطوير والتعليم عام ١٤٣٠هـ، ومنها مشروع تطوير القيادات التربوية، وما لذلك المشروع من أهمية بالغة في تطوير وتحسين التعليم؛ تتضح أهمية هذه الدراسة الميدانية بعنوان: «دور القيادات التربوية في إدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة: دراسة ميدانية على القيادات النسائية في وزارة التعليم»، والتي أجرتها كل من: أ.جواهر بنت صالح الشثري، وأ.نجوى بنت محمد الفارس، وأ.عزة بنت علي الشهري، ونستعرضها معكم في هذا العدد.

التعليم والتغيير

تؤكد الباحثات في مستهل دراستهن على أن إدارة التغيير ليست عملية سهلة، وإنما هي عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها ومكوناتها، وتتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري، الذي يتمثل في جانبين رئيسين, هما: حماس قيادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير من جهة أخرى. وفي هذا الصدد يلفتن إلى ما أوصى به المؤتمر التربوي الذي عقد بالقاهرة عام ١٩٩٥م بعنوان: «إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي» أن تتبنى البلاد العربية فلسفة التغيير في نظمها التربوية لمواجهه التحديات المستقبلية، وأن تتحول أجهزة التعليم فيها إلى أدوات لإحداث التغيير، على أن تتوفر له إدارة واعية تعمل على تهيئة المناخ التربوي لتقبل التغيير ودعمه، وتشير الدراسة إلى ما توصل «كوشرين Cochran» إليه فيما يتعلق بأهمية وجود القيادة المؤثرة التي تؤدي إلى التغيير؛ مما أظهر الحاجة الماسة لمعرفة دور القيادات التربوية في إدارة التغيير، وهو ما يمكن إبرازه في السؤال التالي: ما دور القيادات التربوية في إدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة؟ والذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه.

وتتحدد أهمية هذه الدراسة من ناحيتين: أولاهما العلمية؛ حيث تعد ممارسة إدارة التغيير للقيادات التربوية من التوجهات الإدارية الحديثة التي تطالب بتوجيه سلوك القادة الإداريين التربويين لمواكبة الثورة العلمية والتكنولوجية، والتطلعات المستقبلية في ميدان التعليم، التي تعمل على تحقيق التنمية والتقدم بكسر الجمود، في ضوء حاجات ومتطلبات مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى قلة الأبحاث والدراسات في هذا المجال. وثانيتهما الناحية العملية؛ إذ تطمح الباحثات أن تسهم نتائج الدراسة في إيجاد إطار مرجعي يكشف عن المحددات السلوكية والممارسات التنظيمية اللازمة للقيادات التربوية لإدارة التغيير في المؤسسات التربوية، التي يمكن أن يستفيد منها المسؤلون الإداريون التربويين ومتخذو القرار التربوي في وضع الخطط اللازمة للتغيير والتطوير، والاستفادة منها في مجال التعليم بصفة عامة، بما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة للطلبة بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام، وأن تقدم الدراسة صورة واضحة عن معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في وزارة التعليم، وكذلك المساعدة في توجيه البحوث المستقبلية لعمل أبحاث ودراسات في هذا المجال المهم والحيوي.

ممارسة ومتطلبات إدارة التغيير لدى القيادات النسائية جاءت بدرجة عالية

متطلبات ومعوقات

وقد توصلت الدراسة للعديد من

النتائج المهمة والتي يمكن أن نوجزها في أن درجة ممارسة إدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة لدى القيادات النسائية في وزارة التعليم جاءت بدرجة عالية؛ فقد وافقت مفردات عينة الدراسة على المشاركة الإعلامية عبر قنوات الإعلام المختلفة، بالإضافة لمعارض التعليم، وتشجيع العاملين على إيجاد حلول ابتكارية لتطوير إجراءات العمل، وعقد اجتماعات دورية بين كافة المعنيين من قيادات وعاملين للتعريف بالبرامج التطويرية للوزارة، وإفادة العاملين في الوزارة بالمستجدات الحديثة عبر قنوات الاتصال المختلفة، وحفظ وتخزين البيانات عبر وسائط التخزين المختلفة لإمكانية استدعائها بأسرع وقت وأقل جهد.

وأوضحت النتائج أيضاً أن درجة توفر متطلبات إدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة لديهن جاءت بدرجة عالية؛ إذ أبدين موافقتهن على توفير التجهيزات اللازمة، وتطوير اللوائح التنظيمية وتحديثها على نحو يسمح للوزارة بالاستجابة السريعة للمستجدات الحديثة، وتقديم دورات تدريبية لإكساب العاملين بالوزارة مهارات تطويرية، والالتزام بتوافر معايير ومواصفات الجودة الشاملة في البرامج التطويرية المستحدثة في الوزارة، وإعادة هيكلة الوزارة على نحو يسمح بإحداث التغيير المأمول.

كذلك أشارت نتائجها إلى أن المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة تبرز في الآتي: قصور في نظام الحوافز والمكافآت المقدّمة للعاملين المتميزين في الوزارة، وجمود السياسات واللوائح المنظمة للعمليات الإدارية في الوزارة وعدم مرونتها بالشكل الكافي لإحداث التغيير والتحسين، وافتقار الوزارة لقاعدة معلومات محدّثة، لتسهيل عملية تبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة، والقصور في تقديم البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين وإكسابهم المهارات التطويرية اللازمة لإحداث التغيير، وضعف دور برامج الشراكة المجتمعية بين الوزارة ومؤسسات المجتمع المختلفة.

الحوافز، واللوائح، والمعلومات المحدثة، والبرامج التدريبية، والشراكة المجتمعية من أبرز المعوقات

وأسفرت باقي النتائج عن أن كلًا من: المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة في القيادة لديهن، والدورات التدريبية التي حصلن عليها لم تكن مؤثرة في درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة، ومتطلبات تفعيل إدارة التغيير، والمعوقات التي تحول دون ممارستهن إدارة التغيير.

وفي ضوء تلك النتائج؛ توصي الدراسة بالآتي: تعديل نظام الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين المتميزين في الوزارة، والحرص على عدم جمود السياسات واللوائح المنظمة للعمليات الإدارية في الوزارة، ومرونتها بالشكل الكافي لإحداث التغيير والتحسين، وتفعيل برامج الشراكة المجتمعية بين الوزارة ومؤسسات المجتمع المختلفة، وإلحاق العاملين بالبرامج والدورات التدريبية لتأهيلهم وإكسابهم المهارات التطويرية اللازمة لإحداث التغيير، وامتلاك الوزارة لقاعدة معلومات محدثة، تسهّل عملية تبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة ■

الرضا الوظيفي والحوافز المادية والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء أهم مظاهرها

جودة الحياة الوظيفية كلمة السر في تطوير رأس المال البشري

إعداد : سامح الشريف

جودة الحياة الوظيفية هي المعيار النهائي لنجاح العمل سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، وتوجد الكثير من العوامل التي تحقق الجودة للحياة الوظيفية، منها عوامل مادية وأخرى معنوية، وتحرص مختلف المنظمات التي تتمتع بإدارة واعية على تجويد حياة الموظفين؛ حتى تصل بهم إلى أعلى مستويات الإنتاجية والأداء الوظيفي. في هذا التحقيق نستطلع آراء عينة من الموظفين عن جودة الحياة الوظيفية ومدى توافرها لديهم.

الخدمة المدنية

اهتم باحثو الإدارة في المملكة العربية السعودية بقضية جودة الحياة الوظيفية ودراستها بعناية؛ نظراً لدورها المهم في العمل الحكومي وتطويره، ومن الدراسات المهمة التي تناولت هذه القضية تلك الدراسة التي أجراها د.محمد بن سعيد العمري- الأستاذ المشارك بكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود-على ٢٥٠٠ موظف من موظفي الخدمة المدنية في السعودية، حيث أشارت نتائجها إلى أن أهم عوامل جودة الحياة الوظيفية هي: العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والرضا الوظيفي، والحوافز المادية، وتقييم الأداء، وقد أكدت الدراسة على التأثير الكبير لهذه العوامل مجتمعة على الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية في المملكة.

وأوصت الدراسة بمقارنة عناصر جودة الحياة الوظيفية بين المستويات الإدارية المختلفة كالإدارة العليا والوسطى والمباشرة، وإعادة النظر في طبيعة اللوائح والتنظيمات المعمول بها في مجال الخدمة المدنية، واقتراح آلية لتعديلها لتلائم الأداء الوظيفي المطلوب، ودراسة احتياجات مؤسسات الخدمة المدنية لتطوير أداء الموظفين وربطها بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتطوير بطاقة الأداء المتوازن بغية قياس وتحسين أداء الموظفين.

بيئة عمل مناسبة

وفي هذا الصدد، يشير سعد المالكي- الباحث في القيادة-إلى أن هناك العديد من العوامل التي تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، لعل أهمها توفير الأمان والاستقرار الوظيفي، وتحسين الرواتب والمكافآت والتعويضات، وكذلك توفير نظام واضح ومناسب وعادل للتقدُّم الوظيفي من ناحية الترقيات والتعيينات على المناصب الإدارية المختلفة، ومساعدة الموظفين في تطوير

●● سعد المالكي:
كلما زادت جودة الحياة الوظيفية زاد استمتاع الموظفين بعملهم، وارتفعت إنتاجيتهم

●● محمد آل حبشان:
الأجور والمكافآت، والأمان الوظيفي، وتحقيق الذات أهم الشروط للجودة

مستواهم العلمي والمهني، من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتدريب التطبيقي والمنح التعليمية اللازمة، وحث الموظفين على الإبداع وتوفير العوامل اللازمة لتحقيقه، والحرص على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تمسُّ مصالحهم، وكذلك تمكين الموظفين الأكفاء بشكل كامل.

وإلى جانب العوامل السابقة، يرى المالكي ضرورة توفير بيئة عمل مادية مناسبة لطبيعة عمل الموظفين، بحيث تشتمل على مكاتب ووحدات عمل مصممة بشكل عصري ومريح وملائم، مع اختيار لون طلاء مناسب للجدران والمكاتب، والحرص على تقليل كمية الجدران الإسمنتية قدر الإمكان واستبدالها بألواح وقواطع زجاجية كبيرة (بحيث يتم تطبيق مبدأ الشفافية)، وكذلك توفير ظروف عمل مناسبة من ناحية درجة الحرارة والإضاءة والتهوية، وأن تكون بيئة عمل صحية وآمنه تستوفي جميع شروط السلامة المهنية، والحرص على تزويد الموظف بوصف وظيفي محدد وواضح

●● عبدالله أبو سرهد:
تطوير الذات أكثر عامل يحقق الجودة الوظيفية، وتخفيف الضغوط النفسية ضرورة

لواجبات ومهام عمله، وفي الوقت نفسه لا يتعارض مع تحقيق مبدأ الإثراء الوظيفي.

ويشدد سعد المالكي على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، من خلال عدة أمور من أهمها: أوقات

مهند العتيبي:
العدالة أهم عوامل جودة الوظيفة وأتمتع بحياة وظيفية مناسبة

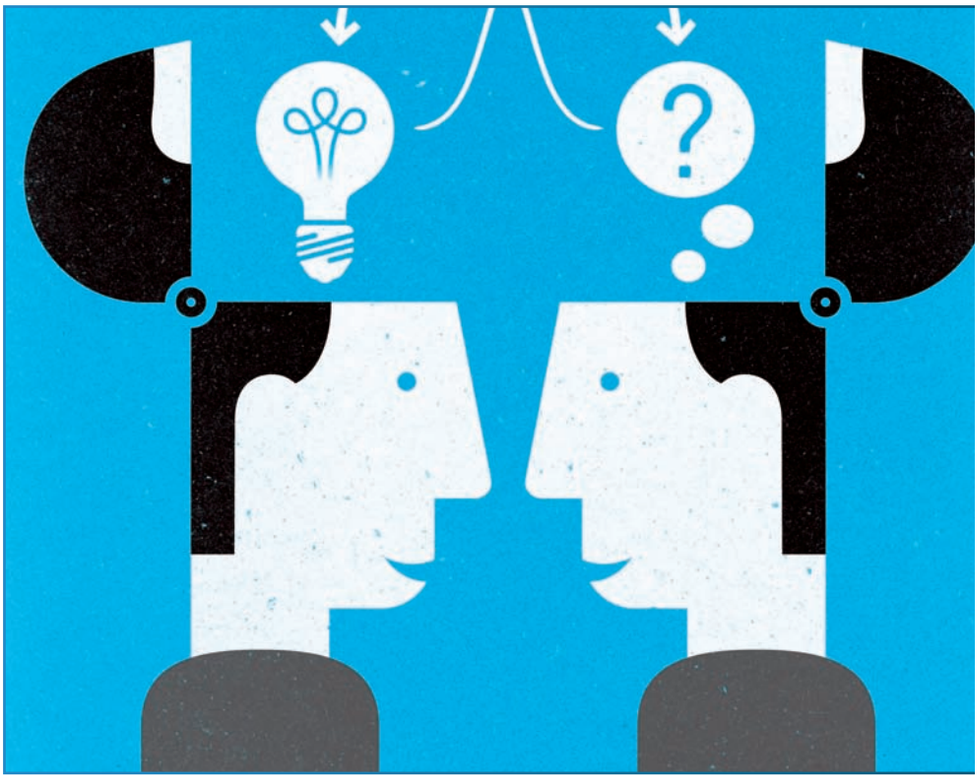
العمل المرنة، وتوفير إمكانية الدخول على شبكة تقنية المعلومات الخاصة بالمنظمة من المنزل؛ وذلك للأمور الطارئة التي تحدث خارج أوقات الدوام الرسمي. ويرى المالكي أن جهة الإدارة تقع عليها مسؤولية تدعيم وتعزيز الثقة المتبادلة والتواصل والعلاقات الإنسانية بين جميع الموظفين بشكل عام، وبشكل خاص بين المديرين والموظفين، والحرص على تحفيز الموظفين مادياً، ومعنوياً، ومكافأة الإنجازات الفردية والجماعية، والاهتمام برفاهية وإسعاد الموظفين بقدر الإمكان بوسائل متعددة؛ مثل توفير خصومات على الفنادق والمدارس والمستشفيات والنوادي الرياضية وغيرها للموظفين ولأسرهم أيضاً.

ويقول سعد المالكي: والعوامل السابقة تسهم بالفعل في تحقيق حياة وظيفية تتمتع بقدر كبير من الجودة، إلى جانب توفير نظام آمن وعادل لاستقبال الشكاوى والتظلمات والاقتراحات والاهتمام بمعالجتها، وتوفير نظام عادل لتقييم أداء الموظفين بناءً على مؤشرات محددة لقياس الأداء ومتفق عليها مع الموظفين في بداية كل عام، ثم إطلاعهم في نهاية كل عام على تقييم أدائهم السنوي ومناقشتهم بخصوصه؛ وذلك لتعزيز نقاط قوتهم وعلاج نقاط ضعفهم، وكلما زادت جودة الحياة الوظيفية زادت مستويات استمتاع الموظفين بعملهم ومن ثم إنتاجيتهم.

مهام وظيفية

ويشير عبد الله ناصر أبو سرهد-الموظف بجامعة الملك خالد-إلى أن جودة الحياة الوظيفية تتحقق من خلال عدة عوامل كل منها مكمل للآخر، فمن حيث المكان لابد أن يكون ملائماً ومناسباً للعمل من حيث توفر الإمكانيات التي تساعد الموظف على الإنتاجية وتحقيق الجودة المطلوبة في الأداء والكفاءة، ومن حيث بيئة العمل، فكلما كانت البيئة صحية وآمنه وسليمة ساعدت على تحقيق الجودة للحياة الوظيفية.

ويضيف أبو سرهد: إن وضوح المهام الوظيفية التي تسلم للموظف وسلامة الإجراءات المتبعة واتباعها النهج الصحيح؛ تساعد بشكل كبير في تحقيق الجودة العالية في أدائه، ولابد أيضاً من أن يتوفر للموظف الأمان الوظيفي، الذي يسبب هاجساً كبيراً لأي موظف، فهذا الأمان يشعره بالاستقرار النفسي، ولا ننسى أن



من أهم ما يحقق الجودة في الحياة الوظيفية هو تطوير الذات، الذي يعتبر ركيزة أساسية في تحقيق الجودة، كما أن الأجور والمكافآت والمزايا من أهم المحفزات لتحقيق الجودة المطلوبة.

ويرى أبو سرهد ضرورة ألا نغفل جانب تنظيم الرحلات والترفيه، فهي تزيد وتنمي روح الأخوة بين الموظفين وتعمل على التخفيف من حدة الضغوط النفسية الناتجة عن كثرة الأعمال الموكلة للموظف، وتعد العدالة بين الموظفين من أهم ما يحقق الجودة في الحياة الوظيفية. ويقول عبد الله أبوسرهد: من وجهة نظري ومن واقعي الوظيفي، أتمتع بحياة وظيفية جيدة ومناسبة بنسبة ٩٥٪.

أجور ومكافآت وولاء

على جانب آخر، يشدد محمد طارق سالم آل حبشان-موظف حكومي-على أن أهم العوامل التي تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية هي الأجور والمكافآت، ثم الأمان الوظيفي، وأخيراً تطوير وتحقيق الذات.

ويرى بهيج البهيج-موظف حكومي-أن بيئة العمل من أهم العوامل التي تحقق جودة الحياة الوظيفية؛ فهي تساعد على زيادة الإنتاجية، وتضيف جواً من الراحة للعاملين في بيئة العمل، فهي تساعدهم على الارتقاء والابتكار، كما أنه من المهم أن تسعى المنشأة إلى خلق بيئة عمل يستمتع الموظفون بقضاء

●● بهيج البهيج:
عندما يستمتع الموظفون بأوقات عملهم يتحسن أداؤهم ويزيد ولاؤهم للمؤسسة

أوقات عملهم فيها، وبذلك فأداؤهم سيتحسن يوماً بعد يوم، ويكونون أكثر ولاءً للمنشأة. ويحدث هذا من خلال النقاط التالية: مشاركتهم للقرارات الإستراتيجية وغيرها في المنشأة، والحرص على تشجيع وتقدير وتحفيز العاملين، وتوفير مكاتب مريحة ومميزة، وتشجيع العمل الجماعي مع مراعاة التقسيم العادل بين أطراف الفريق، وتفعيل ساعات العمل المرنة إن أمكن.

أمان وظيفي

من جانبه، يؤكد مهند تركي العتيبي-الموظف بقطاع المساحة-على أن الأمان الوظيفي هو أهم عامل من عوامل تحقيق جودة الحياة الوظيفية، ثم العدالة، فالأجور والمكافآت، ويلفت العتيبي إلى أنه يتمتع بجودة الحياة الوظيفية بنسبة كبيرة ويتطلع إلى أن تصل تلك النسبة إلى ١٠٠٪ مستقبلاً ■

التفويض وتنمية مهارات الموظفين

يعدُّ المورد البشري أحد أهم روافد نجاح العملية الإدارية في المؤسسات والداعم لتحقيق الفاعلية التنظيمية؛ من خلال إدارته المواد المادية والبشرية والأجهزة والمعدات لتحقيق الأهداف ومقابلة تطلعات ورغبات المستفيدين، ومحاولته إدراك البيئة ومتغيراتها والتوائم معها بقدر الإمكان، ولعل ذلك لن يتأتى إلا من خلال رؤية وإدراك واضح لأهمية المورد البشري وتنمية مهاراته؛ من خلال سلوك قيادي وإشرافي فعال يتسم بالمرونة والتمكين والتفويض؛ إذ يعد التفويض أحد المجالات التي يستطيع من خلالها قادة المؤسسات تنمية مهارات وقدرات منسوبيهم، واكتشاف الصفات الإبداعية والقيادية وبناء قادة الصف الثاني في المؤسسات؛ من خلال إعطاء المرؤوسين الحق في ممارسة سلطات الرئيس مع تحمل المسؤولية.

ويحقق التفويض مجموعة من المزايا التي تسهم في تنمية مهارات ومقدرات الموظفين في المؤسسة؛ من خلال تنميته العديد من المهارات لديهم، وهي: المهارات الاجتماعية، وهي القدرة على التعامل مع الآخرين بمرونة وإيجابية. فمن خلال المشاركة والإنصات والتواصل الفعال وإدراك التمايز في قيم وعادات وتوجهات الآخرين؛ تتفتح مداركه حول أساليب جديدة في تعامله مع الآخرين؛ إذ أن نجاحه لا يتحقق إلا من خلال نجاحه في التعامل مع الآخرين وإستخدامه أساليب الذكاء العاطفي والاجتماعي في بيئة ومحيط العمل؛ ومن ثمَّ فإن التفويض يقتضي ضرورة تنمية المهارة الاجتماعية لديه. كذلك فإن المهارة التحليلية تُمكنه من تفهم طبيعة المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية لها. فالتفويض يقتضي المرونة والتكيف مع الأحوال الظرفية للعمل؛ فقد يجد المُفوض نفسه في موقف غير اعتيادي يتطلب قراراً غير روتيني خلال فترة زمنية وجيزة؛ وبالتالي فإن توفر قدر من المرونة في التصرف واتخاذ القرار المناسب يجعل الشخص أمام مجموعة من المواقف بدءاً من قبول التحدي وتوسيع الإدراك لاستيعاب مضامين ومعطيات الموقف الحالي، واستدراك المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة أو الموقف وتحليها؛ وصولاً لمجموعة من البدائل والخيارات، وإعمال العقل، الفكر لاختيار البديل الأمثل، بما يساعد في التعامل مع الموقف بإيجابية. وفيما يتعلق بالمهارة التقنية، فهي ذلك النوع من المهارات التي تُمكن الموظف من إنجاز مهامه؛ من خلال أساليب فنية أو نظامية محددة، وبما أن المفوض قد وُجِد في موقف يحتم عليه ضرورة التواءم مع الصلاحيات والسلطات التي فُوضت إليه بأساليبها الإجرائية والفنية؛ فإن ذلك يكون بمثابة التحدي لتنمية مهاراته التقنية. وبالنسبة للمهارة التنظيمية فتُعنى بترتيب الموارد والمسؤوليات وقنوات الاتصال. فعندما يُنقل لشخص ما تكليف وصلاحية لتنفيذ عمل محدد، فإن ذلك يعني بالضرورة تحمل المسؤولية اللازمة لإنجاز هذه المهمة. ومن هنا فإن الموقف يحتم عليه ضرورة ممارسة التخطيط التكتيكي، وتقسيم الأدوار، وتحديد التوقيتات الزمنية اللازمة لإنجاز المهمة وترتيب الأولويات، وتحقيق فاعلية الاتصال، وممارسة أساليب التشجيع والتحفيز للزملاء والمرؤوسين. أما المهارة الشخصية فهي تلك المهارات التي تتعلق بسلوكيات وأخلاقيات الموظف في مكان عمله. فالتفويض يعني ثقة المُفوِّض في المفوَّض له؛ وبالتالي لابد من احترام هذه الثقة من خلال التحلي بالنزاهة والأمانة، واحترام الوقت والآخرين والتفاني ونكران الذات؛ وبالتالي فإن المفوَّض له يعمد إلى التحلي بالسلوكيات التي تعكس أهليته لتحمُّل التفويض؛ ومن ثَمَّ يكتسب هذه المهارات الشخصية. فمن خلال ما تقدَّم يمثل التفويض أحد العوامل التي تنمي مهارات ومقدرات الموظفين ■

د. محمد الأمين الماحي*

التفويض يساعد قادة المؤسسات على تنميه مهارات وقدرات منسوبيهم واكتشاف الصفات الإبداعية

* عضو هيئة تدريب - قطاع الإدارة العامة - فرع عسير - معهد الإدارة العامة

علماء
الإدارة وروادها هم الرافد
الفكري المتدفق الذي يرتكز عليه تطويرها،
وتقديم أفكار مبتكرة ترتقي بها.
وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية»،
نقدم لقرائنا «جراهام أليسون»
أحد هؤلاء العلماء والرواد.

جراهام أليسون*

Allison,Graham ٢٣ مارس ١٩٤٠

ولد «جراهام أليسون» في مدينة «شارلت» في ولاية «نورث كارولينا»، وهو بروفيسور «دوجلاي ديليون» في الدراسات الحكومية، بروفيسور في العلوم السياسية والشؤون الدولية، يشغل مدير مركز «بلفور» للعلوم والشئون الدولية في جامعة «هارفارد» الأمريكية. وشغل من عام ١٩٧٧-١٩٨٩م عميد كلية «جون كنيدي» للحكومة في جامعة «هارفارد»، وقد أكمل الزمالة في الشؤون الدولية لمجلس العلاقات الخارجية، وعمل كأحد الباحثين الرئيسين في برنامج البحث للجنة التنظيم الحكومي لإدارة السياسة الخارجية، التي كانت تعرف بلجنة «موريف». كما شغل وظيفة مساعد وزير الدفاع للسياسة والتخطيط في الفترة الأولى من عهد الرئيس «كلينتون»، حيث نسق بين سياسة وإستراتيجية وزارة الدفاع بشأن روسيا وأوكرانيا والدول الأخرى المنفصلة حديثاً عن الاتحاد السوفيتي.

مساهماته

يعتبر «جراهام أليسون» من المؤلفين حديثي العهد بعلم الإدارة العامة نسبياً. كانت مساهمته الرئيسة في الإدارة العامة تتجسد في تحليله المفصل لصناعة القرار في السياسة الخارجية الحكومية بعنوان: «جوهر القرار»، والذي أعاد نشره حديثاً في نسخة مطورة عام ١٩٩٩م، والذي يعد من أكثر الكتب مبيعاً في حقل العلوم السياسية.

وقد حدد «أليسون» ثلاثة نماذج مفاهيمية لتحليل صنع القرار الحكومي. وكان النموذج الأول (التقليدي) هو النموذج العقلاني أو المنطقي، ويتكون من قرارات هادفة للحكومات الوطنية الموحدة. وهو ناتج عن حساب الأمور في حالة معينة، ويقدم أهدافاً محددة.

النموذج الثاني كان نموذج العملية المنظمة، الذي يؤكد على العمليات والإجراءات الخاصة بالمنظمات الكبيرة التي تشكل الحكومة. ويشتمل النموذج الثاني على الاعتبارات التي تتضمن «الوحدات المتناغمة» أي التوجيهات، وهي عبارة عن صناديق سوداء تحمي أجهزة وأدوات متنوعة في بنية رفيعة من عمليات صنع القرار المختلفة، ومن أفعال كبيرة ناتجة عن أفعال صغيرة متضاربة ومتعددة من قبل الأفراد في مختلف مستويات الأنظمة البيروقراطية المخصصة لخدمة مجموعة متنوعة من المفاهيم ذات الانسجام الجزئي مع الغايات الوطنية والأهداف السياسية.

أما النموذج الثالث فيُطلق عليه النموذج البيروقراطي والسياسي الحكومي، الذي يركز على سياسات الحكومة، وما يجري وما يتم الفصل فيه، ويتميز كنتاج لمجموعة من لعب التفاوض المتنوعة بين اللاعبين المختلفين في الحكومة الوطنية.

وقد تابع «أليسون» استخدام هذه النماذج كنموذج تحليلي، بعرض منظم للافتراضات الأساسية والمفاهيم والمقترحات المقدمة من قبل مدرسة التحليل، ثم قام بعد ذلك بوصف مفصل للمتغيرات والمقترحات والتعقيدات المرتبطة بأزمة الصواريخ الكوبية ولم يفضل أي نموذج على حساب النماذج الأخرى.

يعالج النموذج الأول السياق الأوسع، وكذلك النماذج الوطنية الكبرى والمفاهيم المشتركة، وضمن هذا السياق يلقي النموذج الثاني الضوء على الروتين التنظيمي الذي ينتج المعلومات والبدائل والأفعال. وضمن سياق النموذج الثاني يركز النموذج الثالث بتفصيل أعمق على القيادات الفردية للحكومة والسياسات فيما بينها، والتي تحدد الخيارات الحكومية المهمة. وتعمل أفضل التحليلات للسياسة الخارجية على رسم خطة متماسكة من كل واحد من النماذج المفاهيمية الثلاثة بغية تفسيرها ■

(*) المصدر: علماء الإدارة وروادها في العالم، سيرة ذاتية وإسهامات علمية وعملية، إبراهيم بن علي الملحم.

ترمومتر الاقتصاد

اهتم رواد علم الاقتصاد بإخضاع الظواهر الاقتصادية للدراسات العلمية الدقيقة، وذلك منذ فكرة سيادة القوانين الطبيعية للفيزوقراطيين في القرن الثامن عشر، على يد «فرانسوا كيناي» طبيب الملك الفرنسي «لويس الخامس عشر». فقد شبَّه عملية توزيع الدخل ودوران الثروة على طبقات المجتمع بالدورة الدموية داخل جسم الإنسان، وذلك في كتابه الشهير «الجداول الاقتصادية» عام ١٧٥٠م الذي شرح فيه دورة الدخل، أو ما يطلق عليه في الوقت الحاضر الدخل القومي، وطريقة توزيعه بين القطاعات الاقتصادية المختلفة. وما هو واضح للعيان أن أي اقتصاد يتكون من عدة قطاعات، كما يتكون جسم الإنسان أيضاً من مجموعة من الأجهزة المترابطة والمتكاملة مع بعضها، هذه الأجهزة تتفاعل مع بعضها. فإذا حدث أي خلل في أيٍّ من هذه الأجزاء؛ فإنه تتغير على أثره درجة حرارة الجسم؛ لذلك يستخدم الطبيب الترمومتر كمؤشر ليدل على وجود خلل ما في أحد أجهزة جسم الإنسان. وإذا أمعنا العقل هنا: ما وجه الشبه بين ذلك و علم الاقتصاد؟ التشابه هو أن القطاعات الاقتصادية تتفاعل مع بعضها أيضا مثل (التفاعل بين أجهزة جسم الإنسان)، ويظهر هذا التفاعل في صورة نمو أو كساد في القطاعات الاقتصادية المختلفة (أو نمو في الدخل القومي)؛ وعليه ينظر الاقتصادي إلى النمو في الدخل القومي للتعرف على التغيرات التي تحدث داخل النشاط الاقتصادي، فإذا وجد أي خلل في أحد القطاعات، فمعنى ذلك أن الاقتصاد أضحى يعاني من إحدى المشكلات الاقتصادية، وذلك في صورة (تضخم، بطالة، عجز الميزانية العامة، تزايد الدين العام، خلل في ميزان المدفوعات)، وهي أمراض تصيب الاقتصاد، ربما تكون مؤقتة أو مزمنة. لكن كيف يقيس الاقتصادي التغيرات في الاقتصاد وما هو مؤشره؟ يقيس ذلك بمعدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي، أو من خلال معدل النمو في الدخل القومي، أو الإنفاق القومي. ففي المملكة العربية السعودية توضح المؤشرات أنه من المتوقع أن تتحسن معظم المؤشرات الاقتصادية الكلية في عام ٢٠١٨ م مقارنة بعام ٢٠١٧ م؛ حيث أشارت تقديرات وزارة الاقتصاد والتخطيط إلى نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بنحو ٢,٧٪ مدفوعاً بارتفاع الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي غير النفطي بنحو ٣,٧٪، كما يلعب القطاع الحكومي دوراً مهماً في نمو القطاع غير النفطي؛ نتيجة لارتفاع الإنفاق الحكومي بنحو ٥,٦ ٪ لتنفيذ العديد من الإصلاحات الاقتصادية الحالية، بجانب الإصلاحات المستقبلية المتضمنة تحفيز الاستثمار ورفع ثقة المستثمرين، والتوجه نحو الخصصة، والإنفاق الرأسمالي الموجه، و العديد من المشاريع الحيوية الأخرى، ورفع مستويات الإنتاجية، وغيرها من المبادرات التي تهدف إلى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ م.

ويتركز النمو الاقتصادي في القطاعات الرئيسة التالية: قطاع الصناعات التحويلية، وقطاع التشييد والبناء، إضافةً إلى قطاع التعدين، وقطاع الخدمات المالية، والتأمين والعقارات وخدمات الأعمال، والاتصالات. وتشير التقديرات متوسطة المدى إلى تجاوز معدل نمو الناتج المحلي الحقيقي غير النفطي ٣,٢٪ بنهاية عام ٢٠٢٠ م، كما يُتوقع أن يسجل نمو الناتج المحلي الاسمي ٣,٢٪ في عام ٢٠١٩، وأن ينمو بنحو ٣,٧٪ في عام ٢٠٢٠م، وهذه المؤشرات هي الترمومتر الذي يُستَخدَم من قِبل الاقتصاديين ■

د.عبدالعزيز عبد المجيد صوان *

> من المتوقع أن تتحسن معظم المؤشرات الاقتصادية الكلية في المملكة عام ٢٠١٨ مقارنة بعام ٢٠١٧

* عضو هيئة تدريب - قطاع الاقتصاد والميزانية - معهد الإدارة العامة

عملية مستمرة يشارك فيها كل فئات المجتمع

التنمية المستدامة ورأس المال الاجتماعي

تُعد التنمية بأنواعها عملية ديناميكية مستمرة، ومطلباً أساسياً لبناء دولة المستقبل؛ من خلال تكافل القوى البشرية في ترجمة الخطط التنموية إلى مشروعات فاعلة تُسهم مخرجاتها في إحداث التغييرات المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

أما التنمية المستدامة فهي عملية مجتمعية تسهم فيها كل فئات المجتمع بشكل متناسق، ولا تعتمد على فئة دون الأخرى، وتلتزم كل هذه الفئات بتحقيق أهدافها المتمثلة في التوافق بين البيئة والتنمية من خلال محورين أساسيين، هما: الحاجة إلى تهيئة الوضع؛ من أجل المحافظة على مستوى حياة يرتضيه جميع البشر، وإدراك الحدود القصوى لسعة البيئة؛ لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل طبقاً لمستوى التكنولوجيا، والنظم الاجتماعية. وتتدرج هذه الاحتياجات من احتياجات أساسية إلى فرعية. وذلك عبر تكامل ثلاثة أنظمة هي: النظام الحيوي للموارد ويعني القدرة على التكيف مع المتغيرات الإنتاجية للموارد لعملية التصنيع والإنتاج، لتكوين الموارد الاقتصادية واستغلالها استغلالاً أمثل، والنظام الاجتماعي الذي يهتم بتوفير العدالة الاجتماعية لجميع فئات المجتمع، والنظام الاقتصادي الذي يهتم بتحقيق التوازن بين الاستهلاك والإنتاج لتحقيق التنمية المستهدفة؛ بغرض التحسين المستمر في نوعية الحياة (تحقيق رفاهية المجتمع)، والقضاء على الفقر بين فئات المجتمع، والمشاركة العادلة في تحقيق المكاسب المتنوعة للجميع، وتبني أنماط إنتاجية استهلاكية مستحدثة.

ويؤرخ البعض لظهور التنمية المستدامة كونه مرتبطاً بمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة الإنسانية بستوكهولم عام ١٩٧٢م، كما اكتسب مفهوم التنمية المستدامة رواجاً كبيراً في الآونة الاخيرة خاصة عام ١٩٩٠م؛ حيث تبنى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ثلاثة أبعاد للتنمية: أولها خاص بتكوين القدرات البشرية (التنمية البشرية)، من حيث الاهتمام بتطوير

د.عمر السر الحسن محمد
عضو هيئة التدريب - قطاع المحاسبة
فرع عسير - معهد الإدارة العامة

القدرات المعرفية، والاهتمام بالرعاية الصحية، وثانيها خاص باستفادة البشر من هذه القدرات في الحياة وزيادة الانتاجية، وثالثها خاص بمستوى رفاهية الإنسان من جوانب مختلفة. وبذلك أصبحت مؤشرات التنمية المستدامة الأساسية هي:

- التنمية المستدامة عملية مستمرة ومتصاعدة؛ لتعدد حاجات المجتمع وتزايدها.
- التنمية المستدامة عملية مجتمعية تسهم فيها كل فئات المجتمع، ولا تعتمد على فئة أو مورد محدد.
- التنمية المستدامة عملية توعوية محددة الغايات، وذات طابع إستراتيجي طويل المدى، من خلال أهداف مرحلية وخطط وبرامج.
- التنمية المستدامة عملية موجَّهة بموجب إرادة تنموية تعي الأهداف المجتمعية، وتلتزم بأهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بأسلوب حضاري يحافظ على طاقات المجتمع.

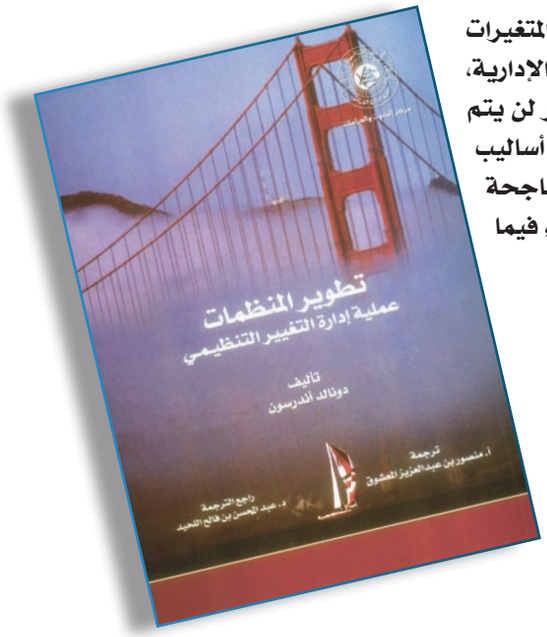
ومع بداية القرن الحادي والعشرين؛ أصبحت التنمية المستدامة مؤشراً رئيساً لاستمرار البشرية، وتحتل أبعادها المختلفة أولوية في معظم جداول أعمال الدول التي تعمل من أجل إصلاح مجتمعاتها وتطويرها. وقد أوضح البعض إطاراً شبكياً للتنمية المستدامة، إذ يقوم هذا الإطار على محورين أساسيين للتنمية المستدامة، هما: سلامة البيئة من خلال البيئة والموارد، ورفاهية الإنسان من خلال السكان والتكنولوجيا.

مميزات التنمية المستدامة: تتميز التنمية المستدامة بخصائص تميزها عن نماذج التنمية الأخرى، وتتمثل في أنها تنمية إيجابية عادلة وذلك بمشاركة المجتمع في تحقيقها، كما أنها لا تستند إلى فكرة التبادل التي استندت إليها التنمية التقليدية؛ لأنها ترتكز على أساس أخلاقي يمكِّن الأفراد من تأجيل إشباع رغباتهم، فرأس المال الاجتماعي يشجع الأفق الأبعد أمداً في التفاعل الاجتماعي؛ حيث تأخذ أجيال الحاضر في اعتبارها مصالح أجيال المستقبل، بالإضافة إلى أنها عالمية المطالب باعتبارها الخيط المشترك الذي يربط مطالب التنمية المستدامة اليوم بضرورات التنمية في الغد، ولا سيما الحاجة إلى الحفاظ على البيئة وإعادة توليدها من أجل المستقبل، كما أن التنوع من بين هذه المميزات، والذي يعني وجود عدة أنماط متوازية تؤدي كلها إلى التنمية.

وعليه فإن التنمية المستدامة عملية مستمرة محورها الإنسان باعتباره الكائن الاجتماعي الذي يعيش في البيئة ويتفاعل مع مكوناتها، وأن كل ما في البيئة من موارد مسخر للإنسان؛ لذلك يجب على الإنسان استغلال هذه الموارد استغلالاً أمثل مراعياً حاجة الأجيال المستقبلية ■

تطوير المنظمات وعملية إدارة التغيير التنظيمي

تحتاج العديد من منظماتنا للتطوير وإعادة تأهيل نفسها بما يتلاءم مع المستجدات والمتغيرات التي تجتاح عالمنا المعاصر؛ ولكي تصبح قادرة على المساهمة بشكل فعال في التنمية الإدارية، وتلبية طموحات قيادتنا الرشيدة، ووطننا الحبيب وأبنائه المخلصين. وهذا التطوير لن يتم ويصبح على مستوى الطموحات دون تخطيط علمي ناجح، والأخذ في الاعتبار ظهور أساليب تنظيمية جديدة متناغمة مع خطوات التغيير المتزايدة، والاطلاع على تجارب الدول الناجحة في هذا المجال بما يتفق مع ثقافتنا وظروف مجتمعنا، والاطلاع على إسهامات الخبراء فيما يتعلق بتطوير المنظمات.



إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

ومن هذا المنطلق نقدم لكم في هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية» قراءة في كتاب «تطوير المنظمات: عملية إدارة التغيير التنظيمي» لمؤلفه «دونالد أندرسون»، وقام بترجمته للغة العربية أ.منصور بن عبدالعزيز المعشوق، وصادر عن معهد الإدارة العامة.

ونستهل هذه القراءة بالإشارة إلى أن الكتاب يتكون من مقدمة، و١٥ فصلاً متنوعاً، بالإضافة إلى الخاتمة ومراجعه، ويبلغ عدد صفحاته ٧٠٣ صفحات. ويستعرض المؤلف من خلالها عدداً من الموضوعات المهمة؛ كالنظريات والنماذج المستخدمة من قِبَل خبراء التغيير وتطوير المنظمات، وأساسيات تطويرها، وقيمها، والمفاهيم الأساسية والأبحاث المطروحة في مجال التغيير التنظيمي، ومراحل جمع ومعالجة البيانات المتعلقة بهذا التطوير، وتقديم الحلول في هذا الصدد، وطرق تطوير المنظمات التقليدية التي ينبغي الإلمام بها.

ويبرز «أندرسون» في مقدمة الكتاب الجدل السائد في الفكر الإداري المعاصر وعالم الشركات الكبرى حول جدوى تطوير المنظمات. ويسعى في الفصل الأول للإجابة عن تساؤل: «ما هو تطوير المنظمات؟»؛ فيقدم تعريفات للعديد من الخبراء وأبرزهم «ريتشارد بيكارد» الذي يعد من أوائل من تخصصوا في مجال تطوير المنظمات، ثم يقدم «أندرسون» تعريفاً يرتكز على أن «تطوير المنظمات عملية تهدف إلى زيادة الفاعلية التنظيمية وتسهيل التغيير الشخصي والتنظيمي من خلال تدخل الإدارة المعتمد على علم السلوك التنظيمي والاجتماعي»، مبيناً الاختلافات بين هذا التطوير وغيره من المفاهيم، كالاستشارة الإدارية، والتدريب. ومشيراً إلى المدى الزمني لهذا التطوير على المدى الطويل.

أسس وقيم ونماذج

ويبحث المؤلف في الفصول من الثاني حتى الخامس من الكتاب في: أساسيات تطوير المنظمات، بما في ذلك الناحية التاريخية والقيم، والمفاهيم الأساسية والأبحاث المطروحة في مجال التغيير التنظيمي، والتعرف على بداية تطوير المنظمات كمجال للدراسة، وبداية هذا التطوير، وكيف تطور عبر العقود الماضية وفق ثمانية فروع لبحوث وممارسات تطوير المنظمات، وهي: التدريب المختبري ومجموعة التدريب، والبحث التجريبي، والممارسات الإدارية، والجودة ومشاركة الموظفين (الانخراط)، والثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير والتغيير الإستراتيجي وإعادة الهندسة، والتعلم التنظيمي، والفعالية التنظيمية والتزام الموظفين، وكيف يرى الممارسون اليوم هذا المجال. كذلك يناقش القيم الأساسية لتطوير المنظمات والتي من بينها قيم إنسانية بحتة، وقيم أخرى بارزة بشكل مباشر في عملية التطوير؛ كالمشاركة والانخراط والتمكين، والحوار والتعاون، والأصالة والانفتاح والثقة، والتحديات التي تواجه التمسك بقيم تطوير المنظمات، مثل: التوترات المالية والاقتصادية، وثقافة الإدارة والتوقعات.

كما يلفت «أندرسون» إلى «أسس التغيير التنظيمي»، ومستوياته وخصائصه، ونماذج لهذا التغيير وبخاصة نظرية النظم ومداخل البناء الاجتماعي، حيث التركيز على قيمة نظرية النظم بالنسبة لممارسي تطوير المنظمات، والحديث عن نماذج من التغيير التنظيمي التي

تتفق مع مدخل نظرية النظم؛ كنموذج المراحل الثلاث لـ «لوينز»، ونموذج التطابق لـ«نادلر-تشمان»، ونموذج «بورك-لوين» للأداء والتغيير التنظيمي. وتوضيح قيمة مدخل البناء الاجتماعي لممارسي تطوير المنظمات، والتركيز على النماذج الجديدة في تطوير المنظمات. ويتطرق الكتاب أيضاً إلى «أخصائي تطوير المنظمات وعملية تطوير المنظمات»؛ فيسلط الضوء على العلاقة الاستشارية وأنواع الاستشارات؛ باعتبار أن الكثير من المنظمات تستعين بمستشارين خلال عمليات تطويرها، وتحديد المهارات التي يتمتع بها هؤلاء المستشارون، والتركيز على المدخل الحواري لتطوير المنظمات.

المعلومات وتحليلها

ويسلط «دونالد أندرسون» في الفصلين السابع والثامن الضوء على عمليتي «جمع المعلومات»، و«تحليلها والتغذية المرتدة»؛ فيستعرض طرق جمع البيانات التي يستخدمها مستشارو تطوير المنظمات، ويشرح كيف أن المستشارين يختارون من بين هذه الطرق ما يلائمهم لتكوين إستراتيجية لجمع البيانات، ثم يبين أهمية عملية جمع البيانات وتقديمها وإرجاعها للعميل في أنها قد تعطي صورة أكثر تكاملاً عن المنظمة، وتوسع من معرفة كل من العميل والأخصائي.

ثم ينتقل المؤلف إلى التحري عن أغراض مراحل التحليل والتغذية المرتدة، وكيف أن المستشارين يفرزون ويحللون ويفسرون تلك المعلومات؛ وصولاً إلى نتائج من الممكن إرجاعها إلى العميل، وفي هذا الصدد تبرز أنواع النتائج التي يصل إليها المستشارون خلال مرحلة التحليل، وكيفية إدارة اجتماع التغذية المرتدة، وردة فعل العميل تجاهها، وكيفية التعامل مع القضايا الأخلاقية في مرحلتي التحليل والتغذية المرتدة.

التطوير هو جمع المعلومات وتحليلها، واختيار أنسب الحلول، وصولاً للتغيير

الحلول

ويركز الكتاب في فصوله من التاسع وحتى الثاني عشر على الحلول؛ فيبدي «مقدمة في الحلول، ثم يشرح «الحلول المتعلقة بالأفراد»، و«حلول الفريق»، و«المنظمة بكاملها والحلول المتعددة في المنظمة». وبصفة عامة فهو يعالج الكثير من الحلول الأكثر استخداماً من قِبَل أخصائيي تطوير المنظمات، ولماذا تنجح أو تفشل الحلول، ونتائج إدارة المدخل الذي لا ينجح، والعوامل التي يمكن أن ينظر إليها هؤلاء الأخصائيون وهم يختارون إستراتيجية الحلول الصحيحة، وتتواءم مع المعلومات والتحليل، كما أنه يناقش أنواعاً عديدة من الحلول، وإنه بالإمكان أن تركز الحلول على الأفراد، والفرص، والمجموعات والفرق المتعددة، والمنظمة بأكملها، والمنظمات المتعددة، كما أنها تضم أنواعاً واسعة من النشاطات بدءًا من تصميم المنظمة وحتى بناء الفريق، والتوجيه الوظيفي، والتدريب العملي.

وبصفة خاصة، فإن هناك بعضًا من الحلول السائدة في تطوير المنظمات. والتي تم تصميمها لاستهداف التغيير في المنظمة بكاملها، وتحديداً، فإن الحلول في منظمة كبيرة تُصمم لمعالجة قضايا تؤثر تقريباً على كل عضو بالمنظمة، وتتضمن الأمثلة في ذلك موضوعات متعددة، مثل إستراتيجية المنظمة. كذلك يشرح الكتاب الحلول ذات الحجم الكبير التي تُمارس بشكل عام، وتلك التي يجب ذكرها كثيرًا في مسوحات وممارسي تطوير المنظمات.

قضايا عالمية والمستقبل

ويوضح «أندرسون» أن الحلول المتقدم ذكرها في الفصول السابقة، هي ما يمكن استخدامها لتطبيق التغيير. ومن هذا المنطلق يُفرد الفصل الثالث عشر من كتابه للحديث عن «استمرارية وثبات التغيير، والتقويم وإنهاء الارتباط»، حيث يناقش ماذا يحدث بعد إنفاذ تلك التغييرات، وما النظم المساعدة الأخرى، والعمليات، أو التغييرات التي يمكن وضعها في مكانها بحيث يصمد التغيير ويبقى طويلًا وبفاعلية؟ وكيف يمكن للعملاء وخبراء التغيير معرفة ما إذا كانت الحلول لتطبيق التغيير أحدثت أي اختلافات على الإطلاق أم لا؟

ويتناول الفصل الرابع عشر «قضايا عالمية في تطوير المنظمات»؛ بهدف البحث من منظور عالمي وثقافي حول تطوير المنظمات، والذي يشير من خلاله إلى تحديات تطوير المنظمات في بيئة عالمية، وأبعاد الاختلاف الثقافي عالميًا، وتباين السلطة، وتفادي عدم التأكيد، يلي ذلك توضيح أربع ثنائيات هي: الفردية والجماعية، الذكورة-الأنوثة، والتوجيه القصير الأجل - الطويل الأجل، والتساهل والتقييد. ومن أهم ما ركز عليه هذا الفصل تلك النماذج لدول مثل اليابان، وهونج كونج، والصين، والهند.

ويختتم المؤلف الكتاب باستشراف «مستقبل تطوير المنظمات»، حيث يستعرض ثلاثة تحديات رئيسة تواجه اليوم المنظمات وهي: التعقيد المتزايد في التغيير، والتغيير الديموجرافي في القوى العاملة، والتغيير في طبيعة العمل. بالإضافة إلى حديثه عن تطوير المنظمات والتقنية، والموقف الراهن لتطوير المنظمات، والفرص أمام تطوير المنظمات في المستقبل، وتطوير المنظمات والمحافظة على الاستمرارية ■

العرض

كمية معينة من البضائع، يكون البائعون مستعدين لطرحها في السوق في فترة معينة، ويكون حجم ذلك مرهوناً بالطلب وطول فترة العرض وسعر البيع ونفقة الإنتاج

قانون العرض والطلب

فرضية اقتصادية تقول إنه في سوق حرة يحدد العرض والطلب السعر وكمية المنتج، وأن تغيراً في أيهما يؤدي إلى تغيرات في سعر وكمية المنتج

منحنى العرض

منحنى يبين العلاقة بين الأسعار المختلفة لسلعة ما والكميات المختلفة التي تعرض بتلك الأسعار

العامل العرضي

شخص يؤدي في مصنع أو منشأة عملاً مؤقتاً، ولا يدخل بطبيعته فيما تزاوله المنشأة من نشاط

عروض القنية

مصطلح في إدارة الأموال الشرعية والزكاة ويقصد بها الأموال المقتناة للاستعمال وليست بنية التجارة

العوارض

في الإحصاء هو الارتباط المتبادل بين نوعين من الخصائص الكمية والنوعية، مثل التوزيع المتقاطع للأسر تبعاً لعدد الأطفال وعدد الغرف

* من المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة، تأليف وإعداد د. ياسر عبد الله سرحان.

طرق للتعرف على شخصية الشركة

لم يعد خافياً على أحد ما لبيئة العمل من أثر في إنتاجية الأفراد، وكيف ينعكس ذلك كله على سعادتهم في حياتهم الشخصية والعائلية. كما أن كلاً منا يقضي زهرة شبابه أو ما يقرب من نصف عمره عاملاً منتجاً في مجتمعه. فإذا كان الأمر كذلك يجب ألا تغرينا سهولة التقديم على الإنترنت إلى الانجرار للتقدم لعشرات الوظائف دون تمحيص أو تدقيق، إذ إن الحصول على وظيفة ليس لعبة حظ ولا ينبغي أن يكون كذلك، وفيما يلي تطرح مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» العربية جملة من الطرق التي يمكن من خلالها التعرف على شخصية الشركة المستهدفة وثقافتها الداخلية؛ بما يسهم في استبعاد الخيارات السيئة وإعطاء الأفضلية للشركات المتميزة التي تنظر لعلاقتها مع موظفيها على أنها مصلحة مشتركة ومنفعة متبادلة على مختلف الأصعدة، وهذه الطرق الخمس هي:

- تصفح الموقع الإلكتروني للشركة.
- اسأل جوجل عن الشركة وأخبارها.
- طالع إعلان الوظيفة وتفاصيله.
- استمع إلى آراء الموظفين السابقين أو الحاليين.
- إذا حظيت بفرصة مقابلة وظيفية راقب، واسأل، ولا تأخذ الأمور بسلبية ■

كيف تسيطر على غضب موظفيك؟

تتوتر الأجواء طوال الوقت في مكان العمل، ويحتاج المديرون إلى معرفة كيفية تهدئة الموظفين سريعي الغضب. فيما يلي إستراتيجية تفصيلية، تقدمها نشرة القيادة التنفيذية عدد يونيو ٢٠١٨، يمكنك استخدامها:

- تعامل لكن لا تتفاعل: فمحاولتك مناقشة أي قضية غير مجدية وتفاعلك العاطفي معها سيزيد الأمور سوءاً، في حين أن تجاهلك التام لموظفيك قد يؤدي إلى احتقان المزيد من الغضب؛ لذا أخبرهم بما تخطط للقيام به بعد ذلك. سيؤدي ذكر الأفعال والخطوات المحددة لتنفيذ الخطط المستقبلية إلى امتصاص غضبهم ومساعدتهم على التركيز في شيء آخر غير الغضب.
- ضع ضوابط للسلوك: بعد أن يهدأ الموظف، عليك توضيح مخالفة هذه الفورة لضوابط مكان العمل، مع اتخاذك تدابير تأديبية، وفي حال ظل الموظف غاضباً أرسله إلى المنزل في الحال، واطلب من الأمن مرافقته إذا لزم الأمر.
- لخص الأهداف القصيرة المدى: غالباً ما يحتقن الغضب الشديد في نفوس الموظفين مع مرور الوقت، والواقعة التي تسببت في اندلاع الغضب هي في الواقع بسيطة جداً. هنا يتعين عليك إعادة تركيز الموظف على المشكلة الفعلية، وتوضيح ما تريد تحقيقه الآن قبل مغادرة الغرفة.
- وضّح التزاماتك بمناقشة المشاكل المستقبلية: بعد أن تصل إلى حل مؤقت، اعقد اجتماع متابعة مع الموظف الغاضب لمناقشته القضايا الكبرى؛ فالموظف الذي يفقد السيطرة مرة واحدة بالتأكيد سيعاود فعلها مرة أخرى. إذ تم بناء شخصيات موظفيك قبل أن يطأوا مكتبك بعقود. واسأل نفسك عن مدى قدرتك واستعدادك للالتزام بها على المدى الطويل ■

القيادة التحويلية وتعاون القادة والمرؤوسين

أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساساً لدراسة القيادة، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. ووفقاً للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية؛ فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns عام ١٩٧٨ في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف Burns القيادة التحويلية على أنها «عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.»

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية؛ فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين.

فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمَّى Burns تلك القيم «القيم الداخلية» التي لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. وقد ميّز Burns بين نوعين من القيادة، هما: القيادة الإجرائية، والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس؛ حيث يؤثر كل منهما في الآخر، وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذي قيمة. وبعبارة أخرى فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيئًا يريدون الحصول عليه، على سبيل المثال زيادة في المكافآت، وفى المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغب فيها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال ■

اصدارات

صفحة تُعنى برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقدم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة .

حقوق الطفل والأسرة

تأليف: د.على مصطفى العليمات، ود.شادي عدنان الشديفات

الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

سنة النشر: ٢٠١٨م

يبرز هذا الكتاب الجوانب التاريخية، والدولية، والعربية، والمحلية، والتعليمية، والتربوية لحقوق الطفل، وما قدمته اللجان الدولية المختلفة لحقوق الطفل في متابعتها للتقارير الدورية للدول الأعضاء في الأمم المتحدة؛ من خلال تناول المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها في تطبيق مواد اتفاقية حقوق الطفل.

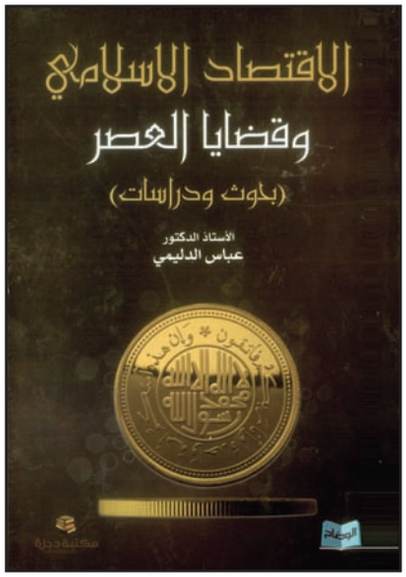
إدارة الإعلام واقتصادياته

تأليف: د.محمد عزت اللحام، وآخرون

الناشر: دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن

سنة النشر: ٢٠١٨م

يتناول الكتاب نظم الإدارة وتطبيقاتها، وتطور الفكر الإداري والتخطيط الإداري الإعلامي، ونظم إدارة المؤسسات الإعلامية، ووظائف ومهام إدارة المؤسسات الإعلامية، واقتصاديات الإعلام والتكاليف في صناعة الاعلام.



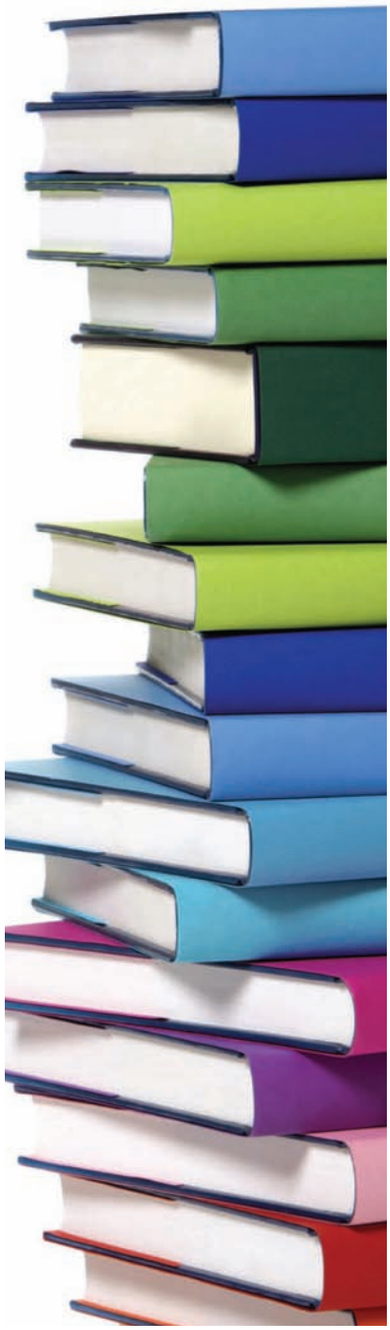
الاقتصاد الإسلامي وقضايا العصر

تأليف: د.عباس الدليمي

الناشر: مكتبة دجلة، بغداد، العراق

سنة النشر: ٢٠١٨م

يركز الكتاب على الحفاظ على الهوية الإسلامية في ظل عالم متغير، ويعرض وظيفة الاستخلاف وتراكم رأس المال في النظام الاقتصادي الإسلامي، ووظيفة التعليم العالي في تكوين رأس المال البشري في المحيطين العراقي والعربي.



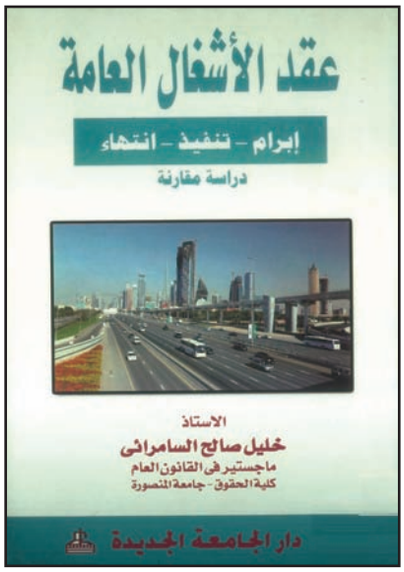
تكنولوجيا إدارة المحتوى التعليمي

تأليف: د.طلال ناظم الزهيري، ود.أميمة حميد العادلي

الناشر: مكتبة دجلة، بغداد، العراق

سنة النشر: ٢٠١٨م

يمثل الكتاب محاولة جادة لتقديم المراحل التاريخية لتطوُّر التعليم، واستعراض التعليم من منظور تكنولوجي، والإستراتيجية الوطنية لتكنولوجيا التعليم، ونماذج لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في التعليم ونظم المعلومات التعليمية.



عقد الأشغال العامة

تأليف: د.خليل صالح السامرائي

الناشر: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر

سنة النشر: ٢٠١٨م

هذا الكتاب يعالج موضوع إبرام عقد الأشغال العامة، والمبادئ الحاكمة لوسائل إبرام عقد الأشغال العامة، وصور التعاقد الإداري به، وتنفيذه، وسلطات الإدارة بشأنه وحقوق والتزامات المتعاقد مع جهة الإدارة.

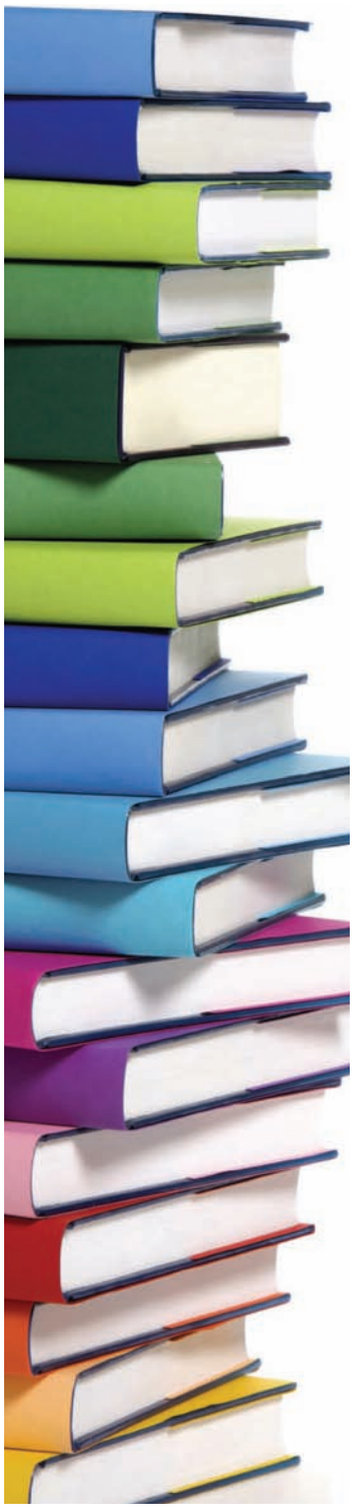
مفهوم وأهمية التنمية ومجالاتها

تأليف: د.حسين رشوان

الناشر: مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر

سنة النشر: ٢٠١٨م

يدور الكتاب حول الاتجاهات النظرية في التنمية، ومفهوم التنمية الاجتماعية، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، كما يتناول التنمية الثقافية، والاقتصادية، والسياسية، والإدارية، والبشرية، وكذلك التنمية في الدول النامية.



مفتاح الحل لمعالجة تشوهات سوق العمل

أ. محمد العنقري *

أطلقت وزارة العمل والتنمية الاجتماعية قبل أيام ٦٨ مبادرة لتحفيز القطاع الخاص على التوسُّع في توظيف المواطنين، ورفع معدلات مشاركة القوى العاملة الوطنية في سوق العمل. ولعل أهم ما ارتكزت عليه هذه المبادرات هو اعتمادها مبدأ الشراكة مع القطاع الخاص، وتحديد قطاعات لرفع نِسَب التوطين فيها. وركزت المبادرات على جوانب كثيرة، من أهمها توطين مهن بعينها، مثل المحاسبة وبعض المهن الفنية والصحية، وهو عامل مهم يضاف لتوجهات الوزارة المطلوبة لمعالجة تشوهات سوق العمل، وخفض نسب البطالة عبر الإحلال بشكل أساسي في المرحلة الحالية.

لكن يبقى الحل الجذري لمشكلة البطالة هو رفع تنافسية المواطن في سوق العمل، وذلك عبر إجراءات عديدة، لا تقف عند رفع تكلفة العمالة الوافدة بشكل عام فقط؛ بل تذهب لتفاصيل أكثر دقة في معرفة مهن العمالة الوافدة بالوظائف التي يمكن أن ينافس عليها المواطنون، وكذلك القيام بدراسة تحدد تخصصات العاطلين الحاليين، وكذلك الداخلون لسوق العمل مستقبلاً وفق تخصصاتهم الجامعية والمهنية، وأي القطاعات يمكن أن تستوعبهم، والعمل على الحد من تأشيرات الاستقدام لكل مهنة يمكن أن تشغلها العمالة الوطنية، مع رفع تكلفة الوافدين في المهن والوظائف التي ينافس عليها المواطنون، وليس الرفع العام لتكلفة العمالة الوافدة؛ لأن هناك مهنًا لن يشغلها مواطنون لتدني دخلها ومتطلباتها؛ ولذلك فإن تكلفة عامل عادي لا يجب أن تتساوى مع تكلفة محاسب أو مهندس أو فني، وغيره، أي المهن التي ينافس عليها المواطن.

ومع كل الأمنيات بأن توفّق وزارة العمل في مبادراتها الجديدة بزيادة التوطين؛ إلا أن رفع تنافسية الكوادر الوطنية هو مفتاح الحل لمعالجة تشوهات سوق العمل، ووضع الآليات التي تتيح سهولة حصول المواطن على فرصة عمل دون الحاجة للكثير من المحفزات والبرامج الاستثنائية؛ فخفض البطالة عالميًا يكون بارتفاع معدلات النمو الاقتصادي، ولا بد أن نصل للمرحلة التي تكون فيها البطالة في أدنى مستوياتها؛ من خلال آليات تحدُّ من منافسة العمالة الوافدة للعمالة الوطنية، وخصوصًا أن الاقتصاد الوطني ولّد ملايين فرص العمل خلال الـ ١٥ سنة الأخيرة، ومع ذلك ظلت البطالة بين المواطنين مرتفعة ■

> رفع تنافسية الكوادر الوطنية هو مفتاح الحل لمعالجة تشوُّهات سوق العمل، ووضع الآليات التي تتيح سهولة حصول المواطن على فرصة عمل

* خبير اقتصادي - كاتب في صحيفة الجزيرة

إثرائي
بُعد آخر للتدريب

برنامج التحوّل الوطني 2020

معهد الإدارة العامة

إثرائي، منصة تدريبية إلكترونية تهدف لرفع كفاءة موظفي الخدمة المدنية وتطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم عبر بيئة إلكترونية تفاعلية بكل يسر وسهولة

@EthraiSA

Ethrai.sa

مجلة
التنمية الإدارية

المملكة العربية السعودية
١٣٨٠هـ شوال
١٩٦١م إبريل
نحو تنمية إدارية أفضل
معهد الإدارة العامة

نحو إعلام متخصص