

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٧٠ - ربيع الأول ١٤٤١هـ

د.مشبب القحطاني: ولاة الأمر أوْلوا اهتماماً كبيراً بمشروع تطوير القيادات الإدارية بالمملكة

وزير الخدمة المدنية يفتتح اجتماع الطاولة المستديرة "القيادة في ضوء رؤية المملكة 2030"

ديف أولريش لـ (التنمية الإدارية)

رؤية 2030 ستشكل مستقبلاً واعداً للمملكة والخبرة التقنية أهم المهارات (الناعمة)

> فريق العمل .. عندما تجتمع الأفكار يتحقق الابتكار

> > إدارة

الذوق العام تهذيب السلوكيات في الأماكن العامة







رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية.



المشاركة في تحقيق التنمية الادارية وتلبية احتياجات العملاء

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



المبادرة. الالتزام. • العمل الجماعي.

الشفافية.



• التميز.

• الإحترافية.

الاحترافية:

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

الشفافية:

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



التميّز:

المادرة:

إذكاء روح المبادرة والابتكار.

المبادرة لحل المشكلات الإدارية.

الإصغاء والاستجابة لحاجات العملاء.

سرعة الاستجابة لطلبات الأجهزة الحكومية.

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

الالتزام:

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

العمل الجماعي:

- العمل كفريق متعاون ومتّحد.
- مشاركة الأخرين الأفكار والأراء.







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 الغاعلة في قيادة التحول وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ .







170



مراسلات التحرير: توجه المراسلات إلى رئيس التحرير أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي معهد الإدارة العامة ص.ب ٢٠٥ الرياض ٢١١٤١

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

> رقم الترخيص: ۱۳۵۲۰۷۰ ردمك: ۱۳۱۹ - ۵۰۹۳ رقم الإيداع: ۱۲/۱۵۵۰

طُبعت بمطابع معهد الإدارة العامة

6 قاحباته

وزير الخدمة المدنية يفتتح اجتماع الطاولة المستديرة «القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠»

اللقاء 18



ديف أولريش لـ «مجلة التنمية الإدارية»: رؤية ٢٠٣٠ ستشكل مستقبلاً واعداً للمملكة

قضية العدد 26



إدارة الذوق العام .. تهذيب السلوكيات في الأماكن العامة

الافتتاحية

بهدف ترسيخ المبادئ والقيم، وتدعيم مقومات المجتمع الإيجابية الخاصة بالسلوكيات والممارسات في الأماكن العامة؛ وافق مجلس الوزراء مؤخراً على لائحة المحافظة على النوق العام، بما يعزز مكارم الأخلاق في التعامل بين أفراد المجتمع فكيف يمكن إدارة الذوق العام في المجتمع ومن المسئول عن تطبيقه والالتزام بلوائحه؟ وما أهمية إصدار لائحة مخالفات للذوق العام؟ تساؤلات نحاول الإجابة عنها ضمن ملف قضية هذا العدد من «التنمية الإدارية». ونستضيف معكم على صفحات المجلة الخبير الدولى «ديف أولريش» الذي يمتلك إرثاً معرفياً عميقاً وخبرة عملية ثرية في مجال القيادة والإدارة والموارد البشرية، فله أكثر من ٣٠ كتاباً و٢٠٠ مقال في هذا المجال، وقد تم اختياره في عام ٢٠١٩م ضمن أكثر ٢٠ رائداً مؤثراً عالمياً في مجال الموارد البشرية. فقد تجاذبنا معه أطراف الحديث حول العديد من الموضوعات المهمة، كرؤية المملكة ٢٠٣٠ وتدريب الشبياب السبعودي، ومهاراته، والإدارة الفعالة للمنظمات الحكومية، ومستقبل هذه المنظمات. وفي «تحقيق العدد» نتعرف على كيفية بناء صلات عمل قوية وأهمية هذه الصلات لبيئة العمل والمنظمات؛ فجميعنا نقضى مع زملاء العمل الكثير من الوقت، ونتشارك في كثير من أمور العمل، والحياة، والأمور

ونقدم لكم في هذا العدد من المجلة تقريراً عن «الإدارة بالأفكار»؛ كأسلوب إداري جديد هدفه الأداء بكفاءة وفاعلية؛ انطلاقاً من روح رؤيتنا الطموحة المباركة رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أولت الأفكار الجديدة الهادفة ومردودها الإبداعي والابتكاري اهتمامها. فالإدارة بالأفكار هي استثمار عصري؛ تتبناه العديد من المؤسسات التي تؤمن بفوائد وأهمية إدارة مثل هذه الأفكار.

كما نقدم تقريراً عن «فريق العمل» الذي فيه نلاحظ الجمع بين أكثر من أسلوب تفكير، بما يساعد على التشارك في الأهداف، وهذا العمل إذا لم يُطبّق بطريقة ملائمة فإنه يؤدي إلى فشل الإدارة ويؤثر بالسلب على صنع القرار؛ ولذلك يجب أن يُدار بشكل جيد.

بالإضافة إلى العديد من الموضوعات الأخرى المتميزة التي نقدمها لكم على صفحات المجلة، وندعوكم لمطالعة تفاصيلها، فضلاً عن عدد من الأبواب الجديدة، والثابتة، وباقة منتقاة من المقالات لخبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري ■

تقريـر 34



الإدارة بالأفكار..إبداع وابتكار واستثمار في «إدارة الغد»

تحقيقعت

44



كيف تبني صلات قوية بزملائك في العمل؟

التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق مدير إدارة الإتصال المؤسسي هاتف: ۸۲۹۷۱۱۷ - فاكس: hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيدي هاتف: ۴۷٤٥۰۳۹ rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ۲۷۵۰۳۵ mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف هاتف : ٦٢٢٥٥٧٦ 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 د.مشبب القحطاني: ولاة الأمر أوْلوا اهتمامًا كبيرًا بمشروع تطوير القيادات الإدارية بالملكة

معالى وزير الخدمة المدنية يفتتح اجتماع الطاولة المستديرة «القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠»



معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور/مشبب بن عايض القحطاني

سيتضمن عقد ثلاث جلسات؛ سيتم خلالها مناقشة «أهمية القيادة وأثرها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠»، والعوامل المؤثرة في فعالية القائد، وكذلك «صناعة الهوية القيادية في القطاع الحكومي، وخطوات تأسيس القيادة المستدامة». وذكر الدكتور القحطاني: أن مثل هذه الاجتماعات واللقاءات العلمية المهمة المخصصة للقيادات الإدارية، وما تشتمل عليه من فعاليات وأطروحات متخصصة، وما تناقشه من قضايا حيوية؛ تأتي اتساقًا مع الاهتمام الكبير الذي توليه القيادة الرشيدة في دعم القيادات في القطاع

والإمارات ومَن في مستواهم من القيادات المدنية والعسكرية بمدينة الرياض. وبهذه المناسبة ثمن مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور مشبب بن عايض القحطاني، لوزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، رعايته وحضوره للاجتماع؛ مؤكدًا أن ولاة الأمر -حفظهم الله- أولوًا اهتمامًا كبيرًا بمشروع القيادات الإدارية. وقال: «إن للقيادات الإدارية دورًا كبيرًا في قيادة التحول وإحداث التغيير، وإدارة محاور التنمية والتطوير، وأضاف: إن اجتماع الطاولة المستديرة «القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠» سيقدمه الخبير الدولي «ديف أولريش»، وسيناقش عددًا من المحاور الهامة؛ حيث



أكاديميـة تطويـر القيادات الإداريـة The Academy for Developing Administrative Leaders



معالى وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الأستاذ/سليمان بن عبدالله الحمدان

يفتتح وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة سليمان بن عبدالله الحمدان، صباح يوم الاثنين ه ربيع الآخر ١٤٤١هـ، الموافق ٢ ديسمبر ٢٠١٩م، اجتماع الطاولة المستديرة بعنوان «القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠» بحضور أصحاب السمو ومعالى نواب ومساعدى الوزراء، ومديرى الجامعات، ورؤسساء ومحافظي الهيئات والمؤسسات الحكومية، وأصحاب السعادة وكلاء الوزارات

الحكومي. وأضاف القحطاني أن هذه المناسبة فرصة مواتية في ظل وجود هذه الكوكبة من القيادات من مختلف قطاعات الدولة؛ لبحث أبرز المستجدات في الفكر القيادي، ودور القيادة الفاعلة وتأثيرها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن جانبه أوضيح سيعادة مدير عام أكاديمية تطوير القيادات الإدارية الدكتور صلاح بن جهيم السليمي، أن اجتماع الطاولة المستديرة «القيادة في ضوء رؤية الملكة ۲۰۳۰» يناقش المستجدات الحديثة في الفكر القيادي بما يتوافق مع محاور ومرتكزات الرؤية، ووفق منهجية عالمية تتماشي مع دور أكاديمية تطوير القيادات الإدارية بمعهد الإدارة العامة، وما يتم بذله من الجهود الحثيثة لدعم وتطوير مسارات التنمية الإدارية في الملكة بمختلف المجالات.

وأشار الدكتور السليمي إلى أن مثل هذه الاجتماعات واللقاءات العلمية المهمة رفيعة المستوى المخصصة للمقيادات الإدارية في القطاع الحكومي، وما يتم طرحه خلالها وتقديمه من الخبرات العالمية بما يخدم المرحلة، أمثال ما سيقدم في هذا الاجتماع، يهدف إلى الاستفادة مما يتم مناقشته من موضوعات للمساهمة في إبراز قيادات فاعلة ذات تأثير ريادي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. وأبان سعادته أن



الدكتور/صلاح بن جهيم السليمي مدير عام أكاديمية تطوير القيادات الإدارية



«ديف أولريش» الخبير الدولي في القيادة والموارد البشرية أستاذ إدارة الأعمال بجامعة ميتشغن

في تمكين القيادات المستقبلية في القطاعات الحكومية الرجالية والمنسسائية. وللاستنفادة من المجتمعين لإثراء الاجتماع بتفاعلهم وحواراتهم الهادفة، وتجاربهم وخبراتهم، مثمناً دعم وتوجيه معالي وزير الخدمة المدنية، ومعالي مدير عام معهد الإدارة العامة في هذا الجانب التنموي الهام.

الجدير بالذكر أن الخبير العالمي «ديف أولريش»، أستاذ إدارة الأعمال في كلية روس بجامعة «ميتشغن»، وقد نشر «ديف أولريش» أكثر من من ٣٠ كتاباً، كما ألف أكثر من من ٣٠ كتاباً، كما اختير ضمن أكثر ١٠٠ شخصية مؤثرة في مجال الموارد البشرية في القيادة والتطوير، وضمن أكثر ٢٠ قائد مؤثر في الموارد البشرية، وصنف ضمن قائمة والمشرين للأساتذة الأكثر تأثيراً في مجال إدارة الأعمال •

الاجتماع سيقدمه الخبير الدولي «ديف أولريش»، وسيناقش عدد من المحاور الهامة، حيث سيتضمن عقد ثلاث جلسات؛ ستكون في مجملها عن رؤية المملكة المباركة ٢٠٣٠ وما اشتملت عليه من استراتيجيات تنموية، وبرامج نوعية ومبادرات مهمة، تهدف إلى تحسين الإنتاجية، وتعزيز كضاءة وفاعلية أداء الجهاز الحكومي، وإعداد وتطوير القيادات الإداريــة الـقادرة بعون الله على صناعة المستقبل والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبناء جيل قادر على العطاء. وأكد مدير عام أكاديمية تطوير القيادات الإدارية، أن تطوير القيادات الإدارية الحكومية يُعَد أحد ركائز رؤية الملكة ٢٠٣٠، لذا حرصت الأكاديمية على تنظيم هذا الاجتماع لأصحاب المعالى والسعادة من القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية؛ نظرا لدورهم الحيوى

8

برئاسة معالى وزيرالعدل

اجتماع اللجنة التوجيهية الدائمة لبرنامج الدراسات القانونية بالمعهد



عقدت اللجنة التوجيهية الدائمة لبرنامج الدراسات القانونية بالمعهد اجتماعاً، برئاسة معالى وزير العدل ورئيس المجلس الأعلى للقضاء، د. وليد بن محمد الصمعاني، وعضوية كل من: معالى رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء أ. محمد بن سليمان العجاجي، ومعالى رئيس ديوان المظالم د. خالد بن محمد اليوسف، ومعالى مدير عام معهد الإدارة العامة د. مشبب بن عايض القحطاني، ومعالى سكرتير سمو ولى العهد د. بندر بن عبيد الرشيد، وسعادة د. عبدالحميد بن عبدالله

وسعادة د. أيوب بن منصور الجربوع عضو مجلس الشوري، وسعادة د. وائل بن محمد الإدريسى عضو مجلس الشبوري، وسبعادة د. خالد بن عبدالعزيز الرويس عضو هيئة التدريس بقسم القانون في جامعة الملك سمعود، وسمعادة د. رزق بن مقبول الريس رئيس دائرة ضريبة القيمة المضافة بالهيئة العامة للزكاة والدخل، وسعادة د. عبدالرحمن بن عبدالله الكنهل نائب مدير عام الإدارة العامة للأنظمة بالديوان الملكي،

الحرقان وكيل الدراسات الإنسانية بكلية الملك فهد الأمنية، وسعادة د. نجم بن عبدالله الزيد نائب رئيس مجلس إدارة الشبركة السبعودية للكهرباء، وسعادة د. عبدالعزيز بن خالد الحمودي، عميد كلية القانون بجامعة اليمامة. كما حضر الاجتماع سعادة نائب مدير عام المعهد د. بدر بن شبجاع الحربي، وسنعادة أمين مجلس إدارة المعهد د. عبدالله بن محمد الشهري. وتم خلال الاجتماع مناقشة عدد من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال ■

معالي أمين العاصمة المقدسة يستقبل مدير عام فرع المعهد بمكة وفريق الدراسة الاستشارية

استقبل معالي أمين العاصمة المقدسة المهندس محمد القويحص بمقر الأمانة بمكة المكرمة سعادة مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة، أ.على بن يحيى الغامدي، ووفد فريق الدراسة الاستشارية التي أعدها

المعهد بعنوان: «إعادة توزيع الكوادر البشرية في الأمانة». وقد ضم الوفد من المعهد كلاً من: د.منصور المعشوق رئيس الفريق الاستشاري، ومدير مشروع الدارسة ومركز الأعمال بالفرع د.بندر واكد، وأعضاء الفريق وهم: أ.عبدالله الصبحى، وأ.سهيل باصبرين، وأ.نزار الأحمدي، وأ.أمين بخاري؛ وذلك لعرض الاستشارة بشكلها النهائي، والتي تم



تنفيذها من خلال مركز الأعمال بفرع المعهد، كما حضر اللقاء من الأمانة كل من: سعادة وكلاء الأمين، ومدراء العموم، وعدد من منسوبي الأمانة. وتم خلال اللقاء استعراض الدارسة الاستشارية والإجابة على الاستفسارات ■

معالي أمين المنطقة الشرقية يكرم أ.القحطاني وأ.الحسين



كرم معالي أمين المنطقة الشرقية المهندس فهد الجبير، الزميلين أسعد القحطاني عضو هيئة التدريب بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية، وأ.محمد الحسين، مدير مركز الأعمال بالفرع؛ نظير مشاركتهما في إقامة إحدى ندوات ومحاضرات الملتقى، حيث قدم أ.سعد القحطاني «تجربة مشروع قياس وتحقيق رضا المستفيدين بإمارة المنطقة الشرقية»، فيما قدم أ.محمد الحسين محاضرة بعنوان: «تطور مفهوم الجودة وتطبيقاتها خلال ۱۰۰ عام». جدير بالذكر أن الملتقى السنوي للجودة والمعرض المصاحب لله تنفذه أمانة المنطقة الشرقية تحت شعار المودة والمعرض المصاحب الم تنفذه أمانة المنطقة الشرقية تحت شعار

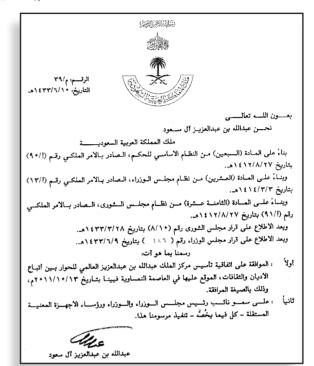
أمين الحدود الشمالية يلتقي الفريق الاستشاري للمعهد

التقى أمين منطقة الحدود الشمالية المهندس شمام بن سعيدان الشمري في مقر الأمانة بعرعر، الفريق الاستشاري لعهد الإدارة العامة برئاسة د.محمد نعمي الشهري. وناقش الاجتماع إعداد دراسة استشارية لوضع الخطط الإستراتيجية والهيكل التنظيمي لإدارة تقنية المعلومات وتفعيل إدارة أمن المعلومات ■

العدد ١٧٠-ربيع الأول - ١٤٤١هـ

اتفاقية تأسيس مركز الملك عبدالله بن عبدالعزيز للحواربين أتباع الأديان والثقافات





في العاشر من جمادى الآخرة ١٤٣٣هـ أصدر الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود مرسوماً ملكياً بالموافقة على اتفاقية تأسيس مركز الملك عبدالله بن عبدالعزيز للحوار بين أتباع الأديان والثقافات.

الرقمم / ٣٩

التاريخ: ١٠ /٦/ ١٤٣٣هـ

بعونه الله تعالى

نحن عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بناءً على المادة (السبعين) من النظام الأساسي للحكم، الصادر بالأمر الملكي رقم (أ٩٠/) بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ. وبناءً على المادة (العشرين) من نظام مجلس الوزراء، الصادر بالأمر الملكي رقم (أ١٣/) بتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ. وبناءً على المادة (الثامنة عشرة) من نظام مجلس الشورى، الصادر بالأمر الملكي رقم (أ٩١/) بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ.

وبعد الاطلاع على قرار مجلس الشورى رقم (١٠/ ٨) بتاريخ ٢٨/٣/٣/٨هـ.

وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (١٨٦) بتاريخ ١٤٣٣/٦/٩هـ.

رسمنا بما هو آت:

أولا: الموافقة على اتفاقية تأسيس مركز الملك عبدالله بن عبدالعزيز للحوار بين أتباع الأديان والثقافات، الموقع عليها في العاصمة النمساوية فيينا بتاريخ ١٣/ ٢٠١١م وذلك بالصيغة المرافقة.

ثانيا: على سمو نائب رئيس مجلس الوزراء والوزراء ورؤساء الأجهزة المعنية المستقلة - كل فيما يخصه -

تنفید مرسومنا هذا

العدد ١٧٠ - ربيع الأول - ١٤٤١هـ

إدارة السعادة يا أصحاب السعادة

ارتقى الاهتمام بالموظف كشخص وإنسان من قبل المنظمة، واتسع بشكل ملاحظ في الأعوام الأخيرة. وقد اهتمت أدبيات الإدارة الحديثة بضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية في شخصية الموظف ومشاعره، والاهتمام بها لخلق انتماء حقيقي لديه تجاه المنظمة، وزيادة الولاء، وكذلك لتحقيق مزيد من الرضا لدى الموظف، وتحفيزه لمزيد من الإنتاجية في العمل.

ورغم أن نظريات ومبادئ وقيم الإدارة اهتمت بالموظف كإنسان، وأكدت على ضرورة مراعاة الجوانب الشخصية لديه من مشاعر وعواطف؛ إلا أن الواقع العملي والتطبيقي لم يمنح هذا الجانب الاهتمام الكافي؛ حيث كان تطبيق الواجبات الوظيفية على الموظف يتم بشكل حازم بعيداً عن مراعاة الجوانب النفسية والشخصية والعاطفية لديه. لذلك نشأ لدى بعض الموظفين شعوراً بالنفور

من بيئة العمل؛ رغم أن هذا العمل هو مصدر رزقه. وجعل بعض الموظفين كثيري التغيب والتسيب، وأرهقوا رؤساءهم في متابعتهم وتوجيههم، وتطبيق أنظمة الجزاءات عليهم. واستقطعت هذه المتابعة كثيراً من الوقت لدى الرؤساء، والذي كان يجب استثماره في إنجاز أعمال أخرى.

وقد جاءت مبادرات الاهتمام بالموظفين من خلال إنشاء إدارات للتواصل الداخل؛ لزيادة ربط الموظف بمنظمته، وتقوية العلاقة بينهما، وحققت هذه الإدارات نجاحات جيدة في هذا الجانب، ثم انتقل الاهتمام بالموظف لمرحلة أكثر تقدمية، بإنشاء إدارات للسعادة، لإشاعة السرور والإيجابية في محيط العمل، ونشر الابتسامة وانشراح النفس، وجعل بيئة العمل أكثر جاذبية؛ بما ينعكس على زيادة معدل إنجاز الموظف. وما يسبق ذلك من تعديل لسلوكه الانضباطي، والتزامه بأداء وإجباته، ومحافظته على أوقات العمل.

وتبتكر إدارات السعادة الكثير من النشاطات والفعاليات، والأفكار التي تحقق السعادة للموظف، ومنها عقد بعض الاجتماعات خارج مقر العمل، كأن يكون في متنزه أو فندق أو مطعم، وممارسة بعض الأنشطة الترويحية إلى جانب اجتماع العمل. وكذلك تنظيم ملتقيات تجمع الموظفين مع المسؤولين بمختلف مستوياتهم خارج مقر العمل لكسر الروتين اليومي، وزيادة التعارف الشخصى، وفتح قنوات تواصل بين المسؤول والموظف بعيداً عن التراتبية الوظيفية، وأيضا من أفكار السعادة في محيط العمل تنظيم جلسات خارجية في مقر العمل عندما يكون الطقس جميلاً؛ للاستمتاع بتلك الأجواء بشكل جماعي مع تناول بعض المشروبات والمرطبات، وأحيانا يصدر المسؤول الأول توجيها بانصراف الموظفين للاستمتاع بتلك الأجواء بين أسرهم. كذلك من أفكار نشر السعادة إنشاء أندية رياضية في مقرات العمل يستطيع الموظف من خلالها ممارسة رياضته المفضلة قبل بدء ساعات العمل. وذهبت بعض المنظمات لأبعد من ذلك بتخصيص ساعة قيلولة في مقر العمل، وهيأت أماكن مخصصة لذلك؛ مثلما فعلت شركة «جوجل». وانعكس ذلك على زيادة إنتاجية الموظفين، وزيادة ولائهم وارتباطهم بمنظمتهم؛ مما جعلهم يقضون في العمل أوقاتا أطول مما هو مقرر عليهم. ويمكن إشاعة السعادة بأشياء كثيرة بسيطة تماما وغير مكلفة؛ كابتسامة، أو رسالة بريد إيجابية من المسؤول لموظف بسيط، أو دعوة موظف لتناول كوب قهوة مع المسؤول في مكتبه كتكريم على إنجازه، أو الوقوف مع الموظف خارج المكتب وتبادل حديث لطيف معه يأخذ الطابع الشخصى أكثر، وتشجيعه بكلمات تحفيزية تقديراً له على التزامه.

إن مفهوم السعادة لدى الموظف لا ينحصر في الحصول على ترقية أو مكافأة مالية، بل هو أوسع من ذلك وأشمل. ويمكن تحقيقه بلا تكاليف، ولكن بالأفكار الخلاقة. وقبل ذلك بالإيمان بمبدأ حق الموظف في السعادة في عمله



* أ. عبدالعزيز الهدلق

7 9

إن مفهوم السعادة لدى الموظف لا ينحصر في الحصول على ترقية، أو مكافأة بل هو أوسع من ذلك وأشمل



فريق العمل .. عندما تجتمع الأفكار يتحقق الابتكار



12

يتميز العمل الجماعي من خلال الفريق بأنه عمل تعاوني يشترك فيه مجموعة من الأشخاص، ويبذل فيه الجميع أقصى جهدهم لتحقيق هدف معين، حيث يستخدم كل فرد مهاراته. والعمل ضمن فريق شكل من أشكال التعاون، ومن أهم أهدافه التنسيق والابتكار؛ إذ إن أساس العمل ضمن الفريق هو الجمع بين أكثر من أسلوب تفكير، بما يساعد على التشارك في الأهداف، وهذا العمل إذا لم يُطبق بطريقة ملائمة فإنه يؤدي إلى فشل الإدارة ويؤثر بالسلب على صنع القرار، ولذلك يجب أن يُدار بشكل جيد. في هذا التقرير نتعرف على أسس، ومراحل بناء فرق العمل، والخصائص التي ينبغي أن تتميز بها.

٤ أسس

يستعرض «المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية» مجموعة من الأسس المضرورية لبناء فريق عمل فعال، وهى:

المصداقية والأمانة: وهما ركن غير ذلك. أساسي من أركان قائد فريق العمل، ولا بد له من التحلي بهاتين الصفتين ويشير بد بشكل مستمر؛ فلن يستمع أعضاء التنفيذي فريقك لما تقول إلا إذا رأوا لتلك إلى أن فر المصداقية رصيدًا عمليًا. ولذلك فعلى قائد فريق العمل أن يجعل أفعاله مطابقة لأقواله، ويكون قدوة لهم على نفسه عهدًا لن يستطيع الوفاء به. وعليه كذلك أن يشارك أعضاء فريقه عملهم، ويرشدهم إلى طريق النجاح، ويزيل ما يعترضهم من عقبات ويدرّبهم على كفية تجاوزها.

الاهتمام بأعضاء الفريق: هناك
 حقيقة مهمة لابد من إدراكها، وهي أن
 الموظفين بشر وليسوا آلات، ومن ثمً

لهم مشاعر وأحاسيس ورغبات ينبغي إشباعها، ولذا؛ لا بد من معاملة كل فرد من فريق العمل على أنه أخ المقام الأول، قبل أن يكون موظفًا.

- الالتزام والانضباط: هذا هو الوقود الذي تسير به مركبة الفريق الناجح نحو تحقيق أهدافها، ونعني به الالتزام بأهداف الشركة أو المنظمة، وفي الوقت نفسه السير على القيم والقواعد التي بأنى عليها الفريق.
- التعاون: على قائد فريق العمل أن ينشر روح التعاون بين أفراد الفريق، بحيث يشعر الجميع بأن النجاح في اتحادهم وتعاونهم، وليس ثمة طريق في نال

ه خصائص

ويشير بدر بن حمود البدر، الرئيس التنفيذي لمؤسسة مسك الخيرية، إلى أن فريق العمل هو مجموعة من

الأشخاص الذين يعملون مع بعضهم البعض لإنجاز هدف معين. ومن المكن أن يكون فريق العمل مصغراً يُعَد عدد أفراده على أصابع اليد، ويعكن أيضاً أن يكون كبيراً، وكمثال لذلك فإن كل المجموعة العاملة في الشركة تشكل فريقاً للعمل. ونجاح الفريق في عمله يعتمد على خمس البعض، حيث إن كل خاصية هي عبارة عن مستوى وإنجاز ينقله إلى المستوى الذي يليه حتى يصل للنتيجة النهائية وهي نجاح الفريق. ويستعرض البدر هذه الخصائص الخمس كالتالى:

• بناء الثقة: الثقة هي إيمان أعضاء الفريق بأن نوايا زملائهم حسنة تجاههم، وأنه لا داعي لأن يكون الفرد متحفظاً أو حنراً في التعامل مع زملائه. وفي الفريق الذي تغيب فيه



13

العدد ١٧٠- ربيع الأول - ١٤٤١هـ

ا العمل غير العمل غير المسؤول أداؤه متواضع ولا يصل إلى الهدف المنشود

الثقة يُخفى فيه الفرد أخطاءه ونقاط ضعفه خشية المحاسبة. وبالتالي يتردد أعضاء الفريق في طلب المساعدة ولا يستفيدون من بعضهم البعض، ويتوقف العمل الجماعي ويعمل كل فرد باستقلالية. ولبناء الثقة؛ يجب أولاً أن تتعرف أنت على نقاط قوتك ونقاط ضعفك. انظر إلى نجاحاتك وأخطائك السابقة وماذا استفدت منها على مستواك الشخصى. ولكن ليس كافياً أن تتعرف على نفسك ونقاط ضعفك وحفظها لنفسك، بل يجب عليك أن تشارك فيها الآخرين بأن تعترف بعدم معرفتك بشيء ما أو أنك أخطأت في نقطة ما ويجب عليك تصحيح هذا الخطأ. وهي بلا شك الخطوة الأصعب وهى حساسة وغير سهلة؛ لأنك تعترف فيها بأخطائك وتخبر الآخرين أيضاً بها. إن كشف فرد من أفراد الفريق لنقاط ضعفه للآخرين يبنى ثقتهم فيه، فهو لم يعد يخبئ المجالات التي يحتاج فيها العون والمساندة من الآخرين، وبالتالي لا



يتصنع الفهم، مما يستدعي أن يثق به الآخرون. إن أعضاء الفريق الواثقين في بعضهم البعض تسود بينهم الصراحة ولا يتورعون عن الاعتراف بالخطأ والاعتذار عنه ولا يتخوفون حتى من طلب المساعدة من الزملاء أو تقديم المساعدة بدون طلب. وهذا المستوى من الأداء هو الأهم حيث إن الثقة يترتب عليها نجاح الفريق.

• الخلاف الإيجابي: وهو عدم تخوف أي من أفراد الفريق من إبداء رأيه بصراحة دون خوف من تعسف أو اختلاف الآخرين، وهو يؤدي إلى تنوع الآراء، فمن عيوب الفريق الذي يخاف من الخلاف؛ أن اجتماعاته تكون روتينية مملة، وتكثر فيها المجاملة. وهو يتطلب أن يشارك كل ذي رأي برأيه ولو خالف رأي الغالبية، ويتطلب أن يتقبل الآخرون هذا الطرح للمناقشة.

يعنى وضوح القرار وفهم الأعضاء له من جهة، وتأييدهم ودعمهم له من جهة أخرى حتى لو كان أحدهم من معارضي القرار في البداية. فالفريق الملتزم يترك طاولة الاجتماع وكلهم ثقة في أنه لا يوجد منهم من يتمنى فشل القرار و/أو يضمر عدم التوافق معه. أما الفريق غير الملتزم فهو فريق مشلول، ويتسم بالبطء في القرار والتنفيذ، فهو يتأخر في اتخاذ القرار انتظاراً للإجماع، وينتظر حتى يجتمع رأى الفريق كاملاً على خيار واحد، ويتأخر في تنفيذ القرار أو لا يطبقه بالكامل وذلك انتظاراً للتأكد من صحته. وبعدما تتعسر ولادة القرار ويتأخر ثم يخرج للنور قد لا يلتزم أعضاء الفريق به؛ وبذلك يخسر الفريق الكثير من الفرص الناتجة من كثرة التحليل، ويخسر أيضاً من

الالتزام: إن الالتزام بقرار ما للفريق

عدم الحماس في التطبيق ممن يمثل الالتزام وهو لم يلتزم.

● المساءلة: المساءلة تعني استعداد أعضاء الفريق لتنبيه زملائهم إلى أي أداء أو تصرفات من شأنها أن تضر بالفريق، حيث إن كل فرد مسؤول عن أداء الكل. والصعوبة في تطبيق المساءلة في الفريق هي أنها تتطلب أن يعرض عضو الفريق نفسه للحرج بمحاسبته لزميله في الفريق، ويفتح باباً لحوار غير مريح، ويصبح هذا أصعب عندما تكون هناك علاقة شخصية بين تأثر بمساءلة مثل هذه.

إن الفريق غير المسؤول أداؤه متواضع، ولا يصل إلى الهدف المنشود ويُفوّت مواعيد التسليم والتنفيذ، ويخلق حقداً بين أعضاء الفريق الذين تتفاوت معايير الأداء لديهم، ويضع عبئاً إضافياً على قائد الفريق لتغطية قصور الأعضاء، فكل فرد يعمل وفق طريقته الخاصة وغير مهتم بالآخرين في الفريق. حتى إذا حدث خلل ما أو خطأ تُوجه أصابع الاتهام بالتقصير لقائد الفريق وبذلك يتنصل الأفراد من المسؤولية الشخصية. أما في الفريق المسؤول؛ فإن الكل محاسب على نجاح الفريق وذلك

الأداء في الفريق من أجل تحسين أدائه ومن ثم النهوض بروح الفريق، لأنه في حال تخلف أحدهم سيتخلف الجميع

بناء فريق العمل ليس مجرد تجميع عدد من الناس وتكليفهم بالعمل مع بعضهم

66

بسببه، وهو فريق تتكشف أخطاؤه بسرعة وبالتالي تُعالج، وهو فريق مرن لا يعتمد في الوصل للهدف على القائد وتقويم الأداء الدوري فحسب.

• التركيز على النتائج: النتيجة المشتركة للفريق ليس من الضروري أن تكون مادية، مثل الربح أو المبيعات أو كمية الإنتاج، وإنما هي الهدف الذي اجتمع من أجله الفريق، وقد يكون هدفاً مرحلياً وليس نهائياً. ومن المشاهد في حياتنا العملية أن نرى فرقاً لا تركز على النتيجة المشاعلية أنها المشاعلية على النتيجة

المكانة الاحتماعية

مثلاً كبعض

من إنجاز الهدف الجماعي. وهناك الحالة المتكررة في تركيز عضو الفريق على تحسين وضعه الشخصي بدلاً من تحقيق الفريق لهدفه. ومع وضوح هذا الخلل في بعض الفريق وضوح الشمس، فإن الكثير من الفرق ببساطة لا تهتم بتحقيق الهدف الجماعي، وبدون رغبة في النجاح، بالطبع لن يصلوا إليه.

٤ مراحل

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن، ويقدم الباحث أحمد عبده عبدالغني في بحثه المعنون : «إدارة وبناء فرق العمل» هذه المراحل وهي كالتالى:

۱- التشكيل: ويسمبود

ويسسود

مجالس الإدارات ومجالس الأمناء والذين يرون وصولهم لهذه المكانة كافياً لهم، ويصبح هدفهم الأوحد الاستمرارية في المجلس بدلاً

15

عدد ۱۷۰۰-ربيع الأول - ١٤٤١م

66 توضيح المهمة والرؤية والأهداف ووضع معايير الأداء أهم أسس بناء فرق العمل

المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما يظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة. ومرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصى نظرا لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

٢- مرحلة العصف (الصراع): يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعى

إلى تفويض سلطته. ومن هنا يُنصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

٣- مرحلة التعاون: يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها بانى الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة؛ لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتُعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

٤- مرحلة الأداء: يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق، وتتسم المرحلة

بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

وبذلك يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تتم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً؛ وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملى السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية؛ ولذلك نختتم هذا التقرير معكم بإيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالى: تحديد الحاجة للفريق، تعيين قائد للفريق، توضيح المهمة والتوقعات، تشكيل الفريق، المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف، تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء، توزيع المهام وتحديد الأدوار، المحافظة على الأداء الفعّال، الإنهاء والاحتفال

العدد ١٧٠ - ربيع الأول - ١٤٤١هـ

إن مسيرة الإدارة والتنمية الإدارية في وطننا حافلة بنماذج مشرفة ، أسهمت في هذة المسيرة بكل تفانٍ وإخلا<mark>ص. في هذا</mark> العدد نستعرض بعض تجارب د.عبد الله الفوزان عضو مجلس الشورى.أمين عام مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني

د.عبدالله الفوزان..كفاءة وطنية في الإدارة والاجتماع

د. عبد الله الفوزان أستاذ جامعي في تخصص علم الاجتماع في جامعة حائل، <mark>وكاتب وإعلامي، وعضو في مجلس</mark> الشورى. ولد د.عبد الله بن محمد بن عبد المحسن الفوزان في الأول من <mark>شوال عام ١٣٨٣هـ الموافق ١٤ فبراير</mark>

١٩٦٤م في مدينة حائل. حصل على البكالوريوس في علم الاجتماع من قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب في جامعة الملك سعود عام ١٤٠٥هـ، ثم حصل على الماجستير في علم الاجتماع من جامعة غرب ولاية ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٤٠٩هـ، وحصل كذلك على الدكتوراه في علم الاجتماع من جامعة مسيسيبي بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٤١٢هـ



حياته العملية

عمل د. عبدالله بن محمد الفوزان في بداية حياته العملية معيدا بمعهد الإدارة العامة في مدينة الرياض في عام ١٤٠٥هـ. كما عمل معيداً بقسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب بجامعة الملك سعود في عام ١٤٠٦هـ. وعمل كذلك معيداً ومؤسساً لمعهد البحوث والخدمات الاستشارية بجامعة حائل. وعُين أستاذاً مساعداً بقسم الدراسات الاجتماعية بكلية

الآداب بجامعة الملك سعود في عام ١٤١٢ه، ثم أستاذاً مشاركاً بقسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب بجامعة الملك سعود في عام ١٤١٨ه. ووكيلاً لكلية الآداب للشؤون الأكاديمية بين عامي ١٤١٨-١٤٢٠ه. وعمل كذلك مستشاراً غير متفرغ لعدد من الوزارات الحكومية. ويعمل حالياً عضواً في مجلس الشورى منذ ٣/ ٣/ ١٤٣٨ه. وهو الأمين العام لمركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني.

ندوات ومؤتمرات

شارك د.عبدالله الفوزان في العديد من الندوات والمؤتمرات، وألقى العديد من المحاضرات. وهو عضو في العديد من اللجان داخل المملكة وخارجها؛ فهو عضو في جمعية علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، وعضو كذلك في جمعية الملك عبدالعزيز الخيرية بحائل. وله العديد من المؤلفات والبحوث والدراسات في مجال الأسرة والمجتمع.

مشار کاته

ود. عبدالله الفوزان له العديد من المشاركات الإعلامية في الصحف، والمجلات، وفي الإذاعة، وكذلك تقديم العديد من البرامج والفقرات الإعلامية في التليفزيون

الخبير الدولي في القيادة والموارد البشرية «ديف أولريش»:

رؤية ٢٠٣٠ ستشكل مستقبلاً واعداً للمملكة والخبرة التقنية أهم المهارات «الناعمة»

«دون رؤية يفقد المجتمع بوصلته»..بهذه الحكمة البليغة بدأ الخبير الدولي في القيادة والموارد البشرية والإدارة «ديف أولريش» حديثه معنا عن أهمية أن يكون للدولة والمنظمات رؤية واضحة للمستقبل، ولهذا كانت حتمية رؤية ٢٠٣٠ ودورها المهم في تطوير وتنمية الملكة وتهيئتها لمستقبل أكثر تطوراً، وبمتلك د.ديف أولريش إرثاً معرفيا عميقاً وخبرة عملية ثرية في مجال القيادة والإدارة والموارد البشرية، فله أكثر من ٣٠ كتاباً و٢٠٠ مقال في هذا المجال، وهو يعد خبيراً ومتحدثاً في أكثر من ٩٠ دولة حول العالم، وقد تم اختياره في عام ٢٠١٩م ضمن أكثر ٢٠ رائداً مؤثراً عالمياً في مجال الموارد البشرية، كما تم تصنيفه في المرتبة ١٣ ضمن قائمة الـ ٢٠ لأكثر الأساتذة تأثير أفي مجال الأعمال لعام ٢٠١٨م، وفي عام ٢٠١٥م تم تصنيفه في المرتبة ٢٧ في قائمة أفضل ٥٠ مفكراً مؤثراً في مجال الإدارة والأعمال، وحاز لقب المتحدث الأول في الإدارة عام ٢٠١٤م، وفي عام ٢٠٠٠م تم إدراجه ضمن أفضل المدربين في مجال الأعمال. التقيناه على صفحات «التنمية الإداريـة»، وتجاذبنا معه أطراف الحديث.

أجرى الحوار: سامح الشريف

الرؤية وتدريب الشباب

● تسعى رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى إعداد كوادر وطنية مؤهلة لقيادة التحول الوطني في القطاع الحكومي، كيف ترى دور الرؤية في تأهيل هذه الكوادر؟

■ هناك اقتباس عظيم يقول «بدون رؤية يهلك الناس»؛ فالرؤية تمنح الأفراد شعوراً بالاتجاه الذي تتجه إليه البلاد أو المنظمات في المستقبل، كما تمنحهم تطلعاً إلى ما يمكن أن يكون عليه المستقبل الذي يختلف

عن الحاضر، وتمنحهم كذلك إلهاماً يأتي من معنى الرؤية ذاتها. إن الدول والمنظمات والقادة الذين لديهم رؤى يشكلون ملامح مستقبل يختلف كثيراً عن الحاضر ويكون أفضل منه كذلك.

• ما أهم التوجهات الحديثة في



التدريب والتأهيل لإعداد قادة شباب قادرين على إدارة المنظمات الحكومية بأساليب مبتكرة؟

■إنني أعمل مع قادة الجيل القادم وأرشيدهم، وقد نصحني أحدهم بحكمة تقول: «ابتعد عن طريقهم». إن العديد من قادة الجيل القادم لديهم طموح للقيام بعمل رائع، ولديهم كذلك القدرة على قيادة الآخرين، والمقدرة على التعلم والتطور بسهولة، ويتميزون كذلك بنمط معين من الإنجاز في عملهم. وأفضل طريقة للانجاز في عملهم. وأفضل طريقة على التعلم هي منحهم الفرصة إلى على التدريب والتوجيه المدروسين. وان برامج التدريب تعمل على دعم هذه العمليات حتى يتمكن قادة الجيل القادم من نقل ما يفعلونه في عملهم الفرصة إلى القادم من نقل ما يفعلونه في عمل

معين إلى عمل آخر.

مهارات وبرامج ومبادرات

- الإدارة هي سر النجاح، فهل يمكن أن تقدم لنا أهم نصائح لإدارة المنظمات الحكومية بشكل متميز وفعال؟
- عادة ما نفرق بين القيادة (القيام بالأشياء الصحيحة)، والإدارة (فعل الأشيياء بشكل صحيح). وكلاهما مهم لمساعدة أية منظمة على أن تكون فعالة. وفي سبيل الجمع بين القيادة
 - •• الدولة التي تملك رؤية ينتظرها مستقبل أفضل كثيراً من الحاضر

- والإدارة؛ حددنا ه مجموعات من المهارات الضرورية:
- ١- توافر وضع إستراتيجي لتوقع وتشكيل المستقبل.
- ٢- إتاحة مختلف السببل الإنجاز
 الأعمال وتنفيذها في الوقت المحدد في
 كل مرة.
- ٣- تواجد مديري المواهب الأكفاء
 لتأهيل الأفراد من خلال زيادة كفاءتهم
 والتزامهم ومساهمتهم المهنية.
- ٤- توافر مطوري رأس المال البشري
 لاستثمار قدرات الموظفين في المستقبل
 وبناء المنظمة الناجحة.
- ه-الكفاءة الشخصية للتحلي بالصفات الشخصية (العاطفية، والاجتماعية، والفكرية، والجسدية، والروحية) لقيادة الآخرين.
- قدمت رؤية ٢٠٣٠ العديد من



البرامج والمبادرات التي من شأنها إحداث قفزات تنموية كبرى في المملكة، ما الدور المأمول من القادة الشباب في تحقيق الرؤية؟

■ يريد القادة الطموحون والمتفوقون مساعدة رأس المال البشرى لديهم في الحصول على فرص أفضل في المستقبل. ومن خلال اهتمامي بالمشاريع والمبادرات السعودية؛ فعندما قرأت رؤية ٢٠٣٠ أدركت أن قادة اليوم يخلقون فرصاً مهمة وضرورية لقادة الغد. فمن خلال استثمار الموارد

•• أفضل طريقة لساعدة قادة الجيل القادم على التعلم منحهم الفرصة والتدريب

الحالية لخلق وتشكيل المستقبل؛ ستساعد المملكة العربية السعودية قادة الجيل القادم على التأثير داخل المملكة وخارجها. إن البلدان والمنظمات والقادة والأفراد الذين لا يتكيفون مع التغيير يصبحون سريعًا خارج دائرة الحياة، ومن ثم فإن رؤية ٢٠٣٠ تعمل على تشكيل مستقبل حيوى وواعد يختلف عن الحاضر.

معاييرعالمية

- ما هي تصوراتك المستقبلية لقطاع حكومي ناجح في السنوات العشر المقبلة؟
- أنا أؤمن بشدة بالخدمة المدنية، فقد كان والدى موظفاً مدنياً مدى الحياة، وكان عملى الأساسي في جامعة مملوكة للدولة. وأعتقد أن قطاعاً حكومياً ناجحاً يعد كمثال يحتدى في مجال الصناعة، فهو يجمع بين قطاعات مختلفة، كالتعليم، والصناعة، وقوة

العمل؛ لإنشاء مجتمع قوي، كما أنه يضع السياسات العامة ويسهل جذب الاستثمارات التي تمكن من تحقيق الرفاهية الشخصية في مجالات، مثل الصحة، والتعليم، والأسرة، ويضمن كذلك إتاحة اقتصاد ومجتمع طموحين ومتميزين على المدى الطويل.

- هل تصلح أساليب الإدارة الغربية للتطبيق في البيئة العربية؟
- لقد وجدنا أن ممارسات الإدارة يجب أن تمكن المنظمة من النجاح في الأسبواق التي تعمل فيها. ولا تعمل

-- عندما قرأت رؤية ٢٠٣٠ أدركت أن قادة اليوم يخلقون فرصا مهمة لقادة الغد

المنظمات العربية بشكل متزايد داخل حدود بلدها فحسب، بل تعمل على المستويين الإقليمي والعالمي، وعندما تعمل شركة أو منظمة ما على مستوى العالم؛ فيتعين عليها تلبية المعايير العالمية، وهذه المعايير ليست من الغرب أو من الشرق أو من المنطقة العربية، ولكنها تعنى حرفياً نظاماً بيئياً عالمياً، حيث يمكن مشاركة الإدارة الجيدة في أي منطقة من العالم مع مناطق أخرى من العالم. فلدى الشركات العربية ممارسات إدارية يجب أن تتعلمها الشركات الغربية والشرقية على السواء، وأهمها على سبيل المثال معاملة الموظفين كأسرة واحدة بكرامة واحترام. بالطبع هناك اختلافات جغرافية، ويجب على الشركات تكييف أي ممارسة عالمية لبيئتها المحلية، لكن الإدارة الجيدة أصبحت بشكل متزايد معياراً عالمياً.

•• لدى الشركات العربية ممارسات إدارية متميزة يجب أن تتعلمها الشركات الغربية

مهارات ناعمة

- ما أهم المجالات المعرفية التي ينبغي على الشباب إتقائها اليوم؛ بهدف التميز في سوق العمل؟
- لقد وجدنا أن الشباب بحاجة إلى الخبرة التقنية أياً كان مجال اهتمامهم، مثل: العلوم، والهندسة، والتسويق، والتمويل، وغيرها. ففي سبوق العمل اليوم تفترض معظم الشبركات توافر المؤهلات الفنية لموظفيها. وغالباً ما تكون المفاضلة من خلال المهارات «الناعمة» المتمثلة

ي تحديد الأهدداف والعلاقات والمعلومات والاتصالات والقدرة على التكيف. لقد وجدنا أيضاً أنه عندما يتمكن القادة الشباب من العمل يالم من الغموض، تصبح هذه المهارات أكثر أهمية.

رغبة واستعداد

- كيف ترى النهضة التنموية التي تعيشها السعودية في ظل خطط وبرامج رؤية ٢٠٣٠؟
- لقد تشرفت بالعمل مع بعض الشركات الرائدة في المملكة وقمت بجولات مع عائلتي عدة مرات داخل المملكة. وأستطيع أن أقدر طاقة الأشخاص الذين قابلتهم، وكذلك رغبتهم في إحداث التغيير، واستعدادهم لمواجهة المنافسة العالمية. وآمل أن تستمر رؤية ٢٠٣٠ في تمكين الأفراد من بذل قصارى جهدهم لتنمية وتطوير بلدهم وشركاتهم وأنفسهم ■



البيانات الضخمة في عالمنا اليوم

البيانات الضخمة عبارة عن مصطلح يصف الحجم الكبير للبيانات والمعلومات المنظمة وغير المنظمة، والمهمة وغير المهمة على حد سواء التي تصدرها المؤسسات الحكومية والشركات التجارية والمواقع والتطبيقات، وحتى على مستوى الأفراد على أساس يومي؛ فجميع أنشطتنا عبر الإنترنت والمواقع التي نزورها والمشاركات التي نرسلها بشتى أنواعها (تسجيل، وصور، وفيديوهات، وتعليقات، وتغريدات، ومدونات)، والمشتريات التي نقوم بها، ومقاطع الفيديو التي نشاهدها؛ كل هذه المعلومات الضخمة يتم تسجيلها عمليًا، فهي بيانات ضخمة ومعقدة وتنمو نمواً سريعاً، وبحجم أكبر فنحن نتكلم عن ١٧٠٠ تريليون بايت كلمة في المدقيقة تنشأ يومياً؛ لذلك يتم استخدام أجهزة كمبيوتر قوية وتقنيات وممارسات تجعل تخزين ومعالجة وتحليل ومراقبة ملايين من هذه البيانات والمعلومات الناتجة في العالم بسرعة وكفاءة ممكنًا. فبعد مرحلة التحليل والمعالجة تصبح هذ المعلومات كنزًا في شكل تنبؤات موثوقة ونتائج فعالة تساعد في اتخاذ القرارات وتحسين جودة العمل، ويمكن أن تحدث فرقًا في المجالات؛ والمعقدمي، والاقتصادي، والسياسي، والاجتماعي، والصناعي، وغيرها من المجالات، وعلى المستوى الشخصي فهي تسمح لنا برؤية وفهم بعضنا البعض.

أ. أمل عبد العزيز الحسين

99

من مـزايا البيانات الضخمة أن المؤسسات تستفيد من الفرص التي توفرها لتقديم أفضل خدمة بأعلى جودة

66

ومن مزايا البيانات الضخمة أن جميع الشركات والمؤسسات تحاول دائماً استخدامها للاستفادة من صناعة الفرص التي توفرها لتقديم أفضل خدمة بأعلى مستوى وجودة، وبأسرع وقت، وكأمثلة لأبرز استخدامات البيانات الضخمة ما يلى:

- تتبع المواقع: فالشركات اللوجستية تستخدم تحليلات الموقع من خلال تقنية قوقل ماب لتتبع الطلبات والإبلاغ عنها لتحسين السرعة والموثوقية في تقديم الخدمة وتوصيل الطلبات.
- الطب المتقدم: حيث تستخدم المستشفيات البيانات الضخمة من خلال عدد من الأجهزة الرقمية؛ لتحسين مستوى رعاية المرضى، بتوفير مراقبة على مدار ٢٤ ساعة طوال أيام الأسبوع لمرضى العناية المركزة دون الحاجة إلى إشراف مباشر من المحرضات.
- التداول المالي: يستخدم القطاع المصرفي والمالي البيانات الضخمة من خلال عدد من الأنظمة التقنية؛ للتنبؤ بالجرائم الإلكترونية ومنعها، واكتشاف الاحتيال على البطاقات، ومعالجة المشكلات المتعلقة بفقدان المعاملات المصرفية.
- الإعلان: المعلنون هم من أكبر اللاعبين في البيانات الضخمة سواء كان فيس بوك أو قوقل أو تويتر أو أي عملاق آخر عبر الإنترنت، فكلها تتبع سلوك المستخدم ومعاملاته. وتوفر هذه الشركات قدرًا كبيرًا من البيانات حول الأشخاص للمعلنين؛ حتى يتمكنوا من تشغيل الحملات المستهدفة، فعلى سبيل المثال فيس بوك يمكنك من استهداف أشخاص استنادًا إلى زيارات الموقع، والاهتمامات، والدور الوظيفي، والتركيبة السكانية، وغيرها من البيانات التي يحتويها الموقع.
- الترفيه والإعلام: توصيات نت فليكس بناءً على استخدامات البيانات الكبيرة يض مجال الترفيه والوسائط حيث تم استهداف الأشخاص بالمحتوى المناسب يفي الموقت المناسب بناءً على آرائهم وسلوكهم على الإنترنت، إذ يستخدم كل من نت فليكس واليوتيوب هذه التقنية بشكل شائع لزيادة المشاركة وزيادة الإيرادات.
- التعليم عن بعد: فوفقاً لمراجعة معهد «ماساتشوستس» للتكنولوجيا، ثبت أن التعليم عبر الإنترنت (عن بعد) في بعض الحالات كان أكثر نجاحًا من الفصول التقليدية وجهاً لوجه ■



د. أحمد العجمي
 أستاذ القانون العام المساعد
 معهد الإدارة العامة

مجال للقول بأن التظلم يقطع ميعاد رفع دعوى الإلغاء؛ لأنه إجراء وجوبى مستقل وسابق على ميعاد رفع دعوى الإلغاء. ولعل الذي دفع البعض إلى القول بأن التظلم الإداري في النظام السعودي يقطع ميعاد رفع دعوى الإلغاء هو استصحاب أحكام التظلم الواردة في النظام المصرى، وهنا تكمن المشكلة، فميعاد رفع دعوى الإلغاء-وفقًا لنص المادة (٢٤) من قانون مجلس الدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢م-ستون يومًا تبدأ من تاريخ نشر القرار الإداري، أو إعلان صاحب الشأن به، والأصل في التظلم أنه جوازي؛ ويترتب على تقديمه خلال سريان ميعاد رفع الدعوى انقطاع الميعاد وفقًا لما قررته المادة سالفة الذكر، في حين أن الأمر مختلف تمامًا في النظام السعودي؛ فالتظلم وجوبي، ويلزم تقديمه خلال ستين يومًا من تاريخ العلم بالقرار الإداري، ولا يبدأ ميعاد رفع الدعوى إلا بعد انتهاء المواعيد المقررة للتظلم على النحو السالف بيانه، وهو ما لا يمكن أن يُتصور معه قطع التظلم ليعاد رفع دعوى الإلغاء.

وختاماً، فإن صفوة القول إن التظلم الإداري الوجوبي في النظام السعودي-وفقًا للفقرة(٤) من المادة (٨) المشار إليها- لا علاقة له بقطع ميعاد رفع الدعوى؛ لأنه إجراء وجوبي مستقل بذاته بعيدًا عن ميعاد رفع دعوى الإلغاء، ويترتب على عدم إجرائه في الميعاد المحدد نظامًا عدم قبول الدعوى على عدم إجرائه في الميعاد المحدد نظامًا عدم قبول الدعوى

التظلم الإداري

ذهب البعض إلى أن التظلم الإداري في النظام السعودي يقطع ميعاد رفع دعوى الإلغاء، إلا أنه بمطالعة نص الفقرة (٤) من المادة (٨) من نظام المرافعات أمام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣) وتاريخ ١٤٣٥/١/٢٢هـ، والمعدّلة بالمرسوم الملكي رقم (م/٥٥) وتاريخ ١٣/ ١٤٣٦/٩؛ نجد أنها قد أوجبت أن يسبق رفع الدعوى إلى المحكمة الإدارية التظلم إلى الجهة الإدارية المختصة - سواء كانت الجهة مصدرة القرار، أو وزارة الخدمة المدنية على حسب الأحوال-خلال ستين يوما من تاريخ العلم بالقرار، سواء بإبلاغ ذوى الشأن به، أو بنشره في الجريدة الرسمية إذا تعذر الإبلاغ. وعلى هذه الجهة أن تبت في التظلم خلال ستين يوماً من تاريخ تقديمه. وإذا صدر قرارها برفض التظلم، أو مضت المدة المحددة دون البت فيه؛ فللمتظلم رفع الدعوى إلى المحكمة الإدارية خلال ستين يوما من تاريخ العلم بالقرار الصادر بالرفض، أو من تاريخ انتهاء مدة الستين يوماً المحددة للجهة دون البت في التظلم. وهنا يبرز التساؤل: هل يترتب على تقديم التظلم الإداري انقطاع ميعاد رفع دعوى الإلغاء وفقًا لحكم الفقرة السابقة؟

وللإجابة عليه، يلزم القول ابتداءً إنه يتعين حتى يكون للتظلم أثره في قطع الميعاد المقرر لرفع دعوى الإلغاء، أن يكون ثمة تداخل بين ميعاد التظلم وميعاد رفع الدعوى، أي أن يُقدَّم التظلم خلال سريان ميعاد رفع الدعوى، أما إذا كان ميعاد التظلم ينتهي قبل بدء ميعاد رفع الدعوى، فإنه لا يستقيم قانونًا الحديث عن انقطاع لميعاد لم يبدأ بعد.

ولما كانت الفقرة (٤) من المادة (٨) من نظام المرافعات أمام ديوان المظالم – سالفة البيان – تقطع بيقين أن ميعاد التظلم سواء إلى الجهة الإدارية مصدرة القرار، أم إلى وزارة الخدمة المدنية – يبدأ من تاريخ العلم بالقرار الإداري؛ بينما ميعاد رفع الدعوى يكون خلال ستين يوماً من تاريخ العلم بالقرار الصادر برفض التظلم، أو من تاريخ انتهاء مدة الستين يوماً المحددة للجهة دون البت في التظلم، ومن ثم فإنه ليس ثمة

°MEDIAINDEX

نمـزج خبرتنــا التسويقية في أعمالك, ونقدمهــا لك بشكل متكامل ومتطور إستراتيجياً وإعلامياً وإبداعياً



برمجة وتصميم المواقع الالكترونية وتطبيقات الجوال



الطباعة بكافة مجالاتها

✓ info@media-index.sa

www.media-index.sa

الوكيل الإعلاني لمجلة **التنمية الإدارية**

لإعلاناتكم الإتصال : هشام عيتاني مدير الإعلانات

- +966 54 009 9600
- **\+966 11 493 1910**
- +966 59 102 2182



الصراع التنظيمي

هو اختلاف بين طرفين، فرد أو جماعة أو منظمة، يتصاعد إلى درجة التنازع المباشر بينهما من أجل هدف مشترك، وينشأ لأسباب عديدة مثل التباين في الإمكانات المتاحة، بهدف الحصول على أفضلها لتعزيز مكانة الطرف الآخر، حتى لو أوقع ضرراً بأحدهما، أو أعاق تحقيق الهدف المشترك.

ويظهر الصراع التنظيمي بسبب اختلاف قناعة كل واحد منهما بضرورة العمل بموجب الأنظمة والتعليمات الخاصة به، حيث يتولى كل منهما تفسيرها بالطريقة التي يراها لمصلحته. ويزداد الصراع حدة كلما كانت القيادة ضعيفة ووظيفة التنسيق غائبة.

والصراع يتدرج وجوده من أنه كامن، ثم الشعور به، والتعبير عنه، والتصدي له ولنتائجه، والقضاء عليه، أو تفاقم أسبابه. وفي إمكان القائد الإداري الناجح تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة لصالح المنظمة ومنسوبيها.





إدارة الذوق العام..تهذيب السلوكيات في الأماكن العامة



إعداد: شقران الرشيدي

بهدف ترسيخ المبادئ والقيم، وتدعيم مقومات المجتمع الإيجابية الواردة في الباب الثالث من النظام الأساسي للحكم، الخاصة بالسلوكيات والممارسات في الأماكن العامة؛ وافق مجلس الوزراء مؤخراً على لائحة المحافظة على الذوق العام، وذلك لحماية الذوق العام بصيغة عمومية، بما يعزز مكارم الأخلاق في التعامل بين أفراد المجتمع. فكيف يمكن إدارة الذوق العام في المجتمع؟ ومن المسئول عن تطبيقه والالتزام بلوائحه؟ وما أهمية إصدار لائحة مخالفات للذوق العام؟ تساؤلات نحاول الإجابة عنها من خلال محاور القضية التالية.

المشاركون في القضية

- د.مستورة الشمري
- عضو مجلس الشورى
- د.إبراهيم باداود

المدير العام التنفيذي لمبادرات عبد اللطيف جميل الاجتماعية

د. عبدالعزیز الزیر

أستاذ علم الاجتماعي، والمستشار الاجتماعي، والمهتم بقضايا الشباب والمجتمع

■ أ.عبدالمحسن الحكير

رجل الأعمال، رئيس مجلس إدارة مجموعة الحكير للسياحة والتنمية

■ أ.خالد الصفيان

مؤسس وأمين عام الجمعية السعودية للذوق العام «ذوق».

الهدف والتنسيق

يبرز الهدف من حماية الذوق العام في احترام الآخرين، ومراعاة الخصوصيات، وعدم التعدي بالقول والفعل على ما يمكن أن يخدش الذوق العام في المجتمع، ومن ذلك المحافظة على المرافق العامة، والخدمات المقدمة من الدولة، وتعزيز التمسك بالقيم، والمبادئ، والهوية الوطنية، وتقنين وتتابع كل حالة مخالفة.

ومن مواد لائحة المحافظة على الذوق



تشمل المواطنين والمقيمين. الذوق الرفيع

وزارة الداخلية بالتشارك مع الهيئة

العامة للسياحة والتراث الوطني، أما

آلية تحرير المخالفات فستكون عن

طريق رقم بطاقة الهوية للمخالف،

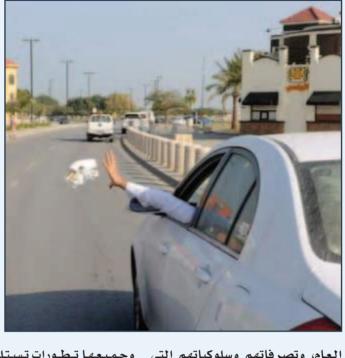
وعملية تسديدها ستكون الكترونيا،

عن لائحة الذوق العام، قال د. عبد العزيز الزير، أستاذ علم الاجتماعي، والمستشار الاجتماعي، والمستشار الاجتماعي، والباحث المهتم بقضايا الشباب والمجتمع: «لا يخفى على كل إنسان ما للسلوكيات الراقية من دور كبير في نهضة أي مجتمع، فنهضة المجتمع وتطوره تنبع من نهضة وتطور المفرد أخلاقياً وسلوكياً، وبالأصح المواطن والمقيم؛ لأنه يعكس الصورة الواقعية لما عليه مجتمعه، ونحن ولله



•• د. عبدالعزيز الزير: الإحافظة على السلوكيات الراقية لها دور كبير في نهضة المجتمع وتطوره

الفضل والمنة قبل هذه اللائحة لدينا ما يدعونا ويرشدنا، ويدلنا ويوجهنا للأخلاقيات الراقية والسلوكيات الطيبة، كما جاء بها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، كالآيات التي تحث على الصدق والأمانة والإيثار، والنظافة والمحافظة على الوطن والمال، والعرض والنفس، وكذلك ما دلت عليه الكثير من الأحاديث النبوية المطهرة، ويكفى من ذلك حديث النبي صلى الله عليه وسلم)لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه المسلم ما يُحب لنفسه (. لذلك نجد أن هذه اللائحة جاءت لتعزز الندوق الرفيع في نفس كل شخص، وتعاقب مَن يخالف السلوكيات الطيبة والذوق العام؛ لأننا نجد البعض أو قل القلة القليلة من الناس من يشوهون صورة الوطن والمواطن بما يقومون به من تصرفات وسلوكيات مشينة ومزعجة ومؤذية لسالكي الطرقات ومرتادي الأماكن العامة والخاصة، من خلال ألبستهم المخالفة للذوق





العام، وتصرفاتهم وسلوكياتهم التي توذى ذوق من يراهم أو يسمعهم؛ لذلك

لا بد من وجود هذه اللائحة لضبط تلك التصرفات، وإيقافها بتلك العقوبات، وبالطبع هذه اللائحة مناسبة لتُطبَّق على السياح، ممن قد يخالف ثقافة المجتمع بلبس أو تصرفات ليست للذوق وللقبول الاجتماعي.

تطورات سريعة

وأوضحت د.مستورة الشمري، عضو مجلس الشبوري، أن اعتماد لائحة الذوق العام يأتى استجابة للتطورات السريعة التى تشهدها البلاد عبر شتى المجالات، كالانفتاح الثقافي الذي يمر به المجتمع الآن، والبرامج والمبادرات الموجودة ضمن رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطنى ٢٠٢٠، إلى جانب النشاط المتسارع في أنشطة التراث والسياحة، والثقافة والترفيه،

وجميعها تطورات تستلزم مراعاة الجوانب الخاصة فيها. وتضيف د.مستورة الشمري: «إن إقرار المملكة لائحة الندوق العام لا يعد استثناءً، حيث سبقتها العديد من دول العالم المتحضر في هذا الشأن، من باب الحرص والتشديد على عدم السماح للمخالفين بانتهاك حقوق الغالبية الرافضة للسلوكيات المخالفة في الأماكن العامة، فلائحة الذوق العام، تختص بسلوكيات الأفراد في الأماكن العامة؛ وجاءت بهدف معالجة الاستثناءات التى تصدر عن القلة من المخالفين، حيث إن عدم الوقوف بحزم أمامها وردعها بالشكل المطلوب قد يحولها إلى أمور مستساغة مع مرور الوقت؛ لذا فإن احترام القيم والعادات، والتقاليد والثقافة السائدة في الملكة هو أمر لا يقبل النقاش بين أفراد المجتمع، ودور الجهات الرسمية تطبيق النظام

ضد أي محاولات للإخلال بذلك أو التأثير عليه، فلا يقف ضد تطبيق لائحة الندوق العام إلا الأشخاص المنتفعون من المخالفات المنصوص عليها؛ وذلك بهدف إلحاق الأذى بالمجتمع، والتأثير على سلمه وضرب نسيجه الاجتماعي». وتؤكد د.مستورة الشمري أن صدور لائحة الذوق العام لا يتعارض مع توجهات الإصلاح الاجتماعي، وانفتاح السعوديين على الثقافات الأخرى، بل على العكس تأتى لتسهم في مزيد من التقارب مع الآخرين عبر تعريفهم بثقافة المجتمع وعاداته السائدة في المواقع العامة، فالبلاد ماضية بسياسة الانفتاح على الجميع، وترحب بالضيوف والسياح القادمين من الخارج، وتتوقع منهم احترام قيم ومبادئ المجتمع السعودي وثقافته العامة، فغالبية المجتمعات لديها ثقافتها التي تحرص على عدم

لائحة المحافظة

على الذوق العام

🗞 ارتداء لباس غير محتشم أو يحمل صوراً أو عبارات تسيء للذوق العام. ﴿ الكتابة أو الرسم على الجدران ما لم يكن مرخصاً بذلك.

💣 التلفظ بأي قول أو إصدار أي فعل في الأماكن العامة قد تؤدي للإضرار بالمتواجدين.

أواقب اللانحة على الخالفات

التي تمس الذوق العام ومنظوما

القيم الأخلاقية للمحتمد

في حال تكرار المخالفة

🧼 عدم احترام الثقافة والتقاليد.

﴿ إخافة المتواجدين أو تعريضهم للخطر.

الحافظة على

حموعة السلوكيات والأدا

التي تعبر عن قيم المجتمع الحد من مظاهر الإساءة ودعم الجهود التوعوبة والتنظيمية التي تستهدف حماية وتعزيز الذوق العام في المجتمع

• • د.مستورة الشمري: اعتماد لائحة الذوق العام يأتى استجابة للتطورات السريعة التي تشهدها البلاد

التأثير عليها أو المساس بها، ونحن لسنا استثناءً في ذلك.

الملكة الجديدة

وفي السياق ذاته، يقول أ.عبدالمحسن الحكير، رجل الأعمال، رئيس مجلس إدارة مجموعة الحكير للسياحة والتنمية: «نحن سعداء برؤية الملكة الجديدة، التي يقودها خادم الحرمين الشريفين- يحفظه الله- ووضع

أسسها ويقف وراء نجاحها عضده الشباب العاشق لوطنه وأبناء وطنه، سمو ولى العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، حيث شهدنا في الأعوام القليلة الماضية، العديد من الأنظمة والإجراءات الحكومية التي تسهم بشكل كبير في تأسيس ودعم وإنشاء قطاعات جديدة في الدولة، وكذلك أنظمة تمكين للمرأة، وغيرها من الإجراءات التي نطمح للوصول لها في عقود طويلة، تحققت في أعوام قليلة وبشكل متتابع وسريع». ويضيف أ.عبد المحسن الحكير: «إن لائحة النوق العام، التي أعلنتها الدولة، وأبرزت لها توضيحات في مختلف الوسائل، تساند التوجه نحو فتح بلادنا للسياح، وأن هذه القواعد وفق اللائحة التي يجب أن تراعى من السائح والزائر، وقبلهما كل من يقطن في هذه البلاد، وبلا شك، قد نجد حالات قليلة جداً ولا تذكر تخالف بعضا من هذه اللوائح؛ فلذلك هناك نظام سيطبق على الجميع وفيه جنزاءات محددة



•• د.إبراهيم باداود: الذوق العام يشمل الأخلاق والآداب التي تعكس هوية المجتمع ومنهجه قالحياة

> ورادعة للمخالفين إن وجدت». منهج حياة

أما د.إبراهيم باداود، المدير العام التنفيذي لمبادرات عبد اللطيف جميل الاجتماعية، فيقول: «وافق مجلس الوزراء مؤخراً على لائحة المحافظة على الندوق العام، وكان مجلس الشورى قد أقر هذه اللائحة التي تتكون من ١٠ مواد؛ وتهدف إلى التأكيد على المحافظة على مجموعة السلوكيات والآداب التي تعبر عن قيم المجتمع ومبادئه وهويته، والحد من مظاهر الإساءة للذوق العام في الطرق والمرافق والوسائل الاتصالية، ودعم الجهود التوعوية والتنظيمية التى تستهدف حماية وتعزيز الذوق العام في المجتمع، وهذا أمر في غاية الإيجابية». ويضيف د.باداوود: «التذوق العام يشمل العديد من السلوكيات والأخلاق الحسنة والآداب والخصال التي تعكس هوية وثقافة





•• أ.عبد المحسن الحكير: سعداء برؤية المملكة الجديدة ولائحة الذوق العام تساند هذا التوجه الجديد

وقيم أي مجتمع وما يتمسك به من مبادئ ويلتزم به كمنهج حياة ويمتلكه من موروث اجتماعي، فالذوق العام يعكس هوية أي مجتمع وحضارته اللتي تسهم في عكس صورة مثلى للوطن وأبنائه، فمثل هذه اللائحة ستسهم في أن تعزيز مفهوم الذوق في مجتمعنا ورسم خارطته بشكل واضح ودقيق سواء من خلال التوعية أو من خلال التوعية أو من خلال التوعية أو من ترتبط بجنس أو جنسية، بل ترتبط بالإنسيان مهما كان وفي أي زمان

ومكان عام، ومثل هذه اللائحة ستغلق باب الاجتهادات من جهة، وستضع بشكل واضح الخطوط العريضة لمفهوم الذوق في وطننا، والوقوف ضد كل ما يعارضه أو يخالفه بكل جدية وصرامة».

السلوكيات الضردية

أما أ.خالد الصفيان، مؤسس وأمين عام الجمعية السعودية للذوق العام

«ذوق»، فيرى أن كثيراً ممن يخدشون المدوق العام اليوم في مجتمعنا، سواء من خلال السلوكيات الفردية كرمي النفايات في المطرقات أو ارتداء ملابس غير مناسبة أو عدم احترام بعض الأنظمة سدواء المرورية أو غيرها، تجدهم يلتزمون بالأنظمة إذا ما لأوروبية، وأمثال هؤلاء يعرفون الموا ألمهم منهوم الذوق، وحدوده ولكنهم لم يجدوا البيئة المناسبة لتحفيزهم للالتزام بمفاهيم الدوق العام أو العقوبات الرادعة والتي تردع أولئك الخالفين في حال تجاوزهم داخلياً.

ويقول أ.خالد الصفيان: «المحافظة على الدوق العام قضية مهمة، ومن الجيد أننا وضعنا الأسس الرئيسية للتمسك بها من خلال هذه اللائحة، بالرغم من أننا في هذا الوطن ندين بدين الإسملام والدي جاء مُهِّدباً للفطرة ومراعياً للشعور، ومنفتحاً على الأعراف الأخرى المختلفة، إلا أن مثل هذه اللائحة ستؤكد على



••أ.خالد الصفيان: مخالفات الذوق العام لا تظهر فقط في الأماكن العامة بل في وسائل التواصل الاجتماعي

ضرورة احترام عادات وتقاليد البلاد

في الأماكن العامة وعدم الظهور سواء من خلال اللباس أو السلوكيات أو الممارسات أو التجاوزات على حريات الآخرين والتي لا تتسق مع السلوك المتحضر». ويضيف: «هناك ممارسات أخرى تخالف الذوق العام ولكنها لا تظهر في الأماكن العامة، ولكن عبر وسائل التواصل الاجتماعية، وفي أشكال مختلفة سواء من خلال العبارات أو التعليقات أو الصور أو مقاطع الفيديو، أو غيرها من السلوكيات التي تصدر من بعض المشاهير والذين يتبعهم الملايين، وتشوه بدورها الذوق العام، ويجب أن تشملها تلك اللائحة؛ فمن غير المجدي أن يلتزم الضرد بالذوق العام في المكان العام ويخدش الذوق ويخالف النظام عبر وسائل التواصل الاجتماعية ومن خلال الرسائل التقنية» ■

ويات الصردية SOCIAL MEDIA الصفيان، مؤسس وأمين التوام

العدد ١٧٠ - ربيع الأول - ١٤٤١هـ

التخطيط المالي الإستراتيجي

يُقصد بالإستراتيجية المالية الخطط المالية طويلة الأجل ذات الأهمية النسبية العالية للمنظمة التي هي جزء من اقتصاد الدولة، والدولة جزء من الاقتصاد العالمي، وعليه فإن الإستراتيجية المالية للمنظمة لا يُمكن أن تُرسم بعيداً عن الرؤية العامة للدولة.

تقوم الإستراتيجية المائية على تحديد الموارد المستقبلية وتخصيصها للمشروعات المختلفة، بحيث تعكس توقعات المنظمة في الحصول على الموارد وأولوية تخصيصها بكفاءة من خلال وضع إطار عام يُساعد المنظمة في اتخاذ القرارات المائية التي تُساعدها في تحقيق أهدافها بكفاءة، كما تُعتبر الإستراتيجية المائية هي وسيلة لتحقيق الأهداف الكلية الأخرى؛ لأن تحقيق الأهداف الأخرى يعتمد بصورة أساسية على الموارد المائية. ويقوم مبدأ الإستراتيجية المائية على استخدام المتاح من الموارد بكفاءة عائية في ظل التغيرات الاقتصادية.

ويُعرف التخطيط المالي بأنه أحد أنوع التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على على الأموال من مصادر متنوعة، وكيفية استغلالها استغلالاً أمثل؛ للحصول على فوائد ومزايا عالية؛ حيث يُساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياج المالي قبل ظهور الاحتياج الفعلي بفترة كافية تُمكن المنظمات من اتخاذ قرار سليم تجاه هذه الحاحة.

وتتمثل أهمية التخطيط المالي فيما يحققه من فوائد للمنظمة متمثلة في التعرف على الاحتياج المالي المستقبلي والاستعداد له بشكل مسبق، كما أنه يُجنّب المنظمات مخاطر العسر المالي بما يساعد على دفع الالتزامات في مواعيد استحقاقها، وكذلك يساعد المنظمة في التركيز أهدافها المستقبلية.

ويمكن القول بأن التخطيط المالي الإستراتيجي يركز على المعلومات المحاسبية السابقة مع الأخذ في الاعتبار التطلعات المستقبلية والتوجه العام للدولة وانعكاس ذلك على الأهداف المستقبلية، ووضع الخطة اللازمة، والعمل على تنفيذها بأقصى كفاءة من خلال الربط بين الأهداف الموضوعة ووسائل تحقيقها مستقبلاً. لذلك اهتمت رؤية المملكة العربية السعودية محورها المالي بتطلعات المملكة العربية السعودية ووضع خطة إستراتيجية تحقق هذه التطلعات؛ من خلال تقييم الوضع الاقتصادي للمملكة، واتباع سياسات مالية تحقق الأهداف المنشودة؛ كاتباع سياسة التنويع الاقتصادي في الإيرادات، إضافة إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي من خلال استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، ودعم الشفافية المالية في كافة المعاملات المالية والإدارية وإنشاء جهات رقابية لتحقيق هذه الشفافية ورفع كفاءة الإنفاق؛ مثل: الديوان العام للمحاسبة، وهيئة الرقابة والتحقيق، وهيئة مكافحة الفساد (نزاهة)



* د.عمر السر الحسن محمد

7 9

يركز التخطيط المالي الإستراتيجي على المعلومات المحاسبية مع الأخذ في الاعتبار التطلعات الستقيلية



علماء

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

« إدغار شين » Edgar Schein

ولد إدغار شين في زيورخ بسويسرا عام ١٩٢٨م، ثم هاجر إلى الولايات المتحدة في عام ١٩٣٩م، وتلقى تعليمه في جامعة شيكاغو وحصل على درجة البكالوريوس في الآداب عام ١٩٤٧م، ثم على الماجستير عام ١٩٤٩م، وحصل من جامعة هارفارد على المدكتوراه في الفلسفة عام ١٩٥٣م. وتركز معظم عمله في التدريس والبحث في مجال العلوم الاجتماعية.

مساهماته

كتب إدغار شين بشـكل رئيس في مجال التطوير والتغيير التنظيمي والعمليات التـي تحدث أثناء مراحل التغيير. وفيما يلي ملخص موجز عن كتاباته:

- التغيير: إن الهدف الجوهري لجهود أي تطوير في منظمة ما هو بالطبع تحسين الأداء التنظيمي. وهذه الجهود في تطوير المنظمة تتضمن استشارة عملية تحاول تحقيق هذه الفعالية عن طريق تغيير بعض من قيم المنظمة، ومن خلال زيادة مهارات العلاقات الشخصية للمديرين المهمين. فالأداء بالمقابل يتصل بتغيير القيم وزيادة المهارات. ويمكن لمستشار العملية أن ينصح أي مدير يعمل معه بعدم القفز إلى برنامج عمل، خصوصاً إذا كان يشتمل على أي نوع من التغييرات في الهيكل التنظيمي، عتى تقوم المنظمة بإجراء تشخيص شامل وتقييم مواطن حتى تقوم المنظمة بإجراء تشخيص شامل وتقييم مواطن
- الاتصال:إنإحدى العمليات المهمة في المنظمات، والسهلة في عملية الرصد، هي كيفية قيام الأعضاء بالتواصل مع بعضهم البعض. فنحن نقوم بإيصال الحقائق، والمشاعر، والقدرة على الفهم، والإشارات والعديد من الأمور الأخرى، والتي تندرج كلها تحت الرسالة «البسيطة» نفسها. ونحن



لا نتواصل فقط من خلال الكلمات المنطوقة والمكتوبة، بل من خلال الإيماءات، والأوضاع الجسمانية، ونغمة الصوت، وتوقيتنا متى نتكلم، وما الذي يجب أن نقوله ولا نقوله ،وهكذا.

- النزاع: هناك طريقتان أساسيتان للتعامل مع النزاع؛
 أولاهما تقليل النزاع من خلال زيادة التواصل وتحديد
 أهداف الإحداثيات الرأسية، والأخرى هي منع النزاع من
 خلال إحداث تواصل عبر الظروف التنظيمية والتي تحث
 على التعاون بدلاً من المنافسة.
- القيادة: هي وظيفة من وظائف المنظمة، على عكس الميزة الفردية. يتم توزيعها بين أعضاء الجماعة أو المنظمة فهي ليست حقًا مكتسبًا للرئيس أو الشخص الذي يملك السلطة الرسمية، بل إن القيادة الجيدة والعضوية الجيدة، تمتزجان في نظام فاعل.
- ●الحوافر: سواء كان الشخص يعمل بشكل فاعل، أو يبدي التزامًا وولاءً وحماسًا تجاه المنظمة وأهدافها، وسواء حصل على الرضا من عمله؛ فإن ذلك يعتمد بشكل كبير على شرطين هما: الدرجة التي يتساوى فيها ما يتوقع أن تقدمه له المنظمة وما يكون مدينًا به تجاه المنظمة عما ستمنحه وتأخذه، وما يجب أن يتم تبادله بشكل فعلي، فالمال في مقايضة نظير الوقت في العمل، والفرص من أجل التفعيل الذاتي وتحدي العمل في تبادل من أجل إنتاجية عالية، والعمل المجود، والجهد الإبداعي في خدمة الأهداف المتنظيمية، أو مجموعة من هذه الأمور وأمور أخرى.
- البنية أو الهيكلية: من المهم أن تكون لديك بنية صحيحة من الأدوار؛ من أجل تقديم أداء تنظيمي فاعل، وفي الوقت نفسه تحدد شخصيات الناس وإدراكاتهم الحسية وخبراتهم، وأيضا تحدد كيف سيتصرفون في أدوارهم وكيف سيرتبطون بالآخرين ■

نجاح برامج التنمية الإدارية

إن نجاح ونهضة الأمم يرجع بنسبة كبيرة لنجاح العملية الإدارية، فالإدارة الفاعلة تكفل للكثير من الدول والمؤسسات النهوض والتطور حتى في ظل شح ومحدودية مواردها، لذا فإن التنمية الإدارية تعد حجر الزاوية في نجاح خطط وبرامج التنمية الشاملة للدولة؛ إذ إن إحداث أي تغيير يظل كسيحاً ما لم يُتبع بتنمية تعمل على إحداث تطوير في الجهاز الإداري الذي يدير ويحرك عملية التنمية؛ لما للتنمية الإدارية على أنها عملية تدخُل هادف

لجعل الممارسة الإدارية وطرقها ووسائلها أكثر ملاءَمة للتغيير والتطور، وكذلك جعل الإدارة وطرقها وتقنياتها تتواءم مع الأهداف التنموية الشاملة (اقتصادية – اجتماعية – ثقافية) من خلال تهيئة المناخ العام وإيجاد الكادر المُمكّن بالمعارف والممارسات الإدارية العلمية الحديثة التي تجعله قادراً على ترجمة الخطط والإستراتيجيات إلى برامج تنفيذية مُعاشة باستخدامه أفضل الأساليب الإدارية وتهيئة الظروف المادية والمعنوية وإعادة البناء التنظيمي والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشكل يحقق تميز أجهزة ومؤسسات الدولة، ويحقق رفاهية المواطن.

* د. محمد الأمين احمد الماحي

لكن يبقى التساؤل هل لتكاملية الأدوار أثر إيجابي في نجاح عملية التنمية الإدارية؟ واجابة على هذا السؤال فإن لتكامل جهود الحكومة وأجهزة التنمية الإدارية وقادة الوحدات التنفيذية دوراً محورياً في إنجاح برامج التنمية الادارية. لذلك تواترت الجهود الحكومية لتوفير البنى التحتية المناسبة لإحداث التنمية الإدارية؛ من خلال دعم وتطوير الخدمات التعليمية والصحية لتواكب متطلبات المرحلة القادمة، كما عملت على تهيئة سبل الحياة الكريمة للمواطن من خلال تبسيط الإجراءات وأتمتة خدمات الدولة وتبسيط إجراءاتها تقنيا؛ مثل يسر، وأبشر، وموعد، ونور، وطاقات، وماطر، وغيرها من الأنظمة، وتهيئة الظروف لتطوير وتنمية رأس المال البشري وإيجاد السياسات والظروف المناسبة لتشغيله وإعادة صياغة هيكلة أجهزة الدولة وتطوير نُظمها الإدارية لتواكب رؤية ٢٠٣٠ مع اتخاذ التدابير الملازمة؛ لضمان حيادية وشفافية هذه الأجهزة من خلال تمكين الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد للقيام بدورها في تعزيز السلوك العدلي ومحاربة الفساد، ولعل الملاحظ يشهد التقدم الذي شهدته المملكة بقفزها إلى المرتبة ٢٥ ممن قائمة أفضل دول العالم في مؤشر مدركات الفساد الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية، حيث تقدم ترتيب المملكة خمسة مراكز كاملة وفق التقرير الذي أصدرته المنظمة عن مؤشر مدركات الفساد لسنة ٢٠١٧م، ولعل فيما تقدم إشارات واضحة لتوافر مراكز كاملة وفق التقرير الذي أصدرته المنظمة عن مؤشر مدركات الفساد لسنة ٢٠١٧م، ولعل فيما تقدم إشارات واضحة لتوافر الإرادة السياسية لتحقيق برامج تنموية هادفة.

كما أن لأجهزة التنمية الإدارية بما تقوم به من جهود بأذرعها المساعدة ممثلة في الكيانات التدريبية والاستشارية والبحثية الدور الرائد في تحقيق متطلبات التنمية الإدارية من فاعلية للتخطيط وإدراك متطلبات المستقبل الإداري عبر عمليات تنبؤية مستندة على أفضل الممارسات الإدارية الحديثة، ومدعمة بالبحوث والدراسات العلمية، وتنمية مهارات الكادر العامل ورفده بالمعارف والمهارات الإدارية؛ حتى يعزز بها الممارسات الإدارية الحديثة والناجحة لموظفي القطاع العام والخاص، والانصهار المجتمعي عبر برامج الشراكة المجتمعية. ولن تكتمل الحلقة إلا بتوافر السلوك القيادي الفعال لإنجاح برامج التنمية الإدارية من خلال استيعابه لمفهوم التنمية الإدارية وما تحتاجه من تغيرات هيكلية وتنظيمية وإجرائية داخل المؤسسة؛ لمواكبة التغيرات الواسعة وتبني أساليب تغيير فاعلة تدفع الأداء المؤسسي بطريقة سلسة ومرنة، وتخلق اتجاهاً إيجابياً وقناعة وسط فريق العمل بضرورة وأهمية إحداث وتنفيذ تغيرات تواكب توجهات وسياسات الدولة، بما يتسق مع برامج وخطط التنمية المتكاملة، ومع ضرورة الأخذ برؤى واقتراحات موجهات والمحددات مؤسسات التنمية الإدارية فيما يتعلق بتطبيق النظم الإدارية الحديثة وأخذ المشورة والرأي منها فيما يتعلق بالصعوبات والمحددات الإدارية التي تواجه المؤسسات أثناء ممارسة العملية الإدارية مع دعم توصيات هذه الجهات مادياً ومعنوياً حتى تصبح واقعاً في المؤسسات، بالإضافة للتحفيز المثير لدوافع الأفراد لتشجيعهم على طرح وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة المكتسبة في البرامج التدريبية الموجهة لتنمية المقدرات البشرية واستخدام التقنيات والأنظمة الحديثة.

وبناء على ذلك؛ فإنه ومع توافر الإرادة السياسية للدولة وتوفيرها الظروف والممكنات المادية والمعنوية لتحقيق التنمية الإدارية، يظل نجاح برامج التنمية الإدارية رهين قيام المؤسسات المختصة بدورها بمهنية وحرفية، مع توافر الدافعية والمهارة لقادة هذه المؤسسات لتعزيز الفاعلية التنظيمية للوحدات والمؤسسات؛ حتى تتحقق الرؤية الكلية للدول للنهوض بالعملية الإدارية، وتحقيق رفاهية إنسان المملكة من خلال برامج تنموية شاملة

^{*} عضو هيئة التدريب - قطاع الإدارة العامة - فرع عسير - معهد الإدارة العامة

اسلوب إداري جديد

الإدارة بالأفكار..إبداع وابتكار واستثمار في «إدارة الغد»



إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

انطلاقاً من روح رؤيتنا الطموحة المباركة رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أولت الأفكار الجديدة الهادفة ومردودها الإبداعي والابتكاري اهتمامها؛ فإن الإدارة بالأفكار تصبح من الأهمية بمكان أن تتبناها مؤسساتنا الوطنية. فنحن نعيش في عصر الأفكار التي حلِّقت إدارتها المتميزة بدول عديدة إلى آفاق الإبداع والتقدم المذهل، فكل هذه المنجزات الحضارية، كالإنترنت، والأيزو، وغيرهما، لم تكن سوى أفكار تبنتها إدارة متطورة، وقامت بكل جد على تنفيذها. فالأفكار، والإبداع، والابتكار تمثل مرتكزات قومية لهذه الدول؛ لذلك فإن الإدارة بالأفكار هي أسلوب إداري جديد هدف الأداء بكفاءة وفاعلية. وربما لاحظتم أعزاءنا القراء من خلال زياراتكم لمواقع مؤسسات وشركات عديدة على الإنترنت، اهتمامها بالأفكار؛ باعتبارها استثماراً عصرياً؛ كمنصة «فكرة» التي أطلقتها الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتبنى الأفكار الجديدة في مجالات تنموية عديدة؛ إيماناً من هذه المؤسسات بفوائد وأهمية إدارة مثل هذه الأفكار التي نسلط عليها الضوء في هذا التقرير.

عصر الأفكار

نستهل التقرير بما أورده «المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية» عن د.عبدالرحمن توفيق قوله: إن كانت

التكنولوجيا قد أثرت على تطور حياة الإدارية والاقتصادية التي نعيشها الشعوب، فإن العديد من اللحظات التى تغير عندها التاريخ ترجع أساسا إلى أفكار إبداعية جديدة. فالحياة

الآن ليست سوى لحظات من الإبداع الإنساني سبقت أي تطور تكنولوجي متقدم. بل يمكن القول بأننا نعيش الأن

عصر الأفكار أو التفاكر مصارت أو التناطح بالابتكار حتى صارت الميزانيات المخصصة لذلك في بعض الشركات تتجاوز ما تحققه من أرباح؛ مما أدى إلى خروجها من سباق التسلح بالأفكار. إن فكرة الإنترنت، والمشاركة الأوروبية، وأوروبا الموحدة، واتفاقية الجات، وشهادات الأيزو، وإعادة هندسة العمليات الإدارية ليست سوى أفكار إبداعية رائعة قفزت بها البشرية أسواراً عالية من الجمود الفكري وضربت بالقيود والحواجز عرض الحائط. حتى أصبح عالم المعرفة بين يدي كل حتى أصبح عالم المعرفة بين يدي كل

دون مشقة أو عناء.

ويضيف: لقد شهدت البشرية عصوراً عديدة من التقدم والازدهار؛ كعصر النهضة، وعصر المعلومات، وعصر التكنولوجيا. وها هي تشهد الآن عصراً يمكن أن نطلق عليه

(عصر الأفكار). فهذا التزاحم الفكري أو التسارع المذهل في تغيير صور الحياة الاجتماعية على أثر الأفكار الإبداعية المتتالية، ليس سوى دليلا بسيط وقاطع في الوقت نفسه على حيوية (الأفكار الجديدة). وفي هذا المجال

•• نعيش عصر الأفكار والإبداع وخير مثال «الأيزو» وحصول أمريكا على أكثر من ١٨٠ جائزة من جوائز «نوبل»

نجد أن الدول المتقدمة تضع الإبداع في مقدمة اهتماماتها القومية والوطنية؛ باعتبار أنه الركيزة الأساسية للتقدم والازدهار، بل إن (الإبداع) يكاد يكون هو و السيناريو الإستراتيجي للولايات المتحدة للسيطرة على العالم، فمن خلال تشجيعها للأفكار الإبداعية وحمايتها استطاعت أمريكا أن تحصد ما يزيد عن ١٨٠ جائزة من جوائز «نوبل» عن أعمال وأفكار وابتكارات حيوية مكنتها من احتلال الصدارة وقيادة قاطرة تقدم باقي الشعوب، ليس فقط بسبب اقتصادها القومي، بقدر ما هو من خلال (فكرة إبداعية).

توليد الأفكار الجديدة

وتشير نوال الشمري بموقع صحيفة «الجزيرة» إلى أن الإدارة بالأفكار أسلوب إداري جديد لإنجاز الأعمال المطلوبة في المؤسسات الخاصة والعامة، وفي الواقع فإن تجربة الإدارة بالأفكار يمكنك من خلالها تحقيق ه فوائد على النحو الآتى:

الأولى: نسبة إنجاز للأعمال كبيرة

جداً مقارنة بالأسلوب القديم. الثانية: تفاعل جيد مع مَن تتعامل معهم في عملك اليومي.

الثالثة: اكتشاف طرق جديدة في تبسيط الأعمال الإدارية اليومية مما يحقق السرعة في الإنجاز.

الرابعة: استغلال الوقت بما هو نافع ومفيد للمؤسسة التي تعمل فيها.

الخامسة: الاستمتاع بالعمل الإداري اليومي من كثرة ملاحقة الأعمال المراد إنجازها.

ويبدو أن أسلوب الإدارة بالأفكار يولي الأفكار الجديدة في مجال العمل الإداري اهتماماً كبيراً؛ لذلك فإن نوال الشمري تسلط الضوء على نصائح واقتراحات بشأن توليد الأفكار الجديدة كالتالى:

أولاً: احرص على الساعات الأولى من النهار، اجعل الساعات الأولى من عملك اليومي مخصصة للتفكير في تطوير المؤسسة؛ بمعنى آخر لا تنشغل في هذه الساعات بأعمال بالإمكان عملها في الساعات الأخيرة من العمل



35

العدد ١٧٠- ربيع الأول - ١٤٤١م



•• القبعات الست و١٠ مبادئ أساسية لإدارة الأفكار بشكل فعال ومبدع

بتجميع هذه الأفكار، ومن ثمَّ دراستها وتنفيذ الصالح منها، من خلال المبادرة لتسجيل الفكرة وكتابتها.

١٠ مبادئ أساسية

وفي ضوء ذلك، يبدو أن الإبداع هو قرين الإدارة بالأفكار؛ فالإبداع عبارة عن أفكار جديدة وخلاقة وفريدة. وهو الأمر الذي يمكن أن نستوضحه من موقع «مكتبة منهل الثقافة التربوية» الذي يذكر ١٠ مبادئ أساسية في الإبداع الإدارى كالتالى:

1- إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها. فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.

٢- الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد؛ لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة مع احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق

الحماس للعمل، ومن ثُمَّ توليد الأفكار. ثامناً: احرص على الطاعات: فالطاعات والتقرب إلى الله بالأعمال الصالحة توجد انشراحاً في الصدر؛ مما يؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة. ومن الجدير بالذكر أنه في السبعينيات في الدول الغربية ظهر أسلوب إداري جديد أسموه الإدارة بالأهداف، وهي كما عرفها الغمرى في كتابه «نظام الإدارة بالأهداف» طريقة إدارية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف الوظيفية المسؤول عنها المرؤوس والمعايير الموضوعية التي ستستخدم لقياس مدى تحقق تلك الأهداف. ونأتى لربط ذلك بالإدارة بالأفكار، ففي الواقع أن الفكرة تأتى إلى ذهن الإنسان قبل الهدف، بل أحيانا بسط الهدف بصورة أشمل وأوضح؛ مما يؤدي إلى نجاح تحقيقة الهدف، وهو الأمر الذي أوجد هذه الطريقة الجديدة (الإدارة بالأفكار)،

فهي أسلوب إداري جديد يقضي

أو في وسط العمل.

ثانياً: اجتماعات مبكرة: لتكن اجتماعاتك مع مرؤوسيك أو مستشاريك في الساعات الأولى من العمل.

ثالثاً: اقض على قواطع التفكير: ومن أهمها: الهاتف، والمراجعون، والزوار؛ وذلك من خلال تخصيص وقت معين يخلو الإنسان بنفسه في العمل للتفكير والتخطيط.

رابعاً: رتب المعلومات: إن الفكرة الجديدة تحتاج إلى معلومات متوفرة؛ فاحرص على ترتيب معلوماتك من خلال الأرشفة أو استخدام الحاسب الآلى.

خامساً: دفتر الجيب: يُستفاد منه في كتابة الأفكار الجديدة وترتيبها.

سادساً: المكان المناسب: للمكان دور مهم في توليد الأفكار، فالمكان الهادئ يساعد كثيراً على التركيز.

سابعاً: جد الحافز: فوجود الحافز الدنيوي أو الأخروي له دور في إيقاذ

النجاحات للمنشأة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، فالمنشأة ما هي إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم. ٣- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.

3- تحويل العمل إلى شيء ممتع، لا وظيفة فحسب؛ وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

ه- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

7- التطلع إلى الأعلى دائماً؛ لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، ومن ثم وَجَب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنشأة.

٧- يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل.
 ٨- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتُعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطى مقدرة على تنفيذها، فربما لم

•• أسلوب إداري جديد لإنجاز الأعمال في المؤسسات العامة والخاصة يحقق ٥ فوائد مهمة

تصل المناقشتان الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى.

٩- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى؛ لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.
 ١٠- من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنشأة، كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

إدارة الغد

ويتناول أحمد بوشناقة، وطارق حمول بعداً مهماً يبرزه موضوع ورقتهما العلمية وهو إدارة الأفكار والمساهمة في الابتكار، فيعتبران أن إدارة الأفكار هي عملية منظمة للحصول على الأفكار وتقييمها، لتحديد الفكرة التي تسمح بخلق قيمة مضافة للمؤسسة وتؤدي إلى تحقيق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. فإنشاء إدارة للأفكار تساعد على تشجيع المساهمة في الابتكار الذي يتطلب مجموعة من العوامل، نذكر منها ما يلى:

 ١ - خلق جو وبيئة ملائمة واتباع قاعدة بسيطة لتحفيز خلق الأفكار والمساهمة في الابتكار المتمثلة في «أفضل

طريقة للحصول على فكرة ابتكارية هو أن تكون لدينا الكثير من الأفكار». ٢ - الاهتمام بالأفراد، وبكل الأفكار.

٣ - تشبجيع الأفكار الجديدة والانتكارية.

ادارة الأفكار المنتجة وخلق مساهمة في الابتكار: فالفكرة الابتكارية هي عبارة عن شبكة أفكار مترابطة، والتي تتغير ويمكن تطويرها وتحسينها من خلال التبادلات والحوار بين مختلف أصحاب المصلحة. وهذا المحور هو النتيجة المباشرة للثلاثة الأولى، لأن إنتاج أفكار هو خطوة محفزة وبسيطة مقارنة بعملية إدارة الأفكار.

ويرى بوشناقة وحمول أن إدارة الأفكار هي مرحلة أساسية مما يسمى بإدارة الغد؛ لذلك يجب تشجيع خلق الأفكار والعمل على تحسينها وتطويرها، وتبرز باعتبارها أداة مهمة الإدارة الأخطار.

القبعات الست

وقد اهتم الخبراء والباحثون بتطوير الأساليب التي تساعد الإنسان، وخاصة في المجال الإداري، في عملية التفكير وتوليد الأفكار المبتكرة سواء للتطوير والإبــداع، أو للتصدي للمشكلات وحلها. وقد لفت د.عبدالرحيم محمدمستشار التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي-عبر موقعه على شبكة الإنترنت إلى إدارة التفكير والأفكار الخاصة بحل المشكلات، وذلك من خلال «القبعات السبت»، إحـدى الوسائل المستخدمة في تنمية التفكير الإبداعي. موضحاً أن من مشكلاتنا الإبداعي. موضحاً أن من مشكلاتنا في إدارة أفكارنا أن الكثيرين يفكرون

37

بطريقة روتينية تلقائية، وليس بطريقة مدروسة.

وطبقاً لتحليل د.عبدالرحيم، فإن أنماط التفكير تنقسم إلى ٦ أنماط، واعتبار كل نمط منها قبعة يلبسها الإنسان حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة. ولتسهيل الأمر فقد أعطى «إدوارد» لوناً مميزاً لكل قبعة. وتستخدم هذه الطريقة في تحليل تفكير المتحدثين أمامك بناء على نوع القبعة التي يلبسونها. وهذه الألوان الستة تم اختيارها لتضفى نوعاً من الجو النفسى على عملية التفكير والأفكار. ويوجز أهداف هذه القبعات في التالى: توجيه الانتباه، والملاءَمة والتوافق والتجانس، ووضع قواعد للتعامل مع المواقف.

وفيما يتعلق بآلية عمل القبعات الست، يبين د.عبدالرحيم أن هذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة، ثم تطلب منه التحول لطريقة أخرى. وهذا التوجه يجعل الحاضرين يفكرون دون حواجز أو خوف، ومن خلال النوع نفسه من التفكير؛ حتى يتم التغلب على بعض السلبيات أثناء الحديث والتفكير؛

> مثل الهجوم على آراء وأفكار الآخرين، وذلك كله على النحو

الآتي:

• القبعة البيضاء (وترمز إلى التفكير الحيادي)، تركز على التسباؤل للحصول على أرقام وحقائق.

• القبعة الحمراء

(وترمز إلى التفكير العاطفي)، إنه عكس التفكير الحيادي، فهو قائم على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر، ويقوم على الحدس من حيث الفهم الخاطف أو الرؤية المفاجئة لموقف معين.

- القبعة السوداء (وترمز إلى التفكير السلبي)، وأساس هذا التفكير والأفكار هو المنطق والنقد والتشاؤم، فهو يعمل دائماً في خط سلبي واحد في تصوره للأوضاع الماضية والمستقبلية.
- القبعة الصفراء (وترمز إلى التفكير الإيجابي)، وهو تفكير معاكس تماماً للتفكير السلبي، ويعتمد على التقييم الإيجابي.
- القبعة الخضيراء (وترمزإلى التفكير الإبداعي)، رمز للتغيير والخروج من الأفكار القديمة والمألوفة، وله أهمية كبرى عن باقى أنواع التفكير، وقد أعطى اللون الأخضر تشبيها للون النبتة التي تبدأ صغيرة ثم تنمو وتكبر.
- القبعة الزرقاء (وترمز إلى التفكير الموجه)، حيث يشير اللون الأزرق إلى اللون الشمولي وهو لون

السماء، كذلك هو لون البحر الذي يركز على الإحاطة والقوة، وهو ما يميز هذا النوع من التفكير.

ويختتم د.عبدالرحيم محمد حديثه عن طريقة القبعات الست بإرشادات لاستخدامها، وهي أنه - كما ذكر «دى بونو» - لا يوجد ترتيب ملزم لاستخدام القبعات، إلا أنه ينصح بإتباع الإرشادات التالية للتنقل من التفكير والأفكار الناتجة عنه إلى قبعة أخرى: من الممكن استخدام أي من القبعات أكثر من مرة، ومن المفضل أن تسبق القبعة الصفراء نظيرتها السوداء، وإذا استخدمت القبعة السبوداء للتقويم الختامي فيجب أن نتبعها بالقبعة الحمراء لبيان مشاعرنا نحو الفكرة بعد تقويمها، وإذا كنت ترى أن هنالك مشاعر قوية نحو موضوع ما فيجب البدء بالقبعة الحمراء لإظهار هذه المشاعر، وإذا لم تكن هنالك مشاعر نحو فكرة فيجب البدء بالقبعة البيضاء لإعداد المعلومات وبعدها نضع القبعة الخضراء لابتكار البدائل، ثم القبعة السوداء لتقييم البدائل، ثم القبعة الحمراء لبيان مشاعرنا نحو الفكرة

11 - ربيع الأول - ١٤٤١

حقائق عن الإبداع

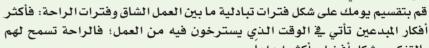
إذا أردت أن تكون مبدعا؛ فلن تحقق ذلك دون أن تحدد المجال الذي ستبدع فيه؛ فالمبدعون الحقيقيون يقضون الكثير من الوقت والجهد في التحضير لأعمالهم ويوجهون كل طاقاتهم وجهودهم من أجل ذلك. وقد أكدت العديد من البحوث والدراسات أنك كمبدع يجب أن تقضى وقتا في اكتساب معلومات وافية عن مجال إبداعك، وأن تعرف ما فعله الآخرون من قبلك، وأن تعرف كيف يفكر مَن يعملون في نفس مجالك؟ وكيف نجحوا في الوصول إلى ما هم فيه؟

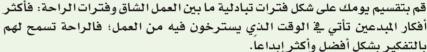
فليس من المهم أن تبحث عن وضعك أو مكانك الآن، إذ إن المنظمات كلها تواجه تحديات مألوفة ومشتركة، وهي الحاجة إلى تحسين أدائها حتى تتماشى مع التغييرات السريعة والمتلاحقة حولها، فالشركات ترهن نفسها وتطور فكرها من أجل أن تكون منتجاتها أكثر توافقا مع رغبات العملاء وتوقعاتهم. فالإبداع هو الطريق لتحقيق القفزة التي تصنع الفارق

> بين الفاشل والناجح، وبين الإخفاق والتوفيق، وبين التقليدي والمختلف، وبين المنظمات الخاسرة والرابحة، وبين الدول النامية والمتقدمة.

> لقد تقدمت الصين بالإبداع، لا بالتقليد؛ فالتقليد وحده لن يصمد. ولقد ظل الغرب ينظر إلى الصين كمقلد للأفكار الأصلية، ولكن رد الصينيون من خلال تقرير المنظمة العالمية للملكية الفكرية لعام ٢٠١٨م الذي أكد على أن الصين هي رائدة الإبداع والتجديد، وهي أكثر دولة تصدر معظم طلبات براءات الاختراع الدولية. فقد أوضحت المنظمة العالمية للملكية الفكرية أن المبتكرين في جميع أنحاء العالم سجلوا رقما قياسيا يقدر بـ ٣,١٧ ملايين براءة اختراع بزيادة سنوية تبلغ حوالي ٦٪.

> فالمبدع يوجهه ذكاؤه نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام التي قد يراها البعض صعبة المنال؛ فعليك أن تخطط لحياتك بما يتوافق مع ظروفك وطبيعة عملك وحاجاتك. وهناك العديد من الطرق التي يمكن أن يخطط بها المبدعون أعمالهم وعاداتهم والتي من بينها ما يلى:







التفكير في صمت: تشير العديد من البحوث والدراسات إلى أن التفكير في صمت لمدة دقائق يساعد على الإبداع، ويضاعف عدد الأفكار الجديدة، ويساعد أيضا في التركيز خلال المناقشات.

اسأل في كل شيء قد يقف أمامك: فمهما كان هذا السؤال حاول أن تبحث له عن إجابة ولا تستسلم، فإذا فشلت في الوصول لهدف كنت قد وضعته أمامك، وقبل أن تأخذ قرارا في موضوع ما ضع أمامك كل الخيارات الممكنة وكل النتائج المتوقعة واختر أفضل البدائل.

التغيير، ثم التغيير، ثم التغيير: حاول دائماً أن تجعل التغيير منهج حياة؛ فهذا التغيير سيجعلك أكثر أبداعاً، فمثلاً يمكنك تغيير الطريق الذي تسلكه إلى عملك أو إلى منزلك، كذلك قم بعمل تغييرات في حياتك؛ كأن تقوم بإعادة ترتيب منزلك من حين للآخر.

تخيل النجاح وتحقيق الإنجازات دائما: ثق أنك ستصل إليه؛ فأنت لست أقل من ملايين من البشر الذين حققوا ما كانوا يأملون في الوصول إليه، كما أن التخيل سيدفعك إلى العمل كي تصل إلى ما تصبو إليه.

والخلاصة هي أن العبقرية موجودة لدي كل إنسان - وإن اختلفت طبيعة ذلك من شخص لأخر - فجميعنا نتسم بالعبقرية والإبداع دون أن ندرك ذلك، فكثيرا ما نبتكر حلولا لمشكلات تواجهنا في حياتنا ويجدها من حولنا غاية في الإبداع. فعلى الرغم من بساطة هذه الفكرة التي قد تكون وردت لأذهاننا، إلا أننا كنا فيها حقا مبدعين، فالإبداع درجات ومراحل، وكل إنسان بإمكانه أن يكون مبدعا؛ فالإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن داخل كل فرد وموهبه كامنة تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة حقيقية حتى تصبح ملكة حاضرة. كذلك فإن الإبداع كفاءة وطاقة واستعداد، يكتسبه الإنسان من خلال التركيز المنظم لقدراته العقلية، وإرادته، وخياله، وطموحه، وتجاربه، ومعلوماته، حيث يمكن صاحبه من كشف سبل جديدة في تغيير العالم المحيط به



د. محمد السبد أبو الفتوح على





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

بالرغم من كم المعلومات الهائل الذي يحيط بنا وتتعدد مصادره، إلا أن هناك معلومات ومعارف ينبغي على كل موظف أن يلم بها؛ حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات العمل الحكومي.

سلطات المحقق الإداري

كفلت الأنظمة واللوائح سلطات للمحقق الإداري تعينه على أداء عمله بأكمل وجه، وهذه السلطات يتعين أن يستخدمها المحقق للوصول إلى الحقيقة بمهارة ودراية، وهي:

أولاً: التحري عن طبيعة المخالفة وصحة وقوعها: عند إحالة الشكوى إلى المحقق، فإنه يتعين عليه كإجراء أولي أن يتحرى عن طبيعة الشكوى والوقائع الواردة فيها والتأكد من صحتها، والمتابعة الدقيقة في البحث عن الحقيقة؛ تمهيداً لإحالتها إلى صاحب الصلاحية في حال ثبوت صحتها لطلب الإذن بالتحقيق

سيه. ثانياً: إحاطة الموظف بالمخالفة المنسوبة إليه: بعد اكتشاف المخالفة ومعرفة مرتكبها يتم استدعائه بعد ذلك إلى المتحقيق؛ حيث يتعين

التحقيق؛ حيث ينعين على المحقق إحاطة المسوبة إليه.

شالشا: استجواب الموظف المخالف: يبدأ المحقق بمناقشة الموظف المتضعيل عن وقائع المخالفة المنسوبة إليه وما يتعلق بها من ظروف

وملابسات.

رابعاً: الاطلاع على الأوراق

والمستندات: للمحقق الاطلاع على ما يرى لزوم الاطلاع على ما يرى الأوراق والمستندات بخلاف التي أحيلت إليه، والتي تفيد في كشف الحقيقة.

خامساً: التفتيش: إن الهدف من التفتيش ضبط أدلة المخالفة موضوع التحقيق، وكل ما يتعلق بكشف الحقيقة. سادساً: الاستعانة بالخبراء والمختصين: وهم الخبراء المختصون الذين يساعدون المحقق في كشف الحقيقة.

سابعا: المعاينة: تعتبر من إجراءات التحقيق الإداري، وإن كان يندر القيام بها مقارنة بالتحقيق الجنائي.

ثامنا: سماع الشهود: الشهادة تعد من الأدلة المباشرة؛
لأن الدليل ينصب مباشرة على الواقعة
المراد إثباتها؛ لذا فإنها تعرف على أنها:
«تقرير شخص لما يكون قد رآه أو
سمعه بنفسه أو أدركه على وجه

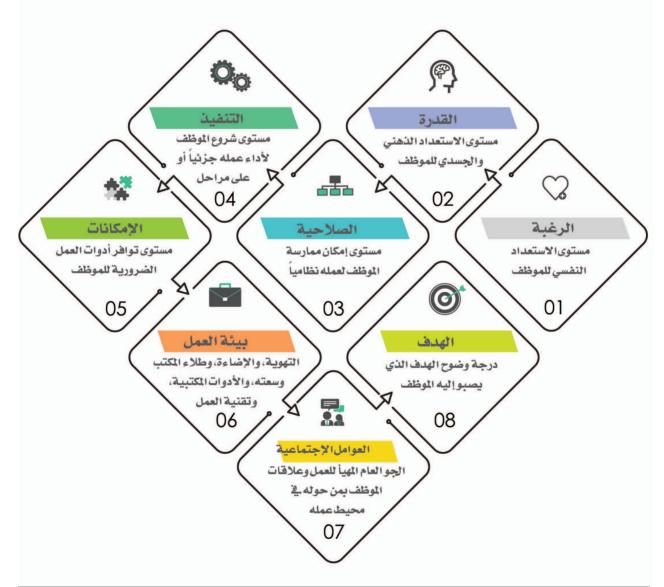
العموم بحواسه». تاسعان كف البدن بتد

تاسعا: كف اليد: يتطلب من المحقق أن يكون على معرفة بكف اليد وأهميته وأشره في سير التحقيق، فإذا تبين للمحقق أن مصلحة التحقيق المحقق أن مصلحة التحقيق الموظف احتياطياً عن العمل؛ يتعين في هذه الحالة إعداد مذكرة موجزة يبين فيها دواعي إصدار قرار الوقف الاحتياطي وتُرسل مباشرة إلى رئيسه للعرض على

صاحب الصلاحية ■

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

الإنتاجية هي المحصلة النهائية لجهد الموظف الذي بذله في نشاط معين، وتعتمد على عناصر أساسية، هي:



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

41

العدد ١٧٠ - ربيع الأول - ١٤٤١هـ

قيادة التغييرفي الأجهزة الحكومية

بحث ميداني يوصي بالإستفادة من قدرات القيادات النسائية في مشروعات التغيير

في ظل التغييرات والتحديات الراهنة التي تواجهها المجتمعات والمنظمات الإدارية المختلفة، لا سيما الحكومية منها؛ تغير دور القيادة الإدارية، فأصبح مُحرِّكاً للتغيير. وقد أكد باحثو وخبراء الإدارة على أن المنظمات القوية والمتميزة هي التي تتكيف مع هذه التغييرات وتلك التحديات، وتتسق قدرات قادتها مع متطلبات قيادة التغيير. هذه القيادة التي تتكيف مع هذه التغييرات وتلك التحديات، وتتسق قدرات قادتها مع متطلبات قيادة التغيير. هذه القيادة التي ما زالت تتسم بقدر من الغموض، والذي دفع باحثي الموارد البشرية إلى تحديد مجموعة من القدرات الوظيفية والمنهجيات التي يجب أن تتحلى بها هذه القيادة؛ كي تؤدي دورها بشكل فعال في صناعة عملية التغيير، والإبحار بمنظماتهم إلى بر الأمان. وانطلاقاً من ذلك، فقد أجرت كل من: أ.هدى بنت عبد الله الحديثي، وأ.هيفاء بنت محمد المطيري بحثاً ميدانياً صادراً عن معهد الإدارة العامة بعنوان: «قيادة التغيير؛ مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية»، وهو ما نستعرضه معكم في السطور التالية.

برنامج التحول الوطنى وتحقيق

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

أجهزة حكومية فاعلة

الهيكل العام للبحث يتكون من مقدمة، وه فصول. تستهلها الباحثتان بتحديد «الإطار العام» وتوضيحه بشكل دقيق؛ فتقرران أن هناك تحديات تواجهها المملكة كغيرها من دول العالم-وبخاصة منظماتها الحكومية التي أكدت عدة دراسات حديثة على وجود ضعف في أداء أجهزتها الإدارية، وهو ما يتطلب توفير بنية تنظيمية تتميز بالقدرة والكفاءة وإمكانية التكيف الاجتماعي والسلوكي مع المتغيرات الجديدة وهذه التحديات؛ حتى تصبح أداة فاعلة وخياراً إستراتيجياً لدعم

44 قدرات القادة الإداريين قليلة ويحتاجون للتدريب

ريال سنويا. ولتحقيق هذا التحول النوعي في البناء المؤسسي والإداري للقطاع الحكومي، صدرت مباشرة بعد إعلان الرؤية حزمة من الأوامر الملكية هدفت إلى إعادة هيكلة وزارات ومنظمات حكومية. وترى الحديثي والمطيري أنه من المنظور الإداري فإن عمليات الإصلاح الإداري تعتبر في جوهرها عمليات تغيير، وفي هذا

رؤية المملكة الاستراتيجية ٢٠٣٠. وقد أكد هذا البرنامج على أهمية استمرار الإصلاح الإداري، ووضع أسس الانتقال إلى مرحلة الاعتماد على التميز في الأداء كأساس لتقويم مستوى كفاءة الأجهزة الحكومية وجودة خدماتها من خلال تبني فاعلة). فقد تم وضع أهداف في الرؤية تخص هذا المحور، وتتعلق بالانتقال بالحكومة من المركز المكومة، والانتقال أيضاً من المركز الخمسة الأولى في مؤشر الحكومة، والانتقال أيضاً من المركز مؤشر الحكومات الإلكترونية، مؤشر الحكومات الإلكترونية، مؤشر الحكومات الإلكترونية،

وزيادة الإيرادات الحكومية غير

النفطية من ١٦٣ ملياراً إلى تريليون

الصدد فإن نجاح المنظمات في ذلك يعتمد على قدرة المديرين فيها على قيادة التغيير. كما أنه يمكن القول إن الضعف في أداء الإدارة الحكومية في التغيير ونجاح جهود تطوير الأداء الحكومى يتطلب النظر بعمق في مدى فعالية القادة الإداريين في قيادة عملية التغيير في منظماتهم، من خلال معرفة مدى توفر قدرات قيادة التغيير لديهم. وهو موضوع بحثى مهم ولم يحظ باهتمام الباحثين؛ لذلك ترى الباحثتان أهمية تسليط الضوء على مدى توفر هذه القدرات لدى المديرين السعوديين من خلال تبنى إطار علمى للقدرات القيادية.

القيادة والتغيير التنظيمي

وفيما يتعلق ب»أدبيات الدراسة»، نلاحظ أن البحث يركز في إطاره النظرى على ثلاثة جوانب مهمة وهي: القيادة الإدارية، والتغيير التنظيمي، وقيادة التغيير وقدرات وقد خلصت الباحثتان من هذا قادة التغيير. فتبرز الباحثتان عناصر القيادة، والفرق بينها وبين الإدارة، والتطور التاريخي لدراسة علم القيادة، والمداخل الحديثة للقيادة الإدارية، والأدوار الجديدة للقادة، وخصائص قادة القرن الـ ٢١. وفي معرض حديثهما عن التغيير التنظيمي تتحدثان عن مفهومه، وأهميته، وأنواعه، ونماذجه، ومقاومة التغيير وأساليب معالجتها،

66 الحاجة إلى بنية تنظيمية فعالة وقادرة على التكيف مع التحديات ودعم برنامج التحول الوطني

في موضوع قيادة التغيير وقدرات قادته، فتعالجان من خلاله تعريف قيادة التغيير، وأدوار قادة التغيير، وخطوات قيادة التغيير، والأنماط الشخصية وقيادة التغيير، والقدرات الوظيفية للقادة والقدرة على قيادة التغيير، والقدرة القيادية للقادة في القطاع العام والإطار العام للقدرات القيادية.

بدرجة قليلة

البحث إلى أن القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية تتوفر بدرجة قليلة، وكذلك يطبقون الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير بدرجة قليلة، واتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة توفر هذه القدرات وتوفر القدرة على استخدام هذه الخطوات. وأثبت البحث وجود فروق بين هؤلاء القادة بخصوص وقوانين التغيير التنظيمي. أما توفر تلك القدرات باختلاف

خصائصهم الشخصية والتنظيمية-(النوع،والشبهادات العلمية التي حصلوا عليها، وسنوات خبراتهم، ومستوياتهم التنظيمية، ومدى مشاركاتهم في مشروعات ومبادرات التغيير في منظماتهم، ومدى نجاح تجاربهم في هذه المشروعات والمبادرات)-بدرجة قليلة. وتتفاوت الضروق بين قدرة أولئك القادة أنفسهم على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير باختلاف هذه الخصائص.

تدريب وتطوير

وتبدى أ.هـدى الحديثي، وأ.هيضاء المطيري عدداً من التوصيات، والتي من بينها: أهمية تدريب هؤلاء القادة على مهارات قيادة التغيير، وتصميم برنامج إعدادي لإعداد قادة المستقبل يستقطب الكفاءات من المديرين في الإدارات المتوسطة في القطاعين العام والخاص، والاستضادة من قدرات القيادات النسائية في قيادة مشروعات ومبادرات التغيير على المستوى الكلي، وأن تطور معاهد التنمية الإدارية من أساليب تقديم الخدمات الاستشارية المعنية بهذا المجال، وأهمية اهتمام القادة بالتعلم الذاتى وتطوير قدراتهم وعدم الاعتماد على البرامج الرسمية التي تقدمها المنظمات، ويجب على المنظمات أن تتبنى تطوير قدرات قيادة التغيير بشكل خاص، والقدرات القيادية بشكل عام ■

دافع قوي للإنجاز وتخلق بيئة عمل منتجة

كيف تبني صلات قوية بزملائك في العمل؟



إعداد : سامح الشريف

يقضي زملاء العمل الكثير من الوقت مع بعضهم البعض، ولا يتشاركون فقط العمل ومهامه؛ ولكنهم يتشاركون أيضا الأمور الشخصية، وفي ظل هذه المشاركة المهنية والشخصية، تظل العلاقات القوية والفعالة بين الزملاء ضمانة قوية لخلق بيئة عمل جاذبة، يسودها الالتزام والكفاءة المهنية وكذلك العلاقات الشخصية الجيدة، في هذا التحقيق نتعرف على كيفية بناء صلات عمل قوية وأهمية هذه الصلات لبيئة العمل والمنظمات.

•• معن بن حسين العوفي:
العمل بروح الفريق
والمشاركة في الاجتماعات
واللقاءات تعزز العلاقات

۲ نصائح

نظراً لأهمية علاقات العمل والصلات القوية والناجحة بين الزملاء وأثرها على خلق بيئة عمل ناجحة؛ يقدم خبراء الإدارة في (بيت.كوم)-أكبر موقع للتوظيف في الشرق الأوسط-ت نصائح للمساعدة على خلق بيئة عمل مريحة وبناء علاقات جيدة مع زملاء العمل، وهي النصائح التي يستعرضها موقع Cnn بالعربية، وهي:

1- تمسك بمبادئك وقيمك: النزاهة مهمة إلى حد كبير، إذ يستطيع الأشخاص التعرف على قيم غيرهم بعد مرور فترة من الوقت على تعارفهم، ونظراً لأن زملاء العمل يقضون وقتاً طويلاً معاً، فهم يتأثرون إلى حد كبير بقيم بعضهم البعض. لذا فقم بتحديد قيمك الأساسية واحرص على التمسك بها، فقد أشار



● عبدالله يحيى النعمي: النعمي: وسائل التواصل الاجتماعي تزيد التعاون وتبادل الخبرات بين الزملاء

بينهم خصوصاً حين يعملون في فرق

جماعية، حتى الثرثرة الجانبية

الخارجة عن نطاق العمل يمكن أن

تخدم هدفاً إيجابياً، إذ قد تكون بمثابة

بيئة اجتماعية

في كتابهما المميز «تبنى التفوق: كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء وتحتفظ بهم؟»، يقول «فرانكلين اشبى» و»آرثر بيل»: «في كل مرة أدخل مكاتب الموظفين أراهم يثرثرون مع بعضهم مع بعض. لا أستطيع أن أرى كيف يمكن إنجاز أي عمل، سمعت هذه الشكوى تتكرر كثيراً. إن العمل يعتبر بيئة اجتماعية ونحن نمضى مع زملائنا في العمل وقتاً أطول مما نقضيه مع أي مجموعة أخرى من الناس باستثناء أفراد أسرتنا. إن تبادل الأحاديث والعلاقات الاجتماعية في العمل أمر طبعي وينبغي على المنظمة توقعه على الدوام، فهو يخدم هدفا مهما ويودي إلى تحسين الاتصال والصلات بين زملاء العمل. كما أن هذا التفاعل الإيجابي يوطد العلاقة



45

العدد ١٧٠-ربيع الأول - ١٤٤١هـ

46



استبيان «بيت.كوم» حول «القيم والأخلاقيات والنزاهة في مكان العمل في منطقة الشرق الأوسيط وشمال أفريقيا» إلى أن ٧٠٪ من المهنيين يعتقدون أنه بإمكانهم تحقيق النجاح المهني دون المساومة على أخلاقهم وقيمهم الشخصية؛ إذا كن شخصاً صادقاً يتمتع بالنزاهة والأخلاق وتأكد من أنك ستحصل دائماً على تقدير من أنك ستحصل دائماً على تقدير

٧- تصرف بطريقة لبقة ومهنية: احرص على حضور كافة المناسبات الاجتماعية كحفلات الزفاف، وأعياد الميلاد والمباريات الرياضية، واسع جاهداً للمشاركة في خلق بيئة عمل ممتعة وإيجابية. في الواقع، يفضًل الفصل بين مشاكلك الشخصية وأولويات عملك، إذ يتعين عليك التركيز على تحقيق أهدافك المهنية بغض النظر عن مشاكلك الخاصة.

لذا احرص دائماً على الابتسام فور دخولك إلى المكتب والترحيب بجميع الموظفين بطريقة لبقة ومهنية، وحاول قدر الإمكان تجاهل همومك ومشاكلك الشخصية.

٣- كن شخصاً مسالماً: لا أحد يحب التعامل مع الأشخاص الثرثارين، ومسببي المشاكل، والذين يتعدون على سياسات المنظمة ويسعون باستمرار لتضخيم الخلافات بين الموظفين وخلق جو سلبي في العمل. فاحرص على تجنب الاختلاط فاحرص على تجنب الاختلاط أنك شخص مسالم يمكنه حل كافة المشاكل التي تواجهه بهدوء. في الواقع، سيساعدك اتباع سلوك ايجابي الواقع، سيساعدك اتباع سلوك ايجابي ومناسب وتجنب المشاركة في المحادثات السلبية في العمل على تعزيز مكانتك وكسب احترام الموظفين في الشركة.

«مؤشرات تغير ديناميكيات مكان العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا» إلى أن ١٥٪ من المهنيين صرحوا بأن أصحاب العمل يبحثون عن المرشحين الذين لديهم شخصية حسنة ويتمتعون بالنزاهة في العمل.

٤. كن خبيراً في مجال عملك: اسع جاهداً للتألق كخبير في مجال عملك؛ كي تكون أول شخص يتوجه إليه زملاؤك الذين يرغبون في الحصول على نصائح مهنية أو أجوبة لأسئلتهم المتعلقة بمجال عملك. كن متواضعاً وأجب بطريقة لبقة لتتميز عن باقي الموظفين في نفس المجال، ولا تترد في تبادل المعارف والخبرات مع زملائك؛ حيث سيساعدك ذلك على جذب عدد أكبر من المعجبين بك وبعملك.

٥- احترم موارد المنظمة: إن موارد
 المنظمة وسمعتها ضرورية لنجاحك

• باقرحجي السلطان؛ دعم الزملاء معنويا وتشجيعهم يخلق بيئة عمل إيجابية

في العمل وتعزيز قدرتك على إتمام مهامك على أكمل وجه؛ لذا احرص على احترامها وتقديرها. في الواقع تعد أخلاقيات العمل السيئة والموقف السلبى تجاه الموظفين واسم المنظمة

> مضرة إلى حد كبير؛ حيث تؤدي إلى الفشل في كسب ولاء الموظفين واحترامهم وتؤثر سلباً على عملهم وعلاقاتهم في العمل.

٦- لا تتصبرف بطريقة طائشة: أصبح من السهل

جداً في هذه الأيام العمل من أي مكان، ولكن في حال كانت منظمتك تتمتع بثقافة عمل

صارمة تجبر الموظفين على الحضور إلى المكتب للعمل، يتعين عليك الالتزام بهذه القواعد وعدم التصرف بطريقة طائشة أو غير مسؤولة. إذ يجب على المنظمات إدارة كم هائل من الأولويات والأهداف؛ لذا يعد حضورك المنتظم إلى المكتب أمراً ضرورياً، فإن كنت تتغيب عن العمل باستمرار سيرغب الموظفون الآخرون بتقليدك في ذلك. في الواقع يتطلب تحقيق النجاح في أى منظمة العمل الجماعي والتعاون بين كافة الموظفين، فحضورك المنتظم إلى المكتب في الوقت المحدد ضروري جداً لإنجاز كافة المهام بالطريقة الصحيحة. ويعد إعداد قائمة بمهام وشيمال أفريقيا، إلى أن ٩٤٪ من عملك أفضل وسيلة لاستغلال يومك في العمل بفعالية، فقد أشار استبيان «بيت. كوم» حول «مصادر اللهوية العمل في منطقة الشيرق الأوسيط



• عبدالله سعيد العمري: الصلات القوية بين الزملاء تشكل اتجاهات إيجابية نحو العمل الجماعي

المهنيين في المنطقة يستخدمون لائحة المهام لتنظيم يومهم.

واستطلعنا آراء عدد من منسوبي

فريق واحد

الجهات المختلفة حول موضوع هذا التحقيق، فيرى معن بن حسين العوفي-مدير إدارة الميزانية بصحة الطائف-أن أهم وسائل بناء صلات قوية بين زملاء العمل هى العمل بروح الفريق الواحد، والمشاركة في الاجتماعات الدورية بالعمل، وأهمية حضور اللقاءات الخارجيية لتعزيزالعلاقات

الشخصية، وحضور ورش

العمل سنويا في نفس

11 - ربيع الأول - 31 ا





مجال العمل والمناقشة بشأنها.ويؤكد العوفي أن الصلات القوية بين زملاء العمل مهمة للغاية؛ نظراً لأنها تسهم في تحقيق تبادل الخبرات، وتوفير جو من الثقة المتبادلة، والخروج بأفكار إبداعية لتسهيل إجراءات العمل، ورفع مستوى الرضا بين الموظفين والمراجعين، وتحقيق بيئة العمل المحفزة، وفي النهاية تحقيق أهداف المنشأة.

تعاون وتعارف

ومن جانبه، يشير عبدالله يحيى النعمي-مدير الموارد البشرية ببلدية باللاحمر بمنطقة عسير-أن إقامة علاقات قوية بين زملاء العمل يمكن أن تتم عن طريق وسائل التواصل بكافة أنواعها، سواء كانت الاتصال بالجوال، أو عن طريق الواتس آب، أو البريد الإلكتروني، أو إرسال رسائل عادية، أو التواصل الشخصي من خلال حضور الاجتماعات أو المناسبات. ويضيف

النعمي: تـؤدي العلاقات الناجحة بين زملاء العمل إلى زيادة التعاون فيما بينهم، وزيادة التعارف والتزود بالمعلومات عن بعضهم البعض، وتبادل الخبرات في كافة المجالات، ومعرفة أراء العاملين الآخرين.

تبادل الخبرات

ويشير عبدالله سعيد العمري-مدير إدارة مراجعة داخلية- إلى فتح باب الحوار بين الزملاء ومنحهم المساحة الكافية للتعبير عن آرائهم يعد الوسيلة الأهم لبناء صلات قوية بين العاملين، إلى جانب التعامل الحسن معهم ومدحهم أمام الرؤساء والزملاء الآخرين ومجتمع العمل. ويقول العمري: إن بناء صلات قوية بين زملاء العمل يؤدي إلى تشكيل اتجاهات إيجابية نحو العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، إلى جانب تبادل الخبرات بصورة إيجابية ومرغوبة، والسرعة في استجابات

الموظفين نحو الآراء المختلفة من النرملاء الآخرين، وأخيراً المشاركة الفاعلة في الأنشطة والمهام المشتركة.

كفاءة وإنتاجية

ويعرب باقر حجى السلطان-باحث ميزانية-عن رأيه في أهم وسائل خلق صلات قوية بين زملاء العمل بقوله: إن التعاون بين زملاء العمل ودعم الزملاء معنويا وتشجيع بعضهم البعض يعد عاملاً مهماً، إلى جانب التواصيل فيما بينهم من خلال مهارات وسلوكيات تساعد على تقوية أواصير العلاقة، وشيرح المستجدات والتطورات التقنية والعملية لمن يحتاج إلى التطوير من الزملاء. ويرى السلطان أن هذه الصلات تسهم في خلق بيئة عمل منتجة وإيجابية، ووجود دوافع وحوافز قوية للإنجاز والإبداع، وبعث روح الانتماء والولاء في المنظمة، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية في العمل

50

لضمان الإرتقاء بالاداء الحكومي

التقارير والإجراءات الرقابية تضبط إيقاع المحاسبة الحكومية السعودية

طوال المسيرة التنموية الشاملة للمملكة العربية السعودية، وحكومتنا الرشيدة لم تدخر جهداً في تطوير الأنظمة المختلفة؛ كي تضمن الارتقاء بالأداء الحكومي، والتي من بينها الأنظمة المحاسبية التي شهدت تغيرات وتطورات تحتاج إلى رصدها وتحليلها، واستعراض أطرها الفكرية وتطبيقاتها المختلفة، ومناقشة هذه الأنظمة واللوائح والتعليمات المالية المتبعة، وبيان الدورة المحاسبية لكل من الإيرادات والمصروفات، وتحديد أنواع الحسابات والسجلات المحاسبية. وجميعها من الموضوعات المهمة التي مازلنا على المستويين العملي والعلمي بحاجة إلى المراجع المتخصصة فيها؛ التي تتناول تطوراتها، وتواكب هذه التعديلات. وفي هذا العدد من «المتنمية الإدارية» نطائع معكم كتاباً مهماً ضمن إصدارات معهد الإدارة العامة، بعنوان: «المحاسبة الحكومية في المملكة معهد الإدارة العامة، بعنوان: «المحاسبة الحكومية في المملكة فدعونا نتجول بين فصوله وموضوعاته وصفحاته.

يضم الكتاب بين طياته مقدمة، و٩ فصول متنوعة تناقش هذه الموضوعات على مدار ١٦٦ صفحة. يستهلها المؤلف في الفصل الأول المعنون: «الإطار الفكري للمحاسبة الحكومية»، والدي تطور خلال الفترة الماضية بشكل لافت، إذ كان يعتمد في بدايته على تسجيل وتبويب العمليات المالية لإحكام الرقابة عليها، وأضحت المحاسبة الحكومية مطلوباً منها تقديم المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات وترشيد الإنفاق، ووضع في اتخاذ القرارات وترشيد الإنفاق، ووضع المخاطر المائية وتكافح الفساد داخل النظام المحاسبي. كذلك من المتطلبات الحالية للأنظمة المحاسبية الحكومية بناء مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأداء الحكومي في

الجوانب المالية. وفي هذا الصدد يرى المؤلف أن على الحكومات التي تريد تطوير أنظمتها المحاسبية أن تقترب بشكل كبير جداً من الأنظمة التجارية التي تطبق المعايير المحاسبية الدولية، ويلاحظ خلال الفترة الماضية التطوير الكبير في هذه الأنظمة، واقترابها بشكل أكبر من الأنظمة التجارية،

• الإنفاق الكبير للدولة على المشاريع والخدمات يتطلب فرض إجراءات رقابية تحمي المال العام

وهي خطوات في الاتجاه الصحيح. وفي هذا الفصل يستعرض أ.سعد الهويمل مفهوم المحاسبة الحكومية، وأهدافها، وخصائصها، وقواعدها الأساسية، ومنهجية المحاسبة في أسس القياس المتبعة فيها، والجهات ذات العلاقة بالمحاسبة الحكومية، وأوجه الشبه والاختلاف بينها وبين المحاسبة المالية.

في المملكة العربية السعودية

تاليف أ. سعد بن محمد الهويمل

الموازنة والأنظمة المالية

ونتعرف في الفصل الثاني من الكتاب على «الموازنة الحكومية»، حيث تعتمد الجهات الحكومية على ما يُخصص لها في الموازنة العامة للدولة التي هي عبارة عن موازنة سنوية يتم فيها تقدير الإيرادات والمصروفات، تعدها وزارة المالية بمشاركة كل

الحهات الحكومية وتُعتمد من محلس الوزراء لتنفيذها؛ لذلك من المهم أن تُعد هذه الموازنة وفق آليات تضبط الإنفاق وتضمن الكفاءة والفاعلية في تنفيذها. وفي هذا الإطار يسلط هذا الفصل الضوء على الموازنة، ومفهومها، وخصائصها، وأهدافها، وأهميتها، وكذلك أنواع الموازنات المطبقة في العالم، والموازنة العامة في الملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك تصنيف كل من المصروفات والإيرادات، ومن ثم خطوات إعداد الموازنة العامة للجهات الحكومية مع بعض التطبيقات العملية عليها. ويتحدث الكتاب في فصله الثالث عن «الأنظمة والتشريعات المالية» ذات العلاقة المباشرة بالعمل المحاسبي والمالي الحكومي المهمة جداً، وهي أنظمة المشتريات والمنافسات الحكومية، وإيجار الدور، وإيرادات الدولة، ومباشرة الأموال العامة ونظام المستودعات، ولوائحها التنفيذية.

أسس وقبود

ويتطرق الفصل الرابع إلى «أسس المحاسبة المحكومية في المملكة العربية السعودية»، والتي تتضمن أسسها ومبادئها العامة، وتطور النظام المحاسبي الحكومي، والتعليمات المالية للميزانية والحسابات التي يعتمد عليها النظام المحاسبي في المملكة، والدورات المستندية للتحصيل بأنواعه، وكذلك دورات الصرف بأنواعه، ويلفت المؤلف إلى أن النظام المحاسبي السعودي في مرحلة حركة تطويرية جوهرية، والنقلة النوعية ستكون بالتحول لأساس الاستحقاق الذي

التحول لأساس
 الاستحقاق نقلة نوعية
 في النظام الحاسبي
 الحكومي السعودي

•• النزام الجهات الحكومية بإصدار تقارير دورية مالية تُرسل لجهات المراقبة

سيدعم تقديم المعلومات التي تساعد الإدارة التنفيذية في اتخاذ القرارات وترشيد الإنفاق ووضع الإجراءات الرقابية المالية داخل هذا النظام، وبناء مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأداء الحكومي في الجوانب المالية. ويحدد الفصل الخامس «القيود المحاسبية الحكومية»، وذلك من خلال معرفة الأسس الفنية لإعدادها، وتفاصيل القيود المحاسبية للمصروفات والإيرادات والعُهد والأمانات والحسابات الجارية مع توضيح لكيفية تصحيح الأخطاء المحاسبية والمالية في النظام المحاسبي الحكومي، مع التطرق للقيود المحاسبية التي تُجرى فقط في وزارة المالية فيما يتعلق بالتعامل مع الجهات الحكومية الأخرى، وليس التعاملات المحاسبية لوزارة المالية. وفي مستهل حديثه في هذا الفصل يرى المؤلف أنه من الضروري أن يظهر القيد المزدوج على مستندات القيد بشكل واضح.

السجلات والتقارير

وقد خصص أ. الهويمل الفصل السادس لمعالجة موضوع «السبجلات المحاسبية والإحصائية الحكومية» التي تُعد من المقومات المهمة لأي نظام محاسبي، وهي أساسي لنجاحه. فيوضح الفرق بين هذين النوعين من السجلات، وآلية التسجيل في السبجلات المحاسبية الإلكترونية، والتي تعتمد على صحة وسلامة القيود المحاسبية فقط؛ ولذلك فإن الاهتمام هنا ينصب على التصميم والبرمجة الجيدة، والتأهيل الفني للقائمين على القيود المحاسبية. وينتقل للقائمين على القيود المحاسبية. وينتقل الكتاب في فصله السابع لمناقشة «التقارير

المالية الحكومية»، التي تُعد مؤشراً كاشفاً لفعالية الأنظمة المحاسبية، ويجب إعدادها بشكل صحيح ومناسب. وتجدر الإشارة إلى أن التعليمات المالية في السعودية قد ألزمت المجهات المحكومية بإصدار تقارير دورية تُرسل لجهات المراقبة والمراجعة والتخطيط. وسيركز هذا الفصل على مفهوم التقارير المالية، وأهميتها، وأهدافها، وإقفال الحسابات (الشهري، المسنوي)، والتقارير المدورية، والجدول الشهري، والحساب الختامي.

الرقابة والدليل

ووفقاً للإنفاق الكبير للدولة على المشاريع وتقديم الخدمات في كافة القطاعات، فإنه يجب فرض إجراءات رقابية تحمى المال العام من السرقة والإسبراف وسوء الاستخدام، ودعم الأدوات التي تضمن كفاءة الإنفاق؛ ولذلك فإنه من الأهمية بمكان تخصيص الفصل الثامن من الكتاب لتسليط الضوء على «الرقابة المالية» من حيث مفهومها، ومصادرها، وقواعدها في المملكة، وأسس الضبط الداخلي، والرقابة الداخلية، وأجهزة الرقابة والمراجعة المالية في السعودية مع تفصيل الحديث بشكل أكبر عن وزارة المالية والديوان العام للمحاسبة. ويختتم أ.سعد الهويمل كتابه في الفصل التاسع بتقديم «دليل أهداف ومفاهيم ومعايير المحاسبة الحكومية» الذي وافق عليه مجلس الوزراء السعودي في قراره الصادر رقم (٣٦٣) وتاريخ ١٤٣٤/١١/١٠هـ وتطبيقه بشكل تجريبي على عدد من الجهات الحكومية، وقد احتوى هذا الدليل على عدة أقسام يستعرضها المؤلف، والتي من بينها مصادر معايير المحاسبة الحكومية في المملكة، والحاجة لهذا الدليل، ومنهجية إعداده، وخصائص العمل الحكومي السعودي، بالإضافة لأقسام أخرى يمكنكم القراءة عنها بالتفصيل في هذا الفصل من

إصدارات

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



إدارة الأعمال

تأليف: د. سعد حمود العنزي.

الناشر: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. سنة النشر: ۲۰۱۹م

يعد هذا الكتاب منهجاً شاملاً يحتوي على مفاهيم الإدارة النظرية ومداخلها الفكرية، كما يضع مرشداً ودليلاً إلى علم إدارة الأعمال بطريقة سهلة.

إدارة مصاريف الطاقة في البنايات الحكومية

تأليف: أ. على رائد.

الناشر: دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. سنة النشر: ٢٠١٩م

يعرض الكتاب قضية ترشيد الطاقة الكهربائية باعتبارها من أهم مقومات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في كافة الدول.





الإعلام ووحدة الأمة

تأليف: د. جهاد السيد شمس الدين.

الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. سنة النشر: ٢٠١٩م

يهتم الكتاب باستعراض التربية الإعلامية؛ من أجل الوحدة، ودور الإعلام في وحدة الأمة، وتأثير الإعلام على الشباب العربي والمسئولية الاجتماعية للإعلام.

امن و اخراقیات میره رضا مسعد السعید عد امیره رضا مسعد السعید تشریخت

أمن وأخلاقيات تكنولوجيا التعليم والتعلم

تأليف: د. أميرة رضا السعيد.

الناشر: دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م

يعرض الكتاب مستحدثات التكنولوجيا المعاصرة، والمخاطر الأمنية على الكمبيوتر والإنترنت، ودور الأسرة والمدرسة في حماية الأبناء والطلاب.



تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية

تأليف: د. الحسين إبراهيم، أعبدالرحمن داغستاني.

الناشر: معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

سنة النشر: ٢٠١٩م

يقدم هذا الكتاب عرضاً متعمقاً وتحليلاً شاملاً لوضع إدارة الأزمات والكوارث بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية لوزارات المملكة.



53

الجديد في صحافة الويب 2.0

تأليف: د. صالح فلاق شبرة.

الناشر: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م

يبرز الكتاب التغيرات التي شهدها الإعلام بعد انتشار التكنولوجيا الحديثة، وتطور الشبكات الرقمية، ودورها في إنتاج المضامين الإعلامية.



العدد ١٧٠ - ربيع الأول - ١٤٤١هـ

المديرون الإستراتيجيون

اتسم العصر الذي نعيشه بالسرعة والتغير الديناميكي في البيئة السياسية، والتشريعية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتقنيات المتطورة، بالإضافة إلى تغير في ثقافة وحاجات المجتمع، وزيادة حدة المنافسة؛ مما فرض على منظمات الأعمال مسايرة هذا التسارع والتنافس الشديد أو التناحر-أحياناً-فيما بينها، فهي وإن لم تعمل على تغيير ذاتها وخططها، فقد تغلق أبوابها وتتوارى. ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية والرؤى بعيدة الأمد؛

* د. أميمة منور البدري

فالمنظمات التي لا تعتمد على الإدارة والتخطيط الإستراتيجي تموت موتاً بطيئاً، وهذا النوع من الموت يعد أحد أعظم الآفات التي تصيب المنظمات وقطاعات العمل في مقتل. وقد أوجب هذا على المؤسسات اختيار وتطوير عناصر إدارية تتولى مسؤوليات الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، وقد أطلق عليهم مسمى مديري القمة الإستراتيجيين. وهم الأفراد الذين يتحملون مسؤولية الأداء الكلى للمنظمة، أو أحد أقسامها الرئيسة. بل إن بعض الدراسات الإدارية

الحديثة دعت إلى التخلص من المديرين الوظيفين وفكرهم وأساليبهم التقليدية، وتبنّي فكر المدير الاستراتيجي بأدواره الكلية الشاملة. وتختلف مهام المديرين الاستراتيجيين عن غيرهم من المديرين، وتتمحور حول ثلاث مهام رئيسية في المنظمة، وقد حددها هنري منتسبيرج (١٩٧٣) في الأدوار التالية:

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

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

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

وعلى جانب آخر، يتسم المديرون الإستراتيجيين بمهارات تميزهم عن غيرهم، وقد صنفها Drucker في سمتين أساسيتين كالآتي: ● الصفة الأولى: يتمتعون بمهارات عالية؛ حيث تتطلب مهامهم قدرات متميزة في التفكير والتحليل وتقييم البدائل واتخاذ القرارات، والتنبؤ بالمستقبل.

• الصفة الثانية: أعمال المدير الاستراتيجي مستمرة وغير روتينية، فهو لا يعمل بالأسلوب التقليدي المبني على الوصف والمهام الوظيفية التقليدية، وأسلوب السيطرة وإصدار الأوامر، بل يعمل وفق فريق متناغم منسجم، ويتمتع برؤية مستقبلية شاملة، تحدد مسار عمله وأهدافه وتطوراته، ضمن الصورة الكلية للمؤسسة.

وقد حدد علماء إدارة آخرين حددوا خصائص وصفات للمدير الإستراتيجي، من أهمها: الالتزام والانضباط في العمل، ولديه رؤية ثاقبة وقيم عليا، والتحدي والثقة والقدرة على مواجهة الظروف، والاطلاع الواسع والمعرفة والفهم، وكونه سياسياً قادراً على تكوين وإدارة سياسة للمنظمة وبناء وتوحيد الائتلافات. إن المدير الاستراتيجي الجيد-كما يقول منتسبرج-»يسعى إلى إثارة الاسئلة، وليس إيجاد الأجوبة»، فهو يبحث عن المشاريع والبرامج التي يبدأ بها وليس التي انجزها، ويبحث عن الطرق التي يتخذها، والأهداف التي يحصل عليها، كما أنه يبحث عن الموظفين الذين يختارهم وليس الأبنية التي يُشَيدها. وهذه نقطة هامة جداً؛ فما نشاهده في منظماتنا، من حرص وتنافس بعض المديرين على الاهتمام بالبيئة المادية وزخرفة المكاتب، وتزويدها بأفخم الأجهزة والأثاث، بما يفوق الاحتياج أحياناً، بل وقبل الاهتمام باختيار وبناء موارد المنظمة البشرية.

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

^{*} دكتوراه الإدارة الاستراتيجية والجودة - وكيلة كلية إدارة الأعمال لشطر الطالبات - جامعة جازان.



