



التنحية

الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد 178 | رجب 1442هـ

معهد الإدارة العامة يدشن استراتيجية 2023

المرأة السعودية تتحدى
"السقف الزجاجي"

مدير عام التواصل الحكومي: "غرفة"
إعلامية لتوحيد عمل الأجهزة الحكومية

في زمن الـ "Fake News" ..قراءة العناوين.
هل تبني المواقف وتوجه الآراء؟

تأثير "الكوبرا"

في الإدارة..

من يفشل في التخطيط

يخطط للفشل





معهد الإدارة العامة

بناء القدرات..

تقديم الاستشارات..

تطوير الأعمال..



الرسالة..

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



الرؤية..

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



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 المستوى المتوسط والمستوى المتقدم

5 التميز في العمليات التشغيلية

4 الاستدامة المالية

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



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 المرونة

صدر حديثاً

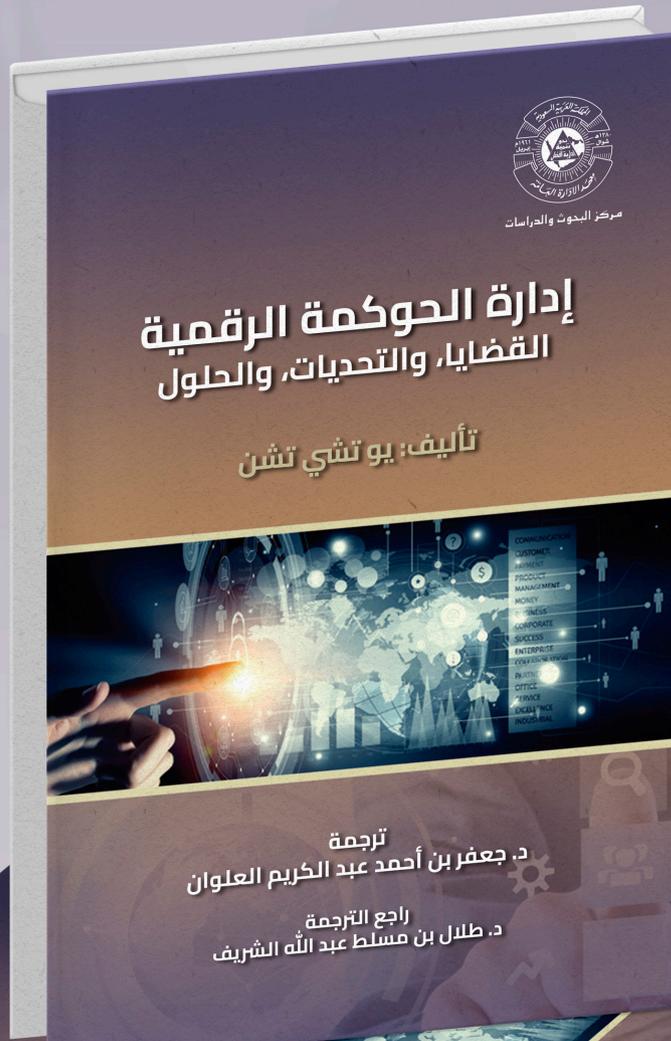
مركز البحوث والدراسات
بمعهد الإدارة العامة



إدارة الحوكمة الرقمية

القضايا، والتحديات، والحلول

تأليف: يوتشي تشن



إدارة الحوكمة الرقمية
القضايا، والتحديات، والحلول

تأليف: يوتشي تشن

ترجمة
د. جعفر بن أحمد عبد الكريم العلوان

راجع الترجمة
د. طلال بن مسلط عبد الله الشريف

الحوكمة
رقمية

ترجمة
د. جعفر بن أحمد عبد الكريم العلوان
راجع الترجمة
د. طلال بن مسلط عبد الله الشريف

المحتويات

ساحة النقاش

28

تحتاج لمهارات جديدة لإدارتها بفاعلية
التطبيقات الذكية تنتزع عرش
الاجتماعات التقليدية



حوار

18

مدير عام التواصل الحكومي
لـ «التنمية الإدارية»:
«غرفة عمليات إعلامية»
لتوحيد عمل الأجهزة الحكومية



ثقافة العناوين

24

قراءة العناوين..
هل تبني المواقف
وتُوجه الآراء؟



37 مقال

التقييم وسيلة
وليس غاية

42 مقال

تدشين الاستراتيجية :
يوم معهد
الإدارة العامة

32 مقال

التقنيات الحديثة
للتدريب الإلكتروني

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 : ٤٧٤٥٧٨٥
aldosrayn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت
www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa



رقم الترخيص: ١٣٥٦٠٧٠
ردمك: ٠٥٩٣ - 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.

مراسلات التحرير: توجه المراسلات إلى رئيس التحرير
أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي
معهد الإدارة العامة
ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١٤٤

معالي الدكتور السجان: ننتقل من رؤية المملكة ٢٠٣٠ ونتخذ من المبادرة وسرعة الاستجابة والابتكار منهج عمل

معهد الإدارة العامة يدشن استراتيجية 2023 80 مشروعاً و21 مبادرة و32 مؤشر أداء



دشن معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور بندر بن أسعد السجان، مؤخراً، استراتيجية المعهد الجديدة ٢٠٢٣، والتي تشمل على ٨٠ مشروعاً و٢١ مبادرة و٣٢ مؤشر أداء.

وقال الدكتور بندر السجان خلال حفل التدشين: "إن الاستراتيجية الجديدة للمعهد تنطلق من رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومستجيبة لما اشتملت عليها من تطلعات وطنية طموحة فيما يتعلق بتنمية وتطوير رأس المال البشري والارتقاء بأداء الأجهزة العامة، وتنمية الاقتصاد الرقمي متطلعين إلى تعزيز دور المعهد كمؤسسة رائدة تدعم التنمية الإدارية في المملكة؛ وتتخذ من المبادرة وسرعة الاستجابة والابتكار منهج عمل يمكن القطاعات الحكومية من تحقيق أهدافها، من خلال بناء القدرات وتقديم المشورة وتطوير الأعمال بما يحقق الأهداف والتوجهات العامة. وبين الدكتور السجان أن من المخطط له أن تُحدث الاستراتيجية نقلة نوعية في جميع الأنشطة والخدمات التي يقدمها المعهد. الجدير بالذكر أن استراتيجية المعهد الجديدة ٢٠٢٣، تعتمد على خمس ركائز مهمة هي:

- ١- ركيزة بناء القدرات.
- ٢- ركيزة تطوير القيادات الإدارية.
- ٣- ركيزة استشارات ودراسات مؤثرة.
- ٤- ركيزة الاستدامة.
- ٥- ركيزة التميز في العمليات التشغيلية.

يسلط الضوء على النواحي القانونية والمالية
والمعلوماتية والسياسات العامة والتنبؤية

العدد الثاني الخاص

من مجلة «الإدارة العامة»
عن جائحة كورونا



أصدر معهد الإدارة العامة العدد الخاص الثاني من مجلته "الإدارة العامة"؛ عن جائحة كورونا، وهو العدد رقم ٣ من المجلد ٦١، بتاريخ جمادى الآخرة ١٤٤٢هـ الموافق يناير ٢٠٢١م، والذي يتضمن ٥ بحوث محكمة متنوعة تركز على نواح مهمة وهي: القانونية، والمالية، والمعلوماتية، والسياسات العامة، والتنبؤية باستخدام الإحصاء.

تستهل المجلة هذا العدد ببحث د. أحمد صالح مخلوف الذي يوضح من خلاله "الآثار القانونية لجائحة كورونا (كوفيد ١٩) على تنفيذ عقود التجارة الدولية. ويتطرق د. فؤاد عبدالعزيز المبارك إلى "آثار جائحة كورونا على الإدارات المالية في منظمات الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية". ويتناول د. محمد عائض القرني في البحث الثالث من هذا العدد الخاص "الوباء المعلوماتي لجائحة (كوفيد ١٩): دراسة استكشافية". ويعالج د. محمد محمود عبدالعال حسن في البحث الرابع "استجابة السياسات العامة في زمن الإغلاق الكبير: دروس مستفادة من جائحة كورونا (كوفيد ١٩)". وباستخدام المعطيات والبيانات الإحصائية يسلط د. محمد عبدالرحمن إسماعيل في البحث الخامس الضوء على "التنبؤ بانتشار مرض (كوفيد-١٩) في المملكة العربية السعودية".

مدير عام التخطيط والجودة بالمعهد
د.هاشم المكرمي:

استراتيجية المعهد 2023 نقلة نوعية في الأنشطة والخدمات



أوضح مدير عام التخطيط والجودة بمعهد الإدارة العامة، د.هاشم المكرمي، أن التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لتحقيق أهداف وغايات المنظمة من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر المحتملة. وأضاف: التخطيط الاستراتيجي هو بوصلة المنظمة التي تحدد توجهها المستقبلي أو طريقة الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول الذي تود المنظمة أن تصل إليه، وكيف تصل إليه ومتى تصل إليه.

66 التخطيط الاستراتيجي بوصلة المنظمة التي تحدد مستقبلها

واتخاذ كل ما هو ممكن لتفعيل معايير عالية من المحاسبة والمساءلة، عبر إعلان أهدافنا وخططنا ومؤشرات قياس أدائها ومدى نجاحنا في تنفيذها للجميع، والعمل على توسيع نطاق الخدمات الإلكترونية وتحسين معايير الحوكمة، بما سيحد من التأخير في تنفيذ الأعمال، وتحقيق هدفنا في أن نقود العالم في مجال التعاملات الإلكترونية.

الرؤية والرسالة

وبشأن الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الجودة في الأداء الحكومي؛ أوضح د.المكرمي أن المنظمات الناجحة تولي اهتماماً كبيراً بعلاقتها من خلال سعيها الدائم لتطوير وتحسين مستوى جودة خدماتها ومنتجاتها المقدمة لهم لتحقيق رضاهم وولائهم من أجل الاحتفاظ بهم. وأصبح بقاء واستمرار المنظمات العامة والخاصة في أداء نشاطها وضمان نموها وتطويرها مرهون بمدى قدرتها على تلبية احتياجات ورغبات العملاء ويتوقف ذلك على مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. لذا تعد الجودة أساساً مهماً في عملية بناء صياغة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية على مبادئ الجودة. ويبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة من خلال التميز في الأداء والكفاءة والفاعلية في استغلال الموارد المتاحة.

32 مؤشراً

وإيماناً بأهمية الجودة في بناء الاستراتيجية، أبان د.المكرمي أن مبادئ الجودة كانت حاضرة في صياغة أهداف استراتيجية المعهد 2023. فعلى سبيل المثال تم صياغة هدف ركيزة بناء القدرات كالتالي: "تقديم

منهج مهم

وأكد د.المكرمي، لـمجلة "التنمية الإدارية"، على أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يعتبر منهجاً مهماً لتحديد الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها بالاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، والتعامل مع حالات عدم اليقين وخفض المخاطر من خلال التنبؤ بما سيحدث، وتنمية المزايا التنافسية لها من خلال اكتشاف فرص جديدة لتطوير أنشطتها، والتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وتحقيق رضا العاملين واستقرارهم وتعزيز انتمائهم للمنظمة وزيادة إنتاجيتهم نتيجة العمل داخل خطة محددة.

خطط تطويرية

وحول الأسس التي تُبنى عليها استراتيجيات المنظمات الحكومية؛ قال مدير عام التخطيط والجودة: تهدف المنظمات الحكومية إلى التطوير المستمر في أدائها من خلال وضع خطط وسياسات لتطوير خدماتها لتلبية احتياجات عملائها المتزايدة والمتغيرة. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المدخل الإدارية الحديثة.

وتابع: استندت معظم الأجهزة الحكومية إلى محاور رؤية المملكة 2030 كأسس ومنطلقات لبناء استراتيجياتها والتي من بينها محور (وطن طموح حكومته فاعلة) الذي ينص على: "لقد تنامي دور الحكومة منذ تأسيس المملكة بشكل كبير جداً، مما يتطلب تطويراً مستمراً لأدائها ليكون مواكباً للتطلعات والأمال وقادراً على مواجهة التحديات؛ لذلك نسعى إلى العمل وفق معايير عالية من الشفافية والمساءلة، وستلتزم بإدارة مواردنا المالية بكفاءة واقتدار، كما سنكون مرنين في هيكليتنا ومعمدين على ثقافة الأداء في جميع أعمالنا".

وأضاف: كما تضمن محور "وطن طموح حكومته فاعلة" أن تنتهج الدولة مبدأ الشفافية بمحاربة الفساد بكل مستوياته، سواء أكان مالياً أم إدارياً

66 «الاستدامة المالية» تهدف لاستثمار موارد المعهد المادية والبشرية

في مجالات التدريب والاستشارات والدراسات، بالإضافة إلى استطلاع أصحاب المصلحة.

مضيفاً: ولعل أهم ما يميز هذه الاستراتيجية هو تضمينها لركيزة الاستدامة المالية التي تهدف إلى استغلال موارد المعهد (المادية والبشرية) واستثمار أصوله وتقديم خدماته بمقابل؛ بما يسهم في تحقيق الاستدامة المالية وتخفيف الأعباء المالية على ميزانية الدولة. فالتوجه نحو زيادة إيرادات المعهد يتسق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٢٠ نحو خصخصة بعض الخدمات الحكومية وتعزيز فعالية التخطيط المالي وكفاءة الانفاق الحكومي وتنويع الإيرادات الحكومية، وتعظيم الإيرادات من الأصول المملوكة للدولة. إذ من المخطط أن يرتفع صافي الإيرادات من نحو (٢٨) مليون ريال في ٢٠٢١م بنسبة حوالي (٨٪) من ميزانية المعهد إلى (٩١) مليون ريال في ٢٠٢٢م أو ما نسبته نحو (١٥ - ١٨٪) من الميزانية.

وحول الإنجازات المتوقعة بعد تطبيق استراتيجية المعهد الجديدة، أكد د. المكرمي أنه من المخطط له أن تُحدث الاستراتيجية نقلة نوعية في جميع الأنشطة والخدمات التي يقدمها المعهد كما يلي:

في مجال التدريب، سيتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة لموظفي القطاع الحكومي من المستوى المتوسط والمستوى المتقدم باستخدام منهجيات متطورة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتطوير وتنفيذ البرامج من خلال بيئة مادية وتقنيات متطورة بما في ذلك التدريب الإلكتروني، بالإضافة إلى المساهمة في تقديم خدمات تدريبية للقطاع العام والخاص والثالث.

وفي مجال تطوير القيادات الإدارية، سيقدم المعهد من خلال أكاديمية تطوير القيادات الإدارية برامج تدريبية وتأهيلية نوعية تهدف إلى إعداد وتطوير موظفي القطاع الحكومي من شاغلي المناصب القيادية والموظفين ذوي الإمكانيات العالية بمهارات التعامل مع التحديات القيادية الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى اكتشاف القيادات الإدارية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.

وفي مجال الاستشارات والدراسات، سيتم تقديم خدمات استشارية ودراسات تطبيقية ذات أثر عالي تسهم في رفع أداء المنظمات في المجالات ذات الأولوية وذلك بالتعاون مع بيوت خبرة عالمية.

وفيما يتعلق بتحقيق الاستدامة المالية، يمكن استثمار أصول المعهد وتقديم خدماته بمقابل؛ بما يسهم في تخفيف الأعباء المالية على ميزانية الدولة.

وفي مجال التميز في العمليات التشغيلية، ستعمل إدارة المعهد على تطوير الموارد البشرية وتقديم خدمات مساندة متميزة ومستدامة، وخدمات تقنية متقدمة؛ بما يسهم تحسين بيئة العمل بما ينعكس في زيادة الكفاءة والفاعلية.

تدريب عالي الجودة لموظفي القطاع الحكومي من المستوى المتوسط والمستوى المتقدم". كما اشتملت مؤشرات الأداء الاستراتيجية ومؤشرات الركائز على (٩) مؤشرات تقيس بشكل مباشر رضا المستفيدين من خدمات المعهد من مجموع (٣٢) مؤشراً، وهي كالتالي: نسبة رضا الجهات الحكومية عن الخدمات التدريبية المقدمة لمنسوبيهم.

نسبة رضا المتدربين عن الخدمات التدريبية المقدمة لهم.

نسبة رضا المشاركين في برامج الأكاديمية.

نسبة رضا المستفيدين من خدمات الاستشارات.

نسبة رضا العميل عن الخدمات التدريبية المقدمة بمقابل.

نسبة رضا العميل عن الخدمات الاستشارية المقدمة بمقابل.

نسبة رضا المستفيدين من خدمات الموارد البشرية.

نسبة رضا المستفيدين من الخدمات الإدارية والمالية.

نسبة رضا المستفيدين من الخدمات التقنية.

٥ مراحل

وأشار مدير عام التخطيط والجودة بالمعهد إلى أن رحلة إعداد استراتيجية المعهد ٢٠٢٢ مرت بعدة مراحل هي:

دراسة الوضع الراهن: وتم في هذه المرحلة إجراء دراسة شاملة لاحتياجات عملاء المعهد من القطاعين العام والخاص من خلال تحليل الوثائق ذات العلاقة والمقابلات مع أصحاب المصلحة وإجراء المسوح باستخدام استبانات مقننة. كما تم في هذه المرحلة إجراء المقارنة المعيارية وتحليل الفجوات بما يشمل إعداد الخيارات الاستراتيجية.

بناء الرؤية والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية

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

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

الأهداف الاستراتيجية:

بناء القدرات.

تطوير القيادات.

استشارات ودراسات مؤثرة.

الاستدامة المالية.

التميز في العمليات التشغيلية.

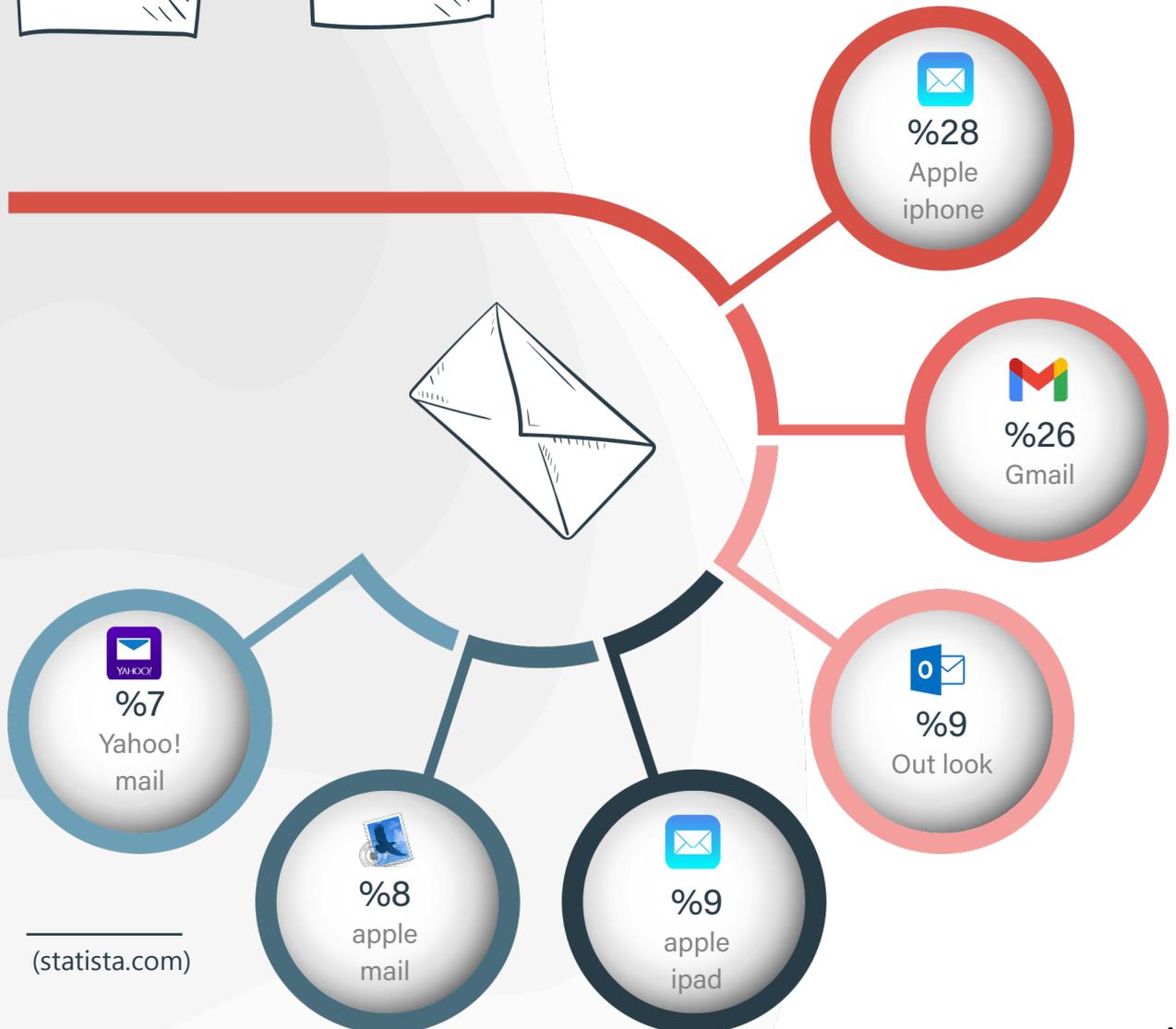
القيم: المبادرة، الاحترافية، التميز، العمل الجماعي، الشفافية، الالتزام. بناء المؤشرات الاستراتيجية، بناء المبادرات والمشاريع، نشر الاستراتيجية من خلال ورش العمل والبوسترات وشاشات التوقف.

أفضل الممارسات

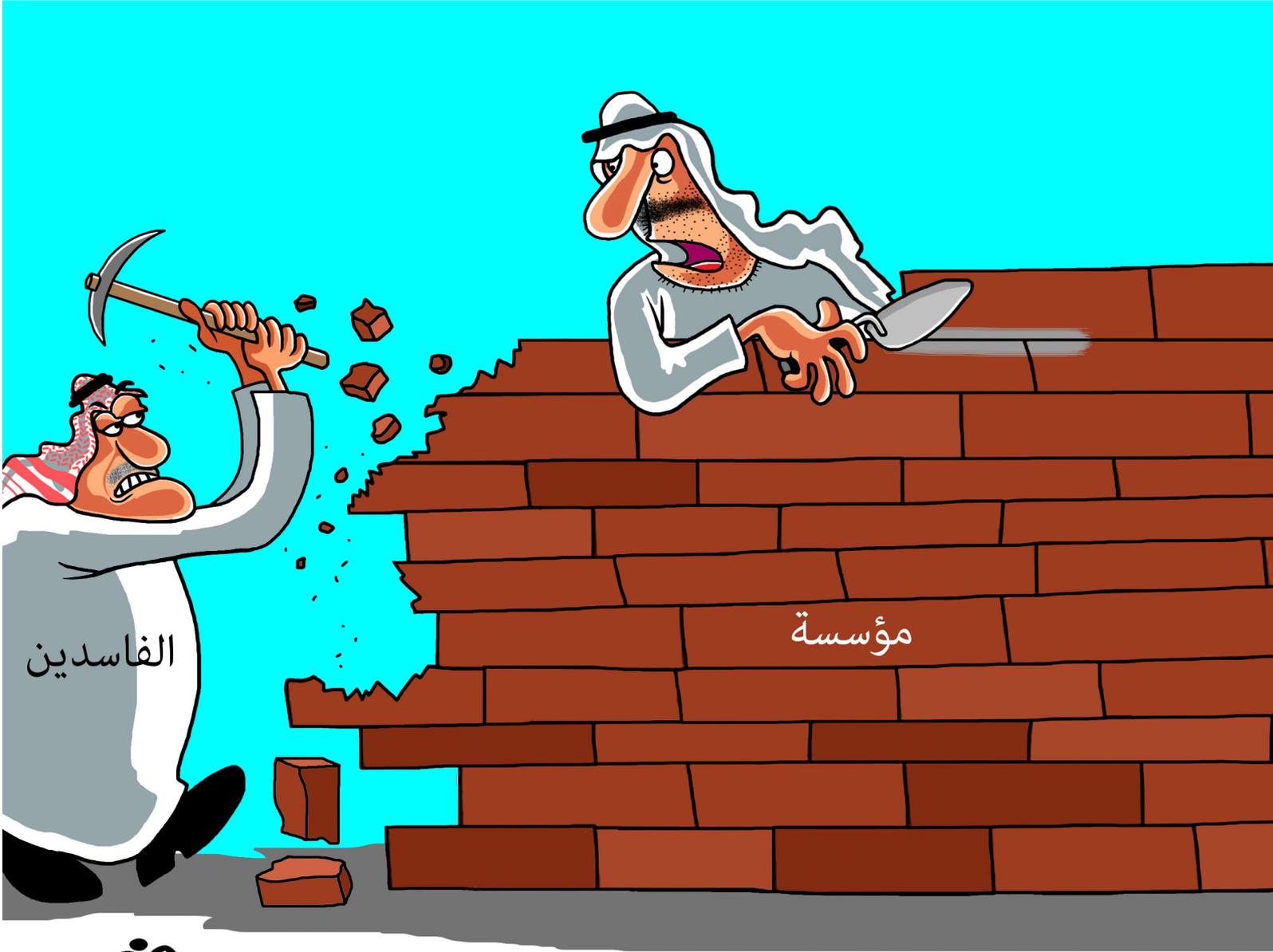
وقال د. هاشم المكرمي إن بناء استراتيجية المعهد ٢٠٢٢ تم وفق أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي من خلال التحليل الشامل للوضع الراهن والمقارنة المرجعية مع أفضل المنظمات والمراكز العالمية التي تعمل



من هو الرقم واحد؟ كيف تتبادل رسائلنا الإلكترونية؟



(statista.com)

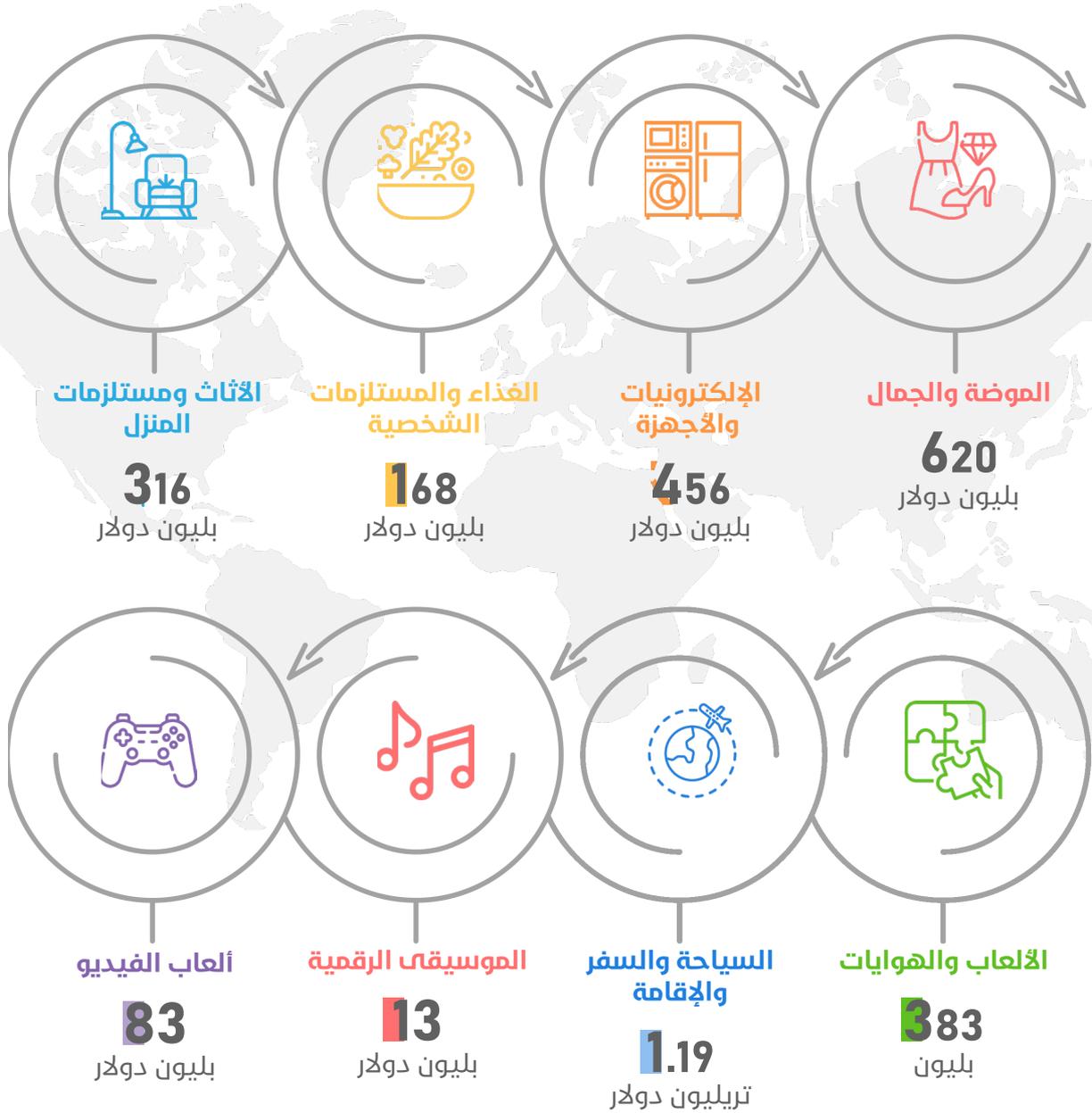


٥٥

كاريكاتير خاص بمجلة «التنمية الإدارية»



التجارة الإلكترونية: على أي الأشياء تنفق أموالنا؟



(wearesocial.com)

استراتيجيه المعهد 2023... ورؤية 2030

انطلاقاً من الحس الوطني لمعهد الإدارة العامة، وإدراكه دوره التموي في مسيرة التنمية الشاملة التي يشهدها وطننا في ظل قيادتنا الرشيدة-يحفظها الله-حرص المعهد على استلهام رؤية المملكة ٢٠٣٠ خلال مراحل إعداد وبناء وإطلاق استراتيجيته الجديدة ٢٠٢٣؛ باعتباره مؤسسة وطنية فاعلة في رسم وتنفيذ السياسات العامة للمملكة في مجال التنمية الإدارية. وإن هذا الحرص والاحترافية من جانب المعهد، بحيث تتسق استراتيجيته وتتناغم مع رؤية ٢٠٣٠ التي تعد مركزاتها بمثابة ركائز ومبادرات ومشاريع لهذه الاستراتيجية؛ إنما يؤكد أن التخطيط السليم هو المحرك الرئيسي لمنهج عمل المعهد.

في هذا المقال نستعرض معاً أبرز أوجه الارتباط بين استراتيجيتنا الجديدة ٢٠٢٣ وبين رؤية المملكة ٢٠٣٠ كالتالي:



أ. منصور العتيبي

رئيس التحرير
مدير الاتصال المؤسسي
معهد الإدارة العامة

■ **تنمية وتطوير قدرات ومهارات أبناء وطننا:** وهو الجانب الاستراتيجي الذي يبرز في رؤيتنا من خلال مركز اقتصاد مزدهر، والتأكيد أن مهاراتهم وقدراتهم من أهم مواردنا، وأكثرها قيمة لدينا؛ وهو ما قام بترجمته المعهد في رسالته التي حوتها استراتيجيته الجديدة المتمثلة في بناء هذه القدرات اللازمة وتأهيلهم بشكل فاعل.

■ **المشاركة الفاعلة للمرأة السعودية:** فقد استهدفت رؤية ٢٠٣٠ رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل إلى ٢٠٪؛ وهو ما يظهر مردوده في استراتيجية المعهد ضمن ركيزة "بناء القدرات" من خلال نسبيته كل من: الكوادر النسائية المستفيدة من برامجه التدريبية، والقيادات النسائية المشاركات في البرامج القيادية.

■ **القطاع الخاص:** حيث تبرز الرؤية الإيمان بدوره وفتح أبواب الاستثمار له من أجل تشجيع الابتكار والمنافسة؛ وهو ما تعكسه ركيزة "تطوير القيادات" باستراتيجية المعهد عبر نسبة المشاركين من القطاع الخاص في البرامج القيادية، ومبادرة بناء الشراكات مع بيوت خبرة محلية ودولية وتطوير وتفعيل الشراكات مع القطاعين العام والخاص معاً، وتعكسه أيضاً ركيزة "الاستدامة المالية" بالاستراتيجية من خلال مبادرة "تقديم خدمات ذات ميزة تنافسية للقطاعين العام والخاص والأفراد".

■ **بيئة الأعمال:** إذ تؤكد رؤيتنا الطموحة على تحسينها من خلال زيادة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والوصول بمساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي إلى ٦٥٪، إضافة إلى "برنامج الشراكات الاستراتيجية" بالرؤية. وهو ما نستشعر صده بقوة في استراتيجية المعهد عبر ٢ ركائز مهمة كالتالي: مبادرات ومشاريع ركيزة "تطوير القيادات"، ومشروع بناء شراكات محلية وعالمية لدعم وتطوير نشاط الاستشارات والدراسات التطبيقية" بركيزة "الاستشارات والدراسات المؤثرة"، والشراكات في مجال التدريب ضمن ركيزة "بناء القدرات".

■ **الحوكمة:** كمنهج عمل مهم تشدد على تطبيقها الرؤية ضمن مركز "وطن طموح حكومته فاعلة"، و"برنامج حوكمة العمل الحكومي"؛ وهو ما طرحه استراتيجية المعهد كقيم استراتيجية مهمة، ولاسيما قيمتي الشفافية والمساءلة.

■ **الموارد البشرية:** يتمثل اهتمام رؤيتنا المباركة بهذه الموارد ضمن كل من: "برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية" واستهداف تدريب أكثر من ٥٠٠ ألف موظف حكومي عن بُعد، و"برنامج رأس المال البشري"؛ وهو ما تتمثله الاستراتيجية ضمن ٢ ركائز لها وهي: "بناء القدرات"، و"التميز في العمليات التشغيلية"، و"تطوير القيادات".

■ **المسؤولية:** تهتم رؤية المملكة بتعميق حس وتحمل المسؤولية في حياتنا وأعمالنا ومجتمعنا؛ وهو النهج الاستراتيجي الذي تبرزه استراتيجية المعهد ضمن قيمة "الاحترافية" من حيث "الكفاءة في تحمل المسؤولية المهنية"، ومشروع "نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية وزيادة الوعي بممارستها".

■ **الحكومة الإلكترونية وتوظيف الرقمنة بشكل فعال:** إذ تستهدف رؤيتنا المباركة "تطوير الحكومة الإلكترونية"؛ وهو ما تتسق معه استراتيجية المعهد الإدارية العامة في العديد من جنباتها، مثل مؤشر رضا المستفيدين من الخدمات التقنية، ومبادرات: "إعداد استراتيجية التحول الرقمي" و"موائمة التدخلات التقنية السريعة في التحول الاستراتيجي"، ومبادرة "تطوير منصة التدريب الإلكتروني (إثرائي)"، ومؤشر "التحول الرقمي الحكومي".

إن المتأمل للتناغم والارتباط بين استراتيجية المعهد وبين رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ يدرك تماماً أن هذه الاستراتيجية-بإذن الله-ستلبي طموحاتنا الوطنية التنموية، وتمثل فارقاً استراتيجياً في مسيرة معهد الإدارة العامة، كمؤسسة وطنية تشارك بفاعلية في ميدان التنمية الإدارية.

مفاهيم الإدارة التقليدية في مواجهة المشكلات الرقمية

تأثير «الكوبرا» في الإدارة.. مَن يفشل في التخطيط يخطط للفشل

في عالم الإدارة عادة ما يتم إعداد وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات من أجل مواجهة المشكلات والأزمات المختلفة ووضع الحلول لها. إلا أنه في بعض الأحيان ربما تحتاج هذه الحلول لحلول أخرى لأنها ببساطة ربما تفاقم من هذه المشكلات والأزمات؛ وتؤدي لنتائج سلبية تمامًا، وهو ما يُعرف في الإدارة والاقتصاد بـ"تأثير الكوبرا" وهو التأثير الذي يُقصد به العواقب غير المقصودة؛ كنتيجة لتبني حلول وسياسات واستراتيجيات واتخاذ قرارات غير مدروسة أو مفاهيم تقليدية بشأن مشكلات حديثة، ربما تؤدي في بدايتها إلى نجاح مبدئي، لكنها ما تلبث أن تؤدي إلى تفاقم هذه المشكلات. وفيما يلي أمثلة متعددة على أن فشل التخطيط يؤدي إلى الفشل في حل الأزمات.





٦٦ في عالم الإدارة ربما تحتاج الحلول لحلول أخرى تعالجها

كانوا يسمعون ما يحدث داخل حمامات الطائرة؛ وترتب على ذلك شعورهم بالانزعاج الكبير من حالة الهدوء التام في المحركات أثناء الطيران، وبات مصدر قلق للركاب أكثر من أي وقت مضى قبل التطوير.

"ويلز فارجو"

في عام ٢٠١٦م كان بنك "ويلز فارجو" يواجه موجة من المشكلات المتعلقة بنظام الحواجز الخاص به. وكان البنك معروفاً طوال سنوات بأدائه القوي في قطاع البيع بالتجزئة والخدمات منخفضة التكلفة والاهتمام بالرضا المرتفع للعملاء. وصمم مسؤولو البنك حوافز للموظفين تستهدف تعميق العلاقات مع العملاء من خلال أهداف المبيعات التي تشجع على بيع منتجات مصرفية متعددة. لكن هذه الأهداف الصارمة للبنك، والتي كانت تستهدف علاقة قوية ومستمرة مع العملاء؛ كان لها مردود سلبي على بعض الموظفين الذين عانوا لتحقيق هذه الاشتراطات، وبالتالي قرر بعضهم التحايل وفتح حسابات إيداع وبطاقات ائتمان للعملاء دون علمهم. نتيجة لذلك، اكتشف البنك وجود مليوني حساب بلا إذن العملاء في الفترة بين عامي ٢٠١١-٢٠١٦م؛ ما تسبب في فصل ٥٢٠٠ موظف

"الكوبرا"

برز مصطلح "تأثير الكوبرا" خلال فترة احتلال بريطانيا للهند، عندما انتشرت ثعابين الكوبرا السامة في مدينة "دهلي" وزادت أعدادها بطريقة كارثية؛ فعانى السكان من هذه المشكلة. واجتمع المسؤولون وبدت خططهم في إقرار برنامج "المال مقابل الثعابين"، والذي يقضي برصد مكافأة مالية لكل من يقتل كوبرا. وبالرغم من نجاح هذا الحل في بداية الأمر؛ إذ تم قتل عدد كبير منها، إلا أن السكان الهنود فيما بعد قاموا بتربية المزيد من ثعابين الكوبرا في مزارع خاصة بهدف الحصول على المكافآت المالية.

وعندما أدرك المسؤولون هذا الأمر قاموا بإلغاء هذا البرنامج وهذه المكافآت؛ وقد ترتب على هذا التخطيط والقرار غير المدروس بشكل صحيح أن قام مربو ثعابين الكوبرا بالتخلص منها فأطلقوها في أحياء المدينة؛ وهو ما أدى إلى تزايد أعدادها بشكل أكبر من ذي قبل، وزادت المشكلة سوءاً!

"إيرباص"

وعلى صعيد آخر، قامت شركة صناعة الطائرات إيرباص برصد حالة من الاهتزاز القوي في طائراتها من طراز A٣٢٠ أثناء تحليقها بالجو؛ وهو الأمر الذي يسبب الخوف والهلع وعدم الراحة للركاب أثناء الطيران. فقامت الشركة بابتكار جهاز عمل على إخفاء هذا الاهتزاز تماماً، وبدت الطائرة هادئة بدرجة مزعجة! وبسبب هذه الحالة من الهدوء التام برزت مشكلة أخرى، فالكثير من الركاب

ديون

توماس كوك

تكتب نهاية مشوار دام 178 عاما
www.al-ein.com
2019-2020
انهارت يوم 23 سبتمبر 2019
16 تعمل في دولة

1841 تأسست عام

19 تدم مليون مسافر سنويا

21 عدد موظفيها ألفا

12 مليار دولار إيراداتها السنوية

تدير فنادق ومنتجات وشركات طيران
سبب الانهيار

- فشلت في الحصول على تمويل من المستثمرين
- الحكومة البريطانية رفضت إنقاذها

2 مليار دولار ديون الشركة
600 ألف سائح
عالقون حول العالم

أزمة خلفها الانهيار
www.al-ein.com
2019-2020
المصدر وكالة رويترز

٦٦ تبني سياسات واستراتيجيات غير مدروسة يؤدي إلى تفاقم الأزمات

أوردت صحيفة "الاقتصادية" -تبلغ عوائدها السنوية ما يزيد على ٩ مليارات جنيه إسترليني، ولديها ١٩ مليون عميل سنويًا، ويعمل لديها ٢٢ ألف موظف حول العالم، وتصل لهذا الانهيار المدوي؟ فهذه الشركة- كما يرى عدد من الخبراء- هي مثال حي على سوء الإدارة، وفشلها في امتلاك رؤية مستقبلية تساعد على مواجهة التحديات التي واجهتها لأعوام، وتجسد فشل مفاهيم الإدارة التقليدية في مواجهة المشكلات الحديثة والاقتصاد الرقمي.

وتنحي الرئيس التنفيذي وتخلي البنك عن أهدافه الصارمة للبيع، ناهيك بالطبع عن الأثر السلبي على المكانة والسمعة الخاصة بالبنك.

ذيول الفئران!

ومثال آخر لسوء التخطيط واتخاذ القرارات على نحو غير متعمق وبدون دراسات كافية وشاملة، فعندما كانت فرنسا تحتل فيتنام وتحديداً في مدينة "هانوي"، انتشرت الفئران بشكل غير مسبوق في المدينة؛ نتيجة السياسة التي لجأ إليها المندوب العام الفرنسي "بول دومير" عام ١٨٩٧م، والذي أمر ببناء قنوات لتصريف المياه امتدت لعشرات الكيلومترات بالمدينة؛ فما كان من المسؤولين الفرنسيين إلا أنهم وضعوا خططاً واتخذوا قرارات برصد مكافآت مالية لكل من يأتي بذيل فأر كدليل على أنه قام بقتله؛ حتى يحصلوا على هذه المكافآت. إلا أنه وبمرور الوقت لاحظوا وجود فئران بلا ذيول في "هانوي"؛ فقد كان الناس يصطادون الفئران وبدلاً من قتلها كانوا يقطعون ذيولها ثم يطلقونها مرة أخرى في المجاري؛ فتكاثر هذه الفئران وتلد المزيد من الفئران التي تتيح المزيد من الفرص للناس لاقتناص المزيد من المكافآت!

"توماس كوك"

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مقولة مهمة ومتداولة في عالم الإدارة مفادها أن "من يفشل في التخطيط؛ فهو يخطط للفشل"! وهي مقولة تتسق بشكل كبير مع تطبيقات "تأثير الكوبرا" في عالم الإدارة، وفي الوقت نفسه تبرز أهمية التخطيط والقرارات المدروسة. فعلى سبيل المثال فشل مدير شركة "توماس كوك" البريطانية للسياحة والطيران، التي تمتد تاريخها إلى ١٧٨ عاماً، في التخطيط الفعال والاستراتيجي لحل المشكلات التي واجهتها الشركة، والتي تمثلت خططهم واستراتيجياتهم وقراراتهم المتعاقبة في التركيز على المسكنات المالية التي تمخضت عن ديون بلغت مقدارها ١,٧ مليار جنيه إسترليني؛ والتي أدت في نهاية المطاف إلى انهيارها كنتيجة لسوء التخطيط. فهل يُعقل أن شركة بحجم "توماس كوك"- كما



١٠ نصائح للترقية والتميز في وظيفتك

النجاح والترقية في العمل من أكثر الأشياء التي يطمح إليها كل موظف... إليك ١٠ نصائح مهمة كي تترقى وتتميز في وظيفتك:

أنت من يطور نفسك: ضع في ذهنك أنه لا أحد يمكنه مساعدتك على أن تطور نفسك، بقدر ما يمكنك أنت أن تفعل ذلك. فهل تعلم أن وظيفة شابة تقدمت باستقالتها بإحدى الشركات، وعندما سألتها مسؤولو الموارد البشرية عن السبب أجابتهم أن مديرها لا يفعل شيئاً من أجل أن تتطور مهنيًا.



الأصدقاء الجيدون: ضع نصب عينيك أن تكون أكثر إنتاجاً في فريق عملك؛ وهو ما لن يتحقق إلا بوجود علاقات جيدة مع زملائك الذين يخفون عليك ضغوط العمل.



استرح قليلاً: لاستعادة نشاطك وحيويتك في العمل وتخفيف ضغوطه، وحافظ على استراحات خفيفة خلال عملك، كأن تتناول كوباً من الشاي أو القهوة، أو تستقطع دقائق قليلة لاستنشاق الهواء والعودة.



كن واثقاً في نفسك: فالثقة بالنفس يمكن أن تحقق لك أكثر ما يمكن أن تحققه الكفاءة، بشرط ألا تكون مغروراً. هناك فرق.



قلل من الهاتف الشخصي: بسبب ظاهرة كثرة استعماله؛ ينصح بعض الخبراء بعدم استعمال الهاتف الشخصي خلال العمل، لكننا ننصحك بموقف وسط بأن تعرف متى يمكن أن تجري مكالمة شخصية، والبعض ينصح بتخصيص الدقائق الأخيرة من وقت الدوام لإجرائها.



تعرف على ما يجري حولك: وكن على دراية بكل ما يدور في مؤسستك، مع مراعاة ألا تنشغل بأمور لا تهتمك، ولاتكن منعزلاً عن زملائك ومؤسستك.



كن جزءاً من الحل: قدم اقتراحاً واحداً على الأقل في كل مشكلة أو أزمة تواجهها جهة عملك.



مظهرك وملبسك يزيدك احتراماً وتقديراً: لذلك كن حريصاً على أن تذهب لعملك أنيقاً، وبملابس لا تثير سخرية زملائك؛ فهذا سيثبرك بالراحة.



تعرف على رجح الصدق: بحيث تسأل رؤسائك دائماً عن انطباعاتهم عن أدائك، فالانطباعات الإيجابية تزيد من ثقتك في نفسك، وتحفزك على المزيد من العطاء.



الوقت: عود نفسك باستمرار على عدم التأخر عن الوقت المحدد لبدء عملك، وكن في مكتبك قبل بدء الدوام بخمس دقائق على الأقل.





مدير عام التواصل الحكومي لـ «التنمية الإدارية»:

«غرفة عمليات إعلامية» لتوحيد عمل الأجهزة الحكومية

« أنتجنا في ٢٠٢٠م أكثر
من ٧٨ مليون مشاهدة
وأكثر من نصف مليار وصول
وإطلاق ٣ هويات بصرية

• كيف نشأت فكرة التواصل الحكومي، وما أهدافه؟

بدايةً، برزت فكرة تأسيس مركز التواصل الحكومي في وزارة الإعلام أواخر يناير ٢٠١٨م؛ بهدف تحسين الأداء الإعلامي للأجهزة الحكومية وتطويره، وتنسيق جهود التواصل، وتوحيد الرسالة الإعلامية، وذلك ضمن استراتيجية تبنتها وزارة الإعلام للتواصل، وتعزيز التكامل بين الأجهزة الحكومية، والتنسيق بينها وبين وسائل الإعلام، ومواكبة النهضة التي تشهدها المملكة، ومساندة الإدارات الإعلامية الحكومية في تحقيق أهدافها الإعلامية وفق أفضل الممارسات العالمية، والعمل على إنتاج محتوى إعلامي متطور، ونقل الخبرات والتجارب الدولية والمحلية في هذا المجال؛ لإبراز إنجازات الوطن الحضارية وإبراز مكتسباته وقدراته وكفاءاته الثمينة محلياً ودولياً.

يعمل مركز التواصل الحكومي بشكل متواصل على ضبط إيقاع الأداء الإعلامي للأجهزة الحكومية، ويقدم خدماته المتنوعة وفق نظام حوكمة متقدم. ومنذ إنشائه عام ٢٠١٨م؛ بادرت هذه الأجهزة بالتفاعل مع المركز والدخول في شراكات مهمة، من خلال أنشطته ومبادراته المختلفة. وقد كان هذا التفاعل ثمرة وجود كوادر بشرية تُميز المركز، وقادرين على مواجهة التحديات وتجاوزها بكفاءة وفاعلية؛ مما يمنحه ميزة تنافسية خلال عمله. في هذا العدد من «التنمية الإدارية» نلتقي مدير عام مركز التواصل الحكومي د. عبدالله بن أحمد المغلوث، والذي نتجاذب معه أطراف الحديث حول العديد من قضايا التواصل الحكومي في المملكة، وعمل المركز وخدماته وأهدافه وأبرز أنشطته ومبادراته وهيكله وخططه المستقبلية وأجهته تطويره، وعلاقات المركز بإدارات التواصل المؤسسي بالأجهزة الحكومية بالمملكة، بالإضافة لموضوعات أخرى تتابعون تفاصيلها في هذا الحوار.

خدمات وأنشطة

• ما الخدمات التي يقدمها مركز التواصل الحكومي للأجهزة الحكومية؟

لدينا كم هائل ونوعي من الخدمات التي يقدمها المركز وفق نظام حوكمة متقدم، يضمن تحقيق المستهدفات الرئيسية، من خلال عمليات الدعم والتنسيق الإعلامي المشترك بين الأجهزة الحكومية، وتوحيد رسالتها الإعلامية عبر البرنامج الإعلامي الموحد داخل المركز. وتركز خدماتنا المقدمة على ضمان رفع كفاءة الأداء الإعلامي للأجهزة الحكومية، من خلال إتاحة عديد من الخدمات الإعلامية المرتبطة بمنصة خدمات مركز التواصل الحكومي، والتي تشمل على ما يلي: التغطيات الإعلامية، والإنتاج الرقمي، ونشر المواد الإعلامية، والتنسيق الإعلامي، والتخطيط الإعلامي ومراجعة الخطط الإعلامية، وتقديم الاستشارات الإعلامية، وكذلك تنسيق الحملات الإعلامية الحكومية المشتركة، وتوثيق حسابات الأجهزة الحكومية على موقع تويتر، وتصميم الهويات الإعلامية، وإدارة المؤتمرات الصحفية، وإصدار تقارير الرصد والتحليل الدورية والأدلة الإرشادية، وإنتاج الأفلام الوثائقية والتسجيلية، وتقديم الجوائز الإعلامية (جائزة التميز الإعلامي). وقد أتاح المركز خدمة تواصل بلس[] خلال العام ٢٠٢٠م، وهي موجهة للجهات الراغبة في تلقي خدماته من شركات وطنية وأجهزة عامة، حيث يتم تنفيذ الأعمال عبر فريق متخصص في إدارة المشروعات والتخطيط والإنتاج الإعلامي، من خلال تلبية جميع الشروط والمتطلبات المهنية اللازمة لإنجاز الأعمال بجودة عالية.

• ما أبرز الأنشطة والمبادرات التي يقدمها المركز في المناسبات الوطنية؟

منذ إنشاء المركز في يناير ٢٠١٨م وهو يعمل على التنسيق الإعلامي بين الأجهزة الحكومية في المملكة، من خلال عمله على ابتكار وتطوير الخطط الإعلامية للحملات والمناسبات الوطنية، حيث يبدأ كل شيء منذ لحظة اعتماد الرسائل الاتصالية المستهدفة، قبل الشروع في تصميم الهوية البصرية المناسبة للحدث وإطلاقها، وتزويد جميع الأجهزة الحكومية ووسائل الإعلام بالهوية الإعلامية الموحدة والخطة الإعلامية؛ وذلك بهدف تنسيق الظهور العام الموحد، وتحقيق التفاعل اللازم. ويقوم المركز في ختام كل حملة بإصدار ملف خاص، يقيس مدى نجاح الحملة ومستوى التفاعل، ويحدث هذا دائماً مع كل حملة حكومية يقودها المركز أو مناسبة وطنية يشارك فيها.

ولا يتوقف دور المركز عند التخطيط والتنسيق، بل يعمل المركز بشكل يومي على إنتاج إعلامي مواكب لجهود الأجهزة الحكومية، فعلى سبيل المثال واكبت إدارة الإعلام الرقمي في مركز التواصل الحكومي- خلال

العام ٢٠٢٠م-مراحل مواجهة الأجهزة الحكومية كافة انتشار فيروس كورونا المستجد من خلال التغطيات الخبرية الموسعة، والإنتاج النوعي للقصص، وارتكزت إدارة الإعلام الرقمي في ذلك على أسلوبها المعتمد في التحرير والإنتاج، وتقديم المنتجات بقلب إنساني يمس مشاعر الناس ويحقق الأهداف المرجوة.

وخلال ذلك العام فقط، بلغت مشاهدات الفيديوهات التي قامت إدارة الإعلام الرقمي في مركز التواصل بإنتاجها أكثر من ٧٨ مليون مشاهدة، فيما بلغ حجم وصول المواد المنتجة إلى أكثر من نصف مليار وصول على جميع منصات التواصل الاجتماعي. كما قامت إدارة الإعلام الرقمي بإطلاق ٢ هويات بصرية، بدءاً بهوية حملة "كلنا مسؤول"، ثم هوية حملة "نعوذ بحذر"، وكذلك أطلقت الهوية الإعلامية والبصرية الخاصة بموسم حج ١٤٤١هـ "سلام آمنين".

إضافة إلى جهود أخرى يقودها المركز عبر إدارة العلاقات العامة والشركات، لتنشيط مستوى التفاعل وتعزيز التناغم بين المؤسسات الصحفية ووسائل الإعلام والمؤثرين المحليين مع المناسبات الوطنية وبين مبادرات مختلف الأجهزة الحكومية وحملاتها.

مبادرات وتفاعل

• مبادرات مركز التواصل الحكومي ونشاطه المتميز؛ تدعونا إلى أن نسأل عن تكوين المركز وهيكله التنظيمي وموارده البشرية. فهل تعطينا نبذة عن ذلك؟

الهيكل الإداري والتنظيمي للمركز صُمم وفق أعلى الممارسات في مجال الحوكمة الإدارية؛ فقد عملنا على ذلك بهدف إفساح المجال أمام الممكّنات العملية لتحقيق الأهداف الموضوعية، وإنجاز الأعمال بجودة عالية وبسرعة أكبر، حيث تبدأ الأعمال في المركز من خلال إدارة العمليات الإعلامية عبر البرنامج الإعلامي الموحد للأجهزة الحكومية GRID، ومهمته إدارة طلبات الدعم الإعلامي المقدمة من الأجهزة الحكومية، والتنسيق في ذلك والمتابعة. كما أن المركز يضم إدارة للإنتاج الرقمي تعمل على مدار الساعة يومياً، لإعداد وتقديم مواد إعلامية تحقق اليوم أثراً وانتشاراً على منصات الوزارة محلياً ودولياً، إضافة إلى إدارة الأنشطة الإعلامية بمختلف المنصات. كما يضم المركز إدارة للتخطيط الإعلامي، مهمتها تطوير آلية الاستجابة السريعة للمستجدات، وإدارة الأزمات، وتقييم الخطط الإعلامية، مع تقديم الدعم الاستشاري الإعلامي للأجهزة الحكومية والقطاع الخاص. ويضم المركز أيضاً إدارة العلاقات العامة والشركات التي تعقد بدورها شركات استراتيجية مع الإعلام الدولي والمحلي، وتتسق مع الإعلاميين والمؤثرين المحليين والدوليين لتغطية الأحداث الوطنية، إضافة إلى تنفيذ خطط بناء القدرات الإعلامية وتطويرها في القطاعين الحكومي والخاص، من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة وتنظيمها،

«أطلقنا «تواصل بلس» وال«بودكاست» نقلة نوعية ونرصد كل ما يبثه الإعلام خارجياً وداخلياً عن المملكة

«بودكاست» الذي يستضيف شخصيات مؤثرة في الوسط الإعلامي، إذ سيكون نقلة نوعية، يلهم بموضوعاته مختلف شرائح المجتمع. ونعمل الآن على بناء «غرفة العمليات الإعلامية» وتطويرها؛ بهدف توحيد عمل الأجهزة الحكومية لمواجهة الأزمات الإعلامية التي قد تطرأ على العمل الإعلامي الحكومي، بالإضافة إلى إطلاق «مقر المؤتمرات الصحفية»، الذي سيكون مقراً دائماً تتبناه وزارة الإعلام والتواصل الحكومي؛ لعقد المؤتمرات الصحفية الخاصة بأصحاب السمو والمعالي والسعادة مسؤولي الأجهزة الحكومية.

• **ما أبرز التحديات التي تواجهكم في أداء عملكم؟**
يتميز مركز التواصل الحكومي بوجود شباب وشابات من المبدعين في مختلف المجالات، وقادرين على مواجهة التحديات وتجاوزها بكفاءة وفاعلية، وهذا مما يعزز التعاون مع الأجهزة الحكومية، التي أصبحت اليوم تستعين بخبرة كفاءات المركز، من أجل حل كثير من التحديات الإعلامية، التي تتطلب التدخل السريع وإدارة الأزمة. كما أن المركز استطاع خلال فترة وجيزة بناء صورة ذهنية مُلهمة لبقية العاملين في القطاع الإعلامي عن جودة الأعمال التي تقدم من خلاله، وهذا الأمر في حد ذاته يضاعف حجم المسؤولية المناطة بالمركز والعاملين، وضرورة الحفاظ على هذه الصورة، والارتقاء بها أكثر من خلال استيعاب حجم العمل الإعلامي الكبير الذي تشهده المملكة ومشروعاتها.

التواصل المؤسسي

• **هل الموارد البشرية العاملة في إدارات التواصل المؤسسي في الأجهزة الحكومية تتوافق في قدراتها ومهاراتها مع أهداف المركز وتوجهاته؟**

مع انطلاق الأجهزة الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٢٠ بدأ العديد منها في تطوير إدارات التواصل المؤسسي لديها؛ بما يتوافق مع التغيرات المتسارعة مما أسهم بشكل واضح في تطور العمل الإعلامي الحكومي. وهنا لا بد من التأكيد على أن هناك تبايناً، وهذا التباين جعل المنافسة كبيرة، ورفع سقف الطموحات.

واليوم توجد لدينا قيادات جهودها واضحة في أعمال جهاتها، نضربها في مجال الاتصال والإعلام في الأجهزة الحكومية، ولكن يبقى التباين في مستوى الخبرة، والقدرة على الأداء المتخصص، مثلاً في إدارة الأزمات، وفي إدارة الحملات الإعلامية.

وحتى يكون التقييم مبنياً على أسس مهنية، نعمل اليوم في التواصل الحكومي على إصدار تقرير ربع سنوي لمتابعة الأداء الإعلامي للأجهزة الحكومية، إذ يعمل التقرير على قياس الأداء من مختلف الجوانب الإعلامية، ويستعرض التحديات، ويتمس فرص التحسين وتطوير الأعمال.

وإصدار الأدلة الإرشادية المهنية، وقد أنشأ المركز -مؤخر- إدارة للرصد والمتابعة، تعمل على رصد ما يُبشر عن المملكة في وسائل الإعلام داخلياً وخارجياً، وتحليله وقياسه وترجمته، وإعداد تقارير إعلامية موسعة عن الأحداث والمناسبات، وإدارة قاعدة بيانات للأبحاث والدراسات والخطط الإعلامية.

• **هل ترى أن تفاعل الأجهزة الحكومية مع المركز من خلال البرنامج الإعلامي الموحد يتم كما يجب؟ وما هي كلمتكم للأجهزة الحكومية في هذا الشأن؟**

في الحقيقة نلمس تفاعلاً وحرصاً وتعاوناً من كثير من الأجهزة الحكومية، فلدينا اليوم كم كبير من الشراكات الناجحة، ونحوز على عدد من التجارب النموذجية مع هذه الأجهزة خلال عمليات التنسيق والدعم الإعلامي لأهدافها. دور المركز هو أن يشكل نقطة محورية في إطار تنسيق الأعمال الإعلامية بين مختلف الأجهزة الحكومية، فعمليات التواصل تتم بشكل مرن وعبر آلية منظمة، تضمن تقديم الخدمات بأفضل طريقة ممكنة، كما أننا في المركز منفتحون على إدارة إنتاج إعلامي نوعي، يأخذ شكل المبادرات قبل مشاركتها مع الأجهزة الحكومية المختلفة، وقس على ذلك في بقية الإدارات وتعاملها اليومي مع جميع الأجهزة الحكومية.

خطط مستقبلية وتحديات

• **ما خطط المركز المستقبلية لتطوير أعماله، وتبني توجهات جديدة لمزيد من النجاح. والتوسع في النشاطات وتقديم الخدمات؟**
يعمل المركز وفق خطط مستجدة كل عام، تتماهى مع الاستراتيجية التي تبناها عند التأسيس، وهذه الخطط تتماهى أيضاً مع التغيرات والمستجدات المتسارعة في عالم الإعلام، كما نعمل بالتعاون مع شركائنا من القطاعين الحكومي والخاص على تقديم الخدمات لتطوير أدائهم الإعلامي وفق أفضل الممارسات العالمية.

وفي العام الحالي يعمل المركز على التوسع في تقديم الخدمات لمختلف القطاعات، إذ أطلقنا خدمة (تواصل بلس) التي تعمل كذراع إعلامي استشاري وتنفيذي مع القطاعين الحكومي والخاص؛ لتحسين الرسالة الإعلامية جنباً إلى جنب مع إدارات الإعلام في تلك الجهات. وقد عقدنا عدة شراكات أثمرت -ولله الحمد- عن نجاحات متميزة. كما يهدف مركز التواصل الحكومي في العام الجاري إلى إطلاق منتج

٦٦ المركز يعمل بشكل يومي على إنتاج إعلامي يواكب جهود الأجهزة الحكومية

بشكل عام فإن الإعلام السعودي يعد إعلاماً رائداً، سواء كان عبر الوسائل التقليدية أو الإلكترونية؛ مقارنةً بالعديد من الدول على المستوى الإقليمي والدولي، على الرغم من وجود مواطن بحاجة للتطوير والمواكبة بلا شك. وهناك عوامل ساعدت الإعلام السعودي على مر التاريخ ليكون إعلاماً بارزاً، منها وجود كوادر إعلامية متميزة في القطاعين الحكومي والخاص، بالإضافة إلى امتلاك المملكة عديداً من المقومات التي تساعد العاملين في القطاع الإعلامي على إنتاج محتوى إعلامي عالي الجودة. هذا بالحديث عن الإعلام الرسمي والمرخص. أما بالنسبة للإعلام غير الرسمي أو غير المرخص الذي نسميه الإعلام الجديد؛ فهنا تختلف النظرة للمهنية والمحتوى؛ كون أن تلك الوسائل، منصات التواصل الاجتماعي، تعتبر عالمياً مفتوحاً للجميع، وينتشر فيها صنوف المحتويات الهادفة وخلافها. ومع ذلك فقد برزت أسماء ومنصات رقمية هادفة تتعامل بمهنية عالية.

ونحن في وزارة الإعلام نعمل حالياً على تقرير يهدف إلى متابعة الوضع الإعلامي العام في المملكة، وهدفنا الخروج بتوصيات ومبادرات ومشروعات ترفع من جودة العمل الإعلامي، وتحدد النقاط التي تحتاج لمزيد من التطوير والعمل.

• تعاني الصحافة السعودية التقليدية من أخطار تهدد بقاءها. برأيكم كيف يمكن مواجهة تلك الأخطار والتحديات وتجاوزها؟
بداية ينبغي التأكيد على نقطة جوهرية هي أن الصحافة كفن وممارسة باقية ومستمرة ومتطورة، ولكن الوسائل التي تستخدمها متغيرة؛ وهذا أمر وارد وطبيعي جداً في مختلف المجالات والمهن، والكلام لا ينطبق على الصحافة الورقية في المملكة فحسب، بل في مختلف دول العالم، في ظل عزوف القراء عن الورق والاتجاه للبدائل الرقمية. ولو ركزنا على كلمة "المواكبة" لوجدنا أنها كلمة ذهبية في الإعلام، فهي المحرك الأساسي لاستمرار أي وسيلة، وهي ليست مواكبة للأحداث فقط ونقلها، بل تتعدى ذلك لمواكبة الوسائل التي من خلالها يتم الوصول على الجمهور. ومن الواضح ما تعانيه الصحافة الورقية من تغيرات في ظل المنافسة المحمومة من قبل الوسائل الرقمية. والوصفة لمواجهة تلك التحديات هي المواكبة كما ذكرنا آنفاً، ومتابعة ما يستجد من وسائل وأدوات يمكن من خلالها نقل الأخبار والفنون الصحفية الأخرى. وهناك نماذج عالمية كثيرة وبحوث واسعة في هذا المجال يمكن الرجوع إليها والاستفادة مما خرجت به من توصيات وتجارب.

تدريب وتعاون

• هل لدى المركز توجهات لإقامة دورات تدريبية، لتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم في إدارات الاتصال المؤسسي بالأجهزة الحكومية، بما يجعلهم قادرين على أداء الأدوار والمهام المطلوبة منهم بكفاءة، ويدعم التعاون ويحقق أهدافه بين الأجهزة الحكومية والمركز؟

نعم؛ وسبق أن نظم المركز برامج تدريبية بالشراكة مع عدة جهات، مثل وكالة الأنباء الفرنسية، ومركز التواصل الحكومي البريطاني، ومع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وغيرها. وفي المستقبل أيضاً سيكون هناك برامج تطويرية ومبادرات قادمة، مثل دورة التغطية الإعلامية للقضايا الإنسانية بالتعاون مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وبرنامج التعامل مع وسائل الإعلام ومهارات الإلقاء والمقابلات التلفزيونية، ودورة التواصل الحكومي في أساليب التحرير الصحفي بالتعاون مع وكالة الأنباء الفرنسية، وكذلك دورة التواصل الحكومي في إدارة الأزمات بالشراكة مع وكالة الأنباء الفرنسية، وغيرها من الدورات والملتقيات الإعلامية.

• هل لدى المركز برامج تعاون مع المراكز المماثلة والمتميزة خارج المملكة عربياً ودولياً للاستفادة من تجاربها الناجحة؟

نعم لدى المركز اتفاقيات تعاون مع عدد من المراكز المماثلة دولياً، مثل مركز التواصل الحكومي البريطاني، والكويتي، ووكالة الأنباء الفرنسية. كما أنه بحاجة لمراجعة بعضها وتفعيلها، وبناء شراكات أخرى جديدة. لقد ركزت استراتيجية المركز منذ إنشائه على عقد أفضل الشراكات والاتفاقيات مع المراكز والمؤسسات الإعلامية المحلية والعالمية، والاستعانة بالخبرات الإعلامية والمستشارين؛ للوصول إلى أفضل الممارسات بمختلف مجالات الإعلام. ولدينا اليوم عديد من الاتفاقيات مع مراكز ومؤسسات إعلامية محلية وإقليمية وعالمية. كما عقدنا شراكة متميزة مع كليات الإعلام وأقسامه بالجامعات السعودية؛ لتبادل الخبرات بين المجال الأكاديمي والمهني، والاستفادة من خبرات أساتذة الإعلام في تطوير المجال المهني، مع تطوير المواد التعليمية في كليات الإعلام وأقسامه وفق ما يتطلبه سوق العمل، وكذلك تمكين طلاب كليات الإعلام وطالباتها وتدريبهم، بما يضمن الدخول إلى سوق العمل بكفاءة وتميز.

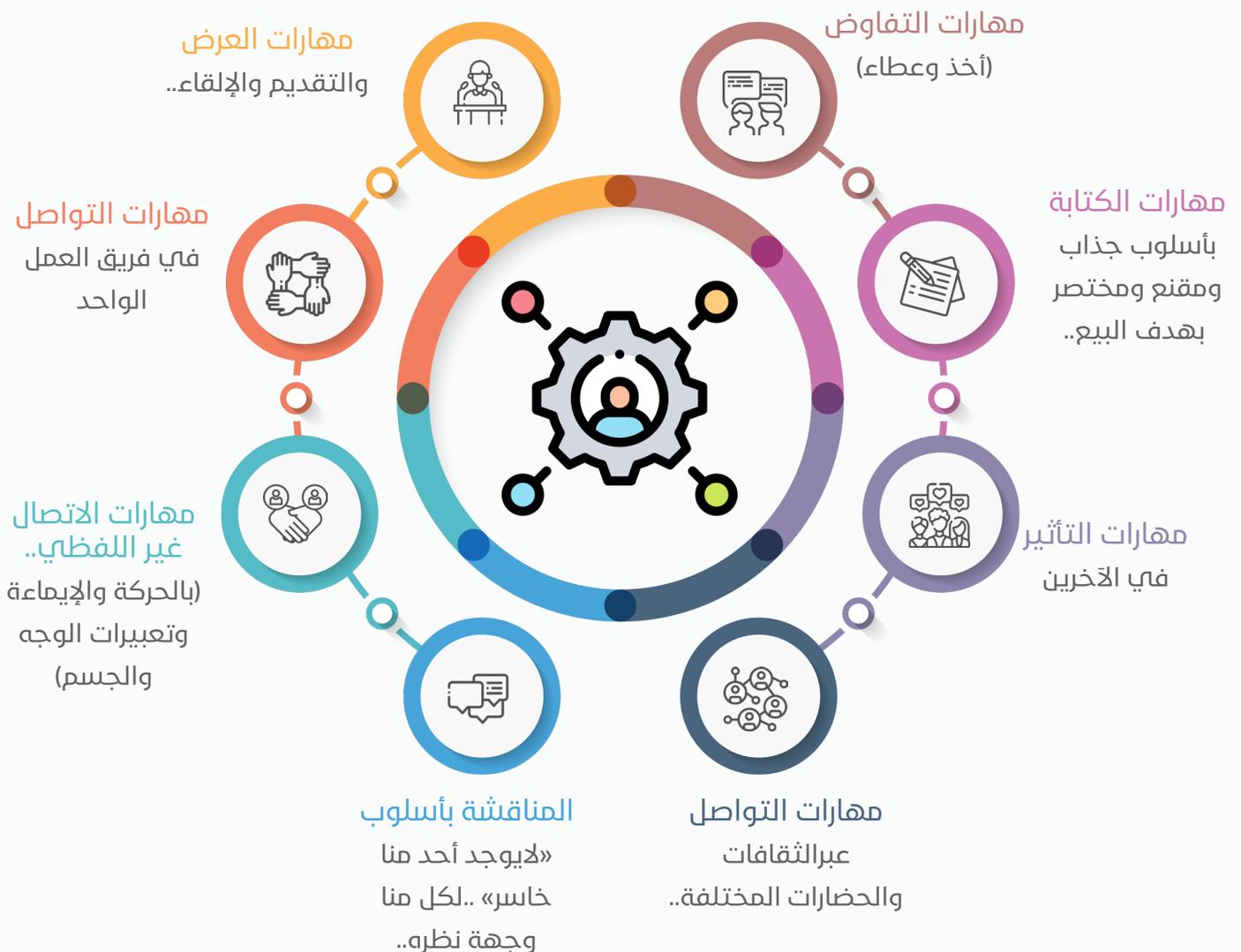
الإلكتروني والصحافة

• كيف ترى واقع إعلامنا التقليدي والإلكتروني اليوم من حيث المهنية والمحتوى؟

الإعلام من المجالات دائمة التغير والتسارع، ومواكبة الواقع الإعلامي هي مواكبة لحظية في ظل وجود الأحداث والتغيرات المتسارعة؛ لذا يصعب الخروج بانطباع عام حول واقع الإعلام التقليدي والإلكتروني لدينا من حيث المهنية والمحتوى، ولكن

أنواع مهارات الاتصال

هل تظن نفسك متمكناً في جميع البيئات الاتصالية .. هل ترى أنك تحتاج لمزيد من المهارات في بعض المواقف.. هل ترى نفسك فعالاً أكثر عندما تشترك في فرق العمل؟! أنواع ومهارات الاتصال التالية.. كل منها له مهارات قد تكون موجودة بالفطرة في أي منا.. ولكن.. حدد نقاط ضعفك وقوتك فأنت الأدرى بنفسك.. استشر الآخرين في محيطك كذلك.. لكل نوع من أنواع الاتصال أساسيته ومهاراته.. وكل منها يحتاج إلى تدريب وصل..!



ضوابط التعاقد لشغل الوظيفة العامة

د.سامح عبدالله عبدالرحمن

إدارة البرامج الإدارية والقانونية
فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية

تتمثل فيما يلي:

- وجود وظيفة شاغرة فعلاً.
 - أن يكون العقد مكتوباً.
 - أن تكون ساعات العمل وفق ما تحدده الجهة الحكومية.
- وعن ضوابط تنظيم التعاقد لبعض الوقت فتمثل فيما يلي:

- وجود وظيفة شاغرة فعلاً.
- أن يكون العقد مكتوباً.
- تكون ساعات الدوام الجزئي خلال ساعات العمل التي تحددها الجهة الحكومية.

وتكون ضوابط تنظيم التعاقد المؤقت كما يلي:

- وجود وظيفة شاغرة فعلاً.
 - أن يكون العقد مكتوباً، ومحدد المدة.
 - تكون ساعات العمل وفق ما تحدده الجهة الحكومية.
- وضوابط التعاقد مع المستشارين والخبراء تكون كما يلي:
- أن تحدد الجهة الحكومية الخدمة المطلوب تنفيذها.
 - أن تتوفر لدى المتعاقد المهارات والخبرات اللازمة.
 - أن يكون الأجر مقابل هذه الخدمة مبلغاً مقطوعاً شاملاً المزايا المالية.

ويكون التعاقد لأداء خدمة معينة وفق نموذج عقد يتفق عليه بين الجهة الحكومية ووزارتي الموارد البشرية والمالية.

أما عن ضوابط التعاقد مع غير السعوديين فتمثل فيما يلي:

- يكون التعاقد بأي نوع من أنواع التعاقد، عدا التعاقد بدوام جزئي، والتعاقد المؤقت، والتعاقد لممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين.
- يكون التعاقد وفق أحكام ونماذج العقود المعتمدة.
- يجوز التعاقد مع الذي سبق له الخدمة في أي جهة حكومية أو في القطاع الخاص.
- التعاقد في الوظائف التي تتطلب كفاءات غير متوفرة في السعوديين.
- ولا يجوز التعاقد مع غير السعوديين إذا انتهت خدمته بسبب الفصل للمصلحة العامة، أو الانقطاع عن العمل، أو عدم الصلاحية للعمل، أو إذا كان مرتبطاً بعقد مع جهة حكومية أخرى أو مع القطاع الخاص.

نصت المادة (٢٥) من نظام الخدمة المدنية والمعدلة بالمرسوم الملكي رقم م/٧٣ بتاريخ ٢٧/٥/١٤٤١هـ على أنه "يجوز التعاقد للقيام بأعمال بعض الوظائف وفقاً لما تحدده اللائحة". والهدف من هذه الطريقة لشغل الوظيفة العامة:

إن هذا التعديل يفتح المجال للجهات الحكومية كي تساير المتغيرات المتلاحقة في منظومة العمل.

وقد بينت اللائحة التنفيذية للموارد البشرية صور التعاقد على النحو التالي:

- التعاقد بدوام كامل.
- التعاقد لبعض الوقت (الدوام الجزئي).
- التعاقد لأداء مهمات وظيفة لمدة محددة أو ما يسمى (التعاقد المؤقت).
- التعاقد لممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين.
- التعاقد على برنامج الكفاءات المتميزة.

أما عن شروط التعاقد؛ فقد بينت المادة ٣٩ من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية هذه الشروط والتي تتمثل فيما يلي:

- صدور التعاقد بموافقة الوزير المختص.
 - ألا يتم التعاقد إلا وفق ما تقتضيه مصلحة العمل.
 - عدم التعاقد بعد مرور (خمس) سنوات من سن التقاعد بقوة النظام.
 - أن يتوافر في المتعاقد معه متطلبات شغل الوظيفة المراد التعاقد عليها.
 - أن يكون لائقاً صحياً.
 - أن يكون التعاقد وفقاً لنماذج العقود التي تضعها وزارة الموارد البشرية وأحكامها.
- وفي بيان شروط التعاقد لممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين والتعاقد، يمكن ذكر الشروط التالية:
- موافقة الوزير المختص.
 - أن يكون التعاقد وفقاً للقواعد المنظمة لها.
 - أن يكون التعاقد وفقاً للنموذج المعتمد لها.
- أما عن ضوابط تنظيم التعاقد بدوام كامل فالضوابط



في زمن الأخبار «المضروبة» “Fake News”

قراءة العناوين.. هل تبني المواقف وتوجه الآراء؟

لماذا لا يقرأ الأمريكيون؟

في تجربة لشبكة NBR الإعلامية الأمريكية حول هذا الموضوع، نشرت مقالاً بعنوان: "لماذا لا يقرأ الأمريكيون؟" حظي بألاف المشاركات والتعليقات، رغم أنه كان يحتوي على سطرين فقط كُتب فيهما: "لقد لاحظنا أن الكثيرين هنا يُعجبون بالمقالات ويشاركونها مع أصدقائهم، دون قراءتها ويكتفون بعنوانها، فإذا كنت تقرأ العناوين، فلا تعلق على هذا المقال ولا تشاركه!".

يكتفي الكثير من القراء بالاطلاع على عناوين الأخبار والتقارير والمقالات المنشورة على وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي دون التعمق بقراءة المحتوى، فهل يمكن لهذه "العادة" أن تُوجه تبني المواقف وتوجه الآراء؟ وهل حقيقة ما يقال إن المتلقي إذا سمع وقرأ عناوين كثيرة عن كل شيء فإنه في الوقت نفسه يصبح لا يعرف أي شيء؟ وهل يستطيع صانع المحتوى استغلال ما يسمى بـ "ثقافة قراءة العناوين" لتوجيه المتلقي نحو رأي معين؟ تساؤلات نحاول الإجابة عليها.

الأخبار "المضروبة"

ويرى خبراء الإعلام والاتصال أننا في زمن الأخبار "المضروبة" "fake news" أو الأخبار الكاذبة كما سماها الرئيس الأمريكي السابق دونالد ترامب، ونشر ملايين الأخبار والتقارير، والمحاضرات والحوارات بشكل يومي على مختلف المنصات الإعلامية جعل "القارئ/ المتلقي"، يواجه صعوبة في فهم ما يقدم له، والتحقق من مصداقيته. كذلك يواجه صانع المحتوى حيرة في مخاطبة جميع العقول والأعمار

والثقافات بنفس المستوى؛ والسبب أن التقنية الحديثة أتاحت الوصول للمعلومات من عدة مصادر بسرعة وسهولة

لم يسبقها مثل، وجعلت معظم القراء يكتفون بالتعليق على العناوين من منصات مختلفة دون التعمق في قراءة المحتوى؛ مما جعل البعض منهم ينتقون التأويل المناسب إما بهدف التضليل، أو بناء مواقف معينة.

٤ ثوانٍ فقط

وكما يقول المتخصصون والممارسون في الإعلام بمختلف وسائله: إن التنافس بين وسائل الإعلام، ومواقع التواصل الاجتماعي على استقطاب الجمهور؛ جعلها تزدهم بكم هائل من أنواع العناوين المختلفة، وأصبح لدى المنصات الإعلامية أربع ثوانٍ فقط لجذب انتباه

المتلقي حتى لا يبحث عن منصة أخرى. فإن لم يكن العنوان جاذباً ومميزاً؛ سيتم تجاهله والبحث عن غيره. ومن هنا فإن مصداقية المعلومة، والتأكد من صحتها، هي تحديات الإعلام في عصر التواصل الرقمي.

الهواتف الذكية

من جانبها تؤكد بعض الدراسات المتخصصة أن أكثر من ٨٠٪ في

المجتمع السعودي يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي، جُلهم من الشباب؛ نتيجة امتلاك الهواتف الذكية. لذا باتت هي الوسيلة الأسرع والأكثر انتشاراً لتلقي المعلومات وتشكيل الرأي والموقف اتجاه حدث معين.

متقفي العناوين

وفي السياق ذاته تذكر العديد من التقارير المتخصصة أن ما يسمى بـ"متقفي العناوين" الذين يحرصون على الاطلاع

بشكل كبير على العناوين فقط، ويكتفون

بقراءتها، يعيشون الدخول في

التعليقات والجدال؛ لأن هذا

يتيح لهم مزيداً من التظاهر

والادعاء بالمعرفة لتأكيد

اطلاعهم الواسع أمام

الآخرين، وتجاذب

أطراف الحديث مع

أي شخص في أي

مكان. وقد ذكرت

إحدى الدراسات

الأمريكية أن حوالي

٦٠٪ من الأمريكيين

يكتفون بقراءة

عناوين الأخبار للتباهي

بين زملاءهم، أما شركة

"إركسون" فقد نشرت مؤخراً

تقريراً عن استهلاك البيانات في

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تبأت فيه

بتضاعف متوسط

استهلاك البيانات

بنحو ٧ مرات في عام

٢٠٢٢م، وأن كمية

الوقت المهدولة التي

نقضها (وسنقضها) على هواتفنا الذكية-سواء بالمراسلات أو متابعة جديد وسائل التواصل-ستؤثر على تركيزنا وتفكيرنا، وتشكل آراءنا ومواقفنا، وتجعلنا أقرب للتسليم بصحة العناوين، والمعلومات المتاحة على الانترنت-سواء كانت تحليلات أو آراء أو حتى أخبار مضبوكة-لدرجة لا نجد وقتاً للتحقق من أي شيء، وتحولنا إلى "متقفي العناوين"!!



STOP FAKE NEWS

«أوركيسترالية»

الاتصال المؤسسي الشامل

يعد الاتصال الشامل من التخصصات الواعدة التي حظيت منذ ثمانينيات القرن الحالي باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء؛ من أجل فحص إمكاناته التواصلية وتقييم فاعليته المهنية وأدائه المؤسسي، والسعي لإدراجه ضمن أولويات أجنداث عروض التكوين الجامعية، وكذا مجالات التدريب العملي.

إن كان الاتصال الشامل-في ظاهره-لا يقترح وظائف جديدة، ولا يقدم وصفات مبتكرة للمسيرين، ولا يدرج حلولاً نهائية للإشكالات التي تواجهها المؤسسات، فإنه في جوهره محمّل بدعوات مفتوحة للتفكير بشكل مختلف في آليات اشتغال الفعل التواصلية، من خلال كسر الحواجز بين مختلف تخصصاته، وأنواعه، ووسائله، وأنشطته، وبناء رؤية شاملة موحدة ومنسجمة، قادرة على إدماج الاحتياجات المتعددة لجماهير المؤسسة، واحتواء مختلف أبعادها الإنتاجية سواء البشرية، والاتصالية والمجتمعية.

وإذا أردنا أن نقرب من هذا التخصص بشكل أعمق، سنجد أنه يتجاوز بكثير مجرد توسيع الرؤية للاتصال وممارساته المؤسسية. إنه يحمل مشروعاً متطوراً للتحرر من كل ما هو تخصصي واختزالي وتحليلي ومنقسم ومفكك، لصالح كل ما هو ديناميكي، مترابط ومتفاعل. فأسباب كل مشاكلنا مردها عدم استيعابنا اللحمة التواصلية والتشابك العضوي بين كل ما جعلناه مبتوراً ومنفصلاً، وتجاهلنا لخاصية التعقيد كسمة حياتية، علمية، مؤسسية، اتصالية. فالحياة في الحقيقة أوركسترا، ونحن كبشر ومؤسسات فرقة موسيقية، نعيش تناغمًا؛ إذا استرشد بعضنا ببعض الآخر أثناء العزف، ضمن رؤية معقدة، لكنها مهيكلية ومترابطة ومتصلة. ونعيش فوضى إذا لم نلتزم بالنوتة التواصلية، حيث يصبح كل ما يصدر عنا مجرد ضجيج، لا صلة له بالموسيقى.



د. فاطمة بخوش

أكاديمية وكاتبة
الجزائر

تسيطر على مفاصل الهواتف الذكية وتطبيقاتها أرقام خلف امبراطورية...

Google



٨٢ بليون

تطبيق يتم تنزيلها
من جوجل بلاي
ستور



٥٠٠ مليون

مستخدم لقوئل
الصور



٨٠٠ مليون

مستخدم
يستخدمون قوئل
درايف



٢ بليون

جهاز تعمل بنظام
أندرويد تباع شهريا

Gmail

حوالي بليون

مستخدم للبريد
الإلكتروني جي
ميل



أكثر من بليون

مستخدم يبحث في
قوئل كروم ومثلها
في خرائط قوئل

Google

أكثر من بليون

مستخدم لمحرك
البحث الرئيس
قوئل



بليون ساعة

مشاهدة لليوتيوب
يومية

البيانات حسب عام ٢٠١٧

(statista.com)

تحتاج لمهارات جديدة لإدارتها بفاعلية التطبيقات الذكية تنتزع عرش الاجتماعات التقليدية



جاءت جائحة كورونا لتمنح قبلة الحياة لتطبيقات وبرامج اجتماعات الفيديو؛ فقد فرضت الجائحة أنماطاً جديدة من العمل كانت تستخدم بشكل محدود على مستوى كثير من المنظمات، وجعلت منها أسلوباً معتاداً للعمل لم يتوقف حتى الآن. واتجهت كثير من المنظمات لتعميمه، حتى في حالة وجود المجتمعين في نفس المنظمة؛ تعظيماً لفوائده الكثيرة واستفادة مما يتيح من إمكانات رقمية فعالة، لكن هذا النمط رغم فوائده الكثيرة إلا أنه يعاني عيوباً واضحة تحتاج إلى التغلب عليها، دون تجاهل هذا النوع من الاجتماعات الذي أصبح سمة من سمات العصر الرقمي.

٦٦ مزايا:

تكسر الحواجز

الجغرافية وتوفر الوقت

والجهد وتتيح إمكانات

كبيرة عبر الأدوات

الرقمية

ليست ظاهرة جديدة

رغم أن اجتماعات العمل المنفذة عن بُعد انتشرت بشكل واسع مع جائحة كورونا التي فرضت على العاملين حجراً منزلياً لفترات ليست بالقصيرة؛ إلا أن العمل عن بُعد يعد سابقاً على هذه الظاهرة. فقد لجأت إليه المنظمات كجزء من خططها لتقليل التكلفة أو لإيجاد فرص عمل للذين لا يستطيعون مغادرة المنزل، أو في حالة المنظمات التي ينتشر عملها عبر مناطق جغرافية واسعة، ومن ثم كان على هذه المنظمات إجراء الاجتماعات عن بُعد كوسيلة لتنفيذ العمل. لكن جائحة كورونا جاءت لتفرض هذا النمط كإجراء ضروري للمنظمات؛ يسمح لها بالمحافظة على استمرارية العمل وإنتاجية موظفيها بعيداً عن مكاتبهم.

ورغم عودة معظم المنظمات إلى العمل من المكتب بعد انتهاء الحجر المنزلي؛ إلا أنها لم تتخلى عن اجتماعات العمل عن بُعد، خاصة بعدما أدركت أن العمل عن بُعد، ومن ثم اجتماعات العمل عن بُعد، هي المستقبل، فقد توقعت دراسة لشركة "ماكينزي" أن تشكل نسبة العمل عن بُعد ٤٥٪ بحلول عام ٢٠٢٢م.

أهم ١٠ تطبيقات

توجد الكثير من التطبيقات والبرمجيات التي تعتمد عليها المنظمات لإجراء الاجتماعات

عن بعد، إلا أن أكثر البرمجيات شهرة في هذا المجال، وفقاً لموقع (أرقام)، هي كالتالي:

Zoom

يعد التطبيق أحد أشهر التطبيقات لإجراء اجتماعات الفيديو؛ إذ يقدم هذا التطبيق مزايا وخطماً مختلفة، مثل التخزين السحابي، ورسائل البريد الإلكتروني المخصصة.

Google Hangouts

تقدم هذه الأداة التابعة لشركة "جوجل" مجموعة من أدوات الحوسبة السحابية، وهي فعالة للتواصل بين أفراد الفرق المختلفة بالمنظمة، كما تتيح لهم إجراء محادثات الفيديو الجماعية.

Google Meet

يوفر هذا التطبيق إجراء الاجتماعات المجدولة بين أعضاء الفريق، بمزايا مشابهة لمزايا "زوم"، مثل مزامنة التقويم، وحجز غرفة للاجتماعات، فضلاً عن واجهة مستخدم متطورة.

GoToMeeting

يتيح التطبيق إنشاء الاجتماعات الفورية أو المجدولة، وإرسال الرسائل بين المشاركين في الاجتماع.

Skype for Business

يتبع التطبيق شركة "مايكروسوفت"، ويتيح عقد اجتماعات تضم عدداً كبيراً من الأشخاص حتى ٢٥٠ شخصاً، والتواصل مع مستخدمي "سكايب" الآخرين، وتوفير سيورة افتراضية.

Cisco WebEx

يناسب التطبيق المنظمات الكبيرة التي لديها عدد كبير من الموظفين، ويتيح للمشاركين الانضمام إلى الاجتماعات عبر الإنترنت أو الهاتف؛ بناءً على مكانهم وظروفهم ووقت الاجتماع.

BlueJeans

يتبع التطبيق نهجاً بسيطاً وحديثاً، إذ يستخدم نظاماً يتيح إجراء اجتماعات عبر الفيديو في أي مكان، ولا يحتاج إجراء الاجتماعات إلى

٦٦ عيوب:

مكلفة وعرضة لهجوم

القرصنة وتواجه عقبة

اختلاف المناطق

الزمنية للمجتمعين

برنامج؛ إذ يمكن عقد اجتماع عبر متصفح الويب.

Slack

يحظى التطبيق بشعبية كبيرة بين الشركات في جميع أنحاء العالم؛ إذ يوفر التواصل بين أعضاء الفريق والفرق المختلفة بفعالية.

Appear.in

يناسب التطبيق المنظمات الصغيرة التي تريد طريقة بسيطة للتواصل مع أعضاء الفريق، ويتميز التطبيق بسرعته، ويتيح اجتماعات الفيديو لعدد يصل إلى ١٥٠ مستخدماً.

BigBlueButton

هو تطبيق مفتوح المصدر يوفر العديد من المزايا بما فيها مشاركة مقاطع الفيديو والعروض التقديمية وإجراء الاجتماعات عبر الفيديو، وتوافر سيورة افتراضية، وقد صُمم خصيصاً للتعلم عبر الإنترنت.

تكسر الحواجز

تتميز الاجتماعات عن بعد بالكثير من المزايا، فهي تساعد مع فرق العمل الموزعة عن بُعد على إبقاء المنظمة في المسار الصحيح، وكما توضح مدونة (المستقبل) الإدارية المتخصصة، فإن هذا النوع من الاجتماعات ضروري لكسر الحواجز الجغرافية، ويرفع من كفاءة فرق العمل الموزعة عن بُعد، ويساعد في بناء علاقات وروابط ثقة قوية بين أفرادها، وتبادل المعلومات بين أفراد متنوعين من أماكن



٣ خطوات

كما أصبح لزاماً على مسؤولي هذه الاجتماعات اتباع عدة خطوات بغية توفير تجربة استخدام أفضل وأكثر أماناً، وقد أوضحت مؤسسة "جارتتر" للأبحاث هذه الخطوات فيما يلي:

- **أولاً:** تمكين تجربة استخدام موثوقة: مع انتشار حلول وتطبيقات الاجتماعات عن بُعد، يصبح النطاق الترددي الكافي وموثوقية الشبكة من الأمور بالغة الأهمية لتوفير تجربة استخدام جيدة. حيث تحتاج مكالمات الفيديو الجماعية عالية الجودة إلى خدمة إنترنت أقوى.
- **ثانياً:** توفير الحماية الكاملة: يمكن للمؤسسات التي تستخدم مكالمات الفيديو المساهمة في توفير اجتماعات افتراضية أكثر أماناً، من خلال الالتزام بالإعدادات التي يضعها مسؤول تكنولوجيا المعلومات، وأدوات التحكم في الأجهزة المستضيفة وضمان سلوك المستخدمين النهائيين.
- **ثالثاً:** إعادة صياغة ثقافة جديدة للاجتماعات عن بُعد: قد تزداد أعداد الاجتماعات عن بُعد بشكل كبير في بيئة العمل الحالية، وهي قضية بدأت تعاني منها العديد من المؤسسات؛ لذلك على المدراء استطلاع آراء فرق عملهم لمعرفة آرائهم وتفضيلاتهم.

على دراية بتفاصيله.

- **جهاز نقاطك وأسئلتك:** عندما تجهز قائمة أو مجموعة من النقاط والأسئلة؛ فسيقبل الضغط عليك للتفكير في أي أسئلة فورية، وبذلك تتمكن من التفاعل مع المناقشة المطروحة.
- **استكشاف الأخطاء التقنية وإصلاحها:** تأكد من طريقة إجراء الاتصال، ومن عمل السماعات، وتحقق من شبكة واي فاي، وادخل غرفة الاجتماع ميكراً وقم بإجراء الاتصال.
- **مشاركة الشاشة:** قم بإعداد مشاركة الشاشة؛ حتى تتمكن من جذب انتباه جمهورك وجعل الجميع يركزون على نفس الشيء، خاصة الإحصاءات والمعلومات.
- **كن مباشراً:** إن استخدامك الأسلوب المباشر لتغيير مسار المحادثة سيضمن لك الاستفادة من وقت الاجتماع إلى الحد الأقصى، وستسمح للجميع بالحديث.
- **الحضور الشخصي:** حافظ على حضورك الشخصي كما لو كنت في اجتماع فعلي. إن الطاقة الشخصية العالية سوف تشجع جمهورك على التفاعل والتركيز على الموضوعات المطروحة.

وثقافات وخلفيات متنوعة، والاستفادة من الأفكار المهمة التي تنتج عن نقاشات الفريق وخاصة من خلال العروض المرئية.

مكلفة وقد تخترق

ورغم الفوائد الكثيرة لهذا النوع من الاجتماعات؛ إلا أن لها بعض العيوب؛ فهذه الاجتماعات يمكن أن تكون مكلفة وتحتاج لشراء بعض البرمجيات، وكما يوضح الموقع التكنولوجي المتخصص (أخبار التكنولوجيا)، فإنه في بعض الأحيان هناك تأخير بسيط بين الاستجابات نظراً للمسافات الكبيرة بين الأماكن المختلفة. وإذا حدثت مشكلة في الكمبيوتر سينهار الاتصال لأي من المشاركين، وكثير من الناس في مناطق زمنية مختلفة في جميع أنحاء العالم، وبعض الناس يشعرون بعدم الارتياح مع التكنولوجيا الجديدة. وهناك خطر كبير عند وجود فجوة في النظام الأمني للمنظمة أن يحدث هجوم من القرصنة.

٦ مهارات

وتوجد العديد من الفنون لإدارة هذه الاجتماعات بفاعلية، حيث تقدم ميكروسوفت ٦ مهارات لتغيير روتين هذه الاجتماعات والوصول لاجتماعات افتراضية أكثر كفاءة وهي على النحو الآتي:

- **جدول الأعمال الرسمية:** من المهم أن يكون جميع المشاركين في الاجتماع

من أشهر اللوحات الفنية:

المرأة الباكية

الفنان الإسباني بابلو بيكاسو ١٨٨١م-١٩٧٣م

يعود تاريخ اللوحة للعام ١٩٣٧م، وهي واحدة من أشهر لوحات الرسام الإسباني العالمي الشهير "بابلو بيكاسو". وتمثل امرأة باكية وحزينة، ورغم ذلك تحتفظ بأناعتها من خلال ارتداء القبعة، ويرى البعض أنها تمثل مأساة الحرب الأهلية الإسبانية.

يعتبر الرسام العالمي "بيكاسو" من أشهر فناني القرن العشرين، وله لوحات عديدة شهيرة معلقة في أهم متاحف العالم، وقد مرفته بعدة مراحل؛ وصولاً إلى التكيفية التركيبية التي ميزته عن غيره.

ولد "بيكاسو" عام ١٨٨١م في مدينة "ملقا"، وتوفي في العام ١٩٧٣م. ويعتبر من أهم رواد المدرسة التكيفية في الفن التشكيلي، والتي تعتمد على إعادة تقديم المكونات الفنية في صورة مجسمات هندسية مبسطة؛ لتعطي شعوراً ومعنى داخل الفنان، بعيداً عن الواقعية المباشرة.

أظهر "بيكاسو" شغفه ومهارته في الرسم منذ سن مبكرة، وقام والده بتأجير حجرة صغيره له بجوار المنزل؛ ليستطيع فيها ممارسة الرسم. وكان والده يزوره عدة مرات في اليوم، ويتفحص رسوماته ويناقشه حول بعض الأمور أحياناً. ولاحقاً أرسله والده إلى أكاديمية مدريد الملكية في "سان فيرناندو"، وهي أهم أكاديمية



لرسم في البلاد. ولكن تمرد بيكاسو بعد فترة، كغالبية الفنانين على الدراسة الأكاديمية، وبدأ في ترك المحاضرات.

أعجب "بيكاسو" بأعمال الفنان "إل غريكو" (يوناني الأصل)؛ حيث الألوان اللافتة، والأطراف الممدودة، والملامح الغامضة، وتأثر بهذا النهج وظهر في أعماله فيما بعد.

وجاءت لوحة "المرأة الباكية" عام ١٩٣٧م في نهاية سلسلة اللوحات والرسومات التي رسمها "بيكاسو"؛ احتجاجاً على الحرب الأهلية الإسبانية.

التقنيات الحديثة للتدريب الإلكتروني

د. أماني أحمد الباطين

دكتوراه إدارة تربوية، ماجستير في
تكنولوجيا التعليم
جامعة الملك سعود

تماشياً مع برنامج تطوير الصناعات الوطنية والخدمات اللوجستية الذي أطلقه سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان مؤخراً؛ قامت مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية بتبني صناعات الثورة الصناعية الرابعة التي تهدف إلى تمكين التقنيّة في مختلف القطاعات. وفي ظل رئاسة المملكة لقمّة العشرين وتوجهها نحو الريادة والمنافسة في كافة المجالات وإدراكها أن وتيرة التغيير السريعة تحتم العمل بشكل استباقي للتنمية والتطوير؛ يمكن الاستفادة من هذه التقنيات الحديثة التي دفعت وتدفع التعليم والتدريب الإلكتروني إلى الأمام في السنوات القادمة، وتسمى (Horizon Technology) وأهمها:

١- **الواقع الافتراضي**: تقنية متطورة تمكن الفرد من التعامل مع بيئة خيالية، أو شبه حقيقية، تقوم على أساس المحاكاة بين الفرد وبيئة إلكترونية ثلاثية الأبعاد، يتم من خلالها بناء مواقف؛ بهدف الاستفادة منها في العملية التدريبية. وللواقع الافتراضي أهميته في عملية التدريب، نلخصها في أنه يوفر النفقات الكبيرة التي تنفق في التدريب من خلال النظم الحقيقية التي تقلل من المخاطر، ويخلق بيئة مثيرة بالنسبة للمستخدم، حيث يتحكم المتدرب في الوقت بمرور شديد عند القيام بالتدريب، ويسهم في اكتشاف الأخطاء.

٢- **الواقع المعزز**: تعتمد فكرته على البحث عن علامات معينة في الواقع الحقيقي، يتعرف عليها النظام، ويقوم بإظهار العنصر الافتراضي المناسب لها، كرسوم متحركة، أو نص، أو فيديو، وغيرها مما تم حفظه وتخزينه مسبقاً؛ لذلك تقوم كل البرمجيات الاستهلاكية التي تم إنتاجها بواسطة تقنية الواقع المعزز باستخدام كاميرا الهاتف المحمول، أو الكمبيوتر اللوحي؛ لرؤية الواقع الخارجي، ثم تحليله تبعاً لما هو مطلوب من البرنامج، والعمل على دمج العناصر الافتراضية به. ومن أهم مميزاته ما يلي: أنه ينمي مهارات التفكير البصري والاستدلالي والإبداعي والمهارات التقنية، ويدعم التفاعل والتشارك، كما يدعم التعلم الفردي والجماعي، وبيئة التعلم النشط، ويزيد الدافعية والاتجاه الإيجابي نحو استخدام التقنية، ويسهل استرجاع المعلومات، كما يمتاز بفاعليته من حيث التكلفة، وقابليته للتوسع بسهولة.

٣- **الذكاء الاصطناعي**: هو قدرة نظام معين على تحليل بيانات خارجية، واستنباط قواعد معرفية جديدة منها، وتكييف هذه القواعد، واستخدامها لتحقيق أهداف ومهام جديدة. وما يميز استخدام الذكاء الاصطناعي في التدريب أنه يساعد على زيادة مهارة المتدرب، وارتقاء المستوى القيادي له عن طريق تعليم نفسه، وزيادة القدرة الابتكارية والتخليقية له، من خلال نظم برامج التأييف، واستخدام شبكة الدلالة المعرفية..

إن تبني نظم وتطبيقات (AI) في المجالات المختلفة، ومنها الاقتصادي والتعليمي والتدريب له العديد من المميزات والتداعيات الإيجابية، بما يوفره من دقة في التنبؤ، وزيادة الإنتاجية، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث تعمل هذه التقنيات على تحفيز نتيجة تحسين جودة المنتجات والخدمات وملاءمتها.

٤- **ذكاء الأعمال**: تعتبر قدرات ذكاء الأعمال من الأنظمة الضرورية لمعرفة آليات الإنجاز والعمل، واتخاذ القرارات التي تعزز إمكانية استشراف المستقبل للتوجه الإستراتيجي للمنظمات.

وتبرز أهمية نظم ذكاء الأعمال كالتالي:

- **دعم الإدارة المستندة للمقاييس**: يعمل ذكاء الأعمال على إلغاء الانحرافات في البيانات، ويمكن تحقيق التكامل لمصادر بيانات المؤسسة بتبنيها من لوائح الجداول.

- **تطوير كفاءة العاملين**: إذ يزود النظام بالبيانات الحديثة والدقيقة التي تمكن من تحديد الموارد المهمة، وتقليل العدد المطلوب لأداء المهام عبر التحديث الكامل للوائح الجداول.

- **تحسين إدارة الموارد البشرية**: فتمكن أدواته من عمل العديد من التحليلات، واستخراج معلومات كثيرة بالنسبة للموظفين، وتقييم أدائهم، وعمل العديد من مؤشرات قياس الأداء بشكل يومي، ومقارنة أداء الموظفين في الأقسام وبين الأقسام، والحفاظ على الموظفين.

- **اتخاذ القرارات الأفضل**، وتحسين عمليات العمل، ومعلومات أكثر، وتوفير وقت المستخدمين، ودعم وتحقيق أهداف العمل الإستراتيجية.

٥- **البيانات الضخمة**: يواجه الأفراد والمؤسسات مشكلة معالجة كميات كبيرة من البيانات لدعم احتياجاتهم وعملياتهم؛ بهدف تحسين كفاءة التعامل والاستجابة والإنتاجية لمواجهة المنافسة المتزايدة. وتوجد العديد من الأدوات والتقنيات التي تستخدم لتحليل البيانات الكبيرة، مثل Hadoop، Map Reduce، HPC. كذلك فإن استخدام البيانات الضخمة في المؤسسات وإدارة الموارد البشرية بالذات مهم جداً؛ نظراً لكمية البيانات، حيث تساعد المديرين والمؤسسات في تحليل النتائج الصادرة من مختلف الأوساط، والتنبؤ بالتوجهات، والقيام بإجراء تغييرات تزيل العقبات، كما تسهم في إنشاء تقرير أداء للموظفين، وتحسين عملية التدريب للموظفين، بالإضافة إلى تحسين عمليات صنع القرار مما يحتم على القادة التدريب على التعامل مع البيانات الضخمة وقراءتها وتحليل النتائج.

٦- **إنترنت الأشياء**: ويقصد به مجموعة من التقنيات التي تمكن من توصيل مختلف الأجهزة بالإنترنت، ويرمز لها اختصاراً بـ IOT. تمكن الإنسان من التواصل والتفاعل مع الأجهزة والأدوات حسب رغبته ولخدمته، دون الحاجة إلى التواجد في وقت معين أو مكان محدد، ويتم ذلك من خلال ارتباط هذه "الأشياء" بمستودعات البيانات والخدمات السحابية، ضمن شبكات هجينة فائقة السرعة، والتي تسمى "شبكة إنترنت الأشياء" أو ما بدأنا نطلق عليه اليوم مصطلح "شبكة كل شيء" أيضاً. IoE. ويمكن الاستفادة من تطبيقات هذه التقنية في منظومة التدريب الإلكتروني للقادة والموظفين، من خلال ما يتيح لنا من مرونة تعمل على توفير بيئة تعليمية وتدريبية، تمارس فيها التقنية على نحو يمكن من تحسين عملية التدريب، حيث توفر إنترنت الأشياء منصة غنية ومرنة للقادة، سواء للاستكشاف أو التقدم من خلال تصوير الحياة العامة لبيئة المؤسسة، كما للمتدربين والمدرّبين والعاملين في المؤسسة الانخراط في مجتمع تدريبي ذكي، سواء على مستوى التدريب، أو الإدارة، أو على مستوى تبادل الخبرات بين أوساط المعنيين في المؤسسة، وكذلك التعاون والتشارك وتبادل الخبرات الأكثر تفاعلاً عبر شبكة الإنترنت؛ مما يعزز من القدرة على اتخاذ القرارات.

برنامج الدبلوم العالي لِلعلوم القانونية



- يمنح دارس الدبلوم من غير الموظفين مكافأة شهرية مقدارها ١٥٠٠ ريال.
- يؤمن السكن (حسب توفره) لدارسي الدبلوم لغير المتزوجين وليسوا موظفين.

المنتظمون:

يبلغ عدد الدارسين المنتظمين بالبرنامج حالياً (٢٢١) دارساً 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:

لأهمية برنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية، فقد تم بناء على الأمر الملكي تشكيل لجنة توجيهية دائمة للبرنامج مكونة من ١٢ عضواً وتضم نخبة من المختصين في المجال الشرعي والقانوني من أصحاب المعالي والسعادة، بهدف رسم سياسات البرنامج ورفع كفاءته، والتأكد من تحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه، وإقرار امکانات اللازمة لتحقيق أهدافه.

الهدف العام:

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

الفئة المستهدفة:

حملة شهادة البكالوريوس في جميع التخصصات باستثناء القانون والأنظمة و الحقوق.

مدة الدبلوم:

ثلاث سنوات تدريبية مقسمة إلى سنة فصول دراسية.

شروط البرنامج:

- أن يكون حاصلاً على شهادة البكالوريوس انتظاماً في أي تخصص باستثناء القانون والأنظمة و الحقوق.
- اجتياز المقابلة الشخصية.
- الترشيح من جهة العمل للموظفين وأن يكون قد أمضى سنة على رأس العمل على الأقل قبل التحاقه بالبرنامج.
- أن لا يقل التقدير عن جيد جداً

المزايا:

- الحصول على الدرجة الأولى من المرتبة التاسعة ضمن سلم رواتب الموظفين العام أو ما يعادلها
- الحصول على الدبلوم عالٍ في العلوم القانونية



WWW.ipa.edu.sa

f @Law_Program_IPA

رؤية المملكة 2030 محطة فارقة في تمكين المرأة

المرأة السعودية تتحدي «السقف الزجاجي»

مع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ مُنحت المرأة السعودية اهتمامًا كبيرًا وأبرزت أن أحد أهم أهدافها هو زيادة فرص مشاركة المرأة في سوق العمل؛ فأطلقت العنان لهذه الأحلام لتتجاوز «السقف الزجاجي»، وتتقلد العديد من الوظائف الرفيعة، وتنخرط بكل طاقتها في معترك التنمية الإدارية، بل وأصبح بإمكانها تحدي هذا «السقف الزجاجي المصطنع» فما هو هذا السقف؟



ظاهرة عالمية

دعونا نتفق في البداية على أن ظاهرة "السقف الزجاجي" تعاني منها المرأة في كل دول العالم، سواء المتقدمة منها أو النامية، وليست مقتصرة على دولة بعينها دون غيرها؛ وتكفي الإشارة إلى أن بداية اكتشافها كانت بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم تداول المصطلح إعلامياً بالصحف الأمريكية، مثل "ول ستريت"، و"ادويك" خلال منتصف عقد الثمانينيات من القرن الماضي.

شبه اتفاق

وقد تصدى الباحثون السعوديون في المجال الإداري لدراسة "مشكلة السقف الزجاجي"، فمثلاً يوضح كل من: عبدالملك الحاج ونوف الناصر أن النقاش حول هذه المشكلة بدأ منذ عام ١٩٧٨م، والتي أشارت إلى ممارسات وحواجز غير مرئية تعترض الطريق أمام المرأة العاملة، فتحد من تواجدها ضمن النخب والمراكز القيادية. وقد لوحظ أن مشاركة المرأة في مجال العمل تستمر ثم تتوقف عند نقطة معينة في مسارها المهني؛ مما جعل حضورها متدن في مجالس إدارة الشركات، مع أن نسبة النساء العاملات في الولايات المتحدة يمثلن قرابة ٥٠% من مجموع القوى العاملة.

ويلفت الباحثان إلى أنه من خلال مراجعة البحوث والدراسات المختلفة التي بحثت هذه المشكلة؛ يتضح أن ثمة شبه اتفاق بين الباحثين حول مدلول مصطلح "السقف الزجاجي"، بما هو مجموعة من الحواجز المصطنعة وغير المرئية، تركز على تحيزات معينة ضد العاملين في المنظمات، وخاصة النساء؛ مما يحول دون وصولهن إلى المراكز التنفيذية العليا ودوائر صنع

«ما زالت» النيران الصديقة» للمرأة واقتادها التدريب والثقة والمشاركة تحد من الطموحات الوظيفية القيادية

القرار، بالرغم من تأهيلهن، وقدراتهن، ومهارتهن، وإنجازتهن التي قد تفوق الآخرين في بعض الأحيان.

شهادة البنك الدولي

وقبل الخوض في غمار الحديث عن الأسباب العديدة التي جثم من خلالها "السقف الزجاجي" على طموحات المرأة السعودية في مجال العمل الإداري، ومدى تقلدها الوظائف العليا والقيادية؛ يجب التأكيد أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ كانت بمثابة محطة فارقة في مسيرة المرأة السعودية وانطلاقها الجاد نحو المساهمة في تنمية وطنها ومنحها الفرص كاملة لتقلد هذه النوعية من الوظائف، والتي تواكبت بالفعل مع إطلاق رؤيتنا المباركة، فعلى سبيل المثال تم تعيين الأميرة ريم بنت بندر سفيرة لمقام خادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله- لدى الولايات المتحدة الأمريكية في بداية العام ٢٠١٩م، وتعيين د.ليلك الصفدي رئيساً للجامعة الإلكترونية؛ باعتبارها أول امرأة ترأس جامعة سعودية طلابها من الجنسين، وتعيين ١٣ امرأة في مجلس هيئة حقوق الإنسان بما يمثل نصف عدد أعضاء المجلس في دورته الرابعة، بالإضافة إلى تعيين ١٠ سعوديات في مناصب قيادية عليا في رئاسة المسجد الحرام.

وهذا هو تقرير للبنك الدولي-عبر موقعه الإلكتروني- حول "نهضة المرأة السعودية في قطاع الأعمال ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠"، يؤكد أنه من المتوقع أن تلعب المرأة السعودية دوراً حيوياً في استراتيجية تنمية المملكة العربية السعودية، رؤية ٢٠٣٠؛ فقد زاد عدد السعوديات اللاتي تقلدن مناصب إدارية رفيعة خلال العقد الفائت. وقد أشاد هذا التقرير المعنون: "المرأة والأعمال والقانون ٢٠٢٠" بالسعودية التي تصدّرت بلدان العالم فيما اتخذته من إجراءات وخطوات تاريخية لتحسين مشاركة المرأة. كذلك أزالته المراسيم الملكية القيود المفروضة، وحظرت التمييز ضد المرأة بسبب نوع الجنس في الوظائف.

أسباب شخصية وتنظيمية

ويصنف عبدالملك الحاج ونوف الناصر أسباب "السقف الزجاجي" كالتالي:

■ **العوامل الشخصية:** (أو ما نسميها بالنيران الصديقة)، مثل نظرتها لنفسها وعدم ثقتها بقدراتها وامكانياتها الذاتية، وعدم رغبتها في العمل، وخوفها من الفشل، وضعف تأهيلها وتدريبها، بالإضافة إلى المسؤوليات العائلية.

■ **العوامل التنظيمية:** وتتمثل في بعض الخصائص الهيكلية والسياسات والممارسات التنظيمية الخاصة بالتوظيف وتقييم الأداء الوظيفي والترقية، وثقافة المنظمة من خلال تغييب مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة من حيث التدريب والتأهيل والترقية، وسيطرة الرجال على أغلبية الوظائف القيادية. كذلك وجود حالة من الفهم السائد عن المرأة



قيادات وتحديات

وتجمل د.البندري الربيعية، وأهدى الحديثي في دراستهما الميدانية بعنوان: "تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية"، الصادرة عن معهد الإدارة العامة، النتائج التي توصلتا إليها، والتي من أبرزها ما يلي: تتمتع القيادات النسائية بخصائص شخصية ومؤهلات علمية وخبرات مهنية مكنتهن من ممارسة مهامهن وأدوارهن القيادية، وتمتلكن تصوراً واضحاً لمفهوم القيادة الإدارية ولديهن وعى تام بما يتضمنه هذا المفهوم من تأثير ورؤية وإلهام، ولا توجد معايير واضحة أو مكتوبة عند اختيار القيادات النسائية. وقد غابت التهيئة للوظيفة القيادية تماماً في تجربة القيادات النسائية، وأسهمت هذه القيادات في تحقيق أهداف المنظمات، وهو ما تجلّى واضحاً في الأدوار التي تقوم بها تلك القيادات على مستوى المنظمة ومستوى العمل ومستوى العاملين، كما واجهت القيادات نفسها عدداً من التحديات كان من أهمها إثبات الوجود.

66 البنك الدولي يشيد برؤية المملكة 2030 وبالمراسيم الملكية في دعم المرأة السعودية وتقلدها الوظائف العليا

2% قيادات

وقالت وكالة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتمكين المرأة، هند الزاهد، في تصريحات لها بموقع صحيفة "الرياض": لدى الوزارة برامج عديدة ترتبط بعدد من التشريعات والتنظيمات التي تضمن بيئة عمل مناسبة للنساء. وكشفت الزاهد عن أن عدد القيادات في القطاع العام لا يتعدى 2%، بالرغم من أن المبادرات تؤكد على ضرورة تمكين المرأة في الوظائف القيادية وأن تكون في مناصب قيادية؛ فهي صوت المرأة ولا بد أن تكون في مناصب صنع القرار.

لدى بعض الرؤساء أنها غير مؤهلة لتحمل مسؤوليات كبيرة، وأنها سلبية في أدائها الوظيفي مقارنة بالرجل، وأنها تفتقد الجرأة والمبادرة المطلوبة لاتخاذ القرارات في المستويات العليا. كذلك خوف المرأة العاملة من احتمال فشلها في أي مهمة قيادية كبيرة، وضعف مشاركتها في وضع سياسات العمل، وأحياناً اعتقاد ذوي المناصب العليا في أن المرأة تهتم فقط بالأمر الشكلى، وضعف ثقتهم في قدراتها.

■ **العوامل القانونية:** والتي تتمثل في عدم وجود تشريعات تنص على مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في مجال العمل.

■ **العوامل الاجتماعية:** والتي يبرز من بينها دور المجتمع المفرط في الثقة بالرجل أكثر من المرأة، والنظر إلى دور المرأة على أنه ينحصر في إنجاب ورعاية الأطفال، والنظر للمرأة الناجحة مهنيًا على أنها مقصرة في واجباتها الأسرية.

التقييم وسيلة وليس غاية

تمارس الشركات والمنشآت الكبرى في القطاع الخاص التقييم بشكل واسع، منذ مدة ليست بالقصيرة؛ لتأهيل وتطوير مواردها البشرية. إلا أننا نلاحظ في الآونة الأخيرة توجه العديد من الجهات والهيئات الحكومية إلى تقديم خدمات التقييم لموظفيها، حتى إنه لا يكاد يخلو تجمع للمختصين إلا ويذكر فيه تنافس الشركات الأجنبية في الحصول على عقود لتنفيذ خدمات التقييم لدى جهاتهم. والسؤال هو: هل لدى هذه الجهات متخصصين يدركون الهدف من عملية التقييم ولديهم معرفة وتمكّن بطبيعة هذه العملية؟ ومن ثم لديهم القدرة لإدارة هذه العملية منذ لحظة إعداد كراسات الشروط والمواصفات وحتى التعاقي بمهنية مع مخرجات التقييم وتطوير هذه المخرجات لنجاح المنظمة والعاملين فيها.

التقييم ليس عملية مستهدفة في حد ذاتها، وإنما وسيلة نستخدمها؛ حتى تُبنى عمليات التعيين والتطوير الوظيفي على أدوات موضوعية تقلل من تأثير التحيزات الشخصية للمدراء أو مسؤولي الموارد البشرية. فكم من مرة كنا ضمن لجان المقابلات الشخصية وداخلنا شعور بأن اختيار أشخاص أو رفضهم كان بتأثير عوامل لا تتعلق بكفاءة هؤلاء الأشخاص، وإنما كان عائداً لانطباعات شخصية فسرناها بحسب خبراتنا الذاتية وأصدرنا فيها حكماً بملاءمتهم للوظيفة أو العكس، وهنا تبرز أهمية التقييم ليسهم في اختيار الأشخاص الأنسب والأكفأ للالتحاق بالوظيفة، فهو يحدد مستوى قدرات وكفاءة الأشخاص ويلعب دوراً مهماً في أغراض التوجيه والتطوير المهني؛ وبالتالي تقليل التكلفة والمخاطرة التي قد تتجم من استخدام أساليب غير فاعلة في عملية الاختيار والتوظيف. من المهم أن نكون ملمين بجوانب هذه العملية؛ حتى لا نفقد البوصلة ونكون محمولين بكل ربح تسويق وتكون ممارسات التقييم لدينا غاية وليس وسيلة.

أ. عبير محمد الشعبي



عضو هيئة تدريب
معهد الإدارة العامة
الفرع النسائي
الرياض

فن التلوين الصوتي للمدرب



د. وليد عصام علي عبد الجواد

أستاذ مساعد-مركز تقنيات التدريب-معهد الإدارة العامة

كم مرة أحسست بالإحباط عند الانتهاء من مناقشة موضوع معين بالقاعة التدريبية؛ وذلك للشعور بأنك لم تتمكن من إيصال جميع المعلومات المطلوبة أو ذكر ما يجول فعلاً في خاطرك، مع اليقين أنه ما زال لديك الكثير من الكلام ولكن للأسف لم تقله. وهنا يبدأ الحوار السلبي مع النفس من حيث لومها؛ لعدم التمكن من إيصال المعلومة، وأحياناً لضعف في الشخصية، وما إلى ذلك.

- هل كان صوتك عالياً وحاداً في لحظة محاولتك إقناع الطرف الآخر بفكرة غير مقتنعة بها؟
- هل همست في اللحظة التي كان يجب فيها أن يكون صوتك مرتفعاً وقويًا؟

أداة المدرب

صوتك هدية من الله، يجب عليك الاعتناء به وتدريبه جيداً وباستمرار؛ للوصول به للدرجة التي يمكن استخدامه وتوظيفه في أي وقت وفي كل مكان، كما في القاعة التدريبية، ومع الأصدقاء، وعند تلاوة القرآن الكريم، وكما جاء في الحديث قول النبي (صلى الله عليه وسلم): " ليس منا من لم يتغن بالقرآن " رواه البخاري (٧٥٢٧)، وكان أبو موسى الأشعري-رضي الله عنه-صوته حسناً، استمع إليه النبي-صلى الله عليه وسلم-وقال: " لقد أوتي هذا مزماراً من مزامير آل داود"، فقال أبو موسى-رضي الله عنه-: " لو علمت أنك تستمع إلي لحبرته لك تحبيراً" رواه البخاري (٥٠٤٨)، ومسلم (٧٩٣)؛ فربما يكون الصوت الحسن سبباً في التأثير بسماع القرآن. وقد علم أن الأصوات ليست مكتسبة ولكنها فطرية؛ فالله-تعالى-هو الذي يعطي من يشاء ويحرم من يشاء وله في ذلك الحكمة البالغة. وليس للإنسان أن يتكلف ما لا يقدر عليه، وإنما عليه أن يحرص على تحسين صوته بقدر الاستطاعة.

وحتى تضع يديك على سبب هذه المشكلة الخاصة بالتواصل؛ يجب إلقاء نظرة على نموذج التواصل لعالم النفس "ألبرت محرابيان"، والذي يحدد فيه ما يلي:

- ٧٪ من نجاح التواصل من خلال الكلمات (Verbal).
 - ٣٨٪ من نجاح التواصل من خلال نبرات الصوت (Vocal).
 - ٥٥٪ من نجاح التواصل من خلال لغة الجسد (Nonverbal).
- مع العلم أن المرأة تتفوق على الرجل في إدراك لغة الجسد؛ فقد أكدت دراسة العالم الأمريكي "آلان بيبز" في بحثه عند إزالة الصوت من الأفلام وعرضها على بيئة ولغة مختلفة لمجتمع الدراسة (العينة ١٦٠٠) وطُلب كتابة قصة الفيلم، فكانت نسبة النساء اللاتي كتبن القصة صحيحة (٨٦٪)، ونسبة الرجال (٤٢٪).

اسأل نفسك

- وبالرجوع بالزمن قليلاً، وبتحليل طريقة كلامك أثناء المناقشة بالقاعة التدريبية؛ قم بالتركيز على صوتك وطريقة كلامك وأجب عن الأسئلة التالية:
- هل استخدمت صوتك بطريقة صحيحة؟
- هل وضعت النبرة المناسبة مع الكلمة المناسبة؟
- هل وضعت القوة في صوتك عندما أردت التركيز على نقطة معينة؟

والصوت أداة مهمة للمدرب، فهل تتدرب لكي تستخدم صوتك أثناء التدريب؟ هذا ما يطلق عليه فن التلوين الصوتي، وهنا يتبادر للذهن مفهوم التلوين الصوتي وهو التنوع الصوتي باستخدام خصائص الصوت المختلفة (النوع-الدرجة-الشدة-المدة) وتوظيفها بمهارة ودقة؛ لتوصيل المعنى المقصود وتأكيده.

بمعنى آخر هو مهارة تجعل من الصوت أداة للتعبير عن المعاني الداخلية غير المرئية (بالعقل والوجدان)، وذلك من خلال إلقاء الكلمات والجمل بتنوعات صوتية مختلفة ومناسبة لتوصيل الرسالة للمتلقى، وتأکید المعنى وتوضيحه بشكل أكثر إقناعاً وتأثيراً ومتمعة.

أهميته

ولفن التلوين الصوتي أهميته الكبيرة في أداء المدرب كالتالي:

- إثارة السمع وجذب الانتباه.
- الإحساس بالمتعة والتشويق والابتعاد عن الملل والرتابة.
- قوة الإقناع والتأثير وإدراك المعاني بشكل أكثر سرعة وتركيز.
- الحفاظ على عدم تداخل المعاني والتمييز بين العبارات والجمال والأساليب المختلفة.
- منح المدرب الشعور بالثقة والراحة أثناء التدريب، لسهولة التعبير عما يريده والفرصة لترتيب أفكاره قبل طرحها.

شروطه

تتضح شروط التلوين الصوتي الجيد، بالنظر إلى خصائصه المميزة، من حيث: (نوع الصوت، ودرجته، وشدته، ومدته).

فمن جانب نوع الصوت، أي طابع الصوت والصفة الخاصة به (بصمة الصوت)، نلاحظ ما يلي:

- لكل شخص خامسة صوت يتميز بها وتختلف عن خامسة صوت الشخص الآخر؛ حيث إن الأذن بإمكانها أن تميز بين الطابع الصوتي لكل إنسان بسهولة ويسر.

■ كما يختلف أيضاً صوت المرأة عن صوت الرجل، وصوت الطفل عن صوت المراهق، وصوت الشباب عن صوت الشيخ الكبير.

■ فالطابع الصوتي لكل إنسان يظل كما خلقه الله ولا يمكن تغييره.

ومن ناحية درجة الصوت أي درجة حدة الصوت (طبقة الصوت)، نرصد ما يلي:

■ تحدث كنتيجة لحدوث عدد كبير أو قليل مذبذبات واهتزازات الأحبال الصوتية في وقت معين أثناء عملية الزفير، فكلما زاد عدد هذه الاهتزازات؛ كلما كان الصوت حاداً (الجواب).

■ وكلما قل عدد وسرعة تلك الاهتزازات؛ كلما كان الصوت غليظاً (القرار)، ويتوسطها الطبقة الوسطى.

■ يستطيع المدرب أن ينوع بين الطبقة الحادة، والطبقة الوسطى، والطبقة الغليظة أثناء الحديث تبعاً للمعنى الذي يريد أن يعبر عنه، وتبعاً لتأثير الكلمات والمواقف وأنواع الأساليب التي يتحدث بها. **كذلك ومن ناحية شدة الصوت أي قوته، نتبين الآتي:**

■ تتوقف على قوة الاهتزازات. فكلما كانت ذبذبات واهتزازات الأحبال الصوتية ضعيفة؛ كلما كان الصوت منخفضاً (P). وكلما كانت الاهتزازات قوية كان الصوت مرتفعاً (F).

■ يستطيع المدرب أن ينوع بين الصوت المرتفع والصوت المنخفض، وأيضاً يمكنه التشديد (النبر القوي) على بعض الكلمات؛ وذلك تبعاً لأهميتها وللمعنى الذي يريد أن يعبر عنه، وأيضاً تبعاً لتأثير تلك الكلمات والمواقف وأنواع الأساليب التي يتحدث بها. أما مدة الصوت أي الامتداد الزمني (إيقاع الكلمات)، نلاحظ ما يلي:

■ فبالنظر لعنصر الزمن يكون الصوت طويلاً ممتداً أو قصيراً، ويشمل أيضاً زمن السكاتات والوقفات بأنواعها المختلفة.

■ يستطيع المدرب أن ينوع بين الصوت

الطويل وبين الصوت القصير وأيضاً بين السرعات المختلفة أثناء الحديث؛ تبعاً للمعنى الذي يعبر عنه، وتبعاً لتأثير الكلمات والمواقف وأنواع الأساليب التي يتحدث بها.

إرشادات

الإرشادات التي يجب مراعاتها في التلوين الصوتي أثناء التدريب، على النحو الآتي:

■ عدم التوتر؛ لسهولة التحكم في تلوين نبرة الصوت دون رعشة.

■ وضوح الصوت وإخراج الحروف من مخارجها الصحيحة.

■ مراعاة التوقيت الصحيح للوقفات ومواضع أخذ النفس أثناء التحدث.

■ مراعاة أماكن استخدام النبر القوي (الشديد) على بعض الكلمات للتأكيد والتوضيح.

■ الابتعاد عن الإحساس المصطنع واختيار التعبير الأمثل الذي يناسب إحساس الكلمات والمواقف.

■ التحدث بالسرعة المناسبة بما يتوافق مع المعنى والموقف.

■ عدم المبالغة في استخدام التلوين الصوتي (حدة الصوت وارتفاعه-غلظة الصوت وانخفاضه).

■ الابتعاد عن اللازمة الصوتية واللفظية، وعدم تكرار الكلمات إلا للأهمية بشرط أن تكرر بصيغة مختلفة.

■ تأثير تعبيرات الوجه على الأداء الصوتي أثناء التحدث.

■ الابتعاد عن السرد ذو النمط الواحد (النغم والإيقاع الواحد) ومراعاة التنغيم المتنوع والجرس الموسيقي للكلمات.

■ اختيار المدرب التلوين الصوتي المناسب للأداء تبعاً للفتنة التدريبية المستهدفة.

■ وختاماً: يا عزيزي المدرب خاطب القلوب قبل أن تخاطب العقول، وتأكد أن الكلمات التي تخرج من القلب؛ حتماً ستصل إلى القلب.

التجربة الدولية في الاتصال المؤسسي.. ودور الصحفيين

واكبت المنشآت في مختلف دول العالم مستحدثات علم الاتصال والنضج المفاهيمي الموازي لحركة الأبحاث التطويرية في هذا المجال، والذي انعكس بدوره على أرض الميدان عبر الممارسات المهنية. فقد انتهجت كثير من المؤسسات تكييف واستحداث مسمى الاتصال المؤسسي؛ لقدرته على إبراز الشمولية التي تقابل كل ما يمارس من أفعال داخل إدارات الاتصال المؤسسي. وبعيداً عن الأدوار التي تقوم بها مثل هذه الإدارات في استهداف الجماهير المختلفة داخلياً وخارجياً وبخطوط اتصالية متفرقة والمساهمات التي من الممكن أن تبذل لتحقيق مطامع المنشآت، فإني أبحث في مقالي هذا عن قيمة استقطاب إدارات الاتصال المؤسسي للصحافيين؛ وذلك باعتبار أن هذا السيناريو يمكن ملاحظته عمومياً على المستوى الدولي وانتفاء فلسفة اقتصراره على تجارب محلية.

بالنظر للأنشطة الكتابية حول هذا الجانب، والتي تبرز من خلالها عصارة تجارب وخبرات المؤسسات في قيمة الاستعانة بصحافيين للعمل لدى إدارات الاتصال المؤسسي، فإنه يتجلى حجم الانعكاس في توظيف واستغلال المهارات الصحفية مع زيادة المحاذير في الجانب المقابل حول مدى جدوى وقدرة الصحافي في التحرر من الفكرة الإعلامية الضيقة، وكذلك نوع المهام التي من الممكن أن يتولاها لتقييم الناتج لاحقاً حول هذا النوع من القرارات في الاستقطاب.

ومن المعلوم تماماً أن هناك تفرعات داخل إدارة الاتصال المؤسسي، وعليه فإن اختيار الدور المناسب حين التوجه في استقطاب صحافيين هو الجزء المثالي في العملية المهنية، ولكن ما يقوض نجاح هذا الاختيار هو اتجاه القائمين على المؤسسات إلى منح الصحافيين صلاحيات تتعدى الدور المناط؛ وبالتالي يحدث هناك عادة بعض الأخطاء، مثل التضارب في الأفكار الاتصالية وتطبيقها. ويعتقد القائمون على المؤسسات أن امتلاك صحافي من شأنه وبشكل كافٍ تعزيز علاقة المنشأة برجال الصحافة والوسائل الإعلامية؛ وبالتالي زيادة فرصة حضور اسم المنشأة في تلك المؤسسات الإعلامية. ولكن هذا لا يعتبر صحيحاً بشكل تام، فمثل هذه المهارة في تكوين العلاقات قد تتوفر لدى رجال العلاقات العامة حيث العبرة هنا ليست في مدى وحجم المعرفة بمن يعمل في الميدان الإعلامي، لكن في كيفية توظيف وصياغة الرسالة بما يتناسب مع الهوية الإعلامية.

تبدو إشكالات الكتابة الإعلامية في أنها ليست حديثة عهد في المجال الاتصالي، ولكنها تبدو مزمناً بعد تتبع عدد من النماذج السلبية الناتجة من المؤسسات، حيث قد يتوفر هناك من يصنع الأفكار؛ ولكن بندر من يجيد كتابتها، أو حتى التفريق بين أنواع الرسائل الإعلامية ومدى ارتفاع الحساسية في اختيار المفردات والوعي بقوة اللغة المستخدمة والظروف المختلفة التي يتطلب التعامل في كتابة محتواها بما يتناسب مع طبيعتها. إن الرسالة الإعلامية يجب أن تتحرر من كينونتها الكتابية لتحديث صوتاً لدى من يتلقاها، وهي الحرفة التي يجيدها الصحافيون، والتي تشكل حاجة ماسة يفتقر إليها عدد من المؤسسات صاحبة الحضور الاتصالي المكثف.



أ. يحيى القبعة



أكاديمي متخصص في الصحافة
والاتصال الدولي

كتاب جديد

لمعهد الإدارة العامة يستشرف مستقبلها

«الأعمال المكتبية»..

هل تصبح ميزة

تنافسية للمنظمات

السعودية؟



بيئة المكتب، والاتصال الكتابي، والاتصال الإلكتروني، ومهارات الاتصال في المكتب.

الوثائق والتقنيات والمعلومات

وتخصص المؤلفات الباب الثالث من الكتاب لموضوع "إدارة الوثائق والمعلومات"، والذي يتضمن ٤ فصول تسلط الضوء على الجزئيات التالية: مدخل إلى إدارة الوثائق، والتنظيم الإداري لإدارة الوثائق، والتنظيم الفني لإدارة الوثائق، والتحول إلى إدارة الوثائق الإلكترونية. ويلفت الباب الرابع إلى موضوع "التقنيات المكتبية" الذي يتم إبرازه عبر ٤ فصول تتناول الجزئيات الآتية: مقدمة في التقنيات المكتبية، ونظم تقنية المكاتب، وإدارة التقنيات المكتبية، وأنواع التقنية المكتبية.

الميزة التنافسية

وتفرد المؤلفات الباب الخامس من الكتاب لموضوع "الميزة التنافسية في العمل المكتبي"، حيث تتحدث عن ٥ نقاط كالتالي: تطلعات الحكومة لتحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، والميزة التنافسية في الأعمال المكتبية، ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية في العمل المكتبي.

تتسارع وتيرة التغييرات من حولنا؛ الأمر الذي ينعكس على كل نواحي الحياة، ومنها مجال العمل الإداري. إذ تشهد المنظمات العديد من التطورات المتلاحقة التي أثرت في بيئة العمل، وأدت إلى ظهور أساليب متطورة. ونظرًا لأهمية العمل المكتبي؛ فقد برزت الحاجة إلى القيام بنشاط علمي ملموس يوثق هذه الأساليب في أداء العمل المكتبي بما يواكب هذه التغييرات، ويحقق كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية؛ وبالتالي تقديم خدمات متميزة للمستفيدين. ومن هذا المنطلق أصدر معهد الإدارة العامة كتابًا بعنوان: "الأعمال المكتبية: المفاهيم والممارسات"، اشتركت في تأليفه كل من: أسوسن الملح، وأسحر إسلام، وأنوال الخنبشي، وأنوف سعيدان، وأهدى أبوحميد.

المفاهيم والاتصال

يقع الكتاب في ٥٥٦ صفحة، ويتناول الأعمال المكتبية من منظور مفاهيمي تطبيقي؛ يبدأ باستعراض مقدمة في العمل المكتبي، بالإضافة إلى ٥ أبواب متنوعة. تستهلها المؤلفات بالباب الأول وموضوعه "الأعمال المكتبية: المفهوم والأسس"، من خلال ٤ فصول تعالج الجزئيات التالية: عرض مفاهيمي للعمل المكتبي وسبل التطور، وعلاقة الأعمال المكتبية بوظائف المنظمة والإدارة، وأساليب تنظيم العمل المكتبي، والمكتب ودوره في العمل المكتبي. ويركز الباب الثاني من الكتاب على موضوع "الاتصال في بيئة المكتب"، حيث تم تقسيمه إلى ٥ فصول تتطرق إلى الجزئيات الآتية: مدخل إلى الاتصال في بيئة المكتب، والاتصال المباشر في

تدشين الاستراتيجية : يوم معهد الإدارة العامة

كان يوم الخميس الموافق ٢١ يناير ٢٠٢١م أشبه بيوم عيد جميل وغامر بالفرح عندما تعيشه على أرض الوطن وبين الأهل.. شعور لا يمكن وصفه ولا يمكن نسيانه.. بل إنه سيبقى محفوراً في الذاكر حتماً؛ فقد كان يوم تدشين وإعلان إطلاق استراتيجية معهد الإدارة العامة الجديدة ٢٠٢٢م، برعاية معالي مدير عام المعهد د. بندر السجان-حفظه الله- إنه يوم تاريخي بكل معانيه.

لن أتحدث عن الاستراتيجية من حيث الرؤية والقيم المتبنية حيث المبادرة والشفافية والصدق والنزاهة .. أو من حيث الركائز الخمس المتمثلة في الآتي: بناء القدرات، وتطوير القيادات، استشارات ودراسات مؤثرة، الاستدامة المالية، والتميز في العمليات التشغيلية .. والمشاريع العملاقة المرتبطة بكل ركيزة من هذه الركائز. فقد تعرف عليها الجميع من خلال المواقع واللقاءات.

ولكني أستطيع أن أقول عنها بكل بساطة إنها خطوة عملاقة جسدت التطور والتغيير الذي يناسب عصرنا أصبحت فيه المنافسة بلا حدود؛ فأصبح لزاماً على مؤسسة بنت سمعة التميز والصورة الذهنية لدى الحكومة والمواطن بمدى كفاءة ما يقدم من خلالها، واحتلت موقع الريادة في مجال التدريب منذ نشأتها في عام ١٩٦١م، وقد حافظ المعهد على صدارته القمة والترتيب عليها بلا منازع .. فكانت هذه الاستراتيجية سلمها لتأكيد ذلك. سأتناول زاوية أخرى رأيتها في يوم تدشين الاستراتيجية .. في ذلك اليوم رأينا الوطن والمؤسسة التي تعمل بها معاً في ذات الاتجاه، يتصافحان معاً ويمدان أيديهما لنا جميعاً دون استثناء، بمساواة كاملة دون تحيز دون تمييز ودون تحزبات.

فمن شاهد حفل التدشين سيرى بأمر عينيه تجسيدا ملموساً لتوجهات رؤية ٢٠٣٠ ومهندسها صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، ولي العهد، بحفظه الله، وسيرى أن هذا التجسيد جاء ليكون محمداً لسقف استراتيجية المعهد ٢٠٢٢. فكان أن التفتنا الرؤية والاستراتيجية وتضامنتا لتكونا نسجاً واحداً جميلاً؛ يهدف إلى صنع مجتمع طبيعي يحضر فيه الأخوة محضاً رسمياً في المكان ذاته دون تفریق بين رجل وامرأة، بصورة تمثل الاتساق مع المنظومة العالمية التي تجاوزت عثرات التاريخ والمعوقات الاجتماعية .. ولتفتح صفحة جديدة للمستقبل، وللعمل وتحقيق المهنية وتجاوز العقل الجمعي الذي ظل يضع دوائره على كل مخططات التنمية فيقوض من نجاحاتها.

كانت كلمة المعالي بمثابة العنوان الجديد للتغيير والإعلان الرسمي عن حقبة جديدة، بُنيت على أهم ركيزة تصنع النجاح، وهي إيمان القيادة بصوت من يعمل في المؤسسة ومنحه الفرص المختلفة؛ ليعبر عن رأيه ويعبر عن شكواه ويعبر عن مقترحاته .. حيث لا يكون هذا امتيازاً خاصاً لفئة دون أخرى .. بل هو حق مصان للجميع.

لا شيء يمكن أن يخلق السعادة لكل شخص يعمل في مؤسسة ما مثلما يسمع من قائدها، وبشكل مباشر أن العمل يعتمد عليه كفرد له أهميته وله قيمته في العمل، وأن كل فرد يعمل لا بد أن يحصل على حقوقه كاملة غير منقوصة؛ حتى لا يعيش أي نوع من الإحباط. لأن من يكون محبطاً لن يكون قادراً على صنع النجاح. ولا شيء يجعل من يعمل مستقراً مثلما يسمع قيم القائد التي تشعره أنه كيان وليس عود من عرض حزمه .. لا أجمل من أن يتيقن الشخص أن مؤسسته تقف معه وتسانده وتهتم به ويعينها أمره كثيراً .. وحين يرى رأي العين أن ليس مهمشاً ولا مقصياً ولا منسياً أبداً؛ حينها سيشعر أن المؤسسة التي يعمل بها هي مملكته الأجل .. وموطن راحته وليس مجرد مكان يحصل منه على لقمة عيشه.

وحين يشعر الشخص أنه يعمل في مؤسسة هي مكانه الذي يفضلها؛ سيكون مستعداً لبذل كل طاقته في العمل، بل إنه سيبذل قصارى جهده ليستجلب طاقات الدنيا ما استطاع إلى ذلك سبيلاً ليعيشها في عمله، وأن يفعل ما بوسع من أجل مؤسسة تحترمه وتحترم حقوقه.

في يوم التدشين رأيت وطني الذي صنع رؤية ٢٠٣٠ التي تركز على أهمية العنصر البشري ودفعه للأمام جيداً ورحباً، ومعهد الذي صنع استراتيجية ٢٠٢٢ شامخاً وطموحاً. ومع الوطن والمعهد نعيش العصر الذهبي بحق وبكل تجلياته؛ حيث الحقوق المحفوظة للجميع، وحيث الآمال العريضة، والمستقبل الذي نحلم به ونلمسه ونراه وننتقل إليه ولا نخافه أبداً.



د. فضيّه ثاني الرئيس

مديرة إدارة البحوث والاستشارات،
معهد الإدارة العامة
الفرع النسائي الرياض
روائية وكاتبة سعودية



أنشطة الشراكة المجتمعية لمعهد الإدارة العامة

مجالاتها:

تنفيذ مبادرات وبرامج تدريبية
لذوي الإعاقة



تقديم الاستشارات لجهات
القطاع الثالث، وتطوير أدائها



تدريب وتأهيل الكوادر البشرية
من منسوبي القطاع الثالث



المستفيدون:

21994
متدرباً ومتدربة

استفاد منها
خلال الفترة
من ١٤٣٦هـ. حتى ١٤٤٢هـ.

1711
برنامجاً تدريبياً

العبارات:


مبادرة هيئة
رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة

شراكة Shraka
مبادرة كفاءة
بالتعاون مع جمعية شراكة

الشركاء:

مؤسسة عبد الله
السبيعي الخيرية



الجمعية السعودية
للعمل التطوعي (تكاتف)



مؤسسة محمد بن
سلمان الخيرية (مسك)





أنواع العلاقات و الموظفين في العمل.. أي نوع أنت؟

تختلف أنواع العلاقات بين الموظفين في العمل باختلاف المرتبة الوظيفية، أو تبعًا للمهام الوظيفية. وللتعرف إلى هذه الأنواع؛ يرس كثير من خبراء الإدارة وتنمية الموارد البشرية أن العلاقات بين الموظفين في العمل تنقسم إلى ٣ أقسام بشكل عام، وهي:



ويحتاج الموظف بشكل عام إلى عدد من الصفات الشخصية التي تمكن من التعامل مع مختلف أنماط الشخصيات، وهي:

التواضع: وهو صفة تحفظ الحقوق الشخصية وحقوق الآخرين.

الأمانة: صفة أساسية يُبنى عليها الاتصال الفعّال بين الموظفين على اختلاف أنواع العلاقات بينهم.

الإنسانية: تقدير ظروف الآخرين والتعامل معهم حسب إمكانياتهم؛ ما يعزز الاتصال الفعال.

الموضوعية: البعد عن العواطف والمشاعر والانفعالات، والبحث في الأمور واتخاذ القرارات على مبدأ الموضوعية؛ وفق القوانين والتحليلات الحقيقية.

المرونة: التعامل بكل الوسائل الممكنة، وعدم التمسك بالآراء والاعتقادات، وفتح المجال لمناقشتها وتعديلها.

المصداقية: أسرع طريق للتعامل مع الآخرين، وإبقاء الأمور تحت السيطرة دون غموض وعدم وضوح.

أنواع الموظفين

أما أنواع الموظفين، فيمكن تصنيفهم من خلال العلاقات معهم في العمل على الشكل التالي:



الموظف الانطوائي:

وهذا النوع من الموظفين لديهم صبر كبير، ولا سبيل للتعامل معه إلا بمتابعتهم وتحفيزهم بمكافآت على إنجازهم؛ لرفع روحه المعنوية، وتجنب إشراكه في أعمال جماعية.



الموظف المسوق:

وهؤلاء الموظفون يكونون محنكين. والعمل معهم يتطلب مهارات عالية في الاتصال الفعال، إلا أنهم ينجزون أفضل من غيرهم، ويسهل التعامل معهم في أمور العمل.



الموظف الحساس:

وهذا النوع من الموظفين يفسر الأمور بطريقة سلبية، ويميل للتشاؤم في الغالب. ومن المهم أولاً عدم التأثير به، ويجب شرح الأمور له بإيجابية وتفاؤل، حتى لو كانت سلبية.



الموظف العقلاني (النتائج):

يعود الطبع إلى رغبة الموظف في السيطرة أو التأثير على الأشخاص، أو على الوضع من حوله. وأفضل طريقة للتعامل معه هي المنطقية، ويسهل التعامل معه في حال تم منحه بعض المهام الكبيرة وإدارتها وتوزيع مهامها على الآخرين ومتابعتهم.



الموظف التفصيلي (التحليلي):

يركز هذا الموظف على الحصول على الوثائق والتفاصيل والمعلومات المتعلقة بالخدمة التي يطلبها. ولا توجد طريقة أفضل للتعامل معه سوى منحه كل المعلومات التي سأل عنها فقط.



الموظف الشخصي (الودود):

يركز هذا النوع من الموظفين على إقامة العلاقات، وبصفة عامة يتميز بترحيبه وتجاوبه. وهو من أفضل أنماط الشخصيات، ويخلق وجوده أجواء عمل لطيف، ويسهل التعامل معه في كل الأمور.



الموظف المتعجل:

وهذا النوع يرغب في تصريف أموره بأعلى سرعة. وهنا لا بد من التركيز على الوقت أثناء التعامل معه، وشرح أي أمور قد تؤدي للتأخير.



مدير معهد الابتكار العالمي «أنتوني ميلز» لـ «التنمية الإدارية»:

برامج الابتكار تطوّر المنظمات وتؤهل الشباب

أكد المدير التنفيذي لمعهد الابتكار العالمي، "أنتوني ميلز" -خلال حوارنا معه- أن ثقافة الابتكار تمثل أهمية كبيرة للمنظمات؛ فمن خلالها تكون المنظمات قادرة على تطوير مفاهيم جديدة ومبتكرة باستمرار لتقديم المزيد من القيمة لعملائها. ولهذا فمن الأهمية بمكان أن تُرسخ ثقافة الابتكار داخل المنظمة؛ إذ تتيح مثل هذه الثقافة البيئة المناسبة لتشجيع التجريب ومكافأته، مما يساعد على ظهور أشكال جديدة من القيم المضافة للمنظمات بمرور الوقت. وأشاد بثقافة الابتكار التي تغذي خطوط الإمداد المستمر للابتكارات الجديدة؛ مما يسمح للمنظمة بالبقاء على صلة دائمة بعملائها، فضلاً عن المرونة في مواجهة التغييرات طويلة الأجل التي تحدث في البيئة الخارجية. وإليك تفاصيل الحوار.

«ثقافة الابتكار تسهم في تبسيط الخدمات الحكومية»

ابتكار مؤسسي

وحول القيمة المضافة التي تقدمها ممارسات الابتكار لمنظمات القطاعين العام والخاص؛ أوضح المدير التنفيذي لمعهد الابتكار العالمي أن ممارسات الابتكار-بما فيها تلك التي تحدث على المستويات الاستراتيجية والإدارية والتكتيكية- تلعب دوراً مهماً في السماح للمنظمة، سواء كانت تنتمي للقطاع العام أو الخاص، بتنفيذ برامج للابتكار المؤسسي. وهي برامج استراتيجية تتماشى مع استراتيجية المنظمة. علاوة على ذلك، تضمن هذه الممارسات أن كل ابتكار جديد

خدمات مبتكرة

وقال «ميلز» في حديثه لمجلة «التنمية الإدارية»: إن المنظمات الحكومية تقدم قيمة لعملائها من خلال كل من: الإجراءات التنظيمية، والخدمات المقدمة، وكثيراً ما يتداخل الاثنان معاً. وعلى هذا النحو، يمكن للمنظمات الحكومية تقديم ابتكارات جديدة في كلا المجالين؛ حيث يمكن للسياسات الجديدة أن تكون استشرافية، وبالتالي تُسرّع بشكل كبير من معدل التقدم التكنولوجي والاجتماعي، فعلى سبيل المثال من خلال تحفيز تبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة يمكن أن تكون الخدمات التي تقدمها المنظمات مبتكرة للغاية. كما تعمل أحدث التقنيات في مجال الرقمنة والأتمتة والذكاء الاصطناعي على زيادة تبسيط الخدمات وجعل الحياة أكثر إمتاعاً للأفراد والمنظمات.

الشراكة بين

معهد الإدارة العامة ومعهد الابتكار العالمي

معهد الابتكار العالمي

هو جمعية شهادات مهنية وجهة اعتماد رائدة على مستوى العالم في مجال الابتكار.
يملك المعهد عدد من دورات التطوير المهني والشهادات والبحوث التطبيقية.
تفكس الشهادات والاعتمادات المتاحة من المعهد أحدث الأساليب والمنتجات
والاستراتيجيات في قيادة الابتكار.



GLOBAL
INNOVATION
INSTITUTE



معهد الإدارة العامة شريك استراتيجي مهم

يتم متابعته وتطويره والتحقق من صحته بطريقة مرنة؛ وهو ما يساعد
المنظمة في تحقيق أكبر عائد ممكن على استثمارها في الابتكارات
الجديدة.

سوق العمل

وأشار «أنتوني ميلز» إلى قدرة دورات الابتكار على دعم الشباب المقبل
على سوق العمل بقوله: سيستفيد أي شخص في القوى العاملة، سواء
كان جديداً أو متمرساً، بشكل كبير من الحصول على تدريب في
مجال الابتكار. فالتدريب ينقل إليهم المعرفة التي يحتاجون إليها؛
ليكونوا قادرين على المساهمة بشكل مثمر في برنامج الابتكار الخاص
بمؤسساتهم. كذلك فإن الشهادات التي حصل عليها الشباب تثبت
لصاحب العمل الحالي أو المحتمل أنهم أتقنوا هذه المعرفة؛ وبالتالي
لديهم المعرفة والمهارات والرؤى اللازمة لإنجاح برنامج الابتكار في
المنظمة، وذلك بغض النظر عن الدور الذي يلعبونه في المنظمة، سواء
كموظف أو مدير أو قائد إداري.

دورات معتمدة

وعن التعاون بين معهد الإدارة العامة ومعهد الابتكار العالمي، لفت
«ميلز» إلى أن هذا التعاون بين الطرفين يهدف لجعل معهد الإدارة
العامة، كشريك استراتيجي مهم، ويقدم دورات معتمدة للابتكار
وتمكنه من إعداد مجموعة من المدربين المعتمدين بشكل كامل في
جميع شهادات معهد الابتكار العالمي؛ حتى يتمكنوا بدورهم من نشر
هذا التدريب والحصول على شهادة رسمية على نطاق واسع في جميع
أنحاء السعودية.

وتابع: إن الهدف النهائي من هذا التعاون هو نشر أكبر قدر ممكن من
المعرفة والفهم لممارسات الابتكار العالمية على نطاق واسع في المملكة؛
وبالتالي تمكين المنظمات من القيام بدور فعال في تحقيق مستهدفات
رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال برامجها الخاصة بالابتكار.

مجالات التعاون:

التعاون في إعداد دراسات مشتركة
بين معهد الإدارة العامة ومعهد
الابتكار العالمي في مجالات دقيقة



تقديم شهادات مهنية في
مجالات الابتكار وتطوير الأعمال



6 شهادات
مهنية

تقديم ورش عمل دورية -
تقديم ورش عمل افتراضية



تأهيل أعضاء هيئة التدريب على
برامج تخصصية في مجالات الابتكار



شهادات الاعتماد للمنظمات الداعمة للابتكار وتطوير الأعمال:

البرامج
المسرعة للأعمال

مصادقة
الابتكار

برامج تدريب
الابتكار المعتمدة

حاضنات
الأعمال

معمل
الابتكار

المنظمة
المبتكرة

الشهادات المهنية المقدمة للأفراد

استراتيجي الابتكار
المعتمد

مختبر التفكير
التصميمي المعتمد

الإحصائي المعتمد
بالابتكار

مقيم الابتكار
المعتمد

رئيس الابتكار
المعتمد

انتقاء الأفكار.. أفضل استثماراً!

لَوْ قَرَأْتَ أَيَّ كِتَابٍ مِنْ كُتُبِ التَّنْمِيَةِ البَشَرِيَّةِ الَّتِي تَجَاوَزَتْ حَتَّى الْآنَ أَلْفَ كِتَابٍ؛ سَتَجِدُ فِي كُلِّ هَذِهِ الكُتُبِ عِبَارَةً تَقُولُ: (أَنْتَ عِبَارَةٌ عَمَّا تُفَكِّرُ فِيهِ). هَذِهِ العِبَارَةُ ذَهَبِيَّةٌ وَمُفِيدَةٌ، وَتَخْتَصِرُ ٥٠٪ تَقْرِيْباً مِنْ فَحْوَى كُتُبِ تَطْوِيرِ الذَّاتِ..!

وَلَكِنْ دَعُونَا نَفَكُ هَذِهِ العِبَارَةَ، وَنُبَسِّطُهَا؛ حَتَّى اسْتَفِيدَ أَنَا مِنْهَا؛ قَبْلَ أَنْ تَسْتَفِيدُوا أَنْتُمْ مِنْهَا، فَالْعِلْمُ -كَمَا يَقُولُ العُلَمَاءُ- لَا يَرَسُخُ فِي الذِّهْنِ؛ إِلَّا إِذَا نَقَلَهُ العَالِمُ إِلَى غَيْرِ العَالِمِ، لِذَلِكَ أَقُولُ: تَخَيَّلْ أَنَّ حَيَاتَكَ لَوْحَةٌ تَشْكِيلِيَّةٌ، وَالأفكارُ هِيَ العُنْوَانُ، مِنْ هُنَا، فَإِنَّ أَفْكَارَكَ الَّتِي تُؤْمِنُ بِهَا وَتَخْتَارُهَا، هِيَ الَّتِي تُكَوِّنُ لَوْحَةَ حَيَاتِكَ، وَأَنْتَ حِينَ تَخْتَارُ لَوْنَ الأَمَلِ؛ سَيَطْفَى ذَلِكَ اللُّونُ عَلَى حَيَاتِكَ، وَإِذَا التَّقَطَّتْ لَوْنُ اليَأْسِ؛ سَيَرَاهُ النَّاسُ عَلَى وَاجْهِ حَيَاتِكَ.. مِنْ هُنَا قَرَّرْتُ أَنَّ اخْتَارَ أَفْكَارِي بَعْنَايَةَ، وَأَرَأَيْتَ مَسِيرَتَهَا وَنَمُوَهَا؛ حَتَّى لَا أَجِدَ نَفْسِي -فِي يَوْمٍ مِنَ الأَيَّامِ- وَقَدْ أَصْبَحَتْ لَوْحَةَ حَيَاتِي مَلِيئَةً بِالتَّشَاوُمِ وَاليَأْسِ وَالسَّلْبِيَّةِ..!

نَعَمْ، أَنْتَ عِبَارَةٌ عَمَّا تُفَكِّرُ فِيهِ، فَإِذَا فَكَّرْتَ فِي الخَيْرِ؛ سَتَلْتَقِطُ حَوَاسِكَ كُلَّ إِشَارَاتٍ وَذَبذَبَاتٍ الخَيْرِ، سَوَاءً فِي الحَقْلِ أَوْ فِي الشَّارِعِ، أَوْ فِي العَمَلِ أَوْ فِي المَنْزِلِ، أَمَّا إِذَا كُنْتَ تَمْتَهِنُ مِهْنَةَ صِنَاعَةِ الاحْبَابَاتِ؛ فَسَتَلْتَقِطُ الفَيْرُوسَاتِ المُحِيطَةَ، وَالمَوَادَّ الأَوَّلِيَّةَ لِصِنَاعَةِ اليَأْسِ فِي كُلِّ شَيْءٍ تَرَاهُ، وَهَكَذَا يَعمَلُ العَقْلُ البَشَرِي.. إِنَّهُ يَبْحَثُ عَمَّا يَهْتَمُّ بِهِ..!

حَسَنًا.. مَاذَا بَقِيَ؟!

بَقِيَ القَوْلُ: هُنَاكَ مَثَلٌ فِي نَجْدٍ يَقُولُ: (مَنْ عَاشَرَ المُصَلِّينَ صَلَّى، وَمَنْ عَاشَرَ المُؤَلِّينَ وَلَّى)؛ لِذَلِكَ يَتَأَثَّرُ الإِنْسَانُ بِمُحِيطِهِ، وَبِالأفْكَارِ الَّتِي يَتَبَنَّاها، مِنْ هُنَا حَرَصْتُ عَلَى انتقاءِ أَفْكَارِي، كَمَا يَنْتَقِي التَّاجِرُ الطَّمَامُ الجَيِّدَةَ؛ حِينَ يَذْهَبُ إِلَى سُوْقِ الخُضَارِ..!!



د. أحمد العرفج

كاتب في الشأن العام

تطوير رأس المال البشري

باستخدام التحليلات لتخطيط استثماراتك
في التعليم والتطوير وتحسينها.

تأليف: جين بيز ، بوني بيرسفورد ، ليو ولكر





التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص

