

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد 176 - صفر 1442هـ



اليوم الوطني الـ 90

وعاها

من الرخاء..وبهمم تتجه نحو القمم



ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات

منظور إداري

تأليف:

رامیش شاردا - دورسون دیلن - إفرایم توربان



والخصوصية والاعتبارات الإدارية في التحليلات.

على ذكاء الأعمال، والتحليلات، وعلم البيانات، ثم ينتقل إلى التحليلات الوصفية وتتضمُّن

طبيعة البيانات، والنمذجة الإحصائية، وتصوير البيانات، وذكاء الأعمال، ومستودعات البيانات ومصطلحات حديثة، مثل: بحيرات البيانات، متبوعة بالتحليلات التنبؤية وتتضمُّن عملية وطرق وخوارزميات التنقيب في البيانات، وتحليلات النص والويب ووسائل التواصل الاجتماعي، ويليها التحليلات التوجيهية، مثل الأمثلية والمحاكاة، ثم استعراض المفاهيم والأدوات الأساسية للبيانيات الضخمة، وينتهي الكتباب بالتعرف على الاتجاهيات المستقبلية

مستوياتهم وتخصصاتهم: مما جعله من الكتب الرائدة في السوق. وقد مَيّْزت هذه الطبعة

المنقحة من هذا الكتاب بالشمولية والوضوح وسهولة الاستخدام وتقديم مواد دقيقة ومُحدُّنَّهُ غير متوفرة في أيُّ نصُّ آخر؛ إضافةً للشرح التفصيلي المُعرِّزُ بحالات وأمثلة من عالم الواقع، مثل أفضل الممارسات لتوظيف الأفراد الأذكياء للأدوات المعلوماتية لتحسين الأداء والعلاقات في منظمات الأعمال والحكومات والمنظمات غير الرَّبحية؛ منما ارتقى



بالكتاب إلى مستوى الدُّعم المعلوماتي للعمل الإداري؛ وبشكلٍ أساسي صُنع القرار.

مركز البحوث والدراسات بمعهد الإدارة العامة



فـــي الـداخــل 176



مراسلات التحرين

توجه المراسلات إلى
رئيس التحرير
أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي
معمد الإدارة العامة
ص.ب ٢٠٥ الرياض ٢١١٤\
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:
١٣٥٦،٧٠
ردمك:
١٣١٩ - ٥٠٩٣
رقم الإيداع:

طُبعت بمطابع معهد الإدارة العامة



معالي مدير عام معهد الإدارة العامة: بقيادة خادم الحرمين الشريفين وولي العهد تتواصل مسيرة البناء والتنمية والتحديث الحضاري



ما بعد «كورونا»..العمل عن بـُعد واختفاء المكاتب فرضيات جديدة تتبناها المنظمات الدولية

الافتتاحية



الأمينة العامة لمجلس شؤون الأسرة د.هلا التويجري لـ «مجلة التنمية الإدارية»: شراكاتنا إستراتيجية تنموية والمتقاعدون ثروة وطنية



دراستان لمعهد الإدارة العامة توصيات بتحسين بنية العمل في وحدات المراجعة الداخلية وتبنى إستراتجية وطنية للبيانات المفتوحة



بمنطق «البجعة السوداء» عالم الإدارة يتعايش مع «كورونا»

تحتفل مملكتنا الغالية في يوم ٦ صفر١٤٤٢هـ الموافق ٢٣ سبتمبر ٢٠٠٠م بالذكرى الـ٩٠ لتوحيدها على يد المغفور له الملك المؤسس عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود-طيب الله ثراه-وذلك تحت شعار «همة حتى القمة». ويجسد الاحتفال بهذا اليوم التاريخي المجيد مسيرة تنموية حافلة بالعطاء، ومتوالية الإنجازات لوطن نفخر جميعاً بانتمائنا إليه؛ حيث أصبحت المملكة اليوم واحدة من أهم الدول التي تحظى باحترام العالم وتقديره.

ويأتي استقبال صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل مستشار خادم الحرمين الشريفين أمير منطقة مكة المكرمة، وصاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض، وصاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز أمير المنطقة الشرقية، لمعالي مدير عام المعهد د.بندر بن أسعد السجان؛ بمناسبة صدور الأمر الملكي الكريم بتعيينه مديرًا عامًا للمعهد بالمرتبة الممتازة، تأكيداً على مكانة معهد الإدارة العامة، ودوره المهم والفعال في مجال التنمية الإدارية بالملكة.

وعلى صفحات العدد الجديد من مجلة «التنمية الإدارية»، نفتح ملف قضية هذا العدد وتداعيات أزمة كورونا التي فرضت على العالم بأكمله حتمية العمل عن بُعد، وهو التوجه الذي تدعمه العديد من المنظمات الدولية الكبرى. وباتت معه سبل ابتكار نماذج جديدة من الوظائف والآليات تمثل واقعاً معاصراً. وأمام هذا الواقع تُثار العديد من التساؤلات بشأن المستقبل الذي ينتظر أسواق وآليات العمل؟

بشان المستقبل الذي ينتظر اسواق واليات العمل؟ كذلك نحاور الأمينة العامة لمجلس شؤون الأسرة د.هلا التويجري، والتي تجاذبنا معها أطراف الحديث حول عدد من الموضوعات والقضايا الإجتماعية والتنموية المهمة. ونستعرض معكم في هذا العدد تقريراً عن تعايش عالم الإدارة مع جائحة كورونا التي يعتبرها عدد من الخبراء والمتخصصين بمثابة «بجعة سوداء» لم يكن من المكن توقع حدوثها وانتشارها بهذا الشكل، وتأثيرها الكبير في كل المجالات، لا سيما عالم الإدارة ومجالاته المختلفة. كما نقدم لكم داخل العدد باقة متميزة ومتنوعة وجديدة من الأبواب والموضوعات والتقارير والمقالات لخبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري •

التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. منصور بن عبدالرحمن العتيبي

مدير إدارة الاتصال المؤسسي هاتف : ۸۲۹۷۱۱۷ - فاکس : ۵۷٤٥۰۲۲ otaibim@ipa.edu.sa

مديرا التحرير:

أ. عبدالعزيز بن إبراهيم الهدلق هاتف: ٥٢٥٣٠٤

hadlaqa@ipa.edu.sa

أ. شقران بن سعد الرشيدي

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

داتف: ۱۷٤٥،۳٤ mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

داتف: ۷٤٥٦٦٢ yousefsm@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. نورة بنت سعود الدوسري

الان ۱۶۱۰ کا ۱۶۸ هاتف aldosrayn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa



بمناسبة الاحتفال باليوم الوطني الـ ٩٠

معالي مدير عام معهد الإدارة العامة: بقيادة خادم الحرمين الشريفين وولي العهد مسيرة البناء والتنمية في وطننا الغالي لإستكمال مشروعات التطوير والتحديث







رفع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د.بندر بن أسعد السجان أسمى التهاني لخادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، وصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز ولي العهد، وناب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع-يحفظهما الله-بمناسبة احتفال المملكة باليوم الوطني التسعين. وقال معاليه: «إن احتفالنا بهذا اليوم التاريخي يجسد مسيرة تنموية حافلة بالعطاء، امتدت منذ عهد الملك المؤسس طيب الله ثراه-وتوالت الإنجازات لوطن نفخر جميعاً بانتمائنا إليه؛ حيث أصبحت المملكة اليوم واحدة من أهم وأبرز دول العالم، بما تمثله من ثقل سياسي، واقتصادي، وثقافي وحضاري، ومكانة رفيعة في مختلف المجالات، واستطاع هذا الوطن الشامخ بتوجيهات قيادته الرشيدة ومثابرة أبنائه أن يشق طريقه بخطوات وثابة مباركة نحو التميز والرقي في كافة المجالات بخصوصاً مجالات التنمية الإدارية. وأضاف معالي مدير عام معهد الإدارة العامة: «إن المشروع الحضاري والتنموي الشامل الذي تشهده المملكة في كافة المجالات يؤكد حرص قيادتنا الرهيدة على الارتقاء بأداء الأجهزة الحكوميه، ومواجهة التحديات الراهنة، بما يؤكد النظرة الثاقبة لخادم الحرمين الشريفين، وسمو ولى عهده الأمين، حفظهما الله- والتي تمثل نبراس عمل لنا نستلهم منها جميعاً المحرمين الشريفين، وسمو ولى عهده الأمين، حفظهما الله- والتي تمثل نبراس عمل لنا نستلهم منها جميعاً

قيم التفاني والعطاء؛ فأصبحت تجربتنا السعودية محط أنظار العالم ومفخره وطنية تجاوزت تجارب الكثير من دول العالم المتقدم، ورسمت صورة المملكة كوطن يُعلي قيم الإنسانية والحضارة والإزدهار».

وأكد معالي د.السجان على أن إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ كان بمثابة علامه فارقة وقوة وطنية هائلة لمزيد من العطاء والعزم، وتطوير لمجالات عملنا الوطني نحو آفاق معاصرة ومستقبلية، محورها الإنسان السعودي، وغايتها أن يتبوأ وطننا الحبيب مكانته الرفيعة بين باقي الأوطان.

ولفت معاليه إلى أن التنمية الإدارية في المملكة تعيش نماءً لافتاً في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، مشيراً إلى الدعم الكبير الذي يلقاه معهد الإدارة العامة من حكومة خادم الحرمين الشريفين، والذي مكنه من القيام بدوره الريادي والتنموي، في تطوير الإدارة الحكومية، وتعزيز فاعلية أداء الجهاز الحكومي، وكذلك النهوض بالكفاءات البشرية التي تسهم في التنمية الشاملة. وسيظل المعهد يسهم بدور فعال في منظومة العمل التنموي الوطني، من خلال كافة أنشطته والأدوار المنوطة به، بما يمتلكه من إمكانيات بشرية وتقنية متطورة. واختتم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د.بندر السجان، تصريحه داعياً الله العلي القدير أن يحفظ قائد المسيرة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين حفظهما الله-؛ ومؤكداً أن معهد الإدارة العامة سيشارك بكامل طاقاته في مسيرة البناء والتنمية في وطننا الغالي، لتتبوأ المملكة مكانتها الجديرة بها في مصاف دول العالم المتقدمة، وأن يمنَ الله على الوطن والمواطنين بمزيد من الرخاء والرفاهية

والأمن والاستقرار.

أمراء مكة والرياض والشرقية يستقبلون معالي الدكتور بندر السجان بمناسبة صدور الأمر الملكي بتعيينه مديرًا عامًا للمعهد بالمرتبة الممتازة

استقبل صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل مستشار خادم الحرمين الشريفين أمير منطقة مكة المكرمة في مكتبه بجدة، معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د.بندر السجان، يرافقه مدير عام فرع المعهد بجدة د. ياسر هوساوي؛ وذلك بمناسبة تعيينهما. كما رافقت معاليه مدير عام الفرع النسوي للمعهد بمنطقة مكة المكرمة د. سارة العتيبي.

وقد هنأ الأمير خالد الفيصل د.السجان، ود.هوساوي، بمناسبة تعيينهما، سائلاً الله لهما التوفيق في مهام عملهما. وجرى خلال الاستقبال استعراض سُبل تعزيز التعاون المشترك بين الإمارة والمعهد لتقديم دورات تدريبية لمنسوبي الإمارة بمختلف مستوياتهم العلمية والوظيفية؛ بهدف الارتقاء بالخدمات المقدمة للمستفيدين في المنطقة. واستمع سموه إلى إيجاز عن الخدمات التي يقدمها معهد الإدارة العامة في مجالات التدريب والاستشارات وغيرها، إلى جانب شرح عن خطط المعهد المستقبلية المزمع تنفيذها في المنطقة خمحافاتها.

كما استقبل صاحب السمو الملكي الأمير بدر بن سلطان بن عبد العزيز نائب أمير منطقة مكة المكرمة في مكتبه بجدة، معالي مدير عام المعهد د.بندر السجان، يرافقه مدير عام المعهد بجدة د.ياسر هوساوي، بمناسبة تعيينهما، وكان برفقتهما مدير عام الفرع النسوي للمعهد بمنطقة مكة المكرمة د.سارة العتيبي.

أميرالرياض

وفي ذات السياق استقبل صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض فيصل بن بندر بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض في مكتبه بقصر الحكم، معالي مدير عام معهد الإدارة المعهد؛ وذلك بمناسبة صدور الأمر الملكي الكريم بتعيين د.السجان مديرًا عامًا للمعهد بالمرتبة الممتازة. وقدم سموه التهنئة لمعالي د. السجان بالثقة الملكية المغالية، متمنياً له دوام التوفيق والنجاح. كما أثنى سموه على الدور الفعال الذي يقوم به معهد الإدارة العامة في التنمية الإدارية بالمملكة، مشدداً على أهمية الاستشادة مما يقدمه المعهد في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات.

وأعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة من جهته عن شكره وامتنانه لسمو أمير منطقة الرياض على التهنئة والدعم والمتابعة التي يحظى بها المعهد من

سموه واهتمامه البالغ بمخرجاته وإنجازاته. وقدم د. السجان خلال الاستقبال التقرير السنوي لإنجازات المعهد ومجموعة مختارة من آخر الإصحدارات والدراسات العلمية في مجال البحوث والتدريب وغيرها. كما التقى معالي وكيل إمارة منطقة الرياض الدكتور فيصل بن عبد العزيز السديري في مكتبه بالإمارة، معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور بندر بن أسعد السجان، وعدداً من قيادات المعهد، بمناسبة صدور الأمر الملكي بتعيينه مديراً عاماً للمعهد بالمرتبة المتازة.

أميرالشرقية

وفي ذات الإطار استقبل صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبد العزيز أمير المنطقة الشرقية معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. بندر السجان، ومدير عام فرع ومدير عام الفرع النسوي بالمنطقة د. حصة العقيل، بحضور وكيل إمارة على تقرير جهود المعهد ومنجزاته، على تقرير جهود المعهد ومنجزاته، التدريبية التي انطلقت مع بداية التحام المتدريبي الحالي، وخطط المعادرات المعهد للتطوير في مختلف

كما التقى صاحب السمو الملكي

الأمير أحمد بن فهد بن سلمان بن عبد العزيز، نائب أمير المنطقة الشرقية، بمعالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. بندر بن أسعد السجان، يرافقه مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية د. محمد بن صالح البخيتي، ومدير عام فرع المعهد الإدارة العامة النسوي بالمنطقة الشرقية د. حصة العقيل ونوه سموه بما يحظى به معهد الإدارة العامة من القيادة الرشيدة - يحفظها الله - منذ تأسيسه من رعاية واهتمام أسهم في تطوير قدراته، وتعزيز برامجه التدريبية والتطويرية.

من جانبه قدّم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د.بندر السجان، شكره لسمو أمير المنطقة الشرقية وسمو نائبه، على ما يحظى به المعهد من دعم ومتابعة، وحرص على مشاركته في تطوير الأجهزة العامة والعاملين بها؛ عبر خدمات البحوث والاستشارات والتّدريب التي يقدمها المعهد. ■







إنشاء وزارة الصناعة والثروة المعدنية





في التاسع والعشرين من ذي الحجة ١٤٤٠هـ أصدر الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود-يحفظه الله-أمراً ملكياً بإنشاء وزارة الصناعة والثروة المعدنية.

الرقم: أ/ ٤٧٢

التاريخ: ٢٩ /١٢/ ١٤٤٠ هـ

بعون الله تعالى

نحن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على النظام الأساسي للحكم، الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/ ٩٠) بتاريخ ٢٧/ ٨/ ١٤١٢ هـ.

وبعد الاطلاع على نظام مجلس الوزراء، الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/ ١٣) بتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ.

وبعد الاطلاع على الأمر الملكي رقم (أ/ ١٣٣) بتاريخ ١٤٣٧/٧/٣٠هـ.

. وبعد الاطلاع على الأنظمة والتنظيمات والأوامر والمراسيم الملكية والقرارات ذوات الصلة.

وبناءً على ما تقتضيه المصلحة العامة.

أمرنا بما هو آت:

أولاً: تُنشأ وزارة باسم "وزارة الصناعة والثروة المعدنية" وتُنقل إليها الاختصاصات والمهمات والمسؤوليات المتعلقة بقطاعي الصناعة والثروة المعدنية. ثانياً: يُعدَل اسم "وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية" ليكون "وزارة الطاقة".

ثالثاً: تتولى "وزارة الطاقة" الاختصاصات والمهمات والمسؤوليات المتعلقة بـ "وزارة الصناعة والثروة المعدنية" حتى نهاية السنة المالية الحالية، وتبدأ ""وزارة الصناعة والثروة المعدنية" مهامها في بداية العام المالي القادم.

رابعاً: تقوم هيئة الخبراء بمجلس الوزراء بالتنسيق مع من تراه من الجهات ذوات العلاقة خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ أمرنا هذا -بالآتي:

١- وضع الترتيبات اللازمة لنقل وتحديد الاختصاصات والأجهزة والموظفين والوظائف والممتلكات والبنود والاعتمادات وغيرها.

٢- مراجعة الأنظمة والتنظيمات والأوامر والمراسيم الملكية والقرارات التي تأثرت بأمرنا هذا واقتراح تعديلها تمهيداً لاستكمال الإجراءات النظامية اللازمة.

خامساً: يبلغ أمرنا هذا للجهات المختصة لاعتماده وتنفيذه.

سلمان بن عبدالعزيز آل سعود ■

اليوم الوطني وبناء الانسان السعودي

تحل مناسبة اليوم الوطني السعودي الـ٩٠ هذا العام، والمملكة تواصل مسيرة العطاء والمناء الحافلة بالمنجزات الوطنية في مختلف المجالات الحضارية، فهنا يد عازمة تبني لتحقق التنمية للوطن والمواطن، وأخرى حازمة تواجه التحديات وتتجاوز المعوقات لتحافظ على المكتسبات.

لقد شهدت المملكة العربية السعودية عبر مسيرتها التنموية نهضة شاملة قامت على بناء الإنسان السعودي في مرتكزها الأول، وفق تحولات مهمة واكبت في جوهرها معطيات العصر ومتغيراته؛ لتعزيز مفهوم تنمية المواطن في كافة المسارات الحضارية وتعزيز قدراته ليخدم وطنه. ويأتي الاحتفال باليوم الوطني هذا العام ليكرس الانتماء تحت شعار «همة حتى القمة»، وللدلالة على مدى التقدم والتطور الذي تشهده المملكة في السنوات الأخيرة بسواعد أبنائها وبناتها. فشعار اليوم الوطني «همة حتى القمة» يُستلهم من مقولة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز، ولي العهد: «همة السعوديين مثل جبل طويق»؛ في دلالة واضحة على الهمة العالية التي يتمتع بها الإنسان السعودي في مواجهة التحديات وتجاوزها لدفع مسيرة التنمية الوطنية وتحقيق التقدم والازدهار.

وإن ما نراه حالياً في دوائر اهتمام خطط الدولة التنموية وبرامجها الطموحة، هو أن الإنسان السعودي يظل المحور الرئيسي في تحقيق شمولية النهضة التي تعيشها بلادنا الغالية في هذه الفترة المتميزة من تاريخها الحديث. فالخطط تُرسم في هذا العهد الزاهر وفق نهج اقتصادي وإداري دقيق يسهم في صناعة وطن قوي، وبناء إنسان طموح وفق رؤية إبداعية ترسم ملامح تجعل من الوطن والمواطن أكثر تطوراً وازدهاراً، ومواكبة للحياة العصرية. كذلك تستثمر دور الإنسان السعودي؛ بوصفه الثروة الوطنية التي تنافس بها المملكة الدول المتقدمة في مسارات التحديث والتطور.

إن اليوم الوطني هو مناسبة سنوية وطنية مهمة تستنهض فينا مزيداً من البدل والعطاء؛ لتعزيز ما تحقق لبلادنا من إنجازات وطنية، وتحولات نوعية حيوية في مسيرة متواصلة من التقدم والازدهار على مختلف المستويات والأصعدة



أ. منصور العتيبي

الإنسان السعودي محور

66

اهتمام الخطط

التنموية

للدولة في هذا

العهد الزاهر



اليوم الوطني الـ ٩٠

٩٠ عاماً من الرخاء والتنمية..وبهمم تتجه نحو القمم

تحتفل مملكتنا الغالية في يوم ٦ صفر٢٤٢ه الموافق ٢٣ سبتمبر ٢٠٢٠م بالذكرى الـ ٩٠ لتوحيدها على يد المغفور له الملك المؤسس عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود -طيب الله ثراه -وذلك تحت شعار «همة حتى القمة». ويجسد الاحتفال بهذا اليوم التاريخي المجيد مسيرة تنموية حافلة بالعطاء، ومتوالية الإنجازات لوطن نفخر جميعاً بانتمائنا إليه؛ حيث أصبحت المملكة اليوم واحدة من أهم الدول التي تحظى باحترام العالم وتقديره.



















===== =====

هل عفا عليك الزمن وظيفياً؟

يقول أبو العتاهية: (إذا ما مضَى القَرْنُ الذي كُنتَ فيهم - وخُلفْتَ في قَرْنِ فَأَنْت غَريبُ). الغربة في العمل هي أسوء شعور قد يتسلل إلى روح الموظف، وهي السبب الأكيد في ظهور ممارسات سلبية غير معتادة على بعض الموظفين أدناها الانعزال والانكفاء على الذات، وأشدها ضرراً وأسهلها رمي التهم على الآخرين أو على القائد أو على طبيعة وبيئة العمل؛ في محاولة منهم لفك لغز تلك الغربة التي يشعرون بها. والأكيد أن البعض يتساءل عن ماهية هذه الغربة؟ وهل هناك حلول جذرية لها؟

قالحقيقة هناك الكثير من الموظفين الذين أرغمهم الواقع المتسارع والتطور العجيب قالتقنية والكم الكبير من المعرفة إلى الشعور بالغربة قالعمل، وأسوء ما قد يشعر به الموظف أن (الزمن قد عفا عليه وهو لا يعلم)، ولكنه مكشوف أمام الآخرين. وتتشكل الغربة عند الموظف قالأفكار القديمة التي تملأ ذهنه، فهي لا تشبه الواقع، ولا تعكس المستجدات، أو قطريقة التعامل مع الآخرين، أو قرفض استخدام التقنية الحديثة، أو حتى عدم الإيمان بجدواها. والتحول من شخص إيجابي واثق من نفسه قرفت ومنية سابقة إلى شخص سلبي حانق وكاره للعمل، وغير قادر على إدارة ذاته، يفضل العمل بأسلوب التفكير العصامي الذي يلغي مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، والتعالي على التدريب والتطوير بحجة الخبرة. علماً أن الخبرة ليست بعدد السنوات بقدر ما تعتمد على ما تم اكتسابه من قدرات من خلال التعلم الناتي، وما تم تحقيقه من إنجازات. وللأسف عندما يتسرب شعور الغربة قالعمل إلى أحدهم، لا يقوم بتجربة العمل مع الآخرين، مع الآخرين في محاولة لفهمهم والتعرف على قدراتهم، أو اكتشاف ذاته ونقاطه العمياء، بل يهرب لأخذ مهدئات لهذه الحالة من خلال محاربة كل جديد، أو التقليل من جهود الأخرين، ومهاجمتهم، وعدم الاعتراف بما يقدمونه من أفكار والاستهانة بطاقاتهم وخبراتهم؛ مما يخلق وبهاجمتهم، وعدم الاعتراف بما يقدمونه من أذاء المنظمة، ويعرقل تحقيقها رؤيتها ورسالتها.

إن وجود فجوة كبيرة في قدرات الموظفين وارتفاع درجة هذه الفجوة خطر محدق على المنظمة والموظف؛ لذا من المهم الكشف المبكر عن أعراض التقادم في الوظيفة. فإن شعرت بوجودها؛ فلا تنتظر حتى تسمع (عفا عليه الزمن)، بل طور نفسك فوراً ولا تهدر وقتك فيما يقلل من شأنك. واجه ذاتك. اقرأ في مستجدات التخصص. تابع المهتمين في المجال وشاركهم آرائك وأفكارك. تبادل الخبرات مع الخبراء والممارسين. قدم مبادرة أو أفكاراً للعمل. كن شخصاً مرناً قابلاً للتطور والتغيير وفقاً للمستجدات المفروضة على العالم؛ لأن هذه هي الطريقة الوحيدة لإدارة صراء البقاء الذي أجبرت على أن تخوضه. وثق في أن لكل شيء دورة حياة حتى المهارات!!

. د. مها بنت شعلان القرني

66

الغربة في العمل هي أسوء شعور قد يتسلل إلى روح الموظف

15

العدد ١٧١-صفر-١٤٤٨هـ

* أكاديمية تطوير القيادات الإدارية-معهد الادارة العامة

تستهدفان استطلاع القضايا الإدارية التي تواجة الأجهزة الحكومية

دراستان لمعهد الإدارة العامة توصيان بتحسين بيئة المراجعة الداخلية وتبني إستراتجية وطنية للبيانات

سعى معهد الإدارة العامة منذ تأسيسه إلى تعزيز التنمية الإدارية الشاملة في الأجهزة الحكومية من خلال تنفيذ أنشطة رئيسية تتمثل في التدريب والاستشارات والبحوث والدراسات. وهذه الأنشطة يتم تنفيذها من خلال المركز الرئيس بمدينة الرياض وفروع المعهد المنتشرة في المملكة. مما مكن معهد الإدارة العامة من أن يكون واحداً من أفضل المؤسسات التي تعنى في مجال التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية والوطن العربي.

إعداد: سامح الشريف



أنشطة المعهد، فقد تم إطلاق هذا النشاط عام ١٤٣٨هـ من خلال إنشاء إدارة الدراسات بمركز البحوث والدراسات بهدف استطلاع ومعرفة أهم القضايا الإدارية التي تواجه الأجهزة الحكومية المختلفة والمساعدة في حلها، كما يسعى المعهد من خلال نشاط الدراسات لتعزيز جوانب التنمية الإدارية في الأجهزة الحكومية لتواكب كل ما هو جديد في بيئة يتسارع فيها التغيير بشكل كبير وبما يمكنها من حمل أعباء التنمية والإستراتيجيات الوطنية الطموحة المتعلقة بالتنمية الإدارية وأهمها رؤية المملكة ٢٠٣٠. وينفذ المعهد ضمن أنشطته، دراسات تطبيقية تهدف إلى تشخيص وفهم واستشراف القضايا الإدارية التي تواجه الأجهزة الحكومية بطرق علمية للوصول إلى حلول عملية تدعم متخذ القرار. حيث تم عمل دراسة ميدانية من خلال فريق بحثي؛ بهدف حصر ورصد أهم القضايا/المشكلات ذات العلاقة بالتنمية الإدارية والتي تؤثر سلبا على أداء الأجهزة الحكومية في الملكة، وتحديد درجة أهميتها ودرجة انتشارها وذلك لتشخيصها ودراستها مستقبلاً. وقد أنجز المعهد أول دارستين خلال العام الحالى وهما: دراسة «نهج البيانات المفتوحة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية»، ودراسة «جودة المراجعة الداخلية في الوزارات في المملكة العربية

ويعتبر نشاط الدراسات من أهم وأحدث

المراجعة الداخلية

تعد المراجعة الداخلية إحدى الركائز المهمة التي تسهم في نجاح المنظمات وتحسين عملياتها من خلال خدمات التأكيد والاستشارات والتوصيات التي يقدمها نشاط المراجعة الداخلية حيال فاعلية

46

نشاط بحثى مكثف لتعزين جوانب التنمية الإدارية في القطاع الحكومي

عمليات إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة الداخلية. كما تسهم المراجعة الداخلية في دعم القائمين على هذه المنظمات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية والتشغيلية لمنظماتهم من خلال تأكيد الالتزام وتطوير الأداء التشغيلي. ونظراً لوجود عوامل عديدة تؤثر على قدرة هذا النشاط على القيام بما أنيط به من مهام؛ مما ينعكس على جودة المراجعة الداخلية في هذه الجهات، ولضمان قيام وحدات المراجعة الداخلية بعملها على الوجه الأمثل الذي يحقق الهدف من إنشائها؛ تم إجراء دراسة بعنوان: «جودة المراجعة الداخلية في الوزارات في المملكة العربية السعودية». وقد استهدفت الدراسة بناء نموذج لقياس جودة المراجعة الداخلية في الأجهزة العامة والذي سيتأتى من خلاله قياس جودة وفاعلية نشاط المراجعة الداخلية في الجهات الحكومية؛ من أجل إلقاء الضوء على واقع جودة المراجعة الداخلية فيها والخروج بتوصيات ومقترحات تسهم في مساعدة هذه الجهات على معالجة جوانب الضعف وتطوير جوانب القوة في نشاط المراجعة الداخلية. وتتمثل منهجية الدراسة في تصميم نموذج لقياس جودة المراجعة الداخلية في الأجهزة العامة وتطبيقه على وحدات المراجعة الداخلية في الوزارات محل الدراسة من حيث ملائمة الوضع التنظيمي وتوافر الموارد البشرية اللازمة لتأهيلها وسلامة وكفاءة وفاعلية

الإجراءات المتبعة وجودة وكفاية مخرجات وتقارير المراجعة الداخلية وآليات متابعة النتائج والتوصيات والالتزام بالمتطلبات النظامية ومعايير المراجعة الداخلية الدولية بحيث تم جمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم والخروج بالتوصيات الملائمة من خلال نتائج تقييم جودة المراجعة الداخلية في الوزارات والمستقاة من نموذج التقييم الذي تم تطويره والمقابلات الشخصية مع مدراء وحدات المراجعة الداخلية في الوزارات، في حين تم تطوير النموذج من خلال معايير المراجعة الداخلية الدولية والمتطلبات النظامية والإطار النظرى والدراسات السابقة في موضوع الدراسة. ويتمثل مجتمع الدراسة في وحدات المراجعة الداخلية (وحدة -إدارة -إدارة عامة) في جميع الوزارات في المملكة وقت إجراء الدراسة والبالغ عددها ٢٣ وزارة في حينه، استجاب منها ١٣ وزارة خلال الحدود الزمنية للدراسة. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج المهمة، حيث أظهر متوسط نتائج قياس الجودة في جانب المدخلات في الوزارات المشاركة في الدراسة مستوى مقبولا، إذ بلغت النسبة ٤٦٪، وتم تناول المدخلات من خلال التطرق لخمسة عناصر تتمثل في الآتى: الميثاق: أظهر متوسط نتائج تقييم حالة الميثاق لدى الوزارات المشاركة مستوى مقبولاً يحتاج إلى تحسين، إذ بلغت نسبة

الوضع التنظيمي: أظهر متوسط نتائج تقييم حالة الوضع التنظيمي لدي الوزارات المشاركة مستوى مقبولا يحتاج إلى تحسين، إذ بلغت نسبة التقييم ٤٣٪

تقييم جودة الميثاق ٥٢ فقط.

الاستقلالية والموضوعية: أظهر متوسط نتائج تقييم حالة الاستقلالية والموضوعية



دعــم الإدارة (الوزير): أظهر متوسط نتائج تقييم عنصر دعــم الإدارة لـدى الــوزارات المشاركة مستوى مقبولاً: إذ بلغت نسبة التقييم لهذا العنصر

التخطيط: أظهر متوسط نتائج تقييم حالة التخطيط لدى الوزارات المشاركة مستوى مقبولاً يحتاج

إلى تحسين؛ إذ بلغت نسبة التقييم ٤٨٪.

التنفيذ: أظهر متوسط نتائج تقييم حالة
التنفيذ لدى الوزارات المشاركة مستوى
مقبولاً يحتاج إلى تحسين؛ إذ بلغت نسبة
التقييم ٥٥٪. وأظهر متوسط نتائج قياس
الجودة في جانب المخرجات في الوزارات
المشاركة في الدراسة مستوى مقبولاً؛ إذ
بلغت النسبة ٥٦٪، وتم تناول المخرجات من
خلال التطرق لعنصرين اثنين هما:

التقارير: أظهر متوسط نتائج تقييم حالة التقارير لدى الوزارات المشاركة مستوى مقبولاً؛ إذ بلغت نسبة التقييم ٦٠٪.

متابعة النتائج: أظهر متوسط نتائج تقييم حالة متابعة النتائج لدى الوزارات المشاركة مستوى غير مرضي، إذ بلغت نسبة التقييم ٣٦٪ فقط.

وأوصت الدراسة السوزارات بتحسين بيئة العمل المادية في دواويس الوزارات لوحدات المراجعة الداخلية بما يحقق لها الخصوصية ويحافظ على سرية المعلومات، ودعم وحدات المراجعة الداخلية بالبرامج التقنية الاحترافية وتفعيل استخدامها في

عمليات المراجعة، ودعم منسوبي وحدات المراجعة الداخلية للحصول على شهادات مهنية في المراجعة الداخلية مثل CISA ونحوها، كما أوصت الدراسة المجهات الأخرى بتطوير اللائحة الموحدة للمراجعة الداخلية لتتضمن عناصر تعنى برفع مستوى الجودة، وتطوير برامج تدريبية في مجال المراجعة الداخلية تتراوح بين قصيرة ومتوسطة المدة لتمكين

66

توصية بتطوير اللائحة

الموحدة للمراجعة الداخلية

وإعداد برامج تدريبية

جديدة

البيانات المفتوحة

الالتحاق بها.

العاملين في وحدات المراجعة الداخلية من

وعلى جانب آخر، تعتبر البيانات المفتوحة أحد الموضوعات المهمة التي تعزز التقدم في مجال الحكومة الإلكترونية سعيا لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ ولذلك تم تنفيذ دراسة بعنوان: «تبنى الأجهزة الحكومية لنهج البيانات المفتوحة بالملكة العربية السعودية» من قبل فريق من المتخصصين في معهد الإدارة العامة. وعلى الرغم من قيام العديد من الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بفتح بياناتها عبر إتاحتها العديد من مجاميع البيانات على الإنترنت والتي يمكن لأي مستفيد استخدامها بحرية وبدون قيود تقنية أو مالية أو قانونية، بل ويحق لهم إعادة استخدامها ونشرها؛ إلا أن هذا التوجه لم يتم إخضاعه لتقييم موضوعي بهدف تحديد ما تم إتاحته من بيانات، وما هي مواطن القوى وأوجه القصور التي من الممكن أن تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من هذا التوجه. ومن هنا برزت لدى الوزارات المشاركة مستوى ضعيفاً يحتاج إلى تحسين كبير، إذ بلغت نسبة التقييم ١٥٪ فقط.

كفاءة فريق المراجعة: أظهر متوسط نتائج تقييم كفاءة فريق المراجعة لدى الوزارات المشاركة مستوى مقبولاً يحتاج إلى تحسين، إذ بلغت نسبة التقييم ٥٥٪.

برنامج ضمان وتحسين الجودة؛ أظهر متوسط نتائج تقييم برنامج ضمان وتحسين الجودة لدى الوزارات المشاركة مستوى ضعيفاً جداً يحتاج إلى تحسين كبير؛ إذ بلغت نسبة التقييم ه/ فقط.

كما أظهر متوسط نتائج قياس الجودة في جانب العمليات في الوزارات المشاركة في الدراسة مستوى مقبولاً؛ إذ بلغت النسبة ٢٥٪، وتم تناول العمليات من خلال التطرق لأربعة عناصر تتمثل في:

الاستقلالية والموضوعية؛ أظهر متوسط نتائج تقييم حالة الاستقلالية والموضوعية في محور العمليات لدى الوزارات المشاركة مستوى غير مرضي ويحتاج إلى تحسين؛ إذ بلغت نسبة التقييم ٤٠٪ فقط.

■ دراسة جودة المراجعة الداخلية فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية الهدف: بنـــاء نمــوذج لقــياس جـــودة المــراجعة الداخلية في الأجـهزة الحكومـية يتم من خــلاله قـياس جودة وفاعـلية نشاط المـراجعة الداخلية في الوزارات السعودية . محاور قياس جودة المراجعة الداخلية • التقارب 60% • الاستقلالية والموضوعية 40% • المىثاة، 52% وعم الادارة 58% التخطيط 48% • الاستقلالية والموضوعية 15% • كفاءة فريق المراجعة 55% • التنفيذ 55% · ضمان وتحسين الجودة 5% دعم وحدات المراجعة الداخلية بالبرامج التقنية الاحترافية. السعي للحصول على شهادات مهنية مثل CIA& CIAS. تطوير اللائحة الموحدة للمراجعة الداخلية. التوصيات :

أو معدلة، والعمل على تحديث البيانات

بشكل مستمر، وإتاحة كميات كبيرة من

البيانات، وإتاحة البيانات بصيغ غير

مخصصة الملكية، وتوفير بيانات وصفية

لكافة مجاميع البيانات. كما أوصت

الدراسة بالعمل على إعداد إستراتيجية

وطنية للبيانات المفتوحة تتضمن رسالة

ورؤية ومستهدفات ومعايير أداء واضحة

ومحددة ومتوائمة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠،

والعمل على تطوير آليات لدعم وتشجيع

الأجهزة الحكومية على إتاحة بياناتها

ونشر الوعى بأهمية البيانات المفتوحة من

خلال ورش العمل والندوات والمؤتمرات،

والعمل على تنفيذ دراسيات تختص

بقياس الأثر الناتج عن تبنى نهج البيانات

المفتوحة وبحث المعوقات التي من الممكن

أن تحول دون إتاحة الجهات الحكومية

لبياناتها، واستحداث وحدات تنظيمية

داخل الأجهزة الحكومية تختص بالبيانات

وتعيين متخصصين في هذا المجال لتمكين

الأجهزة الحكومية من تبنى نهج البيانات

المفتوحة 🔳

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المهمة، فبالنسبة للجهات الحكومية العشر الأولى في المؤشر العام وفق مقياس نهجالبيانات المفتوحة المعتمد في الدراسية؛ فقد جاء بنك التنمية الاجتماعية في المركز الأول مقارنة بالجهات الحكومية الأخــرى الـتـى تنبت نهج البيانات المفتوحة وحصل على ٥٥٪ من

من التفاصيل وليست بأشكال مجملة

"

بنك التنمية الاجتماعية

ووزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية في صدارة الحهات

الحكومية وفقا لمؤشر البيانات

المفتوحة

المشكلة الأساسية لهذه الدراسة والتي

تم معالجتها من خلال رصد وتحليل

واقع إتاحة الأجهزة الحكومية بالمملكة

لبياناتها الحكومية المفتوحة وبناء مؤشر

وطنى لتقييم إتاحة البيانات الحكومية

المفتوحة وتصنيف الأجهزة الحكومية

حسب نوعها وفقا للمؤشر الوطنى المقترح وتقديم التوصيات العلمية والعملية؛

لتعزيز توجه المملكة وأجهزتها نحو تبني

هذا النهج. وبالنسبة للحدود الزمنية

للدراسة؛ فقد اقتصر التقييم الخاص

ببناء المؤشر المقترح على حالة الأجهزة

الحكومية السعودية في مجال البيانات

المفتوحة بنهاية تاريخ ٣سبتمبر ٢٠١٩م. أما

بشأن الحدود المكانية للدراسة؛ فاقتصر

تطبيق الدراسة على الأجهزة الحكومية

العاملة بالمملكة والصادرة بقرار أو مرسوم

ملكى والتي قامت بإتاحة بياناتها أو

جزء من بياناتها المفتوحة وفقا لتعريف

البيانات المفتوحة. وقد شملت الدراسة

الأجهزة الحكومية التى يمكن تصنيفها

إلى: الوزارات و الهيئات و الجامعات و

أمانات المدن و أمانات المناطق و المؤسسات

الحكومية والبنود والصناديق الحكومية

والأجهزة الحكومية الأخرى الواقعة

خارج نطاق التصنيفات السابقة. وتعرف

الدراسة البيانات المفتوحة بأنها: «البيانات

المتاحة مجانا عبر الإنترنت لأي مستفيد

لاستخدامها وإعادة نشرها وتداولها لأي

غرض من الأغراض دون انتهاك لحقوق

الملكية الفكرية المعتبرة».

درجات المؤشر، تلاه وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية فيالمركز الثاني بنسبة ٥,٧٨٪، ثم جامعة الملك خالد بنسبة ٨٢,٥٪ في المركز الثالث، وفي المركز الرابع حلت هيئة وكالة الأنباء السعودية بنسبة ٥,٧٧٪، ثم كل من وزارة التجارة والاستثمار (سابقاً)، ووزارة التعليم، والهيئة العامة للغذاء والدواء، ومستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بنسبة ٧٥٪ بالتساوى، يليهم كل من وزارة البيئة والمياه والزراعة، ووزارة العدل بنسبة ٥,٧٢٪ بالتساوي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ٧٨ جهة حكومية بادرت بتبنى نهج البيانات المفتوحة من أصل ٢٤٥ جهة وبذلك فإن نسبة الجهات التي تبنت نهج البيانات المفتوحة في المملكة خلال الإطار الزمني للدراسة هو ١٩٨٨٪. وأوصت الدراسة الجهات الحكومية التي تبنت نهج البيانات المفتوحة بالعمل على إتاحة البيانات المفتوحة كما تم جمعها من المصدر مع أفضل مستوى ممكن

العدد ١٧١ - صفر - ١٤٤

المسلك الإيجابي للجهة الإدارية في الاستجابة للتظلم

حرصًا من المنظم السعودي على استقرار المراكز القانونية المترتبة على القرارات الإدارية؛ فقد حدد في الفقرة (٤) من المادة (٨) من نظام المرافعات أمام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣) وتاريخ ١٤٣٥/١/٢١هـ ميعاد ستين يومًا وتاريخ ١٤٣٥/١/٢١هـ والمعدّل بالمرسوم الملكي رقم (م/٥٥) وتاريخ ١٤٣٦/٩ هـ ميعاد ستين يومًا لمفع دعوى الإلغاء. تبدأ من تاريخ العلم بالقرار الصادر برفض التظلم، أو من تاريخ انتهاء مدة الستين يومًا المحددة للجهة للبت في التظلم دون البت فيه، أو مضي ستين يومًا على عدم تنفيذ الجهة الإدارية لقرار وزارة المخدمة المدنية لصالح المتظلم، وذلك كله حسب الأحوال. ولكن الإشكالية تحدث هنا عندما تستشعر الجهة الإدارية (المعنية)أن للمتظلم حقًا مهضومًا، وتسلك مسلكًا إيجابيًا نحو إجابته لتظلمه، إلا أن مسلكها هذا يستغرق وقتًا يجاوز الميعاد المحدد لها نظامًا للرد على التظلم، فهل لهذا المسلك أي أثر على ميعاد رفع دعوى الإلغاء؟

أخذ القضاء الإدارة يُعد بمثابة رفض له، وهذه القرينة ينفيها قيام جهة الإدارة باستشعار حق طالب وقبل جهة الإدارة بأستشعار حق طالب الإلغاء وسلوكها مسلكًا إيجابيًا واضحًا نحو إجابته إلى طلبه، وأن موقف جهة الإدارة لا يتحدد على الإلغاء وسلوكها مسلكًا إيجابيًا واضحًا نحو إجابته إلى طلبه، وأن موقف جهة الإدارة لا يتحدد على نحو ثابت إلا بالإفصاح النهائي عن موقفها. (قرار هيئة التدقيق مجتمعة رقم ٤٤ لعام ١٤٣هـ). وعلى ذلك فإن القضاء الإداري في المملكة قد أثبت اجتهادًا مفاده: امتداد الميعاد المقرر للبت في التظلم حال اتخاذ المجهة الإدارية مسلكًا إيجابيًا واضحًا نحو الاستجابة إلى التظلم، بحيث يبدأ ميعاد رفع الدعوى خلال ستين يومًا من التاريخ التي تُفصح فيه جهة الإدارة عن موقفها النهائي من التظلم، أي من تاريخ إبلاغ المتظلم بقرارها في التظلم.

غير أن تفرقة يلزم أن تقوم بين مسلك الجهة الإيجابي في بحث التظلم، ومسلكها الإيجابي في الاستجابة للتظلم؛ ذلك أن—وكما استقر قضاء المحكمة الإدارية العليا في مصر مُتوَّجًا بقضاء دائرة توحيد المبادئ بها قيام جهة الإدارة ببحث التظلم من كافة جوانبه، بما يتطلبه ذلك البحث من استيفاء بعض المعلومات والبيانات التي تُمكنها من تكوين الرأي السليم في موضوع التظلم، ليس هو المسلك الإيجابي المقصود الذي يُعتد به في هذا الشأن؛ وذلك لأن سلوك الجهة الإدارية مسلكاً إيجابياً في بحث التظلم المقدم إليها هو أمر طبيعي وهو واجبها الذي يُفترض قيامها به بالنسبة لأي تظلمه تظلم. بل إن المسلك الإيجابي يتعين أن يتسم بالجدية والوضوح في سبيل إجابة المتظلم إلى تظلمه بعد استشعارها حقه فيه، وأن تنبئ ظروف الحال عن اتجاه نية الإدارة لاتخاذ بعض الإجراءات نحو الاستجابة لطلبات المتظلم. (حكم دائرة توحيد المبادئ في الطعن رقم ١٠٦٣٩ لسنة ٤٥ القضائية عليا، جلسة ه مايو ٢٠١٨ غير منشور).

وجدير بالذكر أنه ليس ثمة إلزام على المتظلم—حال وجود مسلك إيجابي نحو الاستجابة إلى تظلمه—أن ينتظر حتى تحدد الجهة موقفها النهائي من التظلم. فبمجرد انتهاء المعاد المحدد للبت في النظلم دون البت فيه؛ يصبح من حقه إقامة الدعوى، ولا يخرج الأمر في النهاية عن فرضين كالتالي: الأول: استجابة الجهة الإدارية للتظلم أثناء سير الدعوى وسحبها القرار المطعون عليه؛ وهنا تقضي المحكمة بانتهاء الخصومة. الثاني: رفض الجهة الإدارية للتظلم؛ وهنا تقضي المحكمة في الدعوى وفقًا للثابت لديها من الأوراق



د. أحمد العجمي أستاذ القانون العام المساعد معهد الإدارة العامة

يجب التضرقة بسين المسلكين الإيجابيين للجهة في بحث التظلم والاستجابة له

د.فايز الشهري

رائد دراسات الإعلام الإلكتروني في المملكة



- حصل على ماجسـتير مصادر المعلومات والأخبار الإلكترونية من جامعة
 - "شيفيلد" بالمملكة المتحدة.
- الله دكتوراه في الإعلام الإلكتروني من جامعة "شيفيلد" بالمملكة المتحدة.
 - 📄 عضو مجلس الشــوري من ١٤٣٤/٣/٣ مــ.
 - مدير مركز البحوث والدراسـات بكلية الملك فهد الأمنية.
 - 📗 أميـن عام جائزة التميز الإعلامي.
 - رئيـس تحرير مجلة "البحوث الأمنية".
 - 🕒 مستشــار برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية.
 - نـال جائزة العطاء الأكاديمي العربي.
 - حصل على ميدالية التقدير من خادم الحرمين الشـريفين، يحفظه الله.

21

الأمينة العامة لمجلس شؤون الأسرة د.هلا التويجري لـ «مجلة التنمية الإدارية»:

شراكاتنا إستراتيجية تنموية مع مختلف الأجهزةالحكومية



تؤكد د.هـلا التويجري الأمينة العامة لمجلس شؤون الأسرة على أن المجلس يعمل على تعزيز مكانة الأسرة السعودية وحمايتها من التحديات التي تعوق مسيرتها في البناء والتنمية. وتشير التويجري إلى أن المجلس يتعاون وينسق الجهود مع مختلف الأجهزة الحكومية؛ للعمل على دعم الأسرة السعودية. وقد أوضحت أن مجلس شوون الأسرة جهة استشارية وتنظيمية، وليست تنفيذية، حيث يعمل بالشراكة مع العديد من الجهات الحكومية. وشددت التويجري على أن المتقاعدين هم ثروة وطنية ويمتلكون خبرات عملية لابد من الاستفادة منها.

أجرى الحوار: د. سامح الشريف

الوضع الجديد

■ يعمل مجلس شؤون الأسرة منذ إنشائه على الرقى بالأسرة السعودية، وتعزيز مكانتها وحمايتها من كل المهددات والمخاطر المحتملة التي يمكن أن تعوق مسيرتها في البناء والتنمية، وذلك من خلال التعاون

مع الشركاء والجهات التنفيذية من الوزارات والهيئات ذات العلاقة؛ ليوفر لها سبل الحياة الكريمة. ويسعى المجلس إلى الوصول إلى الأسرة في كل مناطق المملكة، ونشر الوعى والتعريف بالخدمات، وكذلك تعزيز القدرات. وهناك لجان لشؤون الأسرة في مجالس المناطق تعمل على تعظيم أثر

"

المجلس يسهم في مواجهة

وإدارة أزمة كورونا

ما أهم مهام مجلس شؤون الأسرة؟



66

المجلس ينشر الوعي الأسري ويدرس التحديات التي تواجه الأسرة السعودية

المجلس من خلال تلمّس الاحتياج التنموي للأسرة السعودية في كل مناطق المملكة، بما يسهم في تشخيص التحديات وتذليلها ووضع الحلول المناسبة لها مع الجهات المعنية. ولدى مجلس شؤون الأسرة شراكة إستراتيجية مع مجالس المناطق مبنية على الأهداف والقضايا المشتركة، والتي تشمل حصر التحديات والسعي لمواجهتها. ومجلس شؤون الأسرة جهة استشارية وتنظيمية، وليست

تنفيذية؛ حيث يعمل بالشراكة مع العديد من الجهات الحكومية فيما يتعلق بالأنظمة وتحديثها، وبما يعود بالنفع والفائدة على كل أفراد الأسرة في العديد من المواضيع والقضايا التي تؤثر على تماسك الأسرة وترابطها.

جائحة كورونا

• كيف أثرت المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في الأسرة السعودية؟

■ الأسرة السعودية متماسكة في غالبية أمورها بصفة عامة، إلا أنها تتأثر بالمتغيرات الاجتماعية أو الاقتصادية في المملكة. وهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في الأسرة بشكل مباشر، مثل زيادة فرص العمل لكلا الجنسين، والتوسع الحضري، والنزوح من القرى للمدن، وغيرها، ولكن في ظل الظروف الراهنة، فالمتغيرات الصحية،

والاجتماعية، والاقتصادية، المصاحبة لجائحة كورونا، كانت الأكثر تأثيراً على الأسسرة. ونحن حريصون على توحيد الجهود من أجل توفير مواد توعوية، وحصر للخدمات، وكذلك تفعيل مبادرات تسهم في مساعدة الأسرة لتجاوز هذه الأزمة.

إلى أي مدى أسهم المجلس في مواجهة أزمة كورونا؟

■ هناك العديد من الأشار الاجتماعية المنعكسة على الأسرة والمجتمع جراء جائحة كورونا، وبما أن كبار السن هم أكثر الفئات تأثراً بالفيروس؛ لذا كان من الضروري التركيز عليهم. فهناك خدمات إلكترونية عديدة تخدم فئة كبار السن وتنشر الوعي حول الفيروس وغيره. وقد قام المجلس بحملة توعوية في مواقع التواصل الاجتماعي، بالتعاون مع جهات مهمة

"

الأسرة السعودية متماسكة لكنها تتأثر بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في الملكة

ومختلفة، مثل وزارة الصحة؛ بهدف زيادة الوعي لدى هذه الفئة، بل لدى ذويهم أيضاً ومن يقوم بحمايتهم؛ للتخفيف من قلقهم. في المقابل بث رسائل اطمئنان عن المتعافين من هذه الفئة. وقد نجحت المملكة في إدارة الأزمة؛ لأنها تصرفت بسرعة واستباقية وطبقت سياسات مبتكرة، فضلاً عن عمل الحكومة على تعزيز تدابير الحماية الاجتماعية لمواطنيها من خلال العديد من مصادر الدعم، وضمان استمرار الخدمات الأساسية الحيدة.

ثروة وطنية

• يمتلك المتقاعدون خبرات عملية

كبيرة في مختلف مجالات العمل، كيف يمكن الاستفادة منها في خدمة المجتمع؟

■ المتقاعدون ثروة وطنية لا بد من الاستفادة منها، إذ إنهم لا يزالون يملكون خبرات يمكن إعادة تفعيلها. وقد تم تخصيص خطة لرحلة الاستفادة من كبار السن. تبدأ من مرحلة ما قبل التقاعد والتهيئة لمرحلة التقاعد، عن طريق حزمة من المبادرات في كيفية الاستفادة من خبراتهم، ضمن مشروع «الإستراتيجية الوطنية للأسرة السعودية».

كما تُعنى لجنة كبار السن بالمجلس بتلبية احتياجاتهم في مختلف مناحي الحياة؛ للوصول إلى حياة كريمة تحفظ لهم حقوقهم ومتطلباتهم، من خلال متابعة تطبيق الأنظمة المتعلقة بهم. ولعل آخر مشاريع المجلس، كان إجراء استطلاع حول أهم التحديات التي واجهت كبار السن أثناء جائحة كورونا، وكيفية رصدها والتعامل معها. كما يحرص المجلس على التوعية بحقوق كبار السن من خلال تفعيل الأيام العالمية، فقد لاقي اليوم العالمي لكبار السن،

المتقاعدون يملكون خبرات يمكن إعادة تفعيلها

واليوم العالمي للتوعية بالإساءة لكبار السن، تجاوباً واسعًا من خلال كافة مناطق المملكة.

والاستفادة منها

"

• هل تهتم الأسسرة السعودية بالتخطيط المالي وثقافة الادخار؟

التخطيط المالي

■ يعتمد مفهوم الادّخار أو التخطيط المالي على ثقافة الأسرة، والتي لا بد من تعزيزها منذ بداية تأسيس المؤسسة الزوجية أو حتى من الطفولة. وقد أطلق المجلس مشروعاً توعوياً في وسائل التواصل الاجتماعي عن تعزيز ثقافة الادخار يستهدف بشكل كبير فئة الأطفال؛ وذلك إيماناً منه بزرع مثل هذه المفاهيم في مرحلة عمرية مبكرة، خصوصاً





نهتم بترسيخ ثقافة الادخار والتخطيط المالي لدى أفراد الأسرة

التميز في البرامج والخدمات المكنة للأسرة والجهات المعنية بها، وبناء المبادرات التكاملية التي تسهم في تنمية الأسرة والمرأة

• كيف يعمل المجلس على معالجة شؤون الأسرة؟

■ المجلس ينطلق في جميع أعماله وبرامجه ومبادراته ومشاريعه من خطة إستراتيجية تهدف إلى توحيد كل جهود القطاعات الحكومية فيما يتعلق بقضايا الأسرة بكل فئاتها، ويقترح التنظيمات والبرامج التوعوية، ويتابع التوصيات والاتفاقيات التى صادقت عليها المملكة في المنظمات الدولية. كذلك يُجرى الدراسات التي تخدم تنمية الأسرة السعودية وتعزز دورها؛ حيث يهدف المجلس إلى تطوير وتحسين مستوى الخدمات التي تسهم في استقرار الأسرة اجتماعيًا واقتصاديًا لتتوائم مع رؤية

والطفل وكبار السن. برامج توعوية

> على التنمية المستدامة وتغيير وجهة الإنضاق الحكومي إلى وجهة تنموية بدلاً من الرعوية. وهناك عمل قائم حالياً مع العديد من الجهات لتوسيع نطاق التوعية بالادخار والتخطيط المالي للأسرة.

> في ظل تركيز التوجهات الحديثة للقيادة

● ما معالم إستراتيجية المجلس للنهوض بالأسرة السعودية؟

■ لدى مجلس شؤون الأسرة إستراتيجية متكاملة تنطلق من رؤية واضحة لتمكين الأسرة وتعزيز دورها في التنمية المستدامة للمجتمع السعودي ٢٠٣٠، ورسالة سمتها

الملكة الطموحة ٢٠٣٠ التي جعلت الإنسان

■ تتكون هذه الخطة من عدة مسارات

تشمل مسار توعية الأسرة بأهم القضايا

المتعلقة بها وسبل علاجها، ومسار التنظيم والحوكمة، ومسار توفير المعلومات

والبحوث، ومسار توفير الموارد المالية،

ومسار تمكين جميع الجهات من القيام

بواجبها تجاه الأسرة في الملكة. وتُعنى

هذه الإستراتيجية بالأسرة السعودية بكل

مكوناتها، وتهدف إلى تحقيق التوعية

بقضايا الأسبرة والخدمات المقدمة لها،

ومراجعة واقتراح الأنظمة الداعمة للأسرة

بكل أفرادها. وكذلك إجراء الدراسات

والبحوث حول القضايا المتعلقة بالأسرة،

إضافة إلى بناء قاعدة المعلومات عن الأسرة،

والتمثيل الدولي في كل المنظمات والمحافل

الدولية

• كيف تصفين معالم هذه الخطة؟

محور التنمية.

تطورك مسؤوليتك!

لا أحد يشك في أهمية التطوير المهني للموظف وأثره؛ إذا كان موجهاً بشكل صحيح نحو أدائه، وكانت المنظمات ومازالت تنفق الكثير على التطوير المهني بمختلف أنواعه وأساليبه، ففي السابق كانت هذه المنظمات لها دور أساسي ومهم في عملية التطوير المهني للموظفين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وخطط التدريب ودفع التكاليف، ويختلف الأثر باختلاف الممارسات.

لكن السؤال المهم في الوقت الحالي: هل التطوير المهني مسؤولية الموظف أم مسؤولية المنظمة؟

في ظل الظروف الراهنة ومع دخول بعض المتغيرات المؤثرة في عملية التطوير المهني وتنمية الأفراد فإن المنظمات لاتزال مسؤولة عن تطوير مواردها البشرية؛ وذلك لتحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية، ولكن في ظل توفر المعلومات وسهولة الوصول إلى المعرفة وإمكانية تطبيق بعض الممارسات عن بُعد، فإن وجه الاختلاف اليوم يكمن في أن الموظف أصبح لديه فرصة كبيرة لتطوير قدراته وتنمية معارفه التي تتناسب مع احتياجات الوظيفة التي يمارسها.

وخلال الفترة المقبلة ستلعب المهارات دوراً مهماً في نجاح الموظف، فإذا لم يكن الموظف متجدداً ويتعامل بذكاء ومرونة مع المتغيرات من حوله؛ فسوف يتقادم ويصبح تقليدياً ومع الوقت سيشعر بأنه يشكل عبئاً على المنظمة، وقد يحاول المسؤولون الاستغناء عنه أو قد يكون تحت ضغط المتطلبات العالية في عالم الأعمال والدخول في المنافسة مع موظفين أكثر تطوراً.

في الختام نصيحة لكل موظف:

■ لا تجعل التطوير المهني مسؤولية المنظمة فقط، بل عليك أن تتحمل هذه المسؤولية؛ وذلك لأن قنوات التعلم والتطوير متاحة وسهلة الوصول لديك وبإمكانك حضور أفضل الدورات مع أفضل المدربين وفي أفضل الجامعات عن بعد وبتكاليف معقولة، حيث أصبحت الكتب والمقالات المتخصصة متاحة للجميع ويمكن أن تحمل معك العديد من الكتب والمواد المسموعة والمرئية في هاتفك المتنقل.

- تستطيع الاشتراك والتواصل مع أهم الجمعيات المهنية المتخصصة محلياً ودولياً وتكوين شبكة من العلاقات المهنية وتطّلع على آخر التطورات في تخصصك.
- كن فضولياً شغوفاً بالتعلم، خصوصاً تلك الموضوعات التي تساعدك في تقديم الحلول في عملك وتسهم في رفع أدائك.
 - شارك المعارف مع زملائك وتناقش معهم؛ ففي ذلك إثراء معرفي لمداركك.

ينالنهاية اجعل شغفك بالنجاح يقودك إلى تعلم شيء جديد. بعد فترة من الزمن سوف تكتشف أنك سبقت الكثير من زملائك وأصبحت الرقم الأصعب بينهم ■



د. إبراهيم الغامدي

المقبلة ستلعب المقارة المقبلة ستلعب المهارات دوراً مهما في نجاح الموظف



هي جهود فردية وجماعية؛ لتطوير العملية الإدارية بجميع مراحلها وفي جميع أقسـام ووحـدات المنشــأة والمســتويات الإداريــة والإمكانيــات المتاحــة البشــرية والماليـة والفنيــة. وكيفيــة تشــغيلها بفعاليــة للوفــاء؛ بالأهــداف الموضوعــة مســبقاً مــن خــلال تقديــم أفضــل الخدمــات والســلع إلــى الجمهــور الــذي يحظــى بقــدر مــن الاهتمــام لمعرفــة رأيــه فــي تعاملــه مــع المنشــأة ومعاملــة موظفيهــا لــه وتوقعاتــه واقتراحاته .

وقـد بــرز الاهتمــام بـــإدارة الجــودة الشــاملة كأســلوب إداري حديــث فـي المنشــآت التجاريـة ذات الطبيعـة التنافسـية والطموحـات العاليـة، والحــرص علـى كل مــا يحقـق لهـــا الســـبق فــي تقديــم أفضــل الخدمــات والســـلع كمــاً ونوعــاً إلــى الجمهــور، ثــم انتقلــت الرغبــة فــي الأخــذ بهـــذا الأســـلوب إلــى المؤسســات العامــة ومنهــا إلــى الأجهزة الحكومية الأخـرى .

ما بعد «كورونا»..العمل عن بُعد واختفاء المكاتب فرضيات جديدة تتبناها المنظمات الدولية

ألقت التحولات الكبيرة التي شهدها العالم بسبب تفشي فيروس كورونا المستجد «كوفيد - ١٩» بظلالها على كافة أوجه النشاط الإنساني، ومظاهر الحياة والعمل، وسرّعت من توظيف التكنولوجيا في كافة أوجه التعاملات البشرية؛ مما طور طرق وآليات العمل عن بعد. وأصبح معظم العاملين - كما تشير التقارير المتخصصة - يودون أعمالهم من منازلهم، ولا يذهبون إلى مقار أعمالهم «المكاتب» ويدعم هذا التوجه أن كثيراً من المنظمات، والشركات، والبنوك الدولية بدأت حالياً في تشجيع العمل عن بعد، وخلق نماذج جديدة من الوظائف والآليات المبتكرة . وأمام هذا الواقع الجديد، تثار العديد من التساؤلات بشأن المستقبل الذي ينتظر أسواق وآليات العمل .



الوضع الجديد

وفي الإطار ذاته نفذت قناة «سي إن بي سي» الإخبارية الأمريكية، استبياناً لتقصى رأى عدد من كبار مديري الشركات، والبنوك حول العالم عن طرق العمل الجديدة بعد كورونا، وخرجت النتائج جميعها لتؤكد على أن «العمل عن بُعد» قد يكون هو الوضع الطبيعي الجديد لكثير من الموظفين والمديرين، وكذلك المراجعين. كما أن شركات كبرى، مثل «مونديليز»، و»نیشن-واید»، وبنوکا عالمیة، مثل «مورغان ستانلي»، و»باركليز»، تفكر جديًا في انتقال دائم للعمل عن بعد؛ لما لذلك من إيجابيات، كتقليص مساحات المكاتب، وتقليل الكثير من المصروفات المالية.

دائرة العمال

وقدرت منظمة العمل الدولية عدد الذين يمكن أن يتحولوا إلى عاطلين جدد بسبب الإجراءات الاحترازية لمحاصرة فيروس كورونا عالميًا بنحو ٢٥ مليون شخص. وتقول المنظمة إن هذه الأزمة قد تُفقد العالم إجمالي ساعات عمل تعادل نحو ١٦٠ مليون وظيفة بدوام كامل، وتغير من مستقبل العمل في المحتمعات كافة.

مستقبل الوظائف

ويوضع عضو هيئة التدريس وأستاذ المحاسبة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة د.سالم باعجاجة، أن العمل عن بعد وعن طريق الإنترنت أصبح خياراً للكثير من طالبي العمل، خصوصاً بعد التدريب العملى الذي أخذه البعض بالعمل «أون لاين»، كما أن جودة العمل من المنزل كانت مرتضعة والإنتاج عال، وربما تكون هي وظائف المستقبل بعد جائحة كورونا التي غيرت طرف العمل المعتادة. ويضيف: «إن الأزمة تركت الناس يفكرون في البرامج التي تكفل إدارة الحياة اليومية، وكثير



التكنولوجيا ستفضى إلى نهاية العمل

وعن التوجهات الجديدة في أسواق العمل وتداعياتها المختلفة يذكر المؤلف والباحث الأمريكي في مجالات علم الاجتماع والاقتصاد، "جريمي ريفكن"، في كتابه (نهاية العمل): "إن التكنولوجيا ستفضى تدريجياً إلى اختفاء الأيدي العاملة البشرية؛ وأن مؤشرات الأزمة الحالية متجهة نحو ذلك الهدف. ويجب علينا أن نتوقع انتشار البطالة، ويجب الاستثمار الضخم في الاقتصاد الاجتماعي، والتحلي بالأمل في ظهور مجتمع أقل تعلقاً بالتجارة والبيع، وأكثر تضامناً". أما أستاذ القانون الاجتماعي، المصري د. "يوسف إلياس" فيوضح في كتابه (أزمة قانون العمل المعاصر: بين نهج تدخل الدولة ومذهب اقتصاد السوق) أن أكثر ما يمكن استثماره من إيجابية في هذا الصدد هو تقليل كثافة العمال خصوصاً في الدول التي تعانى من شح في القوة العاملة كدول الخليج العربي. وهذا التحول في طبيعة العمل له وجوه إيجابية وأخرى سلبية؛ فمن الجانب الإيجابي سيتمكن الموظفون والعمال من العمل ضمن ساعات عمل مرنة؛ وهذا سينعكس على العلاقات الاجتماعية، وعلى قدرة العامل على العمل في الوقت ذاته لدى أكثر من صاحب عمل، إضافة إلى التوفيق بين مقتضيات العمل والدراسة بالنسبة للطلبة. أما التحديات فستكون الكيفية التي سيتم من خلالها تنظيم علاقات العمل من الجانب القانوني والإجرائي، كطريقة احتساب ساعات العمل، ومسؤوليات والتزامات طريخ علاقة العمل، وآلية تحديد إصابات العمل، والتأمينات الاجتماعية.

> من الوظائف المكتبية أجبر على أدائها من المنزل». ويشير إلى أن أزمة كورونا كشفت جوانب أخرى الأداء العمل، والعمل عن بعد من المنزل هو الوضع الطبيعي الجديد، حتى أنه أصبح تفكير كثير من الشركات والمؤسسات في هذا الاتجاه؛ لذا ستعيد الأزمة الحالية تشكيل منظومة أسواق العمل حول العالم إما بتغيير النمط التقليدي أو توليد وظائف جديدة يتم فيها توزيع الفرص بشكل عادل. مع أن باحثين بتوقعون اختفاء مئات الوظائف،

وبقاء الكثير من مكاتب العمل مهجورة؛ إذ إنه يمكن العمل من المنزل وبجودة عالية، خصوصاً أن العاملين في تلك الوظائف تأقلموا مع الشكل الجديد للأعمال.

اختلافات كثيرة

أما كبير الاقتصاديين في مؤسسة «غلاسدور» الأمريكية المتخصصة في مجال التوظيف والبحوث الاقتصادية، د.أندرو تشامبرلين، فيقول: «قبل تفشى فيروس كورونا كانت سوق العمل مزدحمة، وطلبات التوظيف مرتفعة؛ أما اليوم فيعمل



تقارير اعلامية: هل ستتسبب أزمة كورونا في اختفاء الكاتب؟

تشير عدد من التقارير الإعلامية إلى أن أزمة كورونا، أجبرت نحو ٢٫٦ مليار نسمة حول العالم على العزل المنزلي؛ ولذا أصبحوا مضطرين لمارسة أنشطة حياتهم اليومية من دون الانتقال إلى المواقع الطبيعية المخصصة لذلك. فقد أصبح معظم البشر مجبرين على القيام بمهام وظائفهم من بيوتهم، ومن دون أن ينتقلوا إلى المكاتب. وحسب هذه التقارير فإن أزمة كورونا في طريقها إلى جعل العمل عن بعد قاعدة، وجعل الذهاب إلى المكاتب هو الاستثناء، وأن وضع الموظفين في مبنى واحد للمكاتب قد لا يحصل أبداً مرة أخرى.



•• د. سالم باعجاجة: العمل عن بعد أصبح خياراً جديداً للكثير من طالبي العمل فالجودة مرتفعة والإنتاج عال

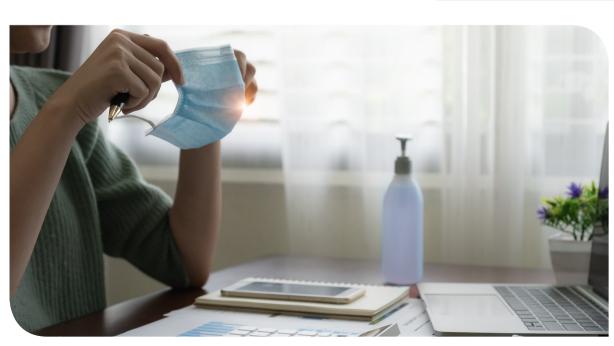
ملايين الأشخاص من المنزل بسبب قيود كورونا، ولا أتوقع أن يستمر ذلك لفترة طويلة فلا يزال هناك كثير من السلبيات للعمل من المنزل». ويضيف: «أعتقد أن طرق التوظيف ستختلف كثيراً بعد انتهاء أزمة كورونا؛ حيث ستكون هناك مرونة أكثر في ساعات العمل، وسيلتزم أصحاب العمل بتوفير تأمين صحي كبير لموظفيهم، كما أتوقع ارتفاع معدلات التوظيف خارج المدن الكبيرة؛ حيث إن الرواتب خارج هذه المدن ستكون أقل كثيراً من الرواتب داخلها،. ويشير إلى أن سلوك الموظفين داخلها،. ويشير إلى أن سلوك الموظفين

د. أندرو تشامبرلين: ملايين الأشخاص يعملون حالياً من المنازل ولا أتوقع أن يستمر ذلك طويلاً فهناك كثير من السلبيات

الشباب سيختلف كثيراً أيضاً بعد هذه الأزمة؛ حيث سيصبحون أكثر ميلاً للبحث عن عمل مستقر، وإدارة حياتهم اليومية. فحجم الوظائف المليونية المفقودة يُثير المخاوف من أن تكون طرق العمل المعتادة في طريقها إلى الاختفاء، كما تنبأ كثيرون بذلك من قبل، وإن كان بوسائل أخرى. كما أن من سيبقون في أعمالهم سيصبح لديهم التساؤل حول الأسلوب الذين يؤدون به هذه الأعمال في المستقبل.

رؤية استشرافية

وفي السياق ذاته يقول المتخصص في الموارد البشرية، أ.عبود بن علي آل زاحم: «إن ملامح المستقبل لبيئة العمل بعد أزمة فيروس كورونا المستجد كوفيد ١٩، تشير إلى تغير كبير، لا سيما في ظل التوقعات المتشائمة بإلغاء ٧,٧٪ من إجمالي ساعات العمل في العالم خلال النصف الثاني





من العام الجاري، وهو ما يعادل ١٩٥ مليون وظيفة بدوام كامل».ويؤكد على أن القطاعات الأكثر عرضة للخطر هي خدمات الإقامة، والطعام، والسفر، والصناعات التحويلية، وتجارة التجزئة، وأنشطة الإدارية. وأنشطة الأعمال والأنشطة الإدارية. ويرجح أن تتجه المنظمات بسرعة إلى استخدام منصات العمل الإلكترونية مع تقبل القادة فكرة أنهم لا يملكون الأفكار الناجحة دائماً؛ لذا سيتوجه تركيزهم نحو خلق بيئة عمل تسمح للأفكار الجديدة بالظهور باستمرار. ويوضح آل زاحم أن التقنيات الرقمية ستؤدى إلى طمس حدود

الشركات. كما سيكون المستقبل للذكاء الاصطناعي وإحلال الروبوتات مكان البشر؛ مما يستدعي الدول الإنشاء وزارات أو هيئات للذكاء الاصطناعي مع تخصيص ميزانيات ضخمة لها، إلى جانب النظر في مدى ملاءمة القوانين الحالية، والأنظمة الإدارية لتطورات الذكاء الاصطناعي.

ويشير إلى أنه وعلى صعيد الأصول المؤسسية، ستوجب سياسات ترشيد الإنفاق التي تنتهجها الحكومات التخلي عن المباني التي تقوم بتأجيرها الجهات الحكومية، وتوجيه تلك الجهات إلى بناء شراكة مع القطاع الخاص لاستثمار أصولها، ويسهم هذا التحول نحو توجيه الاستثمار إلى



● أ. عبود آل زاحم:

بيئات العمل ستتغير بسرعة
إلى استخدام المنصات
الإلكترونية والتقنيات الرقمية
والمستقبل مختلف



نموذج عمل جديد.. شركة بلا موظفين مزيد من الأرباح وتقليص النفقات

أعلنت شركة "نيشن-وايد" الأمريكية للتأمين عن الانتقال الأمريكية للتأمين عن الانتقال الدائم لا "نموذج عمل جديد"، حيث مكاتب رئيسية في كل من ولايات: أوهايو، وأيوا، وأريزونا، وتكساس، بينما سيتابع الموظفون الباقون عملهم من بيوتهم، وسوف تقلص الشركة بهذا النموذج التكاليف المربياح، وسيساعد على تقليص نفقات استهلاك الكهرباء والطاقة وإيجارات وغيرها.

31



•• أ. كيران براساد:
الزيادة كبيرة في إعلانات
الوظائف الشاغرة التي تطلب
موظفين عن بعد في البرمجة
والإعلام والصناعات الطبية

التطوير المؤسسي. ومن المتوقع أن تحظى الموضوعات المرتبطة بإدارة المخاطر الإنسانية، ومنها نظافة بيئة العمل، والصحة العامة، والتباعد الاجتماعي والصحى بمقرات العمل باهتمام كبير، فضلاً عن تعزيز التشريعات المرتبطة بتلك الأبعاد. أما على صعيد الهيكل التنظيمي، فمن المرجح تقليص وظائف الإدارة الوسطى، ونقل مهامها إلى الوظائف القيادية والتنفيذية. كما أن التكليفات في العمل ستكون واضحةً ومحددة، وبسيطة وعمليات المتابعة والرقابة أفضل. ومن المتوقع كذلك أن تقوى العلاقات الشخصية بين العاملين؛ بسبب بُعدهم فترات عن بعض، وعملهم من المنزل أو لقلة لقائهم الشخصى. وستكون المرونة والسرعة هي كلمة السر في بيئات العمل، بحيث سيتم الاستفادة من الأجيال المتنوعة والاستعداد للتعامل مع المزيد من الموظفين المستقلين، وجعل مكان العمل أكثر نشاطاً-على حد وصفه.

سوق عمل قوي ومن جهته، يقول المسؤول بموقع «لينكد



تغير المهارات المطلوبة الجديدة لأسواق عمل المستقبل

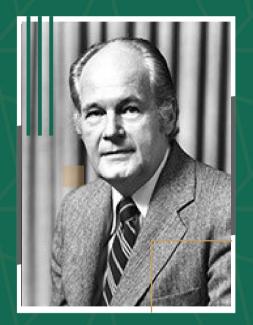
ذكر تقرير بعنوان: "العمل من أجل مستقبل أكثر إشراقاً"، صدر حديثاً عن منظمة العمل الدولية أن هناك متغيرات كثيرة ستشهدها أسواق العمل في المستقبل القريب بفعل التقنية والتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي. وأن المهارات المطلوبة لأسواق عمل المستقبل ستختلف عما هو سائد اليوم؛ فالكثير من الوظائف المعتادة ستختفي، وستحل مكانها وظائف أخرى تعتمد بصورة مباشرة أو غير مباشرة على التكنولوجيات ووسائل التقنية الحديثة، والمنصات الافتراضية لتسيير الأعمال اليومية، وبات من الواضح أن قطاعاً كبيراً من الوظائف والمهام يمكن إتمامها من خلال المنزل أو عن بعد من موقع العمل. ومن المتوقع أن يستثمر كل من القطاع الحكومي والخاص في البدائل المتاحة، كتقليص نفقات القوى العاملة بصورة مباشرة، وبصورة غير مباشرة نفقات مواقع كتقليص نفقات الطاقة والمعدات، وكل ما كان يعتمد عليه الموظف بسبب وجوده في موقع العمل، وهذا التغيير سيتطلب إعادة هيكلة القطاعين العام والخاص بالتحديد في حجم قوة العمل، وأن المعروض من الوظائف سيكون أقل، ومن جانب آخر طبيعة القدرات والمهارات المطلوبة لسوق العمل ستتغير تبعاً لذلك.

إن الوظائف أ.كيران براساد: «قبل تفشي كورونا، كانت أرقام البطالة عند أدنى مستوى لها على الإطلاق، وكنا نشهد سوق عمل قوية حقاً؛ أما الآن فقد انخفض عدد الأشخاص الذين يدخلون إلى موقعنا للبحث عن وظائف، وكذلك عدد أصحاب العمل الذين يبحثون عن موظفين.

ويوضع براساد أنه وعلى الرغم من ذلك، لا تزال هناك بعض الشركات التي تقوم بالتوظيف بشكل جيد، مثل شركات التكنولوجيا. ويمكننا كذلك أن نرى في

بيانات التوظيف أن الصين تواصل الاتجاه المتصاعدي، والتوظيف فيها في الوقت الحالي يشبه إلى حد كبير التوظيف قبل أزمة كورونا. ويؤكد على أن هناك زيادة كبيرة في إعلانات الوظائف الشاغرة التي تطلب موظفين للعمل عن بُعد؛ حيث ارتفعت هذه الإعلانات بنسبة ٨١٪ تقريباً. ومن المتوقع أن معظم الأعمال ستتم عن بُعد عقب انتهاء الأزمة. كما يتوقع ازدهار الوظائف المتعلقة بالبرمجة والإعلام، وكل ما يتعلق بالصناعات الطبية

علماء الإدارة وروادها



ألان كيث كامبل Alan Keith Campbell

مو لد ه

- ولد "ألان كيث كامبل" في ٣١ مايـو عـام ١٩٢٣م في "إليجـن" بولايـة "نبراسكا" الأمريكيـة. تعليمـه
- حصل كامبل على البكالوريوس عام ١٩٤٧م
 والماجستير في الإدارة من جامعة "لوين ستيت"
 في عام ١٩٤٩م
 والدكتوراه من جامعة "هارفارد" في عام ١٩٥٧م.

مناصبه

01

بدأ عمله العام المكثَّف ومهنته في عالم الأعمال عندما كان مساعد مدير للمدرسة الصيفية بجامعة "هارفارد" في الفترة ١٩٥٠-١٩٥٤م.

03

عميدًا لكلية "ماكسويل" للمواطنة والشئون العامة في "سيراكوس" بـ"نيويورك" في الفترة من عام ١٩٦١-١٩٦١م،

02

عمل أستاذًا جامعيًا في مؤسسات، مثل جامعة "كولومبيا"، وكلية "وارتون" لإدارة الأعمال، وكلية "ليندون جونسون" في "أوستن" بـ"تكساس".

04

رئيس جمعية الإدارة العامة الأمريكية من عام ١٩٧٤-١٩٧٥م.

مساهماته

تتميز مساهمات "كامبل" بكتاباته الوفيرة ومشاركته النشطة في الخدمة العامة،
 خاصة في مجال عمل إدارة شئون الموظفين، وإصلاح الخدمة المدنية، والعلوم
 السياسية ومجالات الإدارة العامة، والتمويل والإدارة في الحكم المحلي.

التجربة السعودية متميزة محورها الإنسان واقتصادها واجة الأزمة بإقتدار

بمنطق «البجعة السوداء» عالم الإدارة يتعايش مع «كورونا»

يواجه عالم الإدارة بعض الأحداث والأزمات التي تجتاح العالم بين فترة زمنية وأخرى-كأحداث مفاجئة وطارئة لا يمكن توقع حدوثها بصفة عامة والتي منها أزمة كورونا «كوفيد ١٩» التي نعيشها حالياً. وهو المنطق الذي تمثله نظرية «البجعة السوداء Black Swan» التي صاغها ونادى بها «سليم نيكولاس طالب» مفكر أمريكي الجنسية لبناني الأصل»، وظهرت العديد من الآراء التي تجتهد في كيفية التعايش مع مثل هذه النوعية من الأحداث. ومن هذا المنطلق اختلفت مثل هذه الآراء في النظر لأزمة كورونا، لكنها جميعاً تكاد تتفق على ضرورة التعايش مع هذه الأزمة التي تبدو وكأنها ضيف ثقيل الظل سيمكث لفترة لا يعلمها إلا الله، خاصة في عالم الإدارة والأعمال الذي عانى من آثارها. في هذا التقرير نرصد معكم كيف يمكن أن تتعايش الإدارة والأعمال مع «كورونا» ؟

إعداد: د.أحمد زكريا أحمد

البجعة السوداء"

دعونا نتفق في البداية على أن جائحة «كورونا» من الأحداث الاستثنائية في تاريخ في تاريخ البشرية بصفة عامة، وعالم الإدارة خاصة. فقد وقف العالم أمام هذا الحدث عاجزاً، خاصة تلك الدول التي كنا نعتقد أنها بمنأى عن تداعيات مثل هذه الأحداث؛ نظراً لما هي عليه من تقدم وامتلاكها مقومات كبيرة تمكنها من مواجهتها وإدارتها بشكل بارع. إلا أن هذا الاعتقاد لم يكن صحيحاً على إطلاقه أمام «كوفيد-١٩» الذي كان مفاجأة في انتشاره واجتياحه العالم أجمع، وكذلك صدمة قلبت الحسابات والتوقعات رأساً على عقب. وهو الأمر الذي ربما يقودنا-إذا أردنا تقييم هذه الجائحة والتعايش معها-إلى بحيرة «البجعة السوداء». حيث

يرى د.سلطان النصراوي-المتخصص في التنبؤ بها).

عام ٢٠٠٧م الثاني: تتضمن تأثيرات بالغة الشدة ذات Black انعكاسات قوية وربما كارثية. سي طالب. الثالثة: بالرغم من كونها واقعة

عرضية؛ فإن طبيعتنا البشرية تجعلنا ننسيج تفسيرات لها بعد حدوثها على ننسيج تفسيرات لها بعد حدوثها على أرض الواقع. ومن ثم، فإن كل الأزمات والتوترات الاقتصادية والكوارث الطبيعة وغير الطبيعة والجوائح والأوبئة يُمكن أن نطلق عليها اسم «بجعة سوداء»، فمثلاً أزمة الكسياد الكبير، وانتشيار مرض الكوليرا، وأزمة انهيار الأسيواق ١٩٨٨م، وأيس أخرها صدمة كورنا وغير متوقع وهذه هي الخاصية الأولى. وغير متوقع وهذه هي الخاصية الأولى.

شؤون الإدارة والاقتصاد-أنه في عام ٢٠٠٧م مدر كتاب، البجعة السبوداء SWan المفكر «نسيم نيكولاس طالب». وبعيداً عن التفاصيل الجزئية للكتاب، تدور أحداثه حول فكرة أساسية وهي اعتقاد الناس-حتى قبل اكتشاف وجود البجعة السوداء في القرن الثامن عشر في غرب استراليا-أن جميع طيور البجع هي بيضاء، ومن ثم فإن مشاهدة بجعة سوداء فإن ما يُطلق على تسميته بالبجعة السوداء-بحسب رأي نيكولاس-هو حدث يتمتع بثلاث خصائص أو ثلاث تبعات يتمتع بثلاث خصائص أو ثلاث تبعات هي كالتائى:

الأولى عرضية حدث مفاجئ(كونها تقع خارج نطاق التوقعات أو من الصعب

العالمي، إذ أدى انتشار الجائحة إلى إغلاق عام كبير، وفرضت الأزمة أسلوباً جديداً من التعامل متمثلاً في التباعد الاجتماعي؛ مما ترتب عليه إيقاف كل أنواع الأنشطة الاقتصادية الإنتاجية منها والخدمية، وتراجعت قطاعات الصناعة والتجارة والسبياحة والنقل وغيرها، وتكبدت الأسواق المالية خسائر فادحة واضطربت. وبالنسبة لأستواق العمل أدى انتشار الوباء إلى حدوث صدمة في سوق العمل، وحدثت صدمة عرض (صدمة في الإنتاج) وصدمة طلب (استهلاك واستثمار)؛ مما انعكس على فقدان الوظائف في الكثير من القطاعات الاقتصادية، وعلى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم؛ نتيجة للقيود والإجراءات التي اتبعتها الدول الواجهة تفشي الوباء. في حين تمثلت الخاصية الثالثة في التفسيرات والتحليلات والتوقعات لانعكاس انتشار الجائحة على

ا التقنية وإدارة العرفة

الاقتصاد من كل حدب وصوب، لا بل تعدى ذلك حتى دخلنا في مرحلة التنظيرات والتنبؤات المستقبلية القاتلة حول اقتصاد ما بعد كورونا.

نه قعات «حبتس

وتعقيباً على حدوث تلك الجائحة يشير عبدالعزيز الفضلي في مقال له بالموقع الإلكتروني لـ«الراي» إلى أن أزمة كورونا كانت متوقعة عند عدد قليل جداً من الناس الجادة، وكثير في الوقت نفسه عند أصحاب نظرية المؤامرة، ولعل «بيل جيتس» من القلة الذين تحدثوا عن هذه الأزمة. فقد قال: «كانت الكارثة التي نخشاها أكثر من

ما سيقتل أكثر من عشرة ملايين شخص في العقود القليلة المقبلة، فمن المرجح أن يكون فيروساً شديد العدوى وليس الحرب. فقد استثمرنا الكثير في الردع النووي، والقليل جداً في نظام احتواء الأوبئة. نحن لسنا مستعدين». وأوضح «جيتس» أنه لا داعى للذعر، ولكن علينا أن نفعل شيئاً. وفي ضوء ذلك، وبالنظر إلى التصرف حيال هذه الجائحة؛ يلفت موقع «أرقام» الإلكتروني إلى أنه عند النظر إلى المسألة من منظور حديث، يبدو أن أحداث «البجعة السبوداء «المستقبلية وليست الماضية هي التي تستدعي الاهتمام والانتباه لها. حيث إن الوعي بأحداث» البجعة السوداء» المحتملة أو ربما التي لا مفر منها سوف يُحسن من فرص التغلب على تداعياتها في حال وقوعها.

٥ إستراتيجيات

والآن دعونا ننتقل إلى مناقشة الحديث عن

35

العدد ۱۷۱-صفر- ۱۶۶۲



إجراءات التعايش مع «كوفيد-١٩» في عالم الإدارة والأعمال، والتي طرحها البعض. فنقلاً عن موقع «CNN بالعربية»، هناك بعض الأدوات والإستراتيجيات التي تتيح للشركات مواصلة أعمالها في ظل الظروف الراهنة كالتالي:

۱- تقنيات البحث عن الكفاءات عبر الإنترنت: فيمكن من خلال تقنيات البحث عن السير الذاتية والإعلانات الوظيفية المتوفرة عبر الإنترنت توظيف الكفاءات بسرعة وسهولة.

٢- مقابلة المرشحين وتقييمهم دون اتصال جسدي: يمكن إجراء هذه الخطوة أيضاً بالكامل عبر الإنترنت دون أي اتصال جسدي. إذ تتيح منصات التقييم الحديثة، مثل Evalufy إمكانية تقييم مهارات المرشّحين عبر الفيديو بطريقة سهلة وسريعة.

٣- الفعاليات الافتراضية: حيث يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ المؤسسات عملياتها والاجتماع بالأشخاص حول العالم دون اي اتصال جسدي.

3- تقنيات تأهيل وتدريب الموظفين الجدد: بعد أن يتم إيجاد المرشّح المثالي وتوظيفه، يمكن أن تتم عملية تدريبه أيضاً عبر الإنترنت في بيئة آمنة تماماً. لا شك في أن هذه العملية تتطلب الكثير من التنسيق واستخدام البرمجيات وإتاحة الوصول للبرامج المحددة وغيرها، ولكن بفضل التكنولوجيا يمكن إتمام جميع هذه الأمور بطريقة بسيطة وفعالة، وهو ما تتيحه العديد من المنصات الحديثة.

ه- إدارة الموظفين عن بُعد: باستخدام
 الأدوات والإستراتيجيات المناسبة، مثل

36

STOP CORONAVIRUS!









إتاحة تقنيات التواصل لجميع الموظفين، وتقنيات مشاركة البيانات مع الموظفين؛ لإنجاز مهام العمل، مع الحرص على تجنب أي خرق أمني، والاجتماعات عبر الفيديو للتواصل مع فريق عملك بشكل منتظم كما لو أنك متواجد معهم في المكتب، وتقنيات الارة المشاريع.

١طرق

ووفقاً لما أوردت مجلة «صدى الموارد المبشرية»، تطرح مجموعة «بوسطن» الاستشارية رؤية ترتكز على ٧ طرق لتعايش المؤسسات مع عالم «كورونا»، نحدد أبرز ما جاء بشأنها في الآتى:

- صحة الأفراد، من خلال تسريع العمل
 الذكي.
- تعزيز إجــراءات الصبحة والنظافة
 بالمؤسسة.
- جاهزية القوى العاملة وتقليص الخطر المحتمل على الموظفين.
- إدارة مرونة القوى العاملة، وهو ما يتحقق بتحليل تأثير الأعمال عليها، وتكيف القوى العاملة الحالية مع معدل الطلب، وتعديل التوظيف، وإدارة الوقت الفردي الضائع للموظف.
- ثقافة التواصل والدعم من خلال

تطبيق التواصل بانفتاح وتعاطف، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تحديد قنوات التواصل، وتنظيم بنية اتصالات واضحة، وتمرير المعلومات للموظفين في الوقت المناسب، وتوعية الموظفين والمديرين بشأن كوفيد-19.

- التضامن، وهو أمر مهم يمكن الوصول إليه بتجهيز الـقادة، ودعم العاملين وأسرهم، وبناء وتعزيز نظم العمل، وتحقيق غاية أكبر.
- تسريع الجاهزية الرقمية، وذلك عبر تحديد الحاجة وتسليم الأجهزة المطلوبة وتوفير البرمجيات والأدوات المناسبة، وتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة، وبناء فرق دعم التكنولوجيا.

ادارة المعرفة

وتطرح هيام حايك-بمدونة «نسيج»رؤيتها حول التعاطي مع أزمة كورونا
الراهنة والتعايش معها من خلال إدارة
المعرفة. فتذكر أنه بالنظر إلى الوتيرة
المتسارعة للتطور التكنولوجي، وتواتر
عمليات الاندماج والاستحواذ، وإدخال
نماذج تجارية جديدة، لم نكن نتوقع أن
تؤدي جائحة عالمية إلى قلب المؤسسات
التجارية في مختلف أنحاء العالم. فاليوم

ونتيجة لجائحة كورونا اضطرت المؤسسات إلى إجراء تحولات مفاجئة؛ للتمكن من الانتقال للعمل عن بُعد، ومن المرجح أن يواجه الموظفون الذين يعملون عن بُعد في العديد من المؤسسات صعوبات مفاجئة أيضاً.

وهنا تلفت حايك إلى بروز دور إدارة المعرفة وما توفره من أدوات ومنهجيات يمكن أن تساعد المنظمات على مواجهة هذه التحديات. وفيما يلي ٣ طرق يمكن لفرق إدارة المعرفة من خلالها مساعدة منظماتها في مواجهة التحدي الذي تمثله هذه الجائحة والتعايش معها، وهي كالتالي:

- مواءمة الواقع الحالي: ففي أوقات الأزمات، يجب على فرق إدارة المعرفة إيقاف المبادرات الحالية مؤقتًا وتحديد ما يجب فعله الآن لتلبية احتياجات المنظمة.
- التسويق لأكثر الحلول ارتباطاً بإدارة المعرفة: تحتاج فرق إدارة المعرفة إلى إرسال اتصالات مخصصة لتذكير الناس بكيفية استخدام هذه الموارد؟ ولماذا؟ فمثلاً:
- تذكير الأشخاص بالبحث عن إجابات في المجتمعات والبرامج البحثية للمؤسسات قبل إرسال بريد إلكتروني أو الاتصال بزملائهم.

37

العدد ۱۷۱-صفر-۱۳۶۲ه



- شرح ما يجب فعله وما لا يجب فعله عند
 البحث في وسائل التواصل الاجتماعي المهنية
 للمؤسسات.
- تحذير الخبراء من أنهم قد يواجهون
 سيلا من الأسئلة، وأنه من الأهمية الإجابة
 عن الأسئلة وأن يكونوا موجودين على مواقع
 المؤسسة الاجتماعية.
- إعادة تعليم الأشخاص كيفية البحث: حيث تذكيرهم بأساليب البحث الفعالة، وإذا أمكن، تقديم هذا التعليم في أشكال متعددة، مثل دليل إرشادي، وندوات عبر الإنترنت عند الطلب.

يجب على فرق إدارة المعرفة أن تراقب عن كثب المشكلات الناشئة التي يمكن لأدواتها حلها. وإذا أصبح فجأة أحد الفريقين-على سبيل المثال-مثقلاً بسبب رسائل البريد الإلكتروني، ينبغي تذكيره بأنه يمكنه استخدام وسائل التواصل الاجتماعي

66

التجربة السعودية متميزة محورها الإنسان واقتصادها واجه الأزمة وتعايش معها باقتدار

للتعاون دون إغراق صناديق بريد الوارد لبعضهم البعض.

استثمار الشبكات: عبر التواصل مع شبكات الدعم الداخلية والخارجية. ومن ثم يمكن لأعضاء فريق إدارة المعرفة الخاص بالمؤسسة، والمشاركون في المهام، والتنفيذيين، وجهات الاتصال في المؤسسات الأخرى توفير إرشادات قيمة.

لتحرية السعودية

ونختتم هذا التقرير بتجربة المملكة ومواجهتها تلك الجائحة والتعاطي معها،

حيث قارن الكاتب يحيى الأمير في مقال له بصحيفة «عكاظ» بين مواجهة وتعاطى دول متقدمة مع الأزمة وتجارب عدد من دول منطقة الشرق الأوسيط، لا سيما المملكة. فيقول: «لنتابع التجربة العظيمة التي قدمتها السعودية في مواجهة كورونا وكيف تفوقت في ذلك على بلدان أوروبية لديها آلاف السنين من الخبرة والتجربة، وكيف أظهرت السعودية الإنسان محوراً أوليّاً تتراجع أمام صحته وسلامته كل الحسابات الاقتصادية والمالية، وكيف أظهر الاقتصاد متانته وقوته القادرة على إدارة ومواجهة الأزمة. وفي السياق ذاته تنشط تجارب متميزة في الشرق الأوسط. لنتابع تجربة الإمارات والبحرين والأردن ومصر والكويت؛ سنجد أننا أمام نماذج تنتمى جغرافيا للعالم الثالث لكنها تفوقت واقعياً على بلدان العالم الأول في مواجهة هذا التحدي الكوني الكبير» =

تقنية المعلومات في عالم ما بعد «كورونا»

عقب اجتياح أزمة كورونا عالمنا؛ يعكف المختصون على استشراف دور تقنية المعلومات في عالم ما بعد هذه الأزمة التي غيرت طريقة عملنا وأنماط الحياة. وقد كشفت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة عن اعتماد الإستراتيجية الطموحة التي أقرها مجلس الوزراء مؤخراً لمواكبة جائحة كورونا، على ٣ محاور أساسية تتضمن ما يلي: البنية التحتية الرقمية، وتنمية القدرات، والابتكار والاستثمار في قطاع التقنية.

ومما لا شك فيه أن عالمنا يجتاحه كم هائل من المعلومات التي يجب استغلالها وتوظيفها بالشكل الأمثل، سواء خلال هذه الأزمة أو بعدها؛ وهو ما يتطلب قوة حوسبة كبيرة، بالإضافة إلى بنية تحتية قوية قادرة على التعامل مع هذه المسؤولية. وتقدم الحوسبة السحابية ميزة إستراتيجية للمؤسسات المختلفة والمستخدمين تسمح بإنجاز المهام المعقدة عن بُعد عبر خوادم كبيرة بدلاً من أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم؛ مما يساعد في توفير التكلفة وزيادة السرعة. وطبقاً لدراسة حديثة، فإن حوالي ٩٠٪ من الشركات حول العالم تعمل باستخدام الحوسبة السحابية ومن المقرر أن تعالج مراكز البيانات ٩٤٪ من جميع أعباء العمل بحلول العام المقبل.

وبخلاف قطاعات عديدة، فقد انتعش قطاع صناعة تقنية المعلومات والاتصالات وشهد حضوراً كبيراً خلال تلك الأزمة؛ مما يدل على أن صناعة تقنية المعلومات تمثل المستقبل في عالم ما بعد كورونا. ولعل ذلك هو ما دفع مؤسسة «جارتنر» إلى التوصية باتخاذ ٣ إجراءات على المدى القريب؛ بهدف دعم العملاء والموظفين، وتأمين أدوات التعاون الرقمي، وعناصر التحكم في أمن المعلومات ودعم الشبكة. ومن ناحية أخرى، فإن هناك نوعاً من فرض ممارسات جديدة في المؤسسات التي لجأت إلى تقنية الاتصالات والمعلومات؛ كي تغطي العجز الوظيفي الذي ولدته سياسات الإغلاق العام التي لجأت إليها دول كثيرة؛ من أجل محاصرة الوباء والحد من سرعة انتشاره، وتُقلص من دائرة ذلك الانتشار. وختاماً، يبدي الخبراء ٩ توقعات لعالم ما بعد كورونا تتضمن الآتي؛ زيادة معدلات الدفع غير التلامسية، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، ومراقبة أفضل باستخدام إنترنت غير التلامسية، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، ومراقبة أفضل باستخدام إنترنت

عن بُعد، والمزيد من التسوق عبر الإنترنت، وزيادة الاعتماد على الروبوتات، والفعاليات



* أ. إبراهيم محمد أبو هنطش

30

39 العدد ۱۷۱-صفر - ۱۶۶۲

٣ محاور إستراتيجية طموحة للمملكة والخبراء يبدون ٩ توقعات لا بعد الجائحة

66

الرقمية، وزيادة الرياضات الإلكترونية ■

المواءمة المهنية

هي التجانس بين خصائص الفرد الفكرية وخصائص بيئة العمل الذي يمارسه، إشرافياً كان أم تنفيذياً، وخصائص التنظيم الذي ينتمي إليه وبيئته الخارجية.



أهمية المواءمة المهنية



قـدرة الفـرد علـى مواجهـة مشـاكله بمعرفـة الأسـباب ومحاولته التغلب عليها.



قدرة الفرد على الكيـف مـع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.



تمكن الفرد من إزالة توتراته عن طريـق إشـباعه لحاجتـه المختلفـة بالطـرق المشـروعة التـي تسـهم في سعادته وسعادة الآخرين.



إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفـراد المجتمـع يسـودها الـود والاحترام المتبادل.



اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية.



تمتع الفرد بالصحة والتوافق النفسي والاجتماعي مما يسهم فى زيادة إنتاجيته.

المصدر: المواءمة بين الموظف والوظيفة وأثرها في النية لترك العمل ..

دراسة ميدانية على موظفي الخدمة المدنية في مدينة الرياض (إصدارات معهد الإدارة العامة).



عدد المتطوعين من الشباب السعودي لمكافحة "كورونا" بالربع الثاني لعام المتطوعين من إجمالي المتطوعين.
المتطوعين.
(الهيئة العامة للإحصاء)

91% نسبة النمو في سوق العمل عن بُعد نسبة فلال العقد الماضي.
(صحيفة "الاقتصادية")

2.2 مليار

ريال

83%

تستثمرها المملكة لتحويل أزمة كورونا إلى فرص لتعزيز قواعد الصناعة.

(صحيفة "الرياض")

من أصحاب العمل الحر يُفضٍلون العمل من المنزل، مقابل ١٧٪ منهم العمل في أماكن أخرى.

(البواية العربية للأخبار التقنية)

٢٥ مليون وظيفة تتوقع الأمم المتحدة فقدانها بسبب الاضطرابات الاقتصادية لأزمة كورونا.

25

مليون

وظيفه

(SKY NEWS عربية)

كتاب مترجم للغة العربية صادر من معهد الإدارة العامة

«ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات»: التطبيقات المبتكرة ميزة تنافسية في عالم الأعمال

ذكاء الأعمال

هذا المفهوم أقدم من ذلك وله جذوره في

نظم تقارير MIS في عقد السبعينيات

من القرن نفسه. وتجدر الإشبارة إلى

أن المؤلفين يركزون هنا على بنية ذكاء

الأعمال، واستعمال الوسائط المتعددة،

وتطوير أو حيازة أنظمته. كذلك من

بين هذه النقاط المهمة تحليلات البيانات

الضخمة وإدارتها وذلك من جانبي

التخزين والمعالجة، وهو ما نستوضحه

جلياً من خلال النماذج التطبيقية لها،

كما في نموذج شركة Center Point

التى تستخدم تحليلات البيانات الضخمة

تحليل البيانات هو الوسيلة الإستراتيجية المعاصرة التي تساعد المؤسسات المختلفة في أن تصبح أكثر فعالية وكفاءة في عملياتها، ويعتمد عليها صانعو القرار بشكل كبير في اتخاذ القرارات المناسبة. وقد تطور مجالا ذكاء الأعمال وكذلك تحليلات الأعمال بسرعة هائلة فأصبحا أكثر تركيزا على التطبيقات المبتكرة لاستخلاص المعلومات، وهو ما نلمسه في أغلب المجالات الحياتية، كالرعاية الصحية، والرياضة، والسفر، والترفيه، وإدارة سلاسل التوريد، والمرافق. ولعل علم البيانات هو أحدث تجسيد للتعلم العميق وإنترنت الأشياء. وربما قد لا ينتبه البعض إلى أن هذا العلم وتحليلاته المختلفة، سواء الوصفية أوالتنبؤية أوالتوجيهية؛ تُعد ميزة تنافسية للكثير من المؤسسات في عالم الأعمال والإدارة. وهذه المحاور الثلاثة تمثل موضوع كتاب مترجم للغة العربية، وصادر عن معهد الإدارة العامة بعنوان: "ذكاء الأعمال، والتحليلات، وعلم البيانات: منظور إداري"، وهو من تأليف: "راميش شاردا"، و"دورسون ديلن"، و"إفرايم توربان"، وقام بترجمته د.محمد بن

عايض القرني، وهو الكتاب الذي نقرأه معاً في هذا العدد من "التنمية الإدارية"

•• التنقيب عن البيانات وتحليلات التواصل الاجتماعي والويب أساسية

الذي أصبح مجال جذب كبير للكثير وبالرغم من أن مجموعة Gartner صاغت هذا المصطلح في منتصف عقد

لذكاء الأعمال من المؤسسات على مستوى العالم. التسعينيات من القرن العشرين؛ إلا أن

42

يتضمن الكتاب موجزا تمهيديا بالإضافة إلى ٨ فصول متنوعة، ويبلغ عدد صفحاته ٧٦٨ صفحة. يستهله مؤلفو الكتاب في الفصل الأول منه بإلقاء «نظرة عامة على ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات»، وتتمثل أهمية هذا الفصل في أن تطبيق التحليلات على مشكلات الأعمال من بين المهارات الأساسية، خاصة في عملية صنع القرارات. ويصحبنا المؤلفون لفهم والإلمام بالعديد من النقاط المهمة والتي يأتى في مقدمتها ذكاء الأعمال (BI)

٣ مجموعات

لتحسين خدمة العملاء.

ويصنف الكتاب محللي صناعة التحليلات والمؤثرين فيها إلى ٣ أنواع من المنظمات أو المحترفين كالتالى: المجموعة الأولى هي مجموعة من المنظمات المهنية التي تقدم المشورة إلى موردى صناعة التحليلات والمستخدمين، وتضم المجموعة الثانية مجتمعات أو شركات مهنية تقدم أيضا بعضاً من الخدمات نفسها ولكنها قائمة على أساس منظم، أما المجموعة الثالثة فهى ما تسمى سفراء التحليلات أو المؤثرين أو القائمين بالدعاية.

مستودعات البيانات

ويستعرض الفصلان الثانى والثالث «التحليلات الوصفية» من خلال مناقشة طبيعة البيانات، والنمذجة الإحصائية، وتصوير البيانات، وذكاء الأعمال ومستودعات البيانات. وذلك بالتأكيد على أهمية البيانات وعمليات تحليلها، وخاصة البيانات الضخمة، وهو ما تؤكده العديد من العبارات المستحدثة الدالة على هذه الأهمية، مثل «البيانات هي النفط»، و«البيانات هي اللحم الجديد»، و«البيانات هي العملة الجديدة». فيبدأ الفصل الثاني بوصف طبيعة البيانات من حيث ماهيتها وأنواعها وصورها وكيفية معالجتها، ثم محاولة فهمها بشكل أعمق، وتسليط الضوء على الطرق الإحصائية المستخدمة لتحضير البيانات كمدخلات لإنتاج المقاييس الوصفية والاستدلالية. أما الفصل الثالث فنستطيع من خلاله الاقتراب من فهم التعريفات والمفاهيم الأساسية لمستودعات البيانات، وفنياتها، ووصف العمليات المستخدمة في تطويرها وإدارتها، وشرح عملياتها، ودورها في دعم القرار، وفهم جوهر إدارة أداء الأعمال، وتعلم بطاقة الأداء المتوازن وستة سيجما كنظم قياس الأداء.

• السانات الضخمة ستغير خريطة التنافسية وعالى الادارة والاقتصاد

التنقيب واله «سوشيال»

وينتقل الكتاب في فصليه الرابع والخامس إلى بحث «التحليلات التنبؤية»، فنجد المؤلفين في الفصل الرابع يلفتون إلى عملية، وطرق، وخوارزميات التنقيب عن البيانات. فتبدو أهمية عملية التنقيب عن البيانات كتقنية تمكينية لتحليلات الأعمال، وهو ما يستتبعه محاولة فهم أهداف وفوائد هذه العملية، والدراية الكاملة بمجموعة واسعة من تطبيقات التنقيب عن البيانات، وتعلم عمليات التنقيب في البيانات القياسية، وتعلم أساليب وخوارزميات مختلفة من التنقيب عن البيانات، والوعى بأدوات البرامج الحالية للتنقيب فيها، وفهم القضايا الخصوصية ومشكلات وخرافات التنقيب في البيانات. وفي الفصل الخامس منه يتطرق الكتاب إلى «تحليلات النص والويب ووسائل التواصل الاجتماعي»، فيقدم نظرة شاملة على تحليلات التنقيب في النصوص، والتمييزبين تحليلات النصوص والتنقيب فيها والتنقيب في البيانات. كذلك وصف تحليل المشاعر، والإلمام بالتطبيقات الشائعة لهذا النوع من التحليل، مثل محركات البحث، وتحليل شبكات ووسائل التواصل الاجتماعي. ويؤكد المؤلفون هنا على أن الطبيعة المتغيرة للبيانات تجبر المنظمات على جعل تحليلات النص والويب جزءا حساسا من بنيتها التحتية فيما يخص ذكاء/تحليلات الأعمال.

وفي الفصيل السيادس «التحليلات

التوجيهية» أو ما يعرف بالتحسين والمحاكاة؛ باعتباره فصلاً جديداً أضافه المؤلفون للكتاب ضمن طبعته الجديدة. نجده يتخطى مرحلة تطبيقات التحليلات وصبولاً إلى ما بعد إعبداد التقارير والتحليلات التنبؤية، كما ينقلنا الفصل أيضا إلى التقنيات المختارة التي يمكن توظيفها جنبا إلى جنب مع النماذج التنبؤية للمساعدة في دعم القرار، فيركز هنا على التقنيات التي يسهل تنفيذها نسبياً سواء باستخدام أدوات جداول البيانات أو باستخدام أدوات برمجية قائمة بذاتها.

البيانات الضخمة

ويناقش الفصل السابع «مفاهيم وأدوات البيانات الضخمة» التي أصبحت من بين أهم أنواع البيانات وذات أولوية قصوى بين أولويات الأعمال؛ فمن المحتمل أن تغير خريطة المنافسة بين المؤسسات بشكل كبير في عالمي الاقتصاد والإدارة على المستوى العالى. لذلك فقد بات من المهم التعرف على البيانات الضخمة والمفاهيم المرتبطة بها، وهو ما يهتم به هذا الفصل من الكتاب، بالإضافة إلى التعرف على التفاصيل الفنية لتقنياتها التمكينية، مثل Hadoop، و MapReduce وكذلك الإلمام بالتحليل المقارن بين مستودعات البيانات وتحليلات البيانات الضخمة، وهذه الأخيرة تعد تحليلات التيار من بين أقيم المقترحات الواعدة لتحليلات البيانات الضخمة. ويختتم المؤلفون كتابهم بالفصل الثامن الذي يستشرف «الاتجاهات المستقبلية والخصوصية والاعتبارات الإدارية في التحليلات»، حيث نتعرف على عدة تقنيات حديثة الظهور والتي من المحتمل أن تكون ذات تأثيرات جوهرية على تطوير واستخدام تطبيقات ذكاء الأعمال ■



أ. أحمد بن عبد الرحمن الزكري
 عضو هيئة التدريب سابقاً
 قطاء 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.

ضوابط صياغة أسئلة التحقيق

أحاطت الأنظمة والأعراف أسلوب وطريقة الأسئلة التي يوجهها المحقق للموظف المُخالف بكثير من الضوابط، وحددت مواصفات لها لا ينبغي للمحقق تغافلها أثناء توجيهه الأسئلة؛ محاولاً الوصول إلى حقيقة الأمر في المخالفة. وتتمثل هذه المواصفات والضوابط في الآتي:

- أن تكون الأسئلة الموجهة إلى الموظف مفهومة وواضحة ومصاغة بطريقة بسيطة غير مركبة. لا لبس فيها ولا غموض.
- الابتعاد عن الأسئلة المغلقة التي تكون الإجابة عنها بنعم أو لا. فلا تبدأ الأسئلة بـ (هل)؛ فهذه الأسئلة تخصصية أو حصرية، فهي تحصر الموظف في الإجابة بنعم أو لا دون أن يكون هناك تبرير لتلك الإجابة.
- الابتعاد عن الأسئلة التي ليس لها علاقة بموضوع التحقيق، وخصوصاً إذا كانت الأسئلة تسبب إحراجاً للموظف.

• الابتعاد عن توجيه الأسئلة التي تعتمد على معلومات شخصية غير ثابتة بأوراق التحقيق وأقوال مَن سمعوا فيه.

• يجب أن تُثبَت الأسئلة التي توجه

للموظف وكل من تسمع أقواله، وكذلك الإجابة عنها في محضر التحقيق كاملة دون اقتضاب أو حذف أو تنقيح.

- لا يجوز للمحقق أن يُعد جميع الأسئلة المتعلقة بالمخالفة قبل استجوابه للموظف؛ فالأسئلة المجدية المفيدة للتحقيق هي التي تظهر من إجابات الموظف. كما لا يجوز له أن يوجه أسئلة إيقاعية أو إيحائية له.
- الابتعاد عن الأسئلة التي تتضمن عبارات أو ألفاظ نابية تمس كرامة وإنسانية الموظف.
 - الابتعاد قدر الإمكان عن الأسئلة الاستنتاجية.
- لا يشترط أن تكون جميع الأسئلة متصلة رأسا بموضوع المخالفة؛ فمن المناسب أن يوجه المحقق للمستجوب بعضاً من الأسئلة الخارجة عن الموضوع للتخفيف من حدة توتر الموظف.
- يفضل طرح السؤال شفاهة على الموظف واستماع الإجابة، ثم يدون المحقق السؤال بالصيغة نفسها التي طرحها على الموظف ويذكر إجابته بصيغة المتكلم وبالعبارات نفسها التي صدرت عنه ما أمكن ذلك.
- يفضُل أن تكون الأسئلة مترابطة ومتماسكة مع مراعاة التدرج في الموضوع.
- يفضل عدم مقاطعة الموظف أثناء إدلائه بإجابته؛ ما لم
 يخرج عن موضوع التحقيق

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

الجدولة وإدارتها في المشروعات

قي إدارة المشروعات توجد عشرة جوانب معرفية يتم مراعاتها عند إدارة المشروع، لكل جانب منها عملياته التي تتوزع على مراحل المشروع، ولكل جانب خطة تُكون جزءًا من خطة المشروع، ومن هذه الجوانب «إدارة وقت المشروع» أو «إدارة جدولة المشروع»، التي تتكون من عدة عمليات تتم أغلبها في مرحلة التخطيط. ونظراً لأهمية جدولة المشروع؛ فقد خصص معهد إدارة المشروعات الأمريكي شهادة احترافية مستقلة لها. وتُمثُل الأنشطة في المشروع طبقًا للعلاقات الموجودة بينها على المخطط الشبكي، على شكل مستطيلات بينها أسهم تمثل العلاقة بين النشاط والذي يليه. والتبعية في هذه الأنشطة إما أن تكون إلزامية أو اختيارية، وفي كلتا الحالتين يقرر فريق إدارة المشروع أي التوابع تكون إلزامية وأيها تكون اختيارية أثناء عملية تسلسل الأنشطة.

ويتكون المخطط الشبكي للمشروع من عدة مسارات، أطولها زمنيًا يُسمى «المسار الحرج»، وهو المسار الدني يربط بين الأنشطة الحرجة، وهو يبدأ من بداية المشروع وينتهي عند نهايته. فلو حدث به تأخير أثناء تنفيذ أحد أنشطته؛ فإنه يؤدي إلى تأخير المشروع كله بنفس المقدار. فلا يوجد أي هامش زمني للمناورة في تنفيذ أي نشاط؛ بسبب عدم وجود فائض زمني في أي نشاط. ومن هنا، يجب على مدير المشروع مراقبة «المسار الحرج» بشكل أكبر من المسارات الأخرى، ويحرص على تنفيذ أنشطته في مواعيدها. ويمكن أن يكون في المشروع أكثر من «مسار حرج». وكلما زاد عدد المسارات الحرجة؛ ارتفعت نسبة المخاطرة في المشروع.

وتُحسب المدة المتوقعة لأي نشاط باستخدام أسلوب تقييم ومراجعة المشروع (بيرت)، فهو يعتمد على ثلاث قيم تقديرية (متفائلة، وأكثر احتمالًا، ومتشائمة)، فنضيف قيمة الوقت المتفائل إلى أربعة أضعاف قيمة الوقت الأكثر احتمالًا، ونضيف عليهما قيمة الوقت المتشائم، ثم نقسم على ستة (وفقًا لعدد القيم في البسط)، فهو شبيه بحساب المتوسط الحسابي لستة أعداد.

ويمكن تقصير مدة المشروع (إما لكونه متأخرًا عن الخطة، أو لأن العميل طلب ذلك، أو لأن هناك فرصة يمكن استغلالها، أو لأي سبب آخر) بإحدى طريقتين، مع مراعاة التبعية بين الأنشطة. أو لاهما تُسمى «ضغط زمن المشروع»، وهي زيادة موارد إضافية أو استخدام الموارد نفسها لساعات عمل إضافية لإنهاء النشاط في وقت أقل؛ ويُودي ذلك إلى زيادة في التكاليف، فيكون الوقت مقابل القيمة. والأخرى تُسمى «التتبع السريع»، وهي المخاطرة بتنفيذ أنشطة بشكلٍ متوازٍ، وهي في الأساس تعتمد بعضها على بعض، فيكون الوقت في الأساس تعتمد بعضها على بعض، فيكون الوقت في مقابل زيادة المخاطر.

وتُعتبر إدارة الجدولة من الأمور المهمة التي يجب أن يراعيها مدير المشروع؛ لأن أغلب مشكلات المشروعات تكمن في التأخير في إنهائها لعدم تحري الدقة في تقدير الوقت الكافي لإنجاز الأنشطة، فمن أكبر أسباب تأخر المشروعات التقدير الضعيف للأنشطة في مرحلة التخطيط. وفي مسح قامت به شركة «برايس ووتر هاوس كوبرز»، شمل ١٠٦٤٠ مشروعًا لـ ٢٠٠ شركة من ٣٠ دولة في مختلف الصناعات، اتضح أن ما نسبته ه.٧٪ فقط من تلك الشركات أكملت مشروعاتها في الوقت المحدد. وأكدت دراسة لمجلة «هارفارد بزنس ريفيو» على أن واحدًا من كل ستة مشروعات لتكنولوجيا المعلومات تجاوز التكلفة بنسبة

٢٠٠٪ وتجاوز الزمن بحوالي ٧٠٪ ■



أ.محمد الحميدي السبيعي

إدارة إدارة الجدولة من الأمورالمهمة التي يجب أن يراعيها مديرالمشروع

45

لعدد ۱۷۱-صفر- ۱۶۶۲هـ

دورمهم للتمكين الإداري

بحث يوصي: بزيادة مساهمة المرأة في دعم رأس المال الفكري

بفعل المتغيرات التي يشهدها عالمنا المعاصر؛ تغيرت الكثير من المفاهيم في إدارة المؤسسات المختلفة التي تحولت من الاعتماد على رأس المال المادي إلى الإنتاج المعرفي (رأس المال الفكري) المدي يحقق لها الميزة التنافسية وجودة الأداء. كذلك تسعى هذه المؤسسات إلى الاعتماد على الأساليب والإستراتيجيات الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي؛ والتي من أهمها التمكين الإداري لمواردها البشرية. فقد أكد الباحثون في الشأن الإداري على أن هناك علاقة مباشرة بين مستوى التمكين وزيادة أداء المؤسسات وتميزها. وتبدو أهمية إبرازهذه العلاقة وتسليط الضوء عليها في حالة معهد الإدارة العامة بالمملكة، والذي يحظى بالتقدير كمؤسسة تنموية ذات تأثير فعال على المستوى الوطني، وهو الموضوع الذي يتناوله د. نازم محمود ملكاوي في بحثه المنشور بدورية «الإدارة العامة الصادرة عن معهد الإدارة العامة، ونستعرضه معكم على صفحات هذا العدد.

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

نجاح إستراتيجي

رأس المال الفكري هو مجموع ما لدى المؤسسة من أصول غير ملموسة؛ كقدرات العاملين، المعرفة، الخبرات، حقوق الملكية وحقوق المنشر والتأليف، هيكل تنظيمي التعليم، المهارات، الاسم والشهرة، العلاقات مع الزبائن، طرق العمل، وغيرها، والتي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات. وتبرز أهمية رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، ورأس المال المهيكلي، ورأس مال العلاقات) فيما له من قيمة عليا للمؤسسات والشركات التي اعتمدته؛ فبعضها ربما لا يتجاوز رأس مالها المادي بضعة ملايين من الدولارات المال النقيمة عليا للمؤسية ما يقارب تريليون

رأس المال الفكري يرفع القيمة السوقية للمؤسسات إلى أضعاف رأس مالها المادي

"

دولار، مثل شركة Wikipedia، وشركة Apple؛ نظراً لما تمتلكه من أصول فكرية ومعرفية. وفي ظل ندرة الموارد التي أصبحت أحد أهم المحددات الرئيسية للمؤسسات، والحاجة لبناء قدرات المؤسسات لا سيما الفكرية منها، وفي ظل المنافسة الحادة التي تتسم بها بيئة الأعمال المعاصرة؛ بات من الضروري

توجيه اهتمام هذه المؤسسات برأس المال الفكري الذي يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية، والعمل على بنائه وتراكمه كمورد أساسي يُمكن المؤسسات من البقاء والنمو والاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها بكفاءة عالية. وينظر الخبراء إلى رأس المال الفكري باعتباره من بين أهم أصولها الإستراتيجية ومن أهم مواردها غير الملموسة؛ لذلك فإن الاستثمار برأس المال الفكري والاستفادة القصوى منه هو مفتاح النجاح الإستراتيجي لتلك

٥ أنشطة و٣ مكونات

ويرى بعض الخبراء أن إدارة رأس المال الفكري تتضمن ه أنشطة أساسية هي:

توظيف أفضل للمواهب والقدرات المتاحة، وخطط التطوير الوظيفي للعاملين، وتحفيز والتدريب والتوجيه للعاملين، وتحفيز العاملين لتقديم أفضل مستويات لديهم، وتطوير إستراتيجيات لإدارة الأداء. ومن الجدير بالذكر أن رأس المال الفكري يتواجد في ٣ مواقع رئيسية في المؤسسة، وهي: العاملون، ونظام العمل، والعملاء. ويجمع غالبية الباحثين على وجود٣ مكونات له، وهي:

- رأس المال البشري: يرتبط بما يملكه العاملون من معارف وقدرات وسلوكيات وخبرات ومهارات وإبداعات، يتمكنون من خلالها من توليد رأس المال الفكري لصائح مؤسساتهم.
- رأس المال الهيكلي (الداخلي): يمثل هذا المكون المعرفة المخزنة التي لا ترتبط مباشرة بالأفراد، وتشمل قواعد بيانات المؤسسة، وإستراتيجياتها، وعمليات الأعمال، والسياسات، والإجراءات، وهيكل المؤسسة وأنظمتها، وبنيتها التقنية وغير التقنية.
- رأس مال العلاقات (الخارجي): ويشمل مجموع العلاقات بين المؤسسة وزبائنها ومورديها إضافة إلى العلاقة مع أصحاب المصالح.

أبعاد وفوائد

وعلى صعيد متصل، يحظى التمكين الإداري بمساحة كبيرة من الأهمية في إدارة المؤسسات كأسلوب عصري يسهم في تحقيق العديد

"

المعهد يتميز برأس ماله الفكري وتميزه المؤسسي وبحاجة للمزيد من التمكين

من الفوائد منها: تسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات، ويمكن من زيادة قدرات الإبداع والابتكار، وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الدافعية والولاء، وإعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتسباب إحسباس أكبر في إنجاز أعمالهم. ويعتمد الباحث في هذه الدراسة " أبعاد للتمكين هي: امتلاك المعلومات وتوافرها، والاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة والمهارات.

نماذج التميز

وعلى جانب آخر، فإن التميز المؤسسي يشير إلى امتلاك المؤسسية عدد من القدرات الجوهرية؛ كالقيادة والأفراد المبدعين، والإستراتيجية الفعالة، وأساليب عمل وطرائق عمليات متميزة، وغيرها، مما يجعلها قادرة من خلالها على تقديم خدمات متميزة لا يستطيع الآخرون تقليدها، وبما يتلاءم مع حاجات أصحاب المصلحة ورغباتهم. ولقد طورت العديد من المؤسسات الدولية نماذج عديدة من المؤسسي؛ مثل النموذج الأوروبي الذي يعد أكثر شيوعاً، والنموذج الياباني.

ويقوم نموذج التميز الأوروبي على ه مكونات اعتمدها البحث، وهي: القيادة، والإستراتيجيات، والعاملون، والموارد، والعمليات.

ثقافة التميز

وقد توصل د.ملكاوي إلى العديد من النتائج، والتي من بينها ما يلي: يتوفر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة، وكذلك التميز المؤسسي بدرجة مرتفعة لكل منهما على حده في معهد الإدارة العامة؛ بينما يتوفر التمكين الإداري بدرجة متوسطة. كذلك توصل الباحث إلى أن رأس المال الفكري يؤثر في التميز المؤسسي للمعهد، وأن هذا التميز يتأثر أيضاً بالتمكين الإداري لمنسوبي المعهد.

وفي ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بالآتى: يجب الحفاظ على مستوى توفر رأس المال الفكرى بالمعهد وتدعيمه بشكل مستمر، وزيادة مساحات التمكين للدارات المختلفة والعاملين في المعهد، وزيادة الاهتمام بالمورد البشرى بالمعهد واستقطاب الخبرات والكفاءات والاحتفاظ بها، واستمرار اهتمام المعهد بالتميز من خلال جعله ثقافة بين منسوبيه، وزيادة مساهمة المرأة ودورها في دعم رأس المال الفكرى والتميز المؤسسى، إذ إن محدودية دورها يعد تعطيلاً لما تملكه من طاقات وقدرات تسهم في زيادة موجودات رأس المال الفكرى، ومن ثم تميز المؤسسات والقدرة على حمل أعباء التوجهات الوطنية الطموحة

47

باب صحفي يُعنى برصد أبرز ما محدر من الكتب الإدارية الحديثة متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية المتميزة. ويتم المتميزة. ويتم بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة .

الاستشارات كمدخل لتطوير المنظمات الاستداليكترر الاستداليكترر

الاستشارات كمدخل لتطوير المنظمات

ترجمة: د.عامر خضير الكبيسي.

الناشر: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يعرض هذا الكتاب ماهية مستشار التطوير التنظيمي، وطبيعة مهمة تطوير الأفراد والمنظمات، وكيفية الإعداد لحوار استشاري فعال. كما يقدم الكتاب إطاراً نظرياً للعمل الاستشاري.

التقييم المالي للمشاريع الاستثمارية

تأليف: د.محمد ساحل.

الناشر: مركز الكتاب الجامعي، عمان، الأردن.

سنة النشر: ۲۰۱۹م.

يبرز الكتاب الجوانب الأساسية للاستثمار ودراسات الجدوى الاقتصادية، ومعايير التقييم المالي للمشاريع الاستثمارية في ظل ظروف التأكد وفي حالة المخاطرة وعدم التأكد.



الأمن القومي العربي

تأليف: د.علي سيد إسماعيل.

الناشر: دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يطرح الكتاب مدخلاً مفاهيمياً للأمن القومي العربي بين الموقف الحالي، والمتغيرات، وركائز الأمن القومي العربي، ومستوياته، ومصادر تهديده، والتحديات التي يواجهها.





تكنولوجيا المعلومات وحروب الجيل السادس

تأليف: د.أشرف السعيد أحمد.

الناشر: دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يتناول الكتاب مفهوم الحروب الحديثة، ومفهوم تكنولوجيا المعلومات والحرب المعلوماتية. وكذلك الحرب النفسية، والشائعات، والإعلام، والصورة الذهنية، والفضاء الالكتروني، وصناعة الرأي العام.



مواقع التواصل ودورها في التوجهات السياسية

تأليف: د.مشتاق طلب فاضل.

الناشر: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يسرد الكتاب التطور التاريخي للإعلام التفاعلي ومواقع التواصل الاجتماعي، ودور مواقع التواصل الاجتماعي في التوجهات السياسية.



الجريمة الاكترونية ونحديات الامن القومي



الجريمة الإلكترونية وتحديات الأمن القومى

تأليف: د.محمود مدين.

الناشر: المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يهتم الكتاب باستعراض مفهوم الجريمة الإلكترونية، وأنواعها، وأساليب الحرب الإلكترونية، ومفهوم المجرم الإلكتروني، والمواجهة الدولية للجريمة الإلكترونية.

العدد ١٧١- صفر - ١٤٤٢هـ

دام عزك يا وطن

في اليوم الوطني التسعين، نقف وننظر إلى الوراء متأملين أعوامنا التي مضت، وبلادنا التي تطورت، وحياتنا كمواطنين سعوديين، ونتساءل: ترى ماذا حدث معنا؟ وماذا حدث لنا؟ ويحق لي القول إننا الدولة الوحيدة في العالم التي يحدث فيها شيئا قد لا يوجد ما يشابهه في أي دولة أخرى، فنحن الدولة التي تسعى فيها القيادة لتأصيل حقوق وتطلعات المجتمع قبل أن يطالب بها. كلنا يعلم أن شعوب العالم هي من تبادر وتطالب بحقوقها، وقد يُستجاب لهذه المطالب، وقد تُرفض. وأحياناً تدفع المجتمعات أثماناً باهظة مقابل تلك المطالبات المشروعة. أما نحن في المملكة فالعكس تماماً، فعلى سبيل المثال رفض أغلب الأهالي في الستينات الميلادية عن جهل، تعليم بناتهم، وبدل الملك فيصل-رحمه الله-جهوده لإقناعهم بأهمية تعليم البنات الذي لم يكن مقبولاً آنذاك؛ وانتهى به المطاف أن يأمر بفتح مدارس لتعليم البنات لمن يرغب في تعليم ابنته فليلحقها بالمدرسة، ومن لا يرغب فعليه أن يُبقى ابنته في منزله فلن يجبره أحد على تعليمها. حيث إن دور الدولة هو إتاحة الفرصة للجميع وليس إجبارهم؛ ولذلك الهدف قدُم-رحمه الله-كل الوسائل والسبل كي يطمئن الأهالي. فالمدارس ستكون للطالبات وحدهن، والذي يقوم بتعليمهن معلمات، بل فعل ما هو أكثر من ذلك حيث أنشأ إدارة مستقلة سميت بالرئاسة العامة لتعليم البنات لتّعنى بتعليم البنات. وقد تم تشغيل مدرسة واحدة بثلاث طالبات فقط، ولكم أن تتخيلوا أن الطالبات كن ابنة أمير المنطقة، وابنة المعلمة، وابنة فراش المدرسة. وحين أتذكر معارضة الأهالي لفتح مدارس تعليم البنات، أتساءل: ماذا لو استجاب الملك فيصل الطالبهم وألغى فكرة تعليم البنات؟ هل ستصل المرأة السعودية بتأهيلها المعرفي العالى لما وصلت إليه حالياً، وبهذا الشكل الذي يضاهي أغلب نساء العالم في الدول المتقدمة؟ فلم يمرفي تاريخ المجتمعات الإنسانية تغيرات حضارية كما حدث لدينا؛ بوجود جيل كامل متعلم يحصل الأبناء على شهادات الدراسات العليا من أرقى الجامعات العالمية، بينما أباءهم وأمهاتهم أميون (لا يجيدون القراءة والكتابة). ولأن التاريخ يعيد نفسه؛ نتذكر أيضاً رفض بعض فئات المجتمع قيادة المرأة للسيارة، بل كانوا لا يقبلون مناقشة مبررات وإيجابيات السماح به. ليتخذ الملك سلمان وولى عهده الأمين الأمير محمد بن سلمان-يحفظهما الله-الخطوة التاريخية الشجاعة بإقرار السماح للمرأة بقيادة السيارة. وقد تكون جائحة كورونا وتداعياتها، أكبر دليل على اهتمام القيادة وحرصها؛ حيث وجه ولاة الأمر-أيدهم الله-بتعليق الحضور لموظفي وموظفات الدولة لفترات زمنية طويلة برواتب كاملة، بل إن الدولة تكفلت بجزء كبير من رواتب موظفي القطاع الخاص الذين تضرروا من الإشكاليات الاقتصادية التي حدثت بسبب الجائحة. وسأتحدث عن قصة جرت أحداثها أمامي، وأنا أدرس الدكتوراه في بريطانيا، ولأن دولتنا-أعزها الله-دعمت برامج الابتعاث للخارج كما لم تفعل أي دولة أخرى؛ فقد كانت أعدادنا أضعاف أعداد المبتعثين من أي دولة عربية أخرى، وكنا الأكثرية مقارنة بغيرنا. ذات مرة وحين كنا نسلم الجزء النظري للسنه الثالثة كان أحد الزملاء العرب متذمرا لأنه لم يتمكن من تسليم الجزء المطلوب منه في الوقت المحدد، فلامه بعض زملاءنا السعوديين بقولهم: «لقد كان لديك متسع من الوقت لتقوم بذلك». فرد عليهم: «أنا لست سعودياً مدللاً من دولتي مثلكم للدرجة التي تجعلني لا أحتاج للعمل؛ فالوقت الذي أقضيه في العمل لتأمين متطلبات الحياة طويل جد، ولذلك فالوقت المتبقى غير كاف بالنسبة لي لتأدية متطلبات دراستي كما ينبغي أن يكون». لقد وصلنا بفضل الله ثم بفضل القيادة الحكيمة، ووعيها المتقدم، وحرصها على كل ما يحقق مصالح المجتمع، ويدفعه ليكون متطوراً، إلى أن يتمتع معظم أفراد المجتمع بأعلى مستوى من التعليم، وبكافة الحقوق بمختلف أنواعها ومستوياتها، واستطاعت الدولة-أعزها الله-أن تحقق المعادلة الصعبة في الموازنة بين الحفاظ على دورها في حماية المقدسات الإسلامية، وتحقيق المستوى المتميز في منح الحريات والانفتاح الذي من شأنه أن يجعل التاريخ يكتب أننا المجتمع الذي مَنَ الله عليه بقيادة تراعيه كأول وأهم الأولويات التنموية بالنسبة لها.هذا غيض من فيض. فكل ما يحدث حولنا يجعلنا نحمد الله أننا ننتمى لهذه الدولة العظيمة بقيادتها الفذة التي منحتنا فوق ما نريد وأكثر مما نطلب. ودام عزك يا وطن ■



* د.فضية الريس

50

القضاء الإداري وتطبيقاته

في المملكة العربية السعودية

تألیف: د. محمود أحمد عبابنه







مركز البحوث والدراسات بمعهد الإدارة العامة

