



المملكة تنجح في استضافة قمة
مجموعة العشرين..
(G20) في الرياض.. قمة تاريخية

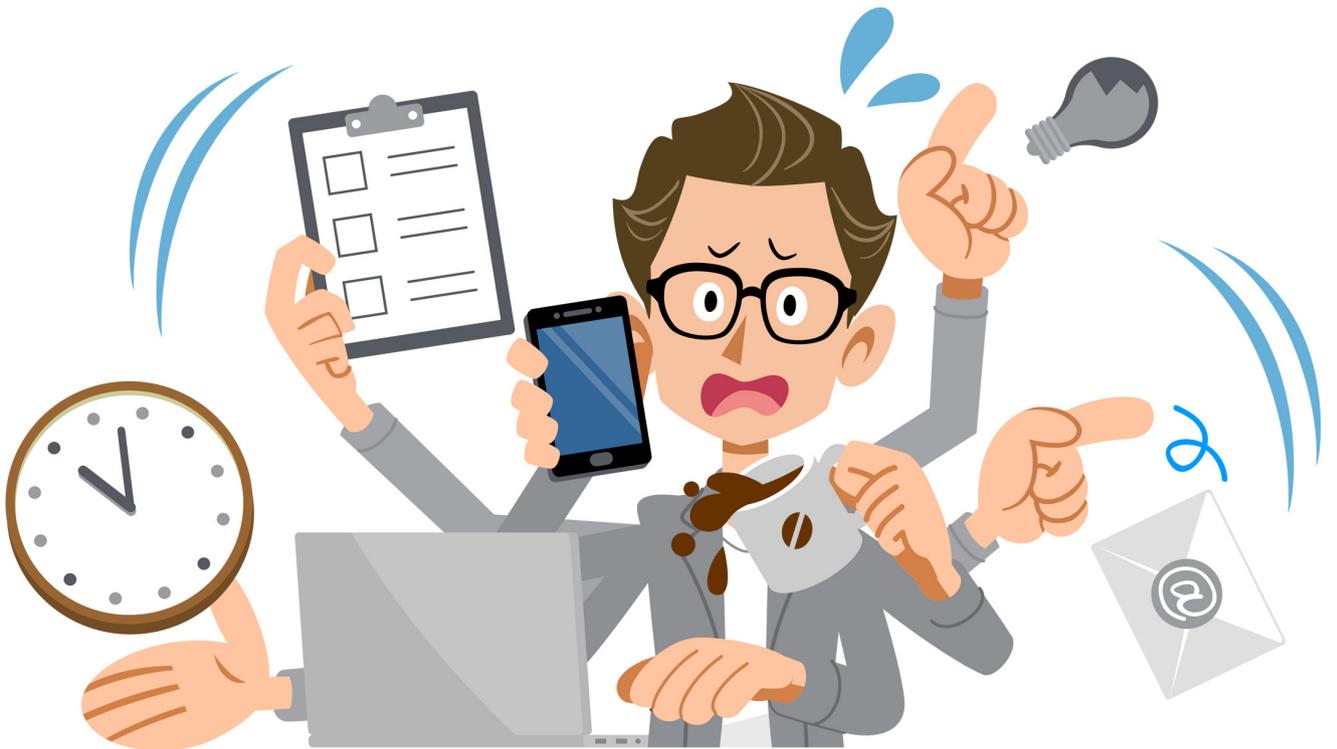
إحصائية حديثة: موظفو القطاع
الحكومي أكثر من مليون وربع موظف
وموظفة

أهم الوظائف أو المهارات المطلوبة في
سوق العمل 2021م

التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد 177 | ربيع الآخر 1442هـ

أنا «مشغول».. هل تعبّر عن الفوضى وسوء الإدارة؟



معهد الإدارة العامة

إلتزام..

جدية..

تميز..



معهد الإدارة العامة



الرسالة..

بناء القدرات وتقديم المشورة وتطوير الأعمال بما يحقق الأهداف والتوجهات الحكومية.



الأهداف الاستراتيجية

3 استشارات

ودراسات مؤثرة

تقديم استشارات ودراسات تطبيقية ذات أثر عالي على أداء المنظمات

2 تطوير القيادات

الإدارية

دعم القيادات الإدارية ليتمكنوا من إحداث التغيير

1 بناء القدرات

تقديم تدريب عالي الجودة لموظفي القطاع الحكومي من المستويات المتوسطة والمستويات المتقدمة

5 التميز في العمليات

التشغيلية

4 الاستفادة المالية

تقديم خدمات مكملة لأنشطة المعهد بمقابل بما يساهم في تحقيق الاستفادة المالية



الرؤية..

مؤسسة رائدة في دعم التنمية الإدارية تتخذ من المبادرة وسرعة الاستجابة والابتكار منهج عمل يمكن حكومة المملكة من تحقيق أهدافها.



القيم..



التميز

حل المشكلات بفاعلية التركيز على العميل الابتكار



الاحترافية

الكفاءة تحمل المسؤولية المهنية



المبادرة

حسن التصرف الاستباقية المثابرة



الالتزام

الاستجابة السريعة الالتزام بالوقت الجودة



الشفافية

التواصل الصدق والأمانة النزاهة



العمل الجماعي

التعاون المرنة

صدر حديثاً

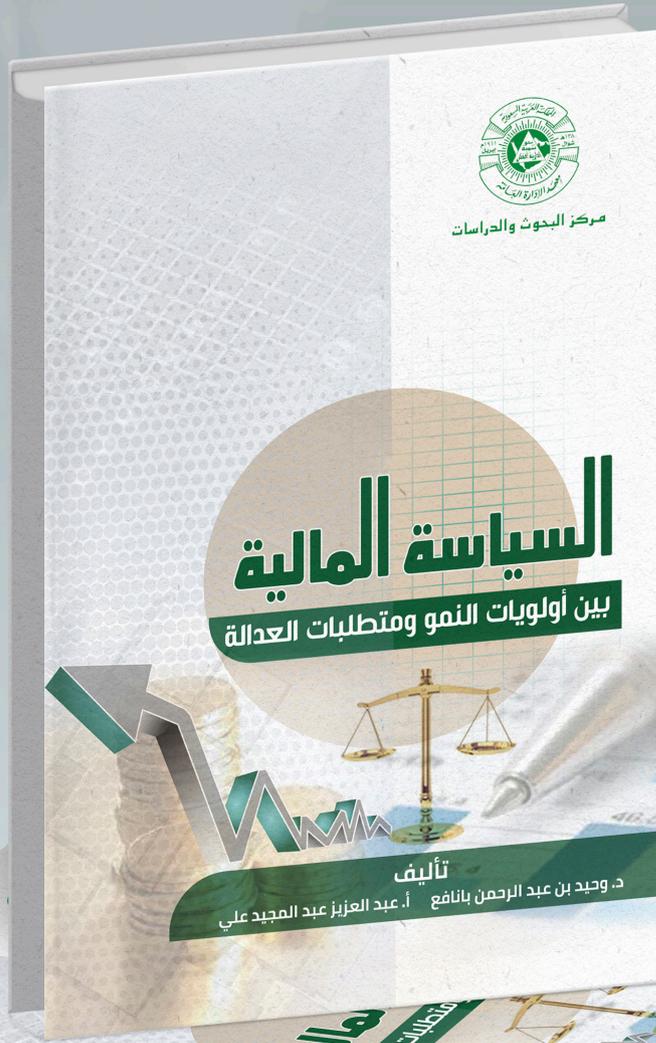
مركز البحوث والدراسات
بمعهد الإدارة العامة



السياسة المالية

بين أولويات النمو ومتطلبات العدالة

تأليف: د. وحيد بن عبد الرحمن بانافع _ أ. عبد العزيز عبد المجيد علي



المحتويات

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



رقم الترخيص: ١٣٥٦٠٧٠
ردمك: ٠٥٠٩٣ - ١٣١٩
رقم الإيداع: ١٦/١٥٥٠

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

الحكومة الإلكترونية

تحفز على إصلاح عيوب الإدارة
«البيروقراطية» بريئة أم متهمة.. أين الخلل؟

ساحة النقاش

22

د. الجوهرة أبا الخيل لـ «التنمية الإدارية»:

«الوصفات» الدولية لاتحدث التطوير الإداري

حوار

16

لماذا لا ألقى التقدير من

مديري في العمل؟

فضفضة

44

36

كيف تتحكم «السوشل ميديا»
في عالم الإدارة و «البنزس»؟

32

يعبر عن الروح والنشاط
والثقافة السائدة
«الشعار».. هوية
المنظمة ورمز تطورها

35 مقال

إدارة المخاطر..
«التrend» القادم

46 مقال

التوقيع الرقمي
والإلكتروني

30 مقال

التعزيز علاج
للموظفين
السلبين

مراسلات التحرير: توجه المراسلات إلى رئيس التحرير
أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي
معهد الإدارة العامة
ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١٤١

نطور أنفسنا..

التحديث والتطوير لأفضل من أهم معايير النجاح في مختلف المجالات والتخصصات، ويبرز هذان المعياران أكثر في مجال الإعلام؛ حيث تتسارع فيه وتيرة التطوير والتحديث في عصر نشهد فيه قفزات متتالية للتقنية والاتصالات الرقمية، وظهور أنماط إعلامية متطورة.

في هذا الإطار كانت الخطوة الأولى نحو تطوير مجلة "التنمية الإدارية" بتحويلها للإصدار الإلكتروني بدلاً من الورقي. وتتوالى الخطوات بدءاً من هذا العدد نحو تطوير المحتوى الإعلامي، وتحديث الشكل الفني للمجلة بما يخدم رسالتها ودورها في تنمية الفكر الإداري، والمساهمة في نشر الثقافة الإدارية وفق رؤية معرفية متممة.

في هذا العدد الجديد تم إعادة صناعة الهوية البصرية للمجلة، وتطوير الأبواب والأقسام المختلفة، وصناعة محتوى يتلاءم مع المرحلة الجديدة، ويمتد ليتناغم مع تغير أنماط الاهتمام والبحث والقراءة، وشيوع ثقافة البحث السريع عن المعلومة لدى جمهور المجلة المستهدف؛ على اعتبار أن الوسيلة الإعلامية الناجحة هي من تصنع محتواها الحصري المميز من حوارات، وتحقيقات، وتقارير، ودراسات، ومقالات، إضافة إلى المواد الخفيفة، مثل الكاريكاتير والمعلومات التقنية، والانفوجرافيك وغيرها.

وفي هذا الجانب المهم حرصت المجلة بهويتها الجديدة على استحداث أبواب، واستبدلت ودمجت أخرى، وركزت على المواد الإعلامية المتخصصة في شؤون الإدارة وفروعها المختلفة، وأبرزت الإنتاج العلمي للمعهد من المؤلفات والتراجم

والدراسات التطبيقية والبحوث الميدانية، إضافة إلى استعراض مستجدات ونظريات ومفاهيم العلوم الإدارية بأسلوب اعلامي يمزج الجاذبية والرصانة والمعرفة بما يتسق مع مكانة معهد الإدارة العامة في الأوساط العلمية الإدارية.

إن هذا التطوير في المحتوى والشكل الذي تشهده مجلة "التنمية الإدارية" يأتي رغبةً من هيئة تحرير المجلة لمواكبة النقلة الجديدة في أنشطة وبرامج معهد الإدارة العامة، وللاستفادة من آخر ما توصلت إليه التقنية الحديثة، والطرح الإعلامي المتجدد.

فالمجلة عبر تاريخها الممتد لأكثر من ٢٥ عاماً لم تكن مجرد وسيلة اعلامية تقليدية، بل كانت ولا تزال شريكاً فاعلاً في تحقيق أهداف وتطلعات معهد الإدارة العامة عبر مناقشة وطرح القضايا والإشكاليات الإدارية التي تواجه القطاع الحكومي؛ بهدف إيجاد حلول لها، وتفعيل التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي كقناة اتصال وتواصل فاعلة، الأمر الذي يجعل مجلة "التنمية الإدارية" تتكيف مع تقديم محتوى مميز لشرائح متنوعة من القراء عبر أدوات إعلامية مختلفة، ووفق طرح مهني متخصص يقدم المعلومات بلغة إعلامية رصينة، وبصيغة عصرية جديدة.. وفقاً لمفهوم "نطور أنفسنا".



المواطنون ٧٢٨,٣ ألف عامل
المواطنات ٤٩٨,٤ ألف عاملة

إحصائية حديثة: موظفو القطاع الحكومي أكثر من مليون وربع موظف وموظفة



وحسب «الإحصاء» بلغ عدد العاملين في القطاع الخاص (سعوديون وغير سعوديين) بنهاية عام ٢٠١٩م نحو ٨,٢ ملايين عامل بانخفاض نسبته ٤,٢% عن العام ٢٠١٨م وتبلغ نسبة السعوديين العاملين في القطاع الخاص إلى إجمالي العاملين حوالي ٢٠,٦%. وبالنسبة للعاملين السعوديين في القطاع الخاص، بلغ عدد الذكور بنهاية العام المنصرم نحو ١,١ مليون عامل بانخفاض نسبته ١,٥% عن العام ما قبل الماضي، في حين بلغ عدد الإناث السعوديات حوالي ٦٠٠ ألف عاملة بارتفاع نسبته ٢,٨% عن السنة ما قبل الماضية. أما ما يخص العاملين غير السعوديين، فقد بلغ عدد الذكور بنهاية العام ٢٠١٩م حوالي ٦,٢ ملايين عامل بانخفاض عن العام ٢٠١٨م بنسبة ٥,٧%، وبلغ عدد الإناث غير السعوديات نحو ٠,٢ مليون عاملة بارتفاع نسبته ٨,٥% عن ٢٠١٨م.

أوضحت أحدث الإحصاءات الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بلوغ عدد العاملين في القطاع الحكومي (سعوديون وغير سعوديين) بنهاية العام ٢٠١٩م (١,٢٢٦,٧) مليون عامل، ووصل عدد غير السعوديين نحو ٤٧,١ ألف عامل، ٢٤,٨ ألف منهم ذكور و٢٢,٣ ألف منهم إناث.

وكشفت الإحصائيات الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي «ساما»، عن بلوغ نسبة السعوديين العاملين في القطاع الحكومي إلى إجمالي العاملين في القطاع حوالي ٩٦,٣%، حيث وصل عدد المواطنين بنهاية العام ٢٠١٩م ما يقارب ٧٢٨,٣ ألف عامل، وبلغ عدد المواطنات حوالي ٤٩٨,٤ ألف عاملة.

المملكة تنجح في استضافة قمة مجموعة العشرين.. (G20) في الرياض.. قمة تاريخية

أصبحت المملكة العربية السعودية محط أنظار العالم منذ أن تسلمت رئاسة مجموعة العشرين في الأول من ديسمبر ٢٠١٩م، حتى انعقاد اجتماعها الـ ١٥ وقمتها الافتراضية بالرياض برئاسة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود -يحفظه الله- يومي ٢١-٢٢ نوفمبر ٢٠٢٠م، تحت عنوان "اغتنام فرص القرن الحادي والعشرين للجميع"؛ حيث شهد العالم عدداً من التحديات الصحية والاقتصادية والإنسانية والاجتماعية التي برزت بشكل خاص مع جائحة "كورونا" التي وضعت عالمنا المعاصر على المحك وأكدت على أهمية التمسك بالتعاون والوفاء بالالتزامات، وتعد قمة مجموعة العشرين (G20) التي استضافتها الرياض قمة تاريخية على النطاق الدولي كونها الأولى من نوعها على مستوى العالم العربي، حيث إن دول المجموعة مجتمعة تشكل ثلثي سكان العالم، وتمثل ٨٥٪ من حجم الاقتصاد العالمي.





مقتطفات من كلمة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع -حفظه الله- بمناسبة اختتام قمة مجموعة العشرين:

▲ المملكة تعد من أفضل ١٠ دول في التعامل مع التبعات الاقتصادية لجائحة كورونا في المجموعة.

▲ نعمل على تمكين النساء والشباب من خلال توفير التعليم النوعي والشمول المالي، وأولت رئاسة المملكة للقمة أهمية كبيرة لحماية كوكب الأرض، حيث اتفقنا في المجموعة على نهج الاقتصاد الدائري للكربون لتحسين إدارة انبعاثات الكربون في جميع قطاعات الاقتصاد، وضمان الوصول إلى طاقة أنظف وأكثر استدامة وأيسر تكلفة.

▲ مواجهة التحدي الرئيسي المتمثل في ضمان الأمن الغذائي للجميع في وقت يتزايد فيه الطلب والاضغوط البيئية.

▲ المملكة العربية السعودية ستواصل دعم الجهود الدولية المتعلقة بتوفير لقاحات وعلاجات فيروس كورونا المستجد للجميع بشكل عادل وبتكلفة ميسورة، بمجرد توفرها، وأعلم أن هناك الكثير ممن يشاركوننا هذا الالتزام، وسنعمل مع شركائنا الدوليين والرئاسة الإيطالية لمجموعة العشرين في العام المقبل لتحقيق ذلك.

▲ المملكة ستواصل تلبية النداء العالمي للتصدي لتحديات القرن الحادي والعشرين، جنباً إلى جنب مع أعضاء مجموعة العشرين.



مقتطفات من كلمة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز-حفظه الله- بمناسبة افتتاح قمة العشرين:

▲ لقد كان هذا العام استثنائياً، حيث شكلت جائحة كورونا المستجد صدمة غير مسبوقة طالت العالم أجمع خلال فترة وجيزة، كما أن هذه الجائحة قد سببت للعالم خسائر اقتصادية واجتماعية، ومازالت شعوبنا واقتصاداتنا تعاني من هذه الصدمة، إلا أننا سنبدل قصارى جهدنا لتجاوز هذه الأزمة من خلال التعاون الدولي.

▲ إن هدفنا العام هو اغتنام فرص القرن الحادي والعشرين للجميع، وعلى الرغم من أن جائحة كورونا قد دفعتنا إلى إعادة توجيه تركيزنا بشكل سريع للتصدي لآثارها، إلا أن المحاور الرئيسية التي وضعناها تحت هذا الهدف العام-وهي تمكين الإنسان، والحفاظ على كوكب الأرض، وتشكيل آفاق جديدة-لا تزال أساسية لتجاوز هذا التحدي العالمي وتشكيل مستقبل أفضل لشعوبنا.

▲ تم إقرار مبادرة الرياض بشأن مستقبل منظمة التجارة العالمية، ودول مجموعة العشرين هي المنتدى الأبرز للتعاون الدولي وللتصدي للآزمات العالمية.

66 سمو ولي العهد:

ستواصل المملكة تلبية النداء العالمي للتصدي لتحديات القرن الحادي والعشرين

66 خادم الحرمين الشريفين:

هدفنا العام هو اغتنام فرص القرن الحادي والعشرين للجميع

عبدالله الساعدي ... @abdullahsayel



كاريكاتير خاص بمجلة «التنمية الإدارية»

أحدث إصدارات معهد الإدارة العامة

كتاب

الإحصاء اللامعلمي..
خطوة بخطوة

تمثل البيانات في عصرنا الحالي قوة كبيرة، ولذلك فإن للعلوم المعنية بها أهميتها في كافة جوانب الحياة، حيث يبرز من بين هذه العلوم علم الإحصاء الذي تعتمد عليه استراتيجيات وخطط كافة الدول لتحقيق التنمية في جميع المجالات؛ لأنه العلم المعني بجمع البيانات وتصنيفها وعرضها بيانياً بغرض تلخيصها وتحليلها ثم استخدامها. وفي ضوء ذلك تطور هذا العلم وأسهم في تطور غيره من العلوم، وعلى سبيل المثال فإن ما نُشر عام ٢٠٠١م حول الكشف عن نظرية الانفجار العظيم بشأن بداية الخلق اعتمد على استخدام طريقة إحصائية جديدة. وللإحصاء فروع كثيرة ومتعمقة، يبرز منها "الإحصاء اللامعلمي" الذي نقرب منه عبر صفحات كتاب بهذا العنوان، أصدره معهد الإدارة العامة، للمؤلفين "جريجوري كوردر" و"ديل فورمان" وقام بترجمته للعربية د. وسيم بن سلمان النصير.

ويهدف هذا الكتاب إلى عرض الجانب المفاهيمي والتركيز على الجانب الإجرائي للإحصاء اللامعلمي. ويخطئ من يظن أن الكتاب يتوجه فقط للقارئ المتخصص في شؤون الإحصاء؛ حيث يستطيع القارئ الذي لا يمتلك خلفية رياضية عميقة من فهم الخطوات الضرورية ومتابعتها لإجراء الاختبارات الإحصائية التي يتناولها الكتاب، بالإضافة إلى مناقشة القرار النهائي لكل اختبار إحصائي. وتجدر الإشارة إلى أن كل فصل من ذلك الكتاب يعرض للقارئ مثلاً توضيحياً، بدءاً من عرض الفرضيات الأولية، مروراً بالعمليات والإجراءات الإحصائية، وانتهاء بالقرار النهائي المتعلق بالفرضية، ويتبع الأمثلة تحليل إحصائي مفصل باستخدام البرنامج الحاسوبي SPSS. كذلك يعرض الكتاب الأدبيات البحثية التي تستخدم الاختبارات الإحصائية اللامعلمية ذات العلاقة.

أنا «مشغول»..

هل تعبّر عن الفوضى وسوء الإدارة؟



«ألا تفعل شيئاً... خيراً من أن تكون مشغولاً دون أن تفعل أي شيء»... (حكمة صينية)

كثيراً ما تتردد عبارة «أنا مشغول» وما يرادفها، مثل: «يا رجل والله ماني فاضي»، و«تصدق ماني قادر أحك راسي»... كلمات نتداولها بشكل يومي في أعمالنا المختلفة، ومع تكرارها المستمر صدّقنا أننا فعلاً مشغولون، وكأننا لا نملك الوقت. فما تداعيات هذه الحالة السلبية المنتشرة في أوساطنا الإدارية؟

66 الحد من الشبكات الاجتماعية والجوال والصدقات يوفر 3 ساعات إضافية للعمر

حالة دفاعية

يؤكد علماء النفس أن عبارة "أنا مشغول" هي حالة دفاعية من الوهم؛ تقال ليُشعر بها الإنسان الآخرين بأنه شخصية مهمة، وذو مكانة عالية، ووقته مزدحم؛ وبالتالي يحرمه هذا الوهم من الجلوس مع العائلة والأبناء، ومشاركة الأصدقاء، والتواصل الاجتماعي.

66 في بعض المجتمعات كلمة «أنا مشغول» تعني الفشل في إدارة الحياة

٢- غلق الأبواب: عندما يرى الآخرون أن شخصاً ما مشغول للغاية، فمن الممكن تجنب التواصل معه، وهذا ما يفوت الفرص ويغلق الأبواب في وجهه، ويمكن حل هذه المشكلة من خلال تفسير أسباب الانشغال بطريقة مهذبة ومقنعة، مع عدم فقدان التواصل معهم.

سؤال مهم

لكن هل من الخطأ أن يكون الإنسان مشغولاً؟

الجواب كما يراه خبراء الإدارة: بالطبع لا؛ لأن الأعمال الواقعة في فئة أعمال "الإنتاجية الاستثنائية" من الممكن أن تبتكك مشغولاً جداً، مثل ممارسة العمل ذي الأثر المرتفع على أهدافك وأهداف منطقتك، والتفكير الخلاق، والتخطيط، والأعمال ذات الصبغة الإبداعية، والمبادرة، والأعمال الوقائية "الاستباقية" وبناء العلاقات، والتعلم والتطوير. وتمتاز طبيعة الأعمال في هذه الفئة بأنها مهمة، لكنها غير طارئة. هذا يعني أنك تكون في حالة تمتك فيها زمام أمورك، و"تختار" أن تفعل الأشياء التي تصب مباشرة في أهدافك، بدلاً من أن تبقى "مستجيباً" للحالة الطارئة؛ لأن العائد المتوقع لهذا الأداء غير العادي هو الحصول على الإنجاز وتحقيق النتائج. لذا فالفرق الجوهرى بين أعمال هذه الفئة وأعمال الفئات الأخرى، أنك هنا تسعى لعمل ما تود فعله تماماً، بينما في حالة الأعمال المشتتة والمهدرة أنت تترك الأعمال تأتي إليك ويقتصر دورك على الاستجابة لها.

إدارة الحياة

وفي بعض المجتمعات الصناعية المتقدمة فإن كلمة "أنا مشغول" لها تداعيات سلبية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال يعمل الأمريكيون في المتوسط ٤٤ ساعة أسبوعياً، وفي بعض الصناعات يصل المتوسط إلى ٦٠ ساعة في الأسبوع. لكن عندما يبلغ شخص الآخرين بأنه مشغول؛ فإن ذلك يعني أن الشخص فوضوي غير قادر على إدارة حياته.

فهل أصبحت كلمة "مشغول" في وقتنا الحالي تعبر عن الفوضى وسوء الإدارة، والانغماس في الأفعال دون فائدة؟

٣ ساعات

يؤكد خبراء الإدارة أن التوقف عن التفكير في أن الإنسان "مشغول" تجعله يجد أن جدولته اليومي يتقلص بشكل كبير، ويتبقى فيه بعض الأشياء الضرورية فقط، ويصفون "روشة" لعلاج هذا الأمر المزعج. يستهل هؤلاء الخبراء والمتخصصون نصائحهم بأهمية تقليص تصفح الشبكات الاجتماعية ساعة في اليوم، ثم تقليص المحادثات الهاتفية إلى النصف، وقطع العلاقة بهذا الصديق أو ذاك؛ فليس هناك سوى الإلهاء وإضاعة الوقت. كل هذه الإجراءات تؤدي ببساطة إلى أن يصبح الآن لدى الإنسان ٢ ساعات يومياً إضافية في حياته، وربما يبدو ذلك الأمر صعباً للبعض في البداية، ولكن حالما يقرر أن يضع حداً لحالته المشغولة والمتوترة هذه، سيجد الأمر ممكناً، ويكون قد خطى الخطوة الكبيرة باتجاه تبسيط يومه وحياته.

المهام "المشتتة"

كذلك ينصح الخبراء بالتحلل من المهام المشتتة، مثل المقاطعات غير الضرورية في بيئة العمل، وكتابة تقارير غير مهمة، وترتيب اجتماعات عشوائية، والاهتمام بالمبالغ فيه بأمر زملائك الهامشية، والاستغراق في الإيميلات غير المهمة، والاتصالات.. وغيرها. وهي المهام التي لها طابع مهام في العمل، وتبدو مؤثرة ولها عائد محدود، لكنها في الحقيقة ليست ذات قيمة في الإنتاجية.

وفي السياق ذاته، نشرت قناة "سي إن بي سي" الأمريكية تقريراً عن أسباب سلبية تستدعي ضرورة التوقف عن إبلاغ الآخرين بعبارة "أنا مشغول" هي كما يلي:

١- التفاخر: فعندما يتحدث الشخص عن انشغالاته في العديد من الأمور، فإنه يعث برسالة مفادها: "انظروا إلى التزاماتي ومسؤولياتي. إنني منتج للغاية وناجح بشكل كبير" وبهذه الرسالة، يأخذ الآخرون انطباعاً أن هذا الشخص مزهواً ومتفاخرًا بنفسه ويحاول جذب الأنظار إليه.

٢- الجميع مشغول: لا يمثل الانشغال أمراً حصرياً على شخص بعينه، فالغالبية لديهم مسؤوليات وانشغالات، ولا يمكن الحديث عن أمور يحاول البعض تمييز أنفسهم عن غيرهم. ومن الممكن أن يكون الانشغال بشكل دائم علامة على عدم تنفيذ المهام بكفاءة وحسن إدارة الوقت.

العالم ... و وسائل التواصل الاجتماعي حقائق وأرقام

3.5 بليون شخص يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي على مستوى العالم «45% من سكان الكرة الأرضية».

91% من البشر يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي عبر هواتفهم الذكية.



حسب إحصاءات
سبتمبر 2020
4% نسبة مستخدمي
«يوتيوب» حول العالم
في السعودية 90
مليون مشاهدة
يومية لليوتيوب.



حسب إحصاءات
سبتمبر 2020
7% نسبة مستخدمي
تويتر حول العالم
في السعودية
يستخدمه 41% من
مستخدمي وسائل
التواصل الاجتماعي.



11% يستخدمون
تطبيق البيترست
ويقدر عددهم شهريا
بأكثر من 400 مليون.
ولكن على مستوى
السعودية ليزال
الكثيرون يجهلون هذا
التطبيق.



ليزال تطبيق الفيس
بوك يتصدر كافة
التطبيقات على
مستوى العالم،
فحسب إحصاءات
سبتمبر 2020
74% نسبة
مستخدميه حول
العالم
في قارة آسيا 81%



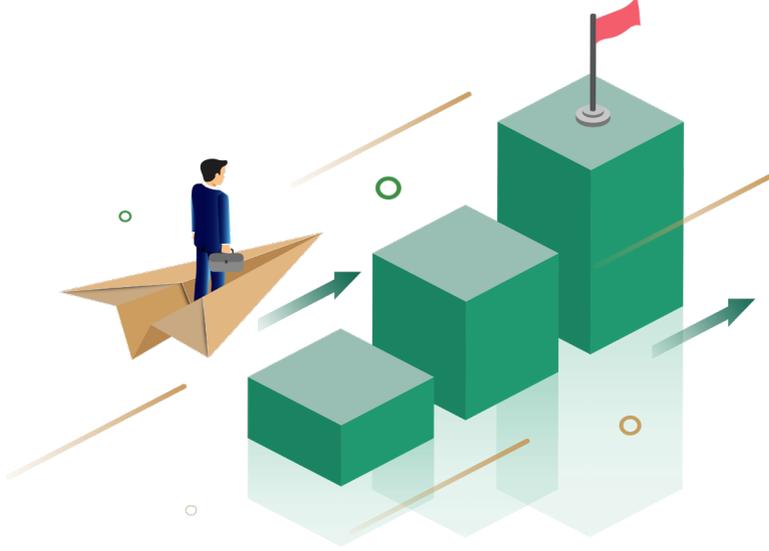
انستقرام
حسب إحصاءات
سبتمبر 2020
2% نسبة مستخدمي
حول العالم.



المصدر: 1- أوبرلو: <https://www.oberlo.com/blog/social-media-marketing-statistics>
2- <https://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/europe>



5 صفات القائد الحقيقي



- 01 الشجاعة
- 02 الثقة بالنفس
- 03 مهارات التواصل مع الآخرين
- 04 الكاريزما
- 05 الالتزام

كيفية تحفيز العاملين..



- 01 بيئة عمل مناسبة
- 02 علاقات عامة فعالة
- 03 وضوح سياسات المنظمة
- 04 أمان وظيفي
- 05 وضوح الدور الإشرافي
- 06 الحوافز والمزايا



د. الجوهرة أبا الخيل
لـ «التنمية الإدارية»:

«الوصفات» الدولية لا تحدث التطوير الإداري

« نعيش وسط
ثورة فكرية ومعرفية
متسارعة

ثورة فكرية

وفي حديثها لمجلة "التنمية الإدارية" أوضحت د. الجوهرة أن مصطلح "التوجيه" يعد من المفاهيم التي تكررت في الأدبيات والتي ترتبط عادة ببيئات التعلم، وقد انتشر مصطلح التوجيه في نهاية القرن التاسع عشر؛ بهدف تطوير المهارات وتحسين أداء الأفراد بمجالات عدة، مثل المجال الرياضي. وبعد ذلك تم استخدام مصطلح التوجيه الإداري والقيادي في بيئات العمل والمنظمات الحديثة، والذي يركز على الأداء والإنجاز لدور وظيفي معين، مثل تطوير القيادات. ولكن مثل العديد من المفاهيم والمصطلحات الحديثة، فإنه لا يوجد تعريف جامع شامل للتوجيه القيادي؛ ولعل ذلك يعود إلى أننا نعيش

أكدت د. الجوهرة أبا الخيل أستاذ الإدارة العامة المشارك بمعهد الإدارة العامة أن هناك إجماعاً بين الباحثين على أن التوجيه القيادي يعد من أساليب تطوير القيادات، والذي يقوم على العلاقة الشخصية الفردية (بين الموجه والقائد)؛ لتحقيق المنفعة للقائد ومنظّمته. وأشارت د. الجوهرة إلى أنه بشكل عام يعتبر نشاط التوجيه والإرشاد الإداري والقيادي حديثاً في المملكة العربية السعودية، لذا يلاحظ في الآونة الأخيرة أن القيادات المعينة حديثاً في الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية تسعى للحصول على موجهين خبراء من بعض المؤسسات الدولية العريقة.

اجرى الحوار: سامح الشريف



٦٦ التوجيه القيادي ليس علاجاً سحرياً للمشاكل التنظيمية

فهم لا يقدمون حلولاً للمشكلات التي تواجه القيادات فقط؛ وإنما يشاركون في الحياة العملية للقيادات؛ حتى تصبح قادرة على إنجاز المهام بفعالية وكفاءة عالية".

موجهون خبراء

وأشارت إلى أنه وبشكل عام يعتبر نشاط التوجيه والإرشاد الإداري والقيادي حديثاً في المملكة العربية السعودية؛ لذا يلاحظ في الآونة الأخيرة أن القيادات المعينة حديثاً في الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية تسعى للحصول على موجهين خبراء من بعض المؤسسات الدولية العريقة المختصة بالتوجيه والإرشاد؛ وذلك يعود لعدم وجود ما يماثل هذه الخدمات في المملكة. هذا على الرغم من ارتفاع تكاليف

وسط ثورة فكرية ومعرفية متسارعة. ويوجد إجماع بين الباحثين على أن التوجيه القيادي يعتبر من أساليب تطوير القيادات والذي يقوم على العلاقة الشخصية الفردية (بين الموجه والقائد) لتحقيق المنفعة للقائد ومنظّمته. هذه العلاقة تتم من خلال العمل على الأهداف التي حددها القائد والمنظمة، مع تحديد وفهم الاحتياجات التطويرية للقائد واكتشاف نقاط القوة والضعف باستخدام مجموعة من الوسائل، مثل الحوار، وتعديل السلوك، وأسلوب التغذية المرتدة، وأساليب الدعم المعنوي والمهني، وبناء مؤشرات كمية ونوعية لقياس مدى تحقق النتائج، وإشراك وسائل التدخل الأخرى عند الحاجة (مثل: التدريب، والاستشارة، والعلاج النفسي).

خطة عمل

وأضافت: "يمكن القول بشكل عام إن التوجيه القيادي هو عملية منهجية تهدف إلى التطوير (التغيير) سواء الإدراكي أو العاطفي أو السلوكي، وتيسير العلاقات من خلال التعلم، وتصميم خطة عمل فردية مخصصة لتطوير القيادات وتعزيز قدرة القائد على تنفيذ العمل المرتبط بأدواره الوظيفية الحالية أو المستقبلية مع الاهتمام بشبكة العلاقات المهنية. إذًا، يعمل الموجهون كمنسرين للقيادات،



الحصول على التدريب المكثف والاستفادة من خبرات ومعارف القيادات السابقة؛ من أجل التعامل مع بيئة العمل المتغيرة وغير المؤكدة والمعقدة والغامضة.

ممارسات قيادية

وأشارت إلى أن الاهتمام بنشاط التوجيه القيادي والإداري بشكل عام يعتبر حديثاً في المنظمات العامة، والذي أصبح مع مرور الوقت من الممارسات القيادية المهمة لتطوير القادة، والذي انعكس على نمو هذا النشاط كسلعة تجارية. ومن الهيئات المهنية المعروفة في التوجيه والإرشاد: الاتحاد الدولي للتوجيه، ومعهد تشارترد لشؤون الموظفين والتنمية، ورابطة التوجيه، والمجلس الأوروبي للإرشاد والتوجيه، ومركز التوجيه والإرشاد الدولي.

وتابعت: "وبالرغم من أنني أعتبر هذه المؤسسات العالمية رائدة في مجال التوجيه والإرشاد ولها مساهمات كبيرة في تطوير القيادات، وقد تلتزم بالمعايير والضوابط المهنية والأخلاقية، إلا أنني في الواقع أشك بعض الشيء بشأن فائدة الصفات العالمية في التوجيه الإداري والقيادي التي قد تنتهج "مقاساً واحداً للجميع" وفي قدرتها على إحداث التغيير والتطوير المطلوب ونقل المعرفة إلى واقع ممارسة العمل القيادي في سياقات مختلفة. وذلك يعود إلى أن التوجيه (أو الإرشاد) كنشاط تنظيمي مرتبط بسياق اجتماعي محدد ويتأثر بالعمليات الاجتماعية والثقافية المحيطة، هذا بجانب أن هذا التوجيه القيادي يقدم بلغة أخرى. بالإضافة إلى ذلك، فإن هؤلاء الموجهين الأجانب قد تتاح لهم فرصة الاطلاع على معلومات حساسة عن المنظمات المحلية؛ لذلك فإنني أرى أهمية توطین مهنة التوجيه والإرشاد، وعلى وجه الخصوص التوجيه الإداري والقيادي؛ حيث إن ذلك يعتبر مطلباً اقتصادياً واجتماعياً، ويجب أن يكون عنصراً رئيساً وأولوية أولى على رأس أولويات أقسام الموارد البشرية. كذلك فإن توطین مهنة التوجيه والإرشاد يقلل من هيمنة الموجهين الأجانب في المنظمات المحلية، ويقلل من التكاليف المادية؛ وبالتالي يسهم في تمكين الموجهين المهنيين المحليين".

هذه المؤسسات وعدم فهم الموجهين في هذه المؤسسات الأجنبية للسياق الثقافي والاجتماعي.

إشارات مباشرة

وعن دور معهد الإدارة العامة في مجال التوجيه والإرشاد الإداري- وخاصة التوجيه القيادي- قالت: "في برامج المعهد ذات العلاقة بتطوير القيادات الإدارية، توجد إشارات مباشرة وضمنية حول كيفية ممارسة الإدارة. ولكن لا يوجد في المعهد برامج لتأهيل الموجهين أو المرشدين ولا يوجد وحدة إدارية متخصصة تقوم بتقديم خدمات التوجيه والإرشاد للقيادات في المعهد أو للقيادات في الأجهزة الحكومية؛ لذا أرى أهمية التركيز على هذا النشاط في المعهد من منظور متكامل عن طريق دمج هذا النشاط مع الإستراتيجية والإجراءات والعمليات، وتدريب الموجهين ومنحهم الشهادات أو التراخيص. كما أرى أهمية دمج التوجيه مع تغيير الثقافة التنظيمية، حيث إن التوجيه يعتبر استثماراً في تحقيق التميز. ولكن من الأهمية الإشارة إلى أن تطوير ثقافة توجيه أو إرشاد مستدامة، يتطلب معالجة التحديات التي تتعلق بالأنظمة الضمنية والتي تقف في طريق ثقافة التوجيه والإرشاد. هذه الثقافة تسم بالقدرة على التحوّل وتعديل السلوك الإداري والسلوك الفردي، وبالتالي تعديل أسلوب وطريقة العمل السائدة".

القيادات الشابة

ولفتت د. الجوهرة أبا الخيل إلى أنه من الصعوبة تقديم نصيحة أو مشورة للقيادات الشابة في مجال التوجيه والإرشاد وإخبارهم بما يجب، ومالا يجب عليهم القيام بفعله؛ لكيلا أقع في "مصيدة المشورة" ولكن أستطيع القول إن التوجيه القيادي لا يمكن أن يكون علاجاً سحرياً لكل المشكلات التنظيمية التي تواجه القائد. فالتوجيه في حد ذاته، غير كاف لإحداث التغيير الجوهرى للمنظمة أو لمعرفة كافة مفاتيح القيادة الفعالة، ولكن من المهم القيام بدمج التطلعات الفردية والتنظيمية كشرطٍ جوهريّ لنجاح المنظمة، بجانب

الإعلاميون والذكاء الاصطناعي

يكمن التحدي الحقيقي اليوم أمام الإعلاميين، وصنّاع المحتوى الإعلامي في كيفية مواكبة الكم الهائل من تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي باتت على نحو متزايد واقعا في المجال الإعلامي، كاستخدام الروبوت في صناعة المحتوى، وتحليل البيانات، ومنصات البيانات المفتوحة، والتسويق "الروبوتي"، وإعلام "الدرون".

حيث يشير العديد من الخبراء والمتخصصين إلى أن عدداً من المجالات الإعلامية شهدت طفرة في مجال الذكاء الاصطناعي، ومنها على سبيل المثال أتمتة التقارير الصحفية كما فعلت صحيفة "واشنطن بوست" الأمريكية عندما استعانت بروبوت مراسل يدعى "هليوغراف بوت" لإنتاج أكثر من ٨٠٠ تقرير صحفي تتعلق بالانتخابات الأمريكية عام ٢٠١٦م. وكذلك ما أتاحتها خوارزميات الذكاء الاصطناعي بتوقع أن تكون المنافسة الانتخابية ٢٠٢٠م بين "ترامب" و"بايدن" حادة، وأن عدد الناخبين سيكون متقارباً بين الطرفين بعكس ما أظهرته استطلاعات الرأي التقليدية بوجود فارق كبير بينهما.

كما أن اقتراح وإنشاء القصص الإعلامية هي من المجالات التي دخلت فيها التطبيقات الذكية، حيث قامت شركة "فوريس" بتجربة نظام "بيرتي" الذي يساعد في اقتراح مقالات وموضوعات للتغطية الإعلامية بالإضافة إلى توصيات لجعل العناوين أكثر جاذبية مع اقتراح الصور المناسبة لها. كذلك تعد ميزة السرعة في جمع البيانات من أهم الطفرات ومكاسب استخدام البرمجيات الذكية، فقد استخدمت وكالة "رويترز" التعلم الآلي لبناء وتحديث تصورات البيانات والوصول إليها بسرعة مذهلة.

إضافة إلى ذلك فإن استخدام الذكاء الاصطناعي يساعد بشكل فعال في المجال الأخلاقي لمهنة الإعلام، خصوصاً فيما يتعلق بمحاربة الأخبار الزائفة والمضللة، من خلال برمجيات متخصصة كبرنامج "بوت سلاير" المتاح للجمهور والإعلاميين لكشف حسابات "تويتز" الوهمية، وتطبيق "سمارت نيوز" لتصفية الأخبار الزائفة.

وبالرغم من تلك المزايا لاستخدام الذكاء الاصطناعي في صناعة الاعلام، تظل هناك بعض التحديات في هذا الصدد، والتي أرى أن من أبرزها هو الافتقار إلى الإبداع في بناء القصص الإعلامية؛ وأقصد بذلك أن خوارزميات الذكاء الاصطناعي قد تعجز عن استلهام مهارات الإبداع التي يتميز بها العقل البشري. فبعض التطبيقات تواجه صعوبات أمام الموضوعات المستجدة ذات البيانات المحدودة، بينما في المقابل يمكن للإعلامي من كمية محدودة من البيانات أن يبتكر قصصاً وتقارير ويقوم بتحليلها بشكل إبداعي؛ لقدرتة على الربط والمقارنة بين الموضوعات والبيانات من عدة مصادر قد لا تكون متاحة على شبكة الانترنت. ويضاف إلى ذلك أيضاً معضلة قد تواجه الإعلاميين، هي إمكانية تحيز البيانات التي تواجهها الصحافة المستعينة أو المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، فقد يتسرب التحيز إلى هذه الخوارزميات من خلال إعداد البيانات وجمعها. كالتحيز من خلال التمييز بين الأشخاص على أساس العرق أو الجنس أو الإعاقة أو غيره. كما حدث في أحد التقارير لصحيفة "الجارديان" البريطانية حين قام النظام المعتمد على الذكاء الاصطناعي بالخلط بين مطربتين ذواتا بشرة سمراء، حيث لم يستطع التفرقة بينهما بسبب لون البشرة الداكنة.

وفي ضوء ذلك كله فإن تأهيل الإعلاميين ودفعهم لاستخدام وتقبل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال الإعلامي قضية ذات أهمية بالغة، بل وحتمية؛ بسبب التسارع التقني الهائل واستخدامات الذكاء الاصطناعي بشكل واسع، خصوصاً إذا ما تبين لهؤلاء الإعلاميين المكاسب المترتبة على استخدامهم تلك التطبيقات والتي ستسهم في تحسين أدائهم بشكل كبير، لا سيما إذا تم التعامل معها بشكل واعٍ.



أ. منصور العتيبي

رئيس التحرير
مدير الإتصال المؤسسي
معهد الإدارة العامة



6 نصائح لتقليل التحيز غير المقصود خلال عملية التوظيف في المنظمة



01 التأكد من طريقة صياغة الوصف الوظيفي:

اللغة والأسلوب في كتابة الوصف الوظيفي تعطي انطباعاً أولياً للمرشحين عن ثقافة المنظمة. ويمكن التخلص من التحيز من خلال حذف أي كلمات أو شروط متحيزة تخص هذا الوصف.

02 إخفاء المعلومات الشخصية من السير الذاتية:

إخفاء اسم المرشح أو جنسه أو عمره أو أية خصائص شخصية أخرى قد تتسبب بالتمييز غير المقصود عند مراجعة السير الذاتية؛ حيث يتيح ذلك التركيز فقط على مهارات ومؤهلات وخبرات المرشحين.

03 استخدام اختبارات ما قبل التوظيف:

قرارات التوظيف المدروسة هي الأفضل؛ لهذا السبب يحتاج إلى دمج اختبارات ما قبل وبعد التوظيف، وهو ما يمكن الحصول على معلومات قوية حول المرشحين المحتملين بطريقة قابلة للقياس وأكثر موضوعية.

04 استخدام مصادر توظيف متنوعة:

إن استخدام مصادر جديدة ومتنوعة تجذب المتقدمين. وضع في الاعتبار أن أفضل المرشحين للعمل في المنظمة لا يعملون بالضرورة في نفس القطاع، وقد يكونون في قطاعات عمل مختلفة تماماً.

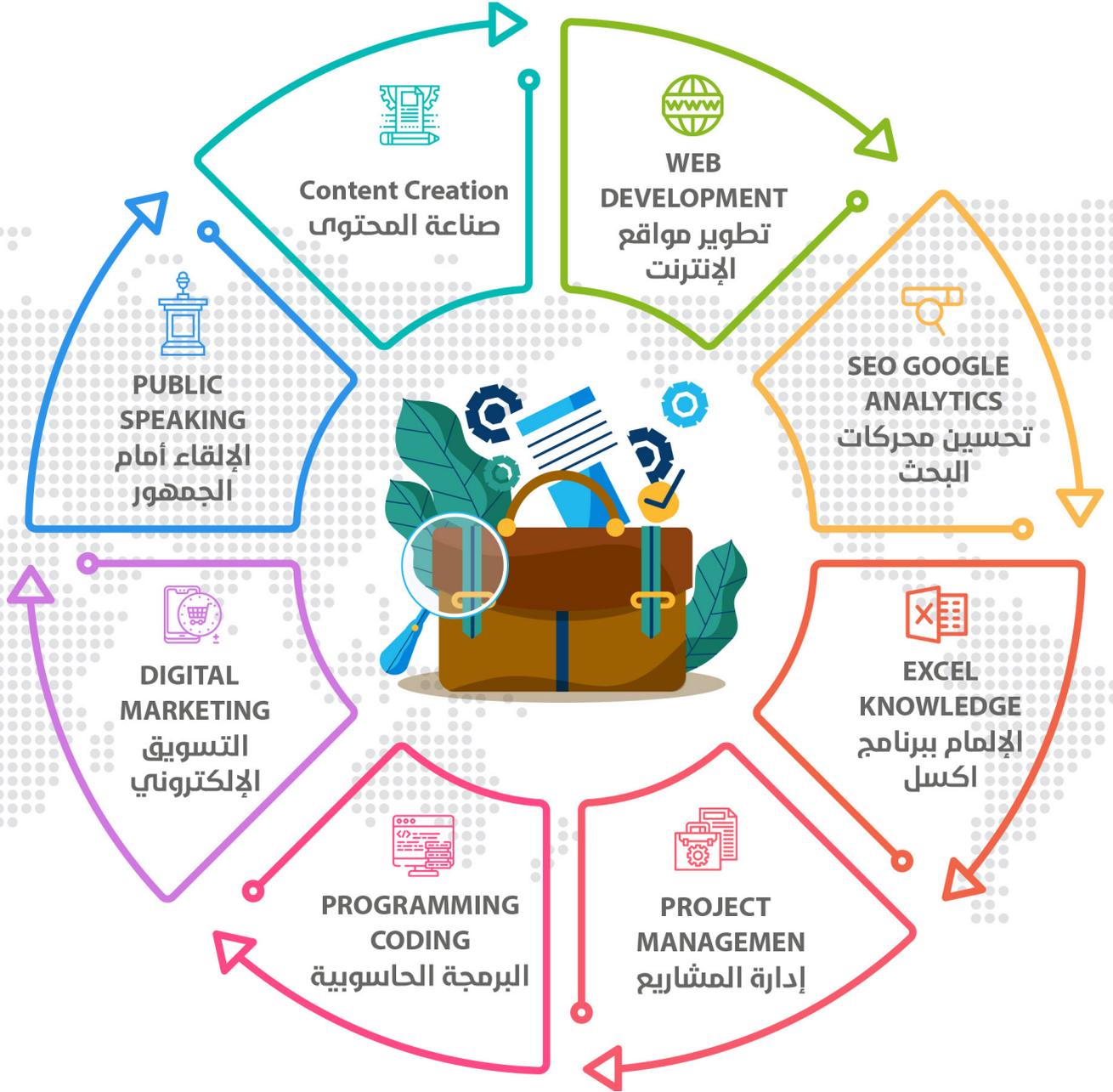
05 استخدم ما يعرف بمقابلات الفريق:

التي يشارك فيها اثنان أو أكثر من أعضاء فريق التوظيف في المقابلة؛ إذ إن ذلك يؤدي إلى قرارات توظيف أكثر موضوعية. وربما يكون هذا الأسلوب مقلقاً بالنسبة للمرشح، إلا أنه يساعد في مكافحة التحيز غير المقصود.

06 ضع أهدافاً محددة للتنوع والشمولية:

بحيث يمكن العمل على تحقيقها. وتأكد أن هذه الأهداف قابلة للقياس.

أهم الوظائف أو المهارات المطلوبة في سوق العمل 2021م



المصدر: <https://ng.opera.news/ng/en/technology/267764ca9725e927ecebdfb3c0b1a2bd>



الحكومة الإلكترونية تحفز على إصلاح عيوب الإدارة «البيروقراطية» بريئة أم متهمّة؟ .. أين الخلل؟

إن كانت البيروقراطية هي "الروتين الإداري" كما يقال، وهي طريقة لتنظيم مجموعة من الناس يعملون معاً من خلال تحديد أدوار الجميع ضمن تسلسل هرمي يتمتع بقيادة قوية، تحت الإشراف والرقابة. يبرز السؤال: أين الخلل إذن؟ ولماذا السمعة السيئة تصاحب مفردة "البيروقراطية"؟ وإلى أي مدى يقتل العمل الإداري روح المبادرة والتطوير لدى المنظمات والأفراد ويجعلهم يلقون باللوم على الأنظمة عند كل فشل؟ وهل معظم الأجهزة الحكومية تعمل بالنهج البيروقراطي الروتيني؟ وهل تفسى هذا النهج الإداري ليصل إلى ثقافة ونمط حياة في المجتمع؟

معارضون:	مؤيدون:	لإصلاح ماأفسدته
يجب التخلص من البيروقراطية للقضاء على الفساد	البيروقراطية ضحية ممارسات الإداريين الخاطئة	«بيروقراطية الإدارة» نشأ علم التغيير أو الإدارة المعرفية

تهرب الموظفين من المسؤولية

يحدد الألماني «ماكس فيبر»-أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث وإدارة المؤسسات العامة-موضوع البيروقراطية، على الرغم من أنه كان متمسكاً بهذا النهج للعمل الإداري البيروقراطي إلا أنه يعلم ويدرك سلبياته وانعكاساته على الأفراد من حيث تمسكهم الحرّيفي ببنود اللوائح، واكتفائهم بالحد الأدنى من الأداء المطلوب، وتولد ثقافة التهرب من اتخاذ القرارات والمسؤولية، وبحث البدائل المحدودة ضمن نص القوانين والانظمة. وفي الإطار ذاته يرى البريطاني «هارولد لاسكي»-عالم الاجتماع البريطاني-أن البيروقراطية حالة تصل إليها المنظمة ويصعب تعديلها حتى لو تعارض ذلك مع مصالح حيوية لا تقبل المناقشة. فهي في تحليله تعكس حالة من حالات إساءة استعمال السلطة. وبالتالي فإن الموظفين لا يعنيه تحقيق الإدارة أهدافها، بل كل همهم التهرب من المسؤولية والتقييد بنصوص اللوائح كما هي تماماً دون أي مرونة، حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة العامة.

تعارض القرارات الإدارية

وتوجه الكثير من الانتقادات مفادها أن طبيعة النظام البيروقراطي الروتيني، وغياب التنسيق تسبب في تعارض القرارات الإدارية مع قرارات جهات أخرى موازية؛ بسبب مركزية القرار في كل جهة، في الوقت الذي يفترض به أن تتكامل الجهود فيما بينها. هنا يطرح خبراء الإدارة وممارسوها المكننة والربط الآلي كبدية الطريق للقضاء على البيروقراطية بشكل نهائي في الإدارات العامة، وصولاً إلى إنشاء ما يعرف

66 البنك الدولي:

العالم يواجه حالياً تحديات

الثورة الصناعية الرابعة

والذكاء الاصطناعي

وذكاء الأعمال وترهل

العمل الحكومي

بالحكومات الإلكترونية التي تؤمن الربط بين المنظمات العامة، وتنظم الإدارة فيها، وترفع جودة إنتاجيتها بشكل عام وتضمن إنهاء معاملات المراجعين بأقل جهد وأسرع وقت؛ الأمر الذي سيؤدي إلى القضاء على الترهل والفساد الإداري، ويسهم في تخفيف الضغط على المرافق والطرق ويخفف زحمة السير التي تنتج عن التردد المستمر على الدوائر والوزارات، وتعارض القوانين الداخلية وغياب التنسيق.

تقتل الطموح وتعقد الأنظمة

وعليه فإن كانت البيروقراطية في العمل الإداري تقتل الطموح، وتضخم وتعقد الأنظمة والإجراءات ولا تقبل المرونة ولا نقل الأدوار والصلاحيات، وتطيل مسار العمليات الداخلية للمنظمة، وترفض فكرة تطبيق المعرفة الإدارية، وتلغي فكر الإنسان وإعطائه فرصة التغيير والتطوير والابتكار، وتربطه بما تنص عليه القوانين والإجراءات حرفياً، ولا تسمح له بتطوير وتحديث واقتراح طرق أخرى تناسب التطور المعرفي والتقني وتحقق أعلى درجات جودة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد

وضمان صقل وتطوير قدرات ومهارات القوى العاملة في هذه المنظمة.. فلماذا التمسك بالبيروقراطية إن كانت بهذا السوء؟

إصلاح ما أفسدته البيروقراطية

ولإصلاح ما أفسدته بيروقراطية الإدارة؛ نشأ علم ما يسمى بإدارة التغيير أو الإدارة المعرفية، والتي يمكن أن تُعنى باستغلال الخبرات التراكمية السابقة لدى الأفراد خلال عملهم الإداري بنهج بيروقراطي وتلخيص تجاربهم ومبرراتهم وإعطاءهم فرصة التوقف عن العمل حسب بنود النظام والانتقال إلى العمل على إصلاح وتطوير بنود النظام وإعادة تصميم العمليات، وتقليل مراحلها ومتطلباتها، وبضمان عدم الإخلال بالأهداف والمسارات الأساسية للعمل الإداري ثم العودة مرة أخرى إلى العمل حسب البنود المتطورة والحديثة. وبالرغم من أن بعض مدراء المنظمات «القدامى» تشبعوا بالبيروقراطية على مدى سنوات طويلة يصعب عليهم أن يقتنعوا بالتغلب النوعية التي ستنشأ من تفعيل ثقافة التغيير وانتهاء البيروقراطية.

التخلص من براثن البيروقراطية

وبحسب تقرير حديث للبنك الدولي صدر عام ٢٠٢٠م، فإن العالم يواجه حالياً تحديات لم يسبق لها مثيل منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، وهي ليست ناتجة عن جائحة كوفيد ١٩ فقط كما يظن البعض، فالحقيقة أن كورونا كان فقط القشة التي قصمت ظهر البعير، وإلا فإن بوادر الأزمة ظهرت مع ظهور الثورة الصناعية الرابعة، والذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والرقمنة؛ ولذا فإن العديد من

البيروقراطية بريئة أم متهمة؟

ويرى الكثير من المتخصصين وخبراء الإدارة أنه في حال تم التخلص من آلية البيروقراطية ومفهومها سيتم القضاء على الفساد، وتعطيل المشاريع، وتخفيف الأعباء المالية، وتكاليف التشغيل عن كاهل المنظمات؛ مما يمكن من ادخار الميزانية إلى مشاريع نوعية واستثمارية، ويمكن للحكومة الإلكترونية زيادة قدرة المالية العامة للمنظمات، والحد من التسربات في الإنفاق، وتحسين الشفافية، وبعد أن كانت البيروقراطية في بداية الثورة الصناعية إحدى الحلول التي اعتمدها في إدارة الإنتاج، وربما كانت الحل الوحيد لتسيير أمورهم الإدارية، تحولت في زمن ثورة الاتصالات والمعلومات إلى عبء ثقيل يجب التخلص منها وسبباً في تعطيله، بعد أن وفرت التقنية وثورة الاتصالات، والأنظمة الذكية كل عناصر وآليات تطوير الإدارة وتفعيل الإنتاج. وعلى الجانب الآخر من النقاش يرى آخرون أن البيروقراطية تنظيم إداري بريء من ممارسات الإداريين الخاطئة في المنظمات المختلفة، وأنها تنظيم جيد يوضح المسؤوليات والمهام، وأن السلبات التي اعترتها من تعطيل للعمل الإداري وهدر للموارد؛ هي بسبب العقول القائمة على العمل الإداري بها، مؤكداً أن البيروقراطية، ضرورية، ولكن تتم إدارتها بطريقة سيئة.

66 تعطيل العمل الإداري وهدر الموارد بسبب العقول التي تدير العمل بطريقة سيئة



إسناد حلها إلى موظف معين، ثم يتتبع خط سير مراحل الحل، ويخطر العميل بأحدث المستجدات عبر الرسائل الهاتفية القصيرة؛ ونتيجة لذلك زاد معدل حل المشاكل بمقدار الضعف، فيما تقلص الوقت الذي يستغرقه حل المشكلة بنسبة ٩٠٪.

القطاعات الحكومية والخاصة في العالم تتجه حالياً إلى التخلص من ترهل العمل المكتبي «البيروقراطي»، وتقليص مستمر للعاملين في قطاعات الخدمات التقليدية التي يمكن أن تقوم بها التقنية وتفرغ أولئك العاملين لأداء مهام أكثر أهمية تضيف قيمة للاقتصاد، وأصبحت، وفقاً لتقرير البنك الدولي، برامج ذكاء الأعمال (BI) التي تقوم باختصار مسافات طويلة من الجهد البشري التقليدي وأصبح استخدام الآلات الذكية أمراً مألوفاً بعد أن كان عملاً استثنائياً. وعلى اعتبار أن العمل الإداري الذي تترجع البيروقراطية على رأسه لا يذهب بالأمال والطموحات بعيداً، قامت مدينة «سيدني» في أستراليا، على سبيل المثال بتشغيل ميناء «بوتاني» بالكامل من خلال آلات ذكية تقوم بشحن الحاويات العملاقة وتضريفها، وتقوم «الروبوتات» بكثير من الأعمال التي يقوم بها الإنسان، وفي المناجم الأسترالية كذلك بدأ الاعتماد على الأجهزة الذاتية والآلات التي تقوم بنقل المواد الخام إلى شاحنات، وهي بدورها توصلها إلى قطارات الشحن في الموانئ من دون تدخل العامل البشري. وفي «نيروبي» تم إدخال نظام آلي لإدارة خدمة العملاء في مصلحة المياه والصرف الصحي، وهو نظام إلكتروني يتلقى شكاوى العملاء، ويساعد المديرين على

أهمية البيروقراطية!

ظهرت البيروقراطية في العديد من الحضارات القديمة، كالحضارة الصينية، والمصرية، والرومانية؛ وقد برز هذا النوع من التنظيم لتحقيق أهداف وغايات محددة، ولم يظهر من أجل الرغبة في التنظيم من أجل التنظيم ذاته. لقد أدركت هذه الحضارات أن التنظيم البيروقراطي هو المفتاح الرئيسي للنجاح وتحقيق الأهداف، وهو الأمر الذي مكّن قدماء الصينيين من تحقيق مستويات متقدمة من الإنجازات الحضارية والحفاظ على ترابط الإمبراطورية المترامية الأطراف، عن طريق البيروقراطية المعتمدة على الاختبارات المكتوبة؛ لاختيار كبار موظفي الخدمة المدنية في الدولة. كما تمكّن قدماء المصريين من بناء الأهرامات؛ بسبب البيروقراطية. كذلك سيطر الجيش الروماني على مساحات شاسعة من العالم؛ نتيجة اعتماده أيضاً على التنظيم البيروقراطي. وبالطبع لا يمكن مقارنة هذا التنظيم التقليدي للإدارة والعمل بالبيروقراطية الحديثة الفاعلة، على الرغم من تأثيره الواضح في تلك الحضارات.

للبيروقراطية في العصر الحديث الدور الأبرز في نمو وتطور القطاعين العام والخاص في الحضارة الغربية، ولعل المثال الأبرز للتنظيم البيروقراطي الحديث في القطاع العام هو نجاح الدولة الألمانية في بناء مؤسساتها المختلفة وفق هذا التنظيم. وقد أتهم هذا النجاح المنقطع النظير عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" من أجل تحديد العناصر المثالية للبيروقراطية الحديثة، والتي لا يكاد يخلو منها أي مرجع علمي رئيسي في مجال علم الاجتماع التنظيمي ومجالات الإدارة المختلفة. ومن أهم السمات التي تميز البيروقراطية الحديثة عن البيروقراطية التقليدية-التي برزت في الحضارات القديمة- هي أنها نظام سلطة قانوني عقلاني يفصل بين المركز الوظيفي وبين شاغره من خلال إتباع الأنظمة الرسمية والاعتقاد بأهميتها. كما أن الولاء والشرعية في المنظمة الحديثة ليس للأشخاص بل للقوانين الرسمية المكتوبة. والسلطة في النظام البيروقراطي الحديث هي سلطة تراتبية بناء على الخبرة أو الكفاءة أو الاثنين معاً، وهي سلطة تنظيمية تُؤتي التخصص أهمية كبيرة. وقد أوضح "ماكس فيبر" أن البيروقراطية نظام معرفي في الوقت نفسه؛ حيث تتميز بالمعارف التقنية التي تميز العاملين في المنظمة؛ مما يساهم في السرعة والفعالية لإنجاز الأعمال المناطة بهم.

وللبيروقراطية الحديثة أهمية في المنظمات العامة والخاصة، وهي أهمية تزداد مع تقدم المجتمع وزيادة الكثافة السكانية؛ فمن المستحيل على الحكومات تقديم الخدمات لمواطنيها دون اللجوء للنظام البيروقراطي. وهو الأمر الذي ينطبق على جميع المنظمات الربحية التي تعتمد في تعاملاتها المختلفة على البيروقراطية، وذلك من خلال وجود نظام يحدد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح ويفصل بين الملكية الخاصة وممتلكات المنظمة، ويعتمد على التعيين في المناصب بناء على الخبرة والمؤهلات ونحو ذلك من السمات التي تحقق السرعة والدقة والإنجاز، بغض النظر عن الاعتبارات العاطفية والجوانب الشخصية.

وبالرغم من أنه من السهولة تسليط سهام اللوم والنقد على البيروقراطية، خاصة في القطاع الحكومي، كما يشيع كثيراً في الصحف وغيرها؛ بذريعة أنها سبب تعطيل الأعمال، لكن من الصعوبة على المنتقدين تقديم بديل فعال لإدارة الأعمال في المنظمات العامة والخاصة. وفي حقيقة الأمر يعود أحد أهم أسباب تعطيل الأعمال في المنظمات عموماً إلى عدم الالتزام بالاعتبارات الرئيسية للبيروقراطية، كالتعيين والولاء الإداري؛ بناءً على العلاقات الشخصية والاجتماعية وعدم الفصل بين الأشخاص وبين الأنظمة الرسمية التي تحكم سير العمل ونحو ذلك من العوامل المكونة بطبيعتها للفساد التنظيمي.

وللبيروقراطية أهمية كبيرة في العصر الحديث؛ لأنها تحد من الفوارق الاجتماعية والاقتصادية بين العاملين في المنظمة، وهي ما أسماه ماكس فيبر بـ"leveling of economic and social differences". وهذا غير مستغرب؛ لأنها في الأصل نظام قانوني عقلاني يعتمد في جوهره الكفاءة والمساواة أو حسب تعبير "فيبر" إتاحة الفرص للجميع للتوظيف "universal accessibility of office" بغض النظر عن الخلفيات الاجتماعية للمتقدمين للعمل. فليس هناك مميزات مورثة أو اعتماد على الحالات الفردية في أداء العمل، بل هناك تعيين أساسه الجدارة والمساواة التامة أمام سلطة القانون.



د.عبدالله مسفر الوقداني

أستاذ علم الاجتماع التنظيمي المشارك
قطاع السلوك التنظيمي
معهد الإدارة العامة

14 دوراً مهماً و15 تحدياً بارزاً في مواجهة جائحة «كورونا»

بحث:

الذكاء الاصطناعي وإدارة الأزمات

تابعنا جميعاً كيف أن الصين استطاعت من خلال الاستعانة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، كالروبوتات أن تحدد من تفشي فيروس كورونا والسيطرة عليه. كذلك فإن شركة Blue Dot الكندية الناشئة في مجال تقنية الذكاء الاصطناعي، كانت أول من تنبأ بانتشار هذا الفيروس. ويتوقع المتخصصون أن هذه التقنية الواعدة ستكون العامل المهم في تطوير لقاح فعال لهذا الفيروس. وفي ضوء ذلك، لم يكن من المستغرب أن يراهن الخبراء على الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات الصحية والوبائية، كأزمة كورونا. وهو الأمر الذي استلهمه د. جعفر أحمد العلوان في بحثه المنشور في مجلة «الإدارة العامة» الصادرة عن معهد الإدارة العامة، ضمن عدد خاص حول هذه الجائحة. من خلال رصد الأدبيات المختلفة؛ يسلط هذا البحث الضوء على هذا الموضوع المهم من زاويتين؛ أولاهما تتعلق بالتركيز على أبرز الأدوار التي يمكن أن يؤديها الذكاء الاصطناعي في إدارة هذه الأزمة، والثانية تحدد أبرز التحديات في هذا الصدد. إضافة إلى الإطار النظري الخاص بإدارة الأزمات.

«بلو دوت» الكندية أول من تنبأ بانتشار الفيروس باستخدام الذكاء الاصطناعي

٣ مراحل

فيشير د. العلوان إلى أن إدارة الأزمة تتعلق بكيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها. وبالرغم من اختلاف الباحثين والخبراء في تصنيف مراحل إدارة الأزمات؛ إلا أن الباحث يتبنى تصنيفها وفق ٣ مراحل هي: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الاستجابة للأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة.

مصفوفة المراحل والأدوار

وقد أجرى الباحث تحليلاً مهماً للأدبيات ذات العلاقة بالذكاء الاصطناعي وأزمة جائحة كورونا، والأدبيات ذات العلاقة بتحديات الذكاء الاصطناعي في إدارة أزمة كورونا، باستخدام مصفوفة المراحل والأدوار.

وقد توصلت نتائج البحث إلى أن للذكاء الاصطناعي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة ٢ أدوار مهمة هي: دعم تفاعل الخبراء، والتنبؤ بالأزمات، والتدريب، برز من بينها دوران فقط فيما يتعلق بأزمة كورونا وهما: التنبؤ بالوباء، والتدريب. وفي المقابل خلص الباحث إلى تحديد ٨ أدوار للذكاء الاصطناعي في مرحلة الاستجابة لأزمة كورونا وهي: التشخيص المبكر، واكتشاف العلاج، واكتشاف اللقاح، وتنبؤ انتشار الوباء، وتتبع انتشاره، والتدريب، ومكافحة الإشاعات، وتقليل عبء العمل.

وخلص البحث ضمن نتائجه إلى أن توليد المعارف، ونشرها هما أبرز أدوار الذكاء الاصطناعي في مرحلة ما بعد انتهاء الأزمات بصفة عامة. ونظراً لاستمرارية أزمة جائحة كورونا وأنها لم تنته بعد؛ فقد توقع د. العلوان ٤ أدوار للذكاء الاصطناعي خلال هذه المرحلة كالتالي: تقييم أثر الوباء، والتعلم، وتقييم مخرجات إدارة الوباء، والتدريب.

٤ أنواع

وقد أشارت نتائج البحث إلى تحديد ٤ أنواع من التحديات تعترض دور الذكاء

«الذكاء الاصطناعي يصطدم بالحوكمة والتحديات البشرية والتقنية والأخلاقية

الاصطناعي في إدارة أزمة كورونا على النحو الآتي: تحديات الحوكمة وتتضمن المساءلة، والشفافية، والسلامة، والأمن السيبراني. وتحديات بشرية تشمل قلة وعي بعض المواطنين والمقيمين، وندرة التخصصات، ومحدودية الخبرات والمهارات، وصعوبة التدريب. أما بخصوص التحديات التقنية فتتمثل في جودة البيانات، وقلة مجموعات البيانات الموحدة، والدقة في التشخيص، وفعالية الذكاء الاصطناعي في اكتشاف العلاج واللقاح. وبالنسبة للتحديات الأخلاقية فهي: الخصوصية، والثقة، والتحيز.

وفي ضوء هذه النتائج يبدي د. جعفر العلوان عدداً من التوصيات والتي من أبرزها: الاهتمام بأدوار الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات، وأن تبني تقنياته أصبح ضرورة، والنظرة الشمولية لتلك التحديات دون اجتزاء.

أشهر اللوحات الفنية: لاعبو الورق

الفنان الفرنسي بول سيزان ١٨٣٩-١٩٠٦ م



تعد لوحة (لاعبو الورق) للفنان الفرنسي (بول سيزان) إحدى أشهر اللوحات في تاريخ الفن الحديث، والتي تمثل المدرسة الانطباعية، وهي واحدة من خمس لوحات رسمها، وضممتها نفس الفكرة أشخاص يلعبون الورق. واستمد (سيزان) موضوع اللوحة من أجواء منطقتة الباريسية "ايكسان بروفانس" التي كانت تضم مختلف فئات المجتمع من عمّال، وحرفيين وفلاحين، ومواطنين عاديين، وقد تأثر بالفنانين (أوجين ديلاكروا) و(إدوار مانيه)، لكنه تأثر أكثر بأسلوب (كميل بيسارو) الذي دعمه كثيراً وعرفه بأسلوب الانطباعيين في تمثيل الضوء، والإسماك بتأثيرات الطبيعة المتحوّلة من خلال نثر الألوان بضربات خفيفة والاقتصاد في رسم الخطوط. ويهتم الفنان (سيزان) في الغالب برسم الأشياء الأكثر ثباتاً وديمومة، كالمناظر الطبيعية، والمباني، والطبيعة الساكنة. وتعتبر لوحة "لاعبو الورق" خروجاً على النسق الفني الذي اختطه لنفسه، وربما يكون السبب عائداً إلى ارتباط الفنان الوثيق بأجواء وتقاصيل بيئته المحلية. كما تميز الفنان برسم الشخصوص، ونقل الحالة النفسية وأحاسيسها التصويرية، حيث أعاد اكتشاف رؤية جديدة للمنظور، بإعطاء الأهمية الشكلية واشتغال المكان والأهمية اللونية لكل مكونات اللوحة، كرؤية فنية جديدة خارجة عن النمط التقليدي. وتمتاز لوحاته، وهذه بالأخص، بأنها تجسيد للمدرسة الانطباعية؛ فتراث اللوحة باللون هو بلوغ اللوحة نحو الكمال، حسب رأيه. ولوحة (لاعبو الورق) بها السماكات اللونية والإيحاءات البسيطة التي أعلنت بداية مرحلة التغيير في تاريخ الفن، والمنعطف الأساسي لولادة مدارس فنية جديدة، وقد توفى (بول سيزان) عام ١٩٠٦م، بعد أن حقق مكانة أسطورية بين فنّاني عصره، وعُرضت أعماله في أكبر المعارض الفنية، وقبل سنوات بيعت لوحته المسماة "ستارة وأنية خرف وصحن فاكهة" في مزاد علني بأكثر من ستين مليون دولار، لتصبح بذلك سادس أغلى لوحة فنية في العالم. أما أعمال الفنان (بول سيزان) وأفكاره، فكانت مهمة وملهمة في تكوين كثير من الفنانين والحركات الفنية في القرن العشرين.

https://m.facebook.com/photos/1167823391910340/ | حكاية لوحة في فيسبوك.

مجلة صور: <https://www.suwar-magazine.org/articles/>



خلال دقيقة واحدة على الانترنت: من يصنع المحتوى؟



المصدر: <https://www.statista.com>

«التعزيز» علاج الموظفين السلبيين

لا شك إنها معادلة صعبة تلك التي حاول "أوبري دانيلز" معالجتها خلال البحث عن أنجع الطرق لتغيير عادات الموظفين، واستثمار إمكاناتهم ومواهبهم. إذ إن اللجوء إلى المكافآت يؤدي إلى تضخم النفقات، وتطلع الموظفين إلى المزيد منها، بينما يؤدي فرض العقوبات إلى انخفاض الروح المعنوية؛ ومن ثم التأثير السلبي على العمل والإنجاز المنتظر.

ويقول دانيلز -وهو معالج نفسي وخبير إداري- في كتابه "إخراج أفضل ما في الناس": إن المصدر الحقيقي للمشكلات في بيئة العمل يتلخص في أن "كل موظف لا يؤدي ما هو مطلوب منه بالشكل المتوقع". وينقل عن بعض علماء السلوك تقريرهم أن هذه المعضلة تعود إلى أحد سببين: أولهما متعلق بـ "الجيلة" التي درج عليها بعض الموظفين وبيئة الكسل والإهمال التي نشأوا فيها، بينما يرتبط الثاني بأغوار العقل الباطن.

ويعتقد "دانيلز" أن المسألة أبسط من ذلك، وأن العادات السلبية في الموظفين، لا تعدو أن يكون الزمن سبب تمكنها منهم؛ بالتالي فإن الإيجابي في الأمر أن قوة التعلم عند الإنسان ذات جانبين: فهي قوة داخلية تواجه قوة الماضي لديه، وقوة خارجية. وكل ما يتطلبه التعلم لتعزيز قوته لدى الموظفين هو التعزيز الإيجابي الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى أن تصبح العادات الإيجابية عادات تلقائية، بعد أن تكون المكافآت دافعاً في بداية الأمر، ما يعني "تأصيل" هذه العادات في نفوس الموظفين في إطار مبادئ تحكّم هذا التعزيز.

وفيما يتعلق بالتعامل مع العادات السلبية فيقتضي معالجة حكيمة؛ وصولاً إلى ذبول هذه العادات لدى الشخص، وهو ذبول يمرّ بمراحل انفعالية تؤثر إلى اضمحلالها شيئاً فشيئاً؛ إذا لم تستتر بطريقة أو بأخرى، وتؤدي إلى آثار جانبية خطيرة. أما الوسائل التقليدية للتعامل مع هذه العادات فتتضمن: الشجب، والعقاب، والفرامة. وهي وسائل لا تخلو من مساوئ؛ إذا لم تتوافق وتتوازى مع التحفيز الإيجابي لعادات إيجابية، وهو هدف لا يعني بالضرورة مكافأة تمنح للموظف المستحق، بل تتعلق بما ستشكله من فارق إيجابي على عمله بعد المكافأة والتقدير.

بناءً على ما سبق؛ يبقى التعزيز الإيجابي الأسلوب الوحيد الذي لا سلبيات له تستعصي على المعالجة، مع ملاحظة أن التعزيز الإيجابي يمكن أن يعزز عادة سلبية، كما ينجح في تعزيز أخرى إيجابية؛ لذلك يتعين تفهّم الجانب الشخصي للموظف المراد تعزيز عاداته الإيجابية، خاصة ما يرتبط بحياته العملية، لتحديد وسيلة التعزيز الملائمة، لكن ممارسة التعزيز الإيجابي قد لا تخلو من أخطاء إدراكية أو توقيتية، أو تتعلق بالأولويات أو الانقطاع.

ختاماً، هناك ثلاث خطوات لتغيير العادات السلبية، هي:

١- تحديد الإجراءات والسلوكيات المراد تغييرها.

٢- قياس ما يتم إنجازه من تغيير إيجابي.

٣- تحويل النتائج الإيجابية المتحققة إلى تغذية مرتدة.

ويُقرّر "دانيلز" في نهاية دراسته أن التعزيز الإيجابي عندما يبدأ، لا يتوقف؛ فالموظفون الذين يتلقونه يُشجعون المدراء على منحه لزملائهم، كما أنه-أي التعزيز الإيجابي- قوي ومُعدّ وفَعَال. فإذا مارسه ٥% من العاملين؛ فإن تغيير السلوك السلبي سيشمل كل الموظفين، وهو ما سينعكس إيجاباً على منظومة وإنجازات العمل.



أ.عبود ال زاحم



مدير إدارة تخطيط الموارد البشرية
هيئة حقوق الإنسان

مدير إدارة التطوع في الجمعية
السعودية للموارد البشرية



برنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية..

مزايا البرنامج:

الحصول على شهادة دبلوم عالي في العلوم القانونية يؤهل للحصول على المرتبة التاسعة في سلم وظائف الخدمة المدنية أو ما يعادلها.

المنتظمون:

يبلغ عدد الدارسين المنتظمين بالبرنامج حالياً (٢٨٠) دارس ما بين الدورة الأولى والثانية.

الأساتذة المنفذون:

يقوم بتدريس البرنامج نخبة من الكفاءات الوطنية والعربية من حملة الشهادات العليا من أعرق الجامعات العالمية. كما يشارك في التنفيذ نخبة من أساتذة القانون ممن تولوا مناصب قيادية في المجال القانوني والقضائي.

اللجنة التوجيهية:

انطلاقاً من حرص القيادة الحكيمة على ضمان جودة تنفيذ الدبلوم العالي للعلوم القانونية، تمت الموافقة على تشكيل لجنة توجيهية دائمة لبرنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية، مكونة من (١٣) عضواً من أصحاب المعالي والخبراء، برئاسة معالي الدكتور / وليد بن محمد الصمغاني.

الهدف العام:

إكساب الدارسين المعارف والمهارات الخاصة بالعلوم القانونية في (القانون الإداري - القانون الجنائي - القانون الدولي - قانون الأعمال) .

الفئة المستهدفة:

حملة شهادة البكالوريوس في جميع التخصصات باستثناء القانون أو الأنظمة أو الحقوق.

مدة الدبلوم:

ثلاث سنوات تدريبية مقسمة إلى ستة فصول دراسية.

شروط البرنامج:

- أن يكون حاصلًا على شهادة البكالوريوس انتظاماً في أي تخصص باستثناء القانون أو الأنظمة أو الحقوق.
- اجتياز المقابلة الشخصية.
- الترشيح من جهة العمل.

مزايا الدراسة:

- يمنح دارس الدبلوم من غير الموظفين الحكوميين مكافأة شهرية مقدارها ١٥٠٠ ريال.
- يؤمن السكن قدر الإمكان لدارسي الدبلوم (غير المتزوجين) القادمين من خارج مدينة الرياض.

هل هناك مدارس أو أنواع للشعار

لا توجد مراجع كافية استطاعت تأطير الشعار في مدارس أو تصنيفات. إنما هو اجتهاد شخصي من خلال المتابعة والاطلاع. وكما قلت فإن الشعار فعلاً عالم بلا حدود. إذن مهما حاولنا تأطيره فلن نستطيع، فهو يظل فنا يجمع بين الفكرة والكلمة والرمز واللون.

وإذا ما حاولنا التعمق في هذا الجانب نجد أن الشعارات الكلاسيكية (خصوصاً في أمريكا وأوروبا) كانت شائعة قديماً قبل وجود الحاسب الآلي، فكانت تعتمد على الرسامين والفنانين. وتميزت الشعارات غالباً بوجود الزخارف ورسوم الحيوانات مع الشكل الدائري أو البيضاوي، والاهتمام بالتوازن والتماثل مع وجود كتابات وتفصيل دقيقة.

ثم هناك مدرسة الكتابة وارتبطت بالسلع التقنية والسيارات أحياناً. فهي بسيطة جداً إذ تعتمد على كتابة اسم الشركة بالأحرف اللاتينية، مع الاعتماد على عنصر اللون وشكل الأحرف. وهنا تطول قائمة الأمثلة.



عالم بلا حدود

التفت حولك...نحن محاطون بالشعارات من كل جانب: في بيوتنا وأعمالنا، في الشوارع والأسواق. الشعار هو رمز الدولة، وهوية المنظمة، والعلامة التجارية للسلعة أو الخدمة.

الشعار في الأساس وجد للمحافظة على الأموال. يضعه البدو قديماً على جمالهم لتمييزها عن جمال غيرهم. واستخدمته الأمبراطوريات والممالك رمزاً لهم وتخويفاً لغيرهم.

الشعار يتراوح بين رمز بسيط أو رسم مليء بالتفاصيل.

وفي وقتنا الراهن، الشعار ضرورة لأي كيان قائم، لدولة أو لشركة أو لناد رياضي أو لمحطة تلفزيونية.

يمتاز بالثبات ولكن مع التطور، ويمتاز بالبساطة ولكن مع الفكرة، ويمتاز بالدقة ولكن بلا تعقيد.

قد يعتمد على الفكرة، وقد يعتمد على اللون، وقد يعتمد على التوازن الهندسي، وقد يعتمد على مجرد أحرف لاتينية، وقد يعتمد على رسم حيوانات تمثل القوة أو الشجاعة أو الجمال كالأسد والنسر والحسان.



تحدثنا فالشعار في النهاية رمز قد يتقبله الجمهور ويحبه حتى ولو لم يكن جميلاً أو معبراً. ولكن متى قد نلجأ الى تغيير الشعار ومتى نلجأ الى تطويره.

التغيير قد يكون مرتبطاً بعدة أشياء أهمها:

- توسع مجال الشركة أو تقديم خدمات إضافية.
- تغيير اسم الشركة وخصوصاً إذا كان الشعار يحتوي على الاسم.
- الاستحواذ أو الدمج مع شركة أخرى.
- لإحداث نقلة جديدة نتيجة عدم تحقيق الأهداف.

متى نحتاج إلى تطوير الشعار؟

التطوير والتجديد من أمور الحياة الطبيعية، والجمود والثبات من خصائص الجماد. ويجب على المنظمات والشركات التفاعل مع المستجدات واختيار الوقت المناسب للتجديد والتطوير بدون التأثير على الهوية أو الصورة التي أحبها وتعود عليها الجمهور. أكثر أسباب تطوير الشعار هو ظهور منافسين جدد أو استشعار الشركة انخفاضاً في المبيعات أو مجاراة للمنافسين الذين قاموا بالتجديد والتطوير.

إضافة إلى التجديد والتغيير يساعد في بث روح جديدة في العاملين وفي عملاء الشركة وإعادتهم من جديد. وغالباً فإن أكبر الشركات العملاقة تقوم بتطوير شعاراتها بما يتناسب مع تغير الذائقة والثقافة ومزاج العميل ومجاراة المنافسين والبحث عن الأفضل والأجمل.

مثلاً شركة بي إم دبليو للسيارات مر شعارها بعدة مراحل؛ وصولاً إلى الشعار الحالي. كما مرت كوكا كولا وبيبسي بنفس مراحل التجديد والتطوير.



وهناك اتجاه وهو السائد كثيراً في عالم الشعارات، وهو كتابة الاسم بالأحرف اللاتينية مع شكل أو رمز: قد يكون مجرد رمز أو قد يدل على نشاط الشركة أو الخدمة:



وفي عالمنا العربي رغم قلتها إلا أن هناك مدرسة للشعار تعتمد على الخط العربي مستفيدين من جماله وتنوع خطوطه. فكانت الصحف اليومية تتخذ من الخط العربي شعاراً لها قد يرافقه رمز ما أحياناً. ورغم أن آفاق الشعار واسعة وبحوره ليس لها نهاية إلا أن الشعار الذي يمثل رمز الدولة أو الشركة أو المنظمة أو السلعة يجب أن يتميز بخصائص عامة أهمها: الجمال والوضوح، وأن يعبر عن روح ونشاط الشركة وأن يتناسب مع الثقافة السائدة، وأن يكون قابلاً لوضعه بكافة الأحجام على الطائرات العملاقة وعلى حجم البطاقة الصغير.

كما يجب أن يتسم الشعار بالبساطة وعدم استخدام تفاصيل كثيرة أو ألوان متعددة قدر الإمكان. وأن يكون متميزاً عن غيره في حالة تصميم شعار جديد.

متى أغير شعاري؟ هل يصح تغيير الشعار؟!

كما قلنا سابقاً الشعار يمتاز بالثبات ولكن مع التطور. يجب أن يتطور الشعار حسب الوقت وكثرة المنافسين ومتابعة الجديد في مجال نشاطك. وكما يقول العنوان فالشعار عالم بلا حدود. ومهما

إدارة المخاطر..(الترند) القادم

في نقاش عابر مع أحد الزملاء حول إحدى الدراسات التي يعمل عليها، والتي تتمحور حول أهمية وجود إدارة للمخاطر في مؤسسات القطاع العام؛ فاجأني الزميل بأنه ومن خلال هذه الدراسة قد توصل إلى عدم وجود وحدة إدارية تختص بإدارة المخاطر في مؤسسات القطاع العام، باستثناء القليل من تلك الأجهزة.

كمختص في المراجعة الداخلية أعلم أن إحدى مهام إدارة المراجعة الداخلية هي قياس وتقويم مستوى المخاطر في المؤسسة قبل البدء في عملية المراجعة، ولأهمية العمل الذي تقوم به إدارة المراجعة والدور الكبير الذي تؤديه في مؤسسات القطاع العام؛ فإنها بحاجة إلى إدارة تنفيذية احترافية ومتخصصة في دراسة جميع جوانب المخاطر المالية والإدارية والتقنية وغيرها من الجوانب؛ حتى نصل إلى أعلى مستوى من الفاعلية والمحافظة على الموارد الحكومية بالشكل الأمثل.

الجدير بالذكر أن الزميل كان متفاجئاً جداً بوضع إدارة المخاطر في القطاع العام، ولا يُلام في ذلك؛ فهو منتقل حديثاً من القطاع الخاص، وقد سبقته في ذلك منذ أكثر من عقد من الزمان، واذكر أنني مررت بنفس الحالة. إذ صُدمت وقتها بعدم وجود إدارة للجودة الشاملة أو المراجعة الداخلية في مؤسسات القطاع العام، وفي أحسن الأحوال فإن وجود هذه الإدارات يكون شكلياً من خلال الهيكل التنظيمي وغير مفعّل على أرض الواقع.

لكن من خلال سنوات عملي الحكومي؛ لاحظت أنه مع مرور الوقت تجد أن مؤسسات القطاع العام تتبنى مبادرات لتفعيل هذه الإدارات بين ليلة وضحاها وينصب جل الاهتمام حول مثل ما حدث سابقاً مع إدارة الجودة وما يحدث حالياً مع إدارة المراجعة.

المشكلة تكمن من وجهة نظري في آلية التنفيذ والعمل في هذه الإدارات فكثير من مسؤولي القطاعات الحكومية-مع الأسف- يستغلون إنشاء مثل هذه الإدارات، والتي من المفترض أن تهدف الي رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في العمل، ليحول هذه الفرصة لخلق مناصب إدارية جديدة يتم من خلالها تحريك قطع الشطرنج التي علقت لفترة طويلة في إدارات أخرى قبل خروجها منها، ويتضح هذا جلياً عندما تجد غير المختصين يتربعون على قمة هرم هذه الإدارات.

على أي حال وفي نهاية حديثي مع زميلي؛ هدأت من روعة وأخبرته ألا يقلق، فهي مسألة وقت فقط، وسيجد إدارة المخاطر هي الصيحة أو (الترند) القادم في القطاع العام، لكن توقعي هذه المرة مع ارتفاع الوعي الحكومي بأهمية الوجود الفعلي لإدارة المخاطر، أن الوضع سيكون الي الأفضل ولن يكون هناك مجال لغير المختصين للعمل في هذه الإدارة.



أ. معاذ حسين عمده

عضو هيئة التدريب
فرع مكة المكرمة
معهد الإدارة العامة

كيف تتحكم «السوشيال ميديا» في عالم الإدارة و «البنزس»؟

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

"السوشيال ميديا" هي فرس الرهان الذي تلجأ إليه كافة المؤسسات في مضمار التميز والتنافسية والشهرة وجني الأرباح، والابتعاد عن مرمى نيرانها؛ حتى لا تصبح تحت رحمتها وتتكدس خسائر ربما تكون فادحة. فقد فاقت قوتها كل الحدود؛ فلم يعد ممكناً أن تنتشر هذه المؤسسات وغيرها من المشروعات ويعرفها الجمهور دون استخدام "السوشيال ميديا" بمنصاتها المتنوعة التي أضحت الأفضل والأسرع في الوصول إلى هذا الجمهور، ومناسبة لأصحاب كافة المشروعات ومتطلبات رواد الأعمال، ومن أهم وسائل التسويق. وعلى الجانب الآخر، فإنها ربما تكون سبباً بارزاً في انهيار مؤسسات مشهورة، وإغلاق مشروعات؛ لذلك وبدون مبالغة فإن "السوشيال ميديا" أصبحت تتحكم وتدير وتحدد مصير الكثير من هذه المؤسسات والمشروعات ضمن أروقة عالم الإدارة و "البنزس"، وهو ما نتناوله عبر عدد من أبرز الجوانب في هذا التقرير الذي ندعوكم لمتابعة تفاصيله.

نؤكد في البداية على أهمية "السوشيال ميديا" ومكانتها سواء على مستوى العالم، ومستوى المملكة، والمستوى العربي، وذلك من خلال عدد مستخدمي مواقعها المختلفة. وهو العدد الذي يستحوذ على اهتمام عالم الإدارة و"البنزس": لأنه لا يمكن للمؤسسات والمشروعات المختلفة أن تحقق النجاح دون مؤيدين ومتابعين ومتحمسين لها، وهو الدور الذي تلعبه منصات ومواقع "السوشيال ميديا" باقتدار. فبحسب التقرير السنوي لعام ٢٠١٩م بمنصة "HOOTSUITE" العالمية- الذي تناولته مدونة "Dimofinf"- وصل عدد مستخدمي المواقع إلى ٢,٤٨٤ بليون مستخدم حول العالم، منهم ١٣٦,١ مليون شخص في الوطن العربي، أي نحو ٥٢٪ من عدد سكانه. وتشير العديد من التقديرات إلى أن عدد مستخدمي مواقع "السوشيال ميديا" في المملكة العربية السعودية بلغ ٢٥ مليون مستخدم. وطبقاً لتقديرات المنصة- كما أوردته مدونة "Dimofinf"- فإن أكثر ٤ مواقع استخداماً "السوشيال ميديا" في المملكة تصدرها "يوتيوب" بنسبة ٧٢٪ بما يعادل ٢٤,٧١ مليون مستخدم، وجاء "فيسبوك" في المركز الثاني بنسبة ٦٢٪ وهو ما يعادل ٢٠,٩٩ مليون مستخدم، واحتل موقع "إنستجرام" الترتيب الثالث بمعدل ٦٠٪ أي ما يعادل ٢٠,٢١ مليون حساب نشط، وكانت المفاجأة هي أن يحتل "تويتر" المركز الرابع بنسبة ٥٦٪ وبعده مستخدمين بلغ ١٨,٩٦ مليون مستخدم.

"قنابل السمعة"

ونستهل هذا التقرير بجانب مهم يُظهر

«السوشيال ميديا» محط اهتمام المؤسسات والمشروعات بإجمالي ٣٤٨٤ مليون مستخدم على مستوى العالم و٢٥ مليون مستخدم بالمملكة

قوة "السوشيال ميديا" وهو إدارة السمعة، والذي أصبح موضوعاً حيوياً وحرماً لكافة المؤسسات. فوفقاً لمدونة "أفاق إعلامية" ففي عام ٢٠٠٥م نشر مدون يدعى "جيف جارفيش" تعليقاً سلبياً عن خدمة العملاء في شركة "ديل" للكمبيوتر؛ مما كان له تداعيات أخرى، حيث نشر عملاء آخرون تعليقات سلبية عن الشركة، والتي تمكنت فيما بعد عبر "السوشيال ميديا" والإنترنت من استعادة ثقة جمهورها. كذلك في عام ٢٠٠٩م تعرضت شركة "تويوتا" لإنتاج السيارات اليابانية الشهيرة لأزمة استدعاء ملايين السيارات بسبب مشكلات في دواسة البنزين، وهو ما نال من سمعة الشركة، خاصة مع تداول الشبكات الاجتماعية ذلك الأمر؛ وهو ما واجهته "تويوتا" من خلال تدشين مديرها التنفيذي والمهندسين حسابات على "تويتر" كوسيلة للتواصل مع المستهلكين والقضاء على مخاوفهم من شراء سياراتها، كما شارك موظفو "تويوتا" في مجموعات النقاش على

الإنترنت والدرشة مع المستهلكين. فلا بد أن تدرك الشركات أن هناك نوعين من المحتوى السلبي: الأول هو الشكاوى على الشبكات الاجتماعية التي ينبغي معالجته بشكل صحيح. والثاني هو «قنابل السمعة عبر الإنترنت» التي تؤثر على سمعتك والمبيعات على المدى الطويل، ويمكن أن تلحق أضراراً تجارية بالغة. وتتمثل هذه القنابل فيما يلي:

- المراجعات السلبية: تسمح مواقع المراجعة للمستخدمين بالتعبير عن آرائهم بشأن العلامة التجارية. هل أعجبتم خدمتك/منتجك؟ هل سيوصون بها؟ وهو ما قد يؤثر على المبيعات؛ إذا ما لم تكن معالجة الانتقادات على الموقع تمت بشكل كاف.
- مواقع الكراهية: أحياناً يتخطى بعض الأشخاص المراجعات السلبية البسيطة ويقومون بإنشاء مواقع مخصصة تتضمن محتوى غير قانوني لنشر الأخبار المزيفة والمسيئة وتستهدف الشركات بالإهانات والمعلومات الخاطئة.
- التغطية الإعلامية السلبية: تتعرض الشركات والقطاعات الحكومية للتغطيات الإعلامية السلبية أو المتحيزة؛ مما يؤثر سلباً على سمعتها.
- نمو الأعمال والمشروعات. بينما يسلط موقع "الغد" الإلكتروني الضوء على تقرير وسائل التواصل الاجتماعي في العالم العربي الصادر مؤخراً الذي يؤكد أن "السوشيال ميديا" تعد أدوات قوية يمكن استخدامها من قبل الأفراد والمؤسسات

«سمعة المؤسسات وإدارة الأزمات ونمو المشروعات بحوزة «السوشيال ميديا»

الأزمات

ويؤكد موقع "بروميدياز" أنه كما ساعدت "السوشيال ميديا" على سرعة انتشار الوعي بالعلامة التجارية وما تقدمه من منتجات، فإنها ستساعد أيضاً على سرعة انتشار العلم بالأزمة التي قد تحدث لك على نطاق واسع وكبير؛ مما يجعل إدارة الموقف أمراً أكثر صعوبة وأقل تحكماً. فهذه الوسائل تمنح المستفيدين أو المستخدمين القوة والقدرة على مسائلة المؤسسات وجعلها في موقف إدانة؛ مما يحتم على هذه المؤسسات أن تكون دائماً أكثر دقة في اتخاذ قراراتها. ذلك إذا أخذنا في الاعتبار أن وجود منصات التواصل الاجتماعي التي تسمح لأي شخص بفرصة الوصول إلى المؤسسة في أي وقت ومن أي مكان دون أدنى شروط، سوى اتصاله بالإنترنت؛ وهو ما كان له أثره الكبير على سرعة انتشار الأزمات.

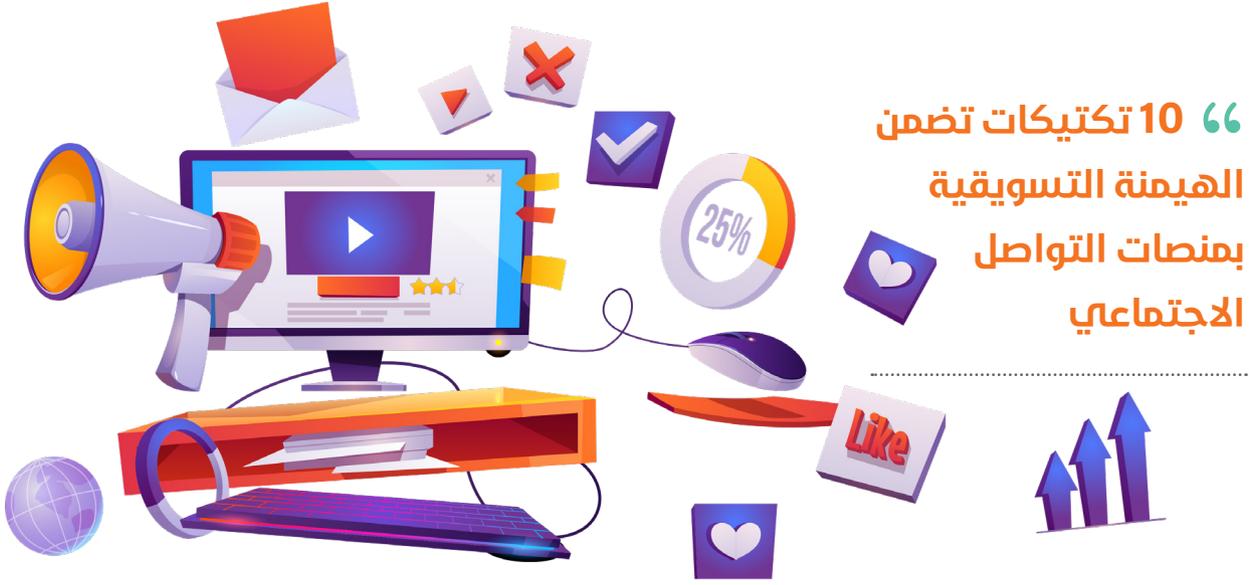
على الصعيد الآخر، تمكن "السوشيال ميديا" المؤسسات من متابعة المعلومات أثناء الأزمات بشكل مباشر ومعرفة تأثير الأزمة على الجمهور وما الذي يعنيه في الأمر؛ لذلك تعد الإدارة الجيدة "للسوشيال ميديا" في هذه المرحلة أمراً في غاية الأهمية وفي أعلى قائمة الأولويات، فمن الأفضل تخصيص

وأراء المستخدمين، والحصول على معلومات حول سلوك المتعاملين، وتحليل أفكار وآراء المتعاملين وتصنيفها.

وركز التقرير على محور نمو الأعمال-كأحد المحاور المهمة ضمن تأثيرات "السوشيال ميديا"-حيث أدركت الشركات في المنطقة العربية بأكملها قوة تلك الوسائل في هذا المجال، وأنها تساعد على تسريع وتيرة العمل، كذلك فإن لهذه الوسائل قوة في البدء في مشاريع تجارية عبر منصات، فضلاً عن قدرتها على تحفيز الأعمال والمبيعات والتواصل مع المتعاملين عبر التطبيقات بسهولة وسرعة، واستخدام صورة جذابة لبيع المنتجات، والإعلان عن العلامات التجارية وتسهيل عمليات الدفع. فهي أداة تسويق فعالة، خاصة فيما يتعلق بزيادة الأعمال.

والحكومات، وتطويرها لخدمة الاقتصاد وتطوير عمليات الأعمال التجارية في مختلف القطاعات. كما يمكن لهذه الوسائل أن تُحدث تأثيرات قوية في نمو الأعمال، وتسويق وتحسين صورة المؤسسات، وفي إنشاء الأعمال الجديدة وريادة الأعمال وتحفيزها، وإنشاء أعمال تجارية جديدة عبر الإنترنت. فقد أصبحت أسهل وأسرع وأقل كلفة لإنشاء أعمال تجارية جديدة، وعدم تكبد التكاليف المرتبطة بإنشاء الشركات التقليدية، كذلك فإن تغير التسويق في عصر وسائل التواصل الاجتماعي بشكل ديناميكي يعطي للشركات الصغيرة فرصة الازدهار، ويساعد على الدخول إلى أسواق جديدة وأكثر اتساعاً. وتمكن هذه الشبكات الصناعات والشركات العربية من فهم سلوك المستهلكين بشكل أفضل من خلال ملاحظات





10 تكتيكات تضمن الهيمنة التسويقية بمنصات التواصل الاجتماعي

"فيسبوك" (Facebook): مهما كانت فئة العملاء المستهدفة سوف تتواجد على فيسبوك الذي يوفر حلولاً إعلانية فعالة من حيث التكلفة والنتائج.

"تويتر" (Twitter): المنصة الأنسب لمتابعة التقييمات وردود الأفعال من العملاء على المنتجات والخدمات.

"إنستجرام" (Instagram): التسويق بالمحتوى المرئي (الصور-الفيديو القصير) يحصل على تفاعل "إنستجرام" أكثر من أي منصة أخرى.

"يوتيوب" (Youtube): يمكن من خلاله نشر فيديو توضيحي لمميزات المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى نصائح تزيد من التفاعل وثقة العملاء.

"سناپ شات" (Snapchat): المنصة الأنسب لاستهداف الفئات السنية الحديثة (جيل الألفية الجديدة) من خلال محتوى مرئي مميز يضمن نسبة تفاعل أفضل.

تسليط الضوء على الشركة في الإعلام. إبراز نشاط العملاء على موقع الشركة. استخدام الشارات على موقع الويب الخاص بها.

أهمية شهادات المستخدمين. تطبيق الدليل الاجتماعي في إعلانات فيسبوك الخاص بالشركة.

إظهار حجم العملاء الخاص بالعلامة التجارية.

تحفيز العملاء على ترك تقييمات ومراجعات جيدة.

وفي دليلها الكامل للتسويق على "السوشيال

ميديا" توضح "سنديان كرييشنز"

أهم شبكات التواصل الاجتماعي

المناسبة للتسويق للأنشطة

والمشروعات التجارية، وهي:

"لينكدإن" (LinkedIn): الشبكة الأنسب

للتسويق للخدمات والمنتجات والحلول

للشركات الأخرى.

فريق خاص لها مُدرب جيداً على التعامل مع "الميديا" في مثل تلك المواقف وتحت وجود كم كبير من الضغط؛ للرد على الجمهور بشكل سريع وفعال.

التسويق والزبائن

ويتفق خبراء التسويق و"السوشيال ميديا" على الدور الكبير لهذه الوسائل في هذا المجال بالنسبة للشركات والمشروعات الاقتصادية.

ويؤكدون على أهمية اتباع إستراتيجيات تسويقية محددة، كالإجماع على المنتج، وإجماع الأصدقاء، وتوظيف المشاهير أو المؤثرين،

والمستخدمين. وبحسب مدونة "wuilt"،

يمكن استخدام أدوات "السوشيال ميديا" كالتالي:

■ إيجاد سفير لعلامتك التجارية.

■ الاستعانة بالخبراء في منصات التواصل الاجتماعي.

■ استخدام التسويق بالشخصيات المؤثرة

لزيادة معدلات الوصول للجمهور.

الذكاء الاصطناعي: هل نحن مستعدون؟

أيارا يوسف السعدون

قطاع القانون
الفرع النسائي بالرياض
معهد الإدارة العامة

"...كل هذا يدعونا جميعاً إلى التفكير والعمل بجد للاستفادة من الذكاء الاصطناعي وإطلاق أقصى إمكاناته في سبيل الارتقاء بمجتمعاتنا واقتصاداتنا. وإننا في المملكة العربية السعودية نترجم ذلك اليوم بإطلاق الإستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي، بطموح واضح لأن تغدو المملكة أنموذجاً للذكاء الاصطناعي في العالم... حيث نجعل أفضل ما في البيانات والذكاء الاصطناعي واقعاً" (صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز).

يبرز اهتمام العالم في عصرنا الحالي بالتكنولوجيا وبرامج الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات العامة والخاصة، وذكرت المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO أن الذكاء الاصطناعي ليس هناك تعريف عالمي محدد له. وبصفة عامة يعتبر تخصصاً في علم الحاسوب؛ يهدف إلى تطوير آلات وأنظمة بإمكانها أن تؤدي مهاماً تتطلب ذكاءً بشرياً.

وتتضح أهمية الذكاء الاصطناعي في جميع الميادين العلمية والعملية، خصوصاً خلال الفترة الحالية مع التطورات الإلكترونية في العالم بأسره، وتوجه المملكة العربية السعودية في رؤية ٢٠٢٠ إلى التحول الرقمي. وحتى يكون هذا التطور في الطريق السليم الذي يقود إلى درب النجاح؛ يجب التأكد من جاهزية الأنظمة، وطرق الحماية، والقدرة على التحكم بهذه التقنية وعدم خروجها عن السيطرة. كذلك يجب الاستعداد قانونياً، من حيث وجود اللوائح والأنظمة والتعليمات الخاصة بتقنين هذه التكنولوجيا لصالح الإنسان. فعلى سبيل المثال، **لو بدأت تقنيات الذكاء الاصطناعي بالدخول للتطبيق الواقعي:**

■ **الذكاء الاصطناعي في المرور:** أصبحت السيارة تقود نفسها بنفسها وكل ما عليك القيام به أن تكون بمقعد الراكب وتنتظر الوصول لوجهتك دون أي جهد، لكن ماذا إذ وقع حادث لا سمح الله. من المسؤول؟ ومن يتحمل التعويض إذا وقعت تلفيات، صاحب المركبة؟ أنت كراكب في السيارة في حال لم تكن أنت صاحب السيارة؟ أم السيارة التي لا قائد لها؟ أم الشركة المصنعة؟

■ **الذكاء الاصطناعي في مجال الصحة:** أصبحت الروبوتات تستخدم في إجراء الجراحات، وأصبحت تستخدم أيضاً في مجال الصيدلة وصرف الوصفات، لكن ماذا لو وقع خطأ طبي خلال إجراء الجراحة؟ وماذا لو تم صرف وصفة طبية خاطئة ونتج عنها وقوع مضاعفات طبية؟ وكذلك من المسؤول؟

■ **الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم:** يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم سواء كمدرسين أو لكتابة وتصحيح الاختبارات؛ فماذا لو أخطأ الروبوت بتصحيح اختبار أدى إلى رسوب الطالب؟ أو أخطأ في إجراء عمليات القبول للجامعات وضاعت فرصة القبول على مرشح؟ فمن المسؤول عن هذه الأخطاء؟

هذا التصور والتطبيق يثير العديد من التساؤلات لا سيما فيما يتعلق بالآتي:

■ هل سيتم اعتبار التصرفات الصادرة من هذه البرمجيات، بأنه اعتراف لها "بشخصية قانونية" وعلى أثر ذلك تتحمل مسؤولية تصرفاتها؟

■ ما مدى ملائمة التنظيمات القانونية الحالية وقدرتها على استيعاب الخصائص الفريدة لهذه التقنية؟

■ كيف يمكن تصنيف المركز القانوني لهذه التقنية؟ أم سيتم تصنيفها كتابع لمن يتحكم بها، لا سيما بالنسبة للروبوتات الأكثر تطوراً؟

وبذلك؛ تتضح أهمية الموضوع، الذي ندعو فيه إلى ضرورة التوجه لتقنين استخدامات مجال الذكاء الاصطناعي ووضع أطر ولوائح تنظيمية معينة، وإدخال التعديلات على بعض الأنظمة الحالية؛ تماشياً مع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية ولتتمتع بمزايا تقنيات الذكاء الاصطناعي الكبيرة التي قد تقيد العالم كثيراً، بما يحقق مصلحة الفرد والمجتمع، وتغادياً للآثار السلبية التي من الممكن أن تنتج عنها.

واقترس في الختام مقولة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان: "نحن نعيش في زمن الابتكارات العلمية والتقنيات غير المسبوقة وأفاق نمو غير محدودة، ويمكن لهذه التقنيات الجديدة، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في حال تم استخدامها على النحو الأمثل أن تجنب العالم الكثير من المضار وتجلب للعالم الكثير من الفوائد الضخمة".

أحدث إصدار مترجم لمعهد الإدارة العامة

كتاب

دراسة الحالة..

التصميم والأساليب



البحوث وامتلاك أدواتها وأساليبها بكل مهارة وإتقان هي دفة الإبحار في معترك الحياة. وهو ما أثبتته لنا تجارب الدول المتقدمة التي بنت نهضتها- خاصة في مجال التنمية الإدارية- انطلاقاً من اهتمامها الكبير بالبحوث وتطوير مناهجها، حيث تمثل دراسة الحالة أحد أساليب البحث العلمي المستخدمة على نطاق واسع في كل من العلوم الإنسانية والتطبيقية. وفي ضوء ذلك جاء اهتمام معهد الإدارة العامة بإصدار كتاب بعنوان: "بحوث دراسة الحالة: التصميم والأساليب" وهو من تأليف "روبرت ك.ين" وقام بترجمته للغة العربية د.بركات بن مازن العتيبي.

مميزات

يؤكد مؤلف الكتاب أن الاهتمام بأسلوب وبحوث دراسة الحالة يبدو جلياً من خلال رصد التكرار الواضح لها ضمن حركة النشر العلمي، وذلك مقارنة بكل من: البحوث المسحية، والتصاميم التجريبية، والعينات العشوائية. ويلفت "روبرت ك.ين" إلى أن كتابه يتميز بتناوله مجال البحوث بشكل شامل وتقديم تعريف تقني علمي لدراسة الحالة والمناقشة المستفيضة لتصميمها

والعرض المتواصل لطرق تحليلها والإعداد لها. ويتميز الكتاب أيضاً بأنه يصور بإيجاز العديد من دراسات الحالة التي تُستمد عمداً من مجالات أكاديمية ومهنية مختلفة. كذلك يتميز بأنه يتضمن العديد من الملامح الفنية المتميزة ضمن فصوله المتنوعة.

اعتبارات مهمة

وتعد دراسات الحالة ذات أهمية قصوى؛ لأنها تعمل على وصف وتحليل قضايا معينة يعيشها الأفراد والمنظمات. ولذلك يركز الكتاب على توضيح الاهتمام المتزايد بها والعمل على تحفيز الباحثين لتوظيفها في أبحاث العلوم الإنسانية والتطبيقية. كما يقدم الكتاب تفاصيل دقيقة تتعلق بدراسة الحالة، وتكتيكات تطبيقها، والمناقشات المستفيضة حول إعداد تقاريرها، والجوانب والاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بها بشكل عام. فهذا الكتاب هو دليل عملي لكل من الباحثين وطلاب الدراسات العليا لإجراء بحوث دراسة الحالة بدقة؛ بما يدعم أبحاثها العلمية بشكل يضمن تقديم مساهمات بحثية متميزة.

الجودة الشاملة في التعليم

نظرًا لأهمية التربية والتعليم وقضاياها في حياة المجتمعات الإنسانية؛ فقد حظيت باهتمام كبير على كافة المستويات: المحلية، والعربية، والعالمية، وأسهمت في تطوير هذا المفهوم منظمات عديدة. قدمت جهودًا كبيرة، مثل اليونسكو، والأيسكو، وغيرهما الكثير والتي من بينها مؤسسات وجمعيات أهلية وحكومية. هذه الأهمية للتربية أدت إلى ضرورة أن يواكبها ضبط لكافة متغيراتها ضمن ما يعرف بالجودة الشاملة للتعليم، وهذا ينطبق على عدد كبير من القطاعات والنشاطات الإنسانية المختلفة التي تتم إدارتها وضبطها ضمن مفهوم الجودة الشاملة. فما هي الجودة الشاملة في التعليم؟ وما أهميتها؟ وأهدافها؟

حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة"؛ باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة التربوية الجديدة لمسيرة المتغيرات الهائلة على كافة الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية والتكنولوجية خاصة، ومحاولة التكيف معها. فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود المقبلة، وهذا لا يعني إغفال باقي الجوانب التي لا بد وأن تواكب سرعة التطور الحاصل في المجالات كلها.

والجودة في التعليم مرتبطة بعملية التعلم والتعليم، وكذلك بالإدارة؛ وذلك من أجل ربط التعليم بحاجات المجتمع، وإحداث تغيير تربوي هادف، وبناء وتنمية ملكة الإبداع عند المتعلمين. ويحدث التعلم عندما يحدث تفاعل بين المتعلم وبيئته، ونحن نعرف أن التعلم قد حدث عندما نلاحظ أن سلوك المتعلم قد تعدّل. ودورنا نحن أن نتيج الفرصة لحدوث التفاعل كي يحدث التعلم، وهذا يعني توفير كل الشروط والبيئة الصالحة للتعلم؛ مما يستوجب وضع معايير للعمليات، بما يشمل نظام محدد للتأكد من جودة التعليم. ويعرفها معهد "الجودة الفيديرالي" في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها القيام بالعمل وبشكل سليم من أول مرة مع ضرورة الاعتماد على آراء المستفيدين من السلع والخدمات بخصوص مدى تحسين الأداء. وهي ترجمة احتياجات وتوقعات الخريجين كمخرجات لنظام التعليم إلى معايير محددة تتوفر في الخريجين وتكون أساسًا لتصميم وتنفيذ برامج التعليم وتطويرها باستمرار، وتمثل في تضافر الجهود الجماعية المتضمنة كل مراحل التعامل مع الطالب: القبول، وعمليات التعليم والتدريب، والخدمات، وحتى تقديم الطلب الخريج إلى سوق العمل.

وتبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- تحسين صورة المنظمة في نظر العملاء الداخليين والخارجيين.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة والعمل بروح الفريق، ونشر الثقة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن الجودة أحد العوامل المهمة في تحفيز العاملين ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية وزيادة ارتباطهم بالمنظمة وأهدافها.
- يحقق تطبيق الجودة الشاملة عائداً مرتفعاً للمنظمة.
- يؤدي تطبيق الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- تنعكس إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم الجامعي بشكل إيجابي على منظومة البحث العلمي؛ لذلك فإن جودة الأداء التعليمي لجميع المراحل الأكاديمية سوف تنعكس إيجابياً على جودة الأداء في منظومة البحث العلمي، ولا يمكن أن ننشد بحثاً علمياً جيداً في ظل منظومة تعليمية متخلفة.
- كذلك فإن إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم الجامعي سوف تنعكس إيجاباً على الأداء الجامعي في كافة مجالات الأداء الأخرى.



أ.عمر عوض

عضو هيئة التدريب
إدارة تطوير الموارد البشرية
معهد الإدارة العامة

رغم توفر جميع وسائل التقنية الحديثة إلا أن البعض يصر على الطرق البدائية في العمل



كاريكاتير خاص بمجلة «التنمية الإدارية»

لماذا؟! لا ألقى التقدير من مديري في العمل

بيئة العمل لا تخلو من الضغوط والمشكلات التي تؤثر على الإنتاجية والأداء العام للمنظمة، والاهتمام بها وتحسينها هو صمام الأمان لجودة الحياة الوظيفية بشكل عام... عن هموم العمل، وضغوطه، وتداعياته المختلفة نتحدث بشيء من الـ "فضفضة" عن أي مشكلة قد يواجهها الموظف الحكومي أياً كان مستواه الوظيفي، ونطرح حولها عدداً من التساؤلات، ونحاول من خلال ما يقوله علماء، وخبراء الإدارة، وممارسوها تشخيص المشكلة، وتأثيراتها، وتقديم نصائح ومقترحات بشأنها.





الذي يواجهه هذه النوعية من المدراء بالملل، والتعاس، والاستياء، والتوتر، وربما يصبح انطوائياً في عمله ويتجنب زملائه، وقد تتعقد الأمور ويتملكه شعور سلبي تجاه عمله وأدائه والمؤسسة ذاتها.

كيف أتصرف مع مديري الذي لا يقدر عملي؟

النصيحة المهمة هنا هي تجاهل مثل هذه التصرفات التي ربما تؤثر على نجاح الموظف في عمله، وأن يعمل بكل جد واجتهاد لإرضاء الله ثم ضميره؛ فهو لا يعمل من أجل هذا المدير. وأن يضع دائماً نصب عينيه أنه إنسان ناجح في أداء عمله بالرغم مما يلقاه من عدم التقدير لعمله من مديره. وأن يركز دائماً على أن يفرض أدائه الجيد عليه. ومن المهم الانتباه إلى عدم التصادم معه بشكل متهور. وكذلك الأخذ في الاعتبار أنه "إذا عُرف السبب بطل العجب"؛ لذلك يجب فهم دوافع ذلك المدير، والتحدث إليه، وأحياناً بعض الموظفين ممن ييأسون من تغيير هذه الصورة عنهم لدى مدراءهم يحاولون التكيف مع طباعهم. كذلك على الموظف محاولة أن يدرك أولويات مديره مادام ذلك سيتم وفق أنظمة وقواعد ولوائح العمل ومقتضياته. وبعد أن يكون الموظف قد بذل كل ما في وسعه لاحتواء هذا المدير وإشعاره بقيمة أدائه في عمله؛ يجب أن يتخذ مواقف واضحة حتى وإن اضطر للشكوى للموارد البشرية.

ما أسباب عدم تقديره؟

النقطة المهمة التي يركز عليها خبراء الإدارة في هذا الشأن هي عدم اليأس من هذا المدير، ومحاولة تحديد السبب أو الأسباب التي تدفعه لعدم تقديره في العمل، والتي يمكن باختصار تلخيصها في الآتي:

- من الممكن أن يكون هذا المدير من نوعية المدراء الذين يتدخلون بشكل كبير في كل كبيرة وصغيرة في عملك.
- وربما هو من نوعية المدراء ذوي الوعود الكاذبة.
- أو أنه يميل لتفضيل موظف أو موظفين آخرين عليك.
- والخطير أنه ربما يكون من المدراء الذين لا يستمعون للموظفين ولا يلقون بالألمتقارحاتهم.
- وربما كان هذا المدير من نوعية من يستهينون بوقت وبأداء موظفيهم وبمهام عملهم.
- أو يمكن أن يكون من هؤلاء المدراء الذين لا يحافظون على مسافة بينهم وبين موظفيهم.

كيف ينعكس عدم تقديره هذا على أدائي في العمل؟

الواقع وتجارب الآخرين تلفت الانتباه إلى أن المدراء يتغيرون، ويظل الأهم هو أداء الموظف في عمله. فمن المرجح أن حالة عدم التقدير هذه ستنعكس على أدائه، فعلى سبيل المثال ربما يشعر هذا الموظف

التوقيع الرقمي و الإلكتروني

أصبح التوقيع الرقمي الآن أكثر شيوعاً، وهو يختلف عن التوقيع الإلكتروني، فالتوقيع الرقمي ليس رموزاً بسيطة أو توقيعاً بالقلم الإلكتروني أو نسخة من التوقيع الخطي الشخصي، وجميعها تدرج ضمن مسميات التوقيع الإلكتروني. إذا فالتوقيع الرقمي هو بيانات رقمية فريدة لشخص حقيقي أو اعتباري، تستخدم لتمييز هوية الموقع وموافقته على المحتوى المرفق. ويعتبر تقنية أكثر أماناً تُستخدم للتحقق من صحة وسلامة أي رسالة أو مستند إلكتروني، ويضمن التوقيع الرقمي مصداقية المستند أو الرسالة الإلكترونية في الاتصالات الرقمية ويستخدم تقنيات التشفير لتقديم دليل على الوثائق الأصلية وغير المعدلة. فهو يتم إلكترونياً على مستندات بتنسيق إلكتروني، أي يستند على أنواع معينة من التشفير لضمان المصادقة. فالتشفير هو عملية ترميز المعلومات عند انتقالها من جهاز حاسب إلى جهاز آخر، حيث يستطيع الجهاز الثاني فك التشفير والمصادقة؛ وهذا يساعد على إنتاج التوقيعات الرقمية.

وقد تم تعريف التوقيع الرقمي من قبل نظام IDAS التابع للاتحاد الأوروبي بأنه: «البيانات الموجودة في شكل إلكتروني، والتي يتم إرفاقها أو ربطها منطقياً ببيانات أخرى في شكل إلكتروني والتي يستخدمها الموقع للتوقيع»، بمعنى أن التوقيع الرقمي هو ضمان أن الوثيقة الإلكترونية التي تصل لنا أو نتداولها أصلية ولم تتعرض لأي تغيير أو تحريف أو تزوير. ويمكن القول إن جميع التوقيعات الرقمية هي توقيعات إلكترونية، ولكن ليست كل التوقيعات الإلكترونية هي توقيعات رقمية؛ وذلك من حيث كيفية إنشائها، والتكنولوجيا المستخدمة، والأمان المقدم، وقانونها.

ويمكن أن ندرج بعض الاختلافات بين التوقيع الرقمي والإلكتروني من خلال النقاط التالية:

- توقيع المستندات باستخدام التوقيع الرقمي، يحتاج إلى امتلاك شهادة توقيع رقمي صادرة عن المراجع المصدقة، مثل المركز الوطني للتصديق الرقمي بالسعودية. أما التوقيع الإلكتروني فهو تعبير إلكتروني للشخص عن موافقته على مستند معين ولا تحتاج إلى شهادات رقمية.
- التوقيع الرقمي أكثر أماناً. بينما التوقيع الإلكتروني رغم سهولة الاستخدام لكنه ليس آمناً.
- التوقيع الرقمي مقبول في معظم البلدان وهو ملزم قانوناً في المحكمة. وفي المقابل لا يتم قبول التوقيع الإلكتروني في المحاكم.
- يتبع التوقيع الرقمي بروتوكولاً قياسياً عالمياً يسمى (PKI البنية التحتية للمفتاح العام) الذي ينشئ مفتاحين أحدهما عام والآخر خاص، فيستخدم خوارزميات تشفير ولا يمكن نسخه، بعكس التوقيع الإلكتروني الذي يمكن تكراره.
- التوقيع الرقمي أكثر كفاءة ومخفض للتكاليف ومناسب للعمل الرقمي.

أ.أهل عبدالعزيز حسين



رئيسة قسم خدمة العملاء
إدارة الاتصال المؤسسي
معهد الإدارة العامة

صدر حديثاً

مركز البحوث والدراسات
بمعهد الإدارة العامة



الإدارة الإستراتيجية لنظم المعلومات بناء الإستراتيجية الرقمية تأليف: جو بيبارد، وجون وارد



القائد يصنع منشأة «طيبة»

كثير الحديث بين المختصين في علم الإدارة-على مر العصور-حول الفروقات الجوهرية بين المدير والقائد؛ حيث يفشل الذي يتصرف كقائد وهو في مهمة المدير، وكذلك يفشل الذي يتصرف كمدير وهو في مهمة القائد، إذ إن هناك مستويات وأنواع من القادة حتى على المستوى الشخصي الذي يخص حياة المرء بشكل خاص أو عائلي. وهو عامل مهم لاحظته بعض المنشآت التي تريد أن تحقق نجاحًا خارج الصندوق في زمن تبعثرت فيه الكثير من المفاهيم والمسلمات؛ حتى لم يعد إلا القليل منها الذي تضمنه الأوراق الإدارية كعلم يتفق عليه الجميع. فلم يكن يطرأ في خلد أكثر القادة الحالمين أن يأتي يوم من الأيام ليذهب بعض القادة لاتخاذ قرار عدم اعتماد الشهادة عند اختيار فريق العمل. وهي للأمانة صدمة كبرى للمنتمين لعلم الإدارة الذين يدافعون عنه كعلم له ضوابط ومسلمات، ولكن إقدام أشهر وأقوى الشركات العالمية ذات الصيت العريق على اتخاذ مثل هذا القرار الصادم؛ جعل الجميع يراجع أورافه، ويستعيد مشاهد إدارية خوفاً من أن يكون قد خسر موقفاً مهماً؛ بحجة أنه لا يملك مؤهلاً دراسياً أو ترقية شخص على حساب شخص آخر لمجرد الاعتماد على أفضلية الشهادة الدراسية، أو قطع رزق موظف منتج ومجتهد بحجة تنصيره في الحضور والانصراف.

الذي أريد قوله-وربما أن بعض المخلصين لعلم الإدارة يريدون قوله مثلي-إن العالم بأسره تغير؛ ويجب على كل من يحمل مسؤولية إدارية-مهما كان حجمها-أن يتغير وفق معطيات العالم الجديد والمتغير على مدار الساعة؛ فلم تعد المنشآت بحاجة للمزيد من المدراء الذي يهرولون وفق الورق الأصم من نظام المنشأة، بل إن بعضهم يزيد هذه الأوراق صلافة وصلابة؛ حتى يحول بنود النظام من ورق إلى حديد. الموظفون-مهما كان تخصصهم-بحاجة لقائد يسارع في تأليف قلوبهم لمنشأتهم ويزيد من انتمائهم لها؛ لبناء الشغف نحو الوظيفة حتى يأتوا لدوامهم وكأنهم ذاهبون لبيبتهم الثاني. هذا الشغف لا يمكن ولادته دون قائد خلاق يرى في الأخلاق نظام عمل وإنسانيته نحو موظفيه كما هي تجاه أحد أفراد عائلته. فالمنشأة التي تريد أن تتحاشى أي أزمة؛ عليها أن تكون «طيبة»؛ ليدافع عنها موظفوها وكأنهم أبنائها، وهذا لن يتحقق دون قائد متفرد.



أ.صيغة الشمري

كاتبة في الشأن العام
صحيفة الجزيرة



التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص

