



التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد 175 - شوال 1441هـ

خيارات واستثمارات لم تكن معروفة سابقاً
وظائف ومهارات جديدة في سوق العمل..
المفاهيم والمهن تتغير

الخير والمحلل الاقتصادي د. محمد دليم القحطاني
السعودية تمهد لتشكيل كتل "الثلاثة الكبار" العالمي
وستطلق مفاجآت قريبة في الطاقة والنفط

معهد الإدارة العامة



أطلقها معهد الإدارة العامة لتقديم فعاليات تنمية إدارية "عن بعد"
مبادرة "تنمية إدارية مستمرة" ...إنجازات وأرقام
مميزة في مجال التدريب الإلكتروني المتخصص



رأس المال الاجتماعي في العمل الحكومي



معهد الإدارة العامة



رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية.



الرسالة

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.



القيم

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

الاحترافية:

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

المبادرة:

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

الشفافية:

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

التميز:

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

العمل الجماعي:

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

الالتزام:

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

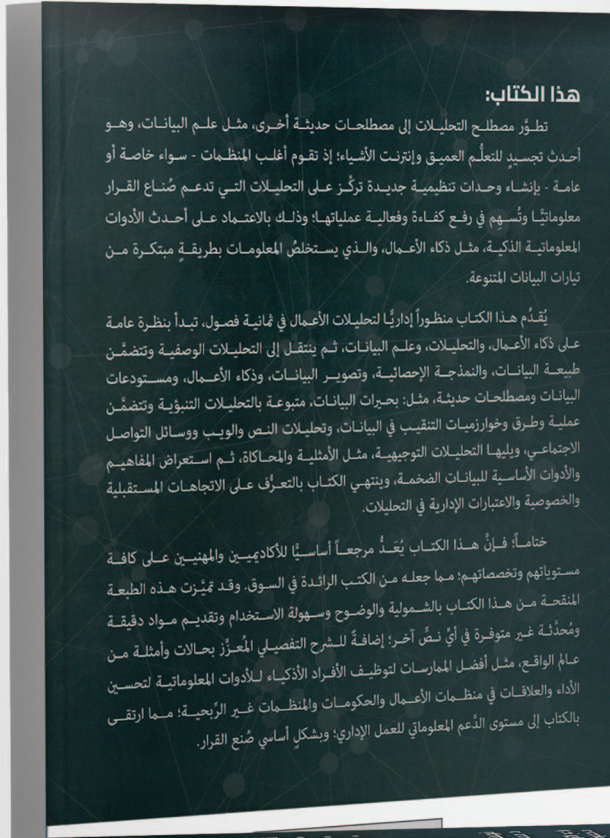




ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات منظور إداري

تأليف:

راميش شاردا - دورسون ديكن - إفرايم توربان



مركز البحوث والدراسات
بمعهد الإدارة العامة





تقرير
6

مبادرة «تنمية إدارية مستمرة» إنجازات وأرقام مميزة في مجال التدريب الإلكتروني المتخصص



القضية
20

وظائف ومهارات جديدة في سوق العمل.. المفاهيم والمهن تتغير



مراسلات التحرير:

توجه المراسلات إلى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي

معهد الإدارة العامة

ص.ب. ٢٠٥ الرياض ١١١٤١

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

طُبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

الافتتاحية

اللقاء
12



الخبير الاقتصادي د. محمد دليم القحطاني
لـ «التنمية الإدارية»:

السعودية تمهد لتشكيل تكتل «الثلاثة
الكبار» العالمي وستطلق مفاجآت قريبة
في الطاقة والنفط

اللقاء
26



رئيس قسم التعلم في معهد «تشارترد»
للأفراد والتنمية «أندي لانكستر»
لـ «التنمية الإدارية»:

التدريب الإلكتروني لن يلغي التقليدي
وكورونا عزز المجتمعات الافتراضية

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



أثبتت أزمة كورونا للجميع أن وطننا يمتلك مؤسسات واعية تدرك مسؤوليتها الجادة تجاه وطنها ومجتمعها، وتكاثفت وتفاعلت معاً من أجل التصدي لهذه الأزمة وتبعاتها التي ألقت بظلالها على دول العالم. وقد اتضح للجميع استعداد المملكة ومؤسساتها عبر بنيتها التحتية القوية، خاصة في مجال التقنية والاتصالات التي تعد القاسم المشترك في منظومة عمل هذه المؤسسات المختلفة عن بُعد والأداء الفعال الذي أتى ثماره.

وقد كان، ولا يزال، وسيظل معهد الإدارة العامة أحد الروافد التنموية الوطنية، خاصة في مجال التنمية الإدارية، وأثبت أنه مؤسسة عريقة، ويملك بنية تقنية وموارد بشرية على قدر المسؤولية؛ فقد انتقل منذ اندلاع هذه الأزمة للعمل والتدريب عن بُعد من خلال استعدادات منظمة وخطط متميزة. وقد جسدت مبادراته التنموية الهادفة نماذج فعالة في هذا التحدي.

ففي إطار توجيهات خادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله- أطلق المعهد مبادرته «تنمية إدارية مستمرة» التي تضمنت العديد من الأنشطة والفعاليات الإلكترونية، من مؤتمرات وبرامج تدريبية ومحاضرات وحلقات تطبيقية وغيرها الكثير عن بُعد، وذلك عبر منصة «إثرائني»، بل وأتاحها المعهد للجميع، سواء كانوا مواطنين أو مقيمين، وسواء كانوا من بين منسوبي القطاع الحكومي أو الخاص، في اتساق وتناغم فعال، وبحس إنساني تنموي واع؛ مستمد من توجيهات قيادتنا الرشيدة -يحفظها الله- وهو ما كانت أصداء نجاحه واضحة للقاصي والداني، عبر وسائل الإعلام التقليدية، ومواقع التواصل الاجتماعي، خاصة «تويتر». ولذلك قمنا بتسليط الضوء على هذه المبادرة في تقرير خاص داخل هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية».

وقد لفتت تلك الأزمة، وتبعات الثورة الصناعية الرابعة الحالية إلى الطلب على ملايين الوظائف الجديدة، وتغيرت مفاهيم سوق العمل في الكثير من الاقتصادات الدولية. وتعكس المهن الناشئة الأهمية المستمرة للتفاعل في مسارات الاقتصاد الجديد؛ مما أدى إلى زيادة الطلب على وظائف وخيارات واستثمارات جديدة لم تكن معروفة سابقاً. وهو ما نتناوله معكم في ملف قضية العدد.

ونتواصل معكم في ظل أزمة كورونا؛ فنستضيف على صفحات «التنمية الإدارية» الخبير والمحلل الاقتصادي وأستاذ الإدارة الدولية والمشاريع بجامعة الملك فيصل د. محمد دليم القحطاني في لقاء مهم، أكد من خلاله على أن ٩٢٪ من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تأثرت تأثراً كبيراً جراء جائحة كورونا. وأشار إلى أن قطاع الأعمال السعودي يحتاج إلى عام ونصف العام لكي يعود إلى كفاءته المعهودة. وأوضح أن المملكة لديها مفاجآت في مجال الطاقة ستطلقها في المستقبل القريب، وستكون عوائدها مثمرة للمملكة والشرق الأوسط والعالم بأكمله. وهو ما نتابعون تفاصيله في ثانيا العدد.

بالإضافة إلى أبواب أخرى متميزة ومتنوعة وجديدة، وباقية منتقاة من المقالات لخبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري تطالعونها على صفحات مجلة «التنمية الإدارية».

■ الإدارية

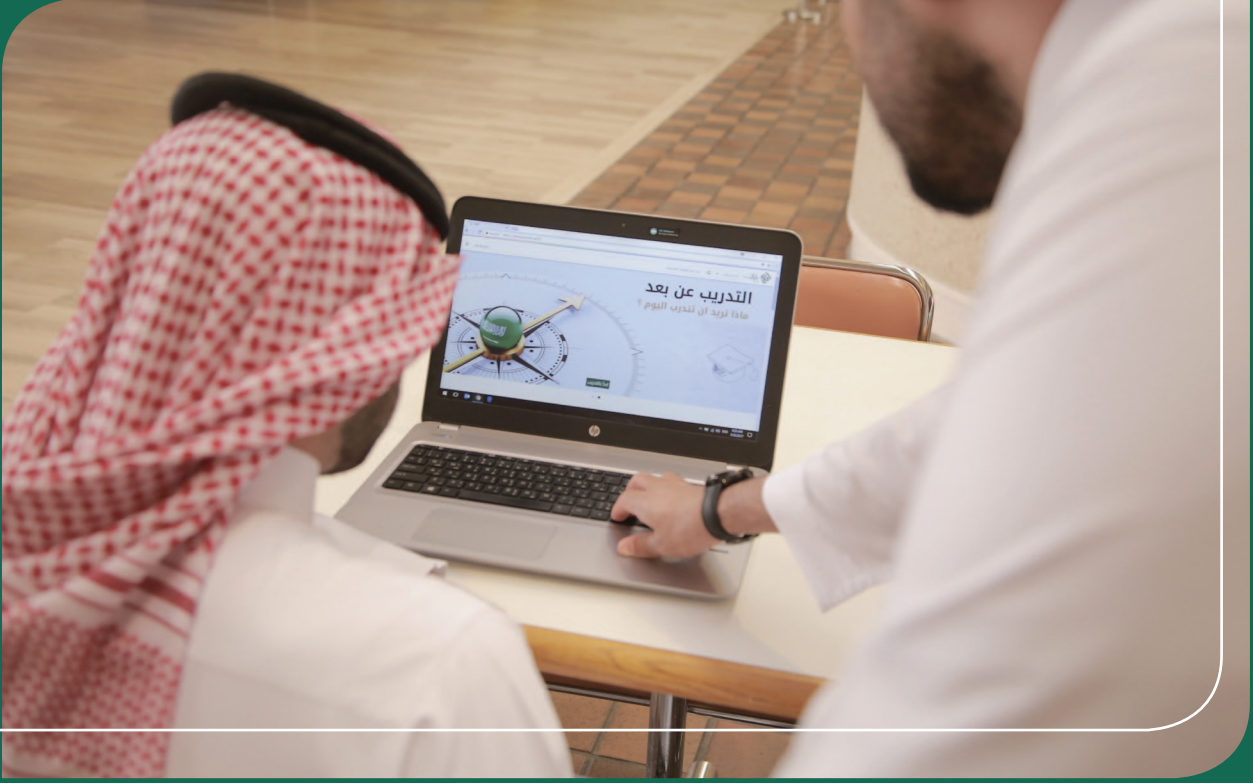
أطلقها معهد الإدارة العامة لتقديم فعاليات تنموية إدارية «عن بُعد»

مبادرة «تنمية إدارية مستمرة»... إنجازات وأرقام مميزة في مجال التدريب الإلكتروني المتخصص

إنفاذاً لتوجيهات خادم الحرمين الشريفين وتنفيذاً للسياسات العامة لحكومة المملكة، يبذل معهد الإدارة العامة، باعتباره رائداً وشريكاً في التنمية الإدارية، جهوداً دعوية لتقديم كافة أنشطته للمستفيدين من خدماته بكل يسر وسهولة، وخاصة في ظل جائحة كورونا التي تواجه العالم، فقد أطلق المعهد مبادرة تنمية إدارية مستمرة لتأكيد وترسيخ دوره المجتمعي وتأهيل وتطوير قدرات المتدربين في جميع مناطق المملكة من منسوبي القطاعين الحكومي والخاص.

وقد اتسمت هذه المبادرة بالشمولية والتنوع في الأنشطة والخدمات المقدمة، ما بين الدورات التدريبية الإلكترونية القصيرة والموجهة والمؤتمرات والمحاضرات الإلكترونية والحلقات التطبيقية الإلكترونية وإتاحة الإنتاج العلمي والفكري للمعهد إلكترونياً، ولم يقتصر تقديم نشاطات هذه المبادرة على منسوبي الأجهزة الحكومية بل امتد إلى منسوبي القطاع الخاص سواء من المواطنين أو المقيمين، حيث أتاح المعهد في إطار المبادرة كافة أنشطة منصة التدريب الإلكتروني (إثرائي) لجميع المواطنين والمقيمين في المملكة. في هذا التقرير نتعرف على ملامح المبادرة وأهدافها والتفاعل الجماهيري مع المبادرة والإنجازات التي تحققت على مدار ثلاثة أشهر حتى كتابة هذا التقرير.





”

د. مشبب القحطاني:
المبادرة تأتي ضمن توجهات
القيادة الرشيدة نحو تحقيق
التنمية الإدارية وفق رؤية
المملكة 2030 ومواصلة التعليم
والتدريب وتهيئة المواطنين
لوظائف المستقبل

التنمية الإدارية

في البداية أكد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. مشبب بن عايض القحطاني أنه وضمن توجهات القيادة الرشيدة في تحقيق التنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية؛ وفي ظل ما أكدت عليه رؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة من مواصلة التعليم والتدريب، وتزويد المواطنين السعوديين بمختلف المعارف، والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، وضمن الحملة الوطنية السعودية "كلنا مسؤول" في مواجهة جائحة فيروس كورونا، وفي إطار مبادرة معهد الإدارة العامة "تنمية إدارية مستمرة"، فقد تم إتاحة مجال التسجيل لجميع المواطنين والمقيمين

التسريع في رفع مستويات التنمية الإدارية في المملكة من خلال إتاحة كافة مسارات التدريب المتخصص، والحلقات العلمية، والمهارات والعلوم الإدارية التي يتطلبها سوق العمل

في المملكة للالتحاق بالدورات التدريبية الإلكترونية التي تقدمها المنصة الإلكترونية "إثرائ". وقال معاليه إن مبادرة "تنمية إدارية مستمرة" أطلقها المعهد مؤخراً بهدف



أكثر من 40 ألف فرصة تدريبية للموظفين وأكثر من 50 حلقة للقائدات الإدارية.

وتأهيلها وفق أحدث المواصفات العالمية.

تدريب عن بعد

شهد إطلاق المعهد لمبادرة تنمية إدارية مستمرة انطلاق العديد من الأنشطة المهمة، حيث بدأت المبادرة بإطلاق الحزمة الأولى من البرامج التدريبية عن بعد للموظفين الحكوميين بشكل أسبوعي من خلال تنفيذ ١٥ برنامج تدريبي سجل فيها ٤٥٣ متدرب ومتدربة من ٥٩ جهة حكومية في الأسبوع الأول، ثم إطلاق الحزمة الثانية من البرامج التدريبية عن بعد للموظفين الحكوميين من خلال توفير ٣٧٨٠ فرصة تدريبية عبر ٢٧ برنامج تدريبي لمنسوبي ١٣٨ جهة حكومية، أعقبها إطلاق الحزمة الثالثة من البرامج التدريبية عن بعد للموظفين الحكوميين بتوفير ٢٠ ألف فرصة تدريبية، ثم إطلاق الحزمة الرابعة من البرامج التدريبية من خلال توفير ١٤ ألف فرصة تدريبية لمنسوبي الأجهزة الحكومية خلال الفترة الصيفية. ولم تقتصر أنشطة التدريب الإلكتروني عن بعد على الموظفين،



بما يتواءم مع توجهات الدولة. وأضاف معالي مدير عام معهد الإدارة العامة أنه في ظل الفترة الحالية التي أصبح فيها التدريب عملية ضرورية للتوافق مع المتغيرات المتسارعة، وفي ظل الحاجة للتوأكب مع الإنجازات التي حققتها الدولة في تطوير الموارد البشرية، أصبحت عملية فتح الدورات التي يقدمها المعهد لمنسوبي كل من القطاع الحكومي والخاص ضرورة يفرضها الواقع الحالي لكافة المواطنين وكذلك المقيمين على أرض المملكة. متمنياً أن يكمل هذا العمل بالنجاح كي تمثل هذه المبادرة خطوة مهمة على طريق تحقيق التنمية الإدارية في المملكة بأعلى المعدلات ولتطوير الموارد البشرية السعودية

المحلي في ظل الثورة التكنولوجية المتسارعة في العالم. مضيفاً: "ونظراً لاقترار البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد على موظفي القطاع الحكومي؛ فقد سعينا إلى إتاحة الكثير من البرامج المتخصصة لجميع المواطنين سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، وكذلك الشباب والشابات الذين لم يحصلوا على وظائف بهدف تأهيلهم، وتطوير مهاراتهم وفق متطلبات التغير في سوق العمل المحلي". وأكد القحطاني أن المعهد فتح مجال التدريب الإلكتروني لجميع داخل المملكة عبر منصة "إثرائي" يأتي بهدف الاستفادة من المحتوى الفكري من إنتاج المعهد للجميع بشكل إلكتروني



زوار منصة إشرافي يتجاوزون مليون زائر وأكثر من 850 ألف متدرب.

بل شملت تقديم أنشطة التطوير القيادي للقيادات الوسطى في القطاع الحكومي، فقد قدم المعهد أكثر من ٥٠ حلقة تطبيقية للقيادات الوسطى في القطاع الحكومي عن بعد اشتملت على العديد من المهارات القيادية المهمة للقيادات الإدارية، كما تم تنظيم بعض المحاضرات الإلكترونية للقيادات الإدارية كذلك مثل المحاضرة الإلكترونية (حلبة القيادة) والمحاضرة الإلكترونية (القيادة الإلكترونية)، ولم تنتهي الحلقات بنهاية العام التدريبي بل استمرت كذلك بتنظيم حلقات تطبيقية صيفية.

مؤتمرات إلكترونية

لم تكن الدورات التدريبية والحلقات التطبيقية هي النشاط الوحيد لتطوير مهارات وقدرات الأفراد، بل امتد اهتمام المعهد إلى المؤتمرات الإلكترونية، والتي تقدم من خلال البث الحي التفاعلي والتي أتاحت لكافة الأفراد للتسجيل فيها وحضورها بشكل مباشر، حيث تم تنفيذ أكثر من ١٠ مؤتمرات إلكترونية تنوعت موضوعاتها بشكل



بعد آخر للتدريب



من ٤٥٠ ألف مسجل جديد وحصل على تدريب عبر منصة إثنائي أكثر من ٨٥٠ ألف متدرب.

نشر الإنتاج الفكري

ولم تتوقف المبادرة على التدريب الإلكتروني وإنما امتدت إلى إتاحة الإنتاج الفكري والعلمي للمعهد لجميع بصيغة إلكترونية، فقد أتاح المعهد ٦٠ مجلداً من مجلة الإدارة العامة إلكترونياً تشمل على ١٩١ عدداً يحوي ١١٥٨ مقالة علمياً. كما أتاح المعهد العديد من الكتب المؤلفة والمترجمة والبحوث المنشورة إلكترونياً للباحثين والمختصين والمهتمين بعلوم الإدارة والعلوم المرتبطة بها. وتتواصل مبادرة تنمية إدارية مستمرة بتقديم العديد من المنتجات التدريبية بكافة أشكالها للعديد من فئات الجمهور المستهدف إضافة إلى نشر الإنتاج العلمي وترويج ثقافة الفكر الإداري الحديث ■

والإدارة الحكومية الصينية .. نموذج مقارنة ومقارنة. وقد شارك في هذه المؤتمرات آلاف المشاركين ممن حضروا المؤتمرات سواء من خلال برنامج Zoom أو من خلال البث المباشر على اليوتيوب.

إثرائي للجميع

وتفرع عن المبادرة الشاملة (تنمية إدارية مستمرة) مبادرة إثرائي للجميع والتي قامت على إتاحة المحتوى التدريبي من الدورات التدريبية والمؤتمرات الإلكترونية والإضاءات الإثرائية التي تتاح بمنصة التدريب عن بعد (إثنائي) لجميع المواطنين والمقيمين في المملكة، سواء كانوا موظفين في القطاع الحكومي أو الخاص أو غير الموظفين ممن يسعون لتطوير مهاراتهم وقدراتهم. وقد حققت المنصة نجاحاً كبيراً من خلال هذه المبادرة، حيث زار المنصة أكثر من مليوني زائر، وسجل في المنصة من المتدربين أكثر



إتاحة 60 مجلداً

من مجلة الإدارة العامة

إلكترونياً للباحثين

والمختصين

متميز وركزت على كل ما يطور مهارات الموظفين ويصقل قدرات الأفراد. فقد تم تنفيذ مؤتمرات إلكترونية عن الحوكمة في المؤسسات العامة، وتحديات الإدارة الصحية في مواجهة جائحة كورونا، والمرأة الخليجية وقيادة التغيير، والقيادة الإدارية الناجحة للأزمات نموذج لجائحة كورونا، وحل المشكلات واتخاذ القرارات نموذج القبعات الست للتفكير، والابتكار المؤسسي، ودور الموارد البشرية في الجائحة تخفيف أثر فيروس كورونا المستجد على رأس المال البشري، والشمول المالي والتنمية المستدامة في ظل الجائحة،

رأس المال الاجتماعي في العمل الحكومي



* أ. منصور الحتيبي

أزمة كورونا يمكن اعتبارها بمثابة أشعة سينية (X-RAY)؛ فقد فحصت الكثير من المنظمات والمجتمعات وحتى الأفراد، وكشفت التفاصيل غير المرئية وبيّنت نقاط القوة ومكامن الضعف والخلل بكل وضوح. صحيح أن الأزمة تسببت في الكثير من الآلام والخسائر على المستوى الاجتماعي والاقتصادي؛ إلا أنها في الوقت ذاته قد شرعت الأبواب أمام فرص ذهبية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة مكامن الضعف، وأسهمت في تبني أفكار إبداعية وأسلوب عمل جديد. وكما قيل «تولد الفرص من رحم الأزمات». فأزمة كورونا جعلتنا نختبر أفكاراً كثيرة، كانت محل نقاش وجدل لزم من طويل؛ ظناً منا أنها غير مناسبة أو أنه لم يحن الوقت لها بعد، لنكتشف لاحقاً ومع الأزمة أنه-وبعكس ما كنا نتصور- قد حان وقت هذه الأفكار وقابليتها للتطبيق.

ولعلي أركز في مقالي هنا على فرص الإبداع الإداري في العمل الحكومي التي رأيناها جميعاً واضحة في عمل المنظومة الحكومية خلال جائحة كورونا. وهنا أتحدث تحديداً عما شهدناه من الانسجام الكبير والتكامل الملحوظ بين جميع الجهات الحكومية على مختلف تخصصاتها والخدمات التي تقدمها.

ويمكن للمتابع البسيط في وسائل التواصل الاجتماعي أن يشعر بهذه الوحدة الموضوعية، ويلمس ذلك الرابط القوي بين هذه الجهات في مراحل الأزمة المختلفة. ففي كل مرحلة من مراحلها تفاعلت الجهات بتناغم مثير للإعجاب، من بداية الأزمة، مروراً بمرحلة «كلنا مسؤول»، وحتى مرحلة «نعود بحذر». هذا التكامل الرائع لم يكن لولا وجود قدر كبير من إيمان تلك الجهات بأهمية توحيد الرؤية والجهود خلال تلك المراحل، والتي بلا شك تميز «مركز التواصل الحكومي» في صياغة رسالتها وبناء هويتها؛ حيث جعل من الأزمة فرصة للتأكيد على أهمية التكامل في العمل الحكومي.

فكلنا يعرف أن من ضمن أهداف الرؤية والتحول الوطني، تعزيز التكامل الحكومي وتوحيد الرسائل والأهداف؛ بهدف رسم صورة جميلة تشارك فيها جميع الجهات الحكومية بكل تناغم واحترافية.

هذا التفاعل المميز بين الجهات الحكومية في وسائل التواصل الاجتماعي خلال أزمة كورونا، شكّل بدوره ما يعرف في علم الاتصال والإعلام بمصطلح (رأس المال الاجتماعي) الذي يشير إلى قيمة الشبكات الاجتماعية ومدى استعداد أعضاء هذه الشبكات لخدمة بعضها بعضاً. وفي أزمة كورونا تحديداً كان ترابط (رأس المال الاجتماعي) للجهات الحكومية في المملكة فاعلاً بشكل كبير؛ بحكم ما يجمعها من هدف ورؤية حكومية واضحة؛ حيث تكمن أهمية التعاون بين الجهات وقت الأزمات في تقوية قنوات التواصل فيما بينها. فهي تعد من أهم وسائل تماسك المنظمات، فضلاً عن أن كل الإبداعات والابتكارات تبدأ وتنتج ببناء نسج اجتماعي وتنظيمي متماسك.

ولن يكون هناك أي فعالية لـ (رأس المال الاجتماعي) في تعزيز التكامل الحكومي؛ ما لم يتواجد بين الجهات الحكومية المختلفة علاقات وتفاعلات إيجابية ضمن معايير وقيم وأهداف مشتركة يتعاونون ويسعون نحو تحقيقها من خلال تبادل المعلومات والخبرات والاستشارات والموارد فيما بينها. ولذا أصبح الاهتمام بـ (رأس المال الاجتماعي) في المنظمات المختلفة ضرورة حتمية وحاجة ملحة؛ تفرضها طبيعة التغيرات المتسارعة لتطوير قدرات هذه المنظمات على التكامل والعمل المشترك وخلق درجات عالية من الثقة المتبادلة. ومن أجل ذلك تدرك الجهات التي تسعى للنجاح في أعمالها أهمية العمل المشترك، وهو من سيذهب بها بعيداً لتحقيق أهدافها، وكما قيل (إذا أردت أن تذهب سريعاً؛ اذهب وحدك، وإذا أردت أن تذهب بعيداً؛ فإذهب مع فريق).

فمفهوم الشبكات الاجتماعية والفضاء الافتراضي ولد أنماطاً جديدة من التفاعل والممارسات المختلفة، والتي إن استغللتها الجهات؛ ستساعدنا بشكل كبير في التكامل الحكومي ضمن رؤية موحدة وهدف محدد. أما إن انعكست على نفسها في غرفة ضيقة في الفضاء الافتراضي الشاسع وأغلقت عليها في (غرف الصدى Echo Chambers)- بحيث لا تسمع إلا صدى صوتها- فحتماً ستستنزف أفكارها بعد فترة، وسيصعب عليها إنتاج أفكار إبداعية جديدة، بل ستجد نفسها فجأة تعمل لوحدها بأداء منخفض في وقت تستوعب فيه بقية الجهات المرحلة الجديدة، وبالعامل المشترك قطعوا مسافة بعيدة نحو هدف واحد ورؤية موحدة ■

* رئيس التحرير - مدير إدارة الاتصال المؤسسي - معهد الإدارة العامة

“
تفاعلت الجهات
الحكومية في
كل مراحل
الأزمة بتناغم
مثير للإعجاب

الخبير الاقتصادي د. محمد دليم القحطاني لـ «التنمية الإدارية»:

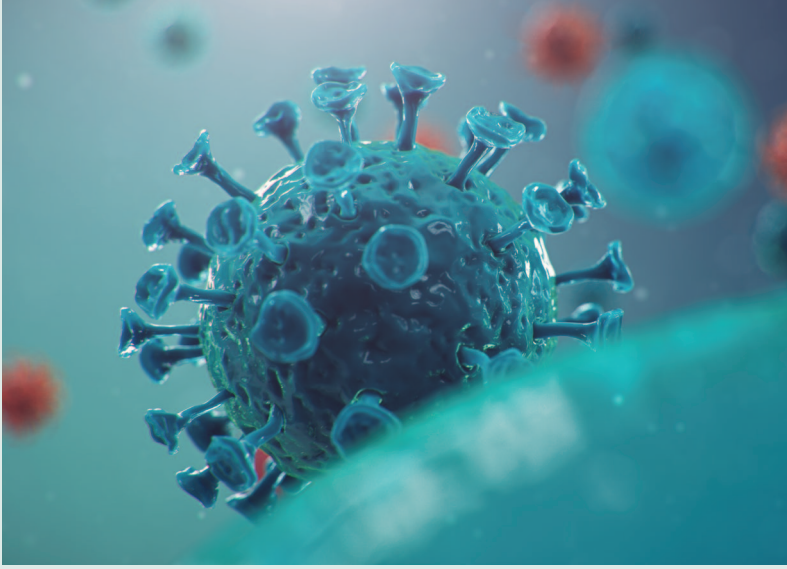
السعودية تمهد لتشكل تكتل «الثلاثة الكبار» العالمي وستطلق مفاجآت قريبة في الطاقة والنفط

أكد الخبير والمحلل الاقتصادي وأستاذ الإدارة الدولية والمشاريع في جامعة الملك فيصل د. محمد دليم القحطاني أن ٩٢٪ من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تأثرت تأثراً كبيراً جراء جائحة كورونا. وأشار إلى أن قطاع الأعمال السعودي يحتاج إلى عام ونصف العام لكي يعود إلى كفاءته المعهودة. وأوضح أن المملكة لديها مفاجآت في مجال الطاقة ستطلقها في المستقبل القريب، وستكون عوائدها مثمرة للمملكة والشرق الأوسط والعالم بأكمله.



أجرى الحوار: سامح الشريف





92% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تأثرت بشدة من جائحة كورونا

عام ونصف

● ما أهم القطاعات الراححة والخاسرة في أزمة فيروس كورونا؟

■ جائحة كورونا كانت مفاجئة لجميع القطاعات وهناك الكثير من هذه القطاعات التي تأثرت بهذه الجائحة، وأهمها قطاع التجزئة، والقطاع الصناعي، وقطاع الخدمات، وقطاع النقل. فقد تأثرت هذه القطاعات بالجائحة بنسب متفاوتة، أما القطاعات التي تعززت بسبب هذه الجائحة فأهمها القطاع الطبي، والقطاع التقني، والقطاع الزراعي، وقطاع التأمين.

وما يهمننا أكثر في ظروف الجائحة هو المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ فقد أشارت بعض الدراسات الدولية إلى أن 92% من شريحة هذه المنشآت تأثرت تأثراً كبيراً جراء جائحة كورونا.

● **برأيك، ما المدى الزمني لتعافي الشركات السعودية من تداعيات أزمة كورونا؟**

■ في إطار دراسة أجريت على المهتمين بالأعمال؛ طبقت استبانة على أكثر من 1300 مستجيب من بينهم. أفادوا بأن ستة أشهر كفيلة بأن يعود قطاع الأعمال السعودي إلى وضعه الذي كان

القيادة اللحظية؟

■ مفهوم القيادة اللحظية قمت بإطلاقه لأول مرة في العالم عام 2012م، وهو أسلوب إداري حديث مبتكر تصنعه الأزمات والمواقف والظروف. ويقوم على فطنة القائد الإداري التي غالباً ما تكون قراراته لحظية تغير مجرى الأمور والأعمال لما فيه صالح الفرد والمنظمة والمجتمع. إذاً فقائد اللحظة يجب أن يؤمن بأن جميع اللحظات في حياته العملية كلها إيجابية ويمكن تحويلها إلى فرص، ومن ثم إلى مبادرات. وعليه ألا يعترف باليأس ويتسلح بسلاح المعرفة التي ستجعل منه قائداً ملهماً لأتباعه وأعضاء فريقه.

● **ما المقصود بأعمال الـ«فرنشايز»؟**

■ بداية الـ«فرنشايز» هو ذلك النشاط التجاري المتميز الذي يقدم مُنتجاً أو خدمةً للآخرين، يستشعر ويتلمس معها المستثمر انفرادية من حيث الذوق

قبل جائحة كورونا. لكنني أرى أن قطاع الأعمال السعودي يحتاج إلى عام ونصف العام (أي بنهاية 2021)؛ لكي يعود القطاع الخاص السعودي إلى كفاءته المعهودة.

● **هل تم استحداث نموذج اقتصادي جديد عقب أزمة كورونا؟**

■ حقيقة تقوم الأعمال بشكل مستمر بإعادة تشكيل نفسها، حيث يجبرها الزمن على التغير والتطور مع الوقت. وفي ظل ظروف جائحة كورونا يتشكل نموذج اقتصادي جديد سيغير الكثير من المفاهيم الاقتصادية المتعارف عليها، وسيسهم في تغيير الكثير من النظم والنظريات الاقتصادية التي كانت تدرس. وأعتقد أنه ستتشكل وجهة اقتصادية جديدة؛ ستقودها التقنية وفكر القيادة اللحظية.

القيادة اللحظية

● **هل لك أن تطلعنا على مفهوم**



السعودية أول دولة عربية تصدر لائحة تنظم الـ «فرنشايز»

ولكن الآن ستتعزيز قيمة الـ «فرنشايز»، خاصة إذا عرفنا أن جودة الأعمال لا تأتي إلا من خلال تراكم الخبرات. والآن صدرت لائحة نظام الـ «فرنشايز» في المملكة العربية السعودية، ونحن فخورين بأن السعودية هي أول دولة عربية تُصدر لائحة بشكل واضح ودقيق تنظم الـ «فرنشايز» وتقوم على الإفصاح المالي والشفافية وضمان حقوق جميع الأطراف سواء كان المانحون أو الممنوحون. وبالتالي فإن الـ «فرنشايز» السعودي قادم في ثوبه جديد.

وكذلك النظم المبنية على هذا القطاع المهم؛ ولهذا كانت هناك فرصة جيدة لقطاع التجزئة في السعودية أن يحاكي هذا النظام الجديد الذي يقوم على التشغيل السليم والأداء العالي وكذلك الضبط الإداري والتقني والفني.

والسعودية كانت سبّاقة في هذا المجال، فقد كانت المرحلة الماضية بلا شك هي مرحلة نهضة شاملة في السعودية على كافة المستويات الصناعية والتجارية والزراعية؛ ولهذا لم يكن هناك مجال للاهتمام بمجال الـ «فرنشايز» الذي شهد اجتهادات كثيرة. وكان هناك سباق في العالم العربي للاستفادة من السوق السعودي الذي أصبح وجهتهم المفضلة؛ فقد أسهم السوق السعودي في خلق «برندات» عربية أصبح لها تواجد كبير في السوق السعودية وفي العالم العربي فيما بعد.

القيادة اللحظية أسلوب إداري حديث مبتكر تصنعه الأزمات والمواقف والظروف

والارتياح النفسي والخدمة العالية والسعر المنافس والموقع الإستراتيجي؛ كي يأتي بعد ذلك ما يُعرف بفضول استنساخ هذه التجربة الفريدة في أماكن متعددة من العالم محلياً وعالمياً.

الـ «فرنشايز»

● ما أهم نماذج الـ «فرنشايز» على المستوى السعودي؟

■ تعد السوق السعودي أفضل سوق في الشرق الأوسط في مجال الـ «فرنشايز». فمُنذ السبعينيات والمملكة العربية السعودية تؤمن بقوة الـ «فرنشايز»

الذي بدأ يطبق في أعلى سلم الهرم السعودي وحتى المستويات الدنيا.

نهضة علمية

● ما مدى وجود تراكم معرفي كبير في مجال إدارة الأعمال عن بُعد؟

■ يوجد تراكم معرفي كبير في مجال إدارة الأعمال عن بُعد، وحقيقة كانت المملكة سبّاقة في الانفتاح العلمي الكبير على دول العالم؛ ولهذا حدثت نهضة علمية كبيرة في المملكة. فحالياً الطالب السعودي يستطيع أن ينهل من العلوم وأن يعقد مقارنات بين ما لديه من العلوم في المملكة وبين ما تمتلكه الدول المتقدمة من هذه العلوم. ومن هنا يأتي الفضول للتغيير والتطور والمحاكاة وهذا هو الأجل. وما يمثل البنية التحتية التي أسستها حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود-يحفظه الله- للاستثمار في



مساهمة القطاع الخاص السعودي في الناتج المحلي الإجمالي تتعدى 35%

■ حدث تطور كبير في التنمية الإدارية في السعودية، وما يحدث حالياً في المملكة هو مواكبة النظريات الحديثة في عالم الإدارة. فقد أصبحت الإدارات الحكومية في المملكة تنافس القطاع الخاص من حيث ضبط بوصلة العملية الإدارية الحديثة بشكل حديث؛ يمنع تأخر القرار ويشجع القرار الاستراتيجي واختيار البديل الأمثل ورفع كفاءة العاملين واستغلال الطاقة المثلى للعاملين ومنع هدر الأموال ومنع خسارة المواد الخام. وكل هذا جاء في الفكر الإداري الجديد

٤ مكونات

● ما أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع؟

■ حقيقة كنا ننفذ إدارة المشاريع، ولكن كان ذلك لقطاع معين من بين الشركات السعودية الكبيرة، ولكن عندما تولى صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان-يحفظه الله- ولاية العهد أصبحت إدارة المشاريع مطلباً أساسياً لكافة المشاريع سواء الصغيرة أو الكبيرة. وتقوم إدارة المشاريع الحديثة على فلسفة القياس والأداء الكفاء ومراعاة المؤشر الدولي. إذن فهناك قياس وأداء ومؤشر وهناك كذلك الربحية، وهذه المكونات الأربعة هي التي تشكل إدارة المشاريع السعودية.

● ما مدى تبني الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع في السعودية؟





التمهيد لتشكيل كتل جديد حسبما أُطلِقَتْ عليه الثلاثة الكبار (Big Three) في الإنتاج النفطي. فبدأت السعودية—وهي على رأس أوبك—في إقناع الشريك الروسي بالانضمام إلى فلسفة أوبك النفطية التي تقوم على السعر العادل والإمداد المستمر والإنتاج المرضي للجميع، كما نجحت في إشراك عملاق نفطي جديد وهو الولايات المتحدة الأمريكية كي تنضم إلى هذا التوجه. ومن الملاحظ أن أسعار النفط حالياً تعاود الارتفاع، بالرغم من تأثير الاقتصاد العالمي واستمرار جائحة كورونا. وأعتقد أن المملكة لديها مفاجآت في مجال الطاقة ستطلقها في المستقبل القريب، وستكون عوائدها مثمرة للمملكة والشرق الأوسط والعالم بأكمله ■

قطاع الأعمال السعودي يحتاج إلى عام ونصف العام ليعود إلى كفاءته المعهودة

رائعة. ويمهد ذلك لتحقيق ما أعلنه سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز من أننا بحلول عام ٢٠٣٠م؛ ستصبح مساهمة القطاع النفطي لا تتعدى ٣٠٪، والباقي سيكون على عاتق القطاع غير النفطي.

تكتل جديد

● كيف ترى الدور السعودي في إدارة أسعار النفط العالمية؟

■ نجحت المملكة العربية السعودية في

البنى التحتية التقنية وفتح مجال العمل مع الآخرين؛ ولذلك فمن الطبيعي أن يتمخض كل ذلك عن نهضة علمية أساسها المعرفة والابتكار والابداع.

● ما مدى مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي في المملكة؟

■ زادت مساهمة القطاع الخاص السعودي في الناتج المحلي الإجمالي، والآن مع انخفاض أسعار النفط، ومع تأثر الاقتصاد العالمي، ونتيجة لظروف جائحة كورونا؛ فقد أصبحنا نواجه في هذا الوقت تحدياً لتقليل الاعتماد على النفط وفتح المجال للقطاع الخاص. ولهذا لم نتأثر كثيراً بهذه الجائحة؛ فمساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي تتعدى ٣٥٪ وهي نسبة

العنصر البشري والخط الفاصل لنجاح التغيير

يحرص كثير من قادة المنظمات الحديثة على مواكبة التطورات التقنية والإدارية والفنية، والعمل على تحقيق التكامل بين منظماتهم والبيئة الخارجية والتطورات المرتبطة بها؛ مما يترتب عليه إحداث تغييرات عديدة في البيئة الداخلية، وذلك لمساعدة المنظمة من الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المستهدف. وقد تشمل هذه التغييرات الأهداف الإستراتيجية، أو الهياكل التنظيمية، أو العمليات التشغيلية، أو الطرق والأساليب والوسائل، وغيرها، والعمل على تحقيق الأهداف الجديدة بكفاءة وفعالية؛ وصولاً للتميز المؤسسي في الأداء.

وفي سعيهم هذا، قد يتغافل بعض القادة بقصد أو بدون قصد -عن محور من أهم محاور التغيير، ألا وهو العنصر البشري الذي يعتبر الخط الفاصل لنجاح التغيير، من منطلق أنه يتوجب على الموظف أن يتواكب مع هذه التغييرات وعلى نفس وتيرة سرعة التغيير، ولكن هنا يغيب عن الأذهان أن العنصر البشري ليس آلة توجهها بجهاز التحكم، وتحركها يميناً ويساراً كيفما تشاء.

لذا يجب الأخذ في الاعتبار أثناء التخطيط لعملية التغيير في أي منظمة مواردها البشرية، والتي تعتبر من أهم محاور التغيير وأصعبها؛ لأنها قد تتحول إلى عقبة في عملية التغيير، مما قد يقلل من تسارع التغيير أو يؤدي إلى إفشاله. لذا لا بد أن تعمل الإدارة العليا على الحصول على دعم الموظفين بإقناعهم بجدوى عملية التغيير، وأهمية مشاركتهم الفاعلة في نجاحه.

ويمكن تحقيق ذلك عبر مجموعة من الممارسات، والتي من أولها العمل على نشر ثقافة التغيير والحاجة له من خلال إدراك الأفراد أسباب التغيير المرتبطة بالتطورات المحيطة وروية الأحداث على حقيقتها بمزاياها وعيوبها وتفسيرها التفسير الواقعي والصحيح الذي يساعد على الاستجابة الملائمة للتغيير.

كما لا بد من التواصل المستمر بين الإدارة العليا والأفراد، والعمل على بناء الثقة في الإدارة العليا، وتحديد الفوائد والمزايا المرتبطة بنجاح عملية التغيير، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد. بالرغم من أن القلة من الموظفين قد يرفضون التغيير رغبة في المحافظة على وظائفهم ومكاسبهم الفردية المرتبطة بها، إلا أن الغالبية منهم قد يرفضون التغيير لعدم وضوحه والخوف من المجهول وأنه قد يحمل أضراراً له؛ مما يثير التنظيم غير الرسمي، ويوسع من دائرة مقاومة التغيير والتكاتف على إفشاله.

كما يجب توضيح جميع مراحل عملية التغيير والمدة الزمنية المتوقعة لكل مرحلة، مع توضيح الأهداف النهائية الخاصة بها، وأن تكون هناك شفافية كبيرة بخصوص المراحل الزمنية والتحديات والمتطلبات والمكاسب المتوقعة لكل مرحلة.

كما لا بد من أن يتم توسيع مشاركة الأفراد في عملية التغيير وأخذ آرائهم ومقترحاتهم فيها. ويمكن زيادة تسارع التغيير من خلال تقديم الحوافز الإيجابية، سواء المادية أو المعنوية، والتي من أهمها رغبة الموظف في تحقيق الذات من خلال المهام التي يكلف بها أثناء التغيير من خلال حرص الإدارة على ممارسات التفويض والتمكين الفعال والتطوير المستمر للأفراد.

كما يجب أن يتم تدريب الأفراد على المعارف والمهارات والجدارات المطلوبة لعملية التغيير وما يرتبط بها من اتجاهات وسلوكيات، وفي الوقت نفسه تسهيل عملية التدريب من خلال الاستفادة من التقنية الحديثة في هذا المجال، مثل التدريب عن بُعد أو منصات التدريب الإلكترونية وغيرها، مع تعزيز المسؤولية لديهم عن التطوير الذاتي، وتكوين القيم والسلوكيات الإيجابية أثناء عملية التغيير.

كما أنه من الأهمية بناء ثقافة العمل الجماعي وأهميته، مع العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين جميع أفراد التنظيم؛ لأن التغيير قد يترتب عليه -لبعض الأفراد- تغييرات وظيفية بنقله أو نقل رئيسه أو زملائه المقربين ونقل زملاء جدد، مما يشعره بالخوف على علاقاته المستقرة، وحاجته إلى بناء علاقات جديدة، والقلق حول كيفية بنائها وإمكانية نجاحها ■

* أ. هدى بنت صالح أبو حيمد

“
يجب توضيح
مراحل
التغيير
ومدته
وأهدافه
النهائية
بشفافية
كبيرة

المبادئ القضائية



د. محمود أحمد عبابنة
عضو هيئة التدريب بقطاع القانون
معهد الإدارة العامة بالرياض

الإقرار والرجوع دون الدوائر؛ لأن اجتهاد الهيئة ليس كاجتهاد الدائرة. ولعل المسلك في نظام القضاء يتفق مع الأنظمة المقارنة؛ لأنه يفهم من نصوص النظام أن المحكمة العليا بهيئتها العامة هي من تصدر هذه المبادئ، وهي من ترجع عنها. وأن الدوائر تأخذ بهذه المبادئ ولا تُنشئها وبحال مختلف عما هو مقرر في القضاء الإداري؛ ذلك أن المادة الثالثة عشر تقرر: «يكون للمحكمة العليا هيئة عامة برئاسة رئيس المحكمة وعضوية جميع قضاتها، تتولى الهيئة العامة للمحكمة العليا ما يلي: أ- تقرير مبادئ عامة في المسائل المتعلقة بالقضاء»، والمادة الرابعة عشر تقرر: «إذا رأت إحدى دوائر المحكمة العليا- في شأن قضية تنظرها- العدول عن مبدأ سبق أن أخذت به أو أخذت به دائرة أخرى في المحكمة نفسها في قضايا سابقة، أو رأت إحدى دوائر محكمة الاستئناف العدول عن مبدأ سبق أن أخذت به إحدى دوائر المحكمة العليا في قضايا سابقة؛ فيرفع الأمر إلى رئيس المحكمة العليا لإحالته إلى الهيئة العامة للمحكمة العليا للفصل فيه» ■

تقر المحكمة الإدارية العليا مبادئ قضائية عامة، يسترشد بها القضاة في إصدار أحكامهم. وقد تتعلق هذه المبادئ باختصاص الولائي، أو بشروط قبول الدعوى، أو بمبادئ استقرار العمل على اعتبارها. واجتهدت المحكمة بضرورة الرجوع عنها ومواكبة المستجدات أو المقارن... وغيره. ومن المعلوم أن لتلك المبادئ قيمتها في العمل القضائي، وعلى المحاكم باختلاف مستوى تشكيلها ودرجاتها- الالتزام بمضمونها، بحيث تطبق على القضايا المماثلة من خلال الاسترشاد بالمبدأ الأصل. وأن القاضي الذي يخالف المبدأ يتطلب الأمر منه إيضاح السبب عند إيقاع الحكم المخالف، ويخضع ذلك إلى الرقابة القضائية؛ وذلك من أجل توحيد الأحكام الصادرة في المملكة في القضايا المتشابهة.

ففي نظام ديوان المظالم الحالي تضمّن نص المادة العاشرة منه: «٤- إذا رأت إحدى دوائر المحكمة الإدارية العليا- عند نظرها أحد الاعتراضات- العدول عن مبدأ تقرر في حكم صادر منها، أو من إحدى دوائر المحكمة؛ تعيّن على الدائرة رفع الاعتراض إلى رئيس المحكمة؛ ليحيله إلى الهيئة العامة للمحكمة للفصل فيه».

يفهم من هذا النص أن دوائر المحكمة الإدارية العليا هي من تملك ابتداء إرساء المبادئ القضائية؛ في حين تملك الهيئة العامة الرجوع عنها، وكذلك ما ورد في المبدأ القضائي الأخير رقم ١/ لعام ١٤٤١هـ المتضمن العدول عن المبدأ السابق الصادر عن الدائرة الثانية في المحكمة الإدارية العليا من عدم اختصاص المحاكم الإدارية بالدعوى المتعلقة بالسندات التنفيذية الصادرة في الدعوى الإدارية، وتقرر اختصاصها فيها.

ومن وجهة نظري فإن الأمثل أن تمتلك الهيئة العامة

تاج الإدارة..ودفائن المعرفة!!



* محمد الغامدي

“
جاءت «كورونا»
لتمحص
القيم والمعارف
والإيمانيات
والولاءات
والعلاقات

19

المحلل - ١٧٥ - ٥٧١ - ١٣٣١

• فاتحة كالحاتمة:

جاءت أزمة «كورونا» لتخبرنا كيف يجب نفسل أدينا؛ لم تكن هذه الأزمة مجرد جائحة عالمية، بل أثراً ثقافياً عميقاً؛ حيث أنجزت خلال هذه الفترة الوجيزة العديد من المعارف والعلوم، وتركت الكثير من الآثار النفسية والثقافية وحتى السلوكية التي ربما تعجز عن إحداثها مراكز الحضارة والعلوم كالجامعات وسواها، وحتى الفلاسفة وقادة الفكر الثقائي في العالم. باختصار شديد، كورونا أخذتنا باتجاه المستقبل وبسرعة مذهلة وكأننا نعود معها وبها إلى شيء كنا قد فقدناه، حتى أصبحت كورونا معادلاً معرفياً للعام ٢٠٢٠م الذي سيقترن اسمه بها على مر التاريخ.

وحيث جئت أكتب لكم هنا معلومات عن «كورونا»-كتمهيد لهذا المقال-خالطني شعور الخجل؛ من حجم الانفجار المعلوماتي الذي خلفته كورونا لديكم !! وتذكرت قول الشاعر العربي المشهور: «ما أَرَأَا نَقُولُ إِلَّا رَجِيعاً وَمُعَاداً مِنْ قَوْلِنَا مَكْرُوراً»

لكن الثابت عندي أن «كورونا» قد أدخلتنا في حالة درامية لا تخلو من الرعب والغربة التي كانت بدايتها تسميته «بالتاج» الذي يجوس خلال الديار ليجبر العالم على ارتدائه، وكأنها حالة من الضخ التي يجب علينا أن نعيشها رغمًا عنا. ثم لا أدري لماذا تذكرت الأوامر العسكرية المستبدة التي يمارسها الضباط نكاية بالطلاب المستجدين في المدرسة العسكرية، فتخيلت «كورونا» وقد أوقفت العالم على ساق واحدة، في ساحة واحدة، وهي تردد بصوت عال:

للميميين دُر، واحد اثنين ثلاثة أربع. لليسار دُر، واحد اثنين ثلاثة أربع. مكاننا اناك سر!!
وظل العالم يُطيع كورونا ويسير مراوحاً في مكانة في حالة درامية.

وقد جاءت كورونا لتحصص القيم والمعارف والإيمانيات، والولاءات، والعلاقات. لقد جاءت كورونا لتحصنا بكل تفاصيلنا. جاءت كورونا لتكشف لنا رخاوة الاستعدادات الفكرية، وعجز وتخلف تقنية البنية التحتية لدى كثير من الدول. جاءت كورونا لتكشف لي-على الأقل-أن الأسرة ليست جاهزة لتكون البيئة الافتراضية البديلة للتعليم الرسمي.

لقد جاءت كورونا لتلقي بأردية المعرفة وملابس العلم خارج أجسادنا، وتصنع المزيد من المايا حولنا وتجبرنا في كل صباح على النظر في عوراتنا الثقافية العالمية، والتي لن يكون آخرها فن «التنازل بالألقاب» بين أمريكا التي تصف كورونا «بالوباء الصيني»، وبين الصين التي تدفعه عنها وكأنه عورة لا تليق بحضارة الخفافيش.

كورونا في الحقيقة هي فرط من «تحدي المعرفة» التي نلاحقها وتلاحقنا، وهي «تاج الإدارة» التي نلتمسها ونحاول ممارستها بتحضر للخروج من ربكة الأزمة، محاولين إسقاط التاج المرصع بجواهر المعاناة، وزمرد العرب، وياقوت الخسائر المفجعة في الأموال والأنفس والشمرات، ونقله على الأرض.

كورونا أجبرتنا رغم أنوفنا على الاستيقاظ كل صباح لقراءة الواقع الذي لا يليق بنا، وتحليله في حينه، بل يجب أن نترك للتاريخ حرية الكتابة عنه والحكم عليه؛ ليكشف للأجيال اللاحقة سر المراحل وخفايا الأحداث.

اعذريني يا «كورونا» فلم ولن أفيك حقك، ولن اسمر في الكتابة عنك؛ حتى تتوقفي عن إخراج المزيد من «دفائن» المعرفة لديك، والتي تستخرجينها لنا كل صباح من صناديق السياسة والاقتصاد، والتي لا تزالين تخبئنها للعالم.

• خاتمة كالفاتحة :

شكراً «كورونا»؛ فقد نجحت في نقلنا وبسرعة الضوء صوب المستقبل، على الأقل على مستوى اليقين، بأن واقعنا لا يزال متخلفاً، وأقل من أن يحقق «طموحات وسائدنا الكسولة» في كل مساء ■

خيارات واستثمارات لم تكن معروفة سابقاً

وظائف ومهارات جديدة في سوق العمل.. المفاهيم والمهن تتغير



20

خلقت الثورة الصناعية الرابعة الحالية طلباً على ملايين الوظائف الجديدة، وغيّرت من مفاهيم سوق العمل في الكثير من الاقتصادات الدولية. وتعكس المهن الناشئة الأهمية المستمرة للتفاعل في مسارات الاقتصاد الجديد؛ مما أدى إلى زيادة الطلب على وظائف وخيارات واستثمارات جديدة لم تكن معروفة سابقاً. حول التغيرات التي حدثت في سوق العمل السعودي والعالمي تطرح مجلة «التنمية الإدارية» عدداً من التساؤلات من خلال محاور وضيوف قضية العدد التالية.



●● د. كلاوس شواب:

أفضل طريقة لتشجيع وجود
مجتمع متماسك هي توفير
فرص عمل جديدة



إلغاء ٧٥ مليون وظيفة قديمة

عام ٢٠٢٢م

ذكرت صحيفة "الديلي ميل" البريطانية أنه سيتم إلغاء ٧٥ مليون وظيفة قديمة بحلول عام ٢٠٢٢ في أكثر من ٢٠ اقتصاداً رئيسياً، وفي الوقت نفسه سيتمكن للتطورات التكنولوجية اختراع وظائف جديدة مدفوعة بالنمو الكبير في المنتجات والخدمات الحديثة التي ستتيح للناس استخدام الآلات، والخوارزميات؛ لتلبية متطلبات التحولات الديموغرافية، والتغيرات الاقتصادية.

إنشاء شبكة عالمية من فرق العمل الوطنية من القطاعين العام والخاص في كل من: الهند، وجنوب أفريقيا، والأرجنتين، وعمان، بالإضافة إلى العديد من الشركات العالمية التي تعهدت بإعادة تشكيل مهارات ١٧ مليون عامل على مستوى العالم أو صقل مهاراتهم من جديد.

تشكيل المهارات

أما مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي ورئيسه التنفيذي د. «كلاوس شواب»، فقد أكد على أن أفضل طريقة لتشجيع وجود مجتمع أكثر تماسكاً وشمولاً، هي توفير فرص عمل جديدة ودخل لائق للجميع.

وأضاف «شواب»: «نعمل في المنتدى على إنشاء برنامج لمنح مليار شخص حول العالم المهارات الجديدة التي يحتاجونها في عصر الثورة الصناعية الرابعة، فحجم التحول وأهميته الملحة لا يتطلبان شيئاً سوى ثورة إعادة تشكيل المهارات؛ لأن أصحاب العمل يبحثون عن مجموعة من المهارات الأساسية لدى الباحثين عن عمل».

وقال د «كلاوس شواب»: «يُعد التعليم - بل وسيظل - بالغ الأهمية في تعزيز النمو الاقتصادي الشامل وتوفير مستقبل تُتاح فيه الفرص للجميع، بيد أنه في حين تخلق تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة ضغوطاً جديدة على أسواق العمل، سيصبح إصلاح التعليم والتعلم المستمر، ومبادرات إعادة تشكيل المهارات أموراً أساسية لضمان حصول

سوق جديد

واستشعاراً بالتغيرات الجديدة في سوق العمل المحلي؛ قامت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بإطلاق مبادرة «قوى»، الواجهة الإلكترونية الجديدة لسوق العمل السعودي، وللخدمات والمعاملات الإلكترونية الخاصة بقطاع العمل.

وقد أوضحت الوزارة أن المبادرة أكبر من مجرد منصة إلكترونية لإتمام وأتمتة الخدمات، بل هي إعادة نظر في الأنظمة والتشريعات والإجراءات في سوق العمل السعودي؛ كي تتناسب وطبيعة السوق المتطورة واحتياجات المستفيدين؛ وذلك سعياً من الوزارة لتحقيق سوق عمل متكامل قوي، من شأنه أن يكون ركناً أساسياً في ازدهار اقتصاد الوطن وتحقيق رؤيته.

إعادة تأهيل

وفي السياق ذاته كشف تقرير بعنوان: «مستقبل الوظائف» صادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي - تم نشره في عام ٢٠١٩ - أن ١٣٣ مليون وظيفة جديدة ستطرح خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٢م، وأن ٦,١ ملايين فرصة وظيفية ستوفرها المهن الناشئة مستقبلاً على مستوى العالم خلال الفترة نفسها، وأن ١,٧ مليون وظيفة جديدة ستوفرها المهن الناشئة خلال العام ٢٠٢٠م في حالة استمرار اتجاهات النمو الحالية.

وأشار التقرير كذلك إلى أن الجهود الدولية استجابت للمتغيرات الجديدة في سوق العمل الدولي، وأسهمت في



●● د. بندر السفيّر:

لكل مرحلة مؤشرات ترسم
ملامح سياساتها.. والدولة
عملت بشكل واضح في الآونة
الأخيرة

NEW JOB

فرص عمل جديدة.. والثورة الصناعية الرابعة

كشفت تقارير إعلامية عن أن شركات دولية كبرى بدأت تشعر بتأثير الثورة الصناعية الرابعة على قدرات القوى العاملة فيها؛ وعلى طبيعة العمل نفسه، فمثلاً من المتوقع أن تنخفض نسبة ساعات العمل من ٧١٪ حالياً إلى ٥٨٪ بحلول عام ٢٠٢٢م. وبالتزامن مع انخفاض ساعات العمل سيتم خلق فرص عمل جديدة، وهو ما يمثل دافعاً رئيسياً لقسم الموارد البشرية بالشركات الدولية الكبرى؛ لتحفيز الابتكار، وسرعة دمج الشركات بالمسار التكنولوجي، فضلاً عن زيادة قدرات العاملين بها وعدم تخلفهم عن ركب الثورة الصناعية الرابعة.

كبير على توجهات اقتصادات أكبر الدول، حيث شمل تقرير الصندوق الأخير عن المملكة العربية السعودية واقتصادها بالتحديد، مواضيع مهمة يجب الوقوف عليها وتحليلها.

ويضيف أ. السفيّر: «أكد تقرير صندوق النقد الدولي على تعافى الاقتصاد السعودي غير النفطي ونموه، وزيادة الإنفاق الحكومي وسرعة وتيرة الإصلاحات بشكل عام، إضافة

إلى تراجع عجز الميزانية وبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، وكذلك تنمية القطاع المالي وتحسن البيانات الاقتصادية، كما تحدث تقرير صندوق النقد الدولي عن ٤ محاور لإصلاح سوق العمل السعودي ولتشجيع السعوديين والسعوديات للعمل بالقطاع الخاص وتحفيز الشركات أيضاً على توظيفهم. أولها محور الحد من إتاحة العمل الحكومي وتقليل جاذبيته؛ كون ذلك سيسهم

الأفراد على فرص اقتصادية من خلال الحفاظ على قدراتهم التنافسية في عالم العمل الجديد، وهو ما يتيح للشركات أيضاً إمكانية الحصول على المواهب التي تحتاجها من أجل وظائف المستقبل، وستكون هناك حاجة إلى إعادة تشكيل وتعزيز المهارات لما لا يقل عن ٥٤٪ من جميع الموظفين بحلول عام ٢٠٢٢م.

الاقتصاد السعودي

أما مستشار الموارد البشرية أ. بندر بن محمد السفيّر، فيرى أن لكل مرحلة مؤشرات ترسم ملامحها وتضع سياساتها، وقلة من المسؤولين، ومن رجال وسيدات الأعمال ممن يحاولون استشراف ذلك؛ ليينوا خطط أعمالهم بشكل متناغم. ولعل أهم هذه المؤشرات التي ترسم خارطة طريق الاقتصاد السعودي هي توجهات وقراءات صندوق النقد الدولي الذي يعتبر من الجهات الاقتصادية السيادية التي تتمتع بتأثير



● د. كارل فراي:

التقدم التكنولوجي سيتسبب
في اختفاء العشرات من فرص
العمل الخاصة بالطبقة
الوسطى



**وظائف المستقبل: العلوم
والتكنولوجيا والرياضيات**
تشير بعض الدراسات المتخصصة
التي قامت بها شركة "يونيليفر"،
و"ويلز تاورز واتسون"، إلى أن
أغلب وظائف المستقبل ستكون في
مجالات العلوم، والتكنولوجيا،
والهندسة، والرياضيات، والإبداع،
والذكاء العاطفي، واقتصاد
الرعاية، وعمال الترفيه، والبيانات
والذكاء الاصطناعي، وأخصائي
الذكاء الاصطناعي، وعالم بيانات،
وأخصائي تحليلات، ومطور ذكاء
الأعمال، والهندسة والحوسبة
السحابية.

أكسفورد د. «كارل فراي»، فقال عن
متغيرات سوق العمل الجديدة: «إن
ما يقرب من ٤٧٪ من الوظائف في
الولايات المتحدة الأمريكية معرضة
للخطر؛ بسبب التقنية، وإن ٣٥٪
من فرص العمل في بريطانيا عرضة
للخطر كذلك».

وكشف د. «فراي» في دراسة حديثة
نشرها الموقع الإلكتروني لصحيفة
«ديلي ميل» البريطانية، عن أن التقدم
التكنولوجي يمكن أن يتسبب في اختفاء
العشرات من فرص العمل الخاصة
بالطبقة الوسطى؛ بسبب التطور
التكنولوجي، وأن الوظائف المكتبية
الحالية هي عرضة للاستبدال من
قبل أجهزة الكمبيوتر بنسبة تصل إلى
أكثر من ٩٧٪، وأن الوظائف التي لا
تحتاج إلى أي مهارات هي الأكثر عرضة
من غيرها للأتمتة على مدى العقود
المقبلة، وستؤدي كذلك زيادة كفاءة
التقنيات إلى ارتفاع كبير في الطلب
على العاملين في مجالات عديدة، مثل
تحليل البيانات الضخمة، والأمن
الحاسوبي، والعلوم والتكنولوجيا
والهندسة والرياضيات وتقنية النانو.

هندسة المستقبل

وفي السياق نفسه يقول رئيس كلية
الإمارات للتكنولوجيا الدكتور المهندس
عبد الرحيم صابوني: «دول الخليج
العربي تستعد للثورة الصناعية الرابعة
بمزيد من البرامج والمبادرات الفاعلة
لسوق العمل التي تؤهلها للعب دور
بارز في التنمية الشاملة على مستوى
المنطقة والعالم».

في استيعاب القطاع الخاص لأكبر
عدد من الكوادر البشرية السعودية.
والمحور الثاني يتمثل في رفع مستوى
التعليم والتدريب والتطوير الوظيفي،
حيث يجب التركيز على أهمية
إصلاح مخرجات التعليم، والاستثمار
بشكل أكبر في التدريب المهني وإكساب
المواطنين مهارات أعلى؛ لمحاولة سد
فجوة مخرجات التعليم ومتطلبات
سوق العمل. أما المحور الثالث فيتحدد
في زيادة حرية الحركة والتنقل
للعائلة الوافدة من خلال إصلاح
نظام التأشيرات؛ مما سيزيد من
كفاءة العمالة الوافدة، وبالتالي تقليل
مسافة التكلفة بين المواطنين والمقيمين
وهو الأمر الذي عملت عليه الدولة
بشكل واضح في الآونة الأخيرة عبر
رفع تكاليف ورسوم استقدام العمالة
الأجنبية. وفي المحور الرابع تحدث
التقرير عن مواصلة زيادة مشاركة
النساء في سوق العمل السعودي، وهو
الأمر الذي يشهد نمواً مضطرباً قد
يتضاعف مستقبلاً بفعل إتاحة فرص
عمل أكبر للنساء في منافذ البيع وقطاع
التجزئة بشكل عام، إضافة إلى تطوير
الأنظمة التي تُسهل عمل المرأة ومحاو
ل تذليل العقبات التي تواجهها، وخاصة
تحديات النقل ورعاية الأطفال والتي
وضع لها صندوق تنمية الموارد البشرية
برامج جيدة، حتى وإن لم تحقق الفائدة
المرجوة منها بعد، بالإضافة إلى تحفيز
ريادة الأعمال النسائية».

تحقيق إنتاجية

أما عضو هيئة التدريس في جامعة



● د. عبد الرحيم صابوني:
دول الخليج العربي تستعد
للموجة الصناعية الرابعة
بالمبادرات الفاعلة لسوق العمل



المرأة وسوق العمل السعودي..
تحديات وتطورات كبيرة
أشارت بعض الدراسات المحلية إلى أنه في ظل التغييرات التي تشهدها المملكة في مجال تمكين المرأة السعودية، وتعزيز الدور الإيجابي لها في المجتمع، يشهد سوق العمل السعودي تحديات وتطورات كبيرة، من حيث توفر وظائف جديدة للنساء الحاصلات على تعليم عالي المستوى، ويملكن مهارات جديدة تلبى متطلبات سوق العمل بنجاح.

من أجل الاعتماد الأكاديمي والمهني بأنواعه ودعم سوق العمل بالمهارات الجديدة،

وانترنت الأشياء، والروبوتات، والواقع المعزز والافتراضي.
وتابع قائلاً: «من المتوقع أن تتسبب الثورة الصناعية الرابعة في تغييرات مزعجة في مؤسسات التعليم العالي؛ إذ تميل معظم الجامعات ومنظمات التدريب إلى الحفاظ على فلسفة تعليمية مماثلة لتلك الموجودة في مطلع القرن العشرين، وتعتمد على تقديم المحتوى المستند إلى التخصصات، وسيعتمد ضمان جودة توفير التعلم بدرجة أكبر على المخرجات والآثار الاقتصادية، وسيتم قياسه من خلال رضا المستخدمين النهائيين. فالعيار الجديد هو أن جميع أساليب التعلم الرسمية وغير الرسمية سيتم تقييمها وفقاً لكفاءة مساهمة المتعلمين، حيث ستُمكن أطر التعلم الجديدة والمقبولة على نطاق واسع قابلية التنقل بين مختلف التخصصات وعبر مختلف مقدمي التعليم، ولا يمكن الاستغناء عن كثير من التخصصات الجامعية الحالية، لكن الأمر يستدعي إعادة النظر في محتوى مفردات مساقاتها وعملية تدريسها واختيار مراجعها وتوفير المتطلبات المادية من مختبرات ومعامل وتجهيزات وقدرات بشرية، بما يواكب سمة عصرنا الراهن. إلى جانب ذلك يصير إلزاماً علينا أن نستحدث تخصصات جديدة يقتضي وجودها التطور المتسارع والحاجة إلى قدرات وكفاءات جديدة، وأن البرامج الأكاديمية الجامعية الجديدة كلها لا بد وأن تخضع إلى المعايير «التقليدية»؛

SKILLS

أهم مهارات جديدة يبحث عنها أصحاب العمل

في سوق العمل الدولي الجديد يبرز عدد من المهارات الجديدة التي يطلبها أصحاب العمل، مثل التواصل الجيد باللغتين العربية والإنجليزية، والمهارات التحليلية والبحثية والفكرية، والرغبة في التعلم وإجراء الأبحاث اللازمة، والمرونة والقدرة على إدارة الأولويات، والمهارات الشخصية وإقامة علاقات جيدة، والمهارات القيادية والسلوك الإيجابي، والتخطيط والتنظيم والالتزام بالمواعيد النهائية، ومعرفة الثقافات والتكيف مع الجنسيات المختلفة، والقدرة على حل المشكلات، والعمل بفعالية ضمن فريق العمل. الرعاية، وعمال الترفيه، والبيانات والذكاء الاصطناعي، وأخصائي الذكاء الاصطناعي، وعالم بيانات، وأخصائي تحليلات، ومطور ذكاء الأعمال، والهندسة والحوسبة السحابية.

وأشار د. صابوني إلى أن سوق العمل الجديد الناشئ عن الثورة الصناعية الرابعة سيؤدي بحلول عام ٢٠٣٠ إلى توليد ٨٥٪ من الوظائف التي لم يتم اختراعها بعد، مثل الذكاء الاصطناعي،

لغة الجسد.. وسر نجاح



* أ. عبدالرحمن عبدالعزيز الدحيم

“

٧٪ من عملية
الاتصال
تكون فقط
بالكلمات،
و٣٨٪ بنبرة
الصوت،
و٥٥٪ بلغة
الجسد

من بين آلاف اللغات المستوحاة من حضارات الزمن القديم تتربع تلك اللغة العتيقة على عرش الأصالة والأقدمية؛ فقد عرفها الإنسان البدائي وتوارثتها الأجيال من بعده حتى أصبحت علماً يُدرّس في عملية التواصل الإنساني، ويُعمل بها في التحليل والتحقيق الجنائي، فضلاً عن عملية الإقناع وإيصال الرسالة للجمهور المتلقي من قبل المرسل بالشكل الذي يريد. وإجمالاً هي ليست لغة فحسب، بل هي أكثر من مجرد ذلك، والناجحون يعملون بها؛ لإيمانهم التام بأن هذه اللغة- لغة الجسد- ستظل دوماً سرّاً من أسرار النجاح.

ففي دراسة قام بها عالم النفس الأمريكي «ألبرت ميهرابين»؛ توصل إلى نتيجة مفادها أن ٧٪ من عملية الاتصال تكون فقط بالكلمات، و٣٨٪ بنبرة الصوت، و٥٥٪ بلغة الجسد. فما السر خلف لغة الجسد؟ ولماذا حازت على النسبة الأكبر من عملية الاتصال؟ بطبيعة الحال فهي لغة غير منطوقة تتمحور حول مجموعة من إيماءات الوجه، وحركات اليدين، والرأس، ونبرات الصوت، إضافة إلى طريقة الوقوف. والأفراد يميلون إلى تصديق هذه اللغة في المقام الأول وإن اختلفت مع الكلمات؛ لأن المرسل يرسل إشارات واضحة تمكن المتلقي من معرفة انطباعاته، والأول بدوره يضمن وصول رسالته للطرف الآخر، لاسيما عندما تتلاءم لغة الجسد مع اللغة المنطوقة بالشكل الصحيح.

وفي ميادين العمل وبمختلف أنشطتها تُعتبر لغة الجسد من أهم مقومات النجاح؛ إذ يجب على الموظف من جانب والمتقدم لوظيفة ما من جانب آخر أن يراعي عدداً من الحقائق الهامة، كطريقة المشي، والمصافحة، والجلوس، ونبرة الصوت، ومكان توجيه النظر أثناء المحادثة، وأن يتحكم في حركات اليدين كذلك، ومن ثم هناك الابتسامة التي تحمل مدلولاً في غاية الأهمية يغفل عنه الكثيرون. أنت تريد حتماً أن تكون أكثر جاذبية وثقة؛ كي تنال القبول، ولكن الأمر منوط بالتوقيت أيضاً، فمتى يحين لك أن تبتسم؟

كل تلك الحقائق وأكثر؛ كي يضمن الموظف من خلالها أن يترك الانطباع الإيجابي اللائق في محيط عمله، ويكون بالفعل مؤثراً على من حوله، ولغة الجسد سر نجاح؛ فإن استوعبتها جيداً سيتحقق لك حتماً المساهمة في خلق بيئة أكثر صحة وأكثر إيجابية ■

* مساعد مدرب - إدارة الاتصال المؤسسي - معهد الإدارة العامة

رئيس قسم التعلم في معهد «تشارترد» للأفراد والتنمية «أندي لانكستر»:

التدريب الإلكتروني لن يلغي التقليدي وكورونا عزز المجتمعات الافتراضية

يقود «أندي لانكستر» التعلم في معهد «تشارترد» للأفراد والتنمية، حيث يعد مسؤولاً عن الرؤية وخلق التعلم المبتكر لدعم مهن الأفراد في جميع أنحاء العالم. يؤكد «لانكستر» على أن التدريب الإلكتروني لن يلغي التدريب التقليدي المباشر وجهاً لوجه، وإنما سينضم الأخير لنظام تعليمي أكثر ثراءً. ورغم ذلك يرى «لانكستر» أن التكنولوجيا ليست هي كل شيء فما زلنا نبحث عن العمل الملهم والحلول الإبداعية.

أجرى الحوار: سامح الشريف



وتحديد أولوياتها وإدارتها أمر مهم، إلى جانب الحاجة إلى المرونة وإظهار القيادة في أي مستوى تستخدمه. ويجب على الخريجين التفكير بشكل شامل في القيمة التي يمكنهم إضافتها للعمل من خلال مهاراتهم المعرفية التي تدعم المساهمة الناجحة. ومن الناحية الواقعية العملية، فإن المهارات «الناعمة» للخريجين يتم تطويرها بمرور الوقت مع الخبرة، وهي

فقط عن ذوي الخبرة في الموضوع، ولكن الكفاءات العامة الأوسع. فبالرغم من أن المؤهل قد يكون جزءاً مهماً من الصورة، إلا أن المهارات التي تميز الخريجين الذين يتم توظيفهم بشكل كبير تشمل أيضاً الفطنة العملية ومهارات الاتصال الممتازة وجهاً لوجه وعبر الإنترنت والعمل الجماعي والعلاقات الشخصية. كذلك فإن القدرة على تحليل المشاريع

مهارات ناعمة

● **بصفتك خبير في التعلم والتطوير، ما رأيك في أهم المهارات التي يحتاجها الخريجون الجدد من أجل الحصول على وظيفة؟**

■ في الوقت الذي تركز الجامعات فيه بشكل مفهوم على الفرد في التخصص، فإن أصحاب العمل يبحثون بشكل متزايد عن مهارات أوسع. فالمنظمات لا تبحث

٥ سمات

● **ما رأيك في التعلم عبر الإنترنت للموظفين؟ وهل تعتقد أن الدورات التدريبية التقليدية وجهاً لوجه ستختفي قريباً؟**

■ تماماً مثلما تقوم التكنولوجيا بتحويل مجالات الحياة، مثل التسوق والتفاعل الاجتماعي واستهلاك الموسيقى والفيديو والرعاية الصحية، فهي تحدث أيضاً ثورة في التعلم تتجاوز الطرق المألوفة وجهاً لوجه. فتقدم التكنولوجيا حلولاً مغايرة للحياة، والتي غالباً ما تحتوي على السمات الخمس التالية:

- **مرنة:** قادرة على الوصول إليها بسهولة في أي وقت وفي أي مكان.
- **سهولة الوصول:** قادرة على الاستخدام بسهولة ودون حواجز محبطة.
- **تعاونية:** قادرة على ربطك مع الآخرين الذين يفكرون بمهارة.
- **مصممة:** قادرة على الإضافة

والوصول إليه؛ لتحسين الأداء.

إن المنظمات التي تُسهّل بشكل فعال التعلم «في بيئة العمل» تهتم بشكل كبير بالاستفادة من الحلول الرقمية ومجتمعات التعلم الاجتماعية والمحتوى الرقمي المنسق وتضمن التدريب الرسمي وغير الرسمي. وفي حين أن هذه الأساليب قد لا تكون جديدة، فإن توفيرها كجزء من نظام تعليمي يمكن الوصول إليه يعد تحدياً. وتحقيقاً لهذه الغاية، تحتاج فرق التعلم إلى التركيز على استشارات الأداء لتقييم الاحتياجات الرئيسية وتطبيق البيانات والرؤى وتطوير الحلول المستندة إلى التكنولوجيا ودعم مجتمعات الممارسة وشبكات التدريب. وبالرغم من أن بعض هذه المهارات قد تحتاج إلى الاستعانة بمصادر خارجية على المدى القصير، لكنها تُشكل الآن جزءاً من الأدوار الرئيسية للمنظمة التعليمية الحديثة.



المؤهل والخبرة ليسا كل ما يبحث عنه أرباب العمل وعلى الخريجين تطوير مهاراتهم الناعمة

لا تقتصر على مكان العمل، بل يمكن اكتساب الكثير من المهارات الحياتية خارج العمل. لذا فإن أرباب العمل يقدرون بشكل متزايد الأشخاص بكل ما يتمتعون به من مهارات، وليس فقط المؤهلات التي يمتلكونها.

الابتكار التكنولوجي

● **ما هو مستقبل التعلم التنظيمي والتطوير في المنظمات؟**

■ تتغير البيئات التنظيمية بسرعة، حيث يتم تعطيل النماذج التشغيلية الراسخة، وهناك مطالب لتحقيق أداء أكبر وابتكار، وخصوصاً الابتكار التكنولوجي الذي لا هوادة فيه؛ نظراً لدوره في إعادة تشكيل النهج التنظيمي. وهذه الوتيرة من التغيير لها تأثير كبير على التعلم التنظيمي، فلم يعد بإمكان فرق التعلم تقديم قائمة من الدورات العامة فقط؛ بل يجب أن تكون أولويات التنمية مدفوعة بالاحتياجات التنظيمية الرئيسية. وأحد التغييرات الأساسية هو الانتقال من الدورات التقليدية وجهاً لوجه إلى التعلم القائم على مكان العمل،



لمهاراتك الفريدة.

• **تغيير متواصل:** قدرة على تحسين طريقة القيام بالأشياء بشكل كبير. وتقدم الحلول الرقمية الكثير، من حيث التعلم الذي يمكن الوصول إليه، وهو أمر غير ممكن ببساطة إذا اعتمدنا على نموذج وجهاً لوجه. ورغم أن التعلم القائم على المكان له مكانة كبيرة، فإنه غالباً ما يكون حلاً ضعيفاً للمتعلمين من خلال تسهيل التعلم في بيئة العمل، وفي إنشاء مجتمعات تعلم نابضة بالحياة، وفي استهداف الموارد وخلق المحاكاة، ناهيك عن تلبية توقعات القوى العاملة متعددة الأجيال. وعلى جانب متصل، فإن التعلم التنظيمي-الذي يركز على المستقبل- يُعزز الأساليب التقليدية وجهاً لوجه من خلال الحلول الإبداعية، مثل محتوى الصوت والفيديو للأجهزة الذكية، والفصول الافتراضية، والمحتوى الذي يتم إنشاؤه بواسطة المتعلم، مثل المدونات والحلول الناشئة باستخدام الواقع المعزز

والظاهري. ويمكن القول إن التعلم وجهاً لوجه لن يختفي، ولكن يجب أن يصبح الآن جزءاً من نظام تعليمي أكثر ثراءً.

٤ اتجاهات

• كيف يمكن للمنظمات أن تحتفظ بأنشطتها في مجال البحث والتطوير خلال أزمة كورونا؟

■ من الواضح أن أزمة فيروس كورونا والظروف المدمرة الناتجة عنها ليست شيئاً مرحباً به؛ ومع ذلك، فقد أثارت تفكيراً طال انتظاره في مجال التعلم التنظيمي. فقد تم تعطيل العمل واستبداله بالعمل عن بعد بشكل إجباري. وهناك ٤ اتجاهات ناشئة من تلك التي

نجحت في تسهيل التعلم التنظيمي الفعّال أثناء الإغلاق والتعطيل بسبب أزمة كورونا وهي كالتالي:

أولويات التعلم: يجب أن يكون الاهتمام منصباً على ما هو مطلوب حقاً للمنظمة؛ من أجل البقاء والازدهار. فالهدف الأساسي هو التعلم المتوافق مع الاحتياجات التنظيمية الرئيسية. ولقد أجبر فيروس كورونا فرق التعلم على إزالة العوائق والتركيز على تطوير الحلول الضرورية بسرعة.

الرقمنة: تم إلغاء أي حجج ضد قيمة التعلم القائم على التكنولوجيا؛ إذ يسلط فيروس كورونا الضوء على أن الحلول الرقمية الفعالة تدعم الآن المؤسسات الناجحة. وقد تم تمكين الموظفين للعمل والتعلم عن بُعد وبشكل مستقل. ومن غير المرجح أن تستأنف «الخدمة العادية» بعد الوباء.

التواصل الاجتماعي: فهو مفتاح العمل الفعّال أثناء التعطيل والإغلاق،

“
التكنولوجيا ليست كل شيء
فما زلنا نبحث عن العمل
الملمه والحلول الإبداعية





الرقمنة والتواصل الاجتماعي يشكّلان التعلم التنظيمي في أزمة كورونا

فالعلاقات البعيدة الفعالة حاسمة. وهذه لا تتطلب فقط أنظمة مناسبة ولكن تكتيكات إبداعية ودعمًا. وبالنسبة إلى التعلم التنظيمي، كان التعلم الاجتماعي عبر الإنترنت يمثل تحديًا متكررًا، وكان هناك توقع بأنه سيحدث. وقد أظهر فيروس كورونا أن المجتمعات المزدهرة عبر الإنترنت يتم دعم مواردها بشكل كبير.

الإنسانية: يقال الكثير عن الانتقال إلى «التعلم في بيئة العمل»؛ فلقد دفعنا فيروس كورونا إلى «التعلم في الحياة». وهذا يسلط الضوء على الحاجة إلى تصميم التعلم الذي يركز على الإنسان مدفوعًا بالتعاطف لتلبية احتياجات المتعلم المتنوعة.

ويمكن لفيروس كورونا تحويل التعلم التنظيمي للأفضل. إذ يجب أن يكون التركيز على تحديد أولويات التعلم والرقمنة والتواصل الاجتماعي والإنسانية.

إستراتيجيات المنظمات
● **في رأيك ما أهم الوظائف الناشئة؟**

■ عند التفكير في الوظائف الناشئة،

أن تتغير عمليات التوظيف والتركيز لدينا؛ حيث سيتم تغيير ملامح أولئك الذين سنحتاجهم للانضمام إلى منظماتنا.

وبلا شك ستكون هناك مهارات ستمثل جزءًا لا يتجزأ من العديد من الوظائف، مثل العمل الرقمي والاستخدام الأكبر للبيانات؛ ولكن يجب علينا أيضًا التركيز على الأشياء التي يفعلها البشر بشكل أفضل، مثل تطوير العلاقات الفعالة والإبداع وترسيخ الممارسة الأخلاقية. وقد تكون التكنولوجيا هي التي تزيل بعض الجوانب الحياتية للعمل، وتتيح

لنا التركيز على العمل الملهم والحلول الإبداعية. ستضع المقترحات الملهمة التي تنبثق عن هذه المناقشات الأساسية خبراء التعلم والموارد البشرية في قلب التغيير. ولتحقيق هذه الغاية، سيعتمد النجاح المستقبلي للمنظمات على «وظائف الأشخاص» التي يمكن أن توفر طرقًا إبداعية لمصدر الأفكار والمهارات الجديدة الأساسية وترسيخها ■

من المفيد التفكير في الاتجاهات التي تشكل مكان العمل المستقبلي. لا شك في أن التكنولوجيا تحول العمل في جميع القطاعات. وهناك جدل في الآراء حول مدى وسرعة تأثير الأتمتة والذكاء الاصطناعي على العمل. والشئ المثير للاهتمام هو أن الذكاء الاصطناعي يدعم بالفعل العديد من العمليات في حياتنا دون أن ندرك ذلك، سواء كانت استجابات مخصصة من محركات البحث أو الاقتراحات في اختيار فيلم أو عناصر عبر الإنترنت. وبدلاً من التركيز على الوظائف الناشئة-والتي تكون مخصصة لقطاع معين-فإن السؤال المطروح والأكثر أهمية هو الذي يتعلق بالإستراتيجية التي تمتلكها منظماتنا لتقييم المهارات المستقبلية الأساسية. فيجب أن تكون هناك دراسة حول كيفية تأثير التكنولوجيا على عملياتنا وممارساتنا؛ وكيف سنرتقي بأنفسنا؟ وما اقتراحنا للموظفين الذين تتغير وظائفهم؟ علاوة على ذلك، يجب

شبح أزمة كورونا: إستراتيجية إدارية وقائية

مرت الكثير من دول العالم بالعديد من الأزمات المالية والاقتصادية، إلا أنه خلال العام الحالي شهد عالمنا أزمة فتاكة، ليست بمالية ولا اقتصادية هي أزمة كورونا؛ التي أدت إلى صراعات اقتصادية سياسية اجتماعية إنسانية وصحية عالمية، وتراجع كبير -غير مسبوق- في معدل نمو الاقتصاد العالمي. ففي نهاية عام 2019م أعلنت منظمة الصحة العالمية عن شبح فيروس كورونا التاجي والمعروف عالمياً بـ (COVID-19)، وهو حدث استثنائي يشكل تهديداً كبيراً للعديد من الدول والمنظمات. وبما أننا نعيش في عصر العولمة، فالعديد من أصحاب العمل الذين لديهم مصالح في الخارج؛ قد تأثروا بشكل مباشر وغير مباشر بالأزمة، ومن المرجح أن يسبب الفيروس اضطرابات مع الموردين والعملاء، وفي وسائل النقل العام والأحداث الاجتماعية والرياضية، وتسبب أيضاً في إغلاق المؤسسات التعليمية وغيرها. في هذا المقال سيتم تسليط الضوء على صراع الشركات في مواجهة هذه الأزمة من خلال الإستراتيجيات الإدارية والاحتياطات الاحترازية الوقائية، والتدابير المهمة في بيئة العمل؛ للحد منها، ومن أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

1- مواكبة توجيهات الحكومة ووزارة الصحة في إتباع الارشادات والاحتياطات الاحترازية؛ لمنع انتشار الفيروس، كالحد من السفر أو المشاركة في الندوات والمؤتمرات الدولية في البلدان المتأثرة التي تعاني من انتشاره، وإتباع نصائح وزارة الصحة والمشورة الطبية عن كذب بما يجب فعله إذا اعتقدوا أن أحد الموظفين قد أصيب بالفيروس، أو كانوا عرضة لخطر الإصابة به، وإحالة الموظفين المصابين بالفيروس إلى المراكز الصحية الوطنية كوسيلة أساسية لاحتواء انتشار الفيروس. وفي حالة إذا سافر أحدهم إلى الخارج، خاصة للدول المصابة بالفيروس أو كانوا على اتصال وثيق مع شخص زار المنطقة المتأثرة بالفيروس؛ فإن ذلك يتطلب إجراء فحص طبي لهم ولأفراد أسرهم مع بقاءهم في المنزل خلال فترة حضانة الفيروس التي تصل إلى 14 يوماً بشكل عام. حتى لو بدت حالاتهم الصحية جيدة.

2- إتباع الطرق والإرشادات الوقائية للحد من انتشار الفيروس في بيئة العمل، وذلك من خلال التوعية والإرشاد للموظفين نحو الالتزام بالنظافة الشخصية، مثل غسل اليدين وتعقيمها بشكل منتظم، وارتداء الكمامات الصحية عند الحاجة، والتأكد من نظافة وصحة مكان العمل.

3- إعداد خطة طوارئ وتشكيل فريق مختص يقوم بتقييم التأثيرات الحالية في العمل، وتحديد المخاطر المحتملة؛ نتيجة تعطيل الأعمال بسبب الفيروس، وأن يجتمع الفريق بانتظام لمراجعة الاستعدادات والاحتياطات، واتخاذ إجراءات استباقية لحماية الموظفين والحد من انتشار الفيروس.

4- بناء جاهزية تقنية عالية المستوى وتبني ثقافة العمل المرنة من خلال تفعيل نظام العمل عن بُعد والحد من الاتصال الشخصي كإجراء وقائي، ومن جهة أخرى تجنب تعطيل العمل. وما يسهم في نجاح التحول في طبيعة العمل هو أن يكون المديرين مستعدين لتحديد الموارد والأدوات التي يحتاجونها لإنجاح هذا التحول، واجتماعهم مع الموظفين؛ من أجل التعرف على مسؤولياتهم اليومية، وتحديد ما يمكن القيام به عن بعد، كعقد المؤتمرات والاجتماعات والتدريب عن بُعد، واستخدام الخدمة الذاتية عبر الإنترنت، خاصة لدى المؤسسات التي تتعامل مع العملاء، وهو ما يتطلب أيضاً توفير أجهزة الحاسب المحمول للموظفين؛ حتى يتمكنوا من العمل عن بُعد إذا لزم الأمر. ومن جانب آخر، تشجيع الموظفين على تحديد احتياجاتهم وما يخدمهم بشكل أفضل؛ كي يقوموا بتطوير خطط أعمالهم بشكل مستمر، مع الأخذ بعين الاعتبار إغلاق المؤسسات التعليمية، وخاصة قطاع المدارس الذي له أثر كبير على ممارسة الحياة اليومية للموظفين؛ مما يتطلب ممارسات مرنة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

5- تفعيل دور التواصل الداخلي في نشر الطمأنينة بين الموظفين والتغلب على مخاوفهم بشأن الإصابة بالفيروس، وذلك من خلال تزويدهم بالنصائح والتوجيهات؛ لضمان شعورهم بالأمان في عملهم، وعدم القلق من خطر العدوى، وتوضيح خدمات التأمين والرعاية الصحية، وتحديد ما سيتم تغطيته من التأمين.

6- المرونة في هيكل التعويضات والإجازات، أي يجب التأكد من أن جميع الموظفين بمن فيهم المديرين، يفهمون سياسات الأجور والإجازات المدفوعة وغير المدفوعة في حالة حدوث الإصابة والتعرض للحجر الصحي أو العمل من المنزل من باب الوقاية، بالإضافة إلى إبلاغ المديرين بانتظام بخطط الطوارئ وكيفية مناقشة الموقف مع الموظفين، وتقديم المزيد من النصائح. ووفقاً لدراسة حديثة أجرتها شركة استشارات أمريكية على مجموعة من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة خلال الفترة 13-20 فبراير 2020م؛ توصلت إلى أن 68% من أرباب العمل سوف يقومون بدفع رواتب للموظفين طالما استمروا في الحجر الصحي، حتى إذا لم يظهر عليهم أي أعراض، ولم يتمكنوا من العمل من المنزل بسبب طبيعة وظيفتهم، وقال 12% منهم إنهم سيدفعون مبلغاً محدداً مقابل الفترة المحددة، مثل أسبوعين، وذكرت 20% من الشركات أنها لم تتخذ قراراً بشأن ذلك. وقد أشار خبراء الموارد البشرية إلى أن هذا يعتمد غالباً على سياسات وأنظمة الشركات؛ لأنه لا يوجد قانون ينص على توفير إجازة مرضية مدفوعة الأجر، لكن مقدار هذه الإجازة سوف يختلف باختلاف حجم العمل والمدة.

وفي الختام، يحدد هذا المقال ما يجب على المنظمات أن تخطط وتستعد لمواجهة تلك الأزمة من خلال تبني ممارسات العمل الوقائية والمرنة وتجنب تعطيل العمل. ومع ذلك، يجب على الحكومات وأرباب العمل والموظفين أن يكونوا مستعدين لاتخاذ خطوات استثنائية لمنع انتشار الفيروس، وقد تحتاج المنظمات إلى إلقاء نظرة إستراتيجية وقائية على أن الإغلاق المؤقت سيكون أقل تكلفة بكثير مما لو كان هناك مرض ينتشر في مكان العمل؛ بناء على تقرير قسم

الاستعداد العالمي للأخطار المعدية بمنظمة الصحة العالمية ■



د. مالك عليان *

٦ إستراتيجيات
مهمة في صراع
الشركات
لمواجهة
«كورونا»

30

العدد ١٧٥ - شتال - ١٣٩٤هـ



أسباب تدفع الأفراد إلى تغيير المسار المهني

تأثر مجال وتخصص العمل
بعوامل خارجية بشكل جذري.



الشعور بعدم الرضا المهني
في العمل.



تغيير الشخص لنمط حياته
أو المرور بمرحلة تحول.



قلة فرص التقدم الوظيفي
في مجال العمل.



أحد أكبر قوى التغيير التي تواجه المنظمات المعاصرة

الإدارة الإستراتيجية لنظم وتقنية المعلومات



أصبح الدور المهم الذي تمارسه تقنية المعلومات في عالمنا الحاضر سمة وركيزة إستراتيجية في أداء المؤسسات المختلفة واكتسابها ميزة تنافسية مع غيرها من المؤسسات؛ وهو ما اتضح لنا جميعاً خلال أزمة "كورونا" الراهنة. وقد أشارت الكثير من الدراسات التي أجرتها العديد من الشركات، مثل "آي بي إم"، و"ماكينزي"، و"بي سي جي"، وغيرها إلى أهمية هذا الدور المتعاظم. فمن خلال إلقاء الضوء على شركة مثل "أوبر" التي لا تمتلك فعلياً أي سيارات أجرة نجدها بفضل هذه التقنية وتطبيقاتها وقد تبوأ مكانتها كأكبر شركة سيارات أجرة. فمثل هذه الشركات شكلت ما يسمى بـ "اقتصاد المشاركة" باستخدام تقنية المعلومات. وقد كان التحدي-ولا يزال- في تسخير هذه التقنية لدعم أهداف المشاريع ووضع إستراتيجيات جديدة؛ وهو ما يتناوله كتاب هذا العدد من مجلة "التنمية الإدارية" بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات: بناء الإستراتيجية الرقمية"، وهو من تأليف "جو بيبارد" و"جون وارد"، وقام بترجمته للعربية د. هاني افتخار التركستاني.

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد

والآثار المترتبة على إستراتيجيات نظم أو تقنية المعلومات، بما في ذلك مصادر الميزات التنافسية والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه النظم في تحقيق هذه الميزات. ويسلط الفصل الضوء على الطبيعة المتطورة للإدارة الإستراتيجية لهذه النظم، ومجال تطوير الإستراتيجية، وإطارات عمل لصياغة الإستراتيجية، ومجالات التنافس وكيفية اكتساب الميزات، وتنفيذ الإستراتيجية.

العمليات والتحليل الإستراتيجي

ويعالج الفصل الثالث موضوع «تأسيس عمليات فعالة لتطوير إستراتيجيات نظم

«أوبر» نموذج لـ «اقتصاد المشاركة» كتطور عصري لتوظيف الإدارة وتقنية المعلومات والابتكار

وطرق تطويرها. كما يقدم هذا الفصل بعض التعريفات والنماذج الأساسية. ويقدم الفصل الثاني «نظرة عامة على الإدارة الإستراتيجية ومقتضيات إستراتيجية نظم أو تقنية المعلومات»،

الدور المتطور والمقتضيات

يتضمن الكتاب ١٢ فصلاً متنوعة، ويقع في ٨٧٢ صفحة. يستهلها المؤلفان بالفصل الأول الذي يلقي الضوء على «الدور المتطور لنظم المعلومات والتقنية في المنظمات من منظور إستراتيجي»، فيحدد السياق الإستراتيجي لنظم أو تقنية المعلومات. ويستعرض بإيجاز تطور استخدامها في المنظمات وتأثيرها على الصناعات ونماذج الأعمال والقدرة التنافسية، بما في ذلك الأمثلة المعاصرة للتغيير الرقمي. والحديث عن أحدث الأفكار حول الدور الإستراتيجي لها، وكذلك عوامل النجاح

بما في ذلك تحديد الأولويات لتحقيق أفضل عائد شامل وتحقيق أقصى قدر من المنافع التنظيمية. بينما يقدم الفصل العاشر «إطار عمل تنظيمي للإدارة الإستراتيجية لنظم أو تقنية المعلومات»، من خلال مناقشة الجوانب الإستراتيجية المتعلقة بهيكل وتنظيم الموارد وحوكمة نظم أو تقنية المعلومات، وإقامة شراكة بين موظفي الأعمال وأخصائي نظم أو تقنية المعلومات. ويستعرض المؤلفان في هذا الصدد متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وحوكمة نظم أو تقنية المعلومات، وأدوات حوكمتها.

الإدارة الإستراتيجية

وبلغت الفصل الحادي عشر إلى «الإدارة الإستراتيجية لخدمات نظم أو تقنية المعلومات والبنية التحتية لتقنية المعلومات»، حيث يشير إلى بعض القضايا الإستراتيجية الرئيسية المرتبطة بإدارة البنية التحتية لتقنية المعلومات وتوفير أنواع مختلفة من خدمات تقنية المعلومات اللازمة لتلبية متطلبات المنظمة والمعلومات التقنية. ويختتم «بيبارد» و«وارد» كتابهما بالفصل الثاني عشر الذي يدور حول «الإدارة الإستراتيجية لنظم المعلومات»، فيستشرفان التأثيرات بعيدة المدى التي سيكون لها تأثير كبير على الأعمال المستقبلية للمنظمة وإستراتيجيات نظم أو تقنية المعلومات وكيفية إدارتها. وفي هذا الإطار يبحث الكتاب في تطور إستراتيجية هذه النظم في النظرية والتطبيق، وتأسيس القدرات الرقمية أو قدرات تلك النظم، والتطور المشترك لإستراتيجيات الأعمال والإستراتيجيات الرقمية، والفرص المتاحة للمديرين التنفيذيين للمعلومات للقيام بدور إستراتيجي أساسي ■

التحدي المهم هو تسخير التقنيات لدعم أهداف المشاريع ووضع إستراتيجيات جديدة

خلال تطبيق نظم أو تقنية المعلومات. وهو ما يوضحه «بيبارد» و«وارد» بالتفصيل من خلال إنجاز وتحقيق استدامة المزايا عبر أنظمة رقمية، وتحليل العوامل التنافسية؛ لتحديد فرص وتهديدات نظم أو تقنية المعلومات، وإدارة دورة حياة العميل وسلسلة القيمة، واستخدامات تحليل سلسلة القيمة. ويقوم المؤلفان في الفصل السابع بـ«تحديد إستراتيجيات نظم معلومات الأعمال»، فيجمعان الأفكار والنماذج والتقنيات التي تناولها الكتاب من الفصل الثاني حتى الفصل السادس؛ لإظهار كيف يمكن تطوير جانب الطلب من الإستراتيجية بشكل متسق وتعديلها مع تطور الظروف؟

المحفظة الاستثمارية والحوكمة

ويناقش الكتاب في فصله الثامن «إدارة محفظة تطبيقات الأعمال»، فيحدد السبل التي يمكن بها تقييم المحفظة الاستثمارية الحالية والمستقبلية لتطبيقات نظم أو تقنية المعلومات، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي؛ من حيث مساهمتها في الأعمال. ويمكن بعد ذلك اختيار أنسب الوسائل لإدارة كل تطبيق على حده وإدارة المحفظة الاستثمارية بأكملها. ويجمل الفصل التاسع «تبرير وإدارة استثمارات نظم تقنية المعلومات»، فيعرض منهجية لتبرير وتقييم وإدارة استثمارات تطبيقات البنية التحتية لنظم أو تقنية المعلومات،

المعلومات والتقنية»، فيوضح كيفية وضع نهج فعال وشامل إزاء صياغة وتخطيط إستراتيجية نظم أو تقنية المعلومات أو الإستراتيجية الرقمية. وهذا يشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات. وفي هذا الإطار يبرز الفصل بعض التعريفات التوضيحية، وتطوير العملية الإستراتيجية لنظم أو تقنية المعلومات، وسياق الأعمال لتطوير وإدارة الإستراتيجية، وتحديد نطاق الإستراتيجية، وإطار عمل لصياغة إستراتيجية نظم أو تقنية المعلومات.

ويركز الفصل الرابع على «التحليل الإستراتيجي لنظم أو تقنية المعلومات»، من خلال تحقيق التوافق بين الأعمال وإستراتيجيات نظم أو تقنية المعلومات أو الإستراتيجية الرقمية. كما يوضح لنا كيفية فهم الوضع الحالي، ونموذج تشغيل الأعمال (العمليات، والأنشطة، والكيانات الأساسية)، وأبعاد البيئة التنظيمية، ودراسة البيئة الحالية لنظم أو تقنية المعلومات. ويتحدث الفصل الخامس عن «الابتكار مع التقنية»، فيرشدنا إلى الكيفية التي يمكن للمنظمات أن تبني من خلالها القدرة على الابتكار في استخدامات نظم أو تقنية المعلومات. وهو ما نستوضحه من خلال فهم ما يعنيه الابتكار في تقنية المعلومات، والحصول على اهتمام الإدارة بالأفكار والابتكارات، والابتكار من خلال الاستفادة من المعلومات، وتحدي البيانات الضخمة، واكتشاف الفرص الإستراتيجية لنظم أو تقنية المعلومات.

ميزة إستراتيجية

ويصف الفصل السادس من الكتاب موضوع «استغلال نظم المعلومات لتحقيق ميزة إستراتيجية»، من خلال طرق تحديد الفرص لتشكيل إستراتيجية العمل من

فن إدارة التعامل

يحتاج تعاملنا مع المحيطين بنا دائماً إلى ما يزيد فاعلية وإيجابية، وإلى ما يعزز حيويته؛ ليجعله تعاملًا راقياً يجلب المحبة والاحترام. وهو التعامل الذي نحتاجه بشدة في المجال المهني؛ حيث تقتضي الضرورة اللجوء إلى كل ما يمكن أن تقوى به العلاقات بين العاملين على كل المستويات.

مهما كانت بيئة التعامل فإن أخطر ما يواجهه العمل الإداري مثلاً هو أن يجري استهلاك الجهود وبذل الطاقات في غير الاتجاه الصحيح؛ بدلاً من أن توجه لخدمة أهداف المؤسسة. فيمكن أن تجدها توجه لإشعال الصراعات بين الأفراد بترصد الأخطاء وتتبع العثرات وإثارة الشبهات والشكوك، وتأجيج الشحناء والمنافسات بين الجماعات أو ما يعرف بـ «الشللية» في شكل مكائد وتدابير شيطانية؛ للإيقاع ببعضهم البعض في الخطأ والتشهير بهم وترتيب أعمال استفزازية بين الإدارات لاستدراجها نحو الخطأ. ويعني كل ذلك في المحصلة تقويض دعائم العمل المؤسسي وغياب روح الفريق والعمل الجماعي وانتشار الأنانية والميل نحو النزعة الفردية، ثم الاتجاه لسياسة ضمنية خفية هي سياسة المنافسة السلبية بين العاملين.

ولا تكون غالباً واضحة في ظاهرها ولكن أثرها العميق يبدو من خلال تكوين جماعات المصالح وتشكيل مراكز القوة؛ ويعود السبب في أغلب هذه الظواهر إلى ضعف مستوى الإدارة، خاصة في مجال المتابعة والتقييم، وغموض منهجيتها في العمل وسوء تعاملها مع الموظفين، من خلال غياب الشفافية والعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات والحوافز والأجور، والمحابة في منح المكافآت، وخضوع الإدارة لضغوط مراكز القوى ومنطق جماعات المصالح، من خلال اعتماد المحابة لبعض الأفراد بعيداً عن معيار الكفاءة.

مما سبق تتضح دواعي التطرق إلى ما يمكن أن يوصف بـفن التعامل مع الآخرين، أي إلى تناول ما يسهم في توفير دعائم العمل المؤسسي الناجح، وإلى ما يجب أن يتحلى به القياديون الإداريون للارتقاء بمستوى عملهم. إنها جملة من الأخلاقيات يتفق عليها المختصون ويضعونها في إطار الخبرات المكتسبة بصيغة وصايا تؤكد على ضرورة مشاورة الآخرين من أهل الخبرة في المجال المطلوب الاستشارة فيه؛ لأنه يجعل هؤلاء يشعرون بالتقدير وباحترام رأيهم. وقيل إن الاستشارة عين الهداية وقد خاطر من استغنى برأيه، والتودد إلى الناس والرفقة بهم والرحمة عليهم، وإشعار الآخرين أن الفكرة فكرتهم وجعلهم يعتقدون ويشعرون بأن حل مشكلة ما هو من ابتكارهم. وهذه أفضل طريقة؛ لحصول المسؤول على ما يريد إذ بإمكانه عرض أفكاره في عقل شخص آخر، ثم التحدث معه عن الأشياء التي يريدها وكيف يحصل عليها، وهذه الطريقة رائعة في التأثير على الآخرين. إضافة إلى ذلك مراعاة عدم انتقاد وتجريح شخصية الآخرين، بل نقد أفعالهم بغير شدة، وفي المقابل ينبغي توجيه المديح للشئ الذي قام به الشخص والثناء عليه وليس مدح الشخص ذاته.

يحتاج التعامل مع الآخرين استعداداً ذاتياً أولاً من قبل الشخص المسؤول بمهمة التواصل معهم، سواء على المستوى الإداري أو المجال الإنتاجي أو الخدماتي. فالمعركة الكبيرة التي يخوضها كل شخص هي: كيف يركز ويستجمع كل طاقته لإنجاز الأشياء التي تتطلب العمل بجد وبصورة مستمرة؟ انطلاقاً من قناعة عقلية واستعداد جسماني لبذل الطاقة بالقدر المناسب لإنجازها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يريد كل شخص حياة أكثر سعادة وتوازناً، ويبحث عن سبيل مأمون للخروج من دائرة الرتابة والحياة النمطية، والانتقال إلى رحاب أوسع من التفاؤل بالحياة والرضا عن الذات. وأحياناً تتزاحم المهمات المطلوبة في لحظة واحدة ويشعر المرء بأنه غير قادر على القيام بها؛ لأنه يجد نفسه منجذباً إلى اتجاهات عديدة في اللحظة ذاتها.

والإحساس بالانزعاج والإحباط أمام تزامم المهمات؛ سببه تشتت الطاقة بعيداً عن مركز المهمات، فعندما تتداخل في وقت واحد من الأوقات مهام فرعية أو ثانوية أخرى؛ تشتت الطاقة والتركيز عن المهمة المركزية ويتبدد الجهد والوقت الثمين وسيطر الشعور بالقلق والإحساس بالضيق؛ ويؤثر ذلك في قدرة الفرد على التواصل مع رؤسائه ومرؤوسيه والتعامل مع زملاء العمل وباقي العاملين. والحل هو عدم الانشغال بعيداً عن الأولويات التي يحددها الفرد مسبقاً على أجندة العمل اليومي، وعن المهام الأكثر أهمية التي حددها على المستوى الأسبوعي، وسرعة التوقع بطبيعة ما يمكن أن يبعده هذا الظرف الزمني-عن مهماته المحددة والعمل على منعها أو التقليل من فرص حدوثها؛ بهذا يمكن أن يلمس الفرد مدى سهولة عملية استجماع طاقته وتحكمه في استغلال وقته أفضل استغلال لأداء مهامه، دون حدوث مسببات تشتت الذهن والطاقة،

وحينها سيجد الفرد نفسه عنصراً فاعلاً وسيجده المجتمع عضواً نافعاً يجيد إدارة التعامل بـفن ■



أ. صبيحة بغورة *

“
جملة من
الأخلاقيات
المتفق عليها
كوصايا لتوفير
دعائم العمل
المؤسسي
الناجح



القضاء الإداري وتطبيقاته في المملكة العربية السعودية

تأليف: د. محمود أحمد عباينة

هذا الكتاب:

يُقدِّم هذا الكتاب رؤيةً مختلفةً عن القضاء الإداري وتطبيقاته في المملكة العربية السعودية، حيث اجتهد المؤلف في تقديم الموضوع وعرض الأفكار فيه بأسلوب رُوحي في المتطلبات الآتية:

١- الحدالة: ذلك أنَّ أغلب الكتب في هذا الموضوع قديمة من حيث تاريخ الإصدار، ومنها ما هو على نظام الديوان القديم، أو على قواعد المرافعات المُلغاة، أو أنها احتوت على تطبيقات واجتهادات قضائية عدل عنها الديوان في وقتنا الحاضر.

٢- التطبيقات: تمَّ التركيز على التطبيقات العملية والأمثلة؛ وبهذا يُميِّز عن أغلب المؤلفات المتداولة التي ركزت على الجانب المعرفي، ولم تحتوي على تطبيقات حديثة أو أمثلة من واقع البيئة القضائية في المملكة، أو أنها احتوت على تطبيقات قضائية في الأنظمة المقارنة قد لا تناسب مع بيئة وثقافة المملكة النظامية والقضائية.

٣- الشمولية: يتميز هذا الكتاب بالشمولية في المحتوى؛ ذلك أنَّ أغلب الكتب التي تمَّ الاطلاع عليها لم تتضمن كافة عناصر الموضوع؛ فمنها ما أغفل دعوى التعويض أو التأديب أو العقود، وبعضها أغفل المرافعات أو الاختصاصات الأخرى، واقتصر على دعوى الإلغاء فقط.

٤- التخصصية: يعدُّ هذا الكتاب من المؤلفات المتخصصة في النظام السعودي فقط دون مقارنة، ولا سيما أنَّ العديد من الكتب ومن خلال اتباع أسلوب المقارنة قد أدت إلى تشبُّت القارئ، إضافةً إلى أنَّ للمملكة خصوصيةً يتوجب مراعاتها وإيرؤها.

٥- التحكم: هذا الكتاب مُحكم بما يُمكن القارئ من سلامة الاطمئنان إلى المحتوى؛ إذ أنَّ المعلومات الواردة فيه رُوِّجت علمياً، والتزم المؤلف فيه بالأمانة العلمية، وتسلسل الأفكار، وسلامة اللغة، ومنهجية البحث.



مركز البحوث والدراسات

القضاء الإداري وتطبيقاته في المملكة العربية السعودية

تأليف: د. محمود أحمد عباينة

مركز البحوث والدراسات
بمعهد الإدارة العامة





التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص

