

التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد 174 - شعبان 1441هـ

معالي مدير عام معهد الإدارة العامة:

أمر خادم الحرمين الشريفين يقدم نموذجا علمياً
متميزاً في إدارة الأزمات على مختلف المستويات

مدير شركة "جلاس آرت" وأحد خريجي المعهد فهد اليحيى:

دراستي في المعهد أفادتني في مشروعي
وأولوية التوظيف لذوي الإعاقة

المملكة

في مواجهة كورونا.. إدارة الأزمة بفعالية كبيرة

الابتكار الخطوة الأولى في استشراف
مستقبل الإدارة الحكومية





معهد الإدارة العامة



رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية.



المشاركة في تحقيق التنمية الادارية وتلبية احتياجات العملاء من خلال:

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



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

الاحترافية:

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

المبادرة:

- ♦ 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 والمسؤولية تجاه مجتمعنا.





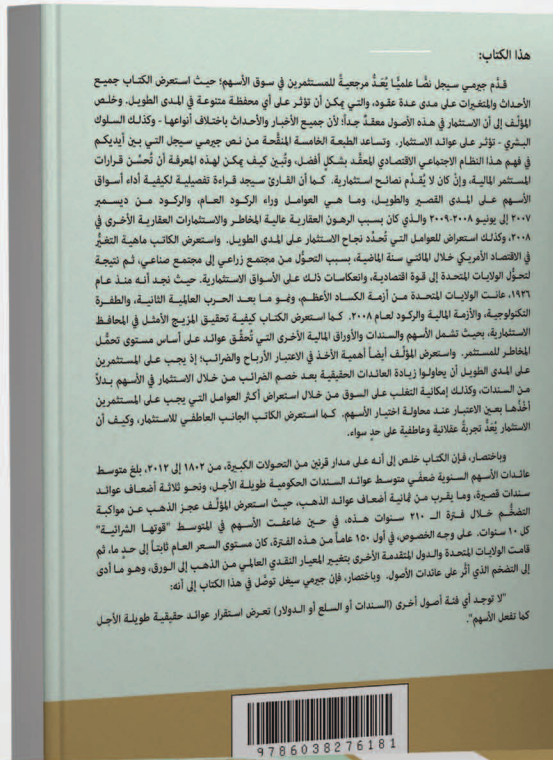
الأسهم في المدى الطويل

المرشد القاطع للأسواق المالية

العوائد وإستراتيجيات الاستثمار

في المدى الطويل

ترجمة: د. هند بنت محمد بن عبدالرحمن آل الشيخ



مركز البحوث والدراسات
بمعهد الإدارة العامة





متابعات
6

معالي مدير عام معهد الإدارة العامة: أمر خادم الحرمين الشريفين يقدم نموذجاً علمياً متميزاً في إدارة الأزمات على مختلف المستويات



القضية
22

المملكة في مواجهة كورونا.. إدارة الأزمة بفعالية كبيرة



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 تنشر في المجلة

وما تتضمنه من

آراء وأفكار

تمثل آراء كتابها،

ولا تمثل بالضرورة رأي معهد

الإدارة العامة.

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردمك:

١٣١٩ - ٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

الافتتاحية

أثبتت جائحة كورونا أن قيادة المملكة العربية السعودية - يحفظها الله - وحكومتها الرشيدة تحرص تماماً على اتخاذ كل التدابير والقرارات والإجراءات التي تحفظ أمننا وسلامتنا والحفاظ على الصحة العامة، وكيف أن قيادتنا تعلي البعد الإنساني في تصديها لهذه الجائحة؛ فقد تابعنا جميعاً وباهتمام كبير الأمر الملكي الإنساني الذي أصدره خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود - يحفظه الله - بتقديم العلاج مجاناً لجميع المواطنين والمقيمين ومخالف نظام الإقامة في جميع المنشآت الصحية العامة والخاصة في كل ما يتعلق بالعلاج من فيروس «كورونا». وقد صرح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. مشيب بن عايض القحطاني بقوله: «إن هذا الأمر يعكس حرص خادم الحرمين الشريفين على الحفاظ على الصحة العامة للمواطنين والمقيمين على أرض المملكة العربية السعودية».

وأكد معاليه على أن حرص خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين - يحفظهما الله - ينبع من الإيمان بمبدأ أن الإنسان أولاً. وأوضح معاليه أن تعامل المملكة مع أزمة «كورونا» يقدم للعالم نموذجاً علمياً متميزاً في إدارة الأزمات الصحية على مختلف المستويات، بما في ذلك تأهيل العنصر البشري الكفاء للتعامل مع مثل هذه الأزمات الكبيرة وتوفير كافة المواد الطبية والغذائية في مختلف مناطق المملكة، ورسم سيناريوهات استباقية لتطور الأزمة وسبل مواجهة كل مرحلة من مراحلها بأسلوب علمي رصين. وثمن معالي د. مشيب القحطاني الجهود المضنية التي تبذلها كافة أجهزة الدولة بما فيها وزارة الصحة، وغيرها من الوزارات، والمؤسسات الحكومية في مواجهة هذه الأزمة، وأشاد معاليه بالإدارة السعودية لأزمة «كورونا»، مؤكداً على أن المملكة نجحت في كافة مراحل إدارة أزمة «كورونا».

وانطلاقاً من هذا الحس الإنساني والوطني؛ فإننا في هذا العدد من «التنمية الإدارية» نفتح معكم ملف تلك الجائحة أو الأزمة التي يواجهها العالم، فنؤكد على أن المملكة قد تنبأت مبكراً بتداعيات أزمة فيروس «كورونا»، وتبعاته السلبية الصحية والاقتصادية، وصدرت بناءً على ذلك العديد من الأوامر الملكية الحازمة، والإجراءات الوقائية العاجلة والتدابير الاحترازية؛ لمنع تفشي الفيروس في المجتمع. وأثبتت المملكة - بحسب رأي عدد من خبراء الإدارة والمهتمين بإدارة الأزمات - قدرتها على اتخاذ الخطوات المناسبة لإدارة الأزمة على كافة المستويات.

وعلى جانب آخر، فبالرغم مما نعيشه من تداعيات تلك الأزمة، فإننا ننف إلكم خبراً ساراً في هذا العدد؛ فقد اختارت منظمة «تشارترد» البريطانية معهد الإدارة العامة ضمن قائمة أفضل الجهات على مستوى الشرق الأوسط التي تقدم برامج تعلم وتطوير منسوبيها؛ وهو الأمر الذي يؤكد على تميز مؤسساتنا السعودية، وإدراكها مسؤوليتها الوطنية، والتفاني في العمل لرفعة وطننا الحبيب. وإيماناً من المجلة بحق القراء الأعزاء، وحرصنا على التواصل معكم في هذه الظروف الاستثنائية، فها هو عدد جديد من «التنمية الإدارية» بين أيديكم. نقدم لكم على صفحاته باقة متميزة ومتنوعة وجديدة من الأبواب واللقاءات والتقارير والمقالات

لخبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري ■

اللقاء
16



فهد اليجي لـ «مجلة التنمية الإدارية»: دراستي في المعهد أفادتني في مشروع وأعطينا أولوية التوظيف لذوي الإعاقة

تقرير
10



مستقبل التوظيف في عصر الذكاء الاصطناعي

التحقيق
30



الابتكار الخطوة الأولى في استشراف مستقبل الإدارة الحكومية

التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. منصور بن عبدالرحمن العتيبي

مدير إدارة الاتصال المؤسسي

هاتف: ٨٢٩٧١١٧ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

otaibim@ipa.edu.sa

مديرا التحرير:

أ. عبدالعزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف: ٤٧٤٥٣٢٥

hadlaqa@ipa.edu.sa

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٦٦٢

yousefsm@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. نورة بنت سعود الدوسري

هاتف: ٤٧٤٥١٤١

aldosrayn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa



معالي مدير عام معهد الإدارة العامة: أمر خادم الحرمين الشريفين يقدم نموذجاً علمياً متميزاً في إدارة الأزمات على مختلف المستويات

فيروس «كورونا» بين المواطنين والمقيمين؛ بما يسهم في عودة الحياة لطبيعتها.

وقال مدير عام معهد الإدارة العامة: «إن حرص القيادة السعودية-أيدها الله- على صحة المواطنين والمقيمين واضح تماماً، وينبع من الإيمان بمبدأ أن الإنسان أولاً». وأشار إلى أن القيادة اتخذت العديد من الإجراءات والخطوات المهمة التي سعت لحماية أرواح المواطنين والمقيمين، بغض النظر عن التكلفة الاقتصادية لهذه الإجراءات.

وأوضح معاليه أن تعامل المملكة مع أزمة «كورونا» منذ بدايتها، مروراً بكافة المراحل التي تلتها؛ يقدم للعالم نموذجاً علمياً متميزاً في إدارة الأزمات الصحية على مختلف المستويات، بما في ذلك تأهيل العنصر البشري الكفاء للتعامل مع مثل هذه الأزمات الكبيرة وتوفير كافة المواد الطبية والغذائية في مختلف مناطق المملكة، ورسم سيناريوهات استباقية لتطور الأزمة وسبل مواجهة كل مرحلة من مراحلها بأسلوب علمي رصين.

وثنى معالي د. مشبب القحطاني جهود كافة أجهزة الدولة بما فيها وزارة الصحة، وغيرها من الوزارات، والمؤسسات الحكومية التي تبذل جهوداً مضيئة للكشف المبكر وتوفير الرعاية الصحية للمصابين وغيرهم من المواطنين والمقيمين، وأشاد معاليه بالإدارة السعودية لأزمة «كورونا»، مؤكداً على أن المملكة نجحت في كافة مراحل إدارة أزمة «كورونا»، وأن الأزمة في طريقها للانتهاء بحول الله ■



قال معالي مدير عام معهد الادارة العامة د. مشبب بن عايض القحطاني: «إن أمر خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود-يحفظه الله- بتقديم العلاج مجاناً لجميع المواطنين والمقيمين ومخالفي نظام الإقامة في جميع المنشآت الصحية العامة والخاصة في كل ما يتعلق بالعلاج من فيروس «كورونا»؛ يعكس حرص خادم الحرمين الشريفين على الحفاظ على الصحة العامة للمواطنين والمقيمين على أرض المملكة العربية السعودية».

وأوضح معالي د. مشبب القحطاني أن هذا الأمر الملكي يؤكد من جديد على الاهتمام الكبير الذي يوليئه خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي العهد-يحفظهما الله- بكافة الإجراءات الطبية الهادفة إلى الحد من انتشار

«تشارترد» البريطانية تختار معهد الإدارة العامة ضمن الأفضل بالشرق الأوسط في التعلم والتطوير

التطويري للمعدين، والذي يشمل منهجية متكاملة لتطوير المعدين بالمعهد، تبدأ من الاستقطاب، والتدريب، وتوفير الدعم والمتابعة؛ حتى مغادرة المعيد للابتعاث للحصول على درجة الماجستير في تخصصات نوعية. وأضاف الشعيّل: «إن المعهد هو الجهة الحكومية السعودية الوحيدة التي تم اختيارها ضمن القائمة؛ وهذا يدل



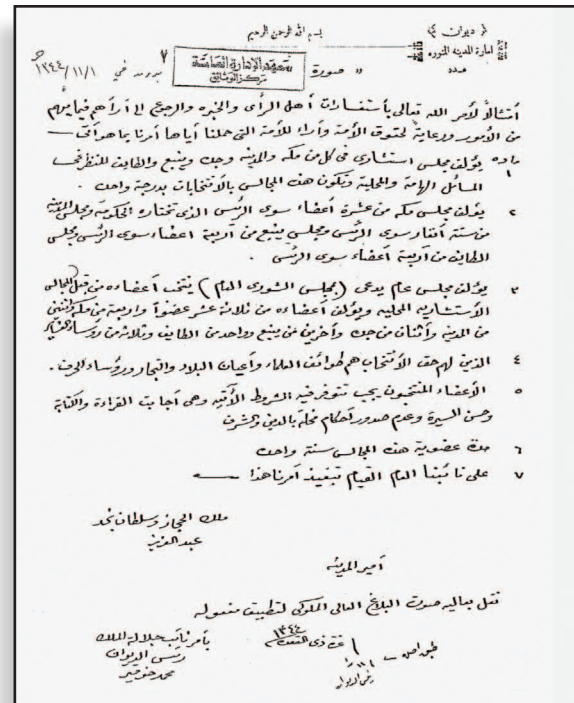
أختير معهد الإدارة العامة ضمن قائمة أفضل الجهات على مستوى الشرق الأوسط التي تقدم برامج تعلم وتطوير لمنسوبيها، وذلك ضمن فعاليات التقييم والترشيح السنوية التي تنفذها منظمة «تشارترد» للأفراد والتنمية البريطانية (CIPD) التي

على التحول الكبير التي تشهده إدارات الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة، ويؤكد على تميز معهد الإدارة العامة في هذا المجال، وهو ما يثبت أيضاً قدرة الجهات الحكومية على إدارة وتطوير الموارد البشرية بشكل احترافي وفق المعايير العالمية. وقال الشعيّل: «هذا الإنجاز تحقق بدعم وتوجيه من معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. مشبب بن عايض القحطاني الذي وضع تطوير المورد البشري والاستثمار فيه كأولوية إستراتيجية، وعمل على توفير البيئة المناسبة للإبداع والتطوير» وقد وجه الشعيّل الشكر لجميع الزملاء والزميلات في الموارد البشرية بالمعهد على جهودهم وتفانيهم في العمل، والذي أثمر حصوله على هذا المركز المتقدم من التصنيف الإقليمي ■

تعد إحدى أهم الجمعيات المهنية المتخصصة في الموارد البشرية على مستوى العالم، والمنظمة لإدارات الموارد البشرية بالشرق الأوسط. وتم ترشيح واختيار المعهد ضمن قائمة «أفضل برنامج تعلم وتطوير» بعد تقييم أنشطته في مجال تطوير المورد البشري وتنفيذ البرامج التدريبية لمنسوبيه.

وبهذه المناسبة أوضح مدير إدارة تطوير الموارد البشرية بالمعهد أ.عبدالرحمن الشعيّل أن أبرز عناصر التقييم شملت آليات تحديد الاحتياج التدريبي، واختيار البرامج التدريبية، والربط بين البرامج التدريبية واستراتيجية المنظمة، وتماهي هذه البرامج مع الاتجاهات العالمية، والابتكار في آليات التدريب، والقدرة على قياس العائد من الاستثمار في التدريب. كما تم ترشيح واختيار البرنامج

تأليف مجلس الشورى العام



في الأول من ذي القعدة ١٣٤٤ هـ أصدر الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود -طيب الله ثراه- أمراً ملكياً بتأليف مجلس الشورى العام.

التاريخ: ١ / ١١ / ١٣٤٤ هـ

امثالاً لأمر الله تعالى باستشارات أهل الرأي والخبرة والرجوع إلى آرائهم فيما يهم من الأمور ورعاية لحقوق الأمة وأداء للأمة التي حملنا إياها أمرنا بما هو آت:

مادة ١- يؤلف مجلس استشاري في كل من مكة والمدينة وجدة وينبع والطائف للنظر في المسائل الهامة والمحلية وتكون هذه المجالس بالانتخابات بدرجة واحدة.

٢- يؤلف مجلس مكة من عشرة أعضاء سوى الرئيس الذي تختاره الحكومة ومجلس المدينة من ستة أعضاء سوى الرئيس ومجلس ينبع من أربعة أعضاء سوى الرئيس ومجلس الطائف من أربعة أعضاء سوى الرئيس.

٣- يؤلف مجلس عام يدعى (مجلس الشورى العام) ينتخب أعضائه من قبل المجالس الاستشارية المحلية ويؤلف أعضائه من ثلاثة عشر عضواً وأربعة في مكة واثنين في المدينة واثنان في جدة وآخرين في ينبع وواحد في الطائف وثلاثة من رؤساء العشائر.

٤- الذين لهم حق الانتخاب هم طوائف العلماء وأعيان البلاد والتجار ورؤساء الحرف.

٥- الأعضاء المنتخبون يجب أن تتوفر فيهم الشروط الآتية وهي أجادة القراءة والكتابة وحسن السيرة وعدم صدور أحكام مخلة بالدين والشرف.

٦- مدة عضوية هذه المجالس سنة واحدة.

٧- على نائبنا العام القيام بتنفيذ أمرنا هذا.

ملك الحجاز وسلطان نجد

عبدالعزیز ■

مشاهير التواصل الاجتماعي والتحصين الإعلامي

إن المتتبع للأحداث الجارية والمتسارعة عالمياً بسبب أزمة «كورونا» (COVID 19) وما أحدثته من متغيرات على جميع الأصعدة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية؛ يدرك أن هذه الجائحة قد أفرزت ممارسات اتصالية متشابكة واستجابات مختلفة على مستوى الأفراد والمجتمعات جذرية بالتأمل.

فالسوك الإنساني بشكل عام معقد ومتشابك؛ فلا يمكن فهمه بمجرد مراقبة طريقة استجابة الفرد للمتغيرات الخارجية وردود فعله تجاهها. حيث تتداخل عناصر كثيرة تسهم في إقناع الفرد وتوجيه سلوكه، كالتباه، وإدراكه محيطه، وفهمه المعلومات الجديدة، وكذلك اتساق موقفه مع آراء المجتمع من حوله أو ما يسمى موقف الجماعة.



* أ. منصور العتيبي

وأنا أقرأ الأخبار المحلية عن كورونا، وأتابع التحديثات المستمرة للوزارات المعنية بإدارة الأزمة، كالصحة، والداخلية، والتجارة، وغيرها، بالإضافة إلى متابعتي بعض ما يبثه مشاهير التواصل الاجتماعي عنها؛ تبادر إلى ذهني نظرية فريدة من نوعها صاغها «ماكجواير» الخبير في علم النفس الاجتماعي، فهي لا تهتم أبداً بتغيير الاتجاهات والسلوكيات، بل على العكس هي تحاول أن تجعل هذه الاتجاهات والسلوكيات القائمة أكثر قدرة على المقاومة والتصدى لعوامل التغيير. فقد لفت «ماكجواير» إلى نظرية اللقاح أو التحصين (Inoculation Theory) منذ أوائل عقد الستينات من القرن الماضي، والتي استلهمها من التلقيح والتحصين الطبي بالمضادات للأمراض المختلفة، والتي تكسب الجسم مناعة، بعد أن يتعرف على الأجسام الدخيلة الضارة ويقاومها.

وكما هو التطعيم الطبي قد أثبت نجاحه ضد الأمراض؛ فإن «ماكجواير» يرى أنه بالإمكان استخدام التحصين الإعلامي ضد هجمات الرسائل الاتصالية التي قد يتعرض لها الفرد في بعض المواقف المهمة، وخاصة في أوقات الأزمات. فبالإضافة إلى معرفة الفرد بالآراء المؤيدة لقضية ما، تقوم فكرة التحصين الوقائي على تقديم الرأي الآخر للقضية المطروحة، حيث تُتاح للمتلقى فرصة التعرض والاطلاع على الآراء المعارضة. فهذا اللقاح المعرفي يرى «ماكجواير» أنه سيعزز مصداقية الرسائل، بل ويجعل المتلقي أكثر قدرة على مجابهة الآراء المعارضة؛ فيما لو تعرض لها في المستقبل عن طريق قنوات وجهات أخرى. وفي ظل الظروف الراهنة مع جائحة «كورونا» والتي تشبه إلى حد كبير حالة حرب، ومع انتشار الشائعات بشكل كبير تصبح جهود تحصين المجتمع ضد هذه الشائعات مهمة ذات أولوية ملحة. حيث تأخذ هذه الشائعات أشكالاً مختلفة من التهويل الذي قد يؤدي إلى فقدان الثقة في القدرة على مواجهة الفيروس، أو الشك في جدوى الإجراءات المتخذة لمواجهة. وقد تأخذ شكل التهويل المخل بتلك الجائحة وتقلل من خطر الفيروس وتصف الجهود لمواجهة بالمبالغ فيها.

والسؤال المهم الذي يطرح هنا: كيف يمكن إدارة عملية تحصين المجتمع ضد الشائعات؟ والإجابة تكمن -حسب نظرية التحصين- في إستراتيجيتين، تتعلق أولاهما: بالشعور بالتهديد الذي يوفر دافعاً لتحصين الاتجاهات والآراء. والثانية هي إستراتيجية التنفيذ التي تركز على النواحي المعرفية وتنشيط إقامة الحجج لدى المرء كحجج إقناعية دفاعية تسهم في تقوية الاتجاهات القائمة.

ولذلك نستطيع القول إن عملية التحصين ضد الشائعات قد حصلت في مجتمعنا إلى حد كبير؛ فالحملات الإعلامية التي تنفذها الوزارات المعنية، كالصحة، والداخلية، والتجارة، أو الجهات الحكومية الأخرى المشاركة في مواجهة فيروس «كورونا»، وتداعياته قد صنعت نوعاً من التحصين المجتمعي؛ بسبب ما تحمله من حجج ومعلومات، خصوصاً وأن حسابات بعض مشاهير التواصل الاجتماعي -وبدون قصد- قد سرعت من فاعلية التحصين؛ وذلك ببث مقاطع وسلوكيات ومعلومات تخالف حقائق طبية تخص فيروس «كورونا»، أو معلومات تجارية تخص توفر السلع والمنتجات، بالإضافة إلى ممارستهم سلوكيات تخالف القرارات والتدابير الأمنية المتخذة كحظر التجول، وغيره من التدابير. فالجمهور -وبشكل ما- قد تعرض لعملية التحصين والتطعيم ضد الشائعات والسلوكيات الخاطئة، حتى وإن لم يدرك هؤلاء المشاهير أنهم قد أسهموا فيها. وأصبح المتلقي يميل إلى الاعتماد على المصادر الرسمية الموثوقة ومتابعة حسابات الجهات الحكومية مباشرة عبر تغطياتها المختلفة ■

“
التحصين
ضد انتشار
الشائعات مهمة
ذات أولوية
ملحة

«روبوتات» و«فيديوهات» وجدل عن «التحيز والتمييز»

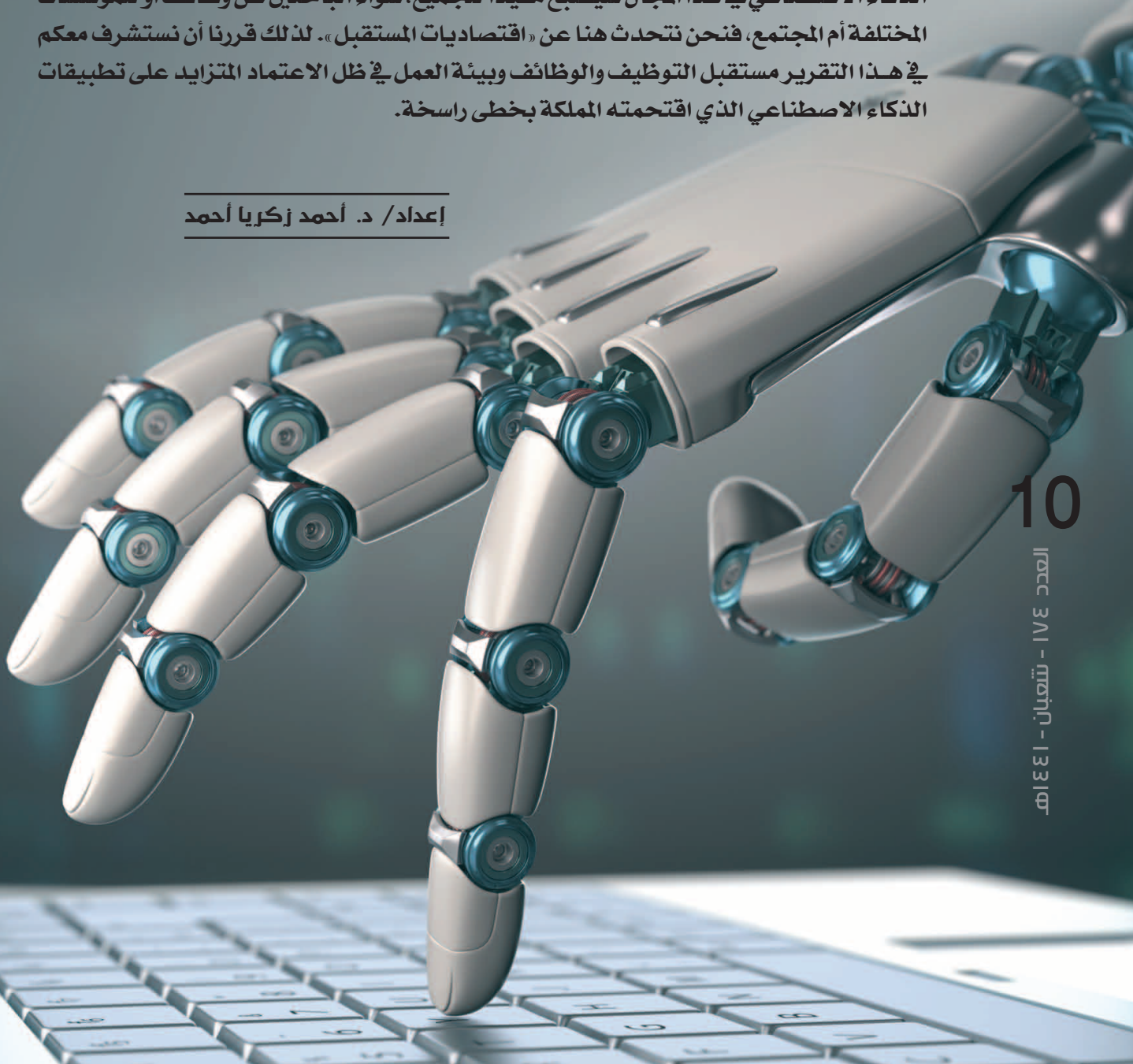
مستقبل التوظيف في عصر الذكاء الاصطناعي

هل تتخيل يا عزيزي القارئ أنه بحلول عام ٢٠٣٠م سيعزز الذكاء الاصطناعي الاقتصاد العالمي بمقدار ١٣ تريليون دولار وسيكون له التأثير الأكبر عليه؟ ولذلك فإن الخطوات المحمودة التي اتخذتها قيادتنا الرشيدة-يحفظها الله- فيما يتعلق بالذكاء الاصطناعي وإنشاء هيئة تتولى أمره، تؤكد على أن المملكة تشهد حراكاً تقنياً وتنموياً فعالاً؛ فأصبح الحديث في أوساط الشباب السعودي والمؤسسات والجهات المختلفة عن الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في مجال التوظيف وبيئة العمل أمراً حياً وواقعاً ملموساً يدعو للإعجاب والفرح. فقد قامت المملكة مع مطلع العام الماضي بتوظيف أول روبوت «تقني» ضمن مؤسساتها الحكومية، واستعانت إحدى الشركات الخاصة بروبوت في مجال العمل الصيدلي، ولما لا وقد سبقهما الروبوت «صوفيا» عام ٢٠١٧م. فالاستعانة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في هذا المجال سيصبح مفيداً للجميع، سواء الباحثين عن وظائف أو للمؤسسات المختلفة أم المجتمع، فنحن نتحدث هنا عن «اقتصاديات المستقبل». لذلك قررنا أن نستشرف معكم في هذا التقرير مستقبل التوظيف والوظائف وبيئة العمل في ظل الاعتماد المتزايد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي اقترحهته المملكة بخطى راسخة.

إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

10

العدد ١٧٤ - شعبان - ١٤٤١هـ



ويبرز (Unabot) بوصفه أحد أشهر هذه البرامج.

• **التدريب أثناء العمل:** لا تنتهي رحلة الموظف مع التعلم والنمو بمجرد الحصول على الوظيفة، وستلعب تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي دوراً في التدريب المستمر لمعظم الموظفين في المستقبل ونقل المهارات من جيل لآخر. ومن الأمثلة في هذا الصدد، نجد أن شركة (Honeywell) الهندسية العملاقة قد طورت أدوات تستخدم أدوات الواقع الافتراضي والواقع المعزز إلى جانب الذكاء الاصطناعي لرصد تجربة العمل واستخراج دروس مستفادة للموظفين الجدد.

• **قوة العمل المعززة:** قد يشعر بعض الموظفين بعدم الارتياح للذكاء الاصطناعي؛ بسبب الاعتقاد أنه سيحل محلهم في العمل، وبالتالي سيخسرون وظائفهم، لكن المسألة هي عبارة عن «تعزيز» أكثر منه «استبدال». فالتكنولوجيا تساعدنا على أداء وظائفنا بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ومن الأمثلة الواضحة في هذا الأمر أدوات شركة Batterworkswill المختصة بمراقبة سير العمل وإعطاء اقتراحات ذكية والقيام بالمهام المكررة.

• **المراقبة في مكان العمل:** بالتأكيد يمكن استخدام التكنولوجيا لمراقبة الموظفين في مكان العمل، وقد يتضمن ذلك ممارسات تتجاوز المراقبة القانونية إلى «تجسس» غير قانوني! وتستخدم بعض شركات القطاع الخاص بالفعل تقنيات لمراقبة مستوى تردد الموظفين على دورات المياه؛ للتهرب من العمل، أو تحليل الصوت لتحديد مستوى الضغوط أو القلق وحتى عادات النوم وممارسة الرياضة! وكمثال في هذا الشأن، طورت شركة (Blizzard Activision) برمجيات لتحليل البيانات الشخصية الناتجة عن الأجهزة القابلة للارتداء، مثل (Fitbit) وتركز أساساً على مراقبة وتحليل



التحليل الآلي للسير الذاتية والروبوتات وتقنية الفيديوها تطبيقات مهمة والتحيز يثير الجدل

• **التركيز على القيمة:** فعندما تتولى أدوات الذكاء الاصطناعي تنفيذ المهام اليدوية المتكررة؛ يستطيع الموظفون التركيز على المهام التي تضيف قيمة للمؤسسة، وتلك التي تحتاج إلى مهاراتهم وخبراتهم لإنجازها. ومما لا شك فيه أن ذلك من شأنه تمكين أخصائي إدارة الموارد البشرية من تخصيص وقت وموارد أكبر لرعاية الموظفين الآخرين بصفة شخصية.

٥ تطبيقات عصرية

ويحدد المهندس علي العسيري ٥ تطبيقات عصرية لثورة الذكاء الاصطناعي في أماكن العمل، كالآتي:

• **التوظيف والتأهيل:** تسمح الآلات اليوم السير الذاتية للمرشحين المتقدمين وتختار من بينهم المناسبين للمقابلة الشخصية. وهي تفيد بشكل كبير في حالة المؤسسات الكبرى التي تعين مئات الموظفين سنوياً. ومن الأمثلة على ذلك أدوات (Pymetrics Provides) التي تستخدم سلسلة من «الألعاب» التي تم تصميمها على أساس مبادئ علم الأعصاب لتقييم المرشحين عبر خصائصهم الإدراكية والعاطفية قبل وصولهم لمرحلة المقابلة. وهناك أيضاً شركة Montage التي تمكن المؤسسات من تنفيذ مقابلات عبر دردشة نصية وتقلل من أثر الانحيازات غير الواعية في عملية التوظيف. أما فيما يخص التأهيل، فروبوتات الدردشة هي الأداة الحالية التي تساعد المعينين الجدد على الاندماج في أدوارهم الوظيفية،

٤ جوانب ذكية

نستهل هذا التقرير بما يكشفه لنا موقع «Oracle Middle East» عن جوانب مهمة في الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في أماكن العمل، فيذكر أنه بخلاف تكنولوجيا الموارد البشرية، يمكن أن تساعدنا «نظم الموظفين» الذكية في إدارة مسيرتنا المهنية، وفرق الموظفين، ومستقبل شركتنا. ثم يعدد الموقع هذه الجوانب التي يمكن لتكنولوجيا «إدارة الموارد البشرية» المعززة بالذكاء الاصطناعي أن تقدمها لنا؛ كي تجعل منظومة العمل أقل تعقيداً وأكثر ذكاءً، كما يلي:

• **المعرفة:** عندما تكون قاعدة البيانات محدثة باستمرار، تتكوّن لدى المديرين صورة كاملة عن المهارات والخبرات المتوفرة لديهم؛ ومن ثم يستطيعون العثور على الشخص المناسب لتنفيذ مهمة معينة في بضع ثوان. فباستخدام أدوات التحليلات التنبؤية يستطيع المديرون إعداد مخطط يوضح ما يحتاجون إليه من مهارات وأفراد في العام المقبل، والعام الذي يليه. فهي طريقة سهلة وسريعة لتنظيم القوة العاملة!

• **التطوير:** يسترشد الموظفون مباشرة بنظام ذكي يعرف المهارات التي يحتاجون إليها؛ من أجل التميز في أدوارهم الحالية والمستقبلية. ويتلقون كذلك تنبيهات استباقية تقدم لهم توصيات تساعد على مواكبة التدريبات اللازمة لهم، ومعرفة مدى امتثالهم للقواعد واللوائح. ويتلقى المديرون كذلك تقارير وتوصيات مخصصة بناء على مهام وأعمال الموظفين.

• **التوظيف:** فبدلاً من البحث اليدوي عن مرشحين، ماذا لو عثر نظامك على الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة والتواصل معهم تلقائياً؟ وماذا لو استطاع هذا النظام الإجابة عن أي سؤال قد يطرحه المرشحون قبل المقابلة الشخصية؟

مستوى صحة الموظفين.

• **الروبوتات داخل المكاتب:** صار من المؤلف مشاهدة الروبوتات في المصانع والمستودعات، لكن الجديد هو وجودها داخل المكاتب، ومن أمثل هذه الروبوتات توجد روبوتات التوصيل (Segway) التي يمكنها شق طريقها بين ممرات مقر العمل لتوصيل رسائل وطرود من مكتب إلى آخر، بالإضافة إلى روبوتات شركة (Gamma) المختصة بالمراقبة الأمنية، وكذلك روبوتات (ParkPlus) المختصة بالمساعدة في إدارة مواقف السيارات. قد لا تكون كافة هذه الحلول والتوجهات ملائمة للتطبيق الفوري في جميع المؤسسة، فكل مؤسسة وضعها وكذلك خططها فيما يتعلق بالاستثمار في الذكاء الاصطناعي، لكن فهم هذه التوجهات والإحاطة بها يمنح القائمين على برامج التحول الرقمي فرصة لفهم الفرص الممكنة؛ ومن ثم العمل على اغتنامها.

٤: إيجابيات مهمة

ويلتقط أحمد مسفر الغامدي في مقاله بموقع صحيفة «مال» طرف الحديث فيما يتعلق بجانب التوظيف، فيرى أنه مع وجود الكثير من الأفراد الذين يتنافسون على عدد أقل من الوظائف بشكل كبير، يأتي دور الذكاء الاصطناعي والذي يساعد في جعل عملية التوظيف أسهل ويساعد القائمين عليها. وتساعد أدوات وبرامج الذكاء الاصطناعي في تنفيذ المهام التي عادة ما يقوم بها البشر، وتشمل مع العديد من الأمور الأخرى صنع القرارات، والتعرف البصري والصوتي، والترجمة. لذلك يستخدم القائمون على عملية التوظيف الذكاء الاصطناعي منذ سنوات بشكل مبسط. فقد أصبح استخدام أنظمة لتتبع مقدمي الطلبات والتي تعمل على فحص مئات من السير الذاتية، والبحث فيها عن الكلمات الرئيسية أو بعض

العبارات أمراً شائعاً في معظم المنشآت، حيث تساعد هذه الأنظمة في مسح سريع لكل المتقدمين واستخراج المرشحين المناسبين. ويبدى الغامدي تقيمه لاستخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، فيحدد إيجابياته المتمثلة في الآتي:

• **يوفر الوقت:** فيقوم بالمهام التي تستغرق وقتاً والتي يمكن تشغيلها تلقائياً، فعلى سبيل المثال من الممكن استخدام chatbot قائمة على الذكاء الاصطناعي؛ للإجابة على أسئلة المرشحين البسيطة، وجدولة المقابلات، وفحص المتقدمين. وهي بالتأكيد أشياء مهمة وتحتاج إلى القيام بها بدقة، لكن يمكن أن تتم آليتها بسهولة.

• **يزيل التحيز:** فعندما يتعلق الأمر بالعثور على مرشح مثالي لمنصب ما، فإن آخر شيء نريده هو أن يكون حكمنا به بعض التحيز، هناك بعض الأدوات والتطبيقات القائمة على الذكاء الاصطناعي التي تساعد في الحد من التحيز من خلال تحليل المتقدمين للوظيفة ومدى احتمالهم في النجاح في أحد أدوار عملية التوظيف، فهذا يسمح للقائمين على التوظيف باتخاذ قرارات تعتمد على البيانات بدلاً من اتخاذ قرارات بناء على شعورهم الغريزي.

• **يساعد الذكاء الاصطناعي في إيجاد المرشحين من خلال بعض البرامج** التي تعمل على تحليل تواجد الأشخاص على الإنترنت، مثل ملفات تعريفهم في مواقع التواصل الاجتماعي والبيانات العامة

الخاصة بهم، فتقوم بتحليلات تنبؤية على أساس هذه البيانات حول مدى احتمال قبول الأشخاص لوظيفة ما والأدوار التي قد يهتمون بها.

• **يسهم أيضاً في تحسين تجربة المرشح:** فعلى سبيل المثال مع استخدام Chatbot، فإنه يقوم بالتجواب مع المرشح في أي وقت حتى في منتصف الليل، فيمكن أن يوجه المرشحين من خلال عملية التوظيف بشكل أكثر كفاءة، كما يقدم لهم إجابات فورية عندما يحتاجون إليها. لذلك يمكن أن تؤدي أدوات الذكاء الاصطناعي التي يتم إضافتها في عملية التوظيف إلى تحسين تجربة المرشح أثناء تقديمه ومراحل توظيفه.

وبالرغم من ذلك، فإن الغامدي يلفت إلى أن هناك بعض الأضرار المحتملة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، مثل أنه لا يتعرف على السلوكيات الشعورية للمرشح، فمن المستحيل استبدال الصفات البشرية مثل التعاطف بالبرمجيات.

٣ اتجاهات رئيسية

ويؤكد موقع "Publisher" على أن دمج الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف وجعلها تتم بشكل آلي يجلب فوائد في ٣ اتجاهات رئيسية على النحو التالي:

• **التحليل الآلي للسير الذاتية من خلال الذكاء الاصطناعي ومكونات تعلم الآلة:** والذي بدوره يقلل من وقت التوظيف من خلال القضاء على المعالجة اليدوية للسير الذاتية من قبل جهات التوظيف. ويُعد تشغيل عمليات المراجعة اليدوية في الوقت الحالي هو النشاط الأكثر استهلاكاً للوقت، حيث يقوم أخصائي التوظيف بإنفاق ٢٣ ساعة في المتوسط على هذه المهمة فقط خلال وظيفة واحدة. علاوةً على ذلك، فإن ٨٨٪ من المتقدمين لإعلان التوظيف بالفعل يكونون غير مؤهلين لهذا المنصب؛ لذا فإن الغرض من

“
إدارة الموارد البشرية المعززة
بالذكاء الاصطناعي تجعل
منظومة العمل سهلة
وأكثر ذكاءً

مشكلة التحيز

وتبرز «البلاد» التحذيرات حيال هذه التقنية، والتي من أهمها حالة الانحياز التي قد تحدث، فهذا النوع من التطبيقات مُدَرَّب على عينة من البيانات ويستعين بها لاتخاذ القرارات المستقبلية. ومن المخاوف التي بدأت تطفو على السطح أن عينات التدريب قد تكون منحازة لأحد الأطراف، أو ربما الموظفين الجدد غير معادين على الكاميرا؛ مما يؤدي إلى إخفاقهم في الحصول على عمل في مجال معين. وعلى الرغم من هذه المشكلات، فإن هناك عدداً كبيراً من الشركات التي تعتمد على هذه التقنية. ويبدو أن الجدل بشأن مشكلة التحيز فيما يتعلق بعلاقة الذكاء الاصطناعي بعملية التوظيف واختيار المرشحين، هو الأبرز، وهو الأمر الذي تسلط عليه «إيما جي كويس» الضوء على صفحات صحيفة «الاقتصادية»، حيث تركّز على ما كتبه «أليستر كوكس»- الرئيس التنفيذي لشركة «هيز» للتوظيف- في مدونة: «إضافة إلى زيادة الكفاءة، يمكن لأتمتة أقسام مرحلة الفحص أن تؤدي أيضاً إلى انخفاض في التحيز غير الواعي للتعين». بينما «بيتر كابيلي»- مدير مركز الموارد البشرية في كلية وارتون في جامعة بنسلفانيا- يشك في ذلك، بقوله: «أي نوع من الهيكل يلغي التحيز. إذا طلبت من أرباب العمل توحيد الأسئلة التي يطلبونها، فستقضي على التحيز. كثير من التقنيات تفرض الهيكل على عملية التوظيف». وكما يتبين من مثال شركة «أمازون» الذي يكثر الاستشهاد به، يمكن للتكنولوجيا أن تكون متحيزة كالبشر؛ إذا قامت بتكرار قرارات التوظيف السابقة. ولقد اضطرت مجموعة التكنولوجيا إلى التخلي عن أداة توظيف الذكاء الاصطناعي؛ عندما أدركت أنها تميز ضد المرأة؛ لأنها حاولت أن تجد مرشحين مثل القوى العاملة الحالية ■

الاحتفاظ بالموظفين ذوي الإمكانيات العالية «المرتبة السادسة في مستوى التدريب». ومع ذلك، يرى المتخصصون في هذا المجال أن دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية ستمكّن العاملين في مجال التوظيف ومسؤولي الموارد البشرية من التركيز بشكل أكبر على إستراتيجية التوظيف وتخطيط العمليات التي ينطوي عليها هذا النهج، وكذلك يساعد في الحفاظ على مستوى أعلى من التزام الموظفين.

تقنية الفيديوها

وفي ضوء ما سبق، تشير صحيفة «البلاد» إلى أن الذكاء الاصطناعي يعتبر من التقنيات الناشئة التي استحوذت على قطاعات كثيرة ومنها قطاع التوظيف، ففي كل مرة نرى مساهمة جديدة للذكاء الاصطناعي في هذا المجال وكان آخرها تحليل فيديوها المتقدمين الجدد لاختيار الموظف المناسب. كان أول من استخدم هذه التقنية الجديدة شركة Unilever الشهيرة، والتقنية عبارة عن تطبيق جديد يقوم بتحليل مقاطع الفيديو للموظفين الجدد ويراقب بشكل رئيسي الصوت وملامح الوجه واللغة للموظف الجديد. ويعود التطبيق لشركة Hirevue الأمريكية التي تدعى وصولها إلى نتائج مميزة وقد تفوقت على آليات التوظيف المعتمدة هذه الأيام. ولكن يبقى السؤال الأهم، وهو كيفية الحكم؟ فوجود مقطع فيديو لأحد المتقدمين لا يعني بالضرورة أنه مناسب للوظيفة الجديدة، ولكن تبين أن التطبيق يركز على تفاصيل محددة، مثل ذكر كلمة «أنا» أم «نحن» أثناء حديث المتقدم الجديد، وإن كان يتحدث بسرعة كبيرة أم بسرعة مناسبة للوظيفة، مثل إضافة إلى مراقبة ملامح الوجه، مثل علامات العبوس أو الدهشة، وبالمطبع الابتسامة التي تعتبر من الأشياء المهمة في بعض الوظائف.

تطبيق يستند إلى تقنية الذكاء الاصطناعي هو العثور على المرشحين الأكثر ملاءمة بشكل آلي وتلقائي وفقاً للمواصفات المطلوبة، وبالتالي توفير دعم كبير للمقررين. كما أنه يمكن للنظام أن يتعلم من قرارات مسؤولي التوظيف؛ بحيث يتمكن في الوقت المناسب من تقديم توصياته واقتراحاته.

• استخدام الشات بوتس للتأهيل

المسبق للمرشحين: يمكن الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف من استخدام الشات بوتس «روبوتات الدردشة» لتأهيل المرشحين والإجابة على استفساراتهم قبل البدء في عملية التوظيف نفسها، من خلال أسئلة التأهيل الأولية المتعلقة باحتياجات العمل وتقديم ملاحظات واقتراحات للخطوة التالية. وبالتالي تعزيز تجربة المرشح وتقديم ردود الفعل المستمرة في الوقت المناسب. كما تظهر دراسة أجرتها «CareerBuilder» أن ٦٧٪ من المرشحين يتكون لديهم انطباع إيجابي عن الشركة؛ إذا كانوا يتلقون تحديثات باستمرار خلال عملية التوظيف.

• المقابلات التلقائية:

والتى بدورها تسمح بتقديم التغذية الراجعة «الفيدي باك» والدعم عن طريق تحليل الكلمات وأنماط الكلام وتعبيرات الوجه للمرشحين. وفي سياق تلك الرقمنة الحالية، من الواضح أنه سيتغير دور مسؤولي التوظيف من خلال اعتمادهم على الذكاء الاصطناعي خلال نطاق واسع لعملية البحث واختيار المرشحين. وفقاً لدراسة «الاتجاهات والتحديات في الموارد البشرية» التي تم إجرائها عام ٢٠١٦م من قبل «Valoria»، يتمثل التحدي الإستراتيجي الأكثر أهمية للموارد البشرية في الشركات في الحفاظ على مستوى عالٍ من التزام الموظف، لكنه يحتل المرتبة الثالثة فقط على مستوى تدريب الشركات لهم للتعامل مع هذا التحدي. في حين أنه يحتل تحدي

ماذا سوف يتغير في أعمالنا بعد جائحة كورونا؟

تعتبر جائحة فيروس كورونا الجديد واحدة من أكبر الازمات الصحية في عالم الأوبئة، ولو تتبعنا التاريخ لوجدنا أن بعد كل أزمة كبيرة تكون هناك تغيرات تلقى بظلالها على جميع المجالات. ويعتبرها المؤرخون نقطة من نقاط التحول، فعلى سبيل المثال التغيرات التي حدثت بعد الحربين العالمية الأولى، والثانية، والتغيرات في أوروبا بعد الثورة الفرنسية. هذا المقال يقدم محاولة لتسليط الضوء على بعض النقاط الاستشرافية في موضوع التغيرات التي قد تطرأ على مستقبل أماكن العمل وممارسات الموارد البشرية في عالم الأعمال.

قضايا مستقبلية

ففي مقال نشره موقع مجلة Working Knowledge التابع لكلية الأعمال بجامعة هارفارد بتاريخ ١٦ مارس ٢٠٢٠م بعنوان: «كيف يقوم الفيروس التاجي بإعادة كتابة مستقبل الأعمال؟»، سلط الضوء على عدد من القضايا المستقبلية التي تتعلق بمستقبل الأعمال بعد الأزمة من خلال آراء بعض الباحثين التي ذكرت بعض المتغيرات المتوقعة التي قد تلقى بظلالها على عالم الأعمال والموارد البشرية، والتي من أهمها أن المنظمات أولاً: سوف تعمل على بناء وتطوير الثقة بينها وبين الموظف؛ كي تواجه التحديات، وثانياً: العمل عن بعد سيكون له بعد إستراتيجي ولن يكون جزءاً من الرفاهية، وثالثاً: القيادة سوف تشارك ما لديها كي تكون خلاقية ومرنة، وأخيراً الموظف ومقررات العمل سيكونون أكثر صحة وسلامة لتجنب انتشار العدوى. وجميع ما تم ذكره هي مواضيع لم تكن تأخذ حيزاً كبيراً في عمليات وممارسات الأعمال وقد تكون في المستقبل القريب من أهم المتغيرات التي يحتاج أرباب العمل، العمل عليها.

السعادة الجديدة

وفي تقرير أطلقته مؤسسة دبي للمستقبل بعنوان: «الحياة بعد كوفيد-١٩»، اتجاهات المستقبل وأماكن العمل» تم نشره مؤخراً، يتوقع التقرير «أن يصبح أسلوب العمل عن بُعد جزءاً أساسياً من ممارسة في المستقبل، وأن تواصل الشركات الاستفادة من هياكل العمل عن بُعد بهدف تحسين كفاءة أعمالها وخفض تكاليفها؛ وهو ما يتطلب تطبيق نماذج السعادة الجديدة في مكان العمل، بعد التأكد من أنها مصممة جيداً لإسعاد الموظفين ووقايتهم من مشكلات الصحة العقلية. وذكر التقرير أنه من المتوقع أن تتسارع الأتمتة بعد انتهاء الأزمة، مع اقتران ذلك بارتفاع مستوى الابتكار وخلق وظائف جديدة بديلة عن الوظائف التقليدية؛ وهو ما يتطلب من الموظفين تطوير مهاراتهم وتنويعها أو استخدام مهاراتهم الأصلية في وظائف أخرى، كما يرى التقرير أنه على المدى الطويل ستصبح كثير من الفعاليات والندوات والورش رقمية؛ بالاعتماد على تكنولوجيا الواقع الافتراضي والواقع المعزز حتى يشعر المشاركون فيها بتجارب واقعية من جميع الجوانب».



د. إبراهيم بن محمد الغامدي *

“

العمل عن
بعد سيكون
له بعد
إستراتيجي
ولن يكون
جزءاً من
الرفاهية

14

العدد ١٧٤ - شعبان - ١٤٤١هـ

البحوث والأفراد والأماكن

وعلى مستوى البحوث المستقبلية، فقد يكون من المهم الإجابة على عدد كبير من الأسئلة التي من ضمنها ما يلي: كيف سيتم قياس مستوى الإنتاجية بدقه عن بعد في المنظمات؟ وماهي الممارسات المستقبلية التي يحتاجها القادة لإدارة الافراد والمنظمات في ظل هذا التحول؟ وكيف يتم رفع مستوى المرونة لدى المنظمات لتواجه التحديات المشابهة؟

وعلى مستوى الأفراد، سيكون من أهم مهارات المستقبل في عالم الأعمال هي القدرة على التواصل باستخدام جميع وسائل التواصل المهنية والأدوات التقنية الأساسية وأساليب مشاركة وعرض البيانات.

وكذلك قد تكون القدرة على التكيف والمرونة بشكل يواكب التغيرات والتحولات السريعة والمفاجئة من المهارات الضرورية التي يحتاجها الموظف.

وبالنسبة إلى مجال أوقات عمل الموارد البشرية، فقد يكون هناك توجه لمرونة عالية في ساعات العمل، وكذلك مكان العمل وأسلوبه، وسوف يكون هناك تحول نحو قياس الإنتاجية بالمهام والمنتجات، كما سيضعف أهمية دور التواجد في مكان العمل.

وفيما يتعلق بمجال تطوير الموارد البشرية، ربما سيكون هناك توجه واضح في عملية التطوير المهني التشاركي، بحيث يعمل الموظفون على تطوير بعضهم البعض، وكذلك الاعتماد على التدريب عن بُعد كمرتكز أساسي في عملية التطوير.

وفيما يخص سياسات الموارد البشرية، فإن من أهم المتطلبات المستقبلية وضع سياسات وأنظمة تضبط عملية العمل عن بُعد وتكون متوائمة مع المرحلة القادمة.

القادة والموظفون

أما على مستوى القادة، فمن المهم أن يخرج القادة؛ كي يكونوا أقرب لموظفيهم وللمستفيدين أو العملاء، وكذلك على القادة التفكير في طريقة التفكير في بناء هياكل ونماذج عمل منظماتهم بحيث تخرج عن النمط التقليدي وتتوجه إلى لأنماط ذات المرونة العالية التي تسمح بمستوى مرتفع من المرونة والقدرة على التعاطي مع المتغيرات السريعة. أيضاً سيتم التركيز على القيم المؤسسية التي تجعل العاملين يحمونها وتكون هي مصدراً لسلوكهم الوظيفي الإيجابي، ومن المهم أيضاً على القادة تمكين الأشخاص في المستويات الأدنى من اتخاذ قرارات سريعة ورفع مستوى التمكين.

في النهاية يمر الجميع هذه الأيام-كأرباب عمل وأفراد وباحثين-بمرحلة جديدة تحتاج إلى التعلم؛ حتى يخرج الجميع بتصورات أكثر وضوحاً وممارسات جديدة، وسيكون الفوز حليفاً لمن لديه القدرة على التعلم بسرعه والعمل بمرونة والتكيف والمشاركة الحقيقية مع جميع شركائه والمستفيدين على حد سواء.

■ نسأل الله العلي القدير أن يحمينا جميعاً ويخرجنا من هذه الأزمة سالمين غانمين

مدير شركة «جلاس آرت» وأحد خريجي المعهد فهد اليحيى؛

دراستي في المعهد أفادتني في مشروعي وأعطينا أولوية التوظيف لذوي الإعاقة



أكد فهد اليحيى مالك شركة «جلاس آرت» وأحد دارسي وخريجي معهد الإدارة العامة على أن دراسته بالمعهد قدمت له جوانب إفادة كبيرة في عالم ريادة الأعمال، واعتبر أن المعهد يقدم كل عام مجموعة من الخريجين الذين يتمتعون بثقة كبيرة في سوق العمل في المملكة. التقيناه على صفحات «التنمية الإدارية»، واليكم تفاصيل اللقاء.

أجرى الحوار: سامح الشريف

- كيف كانت تجربة دراستك بمعهد الإدارة العامة؟
- بلا شك أضافت لي دراستي بالمعهد الشيء الكثير والكثير؛ فهو منظمة لها باع كبير في مجال الإدارة بالمملكة بكوادره الأكفاء وبخبرتهم العملية والعلمية، فالمعهد يعمل وفق خطط مدروسة واستراتيجيات وأهداف واضحة بانتظام. كما أن المعهد يخدم القطاع الإداري في القطاعين العام والخاص، والحقيقة لقد أفادتني الدراسة في المعهد في عملي بمشروعي



أثناء فترة دراستي بالمعهد وما قبلها من شهادات للكثيرين ممن حولي من خريجي المعهد، وما أسمعته عن إقبال المؤسسات الأهلية والحكومية على المعهد لطلب الطلاب لتوظيفهم؛ وهذا إن دل فإنما يدل على ثقتهم

المطلقة بمخرجات المعهد، وكذلك لا أنسى أن هناك كثيراً ممن تولوا مناصب عليا بالدولة هم من مخرجات المعهد، وأيضاً ما نلاحظه من زيادة في جودة وكفاءة الكادر الإداري الملحوظ بالقطاعات الحكومية. فذلك جراء الفكرة الصائبة في استقطاب المعهد لموظفي الدولة للبرامج التدريبية التي تتناسب مع مسمياتهم الوظيفية.

“
الكثير ممن تولوا مناصب
عليا بالدولة هم من
خريجي المعهد

والمتدربين عند انخراطهم ببيئة العمل، كما أن المعهد يخدم المنظمات من حيث تقديم الآليات المناسبة لعمل المنظمات، وأيضاً من يعمل بها من الدارسين بعد تخرجهم بكل جدية وإمام تام.

● كيف ترى مخرجات المعهد من المتدربين والدارسين؟

■ أكتفي بما مارسه وتعايشته معه

الخاص، وقمت بتطبيق ما تعلمته بحكم تخصصي كدارس للدبلوم العالي بالمعهد وتخصصي بالمراجعة الداخلية وأجد النتائج مثمرة وحقيقية أثناء الممارسة العملية بالشركة التي أملكها.

كوادر وطنية

● ما أهم ما يميز المعهد كجهة تدريب من وجهة نظرك؟

■ معهد الإدارة العامة يملك مهنية عالية من حيث جودة وكفاءة البرامج المقدمة، وكذلك وجود حرفية كبيرة في إعداد الحقائق التدريبية من قبل المدربين، والأهم من ذلك دقة اختيار البرامج التدريبية المناسبة للكوادر الوطنية والتي ستخدم الدارسين

”

إقبال كبير من الشركات المحلية والعالمية على استقطاب الشباب السعودي

نفسى وتجاري

● ما أهم العوامل التي تدفع الشباب السعودي لريادة الأعمال؟

■ توجد العديد من العوامل التي تدفع الشباب السعودي لريادة الأعمال وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين أساسيين هما:

الأول: العوامل النفسية: فلا بد من وجود العزيمة والإصرار والثقة بالنفس وروح المغامرة؛ فالتردد ربما يهدم المشروع من بدايته.

الثاني: العوامل التجارية: لابد أن يكون لدى الشباب فكرة مشروع

جديدة، أو تكون فكرة موجودة

ويضع لها الشباب قيمة مضافة تميزها عن غيرها من الأفكار

الموجودة بالسوق، وبعدها يعمل على

إعداد دراسة الجدوى ومتطلباتها

الكمية والتقدير المادية ونحو ذلك

من التفاصيل الخاصة بالمشروع،

ثم النزول للسوق ودراسة جوانب

عدة، كالتسعير، والمنافسين، والموقع

المناسب لإنشاء المشروع. وبعدها يقوم

”

عوامل نفسية وتجارية تدفع الشباب السعودي لريادة الأعمال

جديد للحضر على الزجاج وبعد عدة محاولات نجحنا، وقد عملنا بعد ذلك على دراسة مدى قبول المجتمع وقطاع الأعمال للفكرة، ثم انخرطنا

بالمشاركات في المعارض والمهرجانات، ولقي المشروع صدىً كبيراً، وأصبحنا

نتلقى طلبات لاقتناء أعمالنا ونتلقى العديد من الدعوات للمشاركة في

المهرجانات والمؤتمرات، ومنها (حكاي مسك، والجنادرية لمدة ثلاث أعوام،

وملتقى ألوان السعودية، وسوق عكاظ)، وقد حصلنا على جائزة المركز

الخامس من الطابع الابتكاري لسوق عكاظ من قبل وزارة السياحة، بعدها

فكرنا جدياً في أنه آن الأوان لتحويل المشروع إلى شركة، وكانت أولويات

التوظيف لذوي الإعاقة والأقل حظاً بالمجتمع، والآن لدينا كادر متكامل؛

فقد دربنا مجموعة تم اختيارها بعناية لدخولهم في دورة مجانية أقمناها لمدة

ه أيام منتهية بالتوظيف لدى شركتنا، وطموحن أن نصل بالفكرة واسم

الشركة للعالمية، كما نطمح إلى إقامة مصنع في المستقبل ■

بالبحث عن الممول، فهناك جهات تمول المشاريع بلا أرباح، وعلى سبيل المثال «مركز ريادة» و«شركة تراثنا» للمسؤولية الاجتماعية التابعة لشركة أرامكو، وهناك الكثير من الدعم غير الربحي بالسعودية، وكذلك البنوك

الأهلية المحلية ستدعم فكرة المشروع؛ حينما تكون دراسة الجدوى للمشروع أعدت بشكل مهني واحترافي.

● كيف ترى مستقبل الوظائف في المملكة؟

■ الطلب سيكون ضخماً على شتى التخصصات، فهناك إقبال كبير من قبل الشركات المحلية لاستقطاب

الشباب، وكذلك من جانب الشركات العالمية التي دخلت السوق السعودي، فأرض سوق العمل لدينا بالملكة

خصبة لاستقطاب الشباب، وعلى الشباب اختيار بيئة العمل المناسبة

لهم.

حضر على الزجاج

● كيف كانت رحلتك في عالم ريادة الأعمال والمشروعات

الصغيرة والمتوسطة؟

■ باختصار بدأت العمل من داخل البيت بحكم هوايتي بالفن التشكيلي

وتخصص زوجتي بالمجال نفسه؛ بحكم أنها إحدى خريجات جامعة

الملك سعود تخصصت تربية فنية، وقد عملنا سوياً على ابتكار فكرة وتكنيك

تستهدف رؤية المملكة ٢٠٣٠
تخفيض معدل البطالة من
١١,٦% إلى ٧%.

7%
تخفيض
معدل

(موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠)

إجمالي عدد المشتغلين
السعوديين للربع الثالث من
عام ٢٠١٩م.

3,100,812
عدد
المشتغلين

(الهيئة العامة للإحصاء)

قيمة ما يتوقع خبراء الاقتصاد
أن تحققه المملكة من عوائد
اقتصادية من مشروعات الذكاء
الاصطناعي، بنسبة ١٢,٤% من ناتجها
المحلي الإجمالي.

135,2
مليار
دولار

(موقع vice.com)

تستهدف رؤية المملكة 2030
رفع نسبة مشاركة المرأة
السعودية في سوق العمل
من 22% إلى 30%.

30%
نسبة
مشاركة

(موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠)

نسبة استخدام الإنترنت النقال
من إجمالي استخدام الإنترنت
في العالم.

10%
نسبة
القوى

(موقع وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات)

كورونا العالمية.. إدارة الأزمة سعودياً

قدمت المملكة منذ اجتياح فيروس كورونا العالم نموذجاً متميزاً ورائداً للمفهوم الحقيقي لإدارة الأزمة؛ حيث تعاملت كما يجب وأكثر مع الجائحة منذ انطلاقة شرارتها الأولى في أقصى القارة الآسيوية. ولم يكن لدى قادة هذا الوطن أي ازدحام للأفكار بشأن الجائحة، مثلما حدث لدى كثير من الدول المتقدمة والعظمى التي كانت لها حسابات اقتصادية متقدمة على الحسابات الإنسانية. فقد كانت سلامة المواطن والمقيم على تراب هذا الوطن هي الأولوية لدى خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين -يحفظهما الله- لذلك تم تسخير كل الإمكانيات والمقدرات الوطنية الاقتصادية لخدمة سلامة المواطن وصحته. واتخذت حكومة المملكة الإجراءات العاجلة لحماية أرض الوطن من هذا الفيروس. وأصبحت هذه الإجراءات نموذجاً استرشادياً للكثير من دول العالم.

فرغم الكثافة السكانية ورقعة المساحة الواسعة، إلا أن الإجراءات السريعة والحازمة والمتعددة أسهمت في تجنب المملكة كارثة صحية، بينما أصبحت دول عظمى اليوم تعاني منها بعد أن جثم عليها الفيروس وشل مفاصلها.

فقد بادرت المملكة إلى اتخاذ إجراءات وقائية واحترازية عاجلة شملت قطاعات الصحة والتعليم، والاقتصاد، والأمن، والتموين، والإعلام، والموارد البشرية في القطاعين الحكومي والخاص. وكذلك التنمية الاجتماعية.

ولم تواجه الجهات الحكومية أي صعوبات في الانتقال من العالم الواقعي إلى العالم الافتراضي لممارسة أعمالها، فبعد أن أصبح التعليم، والعمل عن بعد، وكذلك التموين المنزلي يتم من خلال التطبيقات؛ وهو ما كشف عن بنية رقمية تحتية متينة. ويعتمد عليها.

وقد برزت القدرة القيادية للمملكة على مستوى العالم خلال الجائحة عندما ترأس خادم الحرمين الشريفين اجتماع قمة العشرين لبحث وباء كورونا وآثاره على مستوى العالم، ومتطلبات مواجهته. وهكذا قدمت المملكة نموذجها في إدارة الأزمة والذي لفت أنظار العالم. ونجح بشكل جعل قطاعاً كبيراً من الجاليات الغربية المقيمة في المملكة يفضل البقاء في المملكة على أن يغادر إلى بلاده، رغم النداءات التي تصلهم من حكوماتهم؛ لشعورهم بمقدار الأمن الصحي والاجتماعي الكبير في المملكة، وأنه أفضل مما هو موجود في بلادهم.

وقريباً ستكون جائحة كورونا من الماضي؛ لذا فمن الواجب على المتخصصين في علم الإدارة تدوين هذه المرحلة، وتحليلها، وتوثيقها، ففيها الكثير من الدروس التي تستحق أن تدرس وتنقل للأجيال.

ويحق لكل مواطن على هذه الأرض أن يفخر بوطنه، وبقيادته -ليس لما حدث خلال جائحة كورونا وحسب- فما ذلك إلا فصل واحد من مسيرة طويلة من دروس القيادة والإدارة التي تمارسها قيادة هذا الوطن منذ عهد المؤسس طيب الله ثراه، إلى عهد سلمان الحزم حفظه

الله ■



أ. عبدالعزيز الهدلق *

“
الجهات
الحكومية لم
تواجه
صعوبات
في الانتقال
من الواقع
إلى العالم
الافتراضي

20

العدد ١٧٤ - شعبان - ١٤٤١ هـ

الفرق بين التنمية الإدارية و إدارة التنمية

إدارة التنمية

هي جهود جماعية، حكومية أو غير حكومية، للقيام بصورة مطلوبة بالتحديث الاقتصادي والإداري والسياسي والاجتماعي والتعليمي والصناعي، خلال حقبة زمنية معينة قريبة أو متوسطة أو طويلة المدى، بما ينعكس إيجاباً على الأوضاع الراهنة.

التنمية الإدارية

أكثر تحديداً من إدارة التنمية ؛ لأنها تركز على الأنماط والكوادر والأنظمة الحاضرة، وتعد لها بدائل أفضل بحيث تحدث بها نقلة نوعية ذات فاعلية أكبر، من خلال برامج تدريبية شاملة ومحددة، داخلية وخارجية، وعلى مراحل متباينة؛ من أجل تكوين جهاز إداري فيه من الوعي والإمكانات والأنظمة التي تمكنه من القيام بمتطلبات التنمية الشاملة.

تنبأت مبكراً بتداعياتها السلبية وأصدرت العديد من القرارات الحازمة

المملكة في مواجهة كورونا.. إدارة الأزمة بفعالية كبيرة

منذ بداية أزمة «كورونا»، والعالم يعيش حالة ترقب حول هذا الوباء؛ فأرقام ومؤشرات الإصابات ترتفع، وأغلب الدول في حالة استنفار بحثاً عن تقديم الأولويات الصحية، والخدمات العلاجية والمعيشية للملاءمة لمواطنيها لحمايتهم من تداعيات الوباء العالمي. ومن هذا المنطلق تنبأت المملكة مبكراً بتداعيات أزمة فيروس «كورونا»، وتبعاته السلبية الصحية والاقتصادية، وصدرت بناءً على ذلك العديد من الأوامر الملكية الحازمة، والإجراءات الوقائية العاجلة والتدابير الاحترازية؛ لمنع تفشي الفيروس في المجتمع. وأثبتت المملكة -بحسب رأي عدد من خبراء الإدارة والمهتمين بإدارة الأزمات- قدرتها على اتخاذ الخطوات المناسبة لإدارة الأزمة على كافة المستويات. نتعرف على ذلك من خلال قضيتنا التالية.

إعداد: شقران الرشدي

الاستعداد مبكراً

في البدء يقول عضو مجلس الشورى د. ناصح البقمي: «استعدت المملكة مبكراً لوباء كورونا، وبدأت في اتخاذ قرارات شجاعة وحازمة قبل انتشاره في المجتمع؛ مما يظهر قدرة الدولة على التعامل مع الأزمات، واتخذت القرارات الحاسمة التي هدفت إلى الحفاظ على سلامة المواطنين والمقيمين، وقيادة العالم لمواجهة أزمة كورونا من خلال قمة افتراضية لزملاء مجموعة العشرين التي ترأسها السعودية، كذلك التعليق التدريجي لكل قطاعات الحكومة، عدا الصحية، والأمنية، والعسكرية، وبعض القطاعات الحيوية الخاصة؛ مما أسهم في ضبط الممارسات اليومية، واستمرار مجلة الحياة وبث روح الأمل».

ويضيف د. البقمي: «اتبعت المملكة في تعاملها مع الفيروس أعلى درجات الشفافية منذ الإعلان عالمياً عنه، وحتى قبل تسجيلها أول إصابة محلياً، وفي إطار خططها الإدارية السليمة، وفي النهج ذاته من الشفافية والإفصاح، تعقد يومياً اللجنة المعنية بمتابعة مستجدات الفيروس اجتماعات مكثفة بحضور كافة الجهات الحكومية، كما تعقد وزارة الصحة مؤتمراً صحفياً يومياً لتسليط الضوء على أبرز المستجدات؛ باعتبار سلامة قاطني المملكة من أولى أولويات القيادة».

ويشير د. البقمي إلى أن خبرة المملكة الطويلة في التعامل مع كل الظروف، واحتواء الأوبئة ومحاربتها وعزلها تأتي من تجاربها الطويلة في إدارة الحشود في الحج، والحفاظ على أمنها. ولا شك في أن التدابير المطبقة من قبل المملكة لرصد الفيروس عند المعابر الحدودية



د. ناصح البقمي: المملكة اتخذت قرارات شجاعة وحازمة وأظهرت قدرة على التعامل مع الأزمات

واحتواء أي حالة قد تظهر هي موضع تقدير دولي، وفقاً لبيانات الجهات الدولية المعنية. والمجتمع السعودي الطبي يضطلع اليوم بمسؤولية كبيرة في تعزيز الوعي وحماية المجتمع، ويدير مركز القيادة والتحكم الذي تشرف عليه وزارة الصحة، وعمليات طوارئ الصحة العامة بالتنسيق مع إدارات الصحة في جميع مناطق المملكة وبالتعاون مع متخصصين محليين وعالميين، والتواصل الدائم مع المنظمات الدولية فيما يخص أي مرض أو وباء؛ بهدف الاستعداد ومواجهة أي تهديدات للصحة العامة.

ويقول د. البقمي: «إن المملكة استفادت من خبرتها في إدارة الحشود في موسمي الحج والعمره وما يصاحبهما من أزمات، خاصة في الجانب الصحي، وكانت المملكة تعلن كل عام عن خلو موسم الحج من الأوبئة؛ وهذا ساعد في إدارة هذه الأزمة بصورة موفقة».

القيادة والتحكم

وعما اتخذته المملكة من إجراءات وخطوات لمواجهة وباء كورونا، يقول

خبير العلوم السياسية ومؤلف كتاب «سياسة إدارة الأزمات» د. «أرين بوين» من جامعة «لیدن» الهولندية: «إن إدارة الأزمة تختلف باختلاف رد فعل القائد، والإدارة لا تقتصر على الخطابات، والكلمات التي يلقيها المسؤول، بل الاستجابة الفعالة للكوارث والأزمات. فالقادة يدركون بشكل سريع الخطر الذي يواجه المجتمع، ويسارعون لاتخاذ القرارات اللازمة، وتوفير البني التحتية الضرورية، والتدابير الحازمة للتعامل مع الموقف ووضعها موضع التطبيق؛ مما يفيد في جمع البيانات الخاصة بالأزمة بمجرد وقوعها ودون تأخير، وهو ما يعرف علمياً باسم (التعرف على طبيعة التجربة التي يمر بها الناس جراء مواجهتهم هذا الموقف أو ذاك)، وعندما يصل إلى مرحلة اتخاذ القرارات العملية، يصبح القائد بحاجة إلى أن يحدد بدقة إلى أي حد يستطيع الاعتماد على تعاون المواطنين عبر الإقناع؟ ومتى يتوجب عليه المضي إلى ما هو أبعد؟ والانتقال إلى مرحلة أكثر صرامة يطلق عليها اسم القيادة والتحكم، ويسعى من خلالها إلى توظيف كل ما لديه من موارد للتعامل مع الأزمة وهذا ما فعلته حكومة المملكة العربية السعودية».

ويضيف د. «أرين بوين»: «إن ثقة المواطنين في حكوماتهم وقادتهم، غالباً ما تتحدد في نهاية المطاف؛ بناء على الرسائل الاتصالية التي يتلقونها في صورة تصريحات وخطابات، وكلمات متلفزة مثلاً، ولا يمكن أن تتحقق القيادة الفعالة على صعيد التعامل مع الأزمات، بمجرد اتخاذ الإجراءات الصحيحة على الأرض فحسب، بل من

●● د. أرين بوين:

إدارة الأزمة تختلف باختلاف
رد فعل القائد ولا تقتصر على
الخطابات بل الفعالية

خلال صياغة رؤية متماسكة يشرحها لمواطنيه؛ للمساعدة في توضيح طبيعة المشكلة لهم وتوحيد صفوفهم. ويشير د. «أرين بوين» إلى أن أزمة كورونا كشفت تناقضات بعض الحكومات في العالم وارتباكهم في إدارة الأزمة، فعلى سبيل المثال عندما أدلى المسؤولون البريطانيون في بداية أزمة وباء كورونا بتصريحات متناقضة، وقالوا فيها إن الحكومة تسعى لتكوين «مناعة الجماعة» أو «مناعة القطيع»، وبعدها عندما ارتفع عدد الإصابات بين المواطنين؛ تغيرت نبرة تصريحاتهم وسارعوا إلى اتخاذ تدابير وقائية سريعة، ومن شأن هذا النوع من الإدارة السيئة زيادة الشعور بالارتباك وعدم ثقة المجتمع بهم.

التنبؤ الوقائي

ومن جانبه قال المستشار في إدارة الأزمات والتفاوض د. نايف القحطاني: «إن المملكة لديها خطط التنبؤ الوقائي، واستشعار الأزمة قبل وقوعها؛ فمنذ أن ظهرت أزمة كورونا في الصين سارعت المملكة ممثلة في وزارة الصحة بوضع خطط إستراتيجية استباقية، بدأت بالتوعية، والتثقيف، وإنشاء مركز إدارة الأزمات والكوارث الصحية في الرياض بإدارة سعودية، ثم توالى بعدها الإجراءات الوقائية؛ للحد من تفشي الفيروس بتعليق الدراسة، والرحلات الدولية، والحجر الصحي

على القادمين من الدول الموبوءة، وتعليق الصلاة في المساجد، ومنع التجمعات في الأماكن العامة، وأخيراً منع التجول، وكل هذه الإجراءات الوقائية أسهمت في الحد من تفاقم الأزمة. وكان للإعلام السعودي دور كبير ومؤثر في التوعية والتثقيف، كذلك فالمواطن السعودي بات أكثر وعياً باتباعه التعليمات، إضافة إلى أن الشفافية والوضوح التي اتبعتهما وزارة الصحة لعبتا دوراً في احتواء الأزمة». وأضاف القحطاني: «الدولة أدارت الأزمة بشكل سليم- ليس فقط على مستوى القطاع الصحي والتصدي للفيروس- بل كانت تعي تبعات الأزمة اقتصادياً؛ فأصدرت حزمة من القرارات الداعمة للقطاع الخاص، والشركات الصغيرة والمتوسطة، وضبط الأسعار، وهذه القرارات جعلت المواطن يطمئن وأن المخزون وفير ويكفي لسنوات طويلة». وأشار القحطاني إلى أن الدولة كذلك أولت القطاع الصحي جل

●● د. نايف القحطاني:

الدولة أدارت الأزمة بشكل
سليم ليس على مستوى القطاع
الصحي فقط

رعايتها، واهتمامها، وأنفقت عليه بسخاء؛ وهو ما ألقى بظلاله على هذه الأزمة، وأثبت تفوق المنظومة الصحية في ظل انهيار المنظومات الصحية في الدول المتقدمة؛ وذلك كله بفضل الله تعالى، ثم بفضل ما تقدمه المملكة من دعم سخي وتعاملها مع أزمة كورونا بجدية.

إدارة الإنسان

وفي ذات الإطار يقول الباحث في الشؤون الصحية والكاتب في صحيفة «عكاظ» أ. فارس الهمزاني: «المتتبع لقرارات ملك الإنسانية لوضع كورونا في السعودية يعرف جيداً كيف أن الحكومة اتخذت إجراءات أصبحت مصدر فخر ونموذجاً يقتدى به من الدول الأخرى». ويضيف أ. الهمزاني:





●● أ.فارس الهمزاني:
الحكومة السعودية اتخذت
إجراءات وقائية وقرارات
أصبحت نموذجاً يقتدى به

«الإجراءات بدأت من الخطوات الاستباقية الذكية ذات الطابع الوقائي قبل حدوث الكوارث بعمليات العزل المنزلي، والحجر الصحي، وتعليق الدراسة، والعمل مروراً بمنع التجول في المدن إلى تقديم العلاج لجميع مصابي كورونا مجاناً لكل إنسان في السعودية، وأن تتكفل الحكومة بدفع ٦٠٪ من رواتب موظفي القطاع الخاص المتأثرة من التداعيات الحالية جراء انتشار الفيروس، وغيرها من القرارات التي تتمحور حول الإنسان».

ويشير أ.الهمزاني إلى أننا أمضينا عقوداً نمدح العالم الغربي كنموذج عالمي في كل شيء؛ إلا أن كارثة كورونا كشفت لنا الوجه الغامض من هذه الدول تجاه الإنسان، وشاهدنا كيف أن مواطني هذه الدول لا يجدون أسرة في المستشفيات، والجثث توضع في الممرات بلا اهتمام.

الإنسان أولاً

أما عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود د.بينة الملحم فترى أن الدول والحكومات تختبر مدى قوتها في إدارة

●● د.بينة الملحم:

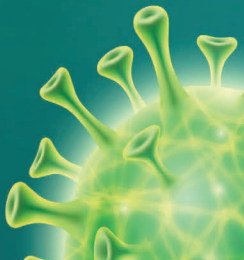
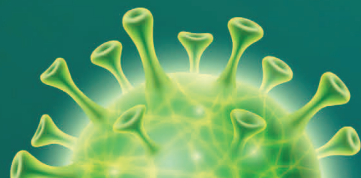
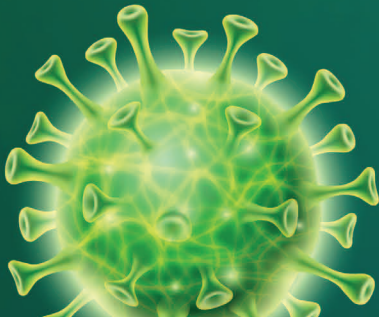
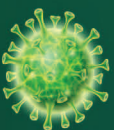
الدول تختبر مدى قوتها
في إدارة الأزمات والكوارث..
والسعودية أثبتت قدرتها
العالية

الأزمات والكوارث، والسعودية بخبرتها الممتدة في مواسم الحج والعمرة، وإدارة الحشود، كانت إدارتها لأزمة كورونا نموذجاً عالمياً رائداً يحتذى ويُدرس. وكما تختبر الأزمات مدى قوة الحكومات، تختبر الأزمة المفاجئة مدى قدرة المؤسسات الحكومية على مواجهتها ووجود أو وضع خطة معالجة الأزمة فور حدوثها. وفي الأزمات الكبيرة لا يظهر إلا القائد الحقيقي؛ مما انعكس على مدى قدرة وقوة قيادة المملكة العربية السعودية، وكفاءة مؤسساتها، وأجهزتها، وعزيمتها في

مواجهة هذه الأزمة العالمية واطعة على رأس أولويتها الإنسان أولاً.

إدارة الأزمات

فيما قالت عضو مجلس الشورى نائب رئيس لجنة الحج والإسكان والخدمات د. سامية بخاري: «إن إدارة الأزمات تعتمد على المنهج العلمي الوقائي، والاستفادة من التجارب الدولية، والهدف الأسمى في إدارة الأزمات هو الحفاظ على الأرواح، وتأتي بعدها باقي الأهداف. وحيث إن المملكة لها خبرة كبيرة في مجال إدارة الحشود؛ لذلك اهتمت بدراسة الجائحة، وخطورة انتشارها السريع، وكانت من أوائل الدول التي أعلنت عن التدابير الوقائية، وقامت بعلاج الخطر على مراحل مدروسة بإتقان مبتدئة بالحظر الخارجي أولاً حيث إنه كان مصدر الوباء».





في المرحلة الحالية، وجميع هذه المبادرات الحكومية انقذت القطاع الخاص من خطر الإفلاس أو تقليص عدد العمالة لتفادي الأزمة الحالية، والتي يمكن أن تكون كارثة على قطاع الموارد البشرية وزيادة البطالة؛ مما يؤكد على أنها تملك خبرة عالية واحترافية في إدارة الأزمات التي استمدتها من إدارة الحج، فهو أكبر تجمّع من نوعه في العالم كما ونوعاً، وعلى مدار عقود طويلة نجحت السعودية في التعاطي معه باحترافية عالية جداً. واختتمت حديثها بالقول: «إن اكتساب الخبرات من خلال التجارب أمر مهم، وقد نجحت السعودية في تأهيل كل كوادرها في الأمن، والصحة، والجيش، والقطاعات الحكومية الأخرى على المشاركة الفعالة في إدارة الأزمة، والقيادة السياسية السعودية حالياً تدير الأزمة برؤية وعزيمة واضحة» ■



د. سامية بخاري: المملكة من أوائل الدول التي قامت بالتعامل مع وباء كورونا على مراحل مدروسة

في إعفاءات وتأجيل بعض المستحقات الحكومية لتوفير سيولة على القطاع الخاص كي يتمكن من استخدامها في إدارة أنشطته الاقتصادية، إضافة إلى برنامج الدعم الذي أعلنت عن تقديمه مؤسسة النقد العربي السعودي للمصارف والمؤسسات المالية، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمبلغ ٥٠ مليار ريال

وتضيف د. سامية بخاري: «إن الخبرات المتراكمة لدى المملكة من تجربة الحج والعمرة، والتنسيق مع الدول الأخرى؛ وفرت للقائمين والمسؤولين تجارب لاحتواء الأوبئة والفيروسات، وآلية علاجها بين الحشود، والتوازن بين تحقيق الهدف الأسمى والحفاظ على الصحة، وعدم إثارة الهلع، وهو ما أسهم في سرعة اتخاذ القرار، والعمل على الحظر المبكر والمتدرج الذي أسهم بفعالية في تخفيف الآثار المترتبة».

وتقول د. سامية بخاري: «إن الجائحة العالمية ضربت وبشكل مباشر العالم، وعلى الرغم من أن هذه الكارثة خارجة عن إرادة البشرية ومفاجئة للجميع دون تحذير مسبق لأخذ الاستعداد، اللازم لها ووضع خطه لإدارة الأزمة، إلا أن الحكومة السعودية قرأت المشهد، واتخذت إجراءات عاجلة حيث وصل حجم المبادرات التي قامت بها الدولة إلى ما يزيد على ٧٠ مليار ريال، ويتمثل

كورونا..تحديات وفرص



* أ.علي أحمد خليل

“
الحكومات
سارعت
إلى إصدار
إرشادات
وتقديم
حوافز مالية
وتيسيرات

أحد التحليلات الإستراتيجية المهمة والشهيرة في مجالات إدارة الأعمال والتي تقوم بها المؤسسات والشركات هو تحليل الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف، والذي يعرف بـ SWOT Analysis. وقد ظهر هذا التحليل في الستينيات من القرن الماضي عندما استخدمه باحثون في معهد «ستانفورد»؛ من أجل معرفة السبب في فشل تنفيذ الخطط وما قد ينتج من معوقات طارئة وكيفية تلافيها. إن هذا التحليل يساهم في الاستعداد للظروف الطارئة وما قد يستجد من أحداث أو عوامل من شأنها إعاقة تنفيذ الخطط الموضوعة والنجاح في تطبيقها.

ومع ظهور فيروس COVID-19 والمعروف باسم «كورونا»، وما نتج عنه من ظروف استثنائية جعلته واحداً من أكبر التحديات والمخاطر الحالية التي طرأت على مختلف قطاعات الأعمال، والتي ربما تمتد لأسابيع أو لعدة أشهر في سائر أنحاء العالم. كذلك فإن أحد تأثيرات هذا التهديد هو كثرة المخاوف التي تنتشر عبر وسائل الإعلام المختلفة، ويساعد على انتشارها المعلومات الخاطئة التي يتم تداولها عبر منصات التواصل الاجتماعي. وهنا نجد أن أكبر التحديات يكمن في كيفية التقليل من آثاره، بل والعمل على توليد الفرص المتاحة من هذا التحدي الخطير الذي أصاب قطاعات عدة بالشلل التام.

ولقد سارعت الحكومات إلى إصدار إرشادات للمؤسسات والشركات وأصحاب الأعمال؛ للتخطيط والاستجابة لمرض فيروس كورونا، تشمل توجيهات من مسؤولي الصحة والحكومة للحفاظ على سلامة وأمن وصحة الشعوب، حيث تم تشجيع الهيئات والمؤسسات على القيام بدورها للحفاظ على صحة منسوبيها وعملائها. ومن الناحية الاقتصادية، قامت حكومات عدة بتقديم حزم من الحوافز المالية لدعم القطاع الصحي وأيضاً لتحفيز النشاط الاقتصادي، مع تقديم العديد من التيسيرات والتسهيلات للجهات والأشخاص الذين لديهم التزامات وتعهدات مالية، كما قامت بتيسير الإجراءات والتصاريح الورقية اللازمة، مع فرض المزيد من القيود على التنقل وحركة السفر في المطارات في العديد من دول العالم.

أما من الناحية التقنية، فقد لجأت الهيئات المختلفة إلى الاستفادة من البنية التكنولوجية ووسائل الاتصال المتاحة التي تمكن مستخدميها من العمل عن بعد. وهنا يمكن الاستفادة من التقنيات المتطورة في مجالات عدة، مثل تطبيقات التسوق الإلكتروني التي شهدت ازدهاراً وإقبالاً كبيراً، وكذلك وسائل ومنصات التعليم الإلكتروني والفصول الافتراضية والتواصل عن بعد التي يستخدمها الموظفون في اجتماعاتهم وإنجاز أعمالهم وغيرها من تقنيات المدن الذكية.

والفرصة هنا تكمن في تفعيل بعض التقنيات الناشئة والاستفادة منها، واكتساب الخبرات من تجارب النجاح في بعضها والفشل في إدارة البعض الآخر، كما أصبح من الضروري القيام بضخ المزيد من الاستثمارات، والعمل على تطوير هذه التقنيات، وكذلك معرفة جوانب الضعف والقوة؛ بهدف تحديد أهم السبل لتحسينها وتطوير البدائل المناسبة لها ■

* عضو هيئة التدريب - قطاع تقنية المعلومات - معهد الإدارة العامة،

فرد فيدلر

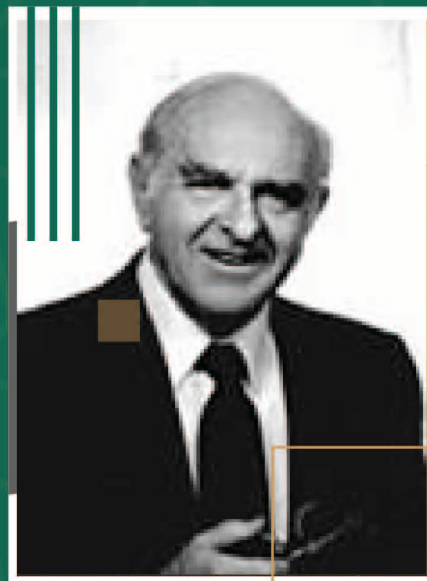
Fred Fiedler

مولده

» ولد فرد فيدلر في فيينا بالنمسا
عام ١٩٢٢م.

تعليمه

» الماجستير، والدكتوراه في علم
النفوس من جامعة شيكاغو.



مناصبه

01

عالم نفسي في إدارة
المحاربين القدامى.

02

مساعد باحث ومعلم في
جامعة شيكاغو.

03

بروفيسور، ومدير مختبر بحوث
فعالية الجماعة بجامعة إلينوي.

04

بروفيسور علم النفس
والإدارة بجامعة واشنطن.

05

مستشار معهد والتر ريد
العسكري للبحث.

مؤلفاته

» اتجاهات القائد وفعالية المجموعة.

إنترنت الأشياء والتحول الرقمي

ساعدت الإنترنت منذ بداية انتشارها في الثمانينيات، ومنذ ظهور الشبكة العنكبوتية العالمية في أوائل التسعينيات، في إعادة تعريف عدد من المجالات، كالإعلام، والسفر، وتجارة التجزئة، والتمويل، بالإضافة إلى الخدمات الحكومية. وفي عصرنا الحالي تُعتبر إنترنت الأشياء (IoT) موجة أخرى من التحول الذي يمكن أن يعيد تعريف العمليات وممارسات الأعمال في القطاعين الخاص والحكومي، وفي مجالات مختلفة، كالطاقة، والصناعة، ووسائل المواصلات، والرعاية الصحية، وغيرها؛ فما يميز إنترنت الأشياء هو أنها قادرة على إضافة بُعد للعالم الفيزيائي من خلال الآلات والأشياء عن طريق تضمين مُستشعرات للحصول على بيانات فعلية عن البيئة المحيطة، ومُشغلات تساعد على التحكم في هذه البيئة. وتبرز أهمية إنترنت الأشياء في تمكين العمليات الذكية التي تتضمن الأصول والآلات في العالم الفيزيائي، سواء كانت في مجال المستهلك أو الشركات أو المؤسسات.

الجدير بالذكر أن المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) قام بدراسة جوانب وآثار إنترنت الأشياء وبين القدرة التحويلية لها، حيث أوضح أنه سيكون لإنترنت الأشياء أثر قوي، وستعمل على تغيير حدود الصناعة، وستخلق فرص أعمال جديدة بما في ذلك ظهور شركات جديدة مزعزة كما كان الحال عند ظهور شبكة الإنترنت. وحدد المنتدى فرص أعمال رئيسية تتركز في أربعة مجالات وهي: أولاً: التحسينات الكبيرة المتعلقة بالكفاءة التشغيلية، مثل استخدام الموارد، وتحسين الزمن التشغيلي للمعدات من خلال الإدارة عن بُعد، والصيانة التنبؤية، أي القدرة على التنبؤ وجدولة صيانة الأجهزة عند الحاجة. ثانياً: بروز الاقتصاد المبني على النتائج، مما يعني أن الأعمال سوف تتحول بشكل كبير للتفريق بين بيع المنتج وبين بيع قيمته التي يتوقعها المستفيد من المنتج نفسه. ثالثاً: سيتم توصيل الأنظمة البيئية باستخدام المنصات الأساسية البرمجية؛ لتمكين التعاون عبر الإنترنت استناداً إلى تبادل البيانات والمعلومات، والتي تصبح بعد ذلك أصولاً قابلة للتداول. وسيؤدي ذلك إلى زيادة القيمة المقدمة للمستفيد وزيادة الكفاءة ونطاق التوسع. وأخيراً: ستوفر إنترنت الأشياء وسائل للتعاون بين الأشخاص والآلات وتعزيز العاملين وزيادة السلامة والكفاءة؛ أملاً أيضاً في أن توفر إنترنت الأشياء بيئة عمل أكثر جاذبية وإلهام.

ولفهم الإمكانيات والتأثير الذي يمكن أن تحدثه إنترنت الأشياء، قام «معهد ماكينزي العالمي» بدراسة الأثر الاقتصادي لإنترنت الأشياء في عدد من الأوساط المختلفة. حيث قدرت الدراسة أن إجمالي الأثر الاقتصادي المحتمل في عام ٢٠٢٥م لإنترنت الأشياء يتراوح بين ٣,٩ إلى ١١,١ تريليون دولار أمريكي سنوياً. ويمكن مقارنة ذلك بالنتائج المحلي الإجمالي العالمي المتوقع للبنك الدولي، والذي بلغ ٩٩,٥ تريليون دولار أمريكي في العام ذاته، بمعنى آخر يمكن أن تستحوذ إنترنت الأشياء على حوالي ١١٪ من إجمالي الاقتصاد العالمي. لاحظ أن هذه القيمة هي التأثير التحويلي الاقتصادي المقدر الذي يمكن أن تحققه إنترنت الأشياء، ولا تمثل قيمة الإيرادات من مبيعات المنتجات أو الحلول أو خدمات إنترنت الأشياء.

تجدر الإشارة إلى أن الحصول على القيم المذكورة أو جزء منها؛ يتطلب تجاوز مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تكون من جوانب مختلفة، كالتقنية، أو الجوانب التنظيمية. ومن الأمثلة على ذلك غياب الإستراتيجية الرقمية أو ضعف التوافق التقني، وانعدام الثقة في التقنية، ومن المعوقات أيضاً صعوبة الوصول إلى البيانات وفهمها، ففي كثير من الأحيان تميل البيانات إلى البقاء في «صوامع» لا يمكن الوصول إليها بسهولة عبر حدود النظام أو التنظيم ■



د. هاني التركستاني

“
تستحوذ
إنترنت
الأشياء على
حوالي ١١٪
من إجمالي
الاقتصاد
العالمي

التدريب وتحفيز الموظفين وروح الفريق أهم العوامل

الابتكار الخطوة الأولى في استشراف مستقبل الإدارة الحكومية



إعداد / سامح الشريف

30

إن الأفكار المبتكرة هي التي تصنع الفرق في العمل الحكومي؛ فالعمل الحكومي لم يعد كما كانت عليه الصور السائدة، بل حقق مستويات مرتفعة من التطور التنظيمي وتوسع في الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة، ومعها تغيرت أساليب الإدارة. وقد بدأت الإدارات الحكومية في إتاحة المجال للموظفين لتقديم أساليب مبتكرة وغير تقليدية في أداء العمل؛ بما يساهم في زيادة الإنتاجية وتسريع وتيرة الإنجازات وتحقيق أداء عالي المستوى يخدم المواطنين. كذلك فإن إتاحة المجال لخيال الموظفين يعزز ابتكاراتهم التي تساهم في استشراف آفاق واسعة للإدارة الحكومية مستقبلاً. في هذا التحقيق نقترح من طبيعة الابتكار والإبداع في العمل الحكومي، وأهم العوامل التي تساعد على تحقيقه.

●● ماجد الرصاصي:
روح الفريق والمتابعة
واستيعاب الموظفين رؤية جهة
العمل تعزز الابتكار

مجلس الابتكار

لم تعد عملية الابتكار في العمل الحكومي ضرباً من الخيال ولكنها أصبحت تطبيقاً فعلياً على أرض الواقع؛ فالابتكار هو ركيزة أساسية لتحقيق اقتصاد المعرفة القائم على الأفكار التكنولوجية المبتكرة وتحويلها إلى منظومة إنتاجية تسهم في التنمية المستدامة، وهو ما يعد أحد أهم مستهدفات برنامج التحول الوطني لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. وكذلك في دولة الإمارات العربية المتحدة سعى مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي إلى اختبار الأفكار المبتكرة من خلال استحداث مساحات ابتكار بمعايير عالمية تتيح تطوير الأفكار المبتكرة، واختبارها ونشرها محلياً وإقليمياً ودولياً. كما أطلق المركز في ٢٠١٩ «مجلس الابتكار العالمي» الهادف لترجمة توجهات حكومة دولة الإمارات نحو تعزيز الابتكار الحكومي وتطوير بيئة الابتكار؛ لإيجاد حلول فعالة لتحديات حكومات المستقبل. ويهدف مجلس الابتكار العالمي إلى المشاركة في خلق سياسات حكومية قائمة على الابتكار في حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة وحكومات العالم، والمساعدة على تأسيس اتجاهات

عالمية قائمة على التجارب والدراسات والاختبارات العلمية، والبناء على جهود ممارسي الابتكار في كل أنحاء العالم، وتقديم رؤية متطورة حول المعايير العالمية للابتكار.

١٠ طرق

أشار استبيان الموقع المتخصص في التوظيف (بيت.كوم) حول «الابتكار في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا» إلى أن ٦٢٪ من المشاركين يقولون إن جهود ابتكار المنظمات التي يعملون فيها أدت إلى تحسن أداؤها، ويقدم الموقع للممثلين في المنظمات والمديرين ١٠ طرق من شأنها تشجيع الابتكار لدى الموظفين في بيئة العمل، وهي كالتالي:

• **امنح الموظفين سبباً يدفعهم إلى الاهتمام:** في الواقع، لدى الأشخاص فرصة ضئيلة للابتكار؛ إذا كانوا لا يشعرون بالتواصل في المنظمة. فتأكد من أن الموظفين يقعون ضمن قائمة الإستراتيجيات والتحديات في المنظمة، وشجعهم على إبداء آرائهم. وسيشعر الموظفون الذين يشاركون مبكراً في عمليات المنظمة وخططها بتحفيز أكبر؛ مما يساعد على مشاركتهم الفعالة في خلق أفكار أكثر مما لو تعلموا من المبادرات المباشرة.

• **قم بالتأكيد على أهمية الابتكار:** احرص على إعلام الموظفين بمدى أهمية أفكارهم. فإن لم يدركوا مدى أهمية الابتكار في تميز منظمته عن الآخرين؛ ستفشل جهودك لتشجيع التفكير الإبداعي.

• **خصص وقتاً لتبادل الأفكار:** خصص وقتاً لخلق الأفكار الإبداعية، فمثلاً قم بتحديد وقت معين لتبادل الأفكار ونظم ورش أعمال

جماعية وقم بتخصيص يوم معين للقيام بأنشطة ترفيهية. يتمتع الفريق الذي يشارك بجلسات تبادل الأفكار بفرصة أكبر للتميز عن الآخرين. كما يمكنك أيضاً إعداد صناديق اقتراح في مكان العمل وتشجيع الأفكار الجديدة لحل مشكلات معينة واحرص دوماً على الترحيب بالأفكار الجديدة.

• **قم بتدريب الموظفين على تقنيات الابتكار:** قد يكون فريقك قادراً على خلق أفكار مبدعة، ولكنهم قد يجهلون المهارات التي تستخدم في حل المشكلات. بإمكانك عقد دورات تدريبية حول التقنيات الشكلية، كالتفكير الجانبي وترابط الأفكار.

• **شجع التغيير:** قد تكون عملية توسيع تجارب الأشخاص طريقة رائعة لخلق الأفكار. وقد يمنح تغيير المهام على المدى القصير منظوراً جديداً للأدوار الوظيفية. وشجع الأشخاص على الاطلاع على أعمال المنظمات والأقسام الأخرى، والنظر بإمكانية تبني هذه الأعمال وتحسينها؛ فقد أشار استبيان «بيت.كوم» حول «الابتكار في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا» إلى أن ٦٩٪ من المشاركين يقولون إن منظماتهم تبقى على اطلاع على آخر التطورات من خلال اعتماد أفضل الممارسات.

• **تحدى طريقة عمل الفريق:** شجع الموظفين على مواصلة البحث عن أسلوب جديد للعمل. واسأل الأشخاص عن طرق بديلة للعمل وعن الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال القيام بالأمر بطريقة مختلفة. فقد أشار الاستبيان المذكور إلى أن ٧٨٪ من المشاركين يقولون إن منظماتهم تشجع

الأمر غير مجد.

أفكار جديدة

وقد التقينا عدداً من بين منسوبي الجهات المختلفة؛ كي نتعرف على آرائهم بشأن الابتكار في العمل. فيقول ماجد علي الرصاصي-محلل الحسابات بوزارة الإسكان-«إن جهة عمله تشجعه على الابتكار في العمل؛ كونها من أفضل الوزارات التي تشجع موظفيها على الابتكار، فهي تدعم الأفكار الجديدة والابتكارات الإدارية والإنتاجية التي تدعم تحقيق أهدافها المتمثلة في الاستحداث وتطوير برامج التحفيز للقطاعين العام والخاص والشراكة في التنظيم والتخطيط والرقابة على عملية تيسير الحصول على السكن المناسب لجميع فئات المجتمع بالسعر والجودة المناسبة». وأضاف الرصاصي: «إنه على المستوى الشخصي لديه مبادرة تقديم أساليب مبتكرة في العمل، حيث تم إطلاق منصة فرز الوحدات العقارية الموحدة على مستوى المملكة

تجنب ارتكاب الأخطاء عند الابتكار؛ لذلك دع الأشخاص يتعلمون من أخطائهم. فلا تمنع الأفكار الإبداعية من خلال معاقبة الأشخاص الذين يقدمون أفكاراً غير مجدية.

• **كافئ الإبداع:** يشير استبيان بيت. كوم إلى أن ٤٤٪ من المنظمات تقدم المكافآت نظير ابتكارات موظفيها؛ فكن من بين هذه المنظمات. وقم بتحفيز الأفراد أو الفرق التي تقدم أفكاراً متميزة من خلال تقدير الابتكار، كمنح الجوائز مثلاً. كما يمكنك تشجيع الأفكار غير المجدية من خلال مكافأة الأشخاص الذين يقدمون اقتراحات عدة سواء تم العمل بهذه الأفكار أم لا.

• **استخدم الأفكار:** تذكر أن الابتكار لن يجد نفعاً إذا لم يتم العمل به؛ لذلك قم بتوفير الوقت والموارد لتطوير الأفكار المتميزة والعمل بها. إن عدم استغلال هذه الأفكار يعني أن منظمتك ستهدر الابتكار، كما ستخسر الكثير من الأفكار المتميزة؛ إذا شعر الموظفون أن



•• أحمد المسفر:

الدورات التدريبية المكثفة وتطبيق ما تعلمه الموظفون يساعد على تحقيق الإبداع

على تنفيذ الأفكار الجديدة.

• **قم بدعم الموظفين:** أجب بحماس عن كافة الأفكار ولا تُشعر أي شخص يقدم فكرة معينة بالغباء. وأفسح المجال لتقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار الغريبة.

• **تساهل مع الأخطاء:** لا يمكن





الموظفين بالتطبيق العملي الميداني لما يتدربوا عليه ويتعلموه، إلى جانب ترسيخ العلاقات الإنسانية الإيجابية بين زملاء العمل.

تحفيز

ويشير عبيد بن مشبب القحطاني- باحث تخطيط- إلى أن جهة عمله تشجعه على الابتكار في العمل، ولفت إلى إنه يسهم بتقديم أساليب مبتكرة في عمله وأهمها إمكانية العمل لساعات مرنة والعمل من خارج المقر، وكذلك تخصيص أماكن للتفكير الإبداعي، والشفافية في العمل، والعمل كفريق واحد.

وأوضح عبيد القحطاني أن أهم من العوامل التي تسهم في ترسيخ الابتكار في العمل هو تحفيز الموظفين المتميزين، وتدريب وابتعاث الموظفين وتطوير مهاراتهم، وتوزيع مهام العمل وفقاً للتخصص الدراسي ■



●● عبيد القحطاني؛
تحفيز الموظفين المتميزين
وتوزيع مهام العمل وفقاً
للتخصص يشجع الابتكار

وأنا أسعى-شخصياً- لتقديم أساليب مبتكرة في عملي»، ويرى أن أهم العوامل التي تساعد على تشجيع الابتكار في العمل زيادة الدورات التدريبية للموظفين، وتوزيع الأعمال بنسب متوازنة ومنضبطة بين الموظفين، وقيام

لتسريع وتبسيط إجراءات الفرز لزيادة سرعة عملية تملك الوحدات، وذلك من خلال الربط الإلكتروني بين وزارة الإسكان ووزارة العدل في إصدار الصكوك». وأوضح ماجد الرصاصي أنه من بين أهم العوامل التي تساعد على تقديم الأساليب المبتكرة في العمل هو العمل بروح الفريق الواحد، ووضع الأهداف، وتسهيل العوامل اللازمة لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠م والخاصة بوزارة الإسكان، وكذلك المتابعة المتواصلة من قبل الإدارات المعنية بمتابعة المستهدفات، والوقوف على مدى تحقيقها، واستطلاع مدى استيعاب الموظفين لرؤية جهة العمل وأهدافها ومدى تحقيقها.

دورات تدريبية

من جانبه، يقول أحمد دقعان المسفر- مهندس كهرباء- إن جهة عملي تحرص على تشجيعي على الابتكار في العمل،

نظام إدارة الأداء

إن نظام إدارة الأداء هو نظام يتم من خلاله إدارة وتقييم أداء الموظفين؛ اعتماداً على ميثاق أداء يتم تحديده مسبقاً، ويتكون من مجموعة من الأهداف والسلوكيات المطلوب الوصول إليها. وتهدف عملية نظام إدارة الأداء إلى خلق بيئة عمل تُمكن العاملين من الاستفادة المثلى من إمكانياتهم وقدراتهم، كما تعد الأداة الرئيسية التي من خلالها يتمكن المديرون من إبلاغ الموظفين بالأهداف المطلوبة منهم بالإضافة إلى التغذية الراجعة عن أدائهم في تلك الأهداف. ويتمثل الهدف الرئيسي لنظام إدارة الأداء في تحسين مساهمة كل موظف في إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

هناك أربعة فروق جوهرية بين نظام إدارة الأداء، و«تقييم الأداء» كالتالي: أولاً: «نظام إدارة الأداء»: وهو عملية مستمرة من تحديد أهداف وقياس أداء الموظفين في ضوء هذه الأهداف، ثم العمل على تحسين أدائهم؛ اعتماداً على نتيجة قياس أدائهم. أما «تقييم الأداء» فهي أداة فقط لقياس أداء الموظفين. ثانياً: «نظام إدارة الأداء»: وهو يُدار بواسطة رؤساء الأقسام والمديرين، أما «تقييم الأداء» فيُدار بواسطة إدارة الموارد البشرية. ثالثاً: نظام إدارة الأداء: يدار كعملية مستمرة، بينما تقييم الأداء فيتم عادة مرة واحدة نهاية العام. وأخيراً: «نظام إدارة الأداء»: يوفر تغذية راجعة من المديرين للموظفين عن مستوى أدائهم، في حين أن «تقييم الأداء» يفقد مثل هذه التغذية الراجعة ويوفر فقط تقييم نقاط القوة والضعف للموظف.

وتتمثل دورة إدارة الأداء الوظيفي في ٦ خطوات. تبدأ بتخطيط الأهداف والجدارات للموظف بواسطة المدير، بعد ذلك يتم مراجعة نصف سنوية للأداء في ضوء ما تم تخطيطه، ثم تتم مناقشة نصف سنوية لمدي التقدم نحو إنجاز الأهداف، ويعقب ذلك التقييم النهائي للأداء في نهاية العام، يلي ذلك مناقشة نهائية لمدي التقدم نحو إنجاز الأهداف، وأخيراً يتم تشكيل لجنة لإدارة الأداء تقوم بتحليل نتائج أداء الموظفين ويتم تقرير كيف يتم التعامل مع أصحاب الأداء العالي ونظرائهم ذوي الأداء المتدني من خلال الحوافز والجزاءات.

وختاماً، يمكن تبسيط العلاقة بين نظام إدارة الأداء وإستراتيجية المنظمة في ٤ خطوات. تبدأ بوضع الإستراتيجية على مستوى المنظمة، ثم يتم توزيع مهام الإستراتيجية على مستوى الإدارات المختلفة كل فيما يخص طبيعة عمله، وفي ضوء المهام الإستراتيجية تقوم كل إدارة بالمساهمة في إعداد أو مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي لوظائفها التي ستمكّنها من إنجاز المهام الإستراتيجية المذكورة، وتنتهي بإعداد مواثيق الأداء لكل موظف في ضوء بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة به وكذا المهام الإستراتيجية المطلوبة من إدارته. ■



* د. أشرف حسن عبدالله

“
هدفه
تحسين
مساهمة
الموظفين في
إنجاز
الأهداف
الإستراتيجية
للمنظمة

عضو مجلس الوزراء الأسبق

ربع قرن من التدريس
معالي د. مدني علاقي



مولده:

ولد في عام ١٣٥٩هـ بمدينة جازان.

تعليمه:

تلقى تعليمه الابتدائي والمتوسط بمدينة جازان،

انتقل لدراسة الثانوية العامة بالمدرسة العزيزية بمكة المكرمة.

حصل على بكالوريوس التجارة من جامعة القاهرة في سنة ١٣٨٤هـ .

الماجستير من أريزونا بأمريكا سنة ١٣٨٨هـ .

الدكتوراه من الجامعة نفسها في سنة ١٣٩١هـ.

مناصبه:

تخصص في العلاقات الصناعية والأفراد.

تدرج في المناصب الجامعية حتى وصل إلى أستاذ كرسي إدارة الأعمال.

كما تدرج في الوظائف القيادية إلى أن وصل إلى وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء.

المملكة تتغلب على التداعيات المهنية للمرض وتصدر دليلاً إرشادياً

العمل عن بعد.. أهم المكتسبات الإيجابية لأزمة كورونا



36

فرضت أزمة كورونا نفسها على العالم أجمع، ولم تقتصر تداعياتها على الجوانب الصحية، وإنما انتقلت إلى الجوانب المهنية؛ فقد قامت معظم دول العالم بتعليق العمل في مقار الأجهزة الحكومية والخاصة وأفسحت المجال واسعاً للعمل عن بعد الذي يعد أحد الجوانب الإيجابية التي ستخرج بها الشركات ومختلف المؤسسات من هذه الأزمة. وقد كانت الاستجابة السعودية سريعة في التعاطي هذه الأزمة؛ حتى لا تؤثر على سير العمل. فأصدرت المملكة قراراً بتعليق العمل في مقار الجهات الحكومية وإتاحة العمل عن بعد، كما أصدرت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دليلاً إرشادياً للعمل عن بعد في القطاع الخاص. في هذا التقرير نتعرف على الاشتراطات الخاصة بالعمل من المنزل، ونصائح للموظفين للتكيف مع هذا الواقع الاستثنائي.

الذين يعملون من المنزل لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت وعقد المؤتمرات الصوتية ومشاركة الملفات واستخدام البرامج المهمة الأخرى. واحرص أيضاً على فهم البرامج والأدوات التي يستخدمها موظفوك بشكل يومي ومخاطر الأمان المرتبطة بها، وتذكر أن تأخذها بعين الاعتبار عند إعداد خطة العمل عن بُعد. وتأكد من أن البيانات الحساسة، مثل العقود وقوائم العملاء متاحة للعرض فقط وليس التعديل. كذلك احرص على إنجاز جميع هذه الأمور قبل السماح للموظفين بالعمل خارج المكتب؛ حتى تجنب الأخطاء الفنية وتسريب البيانات.

تواصل بشكل مستمر مع فريقك

للتأكد من أن فريق العمل لا يشعر بالعزلة أو الضياع؛ لذلك قم بالترتيب لعقد اجتماعات هاتفية يومية أو قصيرة، وسيساعد التواصل المنتظم على تحفيز فريقك.

قم بإدارة عبء العمل بشكل مسبق

أبلغ فريق عملك بمواعيد التسليم النهائية لكل مهمة. فإن كان المشروع يتطلب ٦ أسابيع لإتمامه، حاول أن تقسمه إلى مراحل أسبوعية؛ فذلك سيضمن التزامك بالموعد المحدد، وسيُساعدك على إنجاز كافة المهام عن بُعد بيسر وسهولة.

كما يقدم الموقع بعض الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساعد الموظفين في إدارة فريق العمل عن بُعد بشكل مثمر والتعاون مع الزملاء من المنزل، ومواصلة أنشطة عملك العادية أثناء مواجهة انتشار فيروس كورونا كالتالي:

معارض الوظائف الافتراضية
(مثل: منصة vFairs)



لتهيئة مكان مناسب للعمل وتنظيم الاجتماعات عبر الإنترنت شروط مهمة

صاحب عمل هو ما إن كان بإمكان الموظف أن يعمل بفعالية من المنزل كما هو الحال عندما يكون في المكتب. فكيف يمكن لأصحاب العمل ضمان فعالية عملية التواصل بين أعضاء الفريق والحفاظ على أمن بيانات الشركة؟ بشكل عام، يختلف العمل عن بُعد عن العمل من المكتب، كما يؤثر على أعضاء الفريق؛ لأن عملية التواصل بينهم لن تكون تقليدية. ومع ذلك يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح في حال تم التخطيط له بشكل جيد. ويقدم الموقع نصائح للموظفين للعمل بإنتاجية بعيداً عن مقر العمل خلال فترة حجرهم المنزلي على النحو التالي:

حدّد أهداف فريقك

يحتاج أعضاء فريقك للعمل كفريق واحد، حتى وإن كانوا يعملون عن بُعد وبشكل فردي. ويجب على صاحب العمل وضع مجموعة من الأهداف والغايات وضمان إيصالها بشكل واضح للموظفين. كما يجب أن يعلم أيضاً كل فرد في الفريق كيف سيسهم في تحقيق هذه الأهداف؛ إذ يجب على أعضاء فريق العمل تحديد هدف مشترك للعمل عليه؛ كي يكونوا أكثر نشاطاً وتعاوناً مع بعضهم البعض.

استخدم التكنولوجيا المناسبة

يُعد استخدام التكنولوجيا المناسبة والأدوات الإلكترونية أمراً مهماً لتعزيز عملية التواصل؛ لذا تأكد من أن أعضاء فريقك

استثمارات ضخمة

ترصد الدكتورة إيملي كلامب-أستاذة الاقتصاد الرقمي في جامعة شيفيلد- لصحيفة «الاقتصادية»، تطوراً مهماً سيتوافق غالباً مع تزايد معدل العمل عن بُعد، إذ أنه من المتوقع أن «نشهد في المرحلة المقبلة استثمارات ضخمة في تزويد الشركات موظفيها بالمعدات التي يحتاجون إليها للعمل عن بُعد، مثل شراء وتوزيع أجهزة المراقبة المنزلية وأجهزة الكمبيوتر المحمول وساعات الرأس وبرامج المكالمات الجماعية. ولن يقتصر الأمر على توفير الأدوات والتكنولوجيا فحسب، لكنه يتعلق بإنشاء ثقافة تحترم وتشجع العمل عن بُعد، وهذا سيجب في الأساس في مصلحة العمل، فالبيانات المتاحة تشير إلى أن ٩٠٪ من الموظفين يواصلون المجيء للعمل وهم مرضى، وهؤلاء الموظفون المرضى أقل إنتاجية ويصيبون زملاءهم، ما يضعف إجمالي الإنتاج».

٤ نصائح و٣ أدوات

في ضوء تفشي فيروس كورونا حول العالم- وفقاً لموقع «CNN بالعربية»- أصبح العمل عن بُعد وسيلة مثالية لحماية الموظفين والحفاظ على استمرارية العمل، حيث يمكن للموظفين أداء مهامهم اليومية على أكمل وجه وهم في المنزل؛ ويهدف هذا الإجراء إلى تقليل أي اتصال جسدي أو تواصل غير ضروري أو تجمعات يمكن أن تؤدي إلى انتشار أكبر لفيروس كورونا. ولكن للعمل من المنزل تحديات كثيرة يجب على الجميع الاستعداد لها للحد من أي عقبات يمكن أن تؤثر سلباً على إنتاجية الموظف وصحته العامة. ولا شك في أن أكثر ما يشغل تفكير أي

كتلك التي ينقلها موقع «قناة العربية» عن موقع «بولد سكاى» المعنى بالصحة، وهي كالتالي:

- تأكد من شحن هاتفك والكمبيوتر المحمول الخاص بك؛ تحسباً لانقطاع التيار الكهربائي في منزلك في أي وقت. واحرص على شحنهما؛ حتى لا يتأثر عملك.

- تهيئة مكان مناسب للعمل: لا يعتبر السرير أو الأريكة أماكن مناسبة للعمل؛ فبمجرد جلوسك بـ«اللاب توب» على أي منهما ستشعر بالنعاس فوراً ولن تستطيع إنجاز مهامك بنشاط. لذا يُنصح بتهيئة جانب خاص في المنزل واعتباره مكاناً للعمل فقط، ويُفضل أن يكون مكتباً صغيراً أو طاولة بارتفاع مناسب للعمل عليها. ويمكنك أيضاً تجهيزه بديكور بسيط؛ كي يمنحك طاقة إيجابية للعمل بحيوية ونشاط.

- تصرف وكأنك بالمكتب: إذا كنت تعتقد أنه يمكنك العمل بشكل جيد بملابس النوم فأنت مخطئ؛ لأنك لن تتمكن من التركيز في عملك وستشعر بالملل بسهولة،

المرحلة المقبلة ستشهد استثمارات ضخمة للشركات في متطلبات العمل عن بعد

يُمكنك تحويل خطوات المقابلة إلى تقييمات فيديو يُمكن للمرشحين إكمالها من منازلهم؛ حيث يمكنك مشاهدة الإجابات في أي مكان وفي أي وقت، ومشاركتها مع مديري التوظيف، وإعطاء علامة للمرشحين، وكذلك توفير الوقت الذي يتم قضاؤه في المقابلة.

حل آمن

رغم أن خيار العمل من المنزل في الحالات الطارئة، كإزمة كورونا، يعد حلاً آمناً لجميع العاملين بالقطاعين العام والخاص، إلا أن هناك بعض النصائح التي يجب اتباعها؛ حتى لا يؤثر العمل عن بعد على كفاءته،

يمكنك تنظيم أي نوع من الفعاليات الكبيرة إلكترونياً؛ فلا حاجة للتواجد الشخصي في الفعالية أو التواجد في تجمعات كبيرة. ويمكنك استخدام هذه الأداة في مجال المؤتمرات والمعارض وأي نوع آخر من الفعاليات.

الإعلان عن الوظائف والبحث عن السير الذاتية عبر الإنترنت

لا حاجة لتأجيل عملية التوظيف بسبب فيروس كورونا. يمكنك الإعلان عن وظائفك الشاغرة وتلقي طلبات الوظائف وتصفح ملايين السير الذاتية والاتصال بالمرشحين في بيئة افتراضية آمنة. ليس ذلك فحسب، إذ تتيح لك هذه الأدوات التعاون مع الفريق الذي يعمل عن بعد من خلال إضافة ملاحظات إلى السير الذاتية وتنظيمها في ملفات.

تقييم المرشحين عبر الفيديو (مثل منصة Evalufy)

يمكنك المباشرة في إجراء المقابلات حتى لو كانت عن بعد؛ إذ أنه باستخدام هذه الأداة



بمجريات الأمور، ويمكن ذلك عن طريق الرسائل البريدية E mail .

- الالتزام بأداب العمل: يجب مراعاة آداب العمل حتى لو كنت بمنزلك، فعلى سبيل المثال إذا كنت تقوم بجدولة موعد اجتماع؛ فعليك التأكد أنه يناسب الجميع أولاً، وإذا كنت تتواصل مع شخص ما من خلال الدردشة أو مكالمة فيديو؛ فتأكد من أن الوقت مناسب للتحدث. علاوة على ذلك، إذا كنت تُحضر لاجتماع من خلال منصات الإنترنت؛ فتجنب أن تظهر بملابس المنزل.
- تحفيز أعضاء فريقك: نظراً لأن تفشي فيروس كورونا يسبب الإحباط للجميع؛ فيجب عليك المحافظة على معنوياتك مرتفعة، مع تحفيز أعضاء فريقك على بذل قصارى جهدهم، وتجنب إعطاء ملاحظات سلبية لزملائك في العمل أو رؤوسيك بسبب أخطائهم، كما يُنصح بالمحافظة على هدوء أعصابك لسلامتك وسلامة فريقك في العمل ■

“ للعمل من المنزل تحديات يجب الحد من تأثيرها السلبى على إنتاجية الموظف وصحته العام

«الوقت» أو عن طريق المحادثة الصوتية بالصوت والصورة من خلال «سكايب» أو تطبيقات غوغل وهكذا. هذا الأمر مهم جداً؛ لأنه يُسهل على فريق العمل إتمام مهامه بنجاح.

- تنظيم الاجتماعات عبر الإنترنت: عند الحاجة لعقد اجتماع، يمكنك جدولة الاجتماعات وتنظيمها عبر تطبيقات الإنترنت التي توفر هذه الخاصية.
- شارك أهدافك وتقارير العمل مع فريقك: من الضروري جداً أن تشارك أهدافك وتقارير العمل الخاصة بك مع زملائك؛ حتى يبقى الجميع على اطلاع

لذا يتعين عليك ممارسة روتينك اليومي وكأنك ذاهب للمكتب بدءاً بالاستحمام ثم ارتداء الملابس وتناول الفطور-كالعتاد-ثم الجلوس للعمل في ركنك الخاص.

- أخذ استراحة قصيرة: ليس معنى أنك تعمل من المنزل أنك لست بحاجة لاستراحة قصيرة خلال ساعات العمل، فيمكنك بالطبع الاستمتاع بـ Break ؛ حتى تتناول مشروباً أو شيئاً تأكله، ولكن التزم بأن تكون هذه الاستراحة من ١٥-٢٠ دقيقة، ثم العودة للعمل مرة أخرى.

• الاتفاق مع شركائك في المنزل: إذا كنت ستعمل من البيت لفترة طويلة، فعليك إخبار والديك أو زوجتك وأولادك أو شركائك في السكن بأنك في حاجة للهدوء لإنجاز عملك بفاعلية.

- تواصل مع زملائك بالعمل: قبل اتخاذ قرار العمل من المنزل؛ عليك التنسيق مع زملائك في العمل على طرق التواصل بينكم سواء عبر تطبيقات التواصل، مثل



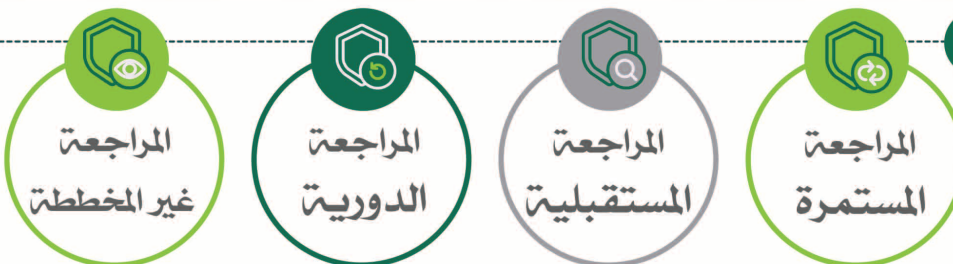
أنواع المراجعة الداخلية



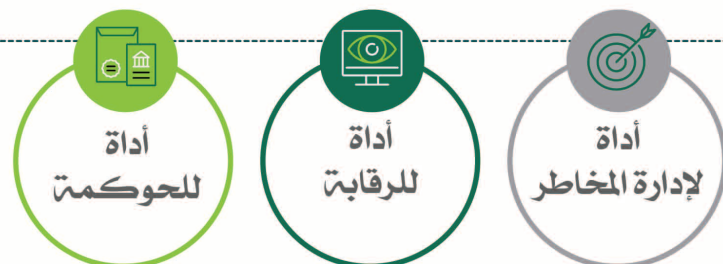
وفقاً لنوعية المهام التي تؤديها



وفقاً للتصنيف الزمني



وفقاً للقيمة المضافة التي تقدمها



حالات إلغاء المنافسة في النظام السعودي



د.محمود حمدي أحمد عبد الواحد
أستاذ القانون العام المساعد
معهد الإدارة العامة

يتم التوصل إليه؛ فللجهة الحكومية-بعد موافقة الجهة المختصة بالشراء الموحد-إلغاء بعض البنود أو تخفيضها للوصول إلى المبلغ المعتمد، على ألا يؤثر ذلك على الانتفاع بالمشروع أو ترتيب العروض، فإن تعذر إلغاء بعض بنود المشروع أو تخفيضها؛ تلغى المنافسة (م ٤٧ من النظام).

تاسعاً: إذا كان في وثائق المنافسة أخطاء جوهرية لا يمكن تداركها (م ١٥ من النظام).

عاشرًا: إذا اتخذ إجراء مخالف لأحكام النظام أو اللائحة لا يمكن تصحيحه (م ١٥ من النظام).

حادي عشر: إذا كانت هناك مؤشرات واضحة على أن هناك احتيالاً، أو ارتكاب أي من ممارسات الفساد، أو تواطؤ بين المتنافسين أو أطراف لهم صلة بالمنافسة على نحو لا يمكن معه ترسية المنافسة بما يتفق مع أحكام النظام واللائحة (م ١٥ من النظام).

ثاني عشر: إذا خالفت جميع العروض وثائق المنافسة (م ١٥ من النظام).

ثالث عشر: إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك (م ١٥ من النظام).

رابع عشر: عدم إمكانية تصحيح الإجراءات المخالفة لأحكام النظام بناء على تظلم أي من المتنافسين من أي قرار اتخذته الجهة الحكومية قبل قرار الترسية، أو على قرار الترسية (م ٨٧/ب من النظام). ■

تضمن نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي الجديد الحالات التي تلغى فيها المنافسة، وهي كالتالي:
أولاً: حال تعديل الشروط والمواصفات وجدول الكميات بعد تقديم العروض بالمخالفة لأحكام النظام ولائحته (م ٤/١ من اللائحة).

ثانياً: عدم اجتياز المتنافسين التأهيل اللاحق (م ١٦ من اللائحة).

ثالثاً: طرح المنافسة دون وضع أسعار تقديرية لها (م ٣/٢٧ من اللائحة).

رابعاً: تلغى المنافسة المحدودة وتطرح في منافسة عامة؛ إذا تجاوزت أسعار العروض المقدمة في المنافسة المحدودة مبلغ خمسمائة ألف ريال، ولم يوافق أقل العروض أو من يليه بالترتيب على تخفيض عرضه للوصول إلى هذا المبلغ (م ٣٧ من اللائحة).

خامساً: إذا قل عدد المتنافسين في المزايدة العكسية عن ثلاثة (م ٧/٥ من اللائحة).

سادساً: إذا حدث عطل في النظام الإلكتروني الذي تجرى من خلاله المزايدة العكسية؛ توقف إجراءات المزايدة فوراً على أن تستأنف خلال ساعات الدوام الرسمي في اليوم المحدد للمزايدة، وتلغى المزايدة في حال تعذر ذلك (م ٣/٥٦ من اللائحة).

سابعاً: إذا لم تتمكن الجهة الحكومية من البت في الترسية خلال المدد المحددة للبت، ولم توافق وزارة المالية على التمديد بناءً على أسباب مبررة (م ٦٧ من اللائحة).

ثامناً: إذا ارتفع سعر أفضل عرض عن الأسعار السائدة في السوق بشكل ظاهر، أو زادت قيمة أفضل عرض على المبالغ المعتمدة للمشروع في كلا الأمرين تحدد لجنة فحص العروض مبلغ التخفيض بما يتفق مع تلك الأسعار وتتفاوض مع صاحب أفضل عرض ثم مع من يليه من المتنافسين،...، فإن امتنع، أو لم يصل بسعره إلى المبلغ المحدد؛ فتتفاوض اللجنة مع صاحب العرض الذي يليه وهكذا مع بقية أصحاب العروض إلى أن يتم التوصل إلى السعر المحدد، فإن لم يتوصل إليه تلغى المنافسة، وكذلك الأمر إذا زادت قيمة أفضل عرض على المبالغ المعتمدة للمشروع وتتفاوض اللجنة حتى تصل إلى سعر يتفق مع المبالغ المعتمدة، فإن لم

نفذته الهيئة العامة للإحصاء لتطوير الخطط التنموية الخاصة بالشباب

مسح تنمية الشباب السعودي..تطور نوعي

لمؤشرات التعليم والعمل والاستثمار



أصدرت الهيئة العامة للإحصاء المسح الأول لتنمية الشباب السعودي في المملكة العربية السعودية لعام ٢٠١٩م والذي يعتبر أحد أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط التنموي في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، كون الشباب يمثل شريحة كبيرة من المجتمع. ويهدف مسح تنمية الشباب السعودي، والذي تم تنفيذه خلال الربع الثاني من عام ٢٠١٩م إلى توفير العديد من المؤشرات المهمة حول واقع الشباب في مختلف النواحي الاجتماعية، والديموغرافية، والاقتصادية، وإبراز القضايا والتحديات التي تواجه الشباب وإتاحة الفرصة للتعرف على احتياجاتهم واستخراج العديد من المؤشرات والمقاييس وبعض البيانات التفصيلية الأخرى حول التعليم والحالة العملية والاقتصادية وكذلك قياس المشاركة المجتمعية وقياس مستوى معرفة الشباب بأساسيات الإسعافات الأولية والسلامة المنزلية والمروية.

تعليم وعمل

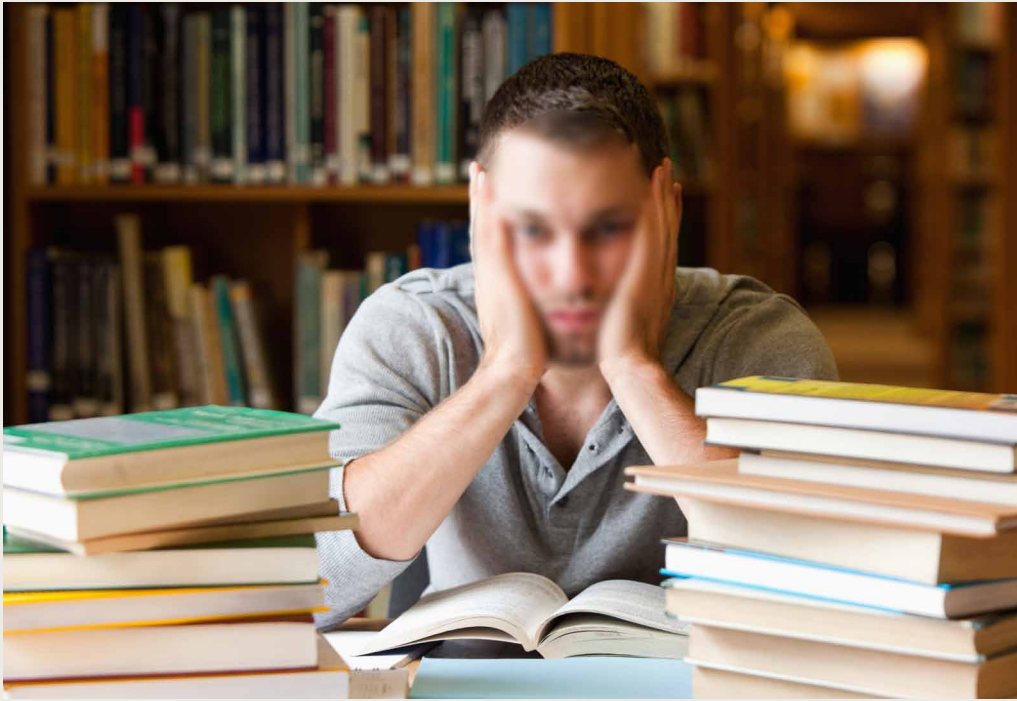
يمثل السكان السعوديون للفئة العمرية (٣٤ - ١٥) سنة (٧٧٤٧٠٢٠) نسمة، يمثلون ٣٦,٧٠ ٪ من إجمالي السكان السعوديين، ويتوزعون حسب الجنس بنسبة ٥١,٠٣ ٪ للذكور مقابل نسبة ٤٨,٩٧ ٪ للإناث. وأظهرت نتائج مسح تنمية الشباب السعودي فيما يتعلق بالصعوبات الدراسية التي يواجهها الشباب خلال مسيرتهم التعليمية أن ٦٨,٢٥ ٪ من الشباب لم يواجهوا أي صعوبات أثناء دراستهم، وفي المقابل بلغت نسبة الشباب الذين واجهتهم صعوبات دراسية ٣١,٧٥ ٪. أما بالنسبة للصعوبات التي واجهت بعض الشباب في دراستهم؛ فتمثلت في صعوبة الدراسة، وصعوبة الوصول للمدرسة أو الجامعة، وصعوبة التوفيق بين الدراسة والالتزامات الاجتماعية، والشعور بضغط تجاه المستوى الدراسي، وارتفاع

٣١ ٪ من الشباب السعودي واجهوا صعوبات دراسية و٤٥ ٪ لصعوبات العمل

الاقتصاد والتخطيط ووزارة التعليم ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية، إضافة إلى المنظمات الدولية والإقليمية والباحثين والمخططين المهتمين بتنمية الشباب السعودي، حيث تعد بيانات ومؤشرات تنمية الشباب السعودي من أهم المنتجات التي تساهم في دعم اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير قطاعات وبرامج الخطط التنموية المتعلقة بالشباب في كافة المجالات بالملكة. كما أن القطاع الخاص يستفيد من بيانات هذه النشرة.

واعتمدت إحصاءات تنمية الشباب السعودي في بياناتها على المسح الميداني الذي أجرته الهيئة العامة للإحصاء للمرة الأولى، والذي تم فيه جمع البيانات من خلال زيارة عينة ممثلة لسكان كافة المناطق الإدارية في المملكة العربية السعودية من الأسر، واستيفاء استمارة إلكترونية وورقية تحتوي على عدد من الأسئلة ومن خلاله يتم توفير مؤشرات تتعلق بمؤشرات عن الحالة التعليمية وكذلك الحالة العملية والاقتصادية والمشاركة المجتمعية، بالإضافة إلى مؤشرات عن السلامة والأمن البيئي وغيرها من المؤشرات. وقامت الهيئة بجمع البيانات اللازمة لإعداد نشرة مسح تنمية الشباب السعودي من خلال مقابلة رئيس الأسرة واستيفاء بيانات الخصائص السكنية وبيانات أفراد الأسرة الأساسية، وبالنسبة للأفراد من عمر ١٥ - ٣٤

سنة السعوديين يتم تسليمهم استمارات ورقية لاستيفائها من قبلهم. ويستفيد من نشرة مسح تنمية الشباب السعودي كافة القطاعات الحكومية والخاصة ذات العلاقة بتنمية الشباب السعودي في المملكة العربية السعودية، ومن أبرزها وزارة



برامج التوظيف ومواقع عرض الوظائف على الإنترنت أهم طرق التوظيف

انشاء المشروع. وقد واجه الشباب- أصحاب المشاريع الخاصة- تحديات أثناء تطوير مشاريعهم وتمثلت هذه التحديات في: توفر التمويل، والمنافسة المحلية، والآلات والتكنولوجيا، وضعف الطلب، ومشاكل العملاء والتحصيل، والتسويق والتصدير، والأنظمة واللوائح الحكومية، والمنافسة الأجنبية، وقدرة العاملين. وفيما يتعلق بالحاجة إلى الدعم والتطوير، بينت النتائج أن الشباب أصحاب المشاريع الخاصة الذين أفادوا أنهم بحاجة إلى دعم وتطوير بلغت نسبتهم ٩٦,١٧٪ من إجمالي الشباب أصحاب العمل موزعين حسب الدعم المطلوب كالتالي: « دعم مالي » نسبتهم ٨٧,٧٤ ٪، و« توجيه وإرشاد » نسبتهم ٤,٩٧ ٪، و« دعم فني » نسبتهم ٣,٤٦ ٪.

ثقافة الادخار

وأظهرت النتائج أن نسبة الشباب الذين لديهم دخل شهري وأفادوا بكفاية دخلهم الشهري للوفاء بالالتزامات المالية بلغت ٦٨,٩١ ٪، كما أوضحت هذه النتائج اختلاف عملية التخطيط في الإنفاق المالي بين الشباب الذين لديهم دخل شهري، حيث اتضح أن ١٠,٥٧ ٪ منهم ليس لديهم أي تخطيط في الإنفاق، مقابل ٨٩,٤٣ ٪ يخططون لإنفاق المال. كما تتنوع ثقافة الادخار بين الشباب، فقد أظهرت النتائج



انخفاض الراتب، وطول ساعات العمل، والعمل في مدينة بعيدة، وطول وقت الوصول للعمل لازدحام الطريق أو بعد المسافة، وصعوبة الحصول على إجازة، والمعاملة غير المناسبة من الرؤساء. كما أظهرت النتائج أن رضى الشباب المشتغلين عن العمل الذي يزاولونه حالياً بشكل تام بلغت ما نسبته ٢٣,٥٤ ٪ وبنسبة ٦٣,٩٤ ٪ راضى إلى حد ما، أما نسبة الشباب المشتغلين غير راضين عن عملهم الحالي فقد بلغت ١٢,٥٢ ٪ من إجمالي الشباب.

مشاريع خاصة

وتمثلت أسباب تأسيس المشاريع الخاصة من جانب الشباب في تحقيق الاستقلالية الوظيفية، وتوفير خبرة عمل سابقة في نفس المجال، وتحقيق الأفكار الخاصة، والرغبة في العمل الخاص، ووجود فكرة حول منتج جديد أو خدمة جديدة. أما العقبات التي واجهها الشباب أصحاب المشاريع أثناء تأسيس مشاريعهم فكانت الحصول على تمويل، وتسويق الأفكار والمنتجات للزبائن، ودراسة السوق ووضع خطط الإنتاج الملائمة، وفهم خطوات

تكاليف الدراسة، وبعض الأسباب الصحية. وكشفت النتائج فيما يتعلق بألية عثور الشباب المشتغلين على وظائفهم الحالية أن ٥٢,٤٥ ٪ من الشباب المشتغلين عثروا على وظائفهم الحالية عن طريق البحث الشخصي أو أحد الأقارب أو الأصدقاء، وفي المقابل بلغت نسبة الشباب المشتغلين الذين عثروا على وظائفهم الحالية بطرق حديثة ٤٧,٥٥ ٪. وجاءت أهم طرق التوظيف متمثلة في: برامج التوظيف ومواقع عرض الوظائف على الإنترنت. وأوضحت النتائج أن ٥٤,١٢ ٪ من الشباب المشتغلين لم يواجهوا أي صعوبات أثناء العمل (الحالي أو السابق) مقابل ٤٥,٨٨ ٪ واجهوا صعوبات أثناء العمل (الحالي أو السابق). وتمثلت هذه الصعوبات في:

انخفاض الراتب وطول ساعات العمل والحصول على إجازة أهم صعوبات العمل



“

٩٨٪ من الشباب
يستخدم مواقع
التواصل الاجتماعي

أن ٤٤,٧١٪ من الشباب الذين لديهم دخل شهري يدخرون جزء من دخلهم، مقابل ٥٥,٢٩٪ من الشباب الذين لديهم دخل شهري لا يدخرون.

قيم المجتمع

وبالنسبة لأهم القيم المجتمعية-وفقاً لرأي الشباب السعودي-فجاءت مرتبة كالتالي: إحساس الفرد بالمسؤولية، والعمل الجاد، والتسامح، والالتقان، وتقنين الانفاق، والالتزام بالأنظمة، والعدالة، والوسطية، والعزيمة والمثابرة، والشفافية. وفيما يتعلق بمشاركة الشباب في اتخاذ القرارات ضمن أفراد أسرهم؛ فقد أظهرت النتائج أن ٣٧,٦٦٪ من الشباب يشاركون بصورة كبيرة في اتخاذ القرارات داخل الأسرة، في حين بلغت نسبة من يشاركون إلى حد ما ٥٧,٤٧٪، مقابل ٤,٨٦٪ من الشباب لا يشاركون في اتخاذ القرارات داخل الأسرة.

مواقع التواصل

وخلصت النتائج إلى أن ٩٨,٤٤٪ من الشباب يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي، وأن ٦٤,١٧٪ من هؤلاء الشباب الذين يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي لم تؤثر هذه المواقع على ارتباطاتهم الاجتماعية، مقابل ٣٥,٨٣٪ أثرت على ارتباطاتهم الاجتماعية. وجاءت أهم الأنشطة التي يمارسها الشباب في وقت فراغهم متمثلة في التواصل والأنشطة

45

١٩,٢١٪ في حين بلغت نسبة من لديهم معرفة إلى حد ما ٥٥,٤١٪، مقابل ٢٥,٣٨٪ ليس لديهم معرفة أساسيات الإسعافات الأولية. وقد اختلفت مصادر معرفة الشباب بأساسيات الإسعافات الأولية، وتمثلت هذه المصادر في المكتبات، ومؤسسات الإعلام وأهمها التلفزيون والإنترنت والراديو، والمؤسسات التعليمية، والأصدقاء والمعارف، والدورات التدريبية، والمؤسسات الصحية ■

الاجتماعية، والتجول والتنزه خارجاً، والألعاب والأنشطة الذهنية، وممارسة الأنشطة الدينية، وممارسة التمارين والأنشطة البدنية، والمشاركة بالأنشطة الثقافية.

ثقافة السلامة

ونظراً لأهمية معرفة الشباب بأساسيات الإسعافات الأولية؛ فقد أظهرت النتائج أن نسبة الشباب الذين لديهم معرفة تامة بأساسيات الإسعافات الأولية بلغت

شهدت «انفجار الفقاعة» وتواجه تحديات هيكلية وقانونية سوق المال السعودية بحاجة إلى ضبط الاستثمار الفردى والتداول وإعادة التوازن



تمتلك المملكة العربية السعودية اقتصاداً متطوراً وضخماً يمثل ما يزيد على ٢٥% من حجم الاقتصاد العربي ويحتل المرتبة ١٩ عالمياً؛ فأصبحت عضواً فاعلاً بمجموعة العشرين الأكبر اقتصاداً في العالم. كما عملت المملكة على تنويع مصادر دخلها وذلك منذ إطلاق أول خطة خمسية تنموية لها عام ١٩٧٠م، وهو الهدف الذي توليه رؤية المملكة ٢٠٣٠ أهمية خاصة. وهذه البنية الاقتصادية السعودية الهائلة؛ أدت إلى وجود سوق مالية فتيّة منذ إنشائها عام ١٩٨٤م، وتطورت هذه السوق تطوراً مستمراً، من خلال تحديث أنظمتها التشغيلية بما يوازي ما عليه الوضع بالدول المتقدمة. وقد تضاعفت القيمة السوقية للأسهم من خلالها بشكل كبير، حيث قفزت رسميتها إلى ما يزيد عن ٢.٤ تريليون دولار بنهاية عام ٢٠٠٥م على سبيل المثال. إلا أنها ما زالت تواجه عدداً من التحديات؛ وفي ضوء ذلك فإن إبداء المقترحات الهادفة للتغلب على هذه التحديات أمراً مهماً، وهو ما نطالعه معكم بين طيات صفحات كتاب مهم أصدره معهد الإدارة العامة مؤلفه د. عبدالله خالد بن ربيعان، وهو بعنوان: "سوق المال السعودية: نشأتها وأدائها وكفاءتها".

إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

خلال صناديق الاستثمار العاملة في السوق السعودية. كذلك فإن إنشاء هيئة السوق المالية في عام ٢٠٠٣م من أهم القرارات التي دعمت تطوير وتحديث السوق المالية؛ حيث أسند للهيئة مهمة الإشراف على تنظيم وتحديث هذه السوق منذ انطلاقها تحت إشراف وإدارة مؤسسة النقد العربي بأربعة قطاعات، وشركات مساهمة بلغ عددها ٤٨ شركة.

شركة «تداول»

يركز الفصل الأول من الكتاب على الجانب النظري لسوق المال بصفة عامة، فهو عبارة عن مدخل لأسواق المال، فيقدم لنا تعريفاً

تقليص ملكية الصناديق الحكومية وشبه الحكومية وتطوير عمل الصناديق الاستثمارية

في سوق الأسهم السعودية، حيث كان التداول قبل هذا التاريخ مقصوراً على المواطنين السعوديين ومواطني دول مجلس التعاون الخليجي، والمقيمين من الأجانب داخل المملكة، ولم يكن مسموحاً للاستثمار الأجنبي إلا بالتداول غير المباشر من

الاستثمار الأجنبي والهيئة

تتنوع موضوعات الكتاب عبر مقدمة، وه فصول مختلفة، فيستعرض طوالت صفحاته البالغ عددها ٢١٦ صفحة بالوصف والتحليل سوق المال السعودية ومراحل تطور مؤشرات، وأنظمتها وتشريعاتها عبر الزمن، فهو موجه إلى الباحثين والمتخصصين ومتخذي القرار وطلاب الاقتصاد والمالية كمصدر مهم للمعلومات الخاصة بموضوعه.

يشير الكتاب في مقدمته إلى محطة مهمة ضمن محطات هيئة سوق المال السعودية، وهي السماح عام ٢٠١٥م للاستثمار الأجنبي

انطلاق «تداول» برأسمال ١٢٠٠ مليون ريال وتحولين مهمين عامي ٢٠٠٣م و ٢٠١٥م

لها، وتقسيماتها، ومهامها، والشروط الواجب توافرها لقيامها، والمشاركون فيها، ودورها في الاقتصاد الكلي، وأدواتها.

ويصحبنا الفصل الثاني إلى «سوق المال السعودية»، فنتعرف على تاريخها من حيث: نشأتها وتطورها، واللوائح التي أصدرتها هيئة سوق المال السعودية، وإنشاء شركة «تداول» عام ٢٠٠٧م برأسمال ١٢٠٠ مليون ريال سعودي، وتسعير الأسهم ونسب التذبذب. كذلك نتعرف على تغيير أيام وساعات التداول في سوق المال السعودية، وتغيير عمولة التداول فيها، والسماح للمقيمين بالاستثمار فيها واتفاقية المبادلة، ومعايير طرح الشركات في سوق التداول. كما نقترّب من جزئيتين مهمتين وهما: صناديق الاستثمار في المملكة، وسوق الصكوك والسندات في المملكة.

٣ مراحل والفقاعة

ويخصص د.عبدالله بن ربيعان الفصل الثالث من الكتاب لتحليل «أداء سوق المال السعودية»، من خلال استعراضه ٣ مراحل مرت بها كالاتي: مرحلة الافتتاح والنمو المستقر (١٩٨٥-٢٠٠٠م) وقد تمثلت أبرز الملاحظات على أدائها في هذه المرحلة فيما يلي: ضعف التداول بشكل عام خلال السنوات الأولى لافتتاح السوق، وتشتت جهود تنظيم ومراقبة السوق بين ٣ جهات (وزارة المالية، ووزارة التجارة، ومؤسسة النقد العربي السعودي)، والاقتصار على تداول الأسهم

فقط دون غيرها، وسيطرة المضاربات على السوق، وصغر حجمها وعمقها، وعدم تأثرها بأزمة الأسهم العالمية عام ١٩٨٧م.

وتعد المرحلة الثانية هي مرحلة النمو الكبير (٢٠٠١-٢٠٠٦م) حيث إن عام ٢٠٠٦م يسمى بـ«عام انفجار الفقاعة». وحتى يكون القراء على علم بهذه الفقاعة؛ فإن الفقاعة تحدث عادة حينما ترتفع أسعار الأسهم فوق قيمتها الجوهرية بشكل مغال فيه، وقد كان السبب الحقيقي في انفجار تلك الفقاعة هو سلوك المضاربة وتضخم أسعار الأسهم، وكان تأثيرها قوياً على الشركات الصغيرة، وكان تأثيرها واضحاً على أداء السوق خلال العام التالي لانفجار الفقاعة أي عام ٢٠٠٧م. وقد لاحظ د.بن ربيعان سيطرة الاستثمار أو التداول الفردي على سوق الأسهم السعودية خلال هذه الفترة. والمرحلة الثالثة هي مرحلة التذبذب الكبير في مؤشرات السوق (٢٠٠٧-٢٠١٥م)، فقد لاحظ المؤلف أن المؤشر العام سجل أقل مستوياته عام ٢٠٠٨م، وشهد السوق طرح عدد كبير من شركات التأمين، وأن الحصة الكبرى من أسهم الشركات الكبيرة، مثل سابك والاتصالات والبنك الأهلي التجاري، بقيت خارج التداول.

الكفاءة والتحديات والمقترحات

ويتناول د.بن ربيعان في الفصل الرابع «كفاءة السوق المالية السعودية»، والتي تتعلق بقدرتها على تعديل أسعار الأصول المتداولة فيها بصورة سريعة تبعاً لتوصل معلومات جديدة تؤثر على أسعار هذه الأصول. وفي هذا الفصل يتحدث الكتاب عن مفهوم كفاءة السوق المالية، ونشأتها، وأقسامها، وشروطها، وأهميتها، وأشكالها أو صيغها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لقياس الكفاءة الضعيفة في السوق المالية، والاختبارات الإحصائية للنوع شبه القوي للكفاءة.

ويختتم المؤلف كتابه بالفصل الخامس وموضوعه «تحديات سوق المال السعودية ومقترحات التطوير»، فيقسمه لقسمين: يركز في الأول على أبرز التحديات والعوامل السلبية المؤثرة على سوق المال، والتي يجملها في نوعين من التحديات هما: التحديات الهيكلية (كبر حجم التداولات الفردية، وضعف الوعي الاستثماري عند المتداولين، وضعف عمق السوق)، وتحديات تتعلق بالأنظمة (ضعف المعايير المطبقة، وضعف تطبيق الحوكمة، وعدم وجود أنظمة تسمح بالإدراج والتداول المزدوج للشركات). وأما بخصوص أبرز المقترحات لتطوير سوق المال السعودية فتتمثل في الآتي: تقليص الاستثمار الفردي في السوق تدريجياً، وتقليص ملكية الصناديق الحكومية وشبه الحكومية لأسهم الشركات الكبيرة في السوق، وتطوير عمل الصناديق الاستثمارية في السوق، وإيجاد سوق متطورة للمشتقات، وإيجاد صانع للسوق لإعادة توازنها كلما جنحت عنه، وحماية الأقلية من المساهمين من صغار المستثمرين وحملة الأسهم، ومعالجة ضعف التداولات في سوق الصكوك والسندات، وإعادة النظر في السماح للشركات بشراء أسهمها بنسب محددة (٥ أو ١٠٪)، وتشجيع ودعم الاندماج بين الشركات الصغيرة، وحضور هيئة سوق المال في المشهد يومياً للرد على الاستفسارات أو تنفيذ وتصحيح أي معلومات مغلوطة أو شائعات، وإيجاد آلية لحل مشكلة نقص الحوكمة في الشركات المساهمة، والسماح بالتداول المزدوج للشركات السعودية في أسواق مالية أخرى، وتكثيف الدراسات والبحوث العلمية لتتبع وتحديد تحسّن درجة كفاءة السوق خلال مدد قصيرة، وسن قوانين للتعامل مع الشركات التي تعلن إفلاسها وتلك التي يتم تصنيفها ■



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

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 من هذه المعلومات والمعارف.

محضر التحقيق

بالاطلاع عليها، ويدون أنه تم الاطلاع عليها وأعيدت إلى صاحبها. وترقم صفحات محضر التحقيق بأرقام متتابعة، وينبغي أن يكون تدوين المحضر بخط واضح يمكن قراءته بسهولة، ولا يجوز المسح أو الشطب أو التحشير أو التعديل أو إلغاء صفحة من صفحات المحضر، وبعد الانتهاء من تحرير المحضر ينبغي أن يثبت المحقق في نهايته ما يفيد قفله وساعة ذلك، مع بيان تاريخ الجلسة التالية، والإجراء الذي سيتخذه لمعرفة ما إذا كان التحقيق قد انتهى أم لا، ولا يجوز استخدام محضر جديد لنفس القضية ما لم ينته المحضر السابق، ويجب على المحقق التوقيع على كل ورقة من أوراق التحقيق.

• **تدوين المحضر:** فيما يتعلق بالتحقيقات التي تجربها الجهة الإدارية، فليس هناك نص نظامي يحدد من يتولى تدوين محضر التحقيق. فقد يقوم المحقق بكتابة السؤال ويتولى الموظف المخالف كتابة الإجابات بنفسه. وقد يقوم المحقق بكتابة السؤال، ويتولى الموظف المخالف كتابة الإجابة بنفسه. وقد يتولى المحقق كتابة السؤال والإجابة معاً ■

ينبغي على المحقق الوقوف على محضر التحقيق، من حيث: ماهيته، والشكليات التي ترد فيه، والتمييز بين الجوهرية منها وغير الجوهرية؛ لكي يكون التحقيق الذي يجريه وفقاً للأصول النظامية.

• **تعريف المحضر:** هو الوعاء الذي يحوي أدلة البراءة أو الإدانة وإجراءات التحقيق، وهو خير دليل صامت، ولم ترد في نظام التأديب أو غيره نصوص تفصيلية تحدد شكلاً لمحضر التحقيق، ولكن يستلزم في إعداده بعض الشكليات الجوهرية التي يجب على المحقق التقيد بها؛ لضمان سلامة إجراءات التحقيق.

• **شكليات المحضر (بياناته):** يجب على المحقق عند افتتاحه للمحضر أن يبين اسمه، ووظيفته، وتاريخ، ومكان، وساعة افتتاحه، والأمر المستند إليه في ذلك، وموضوع القضية باختصار، وتدوين اسم المستجوب رباعياً، وعمره، ومسمى وظيفته، ومرتبته الوظيفية، ورقم هويته، وتاريخها، ومصدرها، ويقوم المحقق

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



القيادة التحويلية

نعيش اليوم في عالم مليء بالمفاجآت والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة الخطي، وفي عالم باتت ملامح العولمة وما تحمله من تحديات ماثلة أمامنا؛ تحتاج المنظمات إلى نظرة ثاقبة ووعي وإدراك لما يدور من حولها، وتحتاج أيضاً إلى وضع إستراتيجيات وخطط لمواجهة تحديات العولمة وتحريك كل آلياتها لتلعب دورها المنوط بها.

فالعنصر البشري يمثل إحدى هذه الآليات؛ فالمنظمة تعتمد في تحقيق أهدافها على العنصر البشري المدرب المؤهل الكفؤ ككيان جماعي يوجه كل جهوده لتحقيق الرؤي والأهداف في عالم تحتد فيه التغيرات وترتفع فيه وتيرة المنافسة الشرسة.

ولكي تحقق المنظمات أهدافها؛ يجب عليها الاهتمام بالعنصر البشري، بل محاولة فهم أوتاره السيكلوجية (النفسية)؛ حتى يمكن العزف عليها للحصول على مخرجات تلبي طموحات ورغبات العملاء وتلبي تطلعاتهم، وتنال رضائهم، ومن ثم ولأنهم لمنتجات وخدمات المنظمة. وهذا الهدف لن يتأتى إلا إذا أدركنا-كمنظمة-العوامل النفسية والمادية التي تؤثر في إنتاجية العنصر البشري.

فقد أثبتت الدراسات والتجارب أن المورد البشري يلعب دوراً رئيساً في مجابهة تحديات العصر ومشكلاته التي تواجه المنظمات، فإذا أرادت المنظمات أن تحجز لها مقعداً وموطاً قدم في ظل المنافسة العالمية المحمومة؛ عليها الاهتمام بهذا الأصل حتى تبتكر وتبدع، فالابتكار والإبداع عنصران مهمان وركيزة من ركائز النجاح والاستمرار، ويحتاج إلى إبداع إداري يتغلب على الذات، بوضع رؤية واضحة المعالم وأهداف يمكن قياسها وتحقيقها عبر الجماعة داخل المنظمة. فعمل المنظمة جهد جماعي ولا بد من إذكاء روح الجماعة داخل المنظمة؛ وهذا كله يحتاج إلى قيادة مدركة وواعية لرغبات واحتياجات كادرها البشري. وقد ظهرت خلال ثمانينات القرن الماضي نظرية «القيادة التحويلية» التي تفضي إلى التأثير على نفوس الأفراد وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وإيصالهم إلى مستويات فكرية لم يكونوا ليصلوا إليها بمجرد التوجهات الإدارية التقليدية. فالقائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يحمل قيامة الإبداع الإداري، مضجراً ينباع الإبداع في التابعين (المرووسين). فأول ظهور لمصطلح القائد التحويلي كان على يد «بيرتز» عام ١٩٧٨م، حيث يرى أن القيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها كل من القائد والأتباع إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات من الدافعية والأخلاق والقيم، بما يعني أن القيادة التحويلية محورها الأساسي الذي ترتكز عليه هو عنصر القيم والأخلاق النبيلة التي تحرك المرووسين وتفجر طاقاتهم لخدمة المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها. كما أنها تعمل على إلهام المرووسين من أجل المصلحة العامة. إذا فالقيادة التحويلية تقوم على مصالح مشتركة ذات قيم وأخلاق سامية تسمو بالجميع؛ محققة روح التعاون والفريق الواحد، متجاوزين بذلك مصالحهم الخاصة والشخصية. فالقائد التحويلي يكون ملهماً لأتباعه، ويتمتع بتأثير مثالي، ويستثير تفكير مرووسيه، ويحفزهم على الإبداع والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة-وإن تعارضت مع أفكاره-وتشجيع حل المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية. وفي الأثر قيل «من لم يتجدد يتبدد، ومن لم يتقدم يتقادم، ومن لم يتطور يندهور»؛ فنحن بحاجة إلى قيامة تحويلية نعزف عليها ألحان التطور والإبداع ■

د. محمد علي يحيى عثمان *

“
الاهتمام
بالهام
المرووسين
وترسيخ روح
الجماعة
والقيم
والأخلاق

طوره باحث بمعهد الإدارة العامة بالتطبيق على «إثرائي»

نموذج موسع لتفسير تقبل موظفي القطاع العام السعوديين للتدريب الإلكتروني

نستعرض معكم في هذا العدد الخاص من «التنمية الإدارية» بحثاً بعنوان: «العوامل المؤثرة على تقبل موظفي القطاع العام بالمملكة العربية السعودية للتدريب الإلكتروني»، أجراه د. محمد بن أحمد غروي، بالتطبيق على البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد نموذجاً (منصة إثرائي)، ومنشور بمجلة «الإدارة العامة»، الصادرة عن معهد الإدارة العامة.

منصة «إثرائي»:

أطلقت عام ٢٠١٧م كمنصة إلكترونية لمبادرة «البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد»، إحدى مبادرات معهد الإدارة العامة ضمن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠؛ بهدف رفع كفاءة الموظفين، من خلال تطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم، عبر بيئة إلكترونية تفاعلية بكل يسر وسهولة. ويسعى القائمون على المبادرة إلى تحويل ٨٠ برنامجاً تدريبياً خاصاً بالمعهد إلى برامج إلكترونية متاحة لكل موظفي القطاع العام بنهاية العام ٢٠٢٠م.

مكونات النموذج الموسع المقترح للتدريب الإلكتروني للموظفين (عبر إثرائي):



أبرز نتائج البحث:

1 الحوافز والميل السلوكي للاستخدام
يؤثران بشكل مباشر على استخدام الموظفين لـ"إثرائي".

2 ٤ متغيرات
(التأثير الخارجي، وجودة المحتوى، والدعم الفني، وسهولة الوصول)، تؤثر بشكل غير مباشر على استخدامهم المنصة.

3 ٣ متغيرات
(التأثير الاجتماعي، والكفاءة الذاتية، والفائدة المدركة) ذات تأثير مباشر وغير مباشر على استخدامهم "إثرائي".

4 النموذج الموسع الذي طوره الباحث
يمنح قدرة أفضل للتنبؤ عن غيره من النماذج السابقة بنسبة ٦١,٧% فيما يتعلق بقبول استخدام أنظمة التدريب الإلكتروني.

أهم التوصيات:

1
حث الجهات الحكومية على رفع مستوى الكفاءة الذاتية لمنسوبيها في مجال الحاسب الآلي.

2
العمل على توعية كافة موظفي القطاع العام بأهمية التدريب الإلكتروني، والدورات التي تقدمها "إثرائي".

3
الاستمرار في العمل على رفع جودة المحتوى الخاص بالدورات المتاحة بـ"إثرائي".

4
الاستمرار في منح الموظفين شهادات (كتحفيز) تُضاف لسيرهم الذاتية.

5
تبني المزيد من آليات وإجراءات سهولة الوصول لدورات "إثرائي"، كتصميم تطبيق لها على الجوال.

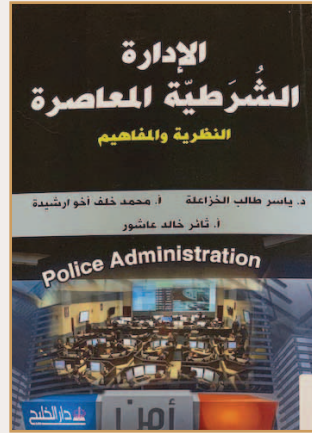
الإدارة الشرطية المعاصرة

تأليف: د. ياسر طالب الخزاعلة.

الناشر: دار الخليج، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يعرض هذا الكتاب الإدارة العسكرية المنضبطة، والإدارة الشرطية، كما يعرض الإدارة العلمية المعاصرة، والتدريب الإداري العلمي الشرطي، والتوجيه، والقيادة العلمية الشرطية.



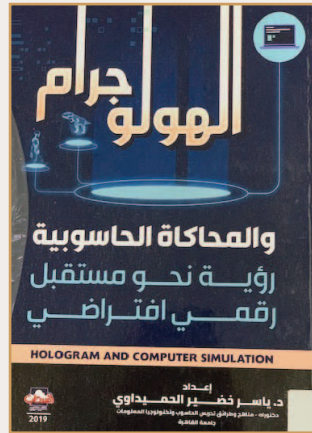
الهولوجرام والمحاكاة الحاسوبية

تأليف: د. ياسر خضير الحميداوي.

الناشر: دار السحاب، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يتناول الكتاب مفهوم، ونشأة، وأنواع الهولوجرام، والتجارب والتطبيقات للهولوجرام، والمحاكاة الحاسوبية، ومبررات تطبيقها في التعليم والتدريب.



الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات

تأليف: د. زياد إبراهيم يونس.

الناشر: مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يبرز الكتاب رؤى وخطط المكتبات العامة الإستراتيجية، وخدمات إدارة المعلومات المباشرة، وتأثير تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعلومات والمعرفة.



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



العلاقات العامة في المجال الرياضي

تأليف: د. جدير جاد الله.

الناشر: دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يركز الكتاب على الاتصال في المؤسسات الرياضية، وماهية العلاقات العامة وأنواعها في هذه المؤسسات، ومفهوم التخطيط للعلاقات العامة في المجال الرياضي.



الاستثمارات الأجنبية المباشرة

تأليف: د. دلال بن سميّة.

الناشر: دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يتطرق الكتاب إلى الاستثمارات الأجنبية المباشرة من حيث: ماهيتها، ومحدداتها، وآثارها، وتوجهاتها، وخصائص الاستثمارات الأجنبية المباشرة.



المناهج في عالم تكنولوجي متغير

تأليف: د. عدنان الطوباسي.

الناشر: الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يهتم الكتاب باستعراض أعمال المؤتمر العلمي العربي الثالث لأبحاث الموهبة والتفوق في الوطن العربي بعنوان: (المناهج الدراسية في عالم تكنولوجي متغير).

المثلث الذهبي في مواجهة كورونا

مع اندلاع نيران جائحة فيروس كورونا (كوفيد-١٩) التي انطلقت شرارته من مدينة «ووهان» الصينية إلى أنحاء العالم؛ ظهر لنا جلياً الدور الكبير الذي لعبه المثلث الذهبي (القيادة، والتكنولوجيا والبيانات) في تشخيص الأزمة والعمل على مواجهتها. فعلى مستوى القيادة، أدرك قادة العديد من الحكومات الدولية وعلى رأسها حكومتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين -يحفظهما الله- خطورة الموقف منذ البداية وما قد يترتب عليه من خطر على شعوبها وحياة البشرية، حيث تعاملت هذه الحكومات مع الموقف بجدية تامة وبإدراك باتخاذ قرارات جريئة تتعلق بالتعليق المؤقت للعديد من مناسبات الحياة، مثل التنقلات البشرية وحركة المسافرين عبر المواصلات الدولية المختلفة، وتعليق الحضور للمؤسسات التعليمية، وأماكن العمل، وحظر التجمعات الاجتماعية، وإعادة تنظيم وتقنين أوقات عمل المحلات التجارية. بالرغم مما لذلك من انعكاسات مؤثرة سلبياً بشكل مباشر على الاقتصاد والإنتاجية والحياة الاجتماعية. وهذه القرارات الجريئة والحاسمة لم تكن ارتجالية أو مبنية على حدس أو توقع، بل كانت مدعومة ببيانات وإحصائيات ومعلومات من مصادر موثوقة محلية ودولية أشارت إلى خطورة الحدث.

ومن جانب آخر برزت التكنولوجيا والبيانات الضخمة (big data) كلاعب أساسي ذي دور محوري ومهم في مواجهة هذه الأزمة. ولعل التجربة الصينية في هذا الجانب جاءت لتقدم للعالم نموذجاً حياً وأقرباً وعملياً في توظيف التكنولوجيا والبيانات الضخمة في مواجهة «كوفيد-١٩». فقد أشارت العديد من التقارير الدولية إلى أن الصين استخدمت الروبوتات للقيام بالعديد من الوظائف بدلاً من البشر؛ بهدف تقليل الاحتكاك بين الأشخاص والحد من انتقال العدوى وانتشار الفيروس. فوظفت الروبوتات في التمرّض والتعقيم واكتشاف الحالات المصابة في الشوارع وتوصيل الطلبات، كما استخدمت طائرات «الدرونز» في مراقبة التجمعات البشرية وإرسال رسائل صوتية تحذيرية وتوعوية لهم، بالإضافة إلى استخدام موظفي الشرطة لخوذات ذكية تكشف الحالات المشتبه في إصابتها بالفيروس من خلال قياس درجة حرارة الجسم عن بعد. ويوجد في الصين -كما ذكرت التقارير- قرابة ٣٠٠ مليون كاميرا مراقبة متقدمة؛ لمراقبة مواطنيها والمساعدة على اكتشاف المصابين بالفيروس وتحديد هويتهم ومواقعهم. إضافة إلى ذلك تم استخدام البيانات المتوفرة في السجلات الطبية والملفات الجنائية وخرائط التنقل والسفر وبمساعدة خوارزميات حاسوبية لمعالجة هذه البيانات؛ في معرفة الأشخاص الذين خالطهم أشخاص مصابون بالفيروس، ومن ثم المبادرة إلى حجرهم صحياً.

وما لم يدركه العديد من الناس بالأمر، وتحديدًا قبل أزمة كورونا، حيال الاهتمام الكبير لقيادتنا الرشيدة بهذا المثلث الذهبي؛ يأتي هذا اليوم وفي ظل هذه الأزمة ليستيقنوا أن هذا الأمر جوهري وضروري لتحقيق الطموحات ومواجهة الأزمات. ولا غرابة في ذلك عندما ركزت قيادتنا الحكيمة على القدرات البشرية وعلى رأسها القيادات، والتكنولوجيا، والبيانات في رؤيتها الواعدة (رؤية المملكة ٢٠٣٠) التي تمت ترجمتها على أرض الواقع إلى برامج ومبادرات وتنظيمات إدارية متنوعة، والتي منها على سبيل المثال -لا الحصر- برنامج تنمية القدرات البشرية، وإنشاء أكاديمية تطوير القيادات الإدارية بمعهد الإدارة العامة، بالإضافة إلى برنامج التحول الوطني وما تضمنه من أهداف تسعى إلى تطوير وتعزيز البنية التحتية والتقنية والحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي، والذي حققت فيه المملكة مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية، وتحويل المصلحة العامة للإحصاء والمعلومات إلى الهيئة العامة للإحصاء وما شهدته من تغيير كبير في مجال العمل الإحصائي بالمملكة، وإنشاء الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي وغيرها. وبالرغم من وجود العديد من العوامل والجوانب الأخرى المهمة في تحقيق الطموحات ومواجهة الأزمات، إلا أن هذا المثلث يظل القائد والمحرك الرئيسي لبقية هذه العوامل والجوانب.

إن ما تمتلكه المملكة -ولله الحمد- من قيادات متميزة ومن بنية وقدرات تقنية جيدة؛ أسهمت في استمرار العملية التعليمية وقيام منظمات القطاعات الثلاثة: العام، والخاص، وغير الربحي بإنجاز مهامها وتقديم خدماتها عن بعد من خلال التقنية وبشكل جيد. كل هذا يؤكد على أننا تحت ظل قيادة حكيمة ذات بعد نظر وتستقرئ الواقع والمستقبل بعمق وتمعن، وحرص على جعل بلادنا في مصاف الدول المتقدمة.

وقفه؛ ما كان يُعتقد بالأمر أنه ترف وموضة عابرة لدى الكثير، مثل (القيادة وإدارة الأزمات، والتكنولوجيا وتطبيقاتها العملية، مثل العمل والتعليم عن بعد، وعلم البيانات والذكاء الاصطناعي)، يُرى اليوم أنه حاجة

ملحة ■



د. سعد القحطاني *

“
أدوار محورية
مهمة للقيادة
والتكنولوجيا
والبيانات في
مواجهة كورونا

54

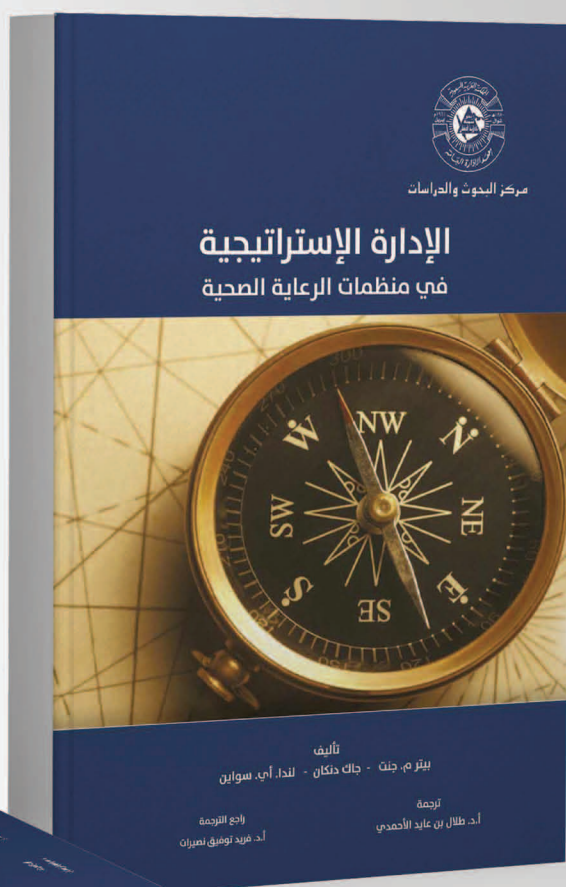
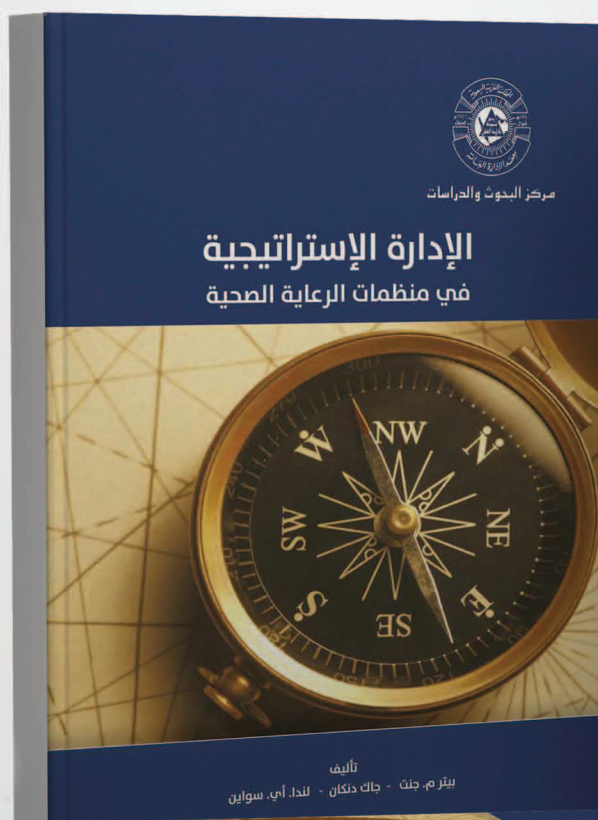
العدد ١٧٤ - شعبان - ١٤٤١ هـ



الإدارة الإستراتيجية

في منظمات الرعاية الصحية

تأليف: بيتر م. جنت - جاك دنكان - لندا. أي. سواين



مركز البحوث والدراسات
بمعهد الإدارة العامة





التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص