التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٦٧ - ذو الحجة ١٤٤٠هـ

معهد الإدارة العامة ضمن أفضل ١٥ جهة حكومية في نضج الخدمات الإلكترونية

فتح الأنشطة التجارية «٢٤ ساعة» خفض للبطالة وزيادة الأرباح

سلطان البازعي لمجلة التنمية الإدارية:

العلاقات العامة تتجاوز الأزمات وتصنع التفاهم

الإدارة الاستشرافية..حماية من «المساحات العمياء»

إثرائي
بُعد آخر للتدريب

برنامج التحوّل الوطني 2020

معهد الإدارة العامة

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

@EthraiSA

Ethrai.sa

معهد الإدارة العامة

الرؤية

رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية.

الرسالة

المشاركة في تحقيق التنمية الادارية 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

- الالتزام.
- المبادرة.
- العمل الجماعي.
- التميز.
- الشفافية.
- الإحترافية.

المبادرة:

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

الاحترافية:

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

التميّز:

- الإبداع والتميّز في تقديم الخدمات.
- التميّز في إيجاد الحلول الإدارية الشاملة.

الشفافية:

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

الالتزام:

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

العمل الجماعي:

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

في الصاخ

167

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

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

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

طبعت بمطابع
معهد الإدارة العامة

8 متابعات

معهد الإدارة العامة ضمن أفضل ١٥ جهة حكومية في نضج الخدمات الإلكترونية

قضية العدد 26

السماح بفتح الأنشطة التجارية لـ « ٢٤ ساعة»
خفض للبطالة وزيادة في الأرباح

اللقاء 18

رئيس مجلس أمناء الشبكة العربية للتواصل والعلاقات العامة سلطان البازعي:
العلاقات العامة تتجاوز الأزمات وتصنع التفاهم
وتعزز التنمية الإدارية باحترافية

التنمية الإدارية

رئيس التحرير:
أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق
مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام
هاتف : ٨٢٩٧١١٧ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢
hadlaqa@ipa.edu.sa

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

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

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

الإخراج الفني:
د. أمير فتحي أبوبكر
هاتف : ٤٧٤٥٧٨٥
abobakera@ipa.edu.sa

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

الافتتاحية

أطيب التهاني والتبريكات لكم جميعاً قراءَنا الأعزاء ونحن في مستهل عامين تدريبي، وهجري جديدين، وندعو الله عز وجل أن يحفظ قيادتنا الرشيدة-يرعاها الله-وأن يحفظ وطننا الحبيب مملكة العز والرخاء، ومواطنيها المخلصين. متمنين لكافة متدربي ومنسوبي معهد الإدارة العامة أن يكون عاماً تدريبياً موفقاً وحافلاً بالعطاء والإنجاز.

ويتجدد لقاؤنا وتواصلنا معاً على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية»، حيث نناقش في قضية هذا العدد الجديد تداعيات قرار مجلس الوزراء الذي صدر مؤخراً، والقاضي بفتح الأنشطة التجارية على مدار الساعة «٢٤ ساعة»، فهذا القرار يلبي الحاجة لتعزيز جودة الحياة في المجتمع السعودي، ويمثل أحد أوجه الدعم التي تقدمها الدولة للقطاع الخاص ورواد الأعمال من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل؛ عبر تعديل الأنظمة والتشريعات والاستمرار في الإصلاحات الاقتصادية، مع مراعاة الاحتياجات الأمنية والاجتماعية للمجتمع؛ فتعالوا نقترب من آراء الخبراء والمتخصصين في هذا الشأن.

وفي لقاء العدد نستضيف رئيس مجلس أمناء الشبكة العربية للتواصل والعلاقات العامة، سلطان بن عبدالرحمن البازعي، للحديث عن دورها وأهدافها وبرامجها المستقبلية، فالاتصال الفعال هو كلمة السر في إدارة العلاقة سواء بين المنظمات الحكومية والخاصة وبعضها البعض أو بينها وبين جمهورها، فيمكن لأجهزة الدولة أن تسوِّق لوجهات نظرها وقضاياها بشكل مهني محترف، بالإضافة إلى التسويق بشكل فعال في إدارة ملفات وقضايا عربية. ونطرح في تحقيق العدد ظاهرة صراعات العمل وإستراتيجيات مواجهتها؛ حتى لا تؤثر في الأداء بشكل سلبي. فالتنافس في أغلب الأحيان قد يتخذ طابعاً سلبياً؛ فيؤدي لمثل هذه الصراعات، وهو ما نتعرف عليه من خلال آراء بعض الزملاء والمتخصصين.

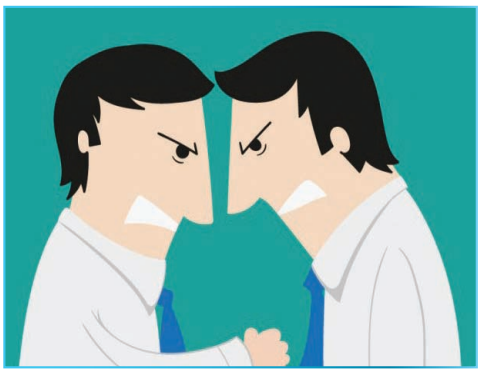
ونقدم لكم تقريرين: يتناول أولهما «الإدارة الاستشرافية» باعتبارها أحد أهم الأفكار والمفاهيم المعاصرة، والتي اكتسبت ضرورة ملحة وتحظى بأهمية خاصة في عالم الإدارة المعاصر وبيئته التي تموج بمتغيرات متنوعة ومتسارعة؛ مما يثير هواجس المؤسسات بمختلف أنواعها عن المستقبل. وفي التقرير الثاني نعالج ظاهرة «العمل عن بعد»، والذي اتسعت مجالاته وازدادت أهميته عبر المنصات الرقمية وغيرها؛ وهو ما يتطلب مهارات خاصة وأساليب معينة نستعرضها معكم لإدارته بنجاح.

بالإضافة إلى عدد من الأبواب الجديدة والثابتة، والموضوعات المتميزة، وباقة منتقاة من المقالات لخبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري ■

تقرير 12

الإدارة الاستشرافية..حماية من «المساحات العمياء» وتركيز على السيناريوهات

تحقيق 42



٥ إستراتيجيات لإدارة صراعات العمل ومواجهتها مهارة مهمة

في المركز الرئيس للمعهد بالرياض وفروعه في جدة والدمام والنسوي بالرياض

معهد الإدارة العامة يستقبل (١٨٦٥) دارساً ودارسة في (٢٦) برنامجاً إعدادياً

مع بداية العام التدريبي الجديد ١٤٤١هـ، انطلقت البرامج الإعدادية بمعهد الإدارة العامة للفصل الأول، حيث انتظم (١٨٦٥) دارساً ودارسة جدداً في (٢٦) برنامجاً إعدادياً، في كل من المركز الرئيس للمعهد بالرياض وفروعه بمنطقة مكة المكرمة والمنطقة الشرقية والفرع النسوي بالرياض.

وأوضح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د.مشبب بن عايض القحطاني أن المعهد يهدف إلى رفع كفاءة موظفي الأجهزة الحكومية وتأهيلهم بالجدارات التخصصية من خلال (١٣) برنامجاً إعدادياً، تتراوح مددها من سنة إلى ثلاث سنوات، مخصصة لإيفاد موظفي القطاع الحكومي؛ تنفذ هذه البرامج النوعية تلبية لاحتياج الأجهزة الحكومية في ظل الرؤية الطموحة للمملكة، رؤية ٢٠٣٠، والتي تتطلب كفاءات متخصصة تسهم في رفع مستوى

أداء الأجهزة الحكومية، وقد انتظم في هذه البرامج (٨٤٠) موظفاً حكومياً. والبرامج المنفذة لهذا الفصل هي دبلومات عليا في التخصصات التالية: العلوم القانونية في أربعة مسارات هي: (قانون إداري، وجنائي، وأعمال، ودولي عام)، والإدارة المحلية، وصنع وتحليل السياسات، وتطوير الموارد البشرية، والأمن السيبراني، والمراجعة الداخلية، ومكافحة الفساد، والإحصاء التطبيقي وإدارة البيانات، والأنظمة الجزائية، وإدارة تقنية المعلومات، وإدارة مكاتب القيادات، والعلاقات العامة والاتصال المؤسسي، بالإضافة إلى دبلوم في خدمة العملاء مُوجَّه لموظفي الأجهزة الحكومية الذين يعملون في الصفوف الأمامية.

وأشار معالي مدير عام المعهد إلى أن المعهد قَبِل أيضاً في هذا الفصل (٩٢٥) دارساً ودارسةً من خريجي الثانوية العامة في (٩) برامج إعدادية؛ والتي تهدف إلى تلبية احتياج سوق العمل في القطاعين العام والخاص من الكفاءات والموارد البشرية الوطنية المؤهَّلة والمدرَّبة. وهذه البرامج تسهم في إعداد جيل جديد لوظائف المستقبل بما

د.مشبب القحطاني: البرامج تهدف إلى تلبية احتياج سوق العمل في القطاعين العام والخاص من الموارد البشرية الوطنية المؤهلة والمدربة

يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. والبرامج الإعدادية التسعة المنفذة هذا الفصل هي كالتالي: إدارة الموارد البشرية، وبرمجة الحاسب الآلي، وشبكات الحاسب الآلي، وإدارة المستشفيات، وإدارة سلاسل الإمداد، والسكرتير التنفيذي، والمحاسبة، والأعمال البنكية، والتسويق والمبيعات.

كما يسعد المعهد بشراكته مع رئاسة الحرس الملكي في تنفيذ مشروع التوظيف المبتدئ بالتدريب، والذي بدأ في هذا الفصل، حيث تم قبول (١٠٠) دارسٍ من خريجي الثانوية العامة في أربعة برامج منفذة بشكل خاص للرئاسة وهي: برمجة الحاسب الآلي، وشبكات الحاسب الآلي، والسكرتير التنفيذي، وإدارة سلاسل الإمداد، وسيباشر العمل مَن تخرج من هذه الدفعة في رئاسة الحرس الملكي.

وأوضح معالي د.مشبب بن عايض القحطاني أن هذه البرامج الإعدادية هي أحد أنواع البرامج بالمعهد، والتي تنتهي بمؤهل معتمد ومُصنَّف وظيفياً من قبل وزارة الخدمة المدنية. وتُنفَّذ هذه البرامج في السنة الحالية في كلٍ من المركز الرئيس للمعهد بمدينة الرياض وفروعه في المنطقة الشرقية ومنطقة مكة المكرمة والفرع النسوي بالرياض، وذلك حسب الاحتياج والإمكانيات المتوفرة، داعياً الله في ختام تصريحه أن يُوفِّق جميع الدارسين والدارسات في برامج المعهد، وأن تكون رحلتهم الدراسية مليئة بالإنجازات والتحصيل العلمي والعملي، وأن يحتفل المعهد بتخريجهم وهم مسلحون بالمعارف والمهارات التي تسهم في تميزهم وظيفياً، وفي رفع مستوى أداء جهاتهم الوظيفية ■

بلغ ٧٦٪ للأجهزة الحكومية وفقاً لتقرير «يسّر» للربع الثاني لعام ٢٠١٩

معهد الإدارة العامة ضمن أفضل ١٥ جهة حكومية في نضج الخدمات الإلكترونية

كشف مؤشر نضج الخدمات الحكومية الرقمية، الصادر عن برنامج التعاملات الإلكترونية «يسر»، أن نتيجة المؤشر في الربع الثاني من عام ٢٠١٩م لجميع الجهات الحكومية بلغت نحو ٧٦,٠٤ ٪. وقد صُنّف معهد الإدارة العامة ضمن أفضل (١٥) جهة حكومية في مستوى نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية، بالإضافة إلى حصوله على فئة التقييم الخضراء ضمن قطاع التعليم والأبحاث، وذلك في القياس الأخير لمؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية الذي أطلقه برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية «يسّر» للربع الثاني من عام ٢٠١٩م، حيث يعد مؤشر النضج أداة لتقييم وقياس مستوى الرقمنة والتطوير في تقديم الخدمات الحكومية للجمهور، وأحد مؤشرات الأداء الرئيسية في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.

فقد أسهمت الخدمات الإلكترونية المقدمة من جانب معهد الإدارة العامة في تحقيق أهداف التحول الرقمي للجهات الحكومية والتطوير في تقديم الخدمات للمستفيدين؛ مما جعله من بين أفضل ١٥ جهة ساهمت في تحسين مؤشر النضج الإجمالي لجميع الخدمات الحكومية.

ويقيس مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية مستوى التقدم المحقق من قبل الجهات الحكومية في مسار الخدمات الإلكترونية، بناءً على بيانات محدَّثة تُوثَّق من قِبل الجهات نفسها من خلال مرصد الخدمات الحكومية؛ للمساهمة في إتاحة الخدمات الإلكترونية الحكومية وزيادة نضجها، بالإضافة إلى رفع مستوى الشفافية.

ويحلل مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية مستوى الرقمنة للخدمات الحكومية الرئيسة، التي تقدمها مختلف الجهات الحكومية لعموم المستفيدين، حيث يبلغ عدد الخدمات الحكومية المسجلة في منصة الخدمات الحكومية ٣٣١٨ خدمة مقدَّمة من ١٦٧ جهة حكومية.

ويساعد هذا المؤشر على تشجيع الجهات الحكومية على زيادة تقديم الخدمات الحكومية الرقمية، ورفع مستوى الشفافية والموثوقية في إجراءات الأعمال للخدمات الحكومية الرقمية المقدمة لعموم المستفيدين بمختلف القنوات. ويحسِّن ذلك عملية تقديم الخدمات الحكومية، ويعزز تحقيق الرفاه الاجتماعي عبر دعم سياسات تركز على المواطنين وإبراز العوامل المؤثرة في رضاهم عند تقديم الخدمات الحكومية الرقمية.

ويسهم مؤشر النضج للخدمات الحكومية الرقمية في رفع مؤشر الأمم المتحدة للخدمات الحكومية، وهو أحد مؤشرات الأمم المتحدة في تطوُّر الحكومة الإلكترونية ■

اسم الجهة
الجامعة السعودية الإلكترونية
الشؤون الصحية بالحرس الوطني
المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
الهيئة العامة للزكاة والدخل
أمانة المنطقة الشرقية
جامعة الملك سعود
جامعة الملك عبد العزيز
جامعة الملك فيصل
صندوق التنمية العقارية
مستشفى الملك خالد التخصصي للعيون
معهد الإدارة العامة
مؤسسة البريد السعودي
هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات
وزارة الخدمة المدنية
وزارة المالية

* ترتيب الجهات أبجدي

معالي مدير عام المعهد يدشن المشاريع والخدمات الجديدة للإدارة العامة لتقنية المعلومات

دشن معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د.مشبب بن عايض القحطاني، المشاريع الجديدة للإدارة العامة لتقنية المعلومات والمتمثلة في إدارة التطبيقات والخدمات الإلكترونية، وذلك بحضور أصحاب السعادة نواب معالي المدير العام، ومديري عموم الفرع، ومديري عموم الإدارات بالمركز الرئيس للمعهد وأعضاء الإدارة العليا للمعهد، حيث دشن معاليه عدداً من المشاريع والخدمات التقنية الجديدة التي أنجزتها الإدارة العامة لتقنية المعلومات، والمتمثلة في إدارة التطبيقات والخدمات الإلكترونية وهي: (البوابة الداخلية بحُلتها الجديدة، والخدمات الذاتية لأهم خدمات إدارة عمليات الموارد البشرية، وكذلك تطبيقات الأجهزة الذكية).

وقد حضر فعاليات التدشين من الإدارة العامة لتقنية المعلومات، كل من: مدير عام تقنية المعلومات د.محمد بن نعمي الشهري، ومدير إدارة التطبيقات والخدمات الإلكترونية أ.علي بن مشبب القحطاني، وأ.ماهر الحربي من إدارة التطبيقات والخدمات الإلكترونية.

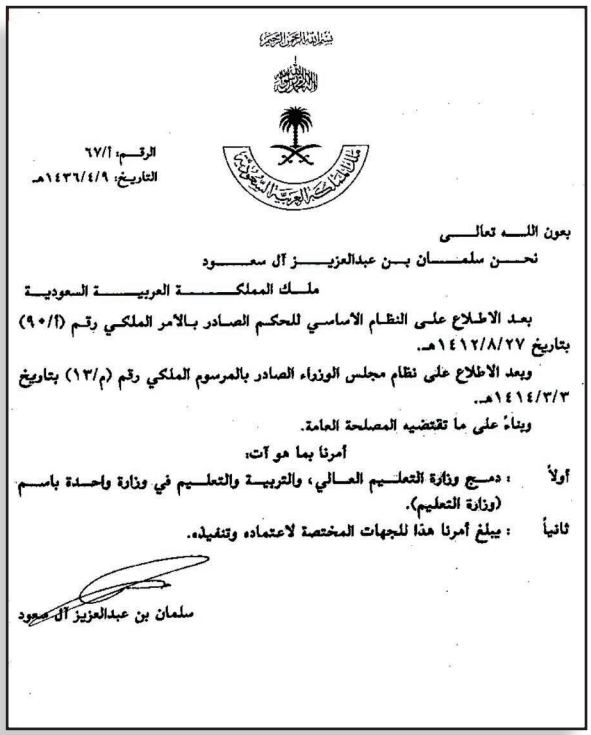
جدير بالذكر أن المشاريع والخدمات الإلكترونية الجديدة التي دشنها معالي المدير العام تهدف إلى التسهيل على الزملاء الوصول للخدمات الإلكترونية والأنظمة التي تساعدهم في أعمال الإدارات المختلفة ومنها أتمتة أهم الخدمات الإلكترونية لأنظمة الموارد البشرية، مثل: طلبات الإجازات، وخطابات التعريف، وكشف الراتب، وغيرها من الخدمات على الموقع الداخلي وتطبيقات الأجهزة الذكية ■

المعهد يحقق مستوى مرتفعاً في مؤشر تقييم مستوى النضج في قياس وإدارة الأداء

حقق معهد الإدارة العامة مستوى متقدماً في مؤشر قياس وإدارة الأداء الذي يصدره المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة «أداء» للأجهزة الحكومية في عام ٢٠١٩م. علماً بأن المؤشر يقيس نضج الأجهزة العامة في خمسة مجالات، هي: إدارة الإستراتيجية، وإدارة الأداء، وإدارة المبادرات، وإدارة التغيير وثقافة الأداء، وإدارة تجربة المستفيد.

وحقق المعهد مستوى مرتفعاً في جميع المجالات، حيث بلغ مستوى النضج (٤) من (٥) درجات في ٢٠١٩م، مقارنة بـ (٣,٧) من (٥) في عام ٢٠١٧م. وتم قياس مستوى النضج استناداً على تقرير مفصل أعدته إدارة التخطيط مرفقاً به أكثر من (١٥٠) وثيقة من مختلف الإدارات لدعم المستوى الذي حصل عليه المعهد ■

دمج وزارة التعليم العالي والتربية والتعليم



الرقم: أ/٦٧
التاريخ: ١٤٣٦/٤/٩هـ

بعون الله تعالى
نحن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود
ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/٩٠) بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ.
وبعد الاطلاع على نظام مجلس الوزراء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٣) بتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ.
وبناءً على ما تقتضيه المصلحة العامة.

أمرنا بما هو آت:

أولاً : دمج وزارة التعليم العالي، والتربية والتعليم في وزارة واحدة باسم (وزارة التعليم).
ثانياً : يبلغ أمرنا هذا للجهات المختصة لاعتماده وتنفيذه.

سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

في التاسع من ربيع الآخر ١٤٣٦هـ أصدر الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود أمراً ملكياً بدمج وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة باسم وزارة التعليم.

الرقم أ / ٦٧

التاريخ: ٩ /٤/ ١٤٣٦هـ

بعون الله تعالى

نحن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/٩٠) بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ.

وبعد الاطلاع على نظام مجلس الوزراء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/ ١٣) بتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ.

وبناءً على ما تقتضيه المصلحة العامة.

أمرنا بما هو آت:

أولاً: دمج وزارة التعليم العالي، والتربية والتعليم في وزارة واحدة باسم (وزارة التعليم).

ثانياً: يُبلَّغ أمرنا هذا للجهات المختصة لاعتماده وتنفيذه.

لماذا لا نسمع عن منجزاتكم!؟

كتب د.عبيد بن سعد العبدلي تغريدة في حسابه بموقع التواصل الاجتماعي «تويتر»، قال فيها إنه عمل سنوات في العلاقات العامة والإعلام..ورغم الجهود المبذولة؛ إلا أن كل زائر يقابل المسؤول الأول في المنظمة يقول له: لماذا لم نسمع عن منجزاتكم التي سمعتها منك؟ ويمضي د.العبدلي في تغريدته قائلاً: فيلتفت إلي المسؤول وكأنه يعاتبني على التقصير.!! فيختم بقوله: مساكين العاملون في العلاقات العامة والإعلام مأكولون مذمومون!!

وبين د.عبيد العبدلي بتغريدته تلك حالة مما يعانيه العاملون في مجال العلاقات العامة والإعلام سواء في القطاع العام أم الخاص. فبينما تكون الجهود المبذولة مضنية وفي كل اتجاه وعلى كل منصة إعلامية. يأتي زائر ويمسح كل هذه الجهود بكلمة أراد بها مجاملة المسؤول الأول في المنظمة والثناء على جهوده في منظمته، وهو عندما يقول ذلك فإنما هو يريد التغطية على قصوره المعرفي، وعدم متابعته. فيغمز من قناة الجهود الإعلامية للمنظمة!!

وقد عاصرت (شخصياً) هذه الحالة على مدى ثلاثة عقود وكانت تتكرر في مراحل وظيفية متعددة. كما أيدها كثير من العاملين في إدارات العلاقات العامة والإعلام الذين علقوا على تغريدة د.العبدلي. مع التأكيد على عدم التعميم. فهناك حالات تقصير إعلامي لدى البعض.

ومسؤول المنظمة الحصيف الذي يعرف حقيقة جهود العاملين في مجال العلاقات العامة والإعلام في منظمته، فإن الالتفاتة التي ذكرها د.العبدلي في تغريدته لا تكون للعتاب، إنما مجاملة للضيف والزائر. خصوصاً عندما يرافق التفاتة المسؤول كلمة عتاب رقيقة مصحوبة بابتسامة لطيفة.

وأحياناً تكون جهود العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الهيئات والمؤسسات مهضومة، ولا تُقابَل بإنصاف، مثل كثير من أعمال أخرى غيرها. وعليهم أن يقبلوا هذا الواقع وينسجموا معه. وألا تزعجهم مثل هذه الأحكام القاسية، أو تسبب لهم ضيقاً. فلا بد أن يكون هناك منصف، وموضوعي يثَمِّن الأعمال المميزة، وغالباً يكون هذا المنصف هو المسؤول الأول في المنظمة، القريب من تلك الأعمال والجهود، والعارف تماماً إن كانت الجهود تتم في وسط مكتمل الإمكانيات، أم دون ذلك. والمطلع على خفايا العمل وظروفه. والمدرك لإمكانيات العاملين وقدراتهم. وهذا ما يخفف عنهم وطأة الأحكام الجائرة والنظرة القاصرة ■

أ. عبدالعزيز الهدلق *

> مسؤول المنظمة الحصيف يعرف حقيقة جهود العاملين في العلاقات العامة والإعلام في منظمته

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

تحظى بأهمية خاصة في عالم الإدارة المعاصر

الإدارة الاستشرافية..حماية من «المساحات العمياء» وتركيز على السيناريوهات

«الإدارة الاستشرافية» هي أحد أهم الأفكار والمفاهيم الكبرى، والتي اكتسبت ضرورة ملحة وتحظى بأهمية خاصة في عالم الإدارة المعاصر وبيئته التي تموج بمتغيرات متنوعة ومتسارعة، وظهور العديد من المفاهيم الإدارية المستحدثة؛ كالقيادة الاستشرافية، والريادة الإستراتيجية، والإدارة بالسيناريوهات، والتخطيط الإستراتيجي، والإبداع والابتكار في المنظمات، والتميز التنظيمي، والبراعة التنظيمية، وإدارة المعرفة، والتحالفات الإستراتيجية، والـ«هندرة» أو هندسة التغيير، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من المفاهيم التي تلبي متطلبات العصر واستشراف المستقبل؛ من أجل المنافسة والبقاء، وتحقيق التميز. وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية» نقدم لكم هذا التقرير الذي نسلط فيه الضوء على «الإدارة الاستشرافية».

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

مهم جداً ومختلف

في البداية نؤكد على أن الاستشراف في عالم الإدارة قد أضحى من السمات العصرية للمؤسسات؛ لذلك فهو يتمتع بأهمية خاصة في دورة حياة هذه المؤسسات ومدى قدرتها على الاستمرار والتنافس مع غيرها، كما أنه يختلف تماماً عن غيره من المفاهيم الأخرى. وهو ما يوضحه لنا د.جابر يحيى في بحثه المعنون: «دور استشراف المستقبل في العمل الإداري»، إذ يرى أن الوعي بأهمية المستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته مقوم من المقومات الرئيسية في صناعة النجاح للمجتمعات بشكل عام وللمؤسسات والمنظمات بشكل خاص؛ فلا يمكن أن يستمر النجاح والتطور الإداري دون امتلاك رؤية واضحة لمعالم المستقبل وخاصة في العصر الحالي. وتبدو أهمية الاستشراف في الحياة الإدارية من خلال ما يلي:

- قيادة عملية التخطيط، وهو أسلوب لدراسة المستقبل، والدراسات المستقبلية تمثل الأسلوب المعلوماتي الذي تقوم عليه عملية التخطيط؛ فهي تزود الإداريين والمخططين بشتى صور وأشكال البدائل المستقبلية التي تمكنهم من اختيار الأفضل والأنسب لمستقبل العمل الإداري في أي مؤسسة أو منظمة.
- تُمكن القائمين على التخطيط ومن خلال التنقل في إطار الماضي والحاضر من توقع صور المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة، وكذا تحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولمتطلباته وتحدياته حتى لا نفاجأ بصعوبات ومشكلات تعيق تقدم المؤسسات أو المنظمات وتطورها.
- المستقبل سريع بإنجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة من التغييرات الشاملة (تقنية، وعلمية، واقتصادية، واجتماعية) والمؤسسات أو المنظمات غير المستعدة لمواكبة تلك التغيرات سوف تفقد القدرة على معايشة الغد والاستفادة من إنجازاته.

ويشير د.جابر إلى أن المستقبليين أصبحوا يستخدمون صور استشراف المستقبل كأداة للتخطيط في شتى مجالات الحياة ويضعونها أمام المسئولين سواء في المؤسسات أو المنظمات أو الحكومات، وأصبح بالإمكان أن يختاروا هذه الصورة. ويبرز د.جابر الاختلافات بين الاستشراف وغيره من المفاهيم الأخرى التي قد تتداخل معه. فيرى أن الاستشراف ما هو إلا المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل، وهو بعيد كل البعد عن التنجيم والتكهن وغيره من الأساليب القديمة، ولكنه مهارة علمية تهدف إلى استشراف التوجهات العامة في الحياة البشرية والتي تؤثر بطريقة أو بأخرى في مسارات كل فرد أو منظمة أو مجتمع أو مؤسسة حكومية. كما يختلف الاستشراف عن التنبؤ في درجة تحديد حدوث بديل

•• د.جابر يحيى: القيادات الإدارية مُطالَبة بتعلم استشراف المستقبل وتدريبهم على استخدام أساليبه خاصة «السيناريوهات» و«دلفي»

ما أو بدائل معينة من بين بدائل أخرى. ويختلف أيضاً عن التخطيط طويل المدى أو ما يُسمَّى بالتخطيط الإستراتيجي فهو أسلوب علمي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً ٥ سنوات فما فوق، ويأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، فالتخطيط هو أحد الأساليب النوعية لاستشراف المستقبل. أما الإسقاط بالقرنية فهو يقوم على افتراض أن ثمة ارتباطاً زمنياً بين حدثين، حيث يقع أحدهما قبل الآخر عادة، بحيث يمكن التنبؤ بالحدث اللاحق استناداً إلى الحدث السابق.

٨ أسس استشرافية

ويرصد د.عماد الطحان في بحثه بعنوان: «تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات» ٨ أسس منهجية في مجال استشراف المستقبل كالتالي:

- الشمولية والنظرة الكلية للأمور: من أوضاع سياسية، اقتصادية، اجتماعية، وغيرها؛ فتفاعلها مع بعضها يوفر رؤية شاملة.
- مراعاة التعقيد: أي تفادي الإفراط في التبسيط والتجريد للظواهر المدروسة.
- القراءة الجيدة للماضي والحاضر: قراءة لتجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص دروس تفيد بمنطق المحاكاة في فهم آليات التطور وتتابع المراحل وقراءة الحاضر والاتجاهات العامة السائدة.
- المزج بين الأساليب النوعية والكمية في العمل المستقبلي: فالأساليب النوعية فقط، أو الأساليب الكمية فقط يندر أن تفي بمتطلبات إنتاج دراسة مستقبلية، وإنما المزج بين الأسلوبين يؤدي إلى نتائج أفضل.
- الحيادية والعلمية :من خلال التعرف على البدائل وعدم استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض الدراسة لمنطلقاتها أو ادعاءاتها.
- عمل الفريق والإبداع الجماعي: فهو أمر تفرضه طبيعة الدراسات المستقبلية.
- التعلم الذاتي والتصحيح المتتابع للتحليلات: والتتابع وهذه الدراسات والأبحاث لا تنجز دفعة واحدة بل إنها عملية متعددة المراحل يتم بها إنضاج التحليلات وتعميق الفهم وتدقيق النتائج.
- الإدراك الكامل بأن أفضل المعرفة هو معرفة المستقبل: فينبغي على الإنسان في بنائه للخطط واستكشافه للبدائل واختياره للأهداف أن ينحو نحو معرفة المستقبل منطلقاً من القراءة الجيدة للماضي والحاضر وكيف سيؤثر على الأحداث المستقبلية.

•• «فاهي»و«راندال»: الإدارة بالسيناريوهات تتلافى «المساحة العمياء» في الخطط الإستراتيجية و«أمريكان إكسبريس» خير مثال

الإدارة بالسيناريوهات

وعلى جانب آخر يصحبنا كل من: «ليام فاهي» «وروبرت راندال» إلى إحدى الآليات المهمة في نجاح الإدارة الاستشرافية وقدرتها على التحليق بمؤسساتها في آفاق عوالم النجاح، وهي السيناريوهات، أو ما يُعرف بـ«الإدارة بالسيناريوهات».

فالسيناريو هو الوصف التمثيلي للأوضاع والأحداث المحتملة الوقوع. وعندما نتكلم عن سيناريوهات المستقبل فإننا نقصد بها ذلك الوصف التمثيلي لأبعاد المستقبل الممكنة، بدءاً من الوضع الراهن، وبلوغاً إلى نقطة محددة في المستقبل.

تعتبر السيناريوهات من أدوات التخطيط الإستراتيجي التي يستخدمها كل من:

- قادة المؤسسات الذين يسعون لفهم الأبعاد المحتملة للمستقبل بغرض اتخاذ القرارات الحالية بأقصى درجة ممكنة من التأكد.
- مديري أقسام وأنشطة التسويق والاستثمار في الأوراق المالية والأبحاث والتطوير وكل مَن لهم علاقة باتخاذ قرارات ذات آثار مستقبلية بعيدة المدى.
- الوزراء والمستشارين الإداريين الذين يساهمون في وضع الخطط الاقتصادية الخمسية والخطط المتوسطة والطويلة الأجل للأنشطة الصناعية والاجتماعية للمؤسسات والشركات الوطنية.
- الباحثين الإداريين والخبراء المهتمين أكاديمياً بمفهوم الإدارة بالسيناريوهات ودراسة الأبعاد المحتملة للمستقبل.

ويلخص كل من «فاهي» و«راندال» أهمية الاعتماد على الإدارة بالسيناريوهات بدلاً من الإستراتيجية، من خلال توضيح مفهوم «المساحة العمياء» التي هي عبارة عن مساحة توجد في كل خطة إستراتيجية، تتجنب هذه الخطة التفكير فيها أو التعرض لها. وتزيد هذه المساحة العمياء بزيادة تحيزات واضع الخطة وشدة نقص معلوماته ومحدودية التجارب التي تعرض لها. ومن الطبيعي أن تختلف المساحة العمياء باختلاف المؤسسة اعتماداً على ثقافتها وحالتها في الحاضر والماضي. وتشكل المساحات العمياء داخل كل خطة إستراتيجية نقاط ضعفها الأساسية بحيث يمكن للمنافسين-إذا اكتشفوها-أن يسحقوا الشركة ويدمروها. فلفترة طويلة من الزمن ظلت «أمريكان إكسبريس» تضع إستراتيجيتها بناء على الظن بأن هناك علاقة طردية بين الأرباح والحملات التسويقية التي تقوم بها، فقد كان الجمهور شديد التأثر بوسائل الإعلام والإعلان، لدرجة رفعت الأرباح عقب كل حملة إعلانية؛ مما جعل المديرين يتوقعون بإمكان استمرار الوضع نفسه في المستقبل، وذلك حتى بدأت المؤسسات المنافسة تكسب السوق بالتركيز على توفير خدمات أكثر سهولة وسرعة وتنوعاً. كذلك أتى على بعض الشركات حينٌ من الدهر ظنت فيه أن المصدر الوحيد للأرباح هو زيادة مبيعات منتجاتها الحالية؛ مما دفعها للاهتمام بتوسيع وتدريب قطاع المبيعات إلى درجة أثرت على الاهتمام بقطاعي الإنتاج والبحوث والتطوير. وهكذا حارت هذه الشركات في أمرها عندما فاجأتها المنافسة بطرح منتجات جديدة اكتسحت الأسواق.

فالخطة الإستراتيجية التي تصدر عن الإدارة العليا تكتسب قدراً من المصداقية يجعلها تتحدى كل الاجتهادات وتقاوم كل التعديلات لفترة طويلة من الوقت. فهي تفترض شكلاً محدداً للمستقبل وتفرض هذا الشكل على الشركة بأكملها، وتستبعد كل الرؤى والافتراضات البديلة عن المستقبل. لذلك فكثيراً ما تتحول الخطة الإستراتيجية إلى عائق يحول دون التغيير والتقدم بدلاً من أن تسهل السبيل إليهما.

ومن هنا تنبع الحاجة للانتقال إلى الإدارة بالسيناريوهات، والتي تفترض أن المستقبل مفتوح لجميع الاحتمالات الممكنة. فداخل السيناريوهات تتراص جميع المتغيرات ذات التأثير المحتمل على الشركة مما يفتح آفاق التصور أمام المدير لاستعراض جميع الاحتمالات، بما يسمح بالمفاضلة بينها في غياب التحيزات والأحكام المسبقة. على ذلك تكمن أهمية السيناريوهات في أنها تمكّن المدير من التمرن وإجراء البروفات على عدد من الأحداث المستقبلية الممكنة. وبهذا يمكننا اعتبار الخطة الإستراتيجية نفسها واحداً من السيناريوهات المحتملة، أو ما يطلق عليه «السيناريو الرسمي».

ويحدد «فاهي»، و«راندال» فائدة السيناريوهات بالنسبة للمؤسسات على النحو الآتي:

- تحليل العائد/التكلفة: يمكّنك السيناريو من استعراض التهديدات والفرص الكامنة في المستقبل.
- أنابيب اختبار: تعتبر السيناريوهات أنابيب اختبار لإستراتيجية الشركة وقدرتها على النجاة والبقاء على قيد الحياة.
- أسئلة حرجة وإجابات تجريبية: تطرح السيناريوهات الأسئلة الحرجة التالية:

●● الرؤية المستقبلية والتحليل البيئي والتفكير الإستراتيجي أبعاد أساسية للاستشراف الإداري

أين نريد أن تكون شركتنا؟ وأي مستقبل ذلك الذي نحلم به؟ ما هي الأحداث التي تقود مستقبلنا؟ ما هو المنطق الذي يحكم الأحداث التي تقود مستقبل الشركة؟ ما هي الحلول المتاحة؟ ما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا؟ أي مستقبل يمثل كابوساً بالنسبة لنا؟ وماذا سنفعل عندما يحل؟

• توحيد الرؤية: يتيح السيناريو إمكانية توحيد الرؤية داخل الشركة، حيث يتم إشراك العاملين والمستويات الإدارية والتنفيذية الأخرى في عمل السيناريوهات، ذلك بجانب سهولة فهمها، على النقيض من الخطة الإستراتيجية التي يصممها أعضاء الإدارة العليا وتظل حبيسة الأدراج تحتاج لمن يفسرها ويبسطها لما دون ذلك من المستويات التنظيمية.

أبعاد استشرافية

ويلفت د.عماد الطحان إلى ٣ أبعاد للاستشراف في عالم الإدارة، وتتمثل في الآتي:

• الرؤية المستقبلية: وهي عبارة عن بيان تصدره المؤسسة لما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، وتُوضع هذه الرؤية من قبل الإدارة العليا؛ للمساعدة على التخطيط والتوجيه، ويمكن القول إن مصطلح الرؤية يجيب عن كثير من الأسئلة مثل: ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه؟ وإلى أين ستصل في مسيرتها؟ وتحدد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية، حتى تصل إلى الصورة المثالية، وتعتبر أساس أي تطور تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح والبساطة والإيجاز.

• التحليل البيئي الإستراتيجي: يُعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات المهمة لعمليات الإدارة الإستراتيجية؛ حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة.

• التفكير الإستراتيجي: هو نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والأبعاد، ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره ويرسم رؤى وأهدافاً مستقبلية ويضع برامج وخططاً عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود.

«حضارة المستهلك»

وعلى صعيد متصل، ينظر العديد من الخبراء والأكاديميين إلى الإدارة الاستشرافية باعتبارها الأساس القوي لتحقيق الريادة الإستراتيجية للمؤسسات والمنظمات المختلفة، إذ إن الارتباط بينهما يتسم بالقوة. فهذه المؤسسات والمنظمات لا تتنافس على أسواق حالية بقدر تنافسها الآن حول المستقبل واستشرافه، والإبداع والابتكار فيها. وقد حققت المنظمات اليابانية هذا المفهوم بكل دقة، خاصة عقب هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية. فقد وضعت الشركات اليابانية نصب أعينها من خلال استشراف إداري علمي متميز أهدافها الإستراتيجية، بما يضمن لها التواجد في سوق المنافسة العالمية.

واتساقاً مع هذا المفهوم الإداري الاستشرافي، يذكر لنا إبراهيم المنيف في كتابه «إستراتيجية الإدارة اليابانية» أن اليابانيين يركزون على أهدافهم طويلة الأجل في الحصول على الحصة السوقية والنمو. ولهذا السبب نلاحظ بوضوح القدرة التنافسية للشركات اليابانية أمام غيرها التي تركز على الربح القصير الأجل. فالحصول على حصة من السوق والنمو المطرد يعتبر أكبر وأنبل الأهداف للشركات والإدارة اليابانية من نهج إستراتيجي طويل الأمد. فالشركات تفضل النمو عن الأرباح.

●● الأهداف طويلة المدى و«حضارة المستهلك» مرتكزان مهمان في تميز الاستشراف الإداري

ووفقاً أيضاً لما يبرزه المنيف، فإن أحد أهم مرتكزات العمل الإداري التي تشكل إستراتيجيات طويلة الأمد للشركات والمنظمات اليابانية وتفوقها على غيرها في سوق المنافسة على المستويين المحلي والعالمي هو «المستهلك»؛ ولذلك فإن البروفسور «رتشي» الأستاذ بجامعة «كولومبيا» يطلق على الحضارة اليابانية (حضارة المستهلك) الذي تستشرف من خلاله هذه الشركات والمنظمات إستراتيجياتها للمستقبل. فهذا المستهلك يسعى دائماً للأجود وهو ما لا تستطيع تلك الشركات تحقيقه بسهولة، وهو ما ينطبق-على سبيل المثال- على نموذجين هما: سيارات شركة «بي إم دبليو» الألمانية، والساعات اليابانية- السويسرية المشتركة «سيكو»، بدخولهما السوق اليابانية بعد إجراء تعديلات عليهما لإرضاء المستهلك الياباني الذي يسعى دائماً من أجل الحصول على سلع وخدمات ذات جودة عالية ■

تسويق الخدمات الحكومية

أ. مشاعل ناصر الفالح *

إن أهمية وكفاءة وفعالية واستدامة وتأثير القطاع العام في أي بلد أمر حيوي، والحقيقة أن تقديم الخدمات للمواطن من القطاعات العامة مهمة صعبة وذات تكلفة عالية، ويذكر «فيليب كوتلر» و«نانسي لي» في كتابهما «التسويق في القطاع العام: خارطة طريق» إن تنفيذ الخدمات الحكومية للمواطنين يتم بتكلفة كبيرة، فالمستفيد يتوقع الحصول على خدمات مشابهة لما يقدمه القطاع الخاص؛ وبذلك يحتاج القطاع إلى تحسين أدائه لرفع ثقة الجمهور وكسب رضاه، ولتحسين الأداء لا بد من اعتماد أدوات القطاع الخاص في التسويق، كما يذكر «كوتلر» و«لي» إن بعض المسئولين في القطاعات العامة يشكك في أهمية التسويق للقطاع لكون العمليات الحكومية مختلفة بطبيعتها عن العمليات التجارية، وهذا التشكيك وفقاً لـ«كوتلر» و«لي» غالباً ما يكون مبالغاً فيه ولا ينبغي أن يكون ذريعة لعدم الكفاءة أو عدم الفعالية أو الهدر» ، كما يذكر المؤلفان أن أحد الأسباب وراء الصورة السلبية للتسويق في القطاعات العامة هو أن الكثير من المسئولين في هذا القطاع يعادلون التسويق بالإعلان. فالتسويق أكثر من مجرد الإعلان، إنه يهتم بمعرفة الفئات المستهدفة، والتواصل معها بشكل مقنع وإيجابي، الابتكار وإطلاق خدمات ومبادرات جديدة.

ويتطلب التسويق في القطاعات الحكومية أن يتولى الإشراف عليه أحد المسئولين في المناصب القيادية العليا، كما يشير عدد من الآراء إلى أن عدم وجود مسميات وظيفية للتسويق تحول دون القيام بها على الوجه الصحيح. فلابد من أن يتولى هذه الوظيفة أشخاص حاصلون على شهادات في تخصص التسويق والتخصصات المرتبطة به أو من ذوي الخبرات على الأقل، كما يشترط أن يتم تدريبهم بشكل دوري، وأن يكونوا ملتزمين بتطوير مهاراتهم من خلال حضور المؤتمرات واللقاءات ذات العلاقة.

وفي هذا السياق قد يكون من أهم ما تقوم به القطاعات الحكومية في تسويقها لخدماتها توحيد الخطاب عبر منصاتها سواء المواقع الإلكترونية أو شبكات التواصل الاجتماعي أو غيرها، وأن تُفرِّق بين المنتج الذي سيتم التسويق له ومراحل إعداده الذي هو من صميم عملها ■

> **من أهم ما تقوم به القطاعات الحكومية في تسويق خدماتها توحيد الخطاب عبر منصاتها في المواقع الإلكترونية أو شبكات التواصل الاجتماعي**

* ماجستير إدارة تربوية – وزارة التعليم

إن مسيرة الإدارة والتنمية الإدارية في وطننا الحبيب حافلة بنماذج مشرفة، أسهمت في هذه المسيرة بكل تفانٍ وإخلاص. وفي هذا العدد نستعرض بعض تجارب د. عبد الرحمن الشبيلي - رحمه الله.

عبد الرحمن الشبيلي..رائد الإعلام السعودي

ولد د. عبدالرحمن بن صالح الشبيلي في القصيم، عنيزة سنة ١٩٤٤م،وحصل على شهادتين جامعيتين، ثم ابتُعث إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٣٨٩هـ/١٩٦٩م، وحصل على الدكتوراه في الإعلام. فقد نال شهادة الليسانس في اللغة العربية من كلية اللغة العربية عام ١٣٨٣هـ/١٩٦٣م وكذلك بكالوريوس الآداب في الجغرافيا عام ١٣٨٥هـ/١٩٦٥م، وحصل على الماجستير في الإعلام من جامعة «كانساس» عام ١٣٨٩هـ/١٩٦٩م، ونال درجة الدكتوراه في الإعلام من جامعة ولاية «أوهايو» عام ١٣٩١هـ/١٩٧١م ليكون أول سعودي يحصل على الدكتوراه في الإعلام.

له خبرة إعلامية وإدارية واسعة؛ فقد ساهم في تأسيس إذاعة الرياض وتليفزيون الرياض، كما قدم العديد من البرامج للتلفزيون، وله العديد من المقالات والكتب المنشورة. عمل عضواً بمجلس الشورى ثلاث دورات متتالية، وعضواً في المجلس الأعلى للإعلام. وقد نال د.عبدالرحمن الشبيلي وسام الملك عبدالعزيز من الدرجة الأولى. ويعتبر من رواد الإعلام في السعودية.

وقد مارس د.عبد الرحمن الشبيلي العمل الإعلامي في التلفزيون والإذاعة. وشغل منصب مدير عام التلفزيون السعودي. ثم عُيِّن وكيلاً لوزارة الإعلام. كما مارس التعليم الجامعي، حيث عمل أستاذاً في جامعة الملك سعود. وعُيِّن أيضاً وكيلاً لوزارة التعليم العالي. وعمل أيضاً أميناً عاماً للمجلس الأعلى للجامعات. كما عمل رئيساً لمجلس إدارة مؤسسة الجزيرة للصحافة، ورئيساً لمجلس أمناء الشركة السعودية للأبحاث والتسويق.

مؤلفاته

قدم د.عبدالرحمن الشبيلي للمكتبة العربية الكثير من المؤلفات، منها: نحو إعلام أفضل، وإعلام وأعلام، وصالح العبد الله الشبيلي - حياته وشعره، والإعلام في المملكة العربية السعودية - دراسة توثيقية، وصفحات وثائقية من تاريخ الإعلام في المملكة العربية السعودية، والملك عبدالعزيز والإعلام، وعنيزة وأهلها تراث حمد الجاسر، وسوائح وأقلام في السياسة والثقافة والإعلام .

وقد توفي د.عبدالرحمن الشبيلي يوم الثلاثاء ١٤٤٠/١١/٢٧ هـ الموافق ٣٠ يوليو ٢٠١٩م إثر سقوط شرفة منزله به في باريس ■

رئيس مجلس أمناء الشبكة العربية للتواصل والعلاقات العامة سلطان البازعي:

العلاقات العامة تتجاوز الأزمات وتصنع التفاهم وتعزز التنمية الإدارية باحترافية

الاتصال الفعال هو كلمة السر في إدارة العلاقة سواء بين المنظمات الحكومية والخاصة وبعضها البعض أو بينها وبين جمهورها؛ فمن خلال الممارسة الاحترافية للاتصال والعلاقات العامة تستطيع المؤسسات المختلفة أن تبني صلات قوية بجمهورها المستهدف، وحتى على المستوى الوطني؛ يمكن لأجهزة الدولة أن تسوِّق لوجهات نظرها وقضاياها على المستوى العالمي بشكل مهني محترف، وهو ما يمكن أن يسهم بدور بارز في إدارة الكثير من الملفات والقضايا العربية عالمياً. ولتحقيق هذه الأهداف، جاء إنشاء الشبكة العربية للتواصل والعلاقات العامة كخطوة في طريق تعزيز التواصل وممارسة محترفة وناجحة للعلاقات العامة العربية. وفي لقاء هذا العدد نستضيف رئيس مجلس أمناء الشبكة، سلطان بن عبدالرحمن البازعي، للحديث عن أهدافها وبرامجها المستقبلية.

أجرى الحوار: سامح الشريف

● كيف جاءت فكرة إنشاء الشبكة العربية للتواصل والعلاقات العامة؟

■ أتت فكرة إنشاء الشبكة بمبادرة من المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وهي إحدى المنظمات التابعة لجامعة الدول العربية، فقد بادرت المنظمة بدعوة عدد من المختصين في التواصل والعلاقات العامة في العالم العربي؛ ليكونوا نواة مؤسسة للشبكة وتحت رعاية المنظمة. وبالفعل تم تشكيل مجلس الأمناء من أعضاء فاعلين في قطاع التواصل والعلاقات العامة من عدد من الدول العربية، على أن تقوم المنظمة العربية للتنمية الإدارية بدور الأمانة العامة للشبكة، وسيستمر هذا التنظيم حتى يتم تشكيل الجمعية العمومية للشبكة، التي ستكون مؤسسة مجتمع مدني تعمل على امتداد الوطن العربي، وتهتم بتنمية ممارسة التواصل والعلاقات العامة في المنظمات الحكومية والقطاع الخاص وتطوير إمكانات العاملين في المهن المرتبطة بها.

وهنا لا بد من توجيه الشكر والتقدير للمنظمة بقيادة مديرها العام سعادة د. ناصر الهتلان القحطاني الذي أبدى دعماً كبيراً للشبكة، كما حضر جانباً من اجتماعات مجلس الأمناء، وأكد على اهتمام المنظمة بقيام الشبكة بتأمين ما يكفل نجاحها في خدمة هذه القطاعات المهمة في التنمية، والتقدير أيضاً لـ د.رانيا عبد الرازق رئيسة قسم العلاقات العامة والدبلوماسية في المنظمة، التي كانت وراء قيام فكرة الشبكة والإعداد لاجتماعاتها وتنظيمها.

تبادل الخبرات

● ما أهم أهداف الشبكة على صعيد قطاع العلاقات العامة والاتصال؟

■ إن ممارسة علوم الاتصال بشكل عام في الوطن العربي، رغم قدمها وعراقتها، تتراوح في قدراتها بين الضعف والتقدم، وبين التقليدية والأخذ بالأساليب والنظريات الحديثة؛ لذلك فقد كان من الضروري إيجاد منظمة عربية غير حكومية تهتم بتبادل الخبرات ونقلها بين أرجاء العالم العربي، بالإضافة إلى الاستفادة من التجارب الدولية المتقدمة في هذه المجالات، وبينما توجد جمعيات متخصصة في معظم الدول العربية؛ إلا أنها قليلاً ما تتواصل مع بعضها البعض، كما أن المهنيين كثيراً ما يلجؤون للانتساب للمنظمات الدولية ليكونوا على اطلاع بآخر المستجدات، لذا كان من الضروري إيجاد هذه الشبكة لتقدم هذه الخدمة للجمعيات العربية وللمهنيين العرب.

●● الشبكة ستكون مركزاً لتطوير القدرات عبر التدريب المتخصص وتبادل الخبرات والمعرفة

ولم يكن هناك أنسب من المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة الدول العربية لتكون مظلة لمثل هذه المؤسسة المهنية وحاضناً لها. وهكذا فإن الشبكة تهدف إلى أن تكون مركزاً للاعتراف المهني وتطوير القدرات عبر التدريب المتخصص، وحقلاً لتبادل الخبرات والمعرفة وتطوير القدرات، ومنصة للاحتفاء بالقدرات والتجارب المتميزة.

كما أن الشبكة ستهتم بالتعريف بقدرات المهنيين وشركات ومؤسسات القطاع الخاص العاملة في هذه المجالات، بما يتيح فرصاً أكبر للعمل على امتداد الوطن العربي، وستعمل الشبكة على إيجاد علاقات وثيقة مع المنظمات والجمعيات الدولية لتسهيل حصول المهنيين العرب على عضويتها.

● ما الدور الذي يمكن للشبكة القيام به في تنسيق وتعزيز العمل العربي المشترك؟

■ الشبكة العربية للتواصل والعلاقات العامة - وبحسب نظامها الأساسي الذي وضعه مجلس الأمناء في اجتماعه الأخير في القاهرة - ستفتح عضويتها للأفراد وللمنظمات الحكومية والخاصة وكذلك للجمعيات المتخصصة في كافة الدول الأعضاء في جامعة الدول العربية، وبهذا نأمل أن تتكون لدينا شبكة مهمة وقاعدة بيانات شاملة للمختصين من أفراد خبراء أو شركات، إضافة إلى أن البوابة الإلكترونية التي بدأ العمل على إنشائها ستتيح عرض دراسات حالة لكل الأعمال المتميزة في حقول علوم الاتصال والعلاقات العامة، بما يُشكِّل ثروة معرفية يستفيد منها العاملون في الحقل وطلاب الإعلام والاتصال.

وستعمل الشبكة على إقامة الملتقى العربي للعلاقات العامة بشكل سنوي، ويمكن أن يكون ذلك في دولة المقر أو في إحدى الدول العربية، إضافة إلى سلسلة من الدورات التدريبية التي ستقام بالتعاون مع الجمعيات المحلية والجامعات في كل دولة عربية.

●● نسعى لتكوين قاعدة بيانات شاملة للمختصين العرب في الاتصال والعلاقات العامة

علاقات بينية

● برأيك، كيف يمكن للتواصل إحداث تأثير إيجابي في المجتمعات العربية وفيما بين المنظمات العربية؟

■ من المعروف أن عمليات الاتصال والإعلام والعلاقات العامة نشأت على أساس نشوء قدر أكبر من التفاهم بين المنظمات - والحكومية في مقدمتها - وبين جمهورها، والاعتناء بتطوير الممارسة المهنية في العالم العربي، أي تعزيز هذا التفاهم؛ وبالتالي فإن هذا لا بد أن ينعكس إيجاباً على التنمية بصفتها الشاملة وعلى عمليات الإنتاج وتعزيز الاقتصاد، كما أن التواصل القائم على أسس الشفافية يعزز بالتأكيد العلاقات البينية للمنظمات بشكل إيجابي.

● هل يمكن أن يؤتي التواصل فيما بين الأجهزة العربية الحكومية والخاصة آثاره في إنشاء مشاريع عربية ثقافية وإعلامية وغيرها؟

■ بدون شك هذا طموح مشروع وقائم دائماً، لكن قيام مثل هذه المشاريع يشترط المعرفة البينية بالقدرات الموجودة لدى مختلف الأطراف، وهذه المعرفة يمكن أن تتم بين المحترفين وبتأثير أقل من الظروف السياسية. والمهنيون إذا التقوا في إطار علمي يتحدثون لغة مشتركة بقدر أقل من التأثيرات السلبية.

الأزمة وصناعة القرار

● تفتقر الدول العربية لأجهزة علاقات عامة محترفة تُسوق لها ولمشاريعها ووجهات نظرها على المستوى العالمي..كيف يمكن التغلب على ذلك وما أفضل السبل؟

■ هذا صحيح؛ ففي العالم العربي لدينا أزمة قديمة ومستفحلة في إدارة مسألة الصورة عن العرب في العالم، والحلول لتحسين الصورة وتحقيق القبول لدى الآخرين موجودة لدى المهنيين المحترفين الذين يجب أن يُمكَّنوا من تقديم رؤاهم وتصوراتهم للمعالجة، ومثل هذا الجهد الذي قام لإنشاء الشبكة قد يكون خطوة مهمة في هذا الطريق.

●● الشبكة ستكون مركزاً لتطوير القدرات عبر التدريب المتخصص وتبادل الخبرات والمعرفة

● من وجهة نظرك، ما مركزية الدور الذي تسهم به العلاقات العامة في تحقيق التنمية الإدارية العربية؟

■ كثير من الأزمات التي تواجهها المؤسسات الحكومية وتعيقها عن أداء دورها تنتج من ضعف صلة الفهم بين المؤسسة وجمهورها، والعلاقات العامة الاحترافية قادرة على تحقيق هذا الفهم؛ متى ما مُكِّنت من أداء دورها الحقيقي، وأُخرجت من أسر الأدوار الهامشية. فالعلاقات العامة قادرة على تحديد دقيق للجمهور المستهدف وقادرة على تصميم الرسالة المناسبة لهذا الجمهور، وهي قادرة أيضاً على استخدام الوسيلة المناسبة لإيصال الرسالة، كما أنها قادرة على تشخيص رأي الجمهور وإيصاله لقيادة المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون هذه الوظيفة في مركز صناعة القرار، تشارك فيه بما تعرفه عن الآثار المترتبة عليه، وليست على الهامش ■

الزيارات الميدانية

أ.أمل عبدالعزيز الحسين*

كلنا نجزم بأن الزيارات الميدانية أثناء التدريب هي من أنسب الإستراتيجيات التي تدعم العملية التدريبية، ومن أقوى الوسائل في إيصال المعلومة والوصول للهدف، وتعتبر ذات أهمية وبعد تربوي وتعليمي وتدريبي كبير؛ لما لها من دور في صقل المهارات و تعزيز مجال سير المهنة والاطلاع من كثب وبالتفصيل على إجراءات العمل والوقوف على كل ما هو جديد في مجال التخصص، بالإضافة الى الربط بين الجوانب النظرية و التطبيقية في التدريب، فيتحقق التفاعل بينها، لينتج عنه التأثير الإيجابي المأمول على المتدربين، والمتمثل في الاطلاع والاكتشاف والملاحظة والتأهيل والربط والتجديد والتطوير والحماس والاحتكاك بالمهنة. وتكون النتيجة أكبر من ذلك عندما تتم زيارة بيئة عمل تقنية ومتقدمة ومنظمة؛ كزيارة مكتبة جامعة الأميرة نورة بنت عبدالعزيز والاطلاع على جميع أعمال المكتبة لديهم والخدمات المقدمة؛ وذلك لتدعيم محتويات موضوع البرنامج التدريبي المقدَّم حيث تم التنسيق المسبق وتمت الزيارة بشكل رائع جداً ومنظم وذُهلنا من الإمكانيات المادية والبشرية للمكتبة والتصميم العربي الجميل؛ حيث زُيِّنت بزخرفة الأحرف العربية على جميع جدرانها مما أعطاها طابعاً مهيباً وأنيقاً وعريقاً. فهي مكتبة ضخمة تضاهي كبريات المكتبات العالمية، حيث توجد المكتبة في المبنى ذي القبة الكبيرة، وتتكون من سبعة طوابق وبها مميزات جبارة منها:

الزيارات الميدانية أثناء التدريب هي من أنسب الإستراتيجيات التي تدعم العملية التدريبية

١- تمتلك تقنية آلية عالية متمثلة في "الذراع الآلي" الذي يسهِّل عملية تداول وطلب الكتب من الأرفف الإلكترونية الموجودة على كامل طوابق المبنى والذي يستوعب أكثر من خمسة ملايين كتاب.

٢-لديها "١١" قاعة للقراءة، وتتبع كل قاعة محطة ذراع آلية يتم من خلالها طلب الكتب.

٣- قاعة المخطوطات والنوادر التي تحتوي على "٧٠" مخطوطاً أصلياً؛ حيث تم ترميمها وتعقيمها وتجهيزها للعرض، وكذلك عدد من المخطوطات المصورة بالإضافة إلى "١٧٠" كتاباً نادراً.

٤- قاعة التقنيات الطبية والتي تميزت بوجود «جهاز محاكاة طبي» "الترياق" الخاص بعمليات الطوارئ، ويعرض حالات مختلفة يتم تشخيصها بناء على معطيات محددة، ومجموعة مجسمات طبية متنوعة.

٥- قاعات تفاعلية جُهِّزت تجهيزاً عالياً بأجهزة عرض تفاعلية بأقلام إلكترونية ذكية وجهاز عرض ثلاثي الأبعاد.

٦- خلوات بحثية متاحة لأي مستفيدة.

٧- قاعة المرأة التي تحتوي على جميع مؤلفات المرأة بالإضافة إلى متحف الرائدات السعوديات.

٨- قاعة الرسائل الجامعية تضم مجموعة كبيرة من رسائل الماجستير والدكتوراه.

٩- قاعة المكتبات الخاصة بإهداءات المكتبات الشخصية.

١٠-قسم قواعد المعلومات حيث يحتوي على ٧٠ قاعدة معلومات متنوعة.

وفي النهاية، لولا الزيارات الميدانية لما تعرفنا على هذا الصرح الشامخ المعماري والمعرفي المتميز، وعلى إمكانياته وإجراءات العمل به؛ فالفرصة متاحة للجميع لزيارتها طول الأسبوع للنساء ما عدا يوم السبت للزيارات الرجالية ■

* رئيسة مكتبة معهد الإدارة العامة بالفرع النسائي/الرياض

أساليب التعاقد وفق أحكام نظام المنافسات والمشتريات الحديث

د.علاء بن صلاح الدين مرغلاني
قطاع القانون
معهد الإدارة العامة

بصدور نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الحديث الصادر بقرار مجلس الوزراء بتاريخ ١٤٤٠/١١/١٣هـ؛ تخطو رؤية المملكة العربية السعودية اتجاهاً حديثاً يعزز كفاءة الإنفاق، ويتيح العديد من الأساليب التعاقدية التي تمكّن الجهات من إتمام تعاقداتها وتلبية رغباتها واحتياجاتها. ولعل من أبرز الجوانب التي برزت في النظام الحديث هي أساليب التعاقد مع الأطراف ذات العلاقة بتأمين احتياجات الجهات الحكومية الخاضعة لأحكام النظام. وتتميز هذه الأساليب بالتباين في بعض أحكامها مع اتفاقها على إضفاء الحماية وتعزيز النزاهة للمحافظة على المال العام. وأول هذه الأساليب هو المزايدة العكسية الإلكترونية، ويقصد بها أن يتم تقديم عروض مخفضة تعاقبياً من قبل الراغبين في التعاقد مع الجهات الحكومية خلال مدة محددة سلفاً؛ بهدف اختيار أقل العروض سعراً. ويعتبر هذا الأسلوب حديثاً ويتم بشكل إلكتروني متكامل. أما الأسلوب الحديث الثاني فهو المنافسة على مرحلتين، ويقصد به أن يتم التعاقد على مرحلتين وذلك في حال تعذر الجهة الحكومية عن إتمام تحديد المواصفات الفنية والشروط التعاقدية بشكل كامل؛ مما يتيح لها تجزئة إجراءات التعاقد لتتمكن من تحديد حاجياتها بشكل دقيق يحقق الصالح العام في استخدام الأموال العامة. ويعود استخدام مثل هذا الأسلوب لطبيعة بعض الأعمال الحكومية التي تتسم بالتخصص الدقيق والطبيعة المعقدة. وثالث الأساليب المستحدثة هو أسلوب الاتفاقية الإطارية، ويقصد بها أن يتم إبرام اتفاقية إطارية بين جهة أو أكثر من الخاضعين لأحكام النظام مع واحد أو أكثر من الراغبين في التعاقد؛ لتلبية احتياجات ومشتريات هذه الجهات حسب شروط واحكام التعاقد التي تتم ترسيتها في مدد معينة محددة من قِبل الجهات الحكومية. أما الأسلوب الرابع فهو التعاقد عن طريق المسابقة، وهو ما أتاح للجهات الحكومية أن تطرح مسابقة للعامة لكل ما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية كأفضل شعار أو فكرة أو تصميم. والأسلوب الخامس هو المنافسة المحدودة، وهو حسب ما أوضحه النظام الحديث أنه يتعلق بعدد من الحالات التي كانت تجيز للجهات الحكومية-استثناءً-التحرر من أحكام نظام المنافسات والمشتريات السابق والتي وردت في مادته ٤٧، ليأتي النظام الحديث ويعالج بعض هذه الحالات ليتم التعاقد بها عن طريق المنافسة المحدودة وفق حالات بيَّنها في مادته ٣٠. والأسلوب السادس الذي ورد في طيات النظام الحديث هو أسلوب توطين الصناعة ونقل المعرفة، ويتم فيها اشتراط التعاقد على توطين صناعة ونقل معرفة مع الأطراف ذات العلاقة بالتعاقد، ويكون هذا الأسلوب إما بناء على مبادرة من هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية، أو بطلب من إحدى الجهات الحكومية ذات العلاقة الراغبة في اتباع هذا الأسلوب. وبطبيعة الحال تبقى الأساليب التقليدية في التعاقد مع الجهات الحكومية والمتمثلة في المنافسة، والشراء المباشر وفق أحوال وشروط حُددت في النظام. وينبغي الإشارة إلى أن الأساليب الحديثة والتقليدية-بحد سواء-تهدف إلى تمكين الجهات الحكومية الخاضعة لأحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية؛ من تنظيم إجراءات التعاقد مع الغير بما له صله بالأعمال والمشتريات، وتحقيق أفضل قيمة للمحافظة على المال العام، مع الحفاظ على المبادئ القانونية العامة المتعلقة بتكافؤ الفرص والعدل والمساواة وتعزيز النزاهة والمنافسة والشفافية. ويبقى الدور الأكبر على عاتق القائمين على الجهات الحكومية لاختيار أفضل الأساليب التي تساعد على حسن سير المرفق الذي يديرونه بما يلبي احتياجاتهم من خلال استخدام الأساليب الحديثة أو التقليدية في التعاقدات ■

حلـــول
SOLUTIONS
وســـطاء تأميـــن وإعـــادة تـأميـــن
Insurance & Reinsurance Broker

ان الدور التقليدي لوسيط التأمين كان منصباً على مناقشة ووضع برنامج تأميني يتناسب مع القدرات المالية لطالب التأمين ومقدرة شركة التأمين على سداد المطالبات. وفي الواقع فإن الوسيط يلعب دور المستشار والمحلل والمدافع والمفاوض في عملية شراء التأمين، ومقدماً للعملاء خبرة متخصصة وتجربة والأهم من ذلك قدرة التعامل مع السوق. في السنوات الأخيرة أصبح العملاء أكثر وعياً ويطلبون بشكل متزايد الحماية ضد مخاطر عديدة كانت تعتبر خارج نطاق التأمين. ونتيجة لذلك فلقد تطورت شركة حلول لوساطة التأمين وإعادة التامين لتقدم خدمات واسعة النطاق. تعتبر شركة حلول لوساطة التامين وإعادة التامين شركة رائدة على المستوى المحلي والمتخصصة في وساطة التأمين وإدارة المخاطر والاستشارات، وقد حصلت عام ٢٠١٨ على لقب أفضل شركة وساطة تأمين وإعادة التامين من Entrepreneur Middle East magazine.

حصلت شركة حلول لوساطة التامين وإعادة التامين السعودية، على ترخيص مؤسسة النقد العربي السعودي عام ٢٠٠٨ بعد التنظيم الجديد لسوق التأمين في السعودية وكانت قديماً متواجدة بالسوق السعودي منذ عام ١٩٩٧ تحت اسم وكالة الغريميل، الوكيل الحصري لشركة التعاونية للتامين على مستوى المملكة العربية السعودية وتعتبر الآن الأكثر تميزاً في مجال وساطة التأمين وادارة المخاطر.

إن كفاءتنا في توفير أقصى درجة من النصائح والخدمات تظهر من خلال مكانة الجهات والشركات الكبرى التي تتعامل معنا في السوق السعودي والخليجي. ونتيجة نجاحنا المستمر وقدرتنا على الحفاظ على مكانتنا كشركة رائدة في المنطقة، فإننا نستطيع تقديم العديد من الخدمات التي نتميز عن منافسينا، ومن هذه الخدمات:

- خدمات ادارة المخاطر ووساطة التأمين.
- تقديم الإستشارات التأمينية لعملاءنا.
- إدارة المطالبات والأخطار لعملاءنا.
- إدارة الرعاية الصحية لعملاءنا.
- خطة استمرارية الاعمال العمل وإدارة التعافي من الازمات.

ولكي نتمكن من تقديم خدمات ذات مستوى رفيع قمنا بتأسيس وحدة توقعات العملاء والتي تعمل للمحافظة على أفضل طرق الممارسة المهنية، وقمنا أيضاً ببناء شبكة دولية واسعة المصادر لإيجاد حلول خلاقة في مجالات المخاطر المتعددة، حتى يتسنى لعملائنا تحقيق أهدافهم.

ان خبرتنا الواسعة تمتد لتصل الى كل أنواع التأمين وادارة المخاطر ومن خلال أدائنا للخدمات التأمينية المتعلقة باحتياجات الجهات والشركات السعودية، فإن حلول قد اكتسبت خبرة وقدرات مناسبة لتلبية الإحتياجات الخاصة لعملائها.

ويتميز ممثلي حلول بالمعرفة المتخصصة والخبرات المتقدمة في المجالات التالية:

- البتروكيماويات والطاقة.
- الإنشاءات.
- البحري وأجسام السفن والطائرات.
- القطاعات المالية والمهنية والخدمات.
- التأمين الصحي ومنافع الموظفين.
- الأمن السيبراني.

كما أن لدى حلول كفاءات ذات قدرات فنية عالية لتقديم أعلى مستويات النصح والإرشاد لمنع حدوث الخسائر. وهذه الخبرات الفنية انما وجدت لتقديم خدمات مميزة لعملائنا حول المملكة، ومن هذه الخدمات:

- العمل على خطة إدارة المخاطر وتأمين مصممة خصيصاً لتلبي الأهداف والاحتياجات.
- الالتزام بتقديم أعلى مستوى من الخدمات لإرضاء توقعات العملاء وكسب ثقتهم..
- تقديم النصائح للعملاء بموضوعية والمتابعة وإدارة حساباتهم خلال السنة.

حلول
SOLUTIONS
وسطاء تأمين وإعادة تأمين
Insurance & Reinsurance Broker

أفضل وسيط تأمين وإعادة تأمين 2018

Entrepreneur OF THE YEAR

920008707
www.sirb.sa.com

لا تتجنب المخاطر، بل أدرها
Don't Avoid Risk, Manage It

يلبي الحاجة لتعزيز جودة الحياة في المجتمع السعودي

السماح بفتح الأنشطة التجارية لـ « ٢٤ ساعة» خَفْضٌ للبطالة وزيادةٌ في الأرباح

إعداد: شقران الرشيدي

صدر مؤخراً قرار مجلس الوزراء القاضي بفتح الأنشطة التجارية على مدار الساعة « ٢٤ ساعة»، وهذا القرار يلبي الحاجة لتعزيز جودة الحياة في المجتمع السعودي، ويمثل أحد أوجه الدعم التي تقدمها الدولة للقطاع الخاص ورواد الأعمال من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل عبر تعديل الأنظمة والتشريعات والاستمرار في الإصلاحات الاقتصادية، مع مراعاة الاحتياجات الأمنية والاجتماعية للمجتمع.

في قضية هذا العدد نتناول أبرز تداعيات هذا القرار في المجالات المختلفة.

المشاركون في القضية:

■ **د.عبدالعزيز داغستاني**
عضو مجلس الشورى الأسبق، والخبير الاقتصادي

■ **أ.عجلان العجلان**
رئيس مجلس إدارة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض

■ **د.عبدالله المغلوث**
عضو الجمعية السعودية للاقتصاد

■ **د.عبد الرحمن الجبيري**
الكاتب والمحلل الاقتصادي

فتح آفاق

حول إيجابيات هذا القرار، أكد وزير الشؤون البلدية والقروية المكلف، ماجد القصبي، في تصريح صحفي، أن صدور قرار السماح للأنشطة التجارية بالعمل لمدة ٢٤ ساعة سينعكس إيجاباً على رفع مستوى رضا سكان المدن وفتح آفاق جديدة لقطاع الأعمال بمختلف شرائحه. وأوضح أن التجارب العالمية أثبتت أن تنظيم السماح بمزاولة الأعمال التجارية لمدة ٢٤ ساعة ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الكلي للدولة؛ من خلال نمو الطلب على السلع والخدمات وتحفيز الإنفاق الاستهلاكي واستقطاب الاستثمارات الرأسمالية، وتمكين العديد من القطاعات كالترفيه والسياحة والنقل والاتصالات، مبيناً أنه من المتوقع أن يسهم هذا القرار في خلق فرص وظيفية جديدة ورفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي. ومؤكداً على أن تنظيم السماح بمزاولة الأعمال التجارية لمدة ٢٤ ساعة يأتي ضمن حزمة من مبادرات القطاع البلدي للإسهام في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

ضوابط شفافة

ومن جانبه قال وكيل وزارة الشؤون البلدية والقروية للتخطيط والبرامج، المهندس خالد الدغيثر: «إن القرار سيسمح بفتح المحلات والأنشطة التجارية لما بعد الساعة ١٢ منتصف الليل، وفق ضوابط شفافة ومحددة ستصدرها الوزارة». وأفاد بأن القرار ينص على تحديد الأنشطة التي ستدفع مقابلاً مالياً وأنشطة أخرى لن تدفع المقابل المالي نظراً لمتطلبات طبيعة

●● د. عبدالعزيز داغستاني: القرار إيجابي وفاعل اقتصادياً واجتماعياً، وأتمنى السعودة

عملها في مختلف الأوقات» وهذا ما سيُحدَّد لاحقاً وفق قرارات وزير الشؤون البلدية والقروية بهذا الخصوص.

الدورة الاقتصادية

وفي السياق ذاته، يؤكد خبراء اقتصاديون على أن للقرار تبعات اقتصادية، أبرزها تنشيط الدورة الاقتصادية، وتوفير فرص وظيفية أكبر، وإتاحة الخدمات والمنتجات في الأسواق على مدار الساعة؛ مما ينشط الحركة الاقتصادية ويرفع من تنافسية

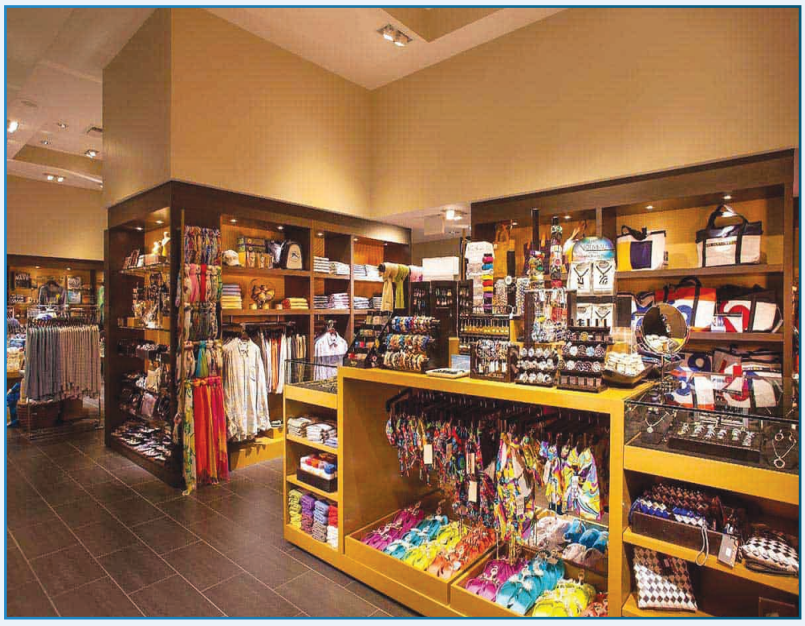
أ.عجلان العجلان:
سيسهم في ارتفاع النشاط التجاري في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الاقتصاد، وتنوع الفرص الاستثمارية فيه. ويستفيد من القرار معظم قطاعات الاقتصاد التي ستتأثر بزيادة الطلب على المنشآت والعقارات وزيادة الفرص الوظيفية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مثل المطاعم والمحلات التجارية المتوزعة في المدن، بجانب القطاعات المساندة لقطاع السياحة والفنادق.

٢٤ ساعة

من جهة أخرى أوضح عضو مجلس الشورى الأسبق والخبير الاقتصادي د.عبدالعزيز داغستاني، أن هناك العديد من الآثار الإيجابية المترتبة على قرار فتح المحلات ٢٤ ساعة، منها:

- المساهمة في رفع مستوى دخل سكان المدن.
- المساهمة في تخفيف الازدحام في أوقات الذروة من خلال توفير فترات أطول.
- نمو الناتج المحلي السعودي من خلال تحفيز الإنفاق الاستهلاكي واستقطاب استثمارات.
- تحسين البيئة الترفيهية في المدن.
- المساهمة في رفع جودة الحياة في المدن وتحسين مستوى التنافسية.
- تحفيز قطاع الأعمال من خلال زيادة هوامش أرباح الشركات.
- توفير السلع والخدمات للسكان على مدار الساعة.



د.عبدالله المغلوث:
سينشط الدورة الاقتصادية وقطاع التجزئة التجاري والعقاري

- المساهمة في توفير الفرص الوظيفية للشباب.
- القرار سيعمل على توفير ٤٥ ألف وظيفة مباشرة في قطاع التجزئة، و٢٠ ألف وظيفة غير مباشرة.
- ارتفاع النشاط التجاري بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بنسبة ١٤٪ -١٦٪

ويضيف داغستاني: «هذا القرار ذو إيجابية عالية، وفاعل اقتصادياً واجتماعياً». وقال: «أتمنى لو يتم إصدار قرار متزامن آخر بقصر العمل في محلات التجزئة والمطاعم على السعوديين فقط».

توسُّع الأنشطة

ومن جهته، قال رئيس مجلس إدارة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض أ. عجلان العجلان: «إن القرار سيسهم في ارتفاع النشاط التجاري في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بنسبة تتراوح من ١٤٪ إلى ١٦٪، وزيادة عدد المنشآت الجديدة بنسبة تتراوح من ٥٪ إلى ٦٪، إضافة إلى زيادة حجم إجمالي أعمال المطاعم بنحو ١١٪ بما يعادل ٦٨ مليار ريال سنوياً، وزيادة

د.عبدالرحمن الجبيري: سيزدهر الاستثمار في قطاع المطاعم و« الكافيهات» والترفيه

القيمة الاقتصادية لقطاع الترفيه بنسبة ٩٪، إضافة إلى زيادة الإنفاق الاستهلاكي ليصل إلى ١٠٠ مليار ريال سنوياً.

وأشار العجلان إلى أهمية القرار في توفير السلع والخدمات للسكان على مدار الساعة، والمساهمة في رفع دورة الحياة بالمدن، وتحسين مستوى التنافسية، وأيضاً سيسهم في نمو الناتج المحلي من خلال تحفيز الإنفاق الاستهلاكي، واستقطاب استثمارات رأسمالية.

ويضيف العجلان أن من الإيجابيات المتوقعة للقرار أيضاً المساهمة في زيادة الفرص الوظيفية وخفض معدلات البطالة، وتحفيز قطاع الأعمال من خلال زيادة هوامش أرباح الشركات، إضافةً إلى تحسين البيئة الترفيهية في المدن، والمساهمة في تخفيف الازدحام في أوقات الذروة من خلال توفير فترات أطول.

ودعا العجلان القطاع الخاص إلى ضرورة الاستفادة من قرار مجلس الوزراء؛ لزيادة أرباح الشركات والمؤسسات من خلال السماح بمزاولة العمل لمدة ٢٤ ساعة، مؤكداً في الوقت ذاته على أن هذا القرار سيسهم في رفع القيمة الإجمالية المضافة لاقتصاد المملكة، وينشط الدورة الاقتصادية لتلك المنشآت، ويعمل على استقرارها.

قطاع الخدمات

ومن جانبه أشاد عضو الجمعية السعودية للاقتصاد د.عبدالله المغلوث، بقرار مجلس الوزراء، الذي يسمح للمحال التجارية والمطاعم باستمرارية عملها طوال الـ٢٤ ساعة، حيث إن هذا القرار سيسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية، وسيكون له مردود على قطاعات عدة أخرى غير قطاع التجزئة لا سيما القطاعين التجاري والعقاري، وقطاع الخدمات، إضافة إلى مساعدة رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة على زيادة إيراداتهم.

وأوضح د.المغلوث أن هناك ٦ أنشطة ستستفيد من هذا القرار، مثل: «المقاهي، والأندية الاجتماعية، والترفيه، كما سيشمل «صالات الألعاب، ودور السينما، والمنشآت الرياضية»، ناهيك عن استفادة قطاع المطاعم والوجبات السريعة، إضافة إلى أن هناك قطاعات غير مباشرة تستفيد من القرار مثل: قطاع الإيواء السياحي والفنادق والشقق المفروشة.

مضيفاً أن القرار سيسهم في رفع مبيعات قطاع التجزئة وقطاع الصحة مثل: الصيدليات، وكذلك قطاع المحروقات ومحطات الوقود، ناهيك عن قطاع النقل والمواصلات مثل شركات الأجرة وغيرها.

وأضاف د.المغلوث أن من إيجابيات قرار فتح المحلات ٢٤ ساعة، توفير:

- ٤٥ ألف وظيفة في قطاع التجزئة.
- ٢٠ ألف وظيفة غير مباشرة.
- ٣٠ ألف وظيفة بدوام جزئي.
- زيادة حجم المطاعم بما يعادل ٦٨ مليون ريال سنوياً.
- زيادة الإنفاق الاستهلاكي من ٩٠ إلى ١٠٠ مليار ريال.
- استمرارية استهلاك الطاقة يعزز إيرادات شركة الكهرباء.
- تنشيط الاتصالات وإعادة قطاع التجزئة إلى وضعه السابق.
- ارتفاع نشاط المنشآت الصغيرة.
- رفع مستوى دخل سكان المدن.
- رفع جودة الحياة في المملكة.

٩٥ ألف وظيفة

ويقول المغلوث: «إن فتح المحلات على مدار ٢٤ ساعة يرفع الإنفاق ويوفر ٩٥ ألف وظيفة، كما سيسهم في زيادة الإنفاق الاستهلاكي إلى ١٠٠ مليار ريال، فوفق دراسة مبنية على تجربة العاصمة البريطانية «لندن» في دعم الاقتصاد الوطني،ورفع الناتج المحلي،من خلال زيادة الفرص الوظيفية والإنفاق الاستهلاكي، وارتفاع نشاط المنشآت الصغيرة، ورفع مستوى دخل سكان المدن، سيسهم القرار في تنشيط الدورة الاقتصادية، وتوفير فرص وظيفية أكبر، ويكون له مردود على عدة قطاعات أخرى غير قطاع التجزئة، عقب أن شهدَ قطاعُ التجزئة خلال الفترة الماضية نوعاً من التراجع بعد سفر أعداد من الوافدين».

ويضيف المغلوث: إنه من المتوقع أن تستفيد عدة جهات خدمية من القرار من بينها شركة الكهرباء، في ظل استمرارية استهلاك الطاقة لمدة أطول وهو ما يعزز إيرادات الشركة، وكذلك قطاع الاتصالات وغيرهما من القطاعات الأخرى، كما يسهم القرار في توليد إيرادات المبيعات، وتوفير السلع على مدار الساعة، كذلك سيؤدي القرار إلى زيادة حجم المطاعم بما يعادل ٦٨ مليون ريال سنوياً، وزيادة الإنفاق الاستهلاكي من ٩٠ إلى ١٠٠ مليار ريال.

الحركة الاقتصادية

وعن انعكاسات ذلك على الحركة الاقتصادية والأنشطة التجارية، وإلى أي مدى يسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية في قطاعات أخرى غير قطاع التجزئة كقطاعات التجارة والعقار والخدمات، وزيادة إيراداتها، وتخفيض نسبة البطالة من خلال توظيف الشباب في الأندية الاجتماعية والترفيه، وصالات الألعاب ودور السينما والمقاهي، والمنشآت الرياضية؛ مما يرفع جودة الحياة في المدن وتحسين مستوى التنافسية؛ توقع الكاتب والمحلل الاقتصادي د. عبدالرحمن الجبيري أن قرار فتح المحلات التجارية ٢٤ ساعة والذي أقره مجلس الوزراء، سيسهم في تنشيط الحركة الاقتصادية المحلية، وستكون له آثار إيجابية واقتصادية، بحيث سيسهم في توفير فرص وظيفية كبيرة بسبب حركة النشاط التي ستشهدها جميع القطاعات والمرافق داخل المدن، وأن قطاع التجزئة أحد أهم توجهات المستثمرين والذي يشهد تعاظماً مستمراً في أدائه وخاصة قطاع المأكولات والمشروبات بما فيها المطاعم و«الكافيهات»، والمحلات التجارية، وقطاع الترفيه، حيث وصل حجم مبيعات سوق التجزئة في المملكة عام ٢٠١٨م إلى ٤٠٠ مليار ريال، ومن المتوقع أن ينمو إلى أكثر من ١٢ ٪ بحلول العام ٢٠٢٣م - وفقاً لتقارير اقتصادية - وهناك أكثر من ٤٧٢ ألف منشأة.

ولفت الجبيري إلى أنه في حال الموافقة على توسيع ساعات العمل فإنه من الناحية الاقتصادية سيزيد من المكاسب، وخاصة في قطاع المواد الغذائية والصيدليات والمطاعم ومحطات الوقود في ظل التنامي المتزايد من جهة القوة الاستهلاكية واتساعها، ومن حيث التوسع أيضاً في إنشاء المحلات التجارية في السوق السعودية الآخذة في النمو والازدهار.

وأشار إلى أن هذا التوجه سيضيف الكثير من المزايا وتقليل الهدر في جانب الحركة المرورية، وارتفاع العائدات، كما أنه إعادة تصميم لنموذج أداء هذا القطاع بما يتواءم مع المتغيرات والمتطلبات الحديثة، كما أنه سيسهم في توظيف الأيدي العاملة السعودية بمتوسط يصل من واحد إلى اثنين في أغلب المحلات الصغيرة ، في حين سيتضاعف ذلك في المحلات المتوسطة والكبيرة؛ وبالتالي تمكينهم من العمل وفقاً لذلك ■

البيانات الحكومية المفتوحة

د. نازم محمود ملكاوي *

تنتج المؤسسات الحكومية وتجمع خلال مسيرة عملها كثيراً من البيانات التي تغطي مختلف جوانب الحياة، كالبيانات الصحية، والقانونية، والنقل، وغيرها، واستخدام هذه البيانات لغرض معين لا يمنع استخدامها لأغراضٍ أخرى في المؤسسات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص. وقد أدركت كثير من الدول لا سيما المتقدمة منها أهمية ذلك وقطعت شوطاً في هذا المجال كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرهما. وتنبع أهمية البيانات المفتوحة من قدرتها على تحقيق الكثير من المنافع على المستوى الوطني كالمنافع الاقتصادية، وتعزيز الشفافية ومشاركة المواطنين، وزيادة نوعية الخدمات الحكومية، ناهيك عن أن إتاحة البيانات للمستخدمين النهائيين من شأنه أن يعزز عملية اتخاذ القرار والمشاركة الفاعلة وتقييم البرامج التنموية المختلفة. وأظهرت التحليلات الاقتصادية حجم الفائدة التي تُنتج من القطاع الخاص من خلال الاستفادة من البيانات المفتوحة في صيغة خلق منتجات وخدمات جديدة تُطرح للسوق؛ مما يزيد من حجم نشاط القطاع الخاص الذي ينعكس على تنشيط الاقتصاد الوطني بشكلٍ عام.

وتعرف البيانات الحكومية المفتوحة بأنها البيانات التي تتاح للجمهور ويمكن الوصول إليها واستخدامها وإعادة توزيعها بدون أية كلف، أو بكلف منخفضة جداً، ضمن شروط ومبادئ إتاحة البيانات المتعارف عليها، وأهمها: أن تكون البيانات أساسية (أولية)، أن تُتاح بشكل لحظي ودائم في الوقت المناسب، وغير مخصصة الملكية، وقابلة للمعالجة.

وبرغم ما تحقق للعديد من الدول المتقدمة من مكاسب من خلال تبنيها لنهج البيانات المفتوحة، إلا أنه لم يتم استغلال هذا النهج حتى الآن في العديد من دول العالم الثالث، وقد اهتمت المؤسسات الحكومية في الأونة الأخيرة وعلى اختلاف أنواعها بإطلاق خدمات البيانات المفتوحة؛ بهدف تحسين الخدمات المقدَّمة للجمهور وتحقيق المنافع للقطاعات الأخرى، وظهرت عدة مبادرات في الوطن العربي كمبادرات المملكة العربية السعودية في تبني نهج البيانات المفتوحة، والإمارات العربية المتحدة، وتونس، وغيرها.

فالبيانات هي مورد وطني قيم ورصيد إستراتيجي للحكومة وشركائها وللجمهور. تتعاظم قيمته مع الزمن، وإدارة هذه البيانات كأصول إستراتيجية وجَعْلها مفتوحة يُعدُّ ضرورياً وحيوياً ■

البيانات مورد وطني قيم ورصيد إستراتيجي للحكومة وشركائها، وإدارتها وجعلها مفتوحة يُعدُّ ضرورياً وحيوياً

* مركز البحوث والدراسات - معهد الإدارة العامة

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

«أنتوني داونز»* Anthony Downs

ولد «أنتوني داونز» في ٢١ ديسمبر ١٩٣٠م في «إيفانستون» بولاية «إلينوي» الأمريكية، وحصل على البكالوريوس في الآداب من كلية كارلتون في عام ١٩٥٢م. ومن هناك التحق بجامعة «ستانفورد» حيث حصل على درجة الماجستير في العلوم عام ١٩٥٣م، والدكتوراه عام ١٩٥٦م في الاقتصاد والعلوم السياسية.

بدأ مهنته أستاذًا مساعدًا للاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة «شيكاغو» من عام ١٩٥٧م إلى عام ١٩٦٠م. ووصل أيضاً إلى رتبة ملازم أول عندما خدم في الاحتياط بالبحرية الأمريكية من عام ١٩٥٩م إلى عام ١٩٦٢م. وأصبح في عام ١٩٥٦م رئيساً لمجلس إدارة مؤسسة الأبحاث العقارية في «شيكاغو» في ولاية «إلينوي». وظل في هذا المنصب وكذلك في مجالس أخرى، بما في ذلك صندوق دعم الدفاع القانوني وصندوق الدعم الاجتماعي لشيكاغو. وعمل في عام ١٩٧٤م أستاذًا مشاركًا في جامعة «إلينوي» في مدينة «شيكاغو» الأمريكية.

مساهماته

بدأ «داونز» مهنته في الكتابة في عام ١٩٥٧م بنشره (النظرية الاقتصادية للديمقراطية)، وألّف في عام ١٩٦٧م كتابه الكلاسيكي (داخل البيروقراطية)، ثم حوّل انتباهه لقضية التمييز العنصري في أمريكا وكتب عدة أعمال تعالج المشكلات الحضرية وعزل المدن الأمريكية.

وقد أراد «داونز» في كتابه (النظرية الاقتصادية للديمقراطية) أن يأتي بقانون اقتصادي للتنبؤ بتصرفات الحكومات بطريقة تصرفات المستهلكين والمنشآت الربحية نفسها التي يمكن التنبؤ بها من خلال النظرية الاقتصادية. وحاول أن يكتشف ما هو شكل السلوك السياسي العقلاني للحكومة ومواطني الديمقراطية. لكن نموذجه لم يُستخدَم بشكل واسع من قِبل العلماء السياسيين بعدُ.

ثم أقام «داونز» حجته في كتابه الذي نشره عام ١٩٦٧م (داخل البيروقراطية) على استمرار وجود البيروقراطيات قائلاً: إن الحكومات الحديثة تحتاج إليها. وأجرى مقارنة بين النظام البيروقراطي مع نظام السوق الحر، مصرحاً بأن بيروقراطيات الحكومة تم خلقها بسبب عيوب السوق المفتوح. وقال: إن الدفاع الوطني لن يكون مسئولية نظام السوق الحر؛ لأنه لا يوجد ضمان أن كل شخص ينتفع سيدافع من أجله.

وفي الوقت الذي دافع فيه «داونز» عن البيروقراطيات، فإنه لم يثن عليها، معترفاً بأن تحفيز البيروقراطيين في أحيان كثيرة من خلال المصلحة الذاتية أكثر من المصلحة العامة. وقد وضع قائمة بأهداف البيروقراطي حسب أهميتها كالتالي: السلطة والدخل والهيبة والأمن والراحة والوفاء للفكرة والفخر بالعمل الممتاز، وأخيراً الرغبة في خدمة المصالح العامة. وقد قال: إن البيروقراطيين سيحققون أهدافهم بشكل عقلاني، وهم يحاولون تحقيق المزيد منها في الوقت الذي تنخفض فيه تكاليف تحقيق هذه الأهداف ■

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

المديرون الإستراتيجيون

اتسم العصر الذي نعيشه بالسرعة والتغير الديناميكي في البيئة السياسية والتشريعية والاجتماعية والاقتصادية والتقنيات المتطورة، بالإضافة إلى تغير في ثقافة وحاجات المجتمع، وزيادة حدة المنافسة؛ مما فرض على منظمات الأعمال مسايرة هذا التسارع والتنافس الشديد أو التناحر- أحياناً- فيما بينها، فهي إن لم تعمل على تغيير ذاتها وخططها، أغلقت أبوابها، وتوارت. ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد الناجحة منها على الإدارة الإستراتيجية والرؤى بعيدة الأمد، كما أن المنظمات التي لا تعتمد على الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، تموت موتاً بطيئاً. والموت البطيء أحد أعظم الآفات التي تصيب المنظمات وقطاعات العمل بمقتل.

وهذا أوجب على المؤسسات اختيار وتطوير عناصر إدارية، تتولى مسؤوليات الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، وقد أطلق عليهم مسمى مديري القمة الإستراتيجيين. وهم الأفراد الذين يتحملون مسؤولية الأداء الكلي للمنظمة، أو أحد أقسامها الرئيسية. بل إن بعض الدراسات الإدارية الحديثة دعت إلى التخلص من المديرين الوظيفيين وفكرهم وأساليبهم التقليدية، وتبنّي فكر المدير الإستراتيجي بأدواره الكلية الشاملة.

ومهام المديرين الاستراتيجيين تختلف عن غيرهم من المديرين، وتتمحور حول ثلاث مهام رئيسية في المنظمة، توصل لها «هنري منتسبيرج» (١٩٧٣)، وهي كالتالي:

د.أميمة منور البدري *

• الأدوار التشخيصية: فالمدير يؤدي أدواراً إستراتيجية وواجبات متعددة اجتماعية أو قانونية، بوصفة القائد والمراقب، والمطور والمُصلح.

• الأدوار المعلوماتية: فهو المتحدث الرسمي الذي ينقل المعلومات للجهات والأشخاص المعنيين، ويوزعها، وينشر المعرفة بين العاملين ومجلس الإدارة، والشركاء داخل المنظمة وخارجها، بما يعزز مكانتها.

• الأدوار القرارية: فالمدير الإستراتيجي شخص ريادي، منهجه التجديد والابتكار، فهو مُطوِّر للأعمال والإجراءات والهياكل التنظيمية، وباحث عن أفضل الخدمات والسلع، وعن المشروعات الجديدة والأرباح العليا. كما أنه مُصلح ومُعالج للصراعات والأزمات، يقوم بدوره الإصلاحي في معالجة ظروف المنظمة ويتخذ القرارات والإجراءات التصحيحية، ويعمل على توزيع الموارد المختلفة، وفق دراسات وميزانيات تقديرية، وهو المُفاوض مع الجهات الداخلية، كممثل للموظفين من خلال مواجهة مشاكل الأفراد والأقسام، ومع المنظمات والجهات الخارجية.

ورغم تعدد الوظائف والأدوار في السلم والهيكل التنظيمي، إلا أن الدور الأهم هو للمدير، سواء كان مديراً لمنشأة خاصة أو عامة، صغيرة الحجم أو كبيرة.

سمات المدير الإستراتيجي: يتسم المديرون الإستراتيجيون بمهارات تميزهم عن غيرهم من المديرين، فقد حدد (Drucker) سمتين أساسيتين للمديرين الإستراتيجيين: أولاهما يتمتعون بمهارات عالية، حيث تتطلب مهامهم قدرات متميزة في التفكير والتحليل وتقييم البدائل واتخاذ القرارات، والتنبؤ بالمستقبل؛ وثانيتهما أن أعمال المدير الإستراتيجي مستمرة وغير روتينية، بمعنى أن المدير الإستراتيجي لا يعمل بالأسلوب التقليدي المبني على الوصف والمهام الوظيفية التقليدية، وأسلوب السيطرة وإصدار الأوامر، بل يعمل وفق فريق متناغم منسجم، ويتمتع برؤية مستقبلية شاملة، تحدد مسار عمله وأهدافه وتطوراته، ضمن الصورة الكلية للمؤسسة.

وقد حدد علماء إدارة آخرون خصائص وصفات للمدير الإستراتيجي، من أهمها:

• الالتزام والانضباط في العمل.
• رؤية ثاقبة وقيم عليا.
• التحدي والثقة والقدرة على مواجهة الظروف.
• الاطلاع الواسع والمعرفة والفهم.
• سياسي، قادر على تكوين وإدارة سياسة للمنظمة، وبناء وتوحيد الائتلافات.

إن المدير الإستراتيجي الجيد - كما يقول «منتسبرج» - يسعى إلى إثارة الأسئلة، وليس إيجاد الأجوبة، فهو يبحث عن المشاريع والبرامج التي يبدأ بها وليس التي أنجزها، ويبحث عن الطرق التي يتخذها، والأهداف التي يحصل عليها، كما أنه يبحث عن الموظفين الذين يختارهم وليس الأبنية التي يُشيدها. وهذه نقطة مهمة جداً، فما نشاهده في منظماتنا من حرص وتنافس بعض المديرين على الاهتمام بالبيئة المادية وزخرفة المكاتب، وتزويدها بأفخم الأجهزة والأثاث، بما يفوق الاحتياج أحياناً، بل وقبل الاهتمام باختيار وبناء موارد المنظمة البشرية.

فمن هو المدير الذي نريد؟ وماهي صفاته ومهاراته؟ وهل حان الوقت لإعادة تشكيل المدير الوظيفي أو التقليدي أو التخلص منه وصياغة مفهوم جديد للمديرين، بعيداً عن مفهوم المدير الذي حصر جُلّ اهتمامه، في متابعة الحضور والانصراف، وملاحقة واعتماد الإجازات للموظفين، وصناعة مدير إستراتيجي يستطيع مسايرة بيئة سريعة التغيير ومتعددة الأهداف، وقادر على مواجهة المستقبل ومفاجآته ■

* وكيلة كلية إدارة الأعمال لشطر الطالبات بجامعة جازان

اتخاذ القرار وإدارة الوقت وإتقان التكنولوجيا مهارات ضرورية

العمل عن بُعد..مكاسب اقتصادية واجتماعية والشباب والمرأة أهم المستفيدين

أدى التطور الكبير في وسائل وتكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى تطوير أدوات العمل عن بعد، فأصبح بالإمكان تنفيذ العديد من المهام وأداء الكثير من الأعمال من خارج مقر العمل، وبدأ العمل عن بعد يزداد في الكثير من مجالات العمل؛ مثل: المحاماة، والمحاسبة، والإعلام، والتصميم الجرافيكي، بل والتعليم والتدريب أيضاً؛ عبر المنصات الرقمية وغيرها الكثير من الوظائف. في هذا التقرير نستعرض مهارات العمل عن بعد وأهم أساليب إدارته بنجاح.

نشأته وتطوره

يوضح تقرير «نحو مجتمع المعرفة» الصادر عن مركز الإنتاج الإعلامي بجامعة الملك عبد العزيز أن تنفيذ فكرة العمل عن بعد أو التواصل عن بعد قد بدأ بجدية في الولايات المتحدة الأمريكية منذ أكثر من عقدين من الزمان؛ ففي البداية، اقتصرت الفكرة على العمل من المنزل باستخدام وسائل الاتصال الحديثة؛ لتغير مفهوم العمل في مكان العمل وما يترتب عليه من تنقلات، غير أن الفكرة توسعت لتشمل العمل في أي مكان وليس في المنزل فقط؛ فبدأ الناس يؤدون واجبات وظائفهم في الفنادق وفي السيارات وفي المراكز الخاصة للعمل عن بعد، سواء أنشأتها شركات أو مجتمعات محلية،

●● توفير في الوقت والتكاليف، وزيادة فرص العمل، وتشجيع الأعمال الحرة

حيث يمكن القيام بمهام العمل عن بعد في أي مكان تتوفر فيه الشبكات الإلكترونية سواء كانت سلكية أو لا سلكية، وفيما يلي أمثلة للتوسع في العمل عن بعد:

- العمل عن بعد من المنزل.
- العمل في مواقع مجهزة، عادة ما تكون قريبة من المنزل؛ مثل: مراكز الجوار، وهي مرافق معدة إلكترونياً يتشارك فيها مختلف المستخدمين وتابعة للمجتمع المحلي تنشئها مجموعة شركات أو رجال أعمال مبتكرون مستقلون. وأكواخ الاتصالات أو مراكز اتصال الحي، وهي مراكز إلكترونية عادة ما تنشأ في المناطق الريفية والنائية، حيث تزود المجتمع المحلي بالتقنيات المطلوبة فوراً. وكذلك المكاتب الفرعية، وهي وحدات منفصلة ضمن شركة محددة.
- العمل في أي مكان بديل لمكان العمل، حيث يمكن لوسائل الاتصالات أن توفر شبكات الاتصال بصورة مريحة، مثل: مراكز الاتصال عن بعد، وهي أماكن معدة بأجهزة إلكترونية للعمل في مكاتب عن بعد، وليس بالضرورة أن تكون قريبة من منزل العامل عن بعد. ومراكز الهبوط، وهي محطات عمل مؤقتة عادة ما تقع في أماكن تملكها الشركة.
- العمل في مراكز المكالمات، وهي أماكن يوجد فيها عمال الهاتف للقيام بمكالمات أو الرد على مكالمات باستخدام تقنية توزيع المكالمات التلقائي، وعادة ما تستخدم فيها أجهزة تجمع بين أجهزة الحاسوب والهاتف. وتقليدياً يوجد مركز المكالمات في موقع الشركة، لكن الاتجاه الحديث هو فصلها عن مركز الشركة؛ مثل مركز المكالمات لشركة ديل الأمريكية للحاسوب الموجود في الهند، وهو من أساليب نظام «استخدام الإمكانات الخارجية».
- العمل في العديد من الأماكن التي تتغير مع الوقت؛ مثل العامل النقال أو المتجول الذي ينجز عمله من سيارة أو فندق أو من مكتب العميل.

مفهومه ومهاراته

وتشير فاطمة حيشية مؤلفة كتاب «التوظيف عن بعد: لماذا تلجأ الشركات الناشئة إلى التوظيف عن بُعد والاعتماد على المستقلين؟» إلى أن العمل عن بُعد يعرف وفقاً لـ«فرانسيس كينسمان» بالعمل الذي يستلزم أن يُؤدَّى في مكان ما بعيداً عن المكتب سواء كانت طبيعة العمل دواماً كلياً، أو دواماً جزئياً، أو في أيام معينة، والاتصال بالعمل عادة ما يكون إلكترونياً بدلاً من الانتقال إليه شخصياً. أما العامل عن بعد فهو الموظف الدائم في المؤسسة، الذي يستخدم تقنية المعلومات والاتصالات، بحيث يؤدي عمله بمعزل عن المكان، ويكون العمل بدوام كامل أو جزئي أو في أيام محددة.

وترى فاطمة حيشية أن العمل عن بعد يتطلب عدة مهارات لأدائه بإتقان، ومن أهم هذه المهارات:

- مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- مهارة إدارة الوقت.
- القدرة على العمل منفرداً.

• مهارة الاتصال والتخاطب مع الآخرين.

• الخبرة العملية.

مزايا وعيوب

ويشير عبدالعزيز الزومان ومحمد العقيلي وعبدالعزيز السلامة وماجد الرسيني في بحث لهم بعنوان: «العمل عن بعد عالمياً ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية» إلى أن هناك العديد من المزايا التي يحققها العمل عن بُعد، ومنها فوائد اقتصادية وهي:

• انخفاض الجهود والمصاريف الناتجة عن متابعة الموظفين بحضورهم وغيابهم.

• انخفاض الوقت الضائع في المكاتب التقليدية بين الاجتماعات والزيارات غير المثمرة، وقراءة ما لا جدوى منه أو بالثرثرة مع الزملاء والمشاركة في الأفراح والأحزان.

• ارتفاع مستوى الجودة؛ لأن أغلب الأعمال التي تنفذ من خلال هذه الوسائل التقنية يمكن مراجعتها وتحسينها ورفضها والتعديل فيها بأسهل وأقل التكاليف.

• انخفاض تكلفة الاستئجار والحرية في اختيار موقع المكاتب حيث لا حاجة لتوفير مكاتب لكل الموظفين.

• يمكن الاستعانة بخبرات عديدة ومن مناطق مختلفة قريبة وبعيدة بأقل التكاليف، حيث يتم تقديم الخدمة بدون الحضور والتواجد الجسدي.

• توفير فرص العمل لفئات من

المجتمع لم تكن تُتاح لها فرصة الاشتراك في العمل؛ كالمقعدين والمعاقين أو الراغبات من العمل من السيدات، بعيداً عن محاذير الاختلاط ومشاكله.

• كذلك فإن وجود مجتمع يعمل جميع أفراده؛ سيزيد من إنتاجه ودخله القومي مما يضيف إلى الناتج العام، ويزيد في دخل الأفراد.

• كما أن العمل عن بعد سيؤدي إلى تخفيضات في المصروفات الشخصية، فقد تستغني ربة البيت عن مربية للأبناء أو سائق وسيارة لها للتنقل من العمل وإليه.

●● المملكة تدعم العمل عن بعد بما تمتلكه من بنية تكنولوجية متقدمة

أما المزايا والفوائد الاجتماعية فهي:

• منح فرصة للمرأة للتوفيق بين العمل ورعاية الأطفال، وهذا سيعود على النشء بحسن التربية والإشراف المباشر والمستديم من الأم أو الأب.

• الاستفادة بتشغيل فئات مفيدة من السيدات ممن لا يرغبن في العمل المختلط.

• توسع إشراك فئات المعاقين في العمل؛ وهذا يؤدي إلى دمجهم في المجتمع، ويقدم لهم الرضاء والتعويض النفسي.

• خلق مجالات للعمل في مناطق معروفة بانعزالها الزراعي أو القروي.

• إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في العمل والإنتاج بما في ذلك كبار السن والمتقاعدون؛ أي خلق مجتمع عامل بجميع أفراده.

• تنشيط الأعمال الحرة المستقلة الصغيرة وتشجيعها.

وفيما يتعلق بعيوب العمل عن بعد، فهي:

• لا يقدم الإشباع النفسي الذي يحتاجه الكثيرون من العاملين بالشعور بالانتماء إلى فريق عمل متواجد جسداً وحركة منظورة.

• الشعور العام بأن العمل عن بعد هو عمل إضافي، وأن هذه الأعمال هي أعمال مؤقتة أو أعمال موسمية لا يمكن الاعتماد عليها في منح الاستقرار المالي والوظيفي.

• الافتقار وافتقاد الاحتكاك العملي والفكري بين فريق العمل والتنافس في الأداء والإنتاج، مما يعني افتقاد روح الفريق والمنافسة المفيدة لصاحب العمل.

• يعتبر من الأعمال الحديثة والجديدة، والإقبال عليه لا يزال في تجاربه الأولى؛ لذا فإن هناك الكثير من المخاوف، وخاصة فيما يعتبر سرياً أو خاصاً، كما أن هذا العمل يتعرض لكثير من الأخطاء لعدم وجود التجارب السابقة أو المعرفة المخزونة لهذا الفرع الجديد من الأعمال.

• فتح منافسة العمالة الخارجية للعمالة المحلية؛ مما قد يزيد صعوبة الحصول على وظائف للمواطنين.

كما يشير الباحثون إلى أن العمل عن بعد يواجه بعض العوائق. منها ما يلي:

• احتياج هذا النوع من العمل واعتماده على وسيلة تقنية غير متوفرة في كل مكان؛ لذا فان هناك محدودية في إمكانية الاستخدام.

• أن التوسع في هذا العمل يتطلب تقنية موسعة؛ مما يعني الاعتماد على البنية الأساسية في التجهيزات الأولية، وهو ما يتكلف إعدادها مبالغ كبيرة وزمنا طويلاً وتقوم بها غالباً شركات ضخمة أو أجهزة حكومية، ويجب الانتظار في التنفيذ المرحلي حسب الإمكانات المادية أو الزمنية.

• احتياج هذا العمل لتعليم فوق المتوسط؛ لذا فإن هذا العمل ليس مفتوحاً لجميع فئات المجتمع، وهناك شروط تعليمية خاصة لمن يمكن أن يمارس هذا العمل.

• ضرورة وجود وسيط تقني، وهو المكان الذي يتقابل فيه طرفا العمل، وقد لا يكون الوسيط متماثلاً ومتلائماً مع الطرف الآخر.

بدايته من المنزل و٧ نصائح لإدارة فرق العمل عن بعد بنجاح

• عدم إمكانية العمل عن بعد في كل الأعمال الممكنة، وقد يساعد في بعض الأعمال، إلا أنه خاص بالأعمال النظرية والتي يمكن تنفيذها وانتقال موادها إلكترونياً، وغير مناسب للأعمال العضلية والجسدية.

توجه حديث

ويشير كلٌّ من: د. عبدالله بن عبدالله الجمعة، ود. أحمد نغميش، ود. ناهد أبو زيد من جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في بحثهم المعنون بـ: «العمل عن بعد كتوجه حديث لتعزيز دور المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة في تنمية المجتمع المحلي» إلى أن العمل عن بعد يعتبر من أحدث التوجهات التي تعتمدها الكثير

من الدول نحو توفير فرص عمل في العديد من قطاعات الأعمال لكثير من الأفراد، وخاصة المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة. وقد ساعد على انتشار هذا التوجُّه ودعمه التقدم الهائل للتقنيات الحديثة والاتصالات وما توفره تقنية المعلومات من التواصل، والتي تمثل البنية التحتية لكثير من فرص العمل عن بعد. وقد أولت المملكة العربية السعودية هذا التوجه كثيراً من الاهتمام والرعاية، نظراً للتقدم الهائل للتقنيات الحديثة والاتصالات، وتوفر البيئة المناسبة للعمل عن بعد وتناسبه مع ثقافة المجتمع، والحاجة إلى تقليل نسب البطالة، ورغبة المرأة في المساهمة في تنمية المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

ويرى الباحثون أن المملكة العربية السعودية تعمل على تقليل الفجوة التقنية بينها وبين الدول الصناعية بحلول عام ٢٠٢٠م. وقد تمثل هذا الاهتمام في أهداف الخطة الوطنية لتقنية المعلومات في المملكة، حيث تهدف هذه الخطة إلى دعم الاقتصاد الوطني بتنمية وتطوير صناعة تقنية المعلومات والاعتماد على التجارة الإلكترونية، وإعداد الكوادر الوطنية والاعتماد عليها، ورفع الكفاءة والإنتاجية مع تقليل المصروفات وكذلك تبنت الخطة القومية لتقنية المعلومات السعودية هدفاً صريحاً وهو السعي لتدعيم نظام العمل عن بعد، من خلال تطوير وتحديث التقنيات الضرورية لتبني هذا النظام.

٧ نصائح

ووفقاً لموقع «هارفارد بيزنس ريفيو»؛ فقد توصلت دراسة علمية أجرتها شركة «سايتركس» عام ٢٠١٦ حول العمل عن بعد في دولة الإمارات العربية المتحدة أن حوالي ٨٣٪ من الموظفين قد استفادوا من هذه التكنولوجيا ليعملوا خارج المكتب واستمتعوا بالرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة.

ويقدم الموقع الإداري المتخصص «مكتب» ٧ نصائح مهمة لإدارة فرق العمل عن بعد بنجاح، وهي: التواصل مع الفريق أساسي وضروري، والتعامل الرسمي جيد ولكن الشخصي يعزز الثقة، واحترام فارق التوقيت الخاص بالموظفين، وخذ بعين الاعتبار الاختلاف اللغوي والثقافي، وضع القوانين التي تخدم الشركة والفريق ككل، والتدريب والتحفيز يساعدان على النجاح، ومتابعة المهام وتنفيذها ■

MEDIAINDEX®

نمـزج خبرتنـا التسويقية في أعمالك, ونقدمهـا لك
بشكل متكامل ومتطور إستراتيجياً وإعلامياً وإبداعياً

خدماتنا

- صناعة الهويات وتصميـم الشعارات
- التصوير الفوتوغرافي والانتاج الاعلامي
- تسويق المجلات العسـكرية والحكومية
- الموشن جـرافيك و الفيديو الدعائي
- برمجة وتصميم المواقع الالكترونية وتطبيقات الجوال
- إدارة محتوى التواصـل الاجتماعي
- الهدايا الدعـائية والترويجية على مختلف المستويات
- التسويق الالكتروني والحملات الاعلامية والتسويقية
- الطباعة بكافة مجالاتها

الوكيل الإعلاني
لمجلة التنمية الإدارية

لإعلاناتكم الإتصال :

هشام إيتاني
مدير الإعلانات

+966 54 009 9600
+966 11 493 1910
+966 59 102 2182

info@media-index.sa
www.media-index.sa

٣١٢ باحثاً في المملكةً نشروا ٢٢٦ بحثاً أغلبها في المحاسبة المالية بنسبة ٤٥٪

دراسة سعودية توصي: إصدار مجلات سعودية للبحوث المحاسبية وإدراجها ضمن معامل التأثير العربي

شهد علم المحاسبة والمجلات العلمية المهتمة به تطوراً كبيراً خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين؛ ونتيجة لذلك فقد اهتمت الدول العربية بشكل كبير بحركة النشر العلمي من خلال انتشار المجلات الأكاديمية المتخصصة في العلوم الإدارية بمجالاتها المختلفة ومن بينها المحاسبة. ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المجلات المحاسبية المُحكَّمة في النشر العلمي للمعرفة المحاسبية وتراكمها؛ فقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة اتجاهات النشر في هذه المجلات. وبالرغم من ذلك فإن الدراسات العربية التي اهتمت بدراسة هذه الاتجاهات ما زالت محدودة، فلا توجد إلا دراسة واحدة فقط اهتمت برصد البحوث المحاسبية المنشورة في المملكة العربية السعودية وذلك خلال الفترة من ١٩٨٠-٢٠٠٠م. وفي ضوء ذلك قام د.ماجد محمد السيد جزر بإجراء دراسة ترصد «اتجاهات البحوث المحاسبية المنشورة في المجلات المُحكَّمة في المملكة العربية السعودية خلال السنوات ٢٠٠١-٢٠١٧م»، والمنشورة في مجلة «الإدارة العامة»، ونستعرضها معكم في هذا العدد من «التنمية الإدارية».

قام الباحث بمراجعة ٢٢٦ بحثاً تم نشرها في ١٠ مجلات سعودية مُحكَّمة خلال هذه الفترة، وذلك وفقاً لـ ٣ متغيرات تتعلق بالآتي: خصائص البحوث المحاسبية المنشورة، وخصائص مؤلفيها، والمجلات التي نشرت هذه البحوث؛ بهدف التعرف على تطور البحوث المحاسبية المنشورة في المملكة في تلك الفترة، خاصة وأن المتتبع لهذه الدراسات لن يجد سوى دراسة واحدة فقط أُجريت خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠٠٠م وركزت على ٣ مجلات مُحكَّمة. إلا أنه قد حدثت عدة تغيرات خلال السنوات التي تلت العام ٢٠٠٠م، تشير إلى تطور ونمو بيئة البحث العلمي في المملكة، وصدور مجلات علمية جديدة معنية بالبحوث المحاسبية؛ ولذلك فإنه من المتوقع أن تؤثر هذه التغيرات على اتجاهات هذه البحوث المنشورة اللاحقة بهذا العام.

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

٣ أهداف والأهمية

وفي ضوء ذلك حددت الدراسة ٣ أهداف لها وهي: التعرف على خصائص مؤلفي البحوث المحاسبية المنشورة في المجلات المحكمة، وخصائص هذه البحوث، وخصائص هذه المجلات خلال السنوات ٢٠٠١-٢٠١٧م. وتبدو أهمية هذه الدراسة من ٣ نواحٍ وهي: قلة عدد الدراسات العربية في هذا المجال وبالتالي يمكن أن تخرج الدراسة بمجموعة توصيات ودروس مستفادة لتحسين النشر العلمي للبحوث المحاسبية في المملكة العربية السعودية، والمساعدة في تحديد حجم الفجوة البحثية بين هذه النوعية من البحوث على المستويين المحلي والدولي خلال هذه السنوات، وتتضح أهمية الدراسة أيضاً في ظل التطورات التي تشهدها المملكة، ومنها على سبيل المثال: أن من أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال التعليم أن تكون هناك ٥ جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في العالم بحلول عام ٢٠٣٠م/١٤٥٢هـ، وهو ما يتطلب زيادة النشر العلمي للجامعات السعودية.

٦ معايير و١٠ مجلات

وقد حدد د.ماجد جزر ٦ معايير لاختيار الأعمال العلمية محل الدراسة تتعلق بكل من: المجلة، وطبيعة البحث، والنطاق الزمني، وطبيعة الموضوع، والمؤلف، وعينة البحث. وبناءً على هذه المعايير تم اختيار ١٠ مجلات مُحكمة تصدر في المملكة وقامت بنشر البحوث المحاسبية

مجلة «الإدارة العامة» من أكثر المجلات السعودية المُحكَّمة اهتماماً بنشر البحوث المحاسبية

خلال تلك السنوات وهي: مجلة الإدارة العامة (تصدر عن معهد الإدارة العامة)، ومجلة الاقتصاد والإدارة (الصادرة عن جامعة الملك عبدالعزيز)، ومجلة العلوم الإدارية (تصدرها جامعة الملك سعود)، ومجلة الاقتصاد الإسلامي (تصدر عن جامعة الملك عبدالعزيز)، ومجلة البحوث المحاسبية (الصادرة عن الجمعية السعودية للمحاسبة بجامعة الملك سعود)، ومجلة العلوم الإنسانية (تصدر عن جامعة الملك فيصل)، ومجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (تصدرها جامعة الإمام محمد بن سعود)، ومجلة العلوم الإدارية والاقتصادية (الصادرة عن جامعة القصيم)، ومجلة جامعة جازان: فرع العلوم الإنسانية، ومجلة العلوم الإنسانية والإدارية (تصدر عن جامعة المجمعة).

المؤلفون والبحوث

وقد أسفرت الدراسة عن نتائجها عبر ثلاثة مستويات: أولها يتضمن مستوى الهدف الأول الخاص بخصائص مؤلفي هذه البحوث الذين بلغ عددهم ٣١٢ باحثاً خلال الفترة الزمنية للدراسة (٢٠٠١-٢٠١٧م). ويرى الباحث أنه بالرغم من أن هذا العدد اتسم بالتذبذب بين الزيادة والنقصان إلا أن الاتجاه العام منذ عام ٢٠١٢م هو الاتجاه نحو الانخفاض، وقد كانت النسبة الأكبر من هؤلاء المؤلفين ينتمون لمؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، والتي بلغت ٦٣٪ مقابل ما نسبته ٣٧٪ للمؤلفين المنتمين لمؤسسات خارج المملكة، ويميل تأليف البحوث المحاسبية المنشورة في تلك المجلات إلى التأليف الفردي بنسبة ٦٦٪ في حين بلغت نسبة التأليف المشترك بين أكثر من باحث واحد ٣٤٪، وأن نسبة الإنتاج العلمي للمؤلفين بلغت ١,٣٨ مؤلف لكل بحث.

وفيما يتعلق بالنتائج على مستوى الهدف الثاني للدراسة الخاص بخصائص البحوث المحاسبية المنشورة في المجلات السعودية المُحكَّمة، فقد اتضح أن عددها بلغ ٢٢٦ بحثاً، وأن المجالات الرئيسية لموضوعاتها تميل أكثر إلى المحاسبة المالية بنسبة ٤٥٪ ثم المراجعة والتوكيد بنسبة ٢٨٪ ثم المحاسبة الإدارية والتكاليف بنسبة ٩٪، وتتحدد أساليب البحث الرئيسية المستخدمة في هذه البحوث في أنها تميل أكثر إلى أسلوب الدراسات المسحية بنسبة ٤٤٪ يليه أسلوب الدراسات الأرشيفية بنسبة ٣٩٪ ثم أسلوب الدراسات الميدانية/ دراسة الحالة بنسبة ٣٪ إضافة لأساليب أخرى كالأسلوب التحليلي الوصفي فقط أو مراجعة الأدبيات السابقة، ويغلب على اللغة المستخدمة في البحوث أنها العربية بنسبة ٨٦٪ مقابل ١٤٪ منها كانت باللغة الإنجليزية.

المجلات واللغة

وتحددت نتائج الدراسة الخاصة بمستوى الهدف الثالث لها المتعلقة بخصائص المجلات المنشور فيها تلك البحوث في أن أكبر عدد تم نشره كان في مجلة «الاقتصاد والإدارة» بواقع ٦٣ بحثاً تلتها وبفارق طفيف مجلة «الإدارة العامة» بإجمالي ٦٠ بحثاً ثم مجلة «البحوث المحاسبية التي نشرت ٣٩ بحثاً ثم مجلة «العلوم الإدارية والاقتصادية» بواقع ٣٢ بحثاً، واتضح أن أكبر عدد من مؤلفي هذه البحوث كان بمجلة «الاقتصاد والإدارة» بإجمالي ٩٩ باحثاً تلتها مجلة «الإدارة العامة» بعدد ٧٥ باحثاً ثم مجلة «البحوث المحاسبية» بواقع ٤٩ باحثاً ثم مجلة «العلوم الإدارية والاقتصادية» بإجمالي ٤٦ باحثاً، وتبين أن أكبر عدد من البحوث المحاسبية المشتركة بين أكثر من مؤلف تم نشره في مجلة «الاقتصاد والإدارة» بواقع ١٤ بحثاً مشتركاً تلتها مجلة «الإدارة العامة» بعدد ١٤ بحثاً مشتركاً ثم مجلة «العلوم الإدارية والاقتصادية» بإجمالي ١٢ بحثاً مشتركاً ثم مجلة «البحوث المحاسبية» بواقع ١٠ بحوث مشتركة، وفي المقابل كان أكبر عدد من تلك النوعية من البحوث الفردية في مجلة «الإدارة العامة» بعدد ٤٦ بحثاً فردياً تلتها مجلة «الاقتصاد والإدارة» ومجلة البحوث المحاسبية بواقع ٢٩ بحثاً فردياً لكل منهما ثم مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية بإجمالي ٢٠ بحثاً فردياً، وقد اقتصرت ٥ مجلات منها على نشر البحوث المحاسبية باللغة العربية فقط وهي: الإدارة العامة، والعلوم الإنسانية والإدارية، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، والعلوم الإنسانية، والعلوم الإنسانية والإدارية، بينما باقي المجلات قامت بنشر البحوث المحاسبية باللغتين العربية والإنجليزية وهي: الاقتصاد والإدارة، والعلوم الإدارية، والاقتصاد الإسلامي، والبحوث المحاسبية، والعلوم الإدارية والاقتصادية.

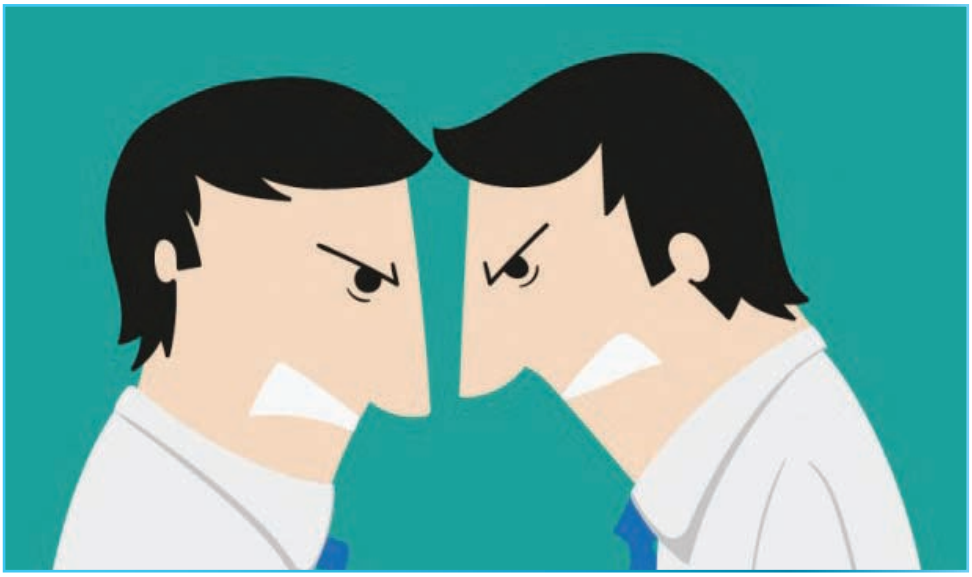
٣ توصيات

ويبدي د.ماجد جزر ٣ توصيات لدراسته وهي: العمل على إصدار مجلات مُحكَّمة متخصصة في البحوث المحاسبية في المملكة العربية السعودية سواء كانت عامة التخصص أو متخصصة في مجال محاسبي معين كالمحاسبة المالية أو المراجعة، والعمل على إدراج المجلات المقترحة المتخصصة في البحوث المحاسبية ضمن مشروع معامل التأثير العربي، وضرورة التعرف على مشاكل البحث العلمي ومشاكل النشر العلمي في المجلات المُحكَّمة على المستويين المحلي والدولي من وجهة نظر الباحثين والجامعات وهيئات تحرير المجلات نفسها ■

الانسحاب والإجبار والمساومة والتعاون وتلطيف الأجواء

٥ إستراتيجيات لإدارة صراعات العمل ومواجهتها مهارة مهمة

يلجأ الكثير من المديرين إلى زيادة روح التنافس بين الموظفين؛ كي يستنفروا طاقاتهم ويحققوا أعلى معدلات الأداء في العمل، لكنهم لا يدركون أن هذا التنافس يولِّد بينهم صراعاً مكتوماً تظهر آثاره السلبية فيما بعدُ ويضطرون بعدها أن يعالجوا هذه الآثار السلبية بوسائل عدة، وتتنوع الأسباب المؤدية للصراع في بيئة العمل فيما بين الموظفين أو بينهم وبين مديريهم، وتوجد العديد من الوسائل والإستراتيجيات لمواجهة هذا الصراع ومعرفة أسبابه وعلاج آثاره السلبية على جهة العمل..في هذا التحقيق نستعرض أهم هذه الإستراتيجيات وأنسبها للقضاء على صراعات العمل.



إعداد : سامح الشريف

إستراتيجيات «جونسون»

في البداية يقول د.صلاح صالح معمار مدير إدارة التدريب بالملحقية الثقافية السعودية بأمريكا: «لعل الجميع يتفقون على أن أي تجمُّع بشري سيكون فيه صراع؛ وبالتالي يجب أن نكون جاهزين له قبل وقوعه من خلال إستراتيجيات علمية وعملية لإدارة هذا الصراع. ولعل أفضل المراجع التي اطلعت عليها مؤخراً هي تلك الإستراتيجية الخماسية التي أطلقها «جونسون» عام ١٩٨١م والتي يمثل كل طريقة منها حيوان ما (السلحفاة، والقرش، والدب، والثعلب، والكلب):

(١) إستراتيجية الانسحاب (السلحفاة): في هذه الإستراتيجية ينسحب الشخص إلى موقعه السابق؛ حتى يتجنب النزاع تماماً كما تنسحب السلحفاة إلى مخبأها! فيقوم الشخص عندما يواجه عوائق بالانسحاب ويستغني عن أهدافه وعلاقاته؛ حتى يبتعد عن القضايا التي بسببها يدور الصراع، وعن الناس الذين يمكن أن يتصارع أو يختلف أو لا يتفق معهم، كما يعتقد الشخص أنه لا أمل لحل الصراع، فهو يشعر بالعجز كما يعتقد أنه من الأسهل أن ينسحب بدنياً ونفسياً من الصراع بدلاً من مواجهته.

(٢) إستراتيجية الإجبار (سمك القرش): وهنا يحاول الشخص أن يستقوي على الشخص الآخر عن طريق إجباره على قبول حلول الصراع المقترحة، ويكون تحقيق الهدف هنا أولوية مطلقة للشخص، أما علاقاته بالشخص الآخر فليس لها أهمية، فسمك القرش من

●● د.صلاح معمار:

الصراع أمر بديهي، ويجب أن نستعد له بإستراتيجيات علمية وعملية

خلال سلوكياته يعتقد أن الصرعات تُنتج رابحاً وخاسراً، بطلاً وضحية، فالربح أو الفوز يعطي هؤلاء الأشخاص إحساساً بالإنجاز والافتخار. فهم يحاولون الربح وتحقيق أهدافهم بوسائل الهجوم.

(٣) إستراتيجية تلطيف الأجواء (الدبُّ اللطيف): وهنا تكون العلاقة مهمة جداً ، ويكون تحقيق الأهداف الشخصية أقل قيمة، حيث يحاول الشخص أن يكون مقبولاً ومحبوباً من الآخرين، ويعتقد الشخص بضرورة تجنُّب الصراع لصالح الانسجام مع الآخرين ليكون مقبولاً من طرفهم.

(٤) إستراتيجية المساومة (الثعلب): ويهتم الشخص هنا بدرجة معتدلة بأهدافه وبعلاقاته مع الآخرين، كالثعلب يسعى نحو المساومة، ويستغني عن جزء من أهدافه، ويستخدم أساليب مقنعة ليستغني الآخرون عن جزء من أهدافهم حتى يصل لحل للصراع مع الشخص الآخر، حيث يكسب كل شخص شيئاً ما الأرضية المشتركة بين وجهتي نظر متطرفتين أو متباعدتين.

(٥) إستراتيجية التعاون (الكلب الأليف): وهنا الأهداف والعلاقات مهمة ولها نفس القيمة العالية! والأشخاص الذين يستخدمون التعاون ينظرون للصراع كمشكلة يجب أن تُحل؛ لذلك يستخدمون أساليب مختلفة حتى يصلوا إلى حل يحقق أهدافهم وأهداف الأشخاص الآخرين، كما يعتقدون بإمكانية تحسين العلاقة عن طريق تخفيف التوتر بينهم، وهم يستخدمون النقاش الهادف لتحديد المشكلة، ثم يقومون بتوليد البدائل وينفذون بديلاً يتفقون عليه؛ لذلك تجد أن الحلول في هذا الأسلوب ترضي أطراف الصراع كما تُبقي العلاقة قوية.

جانبان للصراعات

من جانبه، يقول علي بن سعود الشهراني مدير عام مكتب وكيل وزارة التعليم للخدمات المشتركة: «لا تخلو المنظمات

●● علي الشهراني:

التنافس يزيد الإنتاجية لكنه يولِّد الصراع؛ والعمل الجماعي هو الحل

بمختلف أنواعها من وجود الصراعات في العمل، لكن السؤال الذي يتبادر إلى الأذهان: ما أسباب هذه الصراعات؟ ومن أين يظهر الصراع؟ ومن خلال ملاحظة عملية؛ أرى أن الصراعات تأتي من جانبين أساسيين: الجانب الأول: طبيعة العمل نفسه هي مَنْ تخلق الصراع؛ وهذا من منظور إداري بحت. فبعض المديرين هم مَنْ يجعلون العمل كزجاجة يتسابق

بهيج البهيجي:
مواجهة الصراع وتعظيم المصالح العليا للمنظمة أنسب الحلول

الموظفون على فك هذه الزجاجة؛ لعلهم يظفرون بشيء مما تحتويه. وهذا فيه من الإيجابية التي تسهم في زيادة التنافسية في الإنتاج، إضافة إلى وجود عدد من السلبيات، وأهمها وجود الصراع. وبالرغم من وجود بعض الآثار السلبية في التنافس بين الموظفين؛ إلا أنه يسهم في تطوير عجلة التقدم ويُظهر المواهب مع ظهور بعض المشاكل التي سرعان ما تزول حيال تحقيق الهدف، وهذا أعتبره أفضل الصراعين».

ويتابع الشهراني: أما الجانب الثاني فهو صراع الموظفين فيما بينهم دون أن يكون للعمل دور أساسي في ذلك، وهذا سلبياته أكثر من إيجابياته، حيث إن الموظف لا يهتم بأن يبرهن لأصحاب العمل على أن تفكيره إيجابيٌّ وأنه يسعى لتحقيق المصلحة دون إلحاق الأذى بالآخرين. للأسف، فالموظف يسعى لإسقاط زميله، ويحاول أن يصطاد في الماء العكر لشيء في النفس.

ويتساءل الشهراني: ما هو الحل في مثل تلك الخيارات؟ ويجيب بقوله: «من وجهة نظري، فإن الحل أن يسعى صاحب العمل للاستفادة من النقاط الإيجابية في كلتا الحالتين، وأن يسعى لمعالجة السلبيات وتفاديها، فعلى سبيل المثال، يقوم بوضع خطة لتحقيق هدف ما، وهذا الهدف لا يكون هدفاً رئيسياً للمنظمة، وإنما يكون بمثابة اختبار للموظفين ومعرفة من تهمه مصلحة العمل وأنها فوق كل مصلحة، ومن يفكر في تعطيل العمل وتحطيم نفسه قبل الآخرين.

ويرى علي الشهراني أنه بذلك يستطيع صاحب العمل أن يستقطب مَنْ يتصارعون على التقدم والازدهار (وهؤلاء هم من سيكون نجاحهم نجاحاً للمنظمة). أما من يكتشف أنه سيسبب له المتاعب ويقلل من خطط المنظمة المستقبلية، فعليه إبعاده أو معالجة سلوكه إذا رأى أنه سيستطيع النجاح في ذلك. علماً بأن خلق بيئة تجانسية بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين وعملهم هي من أفضل الطرق لإدارة مثل تلك الصراعات في العمل.

ويستطرد الشهراني: كذلك تشجيع بيئة وثقافة النجاح المشترك والعمل الجماعي يسهم في تخفيف الصراع بين أفراد المنظمة، من خلال تعزيز الأهداف المشتركة وتوحيد الرؤية بين العاملين، وكذلك فإن العمل على رفع مستوى الشفافية والفرص المتكافئة بين العاملين سوف يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تخفيف حدة هذه الصراعات. وفي نهاية الأمر، فإن الصراع أمر طبيعي ولا يمكن إزالته، ولكن قادة المنظمات

الناجحين هم مَنْ يتعاملون مع هذا الصراع بذكاء لتخفيف مستواه.

تجنُّب ومواجهة

ويقول بهيج البهيجي- موظف حكومي- لن نجد منشأة تخلو من الصراعات داخل العمل بين الرؤساء وزملاء العمل. وقد اهتم علم الإدارة الحديث بهذا النوع من الصراعات عند نشأة إدارة الموارد البشرية الحديثة التي من خلالها تشرف على العديد من الأنشطة؛ بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة إيجابية وفعالة، توازن بين مصلحة مختلف الأطراف والعلاقات الإنسانية، وخلق بيئة عمل مناسبة للوصول إلى أفضل مقومات الرضا بين العاملين على أساس تحقيق الهدف الأعلى للمنشاة. وتنقسم الصراعات إلى عدة مستويات حيث تحدث بين الإدارات أو وحدات وأقسام المنشأة.

ويرى البهيجي أن إدارة الصراع يقع على عاتق الإدارة العليا بهدف الحد من الآثار السلبية للصراع وتحويله إلى أمر إيجابي، ويتابع: من وجهة نظري، فإن تطبيق إستراتيجية تجنُّب الخوض في أسباب تلك الصراعات من الإستراتيجيات الفاشلة التي قد تتخذها الإدارة العليا وتُصعِّد الصراع لمستويات أكبر، وما أراه مناسباً لجميع مستويات الصراع هو تطبيق إستراتيجية المواجهة، حيث تقوم فلسفتها على مناقشة أسباب الصراع مع أطرافه والوقوف على الحلول من خلال تبادل وجهات النظر وتعظيم المصالح العامة عن المصالح الشخصية.

•• محمد فيصل أبو ثنين:
على الإدارة التوفيق بين حاجات الموظفين وحاجات العمل وغرس الاحترام المتبادل

مهارة مهمة

ويؤكد محمد فيصل أبو ثنين - موظف حكومي - أن إدارة الصراع مهارة تُكتسب مع الخبرة في العمل، وهي مهارة حل المشكلات بين الموظفين وكافة الأمور التنظيمية والتشغيلية. وعندما تفتقدها الإدارة يتأثر سير العمل وتكثر الأهداف الشخصية للموظفين بعيداً عن أهداف المنشأة، فالطريقة المثلى التوفيق بين حاجات الموظفين وحاجات العمل، والعمل على توعيتهم وغرس الاحترام المتبادل، ورفع مستوى التقدير للحصول على نتائج إيجابية ■

مبادئ
حوكمة الميزانية العامة

01
تعزيز الإيرادات العامة وتحقيق كفاءة الانفاق العام

02
حوكمة العجز في الميزانية العامة والحجم الأمثل للدين العام

03
دعم صناع القرار بالمعلومات الدقيقة عن المركز المالي للدولة وآفاقه المتوقعة

04
اتخاذ إجراءات مبكرة للحد من تواتر الأزمات أو تخفيف حدتها

05
إبراز المخاطر المحتملة التي تكتنف آفاق المالية العامة

06
تحقيق التوازن المالي

07
تفعيل دور هيئات مكافحة الفساد والنزاهة في الجهات العامة

صفات المحقق الإداري

ينبغي على كل موظف أن يكون ملماً بمعلومات ومعارف؛ حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات العمل الحكومي. ونستعرض معكم في هذا العدد جانباً مهماً من هذه المعلومات والمعارف عن صفات المحقق الإداري.

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

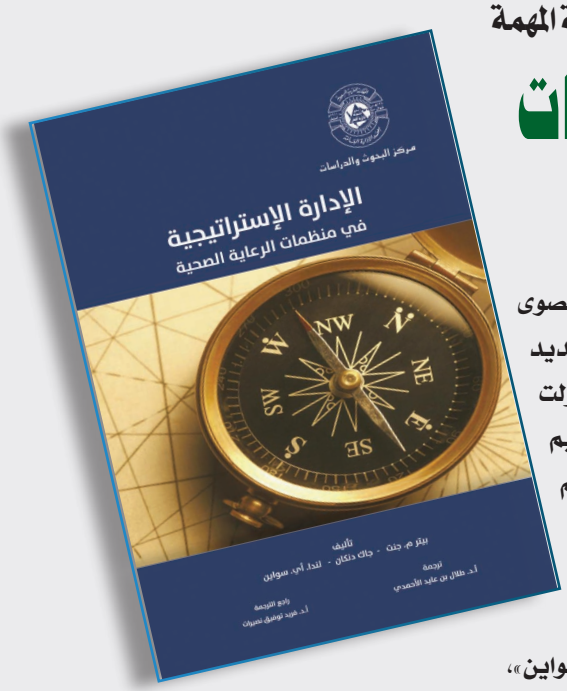
لكل مهنة أو وظيفة مقومات شخصية فيمن يشغلها تجعله مناسباً لها جديراً بها قائماً بواجباتها، والمحقق لا يختلف في ذلك عن غيره، فلا بد أن تتوافر فيه كثير من الصفات لضمان سلامة ونزاهة الإجراءات التي يقوم بها، ومن أهمها ما يلي:

- الدراية والخبرة بشؤون التحقيق، وأن يكون مؤمناً برسالته في استظهار الحقيقة وتحقيق العدالة باعتبارها الغاية والهدف المنشود من التحقيق.
- يجب على المحقق أن يتصف بحسن الخلق وطيب التعامل ولين الجانب والتواضع واحترام الذات وقوة الشخصية وحسن المظهر وسمو الشعور وحفظ اللسان عن الشتم والسخرية والتهكم بمن يتعامل معه من مخالفين وغيرهم.
- على المحقق أن يلتزم بضبط النفس أثناء مباشرته التحقيق، وأن يكون حليماً لا يستسلم للغضب.
- يجب أن يتصف بالذكاء والفطنة وسرعة البديهة وقوة الملاحظة والذاكرة والبعد عن الغلط والسهو حتى لا يكون عالة على التحقيق.
- يجب عليه الالتزام بالحيدة والبعد عن المؤثرات والميول التي قد تؤثر سلباً في مجريات التحقيق.
- يجب عليه الالتزام بالأصول المرعية في مسائل التحقيق، وأن يعي أن مهمة التحقيق أمانة في عنقه.
- يجب أن يكون واعياً ومدركاً لأهمية التحقيق وملماً بأصوله وإجراءاته التي تقررها الأنظمة واللوائح.
- يجب على المحقق أن يتزود بالثقافة العامة وأنواع العلوم الأخرى، وبخاصة ما يتعلق بعلم النفس الاجتماعي الذي يساعده في دراسة نفسية الموظف المخالف.
- الابتعاد عن الوعود التي لا يملك المحقق إمكانية تحقيقها، وكذلك الابتعاد عن تضليل المخالف أو إيهامه أو التغرير به بقصد الحصول على اعتراف معين.
- لا يجوز أن يتولى التحقيق في القضية من يتصل بأحد أطرافها بصلة القرابة أو النسب حتى الدرجة الرابعة.
- يلزم أن تكون مرتبة المحقق أعلى أو على الأقل مساوية لمرتبة الموظف المطلوب التحقيق معه، ولكن من الأفضل وجود هذا الشرط في حالة كون الموظف المخالف ذا منصب رفيع ■

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

٤ إستراتيجيات اتجاهية تُحدِّد ملامحها واتخاذ القرارات المنظمية المهمة

الإدارة الإستراتيجية في منظمات الرعاية الصحية



تحظى منظمات الرعاية الصحية في كافة دول العالم باهتمام كبير؛ وفقاً لأهميتها القصوى في مختلف الدول والمجتمعات سواء المتقدمة أو النامية، وقد واجهت هذه المنظمات العديد من المشكلات التي أثرت في أدائها العام، وبصفة خاصة في المجتمع الأمريكي الذي أولت مؤسساته الكثير من الاهتمام بموضوع الإدارة الصحية. وفي المقابل، فقد تطورت مفاهيم وممارسات الإدارة المعاصرة، وقد كان التوجه الإستراتيجي أحد أهم هذه المفاهيم والممارسات؛ لذلك سعت الدول المتقدمة ومنها الولايات المتحدة إلى توظيف مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الإدارة الصحية. وهذا هو موضوع الكتاب الذي نقرأه معكم في هذا العدد من «التنمية الإدارية» بعنوان: «الإدارة الإستراتيجية في منظمات الرعاية الصحية»، تأليف: «بيتر م. جنت»، و«جاك دنكان»، و«لندا أي. سواين»، وقام بترجمته للعربية أ.د طلال بن عايد الأحمدي، وراجع الترجمة أ.د فريد توفيق نصيرات، وهو صادر في ترجمته العربية عن معهد الإدارة العامة.

يتكون الكتاب من تقديم، و١٠ فصول متنوعة، و٣ ملاحق، ويبلغ عدد صفحاته ٢٧٠ صفحة. ويشير مؤلفو الكتاب في التقديم إلى أن بيئة الرعاية الصحية شهدت تغيراً كبيراً منذ عقدين من الزمن، وذلك بعد أن كانت منظمات الرعاية الصحية تواجه صعوبات في التعامل مع بيئة تفاعلية، وخفض التكاليف، والموازنة بين القدرة والطلب، وهذه الصعوبات يمكن التغلب عليها من خلال تطبيق نهج الإدارة الإستراتيجية المنظم، وهو ما تم بالفعل. فقد قامت هذه المنظمات بتطوير عمليات هذا النهج، ووجد قادة الرعاية الصحية أن التفكير الإستراتيجي، والتخطيط، وإدارة الزخم الإستراتيجي هي مرتكزات أساسية؛ للتغلب على القوى المحركة لصناعة الرعاية الصحية، كما أن الإدارة الإستراتيجية أصبحت مظهراً من مظاهر القيادة الفعالة في مؤسسات الرعاية الصحية.

تحليل إستراتيجي شامل

يتطرق المؤلفون في الفصل الأول من الكتاب إلى استعراض «طبيعة الإدارة الإستراتيجية»، فيوضحون أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف الرعاية الصحية ظلت تنمو بمعدل لا يمكن استدامته، حيث وصلت إلى ١٧,٣٪ من الناتج المحلي الأمريكي الإجمالي في عام ٢٠٠٩م، وأشارت التوقعات إلى أن هذه التكاليف بلغت ١٩,٣٪ من هذا الناتج عام ٢٠١٩م، أي أنها زادت بمقدار ٤ مرات مقارنة بنسبتها في الناتج المحلي الإجمالي في عام ١٩٦٠م التي بلغت ٥,١٪. ومن خلال هذا الفصل يركز المؤلفون على تعريفات الإدارة الإستراتيجية، ومهاراتها، والتفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الزخم الإستراتيجي، والسبب الجوهري وراء الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية، ونموذج نظري أو خريطة للتفكير الإستراتيجي.

تحليل المنافسين ورسم خريطة المجموعات الإستراتيجية خطوة مهمة للتميز الإستراتيجي في سوق الرعاية الصحية

ويصحبنا الكتاب في رحلة تحليل شامل لموقف منظمات الرعاية الصحية وعالم الإدارة الإستراتيجية في الفصول من الثاني إلى الخامس، فيبين الفصل الثاني «فهم وتحليل البيئة العامة وبيئة الرعاية الصحية»، حيث يسلط الضوء على أهمية التأثيرات البيئية، والتغيرات السياسية والتشريعية والاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية، ثم يطرح تساؤلاً يرتبط بالتفكير الإستراتيجي وهو: هل الأطباء محللو بيانات؟ ويوضح الطبيعة الخارجية للإدارة الإستراتيجية، وتحديد الحاجة للتحليل البيئي، وأهدافه وقيوده، ومكونات البيئة العامة، ومكونات بيئة الرعاية الصحية، وعمليات التحليل البيئي وأساليبه، وخاصة أسلوب السيناريوهات وتطبيقها في بيئة الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الرعاية الصحية، ويقدم دروساً لمديري الرعاية الصحية. ويبرز الفصل الثالث من الكتاب «تحليل منطقة خدمة

المنافس»، من حيث الأهمية الإستراتيجية لتحليل هذه المنطقة، والتركيز في تحليلها، والعقبات التي تعترض هذا التحليل كالتحديد الخطأ للمنافسين، وتحديد حدود تلك المنطقة، ومحددات السوق/ المنظمة، والتحليل الهيكلي لمنطقة الخدمة، وشدة المنافسة بين المنظمات الموجودة، وإجراء تحليل للمنافسين ورسم خريطة المجموعات الإستراتيجية من خلال تقييم نقاط قوة وضعف المنافسين وتوصيف إستراتيجياتهم، وتجميع المنافسين حسب نوع الإستراتيجيات التي يظهرونها، وتوقُّع الحركات التنافسية المستقبلية والمبادرات الإستراتيجية من المنظمات الأخرى.

٤ إستراتيجيات اتجاهية

ويعالج الفصل الرابع «التحليل البيئي الداخلي والميزة التنافسية»، فيدور حول إستراتيجيات التوجه: الرسالة، الرؤية، القيم والأهداف الإستراتيجية، حيث إن تطوير الرسالة يتطلب من أعضاء المنظمة أن يفكروا إستراتيجياً في تميزها وتطوير رؤية تسمح لهم بالتفكير في آمالهم بالنسبة لمستقبل المنظمة وبناء الوعي بقيمها، كما تمثل الأهداف الإستراتيجية أهدافاً واضحة تساعد على تركيز الأنشطة.

ويجمل الفصل الخامس «الإستراتيجيات الاتجاهية»، فهذه الإستراتيجيات التي تم توضيحها في الفصل السابق تتحدد في ٤ إستراتيجيات هي: الرسالة، والرؤية، والقيم، والأهداف الإستراتيجية؛ وسميت كذلك لأنها توجه الإستراتيجيين عند اتخاذهم القرارات المنظمية المهمة. فتحاول الرسالة التقاط الغرض أو التميز للمنظمة أو مبرر وجودها، وتخلق الرؤية صورة عقلية لما يريد القادة من المنظمة أن تحققه حينما تحقق هدفها، أما القيم فهي المبادئ التي يحملها أعضاء المنظمة ويعتزون بها ولا يتهاون فيها المديرون والموظفون، بينما الأهداف الإستراتيجية هي تلك النتائج النهائية الشاملة التي تسعى المنظمة إليها كي تنجز

التنافسية ودخول السوق والتنفيذ والاتجاهية والتكيفية ٥ بدائل إستراتيجية لتطوير منظمات الرعاية الصحية

رسالتها وتحقق رؤيتها ورسالتها.

بدائل إستراتيجية

ويبحث المؤلفون في الفصل السادس «تطوير بدائل إستراتيجية»، من خلال منطق القرار في صياغة الإستراتيجية؛ إذ إن القرارات الإستراتيجية ترتبط بسلسلة الغايات والوسائل، ويجب أن يتناغم هذا القرار مع غيره. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من البدائل الإستراتيجية المتاحة لمنظمات الرعاية الصحية، ويمكن لأي منظمة أن تتبع عدة إستراتيجيات مختلفة في الوقت نفسه أو بالتتابع، كذلك فإن صياغة الإستراتيجية تشمل: تطوير البدائل الإستراتيجية، وتقييم البدائل، والخيار الإستراتيجي. ويحدد المؤلفون ٥ فئات من هذه الإستراتيجيات وهي: الإستراتيجيات الاتجاهية، والإستراتيجيات التكيفية، والإستراتيجيات التنافسية، وإستراتيجيات دخول السوق، وإستراتيجيات التنفيذ.

ويقوم المؤلفون في الفصل السابع بـ«تقييم البدائل والاختيار الإستراتيجي»، فيوضحون كيفية تقييم البدائل الإستراتيجية لكل فئة من هذه الفئات. وبالرغم من ذلك توجد طرق تقييم لا تسهم في صنع القرار واتخاذه بشكل جيد، ويمكن اعتبارها أفكاراً أو خرائط تساعد الإستراتيجيين على التفكير في المنظمة ووضعها في مكانها المناسب. وهناك اختيار إستراتيجي مهم يتعلق بأن تنفيذ كل ذلك يتطلب وجود المديرين الإستراتيجيين. ويتناول الفصل الثامن من الكتاب «إستراتيجيات تقديم الخدمة المضيفة للقيمة»، أو تطوير خطط التنفيذ، من خلال إبقاء أو تغيير إستراتيجيات ما قبل الخدمة، وفي أثناء الخدمة، وما بعد الخدمة. ويشدد المؤلفون على وجوب تحديد المديرين الإستراتيجيين السمات الأساسية في توزيع الخدمة؛ للتأكد من أنها تسهم بشكل ممتاز في إنجاز الإستراتيجية.

تطوير خطط العمل

ويدور الفصل التاسع من الكتاب حول «إستراتيجيات الدعم المضيفة للقيمة»، فيسلط المؤلفون الضوء على دور كل من: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي والموارد الإستراتيجية. كما يبرزون دور الثقافة المنظمية وتغييرها، والهيكل المنظمي، والموارد الإستراتيجية، وإدارة قوة الدفع الإستراتيجية، وتكنولوجيا المعلومات ومصادرها باعتبارها من بين أهم إستراتيجيات الدعم المضيفة للقيمة. ويختتم المؤلفون كتابهم بالفصل العاشر الذي يناقشون من خلاله موضوع «توصيل الإستراتيجية وتطوير خطط العمل»، حيث يعرضون كيفية ترجمة الإستراتيجية بأهداف على مستوى الوحدات التنظيمية وخطط العمل؛ لإنجاز الأهداف. فهذه الوحدات يقع على عاتقها تنفيذ هذه الإستراتيجية. ويجب على المديرين في هذا الشأن مراجعة الأهداف وخطط العمل؛ للتأكد من أنها متسقة معاً؛ ولضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والطبيعية والمالية. ويرى المؤلفون أن خطط التنفيذ تتعلق بترجمة الإستراتيجية الاتجاهية والتكيفية ودخول السوق التنافسية إلى مهام وواجبات عمل (أفعال محددة تحقق الرسالة والرؤية والقيم والأهداف والإستراتيجيات وإستراتيجيات الدعم وتوصيل الخدمة المضيفة للقيمة). إضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هذه الأفعال مسؤولية الأفراد داخل المنظمات، وأن تكون جزءاً لا يتجزأ من وظائفهم، ويجب بناء كل وظيفة لتوضح كيف تسهم في الخطة الإستراتيجية ■

ماهي الإدارة بالإستثناء

هي أسلوب يتبعه بعض المديرين الذين يضعون حداً أعلى وأدنى لإنتاج سلعة أو خدمة، بحيث يظل المدير متابعاً فقط للعملية الإدارية عن بعد، ويتدخل بقرار معين متى تجاوز الموظفون في قسم معين الحد الأعلى، فيزيد من عوامل ارتفاع الوحدات المنتجة، ويحرص على استمرارها باعتبارها مؤشراً لنجاح الإدارة ومنسوبيها تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ومتابعة.

كما يلفت انتباهه هبوط الإنتاج دون الحد الأدنى المعد سلفاً،فيستنفر طاقته واهتمامه ويعد العدة من خلال الاجتماعات ودراسة الأسباب ليصل إلى القرار المناسب لمواجهة المشكلة والعودة إلى الخطوط الخضراء.

فالخروج عن الخطين للإنتاج الأعلى والأدنى هو استثناء في حد ذاته، إلا أن زيادة الإنتاج عن المستوى المطلوب تعتبر حالة إيجابية، وهبوط الإنتاج دون الحد المطلوب يعتبر حالة سلبية.

ومثال على ذلك

افتراض أن مدير قسم الجوازات لمحافظة جدة وضع حداً أعلى لإنتاج القسم يومياً، بناءً على عدد الموظفين والإمكانات المتاحة ب ٢٥٠جواز، وحداً أدنى ب ٢٠٠ جواز. وعندها يصبح الأمر عادياً إذا كان عدد الجوازات التي ينهيها قسمه بين هذين الرقمين. وإذا زاد الإنتاج وأصبح ٣٥٠جواز فإن هذا هو الاستثناء الذي سيلفت انتباهه ليكرس جهده تنظيماً وتحفيزاً من أجل المحافظة على هذا المستوى وألا يقل عن ٣٠٠ جواز.

وعند هبوط الإنتاج عن ٢٠٠ جواز فإن هذا هو الاستثناء الذي يثير اهتمامه أكثر من أجل مواجهة هذه المشكلة محاولاً التصدي بأفضل الحلول تنظيماً وتقييماً وتدريباً ليحافظ على الحد الأدنى.

* المصدر: المنارة في شرح بعض مصطلحات الإدارة. تأليف: أ.د/ أحمد بن داود المزجاجي.

الأرقام والإدارة

1,5 تريليون ريال

قيمة أصول صندوق الاستثمارات العامة
التي تستهدف مبادرات برنامج الصندوق تحقيقها بحلول عام ٢٠٢٠م. ويهدف البرنامج أيضاً إلى أن يكون إجمالي العائد للمساهمين من ٤٪إلى ٥٪، ويشمل ذلك العوائد على رأس المال (المحققة وغير المحققة) والأرباح الموزعة.
(وثيقة برنامج صندوق الاستثمارات العامة ٢٠١٨–٢٠٢٠، أحد برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠م).

834

إجمالي عدد الموظفين المبتعثين للتدريب والدراسة
وقد تم توزيعهم على ١١ مجالاً مختلفاً كالآتي: ٢٨٤ في العلوم الطبية، و١٩٦ في العلوم الإدارية والمالية، و١٦٩ في مجال اللغات، و٨٧ في العلوم التعليمية والاجتماعية، و٣٨ في مجال الحاسب الآلي، و ٢٤ في العلوم الهندسية، و١٥ في القانونية والتخصصية ، و١٠ في العلوم الزراعية الطبيعية، و٥ في مجال الصيانة والتدريب الفني، و٥ في مجال البيئة، وموظفا واحدا في العلوم الثقافية. (التقرير السنوي للهيئة العامة للإحصاء عن سوق العمل والحماية الاجتماعية).

2,5 تريليون دولار

حجم الدعم الأوروبي المقدم للبنوك التجارية والدول الأوروبية المتضررة من الأزمة المالية العالمية التي بدأت عام ٢٠٠٨م، مقابل أكثر من تريليون دولار أنفقتها الحكومة الفيدرالية الأمريكية كخطة تحفيزية لإنقاذ الاقتصاد الأمريكي والعالمي من الانهيار.
(د. بسام البسام في بحثه الميداني بعنوان: "مدى كفاءة وفاعلية أنظمة الميزانية العامة في المملكة العربية السعودية" الصادر عن معهد الإدارة العامة).

3000-10000 دولار

قيمة التكلفة المادية التي تتحملها المنظمة
كنتيجة للتسرب الوظيفي للموظف الواحد في شكل خسارة في الإنتاج والمبيعات، وذلك وفقاً لدراسة أجراها كل من: **Graef**، و **Hill**.
(د. ضيف الله بن عبيد المطيري في بحثه: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي، المنشور بمجلة "الإدارة العامة" الصادرة عن معهد الإدارة العامة).

12 برنامجاً

اعتمدها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية
لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وهي كالتالي: برنامج خدمة ضيوف الرحمن، وبرنامج التحول الوطني، وبرنامج صندوق الاستثمارات العامة، وبرنامج تطوير الصناعات الوطنية والخدمات اللوجستية، وبرنامج تطوير القطاع المالي، وبرنامج تحسين نمط الحياة، وبرنامج ريادة الشركات الوطنية، وبرنامج الشراكات الاستراتيجية، وبرنامج الإسكان، وبرنامج التخصيص، وبرنامج تعزيز الشخصية الوطنية، وبرنامج تحقيق التوازن المالي.
(وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: الأهداف الاستراتيجية وبرامج تحقيق الرؤية).

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

شكوى المجني عليه وأثرها في الإجراءات الجنائية

تأليف: د.عبدالحليم فؤاد الفقي.

الناشر: مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

هذا الكتاب هو دراسة تركز على إعطاء المجني عليه دوراً كبيراً وفعالاً في مجال الإجراءات الجنائية؛ بزيادة فاعلية حق الشكوى والتوسع في نطاقها، واعتبار المجني عليه خصماً في مباشرة الدعوى الجنائية.

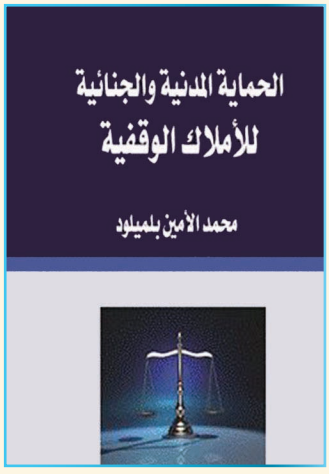
الأمن الإعلامي القومي

تأليف: د.غادة أشرف السيد.

الناشر: دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يتناول هذا الكتاب الأمن الإعلامي القومي، وضرورة وجود إستراتيجية إعلامية مبنية على رؤية نابعة من الغايات والأهداف القومية للدولة. يتم صياغتها من خلال السياسات والبرامج؛ بما يرسخ دور الإعلام في الحفاظ على الأمن القومي.



الحماية المدنية والجنائية للأملاك الوقفية

تأليف: أ.محمد الأمين بلميلود.

الناشر: دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يبرز الكتاب أهمية الوقف ودوره البارز في التاريخ الإسلامي؛ مما يستدعي النظر في إعادة إحيائه من جديد، ولا يكون ذلك إلا بتوفير الحماية له باعتباره مالاً ذا طبيعة خاصة.

التنظيم القانوني للوحدات الإدارية المحلية

تأليف: أ. أحمد غازي فيصل.

الناشر: مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

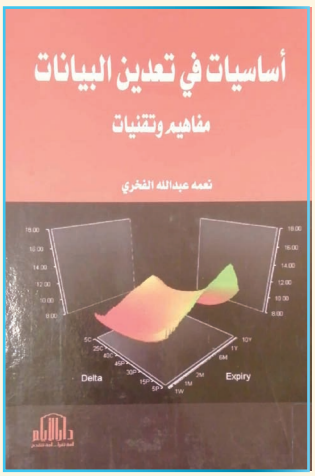
يهتم الكتاب بتوضيح ما يجب أن تكون عليه مجالس المحافظات غير المنتظمة في إقليم، والعضوية فيها، والاختصاصات التي تسهم فيها مع الحكومة المركزية والرقابة عليها؛ لتحقيق رعاية الشؤون المحلية وتدعيم نظام اللامركزية الإدارية الإقليمية.

مشروعية وتأصيل العقد الإداري من الفقه الإسلامي

تأليف: د.خالد بن عبدالله الخضير.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يسلط هذا الكتاب الضوء على مفهوم العقد الإداري في القانون، ومشروعيته من الفقه الإسلامي، وتأصيل هذا العقد من الفقه الاسلامي.



أساسيات في تعدين البيانات

تأليف: أ.نعمة عبدالله الفخري.

الناشر: دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يهتم الكتاب باستعراض البيانات، وكيفية تمثيلها داخل الحاسبة، ومفهومها، وأنواعها، وخصائصها، ومفهوم تعدين البيانات، والعنقدة، والتصنيف، ومفهوم التعلم الآلي وأنواعه، ومفهوم الخوارزميات.

ذاكرة التاريخ لا تتسع

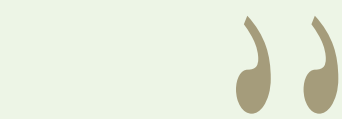
فهد عامر الأحمدي *

حين تراجع تاريخ العلوم والاختراعات والاكتشافات العظيمة؛ تلاحظ أن خلف كل إنجاز عظيم رجلين يتساويان في الذكاء والعبقرية؛ ولكن الأول معروف، والثاني منحوس، الأول مشهور والثاني مغمور، الأول يحصل على كل مبالغات المجد والعظمة، والثاني يحصل على كل الجحود والنسيان والغياب عن الساحة.

وسبب المشكلة في رأيي يعود إلى أن ذاكرة التاريخ التي لا تتسع لأكثر من بطل واحد، لا تكمن فقط في نسيان صاحب المركز الثاني (كما يحدث دائماً في مباريات كأس العالم)؛ بل وإعطاء المنتصر كلَّ المجد والشهرة، وحرمان الوصيف حتى من حقه في حشر اسمه!!

وهذه الظاهرة يمكن أن تحدث حتى على مستوى الأمم، حيث تدعِّي كل أمة الفضل في اكتشاف هذا الشيء أو ذاك. وينسى التاريخ دائماً مَنْ ينتمي للأمة الأضعف..فالإيطالي «غاليليو» هو المشهور حالياً باكتشاف حركة البندول ولكن الحقيقة هي أن ابن يونس المصري سبقه بذلك، والمشهور أن الإنجليزي «وليم هارفي» يعتبر رسمياً المكتشف للدورة الدموية ولكن الحقيقة هي أن ابن النفيس سبقه بذلك بقرون، وفي حين ينسب الفرنسيون اختراع الكاميرا إلى «لويس داجير»، والألمان إلى «فريدرك سكوت»، نسي العالم أن ابن الهيثم هو أول مَنْ عكس الصورة داخل غرفة مظلمة صغيرة دعاها «القمرا» (ومنها اشتق اسم الكاميرا)..

ورغم أنني شخصياً لا أحبذ فكرة منح الإنجازات العالمية جنسية محلية، ورغم أن أصحابها هم آخر من يفكر في لون أو عرق أو ديانة مَنْ يستفيد من أعمالهم؛ إلا أنني فقط كتبت هذا المقال تكريماً وتعريفاً بأصحاب المركز الثاني ■



خلف كل إنجاز عظيم رجلان يتساويان في الذكاء والعبقرية؛ ولكن الأول معروف، والثاني منحوس

* كاتب في صحيفة الرياض

تلفزيونك بكيفك

مع باقة الفرق

159 ريال فقط

اتصل على **9 2000 8899**

أو تفضل بزيارة **osn.com**

osn

التنمية الإدارية

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

نحو إعلام متخصص