

# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٧١ - ربيع الآخر ١٤٤١هـ

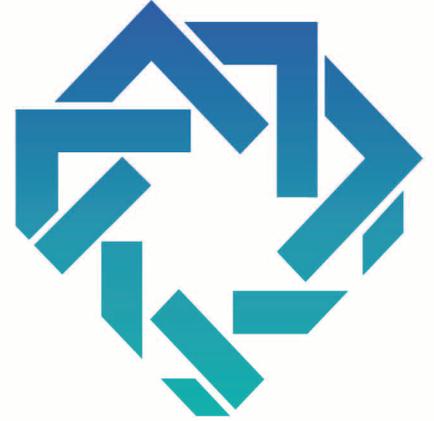
معالي مدير عام معهد الإدارة العامة  
يصدر قراراً بالتدوير الوظيفي

د. عبد العزيز داغستاني ل (التنمية الإدارية)  
اكتتاب أرامكو يعزز مكانة المملكة في  
مجموعة العشرين ويجذب الاستثمارات الأجنبية

الإعلام السعودي ورؤية 2030.. الواقع والتحديات

أزمة منتصف المسار المهني..  
دوامة الروتين والتكرار وعدم التجديد





أكاديمية تطوير القيادات الإدارية



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

 @cdal\_ipa

  
برنامج التحول  
الوطني 2020

رؤية VISION  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA





# معهد الإدارة العامة



الرؤية

رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية.

المشاركة في تحقيق التنمية الادارية وتلبية احتياجات العملاء من خلال:

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



الرسالة

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



القيم

## الاحترافية:

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

## المبادرة:

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

## الشفافية:

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

## التميز:

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

## العمل الجماعي:

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

## الالتزام:

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





مراسلات التحرير:  
توجه المراسلات إلى  
رئيس التحرير  
أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي  
معهد الإدارة العامة  
ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١٤١  
Corporate\_Communication@ipa.edu.sa

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

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

طُبعت بمطابع  
معهد الإدارة العامة

# فى الحان



معالي مدير عام معهد الإدارة العامة  
يصدر قراراً بالتدوير الوظيفي

6  
متابعات

18 اللقاء



د. عبد العزيز داغستاني لـ «مجلة التنمية الإدارية»:  
اكتتاب أرامكو يعزز مكانة المملكة  
في مجموعة العشرين

26 قضية العدد



الإعلام السعودي ورؤية ٢٠٣٠  
الواقع والتحديات

## التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق  
مدير إدارة الإتصال المؤسسي  
هاتف: ٨٢٩٧١١٧ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد  
هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد  
هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤  
mohamed@ipa.edu.sa

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

الإخراج الفني:

أ. نورة بنت سعود الدوسري  
هاتف: ٤٧٤٥١٤١  
aldosrayn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa

أصدر معالي د. مشبب بن عايض القحطاني قراراً بالتدوير الوظيفي بمعهد الإدارة العامة بمركزه الرئيسي وفروعه المختلفة، ويأتي هذا القرار تجسيداً لمنهج درج المعهد على تطبيقه منذ سنوات عديدة؛ إذ إن لهذا التدوير أهميته وفوائده العديدة، والتي يبرز من بينها أنه يكسب الزملاء والزميلات الخبرات والقدرات المتميزة والمتنوعة، ويضخ دماءً جديدة في مسيرة العمل الإداري بالمعهد، ويتيح للشباب فرصة تولي المناصب؛ بهدف صقل خبراتهم ومهاراتهم ومشاركتهم في مسيرة العمل الوطني العام، ويسعى إلى الارتقاء بجودة الأداء في المعهد، وذلك اتساقاً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما تشهده المملكة من تحولات تنموية مباركة. ولذلك، فنحن نتوجه بخالص التهاني والتبريكات للزملاء الذين تقلدوا هذه المناصب، وأولئك الذين استمروا في مناصبهم، أو من شملهم القرار وتقلدوا مناصب وإدارات أخرى، كما نتوجه بخالص الدعوات والأمنيات الطيبة لمن انتهت فترات تكليفهم بإدارة هذه المناصب.

وفي ظل هذه التحولات، وما تحظى به المملكة العربية السعودية من مكانة متميزة على كافة الأصعدة؛ وفي عصر التطور الكبير للإعلام الجديد، ومع إطلاق رؤيتنا المباركة الاستراتيجية ٢٠٣٠؛ بات إعلامنا السعودي أمام تحديات جادة. فهل يتناسب حجم ودور إعلامها داخلياً وخارجياً مع واقعها وطموحاتها؟ وهل الإعلام السعودي مؤثر في الرأي العام المحلي والخارجي، أم يتطلب الأمر إعادة صياغة إعلامها بشكل مهني واحترافي يخدم قضايا الوطن؟ وإلى أي مدى ظل الإعلام السعودي يراوح مكانه في حين أصبح المتلقي يتجه إلى وسائل التواصل الاجتماعي من أجل استقاء المعلومة؟ تساؤلات نحاول الإجابة عليها، من خلال قضية هذا العدد من مجلنتكم «التنمية الإدارية».

كذلك ومع انطلاق الاكتتاب في أسهم شركة «أرامكو» باعتباره من أبرز الأحداث على الساحات الوطنية والإقليمية والدولية؛ نستضيف معكم على صفحات المجلة الخبير الاقتصادي وعضو مجلس الشورى السابق د. عبدالعزيز داغستاني، الذي يرى أن هذا الاكتتاب كان بمثابة اختبار للقرار الوطني الذي تجاوز كثيراً من التقارير المالية التي شككت في تقدير القيمة السوقية الموضوعية والحقيقية لهذه الشركة العملاقة. وأوضح أن ميزانية المملكة ٢٠٢٠ توضح زيادة الإيرادات غير النفطية للدولة وهذا مؤشر مالي يعكس النجاح في إستراتيجية تنوع مصادر الدخل. وقال د. داغستاني: إن الاقتصاد السعودي يمكن أن يحقق المزيد من التطور، ويحافظ على قوته بالتركيز على تنفيذ محاور رؤية ٢٠٣٠ الطموحة كإستراتيجية طويلة الأجل.

ونقدم لكم في هذا العدد تقريرين، يتناول أولهما منصات البيانات المفتوحة، خاصة الحكومية منها، والتي أضحت ذات مكانة متميزة في مجالات عديدة؛ كالسياسات العامة؛ ولذلك توالى مبادرات إطلاق مثل هذه المنصات، منذ انطلاق أولها عام ٢٠٠٨م. ويركز الثاني على أزمة منتصف المسار المهني التي تتشخص أعراضها في الشعور بالندم على الوظيفة الحالية، والحاجة لتغيير هذا المسار، وحالة الملل وافتقاد الحماس للتطوير الوظيفي.

بالإضافة إلى موضوعات وأبواب أخرى متميزة ومتنوعة وجديدة، وباقية منتقاة من المقالات لخبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري، نقدمها لكم على صفحات مجلنتكم «التنمية الإدارية».



## تقرير 34



أزمة منتصف المسار المهني.. دوامة الروتين والتكرار وعدم التجديد

## تحقيق

## 44



الموظف غير المتعاون.. عبء على فريق العمل

## استمراراً لسياسة المعهد في اكساب الزملاء والزميلات خبرات عملية متنوعة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة يصدر قراراً بالتدوير الوظيفي



أصدر معالي مدير عام المعهد د. مشبب بن عايض القحطاني قراراً بالتدوير الوظيفي بالمعهد. وقد شمل التدوير الوظيفي جميع إدارات المعهد بالمركز الرئيسي والفروع. وفيما يلي نص القرار: إن مدير عام معهد الإدارة العامة. بناءً على الصلاحيات المخولة له. وبعد الاطلاع على قرار مجلس إدارة المعهد رقم (٣٥٩٥) وتاريخ ١٩/٤/١٤٣٨هـ، القاضي باعتماد الهيكل التنظيمي للمعهد. وبعد الاطلاع على القرار الإداري رقم (٣٧٠٦) وتاريخ ٢١/٤/١٤٣٨هـ، والقرار الإداري رقم (٢٣١٠) وتاريخ ١٧/٤/١٤٤٠هـ، والقرارات والمذكرات المتضمنة تكليف بعض الزملاء والزميلات بالعمل بمديرين ومديرات لبعض الإدارات بالمركز الرئيسي والفروع، وبعد الاطلاع على اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية. يقرر ما يلي:

■ أولاً : يُكَلَّف الزملاء التالية أسماؤهم بالعمل بمديرين للإدارات ورؤساء للوحدات الموضحة أمام كل منهم في المركز الرئيسي بالرياض :

أ . محمد بن علي المشعوف	مشرفاً عاماً على مكتب معالي المدير العام ويكلف بالإضافة إلى عمله بالإشراف على إدارة المتابعة.	أ . حمد بن إبراهيم المنيف	مديراً لقطاع العلاقات العامة والإعلام.
أ . نايف بن علي الحربي	مديراً لمكتب المدير العام.	د . عبدالله بن فهد بن سيف	مديراً لقطاع القانون.
أ . محمد بن إبراهيم قباني	رئيساً تنفيذياً لمركز الأعمال.	أ . عبدالله بن عبدالرحمن المقرن	مديراً لقطاع الإدارة الصحية.
م . محمود بن عبدالله العامر	مديراً لإدارة الشؤون الهندسية ومشرفاً عاماً على المشاريع الهندسية.	أ . فهد بن محمد الشهراني	مديراً لقطاع الموارد البشرية.
د . هاشم بن عبدالله المكرمي	مديراً عاماً للتخطيط والجودة.	أ . إبراهيم بن عبدالله القديري	مديراً لقطاع السلوك التنظيمي.
أ . منصور بن عبدالرحمن العتيبي	مديراً لإدارة الاتصال المؤسسي.	أ . عبدالله بن نواف الشمري	مديراً لقطاع الإدارة العامة.
د . عبدالله بن حسين الشهري	مديراً للإدارة القانونية وسكرتيراً لمجلس الإدارة.	أ . سعد بن حمد الربيعه	مديراً لقطاع الإدارة المكتبية.
أ . فايز بن علي العنزي	مديراً لإدارة المراجعة الداخلية.	أ . فيصل بن غنم العتيبي	مديراً لقطاع الحاسبة.
د . سعد بن سعيد القحطاني	مديراً لمشروع قياس الإنتاجية.	د . ماجد بن سليمان المزني	مديراً لقطاع الاقتصاد والميزانية.
أ . علي بن صالح الضلعان	مستشاراً ومشرفاً عاماً على الإدارة العامة للموارد البشرية.	أ . منذر بن عبدالوهاب المقيط	مديراً لقطاع إدارة الأعمال.
أ . عبدالله بن مريع سليمان	مديراً عاماً للشؤون الإدارية والمالية.	أ . علي بن محمد آل سعيد	مديراً لقطاع إدارة المواد.
د . صلاح بن جهيم السليمي	مديراً عاماً لأكاديمية تطوير القيادات الإدارية.	أ . عبدالسلام بن عطالله الخلف	مديراً لقطاع الإحصاء.
أ . عبدالله بن محمد الخليفة	مديراً عاماً للبرامج الإدارية والقانونية.	د . عبدالكريم بن محمد العطيوي	مديراً لقطاع الإدارة الهندسية والمشروعات.
د . وسيم بن سليمان الناصر	مديراً عاماً للبرامج المالية والاقتصادية.	أ . سعد بن محمد الزهراني	مديراً لقطاع تقنية المعلومات.
د . خالد بن محمد الحامد	مديراً عاماً لمركز برامج تقنية المعلومات.	أ . مشجع بن مبارك آل مشجع	مديراً لقطاع المعلومات.
د . صالح بن محمد السلمي	مديراً عاماً لمركز اللغة الإنجليزية.	د . عبدالله بن صالح العمرو	مديراً لقطاع اللغة الإنجليزية.
أ . عبدالرحمن بن سالم المالكي	مديراً عاماً لشؤون المتدربين.	أ . موسى بن عبدالوهاب السكيت	مديراً لإدارة خدمات وعلاقات المتدربين.
أ . عبدالعزيز بن علي بن منيع	مديراً لإدارة تصميم وتطوير البرامج.	أ . عبدالله بن ناصر السلطان	مديراً لإدارة القبول والتسجيل.
د . بدر بن جزاء الحربي	مديراً لإدارة البرامج الخاصة.	د . فهد بن محمد الفريح	مديراً عاماً للمكتبة المركزية.
		د . محمد بن عايض القرني	مديراً عاماً لمركز المعلومات والوثائق.
		د . محمد بن نعمي الشهري	مديراً عاماً لتقنية المعلومات.
		أ . خالد بن يحيى الشريف	مديراً لإدارة تنظيم وتنمية المجموعات.

أ . فهد بن عبدالكريم الفهاد	مديراً لإدارة الجودة.
أ . يزيد بن محمد العسيري	مديراً لإدارة التعاون والشراكات.
د . عيد بن ديني الحربي	مستشاراً ومشرفاً على إدارة القياس والتقييم.
د . عطية بن عبدالله الغامدي	مستشاراً ومشرفاً على إدارة إعداد قيادات المستقبل.
أ . أمين بن إبراهيم الشيخ	مديراً لإدارة تطوير القيادات.
د . البندري بنت إبراهيم الربيعة	مديرةً لإدارة الدراسات والمعلومات.
أ . عبدالرحمن محمد الشهري	رئيساً لوحدة الخدمات المساندة.
أ . سندس بنت إبراهيم الشريف	رئيسةً لوحدة الاتصال والشراكات.
أ . خالد بن محمد الشلوان	رئيساً لوحدة مراقبة المخزون.
أ . سليمان بن سعود السعدان	مديراً لإدارة الميزانية.
أ . زياد بن فلاح الهاجري	مديراً لإدارة الشؤون المالية.
أ . خالد بن موسى الزهراني	مديراً لإدارة المشتريات.
إ . إبراهيم بن محمد زيلعي	مديراً لإدارة المستودعات.
أ . ريان بن حسن الحويطي	مديراً لإدارة التشغيل والصيانة.
أ . منصور بن ناصر العبيد	مديراً لمركز الاتصالات الإدارية.
أ . عبدالرحمن بن محمد الشعيل	مديراً لإدارة تطوير الموارد البشرية.
أ . عبدالرحمن بن عبدالله المقرن	مديراً لإدارة عمليات الموارد البشرية.
أ . عبدالله بن محمد الدخيل	مديراً لإدارة التواصل الداخلي.
د . عبدالرحمن بن أحمد الغامدي	مساعداً للرئيس التنفيذي للتسويق وتطوير الأعمال (مركز الأعمال).
أ . عباس بن عبدالله الجويد	مساعداً للرئيس التنفيذي للعمليات (مركز الأعمال).
أ . إبراهيم بن مبارك آل سعد	مديراً لإدارة الخدمات المشتركة (مركز الأعمال).
أ . مي بنت عبدالله الفايز	مديرةً لإدارة تطوير الأعمال (مركز الأعمال).
أ . ناصر بن جزاء الحربي	مديراً لإدارة التسويق وخدمات العملاء (مركز الأعمال).
أ . عبدالرحمن بن فهد الدوسري	مديراً لإدارة التدريب (مركز الأعمال).
أ . علاء بن عبدالرحمن الحمادي	مديراً لإدارة الاستشارات (مركز الأعمال).

أ . هاشم بن سعيد الأسمرى	مديراً لإدارة خدمات المعلومات.
أ . حسن بن عبدالرحمن الخضيرى	مديراً لإدارة المعلومات والتوثيق الإداري.
أ . ماجد بن محمد خوجه	مديراً لإدارة وثائق ومحفوظات المعهد.
أ . عبدالله بن محمد العمران	مديراً لمركز التدريب عن بعد. ويكلف بالإضافة إلى عمله بالإشراف على مركز تقنيات التدريب.
أ . علي بن مشيب القحطاني	مديراً لإدارة التطبيقات والخدمات الإلكترونية.
أ . أحمد بن سليمان الجبالي	مديراً لإدارة الشبكات والتشغيل.
أ . أحمد بن حسين العساف	مديراً لإدارة الجودة وخدمات المستخدمين.
أ . أمين بن عبدالرحمن المقحم	رئيساً لوحدة أمن المعلومات.
د . محمد بن عبدالهادي العتيبي	مديراً عاماً لمركز البحوث والدراسات.
أ . سعد بن عبدالله الشمراني	مستشاراً ومشرفاً عاماً على الإدارة العامة للاستشارات.
أ . هلال بن عبدالله العسكر	مديراً عاماً للطباعة والنشر.
د . أسامة بن ناصر الراجح	مديراً لإدارة الدراسات.
د . هاني بن افتخار التركستاني	مديراً لإدارة الدعم المنهجي والإحصائي.
أ . حسين بن علي آل حريد	مديراً لإدارة الاتصال والتنسيق.
أ . أنس بن ناصر الحصنان	مديراً لإدارة المؤتمرات والندوات.
د . خالد بن يحيى مجرشي	مديراً لإدارة الترجمة.
أ . علي بن دغش القحطاني	مديراً لإدارة الاستشارات الإدارية.
د . محمد بن بدر البدر	مديراً لإدارة استشارات الموارد البشرية والمالية.
د . نواف بن عواد الجهني	مديراً لإدارة استشارات تقنية المعلومات.
د . لؤي بن إبراهيم القاضي	مديراً لإدارة الاستشارات القانونية.
أ . صالح بن يعن الله العمري	مديراً لإدارة الطباعة.
أ . هيثم بن أحمد الغامدي	مديراً لإدارة النشر.
م . عادل بن سعد الله الذبياني	مستشاراً ومشرفاً على مكتب إدارة المشاريع.
أ . فهد بن إبراهيم عبدالقادر	مديراً لإدارة التخطيط.
د . عبدالله بن عايض القرني	مديراً لإدارة الابتكار وتطوير الأعمال.

■ ثانياً : يكلف الزملاء التالية أسماؤهم بالعمل مديرين للإدارات ورؤساء للوحدات الموضحة أمام كل منهم في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة :

د . محمد بن ناصر باصم	مديراً لإدارة البحوث الاستشارات.
د . ياسر بن محمد هوساوي	مديراً لإدارة شؤون المتدربين.
أ . محمد بن خضران الزهراني	مديراً لإدارة التقنية والمعلومات.
د . محمد بن عمر الأنصاري	مديراً لإدارة الشؤون الإدارية والمالية.
د . عادل بن محمد العمري	رئيساً لمركز اللغة الإنجليزية.
د . سامي بن سعد السميدي	رئيساً لقسم تقنية المعلومات.

علي بن يحيى الغامدي	مديراً عاماً لفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة.
أ . هاشم بن عبدالعزيز جابر	مديراً لمكتب مدير عام الفرع.
أ . حسن بن هلال المالكي	رئيساً لوحدة الاتصال المؤسسي.
أ . عماد بن عبدالعزيز باجري	رئيساً لوحدة المتابعة.
أ . إبراهيم بن محمد رمل	رئيساً لوحدة التطوير والجودة.
أ . عبدالله بن علي النهدي	مديراً لإدارة البرامج الإدارية والقانونية.
أ . بندر بن حسن المجنوني	مديراً لإدارة البرامج المالية والاقتصادية.

■ ثالثاً : يكلف الزملاء التالية أسماؤهم بالعمل مديرين للإدارات ورؤساء للوحدات الموضحة أمام كل منهم في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية:

د . محمد بن محمد باجنيد	مديراً عاماً لفرع المعهد بالمنطقة الشرقية.	أ . محمد بن صالح البخيتي	مديراً لإدارة البحوث والاستشارات.
أ . سعود بن عبدالعزيز اليوسف	مديراً لمكتب مدير عام الفرع.	أ . محمد بن سالم معشي	مديراً لإدارة شؤون المتدربين.
أ . حسن بن محمد خرمي	رئيساً لوحدة الاتصال المؤسسي.	أ . محمد بن ناصر العجمي	مديراً لإدارة التقنية والمعلومات.
أ . أحمد بن عبدالله الزبيدي	رئيساً لوحدة المتابعة.	أ . طارق بن عبدالحسن البقشي	مديراً لإدارة الشؤون الإدارية والمالية.
أ . محمد بن عيسى مباركي	رئيساً لوحدة التطوير والجودة.	د . بدر بن أحمد القيسي	رئيساً لمركز اللغة الإنجليزية.
أ . سعد بن عبيد القحطاني	مديراً لإدارة البرامج الإدارية والقانونية.	أ . ريان بن حامد الجهني	رئيساً لقسم برامج تقنية المعلومات.
أ . عبدالكريم بن عبدالله العوامي	مديراً لإدارة البرامج المالية والاقتصادية.		

■ رابعاً : يكلف الزملاء التالية أسماؤهم بالعمل مديرين للإدارات ورؤساء للوحدات الموضحة أمام كل منهم في فرع المعهد بمنطقة عسير :

أ . عبدالحسن بن حسين آل مشيط	مديراً عاماً لفرع المعهد بمنطقة عسير.	أ . عبدالحسن بن محمد البارقي	مديراً لإدارة شؤون المتدربين.
أ . عبدالرحمن بن محمد القحطاني	مديراً لمكتب مدير عام الفرع.	أ . مازن بن سالم الشهري	مديراً لإدارة التقنية والمعلومات.
أ . علي بن سعيد آل ردمة	رئيساً لوحدة الاتصال المؤسسي.	أ . حسين بن أحمد حمدي	رئيساً لقسم برامج تقنية المعلومات.
أ . محمد بن مربع الموسى	رئيساً لوحدة المتابعة.	أ . عبدالعزيز بن أحمد آل ظبيبه	مديراً لإدارة الشؤون الإدارية والمالية ويكلف بالإضافة إلى عمله برئاسة وحدة التطوير والجودة.
أ . محمد بن إبراهيم هتان	مديراً لإدارة البرامج الإدارية والقانونية ويكلف بالإضافة إلى عمله بالإشراف على إدارة البرامج المالية والاقتصادية وإدارة البحوث والاستشارات.	أ . حسام بن كامل بخيت	رئيساً لقسم برامج تقنية المعلومات.

■ خامساً : تكلف الزميلات التالية أسماؤهن بالعمل مديرات للإدارات ورئيسات للوحدات الموضحة أمام كل منهن في فرع المعهد النسوي بمنطقة الرياض:

د . هند بنت محمد آل الشيخ	مديرةً عامةً للفرع.	د . سلوى بنت عبدالله الحمودي	مديرةً لإدارة البرامج المالية والاقتصادية. وتكلف بالإضافة إلى عملها برئاسة قسم برامج تقنية المعلومات.
أ . فاطمة بنت إبراهيم الفارس	مديرةً لمكتب المديرية العامة للفرع.	أ . أمل بنت جزاء العتيبي	مديرةً لإدارة شؤون المتدربات.
أ . نور بنت أبو بكر الكربي	رئيسةً لوحدة الاتصال المؤسسي.	د . شيخة بنت نايف العتيبي	مديرةً لإدارة التقنية والمعلومات.
أ . منيرة بنت سلمان المرشد	رئيسةً لوحدة المتابعة.	أ . وفاء بنت عبدالرحمن الذكير	مديرةً لإدارة الشؤون الإدارية والمالية.
أ . هيفاء بنت محمد الطيري	رئيسةً لوحدة التطوير والجودة	أ . منى بنت يحي الزيد	رئيسةً لمركز اللغة الإنجليزية.
أ . بهية بنت إبراهيم التويجري	مديرةً لإدارة البرامج الإدارية والقانونية وتكلف بالإضافة إلى عملها بالإشراف على إدارة البحوث والاستشارات.		

■ سادساً : تكلف الزميلات التالية أسماؤهن بالعمل مديرات للإدارات ورئيسات للوحدات الموضحة أمام كل منهن في فرع المعهد النسوي بالمنطقة الشرقية :

د . حصة بنت عبدالله العقيل	مديرةً عامةً للفرع.	أ . مشاعل بنت منصور المنصور	مديرةً لإدارة التقنية والمعلومات.
أ . منى بنت منصور الأحمري	مديرةً لمكتب المديرية العامة للفرع. وتكلف بالإضافة لعملها برئاسة وحدة التطوير والجودة.	أ . أبرار بنت أحمد الفرحان	مديرةً لإدارة شؤون المتدربات.
أ . مي بنت محمد الدرويش	مديرةً لإدارة الشؤون الإدارية والمالية.	أ . مها بنت راجح الراجح	رئيسةً لوحدة الاتصال المؤسسي.
أ . ابتسام بنت عبدالعزيز القرني	مديرةً لإدارة البرامج الإدارية والقانونية. وتكلف بالإضافة إلى عملها بالإشراف على إدارة البرامج المالية والاقتصادية.	أ . مشاعل بنت عبدالرحمن العرفج	رئيسةً لقسم برامج تقنية المعلومات.
		أ . مروه بنت عبدالإله الحويبي	رئيسةً لمركز اللغة الإنجليزية.

■ سابعاً : تكلف الزميلات التالية أسماؤهن بالعمل مديرات للإدارات ورئيسات للوحدات الموضحة أمام كل منهن في فرع المعهد النسوي بمنطقة مكة المكرمة :

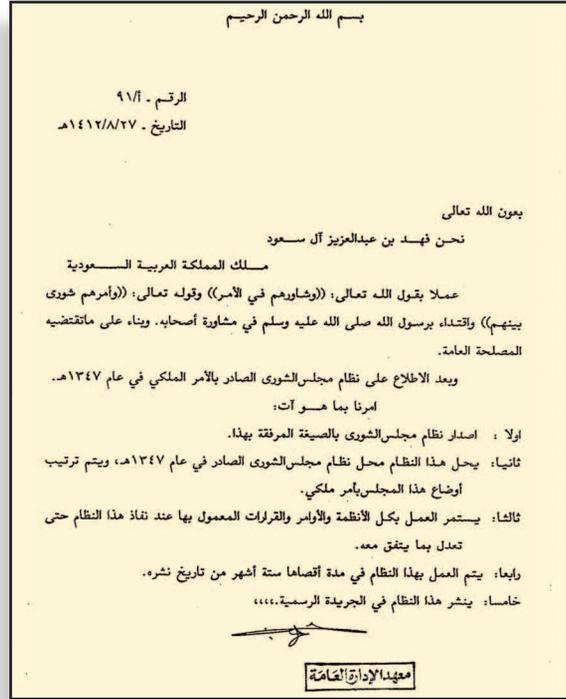
د . سارة بنت جزاء العتيبي	مديرة عامة للفرع.	لطيفة بنت جميل الحربي	مديرة لإدارة البرامج الإدارية والقانونية، وتكلف بالإضافة إلى عملها بالإشراف على إدارة البرامج المالية والاقتصادية ورئاسة قسم برامج تقنية المعلومات ووحدة الاتصال المؤسسي.
أ . جواهر بنت سفير القرشي	مديرة لإدارة الشؤون الإدارية والمالية، وتكلف بالإضافة إلى عملها بإدارة مكتب المدير العام للفرع.	أ . ليلي بنت علي القحطاني	مديرة لإدارة التقنية والمعلومات.
أ . عبير بنت عبدالعزيز الشرايبي	مديرة لإدارة شؤون المتدربات.	أ . إيمان بنت أحمد المنصوري	رئيسة لوحدة التطوير والجودة ووحدة المتابعة.

■ ثامناً : ينقل الزملاء والزميلات التالية أسماؤهم للعمل في الوحدات الإدارية الموضحة أمام كل منهم :

أ . عبدالرحمن بن عبدالله النبهان	قطاع الإدارة المكتبية بالمركز الرئيسي.	أ . سمير بن عمر أحمد	إدارة الشؤون الإدارية والمالية بفرع منطقة مكة المكرمة.
أ . سعد بن عوده الشطيري	قطاع المعلومات بالمركز الرئيسي.	أ . أحمد بن سعيد الغامدي	إدارة الشؤون الإدارية والمالية بفرع منطقة مكة المكرمة.
أ . عبدالله بن محمد البسامي	الإدارة العامة للاستشارات بالمركز الرئيسي.	أ . رائد بن فهد الخزي	قطاع تقنية المعلومات بفرع المنطقة الشرقية.
أ . عبدالله بن حسين العنزي	قطاع الموارد البشرية بالمركز الرئيسي.	د . جعفر بن أحمد العلوان.	قطاع إدارة الأعمال بفرع المنطقة الشرقية.
أ . علي بن مرزوق الشبلي	قطاع العلاقات العامة والإعلام بالمركز الرئيسي.	أ . سلمان بن حسن الحمالي	قطاع تقنية المعلومات بفرع المنطقة الشرقية.
د . أمير بن محمد العلوان	قطاع الإدارة الهندسية والمشروعات بالمركز الرئيسي.	أ . صالح بن عبدالله الغرب	قطاع الحاسبة بفرع المنطقة الشرقية.
أ . أنس بن سعيد بافقيه	قطاع الإحصاء بالمركز الرئيسي.	أ . مرتضى بن عبدالعزيز آل سالم	قطاع الإدارة المكتبية بفرع المنطقة الشرقية.
د . وحيد بن عبدالرحمن بانافع	قطاع الاقتصاد والميزانية بالمركز الرئيسي.	أ . عبدالله بن عبدالعزيز الدويش	قطاع إدارة الأعمال بفرع المنطقة الشرقية.
د . محمد بن عبدالله العمرو	قطاع اللغة الإنجليزية بالمركز الرئيسي.	أ . مطلق بن علي العتيبي	إدارة شؤون المتدربين بفرع المنطقة الشرقية.
أ . حمد بن محمد الطمرة	قطاع إدارة الأعمال بالمركز الرئيسي.	أ . علي بن علي البحراني	إدارة الشؤون الإدارية والمالية بفرع المنطقة الشرقية.
أ . عبدالله بن سليمان البريت	إدارة المعلومات والتوثيق الإداري بالمركز الرئيسي.	أ . محمد بن حجي الجاسم	إدارة تقنية المعلومات بفرع المنطقة الشرقية.
أ . مرزوق بن عبدالله العتيبي	إدارة خدمات المعلومات بالمركز الرئيسي.	أ . عاطف بن ظافر الشهري	المكتبة بفرع منطقة عسير.
أ . وليد بن إبراهيم النغيثر	مركز تقنيات التدريب بالمركز الرئيسي.	د . موسى بنت محمد الزومان	قطاع الإدارة العامة بالفرع النسوي بمنطقة الرياض.
أ . عبدالله سعيد العتيبي	الإدارة العامة للاستشارات بالمركز الرئيسي.	أ . ندى بنت سليمان الوابل	قطاع تقنية المعلومات بالفرع النسوي بمنطقة الرياض.
أ . فواز بن عيسى الحربي	مركز البحوث والدراسات بالمركز الرئيسي.	أ . نورة بنت عبدالله الخليفي	قطاع تقنية المعلومات بالفرع النسوي بمنطقة الرياض.
أ . أحمد بن جمال النعيم	إدارة المستودعات بالمركز الرئيسي.	أ . فاطمة بنت سعد المزروع	قطاع اللغة الإنجليزية بالفرع النسوي بمنطقة الرياض.
أ . هاني بن عطية السمييري	قطاع تقنية المعلومات بفرع منطقة مكة المكرمة.	أ . موسى بنت عبدالله الراشد	قطاع الإدارة المكتبية بالفرع النسوي بمنطقة الرياض.
أ . سعد بن عبدالله القرني	قطاع الإدارة المكتبية بفرع منطقة مكة المكرمة.		
أ . عبدالوهاب بن نبيع السلمي	قطاع إدارة الأعمال بفرع منطقة مكة المكرمة.		
أ . سعيد بن عبدالقادر العمودي	قطاع إدارة الأعمال بفرع منطقة مكة المكرمة.		

■ تاسعاً : يقوم مديرو ومديرات الفروع بإصدار قرارات تكليف للإشراف على الوحدات التنظيمية الواردة بالهيكل التنظيمي للفرع ولم يتضمنها هذا القرار .

## نظام مجلس الشورى



في السابع والعشرين من شعبان ١٤١٢هـ، أصدر الملك فهد بن عبدالعزيز آل سعود أمراً ملكياً بإصدار نظام مجلس الشورى.

الرقم أ / ٩١

التاريخ: ٢٧ / ٨ / ١٤١٢هـ

بمعاون الله تعالى

نحن فهد بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

عملاً بقول الله تعالى: (وشاورهم في الأمر)؛ وقوله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) واقتداءً برسول الله صلى الله عليه وسلم في مشاورة أصحابه، وبناءً على ما تقتضيه المصلحة العامة.

وبعد الاطلاع على نظام مجلس الشورى الصادر بالأمر الملكي في عام ١٣٤٧هـ.

أمرنا بما هو آت:

أولاً: إصدار نظام مجلس الشورى بالصيغة المرفقة بهذا.

ثانياً: يحل هذا النظام محل نظام مجلس الشورى الصادر في عام ١٣٤٧هـ، ويتم ترتيب أوضاع هذا المجلس بأمر ملكي.

ثالثاً: يستمر العمل بكل الأنظمة والأوامر والقرارات المعمول بها عند نفاذ هذا النظام حتى تعدل بما يتفق معه.

رابعاً: يتم العمل بهذا النظام في مدة أقصاها ستة أشهر من تاريخ نشره.

خامساً: يُنشر هذا النظام في الجريدة الرسمية ■

10

العدد ١٧١ - ربيع الآخر - ١٤٤١هـ

من مقتنيات مركز الوثائق والمحفوظات بمعهد الإدارة العامة

## هل نقبل النقد؟!؟



أ. عبدالعزيز الهدلق \*

“  
لازال الكثيرون  
يتعاملون  
مع النقد  
الموضوعي  
بمعيار شخصي  
وتتحول  
العلاقات إلى  
جفاء ومقاطعة

من أصعب الأمور على النفس البشرية توجيه النقد لها. سواء كان هذا النقد في مكانه أم في غير مكانه.

وما ينطبق على الفرد ينطبق أيضاً على الكيانات والمؤسسات التي يديرها بشر وأفراد. فكثير من المؤسسات والمنظمات ترفض النقد، ويكون رد الفعل لهذا النقد غاضباً. وتحاول تفتيده ونفي ما يتضمنه من معلومات ولو كانت صحيحة.

لذلك فتقبل النقد يحتاج إلى تدريب نفسي أولاً ليستطيع الإنسان تقبله والتعامل معه بجدية. فالنقد لا يعني الطعن في الشخص أو الذات، بل توجيه إلى الأخطاء ومكانم القصور. ويجب أن يشكر المنقود الناقد على إسهامه في إصلاح ما يراه من خلل. وأحياناً يكون النقد مدخلاً لتوضيح الصورة التي ربما تكون ضبابية عن أحد جوانب المؤسسة. وليس بالضرورة أن يكون كل نقد يحمل انتقاصاً للعمل، أو إبرازاً للقصور بشكل مسيء.

والواثقون في أنفسهم وفي أعمالهم يستقبلون النقد بصدور رحب، بل ويشكرون الناقد مثلما كان يفعل الراحل غازي القصيبي رحمه الله. فكان يتعامل مع النقد بشكل مختلف، ويحتفي بالناقد ليقينه أنه انتقد من أجل المصلحة العامة، وكذلك لإيمانه أن الناقد قد دل على مكان خلل لم تره الوزارة. وكان يدعو النقاد إلى مكتبه ويثني على نقدهم. فإن كان نقداً صائباً شكرهم عليهم. وإن كان بخلاف الواقع وضّح الصورة لهم، دون تبرم أو حنق. وكان يطلب من بعض رسامي فن الكاريكاتير في الصحف أن يزودوه برسوماتهم النقدية فيوجه بتكبيرها وتعليقها في مكتبه. ولكن كم لدينا من غازي!!

فلا يزال الكثيرون يفسد النقد الودّ معهم. ويتعامل مع النقد الموضوعي بمعيار شخصي. وتضيق نفس المنقود وتتحول العلاقة إلى جفاء ومقاطعة. ويستطيع المنقود تحديد حالة النقد هل هو موضوعي أم فيه تحامل واستهداف. من خلال تقييم الحالة. فإن كان ما قاله النقاد صحيحاً فلا يجب الغضب. وإن كان غير ذلك فربما يكون النقد ناتجاً عن قصور في المعلومات سببه هذه الجهة أو تلك. وأحياناً يكون استهدافاً فعلياً. وهذا له طرق رسمية للتعامل معه.

الخلاصة أن الإنسان مثلما يحب المديح ويعجبه الثناء، فعليه تقبل النقد مهما كان قاسياً، فهو جزء من متطلبات عمله، وجزء من عملية الإصلاح والتطوير والتحسين، ومن يرفض النقد فعليه أن يبتعد عن العمل في المجال العام ■

إحدى ركائز رؤية ٢٠٣٠، وتدعم تطبيق الحكومة المفتوحة

# البيانات المفتوحة.. منصات إلكترونية للحكومة والتنمية المستدامة



إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

التطبيقات التكنولوجية للتقنية متجددة في عصرنا هذا الذي يشهد تطورات متلاحقة لم تكن نتيجتها. فهذه هي منصات البيانات المفتوحة (مفتوحة المصدر) أحد هذه التطبيقات، والتي أضحت فوائدها بمثابة تطور مهم وتطبيق لفكرة «الحكومة المفتوحة»، وأسلوب عصري جديد يُفتح على مصراعيه للمواطنين والمؤسسات المختلفة لتعزيز البحث العلمي، وتشجيع الابتكار والإبداع، ومساعدة المشروعات الجديدة، وتعزيز مشاركة المواطنين والحد من الفساد، وتحسين فعالية تقديم الخدمات العامة، وغيرها من الفوائد التي تستهدف المملكة تحقيقها ضمن رؤيتنا ٢٠٣٠، وهو ما تجسد في تدشين وإطلاق البوابة السعودية لـ «البيانات المفتوحة». فهذه البيانات بمثابة كنز؛ لذلك تم ابتكار العديد من الأدوات للتنقيب فيها، كالمحررين، وتحليل الشبكات الاجتماعية، والعناقيد، وتحليل التسلسل، وأدوار التجميع. وقد تنوعت المنصات الخاصة بالبيانات المفتوحة، وخاصة الحكومية منها؛ لما لها من مكانة متميزة في مجالات عديدة كالسياسات العامة؛ ولذلك توالت مبادرات هذه النوعية من البيانات والتي انطلقت أولها عام ٢٠٠٨م. في هذا التقرير نطلق معكم ونبحر بين منصات البيانات المفتوحة.

والعاصمة الأمريكية واشنطن دي سي».

### تجربة المملكة

وعلى مستوى المملكة العربية السعودية، هناك بوابة «البيانات المفتوحة»، هذه البوابة الحكومية التي تتولى نشر المعلومات الخاصة بالجهات الحكومية، وجعلها في متناول الجميع على شبكة الإنترنت، بحيث يستطيع كل شخص استخدامها وتوزيعها على الآخرين. وحول أهمية هذه البوابة قالت «دانا البشبيشي-الباحثة بمركز إتاحة المعرفة للتنمية بالجامعة الأمريكية: «هناك مواقع متعددة للبيانات المفتوحة التي أنشأتها بعض الدول العربية، وتقوم فكرتها على مبدأ إتاحة البيانات، فهي كنزٌ ثمين للصحفيين والباحثين لعمل قصص صحفية مدفوعة بالبيانات، ومن أبرز مواقع البيانات المفتوحة بوابة البيانات المفتوحة بالمملكة العربية السعودية، وهي من المبادرات المهمة لنشر البيانات الخاصة بالجهات الحكومية في شكل بيانات مفتوحة ومتاحة لجميع المواطنين الذين من حقهم الدخول إلى قواعد بيانات الوزارات المختلفة، ونسخها واستخدامها كما يريدون، كما تمكنهم من تقييم أداء الوزارات،

كليا على التنقيب في هذه البيانات ومعالجتها. تخيل مثلاً أن القيمة الاقتصادية المحتملة من نشر البيانات المفتوحة تقدر بنحوه مليارات دولار سنوياً. أما في أوروبا فقد قُدّرت القيمة الاقتصادية للبيانات المفتوحة بنحو ٤٠ مليار يورو سنوياً في كافة دول الاتحاد الأوروبي. ويضيف الحازمي: «يمكننا القول بثقة إن نجاح وتحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ لا يمكن أن يكتمل دون مراقبة عامة ومتابعة شعبية لأداء مختلف القطاعات لتشجيع أوجه التقدم ومعالجة أوجه الخلل. ولا يوجد طريق أضمن لتحقيق هذا الأمر كتوفير بيانات أداء مختلف القطاعات متاحة بشفافية على الإنترنت. هذه الخطوة لن تحسّن من أداء تلك القطاعات فحسب، بل ستوفر فضاءً جديداً لإبداع الخدمات والمنتجات القائمة على البيانات. وفي لندن على سبيل المثال، استخدمت البيانات المفتوحة الخاصة بالمواصلات من أجل تطوير تطبيقات متعددة؛ مما وفر على الحكومة عشرات الملايين كل عام، وذات الأمر حصل في الولايات المتحدة الأمريكية في عدة مدن؛ كبوسطن،

«  
تطوير تطبيقات أمريكية  
للبيانات المفتوحة تساعد  
في تفعيل تقديم الخدمات  
العامة وتحسين الأداء

### مهمة لرؤية ٢٠٣٠

يطرح فهد الحازمي- في صحيفة «مكة المكرمة»- مفهوم البيانات المفتوحة، فيرى أنها باختصار: منصة إلكترونية تنشر فيها بيانات المؤسسات الحكومية والخاصة الإحصاءات الحكومية في قطاعات التعليم والصحة والاقتصاد وغيرها، وتكون متاحة للاستخدام لأي زائر، وقد يتساءل البعض عن جدوى مثل هذا الأمر. أولى وأهم الفوائد المترتبة على مشاركة البيانات الحكومية هي في تعزيز مبدأ الشفافية الحكومية- كإحدى ركائز رؤية السعودية ٢٠٣٠- فحينما يرى المواطن والمتابع والراصد أداء مختلف القطاعات الحكومية؛ يستطيع أن يكون فكرة واضحة مدعومة بالأرقام عن حجم الإنجاز الفعلي.

الفائدة الأخرى المترتبة على مشاركة البيانات الحكومية تكمن في تحسين كفاءة أداء الجهات الحكومية، وهذه نتيجة المراقبة الشعبية. فضلاً عن الفوائد الاقتصادية المترتبة على مشاركة بيانات القطاع الحكومي. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، أدى نشر البيانات المفتوحة عن مختلف المجالات والقطاعات إلى تحسين الكثير من القرارات الحكومية ورفع جودتها ناهيك بتعزيزها للشفافية وفتحها المجال للعديد من الخدمات والمنتجات الجديدة المعتمدة



التنقيب فيها مهم  
للبنوك، والتأمين والنقل  
والتجارة، ويحل كثيراً  
من المشاكل ويصنع  
قرارات حكيمة

- في الوقت الملأئم: إتاحة البيانات بمجرد إنتاجها بما يحافظ على قيمتها الاستخدامية.
  - إتاحة الوصول للبيانات: ضرورة إتاحة البيانات للقطاع الواسع من المستخدمين للأغراض المختلفة.
  - إمكانية المعالجة إلكترونياً: يجب أن تكون البيانات مصممة بشكل يمكن المستخدم من معالجتها إلكترونياً.
  - غير تمييزية: يجب أن تتاح لأي شخص دون أسبقية للتسجيل أو الحصول على تصريح معين.
  - غير مسجلة الملكية: يجب أن تتاح بشكل لا يجعل أية جهة لديها حق التحكم أو التصرف فيها بشكل مطلق.
  - الرخصة مفتوحة: البيانات غير خاضعة لحقوق التأليف والنشر أو لبراءات اختراع أو لعلامات تجارية، إلا أنه يمكن فرض بعض القيود لأغراض الخصوصية وأمن المعلومات.
- ٦ فوائد
- وما يهمننا هو الفوائد التي يمكن أن يجنيها المجتمع من هذه البيانات الحكومية المفتوحة، خاصة في مجال التنمية الإدارية، وهذا ما يشير إليه د. محمد السعدني من أن البيانات الحكومية المفتوحة يمكن أن تساعد الأفراد والمؤسسات من خلال ما يلي:
  - دعم البحث العلمي: فالوصول على هذه

كميات هائلة من البيانات التي تغطي مختلف جوانب الحياة، حيث تتنوع ما بين بيانات الطقس، وبيانات النقل، وبيانات قانونية، وبيانات الصحة، وبيانات جغرافية، وإحصاءات العمالة والتوظيف، وغيرها. وهذه البيانات الحكومية قد تكون ذات قيمة كبيرة للمؤسسات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام، والقطاع الخاص، والمواطنين الذين يمكنهم استخدامها لأغراض اجتماعية وتجارية وسياسية. وقد أدركت الدول أهمية هذه البيانات الحكومية منذ القدم، وعملت على نشرها داخل المطبوعات الحكومية التي أصبحت مصدراً مهماً من مصادر المعلومات في كل القطاعات والمجالات. ثم بفضل التطور التقني، وعوامل أخرى؛ اتجهت الدول إلى شبكة الإنترنت بموجب رخصة مفتوحة تسمح لأي شخص بأن يقوم باستخدام هذه البيانات والإصدارات، وإعادة استخدامها، ومعالجتها، وإعادة توزيعها دون قيود قانونية أو تقنية.

#### ٨ شروط

ويوضح د. السعدني أنه لكي تصنف البيانات الحكومية على أنها بيانات مفتوحة ينبغي أن تتوافر عدة شروط، وهذه الشروط هي مجموعة من المبادئ التي تمت صياغتها في عام ٢٠٠٧م، وتتمثل في الآتي:

- الاكتمال: إتاحة جميع البيانات العامة للجمهور، بحيث تكون مجموعات البيانات المتاحة مكتملة بأكبر قدر ممكن، بما يعكس صورة كاملة عما هو مسجل عن موضوع معين. والبيانات العامة هي تلك البيانات التي لا تخضع لقيود الخصوصية والسرية أو القيود التمييزية.
- الأسبقية: يتم جمع البيانات مباشرة من المصدر بأكبر قدر من التفاصيل وليس في أشكال مجمعة أو معدلة.

تحقق مراقبة عامة  
ومتابعة لأداء مختلف  
القطاعات، والمساهمة  
في نجاح وتحقيق رؤية  
٢٠٣٠

وإبداء آرائهم في السياسات الحكومية، وإنشاء تطبيقات استناداً إلى قواعد البيانات المفتوحة. وأضاف «البشبيشي»: «يحق لأي صحفي يعمل بالسعودية أو خارجها الاستفادة من بوابة البيانات المفتوحة في إنتاج موضوعات وقصص صحفية مزودة بالأرقام والإحصائيات في القطاعات المختلفة التي يريد تسليط الضوء عليها، وبالتالي قضت هذه البوابات على معضلة شح المعلومات، وإهدار الوقت في انتظار الحصول عليها، حيث بإمكان الصحفيين التجول في أقسام البوابة للتعرف على طبيعة البيانات المقدمة لهم لتطويعها في موضوعاتهم. ويمكن للصحفي البحث عن موضوعه في الوزارات، والمؤسسات، والقطاعات المختلفة، ثم «فلتره» بحثه من خلال الاستعانة بالكلمات المفتاحية للحصول على مزيد من المعلومات، كما يمكنه أيضاً الحصول على صيغ مختلفة للبيانات، وذلك إما من خلال صفحة «وورد»، أو «شيت إكسل»

فكرة ظهورها

وحتى تتضح الصورة كاملة لدى القارئ الكريم؛ فإن د. محمد عبدالرحمن السعدني في دراسته «البيانات الحكومية المفتوحة في العالم العربي» يستعرض فكرة ظهور البيانات الحكومية المفتوحة، فيشير إلى أن الجهات الحكومية تقوم بإنتاج وتجميع

### الحكومة المفتوحة

وفي ضوء ما تقدم، طرحت المؤسسات المعنية بهذا الشأن وكذلك الخبراء والمعيّنون مفهوم «الحكومة المفتوحة»، والتي تعد البيانات المفتوحة إحدى أهم آلياتها، وهو ما يتناوله تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، لا سيما أهداف إستراتيجيات الحكومة المفتوحة والتي تتحدد في الآتي: تطوير شفافية القطاع العام، وتطوير القطاع العام، وتطوير استجابة القطاع العام للاحتياجات، وزيادة ثقة المواطنين في المؤسسات العامة، وتطوير فعالية القطاع العام، وتطوير مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وتطوير كفاءة القطاع العام، والحد من الفساد ومحاربه، وتطوير النمو الاقتصادي، وتطوير شفافية القطاع الخاص.

كما يجمل التقرير الجهات الفاعلة المشاركة في تطوير إستراتيجية الحكومة المفتوحة في كل من: المؤسسات الحكومية المعنية، والمجتمع المدني المنظم/المنظمات

فجوهر البيانات الحكومية المفتوحة عبارة عن بيانات عن النفقات الحكومية والأداء؛ وبالتالي نشر مثل هذه البيانات قد يسمح للمجتمع المدني بالقيام بكشف سوء السلوك الحكومي ومساعدته في كبح الفساد.

● تعزيز مشاركة المواطنين: فهذه البيانات توفر أساساً لمشاركة المواطنين وجعلهم أكثر وعياً وفعالية.

● تحسين فعالية الخدمات العامة: فعرض البيانات عن مقدمي الخدمة بصورة صحيحة قد يساعد المواطنين في اتخاذ قرارات مدروسة بشأن أفضل الخدمات التي تقدم، كما تساعد مقدمي الخدمات في تحسين أدائهم. فعلى سبيل المثال، أتاحت الولايات المتحدة تطبيقات تم تطويرها على أساس مبادرة البيانات الحكومية المفتوحة تقدم بيانات عن المنتجات، وأمان السيارات، وأداء شركات الطيران، وخطط الرهن العقاري، وغيرها؛ مما يساعد المستهلكين على الاختيار الصحيح، ويساعد مقدمي الخدمات على تحسين أدائهم.

البيانات يمكن أن يساعد الباحثين والمؤسسات البحثية في إجراء الأبحاث الدقيقة.

● تشجيع الابتكار: فتوافر وتدقق البيانات والمعلومات بصفة عامة يتيح للمواطنين فرصاً واسعة للابتكار والإبداع عبر تطوير التطبيقات المركبة لدمج وتوليف المعلومات من مصادر مختلفة؛ مما قد يوفر بعض الأدوات المفيدة في إجراء تحليل الأسواق والتنبؤ بالتوجهات السائدة، وما إلى ذلك.

● مساعدة المشروعات الجديدة: ففوائد البيانات الحكومية المفتوحة لا تقتصر على المشروعات القائمة بالفعل، بل تفيد المشروعات المحتملة أيضاً وقطاعات الأعمال التجارية التي تخطط لتأسيس نشاطها. وسيكون بمقدور المؤسسات التجارية الحديثة توظيف البيانات بشكل جيد، على سبيل المثال يمكنها الاستفادة من البيانات لدراسة الجوانب السكانية لمنطقة معينة. وبناء على ذلك، يمكن للمؤسسة اتخاذ قرار بتحديد الموقع الملائم لنشاطها التجاري.

● تعزيز الحكم الرشيد والحد من الفساد:



## الموارد البشرية والموظفون العموميون من بين أكثر ٣ تحديات تواجه تنفيذ المبادرات الحكومية المفتوحة

ومعلومات الخدمة وغيرها. يمكن للشركات استخدام البيانات لتصنيف المستفيدين من مجموعات المستفيدين الأساسية وإيجاد الخصائص المشتركة للمستفيدين ورغباتهم المستقبلية، وتقديم منتجات كافية وخدمات تلبي رغباتهم. وتستخدم معظم التطبيقات التنقيب عن البيانات للدعاية والتسويق والمبيعات، كما يمكن استخدامه في التشخيص، ومن الأمثلة على هذه التطبيقات: مكاتب الائتمان والقروض، و«السوبر ماركت»، وشركات الأدوية، ونظام حجز الطيران، ووكالة الاستخبارات، وطبيب التحليل، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، والبنوك، وغيرها ■

المصلحة في الاعتبار في النتيجة النهائية.

- الارتباط: بتوفير الفرص للمشاركة في عمليات السياسة العامة، وقد يستتبع ذلك أن يكون للمشاركين تأثير على صنع القرار، ويمكن أن تشمل عناصر المشاركة في اتخاذ القرار/الإنتاج المشترك حصة متوازنة بين أصحاب المصلحة المعنيين.

### التنقيب عنها

وربما يتساءل البعض عن الوصول للبيانات المفتوحة، والبحث فيها، وكيفية توظيفها بشكل تنموي وفعال؟ وهو الأمر الذي يوضحه د. أحمد فايز في بحثه عن «التنقيب عن البيانات مفتوحة المصدر»، مبيناً أن الاهتمام بالتنقيب عن البيانات بدأ عام ١٩٨٩م أثناء انعقاد ورشة عمل حول اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات. ويلعب التنقيب عن البيانات دوراً أساسياً في البنوك، والتأمين والنقل والتجارة، ويمكن للتنقيب عن البيانات حل كثير من المشاكل الحسابية، وزيادة الأرباح وصنع قرارات حكيمة. ولم تكن العمليات التجارية التطبيق الأولى لتقنيات التنقيب عن البيانات، إنما كانت من المجالات المهمة؛ لأن العمليات التجارية بها الكثير من بيانات المبيعات، مثل: تسجيلات الشراء الخاصة بالمستفيدين، ومعلومات المستهلكين،

## ٥ مليارات دولار سنوياً القيمة الاقتصادية لنشر البيانات المفتوحة، وفي أوروبا تقدر بـ ٤٠ مليار يورو

غير الحكومية، والمؤسسات الأكاديمية، والمواطنين، والمجموعات المهنية المنظمة، والمنظمات الدولية، والإعلام/الصحفيين. ويسلط التقرير الضوء على إدارة الموارد البشرية والموظفين المدنيين؛ باعتبارها من بين التحديات الثلاثة الأكثر وروداً في تنفيذ المبادرات الحكومية المفتوحة، ومن ثم فإنه من المهم زيادة وعي الموظفين العموميين وفهمهم وقدراتهم، بحيث ينظر إليهم على أنهم استثمارات أساسية في نجاح المبادرات الحكومية المفتوحة. وهو ما يحدث من خلال بعض قنوات المعلومات الرسمية لإبلاغهم بوجود هذه المبادرات عبر التعميمات الداخلية، أو الحلقات التدريبية، أو النشر في الجرائد الرسمية. كذلك يصنف التقرير مستويات مشاركة أصحاب المصلحة وفق ٣ مستويات كالتالي:

- المعلومات: من خلال إتاحة المعلومات والبيانات للأطراف الأخرى، وجعل الجمهور المستهدف أكثر دراية وحساسية لقضايا محددة، وتشجيع أصحاب المصلحة على الارتباط بالقضايا واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- الاستشارة: حيث جمع التعليقات والإدراك والمعلومات والخبرة من أصحاب المصلحة، وأنه ليس هناك التزام بوضع آراء أصحاب



إن مسيرة الإدارة والتنمية الإدارية في وطننا حافلة بنماذج مشرفة، أسهمت في هذه المسيرة بكل تفران وإخلاص. في هذا العدد نستعرض بعض تجارب د. محمد الحيزان، عضو مجلس الشورى.

## د. محمد الحيزان.. رائد الإدارة الإعلامية والتطوير الأكاديمي

حصل د. محمد بن عبدالعزيز بن عبدالرحمن الحيزان على بكالوريوس اللغة العربية من كلية اللغة العربية بجامعة الإمام عام ١٤٠٢هـ، والماجستير في العلاقات العامة عام ١٤٠٧هـ، والدكتوراه في الإعلام عام ١٩٩٣م.

### حياته العملية

د. محمد الحيزان عضو بمجلس الشورى منذ عام ١٤٣٨هـ. كما كان مستشاراً إعلامياً لمعالي وزير التعليم العالي في الفترة من ٢٠٠٨-٢٠١٥م. وكذلك كان المشرف العام على الإدارة العامة للإعلام والعلاقات العامة بوزارة التعليم العالي في الفترة من ٢٠٠٨-٢٠١٥م. وكذلك رئيس



مجلس إدارة الجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان منذ عام ٢٠١٠م حتى الآن. كما كان عضواً بمجلس إدارة دار الملك عبدالعزيز التي يرأسها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز حفظه الله. وهو رئيس اللجنة التأسيسية المكلفة بإنشاء قسم الإعلام الإلكتروني بالجامعة الإلكترونية السعودية في الفترة من ٢٠١٤م-حتى الآن. وكان مستشاراً إعلامياً لسمو رئيس الهيئة العليا للسياحة والتراث الوطني للشؤون الإعلامية في الفترة من ٢٠٠١-٢٠٠٦م. ورئيس اللجنة الفنية لشبكة قنوات التعليم العالي الفضائية، ٢٠٠٩-٢٠١١م. وعضو مجلس إدارة الجمعية السعودية للإعلام والاتصال في دورته الأولى ٢٠٠١-٢٠٠٤م.

وهو عضو الرابطة العربية الأمريكية لأساتذة الاتصال. وعضو اللجنة المكلفة من المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي لإعداد اختبار نواتج أقسام الإعلام بالملكة العربية السعودية، ٢٠١٥م. وتولى عمادة كلية الإعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ٢٠٠٥-٢٠٠٧م، وقد تبني خلال تلك الفترة إستراتيجية تطويرية للكلية أدت

إلى إنجاز ما يلي: تأسيس برنامج تدريس الإعلام للطالبات (دراسات عليا) لأول مرة في المملكة العربية السعودية، وإعادة هيكلة الخطة الدراسية لقسم الإعلام؛ بحيث تم استبدال أكثر من ٩٠٪ من المناهج بمقررات عصرية، واستحداث شعب جديدة شملت النشر الإلكتروني، والاتصال التسويقي بالإضافة إلى الشعب التقليدية، الإذاعة والتلفزيون، والعلاقات العامة، وتم البدء في الدراسة وفقاً للمناهج الجديدة اعتباراً من بداية الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٢٧-١٤٢٨هـ.

### عضوية مجالس ولجان

تولّى عضوية العديد من المجالس واللجان، ومنها: رئيس اللجنة المنظمة للمؤتمر الثاني لوزراء السياحة في الدول الإسلامية ١٤٢٣هـ، ورئيس اللجنة الإعلامية للملتقى خادم الحرمين الشريفين لخريجي الجامعات السعودية من جنوب شرق آسيا، ٢٠٠٢م، ورئيس اللجنة الإعلامية للمؤتمر الدولي لآلية التنمية النظيفة، ٢٠٠٦م، ورئيس اللجنة الإعلامية لاجتماع المائدة المستديرة الثاني لوزراء الطاقة في آسيا، ٢٠٠٦م، ورئيس اللجنة العلمية لمؤتمر التربية الإعلامية الذي نظّمته وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧م، ورئيس اللجنة الإعلامية للمؤتمر الدولي الأول للتعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد، ٢٠٠٩م. وعضو اللجنة العلمية للمؤتمر الخامس للجمعية السعودية للإعلام والاتصال، ٢٠٠٩م، وعضو اللجنة التحضيرية والإشرافية ورئيس اللجنة الإعلامية للمعرض الدولي السنوي للتعليم العالي الذي تنظمه وزارة التعليم العالي وذلك على مدى ست دورات من انطلاقه في الفترة من ١١-١٤/٢/١٤٣١هـ الموافق ٢٦-٢٩/١/٢٠١٠م، وعضو وفد المملكة العربية السعودية في المؤتمر الثالث لوزراء السياحة في الدول الإسلامية، دكار، السنغال، مارس ٢٠٠٥م.

### المؤلفات والبحوث

قدم العديد من المؤلفات والبحوث، ومنها: كتاب البحوث الإعلامية: أسسها، أساليبها، مجالاتها. (ثلاث طبعات، ١٩٩٨، ٢٠٠٤، ٢٠١٠م)، والتعرض الجماهيري للتلفزيون في المملكة العربية السعودية، ١٩٩٣م، واستخدامات الاتصال الهاتفي في المملكة العربية السعودية، ١٩٩٦م، والتعرض الجماهيري للإذاعات المحلية في المملكة العربية السعودية، ١٩٩٧م، ودور الإعلام في توعية الجمهور بالوقف، ١٩٩٥م، والفروق بين الرجال والنساء في استخدام وسائل الاتصال، ١٩٩٤م ■

الخبير الاقتصادي د. عبدالعزيز داغستاني لـ «التنمية الإدارية»:

## اكتتاب أرامكو يعزز مكانة المملكة في مجموعة العشرين، ويجذب الاستثمارات الأجنبية



أكد الخبير الاقتصادي وعضو مجلس الشورى السابق د.عبدالعزيز داغستاني أن اكتتاب شركة أرامكو كان بمثابة اختبار للقرار الوطني الذي تجاوز كثيراً من التقارير المالية التي شككت في تقدير القيمة السوقية الموضوعية والحقيقية لهذه الشركة العملاقة. وأوضح أن ميزانية المملكة ٢٠٢٠ توضح زيادة الإيرادات غير النفطية للدولة، وهذا مؤشر مالي يعكس النجاح في إستراتيجية تنويع مصادر الدخل. وقال د.داغستاني: إن الاقتصاد السعودي يمكن أن يحقق المزيد من التطور، ويحافظ على قوته بالتركيز على تنفيذ محاور رؤية ٢٠٣٠ الطموحة كإستراتيجية طويلة الأجل.

### أجرى الحوار: سامح الشريف

هذا الطريق لتقييم مسيرة الرؤية، وهذا في إطار مرونة التعامل مع السياسات والإجراءات الاقتصادية التي يتم التعامل معها. ووفقاً لذلك، يمكن تحديد المجالات والقطاعات الاقتصادية الواعدة التي يمكنها أن تسهم في تحقيق ذلك، وإن كان من

إيجابي يعكس السير بنجاح في إستراتيجية تنويع مصادر الدخل. وهو مؤشر محفز في فترة التحول الاقتصادي الوطني في إطار الوصول إلى تحقيق كافة استحقاقات رؤية ٢٠٣٠ التي تعمل كافة فعاليات الاقتصاد للوصول إليها. ومن الضروري النظر إلى ميزانية الدولة على أنها محطة سنوية في

● هناك جهود حثيثة مؤخراً على صعيد تنويع مصادر الدخل.. برأيك ما أهم المجالات والقطاعات الاقتصادية الواعدة؟  
■ تشير تقديرات ميزانية ٢٠٢٠ إلى زيادة الإيرادات غير النفطية للدولة ومعظمها من إيرادات غير ضريبية، وهذا مؤشر مالي

●● مؤشرات ميزانية  
٢٠٢٠ مالياً واقتصادياً  
تعد إيجابية بكل  
المعايير الموضوعية

نافلة القول التأكيد على أن معيار المفاضلة بين الخيارات الاستثمارية المتاحة هو مستوى تحقيق القيمة المضافة التي تقاس على أساسها معايير التفضيل ومسارات التوجه الاستثماري، مع التأكيد على جانبي القدرة على خلق الوظائف وتحقيق كفاءة الاستثمار ومضامين الاستدامة.

اكتتاب أرامكو

● كيف ترى الآثار الإيجابية لاكتتاب أرامكو على الشركة والاقتصاد المحلي؟  
■ اكتتاب شركة أرامكو السعودية كان بمثابة اختبار للقرار الوطني السعودي الذي تمكّن من تجاوز كثير من التقارير المالية

التي صدرت من مؤسسات دولية شككت في تقديرنا للقيمة السوقية الموضوعية والحقيقية لهذه الشركة العملاقة التي تعد الآن الأكبر قيمة سوقية في العالم والأعلى ربحاً، وإدراجها في السوق المالية السعودية سيضع هذه السوق في المرتبة الخامسة عالمياً، وهذا إنجاز قياسي في زمن قياسي يعزز مكانة المملكة العربية السعودية في مجموعة العشرين، ويكسب الاقتصاد زخماً إيجابياً يزيد من قدرته على جذب الاستثمارات الأجنبية؛ وبالتالي يدعم مسيرة إعادة هيكلة الاقتصاد السعودي بما يسهم في تنوع مصادر الدخل الذي يعد ركيزة مهمة لتحقيق تنمية مستدامة تتناسق مع رؤية ٢٠٣٠ التي نفتتح منها بخطى واثقة تخلق مناخاً إيجابياً يمكن أن نبني عليه بكل طمأنينة.

توازن وتوجه مرحلي

تقييم ذلك؟  
■ مؤشرات ميزانية ٢٠٢٠ مالياً واقتصادياً تعد إيجابية بكل المعايير الموضوعية، وتأتي ضمن النسق التنموي التراكمي المتصاعد الذي تسيّر عليه إستراتيجية رؤية ٢٠٣٠، وهي في الوقت نفسه حافظت على مستوى إنفاق داعم لهذا الهدف ويعجز مقبول قياساً على حجم الدين العام الذي لا يشكل مصدر قلق، إذ إنه يظل في المستوى والمعايير الدولي المقبول، وبما لا يؤثر على الملاءة المالية للاقتصاد السعودي الذي يركز على موارد اقتصادية كامنة يقودها النفط بالاحتياطي الأكبر عالمياً، والمعايير هنا هو معيار توازن اقتصادي بين متطلبات الحاضر وإمكانات التعامل مع المستقبل المنظور، وهذه هي حكمة الاقتصاد الذي يدرك البعد الاستراتيجي لهذا التوازن.  
● اتجهت بعض المؤسسات الحكومية والجامعات لإنشاء شركات تابعة لها تعمل وفقاً لفلسفة القطاع الخاص..

● ميزانية المملكة ٢٠٢٠ تثبت قوة ومثانة الاقتصاد السعودي..كيف





بما يضمن درجة عالية من المرونة، ولا شك أن من أهم ما تم في السنوات القليلة الماضية هو تمكين المرأة السعودية وهو ما ساهم في تفعيل الموارد البشرية التي هي وقود التنمية وهدفها ووسيلتها وغايتها. نحن نسير في خط تصاعدي بخطى ثابتة واثقة تستحق أن نسهم جميعاً في تسارعها.

● كيف يمكن أن يحقق الاقتصاد السعودي مزيداً من النمو والتطور في ظل المتغيرات الدولية الجديدة ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

■ يمكن للاقتصاد السعودي أن يحقق المزيد من التطور، ويحافظ على قوته وحيويته بالتركيز على تنفيذ محاور رؤية ٢٠٣٠ الطموحة كإستراتيجية طويلة الأجل تعمل على تفعيل الميزة النسبية التي تتمتع بها بعض الموارد الاقتصادية؛ لأن ذلك يعني المحافظة على قدرته التنافسية التي هي أساس قوته وحيويته. والمحافظة على هذه

## ●● زيادة الإيرادات غير النفطية مؤشر يعكس نجاح إستراتيجية تنوع مصادر الدخل

### القدرة التنافسية

● كيف تنجح جهود تشجيع المواطن السعودي على الاستثمار وخلق مستثمر صغير؟

■ تعتمد رؤية ٢٠٣٠ على المواطن السعودي كشريك في تحقيقها وكمستفيد منها، وتعمل الأجهزة الحكومية ذات العلاقة على دعم مشاركة المواطن السعودي في النشاط الاقتصادي، وهو دعم لوجستي ومالي، وهناك أجهزة حكومية تقدم هذا الدعم مباشرة، وتتم حالياً إعادة النظر في كثير من الأنظمة المتعلقة بدور المواطن السعودي في الأنشطة الاقتصادية والأعمال التجارية

ما الجدوى الاقتصادية لهذا التوجه؟  
■ أعتقد أن هذا التوجه مرحلي بحكم دور الحكومة حالياً كقطاع عام في الاقتصاد السعودي والدور المهم لهذا القطاع، وأقول مرحلي لأنه يتزامن مع إستراتيجية دعم القطاع ليكون له الدور الأكثر شراكة وفاعلية في المستقبل عندما تتحقق رؤية ٢٠٣٠، وهي التي تدعو إلى تمكين القطاع الخاص. هذه المرحلة الحالية هي مرحلة بناء السند الحكومي اللوجستي التي تدعم القطاع الخاص في المستقبل، وقيام هذه الأنشطة في القطاع العام الآن بمعايير عمل القطاع الخاص هو تهيئة لذلك التوجه المستقبلي لتمكين القطاع الخاص مع الحرص على أن تقوم هذه الأعمال والأنشطة وفق معايير تقوم على أسس استثمارية اقتصادية تلتزم بمعايير المهنية وتكون تحت سقف المراقبة والمحاسبة مما ينعكس على كفاءة الأداء وجودة العمل.

## ●● القطاعات الاقتصادية الواعدة تخلق الوظائف وتحقق كفاءة الاستثمار والاستدامة

القدرة أصبحت الآن مهمة صعبة في ظل العولمة؛ لأن الاقتصادات تقاربت وتشابكت. ولهذا، فإن العبء أصبح أكبر، ولا يمكن أن تستقيم الأمور في المستقبل إذا لم نلتزم برؤية إستراتيجية واضحة لتفعيل الموارد الاقتصادية المتاحة.

### خبرات أجنبية

● الاستثمار الأجنبي في المملكة يعد إحدى الركائز التي تعتمد عليها الدولة في بناء اقتصاد قوي ومتنوع، فكيف يمكن تفعيل دور المستثمر الأجنبي؟  
■ لا يمكن لأي دولة في العالم أن تستغني عن الاستثمارات الأجنبية؛ فهذه الاستثمارات للدول النامية مهمة جداً؛ لأنها وسيلة لجلب التقنية الحديثة. ولا يمكن لأي اقتصاد نام أن يتطور من دون الخبرات الأجنبية والاستثمارات الأجنبية. ولهذا كان من أهم محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠ تشجيع الاستثمارات الأجنبية، وتهيئة المناخ المناسب لها؛ لأن المنافسة عليها شديدة، والاستثمار يبحث عن مناخ مناسب وبيئة مستقرة وأمنة، وهو ما توفره حالياً المملكة وتدعو له، وقد تحقق الكثير في هذا الجانب الحيوي المهم.

● هل يعد الاستثمار في العقارات والمخططات الجديدة إضافة إيجابية للاقتصاد السعودي؟  
■ الاستثمارات العقارية استثمارات

جامدة لا تتوفر فيها ميزة القيمة المضافة للاقتصاد مثل الاستثمارات الصناعية. وهي استثمارات تقليدية تعكس فكراً اقتصادياً تقليدياً جداً لا يمتلك القدرة على الإبداع والمخاطرة. والمسألة تتعلق بالقيمة المضافة للاقتصاد والقدرة على استغلال وتنمية الموارد الاقتصادية المتاحة.

### جرعات توعوية

● ما هي أبرز السلبيات في القطاع الحكومي؟  
■ الجهاز الحكومي في مختلف دول العالم جهاز يصنع البيروقراطية، وهذا لا يعني أن الجهاز الإداري في القطاع الخاص ليست به عيوب، وخاصة الأجهزة الإدارية في بعض الشركات المساهمة التي أصبحت وكأنها إدارات حكومية. وتلافي السلبيات يرتبط كثيراً بالوعي الاجتماعي، ونحن نحتاج إلى جرعات توعية اجتماعية كبيرة وفق مسارات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الإستراتيجية وجودة الحياة التي تعلم الإنسان الانضباط والمسؤولية واحترام الوقت والإخلاص في العمل.

### الاقتصاد الجديد

● تصدرت العمليات الإلكترونية التجارية المرتبة الأولى في الاقتصاد الحديث، كيف يمكن استثمار هذه التقنية كي تكون رافداً مهماً للاقتصاد؟  
■ في عصر العولمة لا يمكن أن تكون لك قدم تقف على أرض صلبة دون أن تتعامل مع العالم إلكترونياً. وهذا الأمر يحتاج إلى تنظيم وأسس؛ حتى يمكن أن تقوم عليه حركة تجارية نشطة وشاملة يمكنها أن تكون بديلاً للاقتصاد التقليدي. والعمليات الإلكترونية هي عصب الاقتصاد الجديد الذي يشكل الآن اقتصاد المستقبل. ولا يمكن لأي اقتصاد أن يتطور إذا كان بعيداً عن هذا الواقع، ولكي يكون لنا دور فاعل في الاقتصاد الجديد؛ فإن علينا أن نبدأ بالنشء الجديد والمراحل الابتدائية في الدراسة، بنشر الثقافة الإلكترونية وغرسها في فكر وممارسة الطفل السعودي؛ حتى يتكون جيل جديد قادر على التعامل مع العمليات الإلكترونية ■



## علم البيانات وصناعة القرار

تعتبر البيانات هي «نقط القرن الواحد والعشرين»، وكما أنه لا يمكننا استعمال النفط والاستفادة منه في صورته الأولية، إلا بعد تكريره. كذلك هي البيانات التي تعتبر الصورة الخام للمعلومات، لا يمكننا الاستفادة منها إلا في حال تنقيبها وتحليلها والتنقيب فيها لاستخراج المعلومات التي تفيدها. ومع زيادة حجم البيانات بشكل هائل، حيث بات العالم ينتج من حولنا حالياً أكثر من ٢,٥ إكسابايت (إكسابايت = مليون جيجابايت) من البيانات يومياً؛ فقد أصبح استخراج المعلومات من البيانات الكبيرة أمراً حتمياً لاستحالة التعامل البشري مع كل هذا الركام من البيانات، وذلك بغرض صناعة القرار. تعتبر عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وجوهرها، ويتوقف نجاح المؤسسة أو القطاع الحكومي إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، وذلك لن يتأتى إلا بتجميع البيانات لمعالجتها وتحليلها بتقنيات الذكاء الاصطناعي لاستخلاص المعلومات المطلوبة منها؛ بغرض التنبؤ والتصنيف والتحسين المستمر للعمليات. وفي الآونة الأخيرة باتت الهيئات والمؤسسات وقطاعات المملكة الحكومية والخاصة التي تمتلك رصيماً وافراً من البيانات في حاجة إلى علماء بيانات كي يحققوا الاستفادة العظمى من تلكم البيانات باستخراج ما يفيد منها في صناعة القرار، وتحسين الخدمات والمنتجات وتطويرها بأقل التكاليف وأعلى جودة، وتوجد العديد من التطبيقات الحياتية التي يمكن من خلال التنقيب في البيانات الخاصة بها تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى دقة وأقل جهد وتكلفة، ومنها علي سبيل المثال ما يلي:

(١) تطوير الخدمات الحكومية بجميع صورها: من رصد مدى رضا المواطنين عنها، وتلخيص آرائهم ورغباتهم بشكل فعال، وعلى ضوء النتائج المحللة يمكن استنتاج ما يلزم عمله للتطوير والتحسين ومعالجة المشاكل.

(٢) تحسين وتطوير العملية التعليمية، بتحديد المتاعب التي يقابلها المتعلمون والمعلمون أثناء العملية التعليمية؛ وذلك بغرض مواجهتها وتحسينها، بل إنه من الممكن تحديد المواد العلمية المناسبة لكل طالب التي تتماشى مع قدراته وطرق دراستها ومحتوى المادة العلمية.

(٣) تحسين الخدمات الصحية والقطاع الصحي بجميع نشاطاته الطبية والدوائية: حيث تقوم النظم الخبيرة بمساعد الأطباء في تشخيص كثير من الأمراض (كالإكتشاف المبكر لبعض أنواع السرطانات والأورام والالتهابات) والتعرف عليها وعلى مسبباتها من خلال بيانات المرضى والتاريخ المرضي لهم والتوصية ببعض العلاجات المناسبة.

(٤) أيضاً تفيد عملية التحليل والتنقيب في البيانات مراكز وحدات الاستجابة للكوارث بالتنبؤ بها لإعداد خطط الإغاثة والطوارئ قبل وقوعها.

(٥) تطوير الخدمات المقدمة من شركات التوظيف أو التدريب أو الشركات التجارية المروجة لبضاعتها: بتخليق ملايين الاقتراحات اليومية على مواقع التواصل الاجتماعي (من ترشيح وظائف أو دورات تدريبية أو منتجات وغيرها)، بما يتناسب مع احتياجات شرائح المستخدمين المختلفة رواد تلكم المواقع.

(٦) وفي قطاع البنوك والمعاملات المالية، بات التنبؤ بمخاطر الاحتيال أمراً ممكناً، وتصنيف العملاء إلى شرائح معينة حسب بعض السمات المشتركة بينهم؛ مما يذلل عملية اقتراح وعرض الخدمات المناسبة لكل شريحة ■



د. محمد عاطف موسى \*

“  
البيانات هي  
نقط القرن  
الواحد  
والعشرين  
ولا يُستفاد  
منها إلا بعد  
التكرير

22

العدد ١٧١ - ربيع الآخر - ١٤٤١هـ

## عدم الاختصاص



د. أيمن رميس

قطاع القانون

معهد الإدارة العامة بالرياض

محل الطعن بتعديده على اختصاص سلطة قضائية؛ يكون معيباً بعبء عدم الاختصاص الجسيم. ومن ثم يكون إجراء معدوماً لا يرتب أثراً، ولا يخضع الطعن فيه للاشتراطات الإجرائية المنصوص عليها في قواعد المرافعات والإجراءات أمام الديوان؛ الأمر الذي يتعين معه على الدائرة أن تكشف عن بطلانه وتحكم بإلغائه دون النظر في استيفاء الدعوى لشروطها الشكلية الإجرائية». (راجع: ديوان المظالم، رقم القضية الابتدائية ٢/٣/١/د/٢٣٠ لعام ١٤٣٥هـ، رقم قضية الاستئناف ٢/٥١٦٤/س لعام ١٤٣٥هـ، رقم حكم الاستئناف ٢/٢٣٨٦ لعام ١٤٣٥هـ، تاريخ الجلسة ١٣/٩/١٤٣٥هـ، مجموعة الأحكام والمبادئ الإدارية لعام ١٤٣٥هـ، المجلد السادس، ص ٣٠١). ومن تطبيقاته أيضاً: «وحيث إن القرار الطعن الذي يطلب المدعي إلغاءه قد صدر في صورة خطاب موجه من مدير إدارة رخص البناء بالعاصمة المقدسة إلى رئيس بلدية أجياد الفرعية، فإنه قد صدر ممن لا يملك حق إصداره؛ ذلك أن مدير إدارة رخص البناء غير مختص بإصدار قرار الإزالة، ولما كانت المدعى عليها قد خالفت قواعد الاختصاص، وذلك بالمخالفة لما نصت عليه المادة (٣/٢) من لائحة الجزاءات والغرامات البلدية فإن قرارها يكون معيباً بعبء عدم الاختصاص مما يجعله معدوماً؛ الأمر الذي يتعين معه القضاء بإلغائه. ولا ينال من ذلك ما دفع به ممثل المدعى عليها بعدم قبول الدعوى شكلاً؛ بحجة أن التظلم قد قُدم بعد فوات المدة المحددة للتظلم؛ ذلك أن الدائرة قد انتهت إلى أن القرار قد شابه عيب جسيم أدى إلى اعتباره في حكم المعدوم؛ فإنه والحالة هذه لا يتحصن بمضي المدة». (راجع: ديوان المظالم، رقم القضية الابتدائية ١٠/١٢/ق لعام ١٤٣٢هـ، رقم قضية الاستئناف ٢/٢٧٨٨/س لعام ١٤٣٦هـ، تاريخ الجلسة ١٢/٩/١٤٣٦هـ، مجموعة الأحكام والمبادئ الإدارية لعام ١٤٣٦هـ، المجلد الرابع، ص ٢٠٥) ■

عدم الاختصاص الجسيم، عيب يتوجه إلى ركن الاختصاص في القرار الإداري، ومن المعلوم أن القرارات الإدارية هي وسيلة الإدارة الفردية والملزمة للتأثير في المراكز القانونية للأفراد، وهي الوسيلة الأكثر شيوعاً وفاعلية داخل الأجهزة والمؤسسات الحكومية؛ بحسبان أنها تصدر بإرادة الإدارة المنفردة، وتتمتع بقرينة الصحة والنفوذ متى تحقق علم المخاطبين بها بالتبليغ أو النشر أو العلم اليقيني.

ويلزم لصحة القرار الإداري من الناحية النظامية أن يستجمع أركاناً خمسة كالتالي: الاختصاص، والشكل، والسبب، والمحل، والغاية؛ وبناء على ذلك يتعيب القرار الإداري ويكتسي بعدم المشروعية حال انتفاء أحد هذه الأركان. وفي ذلك نصت المادة (١٣) من ديوان المظالم على أن: «تختص المحاكم الإدارية بالفصل في الآتي: ... ب- دعاوى إلغاء القرارات الإدارية النهائية التي يقدمها ذوو الشأن، متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص، أو وجود عيب في الشكل، أو عيب في السبب، أو مخالفة النظم واللوائح، أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها، أو إساءة استعمال السلطة، بما في ذلك القرارات التأديبية، والقرارات التي تصدرها اللجان شبه القضائية والمجالس التأديبية. وكذلك القرارات التي تصدرها جمعيات النفع العام -وما في حكمها -المتصلة بنشاطاتها، ويعد في حكم القرار الإداري رفض جهة الإدارة أو امتناعها عن اتخاذ قرار كان من الواجب عليها اتخاذه طبقاً للأنظمة واللوائح...».

وقد درج الفقه على تقسيم عيب عدم الاختصاص إلى عيب عدم اختصاص جسيم، وعيب عدم اختصاص بسيط. وينصرف عيب عدم الاختصاص الجسيم إلى المخالفة الصارخة للقواعد النظامية التي تحدد أصحاب الصلاحية، بحيث يغدو القرار منعديماً من الناحية النظامية؛ فلا تلحقه أية حصانة بفوات مواعيد الاعتراض عليه، ولا يشترط التظلم منه. وقاضي المظالم في فحصه لمشروعية القرار الإداري من حيث الاختصاص لا ينتظر دعواً من الخصوم؛ فقواعد الاختصاص تتعلق بالنظام العام؛ حيث تتعرض لها الدائرة من تلقاء نفسها، ولا يجوز الاتفاق على مخالفتها، ويجوز إثارة الدفع بها في أي مرحلة من مراحل الدعوى. ومن صور عدم الاختصاص الجسيم صدور القرار الإداري عن شخص لا يحمل صفة الموظف العام -مع مراعاة نظرية الموظف الفعلي- واعتداء السلطة الإدارية على اختصاصات السلطة التنظيمية (التشريعية)، أو السلطة القضائية. وكذلك اعتداء سلطة إدارية على سلطة إدارية أخرى منبئة الصلة بها، ويبقى لقاضي المظالم تقدير ذلك في ضوء المنازعة المطروحة. ومن تطبيقات ديوان المظالم في ذلك: «ولما كان من البين أن القرار

# مؤسسة ميضاح للإنتاج الإعلامي



## لإعلاناتكم :

التواصل مع الأستاذ / فاخر القاري  
مدير الإعلانات  
جوال (0591012131)

+966 59 101 2131 - +966 50 444 0125

+966 11 238 6013

medah.com@gmail.com

www.medah.com.sa

medah-media-production



## معادلة إدارة المعرفة !

### معادلة إدارة المعرفة !

هي جهود فردية أو جماعية تتمثل في تخطيط المعرفة وتنظيمها وتوجيهها وتنسيقها ومتابعتها، من أجل الحصول على مجموعة المعارف ذات الصلة المباشرة بنشاطات المنظمة، العامة أو الخاصة، مع ترتيبها وتصنيفها وتخزينها، لتكون جاهزة وصالحة لتوظيفها، دعماً لجميع وحدات المنظمة، وتيسيراً لاستخدامها، من أجل تحقيق أهداف محددة.

إنها علم وفن جمع المعرفة من مصادر شتى وتصنيفها وتخزينها واختيار الأفضل منها عند الحاجة، خاصة أن ثورة المعلومات دفعت المنظمات إلى الاهتمام بالاحتفاظ بأكبر قدر من المعرفة للمساعدة في صنع واتخاذ قرارات أكثر رشداً وعقلانية لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويحدد المعنى العلمي لمصطلح إدارة المعرفة بالمعادلة التالية :



## مختصون يؤكدون: غياباً ملحوظاً في المهنية والتدريب وتعويض الكفاءات الإعلام السعودي ورؤية ٢٠٣٠.. الواقع والتحديات

تعد المملكة العربية السعودية من الدول المهمة على الصعيد العالمي في مختلف المجالات، ولها مكانتها الدولية والدبلوماسية كواحدة من دول المنظومة الاقتصادية العالمية ومجموعة العشرين، وتملك رؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة. فهل يتناسب حجم ودور إعلامها داخلياً وخارجياً مع واقعها وطموحاتها؟ وهل الإعلام السعودي مؤثر في الرأي العام المحلي والخارجي، أم يتطلب الأمر إعادة صياغة إعلامها بشكل مهني واحترافي يخدم قضايا الوطن؟ وإلى أي مدى ظل الإعلام السعودي يراوح مكانه في حين أصبح المتلقي يتجه إلى وسائل التواصل الاجتماعي من أجل استقاء المعلومة؟ تساؤلات حاولنا الإجابة عنها بقاء عدد من المتخصصين في الإعلام وممارسيه ممن شاركوا في جلسات منتدى الإعلام السعودي الذي اختتم مؤخراً في الرياض.

إعداد: شقران الرشدي



●● د. عيسى الغيث؛  
ما يزال الطموح عالياً في  
أن يصنع الإعلام السعودي  
الأحداث ولا يكتفي  
بالتعليق عليها فقط

وانكشمت ببرامج التدريب، وتقلص الإنتاج المحلي بدخول شركات إنتاج لا تخدم إلا مصالحها، وكان من نتائج هذه الأوضاع المتراكمة، سطحية في الأداء المهني، وضعف في العرض، وضحالة في المضمون، وغياب ملحوظ في التدريب، وفي عدم تعويض الكفاءات المتسربة بمثلها أو بأفضل، وعندما تفقد الوسيلة الإعلامية جاذبيتها وتأثيرها تخسر أهم أسباب البقاء، ألا وهو تعلق المتابع وارتباطه بها، وهي لا يمكن أن تستعيد مكانتها إلا عبر جهد أصيل، يسبقه تشخيص واقعي، ورغبة صادقة في إثبات الوجود وإعادة هيكلة لتطور الإعلام السعودي؛ من أجل النهوض مع التنمية الشاملة التي تتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أداة فعالة

وفي السياق ذاته، يقول أ. سمير عطا الله، الكاتب في صحيفة الشرق الأوسط،

٢٠٣٠، وسيتم دعم المؤسسات الإعلامية، والمواهب الإعلامية السعودية.

تاريخ عريق

وعن واقع الإعلام السعودي ومدى مواكبته لرؤية المملكة ٢٠٣٠، يرى د. عيسى الغيث، عضو مجلس الشورى، أن الإعلام السعودي يستمد قوته من مواقف المملكة، ومكتسباتها، ورغم أن عمره تجاوز الـ ٩٥ عاماً منذ ظهور جريدة «أم القرى» عام ١٩٢٤م إلا أن الكهولة لم تصب مفاصله، وحافظ على رشاقته بشكل متواز مع تطور المملكة، ولا يزال الطموح عالياً في أن يصنع الإعلام السعودي بمختلف وسائله الحدث ولا يكتفي بالتعليق عليه، وأن يتجاوز بعض تقاليد الإعلام القديمة وألوياته؛ فلا بد من تطور.

ويقول د. الغيث: «هذه البلاد الحاضرة إعلامياً لديها معرفة دقيقة بما تريد إيصاله، وبناء إستراتيجية لفعالها الإعلامي تتم مراجعتها وتجويدها دورياً، مع استخدام النفس الطويل والتكثيف المتنوع للرسالة الإعلامية، ومعرفة جمهورها المستهدف ورسائلها للداخل، تختلف عن مضامين ما توجهه للخارج دون تناقض».

ويتابع: «أنت النجاحات التي حققها الإعلام السعودي الرسمي في فتراته الذهبية المبكرة؛ نتيجة وجود كفاءات وطنية جمعت بين الحماسة والتدريب الجيد، لكن خسر الإعلام الرسمي عدداً من قياداته الناجحة، وانحسرت مشاركات المثقفين في وسائل الإعلام،

المشاركون في القضية

■ د. عيسى الغيث

عضو مجلس الشورى

■ د. سعد العجمي

وزير الإعلام الكويتي الأسبق

■ أ. سمير عطا الله

كاتب في صحيفة الشرق الأوسط، ورئيس تحرير صحيفة «الصيد» و«الأسبوع العربي» سابقاً

■ أ. سلطان البازعي

رئيس تحرير صحيفة اليوم سابقاً، رئيس أمناء الشبكة العربية للتواصل والعلاقات العامة، مستشار بوزارة الثقافة

■ أ. سوسن الشاعر

كاتبة وإعلامية بحرينية

■ د. علي الموسى

الأكاديمي والكاتب في صحيفة الوطن

النجاح الحقيقي

في السياق ذاته أكد وزير الإعلام، تركي الشبانة، في افتتاح منتدى الإعلام السعودي، على أن النجاح الحقيقي في الإعلام يبدأ على المستوى المحلي، وأن هناك نقلة نوعية في تطوير القنوات لتكون ممثلة للمملكة العربية السعودية ورؤية



●● أ. سمير عطالله؛

### الإعلام الحديث ليس أداة معرفية تنقل الأخبار فقط، بل أداة فعالة لتشكيل السلوك والتغيير

مع قضايانا بدون آلية ورؤية إعلامية واضحة وممنهجة، وبدون إستراتيجية عملية، تتحرك الآلة الإعلامية المعادية في الساحة بدون مواجهة فاعلة ومؤثرة من إعلامنا، مما سمح أيضاً أن يتكون لدى الرأي العام في الأوساط الاجتماعية الخارجية ودوائر القرار قناعات مغلوطة تجاه المملكة وسياساتها نتيجة غياب المهنية الإعلامية.

ويقول البازعي: «إن الأهمية تستدعي إعادة صياغة مكونات السياسة الإعلامية السعودية وفق رؤية وإستراتيجية جديدة يشترك في صياغتها المتخصصون من الأكاديميين، والخبرات الإعلامية، منطلقة من استثمار المهارات والقنوات الوطنية، وبرامج العلاقات العامة، والبرامج الثقافية، وبناء المنابر الإعلامية السعودية غير التقليدية في الداخل والخارج، بعيداً عن الصورة النمطية التقليدية».

ومن اليسير على أي ناقد إعلامي أن يرصد ضعف الاحتراف المهني بمختلف صورته، في مقابل انبهار واضح بما تمتاز به وسائل إعلام منافسة من مهنية عالية، ولا يمكن أن نفصل بين تطور الإعلام الخارجي عن تطوير الإعلام بشكل عام من حيث الفكر والاحترافية، والخطط والكوادر النوعية، والتحديث المستمر، ومن الضرورة القصوى توفير «بنك» أو قاعدة مواد إعلامية نوعية موجزة تبرز التحولات الحضارية بالأرقام والصور الحديثة والعمل على تحديث هذه المواد بشكل دوري، على أن تكون متاحة للجميع».

### واقع الإعلام السعودي

ومن جانبه يؤكد أ. سلطان البازعي، رئيس تحرير صحيفة «اليوم» سابقاً، رئيس أمناء الشبكة العربية للتواصل والعلاقات العامة، المستشار بوزارة الثقافة، أننا حين نستعرض واقع الإعلام السعودي ووسائله وأدواته نجد أنه غير قادر على مواكبة الدور المتعاظم للمملكة كدولة ذات مكانة كبيرة سياسياً، واقتصادياً، وكونها طرفاً فاعلاً في مجريات الأحداث الدائرة على الساحتين الإقليمية والدولية، وذات رؤية ٢٠٣٠ المهمة، ففي حين تجند كثير من الدول جيوش ألتها الإعلامية للدفاع عن حقوقها وخدمة قضاياها، يظل الإعلام السعودي غير مواكب لهذا الدور، وهذه المكانة؛ مما يفرض علينا أن نطرح علامة استفهام حول هذا الواقع، وفي وقت لا نزال نتعامل فيه على استحياء



●● د. سعد العجمي؛

### المشكلة الأساسية تكمن في الإدارة وبعض التقنية المتطورة أكملت الإسفاف والخواء الفكري

ورئيس تحرير صحيفة «الصيد» و«الأسبوع العربي» سابقاً: «عندما تمتلك الإعلام القوي فأنت تستطيع التأثير داخلياً، وخارجياً. والإعلام الحديث يتخذ منعطفاً مهماً في نقل الأحداث، والتأثير على عقلية الأفراد ليصل إلى تشكيل نمط حياتهم، وهو ليس أداة معرفية تنقل الأخبار أو أداة تواصل، وإنما هو أداة فعالة في تشكيل السلوك والتغيير، وتحديات الرسالة الإعلامية كبيرة في ظل هذا التطور المذهل، وفي عصر تكنولوجيا الاتصال، والمعرفة الرقمية، وفي ظل الإعلام الرقمي التفاعلي وتقارب المسافات الزمانية والمكانية».

ويضيف: «المملكة رائدة إعلامياً، حتى مع ظهور الإعلام الجديد بقوة في السنوات القليلة الماضية، كمنافس قوي لوسائل الإعلام التقليدية بالطبع، ولم يعد بالمقدور التحكم فيما يصدر عنه من فكر، أو السيطرة على مدخلاته ومخرجاته،



●● أ. سلطان البازعي:  
الضرورة تستدعي العمل  
على إعادة صياغة مكونات  
الإعلام السعودي وفق رؤية  
جديدة

حملات مكثفة

أما أ. سوسن الشاعر، الكاتبة والإعلامية البحرينية المعروفة، فتري ضرورة وجود إستراتيجية خاصة للإعلام السعودي الذي يُعدُّ جزءاً مهماً من الإعلام الخليجي والعربي بشكل عام؛ لاستثمار القيادات النوعية وغيرها، والاستفادة من الخبرات في التخطيط، والتأهيل، والتقييم، والتدريب على أدوات وآليات النشر الحديثة، والتأثير، إلى جانب الاستفادة من مشروع الابتعاث من حيث تأهيل كوادر جديدة وبكل اللغات. فمكّانة المملكة العربية السعودية الكبيرة وجهودها الواسعة سياسياً واقتصادياً وإنسانياً ومواقفها ينبغي إبرازها والتسويق لها، فهذه المرحلة من أهم المراحل التاريخية التي يجب العمل فيها على تفعيل الإعلام السعودي والخليجي والعربي، وبناء إستراتيجية متكاملة ويجب أن تتغير أساليب الطرح الإعلامي

في توضيح مواقف وجهود البلدان الخليجية والعربية المعتدلة بأساليب وطرح جديد يصل إلى ذهنية ومشاعر المتلقي بعيداً عن التقليدية، بل بالاعتماد على أساليب علمية حديثة في النشر، والتأثير، وإقامة البرامج والفعاليات في المكان والزمان المناسبين.

صناعة الإعلام

ويرى د. علي الموسى، الأكاديمي والكاتب في صحيفة «الوطن»، أن إعلامنا ضعيف بالفعل، ولكي يستطيع إعلامنا مقارعة الإعلام المهني المنافس؛ فإنه يجب أن يكون مهنيًا، والمهنية أمر لم نتقنه في صناعة الإعلام، وبالتالي لا مكان لغير المؤهلين مهنيًا والأكفاء احترافياً.

ويضيف د. الموسى: «لكي يكون إعلامنا مؤثراً، فإن هناك خصائص للإعلام، وسمات مهمة لا يمكن أن يعمل بكفاءة دون تحقيقها؛ أولها الإرادة، بمعنى أن نمتلك إرادة حاسمة، وصارمة نحو

امتلاك أداة إعلامية فاعلة، والثانية احترام المهنة، ويعني ذلك أن يقتصر عمل الإعلام على إعلاميين مؤهلين بحسب مجالات الإعلام المتخصص، وهذا لا يحصل حالياً حيث إن هناك مَنْ لا علاقة له بالإعلام علماً ومهارة يتولى مهمات حساسة في صناعة الإعلام».

ويقول: «فنون الإعلام غير معتبرة في حالات كثيرة من واقع إعلامنا الداخلي والخارجي، حيث إن هناك خلطاً خطيراً بين الصحافة، والإذاعة، والتلفزيون، وبين فنون إنتاج كل منها. كذلك عدم منح صناعة الإعلام ما تستحقه من مخصصات مالية، ومصادر تمويل متطورة، وصلاحيات تنظيمية وإدارية تتسق وطبيعة العمل الإعلامي؛ فالبنى التنظيمية الحالية لا يمكنها تقديم عمل منافس أبداً، وهناك الكثير من طلبة الإعلام المتخصصين وخريجي جامعاتنا ممن يمكن تدريبهم عبر وسائل التواصل



●● د.علي الموسى:

### المهنية أمر لم نتقنه في صناعة الإعلام السعودي، واليوم لا مكان لغير المؤهلين مهنيًا

تخفف العبء عن الجهاز الإداري، وتمنحه المزيد من الوقت للإشراف والتنظيم، وإن فتح المجال بضوابط للمؤسسات الثقافية والاقتصادية الوطنية الموثوقة للدخول في استثمارات الصحافة والمحطات الإذاعية والتلفزيونية الأهلية، في ميادين الثقافة أو الترفيه أو الرياضة أو نحوها؛ يمكن أن يخفف الضغط على متطلبات المجتمع من وسائل الإعلام الرسمية المركزية، ويوجد التنافس معها؛ لأن التحديات التي تواجه وسائل الإعلام في محيطنا العربي، والدور المرتقب لإعلامنا في مثل هذه الظروف التي أحصرنا بها لا يمكن أن يباشر بأداة الأمس، فإذاعات الأمس وصحافته ومحطاته التلفزيونية لم تعد تتناسب وظروف اليوم ■

والعربي بتعدد القنوات، واستبشر أكثر عندما استطاع الإعلام الخليجي امتلاك التقنية الحديثة في الصحافة والإذاعة، والتلفزة، فإذا ببعض من هذه التقنية المتطورة تنتهي بأكملها إلى الإسفاف وتأصيل الخواء الفكري.

ويقول د.العجمي: «المشكلة الأساسية مشكلة إدارة، أفقدت الإعلام الرسمي الدينامية والحركة والعمل المؤسسي، وتولد عنها جملة من المشكلات الأخرى، لعل من أبرز ملامحها تردي الاحتراف والإبداع وغياب الإنتاج الفني، وزيادة الكم على حساب الكيف

بتدشين قنوات تلفزيونية وإذاعية خاصة غير ذات طعم ولا فائدة».

ويؤكد د.العجمي على أهمية إعادة هيكلة الإعلام الخليجي بشكل عام، بما يمكن أن تفتح مزيداً من عمليات الخصخصة والتعددية الإعلامية التي



●● أ. سوسن الشاعري:

### لا بد من وجود إستراتيجية لاستثمار القيادات الإعلامية والاستفادة من التخطيط والتدريب

الاجتماعي الحديثة والتي تعتبر وسائل إعلام رقمية جديدة».

وعن واقع الصحف السعودية، يرى د.الموسى أن الصحف السعودية تتساقط واحدة تلو الأخرى، والإلكترونية منها أغلبها بلا مصداقية، وعموماً الإعلام السعودي يعاني رغم الإمكانيات والهدر المالي، لذلك لا يمكن أن يُطلب منه أن يكون قوياً اليوم.

### رسالة الإعلام

ويعتقد د.سعد العجمي، وزير الإعلام الكويتي الأسبق، أن رسالة الإعلام عامة، والرسمي منه خاصة، هي الارتقاء بالذوق العام، وصون العفة، والحياء والتزام الوقار، وأنه المتمم لرسالة التربية والتعليم. وقد تفاعل الجمهور السعودي والخليجي

## حاضنات ومسرعات المشاريع

الشروع في تنفيذ المشاريع يصاحبه مجموعة من التحديات وبعض العقبات التي تؤدي إلى البطء في التنفيذ وتأخر الأعمال، بالرغم من وجود الدعم الإداري والمالي والفني. وبغياب الدعم التوجيهي، والذي يتمثل في تقديم النصح والمشورة والإرشاد بشكل دوري مخطط له، وذلك من خلال إنشاء حاضنات ومسرعات مشاريع تساعد على تعزيز التنمية الإدارية.

وحرصاً على تطوير الأعمال وتنمية موارد المنظمات وتحقيق الاستدامة في المشاريع الناجحة وتطويرها، وكذلك لإيقاف الهدر الناتج من عدم تحقيق بعض الأهداف؛ نجد أن إنشاء حاضنات ومسرعات المشاريع في القطاعات الحكومية - كما هو الحال في القطاع الخاص - بات ضرورياً وحاجة ملحة، خاصة ونحن نمر بفترة ذهبية تستلزم وجود مثل هذه الحاضنات في القطاعات الحكومية، والتي تساعد على تكوين بيئة وإطار متكامل من الخدمات والتسهيلات وآليات تساند المشاريع وتحافظ عليها.

وتقوم الحاضنات ومسرعات الأعمال بتقديم برامج احتضان منذ بدء المشروع لنهايته ورعاية المكلفين بالمشاريع، وإتاحة آليات متكاملة لضمان نجاح المشروع من خلال تقديم مجموعة من الخدمات الهادفة إلى دعم وتحفيز منفعي المشاريع كمدخلات رئيسية في المراحل الأولى لهذه الحاضنات ومساعدتهم في التركيز على جوهر العمل؛ لتحويل خططهم إلى منتج ناجح مبني على مؤشرات الأداء الرئيسية، وزيادة فرص نجاحها. وبهذا نجد أن حاضنات ومسرعات الأعمال أداة محفزة تعزز التنمية الإدارية الأفضل، وتسهم في زيادة الوعي وتحقيق العديد من الفرص والمزايا لتطوير المشاريع، وتوفير بيئة عمل جاذبة ومساندة تدعم تنفيذ المشروع وإنهاءه بنسبة أخطاء تكاد تكون منعدمة. ناهيك عن كونها مختصرة للوقت ومقللة من احتمالات فشل أو تعطل المشروع، بما يخفف على أصحاب المشاريع المخاطر وتوفير فرص أكبر للنجاح.

لذا، فعلى الجهات الحكومية إنشاء حاضنات للمشاريع وللأعمال؛ للمساعدة في نجاح مشاريعها وتحقيق الاستثمار فيها للتوسع في دعم الابتكار والأفكار الإبداعية، وهو ما يتحقق بوجود مثل تلك الحاضنات والمسرعات، ولتوفير الحلول المثلّي للتحديات المهمة في عدة مجالات. وقد تكون تلك الحاضنات تقنية أو إدارية أو بحثية، أو حتى افتراضية مستخدمة التقنية الحديثة، والتي تقدم صوراً متنوعة للدعم سواء إدارياً أو تقنياً أو فنياً. وكذلك تقديم خدمات مباشرة تساعد المكلفين في البدء في المشروع حسب ما هو مخطط له بما يتماشى مع مؤشرات الأداء للمنظمة عامة.

وتكمن آلية عمل الحاضنة أو المسرعة في تقديم جلسات إرشادية توجيهية دورية، تمكن المستفيدين من الوصول إلى الإجابات والخيارات المناسبة لهم، والتي تحقق أهداف المشروع وتتماشى مع مؤشرات. وتساعد الحاضنات أيضاً في توضيح الرؤية المستقبلية للمشاريع من خلال معرفة الفجوات والتحديات التي تعترضهم أثناء التنفيذ. والمساعدة في توفير مساحة من التفكير والإبداع والابتكار. وكذلك بناء فريق متناغم يعمل حسب خارطة الطريق المخطط لها؛ لتحقيق أهداف المشروع، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين إدارة الوقت وعدم الهدر، وبين تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الثقة بالنفس ■



\* نوف بنت إبراهيم بن سعيدان

“ تساعد الحاضنات في توضيح الرؤية المستقبلية للمشاريع من خلال معرفة الفجوات والتحديات

## علماء

## الإدارة وروادها هم الرافد

الفكري المتدفق الذي يركز عليه تطويرها،

وتقديم أفكار مبتكرة ترتقي بها.

وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية»،

نقدم لقراننا «جون غاردنر»

أحد هؤلاء العلماء والرواد.



## \* «جون غاردنر»

John Gardner

2002-1912

للفرد والابتكار، ووجود هدف؛ كلها ميزات للأفراد والمجتمعات القادرة على التجديد الذاتي المستمر. وطالب المؤسسات التربوية والمنظمات بمعناها الواسع بخلق ظروف تشجع التجديد الذاتي. وبعد توليه منصب وزير الصحة والتعليم والرفاهية العامة، قام غاردنر بتأليف كتابين هما: «لا توجد انتصارات سهلة»، و«استرداد الثقة بالنفس»، وقد عكس الكتابان اهتمامه المتواصل بالضرد. وتعرض كتابه «لا توجد انتصارات سهلة»، لقضية كيف يمكن أن تخدم التكنولوجيا الإنسان بدلاً من إضعافه. وقد ختم قائلاً: «إننا نحتاج إلى (شراكة جديدة) في الحكومة المحلية والولاية والقطاع الخاص والتطوعي، حيث نعتبر كلنا شركاء متساويين. وقد صرح قائلاً: «إننا نحتاج إلى الشعور بالمشاركة أكثر من أي شيء آخر». وأهم شيء في هذا المجال هو التعليم والمشاركة الفاعلة للمواطن الضرد. وهو يؤمن فيما يتعلق بهذا الجانب بأنه بتحكمنا في مجتمعنا المعقد نستطيع كبح أي ميول تجاه تجريد الأفراد من صفاتهم الإنسانية، وبالتالي تطوير مجتمع يمكن إدارته ويكون مناسباً للناس. وفي عمله الرابع المهم بعنوان: «القضية المشتركة» يوضح غاردنر الهدف من المنظمة، فهو ينوه عن إنجازات وكذلك مهام يجب إكمالها. وتشمل المشكلات التي يركز عليها انتباهه: مجموعات المصالح الخاصة، ونظام الأقدمية، وسرية الحكومة، والافتقار إلى السلطة، وصعوبة وصول المواطن إلى الحكومة. ونشر عام 1978 عمله الأخير «المنويات» عام 1978م، وصرح فيه قائلاً: «إن واجبنا الآن هو إعادة تكوين مجتمع محفز». إن الفكرة الرئيسية التي تهيمن وتقدم الخيط لكتاباتاته هي: الاحتياج إلى مواطنة مثقفة وملتزمة ومشاركة. ويعتقد غاردنر أن غالبية المشكلات تكون مبنية على اللامبالاة والصرامة والافتقار إلى الالتزام، ويكمن الحل في المشاركة الفاعلة للأفراد المحفزين في أن تكون هناك قضية مشتركة.

## أهميته

ربما أكثر ما يجعل غاردنر حاضراً في الذاكرة هو أفعاله أكثر من كتاباته. فقد ركز بوصفه رئيساً لمؤسسة كارنيجي على جودة التعليم والإصلاحات المتفرقة التي أثرت في التعليم العام في أمريكا. وبوصفه وزيراً للصحة والتعليم والرفاهية العامة إبان رئاسة جونسون، فقد كان يعتبر مهندس (المجتمع العظيم). كانت أفكاره منسجمة، وفي الواقع كانت المحفز لحركة مشاركة المواطن التي أثرت بعمق في الإدارة العامة في أواخر الستينيات والسبعينيات. وعلى الرغم من أن البعض لم يعتبروا جون غاردنر قد أضاف إسهامات حقيقية عظيمة إلى نظرية علم الإدارة العامة، إلا أنه أثر بشكل جوهري على تطبيق الإدارة العامة من خلال كتاباته وأفعاله ■

ولد جون غاردنر في مدينة لوس أنجلوس في ولاية كاليفورنيا الأمريكية عام 1912م، وتوفي عام 2002م. حصل على درجة البكالوريوس والماجستير في الآداب من جامعة ستانفورد في ولاية كاليفورنيا، ودرجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة كاليفورنيا في بيركلي في عام 1938م. عمل في الفترة بين 1938-1942م بالتدريس بكلية كونيكتيك للنساء في مدينة نيو لندن، وكلية هوليوك في ولاية ماساتشوستس. في عام 1946م قدمت له وظيفة في مؤسسة كارنيجي، ثالث أضحى مؤسسة في الولايات المتحدة في ذلك الوقت. وشغل منصب رئيس المؤسسة في الفترة 1950-1960م، أي في الوقت الذي رعى فيه العديد من المشاريع لتحسين التعليم. وطلب منه إبان حكم ليندون جونسون أن يرأس مؤتمراً في البيت الأبيض عن التعليم، ثم عُين لاحقاً وزيراً للصحة في الفترة 1960-1968م. ثم ترك غاردنر العمل في وزارة الصحة والتعليم والرفاهية العامة، وأصبح رئيساً للتحالف الحضري الوطني في عام 1968م.

## مساهماته

عندما كان غاردنر يعمل في مؤسسة كارنيجي، نشر كتابه الأول بعنوان الامتياز: هل يمكننا أن نتساوى ونمتاز أيضاً؟ وبحث فيه عقدة الديمقراطية الأمريكية التي تجسدها العبارة التالية: (كل الرجال خلقوا متساويين، وأفضلهم هو الذي يفوز). وعلى الرغم من أن المساواة تعتبر قيمة أساسية، فقد شعر غاردنر أن عبارة (قدر وافر من المساواة) يمكن أن تعني نهاية البحث عن الامتياز. وكان يعتقد أنه من الملزم لمجتمعنا أن يسمح لكل الأفراد ويشجعهم ليقوموا بتطوير إمكاناتهم الكاملة، حتى لو كان هذا يعني أن القليلين سيتفوقون على الآخرين لمواهبهم العظيمة التي يتمتعون بها. واقترح في المقابل أن هذه (الأرستقراطية الطبيعية) يجب أن تلزم نفسها بإصلاح المجتمع ككل. وقد صرح قائلاً: (إن فكرة الإنجاز الفردي ضمن إطار من الأهداف الأخلاقية يجب أن تصبح في أول اهتماماتنا، واستغراقنا الوطني وولعنا وهاجسنا). وبحث كتابه الثاني: «التجديد الذاتي: الفرد والمجتمع المبدع، العوامل التي تؤدي إما إلى إحياء، أو فساد المجتمع. إذ إن القسوة والتعقيد واللامبالاة والفضاء الأخلاقي تعتبر عوامل رئيسة تسهم في الفساد الاجتماعي. وعكس ذلك، فإن التكيفية والتعددية والاستغلال الذاتي

## ثقافة الأمن السيبراني



\* أ. صلاح الغريب مصطفى

“ إن امتلاك ثقافة قوية للأمن السيبراني سوف يحمي المنظمة من التهديدات السيبرانية

مع تزايد الاعتماد على الخدمات الإلكترونية لما تقدمه من مزايا وارتفاع التهديدات الإلكترونية، أصبح الأمن السيبراني من أهم أولويات المؤسسات.

ففي أحد الاستطلاعات التي تمت في ديسمبر ٢٠١٧م لمعرفة أسباب خرق البيانات في بعض الشركات الأمريكية، وجد أن ٤٧% من الخروقات ناتجة عن المزودين أو المقاولين الذين تتعامل معهم المؤسسة، يليها إهمال الموظفين بنسبة ٢١%، وفقدان أو سرقة الأجهزة المحمولة أو وسائط التخزين بنسبة ٢٠%، وقد استخلص التقرير أن حوالي ثلث الشركات قد تعرض لخرق البيانات.

لذا أصبح تطبيق استخدام التقنيات والأدوات الحديثة لحماية المؤسسة من الهجمات الإلكترونية ضرورة لا رفاهية، ولكن نجاح برامج الأمن السيبراني في المؤسسة يعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، وهم كل الموظفين بالمؤسسة وليس فئة بعينها. لذا من الضروري نشر ثقافة الأمن السيبراني بين الموظفين، ويكمن السؤال هنا كيف؟

إن ثقافة الأمن السيبراني هي أكثر من مجرد وضع سياسات متعلقة بالأمن السيبراني وإبلاغ الموظفين بالالتزام بها أو فرض تنفيذها على الموظفين باستخدام الأدوات المناسبة. فالموظفون لا يعتمدون الإضرار بالأمن الإلكتروني للمؤسسة، ولكن يلزمهم بعض التوعية، وفي بعض الأحيان التدريب؛ للمساعدة في تنفيذ برامج الأمن السيبراني بالمؤسسة.

لذا يجب على المنظمات ألا تكتفي فقط بوضع السياسات وفرض تطبيقها، ولكن أيضا زيادة الوعي لدي الموظفين حول المخاطر المحتملة وآثارها، ولكن تنفيذ ذلك يواجه بعض الصعوبات أهمها ما يلي:

• **عدم مشاركة الموظفين:** فيجب أن يفهم كل موظف في المؤسسة دوره في ثقافة الأمن السيبراني في المؤسسة، ولكن تلجأ المؤسسات للتركيز على موظفي الأقسام والإدارات المتعلقة بتقنية المعلومات فقط، ففي استطلاع قامت به شركة كومبتيا على ١٢٠٠ موظف خلص إلى أن ٥٠% من الموظفين لم يتلق أي تدريب على الأمن السيبراني.

• **عدم مشاركة المديرين التنفيذيين:** إن التدريب ليس قاصراً فقط على الموظفين، ولكن يجب أن يشمل المديرين التنفيذيين في نفس التدريب؛ فذلك يساعد على مشاركة الخبرات مما يزيد من مستوي الوعي بالأمن السيبراني.

وختاماً، يجب على المنظمة أن تعلم أن الموظفين هم خط الدفاع الأول، ولغرس ثقافة الأمن السيبراني في المؤسسة، وجب تطوير برامج تدريبية مناسبة تعتمد على تفاعل الموظفين وليس تلقينهم. كما يجب استخدام مقاييس لمراقبة سلوكيات ما بعد التدريب، كذلك يجب أن يكون من السهل الإبلاغ عن أي تهديدات أو أنشطة مشبوهة قد تحدث.

إن امتلاك ثقافة قوية للأمن السيبراني سوف يحمي المنظمة من التهديدات السيبرانية وانتهاكات البيانات المحتملة، فعلى المؤسسة أن تضع في اعتبارها أن عملية التدريب هي ليست طريق يتم عبوره لمرة واحدة، ولكنه حلقة مستمرة وفي كل دورة يتم تطوير وتحسين البرامج والخطط ■

الموظفون الناجحون مهنياً ليسوا محصنين ضد المشاعر السلبية

## أزمة منتصف المسار المهني.. دوامة الروتين والتكرار وعدم التجديد



إعداد : د. سامح الشريف

34

هل واجهت من قبل شعوراً بالندم على الوظيفة التي التحقت بها؟ وهل تشعر من فترة لأخرى بأنك تحتاج لتغيير مسارك المهني في الحياة، وأن المسار الحالي لا يرضي رغباتك ولا يحقق ذاتك؟ هل تمارس عملك في ظل حالة من الملل وغياب الحماس للتجديد والتطوير الوظيفي؟ إذا كانت إجابتك نعم؛ فعليك أن تحذر، فهذه مؤشرات على أنك تمر بأزمة منتصف المسار المهني. في التقرير التالي نتعرف على أعراض هذه الظاهرة وسبل حلها.

### مشاعر سلبية

إن لأزمة منتصف المسار المهني تأثيراً عميقاً في حياة من تصيبه، إنها أكثر من مجرد لحظات عابرة يشعر فيها الإنسان بالإحباط أو مشروع عمل متعب يجهدك ويستهلك طاقتك لفترة محدودة من الزمن، حسبما يقول جانبييرو بتريلييري الأستاذ المساعد في السلوك المؤسسي في المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال (إنسياد) لمجلة هارفارد بيزنس ريفيو، والذي يؤكد على أنه «شعور طويل المدى بعدم الرضا، وكأن لسان حال الشخص المعني يتساءل: ألا يفوتني شيء مهم في الحياة؟»، ويضيف بتريلييري: «إن هذا النوع من عدم الرضا المهني واسع الانتشار لدى الأشخاص متوسطي العمر. فمنتصف العمر هو الوقت الذي يفقد فيه المرء وهم الحياة الأبدية، ويدرك أن فرصه ليست بلا نهاية، ويستوعب أن الوقت محدود». كما تقول ويتني جونسون، والتي تعمل مدربة تنفيذية ومؤلفة لعدد من الكتب المعروفة، لمجلة هارفارد بيزنس ريفيو: حتى الناس الذين حققوا مساراً مهنيًا ناجحاً جداً ليسوا محصنين ضد هذه المشاعر السلبية. فهم يتساءلون: هل هذا حقاً ما أُرغب في القيام به في حياتي؟، وتضيف: «مع أنه من الطبيعي أن يشعر المرء

بالقلق المهني، إلا أنه يتعين عليه أن يصغي إلى نداء التغيير، وأن يكون سباقاً ويقرر ما يمكن فعله».

### الملل الوظيفي

يعد الملل الوظيفي أحد الأسباب الرئيسية لأزمة منتصف المسار المهني، والملل الوظيفي، كما يوضحه موقع Kick Career المتخصص في التوظيف؛ يعني أن يمل الشخص من العمل الذي يقوم به، سواء كان هذا العمل مُحبباً إليه أم لا، فكل شخص عامل، رجلاً كان أو امرأة، يقتله الروتين والتكرار وعدم التجديد، سواء كانت هناك مشكلة رئيسية في العمل تزعجه من الأساس وتسبب له ضغوطات أكثر من اللازم أم لا، مثل: المدير المتسلط دائماً، أو بيئة العمل غير الصحية، وغيرها الكثير. ولكن يجب أن تعرف ما الذي

تعنيه فكرة الملل الوظيفي بالضبط؛ فإن تمل من يومك، وتحدث مع أصدقائك باستمرار، وتضيع وقتك على وسائل التواصل الاجتماعي، هذا ليس الملل الوظيفي الذي نتحدث عنه وإن كان مؤشراً غير جيد؛ لذلك يجب أن تنتبه لنفسك، ما الذي يدفعك لفعل ذلك؟ أين المشكلة في حياتك التي تؤدي بك لهذا الأمر؟ هل لديك أمر ما يشغل تفكيرك؟ هل هنالك شيء يثير الرأي العام فتكررت له وقتاً أكثر من اللازم؟

في كل الأحوال ذلك ليس مللاً وظيفياً، بل هذا شيء آخر مرتبط بحياتك وما تتعرض له يومياً، أما الملل الوظيفي فهو أن تمل وظيفتك نفسها، وأن تمل ما تفعله فتذهب كل يوم وأنت متضجر وغير قادر على البدء، وإن عملت تؤد وظيفتك



## ●● شعور طويل المدى بالممل وعدم الرضا المهني لدى متوسطي العمر

بشيء من عدم الرضا.

### الرضا الوظيفي

ولا يعد الممل الوظيفي السبب الوحيد لأزمة منتصف المسار المهني، وإنما يمكن ربط هذه الحالة بعدم رضا الموظفين عن أعمالهم؛ مما يسبب لهم أزمة وظيفية تجعلهم غير سعداء في عملهم ويبدؤون التفكير في جدوى هذا العمل وربما تركه.

ويعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء

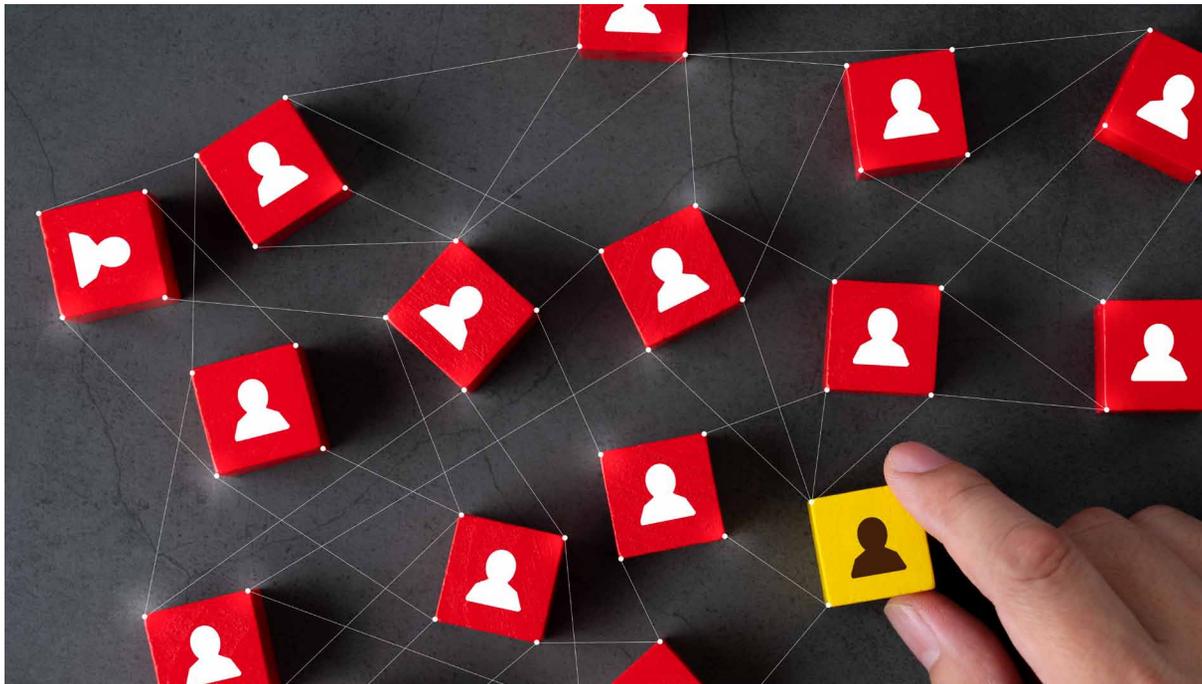
الإدارة، وقد أوضح محمد الخزاعلة في بحثه المعنون بـ«مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية»، أن الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، ومن ثمّ من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة للمؤسسات والعاملين.

إن نجاح الفرد في العمل يعتمد أساساً على مدى ارتباطه وولائه له، وما يوفّره العمل من إشباع لحاجاته ودوافعه وتوظيف لقدراته. وإذا كانت

## ●● عندما تواجه الممل الوظيفي ستذهب كل يوم وأنت متضجر وتؤدي وظيفتك بعدم رضا

الكفاءة الوظيفية نتاجاً للأعداد المتخصصة والتدريب والخبرة، فإنها أيضاً دليل على مقدار إحساس الفرد بالرضا عن عمله. ويضيف الخزاعلة إن الموظفين الذين يتمتعون بالرضا والارتياح يمتازون بمردود أفضل من غيرهم ويؤدون عملهم بشكل أفضل إلى حد ما من العاملين الذين لا يتمتعوا بالرضا الوظيفي في مؤسساتهم ومواقع عملهم.

إن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى



●● من الضروري  
تفويض الصلاحيات  
وإثراء تجارب الموظفين  
وإكسابهم المعارف  
والمهارات الجديدة

مجموعة الوظائف القيادية أقل، بل وقد تتحول إلى حالة من الحراك البطيء أو السكون.

ولا بد للمنظمات وإداراتها الواعية من التنبه إلى هذه الحالة الظاهرة، والتي قد تهدد مخزونها الإستراتيجي من الكفاءات العلمية والعملية، والتي تعد بمثابة الرافعة الرئيسية التي تستند عليها الإدارات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية

والتشغيلية، وتمثل حلقة الوصل بين الإدارات العليا والمستويات التنفيذية في المنظمات.

ويرى د.صهيب مصطفى القضاة أنه لا بد أن تقوم الإدارات في المنظمات بوضع خطط لتحفيز تلك الفئة الإدارية والعمل على الاحتفاظ بها،

من خلال العمل على وضع مسارات إدارية ذات مزايا مادية ومعنوية قد تكون موازية للمسارات الوظيفية المطبقة فيها، وبما يساهم في رفع المستويين المادي والمعنوي للوظائف الإدارية الإشرافية الوسطى. وكذلك يتوجب عليها العمل على وضع



لتراكم سنوات الخدمة للعاملين في المنظمات، فمرور العاملين بمنصف السلم الوظيفي خلال مراحل دورة الحياة الوظيفية يتطلب إجباري، ولا بد لهم من المرور والتوقف به ولو لحين، بل وقد تستمر إلى نهاية العمر الوظيفي والتقاعد.

ويشير د.القضاة إلى أنه من البديهي أن تكون الشواغر الوظيفية في الوظائف القيادية في المنظمات أقل كلما اتجهنا صعوداً نحو قمة الهرم التنظيمي والوظيفي؛ وبالتالي تصبح حالة التقدم الوظيفي من الوظائف الإشرافية الوسطى باتجاه

عالٍ من الشعور بالرضا؛ تكون الإنتاجية في العمل أفضل عندهم من الأفراد الذين يتصفون بمستوى منخفض من الرضا، وهذا ما يعزز أهمية تلك العلاقة الارتباطية بين الشعور المرتفع بالرضا والأداء المتميز في العمل.

### العمر الوظيفي

ويقول د.صهيب مصطفى القضاة- خبير رأس المال البشري والتطوير المؤسسي- عن هذه الأزمة: «قد يمكننا التظاهر وتجاهل عدم وجود أزمة منتصف العمر الوظيفي، ولكن هي حتماً نتيجة طبيعية



على حالة من الحراك الوظيفي وتجنب السكون الوظيفي، فضلاً عن اشتراط البقاء لعدد معين من السنوات في الوظيفة الواحدة قبل الترقى للوظيفة التي تليها؛ وبالتالي السيطرة على ظاهرة الاختناق الوظيفي».

ويختتم د.القضاة: «في نهاية المطاف لا بد لمنظمتنا أن تواكب متطلبات العصر وتوسعى جاهدة للاحتفاظ بالموهب التي تمتلكها، والتي قامت بالاستثمار فيها بالتدريب والتمكين المستمر؛ وبالتالي تحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية والمحافظة على ديمومتها» ■

### ●● على المنظمات أن تواكب متطلبات العصر وتحتفظ بالموهب التي استثمرت فيها

المهم الذي يلعبه التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من رأس المال البشري وتخطيط المسارات الوظيفية من خلال استحداث المراكز الوظيفية الشاغرة واللازمة لتسهيل التطور الوظيفي، ووضع تعليمات واضحة للترقي في الوظائف الشاغرة وتقسيم سلم الدرجات الوظيفية وعدد السنوات اللازمة لشغل كل وظيفة، وبما يتيح الإبقاء

وتفعيل خطط الإحلال الوظيفي التعاقبي، بما يسهم في الإبقاء على الكفاءات في الوحدات التنظيمية وتجهيزها لمسؤوليات المستوى التالي لوظائفهم من خلال اتباع أساليب تفويض الصلاحيات والتكليف بمهام أعلى من مهام وظائفهم الحالية، وإثراء تجاربهم وإطلاعهم على سياسات وإجراءات عمل إضافية، فضلاً عن بناء قدراتهم وإكسابهم المعارف والمهارات والسلوك المرغوب بالتدريب الموجه والمستند للاحتياجات الفعلية. ويقول خبير رأس المال البشري والتطوير المؤسسي: «ولا نغفل الدور

## الممارسات الإدارية في فصل الاختصاصات

تعتمد التنمية المستدامة في جميع مجالاتها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية بشكل أساسي على الإدارة الفاعلة للقطاع الحكومي ومبادراته التنموية الشاملة؛ وتبعاً لذلك يأتي تطوير القطاع الحكومي وتحسين أداء الوزارات والمنظمات الحكومية في مقدمة الأولويات. ومن أبرز أوجه تطوير القطاع الحكومي هو معالجة التداخل والازدواجية التي تعاني منها بعض المنظمات الحكومية. ويمكن تعريف التداخل في الاختصاصات بأنه الحالة التي يقوم فيها أكثر من جهاز حكومي بتقديم خدمات متماثلة لنفس أصحاب المصلحة. وفي الواقع، فإن للتداخل في الاختصاصات آثاراً سلبية جمة، منها: انخفاض الإنتاجية، وتقديم خدمات ذات جودة متواضعة، والتركيز على الإجراءات أكثر من التركيز على المخرجات، وضعف الربط بين الأهداف الإستراتيجية والموارد المالية والبشرية المتاحة. وفي المقابل، فإن فصل الاختصاصات يساعد على تحسين الفاعلية والكفاءة؛ من خلال رفع مستوى الخدمات المقدمة، وتقليل التكاليف، وإدارة أفضل للموارد المالية.



\* د. جعفر أحمد العلوان

وتشير أفضل الممارسات في هذا الجانب إلى وجود ثلاث مراحل لمعالجة التداخل في اختصاصات أجهزة القطاع العام: المرحلة الأولى هي تحديد التداخل، ويتم من خلال هذه المرحلة تحديد آلية اختيار الجهات المتضمنة للتداخل كالاتي اعتماداً على الأهداف والنتائج، والخدمات الرئيسية، والمستفيدين من خدمات الجهة. كما يتم في هذه المرحلة تحديد قائمة بالجهات المتضمنة للتداخل وجمع المعلومات المتعلقة بها. وبعد ذلك يتم تحديد مدى وجود التداخل في اختصاصات تلك الجهات من خلال الاعتماد على الطرق النوعية، مثل تجميع وتقييم أوجه التشابه والاختلاف، أو الطرق الكمية، مثل تصنيف الملاحظات أو تقييم درجة التشابه. ويتم في هذه المرحلة أيضاً تحديد العلاقة بين الجهات التي تتضمن تداخلاً في اختصاصاتها من خلال الإجابة عن تساؤلات عدة منها: ما العلاقة التي تجمع بين هذه الجهات؟ وكيف يتم تنسيق الوظائف والأنشطة بين هذه الجهات (إن وجد)؟

أما المرحلة الثانية لمعالجة التداخل في اختصاصات أجهزة القطاع العام فتتمثل في تحديد الأثر السلبي أو الإيجابي (إن وجد) للتداخل الذي تم تحديده في المرحلة الأولى. إذ إن تحديد هذه الآثار يساعد في اتخاذ قرار بشأن تحسين الكفاءة والحد من ذلك التداخل. وبعد ذلك، تأتي المرحلة الثالثة من مراحل فصل الاختصاصات بين الأجهزة الحكومية، حيث يتم فيها طرح الخيارات ذات العلاقة بتطوير الكفاءة ومعالجة التداخل. وهذه الخيارات كثيرة، منها: إعادة هيكلة المنظمات، وإعادة هندسة العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتبني التطوير التقني، وتحسين إستراتيجيات الإنفاق. أما خيارات الحد من التداخل فتتمثل في تحسين التعاون والمشاركة بين الجهات، والمشاركة الفاعلة في أنشطة إدارة الأداء، وتطوير الأنظمة واللوائح، ودمج الجهات أو إلغائها.

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن كل مرحلة من هذه المراحل تتم بالعمل المباشر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في الجهات المتضمنة للتداخل؛ وذلك للتأكد من أن القرار المتخذ بشأن معالجة التداخل مبني على معلومات كاملة ودقيقة ■

توجد ثلاث  
مراحل  
لمعالجة  
التداخل في  
اختصاصات  
أجهزة  
القطاع  
الحكومي



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

على توجيه نفسه إلى عمل معين أو الامتناع عنه، وهذه القدرة لا تتوافر لدى شخص إلا إذا انعدمت المؤثرات التي تعمل في إرادته وتفرض عليه اتباع وجهة خاصة.

• الصراحة والوضوح، إذ إن غموض أقوال الموظف من حيث دلالتها على ارتكابه المخالفة أو الجريمة محل الاتهام المنسوب إليه ينفي عنها صفة الاعتراف بالمعنى الدقيق؛ لأنها تحتمل أكثر من تأويل.

• مطابقة الاعتراف للواقع؛ حتى يمكن التعويل على الاعتراف كدليل إثبات يتعين مطابقته للحقيقة ويكون منسجماً مع الواقع.

#### ثانياً - القرائن:

وهي استخلاص أمر مجهول من أمر معلوم على أساس أنه إذا تحقق وجود هذا الأمر المعلوم كان الغالب وجود الأمر المجهول. والقرائن تعتبر من الأدلة غير المباشرة؛ لأن الدليل يستخلص من وجود واقعة معينة ليس المراد إثباتها، وإنما تفيد في استخلاص نتيجة معينة تتعلق بالواقعة المراد إثباتها. وشرط الأخذ بهذه القرائن أن يعجز الموظف عن تعليلها تعليلاً مقنعاً يفيد عدم ارتكابه المخالفة أو الجريمة.

ويجب أن يدرك المحقق أن القرائن لا تصل قوتها في الإثبات إلى قوة الأدلة، وإن كان تعدد القرائن والنظر إليها مجتمعة يمكن أن يمثل دليلاً، مع الأخذ في الاعتبار أن القرائن كلها ليست قاطعة، ويمكن إثبات عكسها ■

توجد معلومات ومعارف ينبغي على كل موظف أن يلم بها؛ حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات العمل الحكومي. ونستعرض معكم في هذا العدد جانباً منها.

## وسائل الإثبات في المخالفات التأديبية

هناك وسائل وأدلة يستخدمها المحقق لإثبات المخالفة في حق الموظف المخالف، وللمحقق السلطة في تقدير أهمية وقوة الدليل في كشف الحقيقة، وتوجد وسيلتان من وسائل الإثبات هما:

#### أولاً - الاعتراف:

الاعتراف هو إقرار الموظف على نفسه بارتكاب الفعل المكوّن للمخالفة التأديبية كلها أو جزء منها؛ كمن يعترف بالتطاول على رئيسه المباشر باللفظ دون التعدي عليه بالضرب. ومن شروط صحة الاعتراف ما يلي:

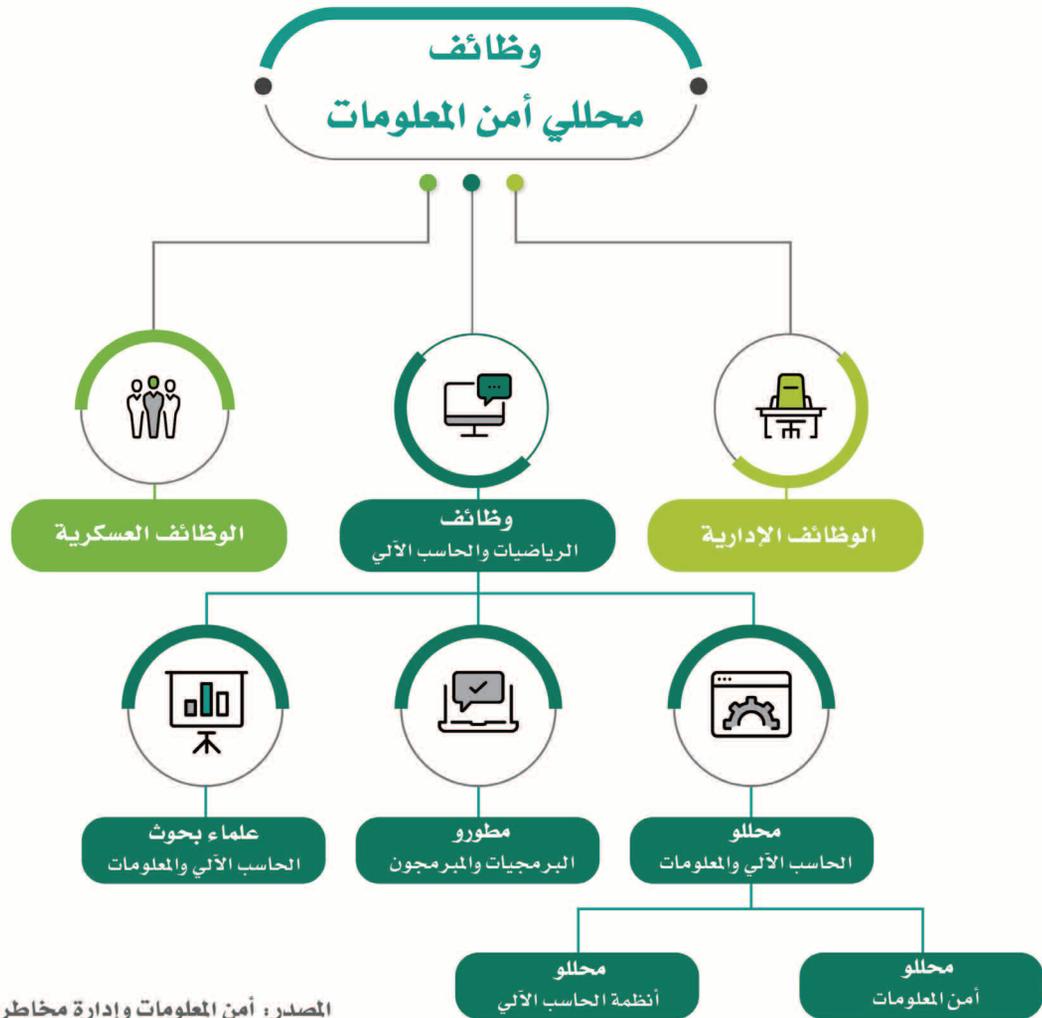
• الأهلية الإجرائية للمعترف، وتقوم على عنصرين: الأول أن يكون هذا الشخص منسوباً إليه ارتكاب المخالفة التي يعترف بها. فإذا لم يكن محالاً على التحقيق وأقر الموظف على نفسه بارتكابه تلك المخالفة أمام أحد زملائه، فإن هذا الإقرار لا يعد اعترافاً منه، وإنما يعد استدللاً لا يمكن بموجبه إحالته إلى التحقيق لسماع أقواله، والثاني أن يتوافر لديه الإدراك والتمييز وقت الإدلاء بهذا الاعتراف. ويُقصد بالإدراك والتمييز قدرة الشخص على فهم ماهية أفعاله وطبيعتها وتوقع آثارها.

• الإرادة الحرة، ويُقصد بها قدرة الإنسان





# وظائف محلي أمن المعلومات



المصدر: أمن المعلومات وإدارة مخاطر تقنية المعلومات،  
ترجمة: د. جعفر العلوان.

مع ضرورة تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمات الحكومية

## بحث ميداني يوصي بتغيير فلسفة التدريب الإداري

للتدريب أهميته الكبيرة في عملية التنمية الإدارية؛ إذ ينظر إليه الخبراء والأكاديميون باعتباره فرس الرهان في تعظيم قدرات ومهارات منسوبي المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء. ومما لا شك فيه أن الدول المختلفة، ومنها المملكة العربية السعودية تولي اهتماماً كبيراً بالتدريب، وهو الدور الذي يضطلع به معهد الإدارة العامة؛ وذلك في ضوء التنمية الشاملة التي تشهدها المملكة، وإطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠. لكن تبقى القضية الأساسية التي تشغل بال المنظمات وكافة المعنيين بهذا الشأن هي كيفية تعظيم العائد من التدريب ونقل أثره إلى الواقع العملي، وهو الموضوع المهم الذي تتناوله د. البندري بنت إبراهيم الربيعة في بحثها الميداني بعنوان: «العوامل المؤثرة في انتقال أثر التدريب للواقع العملي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية»، الصادر عن معهد الإدارة العامة، والذي نستعرضه معكم في هذا العدد.

من ردود أفعال المتدربين حول البرنامج التدريبي وأعدادهم فيه، وهنا تبرز أهمية تحويل ما اكتسبه المتدرب من معارف ومهارات إلى سلوك وظيفي في بيئة العمل كواحدة من دلائل فاعلية التدريب في المنظمات.

وتلقت د. البندري الربيعة إلى أن الأدبيات التي تناولت هذه الفاعلية أكدت على أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في انتقال أثر التدريب إلى الواقع العملي؛ منها ما يتعلق بخصائص المتدرب، وأخرى تتعلق ببيئة العمل، وإعطاء المتدرب الفرصة لتطبيق ما تدرب عليه، وأخيراً عوامل تتعلق بتصميم التدريب ومحتواه ومدى ارتباطه بطبيعة عمل المتدرب.

### ٥ مجالات وأنواع

وتستعرض الباحثة ٥ مجالات أساسية للتدريب وهي: المعرفة، والمهارات،

“

مدرجو معهد الإدارة العامة على مستوى عالٍ من الكفاءة، ويساعدون المتدربين على نقل أثر التدريب للواقع

### الفاعلية و٣ عوامل

وتشير الباحثة إلى أن المقصود بانتقال أثر التدريب هو التطبيق العملي للاتجاهات والمعارف والمهارات المكتسبة من برامج التدريب في بيئة العمل. وترى أنه يظل انتقال هذا الأثر والممارسة الفعلية في بيئة العمل هدفاً جوهرياً تسعى برامج التدريب إلى تحقيقه، ودلالة واضحة على فاعلية التدريب. تلك الفاعلية التي تحتاج المنظمات إلى دلائل واضحة عليها أكثر

### إعداد: د. أحمد زكريا أحمد

يتكون البحث من مقدمة، وه فصول، بالإضافة إلى مراجعه، وملاحقه. ويقع في ٢٤٨ صفحة. وقد طبقت الباحثة على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية الملتحقين ببرامج تدريبية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.

تؤكد الباحثة في مستهل بحثها أن المملكة قد أولت اهتماماً كبيراً بتطوير القوى العاملة لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية. ويعد إنشاء معهد الإدارة العامة عام ١٣٨٠هـ بمدينة الرياض مؤشراً واضحاً على اهتمام المسؤولين منذ وقت مبكر بعملية التدريب. كما جاءت اللوائح والأنظمة مؤكدة على أهمية تدريب الموظفين على رأس العمل.

كذلك فإن أكثر من نصفهم التحقوا بالبرنامج التدريبي بهدف الحصول على الترقية. وأظهر البحث أن المتدرب ليس هو العامل الوحيد المؤثر في انتقال أثر التدريب إلى مجال العمل، بل هناك عوامل أخرى مجتمعة، منها عوامل تتعلق ببيئة العمل، وأخرى بالتدريب كالمدرّب والبرنامج التدريبي. كما اتضح أن كلاً من العوامل المتعلقة بالتدريب، وبخصائص المتدرب تقع في مستوى موافق وموافق جداً، تليها العوامل المتعلقة بمحتوى التدريب بمستوى موافق، أي أنها تسهم في انتقال أثر التدريب بشكل إيجابي إلى الواقع العملي؛ مما يشير إلى أن مدرّبي معهد الإدارة العامة على مستوى عالٍ من الكفاءة والخبرة، ويساعدون المتدربين على نقل هذا الأثر. بينما العوامل الخاصة ببيئة العمل تقع في مستوى موافق ولا أوفق مطلقاً، وتعد هذه الأخيرة من أكثر العوامل التي تؤثر سلباً في انتقال ذلك الأثر إلى الواقع العملي.

وفي ضوء هذا البحث ونتائجها؛ توصي د.البندري الربيعة بعدد من التوصيات التي من بينها: ضرورة تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمات الحكومية وموظفيها، وإشراك الموظفين في اختيار البرامج التي تتناسب واحتياجاتهم التدريبية، وتغيير فلسفة التدريب الإداري في هذه المنظمات التي تنظر للتدريب على أنه ميزانية واجبة الصرف بغض النظر عن العائد منه أو نقل أثره، وإيجاد حوافز لدعم المتدربين وتشجيعهم على تطبيق ما تم التدريب عليه ■

## عوامل التدريب ومحتواه وخصائص المتدربين إيجابية وعوامل بيئة العمل تؤثر سلباً

- أساسية، وهي:
- بيئة العمل: وترتبط بها عوامل كدعم الزملاء، وفرصة تطبيق المهارات الجديدة في العمل، ونظام الحوافز، والانفتاح للتغيير أو مقاومته.
- تصميم محتوى البرنامج التدريبي: ومن العوامل المؤثرة في هذا الشأن التغذية الراجعة، واستخدام طرق تدريب متنوعة، والاحتياجات التدريبية، وإشراك المتدربين ومشرفيهم في تصميم البرنامج التدريبي.
- خصائص المتدرب؛ ومنها: استعداد المتدرب، والقدرة، وتوقعات المتدرب، والدافعية.

### نتائج وتوصيات مهمة

وتخلص الباحثة إلى العديد من النتائج المهمة، والتي يبرز من بينها ما يلي: ارتفاع نسبة الذين عبروا عن استفادتهم من البرامج التدريبية، وأن أكثر من نصفهم قد طبقوا ما تدربوا عليه في آخر برنامج تدريبي التحقوا به وحصلوا على نتائج إيجابية، وأن ما يقارب الثلث من بينهم استطاعوا تطبيق من ٤٠ إلى أقل من ٦٠٪ من المهارات والمعارف التي اكتسبوها من آخر برنامج تدريبي التحقوا به.

والسلوك، والاتجاهات، والخبرة. وتختلف هذه المجالات تماماً عن أنواع التدريب التي تنقسم إلى عدة أنواع رئيسية وفرعية كالتالي:

- التدريب وفقاً للمتدربين، وينقسم إلى تدريب فردي، وتدريب جماعي.
- التدريب حسب المكان، ويتضمن التدريب الداخلي، والتدريب الخارجي.
- التدريب حسب الوقت، ويشمل التدريب قبل شغل الوظيفة، والتدريب أثناء الخدمة.
- التدريب حسب مستوى التدريب، ويتفرع إلى التدريب التنويري، والتدريب التشغيلي، والتدريب التطبيقي.
- التدريب وفق المضمون، وينقسم إلى التدريب الإداري، والتدريب الإشرافي، والتدريب التخصصي.

### ٣ أهداف ومجموعات

وعند استعراض د.البندري الربيعة انتقال أثر التدريب يبرز لدينا ٣ أهداف لتقييم هذا الأثر وهي: التأكد من ملاءمة البرامج التدريبية للجهات الحكومية وتلبية احتياجاتها، ومعرفة مدى مساهمة التدريب في تطوير أداء الموظفين، وإيجاد الحلول المناسبة للتغلب على المشكلات التي تعوق الموظف عن تطبيق ما تم تدريبه عليه. كما أن هناك نوعين من أنواع انتقال ذلك الأثر، هما: التحويل القريب، والتحويل البعيد. وفي مجال تأصيلها للعوامل المؤثرة في انتقال أثر التدريب، ترى الباحثة أن هذه العوامل متعددة، ولكنها تركز على أكثر هذه العوامل اتفاقاً بين الباحثين والخبراء، والتي تصنفها وفق ٣ مجموعات

٨ مهارات للتعامل معهم بحرفية

## الموظف غير المتعاون.. عبء على فريق العمل



رغم أهمية فريق العمل؛ إلا أنه كثيراً ما نلاحظ أن هذا الفريق يهدد انسجامه وجود زميل أو بعض زملاء غير متعاونين أو يعتمدون مضايقة زملائهم وإثارة المشكلات من وقت لآخر، وحفاظاً على مصلحة العمل من تهديدات هذه المشكلات الجانبية بين الموظفين؛ فإن هناك مهارات ينبغي على الموظفين التحلي بها للتعامل مع هذه النوعية من الأفراد. في هذا التحقيق نتعرف على أهم هذه المهارات .

**٥ شخصيات** أمر إيجابي، فعلاوة على أنه يساعد ويكسب الفرد العديد من المهارات، إن وجود الفرد وسط فريق عمل هو على إتمام العمل، وإنجاز المهام فهو أيضاً يسهم في إعطاء الفرد عدة



●● فوز عياد الرشيدى:  
توجيه الزملاء إلى الممارسات  
الصحيحة في التعامل يخدم  
المصلحة العامة

ملائم، وفيما إذا حدثت أخطاء؛ لن يتحمل هؤلاء الأشخاص اللوم، وسيكونون قد ضيعوا الفرصة على بقية الفريق في إنجاز المهام كما ينبغي. هؤلاء عليك أن تسيطر على حجم الأعمال التي تُوكَل لهم بما يتلاءم مع قدراتهم، وأن تكون حريصاً على أنهم سيتمونها كما ينبغي.

● **الشخص المتذمر:** لا شيء يفسد العمل مثل وجود شخص يشكو طوال الوقت من حجمه أو طبيعته أو من الأشخاص المحيطين به. هؤلاء الأشخاص يسممون الفريق بسلوكياتهم وبالأجواء المتوترة التي قد تؤثر على روح الفريق. وللتعامل مع هذه الشخصيات، فالحل الوحيد هو أن تعطيمهم المزيد من المسؤوليات

على تقديم الوعود أكثر من تنفيذها. وهم وإن كان لديهم نوايا للإيفاء بوعودهم، ولكن قدراتهم لا تسمح لهم فعلياً بالتنفيذ. وبمعرفة حدود قدراتهم لن يصيب الفرد شعوراً بالإحباط عندما يحصل على أقل مما هو متوقع؛ لذا خفّض سقف توقعاتك منهم، وامنحهم المهام التي تُدرك أنهم قادرون على تنفيذها.

● **الشخصية غير المشاركة:** ستجد بين أعضاء فريقك من يتحاشى تسلّم أية مسؤولية؛ طالما أن هناك مَنْ يحلّ مكانه، ستتعجب من أن طريقة تحفيز هؤلاء هي في إعطائهم هذه المسؤولية التي يتحاشونها، وأن إسناد أدوار قيادية لهم ستجعلهم في مواجهة المهام وإيفائها بالشكل الملائم؛ وبالتالي تنفيذها وفقاً للمطلوب. لكن إياك أن تترك لهم الدفة ليقودوا وحدهم، عليك أن تضعهم تحت المراقبة للتأكد من أنهم يقومون بذلك بالشكل السليم.

● **الشخص الذي يحب احتكار كل المهام لنفسه:** ستفاجأ أن هناك شخصاً في الفريق أو أكثر يحبون أن يحتكروا كل المهام لأنفسهم؛ لأنهم دائماً يسعون لكسب الجوائز ولأن يكونوا محط الاهتمام؛ الأمر الذي لن يجعل الإنجاز يتحقق بما هو



●● محمد عبدالله

**العريض:**  
لا بد من دراسة أحوال  
الزملاء غير المتعاونين أو مَنْ  
يتعمدون مضايقة زملائهم

حلول لمواجهة أية مشكلات طارئة. ويطرح «موقع سيدتي» أهمية التعاون بين أعضاء فريق العمل؛ حيث يؤكد الموقع أنه في الوقت الذي يعتقد فيه الكثير من الموظفين أن التعاون ضمن فريق عمل هو أمر في غاية الأهمية، لكن القليل من الموظفين هم القادرين على التواصل مع فريق عملهم. وهذا ما يجعل عدداً لا بأس به من الموظفين يشكل عبئاً على الفريق أكثر من كونه داعماً له، بل وقد يكونون سبباً في عرقلة العمل وتباطؤ أداء الفرد.

ويقدم الموقع ه أنواع من الشخصيات غير المتعاونة وكيفية التصرف معها، وهي:

● **الشخص الذي يعطي وعوداً دون أن يحققها:** يعتاد الأشخاص



● ● عبدالله ناصر

أبوسرهد:

اتخاذ الإجراءات القانونية  
تجاه الموظفين غير المتعاونين  
آخر الحلول الممكنة

● استمع إلى وجهات نظر الآخرين، فقد يكون أصدقاؤك واجهوا حالات مماثلة، وبرؤيتهم للمشكلة من زاوية مختلفة قد تجد منهم نصائح ذهبية.

● دع الشخص يعرف نيتك، فالسماح له بفهم الأسباب وراء أفعالك والخلفية الكاملة لما يحدث؛ سيمنحهم من التعاطف مع وضعك.

● ابن علاقة معهم، فمن خلال التواصل معهم على المستوى الشخصي بالخروج لتناول الغداء مثلاً؛ ستعزز علاقة قوية، وتتعرف عليه كشخص وليس مجرد زميل.

● تعامل باحترام، فلا أحد يحب أن يُعامل كما لو كان غيباً أو غير كُفاء. وكما تقول القاعدة الذهبية «عامل الناس كما تحب أن يعاملوك».

الأفضل في العمل وحدهم.

**٨ مهارات**

وقد يواجه الموظف في مقر عمله أشخاصاً يصعب التعامل معهم، وبدلاً من اتخاذ قرارات عنيفة؛ يمكن أن يزود الفرد نفسه بالمهارات اللازمة للتعامل معهم، وقد نقلت صحيفة «مكة المكرمة» عن موقع «بزنس انسايدر»

٨ مهارات يمكن تطبيقها، وهي:

● كن هادئاً، فعندما يرى الشخص الذي تتعامل معه هدوءك رغم كل ما يفعله ستبدأ في جذب انتباهه.

● افهم نوايا الشخص وحاول تحديد الأسباب وراء تصرفه بهذه الطريقة، وما الذي يجعله يتصرف بهذه الطريقة؟ وكيف يمكنك المساعدة في تلبية احتياجاته وحلها؟

والمهام؛ حتى لا يكون لديهم الوقت لإمضائه في التذمر والشكوى، وإضاعة وقت الآخرين.

● الشخص الذي لا يأخذ مشورته إلا من رأسه؛ ستجد في الفريق شخصيات ترفض الانصياع للأوامر، وتتخذ قراراتها من نفسها دون الأخذ في الاعتبار المصالح الأخرى أو الهدف الرئيسي الذي تسعى المجموعة بأكملها لتحقيقه؛ لذا فالأسلم في التعامل مع هؤلاء الأشخاص هو أن تعينهم للعمل على جزء من كل مشروع، بحيث لا ينفردون باتخاذ القرارات وحدهم ويكونون مضطرين دائماً للعمل مع الآخرين، كما يجب تجنب إدماجهم في جلسات العصف الذهني؛ حتى لا يتسببوا في تشتت الفريق، وتأكد أنهم

يتسببان في ضرر بالغ، وقد يدفعاك للتعامل بعدوانية، ويتم تحميلك أعباء نفسية هائلة تسرق منك فرصك للبحث عن حل.

هـ- أحياناً يصعب حل المشكلة؛ فعندئذ لا تشتغل انتهاء المشكلة سريعاً؛ بل اقبل بتخفيف حدتها، واعمل على إنهاؤها بصبر ومثابرة.

و- لا تخطئ في حق رئيسك أو الزملاء إذا حدثت مشكلة معهم، واسرد وقائع محددة بلا تجاوز في حق أي طرف، بما يساعد على فوزك بمطالبك وعدم تجاهل الرؤساء له.

ز- إذا اتهمك زميلك بشيء فلا ترد بأنه سيئ والجميع يكرهونه، حتى لو كان ذلك صحيحاً؛ وحتى لا يتحول الأمر إلى صراع، بل وضح موقفك فقط.

ح- عندما تعاني من مشكلات صحية أو عائلية فتنبه وأنت في عملك حتى لا تصنع مشكلات به.

ط- هدئ نفسك، ولا تتعامل مع مشكلات العمل وكأنها كارثة.

وللاقترب أكثر من هذه المشكلات؛ نلتقي مجموعة من الموظفين ليحدثونا عن أفضل السبل من جهات نظرهم للتعامل مع الموظفين غير المتعاونين أو من يتعمدون مضايقتهم ويثيرون مشكلات في بيئة العمل.

دون تقديم تنازلات مع الزملاء والرؤساء.

٤- عند حدوث مشكلة في العمل اطردي إحساس القهر والظلم؛ لأنهما



● تجاهل، قد يكون هذا أفضل حل إذا ما زال الشخص غير متعاون بعد تجربة كل ما سبق، فقط قم بمهامك اليومية ولا تواجهه إلا عند الحاجة.

● اصعد إلى سلطة أعلى لاتخاذ قرار، فقد تكون البطاقة الراححة هي اللجوء إلى مديرك ولا يجب استخدامها إلا بعد استنفاد وسائلك بالكامل، فأنت لا تريد أن يعتقد مديرك بأنك غير قادر على حل مشكلاتك الخاصة.

### ٩ نصائح

كما توجد العديد من النصائح التي ينبغي على أعضاء فريق العمل الأخذ بها عند التعامل مع موظفين غير متعاونين أو يثيرون مشكلات بين أعضاء الفريق، حيث تقدم «مجلة المجتمع» مجموعة من أهم هذه النصائح:

١- كن لطيفاً مع زملائك في العمل، مع بعض التحفظ، وعدم إخبارهم بأمرورك الخاصة، ولا تتدخل في شؤونهم ولا تنتقدهم، واهتم بنجاحك في العمل والحياة؛ وستريح كثيراً.

٢- ركز على الفرص بمزايا العمل وإن قلت؛ حتى تزيد طاقتك الإيجابية، وللتقليل من أي تفكير في عيوب العمل.

٣- تعلم مهارات التعامل بهدوء وتدرج



●● عبد العزيز الخضير:  
الموظفون أصحاب المشاكل في  
العمل يخلقون حاجزاً نفسياً  
بين الزملاء



للحوار والنقاش وحل الإشكاليات التي تؤثر سلباً على علاقات الزملاء، وإلا فإن الحل يكون بإحالة الأمر إلى المسؤولين لئتم اتخاذ الإجراءات القانونية تجاه الموظفين غير المتعاونين».

### حاجز نفسي

أما عبد العزيز الخضير فيري أن الحل مع الزميل غير المتعاون أو الذي يعتمد مضايقة زملائه بشتى السبل هو عدم التعامل معه بشكل نهائي، إلا عندما تكون هناك ضرورة لدواعي العمل؛ وذلك نظراً لوجود حاجز نفسي بين الموظفين و هذه النوعية من الزملاء ■

إلى أن نصح الزملاء غير المتعاونين وغيرهم ممن يعتمدون مضايقة زملائهم في العمل دون سبب، يُعدُّ أهم وسائل ردهم عن هذا السلوك السلبي، ويضيف الرشيد: لا بد من تذكيرهم بالله وتحذيرهم من عواقب المعاملة السيئة لزملائهم من النواحي الشرعية، مع توجيههم إلى الممارسات الصحيحة في التعامل مع زملائهم بما يخدم المصلحة العامة للعمل.

### حوار ونقاش

ويقول عبدالله ناصر أبو سرهد: «إن فهم سلوك الموظف غير المتعاون من الناحية النفسية أمر مهم للغاية، إلى جانب التعرف على مدى استجابته

### تطبيق النظام

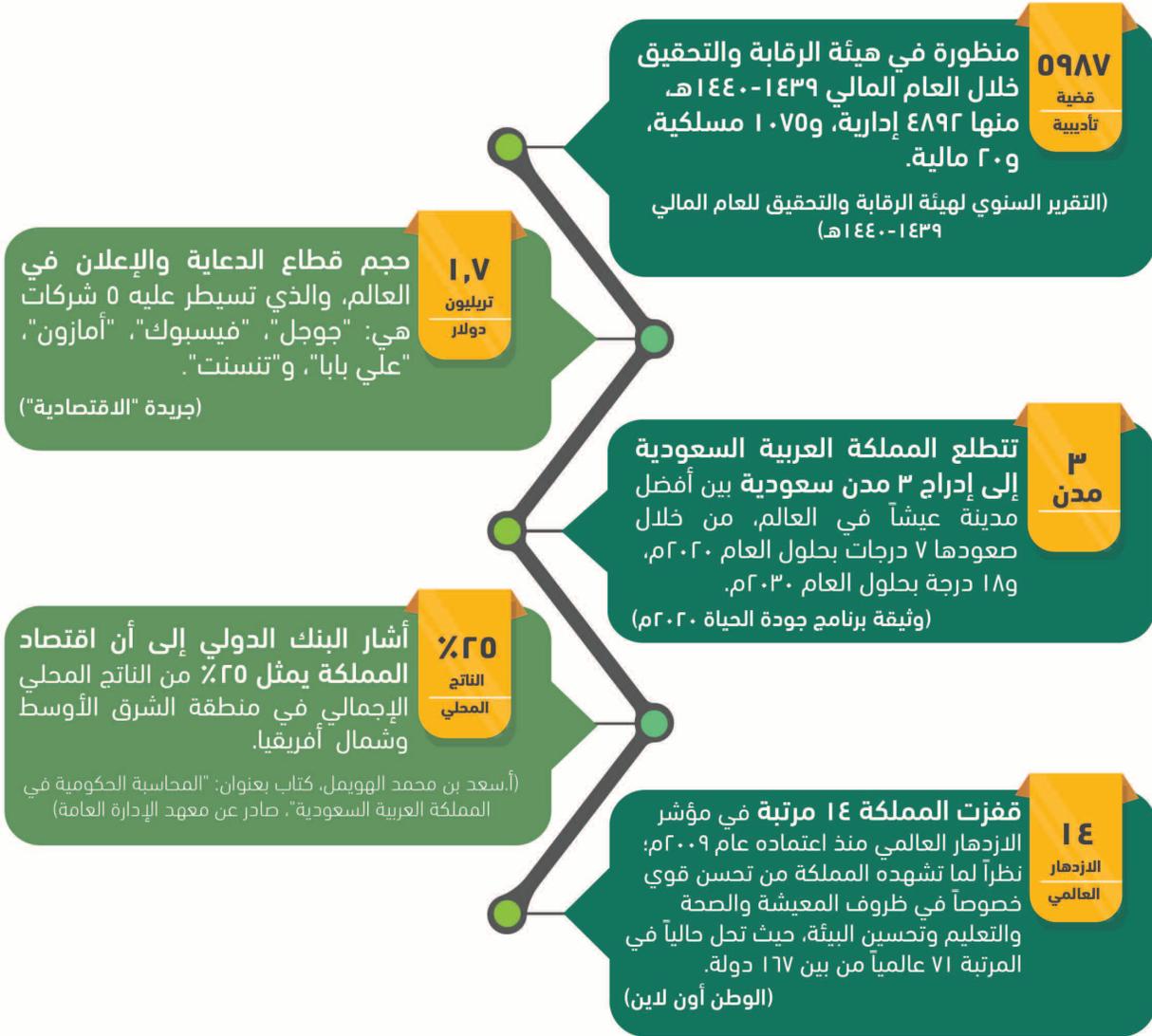
يرى محمد عبدالله العريض أن أفضل السبل للتعامل مع الزملاء غير المتعاونين أو مَنْ يعتمدون مضايقة زملائهم في بيئة العمل هو دراسة أحوالهم من جميع النواحي؛ لمعرفة ما إذا كانوا يواجهون مشكلات في حياتهم الشخصية أو المهنية، والتعاون معهم في تجاوز هذه المشكلات ومساعدتهم على ذلك، أما إذا أصر هؤلاء الزملاء على مواقفهم من زملائهم وعلى أساليب التعاون غير المناسبة فلا بد من تطبيق النظام ومحاسبة المخطئين.

### المصلحة العامة

ومن جانبه، يشير فواز عياد الرشيد

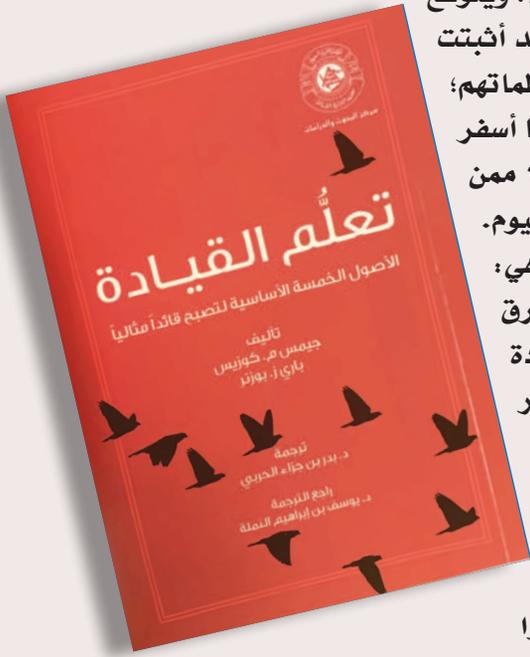


## الأرقام والإدارة



إتصاف القادة بالعزيمة والإصرار أمر لا مفر منه

## 5 أصول أساسية لصناعة القيادات الإدارية



بالرغم من أن القوى العاملة من الشباب في العالم تقدر بـ ٢٥٪، ويتوقع أن تصل هذه النسبة إلى ٧٥٪ عام ٢٠٢٥، إضافة إلى ذلك فقد أثبتت الدراسات أن ٥٠٪ من الشباب يريدون أن يصبحوا قادة في منظماتهم؛ إلا أننا نعاني في عالمنا اليوم من نقص الشخصيات القيادية، كما أسفر استطلاع للرأي أجراه المنتدى الاقتصادي العالمي عن أن ٨٦٪ ممن شملهم الاستطلاع يعتقدون بوجود أزمة قيادة في العالم اليوم. ويفسر الخبراء هذا النقص من خلال ٣ عوامل رئيسية هي: التحولات الديموغرافية، ونقص التدريب والخبرات، وطرق التفكير السائدة التي تثبط الهمم وتثني عن تعلم القيادة واكتساب مهاراتها. لذلك، فنحن بحاجة شديدة إلى طرح أفكار جديدة عن القيادة، وأصولها، وتعلم مهاراتها والتدريب عليها، وهو ما يتناوله الكتاب الصادر عن معهد الإدارة العامة مترجماً للغة العربية بعنوان: "تعلم القيادة: الأصول الخمسة الأساسية لتصبح قائداً مثالياً"، تأليف: جيمس م. كوزيس وباري ز. بوزنر، وقام بترجمته د. بدر بن جزاء الحربي. فتعالوا نطالع هذا الكتاب على صفحات "التنمية الإدارية".

وحتى الجزء السادس يخصص المؤلفان كل جزء منها للحديث عن أصل من هذه الأصول الأساسية الخمسة للقيادة، والتي تمثل الموضوع الرئيسي للكتاب. فيناقش الجزء الثاني الأصل الأول من أصول القيادة وهو «عليك أن تؤمن بأنك تستطيع القيادة»؛ إذ إنه من الضروري أن يكون لدى المرء إيمان قوي بقدراته، وهو الأمر الذي يسלט الفصل الرابع عليه الضوء، وأن يتمتع بعقلية يعتقد من خلالها أنه بإمكانه تعلم القيادة، وهو موضوع الفصل الخامس، وتجدر الإشارة في هذا الجزء من الكتاب إلى أن المؤلفين يقدمان الأدلة على أن التعلم يمثل المهارة

المنتدى الاقتصادي العالمي:  
٨٦٪ من المعنيين يعتقدون  
بوجود أزمة قيادة  
في العالم اليوم

التي يُحتذى بها، وهي: شق الطريق، وحث الآخرين على تبني القيم المشتركة، ومواجهة العملية، وتمكين الآخرين من العمل، وتشجيع القلوب. نعم..تستطيع! وابتداءً من الجزء الثاني من الكتاب

### أساطير عن القيادة

يقع الكتاب في ٢٥٦ صفحة، وينقسم إلى مقدمة، و٧ أجزاء تضم ٢٠ فصلاً متنوعاً. يستهله المؤلفان بالجزء الأول وموضوعه «تعلم أصول القيادة». فيناقش عدداً من الأساطير حول القيادة التي يحددها الفصل الأول في الآتي: أسطورة الموهبة، وأسطورة المنصب، وأسطورة القوة، وأسطورة الاعتماد على النفس، وأسطورة فطرية صفة القيادة، ويبرز الفصل الثاني مستويات القيادة والمشاركة، وأنه بالرغم من اختلاف الظروف والسياقات تظل عملية القيادة مستقرة نسبياً. ويتناول الفصل الثالث الممارسات الخمسة للقيادة

## القادة الناجحون يتمتعون بنظرة مستقبلية وأداء هدفه صناعة الآخرين والاهتمام بهم

الأساسية، وأن القيادة تنشأ من داخل الإنسان، وهو ما يعالجه الفصل السادس من الكتاب.

### التفوق والمعرفة

ينتقل الجزء الثالث إلى الأصل الثاني وهو بعنوان: «الطموح نحو التفوق». فيبرز الفصل السابع أن القادة الذين يتسمون بأداء أفضل لا يركزون على صنع المال أو الحصول ترقية أو البحث عن الشهرة؛ فهم يريدون تولي القيادة بسبب اهتمامهم العميق برسالتهم، وبالناس الذين يقدمون الخدمة لهم. وفي الفصل الثامن يركز على ضرورة أن يتمتع القادة بنظرة مستقبلية؛ حتى يجذبوا الناس للأمام ويبثون الطاقة الإيجابية في أنفسهم وفي الآخرين. وينطلق الفصل التاسع من نقطة مهمة وهي أن القيادة لا تتعلق بالقيادة فقط، وإنما بأخريين أيضاً؛ لذلك فإن هؤلاء القادة يفترض أن يتصفوا بنمط أدائي يعمل على كيفية نجاحهم من خلال صناعة الآخرين. فالقادة الذين يحتذى بهم ومرؤوسوهم يخدمون هدفاً أكبر: هدف فيما وراء الذات.

### التحدي والفضول والشجاعة

وفي الجزء الرابع يصحبنا المؤلفان إلى ساحة «تحدي الذات» التي أشبه ما تكون بمضمار للمماراثون يتوج من خلاله القادة بالكفاءة، وبأنهم أحق بالقيادة من غيرهم. هذا ما يتضح لنا في قراءتنا

الفصول الأربعة لهذا الجزء الذي يبدو أن القاسم المشترك بين فصوله هذه هو التعلم. فالفصل العاشر من الكتاب يركز على التحدي كصفة مهمة لدى القادة. كذلك يقرر الفصل الحادي عشر أنه يجب أن يتسم القادة بالفضول والأخذ بزمام المبادرة؛ لخوض التجارب التي ستسفر عن ارتكاب أخطاء وربما فشل. أما اتصاف القادة بالعزيمة والإصرار فهو أمر لا مفر منه، وهو ما يؤكد عليه الكتاب في فصله الثاني عشر. وحتماً حين يحدث التحدي تكون هناك أشياء مخيفة، الأمر الذي ربما سينعكس على القادة بشيء من الخوف وعدم الوثوق؛ فإن أرادوا التعلم فالأمر يحتاج إلى شجاعة في مواجهة هذه الأشياء المخيفة الناتجة عن تحدي الذات، وهذه الشجاعة هي محور الفصل الثالث عشر.

### المشاركة والتواصل والدعم

وفي ضوء ما سبق يبدو أن التعلم هو الأساس في القيادة، لكنه بدون دعم الآخرين والتعاون معهم سيصبح بلا جدوى، وهذا هو الأصل الرابع الذي يمثل موضوع الجزء الخامس من الكتاب، وهو المشاركة وتبادل الدعم مع الآخرين. فنلاحظ أن المؤلفين في الفصل الرابع عشر من الكتاب يوليان قيمة العمل الجماعي أو فريق العمل أهمية قصوى في صناعة القادة. وانطلاقاً من قيمة التشارك والتعلم فإن التواصل مع

## الطموح والتحدي والتواصل والتدريب والتعلم وإنصائح مهمة للطاقم نحو القيادة

الآخرين يزيد من قيمة وقوة القادة، والتواصل هنا يكون على جميع المستويات سواء بشكل شخصي أو رسمي؛ لأن التعلم يكمن في حدوث هذا التواصل، وهو ما يوضحه تماماً الفصل الخامس عشر. أما الفصل السادس عشر فيشير إلى التغذية الراجعة؛ باعتبارها الأساس المنطقي والنتيجة المهمة على مستويي التعلم وتشاركية الآخرين والتواصل معهم؛ إلا أن هذه النوعية من التغذية تتعاطم مكانتها في مجال صناعة القادة؛ لأنها تعمل على تنمية قدراتهم.

### التدريب والسياق

وفي الجزء السادس، ينصح مؤلفا الكتاب كل باحث عن القيادة بأن يسير في هذا الطريق ويمارس القيادة لكن بروية. فيتبنى الفصل السابع عشر مبدأ مهماً وهو أن القيادة تحتاج إلى التدريب الذي يحتاج إلى الوقت. لكن التعلم والتدريب لن يكونا مجديين بدون السياق الموالي، وهو لب القصيد في دورة صناعة القادة، وهو الأمر الذي يسلط الفصل الثامن عشر عليه الضوء؛ فعلى سبيل المثال، سياق أو بيئة تركز على الاحترام والثقة تنتج قادة متميزين وذوي كفاءة وفاعلية إلى أقصى مدى. ويشدد الفصل التاسع عشر على ضرورة التعلم المتواصل والمستمر طوال الحياة في مسيرة القيادة. ويختتم كل من «كوزيس» و«بورنر» بضرورة أن يلتزم القادة بأن يكونوا الأفضل، وهو موضوع الجزء السابع من الكتاب. فيوجهان في الفصل العشرين 4 نصائح مهمة لكل من يطمح في القيادة، وهي: قم بعمل ما قررت أن تقوم بعمله، والعمل بجدية وتقدم للأمام بخطوات صغيرة، وحافظ على التزامك، واحتفظ بالأمل ■

## التخطيط الإستراتيجي في الموانئ الجوية

تأليف: د.محمود مبروك موسى .

الناشر: دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يقدم الكتاب القضايا الرئيسية في إدارة النقل الجوي وصناعة المطارات، بما في ذلك جميع الجهات الفاعلة والرئيسية، والعمليات والهياكل الأساسية، والخلفية الاقتصادية والتنظيمية لهذه الصناعة.



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



## ضغوط العمل وأثرها على الأداء

تأليف: أ. خالد عيادة عليمان.

الناشر: دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يعرض الكتاب مسببات ضغوط العمل التنظيمية (عبء العمل - عملية اتخاذ القرارات - الاستقرار الوظيفي - بيئة العمل - الهيكل التنظيمي)، ومدى تأثير مسببات ضغوط العمل الاجتماعية.

## إستراتيجيات العلاقات العامة في

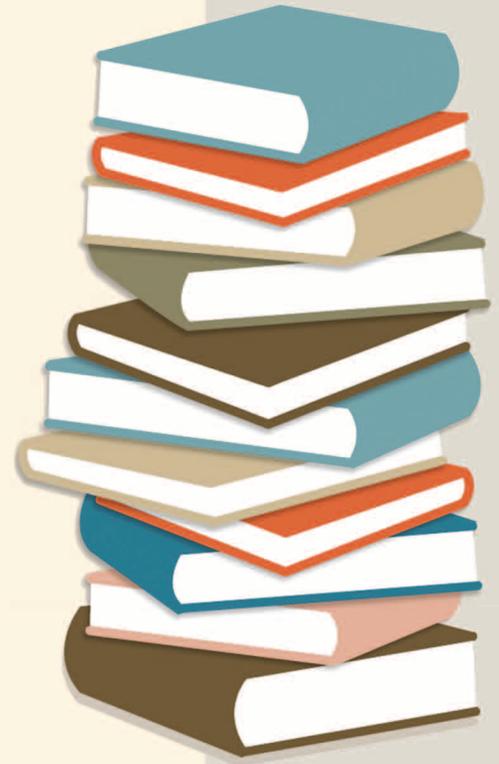
### إدارة الأزمات

تأليف: د. خلف كريم التميمي.

الناشر: دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

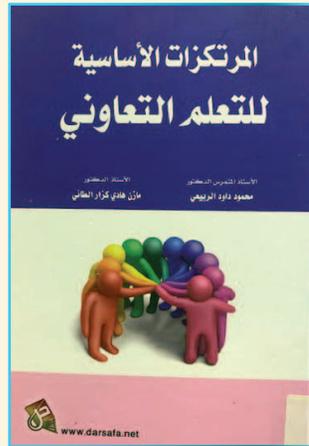
يبرز الكتاب جهود العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية، وممارسة أساليب ووظائف العلاقات العامة وأنشطتها الاتصالية، ودورها في إدارة الأزمات.



## طرائق التدريس بين النظرية والتطبيق

تأليف: د. رياض هاتف الخفاجي وآخرون.  
الناشر: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
سنة النشر: ٢٠١٩م.

يركز الكتاب على قضية التخطيط للتدريس، ومهارات تنفيذ عملية التدريس، وإدارة الفصل الدراسي، وطرائق التدريس، والدافعية نحو التعلم، وكذلك التعلم النشط، ومهارات المعلم الناجح.



## المرتكزات الأساسية للتعلم التعاوني

تأليف: أ.د. / محمود داود الربيعي،  
وأ.د. / مازن هادي الطائي.  
الناشر: دار صفاء للنشر والتوزيع،  
عمان، الأردن.  
سنة النشر: ٢٠١٩م.

يعد هذا الكتاب منهجاً شاملاً يحتوي على مفاهيم التعلم، ونظرياته، ومهاراته، والتعلم التعاوني وأطره النظرية، ومراحل التعلم التعاوني والفرق بينه وبين التعلم الجماعي التقليدي.

53

العقد ١٧١ - ربيع الآخر - ١٤٤١هـ

## دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة

تأليف: د. باري عبداللطيف.  
الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.  
سنة النشر: ٢٠١٩م.

يهتم الكتاب باستعراض الإطار المفاهيمي للحكومة الإلكترونية، وأهم التجارب المتقدمة للحكومة الإلكترونية، وأهم التجارب العربية، ودراسة واقع الجزائر للحكومة الإلكترونية.



## أنا و«بديع مسعود»!

بداية، أعلم أنه لا أحد يعرف من هو بديع مسعود سوى مدربي ومدربات قطاع السلوك التنظيمي؛ لذا سأشرح لكم من هو «بديع مسعود». هو إحدى شخصيات حالة دراسية موجودة في برامج قطاع السلوك التنظيمي عرفتها منذ زمن بعيد. لذا، فبديع رافقتنا في الكثير من البرامج حتى انني أصبت بحالة، لا أدري إن كنت أسميها «الملل»، أو غيرها. لكن كل ما أعرفه أنني أصبحت لا أطيق هذه الحالة تحديداً.. وحين أطلب من المتدربات أن يقمن بقراءة الحالة والإجابة عن الأسئلة، كنت أقول في نفسي «يقطعها من حالة»!! وأحاول جاهدة ألا أظهر للمتدربات مدى نفوري من هذه الحالة.

وحين صدر قرار ابتعائي إلى بريطانيا قلت في نفسي حين أعود - إن شاء الله - سيكون أحد الأهداف التي سأقوم بها أن ألقي حالة «بديع مسعود»، وسأبدل جهدي لكتابة حالة أفضل منها، وسأقترحها على القطاع على أمل أن نخلص من حالة بديع إلى الأبد.

وعدت نفسي بذلك وظننتني فاعلة لا محالة....

ما أن وصلت إلى اختبار السنة الثانية من مرحلة الدكتوراه؛ حيث كان هناك اختباراً سنوياً لطلاب الدكتوراه في جامعتنا. يتم من خلال جزأين: تقديم جزء محدد من الرسالة، ثم تُعقد لجنة معينة تقوم بمناقشة الطالب/ الطالبة في مشروع الدكتوراه المكتوب، وبعدها تصدر قراراً بنجاح الطالب بشكل كامل أو نجاحه المشروط بتعديل معين وإعادة كتابة جزء محدد ...

ما حدث في السنة الثانية كان مروعاً، إذ كانوا غالباً يقومون بتحديد مواعيد لاختبار الطلاب، حيث تكون مجموعة في يوم محدد بأوقات مختلفة...

وكنا نجلس في هذا اليوم كمجموعة في انتظار أن يتم استدعاء كل طالب، وبعدها يخرج من الاختبار. ولأننا نعيش نفس ظروف الخوف والقلق؛ فقد كنا نعيش التعاطف الكامل مع كل طالب يدخل إلى الاختبار. فكنا ننتظر من يخرج ونهمس له: ماذا حدث؟ في حين أننا كنا نستطيع أن نخمن نتيجة كل شخص من تعبير وجهه ولغة جسده التي إما تظهر فرحاً غامراً، أو إحباطاً لا حدود له. فكان من لا يحالفه الحظ وينجح بشروط مكفهرًا مصفر الوجه....

في ذلك اليوم حدث ما هو أشنع من ذلك ونحن ننتظر أدوارنا في الدخول للجنة الممتحنة، فقد خرجت إحدى الزميلات تبكي بهستيريا أصابتي بالصدمة والذهول؛ لأنه ولأول مرة أرى أحداً يخرج من لجنة الامتحان بهذا الشكل الغريب، وسألت بقية الزملاء: لماذا تبكي بهذا الشكل؟ فقال أحدهم: يبدو أنهم حولوها «امفل»!!!

وكانت المرة الأولى التي أسمع فيها قصة «الامفل» هذه؛ لذلك استفسرت عن ماهيتها فأخبروني أنه برنامج للدكتوراه غير فلسفي، بل وظيفي. حتى إن زميلاً آخر علق قائلاً: يعني بالعربي دكتوراه أي كلام. الله لا يكتبها علينا.

فذهبت كالأطفال بل كالمجانين إلى مشرعي لأسأله وكان يأكل. قلت له عما سمعته وعن قضية التحويل لهذا البرنامج الغريب. قال: نعم، يحدث أن يتم تحويل بعض الطلاب إلى هذا البرنامج، ثم سألته: هل هناك احتمال أن يتم تحويلي أنا لهذا البرنامج؟ قال: محتمل إذا لم تتمكني من الدفاع عن مشروعك بطريقة تقنع اللجنة. كان يخبرني بهذا الأمر الذي كان كالصاعقة، وكنت داخل نفسي أصرخ: كيف له أن يقول لي ذلك وهو يأكل!!

عدت بانتظار الدخول إلى اللجنة، وكانت مدة الانتظار ساعة كاملة. أستطيع الادعاء أنها كانت أسوأ ساعة مرت في حياتي. تذكرت وقتها مقولة عادل إمام حين كان يؤدي دور «سرحان عبد البصير» في مسرحية «شاهد مشفش حاجة»، وهو يقول: «حايبي إيه موقفك من الأمم المتحدة». لأول مرة أعيش تلك المقولة بشكل حقيقي ومرعب. فعلاً: «حايبي إيه موقفي قدام معهد الإدارة العامة لو تم تحويلي لهذا البرنامج». ولم أحتمل الفكرة؛ فقامت بالاتصال بأخي، وقلت: ترى لو تم تحويلي، ترى أيهما أفضل أقدم استقالة أو أطلب تقاعداً؟

ولأن صوتي مرتفع فلا أستطيع أن أخفضه؛ فقد رأيت وجوه الزملاء والزميلات وهم ينظرون لبعضهم، وأنهيت الكلمة. وبقيت أحدث نفسي بهذا الاحتمال المخيف وماذا على أن افعل. وعشت التيه الكامل وخطوط الزمن تلعب برأسي، حتى انتهيت إلى محطة «بديع مسعود» قبل دخولي للجنة بدقيقة واحدة، ووبخت نفسي على قراري أن ألقي الحالة: «شاطرة، تلغين بديع مسعود!! انجحي في الاختبار بعدين، تكلمي على «بديع مسعود» وغيره»!!! وأقسمت إن خرجت من هذه اللجنة بسلام دون أن يتم تحويلي؛ لأبقي على «بديع مسعود» ما حييت حتى لو تم إلغاؤه من قبل المعهد ■



د. فضية ثاني الرئيس\*

“

هل سيتم  
تحويلي لهذا  
البرنامج إن  
لم أتمكن من  
الدفاع عن  
مشروعي؟!

54

المعد ١٧١ - ربيع الآخر - ١٤٤١هـ



# كيفية بناء تجربة مريض فريدة

على طريقة عيادة كليفلاند

تأليف: د. جيمس ميرلينو



مركز البحوث والدراسات  
بمعهد الإدارة العامة





**التنمية الإدارية**

تعد رؤية خادم الحرمين الشريفين  
ولي العهد الأمير محمد بن سلمان  
التي تهدف إلى تحقيق رؤية  
الوطنية ٢٠٣٠ من خلال  
التنمية الإدارية،

رئيس جامعة التنمية الإدارية  
الدكتور محمد بن سليمان العامر والخبير  
المؤهل في التنمية الإدارية  
المؤهل في التنمية الإدارية  
المؤهل في التنمية الإدارية

في مواجهة التنمية الإدارية

**التنمية الإدارية**

إدارة التغيير  
القيادة  
المؤهل في التنمية الإدارية  
المؤهل في التنمية الإدارية  
المؤهل في التنمية الإدارية

**التنمية الإدارية**

مهددات الأمن القومي  
إدارة التغيير  
القيادة  
المؤهل في التنمية الإدارية  
المؤهل في التنمية الإدارية  
المؤهل في التنمية الإدارية

**التنمية الإدارية**

2030  
أحمد الرياض يرضى الاختلال بالخروج والخطبة 23

**التنمية الإدارية**

رؤية 2030  
VISION 2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

مؤهل في التنمية الإدارية  
المؤهل في التنمية الإدارية  
المؤهل في التنمية الإدارية

**التنمية الإدارية**

الأمن السيبراني في رؤية  
الوطنية 2030

# التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص