

التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٥٨ - ربيع الأول ١٤٤٠هـ

عقد في المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمشاركة عربية ودولية

**الملتقى العربي الأول للعلاقات العامة ..
تجارب ناجحة وتوصيات مهمة**



واقع وتحديات الأمن السيبراني في المملكة

**أمراض المهنة خطريهدد
الإنتاجية ويسبب التسرب
الوظيفي**

**د. نواف الغامدي لـ «التنمية الإدارية»:
الحكومة تعزز مبادئ الإدارة
وكفاءة الأداء الحكومي**





رؤية
VISION 2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



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

ينظم معهد الإدارة العامة
مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠
١١ - ١٣ رجب ١٤٤٠ هـ
١٨ - ٢٠ مارس ٢٠١٩ م
الرياض



www.ipa.edu.sa/ADSV2030



@ADSV2030



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



فى الحاخ

158

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 كتابها،

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



6 متابعات

القاهرة تستضيف أعمال الملتقى العربي الأول للعلاقات العامة.. تجارب عربية ودولية ناجحة وتوصيات مهمة

12 اللقاء

24 قضية العدد



د. نواف الغامدي لـ «التنمية الإدارية»:

الحكومة تعزز مبادئ الإدارة الرشيدة وترفع كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية



واقع وتحديات الأمن السيبراني في المملكة

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 الرشيد

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

بالرغم من التطور التكنولوجي المطرد الذي يشهده عالمنا المعاصر، إلا أن تداعيات هذا التطور ليست جميعها إيجابية؛ إذ إننا تابعنا جميعاً الهجمات الإلكترونية التي تعرضت وتعرض لها أغلب دول العالم، وتستهدف دولاً معينة، ومنها المملكة العربية السعودية التي تتمتع بثقل على المستويين الإقليمي والعالمي. فأصبحت هذه الهجمات بمثابة حرب غير معلنة؛ ولذلك اتخذت المملكة العديد من التدابير الوقائية والعلاجية، وإنشاء الهيئة الوطنية للأمن السيبراني. ولذلك نسلط معكم الضوء في هذا العدد على قضية «واقع وتحديات الأمن السيبراني في المملكة».

ونستضيف على صفحات «التنمية الإدارية» مستشارة التخطيط الإستراتيجي والتنمية الاقتصادية والإدارية د. نواف عبدالعزيز الغامدي التي تجاذبنا معها أطراف الحديث حول عدد من القضايا المهمة، والتي من بينها مدى مواكبة واقع إدارة الأجهزة الحكومية لما يطرحه عالم المعلومات والاتصالات من تطور مذهل، وجهود هذه الأجهزة للتعاطي مع برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتمكين كل من الشباب والمرأة في ظل هذه الرؤية المباركة، والإجراءات الواجب إتباعها في تلك الأجهزة للالتزام بمبادئ الحوكمة، والاقتصاد التشاركي، وغيرها من القضايا التي تتابعون تفاصيلها في لقاء العدد.

ونطرح داخل العدد تحقيقاً موضوعه «أمراض المهنة» التي يعاني منها الموظفون؛ نتيجة جلوسهم فترات طويلة أمام الحاسبات لأداء مهام أعمالهم، وهو ما يحذر منه الأطباء والخبراء، سواء على المستوى الصحي لهؤلاء الموظفين، أو على مستوى إنجازهم. في هذا التحقيق استطلعنا آراء بعض الموظفين عما يعانونه من أعراض مرضية، وأهم الحلول التي يستعرضها هؤلاء الخبراء للوقاية من هذه الأمراض.

ثم نقدم لكم تقريرين، يدور أولهما عن «إدارة الراتب الشهري»، وذلك في إطار الميزانية الموضوعة؛ مما يجنبكم المتاعب والهموم، ويمنحكم حياة مالية مريحة بعيداً عن الضغوط المالية الناتجة عن سوء إدارة هذا الراتب. وفي التقرير الثاني نركز على «البيانات الضخمة» التي أصبحت من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال تحليل البيانات واتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي.

بالإضافة إلى عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعون تفاصيل موضوعاتها على صفحات هذا العدد من «التنمية الإدارية»، وبقية منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

تحقيق

40



أمراض المهنة خطريهدد الإنتاجية
ويسبب التسرب الوظيفي

تقرير 32



إدارة راتبك الشهري..أزمات وحلول عبر طرق
وتطبيقات وقواعد لـ «ساما» و«كاكي بو»

عقد في المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمشاركة خبراء ودول ومنظمات عربية ودولية القاهرة تستضيف أعمال الملتقى العربي الأول للعلاقات العامة.. تجارب عربية ودولية ناجحة وتوصيات مهمة

د. ناصر القحطاني لمجلة «التنمية الإدارية»: من المهم أن يكون المواطن طرفاً في صيغ التنمية الشاملة لنجاحها

إعداد : شقران الرشيدى - القاهرة



المختلفة تسهم في تحفيز المشاركة الإيجابية والفاعلة من مختلف شركاء التنمية لتوفير المساندة الداعمة لجهود الدول والحكومات لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

ولفت السعيد إلى أهمية الدور الذي يلعبه الإعلام بوسائله المختلفة في نشر وتنمية الوعي الصحيح بقضايا التنمية وجهود الدولة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وأشارت إلى حرص وزارة التخطيط المصرية على دعوة مختلف وسائل الإعلام في كافة المؤتمرات وورش العمل؛ باعتبارها شريكاً أساسياً في عملية التنمية، فضلاً عن كونها تمثل قناة التواصل الرئيسية مع كافة فئات المجتمع.

كما أوضحت الوزيرة أن الملتقى العربي الأول للعلاقات العامة في دورته الأولى

رئيس وحدة التنمية المستدامة بالوزارة إلى أهمية هذا الملتقى، والذي يأتي في إطار الدور الفاعل الذي تقوم به المنظمة العربية للتنمية الإدارية باعتبارها بيت الخبرة العربي لتحقيق التنمية الإدارية في الأقطار العربية، كأحد الروافد الرئيسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في الدول العربية الشقيقة.

التنمية المستدامة

وأكدت د.هالة السعيد على جهود تحقيق التنمية المستدامة. مشيرة إلى ما تضمنه عنوان الملتقى من مفاهيم وقيم في غاية الأهمية متمثلة في: التوعية، والمساندة، والمشاركة. وأوضحت أن هذه المفاهيم تمثل الركائز الأساسية لأي جهود وطنية وإقليمية أو أممية تستهدف تحقيق التنمية المستدامة. وتابعت أن التوعية بأدواتها ووسائلها

احتضنت المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مقرها بالعاصمة المصرية القاهرة فعاليات أعمال الملتقى العربي الأول للعلاقات العامة بعنوان: «دور العلاقات العامة في تعزيز التنمية المستدامة لدى الحكومات والمجتمع: توعية- مساندة- مشاركة»، والذي أقيم تحت رعاية د.هالة السعيد وزيرة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في جمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ١٧-١٩ ديسمبر ٢٠١٨م. بحضور ١٦ دولة عربية، وعدد كبير من المختصين العرب وخبراء العلاقات العامة والإعلام التقليدي والرقمي.

بيت الخبرة

وفي افتتاح أعمال الملتقى أشارت راعية الحفل د.هالة السعيد في كلمتها التي ألقته بالنيابة عنها د.هويدا بركات



●● وزيرة التخطيط والمتابعة

والإصلاح الإداري؛

الملتقى تضمن مفاهيم

وقيماً مهمة

في التوعية والمساندة

والمشاركة الإعلامية

يمثل مناسبة جديدة تسهم في فتح آفاق التعاون الجاد بين الدول العربية الشقيقة في أحد المجالات المهمة والحيوية وهو دور العلاقات العامة والتواصل ونشر الوعي؛ باعتباره ركيزة أساسية لدعم جهود الدول لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وأكدت على ضرورة تعظيم الاستفادة من كافة الفرص، وتكامل كافة المبادرات والجهود وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة لتحقيق التنمية المستدامة التي تلبي تطلعات الشعوب العربية.

الدور الجديد

وفي ذات السياق أكد مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية د.ناصر الهتلان القحطاني- في تصريح خاص لمجلة «التنمية الإدارية»- على أن المنظمة هي إحدى منظمات جامعة الدول العربية وتقدم مجموعة من الأنشطة والفعاليات والبرامج بما فيها

نشاط العلاقات العامة الذي يعتبر مكوناً أساسياً لكل المنظمات في كل المجتمعات، سواء كان نشاط العلاقات العامة وحده، أو إلى جانب الاتصال والإعلام.

وأضاف القحطاني أن المنظمة معنية بنشاط العلاقات

أحد الشركاء؛ ولهذا فقد قامت المنظمة بتنظيم المؤتمر السنوي هذا العام في سلطنة عمان بالشراكة مع الحكومة العمانية، وقبل ذلك تم تنفيذ المؤتمر في أبوظبي بالشراكة مع الحكومة الإماراتية التي ساهمت بالرعاية والتمويل، وعادة تقوم المنظمة بتنظيم الفعاليات داخل مقر المنظمة إذا لم يكن معها شريك في الفعالية يقوم بالاستضافة للحدث وتقديم كافة أشكال الدعم.

وأوضح أن الملتقى في هذا العام يشهد نجاحاً كبيراً؛ من خلال أعداد وتخصصات الحضور المشاركين في الملتقى، وقد تلقينا أسئلة واستفسارات خاصة بعمل المنظمة وأنشطتها وعدم معرفة بعض المشاركين بنشاط المنظمة بشكل عام، وهو ما جعلنا نهتم أكثر بالأحداث والفعاليات

العامة والإعلام، فمنذ عام ٢٠١٣م وهي تنظم المؤتمر الخاص بالعلاقات العامة، وكان أول مؤتمر لها في «فيينا» بالنمسا، وشهد حضوراً وتفاعلاً كبيرين بمشاركة خبراء دوليين، ثم توالى حضور النسخ حتى النسخة الرابعة من الملتقى، وهذا العام تقرر أن تكون الفعالية عبارة عن ملتقى يركز على موضوع واحد، وبالتالي تم الاتفاق على إطلاق النسخة الأولى للملتقى العربي الأول الخاص بالتنمية المستدامة، ودور الحكومات ودور العلاقات العامة في تعزيز التنمية المستدامة مع الحكومات والمجتمع.

وأشار إلى أن هذا هو الملتقى العربي الأول الذي ينفذ في القاهرة، والملتقى القادم سينفذ في عاصمة عربية أخرى، وقد اعتادت المنظمة على العمل مع



●● الجامعة العربية توافق على تأسيس شبكة عربية للعلاقات العامة والاتصال والإعلام وتحقيق التواصل الفعال

المستدامة ودعم برامجها وأهدافها، وعرض أبرز ملامح التحول والتطور في منظومة العلاقات العامة (التقليدية، والرقمية) لتحقيق مزيد من التفاعل الجماهيري لمساندة ودعم أهداف التنمية المستدامة، وإبراز دور الحكومات والمجتمع المدني في مواجهة الشائعات لدعم أهداف التنمية المستدامة، مع تقديم نماذج لأهم برامج المسؤولية الاجتماعية للقطاعات المختلفة لخطط وبرامج التنمية المستدامة، وعرض نماذج وتجارب دولية لأفضل الممارسات في التوعية بالأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة.

تجارب ناجحة

وعرض الملتقى على مدار ٣ أيام عدداً من التجارب العربية والدولية الناجحة من السعودية، وسلطنة عمان، والإمارات، ومصر، ولبنان، والسودان، والجزائر؛ التي استخدمت أدوات العلاقات العامة التقليدية والرقمية في توضيح وشرح أبعاد أهداف التنمية المستدامة لزيادة الوعي والإيمان بها، وأثر ذلك على تفهم وتقبل المواطن لها وعدم مقاومة التغيير المطلوب لتحقيقها، وابتكار الحلول المعتمدة على التطورات المتسارعة لتكنولوجيا الاتصال.



ويتمثل هدف هذه الشبكة في أن يكون هناك مساحة للمختصين والخبراء في العلاقات العامة والاتصال والإعلام وتحقيق التواصل الفعال بينهم وهو ما يدعم نشاط المنظمة في هذا المجال، وقد يتطرق الاهتمام إلى إنشاء جمعية عربية للعلاقات العامة-قد يتم إطلاقها لاحقاً-ولكن لا توجد لدينا حتى الآن معلومات كافية عن أعداد المختصين في هذا المجال ومستويات تأهيلهم وإعدادهم في هذا التخصص.

وقد أكد د.ناصر القحطاني على أن معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية يهتم بتخصص العلاقات العامة منذ ٤٠ عاماً وقام بتخريج العديد من الكفاءات السعودية والعربية، نظراً للأهمية الكبيرة لهذا التخصص الذي تحتاج إليه كل منظمة أو جهاز، ولدي قناعة شخصية بأن العلاقات العامة والإعلام والاتصال مهم جداً ولا زلنا بحاجة إلى تطوير هذا الملتقى.

الجمهور وتطوير المنظومة

وأشار القحطاني إلى أن الملتقى استهدف تسليط الضوء على الدور الجديد للعلاقات العامة في تفاعل الجمهور المستهدف لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومساندة الحكومات بتقديم التصورات والمقترحات لتطوير منظومة التواصل والعلاقات العامة لدعم أهداف التنمية المستدامة، وإبراز دور الإعلام والاتصال في نشر الوعي بأهمية التنمية

المهمة ومنها فعاليات العلاقات العامة والإعلام.

اهتمام المعهد

وواصل د.القحطاني حديثه عن اختيار موضوع الملتقى هذا العام وتحديده بالتنمية المستدامة، فقال القحطاني: هناك اهتمام كبير من جانب المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وكذلك جامعة الدول العربية، ومنظمة الأمم المتحدة بقضايا التنمية المستدامة وكيفية توصيل الرسالة للحكومات والمجتمع وتعزيز دور المواطن في التنمية والمساهمة في تعزيز قيم المحاسبة والمساءلة من قبل المواطن للحكومات فيما يتعلق بما تم تحقيقه في مجال التنمية المستدامة، وفي الوقت نفسه نحن حريصين على الشراكة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص، ويجب أن يعاد النظر في صيغ التنمية الشاملة والتنمية الإدارية؛ بحيث يكون المواطن طرفاً أساسياً في التنمية؛ حيث إن كثيراً من خطط التنمية لم تشرك المواطن في هذه الخطط وعدم وجود تواصل فعال مع المواطن، ولهذا تسعى المنظمة إلى توصيل رسالة مفادها إن العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية لها دور في توصيل رسالة مشاريع التنمية المستدامة.

كما بدأنا في تأسيس شبكة عربية للعلاقات العامة، وسيتم إطلاقها بحيث يشارك من كل دولة عربية شخص، وقد حصلنا على موافقة الجامعة العربية ومجلسها الاقتصادي والاجتماعي.





جلسات الملتقى

كما تضمنت جلسات الملتقى عرض أوراق عمل سلطت الضوء على عدة محاور، والتي منها محور أدوات العلاقات العامة الرقمية في تعزيز سمعة الدول لدعم برامج التنمية المستدامة، حيث تم عرض الاتجاهات المتزايدة في التحول الذي يحدث في مفهوم العلاقات العامة، ومناقشة مختلف الإستراتيجيات الرقمية والخطوات العملية التي يمكن للبلدان والمؤسسات العامة والخاصة وأيضاً العلامات التجارية للاستفادة منها. كذلك تم مناقشة محور أدوات العلاقات العامة التقليدية والرقمية لدعم التنمية المستدامة، ودورها الأساسي في تحسين مناخ العمل المؤسسي داخلياً وخارجياً، بما يوفر بيئة داعمة للنمو والتطوير. وتم التطرق أيضاً لمحور المسؤولية الاجتماعية للإعلام والاتصال وقضايا التنمية المستدامة من منطلق الوظيفة الاجتماعية لوسائل الإعلام والاتصال، أما محور القصص والتجارب الناجحة لتوظيف العلاقات العامة الرقمية لدعم التنمية المستدامة فاستعرض بعض الممارسات والتجارب العملية العربية والدولية التي قدمها المشاركون للوصول لأهداف التنمية المستدامة.

نخبة من الخبراء

وقد شارك في أعمال الملتقى نخبة من الخبراء والمتخصصين والباحثين العرب



مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية د.ناصر القحطاني يتحدث للزميل شقران الرشيد

في مجال الإعلام والعلاقات العامة والتنمية المستدامة من عدة دولة عربية وهي: «البحرين، وسلطنة عمان، وليبيا، وفلسطين، والكويت، والإمارات، وجزر القمر المتحدة، والعراق، ومصر، والسودان، والمغرب، والسعودية، والأردن، والصومال، واليمن، والجزائر»، إضافة إلى المنظمات الإقليمية والعربية والدولية، وبعض الوزارات والهيئات الحكومية، وعدد من شركات العلاقات العامة، والمنظمات غير الهادفة للربح.

توصيات الملتقى

وأُسفرت العروض والأبحاث والتجارب التي قدمها الباحثون ومناقشات المشاركين في الملتقى عن التوصيات التالية:

- 1- ضرورة الاهتمام بآليات القياس والمتابعة لخطط التواصل.
- 2- إعادة النظر في المناهج وطرق التدريس في كليات الإعلام ومواكبة التطورات المختلفة في العلاقات العامة، وحثها على تدريس مناهج في أخلاقيات العمل الإعلامي.
- 3- حث الحكومات العربية على سن قوانين لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والاستدامة.
- 4- تشجيع ممارسي العلاقات العامة على الانضمام للجمعيات المهنية الإقليمية والدولية.
- 5- تشجيع الإدارات العليا على فهم دور وأهمية العلاقات العامة.
- 6- التسويق لحملات التنمية المستدامة، أهدافها وبرامجها.
- 7- ضرورة منح إدارات العلاقات العامة والإعلام صلاحيات القيام بدورها كحلقة وصل بين المؤسسات والجمهور والمتعاملين معها.
- 8- أهمية تشكيل فريق عمل إلكتروني في المؤسسات؛ للتفاعل الإيجابي مع الجمهور.
- 9- الاستفادة القصوى من البيانات المتاحة على مواقع التواصل الاجتماعي وتوجيهها لخدمة المجتمع لإنجاح الحملات الاعلامية.
- 10- تفعيل الشراكة بين إدارات العلاقات العامة ووسائل الإعلام.
- 11- تدريب العاملين في مجال الاتصال والعلاقات العامة على مواجهة الأزمات وطرق التعامل معها.
- 12- الدعوة إلى ضرورة إعداد الكوادر وتأهيلها في العلاقات العامة داخل المؤسسات بمختلف أنواعها.
- 13- تنظيم ملتقى دولي حول العلاقات العامة الرقمية، ودعوة باحثين أجانب لنقل خبراتهم في العلاقات العامة الرقمية كونهم السابقين في هذا المجال ■

إجازة اليوم الوطني



في الثاني من شهر ذي القعدة ١٤٢٥هـ أرسل خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز خطاباً إلى صاحب السمو الملكي ولي العهد ونائب رئيس مجلس الوزراء ورئيس الحرس الوطني بشأن إجازة اليوم الوطني.

الرقم ١٦٠٠/٧ م ب

التاريخ ١٤٢٥/١١/٢هـ

صاحب السمو الملكي ولي العهد ونائب رئيس مجلس الوزراء ورئيس الحرس الوطني

نسخة لكل وزارة ومصلحة حكومية

وعلى كل جهة إبلاغ الجهات التابعة لها أو المرتبطة بها

أطلعنا على خطاب معالي الأمين العام لمجلس الوزراء رقم ٢٧٥٩ وتاريخ ١٤٢٥/٩/١٢هـ المشار فيه إلى أن مجلس الوزراء وجه خلال جلسته المنعقدة بتاريخ ١٤٢٥/٩/١١هـ بأن يكون اليوم الوطني للمملكة والذي يوافق اليوم الأول من الميزان مطلع السنة الهجرية الشمسية الموافق ٢٣ / سبتمبر من السنة الميلادية إجازة رسمية وذلك اعتباراً من العام القادم ١٤٢٦هـ...

ونرغب إليكم إنفاذ ما رآه مجلس الوزراء في هذا الصدد.. فأكملوا ما يلزم بموجبه، وقد زدنا كافة الوزارات والمصالح الحكومية بنسخة من أمرنا للاعتماد...

فهد بن عبدالعزيز

رئيس مجلس الوزراء

10

العدد ١٥٨ - ربيع الأول - ١٤٤٠هـ

من مقتنيات مركز الوثائق والمحفوظات بمعهد الإدارة العامة

اترك مسافة آمنة

في عرف البيروقراطيين و «العتاة» منهم على وجه الخصوص، يجب على الموظف وضع مسافة آمنة بينه وبين المساءلة!! وهذه المسافة هو من يقدرها. وجوداً وامتداداً.

ومعلوم أن عبارة «اترك مسافة آمنة» هي من العبارات المروية الجميلة التي تبناها رجال المرور ضمن حملاتهم التوعوية لسائقي المركبات؛ ولكن البيروقراطيين المتشددون سبقوا أجهزة المرور في تبني مفهومها وإن لم يكن واضحاً أمامهم المعنى اللفظي للعبارة بشكلها الظاهر، ولكنهم مارسوها كمفهوم ومبدأ يسرون عليه ويتوارثونه جيلاً بعد جيل.

ففي دورة العمل الوظيفي هناك أعمال ومهام تتطلب الانجاز، وأحياناً السريع؛ ولكنها أمام أعضاء نادي «اترك مسافة آمنة» ستأخذ دورتها البيروقراطية كاملة، دون اعتبار لأهمية العمل وقيمة وقت إنجازه. فلا بد لديه أن تكون الأوراق، والمذكرات والإحالات مرفقة، والتوجيهات مكتوبة، والتوقعات مكتملة. ولا يمكن إنجاز عمل، أو تقديم خدمة إلا وفق تلك الإجراءات؛ ذلك أن لديه هاجس «المساءلة»!! ويخشى أن يصله يوماً ما توبيخ أو لوم أو مساءلة عن خلفيات إنجازه لعمل ما وما هو السند النظامي أو القانوني!! وأين تلك الورقة أو ذلك التوجيه أو التوقيع.



* أ. عبدالعزيز الهدلق

وأصحاب «اترك مسافة آمنة» لا يعترفون بالتوجيه الشفهي، أو الهاتفي، وإذا وصله شيء من ذلك؛ حوله إلى كتابي بطريقة «إشارة إلى توجيهكم، إلى التفاهم الهاتفي وهكذا» ليعود إليه التوجيه الشفهي مكتوباً. فينشئ معاملة جديدة من أجل إنجاز معاملة جارية!!

ومن أمضى حياة ليست بالقصيرة في الوظيفة، لا بد وإن ظهرت أمامه حالات وجد من خلالها أن ثقافة حزب «اترك مسافة آمنة» على حق. وأن تشديدهم على اكتمال المعاملات وتحويل الشفهي منها إلى كتابي هو عين الصواب؛ ذلك أن بعض الموظفين الأكثر مرونة في التعاطي مع الإجراءات البيروقراطية تعرضوا لمواقف لا يتمناها أي موظف. من طلب إفادة، إلى مساءلة، وصولاً في بعض الأحيان إلى إحالة للتحقيق حسب حجم المرونة، أو «التجاوز» حسبما يصفه «المتشددون البيروقراطيون».

ففي الوظيفة هناك خيط رفيع بين «المرونة» و«التجاوز» لا يراه إلا ذوو الألباب من البيروقراطيين. وهؤلاء هم من يقدرون الحالات التي تتطلب المرونة في الإنجاز، أو التمسك بالخطوات البيروقراطية المشددة حتى ولو أدى ذلك إلى تأخير في الإنجاز. وليس كل من تشدد في تطبيق الخطوات الإجرائية يسعى لحماية نفسه من مساءلات، أو عواقب غير محمودة تصيبه، بل هناك من يتمسك ويتقيد بالإجراءات رغبة في تخفيف عبء العمل عليه. فبدلاً من إنجاز عشر معاملات يومياً لا ينجز سوى اثنتين، فيما يرد البقية بحجة نقص الأوراق المطلوبة، أو عدم اكتمال التوقعات، أو عدم إرفاق التوجيه مكتوباً!!

بل إن هناك فئة من الموظفين يتفننون في تعطيل المعاملات تحت تلك الحجج والذرائع. وهذه الفئة بدأت تنقرض-ولله الحمد-من المشهد الوظيفي والبيروقراطي؛ بفعل التقدم الطبيعي للعمل الإداري القائم على التطوير والتحديث وتبسيط الإجراءات، وتبني التوجهات الحديثة نحو التعاملات الإلكترونية. ولكن سيبقى أعضاء «اترك مسافة آمنة» حاضرون في المشهد وصامدون، وإن تقلصت مساحة تواجدهم أمام المراجع الخارجي؛ ولكن تواجدهم في المعاملات البيئية داخل الجهاز الإداري الواحد قوي جداً. فلا يمكن أن يقدم خدمة إلا بمذكرة رسمية أو توجيه مكتوب من مديره المباشر. وليس خافياً أن مفهوم «اترك مسافة آمنة» ثقافة تتوارث، ينقلها البيروقراطيون القدامى للأجيال التي تخلفهم؛ بل ويحرصون على تلقينهم هذه الثقافة من باب «لمصلحتك». وهناك من يسير على خطاهم، وهناك من يستقل ويخرج عن سيطرتهم ويكون حاذقاً في إدراك الخيط الرفيع بين المرونة والتجاوز، وكذلك الإهمال ■

في الوظيفة

هناك خيط

رفيع بين

«المرونة»

و«التجاوز»

لا يراه إلا ذوو

الألباب من

البيروقراطيين

مستشارة التخطيط الإستراتيجي د.نوف الغامدي لـ «التنمية الإدارية»:

الحكومة تعزز مبادئ الإدارة الرشيدة وترفع كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية

يعد التخطيط الإستراتيجي وقياس أداء الأجهزة الحكومية أساس تطوير العمل الحكومي ومعيّاراً لمدى التقدم في إنتاجية وكفاءة الأداء، فما لا يمكن قياسه لا يمكن دراسته وتحليل نتائجه ومخرجاته، وللحديث عن أداء الجهاز الحكومي في المملكة ومواكبته لرؤية ٢٠٣٠ وما ينبثق عنها من مبادرات وبرامج، نلتقي مستشارة التخطيط الإستراتيجي والتنمية الاقتصادية والإدارية د.نوف عبدالعزيز الغامدي، وإليكم محاور وتفاصيل اللقاء.

أجرى الحوار: سامح الشريف

12

العدد ١٥٨ - ربيع الأول - ١٤٤٠ هـ

بعض الجهات لا تستوعب هذا التغيير بشكل فعلي، والأهم هو تأهيل القيادات وتطوير مخزونهم المهاري للتعامل مع هذه المتغيرات.

وقد أطلقت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات البنية المؤسسية الوطنية للحكومة الرقمية، وتستعرض خطة اعتماد الحوكمة القطاعية الحكومية

جميع معلومات الحكومة ووزاراتها الورقية إلى معلومات إلكترونية، وتأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات، وبالتالي تحديد جميع التعاملات بين المواطن وكل مؤسسة وتحويلها إلى تعاملات إلكترونية. وفي تصوري مازالت

● في ظل الثورة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ هل تتوأكب الأساليب الإدارية الحالية في الأجهزة الحكومية مع هذه المتغيرات؟

■ من أجل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؛ لا بد من تحقيق أئمة مؤسسات الدولة وتحويل



للتحول الرقمي خلال ٦٠ يوماً على اللجنة الإستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية التي ستوضح الأدوار من خلالها، وتسعى الوزارة إلى وصول نسبة الجهات التي لا تتعامل مع الورق إلى ٧٥٪ خلال عامين، بحيث تحقق ٧٥٪ من الخدمات في المملكة التحول الرقمي، فبناء البنية المؤسسية الوطنية في المملكة الذي تعتزم الانتهاء منه خلال عامين- سيعمل على وضع البنية الأساسية وربطها بالجهات الحكومية لتكون النواة لتأسيس بنية وطنية متكاملة في المملكة.

٥ مراحل

● كيف تقيمين جهود الأجهزة الحكومية للتعاظم مع برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟ شاركت ٢٤ جهة حكومية في المرحلة الأولى من آلية تقديم ٥٤٣ مبادرة لبرنامج التحول الوطني لتنفيذها على خمس مراحل حتى عام ٢٠٢٠م، وذلك حرصاً من صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع على تنسيق العمل ورفع جودة وواقعية مخرجات كل جهة.

وسيتم تنفيذ آلية عمل برنامج التحول الوطني على خمس مراحل، الأولى حصرت فيها تحديات الجهات الحكومية لتقديم رؤية واضحة، ووضع أهداف مرحلية قابلة للتنفيذ حتى عام ٢٠٢٠م، في سبيل تحقيق أهداف «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠»، وجرى خلالها

وخضعت لنقاشات مكثفة من قبل خبراء محليين ودوليين، إضافة إلى ممثلين من القطاع الخاص. وتميزت مبادرات برنامج التحول الوطني بآلية تشترط وجود خطط تفصيلية لتنفيذ كل مبادرة سعياً لتعزيز فرص نجاحها وتعزيز أثرها الإيجابي، حيث تحتوي الخطط التفصيلية التي وضعتها الوزارات والهيئات الحكومية لكل مبادرة على تفصيل واضح لمراحل وخطوات تنفيذ حزمة المبادرات مجتمعة، والمدى الزمني لتنفيذها مبادرة تلو الأخرى، فيما يجري العمل حالياً على توزيع مسؤوليات التنفيذ خصوصاً في الجهات التي تم إعادة هيكلتها أو فصلها، أو التي دُمجت مع قطاعات مختلفة، وصُممت حوكمة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ضمن إطار الحوكمة المعتمد لتحقيق (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠) ويعد انعكاساً لحوكمة تنفيذ الرؤية من أجل تنسيق الجهود بين الجهات المشاركة في البرنامج، ورفع

تحديد المستهدفات ومقارنتها مع التجارب والمعايير الإقليمية والدولية عبر جهد مشترك بين المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، والجهات الحكومية المعنية، والهيئة العامة للإحصاء. وفي المرحلة الثانية سيتم تطوير مبادرات داعمة بشكل سنوي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بحيث تقوم الجهات الحكومية بتطوير مبادراتها السنوية التي يُعول عليها في تحقيق الأهداف والمستهدفات المرحلية التي وضعت، لمواجهة تحديات تحقيق «رؤية المملكة ٢٠٣٠»، بعد أن طُورت وأُعد لها دراسات جدوى مبنية على أفضل الممارسات والتجارب العالمية،

● صناعة القائد لها

أهمية كبرى داخل أي جهاز حكومي وقيادات الصف الثاني مسؤولية الإدارة

● المالية العامة للمملكة تسهم في حماية الاقتصاد الكلي من الآثار الخارجية ومواجهة تقلبات العملات

أن خمس القوى العاملة من السعوديين العاملين في المملكة هم من النساء، وتمثل هذه البيانات مفاجأة للكثيرين ممن يزعمون بأن المرأة السعودية لا تزال ذات مساهمة محدودة في اقتصاد المملكة. ومن الجدير بالذكر أن البطالة بين النساء السعوديات تصل إلى ٣٣٪، وهي واحدة من أدنى النسب في العالم العربي، وربما في العالم بأكمله، إلا أن هذه البيانات تعني أن المرأة السعودية لا يزال بوسعها أن تدخل الكثير من القطاعات وتستفيد من الطفرة الاقتصادية غير النفطية التي تنتظرها المملكة.

قياس الأداء

● تمثل الحوكمة ومبادئها الرئيسية كالشفافية والمساءلة أحد أهم أساليب تطوير أداء القطاع العام، فما هي الإجراءات الواجب اتباعها في القطاع العام للالتزام بمبادئ الحوكمة؟

اليوم ومع التطورات المهمة في قياس أداء الجهات الحكومية من خلال «أداء» وحوكمة الرؤية، فإن تقييم ثقة العملاء بالمسؤول أمر طبيعي، فهو أمر مهم جداً في تبرير المخصصات التي تحصل عليها المؤسسة الحكومية أو الوزارة، والتمويل الجديد للمشاريع، كل ذلك سيعمل

وأدوات التقييم والتحليل واتخاذ القرار أحياناً تختلف، أيضاً أدوات التنفيذ تغيرت لمصلحة التقنيات الحديثة.

● ما مستوى وطبيعة تمكين المرأة السعودية في المجتمع في مختلف المجالات؟

أكدت المملكة من خلال رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ على تعزيز دور ومكانة المرأة في المجتمع السعودي، وركزت على تكافؤ فرص الحصول على التعليم والتدريب والذي اعتبرته عنصراً أساسياً في تمكين المرأة من المشاركة بشكل متكافئ في التنمية. فالمرأة السعودية تسهم في صناعة القرار الوطني من خلال توليها مناصب قيادية في القطاع الحكومي والخاص والمجالس والهيئات وتشارك في وفود تمثيل المملكة رسمياً، كما تم إدماجها ضمن الكوادر الدبلوماسية التي تعمل على تمثيل المملكة في الخارج واتخذت الكثير من التدابير للنهوض بالمرأة من خلال إشراكها في جميع البرامج التنموية على جميع الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية وإعطائها جميع حقوقها التي تتطلع إليها لخدمة مجتمعها ووطنها مع حفاظها على هويتها الإسلامية والعربية وأصدرت الكثير من القرارات والتشريعات في الآونة الأخيرة التي تعزز دور المرأة السعودية في المجتمع.

إن رؤية ٢٠٣٠ ستسمح للمرأة السعودية بأن تتبوأ مواقع قيادية مهمة في الدولة خلال السنوات المقبلة، لا سيما أنها تشكل ٥٠٪ من إجمالي خريجي التعليم الجامعي.

كذلك فإن العديد من البيانات أظهرت

كفاءة العمل، والتحسين المستمر، بجانب رفع معايير الرقابة والمتابعة.

تمكين الشباب والمرأة

● تسعى رؤية ٢٠٣٠ إلى تمكين الشباب في المجتمع، كيف تنظرين إلى تأهيل الشباب للقيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية؟

تشكل مهمة صناعة القائد أهمية كبرى داخل كل جهاز وإدارة ومنظومة عمل حكومية كانت أم أهلية، حيث تفرض الحاجة تكوين قاعدة من القياديين في كل جهاز أو ما يسمى بالصف الثاني وتأهيله وإدخاله في منظومة العمل ومسؤوليات الإدارة حتى يكون جاهزاً في أي وقت وتحت أي ظرف لتولي زمام المسؤولية، مع الأخذ في الاعتبار الخبرة المهنية للقائد الجديد، ونزاهته، وقدراته العملية المتخصصة التي تمكنه من جذب الآخرين، وتحفيز فريق عمله لتحقيق نجاح عملي يسجل فارق تفاؤل وحماس العاملين بعيداً عن التشاؤم.

إن عامل السن يؤثر في جودة أداء العمل في المنشآت الحكومية والخاصة؛ حيث ركزت وثيقة الرؤية على تطوير القيادات الشابة من خلال إيمانها بأن الشباب هم المحرك الرئيسي لمستقبل الأمة ويجب أن يكونوا مساهمين بفاعلية في صناعة المستقبل، فالعصر الذي نعيش فيه الآن يجب أن يُدار بأيدي وأفكار الشباب بعيداً عما اعتاد عليه السابقون. إذ إن متطلبات هذا العصر ووسائل التعامل معها تختلف جذرياً عن متطلبات العقود السابقة، وهذا الأمر جلي من خلال الجلوس مع الأشخاص الذين هم من جيل الشباب أو من الأجيال التي سبقتهم عمرياً، فالاهتمامات تختلف،



كأداة ضغط أساسية لتحسين الأداء، خصوصاً في ظل ما تقوم به الدولة اليوم من مكافحة للفساد على كل المستويات بصرامة؛ لذلك فإن إعلان ميزانيات الوزارات وتقاريرها السنوية أمر في غاية الأهمية ولا بد أن يتواكب مع إعلان الميزانية السنوية.

ووزارة المالية وصندوق الاستثمارات العامة تعمل على إصدار «ميثاق لحكومة الشركات الحكومية»؛ فهذه الشركات تمثل ثقلًا اقتصادياً كبيراً وتقدم مساهمة ملموسة في الناتج المحلي، كما أنها تضطلع بدور كبير في مجال المسؤولية الاجتماعية؛ لذا لا بد من إدخال مبادئ الحكومة فيها؛ سعياً إلى تحسين بيئة عملها، ولإيجاد ضوابط ومعايير تستهدف تعزيز مبادئ الإدارة الرشيدة لدى الشركات الحكومية وبالتالي رفع كفاءة الأداء وتحقيق مزيد من النمو والتوسع في أنشطة واستثمارات الشركات الحكومية، كما أن الميثاق يساهم في تعزيز التنوع الاقتصادي، كما يساعد في تحسين دور مجالس الإدارات في إيجاد ضوابط ومعايير تستهدف تعزيز مبادئ الإدارة الرشيدة لدى الشركات الحكومية؛ وبالتالي رفع كفاءة الأداء وتحقيق مزيد من النمو والتوسع في

وتنفذها بمشاركة شركات قطاع خاص، لذا سنرى انتقال موظفين من أجهزة حكومية لشركاتها؛ وبذلك ينخفض الإنفاق التشغيلي شاملاً بند الرواتب، ليس خفض الرواتب بل نسبة الموظفين وربما تصل ١٥٪- قرب معدل عالمي- من إجمالي الوظائف بقطاع عام وخاص، ودبي القابضة إحدى التجارب.

وتسهم المالية العامة للمملكة في حماية الاقتصاد الكلي، من الآثار الخارجية، وتقوي المناعة تجاه تقلبات العملات، بسبب الموقف المالي، وعدم التعرض لأعباء الديون الكبيرة. إن العمل التكاملي الذي شاركت فيه أكثر من ٤٠ جهة حكومية يُمثل أحد أهم العوامل في دعم رؤية المملكة وتحقيق شراكة فاعلة مع القطاع الخاص.

دمج الموظفين

• يسعى برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ورؤية المملكة ٢٠٣٠ لتدريب وتأهيل الموظفين، برأيك ما أهم

أنشطة واستثمارات الشركات الحكومية، ولا بد من إصدار ميثاق أو دليل لسياسات وطنية موحدة في الاستدامة ويقصد بها المفهوم الأوسع للمسؤولية الاجتماعية، خصوصاً مع توجهات الدولة اليوم نحو تحقيق الاستدامة في القطاعات المختلفة.

• ما مدى مساهمة القطاع العام في الاقتصاد السعودي؟

هناك تركيز شديد على تقوية المركز المالي للحكومة، وبشكل هيكلي تتحول أجهزة الحكومة من أجهزة مُشَرَّعة ورقابية ومقدمة للخدمات الأساسية إلى مشرعة ورقابية، وسيكون التنازل عن تقديم هذه الخدمات لشركات وطنية كبرى يؤسسها كل جهاز حكومي بملكية صندوق الاستثمارات العامة، ويتم طرح كل أو بعض حصصها للاكتتاب كما حدث تماماً للاتصالات السعودية. فهذه الشركات الوطنية ستقود معظم مشاريع الإنفاق الاستثماري للحكومة

• الاقتصاد التشاركي
منصة محفزة للعمل الحر
وأدعو الشباب للاستفادة
من التجارب الناجحة

●● رؤية ٢٠٣٠ ستسمح
للمرأة بتولي مواقع قيادية
والنساء يشكلن ٥٠٪ من
خريجي التعليم الجامعي

معتمداً على تقنية المعلومات، وإعادة استغلال الطاقات المهدرة والفائضة، أو غير المستغلة بشكل كامل، كما أن الاقتصاد التشاركي يعزز من أهميته كونه منصة محفزة للعمل الحر، وأدعو شباب الأعمال إلى الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال سواء عبر الانضمام لمنصات الاقتصاد التشاركي أو بناء منصات محلية تلبي الاحتياج المحلي. وعلى الصعيد المحلي بدأت بعض الشركات الناشئة بالعمل على حل مشكلات قطاعات مختلفة ببناء شركة ناشئة، على سبيل المثال تطبيق «مرني» والذي يعمل على حل تعطل السيارات وتنظيم عمل خدمة السيارات (السطحات) في المملكة وغيرها. وعلى صعيد آخر هناك معوقات تواجه الاقتصاد التشاركي، تتمثل في الأنظمة والتشريعات التي تضمن حقوق الأطراف ذات العلاقة كافة؛ لذا لا بد من إطلاق عدد من البرامج المتخصصة لتحفيز الشباب على ابتكار أفكار مشروعات ناشئة تقوم على مفاهيم القطاع، والذي يعتمد على تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوطين التقنية، تماشياً مع رؤية ٢٠٣٠ ■

الاتجاه، والتي من بينها المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني التي بدأت حملة تواصل داخلي في كافة الكليات التقنية وكليات التميز والمعاهد الصناعية الثانوية، ومعاهد الشراكات الاستراتيجية تستهدف تعريف منسوبيها ومنسوباتها ومتدربيها بالمحاور الثلاثة لرؤية السعودية ٢٠٣٠.

الاقتصاد التشاركي

● كيف تقيّمين حالة الاقتصاد التشاركي في المملكة في الفترة الأخيرة؟

لا بد من العمل على تهئية البيئة والبنية التشريعية الداعمة والمحفزة لنمو الاقتصاد التشاركي بالمملكة بما يتماشى مع أهداف رؤية ٢٠٣٠. فقد بلغت عائدات القطاع عالمياً نحو ٥٣٠ مليار دولار خلال ٢٠١٥، كما أن الاقتصاد التشاركي أصبح توجّهاً عالمياً في السنوات الماضية، يقوم على مشاركة الأصول البشرية والمادية، كما يشمل الإبداع والإنتاج والتوزيع، والاتجار في البضائع والخدمات واستهلاكها بين مختلف الأفراد والمنشآت التجارية،

البرامج التدريبية التي على الجهات الحكومية أن توليها الأهمية لتطوير أداء منسوبيها؟

إن موظفي القطاع العام، وفي كافة وزارات الدولة ومؤسساتها وفروعها، وفي كافة مناطق المملكة مدعوون للمساهمة في معرفة تفاصيل الرؤية ومدى تأثيرها على وضعهم الوظيفي المستقبلي، هذه المعرفة تقع على إدارة الموارد البشرية والإدارات ذات الصلة بالتدريب.

كما أن شرح تأثير الرؤية على موظفي هذا القطاع سوف يؤدي إلى المساهمة في إدراك وفهم الرؤية مباشرة من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات، وعلى الجهات المسؤولة أن تُوحّد تعاريف المفاهيم الواردة في الرؤية؛ لتلافي اختلاف مفاهيمها بين الوزارات، وهنا اقترح أن ترشح كل وزارة عدداً من الموظفين المميزين-مهما اختلفت مناصبهم الإدارية-والهدف هو توحيد صياغة ما سوف يعرض على الموظفين. وكم هو جميل أن تُعقد هذه الدورات خارج مقر العمل، وتجدر الإشارة إلى أن هناك جهات حكومية بدأت بهذا



الفرقة بين التوقيع والتصديق والانضمام للمعاهدات الدولية



د.أحمد مخلوف
أستاذ القانون المشارك
معهد الإدارة العامة

عندما يتم إصدار اتفاقية دولية يتم إبلاغ الدول الأعضاء في الأمم المتحدة بنصوص هذه الاتفاقية، وكل دولة حرة في أن تقبل تلك الاتفاقية أو ترفضها. وغالباً ما تُمنح الدول فترة زمنية معينة للتوقيع على تلك الاتفاقية، فإذا قامت الدولة بالتوقيع عليها؛ فإن ذلك يكشف عن رغبتها في الانضمام لتلك الاتفاقية مستقبلاً.

فالتوقيع إذن هو خطوة تمهيدية كي تصبح الدولة طرفاً في الاتفاقية أو المعاهدة، وهذا التوقيع لا يترتب أية التزامات قانونية على الدولة الموقعة، وإنما يكون لتأكيد عزمها على اتخاذ ما يلزم من خطوات للالتزام بالمعاهدة أو الاتفاقية في تاريخ لاحق. وبحسب تعبير الفقه الفرنسي هو التزام أدبي (une obligation morale) بالأداء تسلك الدولة أفعالاً تخالف موضوع الاتفاقية وأهدافها.

التصديق: ولكي تصبح الدولة ملزمة بالاتفاقية؛ يجب أن تقوم بالتصديق عليها، علماً بأنه لا يوجد وقت محدد يجب على الدولة أن تقوم بالتصديق فيه على المعاهدة أو الاتفاقية التي وقعت عليها. وعلى ذلك، فالتصديق هو فعل بموجبه تعلن الدولة عن قبولها الالتزام بالمعاهدة، وذلك بإيداع صك تصديق لدى الأمين العام للأمم المتحدة. وهكذا فالتصديق إجراء يكون مسبقاً دائماً بالتوقيع على المعاهدة، وبمقتضاه تصبح الدولة مسؤولة عن تنفيذ الالتزامات القانونية المنصوص عليها في الاتفاقية أو في البروتوكول الاختياري.

وعلى أي حال فسواء كان الإجراء هو المصادقة أو الانضمام، فإن للسلطات المعنية في كل بلد، كالبرلمان أو الكونجرس أو مجلس النواب أو مجلس الشورى، أو مجلس الوزراء أو مجموعة من هؤلاء اتخاذ الإجراءات التي ينص عليها الدستور أو النظام الأساسي للحكم لاتخاذ القرار الرسمي بالانضمام إلى المعاهدة؛ في ضوء ما إذا كانت قوانينها الوطنية تتوافق مع نصوص المعاهدة أم لا، والنظر في الوسائل المناسبة التي تعزز الالتزام ببند المعاهدة، حتى يتم صياغة صك التصديق أو الانضمام كوثيقة رسمية موقعة من الجهات المسؤولة في الدولة ومختومة، وتودع لدى الأمين العام للأمم المتحدة في نيويورك.

ويبدأ نفاذ الاتفاقية باكتمال النصاب القانوني لعدد الدول المصدقة على الاتفاقية، وهو أمر نسبي يختلف من اتفاقية لأخرى، فمثلاً النظام الأساسي للمحكمة الجنائية ١٩٩٨م يشترط تصديق ٦٠ دولة، والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية ١٩٦٦م يشترط تصديق ٣٥ دولة، واتفاقية حقوق الطفل يشترط تصديق ٢٠ دولة، وغيرها.

وفي ضوء ما سبق؛ فقد صدر عن مجلس الوزراء بالملكة القرار رقم ٢٨٧ وتاريخ ١٤ / ٨ / ١٤٣١هـ بشأن إجراءات عقد الاتفاقيات الدولية متضمناً ١٥ مادة تغطي الجوانب المختلفة لمسألة التوقيع والتصديق والانضمام للاتفاقيات الدولية ■

الانضمام: ويوجد إلى جانب التصديق إجراء آخر له نفس القوة الملزمة للتصديق، أي يجعل الدولة ملزمة بالمعاهدة أو الاتفاقية وهو الانضمام. فالأخير هو قبول الدولة بالالتزام بالمعاهدة دون أن تكون قد وقعت عليها، وذلك عن طريق إيداع صك الانضمام لدى الأمين العام للأمم المتحدة. وعلى ذلك فالانضمام له الأثر القانوني نفسه الذي للتصديق، ويكمن الفرق بينهما في وجوب التوقيع قبل التصديق لإنشاء الالتزام القانوني، بينما الانضمام يتطلب خطوة واحدة فقط وهي إيداع صك الانضمام. وعادة ما يستخدم الانضمام من جانب الدول التي ترغب بقبول الالتزام بمعاهدة ما بعد انقضاء الموعد النهائي للتوقيع عليها، مع الإشارة إلى أن الكثير من المعاهدات متعددة الأطراف تنص على الانضمام حتى عندما يظل باب التوقيع على المعاهدة مفتوحاً. وتلجأ بعض الدول إلى اتخاذ عملية الموافقة المحلية قبل التوقيع على المعاهدة، وتنضم إليها حال الانتهاء من الإجراءات.

القطاع العام يواجه نقص المختصين والبرمجيات اللازمة لمعالجتها وتحليلها

البيانات الضخمة ثورة معلوماتية وتقنية في خدمة التنمية الإدارية

أصبحت البيانات الضخمة من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال تحليل البيانات واتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي؛ نظراً لدورها الهائل في تقديم خدمة معلوماتية عبر وسائل تقنية حديثة تُمكن المسؤولين وصانع القرار من اتخاذ القرار المناسب. في هذا التقرير نتعرف على مفهوم هذه النوعية من البيانات، وأهميتها للتنمية الإدارية.

كما تتنوع من حيث مرجعيتها الزمانية والمكانية.

التنمية المستدامة

وهناك إقرار متزايد بأن نجاح أهداف التنمية المستدامة يعتمد على قدرة الحكومات والشركات ومنظمات المجتمع المدني على تسخير البيانات في عملية صنع القرار. وتتلخص القضية وفقاً لما يشير إليه الموقع المتخصص في التنمية «أخبار البيئة» في الاستثمار في بناء أنظمة البيانات المبدعة التي تعتمد على مصادر جديدة من البيانات المحدثة لحظياً للتنمية المستدامة. فنحن نعيش في عالم يعتمد على البيانات. وقد تعلمت شركات الإعلان، وشركات التأمين، ووكالات الأمن الوطني، كيفية الاستفادة من البيانات الضخمة، كما أدرك عدد لا يحصى من العلماء والباحثين أهميتها

أيضاً؛ وبالتالي نجحوا في تسريع وتيرة التقدم على مسار التوصل إلى اكتشافات جديدة. ولكن مجتمع التنمية العالمي كان أبطأ في الاستفادة من البيانات الضخمة، خاصة وأن الكثير من بيانات التنمية لا تزال تُجمع باستخدام أساليب



الضخمة بأنها التي تتكون من تيرابايت أو بيتابايت من البيانات، والعالية السرعة، أي أنها تنشأ بشكل آني أو فوري أو قريباً من الزمن الحقيقي، والمختلفة من حيث تنوعها، فهي تتنوع بين المنظمة وغير المنظمة في طبيعتها

البيانات الضخمة

في كتابه «ثورة البيانات: البيانات الكبيرة والبيانات المفتوحة والبنى التحتية للبيانات والنتائج المترتبة عليها»، والذي صدرت ترجمته له عن معهد الإدارة العامة، يعرف «روب كيتشن» البيانات

●● المنظمات

الحكومية تواجه كميات هائلة من البيانات والحوسبة السحابية الحل المناسب

التي يضطلع بها كل طرف والتوقعات المرجوة منه.

دور الأمم المتحدة

وأحد الأدوار الرئيسية التي تضطلع بها الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية والإقليمية هو وضع المبادئ والمعايير الموجهة للعمل الجمعي فيما يتصل باستخدام البيانات الضخمة في مجالات التنمية والعمل الإنساني. ويُراد لهذه المعايير زيادة فائدة البيانات من خلال إتاحتها إتاحة أكثر انفتاحاً وشفافية، وتجنب التعرض للخصوصيات أو الإساءة لحقوق الإنسان؛ من خلال سوء استخدام البيانات فيما يتعلق بالأفراد والمجموعات، والتقليل من التفاوت في إنتاج البيانات وسبل الحصول عليها واستخدامها. ولتحقيق أهداف التنمية المستدامة في عالمنا الرقمي؛ لابد من الاعتراف بالحاجة إلى الوقاية من سوء استخدام البيانات، وضمان استخدامها استخداماً مسؤولاً لما فيه الصالح العام. وقد قدم فريق الخبراء الاستشاري المستقل التابع للأمن العام والمعني بتسخير ثورة البيانات لأغراض التنمية المستدامة توصيات محددة بشأن كيفية التصدي لهذه التحديات، داعياً لبذل جهود تقودها الأمم المتحدة لاستخدام

ثورة البيانات في التنمية المستدامة، وهي:

- تعزيز وتشجيع الابتكار؛ لسد الثغرات البيانية.
- تعبئة الموارد؛ للتغلب على التفاوت بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة، والتغلب على التفاوت بين الشعوب الغنية بموارد البيانات والشعوب التي تفتقر إليها.

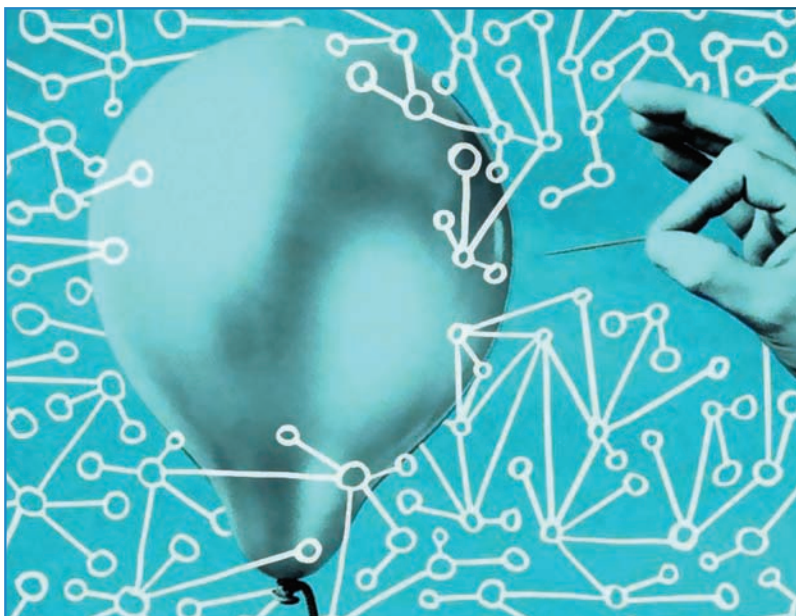
- إيجاد القيادة والتنسيق؛ بما يتيح لثورة البيانات الاضطلاع بدورها الكامل في تحقيق التنمية المستدامة.

وقد أصدرت مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية إرشادات توجيهية عامة بشأن خصوصية البيانات وحمايتها والأخلاقيات المتصلة باستخدام البيانات الضخمة، التي تُجمع أنياً من قبل مؤسسات القطاع العام والخاص؛ وذلك بهدف مشاركتها مع أعضاء المجموعة الإنمائية. وفي منتدى الأمم المتحدة

العالمي الأول للبيانات الذي عقد في كانون الثاني/يناير ٢٠١٧م اجتمع ما يزيد عن ١٤٠٠ مستخدم ومنتج للبيانات في القطاعين العام والخاص، فضلاً عن واضعي السياسات وأعضاء من الوسط الأكاديمي والمجتمع المدني لاستكشاف سبل تسخير قوة البيانات لأغراض التنمية المستدامة. وقد خلص المنتدى إلى عديد من النتائج المهمة، والتي من بينها تدشين خطة عمل «كيب تاون» العالمية لبيانات إنمائية مستدامة.

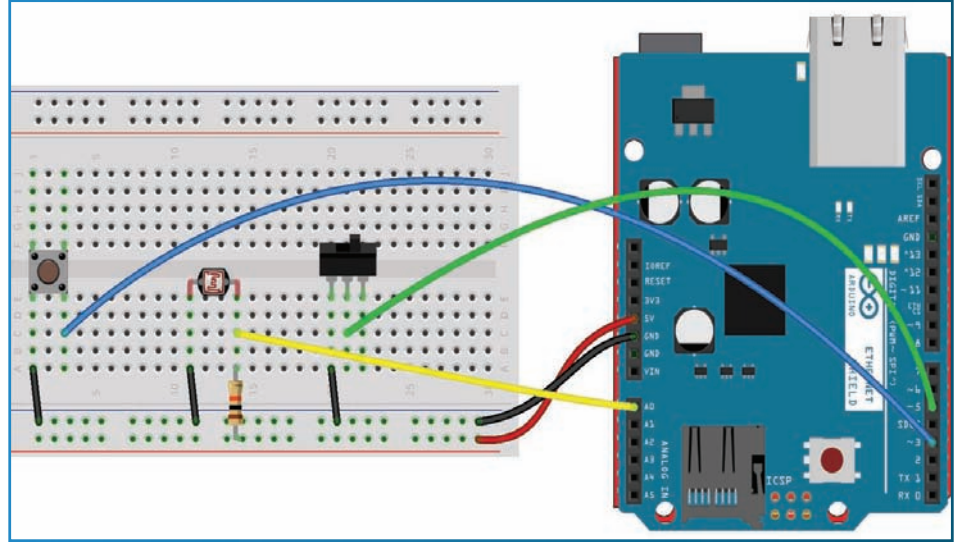
مبادرة غلوبال بلوص

«غلوبال بلوص» هي مبادرة ابتكارية للأمن العام للأمم المتحدة بشأن علوم البيانات. تدرك المبادرة الوعي بالفرص التي تتيحها البيانات الضخمة فيما يتصل بأغراض التنمية المستدامة والعمل الإنساني. وللاستفادة من البيانات؛ أنشأت المبادرة برنامجاً بشأن خصوصية البيانات، وأحد أجزاء ذلك



●● الكثير من بيانات التنمية لا تزال تجمع بأساليب مرهقة ولا تواكب القدرات التكنولوجية الحالية

المصادر لتلك البيانات الضخمة هي البيانات المسجلة من خلال عمليات التعداد السكاني والتسجيل في قواعد البيانات الحكومية، حيث يمكن أن تستنتج الحكومات معلومات ثمينة جداً من خلال تحليل تلك البيانات المخزنة. ومن الأمثلة على ذلك: في الحكومات المحلية وحكومات الولايات استخدام البيانات الكبيرة لمتابعة وتحليل أنماط الاستخدام لخدماتهم؛ حتى يتمكنوا من تطوير خدماتهم وجعلها أكثر فعالية. ومثال آخر يتضمن فرز الوثائق الموجهة للمواطنين، كالأعداد الكبيرة من استمارات التعداد السكاني، ونماذج مصلحة الضرائب، والانتخابات، والعديد من الوثائق الرسمية الأخرى بلغات مختلفة يجب جمعها وإدارتها. كما يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية برنامج حكومي؛ يهدف إلى مساعدة المحليات والمدن الصغيرة على تضمين برامج وتقنيات البيانات الضخمة في عمليات اتخاذ القرار وتحسين الخدمة العامة. ويتضمن هذا البرنامج بيانات تفصيلية عن الأمن وحالات إطلاق النار، ومخالفات البناء وتنظيم المرور، وشكاوى المواطنين ■



البرنامج متعلق بالبحوث الجارية في استخدامات البيانات الضخمة للأغراض الإنسانية والإنمائية. ولفهم المخاطر المرتبطة بالبيانات الضخمة؛ طورت «غلوبال بلوس» أداة تعمل في مرحلتين وتسمى «أداة تقييم المنافع والأضرار والمخاطر»، وتشتمل على إرشادات توجيهية لمساعدة الممارسين في تقييم تناسب المخاطر والأضرار في المشروعات التي تعتمد على البيانات.

القطاع الحكومي

ويؤكد د.عدنان مصطفى البار في بحثه بعنوان: «البيانات الضخمة ومجالات تطبيقها» على أن هناك مجالاً كبيراً لتطبيقات البيانات الضخمة في القطاع الحكومي، فعندما يتعلق الأمر بإدارة البيانات، فإن أغلب المنظمات الحكومية تواجه وجود كميات هائلة من البيانات في أنظمة الكمبيوتر، ومعظم هذه البيانات غير منظمة؛ وهذا يعني أنها لا تتناسب مع أي نموذج بيانات معروف

إن مسيرة الإدارة والتنمية الإدارية في وطننا الحبيب حافلة بنماذج مشرفة، أسهمت في هذه المسيرة بكل تفان وإخلاص. وفي هذا العدد نستعرض بعض تجارب د. محمد عبده يمانى - رحمه الله.

د. محمد عبده يمانى .. من دراسة الجيولوجيا إلى وزارة الإعلام

لم يكن معالي د. محمد عبده يمانى إلا رجل علم وتعليم، فجاء تعيينه وكيلاً ثم مديراً لجامعة الملك عبد العزيز خلال الفترة ١٩٧٣-١٩٧٥م متفقاً مع ميوله وشغفه، فساهم خلال فترة عمله في الجامعة بربط الجامعة بالروافد الثقافية في المجتمع وأنشأ مجموعة من النشاطات التي ساهمت في إحياء الثقافة في الجامعة وخارجها، وربطها ليس بالمنطقة الغربية ومنطقة جدة ومكة فقط، ولكن بجميع أجزاء المملكة.

وزيراً للإعلام

كان اختياره وزيراً للإعلام في عام ١٩٧٥م مفاجأة كبيرة له، فلم يكن يتوقع أن يرشح للإعلام، ولم يدر بخلده قط هذا الموضوع، فهو رجل أكاديمي وكان جل همه التركيز على الجامعة التي كان يدرس بها ويديرها في الوقت نفسه، وقد اتفق الجميع على أن عهده في الإعلام كان من أفضل الفترات التي مرت بالإعلام، فقد حفلت بالعديد من المنجزات، مثل افتتاح إذاعة القرآن الكريم وإذاعة قرارات مجلس الوزراء التي أصبحت عادة متبعة، وتطوير التلفزيون وإعطاء فرصة أوسع للمثقفين للمشاركة، وأصدر قراراً بإعطاء حرية أكبر لمديري الجامعة وأساتذتها باستيراد الكتب.

عودته للجامعة

ثم عاد د. محمد عبده يمانى إلى مقاعد الدراسة مرة أخرى بجامعة الملك عبد العزيز عام ١٩٨٣م، وكانت فرحته عظيمة عند اكتشافه أن معظم أساتذة الجامعة هم من أبنائه الطلبة الذين كان قد أولاهم عنايته. وقد اهتم بالبحث العلمي وأصدر طائفة واسعة ومتنوعة من الكتب والأبحاث بلغت ٦٦ كتاباً مع ترجماتها إلى عدة لغات، وتوفي د. محمد عبده يمانى في الثامن من شهر نوفمبر عام ٢٠١٠م بعد حياة حافلة بالعطاء الإنساني المتميز ■



د. محمد عبده يمانى

ولد معالي د. محمد عبده يمانى في مكة المكرمة عام ١٩٤٠م، والتحق بمدرسة «الفلاح» وتدرج بمراحلها المختلفة؛ حتى حصل على الشهادة الثانوية عام ١٩٥٩م. كان حريصاً على شراء الكتب؛ للتزود بمختلف المعارف والعلوم، فقد كانت الكتب هي المنفذ الوحيد الذي كان يخرج به خارج حدود مدينته، وكان لها الأثر الكبير في توسيع مداركه الفكرية وتنمية ثقافته بشكل عام.

دراسته الجامعية

اتجه لإكمال دراسته الجامعية بجامعة الملك سعود في الرياض في تخصص الجيولوجيا؛ لينال البكالوريوس في علم الجيولوجيا عام ١٩٦٣م، ثم عين معيداً بها، وساهم بإصدار أول مجلة لها باسم «مجلة العلوم». استمرت تلك الخطوات الراسخة في ترقى سلم العلم بابتعائه إلى الولايات المتحدة الأمريكية؛ لينال درجة الماجستير عام ١٩٦٦م، ثم الدكتوراه عام ١٩٦٨م متخصصاً في مجال الجيولوجيا الاقتصادية ودبلوماسياً في إدارة الجامعات بتوصية من أستاذه المشرف الذي رأي فيه من المزايا التي تؤهله لإدارة الصروح التعليمية.

مسيرته العملية

بعد العودة شهد له الجميع بذلك العشق والشغف بقاعات الدراسة والتدريس بجامعة الرياض؛ فلم تبخل عليه بجودها فترقى بعدها إلى أستاذ مساعد ثم أستاذاً، ثم وكيلاً لوزارة المعارف عام ١٩٧٢م، وقد حرص خلال فترة عمله فيها على تطوير المكتبات المدرسية بتوفير كتب تتفق مع حاجات الطلاب في مدارسهم، خصوصاً في المرحلتين الثانوية والمتوسطة، وبعض الكتب التي تنمي في الأطفال حب الاطلاع والقراءة وكذلك إدخال التلفزيون التعليمي في المدارس وتدريب القرآن الكريم بصورة مبسطة للناشئة.

التواصل الفعال مع النفس

جرب كل صباح أن تنظر إلى المرأة وتقول لنفسك صباح الخير، صباح التميز، صباح العطاء، وغيرها من العبارات الإيجابية التي توحى بالأفضل من نفسك ولنفسك، ثم لاحظ الفرق بعد شهر من الآن. إن معرفة الفرد لقدراته ومهاراته وإمكاناته المتنوعة سواءً الجسدية، أو النفسية، أو العقلية، مع اتجاهاته الإيجابية نحو نفسه وما يفضل أن يكون عليه مستقبلاً؛ يساعد-وبتوفيق الله تعالى-على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بأكثر قدر من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق السعادة والراحة له. وهو ما يعرف بمصطلح (إدارة الذات). ويرى الباحثون في هذا المجال أنه أحد أهم العوامل المساعدة على نجاح أصحاب الأداء المتميز؛ لأنه يحفزهم كي يكونوا أشخاصاً إيجابيين لديهم إدارة عالية للذات والذي يمكن تحقيقه من خلال استخدام بعض الوسائل المساعدة، والتي منها:

• يمكن تحقيق الإدارة الفعالة للذات، من خلال محادثة النفس بإيجابية والسيطرة على المشاعر والتصرفات السلبية، مع تحمل مسئولية السلوك والتوجه نحو تحقيق الأهداف الصعبة. ويجب الحذر من لوم أو ما يعرف بجلد الذات، أي تأنيب الذات بشكل سلبي متكرر؛ مما قد يسبب القيام بفعل ما يزيد من الانفعالات السلبية.

• ويجب أن تتزامن إدارة الذات مع التفكير الواقعي الإيجابي المنطقي والذي من خلاله يحدد الفرد أهدافه المستقبلية، مع وعيه التام بالتحديات التي قد تواجهه وكيفية معالجتها، ويشمل ذلك التحديات الفردية النابعة من ذاته، أو التحديات العائلية والمرتبطة بظروفه العائلية، أو التحديات العملية والمرتبطة بظروف وطبيعة العمل.

• ويتطلب ذلك التخطيط الذكي، ووضع الفرد خطة واقعية تحدد أهدافه في المستقبل على المستوى القريب أو البعيد، ويفضل أن تكون مكتوبة، مع مرونة عالية في تعديلها حسب تطور مستوى الأهداف التي يسعى لتحقيقها، أو الظروف الطارئة التي قد تحدث. ومن هنا يبدأ الفرد في تسخير كافة إمكانياته وقدراته نحو تحقيق أهدافه.

• كما يساعد على ذلك مراقبة الطريقة التي يتصرف بها الفرد في المواقف اليومية. وتعتبر إحدى الطرق الأكثر فعالية لتطوير مهارات التواصل مع الآخرين، من خلال مراقبة الطريقة التي تتصرف بها في المواقف اليومية. ويتم ذلك من خلال مراقبة الفرد سلوكياته التفاعلية مع الآخرين، وتسجيلها بشكل دقيق، ومن ثم تحليلها وتحديد كيفية دعم عناصر القوة فيها، أو معالجة عناصر الضعف (إن وجدت).

• كما أن إدارة الذات تتطلب قدرة الفرد على السيطرة على غضبه؛ لأنه قد يؤدي به إلى الانفعال والثوران، وعدم القدرة على التحكم في أقواله وأفعاله. وذلك أخذاً بالمنهج الإسلامي في التحذير من الغضب قال الله تعالى: «الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ» (الآية ١٣٤) سورة آل عمران، وروى البخاري عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رجلاً قال للرسول صلى الله عليه وسلم: أوصني، قال: «لا تغضب»، فردد مراراً، قال: «لا تغضب». ومما يساعد أيضاً على السيطرة على الغضب التدريب باستخدام النماذج المقترحة من علماء النفس وتطوير الذات والتي من أشهرها نموذج (APEB) والذي يهدف إلى فهم المراحل التي يمر بها الغضب واستخدام الإستراتيجيات المناسبة في كل مرحلة؛ من أجل أن يسيطر عليه. وهذه المراحل هي: مرحلة الانتباه أي انتباه الفرد للمثيرات التي تسبب له الغضب، سواء أكانت هذه المثيرات داخلية مصدرها الفرد نفسه، أو خارجية مصدرها الآخرين والبيئة المحيطة. ومرحلة الإدراك وهي التفسير والفهم للمثيرات التي تسبب الغضب استناداً على خبرات الفرد السابقة. ومرحلة الانفعال أو الغضب وهنا يجب على الفرد مواجهة ذاته مباشرة وتهدة نفسه، من خلال طرق متعددة، ومنها: ضبط الذات، وإظهار الانفعال المضاد كأن يظهر الهدوء. وأخيراً مرحلة السلوك وهو رد فعل الفرد بعد تعرضه للموقف الذي سبب له الغضب، ويرتبط السلوك طردياً مع شدة الغضب، وتختلف أشكال السلوك؛ فقد يكون سلوكاً لفظياً، أو جسدياً، أو رمزياً ■

أ. هدى صالح أبو حيمد *

يمكن تحقيق

الإدارة الفعالة

للذات، من

خلال محادثة

النفس بإيجابية

والسيطرة على

المشاعر مع تحمل

مسئولية السلوك

والتوجه نحو

تحقيق الأهداف

الهجمات الإلكترونية أصبحت بمثابة حرب غير معلنة على الدول

واقع وتحديات الأمن السيبراني في المملكة



24

إعداد: شقران الرشدي

يشهد العالم تطوراً كبيراً في مجالات التطبيقات الرقمية بمختلف نواحي الحياة؛ وهو ما يتطلب من الدول تأمين الشبكات، وأنظمة المعلومات، ومكوناتها من أجهزة وتطبيقات برمجية، وشبكات معلوماتية داخلية وخارجية، وحمايتها من العبث، والسرقة، والتسريب والاختراق في ظل الانفتاح الكبير، وتزايد الخدمات الإلكترونية المقدمة من المؤسسات والدوائر الحكومية والخاصة والتي تحمل الكثير من البيانات المشتركة. ومن هذا المنطلق أنشأت المملكة الهيئة الوطنية للأمن السيبراني؛ لتكون المرجع الوطني في شئون حماية المصالح الحيوية والأمن المعلوماتي الوطني، في قضية هذا العدد نتعرف على واقع وتحديات الأمن السيبراني في المملكة.



●● د. سعدون السعدون؛

من المهم حماية المصالح
الحيوية للدولة وأمنها
المعلوماتي من التهديدات
الإلكترونية

باتت تهدد المصالح والمنافع الاقتصادية للدول بشكل مقلق، ومن المهم الارتقاء بالتدابير الاستباقية الفعالة التي من شأنها استدراك خطر الأمن السيبراني بصورة منهجية ومؤسسية، وعبر إدارة كوادرمؤهلة بشكل احترافي. وفي هذا الجانب ذكر رئيس الباحثين الأمني في شركة «هواوي تكنولوجيز» بالولايات المتحدة الأميركية «آندي بردي» أن ٨٠٪ من الأجهزة تستخدم كلمات مرور بسيطة، و٧٠٪ من الاتصالات غير مشفرة، وبحلول عام ٢٠٢٠م سيتوفر أكثر من ٥٠ مليار جهاز يدعمون «إنترنت الأشياء»، والتي بدورها ستوفر إيرادات بقيمة ٧ تريليون دولار لذا لا بد من الأمان المنزلي، والأمان الصناعي، والأمان القومي؛ ف٥٤٪ من صانعي قرار الأمان التكنولوجي يملكهم قلق تجاه المخاطر المصحوبة بـ«إنترنت الأشياء» في شركاتهم ومؤسساتهم المختلفة.

حرب غير معلنة

ولفت عضو مجلس الشورى، ورئيس لجنة

الشبكات المتنقلة والثابتة.

ومن المتوقع كذلك أن يستمر الطلب على خدمات الإنترنت في الزيادة خلال السنوات المقبلة؛ نتيجة زيادة محتوى الإنترنت، واستمرار انتشار الأجهزة الذكية المحمولة والتطبيقات، إضافة إلى أن هناك العديد من الخدمات الحكومية تقدم عبر الإنترنت، واعتماد الجانب الاقتصادي في المملكة على التقنيات الحديثة في معظم تعاملاته. وهذه المخاطر التي تكتنف استخدامات شبكة الإنترنت، لا تشكّل هاجساً للمملكة وحدها، فجميع دول العالم تواجه تحديات الأمن السيبراني وتعرض لهجمات إلكترونية متنامية، وتبادل الحكومات التحذيرات والخبرات في سبيل تأمين الفضاء الإلكتروني. فعلى سبيل المثال لا الحصر الصين وأمريكا جندتا طاقة بشرية هائلة لمراقبة، وحماية أمنهما الإلكتروني، فالتعامل الإلكتروني بين المؤسسات العسكرية، والقضائية، والصحية والتجارية كالبنوك يحتاج إلى حماية قوية من الدرجة الأولى، لمنع أي تسرب معلوماتي أو اختراق، فتسرب المعلومات أو سرقتها والعبث بها عند الوصول غير المشروع قد يكلف كثيراً مقارنة بما ينفق في حمايتها والمحافظة عليها.

٧ تريليون دولار

وفي هذا الجانب أكدت دراسة حديثة نشرتها شركة الأبحاث الشهيرة «جارتنر» على أنه في عام ٢٠١٩م ستصل النفقات العالمية المتعلقة بالأمن السيبراني إلى ١٠٠ مليار دولار، حيث إن الأمن السيبراني يُعد تحدياً كبيراً في ظل تصاعد الهجمات والاختراقات الإلكترونية التي

المشاركون في القضية:

■ د. سعدون السعدون

عضو مجلس الشورى، ورئيس
لجنة النقل والاتصالات

■ د. محمد الزهراني

عميد كلية تقنية المعلومات،
أستاذ أمن نظم المعلومات المساعد
بجامعة الملك فيصل

■ د. فهد السلمي

عضو هيئة التدريس، ومتخصص
في الأمن المعلوماتي بجامعة
الملك عبد العزيز

■ د. مزنة الشمري

عضو هيئة التدريس بجامعة الإمام
عبد الرحمن بن فيصل، متخصصة
في برمجيات أمن المعلومات
والجرائم المعلوماتية

تحديات ونصائح

يرى خبراء أمن المعلومات أن الحالة الراهنة للأمن السيبراني في المملكة تواجه العديد من التحديات لتطبيق الحماية من الهجمات الإلكترونية، إضافة إلى مواجهة التحديات المتعلقة بالتهديدات الإلكترونية، وطرق الوقاية منها، لاسيما وأن عدد مستخدمي الإنترنت في المملكة يواصل الارتفاع ليصل إلى نحو ٢٦,١ مليون مستخدم بنهاية الربع الثاني من عام ٢٠١٩م؛ بسبب تزايد الطلب على خدمات الإنترنت، والاستخدام العالي لتطبيقات الشبكات الاجتماعية، وتحميل الفيديو والألعاب، إضافة إلى أن هؤلاء المستخدمين يسعون للحصول على سرعات أعلى وحزم أكبر، مما يؤدي إلى زيادة حركة البيانات على



●● د. محمد الزهراني:
من التحديات التي قد تواجه
الأمن السيبراني في المملكة
التكلفة الاقتصادية ووجود
خبراء حماية وأمن المعلومات

ومركز الأمن السيبراني في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، إضافة إلى مراكز أخرى في وزارة الدفاع والشركات الوطنية الكبرى. وستعمل الهيئة على سن الأنظمة والتشريعات وتوحيد الممارسات في سبيل ضمان تطبيق الأنظمة الحرجة للاتصالات وتقنية المعلومات والحفاظ على سرية وخصوصية وجاهزية وتكامل المعلومات في السعودية.

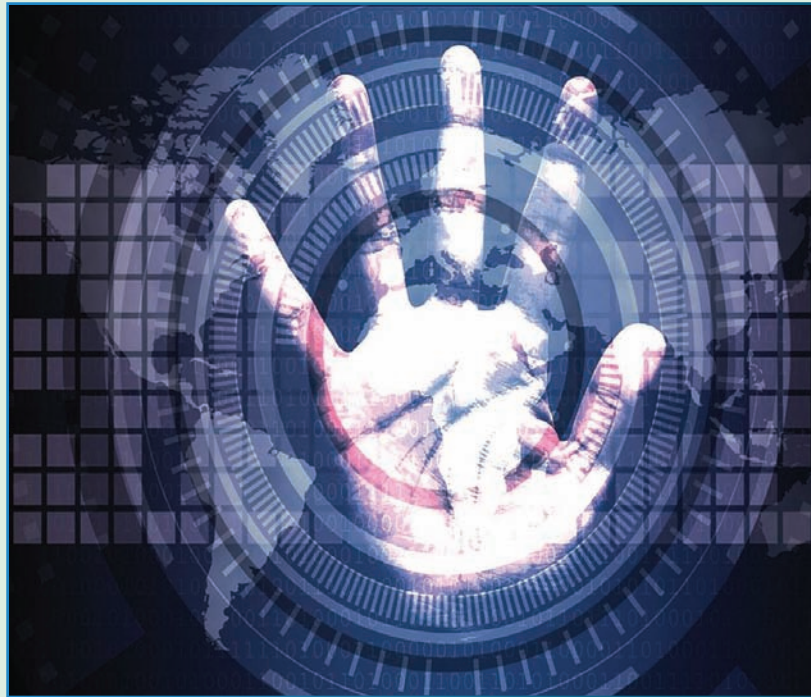
مبرمجون سعوديون دوليون

وفي السياق ذاته شددت عضو هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل المتخصصة في برمجيات أمن المعلومات والجرائم المعلوماتية د. مزنة الشمري، على أهمية الأمن السيبراني كونه يُعد سلاحاً إستراتيجياً، لاسيما أن الحرب السيبرانية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الأساليب الحديثة للحروب والهجمات بين الدول، وتأتي أهمية الأمن السيبراني في صد ومنع أي هجوم إلكتروني قد تتعرض له أنظمة

المصالح الحيوية للدولة وأمنها الوطني والحفاظ على سلامة بنيتها التحتية الحساسة، والتحذير من خطورة التهديدات الإلكترونية، وتقديم الإرشادات للجهات الحكومية والحيوية، وإطلاعها على آخر المستجدات والحلول في مجال الأمن السيبراني الذي يعتبر سلاحاً إلكترونياً ودرعاً حصيناً، وأحدثت الخطوة التي اتخذتها المملكة بتأسيس الهيئة والتوجه نحو الأمن المعلوماتي تقدماً كبيراً؛ من خلال تقليص الأخطاء ومعالجة الثغرات لإيجاد الحلول الأمنية، وتحقيق التكامل بين أجهزة الدولة المعنية بذلك المجال؛ مثل: الاتحاد السعودي للأمن الإلكتروني والبرمجيات التابع للهيئة العامة للرياضة، والمركز الوطني للأمن الإلكتروني في وزارة الداخلية، ومركز التميز في جامعة الملك سعود،

●● د. فهد السلمي:
رؤية ٢٠٣٠ ركزت على الجانب
التقني وتطوير الحكومة
الإلكترونية من أجل تحقيق
نهضة تقنية

النقل والاتصالات بالمجلس د. سعدون السعدون إلى أن إنشاء الهيئة الوطنية للأمن السيبراني قرار حكيم؛ هدفه الأساسي مواجهة المخاطر الإلكترونية التي تمثلها الهجمات والجرائم المعلوماتية، حيث يُؤسس لمرحلة جديدة من الأمن المعلوماتي للمملكة، خاصة ذي العلاقة بالاقتصاد الوطني. إن الهجمات الإلكترونية أصبحت بمثابة حرب غير معلنة ولا بد من التصدي لها بكل السبل. ويضيف: من الأهمية تعزيز حماية



● د. مزنة الشمري: الحروب السيبرانية تستغل ثغرات تقنية للوصول للبينات الحساسة وهي أخطر ما يهدد أنظمة الدولة

السيبراني في الإجراءات والتقنيات التي تستخدم لحماية الفضاء السيبراني من العبث بالبيانات أو تعطيل الخدمات، والفضاء السيبراني يشمل كل أنظمة الاتصالات السلكية واللاسلكية ومنظومات القيادة والسيطرة وشبكات الحواسيب بمختلف مسمياتها بما فيها شبكة الإنترنت والخدمات التي تُقدم من خلالها، إضافة إلى شبكات الطاقة الكهربائية.

وأضاف: سيقوم الأمن السيبراني بمساعدة القطاعات بالملكة للتصدي للهجمات الإلكترونية؛ وذلك باستخدام أحدث التقنيات ورفع مستوى الوعي والتدريب لجميع الموظفين العاملين فيها، حيث إن حدوث الهجمات الإلكترونية سابقاً يعود لعدم التزام بعض الجهات بتطبيق أعلى المعايير في الأمن السيبراني، وأيضاً عدم رفع مستوى الوعي والتدريب لموظفيها.

وحدد د. السلمي ٣ عوامل أدت إلى انتشار الهجمات الإلكترونية في الوقت الحالي، وهي: زيادة حدة الهجمات واستهدافها مفاصل مهمة وحيوية في أي دولة، ونمو القطاع الرقمي واعتماد الدولة على الرقمنة؛ وبالتالي تكون أكثر عرضة للهجوم، وأخيراً ضعف البنية الأمنية

مما سينتج عنها حدوث خسائر مالية كبيرة تقدر بـ ٦ تريليونات دولار سنوياً، تقدر به ٢٢,٥ تريليون دولار بحلول عام ٢٠٢١م، حيث إن خسائر العام الماضي بلغت ٣ تريليونات دولار ١١,٣ تريليون ريال حسب شركة «سايبر سيكيورتي فنترش» لأبحاث أمن المعلومات.

حماية المصالح

أما عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز د. فهد السلمي، فيرى أن الأمن السيبراني سيسهم في تعزيز الأمن الإلكتروني بالملكة، وحماية مصالحها على الصعيد الأمني والسياسي والاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك من خلال وضع خطة إستراتيجية شاملة وتطبيقها على كافة قطاعات الدولة الحكومية والخاصة.

ولفت إلى أن رؤية ٢٠٣٠ ركزت على الجانب التقني، وتطوير الحكومة الإلكترونية، والاعتماد عليها لتقديم كافة الخدمات للمستفيدين؛ من أجل تحقيق استمرارية نهضة التقنية. فقد جاء الأمر الملكي بإنشاء الهيئة الوطنية للأمن السيبراني لتعزيز حماية الشبكات وأنظمة تقنية المعلومات وأنظمة التقنيات التشغيلية ومكوناتها من أجهزة وبرمجيات؛ وبالتالي يقود ذلك إلى تعزيز الأمن السيبراني للدولة وحماية مصالح المملكة الحيوية وحماية أمن المملكة الوطني. فالهيئة الوطنية للأمن السيبراني هي الجهة المتخصصة بالملكة في الأمن السيبراني والمرجع الوطني في شؤونه لحماية مصالحها الحيوية وأمنها الوطني والبنية التحتية الحساسة. ويتمثل مفهوم الأمن

الدولة، وأيضاً لحماية الأنظمة من سوء الاستغلال ومحاولات الدخول غير المشروع للنظام ولأهداف غير سليمة. كما أكدت على أن مفهوم الأمن السيبراني أوسع وأشمل من مفهوم أمن المعلومات، حيث إن الأمن السيبراني يتضمن الشبكات الداخلية والخارجية على حد سواء، وأيضاً البنية الحيوية التحتية للمعلومات.

وقالت: «إن صناعة الأمن السيبراني تعتمد على تأهيل الكوادر البشرية، والاستثمار في البحث والتطوير، وتحويل نتائج الأبحاث إلى منتجات، أما سوق الأمن السيبراني فهي هائلة ومغرية جداً بالتريليونات، والطلب على منتجات الأمن السيبراني في تزايد مدهش، وهذا المجال فرصة لا تكرر بالنسبة لرجال الأعمال السعوديين؛ لعدة أسباب منها: أنها تعتمد على البرمجة في المقام الأول؛ مما يقلل تكاليفها بشكل كبير، ووجود أعداد كبيرة من المبرمجين السعوديين على جانب كبير من الكفاءة والقدرة على الابتكار، والطلب على منتجات الأمن السيبراني دولياً وليس محلياً فقط، مع أن السوق المحلية مغرية لكبريات الشركات العالمية العاملة في هذا المجال».

وأضافت: «أصبح الآن لدينا الكثير من الأجهزة والأنظمة والتقنيات المتقدمة التي تتم إدارتها وتشغيلها عن طريق شبكة الإنترنت؛ مما يؤدي إلى انتشار الحروب السيبرانية، من خلال استغلال ثغرات تقنية تؤدي بالوصول إلى البنية التحتية أو البيانات الحساسة، والتي تعد من أخطر ما يهدد أنظمة الدولة؛

الموديل الديناميكي لبناء إستراتيجية المنظمات

فى ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما يصاحبها من تحديد أهداف إستراتيجية، ظهرت أهمية قيام المنظمات بإعداد الإستراتيجيات الخاصة بها (لتحقيق التوازن بين عناصر المنظمة الأربعة المتعلقة بالنواحي المالية والعميل والعمليات والعاملين)؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى المملكة. هناك سيناريوهات مختلفة للإستراتيجيات التى قد تتبعها المنظمة، إلا أن المنظمات بحاجة إلى أداة تساعدهم على تحديد أفضل السيناريوهات والتي تمكنهم من الوصول لأهدافهم الإستراتيجية المتوافقة مع تلك المرتبطة برؤية المملكة. الموديل الديناميكي للإستراتيجية هو أحد الأدوات الداعمة لتحقيق التنمية الإدارية بالمملكة. وهذا الموديل هو الموديل المعدل لبطاقة الأداء المتوازن والتي تحتوي على أربعة مناظير هم: المنظور المالى (يحتوي على المقاييس المالية مثل الربحية)، ومنظور



أ. أشرف حسن عبد الله *

العميل (يحتوي على مقاييس العملاء مثل رضا العملاء)، ومنظور العمليات (يحتوي على مقاييس العمليات مثل عدد الوحدات المنتجة والجودة)، ومنظور الموارد البشرية (يحتوي على مقاييس الموارد البشرية مثل رضا العاملين والتسرب الوظيفي). وبطاقة الأداء المتوازن هى الأداة الأكثر انتشاراً في إعداد إستراتيجيات المنظمات، إلا أنه أثناء تطبيقها تم التوصل إلى بعض المشكلات والتي تتمثل في: تجاهل التأثير الديناميكي فيما بين العناصر المختلفة المكونة للإستراتيجية، وتجاهل عنصر الوقت واعتبار أن كل عناصر الإستراتيجية تؤثر على بعضها في نفس الوقت، وأيضا تساوي الأوزان النسبية لجميع عناصر الإستراتيجية. كذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن هى مجرد تعبير استاتيكي للعلاقة الافتراضية بين جميع عناصر الإستراتيجية فى المناظير الأربعة سائلة الذكر. ومن ناحية أخرى تفترض بطاقة الأداء المتوازن أن منظور الموارد البشرية هو الذي يحسن منظور العمليات والذي يحسن منظور العميل والذي بدوره يحسن المنظور المالى. وهذا يعنى أن التأثير في اتجاه واحد فقط، على سبيل المثال هناك تجاهل لأن التحسن في منظور العميل؛ قد يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات والذي يؤدي بدوره إلى تحسين منظور العمليات.

يضاف إلى ما سبق أن بطاقة الأداء تفترض أن التحسن في منظور العمليات؛ يؤدي في نفس الوقت إلى التحسن في منظور العميل بمعنى أن الطلب من العملاء سيزيد في نفس الوقت الذي يحدث فيه تحسن في منظور العمليات (مثلاً الجودة). علماً بأنه من الطبيعي أن يكون هناك وقت حتى يدرك العملاء التحسن في الجودة قبل أن يتم زيادة الطلب. وأخيراً تفترض بطاقة الأداء المتوازن تساوي القيم النسبية؛ عند تحديد العلاقة بين جميع عناصر الإستراتيجية، عن طريق مثلاً تجاهلها أن الزيادة في جودة المنتجات تؤدي إلى زيادة الطلب طول الوقت.

لذلك كله فالموديل الديناميكي للإستراتيجية يوفر إمكانية تحويل الصورة الاستاتيكية لبطاقة الأداء المتوازن إلى الحالة الديناميكية. وهو ما يتم من خلال تحديد جميع عناصر الإستراتيجية، وتحديد قيمهم الحالية، وكذا تحديد عنصر الوقت والأوزان المعيارية المختلفة لكل عنصر، ثم إدخال كل هذه البيانات على أحد برامج الـ (سوفت وير) المتخصصة في هذا الشأن. ويتم بعد ذلك تشغيل البرنامج والذي يوفر النتائج المحتملة في المستقبل للإستراتيجية الحالية. بعد ذلك يتم تحديد سيناريوهات مختلفة للإستراتيجيات المحتملة، ثم مقارنة نتائجها المحتملة في المستقبل؛ للوصول إلى أفضل سيناريو. بناءً على ما سبق سيساعد الموديل الديناميكي للإستراتيجية مديري الجهات على بناء سيناريوهات مختلفة للإستراتيجية، والوصول إلى نتائجها المتوقعة بالمستقبل بما يساعدهم على تحديد أفضل سيناريو للإستراتيجية ■

يساعد الموديل
الديناميكي
مديري الجهات
على بناء
سيناريوهات
مختلفة
للاستراتيجية،
والوصول إلى
نتائجها المتوقعة

* عضو هيئة التدريب بقطاع إدارة الأعمال - معهد الإدارة العامة

علماء

الإدارة وروادها هم الرافد

الفكري المتدفق الذي يركز عليه تطويرها،

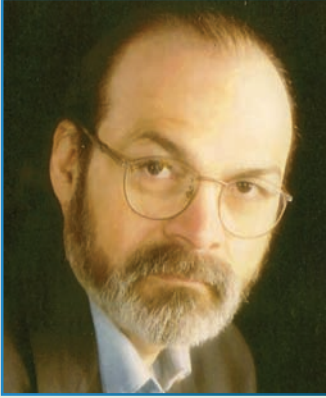
وتقديم أفكار مبتكرة ترتقي بها.

وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية»،

نقدم لقارئنا «توم بيرنز»

أحد هؤلاء العلماء والرواد.

* توم بيرنز Tom Burns ١٩١٣-٢٠٠١



وتتم تهيئة نوع المنظمة
الانتظامية (تسمى أيضاً
عضوية) للأوضاع غير
المستقرة؛ عندما تنشأ
المشكلات الجديدة وغير
المألوفة بشكل مستمر،
والتي لا يمكن تقسيمها
وتوزيعها بين أدوار
الاختصاصيين الموجودة.
وتكون هناك بالتالي عملية
تعديل وإعادة تعريف

مستمرة بمهام الفرد، مع التركيز على الطبيعة الإسهامية لمعرفة
الاختصاصي بدلاً من التقيدية. وقد تحدث عمليات الاتصالات
والتفاعلات وإعطاء المعلومات والنصح؛ بدلاً من الأوامر على أي
مستوى حسبما تتطلبه العملية، مولدة درجة عالية جداً من الالتزام
نحو أهداف المنظمة ككل. والنظام الذي لا يوضح الهيكل التنظيمي
للشركة، أو الوظائف الحقيقية أو مسؤوليات كل فرد قد يرفض
استخدامه على نحو واضح؛ لأنه يعرقل العمل الفاعل للمنظمة.

إن الفشل الكامل تقريباً للمنشآت الأسكتلندية التقليدية في استيعاب
البحث في الإلكترونيات وتطوير المهندسين في داخل منظماتهم؛ جعل
«بيرنز» يشك فيما إذا كانت المنشأة الميكانيكية تستطيع أن تتغير
إلى منشأة انتظامية؛ هذا لأن الأفراد في المنظمة الميكانيكية ليسوا
ملتزمين نحو المنظمة ككل فحسب، بل لأنهم أعضاء أيضاً في مجموعة
أو قسم يتمتع بهيكلية مهنية مستقرة، ولديهم اهتمامات محلية
بالنزاعات مع المجموعات الأخرى. وهكذا فإن الصراعات في القوة تنشأ
بين الأقسام الراسخة للسيطرة على الوظائف والموارد الجديدة؛ وهذا
يجعل المنظمة تحيد عن التكيف الهادف، ويسمح لهياكل الميكانيكية
العتيقة بأن تدوم، والأنظمة (الباثولوجية) أن تنمو.

والأنظمة الباثولوجية هي محاولات من قبل المنظمات الميكانيكية
للتكيف مع المشكلات الجديدة للتغيير والإبداع وعدم التأكد، بينما
تتمسك هذه الأنظمة بنظامها البيروقراطي الرسمي. وقد وصف
«بيرنز» بعض من هذه التفاعلات النموذجية. في التنظيم الميكانيكي
يكون الإجراء الطبيعي للتعامل مع مسألة خارج نطاق مسؤولية الفرد
هو إحالتها إلى الاختصاصي المناسب، أو إذا فشل في ذلك إلى الرئيس.
وفي وضع سريع التغيير فإن الحاجة لمثل هذه الاستشارات تحدث بشكل
متكرر، وفي كثير من الشواهد يتعين على الرئيس إحالة المسألة إلى من
هو أعلى منه. ولذلك فإن مثل هذه القرارات ينتج عنها حمل ثقيل
يجد طريقه للرئيس التنفيذي، وسريعاً ما يثبت بشكل جلي أن الكثير
من القرارات يمكن أن تُصنع فقط بإحالتها إلى القمة ■

«توم بيرنز» عالم اجتماع أيرلندي حصل على درجة الدكتوراه من جامعة
«ستانفورد» الأمريكية. قام بالتدريس كأستاذ زائر في عدة جامعات
في الولايات المتحدة والسويد، وأمضى أكثر من ٣٠ عاماً من البحث
والتدريس في جامعة «أدنبره» حتى تقاعده في عام ١٩٨١م «بروفيسوراً» في
علم الاجتماع. كانت اهتماماته الأولى متركزة في علم الاجتماع الحضري،
وعمل مع مجموعة «ويست ميدلاند» في إعادة البناء والتخطيط لما بعد
الحرب. وأثناء عمله في «أدنبره» كان اهتمامه الرئيسي هو إجراء دراسات
لعدة أنواع من المنظمات وتأثيرها في أنماط الاتصال وفي أنشطة المديرين.
ودرس أيضاً علاقة الأشكال المختلفة من المنظمات بالظروف المتغيرة
الخاصة بتأثير الابتكارات التقنية. وقد حصل على عدة شهادات تقديرية
وشرفية؛ لقاء مساهماته وأنشطته البحثية، والتعليمية، والاستشارية.

مساهماته

درس «بيرنز» - بالتعاون مع عالم النفس «جي إم ستولكر» - محاولة
تقديم عمل تطوير الإلكترونيات في المنشآت الأسكتلندية التقليدية، مع
نظرة لإدخال هذه الصناعة الحديثة وسريعة التوسع؛ في الوقت الذي
كانت تشهد فيه الأسواق نقصاً في منتجاتها. وقادته الصعوبات التي
واجهتها هذه المنشآت - المتمثلة في التكيف مع الوضع الجديد الخاص
بالتقنيات والأسواق المتغيرة باستمرار - إلى وصف «نوعين مثاليين» في
إدارة المنظمة والتي تقع على طرفي سلسلة متصلة يمكن وضع معظم
المنظمات فيها.

وتتم تهيئة النوع الميكانيكي مع الأوضاع المستقرة نسبياً؛ حيث تم فيها
تقسيم المشكلات والمهام الخاصة بالإدارة إلى حقول تخصصية يقوم فيها
كل فرد بأداء المهمة المحددة الموكلة إليه بدقة. ويوجد تسلسل هرمي
وظيفي واضح من الضبط، ومسؤولية المعرفة الكلية والتنسيق تقع
على وجه الحصر في قمة التسلسل الهرمي. ويتم التركيز على الاتصال
الرأسي والتفاعل (كالذي يحدث بين الرؤساء والمرؤوسين)، مع الإصرار
على الولاء والامتثال لاهتمامات الرؤساء. وهذا النظام ينسجم بشكل
كبير مع بيروقراطية العقلانية-القانونية لـ «فيبر».

30

العدد ١٥٨ - ربيع الأول - ١٤٤٠ هـ

رقائق البطاطس أم رقائق التكنولوجيا!

عنوان هذا المقال هو تساؤل مازال يُطرح على راسمي البرامج الاقتصادية في الدول الآخذة في النمو، وخصوصاً راسمي البرامج التي تهتم بالحجم على حساب الكيف والتنوعية؛ ذلك لأن العلاقة الطردية بين أحجام الاستثمار والإنتاج والتصدير وبين معدل النمو الاقتصادي، جعلت بعض البرامج الاقتصادية توجه جُل سياساتها لاستهداف أحجام مرتفعة من هذه الأنشطة-كوسيلة أساسية لزيادة معدل النمو الاقتصادي السنوي المحقق-ودون أن تعباً بتركز هذه الأنشطة في القطاعات الاستخراجية والعقارية والخدمية منخفضة القيمة المضافة، ومنخفضة الأثر التنموي المستدام.

وعندما طُرح هذا التساؤل نفسه على التجارب الدولية الرائدة؛ كانت إجابتها عليه بمثابة «درس تنموي» لكل سلكي دروب التنمية الاقتصادية. فلقد أثبتت هذه التجارب أن نوعية أنشطة الاستثمار والإنتاج والتصدير-لا أحجامها-هي التي تضمن قدرة الاقتصاد على زيادة النمو، وعلى تحول هذا النمو ليصبح من النوعية المستدامة. ومصدراً لما نقول، فإن تركيز الاستثمارات الجديدة في قطاعات الصناعة متوسطة وعالية التقنية؛ هي التي مكنت كل من الاقتصاد الكوري والتايواني والماليزي (كأمثلة دولية شهيرة) من تحقيق طفرة تصديرية كبيرة، وللدرجة التي عاجلت معها الاختلالات الهيكلية في موازين مدفوعاتها، وأسهمت مع مضي السنوات-في تحقيق معدل مستدام من النمو الاقتصادي. وعلى هذا الأساس، وتأسيساً بالتجارب التنموية الناجحة، دعنا-في نقاط

أربعة محددة-نذكر «القواعد الذهبية» التي يتعين على راسم أي برنامج اقتصادي أن يراعيها، وهو يرسم

سياسات الاستثمار، ليستهدف مقادير مرتفعة من التصدير التنموي، وهذه القواعد هي:

أولها أن تتسع قاعدة الصناعات التصديرية الوطنية بفعل الاستثمار المحلي والأجنبي لتشمل كل الأنشطة الاقتصادية القادرة على المنافسة الدولية، ولتمنع حدوث التحيز والتركز الاقتصادي في أنشطة استخراج وتصدير المواد الخام، أو الأنشطة الصناعية الأولية، ولتساعد بذلك في ترقية نصيب الاقتصاد الوطني من «سلاسل الإنتاج الصناعي» الدولية. ولن يحدث ذلك إلا أن يكون الهدف الأول لسياسات الاستثمار في قطاع التصدير هو استقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية متوسطة وعالية التقنية.

ثانيها أن تسهم أنشطة التصدير في تشغيل العمالة الوطنية الماهرة، ووفق هذه القاعدة/المعيار يمكن المفاضلة بين القرارات الاستثمارية وبعضها البعض، ويمكن ترتيبها تنازلياً حسب قدراتها على التشغيل، كما يمكن في ضوء ذلك بناء نظام حوافز دقيق للاستهداف للاستثمارات عالية التشغيل والتصدير في آن واحد.

ثالثها أن تسهم هذه الصادرات في بناء المعارف الوطنية وتراكمها، وخصوصاً في قطاع الصادرات المولدة من الاستثمارات الأجنبية المباشرة. ولكي يحدث ذلك فإن سياسات الاستثمار مُطلبة بتوفير تشابكات أمامية وخلفية مع أنشطة الاستثمار الأجنبي المتركز في قطاع التصدير. ويمكن لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة أن يؤدي أداءً جيداً في هذا الخصوص. وبعبارة أكثر وضوحاً، يتعين تطوير نظام حوافز صارم؛ لربط مخرجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحلية بأنشطة الاستثمارات الأجنبية المتجهة للتصدير. ومن الضروري أن يتضمن هذا النظام آليات منضبطة لحث الشركات الأجنبية على نقل المعرفة (وفي وقت لاحق التكنولوجيا) للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الوطنية؛ حتى تتوافر المقومات المواتية لخلق كيانات وطنية قادرة على المنافسة في المستقبل القريب والمنظور.

رابعها ألا تستهدف أنشطة التصدير تغطية الاحتياجات الاستيرادية؛ لتحقيق التوازن الاقتصادي في ميزان المدفوعات فحسب. بل على راسم السياسات الاستثمارية في قطاعات التصدير، أن يضع نصب عينيه هدف تدعيم «الاحتياطات الدولية»؛ كي يصبح الاقتصاد قادراً بها على تحقيق الاستدامة الخارجية، وأن يتجنب الوقوع أسيراً لـ «صدمات الاستيراد» الضارة.

وفي ضوء القواعد الأربعة السابقة؛ لعل القارئ الآن يمكنه أن يجيب بمفرده عن التساؤل الذي طرحه عنوان هذا المقال. فالتخصص في تصنيع وتصدير «رقائق التكنولوجيا»-على سبيل المثال-يتفوق على التخصص في تصنيع وتصدير «رقائق البطاطس»؛ كنتيجة لقدرة الأولى على تعميق وترقية الصناعة الوطنية، وعلى زيادة حصتها في سلاسل التصنيع الدولية، وعلى تشغيل العمالة الوطنية الماهرة، وعلى بناء المعارف الوطنية وتراكمها باستمرار، وعلى تعظيم واستقرار العوائد المالية المتأتية من الصادرات. فالتخصص في صناعة «رقائق التكنولوجيا» أرقى-دون ريب-من التخصص في صناعة «رقائق البطاطس» ■



د. محمد صلاح عفيفي *

نوعية
أنشطة الاستثمار
والإنتاج
والتصدير-لا
أحجامها-هي
التي تضمن قدرة
الاقتصاد على
زيادة النمو

تختلف حسب مستوى المعيشة وعدد أفراد الأسرة ومقداره

إدارة الراتب الشهري.. أزمات وحلول

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

إن إدارة الراتب الشهري بطريقة سليمة، وبكفاءة، في إطار الميزانية الموضوعة يجنب المتاعب والهموم، ويمنح حياة مالية مريحة بعيداً عن الضغوط المالية الناتجة عن سوء إدارة هذا الراتب، ويهب القدرة على مواجهة الأزمات المالية غير المتوقعة. وأياً ما كان الأمر فإن إدارة الراتب الشهري تختلف من فرد لآخر، ومن أسرة لأخرى حسب مستوى المعيشة، وعدد أفراد الأسرة، واجمالي هذا الراتب. ولذلك يجب على الموظف أن يشرك معه كل أفراد أسرته في إدارة الراتب، وأن يقوم بتوعيتهم كي يساعدوه على ذلك بشكل عقلائي واستراتيجي يضمن المحافظة على الراتب، واختيار طريقة مناسبة وفعالة لإدارته، وربما تحقق (تحققوا) إنجازاً مهماً بتخصيص جزء من الراتب للادخار أو الاستثمار. وهو ما نطرحه معكم في هذا التحقيق، واليكم التفاصيل.



قاعدة ٢٠-٣٠-٥٠

نستهل هذا الموضوع بما تشير إليه «ساما» (مؤسسة النقد العربي السعودي) -عبر موقعها على الإنترنت- إلى أن قاعدة ٥٠-٣٠-٢٠ يمكن أن تساعد الأفراد في إدارة ميزانيتهم الشهرية؛ من خلال وضع إطار فعلي للالتزامات المالية والنفقات الشهرية بالإضافة إلى تخصيص جزء من الراتب لتحقيق أهدافهم المستقبلية، سواء كانت ادخارية أو استثمارية، دون حدوث عجز بهذه الميزانية أو زيادة حجم المصروفات الشهرية عما هو محدد له. وتعتمد هذه القاعدة على تقسيم الراتب فور استلامه إلى ثلاثة أجزاء كالآتي: أولها تخصيص ٥٠٪ من الراتب للنفقات الأساسية الثابتة والتي تلبي الاحتياجات الشهرية؛ كقواتير الكهرباء والمياه، ومصاريف التعليم، ومصاريف الرعاية الصحية، ومصاريف النقل، ومصاريف الاتصالات، وغيرها. والجزء الثاني هو تخصيص ٣٠٪ من الراتب للنفقات المتغيرة، والتي قد يُعبر عنها بالكماليات التي تسهم في رفع مستوى رفاهية العيش؛ مثل التسوق، والأنشطة الترفيهية، والرحلات، والهدايا، وقد يختلف توزيع البنود الخاصة بجزء النفقات المتغيرة من شهر لآخر؛ وذلك بحسب الأولوية والهدف المطلوب تحقيقه. ثم يهتم الجزء الثالث بتخصيص ما لا يقل عن ٢٠٪ من الراتب للخطط المالية المستقبلية مثل زيادة المدخرات، أو تعجيل سداد الديون، أو اتباع خطة استثمارية، أو الادخار لحالات الطوارئ. وتضرب «ساما» مثلاً على أرض الواقع؛ حيث تفترض أن هناك شخصاً يحصل على راتب شهري قدره ١٠,٠٠٠ ريال، ويرغب في إدارة ميزانيته الشهرية من خلال اتباع قاعدة ٥٠ - ٣٠ - ٢٠ لتقسيم الراتب. فهنا تتحدد الخطوة الأولى في استقطاع مبلغ

●● «ساما» تنصحك بـ ٥٠-٣٠-٢٠ و«كاكي بو» تضمن لك ادخار ٣٥٪ من راتبك

٥٠٠٠ ريال لتغطية المصاريف الأساسية مثل الأقساط الشهرية، ومصاريف السكن، وفواتير الخدمات، ومصاريف التنقل وغيرها. والخطوة الثانية هي استقطاع مبلغ ٣٠٠٠ ريال لتغطية النفقات المتغيرة مثل التسوق، والسفر، والأنشطة الترفيهية، وغيرها. أما الخطوة الثالثة فهي استقطاع ما لا يقل عن ٢٠٠٠ ريال للادخار، أو الاستثمار، أو السداد المبكر للديون.

قاعدة ١٠-٢٠-٧٠

وفي معرض حديثه عن الأسر السعودية والإنفاق في صحيفة «الرياض» أوضح د.جاسم بن محمد المطوع-الخبير الاجتماعي والتربوي-أن هناك العديد من الدراسات أثبتت أن الأسر السعودية تنفق بنسب عالية تحت بند الترفيه وخدمات المطاعم؛ بسبب غياب التخطيط وعدم الاهتمام به، ويرى أن نسبة الإنفاق بالجانب التعليمي بسيط جداً مقابل نسبته في الجانب الترفيهي.

كما أوضح مبادئ التخطيط ومعرفة الأولويات التي يجب مراعاتها في التخطيط للميزانية وهي الأصول التي يملكها الشخص، وحصر الدخل ومعرفته من جميع الجوانب، كذلك ضبط المصاريف وبنودها من خلال برامج ميزانية الأسرة، وكذلك البرنامج المعمول للميزانية بموقع الأسرة السعيدة الذي يخول للشخص معرفة ما تم صرفه عن طريق جدول «تخطيط ميزانية الأسرة» خلال الشهر، وكذلك معرفة الالتزامات كالديون والمتطلبات الأخرى.

كما بين أهمية قاعدة إدارة الميزانية والتي اسمها بالقاعدة الذهبية (٧٠-٢٠-١٠) والذي اعتبر أن ٧٠٪ تُخصص لمصاريف يومية كالدراسة والسفر والتعليم والترفيه والهدايا، و٢٠٪ تمثل سداد الديون، و١٠٪ توفير، كما أن الشخص الذي لا يتحمل ديوناً تضاف هذه النسبة إلى التوفير فتصبح ٣٠٪/توفيراً.

وعلى صعيد متصل، يذكر المطوع أن هناك ثلاث عادات سلبية في الأسر الخليجية وهي سهولة أخذ الديون، وسوء التعامل مع السوق، كذلك الإسراف والتبذير، ولم يمانع من أخذ الديون إلا للحاجة الملحة والضرورة المحتمة لأخذه. وفي هذا الصدد يركز المطوع على أهمية تدريب الأبناء على الميزانية وإدارتها ووضعها والتخطيط لها كعمل العديد من الأفكار التي من شأنها تعزيز اعتمادهم على أنفسهم وإدارتهم لمصروفاتهم الشهرية ويأتي ذلك من خلال الاقتداء بالوالدين، كذلك تعليم الأبناء كيفية اتخاذ قرار شراء أي سلعة من خلال دراستها من جميع الجوانب، كما أن فتح حساب للأبناء بالبنوك يعلمهم بطريقة إدارة المصروفات بطريقة سليمة، ويشعرهم بالمسؤولية.

ويبرز موقع «رواتب السعودية» كيفية إدارة الراتب الشهري بمثالية؛ من خلال الآتي:

- أداء حق الله في المال: فالخطوة الأولى التي ينبغي أن يقوم بها رب الأسرة مع دخله هي أن يؤدِّي حقَّ الله الواجب في ماله-متى أُستحق-وفقاً لموجباته الشرعية، فما شرعت حقوق الله في المال إلا تزكية وتنمية له. ومَن جعل في ماله صدقة، إلا كان فيه نماء وبركة وإخلاف. فحبذا لو استقطعت من راتبك أي نسبة، تجعلها لأقاربك المحتاجين، أو أحد الجمعيات الخيرية، أو المشاركة في أحد المشروعات الوقفية، فستجد ذلك بركة وزيادة في دخلك من حيث

لا تحتسب، وسيكون للمدقة - بمشيئة الله تعالى - دور في تجنبك كثيراً من البلاء والمصائب، والأموال التي تحتاجها لعلاجها أو مداواتها.

• أداء حقوق العباد والديون: يادر ما أمكنك بسداد ما عليك من ديون وحقوق للعباد، وإياك أن تماطل في سدادها وأنت قادر ميسور، وإياك أن تأخذ ديناً لا تنوي سداده، فضلاً عن أن تأكل أموال الناس بالباطل.

• الادخار ولو جزءاً يسيراً من الدخل: فلا تعتد على أن تنفق دخلك الشهري بالكامل، واجتهد أن تدخر نسبة مهما كانت ضئيلة للطوارئ، أو محاولة لتكوين رأسمال يمكنك من القيام بمشروع اقتصادي، واستثمار هذا الفائض أو المال المدخر، سواء كنت شريكاً متضامناً، تشارك بمالك وجهدك، أم شريكاً موصياً تشارك بمالك دون الإدارة لأعمال الشركة.

• تنظيم المشتريات والمصروفات: ولا تتبع شهوة الشراء في نفسك؛ لأن النفس البشرية كالطفل؛ إن رغبت في شيء تريد الحصول عليه آنياً، ولكن عود نفسك على حساب المنافع والمضار عند كل عملية شراء. ودائماً ضع قائمة باحتياجاتك الشهرية، والسنوية، والموسمية، ورتب هذه القائمة ترتيباً تنازلياً من الضرورات، إلى الكماليات، إلى التحسينات، وضع جدولاً زمنياً لتحقيق وتوفير كل احتياج في حالة سماح ميزانيتك الخاصة، مع مراعاة المواد السابقة.

• تجنب الاستدانة والتقسيط: لا تشتري شيئاً إلا ملكت السيولة الكاملة لشرائه، ابتعد عن مزلق التقسيط ما أمكنك ذلك، ولا يغرك أن التقسيط مباح شرعاً. فلا تعني الإباحة التورط فيما لا قبل لك بسداده، وفي حالة لجوئك لقرض حسن، رتب سدادك له مسبقاً، ولا تلجأ إليه إلا

●● غياب ثقافة الادخار وسوء التعامل مع السوق والتبذير والاستدانة عادات سلبية تستنزف الراتب

لضرورة، وأنت تعرف في الوقت نفسه مصادرك لسداده.

• تنظيم المصروف الشخصي للزوجة والأبناء: فمن الجميل أن ترصد لزوجتك مصروفاً شخصياً، بنسبة معينة من دخلك، بحيث لا تجور عليها، ولا تجور على باقي مواد نفقاتك. ومن المزالق التي تقع فيها الأسرة عدم مراعاة الزوجة لميزانية رب البيت، وتلاحقه بالطلبات، وغالباً ما تكون في مجال التحسينات لا الضرورات؛ لذلك من المناسب تحديد هذا المصروف الشخصي، والاتفاق بين الزوجين على عدم تجاوزه على الإطلاق؛ لكي لا تُثقل الأسرة بنفقات لا تطيقها. أيضاً من الأهمية بمكان استخدام المصروف الشخصي المرصود للأبناء في تعويدهم وتدريبهم على كيفية إدارة طلباتهم واحتياجاتهم الشخصية، وتعويدهم على الادخار من هذا المصروف.

المحافظة على الراتب

وبصفة عامة، يلفت موقع «موضوع» إلى ٦ طرق للمحافظة على الراتب الشهري-والتي ربما تعينك على إدارة راتبك الشهري-وهي: أولاًها توفير العملات المعدنية، هي من الطرق القديمة والتقليدية التي يتبعها الكثير من الأفراد في المحافظة على رواتبهم؛ من خلال جمع النقود المعدنية التي تزيد بعد المصروفات اليومية من الراتب في علبة، أو حصالة نقود وهكذا تتم تنمية هذه الأموال مع مرور الوقت. وثانيها تخصيص مبلغ مالي

شهري للادخار، وهي الطريقة التي يتبعها معظم الأشخاص شهرياً، عن طريق ادخار مبلغ من المال من قيمة الراتب الشهري الإجمالية، والتي يتم الاحتفاظ فيها في المنزل لحين الحاجة إلى استخدامها. والطريقة الثالثة هي استخدام حسابات التوفير كنوع من أنواع المحافظة على الراتب الشهري، والتي تعتبر أفضل من الطرق التقليدية؛ لأن حساب التوفير المصري يتم ايداع الأموال فيه ولا يمكن التصرف فيها مباشرة، ويُساعد ذلك في المحافظة على الراتب لأطول فترة زمنية ممكنة. والرابعة تتحدد في التوقف عن شراء الثريات، والتي تعد من أهم الطرق التي تُساعد في المحافظة على الراتب الشهري؛ إذ بعد استلام الراتب يقوم العديد من الأشخاص بشراء أشياء لم تكن ضمن خططهم أو أفكارهم للمشتريات، ويُطلق عليها مسمى الثريات، والتي قد لا تكون من الأساسيات وتُشكل تكاليف إضافية لا حاجة لها. وخامس هذه الطرق الادخار بعد دفع التكاليف الثابتة، وهذه التكاليف الثابتة تشمل على الفواتير الشهرية، وتكلفة إيجار المنزل، وسداد القروض (إن وجدت)، ومن ثم شراء الحاجات الأساسية، والاحتفاظ بالمبلغ المالي المتبقي كمبلغ مخصص للادخار من الراتب الشهري. والطريقة السادسة تتمثل في الحصول على النصائح من الآخرين؛ باعتبارها من الطرق التي قد تُساعد في المحافظة على الراتب الشهري؛ إذ يُساعد التعرف على تجارب الآخرين في كيفية توفيرهم لرواتبهم الشهرية، من الأفكار التي من الممكن تطبيقها، والاستعانة بها في ادخار مبلغ من المال من إجمالي القيمة الخاصة في الراتب الشهري. ويمكن التحكم في الراتب الشهري من خلال الطرق الآتية:

خلال أيام الشهر، وأيضاً يُساعد في وضع مقارنة بين الشهور المختلفة، مما يؤدي إلى معرفة مدى نجاح الخطة في المحافظة على الراتب الشهري. أما النصيحة الثالثة فهي العمل على تطبيق هذه الخطة على جميع أفراد الأسرة؛ للمساعدة في سهولة إدارة الوضع المالي الخاص في المنزل، ومتابعة الراتب الشهري منذ لحظة استلامه وحتى نهاية الشهر، كما يُسهم في توفير مبلغ مالي منه.

«كاكي بو» اليابانية

وهناك أسلوب متبع في اليابان يسمى «كاكي بو»، وهو طريقة وعادة يابانية قديمة تعود إلى عام ١٩٠٤م. وهذه الطريقة مشهورة على مستوى العالم، وهناك «هاشتاج» خاص بها، ودائماً ما يوصي باتباعها العديد من الخبراء والمختصين، إضافة إلى أن عدداً غير قليل من وسائل الإعلام والشبكات الاجتماعية يشيرون إلى أن هذه الطريقة توفر ٣٥% كنتيجة من إدارة راتبك الشهري ومصروفاتك على نحو سليم، لصالح الادخار.

وبحسب صحيفة «الاقتصادية»، فالفكرة ببساطة هي أن وجود ميزانيتك مكتوبة على الورق، سوف يجعلك أكثر عرضة لساءلة نفسك حول الإنفاق الخاص بك، ومتى سيكون عليك أن تخفض الوضع أو ترفعه. ويشجع الكتاب المستخدمين على الجلوس في بداية كل شهر والتخطيط لخطة التمويل للأسابيع الأربعة التالية. وهذا يعني كتابة ما هو القدر من المال الذي تنوي ادخاره، كذلك النفقات اللازمة الخاصة بك، وذلك وفق أربع فئات تشكل احتياجات العيش الأساسية، وتتضمن: الغذاء، والنقل، والسكن، وجميع الأغراض الطبية، ومن ثم أي إضافات أخرى من باب رفاهية الحياة، كالوجبات الجاهزة والتسوق

• إنشاء حسابات للتوفير: يعد توفير الأموال على المدى الطويل أمراً مهماً، وينفس أهمية إدارة الأموال على المدى القصير.

• استغلال العروض: ينبغي استغلال العروض من أجل الحفاظ على نفقات قليلة، دون الحاجة إلى عمل ميزانية لتدبير الأمور المالية.

ثم يُسدي «موضوع» ٣ نصائح للمحافظة على راتبك الشهري، وهي: إعداد وكتابة ورقة تحتوي على الميزانية الشهرية، والتي تشمل على المصروفات الثابتة، والإضافية، والطارئة، ويجب أن تخضع لرقابة أحد أفراد الأسرة للتأكد من تنفيذها، كما أنه من الممكن الاستعانة بجهاز الحاسوب في إعداد هذه الخطة الشهرية للمحافظة على الراتب؛ لأنه يوفر مجموعة من البرامج التي تحتوي على جداول بيانات تساعد في بناء الخطة بطريقة صحيحة. والنصيحة الثانية هي تدوين جميع المصروفات خلال الشهر مهما كانت قيمتها أو طبيعتها؛ وهو ما يُسهم في معرفة كيف تم توزيع الراتب

• معرفة ما يتم كسبه خلال الشهر: يؤخذ بعين الاعتبار النظر إلى المصاريف الشخصية واليومية، والمال الذي يدفع للضرائب وللضمان الاجتماعي، أو لرعاية الأطفال، ومصاريف المواصلات؛ إذ من خلال طرح هذه المصاريف سيتم معرفة صافي المال المتبقي.

• تحليل أين يتم إنفاق المال: يحتاج الفرد إلى أن يصبح أكثر وعياً في كيفية صرف الأموال، والعمل على وضع خطة لخفض التكاليف.

• تحديد أهداف مالية لتحقيقها: عمل خطط تنظيمية للمستقبل، مثل المبلغ الذي سترتب على التعليم الجامعي للأطفال، والمبلغ المطلوب للتقاعد؛ مما سيساعد على معرفة الكمية التي ينبغي توفيرها كل شهر لتحقيق هذه الأهداف على المدى الطويل.

• استثمار المال: البدء في استثمار الأموال في وقت مبكر، حيث يساعد الاستثمار على زيادة الربح في الأموال، وتحقيق استثمار جيد للمستقبل.



والأمور الثقافية كالكتب والموسيقى والأفلام والهدايا والملابس. وللمساعدة على تشكيل الميزانية الصحيحة مطلوب منك كتابة ما ستفعله كل شهر؛ للوصول إلى أهداف التوفير الخاصة بك. وهناك أيضاً أربعة أسئلة، يطلب الكتاب منك الإجابة عنها، في بداية كل فترة من الأسابيع الأربعة. وهذه الأسئلة هي: كم من المال معك؟ كم تريد أن توفر؟ كم تصرف أو تنفق فعلياً؟ كيف يمكن التحسين في الوضع؟

الادخار

وطبقاً لجريدة «الرياض»: فإن سوء التعامل مع إدارة المال للأسرة يؤدي إلى الاستهلاك العشوائي، وبالتالي يؤثر سلباً على اقتصادياتها، حيث فرض غياب ثقافة الادخار هيمنته على الأفراد؛ لنجد أن الغالبية منهم يلجأ إلى تيسير أموره وإيفاء متطلباته عن طريق الاستدانة أو الاقتراض، رغم أن الكثير من أولياء الأمور لديه أنماط استهلاكية سلبية، تلاحظ من خلال اتجاهه لاستهلاك حاجيات ثانوية ليست ضرورية؛ مما يؤدي إلى الوقوع بأزمات مالية نهاية كل شهر.

●● التطبيقات الذكية لإدارة الراتب تجسيد للتقدم التكنولوجي وعصر الهواتف

كما أن سلوكيات الأفراد في الاستهلاك لا تعتمد على أطر اقتصادية سليمة، إذ تسيطر عليها نزعة الفوضى والهدر العشوائي في المال نتيجة غياب التخطيط المالي والاعتماد الكلي على مصادر أخرى في التوفير للمتطلبات، ولا شك أن غياب ثقافة الادخار لدى العديد من الأسر يعود إلى ضعف ثقافة الوعي لدى أربابها، لا سيما وأن البعض يعيش في مستوى مالي متضخم جداً؛ مما جعله يضطر في استنزاف الكثير من الأموال دون حاجة، في المقابل فإن ذوي الدخل المحدود نجدهم مقلدين في الاستهلاك رغم عدم الحاجة، وجعل الكثير منهم يعاني من عدم القدرة على إيجاد مردود مادي مدخر يعينه وقت الظروف الطارئة.

ويؤكد موقع «سوق المال.كوم» على أن جلنا نواجه مشكلة فيما يتعلق بادخار جزء ولو بسيط جداً من الراتب، ففي حين يعتقد البعض أن الادخار قد لا يتسنى لذوي الرواتب المتدنية بعض الشيء إلا أن هذه المشكلة تواجه ذوي الرواتب المتدنية وذوي الرواتب العالية على حد سواء؛ فغالباً كلما كان الراتب عالياً كان أسلوب الحياة مختلفاً بشكل يوازي هذه الزيادة في الراتب بحيث تزيد المصاريف في سبيل تلبية متطلبات هذا النمط المعيشي، وبالتالي يترتب على ذلك صعوبة كبيرة في تخصيص جزء من الراتب للادخار.

وتزداد صعوبة تخصيص مبلغ معين للادخار عندما يكون الشخص غير مدرك بشكل واضح ودقيق لكل المصروفات، فأول خطوة هي مراقبة المبالغ المصروفة، ففي نهاية الشهر عندما يكون قد تم صرف الراتب بالكامل، أو ربما دعت الحاجة إلى اقتراض مبلغ إضافي أيضاً، قد يجد الشخص أن المبلغ الذي كان يفترض ادخاره قد تم صرفه في أمور ثانوية جداً كان يمكن بكل بساطة الاستغناء عنها.

تطبيقات ذكية

وختاماً، فإنه مع التقدم التكنولوجي الذي نعيشه، وعصر الهواتف والتطبيقات الذكية؛ ظهرت العديد من التطبيقات التي ربما تساعدنا في تنظيم أمور حياتنا، وخاصة الأمور المالية، وميزانية الأسرة. وهذه التطبيقات المتعلقة بإدارة الراتب الشهري متاحة على كل من: Google Play، App Store، والتي منها على سبيل المثال تطبيقات: مصارف سعودي، ومصارييف، ومصروفات، وLearn Vest، وأمبير المصروفات، وWally+، ومصارييفي، واحسبها صح، وExpensify، ومصارييفك، ومحفظتي، وLevel money ■





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

العقوبات التأديبية

هناك معلومات ومعارف ينبغي على كل موظف أن يلم بها؛ حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات العمل الحكومي. على المحقق أن يدرك أن حق الجهة الإدارية في توقيع العقوبة التأديبية ينشأ منذ اللحظة التي يرتكب فيها الموظف المخالفة التأديبية؛ ولأجل هذا يتعين عليه معرفة ماهية العقوبة، وأنواعها، والضوابط التي تحكمها؛ لأجل إضفاء المشروعية على قرار العقوبة.

أنواع العقوبات التأديبية: تنقسم العقوبات المنصوص عليها في نظام تأديب الموظفين إلى ثلاثة أنواع:

- العقوبات الأدبية: وهي الإنذار واللوم.
- العقوبات المالية: وتتمثل في الحسم من المرتب، والحرمان من العلاوة الدورية.
- العقوبات التي تؤدي إلى الإبعاد عن الوظيفة، وهي الفصل من الخدمة.

ضوابط توقيع العقوبات التأديبية:

- شرعية العقوبة: بمعنى أن الجهة الإدارية مقيدة بالعقوبات الواردة في المادة (٣٢) من نظام تأديب الموظفين، وهي محددة على سبيل الحصر ولا يمكن الخروج عليها بتطبيق عقوبة أخرى غير منصوص عليها في النظام.
- عدم جواز تعدد العقوبة التأديبية

عن ذات الفعل، ولا يجوز معاقبة الموظف مرتين بجزأين أصليين لم ينص النظام صراحة على الجمع بينهما.

- تناسب العقوبة مع المخالفة التأديبية: المتفق عليه أن الجهة الإدارية تتمتع بسلطة تقديرية في إيقاع الجزاء التأديبي على الموظف المخالف دون أن تقيد نفسها بالتدرج في توقيع العقوبة؛ إلا أنها يجب عليها أن تراعي ضوابط توقيع الجزاء التأديبي الواردة في المادة (٣٤) من نظام تأديب الموظفين، عندما نصت على أنه «يراعى في توقيع العقوبة التأديبية أن يكون اختيار العقوبة متناسباً مع درجة المخالفة مع اعتبار السوابق والظروف المخففة والمشددة الملازمة للمخالفة وذلك في حدود العقوبات المقررة في هذا النظام».

- تسبب القرار التأديبي، وتكمن أهميته في أنه:

- ضماناً للموظف المخاطب بالقرار؛ حتى يتسنى له الوقوف على الأسباب التي بني عليها في إصداره ومن ثم يكون على بينة واضحة من أمره في حال الطعن عليه أمام القضاء الإداري.

- تمكين الجهة القضائية من ممارسة رقابتها على صحة القرار، والأسباب التي تضمنها للتأكد من قيام القرار على وقائع صحيحة وثابتة تبرر الجزاء التأديبي

الموقع على الموظف ■



د. بدر الحربي وأ. هدى أبو حيمد يبحثان أثره على المنظمة والموظف

التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية

منذ سنوات قليلة مضت، كان بريق الوظيفة الحكومية يخطف أبصار الباحثين عن التوظيف في المجتمع السعودي؛ لأنها تمنحهم نوعاً من أنواع الضمان الاجتماعي، بالإضافة للعديد من المزايا والضمانات الأخرى التي ربما أصبحت غير ذات طمع، خاصة مع هيمنة القطاع الخاص في الوقت الراهن على سوق العمل وارتفاع ما يتقاضاه موظفو هذا القطاع، بالإضافة إلى عدد من المتغيرات الأخرى. ولذلك لوحظ لجوء بعض موظفي الأجهزة الحكومية مؤخراً للتقاعد المبكر، وهو القرار المصيري الذي يتخذه الموظف الحكومي ويتضمن انتهاء علاقته بالوظيفة العامة بمحض إرادته. ولهذا القرار تأثيره المباشر سواء على الموظف، أو منظمته الحكومية. وقد لفتت هذه الظاهرة انتباه كل من: د. بدر بن جزاء الحربي، وأ. هدى بنت صالح أبو حيمد؛ فتناولاها في دراستهما الميدانية الصادرة عن معهد الإدارة العامة بعنوان: «التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية وأثره على المنظمة الحكومية والموظف المتقاعد في مدينة الرياض».

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

قرار مصيري

تتكون هذه الدراسة من ٦ فصول متنوعة، بالإضافة للمراجع والملاحق، وتقع في ٢١٠ صفحات. يستهلها الباحثان في الفصل الأول بمدخل الدراسة الذي يقرران فيه أن العلاقة الوظيفية يتم تنظيمها منذ بدايتها وحتى انقضاءها من خلال تشريعات وأحكام، غير أن انتهاء العلاقة الوظيفية يختلف عن انتهاء أي علاقة حقوقية أخرى؛ لأن العلاقة الوظيفية محاطة بمجموعة من الأحكام المختلفة بسبب طبيعة الوظيفة نفسها. والأصل أن الموظف يلتحق بالوظيفة العامة بإرادته، وبناء على طلبه، كما أنه يستطيع أن يتركها أيضاً بإرادته؛ من خلال ما يسمى بالاستقالة أو التقاعد المبكر. وهذا التقاعد عبارة عن قرار مصيري وله تأثيره المباشر على حياة المتقاعد مبكراً، كما أنه يؤثر على توازن القوى العاملة في المنظمة؛ لذلك يجب عليها التخطيط السليم لمواجهة مثل هذا القرار.

ويرى الباحثان أن أسباب التقاعد المبكر تفرض نفسها على الواقع الإداري في المملكة؛ إذ إنها تنقسم بشكل أساسي إلى فئتين من الأسباب: الأولى أسباب على مستوى المنظمة، والثانية على مستوى الموظف المتقاعد نفسه؛ حيث تكمن معظمها

مبكراً على ٥٨٪ من الفاتورة الشهرية للرواتب التقاعدية مجتمعة؛ إضافة إلى الآثار السلبية لهذه الظاهرة.

«بكير على تقاعدك»

ويؤكد الباحثان على أنه رغم أن توجهات الدولة بشكل عام نحو الاهتمام الدائم بتشجيع القوى العاملة من رجال ونساء على الاستمرار في العمل، والاشتراك بالضمان لفترات أطول بما يمكنهم من الحصول على راتب تقاعدي جيد، وللمحد من ظاهرة التقاعد المبكر التي يشير الواقع إلى تزايد الأعداد التي تقدم على طلب التقاعد المبكر؛ لدرجة أن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي أطلقت مؤخراً حملاتها الإعلامية والتوعوية، مثل حملة «بكير على تقاعدك».

وعلى صعيد متصل، تبدو أهمية هذه الدراسة من بعدين هما: البعد المعرفي؛ حيث هناك ندرة تكاد تكون شبه منعدمة في الدراسات العربية والأدبيات بشأن التقاعد المبكر لدى موظفي الأجهزة الحكومية خصوصاً في المملكة العربية السعودية، وقلة الدراسات الميدانية في مجال التقاعد، وخاصة التقاعد المبكر. والبعد الثاني أهميتها العملية؛ فهي تمثل مرجعاً مناسباً لكافة المختصين بتقاعد الموظف الحكومي؛ من حيث حل المعوقات التي تحد من كفاءة وفعالية استثماره، وأنها قد تساعد صناعي

في العوامل الاستثمارية أو الوظيفية أو الخاصة به وبحياته العائلية، والرغبة في الاهتمام بالأسرة بشكل خاص والواجبات الاجتماعية بشكل عام، من مشكلات الأبناء والأهل، والسكن، والانتقال وغيرها. وتشير الإحصائيات الصادرة عن المؤسسة العامة للتقاعد إلى تزايد أعداد المتقاعدين مبكراً في الأجهزة الحكومية؛ ففي عام ١٩٨١م كانت نسبتهم ١٩,١١٪ وارتفعت بشكل تدريجي خلال الأعوام التالية لتصل في عام ٢٠١٤م إلى ٤٢,٣٪ من إجمالي المتقاعدين، ثم ارتفع عددهم ليصل إلى ٩٥ ألف متقاعد؛ وهو ما يمثل ما نسبته ٤٧٪ من إجمالي متقاعدي الضمان؛ مما يشكل تحدياً كبيراً يجب على هذه الأجهزة مواجهته والعمل على معالجته بشكل فعال. فهذه النسبة المذكورة عالية جداً، وتؤدي إلى استنزاف حقيقي في فاتورة التقاعد؛ إذ يستحوذ المتقاعدون

المتقاعدون مبكراً بلغت نسبتهم ٤٧٪ ويستحوذون على ٥٨٪ من الفاتورة الشهرية للرواتب التقاعدية

الإناث وأصحاب الوظائف التنفيذية والمطلقون ومن تتراوح أعمارهم بين ٥٦-٥٩ سنة

لم يعملوا بعد سن التقاعد. وأن معدل التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية تزايد بشكل ملحوظ مع بداية العام ٢٠١٠م ووصل لأعلى قيمة في العام ٢٠١٤م ثم انخفض قليلاً في العام ٢٠١٥م. وتنوعت أسباب هذا التقاعد المبكر بين الحاجة إلى الراحة، وحاجة أسرة المتقاعد لمتابعة شؤونها والتفرغ لها، وعدم القدرة على مواصلة أي تجارة أو مشروع تجاري في أثناء العمل الحكومي. كما اختلفت آثار ذلك التقاعد على المتقاعد نفسه فكانت كالآتي: أن قرار التقاعد كان موفقاً؛ حيث نجحت المشاريع التجارية للمتقاعد، وأصبحت علاقته مع أسرته أفضل بكثير، بينما رأى متقاعدون آخرون أن مشكلاتهم الأسرية زادت بعد التقاعد المبكر. وجاءت آثاره بالنسبة للمنظمة كالآتي: التقاعد المبكر يعطي فرصة لضخ دماء جديدة لجهة العمل، ويزيد من الوظائف المقررة لها، وأنه يؤدي إلى فقدانها لعدد من الكفاءات الإدارية. وقد تحدثت الفئات الأكثر رغبة في التقاعد المبكر من نظرائهم في كل من: الإناث، وأصحاب الوظائف التنفيذية، والمطلقين، وأصحاب الفئة العمرية (من ٥٦-٥٩ سنة)، وذوي المؤهل الدراسي أقل من الثانوية العامة.

وفي ضوء هذه النتائج: يبدي د. بدر الحربي، وأ. هدى أبو حيمد التوصيات التالية: ضرورة مساعدة الوزارات المعنية للمختصين في مجال التقاعد المبكر؛ للحد من تفاقم الظاهرة، وضرورة الاهتمام باستراتيجية تنمية وتطوير الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية، وكذلك ضرورة الاهتمام بأوضاع الموظفين الاجتماعية والنفسية والوظيفية والمادية ودراسة الطرق التي ترفع من درجة الرضا الوظيفي، والعمل على إنشاء مركز اجتماعي خاص بالمتقاعدين يضم جميع الوظائف الحكومية، وضرورة العمل على دراسة السن الأنسب للتقاعد المبكر مرتبطاً بموافقة جهة العمل ■

القرار في الأجهزة الحكومية على الاسترشاد بالتوصيات والمقترحات المقدمة لحل كافة التحديات التي قد تواجهها نتيجة التقاعد المبكر لمنسوبيها.

الشروط والأنظمة

وقد تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في دراسة الآثار المترتبة للتقاعد المبكر في تلك الأجهزة على المنظمة والموظف المتقاعد، إضافة إلى أربعة أهداف فرعية، وهي: التعرف على معدل التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية، وأسبابه، والآثار المترتبة عليه بالنسبة لهذا الموظف، وبالنسبة لمنظمته التي كان يعمل بها. وقد أجريت الدراسة على عينة ملائمة بلغ حجمها ٣٥٤ مبحوثاً من الموظفين المتقاعدين مبكراً، وأيضاً ٦٩ مبحوثاً من مديري التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في الرياض. ويستعرض د. بدر الحربي، وأ. هدى أبو حيمد في الفصل الثاني «الإطار النظري للدراسة»، حيث يركزان على جزئيتين مهمتين: أولاهما هي التقاعد والتقاعد المبكر ويزران من خلالها التقاعد بصفة عامة، والتقاعد المبكر في المملكة العربية السعودية، والتقاعد المبكر والصندوق التقاعدي للتأمينات الاجتماعية، والتقاعد المبكر للمرأة. وتحدد الجزئية الثانية في تأثير التقاعد المبكر على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتتضمن إدارة الموارد البشرية،

والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتأثير التقاعد المبكر على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

وفي ضوء ما سبق، يسلط الباحثان الضوء على التقاعد في المملكة التي عرفت أول نظام للتقاعد في عام ١٣٦٤هـ، ثم نظام التقاعد في عام ١٣٧٨هـ، ثم نظام التقاعد في عام ١٣٨١هـ، وأخيراً نظام التقاعد الصادر في عام ١٣٩٣هـ، والذي ما زال ساري المفعول حتى تاريخه. وقد اشترط هذا النظام للإحالة إلى التقاعد عند بلوغ ٢٠ سنة في الخدمة الشروط التالية: أن يكون طلب الإحالة للتقاعد المبكر بناءً على رغبة الموظف نفسه، وأن تبلغ مدة خدماته عند تقديم الطلب ٢٠ سنة بعد استبعاد أيام الغياب ومدد الإجازة الاستثنائية دون أن تبلغ خدمته ٢٥ سنة؛ إذ عند بلوغه المدة الأخيرة يستحق معاشاً تقاعدياً بموجب النظام بغض النظر عن سبب إنهاء خدماته، وأن توافق جهة العمل. وتجدر الإشارة إلى أن مقدار المعاش التقاعدي يكون وفق المعادلة التالية:

المعاش التقاعدي = (الراتب الأساسي ÷ ٤٠) × عدد سنوات الخدمة

نتائج وتوصيات

وقد توصلت الدراسة لنتائج عديدة تتركز في الآتي: غالبية المتقاعدين مبكراً وبنسبة ٨٣٪ من أفراد العينة المختارة



آلام الظهر والرقبة والتهاب العين والأرق أهم أعراضها

أمراض المهنة خطر يهدد الإنتاجية ويسبب التسرب الوظيفي

اختلفت بيئات العمل في السنوات الأخيرة، حيث قل الاعتماد على التعاملات الورقية وزاد الاعتماد على الحاسبات الآلية في أداء مختلف الأعمال؛ وقد كان لهذا التطور الكبير الذي حدث في المهن المختلفة آثاره السلبية على صحة الموظفين نتيجة الجلوس فترات طويلة على الكراسي-التي ربما أغلبها غير مريح جسدياً-وأمام هذه الحاسبات. في هذا التحقيق استطلعنا آراء بعض الموظفين عما يعانونه من أعراض مرضية وأهم الحلول التي يستعرضها الخبراء للوقاية من هذه الأمراض.



إعداد :
سامح الشريف

ويتسبب هذا النوع من التوتر في تشييط هرموني «الكورتيزول» و«النورادرينالين»؛ مما يسبب أضراراً على الصحة البدنية والعقلية. ويقول «جيمس كامبل كويك» من جامعة «تكساس»: «عندما تترك العمل، يجب أن تترك كل مشاكله هناك». فالبعض لا يفصل بين العمل والحياة الشخصية، الأمر الذي يدفعه للتفكير المستمر حتى أثناء القيادة، مما قد يتسبب في فقدان التركيز على الطريق ووقوع حوادث خطيرة.

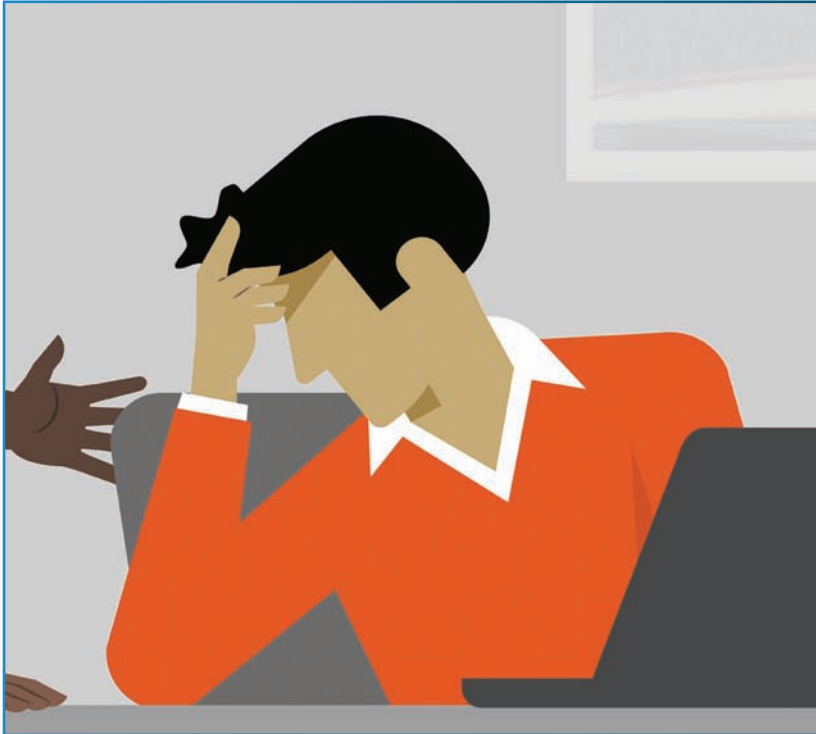
أعمال مكتبية

ونلقت إلى أن كل وظيفة تختلف طبيعتها وفقاً لمتطلباتها ومهامها، وقد تتسبب بعض الوظائف في الإصابة بمشكلات صحية؛ ولذلك يجب الانتباه أثناء العمل بهذه الوظائف. وكثير من



●● ياسر السلاحي: ضرورة توفير مكاتب مريحة وعيادة أولية وفحص دوري وإزالة مسببات الضغوط النفسية

جامعة «بيتسبرغ» الأمريكية. وأضاف: حتى التفكير في خوض نقاش حاد مع رئيسك أو الخوف من أعباء العمل كل يوم، يعتبر من علامات التوتر المزمن.



مرض مهني

المرض المهني هو مرض يصيب الفرد؛ نتيجةً لطبيعة عمله أو نشاطه المهني، حيث يتم تعريفه عند انتشاره في بيئة عمل محددة مقارنةً بالمحيط السكاني العام أو ببيئة عمل أخرى. ووفقاً لويكبيديا؛ يمكن للإصابة أن تكون ناتجة عن التعرض لعوامل ضارة مختلفة، قد تكون كيميائية، أو فيزيائية، أو بيولوجية، أو مسرطنة أو مشعة. وخلافاً لإصابة العمل التي تكون ناتجة بالعادة عن وقوع حادث لمرة واحدة؛ فإن المرض المهني عادة ما يكون ناتجاً عن التعرض الدائم والمتكرر لمسبب الضرر على امتداد فترة زمنية معينة.

عضوية ونفسية

ومن الجدير بالذكر أن كثيراً من الموظفين يعانون من الأعباء النفسية المتعلقة بالعمل والضغوط الشديدة من أمراض عدة. فطبقاً للمركز الأمريكي لمكافحة الأمراض والوقاية منها -بحسب الموقع الألماني الشهير DW- فإن بيئة العمل المرهقة ترتبط بزيادة التغيب عن العمل ورغبة الموظفين في التخلي عن عملهم، بالإضافة للإصابة بمشكلات صحية، مثل أمراض ضغط الدم والقلب وغيرها. وقد رصد خبراء الصحة النفسية أمراضاً ناتجة عن الوظائف الصعبة وتأثيراتها.

«إن كنت تعمل بوظيفة لا تحبها، فإن كل يوم تذهب فيه للعمل، ستعاني من ضغوط عدم الشعور بالسعادة»، هذا ما أكدته الباحثة «بروس إس رابين» من



●● سلطان الدباس:

أعمل على الحاسب الآلي يومياً والنتيجة آلام جسدية

محاولة القيام بشكل مفاجئ والشعور
بآلام وصعوبة في تحريكها، ومع الوقت
يمكن أن يتحول إلى التهاب شديد في
المفاصل.

مشاكل القلب: أثبتت العديد من
الدراسات أن الجلوس لوقت طويل
يزيد احتمالية الإصابة بأمراض
القلب؛ لأنه يؤدي إلى تلف الأوعية
الدموية وتكلس شرايين القلب.

السمنة: كما أن كثرة الجلوس يؤدي
إلى السمنة، وخاصة في حالة الإكثار

التي تحدث نتيجة الجلوس المطول على
كرسي أمام الحاسوب، وتزداد مخاطرها
بمرور الوقت، حيث تؤثر على صحة
العمود الفقري ويمكن أن تؤدي للإصابة
بالانزلاق الغضروفي.

آلام الرقبة: كذلك يتسبب الجلوس أمام
الحاسب الآلي إلى إصابات في الرقبة؛
التي ينتج عنها آلام شديدة والتهابات
في الفقرات العنقية.

التهاب وتر الإبهام: وهو من المشكلات
الصحية التي تحدث بسبب كثرة الكتابة

على جهاز الحاسب الآلي كواحد من
أبرز الأسباب.

ضعف النظر: نتيجة التركيز الدائم في
جهاز الحاسوب، يبدأ النظر في الضعف
بشكل تدريجي.

الصداع الشديد: حيث تزداد فرص الشعور
بآلام الرأس؛ نتيجة الجلوس المستمر
والنظر في الشاشة لفترات طويلة.

تصلب المفاصل: أيضاً يعتبر الجلوس
لفترات طويلة دون تحريك المفاصل من
أسباب تصلبها، ويمكن ملاحظة هذا عند



●● عبدالله الزهراني

أعاني من ألم في الكتفين وصداع وتوتر أثناء العمل

الأعمال تتطلب الجلوس على المكتب
طوال الوقت، ويظل هذا الوضع قائماً
لسنوات طويلة وليس مجرد أيام، بل
ويمكن أن تمتد لفترات مسائية في
المنزل. وغالباً ما تكون هذه الأعمال
على جهاز الحاسب الآلي. لذلك
نعرض لكم فيما يلي أهم الأضرار
الصحية الناتجة عن الأعمال المكتبية
التي يوجزها الموقع الطبي المتخصص
«ويب طب» وهي:

آلام الظهر: من أكثر المشاكل الصحية



●● فهد المطيري؛ آلام الظهر والتهاب العين والأرق أهم الأعراض

انحراف العمود الفقري، حيث يفضل الحفاظ على زاوية كوع اليد بدرجة ٩٠ درجة في اليد المتحكممة بفأرة الحاسب - الابتعاد عن شاشة الحاسب بما يزيد على ٦٠ سم، والتأكد من نظافتها بشكل مستمر.

- الابتعاد - قدر الإمكان - عن وضع الحاسب المحمول «لاب توب» مباشرة على الجلد؛ إذ يظن الكثير أنه يؤمن لهم الراحة والاسترخاء بوضعه بشكل دائم على الأرجل، ولكن الدراسات أثبتت أن وضعه على الأرجل يتسبب في الإصابة بحروق في طبقات الجلد العليا؛ بسبب الاحتكاك المباشر للجلد مع الحرارة الصادرة منه.

- العمل على إراحة العينين مدة تتراوح بين ٣ إلى ٥ دقائق، بعد كل ساعة عمل على الحاسب، بإبعاد النظر عن شاشة الحاسب؛ حتى تريح عضلات العينين.

- خفض ضوء شاشة الحاسب؛ حتى لا تجهد العينين، ويفضل عدم استخدامه في حجرة معتمدة على الإطلاق.

- الفحص الطبي للعينين، وللظهر بشكل دوري؛ إذا كنت ممن يستخدمون الحاسب بشكل يومي ولفترات طويلة.

- يفضل أداء التمارين الآتية أثناء الجلوس أمام شاشة الحاسب: إغلاق العين اليمنى، والضغط بلطف بطرف الإصبع على العين لمدة ٣ ثوانٍ، ثم قم



الوقائية واستحداث برامج خاصة بممارسة الرياضة في الشركات؛ سيكون مفيداً في الحد من هذه المشكلة، ومن الضروري أن يتم التعامل مع المشكلة من جذورها من خلال تحسين وضعيات الجلوس وزيادة الحركة في المكتب، بدلاً من الاعتماد على الأدوية والمسكنات لتخفيف الألم.

إرشادات طبية

ولأن استخدام الحاسبات الآتية - بكل أشكالها - يعد جزءاً أساسياً من وظائف اليوم؛ لا بد من اتباع العادات السليمة أثناء التعامل مع الحاسب؛ لتجنب النتائج السلبية التي يمكن أن تؤثر على صحة الجسد. وتوجد بعض النصائح التي يوصي بها الخبراء عند التعامل مع الأنواع المختلفة من الحواسيب بحسب موقع «تواصل» وهي:

- يجب الالتزام بالوضعية الصحيحة للجلوس، فلا بد من اختيار مقعد مريح، وتجنب الجلوس في وضعية تؤدي إلى

من تناول الطعام، وهي بداية للعديد من المشكلات الصحية الخطيرة.

تراجع الإنتاجية

تفرض طبيعة العمل على الكثير من الموظفين الجلوس وراء المكاتب ساعات طويلة، ويقول الخبراء إن هذا الجلوس فترات طويلة يسبب - إلى جانب المشاكل الصحية العديدة للموظفين - تناقصاً في الإنتاجية، مع شعور الموظفين بالتعب واضطرارهم إلى أخذ إجازات مرضية من وقت لآخر، وذلك بحسب ما أوردته مجلة «الرجل».

وتقول الخبيرة في صحة العظام «تمار غازي» إن وضعيات الجلوس غير الصحيحة أثناء العمل وراء المكاتب تسبب العديد من الأمراض، مثل البدانة، وزيادة الضغط على عظام العمود الفقري والعظام، بالإضافة إلى ضعف وضومور في العضلات؛ مما يسبب آلاماً مبرحة للمريض. وأشارت إلى أن تثقيف الموظفين وتوعيتهم بالرعاية



مخاطر الأمراض الجسدية؛ بتوفير بيئة عمل آمنة ووسائل مكتبية مريحة، والحرص التام على توافق مهام العمل مع مقدرة تحمل الجسد الطبيعية، من خلال إيجاد فترات راحة كافية أثناء ساعات العمل، وتبني مفهوم تبادل الأدوار والعمل الجماعي، مع إمكانية وجود عيادة أولية للتعامل السريع مع إصابات العمل والفحص الطبي الدوري كإجراء وقائي، خصوصاً لتلك المنظمات التي تعتمد على الجهد الجسدي وتزداد فيها فرص إصابات العمل.

فيما يرتبط النوع الثاني من المبادرات- والحديث لا يزال لياسر الشلاحي- بتلك الجهود التي تهدف لإزالة مسببات الضغوط النفسية وما قد ينتج عنها من أرق وتوتر وإحباط، ويمكن إدراج التحفيز والتمكين والعدل والاحتواء والشفافية، كمبادرات فعالة يتوجب أن تؤخذ بعين الاعتبار للحد من تلك الضغوط والحيلولة دون الإصابة بها ■

الحسابات-والذي يعمل أيضاً بوظيفة مكتبية ويستخدم الحاسب الآلي بشكل مستمر، إلى أنه يعاني من ألم في الظهر والتهاب العين والصداع والأرق. على جانب آخر؛ يؤكد لنا سلطان عبدالرحمن الدباس-باحث تخطيط - أنه يعتمد في أداء أعماله على الحاسب الآلي يومياً؛ ونتيجة لذلك فهو يعاني من ألم في الظهر نتيجة الجلوس باستمرار أمام الحاسب الآلي.

مبادرات وحلول

ويقدم لنا الخبير في الرعاية الصحية ياسر الشلاحي العديد من المقترحات التي من شأنها مواجهة الأمراض الوظيفية، فيشير إلى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في تلافي خطر إصابة الموظفين بالأمراض الوظيفية؛ من خلال تبنيها لمبادرات نوعية للحد من هذه الظاهرة. ويضيف الشلاحي: «يمكن تقسيم هذه المبادرات لنوعين، يرتبط أولهما بتقليل

إزالة الإصبع مع إبقاء العين مغمضة لمدة ٣ ثوان أيضاً، ثم افتح عينيك وكرر العملية بالعين اليسرى، إغلاق العين بقوة لمدة ٥ ثوان، ثم فتحها بكل متسع ممكن، المواظبة على رمش العيون ٢٠ مرة في الدقيقة.

صداع والتهاب وآلام

وللاقترب أكثر من الأعراض المرضية التي يعاني منها الموظفون؛ التقينا بعض موظفي الأجهزة الحكومية وسألناهم عما يشعرون به من أعراض. فقال لنا عبدالله سعيد خضر الزهراني-المساعد الإداري-بأنه يعمل في وظيفة مكتبية يستعين في أدائه بالحاسب الآلي بشكل دائم؛ ولذلك فهو يعاني من عدد من الأعراض المرضية كالألم في الكتفين وصداع وأرق وتوتر وضغوط نفسية أثناء العمل؛ تضطره في بعض الأحيان للحصول على إجازة للاسترخاء. من جانبه، يشير فهد المطيري-مدقق

مكتباتنا اليوم وقوانين «رانجاناثان»

«رانجاناثان» (Shiyali Ramamrita Ranganathan) من أشهر علماء المكتبات، وقد توفى بعمر الثمانين عاماً، وكانت بدايته مدرس رياضيات، ولكن شاء القدر أن ينخرط في علم المكتبات وأصبح من أساتذة المكتبات، حيث أسس الحركة المكتبية في الهند وصمم نظام «كولون» المتقن في التصنيف وبرع في موضوع الخدمة المرجعية، بالإضافة إلى وضع قوانين المكتبات الخمسة التي تتلخص في الآتي:

١- لكل قارئ كتابه.

٢- لكل كتاب قارئه.

٣- الكتب ينبغي أن تستخدم.

٤- المحافظة على وقت القارئ.

٥- المكتبات كائن نام.

وعند مقارنة هذه لقوانين مع ما هو معمول به في مكتباتنا اليوم؛ وجدنا أن المكتبات قد تطورت كثيراً، وبالكاد نجزم أنها أصبحت تحقق الرضا التام لأغلب الباحثين والباحثات في ظل العناية الخاصة التي تلاقىها المكتبات من الجهات المسؤولة عنها، وفي ظل العناية العامة التي توليها حكومتنا الرشيدة للعلم والعلماء ومراكز المعلومات. فالمكتبات الآن سواء وطنية، أو عامة، أو جامعية، أو متخصصة؛ أصبحت تقدم ما يطلبه الباحث في ظل التخصصات الحديثة بأسرع وأقل جهد، وهذا ما أراده عالمنا في القانون الأول. وأيضاً تهتم مكتباتنا بتوفير أحدث الإصدارات لكل أشكال المعرفة التقليدية والإلكترونية والتعريف بها وتسهيل تقديمها لجميع الباحثين، وهذا ما يدعو إليه القانون الثاني. كما أن خطة التزويد للمكتبات اليوم اختلفت اختلافاً تاماً، حيث إن شغلها الشاغل أصبح توفير ما يحتاجه المستفيدون من المكتبة والابتعاد عن الاختيار العشوائي الذي من الممكن أن يجعل الكتاب عنصراً جامداً وغير فعال في المكتبة ولا يستعار وهذا ما يصبو إليه «رانجاناثان» في القانون الثالث.

ولقد اعتمدت جميع المكتبات اليوم أنظمة آليه حديثة ومتطورة في تنظيم المكتبات، بداية من الاختيار والتزويد والتسجيل والفهرسة والتصنيف والإعارة والإحاطة والربط الانتقائي والخدمة المرجعية والبحث في الفهرس الآلي، وانتهاءً بالتسويق الإلكتروني الذي يجعل المكتبات معروفة ومتواجدة دائماً، وهذا ما نادى إليه هذا العالم في القانون الرابع. وتجاوز مكتباتنا هذا الشيء لتتحى منحى الاهتمام بالجودة في العمل وتوفير التقنيات بمزيد من الإبداع ممثلة بالإعارة الذاتية والمستودعات الرقمية وانتهاءً بإنجازاتها في توحيد الفهرسة والتصنيف بالفهرس العربي الموحد والوصول إلى مصادر المعلومات العالمية بالمكتبة الرقمية وقواعد المعلومات وهذا كله تجاوز ما أراد تحقيقه «رانجاناثان» من خلال القانون الخامس. ولا زالت مكتباتنا تتنافس على التقدم؛ فقم قري العين يا «رانجاناثان» ■

* أمل بنت عبد العزيز الحسين

أسس
«رانجاناثان»
الحركة المكتبية
في الهند وصمم
نظام «كولون»
المتقن في
التصنيف وبرع
في الخدمة
المرجعية

الأرقام والإدارة

للأرقام في عالم الإدارة وعلومها المتنوعة أهميتها الخاصة؛ فمن خلالها يمكن إصدار الأحكام على الأداء وتقييمه، والتخطيط للمستقبل، ووضع الاستراتيجيات المختلفة.

62% من المديرين

والتنفيذيين يقولون إنهم يتخذون القرار الصعب في العمل مباشرة، بينما ٥٨% منهم يتعرفون على آراء الآخرين أولاً قبل اتخاذ مثل هذه القرارات. (تشاك مارتين في كتابه بعنوان: «الإدارة الحازمة: الطرق السبع لجعل القرارات الصعبة أسهل وتحقيق الأرقام المطلوبة ونمو العمل في أوقات الرخاء والشدّة»).

300 مليار دولار

سنوياً تنفقها الصين حالياً على البحث العلمي، مقارنة بـ ٤٥٠ مليار دولار تنفقها أمريكا، ومن المتوقع أن يتجاوز إنفاق الصين في هذا المجال إنفاق أمريكا بحلول عام ٢٠٢٢م. (جريدة «عكاظ»).

112,785

هو عدد المنشآت الصناعية في المملكة للعام ٢٠١٧م وبلغ إجمالي عدد المشتغلين فيها ١,٢١١,٩٨٢ مشتغلاً، منها ٦٤٠ منشأة كبيرة الحجم بلغ عدد المشتغلين فيها ٤٠٩,٣٨٠ مشتغلاً، و٥,٨٦٩ منشأة متوسطة الحجم بلغ عدد المشتغلين فيها ٣٩٩,٣٧٠ مشتغلاً، و١٨,٠٣٧ منشأة صغيرة الحجم بلغ عدد المشتغلين فيها ٢٣٥,٥٧٥ مشتغلاً، و٨٨,٢٣٩ متناهية الصغر بلغ عدد المشتغلين فيها ١٦٧,٦٥٧ مشتغلاً. (تقرير الهيئة العامة للإحصاء عن «مسح النشاط الصناعي للعام ٢٠١٧م»).

20% من الشركات اليابانية تقوم بتوظيف المبتعثين

السعوديين فيها بدافع الحاجة إليهم في أعمالها في السعودية، بينما ١٣% منها تقوم بتوظيفهم لدعم السياسات العالمية في الشركة، و١٣% لاستيفاء شروط السعودية، و٧% لاستقطاب الكفاءات المتميزة، و٧% لنقص أعداد الكفاءات الوطنية داخل اليابان، و٧% بناء على طلب الشريك التجاري من الشركات السعودية. (د. عصام أمان الله بخاري في بحثه بعنوان: «واقع تجربة توظيف المبتعثين السعوديين في الشركات اليابانية» المنشور في مجلة «الإدارة العامة»).

70% هي قيمة معدل التوظيف

الإلكتروني مقارنة بوسائل التوظيف التقليدية ويزيد من سرعة دورة التوظيف في كل مرحلة. (مصطفى الطيب، وبونيف محمد الأمين في دراستهما بعنوان: «خدمات التوظيف الإلكتروني»).

39% من الهجمات

الإلكترونية في المملكة استهدفت القطاع الحكومي. (جريدة «الاقتصادية»).

البيانات الضخمة.. واستخداماتها

*
نوف بنت إبراهيم بن سعيدان

إذا كانت البيانات هي أرقام وكلمات خام لأي عملية سواء كانت صغيرة أم كبيرة، فإن المعلومات هي معالجة هذه البيانات لإخراج مادة واضحة ومفهومة من خلال الأرقام أو الكلمات. وفي ضوء ذلك؛ تبدو أهمية البيانات، وخاصة البيانات الضخمة التي لها تعريفات متعددة. فهذه النوعية من البيانات إذا أردنا الاستفادة منها، وتوظيفها في اتخاذ القرارات، فسندحتاج إلى برمجيات وأدوات معقدة وغير معتادة لتحليلها؛ نظراً لكبر حجمها وتضاعفها في الثانية الواحدة، بالإضافة إلى حاجتنا إلى المختصين لتحليل هذه البيانات الضخمة

بوسائل تحليل حديثة للتعامل معها، كما أنها تتطلب مهارات عالية في البرمجيات الحديثة. وكل هذا لأن المعلومة في الوقت الحالي أصبحت ثمينة جداً جداً. ولأن هناك قرارات مهمة ستستخدم نتائج التحليل والدراسات؛ فالخطأ في التحليل سيؤدي إلى نتائج سلبية في القرار المتخذ وستزيد التكاليف على المنظمات وقد يؤدي ذلك إلى كوارث على مستوى المنظمات ثم على مستوى الدول. فكيف نستفيد من تلك البيانات؟ وماهي استخداماتها في الحياة العصرية؟ مع ثورة المعلومات في الوقت الحالي واستخداماتنا المتنوعة لحواسبنا الشخصية، وهواتفنا المتنقلة، ومواقع الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) والكثير من المواقع التي تتيح لنا مجموعة كبيرة من المعلومات والتي يتحتم علينا تسجيل بياناتنا الشخصية ومعلوماتنا داخل تلك المواقع، خاصة مواقع التواصل الاجتماعي؛ لكي نحصل على أقصى استفادة منها. فكل ذلك يتيح تكوين بيانات ضخمة بإمكان المُولِّين الاستفادة منها واستخدامها حسب توجهاتهم. وكلما كانت البيانات صحيحة؛ كانت ضخامتها ذات استدلال واع. لذا فإن بعض المواقع تحتم علينا التوقيع على صحة البيانات قبل التسجيل.

وفي عام ٢٠١٢م حددت الحكومة البريطانية البيانات الضخمة بأنها أحد ثماني تقنيات مستقبلية عظيمة؛ وذلك وفقاً للكم الهائل والمتنامي الذي تضيفه لنا هذه النوعية من البيانات في الثانية الواحدة على مستوى العالم. وطبقاً لشركة «IBM» فنحن ننتج يومياً أكثر من ٢,٥ «كونتيليون» بايت من البيانات، وهذا الرقم يدل على أن ٩٠٪ من حجم البيانات حول العالم قد تم إنتاجها في العامين الأخيرين فقط؛ بسبب زيادة الأجهزة الرقمية والتقنيات التي تنتج تلك البيانات. وبالرغم من ذلك، فإن ٩٠٪ منها هي بيانات غير منظمة، بينما نجد ١٠٪ منها فقط التي تتصف بأنها منظمة. وأشارت شركة Intel إلى أن حجم البيانات التي أنتجها البشر منذ أن بدأ يعرف الكتابة حتى عام ٢٠٠٣م تقدر بنحو ٥ اكسابايت (أي ٥ ملايين تيرابايت)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاكسابايت الواحد يمكنه تسجيل ٣٦٠٠٠ سنة من الفيديو عالي الجودة. لكن هذا الرقم تضاعف ٥٠٠ مرة حتى عام ٢٠١٢م ليصل إلى ٢,٧ زيتابايت (زيتابايت يساوي ١٠٠٠ اكسابايت). ومن ذلك نلاحظ الكم الهائل الذي تولده البيانات، خاصة ما توفره لنا مواقع التواصل الاجتماعي يومياً من بيانات ومواد وصور وأفلام ونصوص، وهذا الرقم في تزايد كل ثانية لكثرة أعداد المتعاملين والمستخدمين لتلك المواقع في العالم. ونلفت هنا إلى أن تحليل البيانات الضخمة يساعد المحللين والباحثين وحتى التجار على اتخاذ قرارات أفضل وأسرع باستخدام تلك البيانات التي كان يتعذر الوصول إليها مسبقاً أو غير قابلة للاستخدام. فباستخدام تقنيات التحليلات المتقدمة مثل: تحليلات النصوص، والتعلم الآلي، والتحليلات التنبؤية، وتعددين البيانات، والإحصاءات، ومعالجة اللغات الطبيعية؛ يمكن للشركات تحليل مصادر البيانات غير المستغلة مسبقاً بشكل مستقل أو مع بيانات المؤسسة الحالية للحصول على رؤى جديدة تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وأسرع.

البيانات الضخمة صديق أم عدو؟ تعتبر معاملات ATM وعمليات شراء بطاقات الائتمان والسحب جزءاً من ملف تعريف البيانات الذي يساعد الشركات على التنبؤ بعاداتك في الإنفاق. فبإمكان التعرف على بيانات كثيرة عنك مثل: العمر، والجنس، والتوجه، والحالة الاجتماعية، ومستوى الدخل، والذوق، والهوايات، وغيرها من البيانات التي قد نعتبرها عادية، ولكنها تساعد الكثير من المنظمات في الحصول على الكثير من المعارف والتخطيط لمستقبلها من حيث الوصول لاحتياجاتنا من خلال هذه البيانات، وبإمكانهم جمع ما لا تنوي التصريح به بدون علمك. لذا حرصت الحكومات على دراسة طرق حديثة للتحكم في الحصول على تلك البيانات وتحليلها. وفي المقابل بالإمكان الاستفادة منها لحماية حقوقنا وحقوق الحكومات نفسها ومكافحة الاحتيال وحتى الإرهاب، كذلك الاستفادة منها في عمليات البحوث العلمية والتنبؤات المستقبلية.

مصادر البيانات الضخمة: ذكرت اللجنة الاقتصادية لأوروبا في تقرير لها بعنوان «ماذا تعنيه البيانات الضخمة للإحصاءات الرسمية» تصنيفاً لمصادر البيانات الضخمة على النحو التالي:

- المصادر الناشئة عن إدارة أحد البرامج، سواء كان برنامجاً حكومياً أو غير حكومي، كالسجلات الطبية الإلكترونية وزيارات المستشفيات وسجلات التأمين والسجلات المصرفية وبنوك الطعام.
- المصادر التجارية أو ذات الصلة بالمعاملات، الناشئة عن معاملات بين كيانات، على سبيل المثال معاملات البطاقات الائتمانية والمعاملات التي تجري عن طريق الإنترنت بوسائل منها الأجهزة المحمولة.
- مصادر شبكات أجهزة الاستشعار، على سبيل المثال، والتصوير بالأقمار الصناعية، وأجهزة استشعار الطرق، وأجهزة استشعار المناخ.
- مصادر أجهزة التتبع، على سبيل المثال تتبع البيانات المستمدة من الهواتف المحمولة والنظام العالمي لتحديد المواقع.
- مصادر البيانات السلوكية-على سبيل المثال-مرات البحث على الإنترنت عن منتج أو خدمة ما أو أي نوع آخر من المعلومات، ومرات مشاهدة إحدى الصفحات على الإنترنت.
- مصادر البيانات المتعلقة بالأراء-على سبيل المثال-التعليقات على وسائل التواصل الاجتماعي.

أمثلة من الواقع على البيانات الضخمة:

- لدى واتس أب أكثر من مليار مستخدم، ويتم تداول أكثر من ٤٢ مليار رسالة وحوالي ١,٦ مليار صورة بشكل يومي.
- فيسبوك تتعامل مع أكثر من ٥٠ مليار صورة من مستخدميها.
- جوجل تتعامل مع حوالي ١٠٠ مليار عملية بحث في الشهر ■

* مدربة في قطاع الإدارة المكتبية، مديرة مركز الأعمال في الفرع النسائي بالرياض- معهد الإدارة العامة

«دوتا» يستخدمها نحو فهم النظرية والتطبيق في مجال تحليل البيانات

الأساليب الإحصائية في المحاسبة القضائية

الاحتيال أو التحريف في البيانات المالية المعقدة في المنظمات والأجهزة المختلفة من الموضوعات المهمة؛ لأن عدم مواجهته ربما يهدد وجود هذه المنظمات واستمراريتها، ويلتهم المردود الاقتصادي؛ وتصبح عواقبه وخيمه سواء بالنسبة للأفراد أو المجتمعات. وقد وضع علم الإحصاء مناهج متطورة لكشف الاحتيال المالي وتحديد وإثبات أنه متعمد؛ ومن هنا تأتي أهمية موضوع الكتاب الذي نطالع في هذا العدد من «التنمية الإدارية»، بعنوان: «استخدام الأساليب الإحصائية في المحاسبة القضائية»، وهو من تأليف «سوراف ك. دوتا»، وقام بترجمته للغة العربية كل من: د. ماجد محمد السيد جزر، وأ. مروة بنت عبد الإله محمد الحبوبى، وصادر عن معهد الإدارة العامة.. فتعالوا نتعرف معاً على أهم ما ورد فيه.



الرأي العام من خلال سن التشريعات التي تعمل على تحسين حوكمة الشركات.

المشاركة الجماعية

وينتقل الكتاب في فصله الرابع إلى تسليط الضوء على «الكشف عن الاحتيال: المسؤولية المشتركة»، حيث يناقش أدوار ومسؤوليات مختلف الأطراف المشاركة في دورة إعداد التقارير المالية في منع واكتشاف الاحتيال. ويؤكد المؤلف على أن هناك حاجة إلى مسؤولية مشتركة بين الأطراف المختلفة في اكتشاف الاحتيال؛ فالمشاركة الجماعية أفضل بكثير من غيرها في كشف المزيد من طرق وأساليب وجرائم الاحتيال، ولتسريع وتيرة هذه المشاركة؛ لا بد من أن تكون هناك خطوط رسمية للاتصال متاحة لهذه الأطراف. وفي هذا الشأن، تتحمل الإدارة عادة مسؤولية التشجيع على ثقافة الاتصال المفتوح التي يشعر الموظفون فيها بإمكانية الاتصال بشكل مباشر عبر جميع مستويات المنظمة.

التنقيب والأدلة

ويعالج «دوتا» في الفصل الخامس «التنقيب في البيانات»، والذي يعد عملية اكتشاف للاتجاهات، والأنماط، والعلاقات التي لم تكن معروفة سابقاً والقابلة للتنفيذ في مجموعة البيانات. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب

أما الفصل الثالث فهو يتحدث عن «إجراءات وقائية: حوكمة الشركات، ونظم الرقابة الداخلية»، فيبرز العديد من المفاهيم المرتبطة بالتشغيل الجيد للمنظمات الحديثة في العالم وأهمها «نظرية الوكالة» التي تعد نظرية اقتصادية مقبولة على نطاق واسع وتوفر طريقة متسلسلة منطقياً لتحليل تضارب المصالح بين مختلف أطراف المنظمة الحديثة. وقد قام المؤلف بدراسة نوعين من التداعيات لتلك النظرية وهما: الخطر الأخلاقي، والاختيار المعاكس. ويقرر «دوتا» أنه مع تزايد العولمة؛ فإن تحقيق التوازن بين المرونة التنظيمية والرقابة أصبح تحدياً. وقد أصبح من الأهمية بمكان وجود نظام يتم تصميمه بشكل صحيح للرقابة الداخلية؛ لضمان التنفيذ الفعال لأهداف المنظمة. وفي هذا الصدد يحدد المؤلف أن إطار COSO بمثابة مؤشر واقعي لأغراض تصميم الرقابة الداخلية.

● المشاركة جماعية والمسؤولية مشتركة بين الأطراف المختلفة في اكتشاف الاحتيال

الجريمة الإلكترونية والحوكمة

يتكون الكتاب من ١٢ فصلاً متنوعاً، وتبلغ عدد صفحاته ٣٧٠ صفحة. يستهله المؤلف بالفصل الأول، وهو مقدمة تبرز «التحديات التي تواجه المحاسبة القضائية» وأهمها أنه بالرغم من التقدم الذي أصبحنا نعيشه والكشف عن العديد من طرق ومخططات الاحتيال، إلا أن هناك مخططات أخرى متطورة لم يتم الكشف عنها؛ لأن المحتالين يسبقوننا دائماً بخطوة إلى الأمام في ابتكار طرق جديدة. كذلك فإن الجريمة الإلكترونية تمثل تهديداً متزايداً بسبب التقدم التقني الراهن وصعوبة مراقبة الأنشطة غير المشروعة والمشبوهة على الإنترنت.

ثم يركز الكتاب في الفصل الثاني على «التشريعات واللوائح والإرشادات المؤثرة على المحاسبة القضائية»؛ فيقدم نظرة عامة وموجزة عن مدى تأثير هذه التشريعات على عملية إعداد التقارير بالشركات، وهي نقطة مهمة خاصة إذا علمنا أن الخسائر المالية الناتجة عن احتيال الشركات تصل إلى بلايين الدولارات، إضافة إلى كثرة أعداد الضحايا المتضررين منه، فضلاً عن القصور الذي ربما يعتري الرقابة الداخلية في العديد من الشركات؛ ولذلك فقد استجابت الحكومات والجهات المسؤولة عن التنظيم إلى شعور

●● المحتالون يسبقون دائماً بخطوة ومن المهم استخدام التنقيب في البيانات للكشف عن غسيل الأموال

على دليل قاطع، وقد يكون هدف المراجعة تقديم ضمانات بعدم وجود أخطاء ملموسة في أرصدة الحسابات، وهنا تتضاءل أهمية إيجاد هذا الدليل، ويصبح الهدف الأساسي هو القدرة على تعميم نتائج العينة.

الاستدلال والحجم

ويبحث الفصل العاشر في «الاستدلال الإحصائي من معلومات العينة»، وهو الجانب المتعلق بتعميم نتائج العينة؛ لأن المراجع في مجال المراجعة والمحاسبة القضائية يعتمد في حالة البيانات الكبيرة على العينات، والتي ينتج عن الاعتماد عليها الحصول على الأدلة المطلوبة للاستدلال على وقوع تحايل من عدمه. فالاستدلال الإحصائي هو المنهجية التي تزودنا بالأساس النظري لأخذ القرارات أو عمل التقديرات المعقولة من المعلومات غير المكتملة. ويناقش الفصل الحادي عشر «تحديد حجم العينة»، وهو الإجراء المحاسبي والإحصائي المهم؛ لكنه يتم وفق عدد من المعايير، والتي منها حالات معينة؛ مثل ما إذا كان الانحراف المعياري للمجتمع معلوماً، أو غير معلوم، أو في حالة التناسب. ويبين «دوتا» أن هناك عاملين مهمين يؤثران على حجم العينة وهما: مستوى الثقة، ودرجة الدقة.

ويختتم المؤلف كتابه بمناقشة «الانحدار والارتباط» في الفصل الثاني عشر، حيث نتعرف على أساليب تقدير المعالم الخاصة بالمتغيرات اعتماداً على معلومات العينة، ويناقش الفصل أيضاً بعض الحالات التي تكون فيها قيمة المتغير معتمدة على قيمة متغير آخر، وذلك في حالة أن المتغيرين متصلين. وهنا تصبح عملية حصر الاحتمالات الشرطية شاقة، ويتم عوضاً عن ذلك توظيف الأساليب الإحصائية للانحدار والارتباط. كذلك ناقش الفصل الافتراضات والقيود المفروضة على تحليل الانحدار بالتفصيل ■

الأخذ في الاعتبار أن مهمة المحاسب القضائي تتمثل في البحث عن الاستثناءات، والحالات الشاذة، والأنماط والمعاملات المشبوهة في مجموعة البيانات. وتساعد أساليب التنقيب في البيانات على تسهيل مهمة المحاسبين القضائيين عن طريق التخفيض المنظم لمجموعة الملاحظات أو المعاملات التي يجب أن يتناولها المحاسب القضائي. وبصفة عامة فإن أدوات التنقيب الأكثر أهمية للمحاسبين هي تلك التي تعمل على الاكتشاف، وإعداد النماذج التنبؤية، وتحليل الانحراف. وقد تناول هذا الفصل جزئية في غاية الأهمية وهي استخدام التنقيب في البيانات للكشف عن غسيل الأموال، ووفقاً لما تمت مناقشته فإنه بالرغم من أن أدوات التنقيب في البيانات مفيدة، إلا إنها ليست مثالية.

ثم يقرر المؤلف في الفصل السادس «الانتقال إلى الأدلة»، فيقدم المفاهيم الأساسية للاحتتمالات، والتعريفات، والرموز الرياضية، ومن هذا المنظور فإن مفهوم الاحتمال الشرطي يعد وثيق الصلة بالمراجعة والمحاسبة القضائية، كما تساعد أشكال «فين Venn» في توضيح العلاقات المهمة بين الأدلة والمزاعم. ففهم هذه المصطلحات هو أمر مهم بالنسبة للمحاسب القضائي؛ حتى يكون قادراً على التواصل مع خبراء الإحصاء والخبراء القانونيين، وغيرهم من الخبراء خارج مجال المحاسبة، كذلك فإن المفاهيم تقدم هيكلاً ضرورياً وتشكل الأساس لتقييم الأدلة. وقد استعرض هذا الفصل أيضاً قاعدة «بايز Bayes» المطبقة على نطاق واسع، وتعكس المنطق الاحتمالي الخاص بتحديد احتمالات النتائج التي تم الوصول إليها.

التوزيعات الاحتمالية والمعاينة

ويتطرق الفصل السابع إلى «التوزيعات الاحتمالية»، حيث التركيز على إنشاء الروابط بين الإحصاء الوصفي وهذه التوزيعات، والتي

من أمثلتها: توزيع ذي الحدين، والتوزيع الاحتمالي بواسون، والتوزيع الهندسي الزائدي. والمحاسب القضائي مطالب هنا بأن يدقق ويمحص مجموعات كبيرة من البيانات المالية، وإنشاء استدلالات احتمالية. ويستكمل «دوتا» في الفصل السابع حديثه عن «التوزيعات الاحتمالية المتصلة»، التي تكون مناسبة في مجال المحاسبة والمراجعة عندما تكون المتغيرات موضع الدراسة أرصدة حسابات. ويبرز هذا الفصل عدداً من النقاط المهمة في هذا الصدد، مثل: الإطار النظري للاحتتمالات، والتوزيع الاحتمالي المنظم، والتوزيع الاحتمالي الطبيعي، ومتباينة شيببيتشف، والتوزيع الأسّي، والتوزيع المشترك للمتغيرات العشوائية المتصلة. ويعد التوزيع الاحتمالي الطبيعي هو أكثر هذه التوزيعات المتصلة شيوعاً وفائدة؛ نظراً لخواصه المتميزة.

ثم يتناول الفصل التاسع «نظرية وأساليب المعاينة» التي تستخدم في حالة صعوبة عمل حصر كامل للبيانات، وتختلف تطبيقات المعاينة في المحاسبة القضائية والمراجعة عن تطبيقاتها في مجالات الأعمال الأخرى. وتجدر ملاحظة أن أحد القرارات الأولية المهمة التي ينبغي أن يتخذها المحاسب القضائي أو المراجع هي مدى تعميم نتائج العينة على كامل المجتمع أم لا؛ لأنه إن كان التعميم مرغوباً فيجب أن يكون أسلوب المعاينة احتمالياً وتتم عملية اختيار العينة بطريقة عشوائية. والمحدد الرئيسي هنا هو الهدف الأساسي من الاختبار أو المراجعة، فقد يكون الهدف رصد الاحتيال والعتور

المعايرة

وضع معايير الأعمال والأنشطة والإجراءات التنفيذية والنتائج المطلوب تحقيقها.

المعيار

نموذج أو مقياس مادي أو معنوي لما ينبغي أن يكون عليه الشيء. ويدل المصطلح في الدراسات الإنسانية على القياس الإحصائي.

المعيار المرجعي

قياس نوعية سياسات المؤسسة ومنتجاتها وبرامجها وإستراتيجياتها ومقارنتها مع القياسات القياسية أو قياسات مماثلة من نظرائها.

المعيار النقدي

القيمة أو المادة المعتمدة اصطلاحاً كأساس للنظام النقدي لبلد ما أو بلدان وبموجبها تحدد الأنواع الأخرى من العملات.

المعياري

وصف لما ليس تقريرياً أو واقعياً، بل ما ينبغي أن يكون بالنسبة لمقياس محدد ومنه العلوم المعيارية.

الانحراف المعياري

إحدى الطرق المستخدمة في التحليل الإحصائي ويشير إلى الجذر التربيعي لربع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي (التباين).



٥ نصائح لتوازن المرأة بين عملها وحياتها الخاصة

التوازن الأمثل بين العمل والحياة الشخصية يشكل هدفاً أساسياً للرجال والنساء على حد سواء، ومن أهم التحديات التي تواجه المرأة العاملة تحقيق التوازن المثالي بين العمل والحياة الشخصية ومسؤوليتها عن رفاهية عائلتها ورعاية أطفالها وحاجتها لتكون أمّاً «مثالية» وموظفة «مثالية» في آن واحد. وفيما يتعلق بهذا الموضوع الذي نشرته مجلة «سيدتي»، يقدم مدرب التنمية البشرية رفيق عزت أهم خمس نصائح لتحقيق التوافق بين العمل والحياة الشخصية:



أولاً إدارة الوقت بشكل فعال في كافة الظروف: التزمي بجدول العمل، وضعي أفضل جهودك في عملك «خلال ساعات العمل»؛ كي تتمكني من إنهاء عملك خلال الوقت المحدد. ثانياً قولي «كلا» عند الحاجة: ولا تسمحين للشعور بالذنب أو للمسؤولية الوهمية بأن يؤثر عليك.

ثالثاً حددتي الخيارات المتاحة لك: فقد بات العمل عن بعد شائعاً في الشركات، وأصبح العمل من المنزل خياراً متاحاً في بعض المؤسسات ولبعض الوظائف. رابعاً: حافظي على التواصل مع مديرك في العمل: فهو الشخص الذي بإمكانه تسهيل الأمور عليك، واسعي إلى أن تكوني متقنة لمسؤوليات عملك كافة. خامساً حافظي على لياقتك البدنية: فعليك أن تأكلي وأن تنامي جيداً ■

زيادة الراتب تحسّن الصحة

إن منح الموظف راتباً عالياً له تأثير إيجابي على صحته النفسية والعقلية، بتأثير يشبه تأثير الأدوية المضادة للاكتئاب أو يفوقها. ويعد ذلك دعوة جيدة إلى أصحاب الأعمال لرفع رواتب الموظفين للحفاظ على صحتهم.

الدراسة التي نشرتها صحيفة «ديلي ميل» البريطانية، واستعرض نتائجها موقع «SPUTNIC» والتي أجراها باحثون من جامعة أوكسفورد البريطانية على أكثر من ١٥ ألف موظف وربة منزل خلال ٢٠ عاماً (من عام ١٩٩١م وحتى ٢٠٠٩م)، وكشفت عن أن رفع الأجور يحد من الاكتئاب والقلق لدى الموظفين؛ لأنهم لا يتعرضون لضغوط حياتية ترتبط بانخفاض الدخل أو الضائقة المالية التي قد تلم بهم.

ولذلك دعا الباحثون إلى رفع أجور الموظفين، خاصة أولئك الذين يحصلون على رواتب متدنية؛ لأن ذلك يحسن من صحتهم، ويقيهم من الاكتئاب والقلق واستخدام الأدوية التي تكلف ملايين الدولارات. فيما لم يجد الباحثون دلائل علمية تدعم صحة الادعاء القائل إن رفع الراتب يزيد من معدل الإقبال على التدخين ■

مراحل تطور فريق العمل

يمر تطور فريق العمل بالعديد من المراحل الأساسية نستعرضها فيما يلي:

المرحلة الأولى: التكوين، عندما تتشكل مجموعة ما لأول مرة يكون الأعضاء متحمسين ومتفائلين بنجاحهم في المهمة المطلوبة منهم. إلا أن مستوى كفاءة المجموعة قد يكون منخفضاً، بسبب عدم وضوح الأدوار والمهمة المطلوب إنجازها وأسلوب القيادة ومصدرها.

المرحلة الثانية: العصف، هذه المرحلة أصعب المراحل على الفريق، ويتم فيها تحديد المهمة المطلوب إنجازها أو الهدف المطلوب تحقيقه.

المرحلة الثالثة: وضع القواعد، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم البعض وللأدوار التي سيلعبونها وللفريق ككل، وتتميز هذه المرحلة بانخفاض النزاع ويصبح الهدف هو الرباط الذي يوحد الفريق تهيئاً لأداء دوره الفعلي.

المرحلة الرابعة: الأداء، في هذه المرحلة يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم ويمارسون تخصصاتهم المهنية كل في مجاله، وكل دور يرتبط بالأدوار الأخرى ويعتمد عليها، ويتعرف كل عضو على أبعاد دوره.

المرحلة الخامسة: الإنهاء أو إعادة التشكيل، تحدث مرحلة الإنهاء في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي وجوده بانتهائها، أما إعادة التشكيل فيمكن أن تحدث في الفرق ذات المهام الثابتة، حيث يتغير أعضاء الفريق ■

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

الرقابة على أعمال الإدارة

تأليف: د. سامی جمال الدین.

الناشر: منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يعرض هذا الكتاب لمبدأ المشروعات ودولة القانون كأساس للرقابة على أعمال الإدارة، والتعريف بالعمل الإداري، ومشروعيتها، وطرق الرقابة على أعمال الإدارة وأساليب تنظيمها.



الاقتصاد المعرفي وأثره على التنمية الاقتصادية للدول العربية

تأليف: د. محمد عبد الله شاهين.

الناشر: دار حمشرا للنشر، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

تمثل المعرفة أحد المكتسبات المهمة للاقتصاد والمجتمع؛ فقد أضحت في الاقتصاد الصاعد المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية بإضافتها قيماً هائلة للمنتجات الاقتصادية، من خلال زيادة الإنتاجية والطلب على التقنيات والأفكار الجديدة.



الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين

تأليف: د. سناء بنت عبدالعزيز الطوق.

الناشر: معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الكفايات المهنية اللازمة للمدرب في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، واستكشاف آراء أفراد الدراسة نحو هذه الكفايات من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة لتلك الكفايات.



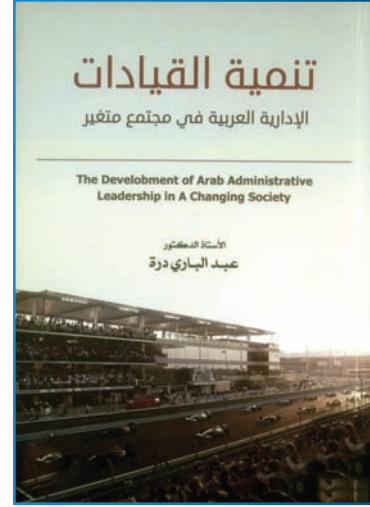
تنمية القيادات الإدارية العربية في مجتمع متغير

تأليف: د.عبدالباري درة.

الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يتناول هذا الكتاب القيادات التي تقوم بأدوار ومهام قيادية، وأدوار ومهام إدارية؛ فيمتزج هنا دور القائد ودور المدير، ويشخص الكتاب أوضاع القيادات الإدارية العربية، ويضع تصوراً لمداخل وأساليب تنميتها.



إدارة المشروعات الصغيرة

تأليف: د.حازم شحادة وآخرون.

الناشر: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يعرض هذا الكتاب لإدارة المشروعات الصغيرة، حيث يبرز مفهوم المشروع الصغير، ودور المشاريع الصغيرة في الاقتصاد.



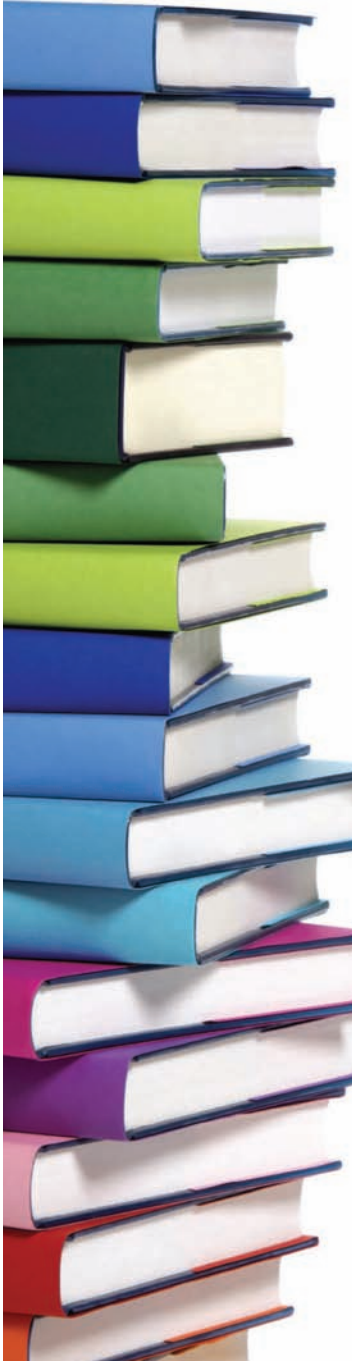
إدارة المحاضرة

تأليف: د. عصام محمد عبد القادر، ود. مها عبد القادر.

الناشر: دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يركز الكتاب على ماهية إدارة المحاضرة، ومكوناتها، ودور الأستاذ في إدارة المحاضرة وقواعد حفظ النظام داخل المحاضرة، وبعض مشكلاتها، وإرشادات وتوجيهات الإدارة الناجحة للمحاضرة.



المسؤولية الاجتماعية للمنظمات .. سلوك اخلاقي

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات سلوكاً أخلاقياً، وإسهاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين الظروف المعيشية للقوى العاملة والمجتمع، وهي تتعدى توقعات الرأي العام الأخلاقية والقانونية والتجارية بشكل عام.

ويُعرف «مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة» المسؤولية الاجتماعية بأنها: «الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل». وفي تعريف آخر فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي: «القيام بالأعمال بطريقة تطابق أو تتعدى توقعات الرأي العام الأخلاقية والقانونية والتجارية تجاه الشركة، وهي مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج المدمجة في صلب عمليات الشركة ومنهج اتخاذ القرار بها». وبالتالي ستخرج كثير من الشركات ومؤسسات الأعمال من هذين التعريفين حتى ولو خصصت ميزانيات للتبرعات للجمعيات الخيرية ورعاية المناسبات العامة وبناء المساجد ودعم حلقات تحفيظ القرآن؛ إذا كانت ممارساتها التجارية لا تلبى توقعات المجتمع ولا تلتزم بمنظومة القيم، ومن المؤكد أن المجتمع لا يقبل منك أن تبني حديقة في الحي وأنت تلوث البيئة بمخلفات مصنعك، ولن يقبل منك أن تطلق برامج لمساعدة العاطلين عن العمل، بينما شركتك لا تلتزم بتوظيف المواطنين أو تدريبهم للعمل، وفي الوقت نفسه تقدم المنتجات بأسعار غير عادلة وبخدمات رديئة لما بعد البيع. وبالتأكيد فإنه ليس من المسؤولية الاجتماعية أن تقدم للأسواق منتجاً على حساب ظروف عمل غير عادلة للعاملين في المصنع. لقد أنضجت التجارب العالمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية والاستدامة: بعد نتائج كارثية تسببت فيها ممارسات غير أخلاقية أحياناً، أو قصور في اتباع منهج العمل غير الأخلاقي، فشركة «إينرون» على سبيل المثال- التي أشهرت إفلاسها وأغلقت أبوابها عام ٢٠٠١م كانت من أكثر الشركات سخاءً في تقديم التبرعات للمشاريع الاجتماعية، لكن هذا السخاء لم يحميها من الانهيار؛ بسبب التصرفات غير الأخلاقية في ممارسة العمل، وشركة «بريتش بتروليوم» أنفقت أكثر من ٢٠٠ مليون دولار على حملة علاقات عامة لتغيير صورتها من شركة نفط إلى شركة طاقة نظيفة حريصة على البيئة، واستثمرت في شراء شركات للطاقة البديلة، لكن سمعتها تلطخت مباشرة بعد هذه الحملة؛ بسبب تسرب نفطي هائل في خليج المكسيك هو نتيجة مباشرة دون شك لخلل في ممارسة المسؤولية الاجتماعية التي كان لا بد وأن تعني الحرص على سلامة المعدات وصيانتها أو الحرص على سلامة ظروف العاملين في تشغيل الموقع حتى يتقلص احتمال حدوث الخطأ البشري.

إن المسؤولية الاجتماعية تتضمن سبعة موضوعات رئيسية- حسب المنظمة الدولية للمواصفات ISO- وهي: الحوكمة، وحقوق الإنسان، وأنظمة العمال، والبيئة، وأخلاقيات التشغيل، وقضايا المستهلك، والإسهام المجتمعي. وبالتالي فإن تشجيع القطاع الخاص في الوطن العربي على وضع خطط لممارسة صحيحة وواعية لمشاريع المسؤولية الاجتماعية تسهم في تنمية مجتمعاتها، وتتضمن تشجيع قيام جمعيات وطنية للمسؤولية الاجتماعية في إطار المنظمات الإقليمية والدولية لرفع مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية وتبادل الخبرات والتجارب. والمسؤولية الاجتماعية ليست تبرعاً تقدمه الشركة أو المنظمة لتحسين صورتها وصورة مسؤوليها، ولكنها عنصر أساسي في استدامة الأعمال واستدامة البيئة واستدامة الاقتصاد الوطني؛ ولذا فإن الأسواق العالمية الناضجة لا تقبل دخول منتجات شركة لا تلتزم بمبادئ الاستدامة، ولهذا فإن شركة عملاقة مثل «سابك» تنشر سنوياً تقريراً عن التزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والاستدامة هي شهادة عبور منتجاتها إلى الأسواق. ويخطر في ذهني دائماً أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يتطابق تماماً مع وصف المواطنة الصالحة للأفراد، فالفرد الذي ينتج للمجتمع أبناء غير صالحين وغير منتجين ستردد في تسميته مواطناً صالحاً حتى لو كان رجلاً كريماً يتصدق على الفقراء ودائم الحضور مع جماعة المسجد. ونحن الآن في صدد توجه مهم نحو «تطهير» المجتمع وقطاع الأعمال من الفساد بكافة أشكاله وأنواعه، كما أننا أيضاً في صدد رؤية طموحة لإعادة هيكلة الاقتصاد السعودي، والتي من ضمن عناصرها زيادة عدد الشركات السعودية ذات الحضور العالمي؛ ولذا فإن فرض قوانين لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والاستدامة ستكون شديدة الإلحاح ■



أ. سلطان البازعي *

تعد المسؤولية
الاجتماعية
للمنظمات سلوكاً
أخلاقياً، وإسهاماً
في تحقيق التنمية
الاقتصادية،
والعمل على
تحسين الظروف
المعيشية للقوى
العاملة والمجتمع



معهد الإدارة العامة

الرؤية:

رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية

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.

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.



التنمية الإدارية



نحو إعلام متخصص