

التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٦٩ - صفر ١٤٤١هـ

التقى معالي مدير عام المعهد والفريقين الاستشاريين
الأمير خالد الفيصل يؤكد أهمية
مواكبة توجهات القيادة وتحقيق تطلعاتها

السعودية الأولى عالمياً في إصلاحات بيئة الأعمال

د. حصة العقيل لـ «التنمية الإدارية»:

التعاقب الوظيفي.. تخطيط متميز
لتجديد شباب المنظمات

نظام الجامعات الجديد سيغير متطلبات
سوق العمل، وسيؤثر على التدريب





معهد الإدارة العامة



رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية.



الرسالة

المشاركة في تحقيق التنمية الادارية وتلبية احتياجات العملاء من خلال:

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



القيم

- الالتزام.
- 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 :

- ♦ إذكاء روح المبادرة والابتكار.
- ♦ المبادرة لحل المشكلات الإدارية.
- ♦ الإصغاء والاستجابة لاحتياجات 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.



مراسلات التحرير:

توجه المراسلات إلى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي

معهد الإدارة العامة

ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١٤١

Corporate_Communication@ipa.edu.sa

المقالات والموضوعات

التي تُنشر في المجلة

وما تتضمنه من

آراء وأفكار

تمثل آراء كُتّابها،

ولا تمثل بالضرورة رأي معهد الإدارة

العامة.

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردمك:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

طُبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة



الأمير خالد الفيصل يؤكد أهمية مواكبة توجهات القيادة وتحقيق تطلعاتها

6 متابعات

20 اللقاء

28 قضية العدد



د. حصة العقيل لـ مجلة التنمية الإدارية:

نظام الجامعات الجديد سيغير متطلبات سوق العمل، وسيؤثر على التدريب



البنك الدولي يصنف المملكة في الريادة من بين ١٩٠ دولة السعودية الأولى عالمياً في إصلاحات بيئة الأعمال.. تحديات وتطلعات

التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة الاتصال 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:

أ. نورة بنت سعود الدوسري

هاتف: ٤٧٤٥١٤١

aldosrayn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa

تخطو المملكة بخطى واثقة نحو التميز على المستوى العالمي في مجالات عديدة: في ضوء ما تشهده من جهود تنموية جادة وهادفة إلى رفع كفاءة الأداء في كافة مؤسساتنا الوطنية، فنحن وطن طموح، ومجتمعنا حيوي يسعى بقوة لتحقيق الإنجازات تلو الإنجازات، وسيظل اقتصادنا مزدهراً في سعيه لتتويع مصادر دخلنا وفتح سوقنا الوطنية للاستثمار العالمي. فهذه محاور رؤيتنا المباركة رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي نجني ثمارها على المستوى العالمي: فقد صنف البنك الدولي في تقريره السنوي «ممارسة أنشطة الأعمال» الذي يقيس أداء (١٩٠) دولة من خلال ١٠ مؤشرات المملكة العربية السعودية الأولى عالمياً في «إصلاحات بيئة الأعمال» التي تهدف لبناء المزيد من التنوع الاقتصادي، وإزالة العراقيل التي تواجه رواد الأعمال، وخلق فرص عمل أفضل، ورفع مستويات الدخل والمعيشة. وهو ما نلحظه مع خبرائنا في قضية هذا العدد من مجلة «التنمية الإدارية».

ولعل هذا الإنجاز العالمي يفرض علينا مزيداً من الإصرار على تدريب كوادرنا الوطنية وفق أحدث صيحات التدريب، خاصة التدريب الإلكتروني، وتأهيلهم لمواجهة تغيرات سوق العمل؛ وانعكاس ذلك على الاتجاهات المستقبلية لسوق التدريب في المملكة، وكذلك تمكين المرأة السعودية التي اقتحمت مجالات عديدة حققت فيها إنجازات تؤكد على أننا نعول عليها دوراً تنموياً فعالاً. كذلك فإن إعلامنا في عصر الثورة الرقمية يجب أن يكون داعماً لهذه الإنجازات، ويسهم بفاعلية في تسويق مشاريعنا القومية، وخططنا التنموية. فهذه كلها موضوعات طرحناها للنقاش مع د. حصة العقيل مديرة الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية، والتي استضافناها في «لقاء العدد».

وانطلاقاً من الاهتمام بهذه الكوادر ودورها الفعال في مجال التنمية الإدارية؛ فإننا نلحظ معكم في «تحقيق العدد» كيفية التعامل مع «الموظف العنيد» وترويضه، وهو ما يعد نوعاً من التأهيل للاستفادة من جهوده وأقرانه، وتوظيفهم على نحو فعال ودمجهم في مسيرتنا التنموية. ولعل إصلاحات بيئة الأعمال، وترسيخ دعائم التنمية الإدارية لن تؤتي ثمارها إلا إذا كان لدينا «البديل المناسب في الوقت والمكان المناسبين»، وهي أصدق مقولة يمكن أن تعبر عن تحقيق «التعاقب الوظيفي» أو ما يعرف بالإحلال الوظيفي الذي يعد بمثابة تجديد لشباب الكوادر الإدارية والضخ المتجدد للدماء في إدارة مؤسساتنا المختلفة على كافة المستويات، لا سيما على مستوى القيادات الإدارية، وهو ما نتناوله معكم في تقرير هذا العدد بعنوان: «التعاقب الوظيفي».

فهذه الموضوعات، وغيرها، والتي نقدمها لكم على صفحات المجلة ندعوكم لمطالعة تفاصيلها، بالإضافة إلى عدد من الأبواب الجديدة، والثابتة، والموضوعات المتميزة، وبقية منتقاة من المقالات لخبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري ■

تقرير 36



فريق البيانات .. قيادة التخطيط والتطوير والإبداع

تحقيق

44



الموظف العنيد.. التواصل الفعال ضروري والنظام يحكم الجميع

التقى معالي مدير عام المعهد والفريقين الاستشاريين:

الأمير خالد الفيصل يؤكد أهمية مواكبة توجهات القيادة وتحقيق تطلعاتها



أكد صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل مستشار خادم الحرمين الشريفين أمير منطقة مكة المكرمة، أهمية مواكبة توجهات القيادة والوصول بعمل الإمارة إلى المستوى الذي يحقق تطلعاتها.

وأشار الأمير خالد الفيصل لدى ترؤسه اجتماعاً في مقر الإمارة بجدة، بحضور نائبه صاحب السمو الملكي الأمير بدر بن سلطان بن عبدالعزيز، ومعالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور مشبب القحطاني، إلى أهمية مناقشة تطوير العمل في إمارة منطقة مكة المكرمة والمحافظات والمراكز التابعة لها، وتطوير منظومة العمل، وتكثيف برامج تدريب وتطوير منسوبي الإمارة، ما يسهم في الارتقاء بالأداء.

وتخلل الاجتماع استعراض للدراستين اللتين التي أعدهما فريقان مُشكلان من الإمارة ومعهد الإدارة العامة، حيث جاءت الدراسة الأولى بعنوان: «تحديد احتياج ديوان إمارة منطقة مكة المكرمة، والمحافظات، والمراكز بالمنطقة من القوى العاملة، ووضع آلية لإعادة توزيعها»، والثانية بعنوان: «دراسة الإجراءات في إمارة منطقة مكة المكرمة ومكوناتها، تمهيداً لأتمتها تقنياً». وتتضمن الخطوات المستقبلية التي تستهدف تطوير إجراءات العمل في إمارة منطقة مكة المكرمة، وسُبل تعزيز برامج التحول التقني في التعاملات؛ الأمر الذي يجوّد العمل المُقدّم ويسهل الإجراءات على المراجعين. وقد تم تتويج هذا الاجتماع بتوجيه سمو أمير منطقة مكة المكرمة بتشكيل لجنة برئاسة سمو نائبه وعضوية فريقتي الدراستين لتطبيق الدراستين خلال عامين ■

أمير منطقة عسير يفتح ورشة عمل القائمين بمهام المتابعة الإدارية



افتتح صاحب السمو الملكي أمير منطقة عسير، وسعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة عسير الأستاذ عبدالمحسن بن حسين آل مشيط هذه الورشة، والتي تهدف إلى تطوير مهارات الممارسين والقائمين بمهام إدارة المتابعة في الأجهزة الحكومية، بإكسابهم المعارف الأساسية في مجال أنظمة ولوائح المراقبة والمتابعة، والتعرف على أهم المشكلات والتحديات التي تواجه القائمين على هذه الأعمال واقتراح الحلول المناسبة لها. كما تهدف هذه الورشة لوضع حجر الأساس لوضع آلية لتحسين الاتصال بين إدارات المتابعة والأجهزة الرقابية بالمنطقة وجدولة ورش العمل المستقبلية التي من شأنها رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم. وقد أعرب سعادة مدير عام الفرع عن شكره وتقديره لسمو أمير المنطقة لتوجيه سموه بإقامة هذه الورشة، ولتابعته وحرصه الدائم على تطوير الكوادر البشرية في منطقة عسير. وفي الختام تسلم سمو أمير منطقة عسير درعاً تذكاريًا بهذه المناسبة ■

لعرض مجموعة من البرامج في «كيف تكون قدوة بلغة القرآن»

فرع المعهد بمكة المكرمة يشارك في فعاليات ملتقى مكة الثقافي الرابع



برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل مستشار خادم الحرمين الشريفين أمير منطقة مكة المكرمة، شارك سعادة أ.علي بن يحيى الغامدي مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة في فعاليات ملتقى مكة الثقافي في دورته الرابعة لهذا العام ١٤٤١هـ، لعرض مجموعة من البرامج التي سوف يشارك بها فرع المعهد في برنامج كيف تكون قدوة بلغة القرآن ■

معالي د. مشب القحطاني يدشن منصة ابتكار ونظام الإستشارات ويطلق مسابقة تحدي المعهد



دشن معالي مدير عام المعهد الدكتور مشب القحطاني خلال اجتماع اللجنة العليا منصة ابتكار على الموقع الداخلي للمعهد والتي تحتوي على معلومات عن عملية الابتكار ومراحلها وعدد من أساليب وأدوات الابتكار. كما تتيح المنصة طلب إقامة جلسات ابتكارية بمواضيع مختلفة منها: التثقيف في الابتكار، وبحث الفرص والتحديات، وتوليد الأفكار ونمذجتها واختبارها. و تتيح المنصة للموظف تقديم أفكار مبتكرة أو تحديات في نشاطات المعهد وبيئة العمل. كذلك أطلق المدير العام مسابقة تحدي المعهد والتي تهدف إلى التشجيع لاقتراح أفكار وحلول ابتكارية لتطوير النشاطات والعمليات والتتظيم للمعهد من أجل تحسين أداء المعهد بشكل عام. ويستطيع جميع الزملاء الاطلاع على تفاصيل مسابقة تحدي المعهد والمشاركة فيها عبر منصة ابتكار في الموقع الداخلي للمعهد.



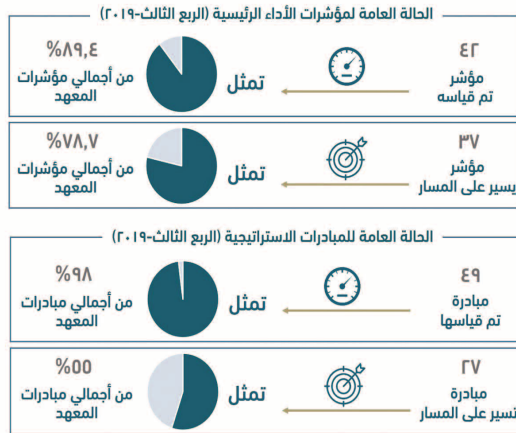
كما دشّن معالي مدير عام المعهد نظام الاستشارات، وهو نظام آلي تم تنفيذه وفق أفضل الممارسات في تطوير البرمجيات. وتتكون وظائف هذا النظام من خمس مراحل رئيسية هي:

- طلب الاستشارة.
- تشكيل الفريق.
- تنفيذ الاستشارة.
- تصميم وطباعة الاستشارة.
- صرف المكافآت للمستشارين.

ويحقق ذلك النظام العديد من المزايا لتطوير العمل داخل منظومة الاستشارات بالمعهد ومن أبرزها أتمته نشاط الاستشارات بالكامل، وبناء ملف إلكتروني لكل استشارة، ومتابعة حالة الاستشارات تحت الإنجاز، وتمكين صاحب الصلاحية وذوي العلاقة من الاطلاع على جميع الشروحات التي تمت عليها، وكذلك إتاحة إمكانية استعارة الاستشارة المنجزة إلكترونياً ■

في إطار المتابعة الدورية لأداء إستراتيجية المعهد

الإدارة العامة للتخطيط والجودة تصدر تقريرها الربعي الثالث لأداء إستراتيجية المعهد ٢٠٢٠



في إطار المتابعة الدورية لأداء إستراتيجية المعهد ٢٠٢٠، أصدرت الإدارة العامة للتخطيط والجودة متمثلة في إدارة التخطيط تقرير قياس أداء إستراتيجية المعهد ٢٠٢٠ للربع الثالث ٢٠١٩م؛ حيث يعكس التقرير التقدم المحرز للمعهد في تحقيق أهدافه الإستراتيجية. وقد توجهت إدارة التخطيط بالشكر الجزيل إلى جميع الإدارات المعنية في المعهد لمساهمتها في تحقيق مستهدفات الإستراتيجية، وتزويدها بجميع البيانات اللازمة لقياس أداء الإستراتيجية في الوقت المحدد ■

لبحث سبل التعاون وتبادل الخبرات

فرع المعهد بالشرقية يستقبل وفداً من كليات الأصالة

التقى سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية د. محمد باجنيد وفداً من كليات الأصالة بالمنطقة الشرقية، وقد ضم الوفد كلاً من: نائب الرئيس للموارد المالية والمشرف العام للشؤون المالية والإدارية أ. عبدالرحمن الخليفي، وعميد القبول والتسجيل وشؤون الطلاب د. محمد الشمري، وعميدة كلية العمارة والتصميم د. سكينه الموسى، وعميدة الدراسات المساندة د. ندى الزهراني،



ومسؤول العلاقات العامة والإعلام أ. جابر المحمود. وهدفت الزيارة إلى بحث سبل وآليات العمل والتعاون والشراكات وتبادل الخبرات بين الجانبين، وقد حضر الاجتماع من الزملاء بفرع المعهد كلٌّ من: د. بدر القبيسي مدير مركز اللغة الإنجليزية، وأ. محمد المعشي مدير شؤون المتدربين، وأ. محمد الحسين مدير مركز الأعمال، وأ. صالح الغريب مدير البرامج المالية والاقتصادية ■

تسهم في رفع استفادة المتدربين من البرامج

المعهد يطلق ٨ خدمات عبر قناة التكامل الحكومية بالتعاون مع (يسر)



أطلق المعهد بالتعاون مع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) ٨ خدمات عبر قناة التكامل الحكومية (GSB)؛ حيث تسهم هذه الخدمات في رفع مدى استفادة المتدربين من البرامج التي يقدمها المعهد. وتضم قائمة الخدمات التي أطلقها المعهد، خدمة الاستعلام عن تواريخ خطة الترشيح، وخدمة الاستعلام عن تواريخ البرامج المخطط تنفيذها ، وخدمة مواعيد تنفيذ البرامج المطروحة في الخطة، بالإضافة إلى خدمة الاستعلام عن البرامج الموجهة للمتدرب، وخدمة جانب خدمة إمكانية تقديم ترشيح متدرب جديد، وخدمة حذف ترشيح متدرب، فضلاً عن خدمة تقديم بيانات متدرب، وخدمة الاستعلام عن دورات المتدرب. وتأتي قناة التكامل الحكومية ضمن خدمات البنية التحتية المشتركة التي أسسها ويشرف عليها برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر)؛ وذلك بغرض تفعيل عملية الارتباط وتبادل البيانات الحكومية المشتركة بين مختلف الجهات المرتبطة بالقناة. ويسعى برنامج (يسر) إلى دعم التحول الرقمي في المملكة من خلال توفير مختلف الخدمات والحلول التقنية للجهات الحكومية؛ وذلك وصولاً إلى تمكينها من تقديم خدمات إلكترونية محورها المواطن ■

وكيل إمارة منطقة الرياض يستقبل مدير عام معهد الإدارة العامة



استقبل معالي وكيل إمارة منطقة الرياض د. فيصل بن عبدالعزيز السديري بمكتبه في ديوان الإمارة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. مشبب بن عايش القحطاني.

وجرى خلال الاستقبال بحث أوجه التعاون بين الإمارة ومعهد الإدارة العامة، وسبل تعزيز البرامج التدريبية والمهارات الوظيفية، وتنفيذ توجيهات سمو أمير منطقة الرياض وسمو نائبه في التطوير الإداري وتنمية الموارد البشرية. وقد

حضر الاستقبال مدير عام الشؤون الإدارية والمالية ناصر بن عبدالعزيز الداود، ومدير الموارد البشرية بإمارة منطقة الرياض محمد بن عبدالله المنقاش، ومساعد مدير الإدارة العامة للتخطيط بإمارة الرياض بندر المهنا ■

يأتي ضمن مبادرات إدارة الدعم المنهجي والإحصائي

المعهد يعقد اللقاء العلمي الخامس



عقدت إدارة الدعم المنهجي والإحصائي بمركز البحوث والدراسات بالمعهد اللقاء العلمي الخامس تحت عنوان: «الأخطاء الشائعة في استخدام اختبارات الفروض في البحوث والدراسات العلمية»، والذي قام بتقديمه د. هشام عبدالحميد أبو وسع من إدارة الدعم المنهجي والإحصائي. جدير بالذكر أن اللقاء يأتي ضمن مبادرات إدارة الدعم المنهجي والإحصائي بالمركز الرامية إلى تعزيز وتطوير مهارات البحث العلمي والتحليل الإحصائي لمنسوبي المعهد من أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب، وقد تم عقد اللقاء بقاعة القلقشندي بمركز الملك سلمان للمؤتمرات، وتم نقل فعالياته عبر الاتصال المرئي لكافة الفروع ■

توحيد أجزاء المملكة تحت مسمى «المملكة العربية السعودية»



في السابع عشر من جمادى الأولى ١٣٥١هـ أصدر الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود أمراً ملكياً بتحويل اسم المملكة الحجازية النجدية وملحقاتها إلى اسم «المملكة العربية السعودية».

الرقم ٢٧١٦

التاريخ ١٧ / ٥ / ١٣٥١هـ

بعد الاعتماد على الله، وبناءً على ما رُفِع من البرقيات من كافة رعايانا في المملكة الحجازية والنجدية وملحقاتها، ونزولاً على رغبة الرأي العام في بلادنا، وحباً في توحيد أجزاء المملكة العربية، أمرنا بما هو آت:

يُحوَّل اسم المملكة الحجازية النجدية وملحقاتها إلى اسم «المملكة العربية السعودية» ويصبح لقبنا بعد الآن «ملك المملكة العربية السعودية» ■

12

العدد ١٦٩ - صفر - ١٤٣١هـ

من ينصف الموظف؟!

للأسف؛ إن كثيراً من الموظفين في القطاعين العام والخاص لا يعرفون كثيراً من حقوقهم، ولا بعضاً من واجباتهم، وبالرغم من أن هناك موظفين يقضون سنوات طويلة في الوظيفة ويتعرفون على الكثير من الواجبات بالممارسة، لكن تبقى الحقوق يشوبها غموض كبير!!

فلماذا لا توجد كتيبات وأدلة إعلامية وإرشادية تتضمن الحقوق والواجبات العامة يتسلمها الموظف المستجد في أول يوم عمل سواء كان في القطاع العام أو الخاص؟ مشتملة على الخطوات الواجب عليه اتخاذها عند شعوره بهضم حقوقه في المنشأة التي يعمل بها. ربما يكون القطاع العام أكثر عدلاً وإنصافاً وحفاظاً على حقوق العاملين فيه؛ ولكن القطاع الخاص بما يشتمل عليه من هيئات ومؤسسات كبرى ومتوسطة وصغرى، فإن الوضع فيه مختلف. فبعض المنشآت يحدث فيها



أ. عبدالعزيز الهدلق *

مخالفات نظامية، وتحايل على أنظمة السعودة والتوظيف، وكذلك طرق التعامل مع الموظف، وأحياناً إنهاء خدماته بلا حقوق؛ استغلالاً لجهل الموظف بحقوقه، وعدم معرفته بالطرق النظامية لمواجهة مثل هذه الإجراءات. وأحياناً يتعرض الموظف لمضايقات عملية، أو شخصية، وأحياناً إلى تحرش في مكان العمل. ولا يعرف كيف السبيل إلى أخذ حقه. وتشهد وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي شكاوى كثيرة من موظفين وموظفات تعرضوا لمضايقات أو تحرش أو إنهاء خدمات بلا وجه حق. ويطلبون من بدلهم على كيفية نيل حقوقهم في هذه الحالات!! وتأتيهم الردود والنصائح مشرقة ومغربة. ينبغي أن يكون هناك دليل مكتوب ومعتمد يشرح لكل موظف حقوقه، ويبين له واجباته، ويدله على الطريق الصحيح لأخذ حقوقه إذا رأى أنه لم ينلها، أو أن المنشأة التي يعمل بها لم تمكنه منها. ويكون المرجع أولاً داخل المنشأة كالإدارة القانونية مثلاً، أو خارجها من جهات الاختصاص كمكاتب العمل وغيرها. ويكون هناك وسائل تواصل حديثة عبر تطبيقات أو أرقام هواتف، أو حسابات في وسائل التواصل الاجتماعي لخدمة الموظفين والموظفات واستقبال شكاواهم وتقديم النصائح القانونية لهم، وإيضاح الإجراءات المناسبة الواجب عليهم اتباعها لنيل حقوقهم. وللأسف، فإن بعض الممارسات في المنشآت المتوسطة والصغيرة تعظم الموظفين، وتضيع حقوقهم، ويتم إيهام الموظف بأمر غير قانونية؛ ليسهل على أصحاب هذه المنشآت فصلهم، وبلا حقوق أيضاً. وأكثر ما تعانيه المرأة العاملة هو التحرش في مكان العمل، وهو أمر موجود في كل أنحاء العالم؛ لذلك يجب أن تكون هناك إجراءات صارمة ومعلنة، تحول دون وقوع مثل هذه الممارسات، وتوضح العقوبات على مرتكبيها، كما توضح للمتضرر الإجراءات التي يجب عليه اتباعها لأخذ حقه، ومعاينة المعتدي. ذلك أن وجود تلك الإجراءات الواضحة كفيل بردع كل من تسول له نفسه بالتحرش، أو بظلم أي موظف، والاعتساف بحقه. فكثير ممن يمارسون تلك المخالفات يتجرؤون على فعلها اعتماداً على جهل المعتدى عليه بحقوقه، وعدم معرفته بطرق وإجراءات نيل حقوقه. فلكي لا نكون عوناً للظالم، يجب توعية الموظف والموظفة بحقوقهما وواجباتهما، وإرشادهما للطرق النظامية لنيل حقوقهما. والتسهيل عليهما ما أمكن ذلك. فكثير من الحقوق تُهدر وتضيع بسبب طول الإجراءات وتعقيدها، وعدم معرفة صاحب الحق بالجهة المرجعية التي تحفظ له حقه، أو تعيد له حقه المسلوب. كما أن هناك مقترحاً أن توضع لوحات إرشادية واضحة في مداخل المنشآت تؤكد حقوق الموظف، وتبين وسائل الاتصال بالجهات المرجعية عند وجود شكوى. فالمستبد عندما يرى ذلك سيرتدع، ويتراجع عن ممارساته. ويحسب ألف حساب لعواقب أفعاله ■

للأسف ان كثير
من الموظفين
في القطاع
العام والخاص
لا يعرفون كثيراً
من حقوقهم

أقل من ٥٠٪ من الشركات العائلية الخليجية تطبق سياسته بوضوح

التعاقب الوظيفي.. تخطيط متميز لتجديد شباب المنظمات



إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

« توفير البديل المناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب »، هي أصدق مقولة يمكن أن تعبر عن مفهوم التعاقب الوظيفي، أو الإحلال الوظيفي وتلخص المقصود به. وهو على درجة كبيرة من الأهمية في عالم الإدارة المعاصر؛ لأنه بمثابة تجديد لشباب الكوادر الإدارية والضخ المتجدد للدماغ في إدارة المنظمات المختلفة على كافة المستويات، لا سيما على مستوى القيادات الإدارية. وتبرز أهمية التخطيط لهذا التعاقب والإحلال في الجهات الحكومية. ويشير بعض الباحثين إلى أن الدراسات تبين أن أقل من ٥٠٪ من المؤسسات والشركات في الغرب لديها خطط للتعاقب الوظيفي، بينما تصل النسبة إلى أقل من ١٥٪ في الشرق. وعلى الرغم من ذلك، فإن ٣٧٪ من الخطط تفشل بشكل فادح؛ لأن ما يزيد على ٨٠٪ من هذه الخطط تستهدف الموظفين ذوي الأداء المرتفع. فتعالوا معنا نصحبكم في هذا التقرير لتتعرف على واقع التعاقب الوظيفي، وأهميته، وتحدياته، وإجراءاته.



١١٠٠ تحدياً يواجهها تخطيط التعاقب الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة

الشركات العائلية

نؤكد في مستهل هذا التقرير على أن التعاقب الوظيفي له أهميته القصوى، سواء في الشركات الخاصة أو الجهات الحكومية؛ إلا أن التحديات فيما يتعلق بالجهات الحكومية ربما تبدو أوضح مما هي عليه في بعض الشركات الخاصة التي ربما تبرز في بعضها مشكلة التعاقب الوظيفي، كالشركات العائلية وبخاصة في منطقتنا الخليجية، وهو ما نشرته «جريدة الحياة» التي أوردت أن هناك تقديرات تشير إلى أن أصولاً بقيمة تريليون دولار ستتقل إلى أفراد الجيل المقبل من أصحاب الخبرة والكفاءة في الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠٢٥م. ونظراً إلى أن هذه الشركات توظف أكثر من ٨٠٪ من القوى العاملة في المنطقة وتسهم بنسبة ٦٠٪ من ناتجها المحلي الإجمالي، ووفقاً لتقرير صدر أخيراً عن شركة «برايس ووترهاوس كوبرز»، فإن هذا التحول القادم سيترتب عليه آثار لا تقتصر

على الشركات ذاتها، بل ستطاول المنطقة ككل. وخلافاً لمناطق أخرى من العالم، فإن الكثير من الشركات العائلية في المنطقة لا تزال شابة مقارنة بنظيراتها العالمية، بل لا يزال بعضها بيد الجيل الأول ولم يحن الوقت بعد لانتقالها إلى الأجيال التالية. وبغض النظر عن الحجم والقطاعات التي تنشط فيها، يواجه هذا النوع من الشركات في المنطقة تحديات كثيرة، لا سيما فيما يتعلق بخطة التعاقب الوظيفي. ووفقاً لاستبيان أجرته «برايس ووترهاوس كوبرز» عام ٢٠١٦م، فإن ١٤٪ فقط من الشركات العائلية لديها خطة تعاقب رصينة وواضحة المعالم، فيما أشار ٣٨٪ من المشاركين في الاستبيان إلى أنهم لم يضعوا فعلياً خطة لهذا الأمر. ومن جهة أخرى، أشارت دراسة أجراها «مجلس الشركات العائلية الخليجية» بالتعاون مع شركة «ماكينزي أند

كومباني» إلى أن أقل من ٥٠٪ من الشركات تطبق سياسة واضحة للتوظيف وتعاقب القيادات، وأن ٣٢٪ منها لديها سياسة واضحة في شأن الأدوار والمسؤوليات القيادية.

الرؤساء التنفيذيون

وعلى صعيد متصل، يستعرض موقع «العربية.نت» النتائج التي أظهرتها دراسة «التعاقب الوظيفي للرؤساء التنفيذيين لعام ٢٠١٨م» والصادرة عن شركة «إستراتيجي أند»، التابعة لشبكة «بي دبليو سي»، فقد اتضح أن معدل تغيير الرؤساء التنفيذيين في هذا العام الذي شهد العديد من الاضطرابات، بلغ مستوى قياسياً عند ١٧٪، ورغم هذه النسبة، فقد كان هناك مجموعة من المسؤولين التنفيذيين الذين لم يتعرضوا مطلقاً لخطر فقدان مناصبهم. وتكشف الدراسة، التي قامت

بتحليل آليات التعاقب الوظيفي للرؤساء التنفيذيين في أكبر ٢٥٠٠ شركة مساهمة عامة في العالم على مدار الـ ١٩ عاماً الماضية، أنه وعلى الرغم من أن متوسط فترة خدمة الرئيس التنفيذي كانت خمسة أعوام، إلا أن ١٩٪ من مجمل الرؤساء التنفيذيين حافظوا على مناصبهم لمدة ١٠ أعوام أو أكثر خلال الفترة الزمنية التي شملها التحليل. وتتفاوت احتمالات بقاء الرؤساء التنفيذيين لفترة طويلة في مناصبهم حسب المنطقة، حيث تبلغ في أمريكا الشمالية نسبة ٣٠٪، بينما تبلغ ١٩٪ في أوروبا الغربية، أما في اليابان والبرازيل وروسيا والهند فإنها تبلغ ٩٪، وتراجع في الصين لتصل إلى ٧٪.

وقد ارتفع معدل تغيير الرؤساء التنفيذيين في أكبر ٢٥٠٠ شركة في العالم إلى مستوى قياسي بلغ ١٧،٥٪ في عام ٢٠١٨م، وهي نسبة تزيد بنحو ٣٪ عن النسبة التي تم تسجيلها في عام ٢٠١٧م والتي بلغت ١٤،٥٪، وتجاوز المعدل السائد في العقد الماضي. كما ارتفع معدل تغيير الرؤساء التنفيذيين بشكل ملحوظ في مختلف مناطق العالم في عام ٢٠١٨م باستثناء الصين، وشهدت زيادة كبيرة في دول أوروبا الغربية. وكان معدل التغيير أعلى في الاقتصادات المتقدمة الأخرى؛ مثل: أستراليا، وتشيلي، وبولندا؛

● ١٤٪ فقط من الشركات العائلية لديها خطة تعاقب رصينة وواضحة المعالم

حيث وصل إلى ٢١،٩٪، وهو مستوى قريب من المعدل السائد في البرازيل وروسيا والهند (٢١،٦٪). وقد كان أعلى معدل تغيير رؤساء تنفيذيين في أوروبا الغربية بنسبة ١٩،٨٪، يليه أمريكا الشمالية بنسبة ١٤،٧٪. أما على صعيد القطاعات المختلفة، فقد شهدت شركات خدمات الاتصالات أعلى معدل تغيير رؤساء تنفيذيين عند ٢٤،٥٪، تليها شركات المواد بمعدل ٢٢،٣٪، وشركات الطاقة بنسبة ١٩،٧٪. وشهد قطاع الرعاية الصحية أدنى معدل تغيير للرؤساء التنفيذيين بنسبة ١١،٦٪.

١١ تحدياً

ويلفت د. فيصل البواردي في بحثه المعنون: «تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية» إلى أنه على الرغم من أن التخطيط للتعاقب ينصح باتباعه في عدد كبير من الدراسات وفق النماذج المقترحة، فإن المنظمات لا تزال تتحاشى ممارسته في الواقع

العلمي، حيث توصل استطلاع إلى أن ٥٥٪ من المنظمات لم يكن لديها تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات، وتوصلت دراسة أخرى إلى أن ٣٥٪ من ١٣١٨ من المديرين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية لم يكن لديهم خطط لتعاقب القيادات، كما توصلت دراسة أخرى إلى أن ٦٠٪ من المنظمات غير الربحية في إيطاليا لا يوجد لديها خطط تعاقب القيادات.

ويجمل د. البواردي التحديات التي تواجه المنظمات في خطط التعاقب - وفقاً لما أسفرت عنه البحوث والدراسات المختلفة- في ١١ تحدياً كالاتي: ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتخطيط التعاقب لبناء القيادات، وضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات لبناء خطط تعاقب القيادات، وضعف اهتمام الإدارة العليا بخطط تعاقب القيادات، وضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات الإدارية الحكومية، وضعف اهتمام المنظمة بالتدريب على رأس العمل لبناء القيادات الإدارية، وضعف الاهتمام بالتدريب لتطوير القيادات الإدارية، وعدم توافر آلية مكتوبة لبناء خطط تعاقب القيادات الإدارية، وضعف نظام الحوافز في دعم

سواء تم التعيين في وظيفة نائب أولاً، أو تم التعيين مباشرة في الوظيفة، والمطلوب من القائد الحالي المساندة بالمشورة دون فرض الوصاية على القائد الجديد، وفي هذا الشأن يمكن حصر مسؤوليات القائد الحالي بشأن مساندة القائد البديل كالتالي: التوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع للقائد الجديد، والنصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها، وعرض الاستعداد للمساعدة بناءً على الطلب، والمبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب، وعدم تعمد الإعلان الكبير عن موضوع المساندة ■

للمستقبل، ويتم عمل بنك للمعلومات «بطارية القيادات» ليكون جاهزاً للبحث فيه عن البدلاء المحتملين عندما يقترب موعد الإحلال.

● خامساً: التجهيز للقائد البديل: وهنا يتحدد المطلوب من خلال ٥ أمور كالتالي: التحفيز القانوني والإجرائي، والتحفيز النفسي والتهيئة الذهنية للقائد البديل، والتأكد من إتمام الإعداد والتدريب، وطرح الاسم كمرشح على السلطة المختصة، وإمكانية التعيين في الوظيفة كنائب أولاً.

● سادساً: مساندة القائد البديل:

من أجل نشر ثقافة الاستبقاء، والاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية؛ بغية الوصول إلى مؤشرات النجاح في عمل اللجنة.

● ثالثاً: الإعداد التدريبي الفعال: يتعين اعتماد خطة للتدريب الفعال للقيادات الواعدة، سواء من خلال ربطها بالمسار الوظيفي، أو من خلال برامج خاصة تُعدُّ وتنفَّذ لهذه القيادات من مختلف قطاعات المنظمة.

● رابعاً: المتابعة الانتقائية: فلا بد من متابعة جميع العاملين؛ بهدف الكشف عن قيادات محتملة



إن مسيرة الإدارة والتنمية الإدارية في وطننا حافلة بنماذج مشرفة، أسهمت في هذه المسيرة بكل تقان وإخلاص. في هذا العدد نستعرض بعض تجارب د. فيصل بن منصور الفاضل، عضو مجلس الشورى.

د. فيصل بن منصور الفاضل.. خبير الإدارة القانونية

عمل د. فيصل بن منصور الفاضل في القطاعين العام والخاص لمدة تقترب من الثلاثين عاماً، منها ثلاثة وعشرون عاماً في العمل الحكومي، ويعمل حالياً عضواً في مجلس الشورى.

تعليمه

حصل على بكالوريوس في الأنظمة (قانون) من كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، والماجستير في الإدارة العامة من الجامعة نفسها، وكذلك درجة الماجستير في القانون من كلية «كوين ميري» بجامعة لندن، وحصل على الدكتوراه في القانون من الجامعة ذاتها أيضاً، وقد تلقى العديد من الدورات التدريبية في مجال القانون والتحكيم والإدارة داخل المملكة وخارجها.

حياته المهنية

أشرف الفاضل على الإدارة القانونية في وزارة المعارف (وزارة التعليم)، ودائرة الشؤون القانونية بالشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الوسطى، والإدارة القانونية في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني. وعمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني على وظيفة مدير عام الإدارة القانونية، كما عمل عضواً في هيئة تدريس كلية الحقوق بجامعة دار العلوم بمدينة الرياض، ورئيس اللجنة الاستئنافية للفصل في المنازعات والمخالفات التأمينية لمدة ثلاث سنوات، ورئيس لجنة الفصل في مخالفات نظام حماية المنافسة.

كما عمل عضواً باللجنة الدائمة لحماية المستهلك برئاسة معالي وزير التجارة والاستثمار، وذلك كممثل عن الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني. وهو عضو مجلس إدارة جمعية الأنظمة السعودية، وعضو في عدد من الجمعيات العلمية والمهنية داخل المملكة منها: جمعية الأنظمة السعودية، والجمعية السعودية للإدارة، وعضو في عدد من الجمعيات المهنية خارج المملكة منها: مركز التحكيم التجاري لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والمعهد الملكي للمحكمين بلندن (MCI Arb)، وهيئة لندن للتحكيم الدولي (LCIA).

شارك في إعداد ودراسة ومراجعة العديد من مشروعات الأنظمة واللوائح في الجهات التي عمل بها وفي هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، كما شارك متحدثاً في العديد من المؤتمرات وورش العمل والمنتديات المتخصصة في القانون.

مؤلفاته

قدم العديد من المؤلفات، منها ما يلي: مبدأ استقلالية أطراف النزاع في ظل نظام التحكيم في المملكة العربية السعودية، (دراسة مقارنة)، دار طويق للنشر، الرياض، عام ١٤٣١هـ. وتنفيذ أحكام المحكمين في المملكة العربية السعودية: نظرة إصلاحية لتطوير الآلية، (دراسة مقارنة)، دار طويق للنشر، الرياض، عام ١٤٣١هـ. ودور القضاء في التحكيم بالمملكة العربية السعودية، (دراسة مقارنة)، دار طويق للنشر، عام ١٤٣٢هـ. والوسيط في قانون الشركات السعودي الجديد (بالاشتراك مع الدكتور صالح بن عوض البلوي)، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، عام ١٤٣٧هـ. وكتب العديد من المقالات في صحيفة «الاقتصادية» وعدد من الصحف المحلية عن الأنظمة والشؤون القانونية ■



مديرة الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية د. حصة العقيل:

نظام الجامعات الجديد سيغير متطلبات سوق العمل وسيؤثر على التدريب



أجرى الحوار: سامح الشريف

تشهد المملكة حراكاً كبيراً على صعيد تطوير سوق العمل، وهو ما يتطلب تطويراً موازياً في متطلبات التدريب؛ بهدف إعداد كوادر وطنية مؤهلة ومتمكنة قادرة على مواجهة تغيرات سوق العمل بفعل التطورات التكنولوجية الكبيرة، ولا شك في أن هذا التطوير يوظف كافة التقنيات الحديثة في الإدارة، وفي مقدمتها علم البيانات وكافة العلوم المرتبطة به. في هذا اللقاء مع مديرة الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية د. حصة العقيل نتابعون كثيراً من التفاصيل المهمة حول سوق التدريب في المملكة.

●● المستقبل سيشهد
ظهور قيادات نسائية واعدة
ستبرز على الساحة بصورة
مشرفة للمملكة

وهذا مما أسهم في بروز العديد من القيادات النسائية المتميزة على المستويين المحلي والدولي. ولعل أبرز القرارات المهمة في هذا السياق هو تعيين صاحبة السمو الملكي الأميرة ريم بنت بندر بن سلطان سفيرة لخادم الحرمين الشريفين في أهم دولة في العالم وهي الولايات المتحدة الأمريكية. وأعتقد أن هذا ليس هو سقف الطموح في تمكين المرأة السعودية، بل إن المستقبل ينتظر العديد من القيادات النسائية الواعدة التي ستبرز على الساحة وبصور مشرفة للبلد.

● ما أهم ما تتسم به المرأة التي تتولى منصباً قيادياً، وتختلف به عن الرجل؟

■ أنا شخصياً ضد تقييم المرأة أو الرجل في أي منصب أو مهمة غير التي ميزهما الله تعالى بهما من اختلافات في الصفات الخلقية. الأهم من ذلك هو أن كل من يتسلم منصباً قيادياً من امرأة أو رجل أن يُقيّم كإنسان متمكن وقادر على خوض التحديات وعلى قيادة

المستقبل القريب؟

■ أنا متأكدة أن التدريب في المملكة سيكون له في المستقبل طابع مختلف تماماً عن التدريب في الوقت الراهن؛ والسبب في ذلك هو الاختلاف في الطلب الذي سيفرض تغييراً في مضمون وآلية التدريب في العديد من المؤسسات التدريبية. ولعل أهم ما سيفرض التغيير في هذا المجال هو التغيير الكبير والمتسارع في التكنولوجيا وعلى متطلبات سوق العمل، والذي سيؤثر على توجه الأفراد والمؤسسات في البحث عن الفرص المناسبة في التدريب. وفي اعتقادي أيضاً أن من أهم النقطات النوعية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار، والتي من الممكن أن تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للتدريب في المملكة هو اعتماد نظام الجامعات الجديد؛ والذي من المتوقع أن يفتح العديد من الآفاق ويحدث تغييراً كبيراً في متطلبات سوق العمل.

تمكين المرأة السعودية

● ما أهم المحطات التي مرت بها المرأة السعودية على صعيد التمكين للمشاركة الفاعلة في الوظائف العامة وتولي المناصب القيادية؟

■ لا أحد يختلف على أن المرأة السعودية كانت وتزال تحظى باهتمام كبير في مجالات التعليم والتوظيف من قبل دولتنا الرشيدة؛ ولكن يمكن القول إن الفترة الحالية هي فترة تاريخية وتغيير كبير يشمل المجتمع السعودي بجميع أطيافه،

سوق التدريب

● يعد التدريب الإلكتروني من أهم السمات الحديثة للتدريب في العصر الحالي. كيف تقيم الإقبال على هذا النوع من التدريب في المملكة؟

■ في رأيي إن التدريب الإلكتروني قد أخذ حيزاً كبيراً من الاهتمام في كل من القطاعين الخاص والعام في المملكة. ومما لمست شخصياً، هناك توجه كبير وإقبال ملموس بين العديد من الأفراد -سواء ممن هم على رأس العمل أو من الدارسين- على هذا النوع من التدريب. ولعل أهم الأسباب في ذلك هو تغلب هذا النوع من التدريب على أهم العوائق وهما الزمان والمكان، بالإضافة إلى وعي منسوبي القطاعين في دولتنا الحبيبة بأهمية التطوير الذاتي ومواكبة التغيير المتسارع في شتى المجالات.

● ما أهم ما يميز سوق التدريب في المملكة فيما يرتبط بتدريب المرأة السعودية؟

■ أعتقد أن أهم ما يميز سوق التدريب هو إتاحة المجال لمن يبحث عن الفرص وعن تحقيق الأفضل؛ بغض النظر عن الجنس. وهذا ما يجعل المرأة كزميلها الرجل، سواء في سوق التدريب، أو غيره من المجالات الأخرى قادرة على خوض التحديات والحصول على التميز والقدرة على الإبداع.

● كيف تتوقعين الاتجاهات المستقبلية للتدريب في المملكة في

● حث المنظمات على التطور ومواكبة التغيير في أجهزتها الإدارية؛ وذلك عن طريق متابعة أحدث الأساليب المستخدمة في الإدارة والتي أسهمت في تطوير ونجاح المنظمات الأخرى على مستوى العالم.

● زيادة الوعي بالتطوير الذاتي وحث الموظف على المبادرة؛ بتطوير نفسه وتشجيع زملائه على مواكبة التطورات في المجالات المختلفة.

● تصميم البرامج والمبادرات التي تسهم في خلق جيل من الموظفين الذين يتميزون بحس عال من الرقابة الذاتية وروح المبادرة في بيئة العمل.

ثروة كبيرة

● يعد علم البيانات في الفترة

● المرأة السعودية قادرة على مواجهة التحديات والتميز والإبداع في التدريب

الكادر الإداري؛ عن طريق تأهيل المؤثرين من قيادات وإداريين بشكل يخدم التوجه العام للدولة.

● إيجاد آليات تسهم في قياس وزيادة إنتاجية الموظف بشكل فعال يسهم في تطور الجهاز الإداري.

● إيجاد آليات ومبادرات تسهم في التخلص من المركزية والبيروقراطية وزيادة التمكين لذوي الكفاءة من الكادر الوظيفي.

المنظمة بكفاءة وفعالية وتمكن، وأن يكون لديه جميع مواصفات القيادي الناجح والتي لا تقتصر على أي من الجنسين دون الآخر.

التنمية الإدارية

● إذا طلب منك وضع خطة خمسية للتنمية الإدارية في المملكة، ما أهم البنود التي ستركز عليها؟

■ بما أنني أنتمي لأحد أهم الجهات الحكومية التي كانت ولا زالت تسهم بشكل رئيسي وفعال في مجال التنمية الإدارية، فأنا أرى أن خطط التنمية الإدارية يجب أن تحتوي على العديد من البنود التي من شأنها رفع كفاءة منسوبي الجهاز الإداري في الدولة. ولعل أهم هذه البنود ما يلي:

● الاستثمار في الثروة البشرية





●● البيانات ثروة كبيرة ومنجم ضخم لو تم استغلالها بشكل أمثل ستحدث تطوراً في المنظمات

الحالية من أهم العلوم النظرية التي يُعتمد عليها في دراسة القرارات قبل إصدارها وبناء مؤشرات أداء للمشاريع. كيف تقيم ذلك؟

■ علم البيانات أصبح الآن محل اهتمام كبير وعلى نطاق واسع، سواء على مستوى الدول أو المنظمات وحتى على مستوى الأفراد. ويمكن القول إن البيانات-بحكم وجودها على نطاق واسع وفي متناول الجميع في المواقع الإلكترونية-تعتبر ثروة كبيرة ومنجماً ضخماً، بحيث لو تم استغلالها بالصورة المثلى؛ فإن ذلك سيسهم في إحداث قفزات تطويرية كبيرة في مختلف المجالات. لذلك من المهم أن تكون المنظمات التي تسعى إلى النجاح والتميز على وعي تام بأهمية ثروة البيانات، وأن توظف أفضل الممارسات في تحليلها وتحويلها إلى معلومات، ومن ثم الاستفادة منها في التطوير وطرح الحلول للعديد من القضايا.

الإعلام والتحديات

● في ظل عصر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ما الدور المأمول من الإعلام الرقمي

محله التقنيات الحديثة بكل جدارة. إن دور المعنيين بالإعلام الرقمي ليس بالسهل، والتحديات كبيرة. فالمعلومة يمكنها الانتشار على نطاق واسع في وقت قياسي؛ لذلك يجب التعامل باحترافية ومهنية ومواكبة الأخبار بموضوعية ومصداقية؛ وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية وكفاءة. وكما ذكرت آنفاً، فالإعلام الرقمي له دور كبير على مستوى الدولة؛ لذلك يجب أن يكون القائمون عليه من الكفاءات المتمكنة والمؤهلة والتي لديها وعي تام بأهمية هذا الجهاز. ويظهر اهتمام الجهات الحكومية الجليّ بالإعلام الرقمي عن طريق الحسابات الرسمية لكل جهاز في مواقع التواصل الاجتماعي والتي تلعب دور البوابة الرسمية لأخبار الجهة والوسيط بينها وبين أفراد المجتمع ■

كي يسهم بفاعلية في تسويق المشاريع القومية وخطط الأجهزة الحكومية؟

■ الإعلام بشكل عام مثله مثل غيره من المجالات التي اجتاحتها ثورة التغيير الإلكترونية. وقد لاحظنا بدون شك كيف تغير جزء كبير من هوية الإعلام في فترة وجيزة، وكيف أصبح ما كان دارجاً وشائعاً في الماضي القريب، لا يكاد يُذكر في الوقت الحالي. ولعلنا جميعاً استشرعنا كيف اختفى الإعلام الورقي من الساحة، وكيف حلت

●● حساب الجهاز
الحكومي في مواقع التواصل
هو البوابة الرسمية
لأخباره والوسيط بينه
وبين المجتمع

الإدارة المتمركزة على البيانات

دفعَت التحولات المعقدة في أساليب الإدارة، والتغيرات المطردة في سلوك الفرد؛ التي ولَّدتها طبيعة البيئة الاجتماعية، وكذلك انتشار البيانات الهائل، ورغبة المؤسسات في البقاء في طليعة المستقبل، وتعزيز صورتها التنافسية، نحو التمرُّكز بالطريقة العلمية على تحليل البيانات وإدارتها بطريقة تُعزز من استقرائِها للمستقبل.

وعليه تشير أدبيات الإدارة الحديثة إلى أهمية تقنية البيانات في بناء منصات رقمية تسهم في تجميع وانتشار هذه البيانات وتسهِّل من تدفقها عبر خطوط الإدارة؛ حيث كان لها دور عظيم في دعم نظم الإدارة نحو تحليلات أعمالها، وتمكينها من اتخاذ القرار بشكل سريع مستنداً إلى حقائق وبيانات دقيقة. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن مؤسسات الأعمال التي تعتمد على البيانات لا تقوم فقط باتخاذ القرارات الإستراتيجية الأفضل، ولكنها تتمتع أيضاً بالكفاءة التشغيلية العالية، وتستطيع أن تحسِّن من رضا العملاء، وترفع من مستويات أرباحها، كما أظهرت الأبحاث العلمية أن المؤسسات التي تركز على البيانات تزيد من احتمال زيادة العملاء ٢٣ ضعفاً، كما تزيد احتمالية الاحتفاظ بهم ستة أضعاف، وعلى مستوى المورد البشري تستطيع استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والقدرة العالية على الاحتفاظ بهم.

ولذلك فالمنظمات التي تعطي اهتماماً متزناً بتمركز إدارتها على البيانات بدلاً عن العمليات، يُتوقع أن تبقى قيمتها حيوية؛ كونها تحقق هدف التطوير والتحسين المستمر للممارسات والإجراءات أو بالمعنى الدقيق نستطيع القول إنها تسمح بتشكيل الهوية الجديدة للفعل الإداري، وبما يسمح بإعادة ابتكار عناصرها وممارستها في الواقع، وبما يسهم في إدارة البيانات بفعالية، ويعطي لتحليلها وتفسيرها مدلولاً إدارياً ينعكس على النواتج المتوقعة من المؤسسة. إنها البيانات التي يرى علم التقنيات فيها النفط الجديد، وأفضل طريقة للوصول إلى النجاحات المرغوبة هي رقمنة عمليات المؤسسات وتحليلاتها؛ حيث توفر هذه الرقمنة مجموعة كبيرة من البيانات الحاضرة في أي وقت، وتعد حجر الزاوية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتعزز قدرة المؤسسة التنافسية من خلال تحسين الإنتاجية والأداء. تأسيساً على ما سبق، وإيماناً بدور البيانات وتحليلها في الحد من عدم الكفاءة، وتخفيفاً من قبضة المفهوم الخاطئ للممارسات البيروقراطية بما يحقق كفاءة الإنفاق؛ فقد حان الوقت لتمكينها من الدور المهم والحيوي في مؤسساتنا التعليمية بما يُمكن من تجديد دور المواطن في الخدمات المقدَّمة، ويسهم في استنبات أساليب الإدارة بالنتائج داخل مؤسساتنا التعليمية ■



د. خالد حسين العيسري *

تشير أدبيات
الإدارة الحديثة
إلى أهمية تقنية
البيانات في بناء
منصات رقمية
ودعم نظم
الإدارة

البصمة الوراثية



د. أشرف رفعت محمد عبد العال خُرم
أستاذ القانون الجنائي المشارك
معهد الإدارة العامة

إن تقدم العلوم وتطورها خطاً بالتحقيق الجنائي خطوات كبيرة لمواجهة استخدام المجرمين للوسائل العلمية والتكنولوجية الحديثة في اقتراف جرائمهم؛ مما فرض على الأجهزة الأمنية استخدام الأسلوب العلمي والتقنيات الحديثة وأجهزتهما لكشف وإثبات الجريمة ومرتكبيها، من خلال علم البصمات الذي أسهم في تحقيق الشخصية، وأسهم علم البيولوجيا في التعرف على فصائل الدم والحمض النووي من خلال تحليل البقع المختلفة وذلك طبقاً لنظرية «إدموند لوكارد»: (كل مجرم يترك في غالب الأحيان دون علمه في مكان ارتكاب جريمته أثراً ويأخذ على شخصه أو ثيابه أو أدواته أثراً أخرى). وكشف الجريمة في هذه الحالة يتوقف على قدرة المحقق وخبرته في أهمية البصمة الوراثية في إثبات جرائم العرض التي يكون من فعلها العار والضّر من الحمل وضياع النسب وسلب السمعة. وبلا حظ أنه لم يرد تعريف للبصمة الوراثية في التشريع والقضاء- على حد علمي- حتى كتابة هذا السطور، ومن ثم يمكن تعريف البصمة الوراثية أو الحمض النووي بأنها «وحدة البناء الأساسي للخلية التي تنقل المعلومات الصادقة الدالة، على هوية الفرد والمسلسلة للصفات الوراثية، والبرمجة، والمقدرة، والمشفرة التي تحمل التمايز وعدم التشابه، والقابلة للقراءة الفنية من قبل خبير للتنبؤ منذ بداية تكوين كل كائن حي على جزئي الحمض حتى بعد الموت وعبر الأجيال بكل أمانة، ولا تقبل السقوط ولا المحو بمضي المدة؛ باعتبارها تقنية ذات قوة تدللية استخدمت في النفي والإثبات الجنائي. الإشكالية أن البصمة الوراثية يرجى منها نفع المجتمع والفرد لإثبات جرائم العرض؛ غير أنها في المقابل تنشأ عنها مشكلات قانونية. فهذه البصمة تنتهك الحق في الخصوصية الجينية الذي يقوم على عنصرين هما: العنصر الشخصي وهو الإرادة الواعية لصاحب الجين وعدم اطلاع الغير على معلوماته الجينية إلا برضاه الحر، والعنصر الموضوعي وهو الطبيعة الذاتية للجين وليس للإنسان دخل في التركيب الجيني، والكشف عنها يخضع للهندسة الوراثية؛ حيث يقتضي أخذ عينة من جسد الإنسان دون المساس بسلامة الجسد سواء كان الأخذ بغرض طبي، أو غرض جنائي، أو غرض علمي، أو إضافة إلى إفشاء السر المتعلق بهذه المعلومات الجينية. ومن ثم تنطبق عليها القواعد العامة في الإثبات وهي «البينة على المدعى». وتجدر الإشارة إلى أن القانون لا يُجيز إجبار الشخص بتقديم دليل ضد نفسه؛ ذلك أن البصمة الوراثية هي إجبار الشخص على أن يقدم شاهداً من جسده على إدانته أو براءته. وقد اختلف الفقه حول طبيعة البصمة الوراثية في الإثبات الجنائي؛

والرأي الغالب يذهب إلى قبول الأدلة العلمية الحديثة في الإثبات الجنائي بضوابط معينة، وبشروط وضمانات لا يجوز اعتبار البصمة الوراثية دليلاً مباشرة لإثبات الحدود؛ إلا أنهم اختلفوا في تحديد طبيعتها إلى رأيين كما يأتي: الرأي الأول ينظر إلى البصمة الوراثية باعتبارها خبرة جنائية، ودليلاً من الأدلة، ويمكن الحصول عليها عن طريق فحص الجسد؛ كأخذ فصيلة الدم، أو الشعر، أو اللعاب، وغيرها. والرأي الثاني: يرى أن البصمة الوراثية هي قرينة قانونية قاطعة تفيد اليقين؛ ويمكن من خلالها إثبات الجرائم المدعى بها. وقد استقرت محكمة النقض المصرية على أن «إجبار المتهم على الخضوع للإجراءات الطبية اللازمة لا يؤدي إلى بطلان في الإجراءات»، ونصت المادة (١٧١) من نظام الإجراءات الجزائية السعودي رقم (٢/أ) تاريخ ١٤٣٥/١/٢٢هـ على أن «للمحكمة أن تندب خبيراً أو أكثر لإبداء الرأي في مسألة فنية متعلقة بالقضية، ويقدم الخبير إلى المحكمة تقريراً مكتوباً يبين فيه رأيه خلال المدة التي تحددها وللخصوم الحصول على صورة التقرير»، ونصت المادة (١٧٩) من نظام الإجراءات الجزائية رقم (٢/أ) لسنة ١٤٣٥هـ على أن «تستند المحكمة في حكمها إلى الأدلة المقدمة إليها أثناء نظر القضية، ولا يجوز للقاضي أن يقضي بعلمه ولا بما يخالف علمه»، ومن ثم يعمل بها كدليل يخضع لتقدير القاضي الجنائي؛ إلا أنه يوجد فراغ تشريعي بشأن وضع حلول جديدة مستحدثة تتناسب مع المشكلات الناتجة عن البصمة الوراثية؛ منها مشروعية استخدامها، ومنها التوفيق بين ضرورة إجبار المتهم باللجوء للفحص الجيني لكشف الحقيقة احترام حقوق المتهم وحرياته ■

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

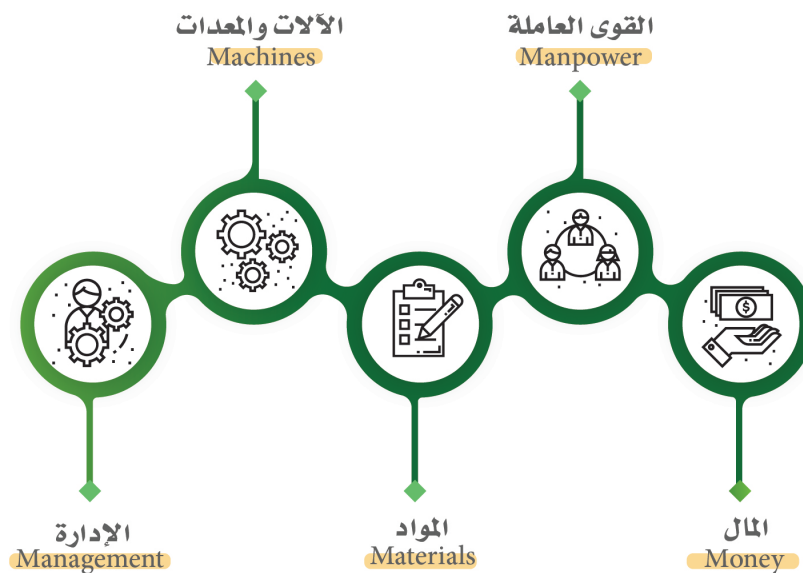
📞 +966 54 009 9600
☎ +966 11 493 1910
📞 +966 59 102 2182



البرمجة الخطية وال 5M

نموذج البرمجة الخطية Linear Programming Model أسلوب رياضي لتصوير حالة إدارية ما وطريقة التعامل معها سعياً لحلها أو التخفيف من آثارها. وإن العمل بهذا النموذج يتطلب توافر عنصرين رئيسيين: المكونات الإنسانية للحالة، والافتراضات التي يمكن وضعها مسبقاً. وهي تتناول توظيف الندرة في العوامل الخمسة الضرورية كأسلوب لقرار ناجح.

وقد عرفت هذه العوامل الخمسة باللغة الإنجليزية بـ 5Ms وهي:



البنك الدولي يصنف المملكة في الريادة من بين ١٩٠ دولة

السعودية الأولى عالمياً في إصلاحات بيئة الأعمال.. تحديات وتطلعات

صنف البنك الدولي في تقريره السنوي- «ممارسة أنشطة الأعمال» الذي يقيس أداء (١٩٠) دولة من خلال ١٠ مؤشرات- المملكة العربية السعودية الأولى عالمياً في إصلاحات بيئة الأعمال التي تهدف لبناء المزيد من التنوع الاقتصادي، وإزالة العراقيل التي تواجه رواد الأعمال، وخلق فرص عمل أفضل، ورفع مستويات الدخل والمعيشية. ويقوم البنك الدولي بإصدار تصنيف لاقتصادات الدول يُعرف بـ «سهولة القيام بالأعمال» لقياس مدى جاذبية بيئة الأعمال من حيث ملائمة البيئة التنظيمية لانطلاق وتشغيل الأعمال أو الشركات محلياً، والمعايير المتخذة في الاعتبار هي مدى سهولة البدء بنشاط ما، والحصول على تراخيص الإنشاء، والتزود بالكهرباء، والحصول على التمويل، وحماية حقوق مستثمري الأقلية، ودفع الضرائب، والتجارة بين الحدود، وإنفاذ العقود، وتسوية حالات الإعسار أو الإفلاس، وهناك تقييم عام لكل اقتصاد باعتبار إجمالي هذه المعايير.

إعداد: شقران الرشيدى



بالمملكة إلى مصاف الدول الـ ١٠ الأكثر تنافسية في العالم.

تشريعات وتنظيم

ومن جانبه قال نائب وزير العمل والتنمية الاجتماعية للعمل د. عبدالله أبوثنين: إن الوزارة تعمل على استحداث ومراجعة تشريعات تنظيم بيئة أنماط العمل الجديدة وغير التقليدية؛ كالعمل الحر والمرن والجزئي؛ وإن الوزارة تهدف من ذلك إلى أن تكون بيئة العمل متكاملة وداعمة لتوظيف السعوديين والسعوديات، وتمكينهم من فرص العمل في السوق، وإن الوزارة مستمرة في توقيع الاتفاقيات لرفع معدل التوطين في القطاعات الواعدة؛ كالقطاع الصناعي والترفيه.

نظام الشباك الواحد

وحول تصنيف البنك الدولي للمملكة بأنها الأولى عالمياً في إصلاحات بيئة الأعمال، قالت د. «غيتا غوبيناث»، كبيرة الاقتصاديين في صندوق النقد الدولي: «إن الاقتصاد العالمي ينمو بمعدل ٣٪، وإصلاحات السعودية لبيئات العمل شملت إنشاء نظام الشباك الواحد لتسجيل الشركات، واستحداث قانون للمعاملات المضمونة، وقانون إشهار الإفلاس، وتحسين حماية مستثمري الأقلية، وإجراءات لضم المزيد من النساء إلى قوة العمل، ومن الجلي أن شيئاً إيجابياً غير مسبوق يحدث في السعودية، والجميع تفهم أن من الأفضل تنويع الاقتصاد، وهذا هو بالفعل سبب الإصلاحات التي تحدث الآن؛ وسيكون لها انعكاساتها الإيجابية على الاستقرار الاقتصادي والحراك التنموي في البلاد».

اقتصاد مزدهر

وفي السياق ذاته قال د. «سيميون يانكوف» مؤسس تقرير ممارسة



● د. غيتا غوبيناث:

السعودية أصلحت بيئات العمل، ومن الواضح أن شيئاً إيجابياً غير مسبوق يحدث فيها

«فيتش» للتصنيف الائتماني، عن ترقية نظرتها المستقبلية لاقتصاد المملكة إلى مستقرة، وأن الاقتصاد السعودي يسير في الاتجاه الصحيح، وأن الإصلاحات الاقتصادية التي أعلنتها المملكة بدأت تؤتي أكلها، وأنها تشهد حالياً حزمة غير مسبوقة من الإصلاحات الاقتصادية.

الـ ١٠ الأكثر تنافسية

وأوضح د. ماجد القصبي وزير التجارة والاستثمار رئيس مجلس إدارة المركز الوطني للتنافسية «تيسير» أن تقدم المملكة في تقرير بيئة الأعمال ما هو إلا تأكيد على ما تم تنفيذه من إصلاحات لتحسين بيئة الأعمال في المملكة وتعزيز تنافسياتها؛ للارتقاء بترتيبها في التقارير العالمية. مشيراً إلى أن المملكة تعد اليوم من أبرز الجهات الاستثمارية على مستوى العالم. ومؤكداً على أن الإنجازات التي تحققت خلال مدة زمنية قصيرة ما هي إلا البداية لمرحلة أكثر ازدهاراً ونجاحاً، وأن العمل مستمر لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠؛ وذلك للوصول

المشاركون في القضية:

■ د. إحسان بوحليقة

عضو مجلس الشورى السابق والخبير الاقتصادي

■ د. محمد القحطاني

أستاذ إدارة الأعمال الدولية والموارد البشرية بجامعة الملك فيصل

■ د. «غيتا غوبيناث»

كبيرة الاقتصاديين في صندوق النقد الدولي

■ د. «سيميون يانكوف»

مؤسس تقرير ممارسة الأعمال، وكبير مديري الأبحاث في مجموعة البنك الدولي

■ د. «فضل البوعينين»

الخبير الإستراتيجي والاقتصادي

رؤية ٢٠٣٠

إشار معهد واشنطن للدراسات الاستراتيجية إلى أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعتبر خير دليل على نية السعودية إجراء إصلاحات في بيئة الأعمال. كما ذكر المعهد في تقريره الدوري أن الوقت الذي قضته الحكومة السعودية في تنفيذ إصلاحات بيئة الأعمال، وحجم رأس المال الذي أنفق عليه يحظى بأولوية قصوى لدى الدولة. وعلى صعيد متصل أعلنت وكالة «موديز» للتصنيف الائتماني، وكذلك وكالة



إشادة أممية

وحول هذا التصنيف العالمي يقول د. فضل البوعينين، الخبير الإستراتيجي والاقتصادي: «إن الانفتاح السعودي غير المسبوق، وبيئة الأعمال والاستثمار المحلية حديثة عهد، وبدأت في التغلب على الشائني الذي عانى منه المستثمرون السعوديون لعقود، والمتمثل في الفساد والبيروقراطية إلا أن تحولا حكوميا جادا وواعيا يقود عملية تصحيح شاملة يفترض أن تكون قد هيأت بيئة استثمارية تتماشى وحجم الشركات القادمة، وسقف متطلبات الاستثمارات العالمية الجادة من خلال إصلاح بيئة الأعمال والاستثمار، وتحديث الأنظمة بما يتماشى وطبيعة المرحلة القادمة». وأضاف: «ما كانت الإصلاحات الاقتصادية التي اتخذتها

التجاري وأتممتها، كما تم تخفيض إجراءات إصدار تراخيص البناء وأتممتها من خلال منصة «بلدي»، إضافة إلى تسهيل إجراءات التجارة عبر الحدود من خلال تقليص مدة فسخ الحاويات في المنافذ البحرية إلى ٢٤ ساعة والسماح أيضا بفسحها قبل وصول السفن إلى الميناء، إضافة إلى تدشين البوابة الإلكترونية «فسح». وفيما يتعلق بإنفاذ العقود في القضايا التجارية؛ قامت المملكة بتطبيق عدد من الإجراءات التي أسهمت في تسريع عملية إنفاذ العقود، وذلك من خلال السماح برفع الدعاوى والقيد والإحالة والتبليغ والأحكام إلكترونيا، وتقليص مدة الإنفاذ في القضايا التجارية وتحديد عدد مرات تأجيل الجلسات إلى ٣ مرات كحد أقصى».

د. سيمون يانكوف:

التقدم الذي حققته

السعودية في تحسين بيئة

الأعمال يؤكد عزمها للوصول

إلى اقتصاد مزدهر

الأعمال الصادر عن مجموعة البنك الدولي، وكبير مديري الأبحاث في مجموعة البنك الدولي: إن التقدم السريع الذي حققته السعودية في تحسين بيئة الأعمال خلال العام الماضي يؤكد عزمها على دعم ريادة الأعمال والقطاع الخاص؛ للوصول إلى اقتصاد مزدهر وحيوي. وبالنظر إلى الإصلاحات التي نفذتها المملكة لتحسين بيئة الأعمال، فقد تم تسهيل إجراءات بدء ممارسة النشاط



●● د. إحسان بوحليقة:
تحسين بيئة الأعمال
يجلب المزيد من رؤوس
الأموال والمستثمرين وتدفق
الاستثمارات الأجنبية

إصلاحات

وحول تصنيف البنك الدولي، قال د. إحسان بوحليقة، عضو مجلس الشورى السابق والخبير الاقتصادي: «إن الدول التي تسعى إلى استقطاب الاستثمارات تعمل على تحسين بيئة الأعمال والاستثمار؛ بغية جذب المزيد من رؤوس الأموال والمستثمرين، والمملكة اليوم نجحت في تحسين بيئة الأعمال والاستثمار، وإزالة المعوقات التي يمكن أن تحد من تدفق الاستثمارات الأجنبية إلى المملكة، أو تلك التي قد تعيق من نمو وتوسع استثمارات الموالطين». وأضاف: «لا شك في أن بيئة الأعمال ارتقت إلى مستويات عالية، وهذا التصنيف يعد شهادة دولية لما تقوم به المملكة من جهود، لكنها تحتاج إلى إصلاحات كثيرة، فهناك بعض الأنظمة والتشريعات التي تحتاج إلى

والتشريعات بما يتماشى وحجم الاستثمارات الأجنبية والعالمية المتوقع قدومها للمملكة، وقال: «يجب تحديث الأنظمة والتشريعات بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠». وأضاف: «إن حجم ومكانة الشركات العالمية التي منحت تراخيص للاستثمار في المملكة؛ يحتم علينا أن نعيد صياغة بيئة الأعمال، وتشريعاتنا الخاصة ببيئة الاستثمار وتطويرها، ويجب أن نسابق الزمن حتى يتم إصلاح الأنظمة وتهيئة بيئة الأعمال لقدم المستثمر العالمي؛ بغية صناعة بيئة استثمارية مستقرة وجاذبة للاستثمار، وأنا متأكد من أن جميع وزارات الدولة المعنية بكافة تخصصاتها تعي تماماً العوائق التي تحد من جلب الاستثمارات الأجنبية، ولديها مفاتيح الحلول».



●● د. محمد القحطاني:
حجم ومكانة الشركات
العالمية يحتم علينا أن
نعيد صياغة بيئة
الأعمال وتطويرها

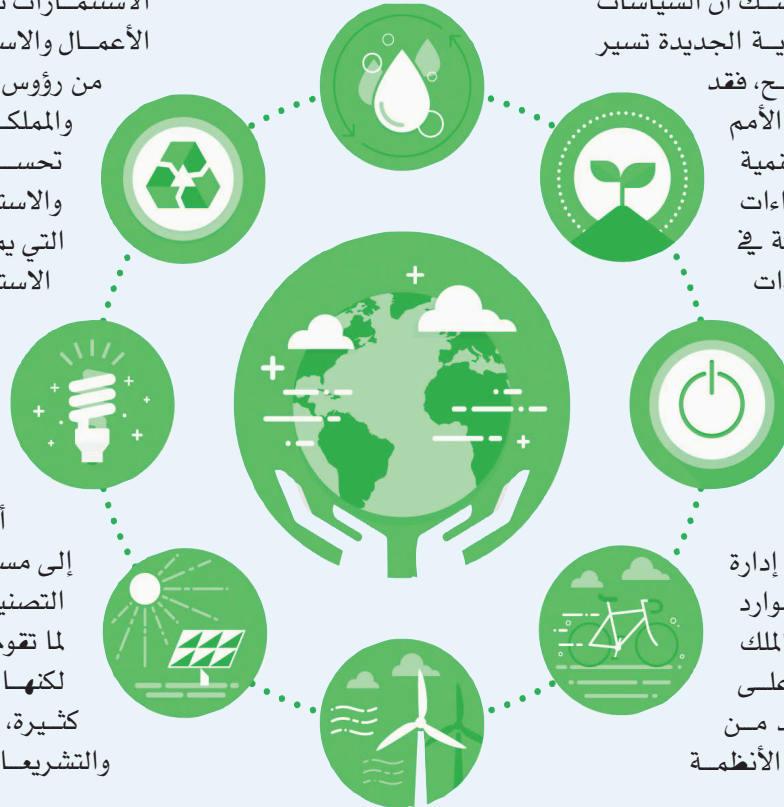
المملكة مؤخراً لتمر دون أن تتفاعل معها المنظمات الدولية المعنية بالاقتصاد، ولم تكن الشركات العالمية لتتسابق للحصول على تراخيص الاستثمار في المملكة؛ إلا وقد أيقنت تلك الشركات يقيناً لا يساوره الشك أن السياسات الاقتصادية السعودية الجديدة تسير

في الاتجاه الصحيح، فقد أشادت منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية «أونكتاد»، «بالإجراءات التي اتخذتها المملكة في إطار تسهيل إجراءات الاستثمار».

الاستثمارات
الأجنبية
والعالمية

ويلتقط أطراف الحديث د. محمد

القحطاني، أستاذ إدارة الأعمال الدولية والموارد البشرية بجامعة الملك فيصل، مؤكداً على أهمية بذل مزيد من الجهود لتطوير الأنظمة





♦♦ د. فضل البوعينين:

الانفتاح السعودي غير
المسبوق طور بيئة
الأعمال وتغلب على الفساد
والبيروقراطية

البيئة المحلية للأعمال للاستثمارات الأجنبية، قال د. بوحليقة: «لقد قطعنا خطوات إيجابية مهمة في طريق تحسين بيئة الأعمال، ويجب أن نراجع كثيرا من الأنظمة الحكومية في هذا المجال، وخاصة قوانين المشتريات الحكومية؛ حيث إن هذه المشتريات مغرية، وهي الفاتورة الأعلى في البلاد، وبعض المستثمرين يدخلون للاستثمار في المملكة بغية الظفر بجزء من هذه المشتريات، ولذلك هناك حاجة ماسة للتدقيق على عقود المشتريات الحكومية؛ بغية أن تكون في حالة إيجابية وتسهم في الشفافية وتحسين بيئة الاستثمار، ولا بد من تطبيق مبدأ المقاسات بالأنظمة في الاقتصاديات التي نجحت، وأن نستخدم قوانين وأنظمة تجارية وحكومية نجحت في دول تماثلنا في الهيكل الاقتصادي، حتى نخرج من الاجتهادات والمحاولة والخطأ؛ لأن تلك الاجتهادات في وضع الأنظمة تكلفنا الكثير، وبعض نتائجها السلبية قد تستمر لعشر سنوات» ■

التي تزمع الاستثمار في بلد ما، وهذا العنصر يعد المحرك الرئيسي الجاذب للشركات العالمية للاستثمار في أي بلد، ولذلك تعد جدوى الاستثمار لدى الشركات في المرتبة الأولى متجاوزة الوضع الاقتصادي أو حتى السياسي في ذلك البلد؛ ولذلك رأينا كيف أن بعض الشركات العالمية اتجهت للعمل في بيئات حروب ونزاع مثلما رأينا في بعض الدول الأفريقية أو في العراق، لذلك يجب أن نرسم صورة ذهنية واضحة تعكس جدوى الاستثمارات في المملكة، وكذلك من الأهمية بمكان في مسألة جلب الاستثمارات في الجانب التشريعي أن يكون لدينا أنظمة واضحة ومعلنة وسهلة، وأن يتم إشهارها، وفي مسألة بيئة الأعمال والاستثمار، يجب علينا أن نكيف قوانين خاصة في مسألة تلك الاستثمارات، وأن تكون مرحلية، ثم بعد ذلك يمكن تطويرها أو دمجها مع الاستثمارات العادية». وحول الحاجة للمزيد من الأنظمة والتشريعات الحكومية المؤثرة في تهيئة

تحديث من الجهات المعنية، وبعضها قد أعلن عنه بالفعل، وما يهم رجل الأعمال والمستثمر هنا أن يكون دخوله إلى السوق سلسا، وكذلك خروجه من السوق، وأن تطبق إجراءات التنافس وحماية المنافسة، وفي المملكة اليوم مجلس للمنافسة، ولكن يجب أن يكون أكثر صرامة، والرهان اليوم على سلسلة الأنظمة والتشريعات المعنية، وأن تكون جاذبة وليست طاردة؛ ولذلك كلما كانت الإجراءات الحكومية المعنية بمنح التراخيص سلسة ومرنة وواضحة سيكون ذلك قفزا على العوامل السلبية التي تحد من الاستثمار، كذلك فإن شفافية العمل في الجهات الحكومية المعنية بالاستثمار شرط أساسي لمنع الفساد، كما أن المحاسبة والصرامة في مواجهة الفساد ستعززان من البيئة الاستثمارية بشكل مباشر».

وقال د. بوحليقة: «إن العامل الأهم الجاذب للاستثمارات العالمية هو مدى جاذبية بيئة الأعمال والاستثمار، والمتمثل في الربحية المتوقعة للشركات

الأعراض الجانبية لقياس الأداء



د. جعفر أحمد العلوان*

تتجه الأجهزة الحكومية للاستفادة من قياس الأداء في مرافقها؛ لما له من أثر كبير على عمليات التحفيز والتعلم في المنظمة، كما أن قياس الأداء ضروري لما يقدمه من معلومات حول الأهداف ومدى إنجازها من جهة، ولأهميته في تطبيق الإستراتيجيات وتمكين الموظفين من جهة أخرى، كما تُشير أدبيات الإدارة العامة إلى أن قياس الأداء ضروري لجعل الأجهزة الحكومية أكثر قابلية للرقابة من خلال زيادة المساءلة المرتبطة بالأداء، ومن خلال تمكين القادة للتأثير على تصميم الخدمات العامة ذات الصلة بالأولويات الإستراتيجية.

وبشكل عام، فإن قياس الأداء يمتد ليشمل المخرجات والنتائج والكفاءة والفاعلية والعدالة في المستويات المختلفة للمنظمة. ومن جهة أخرى، فقد تعرض قياس الأداء في العقود الأخيرة للانتقاد؛ وذلك بسبب بعض الأعراض الجانبية الممكنة التي يسببها قياس الأداء على القطاع العام. وأحد الأسباب الجوهرية وراء هذا النقد هو أن قياس الأداء في القطاع العام يكون عادة غير شامل؛ لعدم قدرته على تغطية جميع الأبعاد ذات الصلة بالأداء التنظيمي. وبالرغم من المحاولات الطموحة لكثير من منظمات القطاع العام في تطوير قياس أداء أفضل من خلال أنظمة قياس الأداء الشاملة، مثل بطاقة الأداء المتوازن والآليات المشابهة، إلا أن تعقيد وتداخل أنشطة الأجهزة الحكومية وانخفاض قابلية بعض الأنشطة للقياس يؤدي إلى صعوبة التغطية الشاملة لجميع أبعاد الأداء؛ وبالتالي فإن قياس الأداء قد يفشل في التركيز على تحفيز السلوك المرتبط بالأهداف والإستراتيجيات التنظيمية. إن المشكلة الجوهرية المتمثلة في عدم شمولية قياس الأداء تُثير القلق حول إمكانية ظهور بعض الأعراض الجانبية لقياس الأداء، مثل التلاعب، والتوجهات السلبية، وظهور ما يُعرف بالإزاحة السلوكية. فالتلاعب يُمكن أن يحدث من خلال السلوك العبثي الذي قد يقوم به المسؤول عامداً في نظام الرقابة للظهور بشكل إيجابي؛ بهدف تحقيق مزايا مادية أو معنوية في المنظمة. أما التوجهات السلبية فهي كالتنزع والتوتر والمقاومة المتكونة؛ بسبب نظام قياس الأداء الذي يتضمن مستهدفات غير واقعية أو يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء غير الشاملة، والتي تفشل عادة في تقدير بعض الجهود المهمة للموظفين، مما يؤدي إلى انعدام الحافز في تعاون هؤلاء الموظفين. وتحدث الإزاحة السلوكية عندما تعمل نتائج قياس الأداء غير الشامل على تضليل المدراء والموظفين؛ مما يجعلهم يتوجهون للتركيز أكثر على آلية القياس، وعدم التركيز على تحقيق الهدف، مما يؤدي إلى قصر نظر في رؤية المسؤولين حول إستراتيجيات المنظمة. إذاً فكما أن لبعض أنواع الدواء أعراضاً جانبية على صحة الإنسان، فإن لقياس الأداء أعراضاً جانبية محتملة على صحة المنظمة. وللتعامل الفاعل مع هذه الأعراض الجانبية، ينبغي أولاً معرفة المصدر الحقيقي لهذه الأعراض التي لا تعود فقط لتصميم قياس الأداء، بل تعود أيضاً لكيفية استخدام قياس الأداء، وكيفية تفاعل ممارسات قياس الأداء مع ممارسات الرقابة الأخرى في المنظمة؛ على سبيل المثال، تؤدي الرقابة الصرامة إلى تفاقم أعراض قياس الأداء غير الشامل حيث تُشير الأدبيات إلى وجود تفاعل بين تصميم قياس الأداء ومدى صرامة استخدامه بواسطة المدراء في المنظمة. فالرقابة الصارمة تزداد كلما استخدم المدراء قياس الأداء كأساس في تقييم المرؤوسين، وكلما استخدمت نتائج قياس الأداء لأغراض التعويضات المالية كاعتماد الميزانية المالية على أساس الأداء ■

لقياس الاداء
أعراض جانبية
محتملة على
صحة المنظمات
ولا بد من معرفة
المصور الأساسي
لها



علماء

الإدارة وروادها هم الرافد

الفكري المتدفق الذي يركز عليه تطويرها،

وتقديم أفكار مبتكرة ترتقي بها.

وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية»،

نقدم لقرائنا «ألن شيك»

أحد هؤلاء العلماء والرواد.

«ألن شيك» Allen Schick

تجديد الميزانية ممكن». وبعد اقتفاء أصل إصلاح الميزانية وإجراء مسح في الولايات للتحقق من أجل إصلاح ميزانية الولاية، فقد ناقش «شييك» بعض العقبات التي تعترض طريق عملية التجديد في الميزانية وقدم بدائل للـ PPB، وخلص إلى القول بأنه توجد هناك ثلاثة بدائل، أولها يتعلق بسياسة نظام التخطيط؛ حيث نجد استخداماً أقل للعمليات الرسمية لتشريع وتطوير البرنامج المتعلق بتكوين السياسة الرئيسة، بينما تستخدم عملية الميزانية الطبيعية لمعالجة البرامج المستمرة والتعديلات التدريجية. والثاني هو نظام الميزانية التحليلي والذي يتسم بالروتينية والتخلص من بدائل طريقة وضع الميزانية. وأحد الأوجه الرئيسة لهذه الطريقة يتمثل في دورتها متعددة السنوات. وأخيراً، يصف «شييك» نظاماً من مسارين، يصبح فيه التخطيط ووضع الميزانية مستقلين ونشطين منفصلين. ووفق هذا السيناريو لا يتم تجديد وضع الميزانية، لكن يتم تفعيل عدد كبير من موظفي التخطيط والتحليل ليجدوا وضعية وقوة في وضع الميزانية.

ربما للاهتمام الكبير فإن كتاب (الكونجرس والمال)، وكتاب (التصالح ووضع ميزانية الكونجرس) جاء في وقتها. فالأول يقع في ٦٠٠ صفحة تقريباً، ويعتبر دراسة مهمة لفترة السنوات الخمس التي أعقبت قانون مرسوم ميزانية الكونجرس لعام ١٩٧٤م. ونجد هناك غنى في المعلومات ذات الصلة بوضع الميزانية كما توجد اليوم. والكتاب الآخر عدد صفحاته أقل، وقد وُضع خصيصاً لتزويد القارئ بعملية التسوية في الكونجرس. ويناقش «شييك» هنا هدف التسوية وكذلك آلية عملية التسوية. وذلك يعتبر نقاشاً جيداً للتحقق والتوازن بين لجان الميزانية واللجان التشريعية في الكونجرس، وكذلك تقديم موجز لكل من فوائد وخسائر إجراءات التسوية الحالية. فهو بهذه الصورة الخاصة بعد قراءة جيدة على ضوء نجاح الإدارة الحالية في استخدام هذه العملية لتشكيل سياساتها الفيدرالية الجديدة ■

حصل «ألن شيك» على درجة البكالوريوس من كلية «بروكلين» في نيويورك عام ١٩٥٦م، والماجستير عام ١٩٥٩م، والدكتوراه عام ١٩٦٩م من جامعة «يل» في ولاية «كونيتيكت». وقد درس الإدارة العامة في جامعة «ماريلاند»، وعمل أستاذاً مساعداً في معهد المؤسسة التجارية الأمريكي. وكان في السابق من كبار موظفي خدمة البحث في الكونجرس (مكتبة الكونجرس)، وقبل ذلك عمل كبيراً للباحثين في معهد «بروكنجز»، كما درس أيضاً في جامعة «توفتن» وجامعة «سيركيوز». ويعتبر «شييك» مرجعاً في دراسات الميزانية والمالية العامة. ويعمل مستشاراً لعدد من الشركات على المستويين المحلي والدولي سواء للقطاع العام أو الخاص. وأشرف على دراسة تشمل ست دول لإصلاح القطاع العام وهي: أستراليا، وبريطانيا، وفرنسا، ونيوزيلندا، والسويد، والولايات المتحدة الأمريكية.

مساهماته

أجرى «ألن شيك» بحثاً معمقاً في أنظمة وضع الميزانية العامة، وهو أحد الدارسين والباحثين البارزين في معالجة ميزانية الكونجرس. كتب في منتصف الستينيات من القرن الماضي عن مشاريع ميزانية التخطيط والبرامج، حيث أتى بفهم للكيفية التي قد تغير بها مثل هذه الإصلاحات، وهي التركيز على وضع الميزانية.

وقد تحدث «شييك» في كتاب (الطريق من موازنة الأساس الصفري) عن تقييد وضع ميزانية قاعدة الصفر. وناقش التطبيق الناجح المفترض خلال فترة إدارة «كارتر» ويدرس «شييك» في كتاب: تجديدات الميزانية في تطبيق أداء وضع الميزانية والـ PPB على مستوى الولاية. ويرغم أنه وجد أن الولايات تتفاوت بشكل مثير في كل ما يختص بتطورها في وضع الميزانية ورغبتها في التغيير، فقد اختتم بقوله: «إن

الاقتصاد المعرفي والتجارة الإلكترونية

لم تعد ثروة الأمم تأتي من تجارة تديرها، أو أراض تملكها، أو آلات تستخدمها، ولكنها تأتي من التجديد والابتكار المنبثق عن البحوث والتطوير، والتدريب والتعليم المستمر، وتأهيل الكوادر الوطنية القادرة على مواجهة تحديات الأوضاع الراهنة والمستقبلية. ومن هنا برز مفهوم الاقتصاد المعرفي في العقد الأخير من القرن العشرين، حيث ذكر «رالف ستاير» -مدير شركة «جونسون»- في السابق كانت



* د. عبدالعزيز عبد المجيد صوان

المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الطبيعية، وأهم موجودات الشركة، وبعد ذلك أصبح رأس المال - متمثلاً في الأموال والآلات - من أهم مكونات المشروعات، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والأموال والمعدات الثابتة رأس المال المعرفي الذي يعد من أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى ما تمتلكه الشركات. أضف إلى ذلك أن ركائز الاقتصاد المعرفي أضحت أحد أهم الموارد الاقتصادية المتجددة والمتزايدة في عصرنا الحديث، سواء ما يعرف بالمعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وفنون الإنتاج، أو المعرفة الضمنية التي يملكها الأفراد بخبراتهم ومعارفهم القائمة على ابتكار وامتلاك وسبل تطويرها إذ إنها (المحرك الرئيسي لعملية النمو المستدام وخلق الثروة الوطنية. ويرجع ذلك بصفة أساسية لتسارع وتيرة التطورات الحديثة، والتي تمثل المحرك الرئيسي لكافة المتغيرات الاقتصادية والسياسية، وأحد الأركان الأساسية والسمات الطبيعية لزيادة وتحفيز معدلات النمو الاقتصادي للعديد من الدول. وتؤكد نتائج العديد من الدراسات التطبيقية على أن هناك أثراً إيجابياً للمعرفة على النمو الاقتصادي في المدى الطويل، وذلك من خلال العديد من المتغيرات؛ كرصيد رأس المال البشري، ومستوى الابتكار المحلي، وتطبيق التقنية، ومستوى تقنية الاتصالات والمعلومات المستخدم. حيث أوضحت الدراسات أن الزيادة في متوسط سنوات التعليم بنسبة ٢٠٪ أدى إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي بنسبة ١٥، ٠ ٪. كما أن الزيادة نفسها في الابتكار

أدت إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي بنسبة ٨، ٣ ٪. أما التحسن في البنية التحتية لمنظومة ICT فقد أدى إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي بنسبة ١١، ٠ ٪. وفي المملكة العربية السعودية أوضحت تقارير هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات أن الإنفاق على منتجات تقنية المعلومات، من قبل الحكومة والشركات والأفراد خلال الفترة ٢٠٠١-٢٠٠٦، ازداد بما يقارب أربعة أضعاف بمعدل نمو سنوي بلغ ١٨، ٥ ٪. وهو ما يعادل ٢٢، ٣ مليار ريال في عام ٢٠٠٩، وبما يمثل نسبة ٣٠ ٪ من مجموع الإنفاق الكلي على الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة، ثم قفز إلى ٤٢، ١ مليار ريال عام ٢٠١٤. وعندما أطلقت المملكة رؤية ٢٠٣٠، كخطة طويلة الأجل في أوائل شهر إبريل من عام ٢٠١٦، مستهدفة تنويع مصادر الإيرادات العامة، وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للإيرادات، انبثق عن الرؤية برنامج التحول الوطني في يونيو ٢٠١٦، والذي حدد ١٧٨ هدفاً إستراتيجياً يندرج تحته أكثر من ٣٤٠ من المستهدفات والمؤشرات لقياس النتائج المرجوة في ٢٤ وزارة ومنشأة حكومية. كان دعم وتطوير قطاع التجارة الإلكترونية باعتباره مكوناً رئيسياً في أحد محاورها؛ بغية تعزيز التنوع الاقتصادي، وتشجيع التدفقات الاستثمارية الأجنبية، وتهيئة بيئة جاذبة للمستثمرين الدوليين والمحليين في قطاع التجارة الإلكترونية، وذلك حتى يمكن زيادة فرص العمل المتولدة من خلال تطوير مهارات الشباب، وتعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل، وتنشيط قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، أضف إلى ذلك تعزيز سهولة أداء الأعمال وتسهيل دخول الشركات الدولية إلى السوق السعودي. كما تخطط حكومة المملكة لزيادة قيمة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من ٣٠ مليار ريال إلى ٧٠ مليار ريال بحلول عام ٢٠٢٠، وتعزيز ترتيب المملكة على مؤشر البنك الدولي لسهولة أداء الأعمال من ٨٢ إلى ٢٠. ومن ناحية أخرى، تشمل أهداف برنامج التحول الوطني زيادة ثقة المستهلك من خلال تعزيز التجارة العادلة، وتقوية السياسات وأطر العمل التي تحمي حقوق المستهلك، ورفع الوعي بشأن هذه حقوق، وعليه فقد تم تكليف وزارة التجارة والاستثمار للعمل على تحسين تقييم المملكة في مؤشر ثقة المستهلك ليرتفع ترتيبها من ١٠٦ إلى ١١٥ بحلول عام ٢٠٢٠. ولمعرفة ترتيب المملكة في التجارة الإلكترونية من المنظور العالمي، أوضحت دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية في عام ٢٠١٧م، والتي وضعت معايير لمدى جاهزية دول العالم للمشاركة في التجارة عبر الإنترنت، مستخدمة المعايير التالية: «انتشار استخدام الإنترنت، وعدد خوادم الاتصال بالإنترنت المؤمنة مقابل كل مليون نسمة من السكان، وانتشار الحسابات البنكية، والمثوقية البريدية»، حصلت المملكة على الترتيب رقم ٤٦ من بين ١٤٤ دولة، متفوقة على كل من الهند والصين. فالتجارة الإلكترونية يمكن تعزيز دورها في عمليات التنمية بالمملكة، واعتبارها اليد الخفية التي تعمل على دفع عجلة النمو الاقتصادي، وذلك من خلال زيادة وعي المستهلك بمرونة وسهولة وأمان عمليات التجارة الإلكترونية، هذا من جانب الطلب؛ أما من جانب العرض فيمكن تحقيق ذلك من خلال تحفيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في القنوات الرقمية؛ لغدورها على التنوع وسرعة تلبية الخدمات المطلوبة من قبل المستهلكين، أضف إلى ذلك دعم البحوث والدراسات وتحفيز الشباب على التجديد والابتكار، وتبني حاضنات المشروعات لتطبيق الابتكارات الجديدة، حتى يمكن جني ثمار التكنولوجيا الحديثة في عصر زادت فيه حدة الصراعات الأهمية والتطورات الإلكترونية لتحقيق مصالح الدول الاقتصادية والوطنية ■

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

أهم الثروات التي تمتلكها المنظمات

فريق البيانات.. قيادة التخطيط والتطوير والإبداع



نطاق المؤسسة بأكملها؛ من أجل تطوير البيانات وتحسين قدرات المؤسسة على إدارة البيانات وتنفيذ مهام؛ مثل: جمع البيانات، ومعالجتها، وتحليلها، واستخراج نتائج تسهم في عملية صنع القرار. وبحسب ما استخلصه التقرير، يتميز مسؤول البيانات الناجح بقدرته على الموازنة بين الرؤية والتصور لأفكار جديدة وتطبيق هذه الأفكار بشكل عملي. ويُتَعلَّر من مسؤول البيانات الناجح أن يتمتع بالمؤهلات الثلاثة التالية:

- إدارة البنية التحتية: على مسؤول البيانات أن يكون مؤهلاً لإدارة البنية التحتية الأساسية للبيانات في المؤسسة، بحيث يدعم إدارة مخازن البيانات، نشر البيانات المفتوحة، وتحليل البيانات، وغيرها من المهام.
- الانفتاح على الأفكار والأساليب

مهام ومؤهلات

قام مركز «آي بي إم لأعمال الحكومة» بإجراء مقابلات مع عدد من مسؤولي البيانات في الولايات المتحدة الأمريكية، بجانب خبراء ومختصين، لوضع إطار عمل للمهام التي يقومون بها، وكيف يمكن الاستفادة من هذا المنصب الجديد، وكيف يتم اختيار الأجدد بالمنصب ومعايير التنافس. وأصدر تقريراً يوضح طبيعة فريق البيانات داخل المؤسسة ومهامه. ووفقاً للتقرير الذي استعرضه موقع «الحكومة الرقمية»، تتمثل المهمة الرئيسية لكبير مسؤولي البيانات في تحفيز المؤسسة وقيادة عملية تأهيلها؛ من أجل أن تتمكن من إنتاج ومعالجة البيانات لتعظيم المنفعة العامة التي تنتجها في شكل سياسات وخدمات. ويتطلب ذلك قيادة وتنسيق العمل على

في خضم الثورة التكنولوجية الراهنة؛ تتعاظم قيمة البيانات باعتبارها من أهم الثروات المعرفية التي تمتلكها المنظمات على اختلافها، فمن خلال البيانات تستطيع المنظمة اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لأعمالها لفترات زمنية مقبلة؛ مما يمكنها من مواجهة التحديات المختلفة. وفي ضوء ذلك يصبح من الطبيعي اتجاه الكثير من المنظمات إلى تشكيل فرق للبيانات، تتولى جمع وتخزين وإدارة وتحليل البيانات لتوظيفها، والاستفادة منها في أعمال المنظمة ومختلف الأنشطة، واتخاذ القرارات المناسبة. في هذا التقرير نتعرف على مهام فرق البيانات في المنظمات وأهم الأدوار المنوطة به.

●● ضرورة توفير الموارد المالية وغير المالية للمدير التنفيذي للبيانات

بين المؤسسات بشكله التقليدي مفهوماً جديداً تماماً؛ فمنذ سنوات أسهم تطبيق مفهوم «تدفق المعلومات العابر الحدود» تحت قيادة «جاك ويلش» في شركة GE إلى تحولات هائلة في الشركة أعادتها من شركة مقبلة على الإفلاس إلى واحدة من أهم شركات العالم، وبالطبع كان هذا التحول مشغوعاً بتغييرات مؤسساتية أخرى؛ كتطبيق تقنية درجات سحما الست لتحسين إجراءات العمل، لكن ما يهم هنا هو تأكيد أهمية تفعيل إدارة المعلومات والبيانات لتمكين التحول الوطني الشامل. وللتأكيد هنا، يرجى مراعاة أننا عندما نتحدث عن إدارة البيانات فنحن نتكلم عنها من جانب إداري وتقني وبشري، ولا نتكلم عن إدارة قواعد البيانات الذي هو جزء يسير، وإنما عن الصورة الكاملة لإدارة البيانات. وترى مجلة «الفيصل» أنه مع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، تظهر أهمية امتلاك الوسائل التي تمكن من التعامل بمرونة مع التحديات، ويشمل ذلك القدرة على اتخاذ قياس أثر القرارات باستخدام البيانات، وهو ما يحتم تفعيل آليات إدارة البيانات التي تعالج المشكلات والصعوبات المتعلقة بها.

ذكاء الأعمال

ويرتبط بالعمليات التي يقوم بها فريق البيانات في المنظمات المختلفة ذلك الدور المهم للفريق المنوط به إدارة عمليات ذكاء الأعمال، حيث تسعى معظم المنظمات،

الأطراف؛ يجب أن تقدم جميع الحلول والخدمات المعروفة حالياً، وأهمها خدمات استخراج التقارير والبيانات، وخدمات ذكاء الأعمال، وخدمات البيانات الضخمة، وخدمات تقييم الأداء، والخدمات الاستشارية في مجال إدارة البيانات. ويمكن استحداث إدارات أو أقسام تحت إدارة البيانات لتقديم كل خدمة، أو دمج بعضها حسب حجم الجهة ومدى الفائدة في تقسيمها. ويقسمها إلى أربعة أقسام أو إدارات، وهي: إدارة التقارير، وإدارة ذكاء الأعمال، وإدارة البيانات الضخمة، وإدارة تقييم الأداء.

تحول وطني

إن أهم أبعاد عصرنا الحالي، وأبرز ما أتاحتها التقنية الحديثة-وفقاً لتقرير لمجلة «الفيصل»-بعبارة: «إدارة البيانات في عصر التحول الوطني»، هو الوفرة في توليد البيانات، وازدياد القدرة على تخزينها ومعالجتها، حتى باتت توظيف البيانات واستخراج ما تحويه من نتائج وأرقام من أهم أساليب التعامل مع عالمنا الشبكي؛ لذلك لم يعد من الممكن إغفال جانب «إدارة المعلومات والبيانات» عند الحديث عن التقنية، وهو ما يهم؛ لأن البرامج المنضوية تحت رؤية ٢٠٣٠ مثل برنامج تحقيق التوازن المالي، وبرنامج التحول الوطني، وبرنامج المشروعات، وبرنامج قياس الأداء، تلزمها قدرة عالية على قياس الأثر الذي تحدثه آليات حلولها، مع توافر القدرة الدائمة على تحسين القرارات وتصحيحها بشكل مستمر، وهو تحدٍ كبير؛ لأن تحقيقه يأتي من منهجية إدارة معلومات وبيانات ليس داخل مؤسسة/ منظمة واحدة، وإنما بين مؤسسات وكيانات وأفراد على المستوى الوطني كله. وتوضح «الفيصل» أنه لا يعدّ مفهوم «إدارة المعلومات والبيانات»

●● مسؤول البيانات الناجح يستطيع الموازنة بين الرؤية وتقديم أفكار وتطبيقها

المبتكرة: يُتوقع من مسؤول البيانات الناجح أن يُشجع مؤسسته على تجربة أساليب غير معهودة في إدارة البيانات والاستفادة منها.

● التنفيذ بشكل عملي: فبالإضافة إلى قدرته على الابتكار، يجب على المسؤول أن يكون قادراً على تحويل هذه الأفكار إلى نتائج عملية على أرض الواقع.

وجاء في التقرير-وفقاً لموقع «الحكومة الرقمية»-ثلاثة عناصر من شأنها خلق وتوفير مناخ عمل مثالي لنجاح مسؤول البيانات، وهي: دعم المسؤولين التنفيذيين وقيادة المؤسسة، ووضوح الغاية والهدف الذي يسعى لتحقيقه بما يساعده وكذلك يساعد فريق عمله على العمل بشكل مُركز متناغم، والتتنوع في مهارات فريق البيانات بحيث يُمكن المؤسسة من تحويل أفكارها إلى واقع بصورة سريعة وأكثر إبداعاً. وأوصى التقرير المؤسسات الحكومية بعدة توصيات من أهمها: توفير الموارد المناسبة للمدير التنفيذي للبيانات، ويشمل ذلك الموارد المالية وغير المالية، واعتبار إستراتيجية المؤسسة هي نقطة الانطلاق وكذلك التركيز على خلق قيمة عامة للعملاء، وخلق ونشر ثقافة البيانات في المؤسسة.

٤ إدارات

ويقدم فهد البكري-من خلال موقع «نمذجيات»-تصوراً كاملاً لتأسيس إدارة البيانات في المؤسسة، حيث أوضح البكري أنه لتأسيس إدارة بيانات متكاملة



●● تنفيذ مهام جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها واستخراج نتائج تسهم في عملية صنع القرار

وفقاً لبحث أجراه د. عبدالعزيز الندوي و د. جاسر النسور بعنوان: «ذكاء الأعمال: منهجية لتطوير العمليات الإدارية في منظمات الأعمال» إلى رفع قدراتها التنافسية ومحاولة إيجاد سبل كثيرة لإنجاز أعمالها، ويتطلب هذا العمل اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة وحاسمة استجابة لهذه التغيرات التي يكون معظمها غير متوقع وغير محسوب النتائج، ومن هذا المنطلق تأتي الأهمية الكبرى لمفهوم ذكاء الأعمال الذي يساعد على استيعاب الوضع السائد لبيئة العمل التي تتصف بشدة المنافسة والتي أضحت أكثر تعقيداً كنتيجة لسرعة التغير؛ لذلك تسعى المنظمات إلى تحسين مواقعها في بيئة العمل أو استمرار المنافسة فيها. ويذكر الباحثان أن هناك مجموعة من الأسباب والمبررات التي تدعم وجود نظام متكامل لذكاء الأعمال، ومنها ما يلي:

- ظهور ووجود ثقافات جديدة وتحديات أمام المنظمات تدعو إلى ضرورة وجود أنظمة متقدمة في مختلف مجالات العمل.
- ظهور المنافسة الحادة والحاجة إلى التطوير والإبداع وخلق الفرص المناسبة.
- الحاجة إلى المحافظة على المنظمات في المجالات المختلفة.
- الحاجة إلى خلق أشياء جديدة وغير موجودة من خلال إيجاد طرق عمل جديدة تساهم في ذلك.

الأوجه ومتكامل الأبعاد؛ يهدف إلى بلورة الأعمال والتكنولوجيات في وتيرة واحدة، تقوم على ركيزة وبنية المعلومات وتطبيقها. ويضيف د. سامي عباس: «ولعل أهمية ذكاء الأعمال ترتبط بصورة أوضح بعصرنا هذا، عصر التطور والتسارع في اقتصاد المعرفة. فذكاء الأعمال هو الأداة التي يستطيع متخذو القرار من خلاله تفسير المعلومات الضرورية لتطبيق الخيار الاستراتيجي الصحيح والناجح والمبني على أساس قاعدة من المؤثرات المستتبطة من نظم المعلومات التي يمتلكونها. إن المنظمات السباقه هي التي أدركت أهمية ذكاء الأعمال وتسارعت في رسم رؤية صحيحة وسليمة وواضحة المعالم؛ من أجل تقديم حلول للمشاكل وجعل القرارات أكثر مرونة وكفاءة في صناعة الخيار الاستراتيجي. لقد تكللت جهود ذكاء الأعمال بالنجاح الواسع مع توفر بيانات معتمدة على كبر حجمها، وهو الأمر الذي يفرض على المنظمات إدارة البيانات واستغلال جهود ذكاء الأعمال في أعلى إمكاناتها لتحقيق النجاح في المنظمة ■

- استخدام التكنولوجيا أو الأفكار الجديدة التي تتمتع بمرونة عالية تدفع إلى التطوير والإبداع.
- وجود المرونة العالية في مختلف مجالات العمل التي تشجع على التطوير والإبداع والابتكار.
- وجود هياكل تنظيمية تساهم في دعم نظام ذكاء الأعمال في المنظمات.

خيارات إستراتيجية

ويشير د. سامي أحمد عباس في بحثه المعنون: «ذكاء الأعمال وأثره في تحديد الخيار الإستراتيجي» إلى أن ذكاء الأعمال يعد من الممارسات الحديثة التي شهدت منظمات الأعمال، والذي يقوم على أساس عملية جمع البيانات من مصادرها ومعالجتها وتطبيقها، وتجهيز المعلومات من خلال توفير قاعدة معلومات، ومستودع بيانات من الممارسات والتطبيقات التي تساعد في تحديد وتحسين الخيارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من التعلم والتكيف مع الممارسات الجديدة. ويعد ذكاء الأعمال حقلاً إدارياً فنياً متعدد التخصصات ومتنوع الأشكال ومختلف

المخاطر وإداراتها في المشاريع

إدارة المخاطر من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها في إدارة المشاريع، وهي عملية مستمرة طوال فترة حياة المشروع. وخطة إدارة المخاطر هي إحدى مكونات خطة إدارة المشروع التي يتم من خلالها تحديد الكيفية التي ستنتم بها إدارة المخاطر في المشروع، ويتم بناؤها من خلال مجموعة من العمليات، وقد تختلف هذه الخطة بشكل كبير من مشروع إلى آخر، وذلك اعتماداً على مجال المشروع وحجمه.

وعرّف معهد إدارة المشاريع الأمريكي الخطر في أي مشروع من المشاريع بأنه: «حدث أو ظرف غير مؤكد، ينتج عن حدوثه أثر سلبي أو إيجابي على هدف المشروع»، وعليه فإن هنالك مكونين أساسيين للخطر: أولهما هو احتمال حدوث الخطر، والثاني هو أثر هذا الخطر المحتمل على النتائج. واحتمالية وقوع المخاطر تقع في نطاق أكبر من الصفر وأقل من ١٠٠٪، فلو كانت قيمة احتمالية وقوع الخطر تساوي صفرًا، فهذا يعني أن الخطر لن يقع، ولو كانت احتمالية وقوع الخطر هي ١٠٠٪ فهذا يعني أن الخطر سيقع لا محالة، ويصبح واقعاً يجب التعامل معه على أنه مشكلة من المشاكل.



* أ. محمد بن الحميدي السبيعي

ويجب على مديري المشاريع وضع خطة لإدارة المخاطر، يُحدد فيها-بالاشتراك مع أصحاب المصلحة-بشكل دقيق المخاطر التي من شأنها أن تؤثر على المشروع، وبيان أهمية كل منها، وتحليلها نوعاً وكماً، وما تقييم احتمالات وقوعها، وبيان تأثير كل منها على المشروع، مع تحديد الأساليب والإجراءات المستخدمة في التعامل مع تلك المخاطر؛ بما يسهم في تقليص فرص وقوعها، وتشمل كذلك مراقبة المخاطر ومحاولة السيطرة عليها من خلال تحديدها، وتصميم خطط مناسبة لتعقب تلك المخاطر ومواجهتها، بالإضافة إلى متابعة ظهور مخاطر جديدة، والعمل على متابعتها في مختلف مراحل المشروع. وتنقسم المخاطر من حيث كونها مُعرّفة وغير مُعرّفة إلى نوعين: أولهما المخاطر المُعرّفة؛ وهذه يتم تعريفها وتحليلها ووضع الخطط المناسبة لمعالجتها حال وقوعها، وفي هذا النوع يتم تقدير تكلفة خطة الاستجابة لهذه المخاطر ووضعها في ميزانية المشروع ضمن بند احتياطي الطوارئ؛

وهذا الاحتياطي يكون تحت تصرف مدير المشروع. والنوع الآخر يتمثل في المخاطر غير المُعرّفة؛ وفي هذا النوع يتم وضع مبلغ معين من قبل الإدارة، ويحتاج مدير المشروع إلى إذن من الإدارة لاستخدام هذا الاحتياطي. أما أنواع المخاطر من حيث كونها سلبية أو إيجابية؛ فإن المخاطر السلبية تُعتبر تهديداً؛ لأنها قد تسهم في تأخر المشروع، أو زيادة في تكلفته؛ وهو أمر غير مُحبّب لدى مديري المشاريع، وأصحاب المصلحة؛ لذلك يسعون إلى تلافيتها أو التخفيف من أثارها. أما المخاطر الإيجابية؛ فتُعتبر فرصاً ينبغي استغلالها والحرص على تحقيقها. وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يُطلق على السلبية «مخاطر» وعلى الإيجابية «فرص»؛ وبناء على هذا التقسيم توجد إستراتيجيات للاستجابة للمخاطر السلبية وللمخاطر الإيجابية؛ فالمخاطر السلبية يمكن منعها بإزالة مسببها أو بإحداث تغيير في خطة المشروع لتجنب وقوعها، أو التخفيف منها، أو تحويلها إلى طرف ثالث. أما المخاطر الإيجابية فيمكن استثمارها، أو تحسينها لزيادة احتمالية حدوثها، أو مشاركتها مع طرف ثالث. وهناك إستراتيجية رابعة مشتركة بينها وهي قبول الخطر وعدم اتخاذ أي إجراء حتى حدوثه. وأشهر مثالين على استخدام تلك الإستراتيجيات، أولهما هو «هجوم سمك القرش عليك أثناء تصويره»-كمثال على المخاطر السلبية، والمثال الثاني على المخاطر الإيجابية هو «الحصول على مكافأة عند الانتهاء من كتابة شفرة برنامج حاسوبي قبل الموعد المحدد بأسبوعين». فعند تطبيق إستراتيجيات الاستجابة للمخاطر السلبية كما هو في مثال «هجوم سمك عليك أثناء تصويره»، فإنك كي تتجنب وقوع الخطر، إما أن تستأجر قفصاً حديدياً لحمايتك، أو تغير خطة المشروع بإلغاء فكرة التصوير. وبممكنك التخفيف من الخطر بالسباحة مع سمك القرش ومحاولة إشغاله بما تقدم له من طعام؛ لكيلا يهاجمك، أو أن يتم نقل الخطر إلى طرف ثالث؛ بحيث يتم الاتفاق مع مصور محترف لتصوير سمك القرش. وآخرها قبول الخطر؛ بحيث لا يتم عمل أي شيء، والمجازفة بالسباحة مع سمك القرش، ويمكن استخدام البندقية ذات الرمح للدفاع عن النفس.

وعند تطبيق إستراتيجيات الاستجابة للمخاطر الإيجابية، كما في مثال «الحصول على مكافأة عند الانتهاء من كتابة شفرة برنامج حاسوبي قبل الموعد المحدد بأسبوعين»؛ فيمكنك استثمار هذه الفرصة بتعيين مبرمج محترف، أو تحسينها لزيادة احتمالية حدوثها؛ وذلك بتدريب المبرمجين لديك، أو مشاركتها مع طرف ثالث ليقوم بالعمل نيابة عنك. وآخرها قبول الخطر وعدم عمل أي شيء وترك الفرصة تفوت. وقد ينشأ نتيجة الاستجابة للمخاطر الأصلية ظهور مخاطر أخرى يُطلق عليها «المخاطر الثانوية»، ولا تعتبر هذه المخاطر خطرة أو كبيرة كالمخاطر الأصلية؛ إلا أنها قد تصبح كذلك إن لم يتم توقعها، وإعداد خطة مناسبة لمواجهتها؛ فبعض المخاطر الثانوية قد تحتاج إلى خطة للاستجابة لها، وذلك اعتماداً على مدى تأثيرها على هدف المشروع ■



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

واجبات المحقق الإداري عند تلقي البلاغات والشكاوى

هناك معلومات ومعارف ينبغي على كل موظف أن يلم بها حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات العمل الحكومي. نستعرض معكم في هذا العدد بعضاً منها كالتالي:

أو الشكوى كيدياً رغبة من أحد ضعاف النفوس في الانتقام والتشفي من أحد الأشخاص الذين يعملون في الإدارة بقصد إذلاله وإهانته نتيجة إحالته إلى التحقيق.

- يقوم المحقق باستدعاء الشاكي أو المبلغ لمناقشته فيما تضمنه البلاغ أو الشكوى من وقائع أو بيانات للتأكد من جديتها وصحتها.

- بعد ذلك يتم التصرف في الشكوى أو البلاغ، ويكون التصرف أحد شيئين هما:

- حفظ الشكوى إذا ثبت عدم صحتها، أو زوال سببها، أو لعدم وجود مخالفة تستدعي الجزاء، وأن يحاط صاحب الصلاحية بذلك.

- إجراء تحقيق إذا رأى المحقق أن الوقائع التي تضمنها البلاغ أو الشكوى تشكل مخالفة تأديبية أو سلوكية وذلك بعد الحصول على موافقة صاحب الصلاحية ■

تعد الشكوى أو البلاغ من أهم مصادر الإبلاغ عن المخالفة التأديبية والسلوكية التي تقع من الموظف؛ لذا فإن المحقق لا يمكنه مباشرة إجراءات التحقيق إلا إذا علم بها بواسطة البلاغ أو الشكوى التي تُقدّم إليه، فكثر من التحقيقات تُجرى بناءً على شكوى؛ لذا يتعين على المحقق اتباع الخطوات التالية:

- على المحقق عند وصول البلاغ أو الشكوى من صاحب الشأن (المبلغ نفسه أو الشاكي، أو بواسطة الغير، أو إرساله بواسطة البريد أو الفاكس) أن يبادر بقراءة البلاغ أو الشكوى قراءة دقيقة وفاحصة للتأكد من صحة الوقائع التي تضمنتها، فقد يتضمن البلاغ حادثاً وهمياً لا وجود له على أرض الواقع بهدف إزعاج السلطات، أو ربما يكون البلاغ



3 أساليب لإدارة العمل

توجد ثلاثة أساليب لإدارة العمل، ويعتمد تطبيق أي من هذه الأساليب الثلاثة على سمات بيئة العمل، وطبيعة العمل المراد إنجازه، وخصائص العاملين الذين سيقومون بهذا العمل.



تفعيل دور الأفراد في عملية صنع واتخاذ القرارات

بحث ميداني يكشف أن ٩ وزارات فقط لديها إدارات للأزمات والكوارث ويوصي بالتخطيط الاستراتيجي

عالم الإدارة مليء بالتحديات، وتجوبه المتغيرات السريعة المتلاحقة، وتتقاذفه الكثير من المشكلات والمخاطر؛ لذا فلم يكن من المستبعد أن تواجه المؤسسات المختلفة عدداً من الأزمات والكوارث التي تعد من الأحداث المهمة والفارقة في حياتها واستمراريتها وتنافسها مع غيرها؛ وهو الأمر الذي يحدده استعداد هذه المؤسسات وامتلاكها إدارات متخصصة وكوادر بشرية ماهرة قادرة على إدارة هذه الأزمات والكوارث والتصدي لها. وقد بدأ الاهتمام بإدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية بعد أحداث سيول مدينة جدة عام ٢٠٠٢م وغيرها من الأحداث؛ مما ساهم بشكل كبير في السنوات الأخيرة في تغيير مفهومها عن المفهوم السابق. ولذلك فقد اكتسبت دراسة تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة أهمية كبيرة؛ وهو المنطلق العلمي والواقعي الذي انطلق منه د. الحسين إبراهيم حسان، وأ. عبد الرحمن بن حسين داغستاني لإجراء بحثهما الميداني على الوزارات السعودية، والصادر عن معهد الإدارة العامة، والذي نستعرضه معكم في هذا العدد.

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

”
ضرورة زيادة التحفيز
المادي والمعنوي لمسؤولي
إدارات الأزمات وتدريبهم
ومشاركتهم في التخطيط
واتخاذ القرارات
“

الأزمة تعني: الصغيرة والكبيرة، المحلية والخارجية. أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات، والتي غالباً ما تكون ناتجة عن ظواهر طبيعية كالسيول أو الزلازل والبراكين، أو بشرية كالحروب.

● للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً. أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.

● في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحلها، وربما ننجح وربما نخفق. أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

● الأزمات غالباً ما تكون تصاعدية، في حين أن الكوارث غالباً ما تكون مفاجئة بشكل كامل.

● الأزمات يمكن التنبؤ بها، في حين يصعب التنبؤ بالكوارث.

الأزمات والكوارث

ويفرد د. الحسين وأ. داغستاني خلال

كثيراً ما يختلط مفهوم كل من الأزمة والكارثة ولا يستطيع الكثير منا التفرقة بينهما، وهو ما ركز عليه الباحثان؛ ولذلك فهما يحددان في مستهل هذا البحث مفهوم الأزمة بأنه «حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد»، كما يحددان مفهوم الكارثة بأنه «حدث جسيم يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية، ويؤثر على سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب الأدوار على مختلف المستويات»؛ وفي ضوء هذا التحديد يبرز الباحثان ٥ فروق إجرائية بين الأزمة والكارثة على النحو التالي:

● الأزمة أعم وأشمل من الكارثة؛ فكلما

«مراجعة الأدبيات» في الفصل الثاني من هذا البحث تأصيلاً نظرياً لإدارة الأزمات والكوارث، فيحددان مفهوم الأزمة، وأنواع الأزمات والكوارث والتي صنفها المتخصصون والخبراء وفق تصنيفات عديدة؛ فعلى سبيل المثال تصنيفها من حيث طبيعة الحدوث، ومن حيث المستهدف بالاعتداء، ومن حيث الهدف، ومن حيث مسرح الجريمة، ومن حيث المصدر، ومن حيث العمق، ومن حيث التكرار، ومن حيث المدة، ومن حيث الآثار، ومن حيث القصد، ومن حيث المعالجة،

تأثير سلبي لمعوقات الاتصال والمعلومات على منظومة إدارة الأزمات والكوارث.

المشاركة والتدريب

وفي ضوء هذه النتائج: اقترح الباحثان العديد من التوصيات والتي منها ما يلي: زيادة الاهتمام بنشر وتفعيل دور إدارة الأزمات والكوارث في باقي الوزارات التي ليس لديها هذه الكيانات الإدارية، وزيادة دور وفاعلية إدارة الأزمات والكوارث لدى الوزارات التي يتضمن هيكلها الإداري وجود مثل هذا الكيان، وزيادة الاهتمام بتقديم برامج تعليمية متعددة المستويات بالإضافة للبرامج التأهيلية في مجال إدارة الأزمات والكوارث لمواكبة الحاجة المتزايدة لهذا التخصص، وضرورة الاهتمام بتفعيل دور جميع الأفراد في هذه الكيانات في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات والكوارث.

كذلك يوصيان بضرورة العمل على زيادة شعور جميع الأفراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية بالرضا تجاه اهتمام الإدارة بهم إنسانياً وعملياً وبما ينعكس على كفاءتهم وفاعلية أدائهم، وضرورة الاهتمام بزيادة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث، وضرورة الاهتمام بزيادة إشراكهم في عمليات التخطيط بشقيها التنفيذي والإستراتيجي، وضرورة السعي لاستقطاب مختصين في إدارة الأزمات والكوارث بالعدد الكافي والكفاءات والجدارات المناسبة لذلك، وضرورة سعي الإدارة لزيادة الحوافز المادية ودعمها بالأخرى المعنوية الوظيفية، وضرورة سعيها أيضاً لزيادة دور ومشاركة جميع العاملين في هذه الكيانات في اتخاذ القرارات، وضرورة الاهتمام بزيادة البرامج التدريبية الخاصة برفع كفاءة وتفاعل العاملين في الكيانات الإدارية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث ■

وأنواعها، ومستوياتها المتوقعة، وإدارتها، وعملية التخطيط لإدارتها، وإستراتيجيات الحد من التعرض للكوارث ومخاطرها، وإجراءات إدارتها، والفرق بين الأزمات والكوارث والمفاهيم الأخرى ذات الصلة.

إيجابيات وسلبيات

ويجمل د. الحسين وأ. داغستاني نتائج بحثهما، والتي من بينها ما يلي: بلغ عدد الوزارات التي تمتلك كياناً إدارياً واضحاً ومسؤولاً عن إدارة الأزمات والكوارث ٩ وزارات من إجمالي عدد وزارات الدولة البالغ ٢١ وزارة، وقد بلغت نسبة الوزارات التي أبدت إيماناً واضحاً بدور إدارة الأزمات والكوارث وجدوى وجودها ٩٠٪، وأظهرت النتائج أن ٥٥٪ من القيادات لديهم فصل واضح بين مفهومي إدارة الأزمات والكوارث وما يتعلق بهما من أنشطة ومهام، وأن بعض الوزارات تختلف في طبيعة عملها والمهام المكلفة بها ومحدودية تعاملها مع الأزمات والكوارث بشكل كبير مثل وزارتي التجارة والمالية، بينما يقوم ٢٢،٢٪ من هذه الكيانات بمهام الإدارة والتعامل مع الأزمات والكوارث بصورة منفصلة وفق منهج علمي وآليات واضحة ومحددة؛ مما يشير إلى تطور وحرفية عملها تجاه الأزمات والكوارث مثل وزارتي الخارجية والداخلية، وأوضح ٢٢،٩٪ منها أن عملها في إدارة الأزمات والكوارث يأتي عند الحاجة إليه فقط؛ كوجود حالة من حالات الطوارئ.

وعلى جانب آخر ثبت وجود حالة من الضعف أو عدم وجود دور للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث لدى إدارة الكيانات الإدارية التي يعمل بها المبحوثون، ووجود حالة من عدم الرضا عند نسبة كبيرة منهم بشأن عدم كفاية الحوافز المادية للعاملين في إدارة الأزمات باعتبارها أحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، ووجود

ومن حيث المظهر، ومن حيث التكوين، ومن حيث شدتها، ومن حيث الشمول والتأثير. ثم يبرزان أسباب نشوء الأزمات والكوارث على النحو التالي: سوء الفهم، وسوء الإدراك، وسوء التقدير والتقييم، والإدارة العشوائية، والرغبة في الابتزاز، واليأس، والإشاعات، واستعراض القوة، والأخطاء البشرية، والأزمات المخططة، وتعارض الأهداف، وتعارض المصالح. ويتناولان أيضاً خصائص الأزمة، ثم يتحدثان عن دورة تطور الأزمة والكارثة ومراحلها المختلفة التي يراها البعض تنحصر في ٤ مراحل هي: ما قبل الأزمة، وتفاقمها، وإدارتها، وما بعدها.

ويشير الباحثان إلى كل من الآثار الإيجابية والسلبية للأزمات، ويركزان على مفهوم إدارة الأزمات، ومقومات هذه الإدارة والتي من بينها العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الإستراتيجي وعنصراً رئيسياً من الخلط العامة للمنظمة، وضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات، وإعداد فريق مدرب لإدارة الأزمات للعمل خلال مراحل الأزمة. ويسلط البحث الضوء على سيناريوهات إدارة الأزمات، والتخطيط لإدارة الأزمات، وإستراتيجياتها، وأساليب التعامل مع الأزمات والتي يصنفانها ضمن ٣ أساليب هي: الأساليب التقليدية كتجاهل الأزمة وإنكارها، والأساليب غير التقليدية كطريقة فريق العمل المتكامل واحتوائها، والأسلوب العلمي الذي يمر بمجموعة من المراحل والخطوات المترابطة التي تبدأ بتقدير الموقف والدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة وتنتهي بالتدخل العقلاني لمعالجتها. إضافة إلى ذلك يلفت الباحثان إلى معوقات إدارة الأزمات. ويشيران إلى الإدارة بالأزمات وشروط نجاحها. ثم ينتقل الباحثان للحديث عن الكوارث من حيث مفهومها، وخصائصها وسماتها،

الاحتواء والمشاركة والتغافل عن الأخطاء مفاتيح سحرية

الموظف العنيد.. التواصل الفعال ضروري والنظام يحكم الجميع



إعداد : سامح الشريف

44

يختلف الموظفون فيما بينهم في الطباع والخصال الشخصية، فهناك الموظف المطيع الذي يستجيب لمطالب رؤسائه ويؤديها بكفاءة، وكذلك هناك الموظف العنيد الذي لا يستجيب بسهولة ويصر على رأيه حتى ولو كان خطأً ويخالف آراء رؤسائه وبقية الزملاء ولا يتعامل بسلاسة مع زملاء العمل، وهذا الموظف يسبب الكثير من المشكلات في بيئة العمل قد تؤثر سلباً على جودة العمل وكفاءته. في هذا التحقيق نتعرف على المفاتيح السحرية للتعامل مع الموظف العنيد.

إذا لم يقم الموظف بإنجاز تلك المهمة وفي أحيان أخرى لا تشعر بالغضب؛ فسيقوم الموظفون الأقل كفاءة بعدم إنجاز عملهم. تعيين مجموعة من العواقب الوخيمة إذا لم تتغير الأمور: إذا لم تتحسن أمور الموظف، يقوم المديرين بتحديددها ويقولون «ما زلت أعتقد أنه يمكنك تخطي هذه المرحلة، إليك ما يساعدك على تخطي تلك المرحلة، إذا لم أر هذا السلوك في هذا التاريخ ستواجه عقوبات».

لا تسمم البئر: غالباً ما يعمم المديرين الضعفاء مشكلة تعامل بعض الموظفين بشكل سيء مع زملائهم دون استثناء. أما المدير الجيد فلا يسيء الحديث مع سائر الموظفين؛ لأنه بذلك يخلق مناخاً منعدم المصادقية.

أوضح فهم ممكن لحالته، بما في ذلك معرفة وجهة نظره الصارمة. إعطاء رد فعل سلوكي واضح: يقضي معظم المديرين العديد من الشهور وربما السنوات في الشكوى من الموظف العنيد، ولا يمنحه ردود فعل حقيقية على ما يتعين القيام به بشكل مختلف؛ حيث إن إعطاء ردود فعل قاسية واحدة من أكثر الأمور المزعجة التي يتعين على المدير القيام بها، ولكن المديرين الجيدين يتعلمون فعلها بطريقة جيدة. كن متسقاً: إذا قلت إنك لا توافق على سلوك معين، لا تقم بفعل هذا السلوك في بعض الأحيان؛ فالموظفون ينتظرون ليروا ما تفعله أكثر مما تقوله؛ فعلى سبيل المثال لو أخبرت موظفاً أن يقدم تقريراً معيناً في وقت محدد، وكنت في بعض الأحيان تشعر بالغضب،



د. يوسف النملة:

الموظفون أصحاب الطباع الصعبة يحتاجون لمعاملة خاصة و٦ نصائح للتعامل معهم بنجاح

٥ إستراتيجيات

في بيئة العمل، عادة ما يوجد موظف أو أكثر لا يؤدون أعمالهم جيداً، أو يصعب التعامل معهم، أو يجد الموظفون إشكاليات في التعامل معهم؛ نظراً لصعوبة طباعهم الشخصية. والمشكلة هي أن العديد من المديرين يقعون فريسة لهؤلاء الموظفين، ويقومون بقضاء قدر غير متناسب من الوقت والفكر والطاقة معهم، وتوجد ٥ إستراتيجيات يقدمها المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية يستطيع من خلالها المدير أن يتعامل مع الموظف العنيد أو المثير للمشاكل، وهي:

الإنصات: إن أفضل المديرين هم من يكونون على يقظة عندما لا يقوم الموظف بفعل الشيء على ما يرام. فهم يعرفون أن أفضل تصور لتحسين الموظف يكمن في امتلاك



لم يُجدُ نفعاً؛ فاطلب من زميل آخر أو استعمل أساليب أخرى غير رسمية، فإن عدمت الحيلة بعد ذلك، فالنظام الرسمي يحكم الجميع.

مناقشة جماعية

ويرى ضياء محمد أحمد كابلي، مدير موارد بشرية ومالية بإحدى الأجهزة الحكومية، أن مجازاة المدير للموظف العنيد وتقبل وجهة نظره يعد إحدى الوسائل الفعالة للتخفيف من عناده، فقبول رأي أو وجهة نظر هذا الموظف العنيد ولو لفترة مؤقتة قد يجعله يلين ويخفف من عناده ويتقبل رأي مديره فيما بعد. ويضيف كابلي: «على المدير أن يتقبل هذا الموظف ويمتص غضبه وعناده بتقبل رأيه ومناقشته مع عدم تخليه عن واجبات وظيفته».

ويشير ضياء كابلي إلى أنه على زملاء العمل أيضاً أن يتفهموا

ساحته؛ فحاول تحييده وحاول أن تفعل ذلك برفق.

• أجل القرار الذي يجب أن يُتخذ حتى تفكر بالأمر أكثر وتشاهد المشكلة من عدة زوايا، ولا تخلط قراراتك الإداري بعاطفة عابرة لتتخلص من إزعاج الموظف الصعب.

• غلب المصلحة العامة في كل تصرفاتك وقراراتك وابتعد عن الشخصية، فليست المشكلة مشكلتك أنت.

• لا تصارع الأمواج لوحده، بل اطلب مساعدة مديرك أو زميلك أو استشر صديقك، شاو من سبقك ولا تظن أنك أول من عانى ويعاني.

• «ادفع بالتي هي أحسن»، وابدأ بالحلول الودية دون الرسمية، فقد تستعين ببعض الموظفين ذوي الشخصيات التوافقية للتحدث مع الموظف الصعب ليقترحوا عليه تغيير أسلوبه وطريقة تعامله، فإن



•• ضياء كابلي؛

مجازاة المدير للموظف العنيد وتقبل وجهة نظره إحدى الوسائل الفعالة للتخفيف من عناده

٦ نصائح

ويوضح د.يوسف النملة، الخبير في إدارة الموارد البشرية، أن الموظفين ذوي الطباع الصعبة هم كثيرون التذمر والشكوى والعدوانيون والسلبيون وأصحاب المزاج غير الواضح ومن قد ينفجرون غضباً دون سبب معروف والمغرورون ونحوهم، وتوجد ٦ نصائح تفيد في التعامل معهم، وهي:

• احذر أن تتوتر حين تتعامل معهم فتفقد السيطرة على مشاعرك، فالتوتر تهديد كبير لنجاحك، والتوتر غالباً ما يفقد التفكير الهادئ الذي تحتاجه في مثل هذه المواقف.

• لا تنزل إلى مستوى حماقة بعض الموظفين ذوي الطباع الصعبة، ولا تعلمهم أكثر مما يستحقون؛ فإذا كنت مثلاً تتحدث مع أحدهم وطال الحال وبدأ هذا الموظف يجرك إلى





●● إبراهيم الحسين:
الموظف العنيد لا يستطيع
الإصرار على رأيه إذا
كان يخالف الرأي العام
للموظفين



●● يحيى جبلي:
الكلمة الطيبة والتسامح
والتغافل عن الأخطاء غير
المتعمدة أفضل وسيلة لمعاملة
الموظف العنيد



●● خالد السهلي:
على الزملاء معاملة الموظف
العنيد بمشاركته في العمل
وعدم التصادم معه

معاملة الأخ الكبير، وإبراز جانب الاهتمام والخوف عليه والحرص على مصلحته. ويرى يحيى منصور جبلي أنه يجب على زملاء هذا الموظف عدم إجباره على ممارسة عمل غير مُحَبَّب له وتفهُّم حالته والدوافع التي جعلته عنيداً أو غير متفهم لزملائه وما إذا كان ملتزماً أو مصراً على عناده، كما يجب إعطاؤه الصلاحيات والاهتمام ببعض مسؤولياته الوظيفية ومعرفة الشيء المحبَّب له وتوفير جو عام ليعبر عن مهاراته الوظيفية المحببة له في وظيفته.

مصلحة العمل

ويشير إبراهيم بن محمد عابد الحسين، مدير مكتب عميد البحث العلمي بجامعة أم القرى، إلى أنه على المدير إشراك كافة زملاء العمل

التطويرية. ويؤكد السهلي على جانب آخر وهو أن على الزملاء في العمل معاملة الموظف العنيد بمشاركته في العمل، وعدم التصادم معه، ودعمه وتشجيعه طوال الوقت.

تحفيز وتغافل

ويقول يحيى منصور عبدالله جبلي، المساعد الإداري: إن من أهم المفاتيح السحرية للتعامل مع الموظف العنيد في بيئة العمل هي الكلمة الطيبة والتسامح والتغافل عن الزلات، وفي بعض الأحيان التغافل عن الأخطاء غير المتعمدة أو الأخطاء غير الجسيمة. ويضيف جبلي: ويفضل في بعض الأحيان تحفيزه أو جذبه للعمل بفاعلية من خلال بعض الحوافز؛ مثل: انتدابه لمدينته أو مسقط رأسه، ومعاملته

شخصية الموظف العنيد، وأن يستمعوا له في حال إصراره على رأي معين في مسألة ما، وتقبل هذا الرأي والمناقشة الجماعية له والوصول لرأي الأغلبية؛ فأحياناً يكون لرأي الأغلبية القدرة على جعل الموظف العنيد يتنازل عن عناده وتمسكه برأي معين.

دعم وتشجيع

من جانبه، يرى خالد عبدالله الحميدي السهلي، مشرف وحدة بإحدى كليات جامعة المجمعة، أن من أهم الوسائل الناجحة لتعامل المدير مع الموظف العنيد في بيئة العمل وضعه في العمل الذي يناسبه ويتقنه، ومنحه بعض الصلاحيات أو تفويضه صلاحيات معينة، ودعمه وتحفيزه، وتأهيله من خلال ترشيحه للحصول على الدورات التدريبية



المسألة المختلف عليها على درجة كبيرة من الأهمية فلا بد من تغليب المصلحة العامة للعمل أيضاً كانت وجهات نظر الموظفين.

احتواء ومشاركة

ويقول أحمد بن سليمان الحميد، موظف حكومي، إن الموظفين يختلفون فيما بينهم من حيث صفاتهم الشخصية، فهناك الموظف العنيد، والموظف شديد الغضب، والموظف متقلب المزاج، ويجب على كل مدير معرفة صفات موظفيه والتعامل معهم من خلالها، فالموظف العنيد مثلاً يجب احتواؤه بمشاركة أفكاره وخططه وتوجيهها لصالح العمل وجعله يشارك في إصدار القرارات هو وببقية زملائه ■

المهنية، وأن يطلب المدير من هذا الموظف قبول وجهة نظره لفترة مؤقتة حتى يتم التوصل إلى اتفاق فيما بينهما، وخلال هذه الفترة يدرس الموظف العنيد وجهة نظر المدير وربما يقتنع بها ويتخلى عن عناده. ويضيف الحسين: ليس لازماً أن يتم الاتفاق في الآراء حول كل المسائل في العمل، ففي بعض الأحيان تسهم الخلافات في وجهات النظر في إضفاء صبغة من الديناميكية والابتكار على بيئة العمل، ولكن قد يجانبك الصواب أحياناً وليس شرطاً أن يكون رأي الموظف هو العامل الأول في أداء المهام بشكل صحيح، ولهذا أنصح الموظف العنيد بتجنب الصدام مع الآخرين لمجرد الاختلاف معهم في الرأي، وإذا كانت



●● أحمد الحميد:

يجب احتواء الموظف العنيد بمشاركة أفكاره وخططه وتوجيهها لصالح العمل

في التعبير عن وجهات نظرهم؛ لكي ينشر ويؤيد الرأي العام للموظفين ولا يستطيع الموظف العنيد في هذه الحالة الإصرار على رأيه في المسائل

الأرقام والإدارة



3
مراكز

قدمتها المملكة العربية السعودية في تقرير ومؤشر التنافسية العالمي لعام 2019 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي "دافوس"، برصيد 70 نقطة؛ حيث جاءت في المركز 36 عالمياً، مقابل احتلالها المركز 39 العام الماضي، وهو أكبر تقدم في ترتيبها منذ 7 أعوام. المصدر (موقع "مباشر السعودية" على الإنترنت).

674,910

من الشباب والشابات السعوديين استفادوا من برنامج التدريب الإلكتروني "دروب"، مقابل 3,377 منهم استفادوا من برنامج "تمهير"، وذلك ضمن مجموعة البرامج التدريبية التي يقدمها "هدف". المصدر (التقرير السنوي ٢٠١٨، صندوق تنمية الموارد البشرية "هدف").

30%

من الشركات العالمية ستعتمد بحلول عام 2020م على الذكاء الاصطناعي في واحدة من عمليات البيع الخاصة بها على الأقل؛ إذ يرى 72% من أصحاب الشركات الكبرى أن الذكاء الاصطناعي هو وسيلة ضرورية للوصول إلى المستقبل بأفضل الطرق وأكثرها تميزاً. المصدر (Lucidya.com).

62%

نسبة المساكن المملوكة للسعوديين، وذلك وفقاً لنشرة إحصاءات المساكن للنصف الأول من عام 2019م، وذلك بارتفاع يقدر بـ 2% عما كانت عليه في منتصف عام 2018م، حيث كانت هذه النسبة 60%. المصدر (صحيفة "الوطن").

2,51
تريليون ريال

قيمة أصول المصارف العاملة في السعودية التي ارتفعت بنهاية أغسطس 2019م؛ مسجلة نمواً يقدر بـ 1,9% أي ما يعادل نحو 47,1 مليار ريال، وذلك مقارنة بنحو 2,466 تريليون ريال بنهاية يوليو الماضي. المصدر (صحيفة "الاقتصادية").

«جارتنر» تتوقع أن يتجاوز سوقها العالمي ٤١١ مليار دولار أمريكي عام ٢٠٢٠م

«الحوسبة السحابية».. فرص وتحديات وتجارب عالمية وسعودية



في ظل التطور التقني الذي أحرزته البشرية، وانطلاقاً من فيض البيانات المتدفق عبر المصادر المتنوعة، وخاصة ما يتم تداوله منها على مواقع التواصل الاجتماعي؛ كـ «تويتر»، و «فيسبوك»، أو حتى عبر قواعد البيانات المختلفة؛ أصبحت الحاجة ملحة إلى الحوسبة السحابية التي تتبوأ مكانة متميزة في عالم الكمبيوتر والإنترنت، منذ ظهورها في عام ٢٠٠٩م؛ فقد مكنت المؤسسات الحكومية والخاصة من أن تتبادل بياناتها بسهولة ويسر، وأن تتيج خدماتها الإلكترونية عبر قنوات متعددة مهيأة لهذا الغرض، وأصبح باستطاعة الفرد العادي الوصول لهذه الخدمات المتاحة له على مدار الساعة طوال السنة. وبالرغم من المزايا العديدة للحوسبة السحابية؛ إلا أنها تواجه العديد من التحديات؛ كالهجمات الإلكترونية «الخبثية»، وتكلفتها المادية المرتفعة، وغيرها؛ وهو الأمر الذي يلقي بظلاله على المطورين ومقدمي هذه الخدمات أن يبحثوا عن حلول لهذه التحديات، وارتداد آفاق أرحب في عالم التقنية. وانطلاقاً من هذه الأهمية؛ فقد بادرد. خالد بن ناصر آل حيان إلى تأليف كتابه المعنون: «الحوسبة السحابية: أساسيات ومبادئ وتطبيقات» الصادر عن معهد الإدارة العامة، والذي نقرأه معاً في هذا العدد من «التنمية الإدارية».

شرع معهد الإدارة العامة في تطبيق نموذج البرمجيات كخدمة (SaaS) بإتاحة بعض الخدمات السحابية لدارسيه.

مبادئ مهمة

وتكمن أهمية هذا الكتاب في تقديم الأساسيات والمعارف والتطبيقات الخاصة بتقنية الحوسبة السحابية إلى شريحة كبيرة من المستفيدين، وخاصة متخذي القرار في المؤسسات المختلفة. وتبدو أيضاً أهميته في افتقار المكتبة العربية لوجود مرجع مؤلف متخصص ومحكم في هذا المجال المهم.

إدارة فعالة

ويبرز الفصل الثالث نموذجاً معمارياً يصف الطبقات الأربع اللازمة لتشغيل

فبراير ٢٠١٧م- كاستشراف لها في هذا الوقت- إلى أن ما يزيد عن ٥٠٪ من المنظمات على مستوى العالم سترتبط بالحوسبة السحابية، كما أن حجم السوق العالمي لهذه التقنية في عام ٢٠١٦م قد تجاوز ٢١٩ مليار دولار، وتوقعت «جارتنر» نمو هذا الرقم بنسبة ٨٧٪ في عام ٢٠٢٠م. أما على المستوى المحلي فقد ضمنت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات ممثلة في برنامج التعاملات الحكومية (يسر) الحوسبة السحابية كأحدى مبادراتها المستقبلية في الخطة التنفيذية الثانية للتعاملات الإلكترونية الحكومية (١٤٣٣-١٤٣٧هـ)، وشرعت في إنشاء ما يُسمى بالسحابة الإلكترونية الحكومية، كما

عالمي ومحلي

يتكون الكتاب من ١١ فصلاً متنوعاً، ويبلغ عدد صفحاته ٦٧٥ صفحة، يستلهم المؤلف بتمهيد يوضح من خلاله المقصود بالحوسبة السحابية التي يرى أنها تشير في أبسط صورها إلى مشاركة وتخزين البيانات والبرامج والوصول إليها عبر شبكة الإنترنت من أي مكان، باستخدام أي جهاز إلكتروني مهيأ لذلك، وفي أي وقت، بحجم وتخزين وسرعة وصول غير محدودين. وخلال إبرازه أهمية الكتاب وأهدافه، يسلط د. آل حيان الضوء على الأهمية التقنية والاقتصادية للحوسبة السحابية. فعلى المستوى الدولي، أشارت شركة «جارتنر الاستشارية» في تقريرها الذي صدر في

●● الإدارة الفعالة

خدمات الحوسبة السحابية

تضمن سير عمل الخدمات

وارضاء مزود الخدمة

والمستفيد منها

مبدأ الأمن عند الانتقال جزئياً أو كلياً إلى السحابة، ومناقشة القضايا الأمنية المرتبطة باستخدام الحوسبة السحابية، وهو ما يتمثل في نقل التطبيقات الإلكترونية والبيانات المرتبطة بها إلى السحابة، والنواحي الأمنية المتعلقة بأمن البيانات، وأمن الشبكة، وأمن التقنية الافتراضية، وأمن المنصة. ثم يناقش المؤلف جزئية مهمة ترتبط بالتخطيط المطلوب للتعافي من الكوارث، وكذلك حماية الخصوصية والتكامل. ويؤكد د. آل حيان على أن الحوسبة السحابية يمكن أن تمنح مستخدميها ميزة تنافسية مهمة، إذا تم توظيف تطبيقاتها وخدماتها بشكل فعال وصحيح لتحقيق متطلبات أعمالها. ويركز الفصل التاسع على أكثر الممارسات الخاطئة شيوعاً عند الانتقال إلى البيئة السحابية؛ كإساءة فهم متطلبات المستفيد. وعقب ذلك يقدم المؤلف مجموعة من التوصيات لتجنب الكثير من هذه الممارسات الخاطئة.

التحديات والتجارب

ويفرد الكتاب الفصل العاشر للحديث عن قياس الخدمات السحابية من خلال الاطلاع على نماذج لقياس التكاليف والتسعير؛ كمقاييس التكاليف المادية لأعمال السحابة، ومقاييس التكاليف المادية لإدارتها. ويتحدث أيضاً عن نماذج تستخدم بهدف قياس مستوى جودة الخدمة السحابية، واتفاقية مستوى الخدمة، ويقدم مجموعة من الإرشادات والتوصيات العملية الواجب توافرها عند اعتماد هذه الاتفاقية. ويستعرض في الفصل الأخير أبرز الفرص والتحديات في مجال الحوسبة السحابية على المستويين البحثي والعملية ■

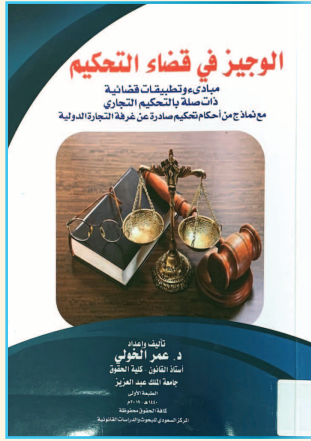
نموذج تقني للحوسبة السحابية، وهذه الطبقات هي: المستفيد، والشبكة الحاسوبية، وإدارة الشبكة، والتجهيزات المادية. وتعمل هذه الطبقات بشكل تكاملي يظهر آلية عمل الحوسبة السحابية، بحيث يتضح مبدأ الاعتمادية جلياً فيما بينها، وتجدر الإشارة إلى أن الإنترنت يعد مكوناً أساسياً لعمل السحابة. ويناقش الفصل الرابع من الكتاب النماذج المختلفة التي يمكن توظيفها لنشر وإطلاق السحابة الحاسوبية. ويمكن بشكل عام تصنيف السحابة إلى ٤ نماذج هي: السحابة الخاصة، والعامة، والهجينة، والمجتمعية. وتبدو الاختلافات فيما بينها وفق عدة عوامل؛ كحجم السحابة، وموقعها الجغرافي، والأمن والخصوصية، والأداء، والشبكة، وإدارتها وصيانتها، واتفاقية مستوى الخدمة، والتشريعات والقوانين ذات العلاقة. ويشرح الفصل الخامس ويوضح تفاصيل نماذج توصيل خدمات الحوسبة السحابية، والمحددة في ٣ أنواع أساسية، وهي: نموذج البنية التحتية كخدمة (IaaS)، ونموذج المنصة كخدمة (PaaS)، ونموذج البرمجيات كخدمة (SaaS). ويلفت د. آل حيان إلى أن الحوسبة السحابية تتيح للمستفيدين الوصول إلى تجمع كبير من الموارد الحاسوبية، تشمل الحجم المطلوب من القدرة الحاسوبية، والنطاق الشبكي المستهدف، والسعة التخزينية، وقواعد البيانات، والتطبيقات الإلكترونية، بالإضافة لموارد أخرى. وتجدر الإشارة إلى أنه مع تزايد الإقبال على خدمات الحوسبة السحابية، تبرز الحاجة لإدارتها بشكل فعال؛ لضمان سير عمل الخدمات على نحو يرضي كلا من مزود الخدمة والمستفيد منها. وهو الأمر الذي يتناوله

التنظيم القانوني لضريبة القيمة المضافة في المملكة العربية السعودية

تأليف: د. خالد حسن أحمد.
الناشر: مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.
سنة النشر: ٢٠١٩م.
يناقش هذا الكتاب المفاهيم الأساسية للضريبة، وعرض النظام الضريبي في المملكة العربية السعودية، ونظام القيمة المضافة ولائحته التنفيذية.



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

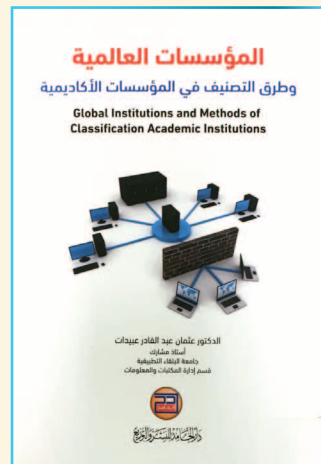


الوجيز في قضاء التحكيم

تأليف: د. عمر الخولي.
الناشر: المركز السعودي للبحوث والدراسات القانونية، جدة، السعودية.
سنة النشر: ٢٠١٩م.
يعرض الكتاب مبادئ وتطبيقات من أحكام قضائية ذات صلة بالتحكيم التجاري، ومبادئ لهيئات تحكيم دولي في عدد من منازعات البترول والمنازعات الحدودية، وكذلك مصطلحات في التحكيم.

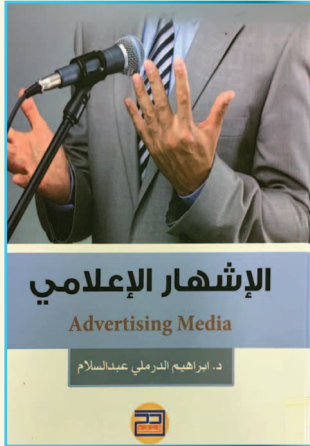
المؤسسات العالمية وطرق التصنيف في المؤسسات الأكاديمية

تأليف: د. عثمان عبيدات.
الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
سنة النشر: ٢٠١٩م.
يبرز الكتاب نماذج المؤسسات العالمية في علم المعلومات، ومؤشرات التعاون العلمي، ومؤشرات أثر الاستشهاد في علم المعلومات والبيبليومترية.



مواقع التواصل ودورها في التوجهات السياسية

تأليف: د. مشتاق طلب فاضل.
الناشر: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
سنة النشر: ٢٠١٩م.
يعرض الكتاب التطور التاريخي للإعلام التفاعلي ومواقع التواصل الاجتماعي، ودورها في التوجهات السياسية.



الإشهار الإعلامي

تأليف: د. إبراهيم عبد السلام.
الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
سنة النشر: ٢٠١٩م.
يسلط هذا الكتاب الضوء على الخصائص الجوهرية للإشهار الإعلامي، وأهدافه، وإشكاليات تحليل الخطاب في الدراسات الإعلامية العربية.

دليل قراءة الأنظمة واللوائح في المملكة العربية السعودية

تأليف: المستشار/ خالد بن عبدالرازق الصفي.
الناشر: الفالحين للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.
سنة النشر: ٢٠١٩م.
يهتم الكتاب باستعراض الأنظمة واللوائح في المملكة، والمواد والقواعد والجمل القانونية، والمصطلحات والصيغ النظامية.



علم البيانات

مع تطور العلوم بشتى مجالاتها، والانفجار المعلوماتي، والتطور التقني الهائل الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة؛ ازدادت كمية البيانات والمعلومات والمعارف بشكل هائل، وتنوعت المصادر وأوعية البيانات والمعلومات؛ مما زاد من صعوبة الوصول إليها بالشكل المطلوب وذلك من أجل تحقيق الأهداف واتخاذ قرارات حكيمة، وأيضاً لحل المشكلات المختلفة، مما استدعى ظهور منهجية من شأنها مساعدة المستخدمين إن كانوا صناع القرارات بالمنظمات أو أصحاب الأعمال التجارية والباحثين وغيرهم من المهتمين بهذا المجال؛ وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق وحل المشكلات والقضايا المختلفة، وهذه المنهجية هي منهجية رصد ومعالجة وتحليل للبيانات، ثم تحويلها إلى معلومات مفيدة لتحقيق النجاحات في صناعة واتخاذ القرارات بالشكل الصحيح. وظهر في الآونة الأخيرة مصطلحات حديثة لاقت رواجاً عالمياً وتلقاً إعلامياً وتنافساً علمياً وتجارياً؛ وذلك لإسهاماتها في تسهيل الإجراءات وحل المشكلات؛ وكان من أبرزها علم البيانات، وذكاء الأعمال، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وسلسلة الكتل، وغيرها من التقنيات الناشئة، وتنوعت الاستخدامات لها كل حسب اهتمامه أو وفقاً للحاجة لها. ومن جانب آخر، أثر النمو الهائل في البيانات على سير الأعمال بالمنظمات والدول؛ مما نتج عنه وجود تحديات وحاجة إلى إيجاد وسائل وأساليب تساعد في عملية التعامل مع البيانات وإيجاد حلول لها. ومن هذا المنطلق، ظهر علم البيانات الذي يُعد علماً جديداً؛ حيث نشأ في البداية من خلال مجالات التحليل الإحصائي والتقيب عن البيانات وإدارة المعلومات، فقد نُشرت مجلة Data Science لأول مرة في هذا المجال عام ٢٠٠٢م، بواسطة المجلس الدولي للعلوم، وفي عام ٢٠٠٨م كان أول ظهور لمصطلح علماء البيانات. وعلم البيانات عبارة عن مزيج من التخصصات المتعددة؛ مثل: علم المعلومات، وعلم الإحصاء، وعلم تقنية المعلومات «البرمجيات»، ومجال المعرفة بالأعمال. ويستخدم علم البيانات مجموعة من الأساليب العلمية والعمليات والخوارزميات والأنظمة لاستخراج قيمة من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة. كما أن علم البيانات يتضمن مجموعة من المهام لتطوير إستراتيجيات وأساليب تحليل البيانات، وبناء نماذج للبيانات باستخدام بعض التطبيقات والبرامج لتحليل البيانات؛ ومن أشهرها لغة البرمجة R والـ Python؛ كونها تمتاز بالتفاعلية وتعاملها الجيد مع المصفوفات، وكذلك تعتبر من البرامج المجانية. بينما يعتمد الكثير على Google Analytics كأداة هامة وحيوية لتحليل البيانات للمواقع الإلكترونية الرقمية، ومراجعة أداء تحسين محركات البحث؛ ودراسة سلوكيات المستخدمين والعملاء من هذه المواقع؛ وذلك من أجل تحقيق النجاح في النشاطات التجارية. حيث تقوم كثير من الشركات التجارية بالاهتمام بامتلاك البيانات، وتحليلها، ومن ثم استخدامها لاتخاذ قرارات أفضل وإنشاء منتجات وخدمات أكثر ابتكاراً؛ وعلى سبيل المثال: تهتم شركة أمازون بعملية تحليل ومعالجة الملايين من العمليات اليومية؛ بهدف تلبية احتياجات عملائها، وإجابة ما يُقدَّر بأكثر من نصف مليون استفسار يومي لشركائها في المبيعات «زبائن البيع». وتشير أمازون في أحد تقاريرها إلى أنها تمتلك ٣ قواعد بيانات وتعد من أكبر قواعد البيانات في العالم. أما موقع الفيسبوك فيقوم بمعالجة ما يقدر بـ ٥٠ مليار صورة مرفوعة من قبل مستخدميه. وبعد استحواذ شركة الفيسبوك على الواتس أب زاد عدد مستخدميه لأكثر من مليار ونصف المليار مستخدم لعام ٢٠١٨م، ويُجرى من خلاله أكثر من ١٠٠ مليون مكالمات صوتية يومياً، ويستغرق استخدامه اليومي أكثر من مليار دقيقة، ويتم تبادل رسائل يومية تُقدر بـ ٦٥ مليار رسالة يومية. ويستخدمون حوالي ٦٠ لغة، ويتداولون أكثر من مليار مقطع فيديو يومياً وحوالي ٥ ملايين صورة كل يوم، ويُستخدم من قبل أكثر من ١٨٠ دولة. وتعتبر عملية جمع البيانات من مصادرها المختلفة خطوة أساسية ومهمة من خطوات تحليل البيانات، والتي بدونها لن تكتمل عملية تحقيق الهدف للوصول إلى الحقائق. وحتى تكتمل عملية تقنين مخرجات البيانات بالشكل الصحيح؛ فإنه ينبغي أن يتشارك عالم البيانات مع متخصصين آخرين في علم البيانات وهم: محلل أعمال يُحدد المشكلة، ومهندس بيانات يقوم بإعداد البيانات وكيفية الوصول إليها، ومهندس تقنية معلومات يشرف على العمليات والبنية التحتية الأساسية، ومطور تطبيقات يقوم بنشر النماذج أو مخرجات التحليل في التطبيقات والمنتجات، ومحترف معلومات ويقوم بعملية بناء لوحات التحكم المعلوماتية وعرضها للمستخدمين ومراقبتها بشكل مستمر. والجدير بالذكر هنا، فإن علم البيانات لا يزال يفتقر إلى خريجين، وعلماء ومتخصصين في علم البيانات منذ ظهوره حتى الآن، رغم شهرة هذا العلم الواسعة ولكن هناك توجهات بمراكز التدريب المحلية والعالمية لإعداد متخصصين لهذا العلم؛ وذلك بعقد دورات وبرامج تخصصية وتقديم شهادات علمية في علم البيانات، كما لا تزال الدفعات الحديثة من طلبة هذا العلم يمتثلون في قاعات الجامعات والمعاهد، مع أمل أن ينطلقوا لسوق العمل خلال الفترة القادمة. ■



* د. محمد عايض القرني



مركز البحوث والدراسات
بمعهد الإدارة العامة

صدر حديثاً عن



التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص