

التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٦٨ - محرم ١٤٤١هـ

الشيخ السديس يتحدث بمعهد الإدارة العامة عن:
أثر علم أصول الفقه والمقاصد الشرعية
في تحقيق الأنظمة المرعية



الذكاء الاصطناعي، الابتكار وتطوير كفاءة الأداء الحكومي والخاص

د. سارة العتيبي لـ «التنمية الإدارية»:

معهد الإدارة العامة يعقد ٥ ورش عمل
تناقش قضايا التنمية الإدارية

الهيئة السعودية للبيانات س تحدث تطويراً
إدارياً كبيراً في الأجهزة الحكومية



معهد الإدارة العامة



رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية.



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.



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

الاحترافية :

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

المبادرة :

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

الشفافية :

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

التميز :

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

العمل الجماعي :

- ♦ العمل كفريق متعاون ومتحد.
- ♦ مشاركة الآخرين الأفكار والآراء.

الالتزام :

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





أكاديمية تطوير القيادات الإدارية



تهدف الأكاديمية إلى اكتشاف وإعداد وتطوير القيادات الإدارية من خلال رؤية استراتيجية ومنهجية علمية وفقاً لأفضل الممارسات العالمية من أجل إيجاد قيادات وطنية قادرة على المساهمة الفاعلة في قيادة التحول وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

 @cdal_ipa


برنامج التحوّل
الوطني 2030

رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



فى الحاخ

168



مراسلات التحرير:

توجه المراسلات إلى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة الإتصال المؤسسي

معهد الإدارة العامة

ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١٤١

Public_relations@ipa.edu.sa



6
متابعات

معالي وزير الخدمة المدنية يلتقي المشاركين في البرنامج الوطني لتأهيل وتدريب
موظفي وقيادات الموارد البشرية

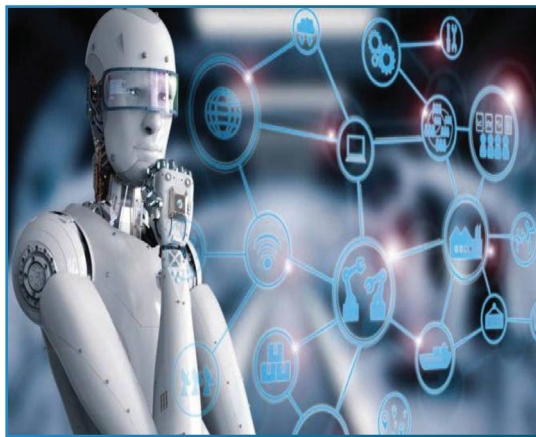
18 اللقاء

26 قضية العدد



د.سارة العتيبي:

الهيئة السعودية للبيانات س تحداث تطويراً إدارياً
كبيراناً فى الأجهزة الحكومية



الذكاء الاصطناعي.. الابتكار وتطوير كفاءة الأداء
الحكومي والخاص

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

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردمك:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

الافتتاحية

التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة الإتصال المؤسسي

هاتف: ٨٢٩٧١١٧ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٦٦٢

yousefsm@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

د. أمير فتحى أبوبكر

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

abobakera@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa

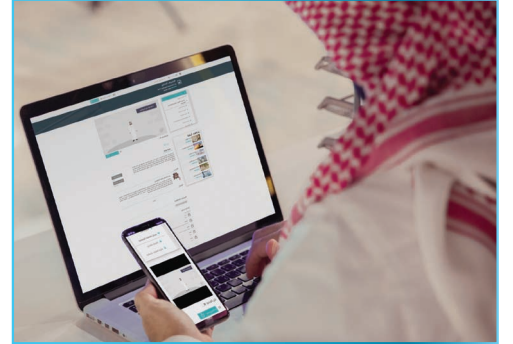
«دام عزك يا وطني».. يا مملكتنا، مملكة العز والفخر والنماء؛ فاليوم تطاول أعناقنا هامات السماء. إنه اليوم الوطني الـ ٨٩، وبهذه المناسبة نهئى قيادتنا الرشيدة -يحفظها الله- والشعب السعودي الكريم وندعو الله العظيم أن يبارك لنا في وطننا ويحفظه من كل سوء، وأن يسدد خطى ولاة أمرنا لما فيه الخير لنا جميعاً. فطوال هذه المسيرة الممتدة لوطننا الحبيب، تتوالى نجاحاتنا وإنجازاتنا تحت راية قيادتنا -يرعاها الله- لتحقيق مزيد من التقدم والازدهار؛ حتى تتبوأ المملكة مكانتها الحضارية بين باقي الأوطان.

القراء الأعزاء، نلتقيكم في هذا العدد الجديد من «التنمية الإدارية»، ونحن على موعد مع أمر ملكي مهم بإنشاء الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، وإنشاء المركز الوطني للذكاء الاصطناعي، ومكتب إدارة البيانات الوطنية، حيث يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز مستويات الأداء والإنتاجية وتحفيز ريادة الأعمال ودعم الشباب، إضافة إلى تقديم خدمات للمواطنين أكثر ابتكاراً. وهو ما نطرحه على عدد من الخبراء والمتخصصين، ونتعرف معكم عليه في قضية هذا العدد، والتي تدور عن الذكاء الاصطناعي.

ونستضيف في «لقاء العدد» مديرة الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة د.سارة العتيبي التي أكدت على أن الاهتمام بالذكاء الاصطناعي سيؤثر إيجابياً على التطوير الإداري في القطاعات الحكومية، مشيرة إلى أن البيانات من أهم سمات الإدارة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولهذا جاء اهتمام القيادة الرشيدة بتأسيس الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، والتي سيكون لها دور مهم في تطوير عمل الأجهزة والقطاعات الحكومية. وناقش في «تحقيق العدد» كيف تختلف مع مديرك في العمل، ونقدم ٧ خطوات مهمة لإدارة الاختلافات في بيئة العمل. فمن الضروري أن يتعلم الموظف الأسلوب الأمثل للاختلاف مع مديره والتعبير عن وجهة نظره بشكل لا يغضب المدير ويحقق المصلحة العامة لبيئة العمل.

ثم نقدم لكم تقريراً يبرز لنا كيف أن «اقتصاديات المستقبل»، وبخاصة تقنيات الذكاء الاصطناعي، والبيانات، والأمن السيبراني، هي بالفعل التحدي الحالي والمستقبلي؛ ولذلك فإن قيادتنا الرشيدة الواعية -يحفظها الله- تأخذ بعين الاعتبار هذا التحدي، وليس أدل على ذلك من الأوامر الملكية الكريمة المتتالية في هذا الشأن، خاصة الأوامر الملكية التي صدرت بإنشاء «الهيئة الوطنية للأمن السيبراني»، ثم مع مطلع هذا العام بإنشاء «الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي»، والمركز الوطني للذكاء الاصطناعي، ومكتب إدارة البيانات الوطنية. كما نقدم تقريراً آخر عن «التدريب الإلكتروني»، لا سيما «التدريب عن بعد»؛ باعتباره أحدث الاتجاهات في عالم التدريب الإداري، فهو يتجاوز كافة الحدود، لكنه في الوقت نفسه يتطلب مهارات متميزة، وهو ما نتناوله بالتفصيل. بالإضافة إلى عدد من الأبواب الجديدة، والثابتة، والموضوعات المتميزة، وبإضافة منتقاة من المقالات لخبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري ■

تقرير 34



١٥ مهارة للمدرّب الإلكتروني
والوسائط المتعددة وسيلة مساعدة

تحقيق

42



كيف تختلف مع مدير
دو أه تهر؟



كيف تختلف مع مديرك دون أن تغضبه؟

معالي وزير الخدمة المدنية يلتقي المشاركين في البرنامج الوطني لتأهيل وتدريب موظفي وقيادات الموارد البشرية

قام معالي وزير الخدمة المدنية أ. سليمان الحمدان بزيارة للمعهد؛ حيث التقى المشاركين في برنامج أخصائي الموارد البشرية، والمشاركين في البرنامج الوطني لتأهيل وتدريب موظفي وقيادات الموارد البشرية في الجهات الحكومية. كما عقد اجتماعاً حضره معالي مدير عام المعهد د. مشيب القحطاني وعدد من المسؤولين عن البرامج المنفذة للموارد البشرية.



اعتمدها مجلس إدارته برئاسة معالي وزير الخدمة المدنية

لائحة جائزة معهد الإدارة العامة للتميز والابتكار

اعتمد مجلس إدارة معهد الإدارة العامة برئاسة معالي أ. سليمان بن عبد الله الحمدان، وزير الخدمة المدنية رئيس المجلس، لائحة جائزة المعهد للتميز والابتكار، بحيث يتم منحها سنوياً في نهاية العام التدريبي في حفل خاص برعاية رئيس مجلس الإدارة؛ وذلك بهدف تحفيز منسوبي المعهد للوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء الوظيفي من خلال إيجاد بيئة عمل تنافسية تُعنى بالتميز والابتكار، والتي بدورها سوف تنعكس على رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

وتنقسم الجائزة إلى قسمين رئيسيين، ويندرج تحت كل قسم فروع متعددة؛ فجائزة القسم الأول تسمى «جائزة معهد الإدارة العامة للتميز» وتضم ٨ جوائز في الفروع الآتية: جائزة المشروع المتميز، وجائزة القطاع التدريبي المتميز، وجائزة الإدارة المتميزة، وجائزة التميز في الأعمال التطوعية، وجائزة الباحث المتميز، وجائزة المدرب المفرغ للتدريب المتميز، وجائزة المدرب غير المفرغ للتدريب المتميز، وجائزة الإداري المتميز. وجائزة القسم الثاني تسمى «جائزة معهد الإدارة العامة للابتكار» وتشمل جائزتين في الفرعين التاليين: الأولى هي جائزة الأفكار والحلول المبتكرة والتي تنقسم إلى ٥ فروع هي: جائزة الأفكار والحلول المبتكرة في نشاط التدريب، وجائزة الأفكار والحلول المبتكرة في نشاط البحوث والدراسات، وجائزة الأفكار والحلول المبتكرة في نشاط الاستشارات، وجائزة الأفكار والحلول المبتكرة في نشاط التوثيق والمعلومات، وجائزة الأفكار والحلول المبتكرة في بيئة العمل. أما الجائزة الثانية فهي جائزة الإدارات والقطاعات المبتكرة ■

د. مشيب القحطاني: قرار تغيير المسمى سيمنحه انطلاقة قوية للارتقاء ببرامجه

مجلس الوزراء يصدر قراراً بتغيير مسمى مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية إلى «أكاديمية تطوير القيادات الإدارية»



وتدريبية متنوعة، وإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بتطوير القيادات الإدارية». وأكد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة أن هذا القرار يأتي في إطار الدعم السخي والكبير الذي تتلقاه التنمية الإدارية بالمملكة لتحقيق مستهدفاتها ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، من لدن خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين -حفظهما الله.

كما قدم شكره وتقديره لمعالي وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة أ. سليمان بن عبد الله الحمدان

رفع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. مشيب بن عايض القحطاني أسمى آيات الشكر والامتنان لخادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، وسمو ولي عهده الأمين -حفظهما الله -بمناسبة صدور قرار مجلس الوزراء بتغيير مسمى (مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية) المنشأ في معهد الإدارة العامة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٥٦) وتاريخ ٢٥ / ١٢ / ١٤٣٧ هـ. ليصبح (أكاديمية تطوير القيادات الإدارية).

وقال معاليه: «إن من شأن هذا القرار أن يمنح المركز انطلاقة أقوى لتحقيق أهدافه، ويمنحه شمولية أكبر في تنفيذ نشاطاته، ويرفع من مستوى برامجه، ويجعلها ذات بعد أكاديمي ومهني عالي المستوى، بما يشتمل عليه هذا البعد من مرتكزات علمية متنوعة، كتنفيذ برامج إعدادية



أكاديمية تطوير القيادات الإدارية

الذي يمنح المعهد الكثير من الاهتمام والمتابعة، ويقدم له كافة أنواع الدعم؛ للارتقاء ببرامجه ونشاطاته، وبما يقدمه من خدمات تسهم في تحقيق التطور الإداري، والدفع قدماً بعجلة التنمية الإدارية.

وفي ختام تصريحه دعا معالي د. مشيب القحطاني المولى عز وجل أن يديم على هذه البلاد الأمن والأمان والرخاء في ظل القيادة الحكيمة لخادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين - يحفظهما الله.

بمشاركة مسؤولين من الوزارات والأجهزة الحكومية

معهد الإدارة العامة يعقد ٥ ورش عمل تناقش قضايا التنمية الإدارية في القطاع الحكومي



كل وزارة كل حسب اختصاصه؛ للمشاركة في ورش العمل. حيث عقدت ورشة عمل عن (التنظيم الإداري وقياس وإدارة الأداء)؛ استهدفت تحديد أهم القضايا والمشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية في مجال التنظيم الإداري، كما هدفت إلى تحديد أهم القضايا والمشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية في مجال قياس وإدارة الأداء، شارك فيها المشرفون على الوحدات الإدارية التي تقوم بمهام التطوير والتخطيط

والمؤسسات الحكومية؛ حيث تم تخصيص كل ورشة لمجال من المجالات الرئيسية المستهدفة في التنمية الإدارية والتي تشمل: التنظيم الإداري، والأنظمة واللوائح، والموارد البشرية، والمالية، وتقنية المعلومات، وقياس وإدارة الأداء. ونظراً للدور المهم الذي تقوم به الوزارات في تحقيق أهداف الدولة التنموية، ولأهمية مشاركة خبراء ومسؤولي كل وزارة في المجالات المذكورة أعلاه؛ فقد تم ترشيح ٦ من مسؤولي

نفذ معهد الإدارة العامة دراسة لتحديد أهم القضايا والمشكلات الإدارية على مستوى القطاع الحكومي بالملكة حسب الأولوية؛ تمهيداً لدراسة كل قضية بطرق علمية لفهم مسبباتها والوصول إلى حلول وتوصيات عملية قابلة للتطبيق، بما يتسق مع الأهداف المنشودة في رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتم ضمن الخطة التنفيذية للدراسة عقد (٦) ورش عمل بمشاركة عدد من المسؤولين من الوزارات

والاستثمار، ووزارة الطاقة، ووزارة الصناعة والثروة المعدنية، ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة الشؤون البلدية والقروية، ووزارة الإسكان، ووزارة النقل، ووزارة الصحة، ووزارة العدل، ووزارة البيئة والمياه والزراعة، ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ووزارة التعليم، ووزارة الثقافة، ووزارة الإعلام، ووزارة الحج والعمرة، ووزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد.

كما شارك في ورش العمل نخبة مختارة من الخبراء والأكاديميين والمختصين في مجالات التنظيم الإداري، والأنظمة واللوائح، والموارد البشرية، والمالية، وتقنية المعلومات، وقياس وإدارة الأداء. وتم تنفيذ ورش العمل الست في مركز الملك سلمان للمؤتمرات بمعهد الإدارة العامة بالرياض ■

من ينوب عنهم. كما عُقدت ورشة عمل عن (الموارد المالية)؛ بهدف تحديد أهم القضايا والمشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية في مجال الشؤون المالية، وشارك فيها المشرفون على الوحدات الإدارية المسؤولة عن الشؤون المالية في الوزارات، أو من ينوب عنهم. وعُقدت ورشة عمل عن (تقنية المعلومات)؛ هدفت إلى تحديد أهم القضايا والمشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية في مجال تقنية المعلومات، وشارك بها المشرفون على الوحدة الإدارية المسؤولة عن تقنية المعلومات بالوزارات، أو من ينوب عنهم.

الجدير بالذكر أنه بلغ عدد الوزارات الحكومية المشاركة في ورش العمل (١٩) وزارة وهي: وزارة الخدمة المدنية، ووزارة المالية، ووزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة التجارة

الإداري بالوزارات أو من ينوب عنهم والمشرفون على الوحدات الإدارية المسؤولة عن قياس وإدارة الأداء بالوزارات؛ (مثل مكتب تحقيق الرؤية، أو إدارة التخطيط)، أو من ينوب عنهم.

وعُقدت ورشة عمل عن (الأنظمة واللوائح)؛ بهدف تحديد أهم القضايا والمشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية في مجال الأنظمة واللوائح، وشارك فيها المشرفون على الوحدات الإدارية المسؤولة عن الشؤون القانونية بالوزارات، أو من ينوب عنهم.

وعُقدت ورشة عمل عن (الموارد البشرية) استهدفت تحديد أهم القضايا والمشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية في مجال إدارة الموارد البشرية، وشارك فيها المشرفون على الوحدات الإدارية المسؤولة عن أعمال الموارد البشرية بالوزارات، أو

نايف الحربي ونور الكربي إلى المرتبة الرابعة عشرة

صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد أ.سليمان بن عبد الله الحمدان، بترقية أ.نايف علي سليمان الحربي مدير مكتب معالي المدير العام إلى المرتبة الرابعة عشرة، وكذلك ترقية أ.نور أبوبكر أحمد الكربي رئيسة وحدة الاتصال المؤسسي بالفرع النسوي بالرياض إلى المرتبة الرابعة عشرة.



تغيير مسمى إدارة العلاقات العامة والإعلام بالمعهد إلى «إدارة الاتصال المؤسسي»

صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد أ.سليمان بن عبد الله الحمدان، بالموافقة على تغيير مسمى إدارة العلاقات العامة والإعلام بالمعهد لتكون بمسمى «إدارة الاتصال المؤسسي».

الشيخ السديس يتحدث بمعهد الإدارة العامة عن:

أثر علم أصول الفقه والمقاصد الشرعية في تحقيق الأنظمة المرعية



لا يوجد نظام في العالم أوضح من أحكام الشريعة الإسلامية. وفي هذا الصدد ذكر معاليه أن هناك بعض الناس لا يريدون النظام؛ إذ يرونه قيداً ولكنه على جانب آخر وأهم فهذا النظام فيه مصلحة يقرأها ولي الأمر. ومن هنا تتضح فوائد الأنظمة والحاجة لتحقيقها؛ فهو تحقيق النفع العام في الدنيا والآخرة، ولا يجوز لأحد مخالفتها أو إسقاطها أو تعديلها أو التحايل عليها فكل ذلك فساد. لذلك فإن عدم احترام الأنظمة هو عدم احترام للشريعة وترك للمصالح؛ فالمملكة لن تسن نظاماً أو قانوناً يخالف الشريعة، أو فيه ضرر على مجموع الناس، بل هناك الموازنات، وحفظ مقاصد الشريعة والتي منها حفظ النفس والمال، كنظام المخدرات والجزاءات الرادعة التي يقرأها وخاصة حكم القتل لمروجها، وهناك الأنظمة

والامتنان لمعالي د.السديس لقبوله دعوة المعهد وتشريفه بالحضور؛ للقاء هذه المحاضرة سائلاً الله العلي القدير أن ينتفع بها الجميع.

الأنظمة وطاعة ولي الأمر

ثم تحدث معالي الشيخ د.عبدالرحمن السديس، فقدم الثناء والحمد والشكر لله عز وجل، ثم أعرب عن خالص سروره بوجوده في معهد الإدارة العامة ذلك الصرح الإداري العريق، وموجهاً شكره لمعالي د.مشيب بن عايش القحطاني مدير عام المعهد على هذه الدعوة الكريمة للقاء هذه المحاضرة، وداعياً الله العلي القدير أن يحفظ خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين؛ لحرصهما على أن تكون المملكة رائدة، وبخاصة فيما تنعم به من أمن وأمان في ظل شريعة الله وعالمية ديننا الإسلامي؛ إذ

استضاف معهد الإدارة العامة معالي الشيخ د.عبدالرحمن السديس الرئيس العام لرئاسة شؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، وكان في استقباله معالي د.مشيب القحطاني مدير عام المعهد، حيث ألقى د.السديس محاضرة بعنوان: أثر علم أصول الفقه والمقاصد الشرعية في تحقيق الأنظمة المرعية، في اللقاء الأول ضمن سلسلة اللقاءات الإثرائية لبرنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية، وذلك بقاعة ابن خلدون بمركز الملك سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض.

ترحيب وامتنان

وفي مستهل اللقاء، رحب معالي د.مشيب القحطاني مدير عام معهد الإدارة العامة بمعالي الشيخ د.عبدالرحمن السديس، وبالحضور الكريم، وعبر عن سروره بهذه المحاضرة، وتقدم معاليه بجزيل الشكر



الشأن أوضح معاليه أثر علم أصول الفقه

في صياغة النصوص وتفسيرها.

توصيات مهمة

ثم أبدى معالي د. السديس العديد من التوصيات، والتي من أبرزها الاعتزاز بالدين الإسلامي، فلا يوجد نظام إلا جاء به الإسلام، ومن هذا المنطلق فالمملكة شامخة بديننا الحنيف. كذلك تنظيم حلقات نقاش وملتقيات حول ما يريده الشرع من النظام وما يريده النظام من الفقيه، وإزالة الفهم الخاطئ من أجل إقرار الأنظمة وقواعد الشريعة لتحقيق المصالح العامة وتحقيق المصالح وإبراز المقاصد الشرعية.

شكر وتكريم متبادل

وفي ختام محاضرتة، وجه معالي الشيخ د. عبدالرحمن السديس الشكر لمعهد الإدارة العامة، مثنياً دوره في مجال التدريب والتأهيل، والتعاون بين المعهد والرئاسة العامة لشئون المسجد الحرام والمسجد النبوي، وقدم الشكر أيضاً لمعالي د. مشيب القحطاني مدير عام المعهد، والذي قام بدوره بتكريم معالي د. السديس فقدم له درع المعهد، وباقية من إصداراته في مجال الأنظمة والقوانين والدراسات والبحوث القانونية. ■

أصول الفقه

وانتقل معالي الرئيس العام لرئاسة شئون المسجد الحرام والمسجد النبوي إلى الحديث عن أصول الفقه، والتي تبرز في القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة، والإجماع، والقياس، وجميعها الأصول التي قامت عليها المملكة العربية السعودية، منوهاً إلى أنه من المهم ألا تتعارض باقي هذه الأصول مع القرآن الكريم، والسنة النبوية، وقد سلط الضوء على القياس ودوره في علم أصول الفقه. وعلى جانب آخر أشار معاليه إلى الاستصلاح الذي يعد أكثر الأدلة المختلف فيها، مبيناً أن هناك مصلحة مرسلّة، وأخرى معتبرة، ويجب ألا تكون مصلحة هوى؛ فالغاية هي تحقيق المصلحة العامة. وذكر أيضاً أن من هذه الأصول سدّ الذرائع، فأى شيء فيه ضرر ومفسدة فإنه يُسد؛ كمنع القاضي من ممارسة التجارة أو أي مهنة غير القضاء؛ وذلك سدّاً لذريعة أو لذرائع، كذلك هناك «فتح الذرائع» التي تحقق المصلحة العامة؛ فالتقانة اليوم وثورة المعلومات نأخذ خيرها لمصلحة الأمة. وأوضح أيضاً أن هناك العرف كالبيع بالتقسيط، وكذلك بعض الأعراف المتبعة في بعض الأمور الاجتماعية. وفي هذا

المالية للحفاظ على المال العام.

وعلى صعيد متصل، قال معالي د. السديس: «كذلك من فوائد الأنظمة تنظيم العلاقات سواء بين الحاكم والمحكومين، أو العلاقات الدولية والسلم والسلام بين الدول، وإشاعة الألفة بين الناس، وترسيخ المحبة والعدالة بينهم». وأكد على أن الأنظمة وُجدت منذ قديم الأزل، كما أن الرسول عليه الصلاة والسلام كان قائد الدولة الإسلامية، وأرسل عماله وأمراءه للبلاد؛ لتحري مصلحة الرعية. ومن بعده الخلفاء الراشدون، ففي عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه - في مجال التنظيم المالي كان هناك بيت المال، وفي التنظيم الإداري أنشأ الدواوين؛ كديوان الجند، والبريد، والقضاء، ثم كانت كذلك الدولة العباسية، ومن بعدها الدول المختلفة، وصولاً إلى الملك عبدالعزيز - رحمه الله - الذي أقر الأنظمة المستندة إلى شريعة الإسلام، فهناك نظم متنوعة، ومردّها جميعاً هو دين الإسلام، كنظام المرافعات، ونظام الإجراءات الجزائية، ونظام المرور، ونظام التأمينات الاجتماعية، ونظام حماية الذوق العام، وغيرها؛ ومن هذا المنطلق يشدد د. السديس على السمع والطاعة لولي الأمر؛ فهذا ما تم الإجماع عليه.

لتطوير كفاءة وفعالية الأداء بكافة قطاعات الدولة وتوفير الأمان الإلكتروني

أوامر ملكية تنقلنا لعالم الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني

بات التطور التكنولوجي الرهيب الذي نشهده في جميع المجالات، وبخاصة تقنيات الذكاء الاصطناعي، والبيانات، والأمن السيبراني، أصبح يمثل تحدياً حالياً ومستقبلياً كبيراً، أو ما يطلق عليها «اقتصاديات المستقبل»؛ ولذلك فإن أفراد ومؤسسات المجتمع مطالبون بتطوير أنفسهم للحاق بهذا الركب الحضاري السريع، والذي أصبح واقعاً لا بد أن نندمج فيه ونسير في ركابه، خاصة مع ما تمتلكه المملكة من إمكانات مادية وبشرية متطورة. ومن هذا المنطلق فإن قيادتنا الرشيدة الواعية-يحفظها الله- تأخذ بعين الاعتبار هذا التحدي، وليس أدل على ذلك من الأوامر الملكية الكريمة المتتالية؛ والهادفة إلى أن يتبوأ وطننا مكانته اللائقة بين الأمم المتقدمة. فمنذ عام مضى صدر أمر ملكي كريم بإنشاء «الهيئة الوطنية للأمن السيبراني»، ثم صدر أمر ملكي كريم آخر مطلع هذا العام بإنشاء «الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي»، و«المركز الوطني للذكاء الاصطناعي»، و«مكتب إدارة البيانات الوطنية». وهو ما نسلط عليه الضوء في هذا التقرير.

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد



12

العدد ٧٨١ - مدم - ١٤٤١هـ

الذكاء الاصطناعي والبيانات

انطلاقاً من رؤيتها الحضارية الثاقبة، وما توليه قيادتنا الرشيدة-يحفظها الله- للطفرة التقنية الهائلة التي يشهدها عالمنا المعاصر من أهمية فائقة، وحرصها على أن تقتحم المملكة

هذا المعترك التنموي العصري بخطى

راسخة؛ فقد أصدر خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز- يحفظه الله- أمراً ملكياً بالتزامن مع بداية العام الهجري الحالي ١٤٤١هـ، بإنشاء «الهيئة السعودية للبيانات

والذكاء الاصطناعي» برئاسة صاحب

السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع-يحفظه الله- وترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وإنشاء «المركز الوطني للذكاء الاصطناعي»



●● مشروعات الذكاء

الاصطناعي بالملكة ستحقق

عوائد اقتصادية بنحو ١٢,٤%

من ناتجها المحلي الإجمالي

و«مكتب إدارة البيانات الوطنية»، وارتباط «مركز المعلومات الوطني» تنظيمياً بهذه الهيئة. وهو ما يؤكد على إصرار المملكة على تحقيق رؤيتها المباركة ٢٠٣٠ والمضي قدماً في ترسيخ مسيرتها التنموية في مجال تقنية المعلومات والتطور الحضاري.

ومما لا شك فيه أن إنشاء هذه الهيئة وهذا المركز سينعكس على تطوير كفاءة وفعالية الأداء بكافة قطاعات الدولة من خلال توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة. فالذكاء الاصطناعي، والبيانات الكبيرة، وأنظمة الأمن السيبراني تعد من بين أهم ٨ تقنيات حددها مركز «سمت للدراسات»-مركز مستقل يُعنى بدراسة المستجدات والتطورات والأحداث في المنطقة-ستصنع اقتصاديات المستقبل، إضافة إلى إنترنت الأشياء، وتقنية الواقع المعزز، وتقنية «البلوك تشين»، والألعاب الإلكترونية.

١٠ مهام وعوائد متميزة

وتبرز جريدة «مكة المكرمة» أن هناك ١٠ مهام إستراتيجية للهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، وهي كالتالي:

- تسعى من خلالها الحكومة إلى جعل

البيانات اقتصاداً مسانداً ضمن ثورة عالمية في هذا المجال.

- إطلاق القيمة الكاملة للبيانات باعتبارها ثروة وطنية لتحقيق طموحات رؤية ٢٠٣٠.
- تحديد التوجه الإستراتيجي للبيانات والذكاء الاصطناعي.

● ستتعامل الهيئة مع جميع الأصول البياناتية الموجودة داخل المملكة سواء إلكترونية أو ورقية.

- ستكون وحدها الجهة المساءلة عن أجندة البيانات الوطنية.
- تؤسس لمعالجة التحديات القائمة والتي يتوافق نموذجها مع أفضل الممارسات العالمية.

● تأكيد أهمية البيانات كأولوية وطنية من خلال الإشراف المباشر للقيادة العليا.

- استثمارها كأصول وطنية من خلال إدارة البيانات الرقمية وتنميتها

وتمكينها وتعزيز قدرات المملكة.

- الاستفادة القصوى من تحول البيانات لنفط القرن الـ ٢١ بقيمة تقدر بتريليون دولار عالمياً في عام ٢٠٢٠م.
- الارتقاء بالملكة إلى الريادة ضمن الاقتصادات القائمة على البيانات والذكاء الاصطناعي.

تطبيقات سعودية

ويذكر تقرير بموقع «فايس.كوم» أن هذا الاهتمام ليس جديداً تماماً؛ بل إنه بدأ بإنشاء المركز الوطني لتقنية الروبوت والأنظمة الذكية في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية. وبعد الإعلان عن رؤية ٢٠٣٠ لم يكن إعلان الروبوت «صوفيا» حصولها على الجنسية السعودية هو أقصى حد يمكن الوصول إليه، لكن التقدم نحو مستقبل ذكي يتواصل بخطوات كبيرة واضحة المعالم، فقد تم قبل عدة أشهر توظيف «تقني» أول روبوت



في وزارة التعليم والذي يقوم بخدمة العملاء وإيصال الرسائل لزوار معارض وأنشطة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. كما كان لوزارة الصحة نصيب من الذكاء الاصطناعي بإعلان بدء أول صيدلية ذكية على مستوى المملكة في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك. ويتابع التقرير أن خبراء الاقتصاد يتوقعون أن تحقق المملكة عوائد اقتصادية من مشروعات الذكاء الاصطناعي بنحو ١٢,٤٪ من ناتجها المحلي الإجمالي وهو ما يعادل بأكثر من ١٣٥,٢ مليار دولار وذلك مع موعد استكمال مراحل رؤية ٢٠٣٠ ومن ضمن برامج هذه الرؤية برنامج جودة الحياة.

المملكة واقتصاديات المستقبل

وقد أجرى هذا المركز «سمت» دراسة بعنوان: «السعودية واقتصاديات المستقبل»، وخلصت أبرز نتائجها إلى الآتي:

- المملكة كانت سباقة في الاهتمام بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته واستخداماته، وأشهر الأدلة على ذلك الروبوت «صوفيا».
- تخطط السعودية لدخول عالم المدن الذكية والتحول لتقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية، ومشروع «نيوم» خير مثال.
- تهدف المملكة إلى استغلال الذكاء الاصطناعي والتقنيات المرتبطة به؛ من أجل إيجاد فرص متعددة لتحسين

كفاءة القطاع العام.

- من المتوقع أن تحقق المملكة عوائد اقتصادية من مشروعات الذكاء الاصطناعي بنحو ١٢,٤٪ من ناتجها المحلي الإجمالي وهو ما يعادل أكثر من ١٣٥,٢ مليار دولار، وذلك مع موعد استكمال مراحل رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- يتراوح حجم سوق أمن المعلومات والحماية الإلكترونية في المملكة بين ٤٠٠ و ٥٠٠ مليون دولار سنوياً، أي ما يوازي ١,٥ مليار ريال.
- يُرجَّح نمو قطاع الأمن السيبراني بنسبة تتراوح بين ١٠٪ إلى ١١٪ سنوياً؛ بفعل الحاجة المتزايدة لهذا المجال.
- تميل المملكة إلى استخدام تقنية الـ «بلوك تشين» لإحداث ثورة في قطاع الطاقة، ومع وجود فرصة تداول بين الأزواج المالية في الأفق سيتم إنشاء
- فرص أعمال جديدة.
- من المتوقع أن يبلغ نصيب السعودية من اقتصاد تقنيات الـ «بلوك تشين» ٢٥٠ مليار دولار بحلول عام ٢٠٢٨م.
- تقنية الـ «بلوك تشين» تعمل كمساهم رئيسي في الصناعة وتنمية الناتج المحلي الإجمالي.
- احتلت السعودية المرتبة الـ ١٩ عالمياً ضمن أكبر أسواق الألعاب الإلكترونية عام ٢٠١٨م بحجم إيرادات بلغ نحو ٧٦١ مليون دولار (٢,٨ مليار ريال).
- ارتفعت عائدات سوق الألعاب في السعودية بنسبة ١٥٪ على أساس سنوي في النصف الأول من عام ٢٠١٨م؛ مما يجعل المملكة من بين أكبر ٢٠ دولة تحقق عوائد في العالم من هذا القطاع.
- في القريب ستمتلك السعودية رؤية

●● النفقات العالمية

المتعلقة بالأمن السيبراني

بلغت ٩٦ مليار دولار عام

٢٠١٨م و٦ تريليونات دولار

خسائر مالية سنوية

للحروب السيبرانية

«تويتر»، بالقرار، وهو ما برز من خلال
الوسم الذي تزامن معه وهو: «الهيئة
الوطنية للأمن السيبراني».

وتكمن أهمية ذلك الأمر الملكي
الكريم بالنظر لما يجمع عليه خبراء
علوم الحاسب الآلي وأمن المعلومات
في المملكة، فطبقاً لما أورده الموقع
الإلكتروني للجامعة السعودية
الإلكترونية نقلاً عن «واس» أن هؤلاء
الخبراء أكدوا على أن الأمر الملكي
القاضي بإنشاء الهيئة الوطنية
لأمن السيبراني وارتباطها بمقام
خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان
بن عبدالعزيز آل سعود-أيده الله-
خطوة رائدة للمحافظة على أمن
المجتمع السعودي واستقراره وتأمين
سلامة عمل قطاعات الدولة المختلفة
من خلال تحقيق الأمن لها من أي
اختراقات قد تحدث-لا سمح الله-في
ظل التطور الهائل الذي نعيشه في
هذا القرن في استخدامات الحاسب،
وما صاحبه من تنوع في الوسائل
الاتصالية، والبرامج الحاسوبية
وتطبيقاتها، الأمر الذي زاد من حجم

أهداف المنظمة.

الأمن السيبراني

وفي إطار حرص قيادتنا الواعية على
مصالحنا الوطنية، فقد جاء الأمر
الملك الكريم-مع بداية العام الهجري
الماضي- بإنشاء «الهيئة الوطنية للأمن
السيبراني» التي ترتبط مباشرة بمقام
خادم الحرمين الشريفين، وتختص
بحماية الشبكات، وتعزيز أنظمة
تقنية المعلومات، وتعزيز أنظمة
التقنيات التشغيلية ومكوناتها.
وهذه الهيئة تهدف إلى تعزيز الأمن
السيبراني للمملكة، وبناء الشراكات
مع الجهات العامة والخاصة، وتحفيز
الابتكار والاستثمار في مجال الأمن
السيبراني، والمساهمة في تحقيق
نهضة تقنية تخدم مستقبل الاقتصاد
الوطني للمملكة.

لقد جاء هذا الأمر الملكي بإنشاء
الهيئة ليجسد استشعار قيادتنا
الواعية ورؤيتها الثاقبة لكل ما
يختلج في نفوس شعبها ويحيق
بمؤسساتها ومقدرات وطننا الحبيب،
فقد احتفى السعوديون-حسب
موقع «إرم نيوز» بهذا القرار بإنشاء
هذه الهيئة الرفيعة المستوى، والتي
تكون مسئوليتها الدفاع عن المملكة
في العالم الافتراضي القائم على
الأجهزة التقنية وشبكة الإنترنت
وتبادل البيانات وتخزينها. فتزامناً
مع صدور هذا الأمر الرشيد احتفت
مواقع التواصل الاجتماعي، وخاصة

شاملة عن الألعاب التي يجب أن
يسهم في صناعتها شباب سعوديون
وهم لديهم كل المزايا التي تؤهلهم
لصناعة الأفلام الإلكترونية.

● بلغ حجم تعاملات التجارة
الإلكترونية في السوق السعودية
نحو ٨ مليارات دولار عام ٢٠١٧م.
● شكلت الخدمات الإلكترونية
نحو ثلثي إجمالي إنفاق التجارة
الإلكترونية، وبلغ متوسط إنفاق
المتسوق الفرد إلكترونياً خلال العام
نفسه ٤ آلاف ريال.

● بلغ معدل انتشار الإنترنت
بالمملكة ٧٦٪، ومن المتوقع أن يصل
إلى ٩١,٥٪ مع توقعات نمو حوالي
٦ ملايين مستخدم إضافي للتجارة
بحلول عام ٢٠٢٠م.

● من المتوقع أن يصل حجم معاملات
التجارة الإلكترونية بين المستهلكين
والشركات إلى ٣٠ مليار ريال.

وبصفة عامة يتفق الكثير من
الخبراء والأكاديميين في مجال
التنمية الإدارية على أن تطبيقات
الذكاء الاصطناعي في المجال الإداري
تساعد القادة الإداريين على مواجهة
التحديات المتطورة في بيئة العمل؛
نظراً لما يوفره من مساعدة ومهارة
في الحصول على المعلومات الضرورية
واللازمة وفي الوقت المناسب، مما
يساعد القائمين على صنع واتخاذ
القرارات الإدارية وجودتها في المنظمة؛
للوصول إلى القرار المناسب وتحقيق

تعرضت لـ ٦٠ مليون هجوم إلكتروني خلال عام ٢٠١٥م، أي بمعدل ١٦٤ ألف هجوم إلكتروني يومياً، ينجح بعضها في تعطيل الأنظمة الداخلية لبعض الجهات الحكومية والوزارات. وقد أوضحت جريدة «الوطن» أن دراسات حديثة نشرتها شركة الأبحاث الشهيرة «جارتنر» أفصحت أن النفقات العالمية المتعلقة بالأمن السيبراني وصلت عام ٢٠١٨م إلى ٩٦ مليار دولار، أي ما يعادل ٣٦٠ مليار ريال؛ إذ إن الأمن السيبراني يعد تحدياً كبيراً يواجه القطاعات؛ بسبب النمو السريع للتكنولوجيا بالملكة والتحديات التي تواجهها في سبيل توفير الأمان للمجتمع وكافة قطاعات الدولة في ظل الاستخدام الواسع للتقنية وتطبيقاتها ■

الحروب السيبرانية من خلال استغلال ثغرات تقنية تؤدي بالوصول إلى البنية التحتية أو البيانات الحساسة التي تعد من أخطر ما يهدد الدولة؛ مما سينتج عنها حدوث خسائر مالية تقدر بـ ٦ تريليونات دولار سنوياً، أي ما سيبلغ ٢٢,٥ تريليون دولار بحلول عام ٢٠٢١م، حيث إن خسائر العام الماضي بلغت ٣ تريليونات دولار، أي ما يعادل ١١,٣ تريليون ريال، حسب شركة Cybersecurity Ventures لأبحاث أمن المعلومات. وعلى صعيد متصل، فقد نقل موقع «إرم نيوز» على شبكة الإنترنت؛ عن تقارير رسمية صادرة عن المركز الوطني لتقنية أمن المعلومات في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية السعودية، أن المملكة

انتشار المعلومات، وتبادل البيانات بين مختلف قارات العالم. كما تبدو الأهمية الخاصة لهذا الأمر الملكي ونتائجه التنموية المثمرة وانعكاساتها على تطور المملكة وتنمية مؤسساتها. فمنذ صدور هذا الأمر عام ٢٠١٧م والمملكة تجني ثماره الطيبة؛ فوفقاً لما أوردته جريدة «المدينة المنورة» فقد حققت المملكة إنجازاً عالمياً جديداً بحصولها على المركز ١٣ عالمياً والأولى عربياً من بين ١٧٥ دولة في المؤشر العالمي للأمن السيبراني GCI الذي يصدره الاتحاد الدولي للاتصالات التابع للأمم المتحدة للعام ٢٠١٨م متقدمة ٣٣ مرتبة عن تقييمها في الإصدار السابق للمؤشر العالمي لعام ٢٠١٦م حيث كان ترتيب المملكة ٤٦ عالمياً، وهو إنجاز ما كان ليتحقق إلا بصدور هذا الأمر الملكي الحضاري من قيادتنا الرشيدة.

انخفاض الهجمات والخسائر

وتترسخ هذه الأهمية القصوى لهذا الأمر الكريم في ضوء ما تحقق من نتائج مهمة تتعلق بانخفاض الاختراقات والهجمات الإلكترونية التي تعرضت وتعرض لها المملكة تدريجياً منذ الربع الثالث لعام ٢٠١٧م، وحتى ندرك القيمة الحضارية لذلك الأمر الملكي الكريم بإنشاء الهيئة نفسها ونتائج هذا الأمر في هذا الشأن- فعلى سبيل المثال- يذكر يوسف غزير مسؤول أمن المعلومات بمركز الملك عبدالعزيز الثقافي العالمي (إثراء) في تصريحاته لجريدة «الوطن» أن انتشار



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

هشام ناظر.. إعداد أول خطة للتنمية في المملكة

ولد هشام محيي الدين ناظر في ٣١ أغسطس ١٩٣٢م وتوفي في ١٤ نوفمبر ٢٠١٥م. وقد شغل منصب وزير التخطيط، ووزير البترول والثروة المعدنية. كما عُين سفيراً للمملكة في القاهرة عام ٢٠٠٥م.

تعليمه

أتم دراسته الابتدائية والمتوسطة بمدارس الفلاح بجدة، وفي عام ١٩٥٣م حصل على دبلوم الدراسة الثانوية من كلية «فكتوريا» بالإسكندرية، وفي عام ١٩٥٤م التحق بجامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية حيث تلقى دراسته الجامعية، وفي عام ١٩٥٧م حصل على شهادة البكالوريوس في العلاقات الدولية مع مرتبة الشرف الأولى، وبعدها بعام نال شهادة الماجستير في العلوم السياسية.

حياته المهنية

كان هشام ناظر أول محافظ للمملكة في منظمة الدول المصدرة للبترول (أوبك) عام ١٩٦١م، كما عين عام ١٩٦٢م وكيلاً لوزارة البترول والثروة المعدنية. لقد اختاره الملك فيصل بن عبدالعزيز ليكون المسؤول عن إعداد أول خطة للتنمية في السعودية؛ إذ عينه رئيساً للهيئة المركزية للتخطيط بمرتبة وزير في عام ١٩٦٨م، وكانت هذه الخطة (١٩٧٠ - ١٩٧٥م) بداية الانطلاق نحو التنمية، حيث وضعت الأسس المهمة للتنمية في المملكة. وأصبح عام ١٩٧١م وزير دولة وعضو مجلس الوزراء، بالإضافة إلى عمله رئيساً للهيئة المركزية



للتخطيط. وفي عام ١٩٧٥م أصبح وزيراً للتخطيط بعد أن تحولت الهيئة المركزية للتخطيط إلى وزارة، وبالتالي فقد وضع خطط التنمية الخمس للمملكة. وفي أثناء ذلك عين عام ١٩٧٥م نائباً لرئيس الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالإضافة إلى عمله، والتي أنيط بها مسؤولية بناء أكبر وأحدث مدينتين صناعيتين في العالم (الجبيل، وينبع) يربط بينهما أنبوبا النفط والغاز لتقوم فيهما صناعات عديدة أصبحت مصدراً مهماً للدخل.

وفي أواخر عام ١٩٨٦م أصدر خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز أمراً ملكياً بتعيينه وزيراً للبترول والثروة المعدنية، بالإضافة إلى عمله في وزارة التخطيط بالنيابة في فترة من أصعب الأوقات في عالم البترول. وقد قام بإعادة هيكلة وزارة البترول التي بدأ منها إعادة عملية تنظيم «بترومين»، فتم دمج الصناعات المتشابهة في شركات موحدة، فتوحدت المصانع الثلاثة لزيوت التشحيم في شركة واحدة (بترولوب). وتوحدت كذلك أعمال الإنتاج والتسويق والتوزيع والنقل لمصافي التكرير؛ تمهيداً لضمها مع إنتاج الخام التي تتولى مسؤوليته أرامكو.

وكان لشركة أرامكو نصيبها من هذا التطوير؛ إذ تحولت إلى شركة سعودية بالكامل بإدارة سعودية بعد أن صدر نظامها بمرسوم ملكي بتاريخ ٤ ربيع ثاني عام ١٤٠٩هـ الموافق ١٣ نوفمبر عام ١٩٨٨م؛ وأصبح هشام ناظر أول رئيس مجلس إدارة سعودي لهذه الشركة.

وفي أواخر عام ٢٠٠٥م عين بناءً على تكليف من خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبدالعزيز سفيراً للمملكة بالقاهرة. وقد مثل المملكة في العديد من المحافل الدولية وشارك في العديد من مؤتمرات القمة الخليجية والعربية، ومُنح هشام ناظر ١٩ وساماً من مختلف دول العالم على رأسها وشاح الملك عبدالعزيز ■

مديرة الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بمكة المكرمة د.سارة العتيبي:

الهيئة السعودية للبيانات ستمدت تطويراً إدارياً كبيراً في الأجهزة الحكومية

أكدت المديرة العامة للفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة، د.سارة العتيبي، أن الاهتمام بالذكاء الاصطناعي سيؤثر إيجابياً على التطوير الإداري في القطاعات الحكومية، مشيرة إلى أن البيانات من أهم سمات الإدارة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولهذا جاء اهتمام القيادة الرشيدة بتأسيس الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، والتي سيكون لها دور مهم في تطوير عمل الأجهزة والقطاعات الحكومية.



أجرى الحوار: سامح الشريف

مهام إستراتيجية

مباشرة برئيس مجلس الوزراء، استثمارات الذكاء الاصطناعي عالمياً له أهمية وتميز خاص من ناحية اهتمامها بمجال تقني جديد وكذلك من خلال الإشراف المباشر للقيادة العليا عليه؛ مما سوف يؤثر بلا شك على التطوير الإداري في جميع الأجهزة والقطاعات الحكومية، وذلك بتطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال البيانات والذكاء الاصطناعي على جميع المستويات الإدارية والتنظيمية. إضافة إلى ذلك، فإن حجم

• يجسد الأمر الملكي بإنشاء الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي رؤية واضحة وعميقة للتطوير الإداري المتوافق مع أحدث ما وصل إليه العالم من تقنيات.. كيف ترين ذلك؟

■ إن استحداث هيئة وطنية جديدة تُعنى بالمجالات التكنولوجية المستقبلية، إضافة إلى ارتباطها

●● استثمارات السعودية
في الذكاء الاصطناعي بلغت
٥٨٥ مليون دولار

لوضع حلول للمشكلات القائمة في الأجهزة الحكومية ومعالجتها بطريقة مبتكرة مع ضمان توفر بيانات ضخمة وخبرة إدارية عالية. وللوصول إلى هذه المرحلة، يتوجب على الأجهزة الحكومية التفكير خارج الصندوق والابتعاد عن التقليدية في اكتشاف حلول مبتكرة وتجربتها قبل تشغيلها واستخدامها رسمياً.

اتخاذ القرار

● متى ينتقل الاهتمام بالبيانات الضخمة من الدراسات والملتقيات العلمية إلى التوظيف الحقيقي لها في دعم آليات العمل في القطاع الحكومي؟

■ بدأ فعلياً الاهتمام بتوظيف البيانات الضخمة في دعم آليات العمل في القطاع الحكومي بكل جدية؛ وذلك بعد الأمر الملكي الكريم باستحداث «المركز الوطني للذكاء الاصطناعي»، ومكتب إدارة البيانات الوطنية»، ويرتبطان

الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتسريع الإجراءات الإدارية لجعلها أكثر ديناميكية وتكاملية.

● هل تهتم الأجهزة الحكومية بتوفير البيانات المفتوحة عن أنشطتها وبرامجها لدعم نشاط البحث العلمي وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة؟

■ توجهت الكثير من الأجهزة الحكومية لتوفير البيانات المفتوحة عن أنشطتها وبرامجها لدعم نشاط البحث العلمي وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما نلمسه واقعياً في «البوابة الوطنية للبيانات المفتوحة»، وهي قاعدة بيانات حكومية تحتوي على مجموعة من البيانات المفتوحة والمتعلقة بالقطاعات والأجهزة الحكومية بحيث يمكن للمستفيدين الاطلاع عليها واستخدامها لأغراض البحث العلمي وابتكار حلول إبداعية استناداً إلى هذه البيانات، ويمكن الوصول للبوابة الوطنية للبيانات المفتوحة عبر موقعها الإلكتروني على الرابط التالي:

www.data.gov.sa

وفي المرحلة القادمة من المهم جداً الاستفادة من التكنولوجيا والتقنيات الحديثة واستخدامها

ولكن حقيقة يفتر إلى التطبيقات الفعلية والممارسات العملية في بيئة العمل. ويكل تأكيد ستؤثر مهام هذه الهيئة في التركيز أكثر على التحول الرقمي عبر إنشاء منصات للبيانات المفتوحة وتحديث البنية التحتية وتعزيز ثقافة الابتكار المستدام.

علاوة على ذلك، وجود الهيئة سوف يساعد بلا شك في زيادة الوعي بالأطر والنماذج والضوابط الصحيحة للذكاء الاصطناعي وكيفية تفعيله تطبيقياً في تطوير حاضرنا الإداري للوصول إلى مستقبل أفضل.

كذلك فإن الاهتمام بالبيانات والذكاء الاصطناعي سيؤثر إيجابياً على التطوير الإداري في القطاعات الحكومية في حالة توفر البيانات الضخمة ومعالجتها وربطها بحلول ابتكارية تبني ثقافة الذكاء الاصطناعي بتعمق أكثر، والذي سيسبب تحولات كبيرة في تحسين

●● البيانات الضخمة
تحقق سرعة وجودة اتخاذ
القرار وتخفيض التكلفة
وتحسين المخرجات



تنظيمياً بـ «الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي». وليكون توظيفها أكثر عملية؛ يتوجب استشعار وفهم وإدراك أهمية البيانات الضخمة في سرعة وجودة اتخاذ القرارات وتخفيض التكلفة وتجويد المخرجات عبر استخدامها في ابتكار حلول جديدة لبناء المعرفة وتشارك الخبرة وزيادة الموارد والقدرات.

وهذا باعتقادي يتم عبر المساهمة في تثقيف وتحسين الفهم والإيمان بأهميتها ابتداءً بكبار القياديين في القطاعات الحكومية إلى أبسط موظف فيها. والذي سوف يؤدي إلى تسريع رقمنة القطاعات الحكومية والمساهمة في تطوير أعمالهم فعلياً ودعمها عملياً بدلاً من النظريات والفرضيات المكتوبة فقط.

● ظهرت وظائف جديدة، مثل مهندس بيانات، وعالم بيانات؛ نظراً لدخول مهن وأدوار جديدة في عمل المنظمات الحديثة، هل يمكن للأجهزة الحكومية في المملكة أن تحقق السبق في العالم العربي وتدخل هذا المجال؟

■ هي بالفعل دخلت هذا السبق بالدعم الحكومي الهائل للهيئات والمراكز الحكومية التي تعنى بهذه المجالات. الدور الآن هو ربط

سمات الإدارة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ إذ إن عملية جمعها وتخزينها وتصنيفها وهيكلتها وتوصيفها، ومن ثم تحليلها هي النواة الأولى لاستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.

الإدارة الرشيقة

● لم تعد الهياكل والأنظمة الإدارية في بعض الجهات الحكومية تتوافق مع العصر التقني الحالي، كيف يمكن تحديث هذه الهياكل دون المساس بخصوصية عمل كل جهة حكومية؟ ■ ساعدت التقنيات الحديثة على التوجه للتقليل من الوحدات والأنظمة الإدارية والتوجه أكثر إلى أنماط الإدارة الرشيقة، وذلك عبر استخدام أساليب متعددة للأتمتة الذكية وتقنيات ذكاء الأعمال المتعددة التي كانت سابقاً

مخرجات هذه الهيئات والمراكز الوطنية لتكون ممارسة واقعية ضمن أنظمة وقوانين الأجهزة الحكومية ليكون هناك تكامل وتحسين للعمليات والإجراءات وتمكين ودعم الموظفين بهذه الوظائف الجديدة بما يتوافق مع التطلعات المستقبلية الوطنية العظمى.

● غيرت التكنولوجيا الحديثة من شكل وأساليب الإدارة الحديثة لتتواءم مع تكنولوجيا العصر الحالي، ما أهم سمات الإدارة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟ ■ أعتقد أن البيانات هي من أهم

● تقنيات الذكاء الاصطناعي تساعد على التقليل من الوحدات والأنظمة الإدارية

إن التطلعات المستقبلية للأجهزة والقطاعات الحكومية أكبر بكثير خصوصاً في ظل تطور التقنيات والتكنولوجيا الحديثة بشكل سريع جداً، وهو ما أدركه صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع حينما خاطب قادة القمة الرابعة عشرة لمجموعة العشرين في اليابان في يونيو الماضي، قائلاً: «إن العالم يعيش في زمن الابتكارات العلمية والتقنية غير المسبوقة، وأفاق النمو غير المحدودة، ويمكن لهذه التقنيات الجديدة، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء أن تجلب للعالم فوائد ضخمة، في حال تم استخدامها على النحو الأمثل». وسوف يساعد استحداث هذه الهيئات والمراكز الحكومية في تكامل الجهود وتحسين المخرجات ■

● غالبية القطاعات الحكومية عدلت خططها الإستراتيجية لتتوافق مع رؤية ٢٠٣٠

وهذا موجود فعلياً عبر مكاتب تحقيق الرؤية ومركز دعم الحكومة الرقمية (يسر). علاوة على ذلك، عملت غالبية الأجهزة والقطاعات الحكومية على تعديل خططها الإستراتيجية واقتراح مبادرات متعددة لتطوير مهارات وقدرات العاملين بها عبر تصميم وتطوير أدوات تقنية وتكنولوجية للعمل الحكومي، أسهمت بشكل مباشر في رفع مستويات الإنتاجية والكفاءة والجودة التشغيلية لهذه القطاعات الحكومية.

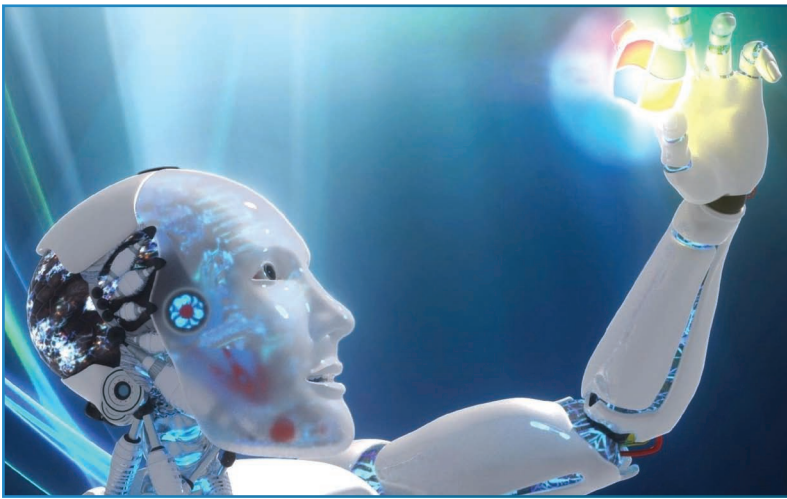
تعمل بخطوات تقليدية في وحدات وأنظمة إدارية مطولة.

● هل يمكن إصدار دليل لسياسة استخدام الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي لموظفي الأجهزة الحكومية لتقنين هذا الاستخدام وتوظيفه لصالح الإنتاجية؟

■ استخدام الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي لموظفي الأجهزة الحكومية هو سلاح ذو حدين، يمكننا توظيفه لصالح الإنتاجية أو عكس ذلك، وهذا يعود إلى سياسات الأجهزة الحكومية ومستوى ابتكارها في تفعيلها لدور الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي لزيادة الكفاءة التشغيلية وتجويد مخرجات موظفي الأجهزة الحكومية.

● تعمل رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ على تطوير فلسفة وآليات العمل الحكومي، هل استفادت هذه الأجهزة من الرؤية في تصميم وتطوير أدوات تكنولوجية للعمل الحكومي تمكن من تطوير مهارات وقدرات العاملين ورفع مستويات الإنتاجية؟

■ بكل تأكيد، وضعت رؤية الوطن ٢٠٣٠ خارطة طريق لجميع الأجهزة والقطاعات الحكومية لتطوير فلسفة وآليات عملها بشكل دقيق،



التحسين المستمر في العمل .. ضرورة لا رفاهية

يعد مفهوم التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، حيث تبقى المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها بحاجة إلى هذا التحسين في عملها بصورة دائمة ومستمرة ومن خصائص التحسين المستمر:

- ليس له نهاية، فهو عملية مستمرة، ما دامت المنظمة قائمة.
- تشمل هذه العملية جميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة.
- تحتاج إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة.
- لا يتوقف التحسين المستمر على عدم وجود أخطاء.
- القضاء على الأخطاء تماماً وعدم الاكتفاء بتصحيحها.
- ليست عملية عشوائية.
- عملية التحسين المستمر لا تعني الترميم، فإذا حدث كسر في شيء ما، لا نقوم بإصلاحه، بل نستبدله بشيء جديد متطور.
- عملية تحدث من خلال عمليات تنظيم وترتيب للوقت.
- هذه العملية تعمل بموجب استغلال لقدرات ومواهب العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين.



أ. عبدالله الضابط*

وتحدد فوائد التحسين المستمر في الآتي:

- خفض كبير ومذهل في المصروفات المباشرة.
- خفض في ساعات العمل المطلوبة لتنفيذ العمليات التي يتم تحسينها.
- تغييرات جوهرية في ثقافة العمل بالمنظمة؛ إذا يبدأ الموظفون بالتركيز على احتياجات المستفيدين.
- مراجعة الأساليب القائمة والبحث عن طرق أفضل لأداء الأعمال.
- تطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم؛ نتيجة مشاركتهم في فرق التحسين المختلفة.
- ومن إجراءات التحسين المستمر ما يلي:
- تخطيط التحسين عن طريق تحديد متطلباته المادية والبشرية على شكل خطة عمل.
- توفير الدعم الدائم والمستمر الذي لا يتوقف من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين المستمر في المنظمة.
- تشكيل فرق التحسين المستمر وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- ولتطبيق أسلوب التحسين المستمر يمكن أن تتبع الأساليب التالية:
- طرح أسئلة صغيرة؛ من أجل تبديد الخوف واستلهم الإبداع.
- التدبر في أفكار صغيرة؛ لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
- تبني أفعال صغيرة؛ من شأنها ضمان النجاح المؤكد.
- حل المشكلات الصغيرة في البدايات قد يعين على حل مشكلات أكبر.
- ويمكن اتباع الآلية التالية من أجل تنفيذ آلية التحسين المستمر:
- تحدد كل إدارة المجالات التي تريد تطويرها وتحسينها ضمن خطتها السنوية.
- يقوم مدير الإدارة باختيار مدير العملية الذي سيتولى الإشراف على فريق التحسين.
- يقوم مدير العملية باختيار قائد الفريق وترشيحه للتدريب.
- يقوم قائد الفريق باختيار أعضاء الفريق الذين سيعملون معه بالتنسيق مع مدير العملية.
- يقوم فريق العمل بالاجتماع بمعدل ساعتين في الأسبوع لمدة ٣ أشهر كحد أقصى؛ وذلك للخروج بتوصيات لتحسين العملية المعنية ■

تعديل البند رابعاً ونظام الإجراءات الجزائية



د. حسن محمد إبراهيم خليفة
قطاع القانون
فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة

خلال التعديل الذي أجراه على النص السابق. فبتاريخ ١٦ محرم من عام ١٤٤٠هـ صدر المرسوم الملكي رقم م/١٢ بتعديل البند رابعاً من المرسوم رقم (م/٢) لعام ١٤٣٥هـ - الصادر في شأن الموافقة على نظام الإجراءات الجزائية - وذلك بحذف عبارة «ولا تسمع بعد مضي (ستين) يوماً من تاريخ نشوء الحق المدعى به» الواردة في ذلك البند.

فبعد صدور هذا التعديل؛ أصبح من حق الدولة إقامة الدعوى ضد الوزير أو الوزراء السابقين أو الحاليين أو من يشغل مرتبة وزير، مهما مضى على الجرم المرتكب من وقت، ومهما طال من زمن. وهو في رأينا خطوة صحيحة ومهمة جداً، قام بها المنظم في المملكة العربية السعودية؛ حتى لا يكون مرور بعض الوقت حائلاً دون اقتضاء الدولة لحقها من المخالف. وفرصة له كي يهرب من العقاب ■

في ظل قيام المملكة باتخاذ خطوات جادة نحو محاربة الفساد بشتى أنواعه، بصرف النظر عن مرتكبه؛ فقد قام المنظم السعودي بإزالة عقبة إجرائية كانت تقف في مواجهة الدولة لتحقيق العدالة ومحاربة الفساد في دوائر صنع القرار العليا. فقد كانت هذه العقبة العثرة متعلقة بسقوط حق الدولة في إقامة الدعوى على الوزراء السابقين أو الحاليين أو من شغل مرتبة وزير بمجرد مضي ٦٠ يوماً من تاريخ نشوء الحق المدعى به. وهو الموضوع الذي نطرحه في هذا الشأن، أو ما يُعرف بالأثر المترتب على تعديل البند رابعاً من المرسوم الملكي رقم م/٢ لعام ١٤٣٥هـ الصادر في شأن الموافقة على نظام الإجراءات الجزائية.

فقد كان البند رابعاً من المرسوم رقم (م/٢) لعام ١٤٣٥هـ الخاص بنظام الإجراءات الجزائية ينص على أنه: «لا ترفع دعوى جزائية على الوزير أو من يشغل مرتبة وزير أو من سبق له أن عُين وزيراً أو شغل مرتبة وزير إلا بعد الرفع عن ذلك إلى الملك للنظر فيها، ولا تسمع بعد مضي (ستين) يوماً من تاريخ نشوء الحق المدعى به، وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا النظام الأحكام الخاصة بذلك وهو ما كان يمنع إقامة الدعوى على الوزراء السابقين أو الحاليين أو من شغل مرتبة وزير بمجرد مضي ٦٠ يوماً من تاريخ نشوء الحق المدعى به؛ لذا فقد كان من الضروري إزالة هذه العقبة. وهو ما فطن إليه المنظم في المملكة من

الذكاء الاصطناعي والتحول نحو القيادة الإدارية الرقمية



د. عاكف لطفي الخصاونه
عضو هيئة تدريس
قطاع الأعمال - معهد الإدارة العامة

البيئية من البعدين المكاني والزمني، فضلاً عن ذلك يوجد العديد من النظريات القيادية التي أفرزتها نتائج البحوث والدراسات في علوم الإدارة، والنفس، والاجتماع، كنظرية السمات، والشبكة الإدارية، والموقفية، والبعدين، وغيرها، والتي كانت لها مساهمات فعلية ونوعية في البعدين العلمي والعملية لدى الكثير من المديرين، وتجذير ثقافات سلوكية ذات أبعاد أفقية المدى في التفكير الإستراتيجي والأسلوب التحولي المرن في التطبيقات الإدارية والتفاعلات مع الواقع.

التحول الرقمي

وفي الوقت المعاصر الذي تواجه فيه قيادات وإدارات المنظمات التحول الرقمي في ممارسات أساليب الإدارة؛ نتيجة لما أفرزته التكنولوجيا، فقد بات واقع استجابة القيادات الإدارية مطلباً ملحاً نحو التحول من النهج التقليدي بمختلف أشكاله وتطبيقاته إلى النهج الحديث، ولم يعد لهم من الخيارات المحمودة، وأن من

كان لأنماط القيادة الإدارية، ومنذ ظهور المدارس الإدارية المختلفة (الكلاسيكية، والسلوكية، والمعاصرة)، دور بارز في الاهتمام والبحث، وما زالت إلى يومنا هذا تلقى تزايداً في الطرح والدراسة والبحث؛ نظراً لما لها من أهمية بالغة في تحقيق التنمية وتطوير مسارات الأداء الوظيفي، وباتت هي التي تحسم قرارات مصير المنظمة نحو النجاح أو الفشل، وذلك ليس لكونها هي التي تتصدر الخطوط الأمامية في المنظمة، أو لتبوئها في المواقع الإدارية العليا، وإنما لكونها هي التي تمتلك مستلزمات التأثير المختلفة (الإثارة، والقُدوة، والإبداع، والتجديد، وقوة الشخصية، والحكمة، والمعرفة، والتفكير الإستراتيجي الخلاق، وغيرها...).

فالقيادة الإدارية عرفت بطرق مختلفة، وهذا ليس بغريب في ميادين البحث العلمي؛ لأن مفاهيم المواضيع أياً كانت تُبنى انطلاقاً من عناصر مختلفة للباحثين (الرؤى، ووجهات النظر، والثقافة، التخصصية، والأهداف، وغيرها)، ولكنه من المؤكد أن هناك توافقاً فكرياً على أنها-أي القيادة الإدارية- العملية التي يتم من خلالها القدرة في إحداث التأثير على الآخرين، أي تأثير من قبل طرف على الطرف الآخر (الرئيس، والمرؤوس) في بيئة العمل؛ للتمكن من تعديل سلوكيات العاملين بشكل يتناغم مع سياسات المديرين وأهداف المنظمة وإستراتيجياتها التنظيمية.

وللقيادة الإدارية أنماط متعددة (ديكتاتورية، وأوتوقراطية، وديمقراطية، ومتساهلة، وتحويلية، وتبادلية)؛ إذ إن كل قائد إداري يمارس النمط الذي ينسجم مع تغيرات مختلفة هي التي تحدد نمطية السلوك القيادي، وفقاً لمتغيرات مختلفة كالخصائص الشخصية في ذات القائد نفسه، أو خصائص التابعين ومدى استجابتهم وتفاعلهم مع القائد، والظروف

مفاهيم جديدة

والتحول الرقمي بمفهومه العام يعني عملية التطبيق والتوظيف التقني للتكنولوجيات المختلفة (الإنترنت، والحوسبة السحابية، والهواتف الذكية، والذكاء الاصطناعي) في وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار، والرقابة، والعلاقات العامة والتواصل، والتنسيق)، وفي وظائف المنظمة (الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية)، وفي عمليات إدارة الموارد البشرية المختلفة (التخطيط للموارد البشرية وتحديد الاحتياجات الوظيفية، والاختيار والتوظيف، والتدريب والتأهيل، وتقييم الأداء، وأنظمة الأجور والحوافز، والسلامة والصحة المهنية، وتطوير علاقات العمل الداخلية والخارجية)، لتحل محل التطبيقات البدائية أو التقليدية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن عملية التحول الرقمي لا تشكل حدثاً أسطورياً من حيث الصعوبة والتعقيد في التطبيق، بقدر ما تحتاجه العملية إلى توفر الشخصية القيادية الفذة والمهمة القادرة على توفير بعض المتطلبات الداعمة للتحول الرقمي، مثل: قناعة الإدارة بمبدأ التحول الرقمي وتبنيها في السياسات والإستراتيجيات التنظيمية، وتهيئة الموظفين من خلال التدريب والتأهيل والتوعية الملائمة للحد من مقاومة التحول والتغيير، وبناء الثقافة التنظيمية القوية، وتوفير البنى التحتية والفوقية، وتوفير الموارد الكفؤة ■

يتجاهل ذلك من المديرين سيقود بنفسه إلى العزلة وإقصاء الذات من صفوف المتميزين وصعوبة اللحاق بهم؛ لأن خيار التحول بات أمراً محسوماً يتحكم فيه أصحاب مصالح متنوعين كالموظفين، والمالكين، والزبائن، وذوي النفوذ والتأثير في القوى السوقية المختلفة. فالقيادات الإدارية الذكية هي التي تبادر إلى الاستجابة السريعة وتتفاعل مع متطلبات الواقع المحيط بها والظروف البيئية المستجدة والتكيف معها بمنظور تحولي يتناغم مع متطلبات العصر؛ ليضمن لها الاستمرارية في دورة حياتها الوظيفية، بل والتميز في الأداء وتحقيق الجدارة التنافسية.

وما التغيرات العديدة التي تحيط بالقادة الإداريين في الوقت الحاضر، كالاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والثقافية، وغيرها إلا نتاج للتطبيقات الحاسوبية والتحول الرقمي والإنترنت والمنظمات الافتراضية ونظم المعلومات الإدارية وشبكات الاتصال والمواصلات والعولمة والتجارة الإلكترونية التي كانت المحرك الأساسي في توعية وثقافة الناس؛ مما أصبح الخيار الإستراتيجي أمامهم الإعتراف بحجم القوى واستباق مسارات التغيير بالمبدأ التحولي والتفاعل المرن والعمل الجاد نحو نهج القيادة الإدارية الرقمية التي شكلت - لا مُحال - تموضعاً مكانياً حصيناً، وثورة تحويلية راسخة تقود بروادها إلى التميز وتعصف بعاكس مسارها.



تقنياته تضيف ٢١٥ مليار دولار للاقتصاد السعودي بحلول عام ٢٠٣٥م

الذكاء الاصطناعي.. الابتكار وتطوير كفاءة الأداء الحكومي والخاص

بهدف تعزيز مسيرة الابتكار والتطور الرقمي وتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ وتطوير كفاءة الأداء الحكومي والخاص؛ صدر أمر ملكي بإنشاء الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، وإنشاء المركز الوطني للذكاء الاصطناعي، ومكتب إدارة البيانات الوطنية، وأن يكون أعضاء مجلس إدارة الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي على النحو الآتي: وزير الداخلية، ومستشار الأمن الوطني، ووزير التجارة والاستثمار، ووزير المالية، ووزير الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزير الاقتصاد والتخطيط، ورئيس الاستخبارات العامة، ورئيس أمن الدولة. حيث يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز مستويات الأداء والإنتاجية وتحفيز ريادة الأعمال ودعم الشباب، إضافة إلى تقديم خدمات للمواطنين أكثر ابتكاراً. لذلك خصصنا قضية هذا العدد للحديث عن الذكاء الاصطناعي.

إعداد: شقران الرشدي





● د. فايز الشهري: الذكاء الاصطناعي يضع السعوديين في اتساق مع العالم المتقدم ومخرجات الثورة الصناعية الرابعة

استخدام الذكاء الاصطناعي؛ إذ يستخدم بنجاح في مجموعة واسعة من المجالات، من بينها: النظم الخبيرة، ومعالجة اللغات الطبيعية، وتمييز الأصوات، وتمييز وتحليل الصور، وكذلك التشخيص الطبي، وتداول الأسهم، والتحكم الآلي، والقانون، والاكتشافات العلمية، وألعاب الفيديو وألعاب الأطفال ومحركات البحث على الإنترنت. بينما على صعيد البيانات والمعلومات، فإنه وبحسب تقارير متخصصة، فإن العالم الرقمي سيصل حجمه إلى ١٨٠ زيتابايت (١٨٠ يليها ٢١ صفراً) في عام ٢٠٢٥م، ويمكن لهذه البيانات أن تتحول إلى عدد من الخدمات «المعرفية»، وتسهم في تغذية الذكاء الاصطناعي.

حراك تقني

وفي هذا الإطار يقول د. فايز الشهري، عضو مجلس الشورى، باحث وأكاديمي ومستشار في الإعلام الجديد: «هناك حراك تقني فعال تشهده السعودية

الأداء على المستويين الحكومي والخاص من خلال الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة. وقال: «الأمر الملكي الكريم بإنشاء الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي برئاسة سمو ولي العهد دلالة واضحة على أن المملكة عازمة على تطوير الحاضر الرقمي وبناء مستقبل يعتمد على الذكاء الاصطناعي والابتكار؛ الأمر الذي يعزز من مسيرة المملكة ورسم مستقبلها نحو الريادة في مجال التقنية والابتكار». وبين المهندس السواحه أن الذكاء الاصطناعي من شأنه تعزيز مستويات الأداء والإنتاجية ودعم اتخاذ القرار في القطاعات كافة؛ مما يجعل الخدمات المقدمة للمواطنين أكثر ابتكاراً، ويفتح مجالات عدة لتحفيز ريادة الأعمال ودعم الشباب.

الفوائد

وطرحت مجلة «التنمية الإدارية» على عدد من المتخصصين والمهتمين والباحثين في الذكاء الاصطناعي السؤال التالي: ما هو الذكاء الاصطناعي؟ ولماذا أنشأت السعودية هيئة للبيانات والذكاء الاصطناعي؟ وما هي فوائدها؟ الذكاء الاصطناعي: يعرف العلماء الذكاء الاصطناعي بأنه الذكاء الذي تبديه الآلات والبرامج بما يحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها، مثل القدرة على التعلم والاستنتاج، ويرى البعض أن الحواسيب العملاقة التي تعمل بهذا النمط التكنولوجي ستتعدى إمكانيات البشر في كل المجالات تقريباً في وقت ما بين ٢٠٢٠ و ٢٠٦٠. وتنوع تطبيقات

المشاركون في القضية:

■ د. فايز الشهري

عضو مجلس الشورى

باحث وأكاديمي ومستشار في الإعلام الجديد

■ د. سونيا كاتيال

المديرة المساعدة في مركز «بيركلي

للقانون والتقنية» وعضوة مجلس

مستشاري الاقتصاد الرقمي بوزارة

التجارة الأميركية

■ د. عبدالله باحطاب

الأستاذ المشارك بقسم تقنية

الحاسب بكلية الاتصالات

والإلكترونيات بجدة

■ م. علي الخالدي

متخصص وباحث في الذكاء

الاصطناعي والاتصالات وتقنية المعلومات

مسيرة الابتكار

من جانبه أكد وزير الاتصالات وتقنية المعلومات المهندس عبدالله بن عامر السواحه، أن الأمر الملكي القاضي بإنشاء الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع -حفظه الله- سيعزز من مسيرة الابتكار والتحول الرقمي في المملكة، وسيسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتطوير كفاءة



●● د. عبدالله باحطاب:

تقنية الذكاء الصناعي سيكون لها دور كبير في تطوير جميع المجالات الصحية والمدينة والصناعية

الاصطناعي، والاتحاد السعودي للأمن السيبراني والبرمجة والدرونز يخدم ويرعى الموهوبين تقنياً، وقد تخرج مؤخراً ١٠٠ سعودي وسعودية من معسكر طويق للأمن السيبراني، وقد انهالت عليهم عقود التوظيف في الشركات، وشهد أيضاً إطلاق أكاديمية للأمن السيبراني والتقنيات المتقدمة.

وتابعت د. سونيا كاتياي: «هذه المحاور الجديدة ستجعل هذه الطاقات والعقول الشابة المضيئة السعودية في مصاف دول العالم، وهي كانت تحتاج خطوة حكومية مدروسة تحققت من خلال الأمر الملكي بإنشاء هيئة للبيانات والذكاء الاصطناعي برئاسة ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، حيث سيبدأ الاستثمار في تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي كهدف إستراتيجي للمملكة العربية السعودية خلال الفترة الحالية ضمن مبادرة «رؤية المملكة ٢٠٣٠»، ومن أجل التحول إلى التكنولوجيا

لمؤسسة الأمير محمد بن سلمان الخيرية التي تقوم بتدريب آلاف الشباب والفتيات الذين يلتحقون بمسارات البرمجة وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي وغيرها من البرامج بالاتفاق مع مؤسسات دولية لها تجربة ثرية في هذا النوع من التعليم، حيث توظف قدراتها ليصل هذا الصنف من التعليم النوعي لكافة مناطق المملكة.

ويوضح أن مشروع «نيوم» يمثل واحداً من المشروعات السعودية التي يجري تأسيسها بالكامل وفق تقنيات الذكاء الاصطناعي، فالتصميمات الإنشائية لـ «نيوم» مبنية على جعله مدينة ذكية في البنية التحتية والطرق ووسائل المواصلات والاتصالات التي ستوفر بجودة عالية، وإتمام المعاملات عن طريق «الترجم الآلي» الذي يغني عن المترجمين بما يحقق «رؤية المملكة ٢٠٣٠»؛ التي تهدف ضمن بنودها إلى الانتقال إلى عالم الإبداع والابتكار عبر التطور التكنولوجي. وفي هذا الإطار فقد أعدت شركة «إرنست آند يونغ» التي تعتبر من أكبر الشركات المهنية في العالم وبتكليف من مايكروسوفت، تقريراً جديداً كشفت فيه أن ٨٩٪ من المديرين التنفيذيين السعوديين يتوقعون أن يحقق الذكاء الاصطناعي فوائد جمة لشركاتهم في المستقبل لتحسين عملياتهم.

نفط القرن ٢١

ومن جانبها تقول د. سونيا كاتياي، المديرية المساعدة في مركز «بيركلي للقانون والتقنية» وعضوة مجلس مستشاري الاقتصاد الرقمي بوزارة التجارة الأميركية: «السعودية مهتمة بالذكاء



●● د. سونيا كاتياي:

المحاور التقنية الجديدة ستجعل الطاقات الشابة المضيئة السعودية في مصاف الدول المتقدمة

منذ ما يزيد على عامين على وجه التحديد، فأصبح الحديث في أوساط الشباب عن الذكاء الاصطناعي والتعلم العميق أو «البلوك تشين» وإنترنت الأشياء، أمراً حياً وواقعاً ملموساً يدعو للإعجاب والفرح كما أن الحديث عن «الهاكاثونات» أو معارض وورش الابتكار والمبادرات لم يعد غريباً، وبات مألوفاً. كذلك تشجع الأسر والمدارس أبناءها على المجالات التقنية. ولعل مبادرة «السعودية تبرمج»، التي اختتمت مؤخراً، أعطت الانطباع عن شغف السعوديين بالمعرفة التقنية حين تخطى المشاركون في المبادرة مليون شخص.

ويضيف د. الشهري: إن هذا الأمر يضع السعوديين في اتساق مع العالم المتقدم، الذي يتجه بثقة إلى العمل والاستفادة من مخرجات الثورة الصناعية الرابعة القادمة ويصب في تطوير البلد، وتقود هذا الحراك التقني الفعال مؤسسات إبداعية، مثل أكاديمية مسك (التابعة

في الإنفاق على برامج الذكاء الصناعي بشكل كبير جداً؛ إذ تعتزم الولايات المتحدة الأمريكية إنفاق ٦٨٦,١ مليار دولار لعام ٢٠٢٠م، والصين تخطط لإنفاق ٢٢,١٥ مليار دولار بحلول عام ٢٠٢٠م و٥٩,٠٧ مليار دولار بحلول ٢٠٢٥م و١٥٠ مليار دولار بحلول عام ٢٠٣٠م، وكذلك فرنسا وجدت نفسها متأخرة في هذا المجال فعزمت على تخصيص مبلغ ١,٨ مليار، بينما حجم الإنفاق في دول الشرق الأوسط وإفريقيا سوف يكون فقط ١١٤ مليون دولار بحلول عام ٢٠٢١م، وتقنية الذكاء الصناعي سوف يكون لها دور كبير في تقدم جميع المجالات، مثل: المجال الصحي، والمدني، والصناعي، والعسكري، وهناك تخوف من هذه التكنولوجيا؛ كونها قد تنشئ بطالة حيث سيتم الاستغناء عن الكادر البشري بشكل كبير، وهذه المخاوف كانت موجودة في الثمانينيات عند بداية استخدام الحاسب الآلي في القطاعات المدنية والصناعية والعسكرية، ولكن في

تقنيات الذكاء الاصطناعي تضيف إلى اقتصاد المملكة العربية السعودية ٢١٥ مليار دولار بحلول عام ٢٠٣٥، وذلك استناداً إلى شركة «أكسنشر» المدرجة في بورصة نيويورك فإن تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي سيكون في ١٣ قطاعاً في السعودية؛ حيث توقع التقرير أن السعودية ستشعر بتأثيرات الذكاء الاصطناعي بزيادة في القيمة المضافة بقيمة ٢١٥ مليار دولار، كما ذكرت سابقاً، وسيظهر التأثير الأكبر في قطاعات الصناعة والخدمات العامة والاحترافية، وستحقق هذه التقنيات زيادات تصل إلى ٣٧ مليار دولار، و٦٧ مليار دولار، و٢٦ ملياراً على التوالي، في عائدات القيمة المضافة الإجمالية السنوية.

ثورة ضخمة

وفي السياق ذاته يقول د. عبدالله باحطاب، الأستاذ المشارك بقسم تقنية الحاسب بكلية الاتصالات والإلكترونيات بجدة: «يوجد توجه لدى الدول العظمى

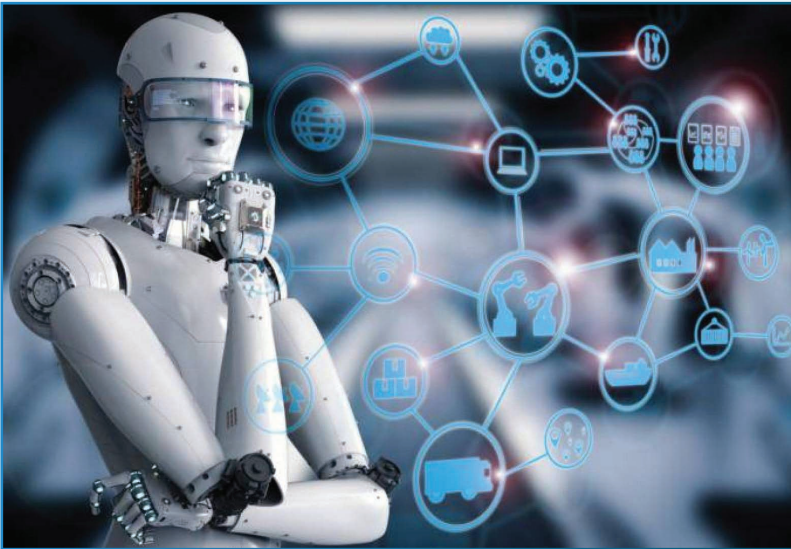


●● م. علي الخالدي:

سينتج عن هذه الابتكارات تحديات جديدة كتغير أنماط العمل والمهارات والأداء للتأقلم مع مستقبل الأعمال

الرقمية في كل المجالات، وهو ما يسهم في تحقيق تقدم تكنولوجي يساعد على التطور الاقتصادي، كذلك تخطط السعودية لدخول عالم المدن الذكية والتحول لتقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية؛ إذ يعد مشروع «نيوم» الذي يتبناه ولي العهد السعودي محمد بن سلمان، خير مثال على ذلك والذي يتيح المباني الذكية وانتشار السيارات الذاتية القيادة والخدمات المتنقلة الجديدة التي تحسن حياة السعوديين، من خلال المساعدين الرقميين، والمحادثة، والتعلم الآلي وغيرها».

وأشارت د. سونيا كاتياي إلى أن إطلاق القيمة الكاملة للبيانات باعتبارها ثروة وطنية في السعودية من خلال تحديد التوجه الإستراتيجي للبيانات والذكاء الاصطناعي، فالمسؤولون السعوديون يسعون من خلال الهيئة الجديدة إلى الاستفادة من أقصى قدر ممكن من تحول البيانات لنفط القرن الـ٢١، وبحسب دراسات حديثة، فإن





أن تجلب للعالم فوائد ضخمة، في حال تم استخدامها على النحو الأمثل، ويستنتج من ذلك أن الأهمية التي يحظى بها مجال الذكاء الاصطناعي والبيانات هي ما دفعت المملكة إلى استحداث هيئة جديدة باسم «الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي»، وتُعنى بالمجالات التكنولوجية

الحقيقية إن استخدام الحاسب الآلي وما يتبعه من تقنيات أوجد وظائف بشكل مهول وبمترقات عالية. ويوضح دباحطاب أن العالم يعيش ثورة ضخمة في مجال الذكاء الصناعي والبيانات لا تخطئها العين؛ إذ يكفي القول: إن ما أنتجه العالم من بيانات ومعلومات في عام ٢٠١٦م فقط يعادل كل ما أنتجه البشر حتى عام ٢٠١٥م. فيما يواصل البشر التقدم خطوات نحو المستقبل في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته اللامتناهية.

المعرفة والتكنولوجيات

أما م. علي الخالدي، متخصص وباحث في الذكاء الاصطناعي والاتصالات وتقنية المعلومات، فيرى أن المملكة تعمل على تأسيس كل مشاريعها المستقبلية ومدنها كذلك بناء على تقنيات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يفسر اهتمامها بتطوير قدراتها في مجال الذكاء الاصطناعي واكتساب المعرفة والتكنولوجيات المتعلقة به من خلال شراكاتها مع الشركات العالمية، كما تهدف المملكة إلى الاستثمار في هذا المجال الواعد والملي بالفرص التي تدر أرباحاً عالية، شأنها في ذلك شأن الدول الكبرى في العالم، مثل الصين وغيرها.

ويضيف م. الخالدي: «هذا ما أدركه ولي العهد جيداً حينما خاطب قادة القمة الرابعة عشرة لمجموعة العشرين في اليابان في يونيو الماضي، قائلاً: «إن العالم يعيش في زمن الابتكارات العلمية والتقنية غير المسبوقة، وآفاق النمو غير المحدودة، ويمكن لهذه التقنيات الجديدة، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء

الممارسات العالمية في سعيها نحو معالجة التحديات القائمة على صعيد البيانات والذكاء الاصطناعي، فكما قال صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع في قمة مجموعة العشرين في «أوساكا» باليابان: «نحن نعيش في زمن الابتكارات العلمية والتقنية غير المسبوقة، وآفاق النمو غير المحدودة، ويمكن لهذه التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، في حال تم استخدامها على النحو الأمثل، أن تجلب للعالم فوائد ضخمة، وفي الوقت ذاته فقد ينتج عن هذه الابتكارات تحديات جديدة، مثل تغير أنماط العمل والمهارات اللازمة للتأقلم مع مستقبل العمل، وكذلك زيادة مخاطر الأمن السيبراني وتدفق المعلومات؛ مما يستوجب معالجة هذه التحديات في أقرب وقت؛ لتفادي تحولها إلى أزمات اقتصادية واجتماعية» ■

المستقبلية، وهو ما يضفي أهمية خاصة عليها، ووضعها كأولوية وطنية من خلال الإشراف المباشر للقيادة العليا، كما تعتبرها المملكة طبقاً لمؤشرات المستقبل في عالم البيانات؛ ثروة وطنية يمكنها تحقيق طموحات رؤية ٢٠٣٠، وذلك عبر إطلاق القيمة الكاملة للبيانات من خلال تحديد التوجه الإستراتيجي للبيانات والذكاء الاصطناعي، كما أنه من شأن إدارة البيانات الوطنية استثمارها كأصول وطنية من خلال إدارة البيانات الرقمية، وتمكينها، وتعزيز قدرات المملكة في تطوير سياسات وضوابط، وتشريعات لإدارة البيانات، حيث ستتولى الهيئة المستحدثة التعامل مع جميع الأصول البياناتية الموجودة داخل المملكة، سواء إلكترونية أو ورقية، وستكون وحدها الجهة المسؤولة عن أجندة البيانات الوطنية؛ وهو ما يلغي تداخل الاختصاصات بين جهات متعددة، كما ستستعين الهيئة الجديدة بأفضل

إدارة إجراءات العمل



أ. نوف إبراهيم بن سعيدان *

تعتبر إدارة إجراءات العمل فلسفة إدارية تساهم في قياس وإدارة وتحسين إجراءات العمل، بالإضافة لكونها عنصراً معرفياً يقوم على توفير المنفعة للمستفيد، من خلال خطوات تفصيلية أو مراحل أو سلسلة من العمليات التي يشترك فيها مجموعة من الإدارات لتحقيق المنفعة للمستفيد النهائي. فهي إستراتيجية عمل وثقافة متأصلة تركز على الإجراءات التي تتم داخل المنظمة وبين إداراتها من خلال أسلوب عمل يساهم في تقديم أفضل خدمة للعميل بإجراءات موثقة فعالة تترجم في سلسلة منفعة ذات صفة «الكازن» التحسين المستمر.

فمن خلال الإجراءات توضع الخطوات للعاملين لاتباعها للقيام بالأعمال التي يشترك فيها الأفراد لتحقيق منفعة، عن طريق ترجمة الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب واضح للقيام بالأعمال على أكمل وجه وبدقة وجودة عاليتين. فإجراءات عمل المنظمة تصف نوعية العمل الذي شارك في أدائه مجموعة من الإدارات من خلال سلسلة من الأعمال المنتهية بمنفعة؛ بحيث تحول المدخلات إلى مخرجات، مروراً بممكنات وموارد مساعدة من خلال الإرشادات التي تصب في سياسات المنظمة. ولكي تكتمل سلسلة المنفعة؛ يجب أن يكون هناك تنسيق بين الوحدات والإدارات المشاركة في إنجاز العمل.

ولذلك نجد أنه على المنظمات تحديد إجراءات العمل الخاصة بها وبناء هيكل لإجراءاتها؛ لخلق ميزة تنافسية وإحداث التغيير للإسهام في خفض التكاليف بطرق عمل جديدة وسريعة لتحسين الكفاءة والفعالية، كذلك تقع على هذه المنظمات مسؤولية النضج الثقافي في تحديد إجراءات العمل بتضافر مثلث النضج الثقافي لإجراءات العمل والذي يتكون من حوكمة المنظمة في إجراءات العمل من توثيق وهيكله وتحسين وإعادة هندسة الإجراءات، واستعداد المنظمة للتغيير وعمل إجراءات مسؤولة عن تحقيق المنفعة، بالإضافة إلى استعداد الأفراد والإدارات للتعاون لتحقيق سلسلة المنفعة. فلا بد من هذه الخطوط الثلاثة لاكتمال مثلث النضج الثقافي والذي على أساسه تنضج المنظمة وتنمو.

وبعدما تحدد المنظمة إجراءات العمل الخاصة بها؛ بإمكانها تحليل الإجراءات لتحديد المشكلات التي تواجهها والبحث عن الفرص القابلة للتحسين. وقد تحتاج أيضاً إلى إعادة تصميم الإجراء وتطويره وابتكار طرق جديدة، وقد تكون تقنية تحتاج إلى تغيير جذري، وقد تكون تحسينات بسيطة وذلك حسب نوعية الإجراء والخدمة المقدمة وإمكانيات المنظمة وغيرها. ولا تعتبر متابعة تنفيذ الإجراءات بمعزل عما سبق؛ بل لا بد من قياس أداء الإجراء بناء على مؤشرات الأداء في الإدارات، وكذلك إدارة الإجراء بشكل مستمر؛ لضمان الحصول على المنفعة بما يحقق للمنظمة وللعميل أهدافهم النهائية بالجودة والكفاءة المطلوبة.

ولكي تحصل المنظمة على التغيير المطلوب بشكل مستمر وحيوي، وبسرعة وسهولة تتناسب مع السرعة التي تميز التحول الرقمي الذي نعيشه حالياً؛ لا بد من أتمتة الإجراءات، وتحويل إجراءات العمل من إجراءات يدوية إلى إجراءات إلكترونية باستخدام تطبيقات متخصصة في هذا المجال؛ لتحسين أو إعادة هيكلة الإجراء ليصبح أكثر فعالية ويوفر الكثير من الهدر على المنظمات. فالخلاصة هي: مثلث النضج الثقافي = حوكمة + إجراءات موثقة + استعداد الأفراد *

لكي تحصل المنظمة
على التغيير
المطلوب؛ لا بد من
أتمتة الإجراءات
وتحويلها إلى
إجراءات إلكترونية
باستخدام تطبيقات
متخصصة

علماء



الإدارة وروادها هم الرافد

الفكري المتدفق الذي يركز عليه تطويرها،

وتقديم أفكار مبتكرة ترتقي بها.

وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية»،

نقدم لقرائنا «هيربرت سيمون»

أحد هؤلاء العلماء والرواد.

«هيربرت سيمون»*

Herbert Simon

1916 - 2001 م

إليها الدليل أو القرينة. فقد فعل ذلك بتقديم وصف وتحليل عن (الظروف) الإدارية، محدداً ومشخصاً الأحداث أو الظروف في داخل المنظمة عن طريق طبيعة عملية صنع القرار المستخدمة فيها. وتعتبر طريقته ذات طبيعة سلوكية، حيث يدرس بعناية السلوك في المنظمة مستخدماً أساليب فنية يتم استخدامها في العلوم الطبيعية.

ويعتقد سيمون أن مؤسسي الإدارة العامة الأقدمين فشلوا في تقدير أن فصلهم السياسة عن الإدارة لا يعوق أهمية عنصر التقييم؛ فمن المهم تقدير قيم المنظمة وقيم الفرد في ممارسة الإدارة أو صنع القرار. ويوضح سيمون قائلًا: إذا كانت أية نظرية لها علاقة فهي عملية صنع القرار؛ لأنها بمثابة القلب بالنسبة للإدارة، وأن مجموع مفردات النظرية الإدارية يجب أن يكون مستمداً من منطق وسيكولوجية الخيار الإنساني.

يتقاطع عمل سيمون في صناعة القرار مع مجال النظرية التنظيمية كذلك. وهو يعتبر أن الوظيفة الرئيسية للتنظيمات الإدارية هي توفير إطار عمل لصناعة القرار العقلاني. وهو يعتقد أن القدرة الإنسانية محدودة جداً لتوافر كل البيانات والتبصر الضروري لصنع كل القرارات المعقدة المرتبطة بإدارة منظمة ضخمة. وتعتبر نظريته عن أن هيكليّة المنظمة هي الوسائل التي يمكن عن طريقها توفير بيانات حقيقية ومقدمات قيمة ضرورية للأفراد لعمل خياراتهم ضمن بدائل محدودة.

ويعتبر هذا العمل في صنع القرار نقطة بداية منطقية بالنسبة لعمل آخر لسيمون في علم الكمبيوتر، وهو مجال دراسته الحالي. وينظر سيمون بشكل دقيق في كتاب: «العلم الجديد لصناعة القرار الإداري» الذي طبع عدة مرات أعوام (١٩٦٠م، و١٩٦٥م، و١٩٧٥م) وكتاب: «شكل الأتمتة بالنسبة للرجال والإدارة» عام (١٩٦٥م)، إلى تأثير الكمبيوترات وتقنية الأتمتة على نشاط الإدارة. وتعتبر أعمال سيمون الأولى أساسية للإدارة العامة لأنها نقطة تحول مهمة في الفكر الإداري كعلم. ومنذ الأربعينيات استمر علماء آخرون في التفاعل معه، كل منهم يضيف ويضيف إلى مفاهيمه. بالإضافة إلى ذلك فقد استمر في توسيع تطوير نفسه ونظرياته، ولا يزال علمه-حتى بعد وفاته-يسهم بشكل مهم في الدراسة المستمرة للإدارة ■

ولد هيربرت سيمون في ميلواكي بولاية ويسكونسن الأمريكية في ١٦ يونية عام ١٩١٦م، وتوفي في ٩ فبراير ٢٠٠١م، وتلقى تعليمه في جامعة شيكاغو وحصل على البكالوريوس عام ١٩٣٦م، والدكتوراه في العلوم السياسية في عام ١٩٤٣م، وحصل على درجات شرف في القانون والعلوم من عدة جامعات.

وتقلد سيمون العديد من الوظائف الاستشارية والتدريسية عبر البلاد، بما في ذلك عمله بروفييسوراً زائراً في كل من جامعات برنستون، وهارفارد، ونورث ويسترن، وأم آي تي ونيويورك. لكن ارتباطه الرئيسي كان في كلية الدراسات العليا للإدارة الصناعية في جامعة كارنيجي ميلون في مدينة بيتسبيرج في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث تقدم في عمله من أستاذ مساعد إلى بروفييسور ثم عين عميداً للكلية. وقد كتب سيمون في مواضيع متنوعة؛ مثل التخطيط البلدي والسلوك الإداري ولا تزال أعماله في الإدارة العامة تدرس في كثير من الجامعات.

مساهماته

إن مساهمات سيمون الرئيسية في دراسة الإدارة العامة تتركز في مجالات السلوك الإداري وصناعة القرار. وقد بنى سيمون على جهود جيستر برنارد لإدخال العنصر البشري في علم الإدارة. وكتب سيمون في عام ١٩٤٦م مقالة بعنوان: (أمثال الإدارة) التي أضافها في عام ١٩٤٧م إلى كتابه البارز في الإدارة العامة المعنون: «السلوك الإداري: دراسة عن عمليات صناعة القرار في المنظمات الإدارية» الذي طبع أول مرة في العام نفسه، ودرس سيمون في كل من هذين العملين وفند منهج (المبادئ) المطبق في الإدارة ونظريات الإدارة العلمية التي بنيت عليها.

ويستمر سيمون في تحليل العديد من (المبادئ الإدارية) المقبولة التي أسس عليها النظرية العلمية للإدارة، وبدلاً من ترسيخ هذه الأنواع من المبادئ فقط، فإن منهج سيمون للنظرية الإدارية يضيف

الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية



د. مالك عليان *

في الآونة الأخيرة، لوحظ اهتمام كبير في عالم الأعمال بموضوع التنمية المستدامة ودور الممارسات البيئية الخضراء، نظراً لظهور المشكلات البيئية والمنافسة العالمية والتي تشكل تهديداً على بقاء المنظمة واستمراريتها؛ مما فرض على المنظمات المعاصرة تعديل سلوكها المؤسسي من أجل تبني الممارسات الصديقة للبيئة وخلق ثقافة الإدارة الخضراء، وقد توصلت العديد من الدراسات والتجارب العالمية إلى أن السبب الرئيسي في المشكلات البيئية هو نتيجة سلوك الحكومات والمؤسسات ويليها سلوك الأفراد والمجتمعات، وبناءً عليها توجهت المؤسسات إلى دمج الإدارة البيئية مع العديد من الإدارات، ومن أهمها إدارة الموارد البشرية، والتي تم تسميتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء؛ إذ تلعب إدارة الموارد الخضراء دوراً حيوياً في القضايا البيئية وتحقيق الاستدامة لموارد المنظمة، وتعتبر فلسفة أو نهجاً إدارياً يهدف إلى دمج وتضمين الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتصبح صديقة للبيئة (خضراء)؛ وتساعد على تشجيع الموظفين في القيام بمبادرات خضراء في بيئة عملهم مثل حوسبة إجراءات العمل أي تحويلها إلكترونياً مما يقلل من استهلاك الورق، وإعادة تدوير النفايات المكتبية، وعقد اجتماعات ومؤتمرات وبرامج تدريبية إلكترونياً (عن بعد)، كل ذلك يقلل من معدلات السفر والازدحام والتلوث وما يصاحب ذلك من إهدار للموارد، وهذا يعني أن المنظمات الخضراء تشجع موظفيها على أن يكونوا أصدقاء للبيئة في مكان العمل من أجل تحسين أدائها البيئي كاستجابة للتوقعات العالمية والحكومية للاستدامة، وبناء العلامة التجارية البيئية مما يحسن صورتها لدى الموظفين والعملاء والمجتمع، وبالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وقدرتها التنافسية.

تعد ممارسات إدارة الموارد الخضراء من أفضل الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لحل المشكلات البيئية والتنمية الخضراء لمواردها البشرية، إلا أن المؤسسات المعاصرة تواجه تحديات عديدة في تطبيقها، ومن أبرز هذه التحديات هي عدم وجود ثقافة الإدارة الخضراء وقلّة الوعي والحس البيئي؛ مما يؤدي إلى صعوبة تغيير سلوك الموظفين نحو المبادرات البيئية، وهذا بالتأكيد يتطلب فترة زمنية طويلة وتكاليف عالية جداً. ومن هذا المنطلق، نظراً لتوجه المؤسسات المعاصرة نحو التنمية المستدامة، يجب عليها التعرف على عوامل نجاح تطبيق إدارة الموارد الخضراء، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: أولاً: دعم ومشاركة القيادة والإدارة العليا؛ إذ تعد عاملاً حاسماً في غرس القيم الخضراء بين الموظفين، وتوضيح دور متخصصي الموارد البشرية في تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة في المنظمة، وتضمين رؤية وقيم المنظمة بياناً مؤيداً للبيئة الخضراء من أجل مواءمة عمل الموظفين مع إستراتيجيتها البيئية، بالإضافة إلى إدراج المهام والكفاءات والسلوكيات المؤيدة للبيئة لكل وظائف المنظمة. ثانياً: بناء ثقافة المنظمة الخضراء مدعومة بشهادة الأيزو (ISO14000)، لتشجيع السلوكيات الخضراء، وإنشاء قوى عاملة مسؤولة بيئياً، وتساعد أيضاً على تنمية سلوك المواطن البيئية لدى الموظفين، ووضع مجموعة من القواعد والأحكام لضبط سلوك الموظف حول حماية البيئة. ثالثاً: التدريب والتعليم المستمر للموظفين من أجل تطوير المنظور والحس البيئي لديهم، ورفع مستوى الوعي البيئي والاستدامة، ونشر المعرفة حول ممارساتها من أجل تغيير سلوك الموظفين حول المبادرات البيئية وتبني ثقافة الإدارة الخضراء، رابعاً: الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين وتحفيزهم ليشعروا بالفخر والتقدير من خلال مشاركتهم في المبادرات البيئية، وزيادة التزامهم تجاه قضايا الاستدامة، وبالتالي، يساعد هذا النهج في إنشاء قوة عاملة خضراء. خامساً: التحول الرقمي في بيئة عمل المنظمة والذي بدوره يساهم في التخلص من آثار التدهور البيئي، والبحث عن الطاقة البديلة من أجل التقليل من استخدام الموارد الطبيعية المحدودة ■

التحول الرقمي
في بيئة عمل
المنظمة يساهم
في التخلص من
آثار التدهور
البيئي، والبحث
عن الطاقة
البديلة

التدريب الإلكتروني يوفر بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات

١٥ مهارة للمدرب الإلكتروني

والوسائط المتعددة وسيلة مساعدة

أبرزت التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم تقنية المعلومات والاتصالات نقلة نوعية أو ما يعرف بالتحولات العالمية التي أثرت في جميع العمليات التدريبية والتعليمية، وبخاصة ما يتعلق بأساليب ومناهج التدريب بصفة عامة، والتدريب الإداري بصفة خاصة. فقد أدت هذه التحولات إلى ظهور آليات حديثة في طرق اكتساب المعارف والمهارات وفي وسائل نقلها واستراتيجيات توليدها. وأصبح من السهل توظيف تلك التقنيات وتطويعها للحد من هوة الفوارق الاجتماعية والثقافية وتخطي حدود الزمان والمكان وندرة الموارد البشرية، وخير مثال وشاهد على ذلك هو التدريب الإلكتروني الذي يتمتع بمزايا كثيرة عن التدريب التقليدي، سواء بالنسبة للمتدرب، أو المدرب، أو بالنسبة للمحتوى التدريبي، أو مردوده المعرفي والمهاري، وتركيزه، ووصوله، وانتشاره، وتكلفته، خاصة مع ظهور الكثير من المبادرات من شركات عالمية.

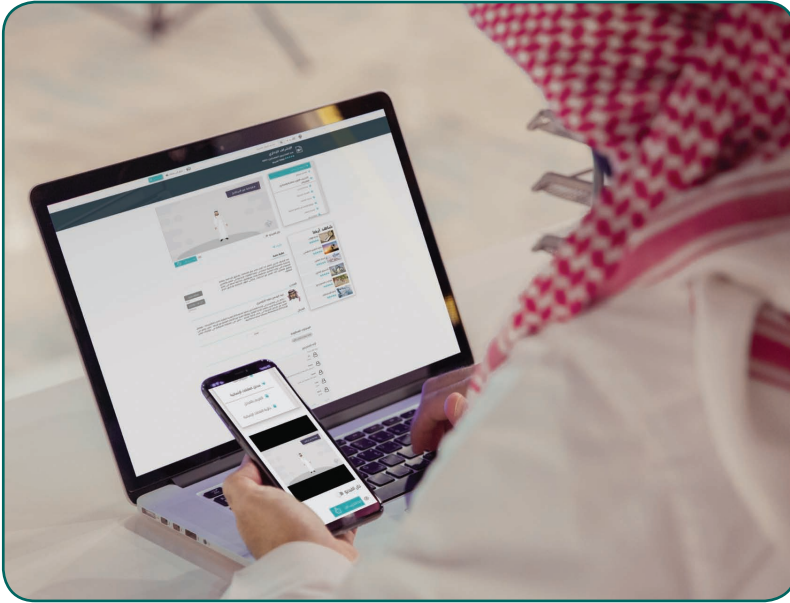
عملية تدريبية علاجية؛ لسد ثغرات البعد الجغرافي بين المدرب والمتدرب باستخدام وسائل الاتصال الحديثة. فهنا يستطيع المتدرب أن يحصل على تدريبه في أي وقت وأينما يكون بدون أي قيود. وعليه فقد أصبح على المدرب

جهد مبدول، وبأعلى مستوى جودة بدون تقيد بحدود الزمان والمكان. سواء أكان المحتوى التدريبي المُقدم إلكترونياً بشكل متزامن أو غير متزامن أو ممزوجاً بالنمطين. فالتدريب الإلكتروني يعتبر بمثابة

وتمتلك المملكة من البنى التحتية والإمكانات ما يؤهلها لتبوء مراكز متقدمة في هذا الشأن، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي يسهم معهد الإدارة العامة في تحقيقها؛ إذ تمثل منصة إثرائي تجسيدا متميزا لهذا الهدف، فهي إحدى مبادرات المعهد لتحقيق هذه الرؤية الحضارية المباركة، حيث التحول الرقمي نحو كم هائل من المصادر المعرفية وإاحتها بشكل أوسع لكافة موظفي الدولة؛ لرفع مستوى الكفاءة لديهم معرفياً ومهارياً.

عبء ومتعة

يعمل التدريب الإلكتروني على تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهدافه التدريبية في أقصر وقت ممكن، وبأقل



التدريب الإلكتروني بشكل مُفصل

مع الفهم الجيد لآلية تنفيذه.

• فهم آليات التطوير الإلكتروني

للمحتوى التدريبي: على المدرب

الإلكتروني التعرف بشكل جيد على

آلية التطوير الإلكتروني للمحتوى

التدريبي المستهدف وتبيان دوره بكل

مرحلة على النحو الأمثل.

• الثبات والثقة بالنفس: على المدرب

الإلكتروني أن يتدرب على اكتساب

مهارة الثبات والثقة بالنفس أثناء

التصوير المرئي، وإشعار المستهدفين

بذلك، وهنا يركز الأمر على جانبين

أساسيين وهما: تحفيز السمات

الشخصية، والإلمام الكافي بالمحتوى

التدريبي المُقدم.

• التدريب المتكرر: على المدرب

الإلكتروني أن يُخضع نفسه للتدريب

بشكل متكرر ومستمر قبل وأثناء

عملية التنفيذ حتى الانتهاء، مع

الحرص البالغ على رؤية وسماع

نفسه، وأن يتدرب على نقد نفسه

بكل صراحة ووضوح في أن يضع

قواعد تدريبية

إن التدريب الإلكتروني بما يشمله

من تعليق صوتي أو تصوير مرئي

يتطلب العديد من المهارات والخبرات؛

فالنشاط التدريبي يكمن في هيئة

تمرين فكري وتطبيق «نفسحركي»

في إيصال الرسالة المنشودة؛ إذ إن

التعايش مع هذه التجربة سيطرح

نتائج إيجابية ملموسة، وهذا يستلزم

بالضرورة التعرف على بعض القواعد

النفسية والتدريبية التي ينبغي

للمدرب الإلكتروني الإلمام الجيد بها؛

من أجل القيام بالدور المنوط به.

وفيما يلي بعض من القواعد النفسية

والتدريبية المقترحة:

• الإيمان الداخلي بنجاح التجربة:

على المدرب الإلكتروني تخفيف حدة

التوتر التي تنتابه من تلك التجربة

بالتدريب والتكرار المستمر، والاطلاع

الجيد على تجارب سابقة.

• الإلمام الجيد بكفايات التدريب

الإلكتروني: على المدرب الإلكتروني

التعرف الجيد على ماهية عملية



إعداد:

الحسين أحمد محمد عبد اللطيف

محاضر تقنيات تدريب بمركز التدريب عن بُعد

معهد الإدارة العامة

عبء كبير إذا لم يُهيأ تكنولوجياً

ونفسياً لخوض هذه التجربة بنجاح،

فالتدريب الإلكتروني ليس بالأمر

الصعب أمام المدرب التقليدي، وهنا

تكمن درجة المهارة والإبداع لدى

المدرب الحقيقي في التعامل مع تلك

التجربة وكأنها وجهاً لوجه.

ومن هنا بدأ التطوير التدريبي

الإلكتروني في صورته المختلفة، إلى أن

جاءت مرحلة الظهور الفعلي للمدرب

في عرضه وتناوله للمحتوى التدريبي

والاعتماد على ذلك بنسبة كبيرة،

عوضاً عن الاعتماد السائد على

التمثيل بالوسائط المتعددة فحسب.

وعليه واجهنا العديد من العقبات

على أنها تجربة جديدة وفريدة لدى

المدرسين؛ فدعونا نخوض متعة هذه

التجربة عبر تقديم محتوى تدريبي

إلكتروني مميز وناجح.



«التدريب مهارة
وليس نقل عبارة»



نفسه مكان المتلقي ليطور من أدائه.

• **كسر الجمود والروتين:** ليس بمستغرب أن يحظى المدرب الإلكتروني بوجه بشوش أثناء عملية التصوير المرئي، وإشاعة الابتسامة بشكل مناسب لجذب الانتباه وزيادة التحفيز، مع عدم المبالغة.

• **الاستعداد والجاهزية:** من الضروري أن يعي المدرب الإلكتروني التحضير المسبق لكيفية العرض والإلقاء لكل جزء بالمحتوى عدة مرات قبل البدء في عملية التصوير المرئي/ التسجيل الصوتي.

• **نقل التدريب التقليدي إلكترونياً:** على المدرب الإلكتروني نقل ما يتم بالتدريب التقليدي من التفاعل والحماس بالقاعة التدريبية لبيئة التدريب الإلكتروني بكل سهولة ويسر مستغلاً قدراته ومهاراته التدريبية الفعالة.

• **خطة تدريبية متكاملة:** فالإعداد والتجهيز الجيد من جانب المدرب الإلكتروني للمحتوى بشكل ينم عن خطة تدريبية متكاملة المعارف والمهارات للموضوع المستهدف الواحد، وعدم الفصل للموضوع الواحد على قدر الإمكان.

• **التعايش مع المحتوى:** على المدرب الإلكتروني المعاشية الحقيقية لما يقدمه من محتوى تدريبي والبعد كل البعد عن مجرد سرد لفظي، فالملبوس عرض وإلقاء بمهارة تؤدي إلى توصيل الرسالة المستهدفة بنجاح، وباستخدام لغة ملائمة وبلغية سهلة

بالتوظيف المناسب لنبرات الصوت ومستوياته أثناء العرض والإلقاء بشكل يزيد من إثارة الانتباه وتحفيز المستهدفين على المتابعة والاستمرار، مع عدم المبالغة.

• **قدوة لغيرك:** على المدرب الإلكتروني الإدراك الجيد لدوره كمدرب وليس ناقلاً للمعرفة فحسب، وأن هناك الكثير ممن يتابعه يضعه في دائرة الاهتمام التي لا تقتصر بل على الجانب العلمي والمهني فقط بل وتشمل أيضاً الجانب الشخصي.

• **الإنصات الجيد للتعليمات:** على المدرب الإلكتروني الالتزام بتطبيق كافة التعليمات والتوجيهات التي يتلقاها من كافة الأعضاء المهنيين بعملية التنفيذ (التصوير/ التسجيل)؛ حتى يخرج العمل على النحو المنوط به.

وبالختام أصوغ إليكم تلك العبارة:

«التدريب مهارة وليس نقل عبارة» ■

الفهم والتوصيل، كما يجب عليه أن يظهر مدى شغفه بمضمون المحتوى التدريبي وأهميته للمستهدفين.

• **محاكاة الفئة المستهدفة:** على المدرب الإلكتروني الفهم الجيد لطبيعة وخصائص الفئة المستهدفة والتعايش معهم بالمهارات والأساليب التدريبية الإبداعية المناسبة لهم، وما عليه إلا التخيل الحقيقي بوجودهم أمامه أثناء عملية التنفيذ.

• **التنوع بين اللغات (اللفظية، غير اللفظية):** لعل من جوانب الذكاء لدى المدرب الإلكتروني التركيز الجيد على بعض نقاط المحتوى التدريبي بالإيماءات والتعبيرات اللفظية وغير اللفظية بشكل توظيفي مناسب، مع عدم المبالغة.

• **التنوع بين نبرات الصوت:** على المدرب الإلكتروني عدم الاستمرار على وتيرة صوتية واحدة، فالمثل قريب، فعليه بمحاربة ذلك

MEDIAINDEX

نمزج خبرتنا التسويقية في أعمالك, ونقدمها لك
بشكل متكامل ومتطور إستراتيجياً وإعلامياً وإبداعياً



الوكيل الاعلاني لمجلة التنمية الإدارية

لإعلاناتكم الإتصال :

هشام عيتاني

مدير الإعلانات

✉ info@media-index.sa

🌐 www.media-index.sa

📞 +966 54 009 9600

☎ +966 11 493 1910

📱 +966 59 102 2182



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

واجبات 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.

لما كان المحقق يملك السلطات والصلاحيات التي له أن يستخدمها في محاولته الوصول إلى الحقيقة، ولكي يؤدي المحقق مهام عمله بموجب تلك الصلاحيات؛ فإن عليه أن يتقيد بواجبات تمليها عليه وظيفته، وهذه بعض واجبات المحقق:

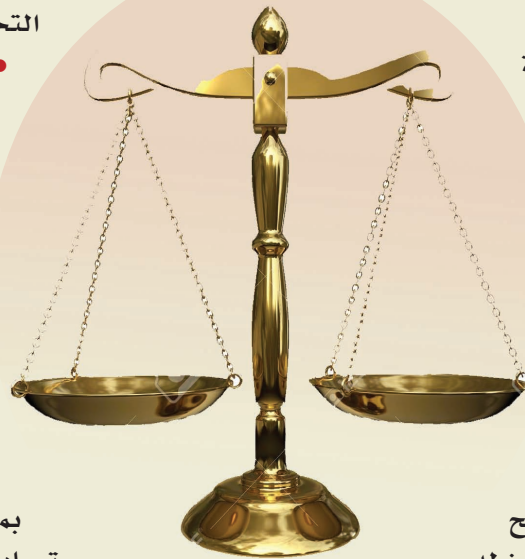
- التزام الحيادة والنزاهة فيما يتخذ من إجراءات، والحرص على تطبيق حكم القانون على الوقائع التي أمامه.
- يجب على المحقق أن يعامل الموظف باحترام ويحافظ على كرامته.

- مراعاة السرعة في إنجاز المهمة المكلف بها مع الدقة والترتيب فيها حتى لا تطول القضية.

- المحافظة على هيبة وكرامة الوظيفة والابتعاد عن كل ما يشينها من تصرفات غير مقبولة كطلب الرشوة أو قبولها.

- يحظر على المحقق إفشاء أسرار التحقيقات أو الشكاوى أو الأوراق المتداولة لديه أو لدى أي من زملائه المحققين.

- على المحقق ترك التدخل لدى زملائه المحققين لصالح أحد أطراف القضية، ولا يجوز له الاطلاع على أي تحقيق متداول لدى



- أي منهم.
- يجدر بالمحقق التأني في الحكم على الدليل المقدم في القضية وأن يقلب الرأي على مختلف وجوهه.
- يجب على المحقق بعد إحاطة الموظف بالمخالفة المنسوبة إليه أن يدعو إلى إبداء دفاعه وتقديم الأدلة التي تنفي عن نفسه ارتكابه المخالفة.
- يجب على المحقق ألا يحدد جلسة واحدة تتجاوز حدود الطاقة أو الوقت، وهنا تأتي أهمية اختيار الوقت الملائم للتحقيق للوصول إلى الحقيقة.
- يجب على المحقق أن يتم التحقيق الذي بدأه، فإذا طرأ ما يدعو إلى إحالته إلى غيره تعين عليه أن يرفق بالملف مذكرة بتفاصيل وقائع التحقيق وما تم فيه.
- يجب على المحقق التوقيع على كل ورقة من أوراق التحقيق وأن يثبت في نهايته ما يفيد قفله وساعة ذلك والتاريخ واليوم والمكان.
- يجب على المحقق أن يسيطر على الموقف أثناء استجواب الموظف بذكائه وحنكته.
- يجب على المحقق أن يخلو مع الموظف عند استجوابه.
- يجب على المحقق ألا يقوم بمباشرة الاستجواب فوراً وإنما عليه تبادل الحديث مع الموظف لأجل توفير الطمأنينة ■



وظائف الإدارة

تحقق الإدارة رسالة وأهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف التي تصل بالمنظمة إلى المستوى الذي يجعلها تحقق أهدافها



رؤية ٢٠٣٠ تفعل المشاركة التنموية للمرأة

دراسة تقترح إنشاء وكالة لشئون المرأة السعودية وتمكينها وإشراكها في صنع القرار

أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية ٢٠٣٠ التي تعتبر الخطة التنموية الكبرى في تاريخ المملكة. وقد أكدت هذه الرؤية المباركة على «أن المرأة السعودية تعد عنصراً مهماً من عناصر قوتنا؛ إذ تُشكّل ما يزيد على ٥٠٪ من إجمالي عدد الخريجين»، كما حددت وثيقة الرؤية هدفها المستقبلي أنه بحلول عام ٢٠٣٠م سوف يتم رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٠٪ إلى ٣٠٪. وقد هيأت قيادتنا الرشيدة -يحفظها الله- كل السبل لمنح المرأة السعودية أدواراً كبرى وإشراكها في تنمية وطننا الحبيب، والعمل على تمكينها وتعزيز أدوارها المهمة في المجتمع السعودي. وفي ضوء ذلك أجرت أمانة بنيت عوض النفيعي دراستها بعنوان: «دور المرأة السعودية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠» المنشورة بمجلة «الإدارة العامة» الصادرة عن معهد الإدارة العامة، والتي نستعرضها معكم على صفحات «التنمية الإدارية».

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

نصف المجتمع

أجرت الباحثة هذه الدراسة الاستطلاعية على عينة من النساء السعوديات اللاتي بلغ عددهن ٣٠٣ امرأة. وقد حددت أهدافها في التعرف على دور المرأة السعودية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ورصد التحديات والصعوبات التي تواجهها المرأة وتحد من مشاركتها في تنفيذ برامج الرؤية والسبل المقترحة لمواجهة هذه التحديات. وتلفت النفيعي إلى أهمية هذه الدراسة على الجانبين العلمي والعملي؛ فعلى الصعيد العلمي تتناول الدراسة موضوعاً يتزايد الاهتمام به بشكل كبير محلياً وعالمياً، كما أن المرأة السعودية تشكل نصف المجتمع وتمكينها له مردود تنموي شامل، إضافة إلى عدم وجود دراسات علمية حول دور المرأة في الرؤية، كما أنها تتوافق مع متطلبين أساسيين يركز عليهما تقرير التنمية الإنسانية العربية وهما: المرأة والمعرفة. أما على الصعيد العملي، فيمكن للمسؤولين عن تحقيق الرؤية الاستفادة من الدراسة

والعمل على مواجهة التحديات التي تواجه المرأة السعودية للمشاركة الفاعلة في تحقيق الرؤية، وتفعيل دورها، كما أنها ستشكل أساساً ومرجعاً لكل المسؤولين في رؤية ٢٠٣٠ والباحثين المعنيين بها.

التعليم والعمل

وتسلط الدراسة الضوء في إطارها النظري على كل من: تطور عمل المرأة في المملكة، ودورها في الرؤية، فتؤكد على أنه انطلاقاً من نصوص الشريعة الإسلامية؛ فقد اهتمت المملكة بالمساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات والتي من بينها عمل المرأة السعودية الذي يرتبط في القطاع الرسمي بظهور التعليم النظامي للفتاة عام ١٩٥٩م، والذي كان له أبعاده الاجتماعية، فقد وصل تعليم البنات إلى ٥٠٠ قرية بعد أن كان متوقعاً له في الخطة الخمسية الأولى (١٩٧٠-١٩٧٥م) ألا يتجاوز ٣٠٠ قرية؛ والسبب في هذا التوسع وتلك الزيادة هو تغير نظرة المجتمع لتعليم البنات. وقد أكدت

الخطط التنموية المتعاقبة والتوجهات الحضارية للدولة على زيادة دمج الفتيات السعوديات في التعليم وتطوير قدراتهن ومشاركتهن في الأنشطة التنموية، وهو ما نستوضحه بجلاء على سبيل المثال -في الخطة التنموية التاسعة. وقد كان إقبال المرأة السعودية على العمل الحكومي هو المطلب الأساسي؛ لكن مع تزايد عدد العاملات في هذا القطاع، وخاصة في مجال التعليم، مع عدم توافر وظائف حديثة تتناسب مع عدد الخريجات في قطاع التعليم وزيادة أعداد المتقدمات للعمل دفع بعض النساء للجوء للعمل في القطاع الخاص. وبالرغم من ذلك فقد ظلت مشاركة المرأة السعودية في القطاع الخاص محدودة حتى عام ١٤٢٦هـ. وقد صدرت الكثير من القرارات لتفعيل دور المرأة السعودية في كافة المجالات الحياتية، ودعم دورها المجتمعي؛ مما انعكس على تطور مواقعها التي اعتلت من خلالها مناصب عليا في الوظائف العامة.

عصرها الذهبي

ومع انطلاق رؤية ٢٠٣٠ التي أعلنتها الدولة-يرعاها الله- كخطة اقتصادية في ٢٥ أبريل من عام ٢٠١٥م، ووافق عليها مجلس الوزراء السعودي على الفور؛ فقد فتحت آفاقاً حضارية متزايدة للمرأة السعودية ومشاركته التنمية والمجتمعية، وهو ما يمكن أن نستوضحه من خلال المحاور الثلاثة للرؤية، وهي: مجتمع حيوي قيمه راسخة وبيئته عامرة وبنائه متين، واقتصاد مزدهر فرصه مثمرة وتنافسيته جاذبة واستثماره فاعل، ووطن طموح حكومته فاعله ومواطنه مسؤول.

وترى النفعي أن رؤية ٢٠٣٠ تمثل العصر الذهبي للمرأة السعودية، وخاصة من خلال الخطوات غير المسبوقة من قيادة المملكة التي جعلت من تمكينها حقيقة واقعية؛ وهو ما يؤكد للجميع على حرص قيادتنا الرشيدة-يحفظها الله- على الدفع بالمرأة في مسيرة عجلة التنمية، وتحويلها إلى أداة تنمية فاعلة؛ فقد كانت أعوام (٢٠١٧-٢٠١٩م) استثنائية بصدور قرارات تاريخية-ملكية ورسمية- حسمت قضايا طالما كانت محل جدل ونقاش واهتمام من الجميع. وتبرز الباحثة دور المرأة في المحاور الثلاثة للرؤية؛ فمن خلال محور المجتمع الحيوي تتضح أدوار المرأة السعودية كالتالي: دورها في المجتمع والعمل التطوعي، وفي المجال الرياضي، والمجال الثقافي. ومن خلال محور الاقتصاد المزدهر ترصد النفعي دور المرأة السعودية في القطاع الخاص، ودعمها مالياً في التعليم والعمل وريادة الأعمال، ودعمها في المجال الاقتصادي والتجاري والاستثماري. ومن خلال محور الوطن الطموح تبدو ملامح لدور المرأة كالتالي:

نشر ثقافات الابتكار لدى المرأة السعودية وتأسيس برنامج ينطلق من برامج الرؤية لتفعيل دورها

دورها في مجال التعليم، ودورها في المجال الصحي، ودورها في مجلس الشورى، ودورها في المجالس البلدية.

مزيد من الدعم والتمكين

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن معظم النساء السعوديات اطلعن على رؤية ٢٠٣٠ من خلال عدة وسائل؛ منها: الموقع الإلكتروني للرؤية، ووسائل التواصل الاجتماعي، واتضح أن أكثرهن اطلاعاً هن الأكثر تعليماً. وثبت أن معظمهن يرين أن للمرأة دوراً كبيراً في تحقيق الرؤية بمحاورها الثلاثة، وثبت أيضاً تقارب اتجاهات النساء حول دور المرأة في تنفيذ الرؤية، بغض النظر عن مؤهلاتهن الأكاديمية، وحالتهن الوظيفية، والاجتماعية، وأعمارهن، بينما اختلفت هذه الاتجاهات بحسب خبراتهن العملية. وقد قسمت الدراسة التحديات المرتبطة بدور المرأة في تنفيذ رؤية ٢٠٣٠ تبعاً لمحاور الرؤية، فمن أبرز هذه التحديات في محور «مجتمع حيوي» ما يلي: نقص في التأهيل والتدريب، ونقص خبرات بعضهن في مجالات الإعلام والترفيه، وعدم توافر أماكن خاصة تساعد المرأة في ممارسة الرياضة وتضمن لها الخصوصية، وتفشي ثقافة العيب، وكثرة المسؤوليات

والالتزامات الملقاة على عاتق المرأة، ونظام الولاية القائم على جعل قرار المرأة في يد غيرها. وتحددت أبرز التحديات في «محور اقتصاد مزدهر» في الآتي: ضعف الرواتب والأجور وخاصة في القطاع الخاص، وعدم ملاءمة بيئة العمل في معظم جهات العمل مع طبيعة المرأة، والاختلاط في العمل في بعض المؤسسات والشركات الخاصة؛ مما لا يشجع المرأة على المشاركة في سوق العمل، وعدم توفر التمويل لبدء مشروعات استثمارية خاصة بالمرأة، وإحجام البنوك عن تمويل ودعم المشروعات النسائية، فضلاً عن مشاركة الوكيل الشرعي. وفيما يتعلق بالتحديات في محور «وطن طموح» فتتمثل أبرزها في الآتي: احتكار الرجل للأعمال والمناصب في العديد من المجالات، وعدم اهتمام بعض جهات العمل بتدريب المرأة السعودية وتأهيلها ومنحها الفرصة لاكتساب خبرات عملية، وعدم ثققتها في نفسها.

وفي ضوء هذه النتائج؛ تجمل أ. مزنة النفعي أبرز توصيات دراستها في الآتي: المساهمة في تفعيل الأنشطة الثقافية للمرأة، والعمل على توفير برامج تدريبية في مجال الصناعات الإعلامية، والصناعات ذات العلاقة، وتطوير خريجات الإعلام، والعمل على صناعة قيادات نسائية سعودية قادرة على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إنشاء وكالة لشئون المرأة السعودية، وإيجاد أماكن متخصصة لممارسة الرياضة تضمن لها الخصوصية، وتوفير بيئة عمل محفزة لها، وزيادة نسبة إشراكها في صناعة القرار، والاستمرار في تمكينها من تولي مناصب قيادية في الدولة، وتوفير فرص عمل من المنزل ■

٧ خطوات لإدارة الاختلافات في بيئة العمل

كيف تختلف مع مديرك دون أن تغضبه؟

يشتكي الكثير من المديرين من أن موظفيهم لا يخبرونهم بالحقائق، وبالمقابل يرى العديد من الموظفين أنه ليس بإمكانهم مصارحة رؤسائهم المباشرين بما يدور في أذهانهم بشأن العمل خشية إغضابهم، والمحصلة النهائية لهذا الأمر أن المعلومات والحقائق لا تنتقل بسلاسة في مسارها الطبيعي؛ مما ينجم عنه مشكلات تتعلق بجودة الأداء وإنتاجية العاملين وتحد من قدرة الإدارة على اتخاذ القرار السليم، ولهذا كان من الضروري أن يتعلم الموظف الأسلوب الأمثل للاختلاف مع مديره والتعبير عن وجهة نظره بشكل لا يغضب المدير ويحقق المصلحة العامة لبيئة العمل. في هذا التحقيق نتعرف على أبرز هذه الأساليب.

إعداد : سامح الشريف

رؤى متعددة

يرى علي الزامل، في مقال له بصحيفة المرصد بعنوان «متى تختلف مع مديرك؟»، أن المعيار الحقيقي لنجاح أي منظومة عمل هو تحسين مستوى الأداء ومواكبة ما يستجد في مجال تطوير آلية العمل من جهة وتعزيز الجوانب الإنسانية للعاملين من جهة أخرى. ومن الطبيعي أن يحدث اختلاف في الوسائل الممكنة لتحقيق هذا الهدف، والاختلاف يعني أن هناك وجهات نظر مختلفة ورؤى متعددة أقلها وأبسطها يسهم في تحسين الأداء، إذ مجرد الإدلاء بها بأريحية وفي جو من الحوار الحر البعيد عن التشنج سوف يسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، بل ويزيد من حراكهم الفكري والابداعي، وهذا بدوره ينعكس بشكل إيجابي على عطاء العاملين وإنتاجهم،



وهناك بعض التوصيات التي تكسب

تهذيب السلوك الحواري، وهذا يعني انتقاء المفردات وتنقيح أسلوب الحوار، فكم من فكرة جيدة أو اقتراح بناء لم يلق استجابة من المدير؛ بسبب رداءة الأسلوب.

الموضوعية، يجب على الموظف عندما يعرض وجهة نظره أن يرفقها بالأسباب

الاختلاف طابع الرحابة وتنزع عنه الاحتقان والتعنت، ومنها:

اختيار الوقت المناسب، والمقصود هنا حالة المدير المزاجية لحظة الاختلاف؛ فكون الموظف يختلف مع المدير وهو في حالة مزاجية جيدة؛ فمن المؤكد أن الاستجابة ستكون أفضل بكثير لو كان



•• تركي أبو ديبيل:

الاختلاف بين أطراف العمل
حالة صحية ولا بد أن يوجه
للمصلحة العامة

رائعاً وسط باقي الموظفين وأعضاء
فريق العمل، وعليك دائماً مساعدته
على فعل ذلك.
الخطوة الخامسة: لا تنتظر حتى
اللحظة الأخيرة.
يجب أن تُعبّر عن رأيك قبل فوات الأوان،
واحرص على أن يكون هناك وقت كافٍ
دائماً لاتخاذ القرار.
الخطوة السادسة: استعد للخسارة.

وهي كالتالي:
الخطوة الأولى: اختر التوقيت المناسب
إذ إن إشارة مسألة ما في وقت غير
مناسب ربما يؤدي إلى كبر حجم
المشكلة أو فشل أي محادثات تجريها
مع أي شخص، خاصة مديرك.
الخطوة الثانية: اعرف دوافع مديرك
أفضل وسيلة للتفاوض هي فهم دوافع
الجانب الآخر ومعرفة اهتماماتهم،
وأفضل طريقة لإقناع مديرك أو
رئيسك بالاستماع إليك هي قدرتك
على التعبير عن رأيك بالطريقة التي
تجذب.

الخطوة الثالثة: اجعلها تبدو فكرته هو
وليس فكرتك.
تعامل مع فكرتك وكأنها فكرته، أوهمه
بأنك استوحيت هذه الفكرة من كلامه
ومن آرائه.
الخطوة الرابعة: ساعد مديرك على أن
يبدو رائعاً.
تذكر أن مديرك يحاول دائماً أن يبدو



•• علي الغيلان:

المشكلة بين الموظف والمدير
ليست في الاختلاف ذاته وإنما
في أسلوب إدارة الاختلاف

والمبررات، وربما مشفوعة بالشواهد
والبراهين على جدوى وجهة نظره
بشكل عملي ومحسوب. كما لا يمكننا
أن نغفل دور الثقة في هذا الإطار؛
فالموظف يجب أن يكون واثقاً من
طرحه ويتجلى ذلك من خلال تسلسل
أفكاره وقوة حججه.
أهلية الموظف، من غير المنطقي ولا
من استقامة التفكير أن يتقبل المدير
اقتراح موظف متسبب أو غير مُنتج؛ إذ
من أهم مسوغات قبول الرأي الآخر هو
تقبل الشخص نفسه، والمؤكد أن المدير
أصلاً لن يتقبل الموظف المتسبب، فكيف
به يتقبله مختلفاً معه!

٧ خطوات

ويقدم موقع «سيدي» بعض النصائح
للموظفين للتعامل مع مديريهم في
حالة النقاشات الخاصة بمسائل العمل
وتقديم الموظف لأفكار ومقترحات
لمديره، وذلك من خلال سبع خطوات،



كيف تختلف مع مديرك
دوّه أه تهرّد؟





●● ناصر الثبيتي:

الوضوح وإبداء الرأي
بالحقائق وعدم التعصب
من أهم الطرق لإدارة
الاختلاف

اجتهاد يحقق المصلحة العامة. وبهذا نستطيع أن نعالج ظاهرة الاختلاف في المجتمع الوظيفي.

حالة صحية

من جانبه، يرى تركي بن حمد أبو دبيل أنه من الطبيعي أن يكون هناك اختلاف بين الأطراف في العمل، كالاختلاف بين الموظف ومديره، وهي حالة صحية جداً، ويكمن الذكاء الشخصي للموظف في أنه يوجه اختلافه للمصلحة العامة، وأن يعبر عن رأيه المخالف لرأي المدير بطريقة غير مباشرة؛ كي لا يكون هناك ردة فعل غاضبة من رئيسه المباشر.

ويقول أبو دبيل: «إذا اختلف الموظف ورئيسه المباشر على أمر يخص العمل؛ فعلى الموظف أن يوضح وجهة نظره بأسلوب هادئ وأن يقدم هذا الرأي كما لو أنه يقدم مشورة ينصح بها العاملين-فعلى سبيل المثال-إذا خالف

عمل إلا ويكون بها اختلاف، فالمشكلة بين الموظف والمدير في كثير من المواقف ليست في معنى الاختلاف ذاته وإنما المشكلة في أسلوب إدارة الاختلاف».

ويضيف الغيلان: «لقد قدم القرآن الكريم الطريقة المثلى لإدارة الاختلافات وهي (التلطف)، فقد قال الله تعالى في سورة الكهف: وَكَذَلِكَ بَعَثْنَاهُمْ لِيَتَسَاءَلُوا بَيْنَهُمْ قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ كَمْ لَبِثْتُمْ قَالُوا لَبِثْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ قَالُوا رَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَا لَبِثْتُمْ فَابْعَثُوا أَحَدَكُمْ بِوَرِقِكُمْ هَذِهِ إِلَى الْمَدِينَةِ فَلْيَنْظُرْ أَيُّهَا أَزْكَى طَعَامًا فَلْيَأْتِكُمْ بِرِزْقٍ مِنْهُ وَلْيَتَلَطَّفْ وَلَا يُشْعِرَنَّ بِكُمْ أَحَدًا (١٩). فالتلطف هو سبيل لفظي يؤدي إلى تهينة المدير لتقبل الرأي المختلف، ويحتاج هذا إلى تدريب وممارسة وإيمان بأن الاختلاف لا يعني أن أحد الأطراف على خطأ، وإنما هو

تذكر أنك قد تعرض رأيك ولا يؤخذ به، وفي هذه الحالة عليك أن تهدأ وتحاول الاستفادة من الموقف. الخطوة السابعة: استعد للرحيل.

إذا وجدت نفسك غير قادر على التعامل بشكل مباشر مع مديرك ولا يرغب في سماع رأيك فربما حان الوقت للبحث عن وظيفة أخرى.

وللاقترب أكثر من آراء الموظفين حول كيفية الاختلاف مع المدير؛ التقينا عينة من موظفي الدولة وسألناهم عن أفضل السبل لإدارة الاختلاف مع المدير.

مرونة وتحكم

يقول علي بن محمد الغيلان: «قبل أن يبدأ الموظف في التعبير عن رأيه للمدير عليه أن يتعلم الأساس الذاتي لإدارة الاختلاف وهو: (الأكثر مرونة أكثر تحكماً). فلا يمكن أن تنجح منظومة



●● نواف النمري:

من الضروري اختيار الوقت المناسب للنقاش والتلطف في الكلمات وإظهار الاحترام للمدير

والمدير تتحقق من خلال اختيار الوقت المناسب للنقاش، والأسلوب الجيد في توصيل وجهة النظر، مع التلطف في الكلمات وإظهار الأدب والاحترام للمدير، وإيضاح أن وجهة النظر تلك تصب في مصلحة العمل ولا يقصد بها شخصنة الموضوع، مع شكر المدير على رحابة صدره لقبول وجهات النظر وأن ما تم طرحه؛ هدفها الارتقاء بمنظومة العمل ■

ستُسمع، وأن أفضل الآراء ستطبق، وأن النقاط التي تم الاختلاف عليها سيتم النقاش حولها إلى أن يتم الوصول لنقطة اتفاق. وفي هذه الحالة يختلف الموظف مع المدير دون أن يغضبه.

استماع جيد

ويقول أحمد بن علي إبراهيم البريدي: «من الطبيعي أن يحدث اختلاف بين الموظف ومديره وربما بشكل يومي، ولكن من الخطأ مواجهة المدير ببعض المسائل التي يراها الموظف أخطاء بشكل مباشر، إلى جانب التريث في الرد على هذه المسائل والاستماع الجيد للمدير، حتى ولو كان في نظر الموظف مخطئاً، وبعد الانتهاء عليه تصويب رأي المدير وإبداء رأي قريب من رأيه. وأثناء إبداء رأي الموظف فإن المدير سيستشف رأي الموظف ويبدأ في تعديل رأيه ومقترحاته وسيصل الاثنان إلى نتيجة مرضية للجميع».

مصلحة العمل

ويرى نواف بن عبدالله النمري أن الإدارة السليمة للاختلاف بين الموظف



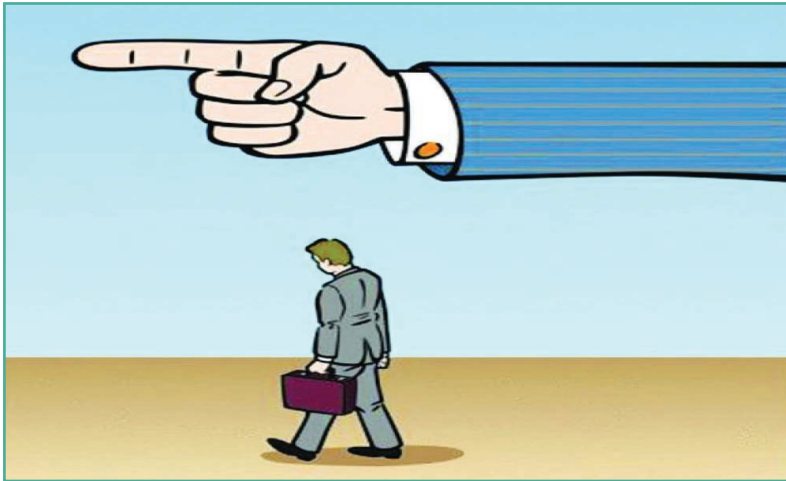
●● أحمد البريدي:

لا تواجه المدير بالأخطاء بشكل مباشر وعليك بالتريث والاستماع الجيد

المدير النظام لعدم علمه به؛ فإنه على الموظف المطلع على النظام أن يوجه المدير إلى ذلك بأسلوب هادئ وبطريقة مقنعة ومحترمة، من شأنها أن تلغي كل الطرق المؤدية للاختلاف السلبي».

٤ طرق

ويشير ناصر سليمان الثبتي إلى أن الاختلاف بين الموظف والمدير يجب أن يكون من خلال النقاش الهادئ، ومن أهم الطرق لإدارة الاختلاف: الوضوح في التعبير عن الرأي، وإن كان نقاط كثيرة يجب أن تكون مترابطة، وإبداء الرأي من خلال الحقائق والأدلة المنطقية، واتباع قواعد النقاش والالتزام في التعبير عن الرأي وإعطاء الطرف الآخر الفرصة للحديث مع ضرورة إظهار الاهتمام بما يقوله، عدم التعصب لوجهة النظر الشخصية. ويؤكد الثبتي أنه في حالة تطبيق الطرق الأربع تلك سنلاحظ أن كل الآراء



الملاحقة الجنائية للجرائم المعلوماتية



د. محمد بن أحمد بن علي المقصودي
أستاذ القانون العام
معهد الإدارة العامة

والعقوبات من ناحية، ومبدأ الشرعية الإجرائية من ناحية أخرى، وضرورة التكامل في الدور والهدف مع المعاهدات الدولية. وإدراكاً لأهمية تنظيم التعاملات الإلكترونية، وافق مجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية في ١٤٢٨/٣/٧ هـ الموافق ٢٦/٣/٢٠٠٧ م على نظامي مكافحة جرائم المعلوماتية والتعاملات الإلكترونية؛ وكان ذلك للحد من وقوع الجرائم المعلوماتية وتحديد الجرائم المستهدفة بالنظام والعقوبة كما صدر بتاريخ ١٤٣٩/٢/١٢ هـ أمر ملكي كريم بإنشاء هيئة باسم (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني) ترتبط بمقام خادم الحرمين الشريفين - أيده الله - والموافقة على تنظيمها الذي يهدف إلى تعزيز حماية الشبكات وأنظمة تقنية المعلومات وأنظمة التقنيات التشغيلية ومكوناتها من أجهزة وبرمجيات، وما تقدمه من خدمات، وما تحويه من بيانات، مراعية في ذلك الأهمية الحيوية المتزايدة للأمن السيبراني في حياة المجتمعات؛ مستهدفة

شهد القرن العشرون تطوراً هائلاً في مجال الاتصال وأصبحت الشبكة المعلوماتية الدولية الإنترنت من عجائب القرن العشرين التي امتدت عبر كامل أنحاء المعمورة وربطت بين شعوبها؛ فأصبحت وسيلة التعامل اليومي بين أفراد مختلف الطبقات والمجتمعات. ومقابل تباين الذهنيات والمستويات العلمية لمستعملي شبكة الإنترنت ظهرت ممارسات غير مشروعة، فأصبحت هذه الشبكة أداة ارتكابها أو محلاً لها حسب الحالة؛ مما أدى إلى ظهور طائفة جديدة من الجرائم العابرة للحدود، مختلفة عن باقي الجرائم التقليدية، وقد سميت بالجرائم المعلوماتية أو الإلكترونية أو جرائم الإنترنت. وقد أدى تسارع إيقاع التقدم التكنولوجي والتقني الهائل، وظهور الفضاء الإلكتروني، ووسائل الاتصالات الحديثة كالفاكس والإنترنت وسائر صور الاتصال الإلكتروني عبر الأقمار الصناعية إلى استغلاله من قبل مرتكبي الجرائم الإلكترونية في تنفيذ جرائمهم، إذ لم تعد تقتصر على إقليم دولة واحدة، بل تجاوزت حدود الدول، وهي جرائم مبتكرة ومستحدثة تمثل ضرباً من ضروب الذكاء الإجرامي، استعصى إدراجها ضمن الأوصاف الجنائية التقليدية في القوانين الجنائية الوطنية والأجنبية.

وبالنظر لما يتعلق بضعف نظم الملاحقة الإجرائية التي تبدو قاصرة على استيعاب هذه الظاهرة الإجرامية الجديدة، سواء على صعيد الملاحقة الجنائية في إطار القوانين الوطنية أم على صعيد الملاحقة الجنائية الدولية؛ مما أوجب تطوير البنية التشريعية الجنائية الوطنية بذكاء تشريعي مماثل تعكس فيه الدقة الواجبة على المستوى القانوني وسائر جوانب وأبعاد تلك التقنيات الجديدة، بما يضمن في الأحوال كافة احترام مبدأ شرعية الجرائم

وأيضاً المساس بالحياة الخاصة للأفراد عن طريق التسجيل وغيرها من المجالات التي تدخل في استعمال الحاسب الآلي، كما أن الإجرام الإلكتروني أصبح يستخدم من قبل المنظمات الإرهابية لتهديد مصالح الدول الاقتصادية والأمنية؛ لذا وجب تحديد الصورة المثلى للتعاون الدولي للوصول إلى الملاحقة الجنائية، في إطار القوانين الوطنية وعلى صعيد الملاحقة الجنائية الدولية وضرورة كشف الصعوبات العملية في تطبيق الأفكار التقليدية والمستقرة بالقانون الجنائي كمبدأ الشرعية وسريان القانون من حيث الزمان والمكان واختصاص القضاء الوطني الذي يقوم على أساس تحديد خصائص ظاهرة الجرائم المعلوماتية ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها المحلية والدولية وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر أغوار المشكلة وفقاً لنظام جرائم مكافحة المعلوماتية السعودي وما ورد به، كما تبرز أهمية آراء الفقهاء وبيان موقفهم من مدى اعتبار خطورة تحديات الجريمة الإلكترونية وحاجة المجتمع الدولي للتعاون الأمثل؛ لمكافحتها وما يترتب عليه من التزامات قانونية وخاصة مع انتشار ظاهرة الإرهاب الدولي وجرائم غسل الأموال وتمويل الإرهاب ■

التأسيس لصناعة وطنية في مجال الأمن السيبراني تحقق للمملكة الريادة في هذا المجال انطلاقاً مما تضمنته رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتعمل عدد من المنظمات الدولية باستمرار لمواكبة التطورات في شأن أمن الفضاء الإلكتروني وقد أسست مجموعات عمل لوضع إستراتيجيات لمكافحة جرائم الإنترنت. ويستخدم مصطلح «الأمن السيبراني» لتلخيص أنشطة مختلفة كجمع المعلومات ووضع السياسات العامة والتدابير الأمنية، والمبادئ التوجيهية، وطرق إدارة المخاطر، والحماية، والتدريب، ودليل لأفضل الممارسات المهنية، ومختلف التقنيات التي يمكن استخدامها لحماية شبكة الإنترنت. وتشمل هذه السياسات المعلومات وأجهزة الكمبيوتر، والأفراد، والبنية التحتية، وبرامج المعلوماتية، والخدمات، ونظم الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومجمل المعلومات المنقولة و/أو المخزنة في الأجهزة الإلكترونية. ويهدف الأمن السيبراني جاهدًا إلى ضمان تحقيق سلامة المؤسسات والأفراد في مواجهة المخاطر الأمنية وكل ما يتعلق بشبكة الإنترنت. وتتمثل أهمية موضوع بحث ضرورة التعاون الدولي لمكافحة الجرائم المعلوماتية من الناحية النظرية والعملية في اعتباره من الموضوعات التي تلامس

بشكل مباشر الكثير من مصالح أفراد المجتمع والدول، وعلى وجه الخصوص المصارف من خلال التعامل الإلكتروني والسحب من الأرصدة بواسطة البطاقة الممغنطة أو الدفع الإلكتروني،



شفافة وتشاركية ومتعددة المستويات وحامية.. اتجاهات غير مكتملة في علاقتهما

الإدارة العامة والدولة الحديثة ودور واعد للإعلام الاجتماعي

مع مطلع القرن الحالي؛ شهد عالمنا المعاصر العديد من المتغيرات المهمة، كالإرهاب، والأزمات الاقتصادية، وغيرهما، والتي أضحت كتحديات بالنظر لعلاقة الإدارة العامة بالدولة، ومفهوم الخدمة المدنية-إذا أخذنا في الاعتبار اختلاف هذا المفهوم من بلد إلى آخر-وهو ما يطرح العديد من التساؤلات حول القطاع العام ودوره في خضم هذه العلاقات المتشابكة. وهو الأمر الذي ألقى بظلاله على عاتق الباحثين والخبراء لتبسيط الضوء على هذه العلاقة، والاتجاهات الحديثة في توصيفها-خاصة مع اتساع أدوار الدولة-سواء كانت هذه الدولة حامية، أو شفافة، أو تشاركية، أو متعددة المستويات، كما أن بعضهم ينظر لوسائل الإعلام الاجتماعي في هذا الشأن لما لها من دور مؤثر وواعد في علاقة المواطنين بحكوماتهم. كل هذه العلاقات والاتجاهات والتحديات يتناولها بالتفصيل كتاب بعنوان: «الإدارة العامة والدولة الحديثة»، ضمن إصدارات الكتب المترجمة عن معهد الإدارة العامة، حيث قام بترجمته للغة العربية د. صالح بن محمد السلمي، وراجع الترجمة د. وحيد بن أحمد الهندي، وهو الكتاب الذي نقرأه معاً في هذا العدد من «التنمية الإدارية».



منظور دولي ومعباري

يتكون الكتاب من مقدمة، وه أجزاء تتضمن ١٥ فصلاً متنوعاً. وقد جاءت فكرة هذا الكتاب وتم اختيار موضوعاته في ضوء المناقشات التي دارت في معهد الأبحاث الألماني للإدارة العامة وكلية الشؤون العامة والبيئة في جامعة «إنديانا»، ثم تم عقد مؤتمر في الجامعة الألمانية للعلوم الإدارية، «سباير»، ألمانيا خلال الفترة من ١٩-٢٠ يوليو ٢٠١٢م. وقد عُرضت ونوقشت ٤٨ ورقة عمل؛ فتم اختيار ١٥ ورقة من بينها، وطلب من مؤلفيها إعادة صياغتها لتناسب مع الهدف العام لهذا الكتاب، بما يوفر منظورا دولياً حول تطور كل من الدولة والإدارة في الدول المتقدمة، مع الأخذ بالمنهج المقارن، وعلاوة على ذلك؛ فإن بعض أجزاء الكتاب قام بتأليفها باحثون من بلدان معينة؛ للفت الانتباه إلى اتجاه مهم في الدولة الحديثة، وفي ضوء ذلك طلب من هؤلاء المؤلفين مناقشة إمكانية تطبيق النتائج التي توصلوا إليها على نطاق واسع. وفي مقدمة الكتاب نطالع تناول المنظور

والفعالية؛ من حيث التكلفة، والمهمة الأساسية) والأهداف الجوهرية. ويناقش «جون جراهام» في الفصل الثاني كيف أن أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، بالرغم من بعض الاختلافات بينهما في القيم والهيكل السياسي؛ إلا أنهما تسعيان إلى تحقيق قدر من التعاون التنظيمي. ويلفت «آرثر رينجلنج» في الفصل الثالث إلى أن الإدارة العامة تشمل الكثير من المشكلات الإدارية؛ وبالتالي فإنه يجب معالجة القضايا الدستورية المتعلقة بهيكل الدولة والسلطة السياسية، فالعلاقة جدلية بين القانون والسياسة وينبغي أن تعمل في إطارهما الإدارة.

مهام تقليدية

ويخصص الكتاب الجزء الثاني منه للحديث عن «الدولة الحامية»؛ باعتبار أن حماية المواطنين هي أقدم وظيفة للدولة، وهو الأمر الذي أسهم بشكل مباشر في تشكيل الحكومة والإدارة العامة. فهذه المهمة أو الوظيفة ترتبط بوجود الدولة والمجتمع، لا سيما في مجال الإرهاب الدولي. وبصفة

المعياري وأثره على الدولة، وهو مجال بحثي واسع؛ لكن بعض الباحثين ممن كتبوا عن الدولة النشطة و/أو التمكينية قد تجاهلوه هم وغيرهم ممن ركزوا في كتاباتهم على فعالية وكفاءة الحكومة. إضافة إلى أن هناك نزعة في عهد الإدارة العامة الجديدة التي تركز على إدارة الأداء والقياس لإغفال أهمية التفكير في الدولة. وبالرغم من كل هذه الاتجاهات إلا أنه يجب التفكير في دور ومكانة الدولة في المجتمع، وذلك بالتوافق مع عودة الأهمية لوجهات النظر المعيارية، ومع الأخذ بعين الاعتبار أنه لم تعد هناك تلك النظرة التكنوقراطية للإدارة العامة.

علاقة جدلية

يتناول الجزء الأول من الكتاب «وجهات النظر المعيارية للدولة»، وذلك في ثلاثة فصول متتالية، حيث يركز «ديفيد روزنبليوم» في أولها على القيم العامة غير المتأصلة في مهمات أو سياسات محددة، بما في ذلك، على سبيل المثال: الشفافية والمشاركة الشعبية. ويؤكد على أهمية غرس قيم الإدارة العامة (الكفاءة، والأداء،

المواطنين اليوم يريدون المزيد من الشفافية، وهو ما نستوضحه من خلال مقارنة وضع تبادل المعلومات بين كل من الولايات المتحدة وهولندا. وي طرح «اليساندرو سبين» في الفصل الحادي عشر تساؤلاً مهماً مفاده هو: هل يمكن تعزيز الشفافية عن طريق الحوكمة الرقمية؟ وهنا يصف «سبين» اتجاهين حديثين نسبياً: الأول هو مبادرة الحكومة المفتوحة والذي يهدف إلى جعل البيانات التي تحتفظ بها الحكومات متاحة؛ بغرض زيادة انخراط المواطنين، والاتجاه الثاني هو ما يسمى بالهمسات النسبية، تلك الإستراتيجية المستندة إلى المعلومات؛ بهدف التأثير في السلوكيات. وتنظر كل من: «ليزا بلوجرين أمسلر»، و«سوزان فوكسورثي» في الفصل الثاني عشر إلى «الحوكمة التعاونية» وتعزيزها عبر الإنترنت أو ما يعرف بالحكومة المفتوحة من خلال تجربة الولايات المتحدة في هذا الصدد.

متعددة المستويات

وننتقل في الجزء الأخير إلى مفهوم «الدولة متعددة المستويات»، وهو الجزء الذي يخصصه الكتاب للحديث عن الاتحاد الأوروبي كنظام متعدد المستويات، فيشير كل من: «ساين كولمان»، و«ستيغان جروس»، و«جورج بوجومل» في الفصل الثالث عشر للتغيرات في الأداء على المستوى المحلي وتقييم ذلك في كل من فرنسا، وألمانيا، والمملكة المتحدة. بينما يبرز كل من: «جوزيف كورك»، و«نينا بويجر» في الفصل الرابع عشر شبكات المشاركة السياسية دون الوطنية، وربط ذلك بموضوع الحكم الشبكي وكيفية تحول الحكومات الأوروبية؛ فالشبكات العابرة للحدود الوطنية تعد عنصراً مهماً في التكامل الأوروبي. ويختتم كل من: «مايكل بوير»، و«فيليب ستندنجير» الكتاب بالفصل الخامس عشر، فيسلطان الضوء على الحكومات الإقليمية في كل من فرنسا، وألمانيا، والمجر، وبولندا، وإسبانيا، ومدى مشاركتها في النظام المتعدد المستويات ■

●● التنفيذ الفعال للسياسات العامة في ألمانيا مقابل الحد من إساءة استعمال السلطة في أمريكا

بموظفي الخدمة المدنية المهنيين بدايةً من منتصف القرن التاسع عشر، ويشير المؤلفون إلى وجود ندرة ملحوظة في الأبحاث العلمية في مجال الإدارة العامة حول هذه النوعية من الموظفين.

ويركز كل من: «جيفري برودني»، و«ديونج أن»، و«ودورث» في الفصل الثامن على مراكز التطوع التي توجد في ٦٠ دولة، خاصة تلك الموجودة في كوريا الجنوبية؛ ويخلصون إلى أنه عندما تُدار هذه المراكز كمنظمات غير ربحية؛ فإنها ستكون ناجحة جداً في تسخير جهود المتطوعين. ويبدو أن المدى الذي تسهم فيه سلطة المشاركة في عملية التنظيم الإداري تلفت الانتباه إلى أن الإجراءات الإدارية هي عبارة عن أعمال بمثابة أداة لضمان العلاقات الديمقراطية بين الحكومة والمواطنين عبر الانفتاح والمساءلة والكفاءة. ثم يعقد كل من «بلوناك كافاك»، و«تين سفير» مقارنة في الفصل التاسع بين الولايات المتحدة وألمانيا اللتين يوجد بينهما تقارب من حيث زيادة نسبة مشاركة المواطنين، كما يوجد بينهما اختلاف في كون الولايات المتحدة تركز وبشكل أكبر على حماية الأطراف في أي إجراء والحد من احتمال إساءة استعمال السلطة، بينما ألمانيا أكثر توجهاً نحو التنفيذ الفعال للسياسات العامة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن وسائل الإعلام الاجتماعية قد مكنت المواطنين من أن يكونوا أكثر ارتباطاً بحكوماتهم من أي وقت مضى.

الشفافية

ويعالج الجزء الرابع من الكتاب في ثلاثة فصول مختلفة «الدولة القائمة على الشفافية»، فيركز الفصل العاشر على أن

عامة فإن هذا الجزء من الكتاب يُعنى بالوظائف التقليدية للحكومة، لكنه فيما بعد يركز على كيفية القيام بها في البيئة المعاصرة. ففي الفصل الرابع نجد أن «سويتا تشاكرabortي» و«ناعومي كروتزفيلد» يريان أن التنظيم هو المهمة التقليدية للحكومة، ومع ذلك تكمن صعوبة القيام بها في ظل نظام اتحادي؛ كالاتحاد الأوروبي. ويوضح «مايكل فرانك» في الفصل الخامس أن من ضمن المهام التقليدية الأخرى للدولة هو التدخل؛ لحماية القاعدة الاقتصادية التي تعتمد عليها الدولة والمجتمع، ورغم ذلك فإن التساؤل المعقول الذي يطرح نفسه يكمن في مقدار درجة التدخل المعقول للدولة خلال الأزمات الاقتصادية العالمية. وفي الفصل السادس نجد «جيسي بول ليرك» و«راحيل شوماكر» يقارنان بين كل من ألمانيا والمملكة المتحدة، من خلال نمط الاستجابة لأزمات السوق في الاقتصاديات الليبرالية (المملكة المتحدة) وبين الاقتصاديات التنسيقية للسوق (ألمانيا، وفرنسا)، إذ يبرز أن تدخل الدولة أقل إثارة للجدل، وهو بالتأكيد أكثر ضرورة عند الشعور بخطر الإرهاب الدولي.

الموظفون المواطنون

ويسلط الجزء الثالث من الكتاب الضوء على «الدولة القائمة على المشاركة»، أو التي تدعي أنها تمثل الديمقراطية؛ حيث يثور التساؤل حول: ما الآليات التي وضعت لتشجيع مشاركة المواطنين؟ فقد أظهرت دراسة مقارنة لجمهورية التشيك، والدانمرك، وفرنسا، والمملكة المتحدة، وألمانيا مدى شيوع مبدأ التطوع في الحكم على نطاق واسع. فيصحبنا كل من: «توني بوفيرد»، و«إلكا لوفلر»، و«جريج فان ريزين»، و«سلفادور بارادو» في الفصل السابع من الكتاب للتعرف على «الموظفين المواطنين»، حيث تبدو أهمية هؤلاء المتطوعين لسلامة المجتمع والبيئة المحلية والصحة؛ فقد كان لهذه النوعية من الموظفين دور مهم في الحكومات المحلية تاريخياً، واستجابة للتطور الحضاري في المجتمع الإنساني؛ فقد تم استبدال الموظفين المواطنين

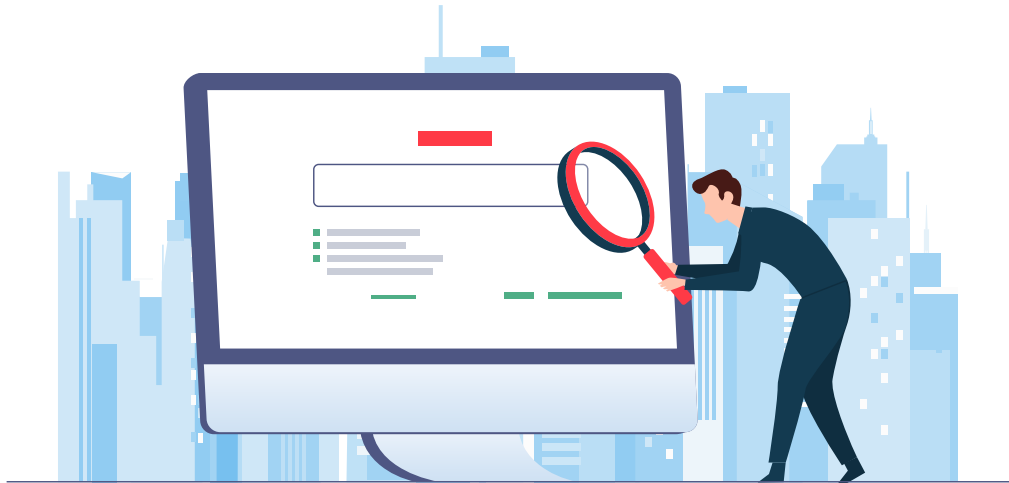


نظام المعلومات الإدارية:

هو أسلوب يقوم بتجميع معلومات سابقة أو حاضرة أو مستقبلية، بصورة رسمية أو غير رسمية، وبطريقة مكتوبة أو شفوية أو شكلية (مصورة)، حيث تصبح هذه المعلومات في متناول القادة والموظفين، ويستخدمونها كأساس لقرارات معينة لإدارة شؤون المنشأة بغية تحقيق أهداف محددة.

فمثلاً:

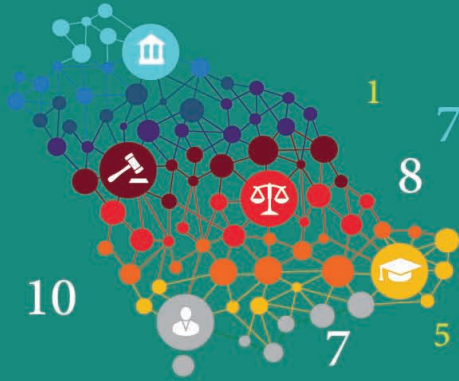
لو أرادت كلية الاقتصاد والإدارة منح فرعها بقسم الطالبات استقلالية أكثر في بعض المواد؛ فإن على صناع القرار الحصول على معلومات إدارية وعلمية عن الفرع واحتياجاته، وعندها يتمكن المسؤولون من الاستفادة من هذه المعلومات وبما يتفق مع البيئة والقيم والإمكانات المتاحة.



50

١٣٤١هـ - محرم ٧١١هـ

الأرقام والإدارة



1,154
مليار
ريال

إجمالي الإيرادات المتوقع للمملكة عام ٢٠٢٣، أي بمتوسط نمو سنوي يبلغ حوالي 5.2%، مقابل 1,153 مليار ريال إجمالي النفقات؛ وهو ما يعني تحقيق فائض يقدر بمليار ريال. (وثيقة برنامج تحقيق التوازن المالي تحديث ٢٠١٩)

17%

نسبة معدل تغيير الرؤساء التنفيذيين؛ وذلك وفقاً لدراسة عن التعاقب الوظيفي للرؤساء التنفيذيين، أجرتها شركة تابعة لشبكة "بي دبليو سي" على أكبر 2500 شركة مساهمة عامة على مستوى العالم طوال الـ ١٩ عاماً الماضية. وهو ما يؤكد على أن ارتفاع نسبة تغييرهم قد بلغت مستوى قياسي يقدر بـ 17% عام ٢٠١٨م، وازدياد وصلت إلى 3% عما كانت عليه عام ٢٠١٧م. (العربية نت).

674,910

إجمالي عدد من استفادوا من برنامج التدريب الإلكتروني (دروب) الذي يقدمه صندوق تنمية الموارد البشرية خلال العام ٢٠١٨م، مقابل 3,377 مستفيداً من برنامج (تمهير)، و19,658 طالباً وطالبة استفادوا من التدريب ببرنامج (صيفي). (التقرير السنوي لصندوق تنمية الموارد البشرية لعام ٢٠١٨).

136
مليار
ريال

حجم الإنفاق على الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة خلال عام ٢٠١٧م، وذلك بمعدل نمو يقدر بـ 4.6% عن العام ٢٠١٦م، ويمثل الإنفاق على خدمات الاتصالات حوالي 65% من إجمالي هذا الإنفاق. (التقرير السنوي لهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات للعام ٢٠١٦).

542

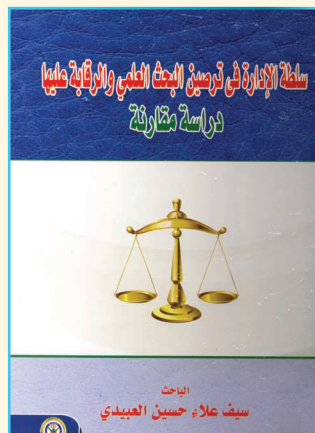
إجمالي عدد الصناديق الاستثمارية خلال العام ٢٠١٨م، منها ٢٤٩ صندوقاً عاماً مقابل 293 صندوقاً خاصاً. وقد بلغ عدد المشتركين فيها 336,506 مشتركين، وبلغت قيم الأصول 290,141,1 مليون ريال. (التقرير السنوي لهيئة السوق المالية للعام ١٤٤٠/١٤٣٩ هـ الموافق ٢٠١٨م).

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.

سلطة الإدارة في ترصين البحث العلمي

تأليف: أ. سيف علاء حسين العبيدي.
الناشر: مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر.
سنة النشر: ٢٠١٩م.

يهتم الكتاب باستعراض مفهوم البحث العلمي ودور وزارة التعليم
العالي في ترصين البحث العلمي والرقابة الإدارية والقضائية
على البحث العلمي.



القيادة التحويلية

تأليف: أ. محمد صلاح عبدالوهاب.
الناشر: الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر.
سنة النشر: ٢٠١٩م.
يسلط هذا الكتاب الضوء على أسس ومفاهيم
القيادة وأنماطها ونظريات القيادة ومفهوم وطبيعة
القيادة التحويلية.



الإحصاء التطبيقي

تأليف: د. عوض عبدالمطيف الطراونة.
الناشر: دار الخليج للصحافة والنشر، عمان،
الأردن.
سنة النشر: ٢٠١٩م.
يعرض الكتاب مقدمة في الإحصاء وكذلك
المتغيرات العشوائية والتوزيعات الاحتمالية
وتوزيعات المعاينة واختبار الفرضيات.



تطبيقات بحوث العمليات في الإدارة

تأليف: د. مراد محفوظ.

الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يبرز الكتاب بحوث العمليات وأسلوبها في حل المشكلات وكذلك البرمجة الخطية والنموذج الثنائي وتحليل الحساسية ومشكلة النقل.



مدخل إلى علم الذكاء الاصطناعي

تأليف: د. محمود طارق هارون.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

الناشر: الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر

يحاول هذا الكتاب التركيز على تقنية الذكاء الاصطناعي من حيث النشأة التاريخية والمفاهيم ذات الصلة وأساليبه المختلفة وتقنياته ومجالات تطبيقه.



تدريب المستخدمين في المنظمات العامة

تأليف: د. العربي حجام.

الناشر: دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يعرض الكتاب لمفهوم التدريب والمفاهيم المرتبطة به ومبادئ تدريب المستخدمين وأنواعه والأطر النظرية لتنمية الموارد البشرية وواقع ورهانات تدريب المستخدمين بمؤسسة توزيع الكهرباء بالطارف بالجزائر.



تكنيك «الحشيمة» و«التهشيم»

الحكم والأمثال جزء لا يتجزأ من التراث العربي والثقافة العربية.. فحين تكون طرفاً في حوار ما مع أي شخص «عربي»، فستجد أنه من النادر أن ينتهي الحوار دون أن يتضمن حكمة أو مثلاً.. فكلاهما يختصران الكثير ويتضمنان القيم والطريقة المثلى في التعامل مع الآخرين نبلاً أو مروءة بالنسبة لطرف، وحفظ الكرامة واحترام الذات للطرف الآخر. من المؤكد أننا لن نستطيع حصر الأهداف التي تتضمنها الحكم والأمثال، لكننا نستطيع أن نؤكد -غالباً- على أنها تحمل أهدافاً سامية لا محالة، وتسعى إلى أن ترتقي بالسلوك البشري بشكل عام.. ولكن !!

رغم أن الحكم والأمثال وجدت وامتدت منذ مئات السنين -إن لم يكن آلافها- وتراكم الكثير منها عبر الزمن، فهناك القديم، وهناك المستحدث، وكلها تصب في نقطة واحدة: جملة قصيرة أو جملة طويلة تختصر جدلاً مطولاً أو تفحم خصماً في لحظات ولكن أيضاً: لماذا لا زلنا نعيش في بوتقة الانتصارات الجدلية والافتراضية، والتنظيرية، فالحكم والأمثال دعمتنا وجدانياً ونظرياً ومعرفياً ونظرياً فقط، لكنها عجزت عن تشكيل سلوكنا المعاش!

ولنطرح سؤالاً آخر للتوضيح وهو: لماذا استطاع الإنسان الغربي أن يخلق ثقافته الإنسانية المحسدة بالسلوك؟ وبقينا أسرى الجمل اللغوية الجميلة والحكم المفحمة والأمثال الدامغة وحسب!

سأضرب مثلاً آخر، هناك سيدة فاضلة كانت أماً لإحدى صديقاتي تكرر مثلاً جميلاً أردده باستمرار في كل مرة يطرح فيها حوار عن فن التعامل مع الآخرين وفي برامج تنمية مهارات الاتصال الفعال التي ننفذها في معهد الإدارة. فقد كانت رحمها الله تقول: «واحد



*
د. فضية ثاني الرئيس

احشمه، واحد اهشمه، واحد احشم نفسك عنه» !!! هذا المثل بالفعل جميل ومعبر ويحوي تكنيكاً رائعاً في التعامل مع الآخرين؛ فمن ناحية تنظيرية ستجد كل من يحيط بك إما شخص «يستحق الحشيمة»، أو يستحق الهشم، أو يجب عليك أن تترفع عنه، ولكن هل بالإمكان تطبيقه فعلاً ؟؟

هل يستطيع من يحفظ هذا المثل أن يطبقه كما يظهر براقاً ومغرياً في التنظير ؟؟ ألم نلاحظ أن الكثيرين، ونحن من ضمنهم قد طبقناه بطريقة مختلة أحياناً فوجدنا أنفسنا حيناً نهشم من يستحق الحشيمة ونحشم من يستحق الهشم، أو أننا استيقظنا من سباتنا لنجد أننا أضعنا طاقتنا النفسية والذهنية وبددناها في جدالات عقيمة وحوارات مع أشخاص كان كل ما هو مطلوب منا أن نترفع عنهم فقط !!

إذن أين الخلل؟ هل هو بمستوى إدراكنا نحن ؟ أم بسبب الانفصال شبه الكامل بين التنظير والتطبيق، أو قصور المثل وعجزه عن تقديم آليات تساعد في التطبيق الصحيح ؟؟ فالكلمات العقلانية والحكمة التي قدمت لنا نصيحة فاخرة عن كيفية التعامل مع الآخرين عجزت بشكل أو بآخر عن أن تفسر لنا كيف نطبقه؛ ولذلك هل يمكننا الادعاء بأن الحكم والأمثال ظلت حتى الآن مجرد تنظير ومجرد فكرة ذهنية موجودة! حاضرة ولكنها غير قابلة للتطبيق بالشكل السليم.

وتراءى إلى خاطري فيما لو شرحنا هذا المثل لبروفيسور غربي وطلبنا منه مساعدتنا في تطبيقه بدلاً من الاحتفاظ به في أدراج عقولنا وملفاتنا لاستخدامها في الأحاديث فقط... تدرون ماذا بوسعنا أن يفعل !! إنه بكل بساطة سيطلب تعريفات محددة لكل مصطلح، «الحشيمة والتهشيم والترفع» يجب أن نحدد لها تعريفات دقيقة. فهل الحشيمة هي المبادرة بالسلام على الآخر! توجيهه في المواقف اللازمة! التغاضي عن أخطائه! الإطراء عليه في بعض الأوقات! أو ماذا ؟؟

بعدها سيطلب منك تحديد صفات الأشخاص الذين سيندرجون تحت كل تصنيف، بعدها سيعطيك خريطة طريق بخطوات محددة لكيفية تنفيذ فكرة أن «تحشم، تهشم أو تترفع». سينقلها من أرض التنظير إلى أرض الواقع بعد أن يكون قد بلور المفهوم وحوله إلى شيء أوضح وأدق، بدلاً من إبقائه مجرد معنى عام غير محدد الشكل؛ وبالتالي سيجعل من التطبيق أمراً متاحاً وممكناً. بعدها أيضاً سيتم بناء ثقافة كاملة يتبناها الصغير قبل الكبير. فستجد نفسك حينها وحين يأتي الموقف المناسب لا تتحدث «متحلقماً»، بل ستنفذ «الحشيمة والهشم والترفع» في الموقف المناسب مع الشخص المناسب، وستفعله كسلوك معاش، وليس كسلوك «طبطة» على كتف صديق شعر بالإهانة من شخص ما وامتنع وحدتك لينفس لك عن غضبه قائلاً: «الشبهة ماهي عليه الشبهة على اللي ما هشمته مثل ما يقول المثل !!!!!!!». ■



مركز البحوث والدراسات
بمعهد الإدارة العامة

صدر حديثاً عن



التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص