



التنمية

# الإدارية

الإدارة والأعمال تحت "تأثير المتفرج"

دراسة سعودية توصي بالتدريب المتخصص  
للقيادة والموظفين لابتكار نماذج الأعمال

التحول الرقمي السعودي بين الماضي  
والحاضر والمستقبل

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد - 195 - يناير 2023

## "العنف الإداري" تكريس "المحسوبية" وسلوكيات "الواتس آب" المدمرة



## المحتويات

4 إنجازات المعهد

معهد الإدارة العامة يصدر  
تقريره السنوي للعام ٢٠٢٢ ..  
إنجازات مضيئة وتميز في دعم  
رؤية المملكة ٢٠٣٠



12 تقرير

«العنف الإداري»  
تكريس «المحسوبة»  
وسلوكميات «الواتس أب»  
الدمرة



20 ترند

احذر من «فليب زيرو»  
في مؤسستك وعملك  
وحياتك



24 مقال

الاحتراق الوظيفي

16 مقال

الإدارة الرشيدة  
للوقت

11 مقال

البيانات الإدارية  
في المنظمات  
الحكومية

رئيس التحرير:

أ. عبدالله بن عبدالعزيز الشاعر  
مدير عام الاتصال المؤسسي  
هاتف : ٨٢٩٧١١٧ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
Alshaera@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد  
هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

عضو هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد  
هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤  
mohameda@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. نورة بنت سعود الدوسري  
هاتف : ٤٧٤٥٧٨٥  
aldosrayn@ipa.edu.sa

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



# رأيكم.. يهمنا

فأنتم شركاؤنا في النجاح، ودائماً نعمل من  
أجلكم، وتقديم كل ما يليق بكم، في مجلة

التنمية  
**الإدارية**  
@tanmiamag

نافذتكم على عالم الإدارة والأعمال؛ لذلك نتطلع دائماً  
إلى الأفضل في موضوعاتها وتصميمها وإخراجها.  
نحن بكم ومعكم، فشاركونا بالرأي والمقترحات؛ كي  
نتطور ونكون عند حسن ظنكم ونبلي طموحاتكم.

للمشاركة في الاستبيان  
اضغط هنا



امسح الباركود



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

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

مراسلات التحرير: توجه المراسلات إلى رئيس التحرير  
أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي  
معهد الإدارة العامة  
البريد الإلكتروني للمجلة: tanmiamag@ipa.edu.sa

فاز بجائزة «براندون هول» وشهادة جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والمركز الأول في الارتباط الوظيفي

## معهد الإدارة العامة يصدر تقريره السنوي للعام 2022م .. إنجازات مضيئة وتميز في دعم رؤية المملكة 2030

# أبرز إنجازات

## المعهد خلال 2022م

♦♦ تخرج 133 خريجاً يمثلون الدفعة الأولى من الدبلوم العالي للعلوم القانونية.

♦♦ تدريب أكثر من 184 ألف متدرب وأكثر من 3000 مشارك بالحلقات التطبيقية.

♦♦ تدريب أكثر من 640 ألف متدرب في البرامج التدريبية عبر منصة إثنائي الإلكترونية

وأضاف معاليه أننا في معهد الإدارة العامة نفخر بتحقيق العديد من الجوائز، والإنجازات، والشراكات الفاعلة على مختلف الأنشطة والفعاليات، ومن أبرزها حصول المعهد على شهادة المستوى البرونزي لفئة الهيئات والمؤسسات من جائزة الملك عبدالعزيز للجودة للعام الثاني على التوالي؛ وتنظيم فعاليات مؤتمر الابتكار ومستقبل العمل الحكومي، واستضافة الاجتماع العشرين لمديري عموم معاهد الإدارة بدول مجلس التعاون الخليجي، وتحقيق المركز الأول في مؤشر الارتباط الوظيفي لفئة الجهات التعليمية، وتخرج الدفعة الأولى من برنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية بإجمالي 133 خريجاً، والحصول على جائزة "براندون هول" للتطوير القيادي (الميدالية البرونزية)، وتدريب أكثر من 184 ألف متدرب وأكثر من 3 آلاف مشارك في الحلقات التطبيقية، وتخرج أكثر من 1900 دارس من البرامج الإعدادية، وإنجاز 26 استشارة متنوعة، وإنجاز 9 أعمال علمية وإصدار 6 أعداد من مجلة الإدارة العامة، ومشاركة أكثر من 95 ألف مشارك في 11 مؤتمراً إلكترونياً، وتدريب أكثر من 640 ألف متدرب في البرامج التدريبية عبر منصة إثنائي الإلكترونية، وتحقيق أكثر من 88 ألف مشاهد للإضاءات الإثرائية بواقع 7 إضاءات من خلال منصة إثنائي الإلكترونية.

وقال: "لا شك أن هذه الإنجازات المضيئة خلال العام 2022م تأتي بفضل الاهتمام والحرص الذي يجده المعهد من الدولة، رعاها الله، كبيت خبرة وطني يحظى بالثقة على كافة المستويات: محلياً، وإقليمياً، ودولياً؛ وهو ما يمثل دافعاً للمعهد للحفاظ على هذه المكانة المرموقة، وتحقيق المزيد من الإنجازات، والتي تؤكد جودة مخرجاته، والجهود المضنية التي يبذلها كافة منسوبيه".



♦♦ معالي الدكتور بندر السجان:

نفخر بتحقيق الإنجازات والجوائز والشراكات الفاعلة وفق توجهات رؤية المملكة 2030

أصدر معهد الإدارة العامة تقرير إنجازاته السنوي لعام 2022م، والذي تضمن تحقيق عدداً من الإنجازات المهمة في كافة الأنشطة والمجالات المختلفة؛ وذلك انطلاقاً من دوره كمؤسسة رائدة في دعم التنمية الإدارية، ومساهمته في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، واستراتيجيته 2024م، سواء في نشاط التدريب، أو مجال تطوير القيادات الإدارية، أو نشاط الاستشارات والدراسات، أو جوائز التميز والفعاليات والمؤتمرات، أو مجال تحقيق التوازن بين الجنسين، أو مجال الشراكات، أو الاستدامة المالية.

وبهذه المناسبة أكد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور بندر بن أسعد السجان بأن هذه الإنجازات التي حققها المعهد خلال العام 2022م تأتي استمراراً لمسيرة العطاء والمساهمة في منظومة التنمية الشاملة التي تشهدها المملكة، في ظل قيادتنا الرشيدة، يحفظها الله، والدعم الكبير الذي توليه للمعهد وفق توجهات رؤية المملكة 2030 المباركة؛ مما مكّنه من تحقيق التميز كقيمة استراتيجية يستلهمها كمنهاج عمل في مختلف مجالاته وأنشطته وبرامجه.

تخرج الدفعة الأولى من برنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية 133 خريج



تحقيق المركز «الأول» في مؤشر الارتباط الوظيفي لفئة الجهات التعليمية



تنظيم مؤتمر الابتكار ومستقبل العمل الحكومي



تخرج أكثر من 1900 دارس من البرامج الإعدادية



إنجاز 9 أعمال علمية وإصدار 6 أعداد من مجلة الإدارة العامة



الحصول على جائزة «براندون هول» للتطوير القيادي الميدالية البرونزية



الحصول على شهادة المستوى البرونزي لفئة الهيئات والمؤسسات من جائزة الملك عبدالعزيز للجودة



استضافة الاجتماع الـ 20 لمديري عموم معاهد الإدارة بدول مجلس التعاون الخليجي



إنجاز 26 استشارة



اقتراح (٤) آليات للحد من تداعياته

# الإدارة والأعمال تحت «تأثير المتفرج»

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

عندما تقع تجاوزات أو حوادث وانتهاكات واعتداءات، ونرى المحيطين وشهود العيان يتهافتون على التقاط الصور والفيديوهات عبر جوالاتهم، سواء لبثها عبر مواقع التواصل الاجتماعي أو لتوثيقها؛ فإننا جميعاً نشعر بالغضب ونردد: هل يقتصر دور كل هؤلاء على أنهم مجرد "متفرجين"؟ هذا بالضبط ما قد يحدث في عالم الإدارة والأعمال عندما تحدث تجاوزات سلبية أو تقصير في الأداء، وفي جنبات المجتمع الوظيفي، كالمحسوبة، والتتمر، والتجاوزات المالية بجل صورها، وتجاهل بروتوكولات إجراءات السلامة في أماكن العمل، دون أن يحرك عدد لا يُستهان به ممن كانوا شهوداً عليها ساكناً، ولا يقومون بالإبلاغ عن مثل هذه الانتهاكات والاعتداءات وهذا التقصير؛ بحجة أنه ربما يتعرض أمنهم الوظيفي للخطر، ويلتمسون العذر لأنفسهم في أن يتحرك أحد غيرهم، وهو ما يسمى بـ "تأثير المتفرج" الذي نتعرف معكم عليه، وعلى أشكاله وتطبيقاته في عالم الإدارة والأعمال، ومقترحات مواجهته والحد منه، في هذا التقرير.

## ◆◆ منصة dokeos: إجراء مقابلات مع المحاليين للتقاعد وغيرهم للاستفادة من خبراتهم ومعرفة التجاوزات

أصلها في نيويورك

يشير "تأثير المتفرج Bystander Effect" -بحسب منصة dokeos الإلكترونية- إلى ميل بشري يعبر عن فشل الناس في التدخل لوقف فعل يمثل مخالفة أو سلوكيات وممارسات سلبية وضارة. وهو ما توضحه منصة The conversation الإلكترونية بأنه كلما اجتمع عدد أكبر من الأفراد في مكان واحد، كلما قلت فرصة أن يأتي أحدهم للمساعدة أو التدخل لمواجهة مثل هذا التجاوز. بينما عندما يحدث ذلك، في حالة عدم وجود أحد أو وجود عدد أقل من الناس أو الشهود؛ فمن المرجح أن يحدث مثل هذا التدخل وهذه المواجهة. لظالما ثبت أن وجود أشخاص آخرين يثير الارتباك بشأن المسؤولية؛ ولذلك فمن المفترض أن يتم توزيع مسؤولية اتخاذ الإجراءات بالتساوي بين الحاضرين.

وتجدر الإشارة إلى أن لهذا التأثير أصل مأساوي-وفقاً لما تذكره منصة dokeos- ففي نيويورك عام ١٩٦٤ تعرضت امرأة تدعى "كيثي جينوفيزي" للاعتداء من قبل أحد الأشخاص يحمل سكيناً، وهي في طريق عودتها من عملها إلى منزلها. وبالرغم من أنها طلبت المساعدة من المارة بالشارع، إلا أن أيًا منهم لم يقدم لها المساعدة أو حتى الاتصال بالشرطة؛ وترتب على ذلك وفاة "جينوفيزي".

ويبرز موقع studiosguy أن هذا الاعتداء لفت نظر كل من: "جون دارلي" و"بيب لاتاني" -من علماء النفس- فقاما بشرح وصياغة ظاهرة "تأثير المتفرج" لأول مرة عام ١٩٦٨م، بعد إجراء عدد من التجارب للتأكد منه؛ فقد أوضح أنه مع زيادة عدد الأشخاص في مثل هذه المواقف والحالات، يصبح الناس أقل احتمالاً لتقديم المساعدة أو الإبلاغ عن التقصير أو التجاوزات.

"ريتشموند" و"موريس"

ويسرد الموقع نفسه عدداً من النماذج التي تكررت للتأكيد على حدوث "تأثير المتفرج"، والتي نذكر اثنين منها للتوضيح، أولهما يتعلق بحالة فتاة تبلغ من العمر ١٥ عاماً، تعرضت للاغتصاب الوحشي والضرب المبرح على يد ١٠ رجال لمدة ساعتين ونصف الساعة، وذلك عام ٢٠٠٩م، خلال إحدى الحفلات بمدرسة "ريتشموند" الثانوية. وقد أفادت التقارير بوجود حوالي ١٠ أشخاص آخرين يقفون كالمترجمين حول مسرح الجريمة، ويقومون بالتصوير فقط باستخدام جوالاتهم، وبالرغم من تزايد عدد هؤلاء المترجمين تباعاً، إلا أن أحداً منهم لم يقم بإبلاغ الشرطة. وقد تكرر الأمر ذاته عام ٢٠١٩م مع "حاسين موريس" الطالب في المدرسة الثانوية البالغ ١٦ عاماً من العمر، والذي تعرض للطمع بالسكين على يد مجموعة من



## التنمر والمحسوبية والتمييز أمثلة صارخة في بيئات العمل

## كلما زاد عدد (المتفرجين) على التجاوزات والانتهاكات كلما قل احتمال الحد منها

المراهقين، وتوفي عقب نقله للمستشفى؛ بينما وقف المحيطون (المتفرجون) بمسرح الحادث ليلتقطوا الصور ومقاطع الفيديوها فقط.

### تحسين الأداء

وفي ضوء ذلك، فإن "تأثير المتفرج" يحدث في مجالات الإدارة والأعمال، ويكرر-ربما يوميًا- في العديد من الشركات وغيرها من الجهات والمؤسسات، حيث تقع العديد من التجاوزات السلبية والانتهاكات وقصور في الأداء. فيسلط موقع Business2Community الضوء على سيناريو واقعي ومكرر في شركات ومؤسسات عديدة، وهو أن يكون لدى المؤسسة بأكملها نفس وجهة النظر-تقريبًا- حول مجموعة الأشياء التي يجب القيام بها لتحسين الأداء. فلماذا لم يتم اعتماد هذه التغييرات على الفور؟ ووفقًا لهذا السيناريو الواقعي، يتحقق "تأثير المتفرج": إذ يلاحظ جميع العمال والموظفين نفس العلامات، ومن المحتمل أن يصلوا جميعًا إلى مجموعة الاستنتاجات ذاتها بشأن تدني الأداء، ومع ذلك فهم لا يعرضون أفكارهم ولا يتخذون أي إجراء حيال هذا الأمر؛ وهو ما يمكن تفسيره في ضوء افتراض أساسي لديهم بأن اتخاذ الإجراءات أو اتخاذ القرارات هو مسؤولية شخص آخر.

### "المتفرجون" وتجاوزات إدارية

كذلك تسلط منصة dokeos الضوء على "تأثير المتفرج" في مكان العمل، فتشير إلى أنه لسوء الحظ، لا يقتصر هذا التأثير على الأشخاص الذين يشهدون جريمة تحدث في الشوارع. إذ هناك حالات لا حصر لها للموظفين الذين يشهدون مخالفات في مكان العمل ويختارون التزام الصمت، وهو ما يُعرف أيضًا باسم التواطؤ في مكان العمل. والذي يتمثل على سبيل المثال-لا الحصر- في كل من: المحسوبية، والتنمر والتحرش، والتمييز الصارخ، والمخالفات والتجاوزات المالية وسرقة أموال الشركة، والاعتداء على مواردها الأخرى، وتجاهل بروتوكولات وتطبيق إجراءات السلامة. وبصرف النظر عما ورد أعلاه، تنقل dokeos أن إدارة الصحة والسلامة في المملكة المتحدة أبلغت عن ٧٢٩ ألف حادثة من

المضايقات/التنمر في مكان العمل في عام ٢٠١٩م، والتي أدت إلى العنف الجسدي، بدون ما يفيد بتدخل شهود عيان (متفرجين). وفيما يتعلق بتطبيقات "تأثير المتفرج" في المجتمع الوظيفي، تذكر المنصة أنه قد يتردد الموظفون في التحدث أو التصرف حيال هذه التجاوزات والانتهاكات الإدارية والوظيفية؛ ربما لنفس الأسباب، مثل أن يشهد شخص ما وقوع انتهاكات تصل لحد الجرائم أو تقصير في مكان العمل، وبالمثل فإنهم قد يخشون أن يؤدي التورط إلى تعريض أمنهم الوظيفي للخطر. كما تلفت المنصة إلى أن بعض الموظفين ينظرون إلى مثل هذه الأحداث والتجاوزات والاعتداءات- في أغلب الأحيان- على أنها ربما أصبحت شبه عادية. وفي بعض الحالات، قد يكون هناك-أيضًا-نقص في التدريب والتأهيل اللازم الذي يحدد الخطوات التي يجب اتخاذها حال وقوع مثل هذه الأحداث السلبية.

### أهمية التدريب

ويتطرق موقع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا mitsloan.mit.edu الأكاديمي والمعني بالمجال الإداري إلى أهمية ودور التدريب في الحد من "تأثير المتفرج"، مؤكدًا أن تدريب المديرين على كيفية الاستماع إلى الموظفين الذين قد يكونوا شهودًا على تجاوزات معينة (المتفرجين)، لا يقل أهمية عن تدريب الأقران والمارة-في الشارع الذين يكونون شهودًا على وقوع أحداث عنف أو جرائم أو مواقف طارئة-على كيفية تقديم المساعدة. فعلى سبيل المثال، إذا جاء إليك موظف-بصفتك مديرًا-وقال إنه يريد إخبارك بشأن شخص يرتاب في تصرفاته بالمؤسسة، أو إن أحدهم يكتب تقارير احتيالية في عمله، فهذه النوعية من الملاحظات يجب التدريب عليها وكيفية التعاطي معها، سواء بالإبلاغ عنها من قِبَل الموظفين (المتفرجين)، أو الاستماع إليها من جانب المديرين، والإدارة العليا.

### 4 آليات مقترحة

وتؤكد منصة dokeos أن الموظف المثالي لا يؤدي فقط عملاً جيدًا، ولكنه يفعل الشيء الصحيح أيضًا من الناحية الأخلاقية.

## صياغة موثيق أخلاقية وظيفية ملزمة لحماية المبلغين وتشجيع غيرهم من «المتفرجين»

ومع ذلك، فمن المفهوم لماذا يختار بعض الموظفين عدم التدخل؟ حيث إنه من وجهة نظر "تأثير المتفرج"، هناك مكون نفسي كبير يمنع الناس من المبادرة والإقدام على اتخاذ مواقف وردود أفعال إيجابية. ولذلك فإن المنصة تقترح فيما يلي ٤ آليات يمكن من خلالها تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن أي مخالفات في بيئة العمل أو مواجهتها؛ للحد من هذا التأثير، وهي:

- ١- الإبلاغ عن التجاوزات والانتهاكات الإدارية والوظيفية دون الكشف عن هوية الموظفين، وإتاحة خط ساخن يحقق هذا الغرض.
- ٢- إجراء مقابلات قبل ترك الوظيفة أو التقاعد: وذلك مع الموظفين الذين يغادرون الشركة أو الجهة، والاستفسار عما إذا كانوا قد شهدوا أي مخالفات خلال فترة خدمتهم الوظيفية. فإذا أجابوا بالإيجاب، فيجب طرح أسئلة للمتابعة. ومن الضروري طرح الأسئلة عن العوامل التي يجب أن تكون موجودة لحثهم على اتخاذ

الإجراءات اللازمة: فقد يكون الموظفون المغادرون أكثر ميلًا إلى أن يكونوا صادقين بشأن ما شاهدوه خلال فترة خدمتهم، لأنه- غالبًا-لم يعد هناك داع لتعرضهم للتكيل والاضطهاد الوظيفي.

٣- الالتزام بتطبيق سياسة عدم التكيل أو الانتقام: من المهم تضمين موثيق العمل في الشركة بنودًا تحمي الموظفين من أي أعمال انتقامية من قِبَل الإدارة، من خلال تحديد سياسات منضبطة تحمي المبلغين عن المخالفات. على سبيل المثال، يمكن تضمينها بنودًا ينص على أن أي إجراءات تأديبية من قبل كبار المسؤولين ستتم مراجعتها وربما إلغاؤها.

٤- إتاحة وسائل وأساليب متعددة للإبلاغ عن التجاوزات: فقد لا يشعر بعض الموظفين بالراحة تجاه وسائل معينة للإبلاغ، فمثلًا قد يخشون إمكانية التعرف على صوتهم من خلال الإبلاغ عبر الاتصالات الهاتفية. كذلك قد يشعرون أنه يمكن تتبع بريدهم الإلكتروني إذا تم اختراق حساب الشركة. وتقترح المنصة في هذا الشأن، إتاحة وسائل مختلفة للموظفين لإعداد تقرير، والتي يمكن أن تشمل: رسائل البريد الإلكتروني الخاصة، تخصيص خط ساخن للمبلغين، والبريد التقليدي، والرسائل الخاصة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وصندوق الاقتراحات والتعليقات والشكاوى بجهة العمل، واللقاء المباشر مع جهة الإدارة عبر سياسة الباب المفتوح.

## البيانات الإدارية في المنظمات الحكومية

ازداد استخدام الباحثين والمنظمات الحكومية للبيانات الإدارية؛ لفهم آليات تنفيذ الخدمات والبرامج التي تقدمها هذه المنظمات، وازداد الاهتمام والدور الذي تلعبه؛ لعدة عوامل أهمها: وجود أدوات تحليل بيانات أكثر قوة وأسهل من حيث إمكانية الوصول إليها، واستخدام أدوات صنع القرار التي تعتمد على البيانات في إدارة البرامج والخدمات، ويعتمد الزخم وراء استخدام المزيد من البيانات الإدارية على الأعمال الحديثة المعنية بفهم آليات السياسة العامة على نحو أفضل. ويلاحظ أن من أهم العوائق المتعلقة بمساهمة البيانات في عمليات صنع القرارات، القيود التي تمنع الاستدلال الصحيح، وذلك لأسباب مختلفة أهمها:

- ألا تسفر أنظمة البيانات التي لم يتم تصميمها في البداية لغرض قياس الأداء عن بيانات إدارية تحتوي على معلومات دقيقة حول الأهداف الرئيسية للأداء أو النتائج.
- قد لا يتم التحقق من المعلومات الموجودة في ملفات البيانات الإدارية بانتظام للتأكد من دقتها أو اتساقها.
- قيود تتعلق بمجموعات وفترات محددة.

### عقبات وتساؤلات

ويبدو أن العقبات التي تعترض استخدام البيانات من خلال مشاركة هذه البيانات للاستفادة منها للتوصل إلى حلول قابلة للتطبيق تنعكس على وضع السياسات، وهناك الكثير من الحالات التي تدل على وجود قيود عليها أو استخدامها داخل المنظمات العامة، وأحياناً لا تقوم هذه المنظمات بمشاركة البيانات بسهولة؛ وربما يعود ذلك إلى عوامل: الخصوصية والأمان، وغياب المعرفة مما يؤدي إلى تعقيد عمليات ربط ملفات البيانات داخل المنظمة نفسها.

وقد يكون تحليل البيانات الإدارية أمراً مرهقاً، ويتطلب أعداداً كبيراً قبل أن تكون جاهزة للبحث، ويمكن أن تكون طريقة جمع البيانات غير واضحة بشكل جيد.

ويبرز بشكل واضح التساؤلات التالية: ما التحديات التي تواجه ربط البيانات الإدارية والتوفيق بينها؟ واستراتيجيات التعامل مع هذه التحديات؟ وكيفية إنشاء شراكات بين مسؤولي البيانات والمستخدمين؟ وكيفية بناء تعاون بين الباحثين ومسؤولي المنظمات العامة على المستوى الدولي أو المحلي لضمان أن هذه البيانات التي يتم جمعها مفيدة لمقدمي البيانات والباحثين؟

### تطبيقات وتحديات

ويبرز من بين أهم تطبيقات البيانات الإدارية أنها عادة ما تكون لأغراض التقارير الإلزامية والدورية، وإدارة الأداء، ومراقبة الجودة، إضافة إلى التقارير المقررة من جانب الحكومة، وقد تستخدم بعض المنظمات بيانات لإكمال التقارير المطلوبة للحكومة، وتقارير مخصصة لبعض المنظمات التنفيذية أو التشريعية.

وهناك العديد من التحديات التي تعوق تعزيز القدرة على استخدام البيانات وتحليلها، وتتمثل في الآتي:

- 1- وجود تباين واضح في توفير الموظفين للمنظمات العامة والقدرة التحليلية التي تتمتع بها، وقد يكون هؤلاء عبارة عن فرق صغيرة تتناول قضايا بحثية، وبناء قواعد بيانات، وتصميم قياسات الأداء ولديها الخبرة والأدوات اللازمة لاستخدام التقنيات الإحصائية المتقدمة لتقييم نتائج البرامج.
- 2- وقد يقوم بعض الإداريين بإعداد التقارير أو تحليل البيانات الخاصة بهم؛ اعتماداً على مهاراتهم أو ميولهم الشخصية.
- 3- وربما تفتقر بعض المنظمات العامة إلى موظفين مختصين بإدارة البيانات وحفظها؛ مما يؤدي إلى أن يتحمل كاهلها موظفو تقنية المعلومات الذين يدعمون جميع إدارات المنظمات العديدة؛ مما يؤدي إلى أن تكون هذه البيانات عرضة إلى أن تصبح ثانوية وغير مهمة لموظفي المنظمة.
- 4- ويوجد تباين واضح في رغبة الحكومات في دعم القدرات التحليلية مع مرور الوقت، إلا أنه من الملاحظ ازدياد قدرة بعض الموظفين التحليلية في الآونة الأخيرة؛ مما يتسق مع زيادة استخدام البيانات الإدارية، إضافة إلى وجود تحديات تتعلق في تعيين الموظفين المؤهلين ذوي المهارات الملائمة.

### انخفاض والتزام

ويلاحظ الاتجاه في السنوات الأخيرة إلى وجود بعض الانخفاض في قدرة المنظمات العامة على تحليل البيانات؛ بسبب تقليل الموازنات ونقص عدد الموظفين مما يجعلها في موقف صعب من ناحية الوفاء باحتياجات إعداد التقارير فيها، وعدم القدرة على أداء العمل بالاحتياجات التحليلية المتقدمة. لذلك لا بد من وجود التزام مالي وإداري ثابت من جانب الحكومة؛ للحفاظ على البيانات الإدارية أو نشرها، ولا يمكن التعامل معها عرضاً؛ نتيجة عدم الالتزام المالي غير المستمر من جانب الإدارة المالية أو التنفيذية مما يفقدها فعاليتها بدرجة كبيرة، وربما تتدهور جودتها إذا لم يكن تحليل البيانات مستمراً.



# 5

## نصائح

### للإجابة عن السؤال المهم والمخرج لماذا تركت وظيفتك السابقة؟

اظهر لهم رضاك عن نجاحاتك الوظيفية السابقة، وراغبتك في تحقيق المزيد.

تحدث عن رغبتك في تعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة.

تجنب الحديث بسوء عن جهة عملك السابقة، أو مدراءك، أو زملاء العمل السابقين.

ركز على تغيير مهامك الوظيفية، وطموحك إلى تغيير مسارك الوظيفي.

وضح الأسباب العائلية-إن وُجدت-دون الخوض في التفاصيل.

يقتل الإبداع ويطرد الكفاءات ويضعف المبادرة

# «العنف الإداري» تكريس «المحسوبة» وسلوكيات «الواتس أب» المدمرة

« من مظاهر العنف الوظيفي  
عدم توفير موقف سيارة مناسب  
والمنع من مقابلة المسؤؤل وترك  
الموظف يتسول مستحقاته

توتر اداري

وكما يقال أن هناك عنفاً أسرياً أو اجتماعياً أو مدرسياً؛ يوجد أيضاً عنف إداري، وهو عنف يتسم بصفات الفطرسة، والمماطلة، والنظرة المتعالية لمدير الإدارة ضد الموظفين، وفي تطبيقه الأنظمة واللوائح يحذافيرها دون مراعاة للأعدار، وحقوق وظروف العاملين الإنسانية، ويمكن القول إن هذا النوع من المدراء يحول إدارته إلى توتر، وانضباط مبالغ فيه، وقلما تجد هذا المدير يبتسم مع موظفيه.

نتائج

والعمل وسط هذه البيئة المشبعة بالعنف سواءً بالقرارات التعسفية أو الكلمات القاسية، وعدم المرونة في العمل تنتج العديد من السلبيات منها:

- قلة الإنتاجية.
- قتل الإبداع والتطوير في العمل.
- هروب الكفاءات إلى أقسام وإدارات أخرى.
- قتل روح المبادرة وتقديم المقترحات.

وفي مثل هذه الإدارة المتسمة بالعنف تُصادر حقوق الموظف؛ فلا ترقيات، ولا حوافز، ولا دورات تدريبية، والأجواء السلبية تحيط بالجميع.

التحطيم

ويعد "العنف" المعنوي من أكثر أشكال العنف ممارسة في العمل تعقيداً، وذلك بسبب صعوبة إثباته أو توثيقه، فغالباً ما يمارس على موظف أو موظفة من درجة وظيفية أدنى؛ بهدف التحطيم المعنوي، وعدم إشعار الموظف بالرضا عن عمله، وعدم تقدير جهوده، كما أن هناك إشارات أخرى تُشكل نوعاً من العنف، وتحدث شفهيًا، مثل توجيه الكلام المسيء للموظف، واستخدام العبارات القاسية معه، وإحراجه أمام زملائه.

التقد والمهنية

ويرى خبراء الإدارة أن "العنف" غالباً هو ما يتم توجيه نقد للموظف بشكل يتخطى المهنية كأن ينتقد المدير الموظف بالقول له "أنت لا تصلح للقيام بالوظيفة"، بدلاً من التوجيه والإشارة إلى موقع الخطأ الذي ارتكبه الموظف والطلب منه تحسين أداء معين، وهذه الإشارات للعنف المعنوي تسحب أيضاً على نوع آخر من الممارسات، مثل الطلب من الموظف بشكل متكرر القيام بمهمة معينة عند قرب انتهاء ساعات الدوام الرسمية أو بعد الدوام، وفي أيام العطل من دون تعويض عن ساعات العمل الإضافية.

يواجه العديد من الموظفين -رجال ونساء- ممارسات سلوكية، ولفظية، وتنظيمية تؤثر على راحتهم في مكان العمل، يطلق عليها الخبراء في أحيان كثيرة "العنف الوظيفي"، والذي يتفرع إلى أشكال منها العنف المعنوي، والسلوكي، والإداري، والتنظيمي، وغالباً ما تكون إنتاجية الفرد مرتبطة بمدى ارتياحه لبيئة العمل التي يتواجد فيها، وخلوها من العنف الإداري، ولعل بيئة العمل السليمة تتطلب وجود عناصر أساسية كالحماية والأمن الوظيفي، والتقدير المعنوي والمادي، والراحة الجسدية والنفسية.





## 7 أمور عليك تجنب القيام بها حتى في الاجتماعات «عن بُعد»



إطالة الحديث



التشتت والشرود



القدوم متأخراً



عدم الاستعداد الجيد



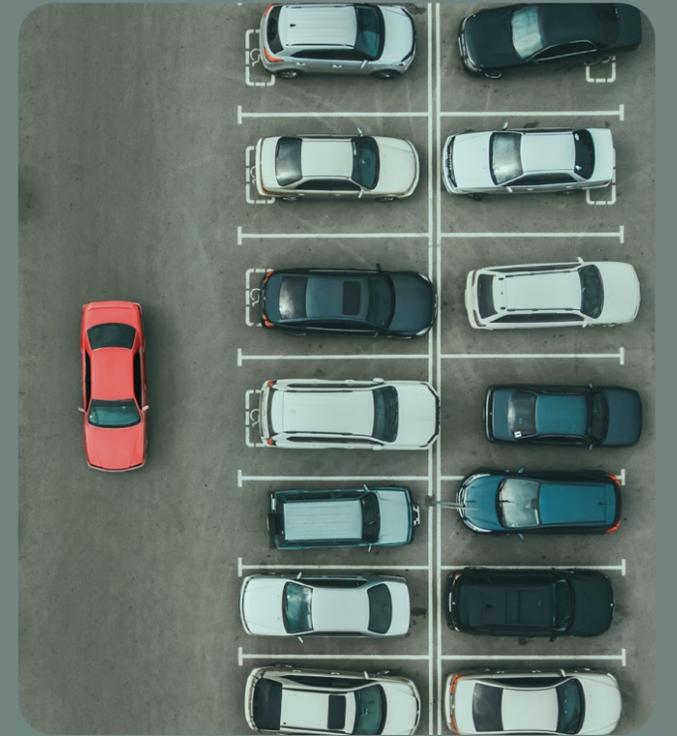
تكرار كلام الآخرين

SORRY

اختلاق الأعذار عن كل سؤال



الجلوس بتراخ «التهدل والتثاؤب»



## «العمل في إدارة «عنيفة» يُصدر حقوق الموظف في الترقيات والحوافز والدورات التدريبية ويعزز الإهمال واللامبالاة»

### بداية الدوام

أصحاب الولاء والخضوع الشخصي، وتجاهل أهل الأمانة والقوة والتمكن، وعدم توفير وسائل الراحة والإنتاج له والتأمين الطبي المناسب، وتجريده من عوامل نجاحه المهني، ثم تحميله أسباب انخفاض أداء المنظمة.

ويرى البعض من المتخصصين أن من أساليب العنف أيضاً الفرض على الموظف بداية الدوام في وقت مبكر جداً من الصباح، وامتداد ساعات الدوام إلى ١٠ ساعات متواصلة، وتكليفه بأعمال ذات خطر مرتفع دون بدل، وعدم احترام الأوقات المخصصة لراحته، والإمعان في إرهاقه بدنياً ونفسياً، والتأثير سلباً على أدائه ومزاجه.

### قروبات «الواتس آب»

وهناك بعض الممارسات السلبية خطيرة ومدمرة لتفسيه الموظفين كسلوكيات قروبات «الواتس آب» الخاصة بالعمل، فبعض المدراء يمارسون في تلك «القروبات» عنفاً لفظياً تجاه بعض الموظفين، ويقلل من قيمة الموظف في حال أخطأ عند إنجاز عمل معين، وبعضهم يتهم ويسخر من الموظف أمام زملائه الآخرين في تلك المجموعات، وقد يكون هذا طبع بعض المدراء ولا يقصدون جرح مشاعر الآخرين، و لكن علينا ألا نستهن بمثل هذه التصرفات الإدارية «العنيفة» لأن مثل هذه السلوكيات لها آثار سلبية خطيرة على الإنتاجية، وطبيعة العمل في المنظمات المختلفة، وتداعيات اقتصادية واجتماعية مدمرة.

### سلوكي ولفظي

ومن الملاحظ في بعض منظمات العمل انتشار ثقافة العنف السلوكي، واللفظي وحتى الجسدي بشكل عام، والتهر الإنسان التي يتعرض لها كثير من الموظفين والموظفات بشكل تلقائي خلال يومهم الوظيفي، ومنها تأخير حقوقهم وتجاهل مطالباتهم، والمماطلة في تحسين أوضاعهم بشكل متعمد، والتمييز بينهم على معايير غير صحيحة، و«التحيز»، والإهمال.

### مظاهر وممارسات

ومن مظاهر العنف الوظيفي تجاه الموظفين، على سبيل المثال عدم توفير موقف مناسب لسيارته، وتركه يعاني يومياً للحصول على موقف مناسب، ومنعه من مقابلة المسؤول الكبير في منظمته بحجة انشغاله، وتركه يدور بين الإدارات يتسول حقوقه ويستجدي مستحقاته النظامية، إضافة إلى تخويفه على مستقبله ومستقبل أولاده بعد تقاعده، وتكريس ثقافة «المحسوبية» في المنظمة بأفضلية

## الإدارة الرشيقة للوقت

الوقت مهم جدا في حياة الإنسان، ولعظمته فقد أقسم الله تعالى به في العديد من الآيات الكريمة ولذا يجب أن لا يضيع سدى، فقد ورد في الصحيح عن رسولنا محمد ﷺ أنه قال: من قال سبحان الله وبحمده غُرِسَتْ له نخلة في الجنة. فقول سبحان الله وبحمده يحتاج أقل من ثلاث ثوان لتغرس لك فيها نخلة في الجنة. ومن هنا تتجلى أهمية الوقت.

أما إدارة الوقت برشاقة فتعني الطريقة التي تنظم بها الأعمال والمهام الخاصة بك لتحديد الأولويات في جدول أعمالك اليومي أو الأسبوعي. وبشكل عام فإن إدارة الوقت يمكن أن تكون عادة والعادة هي شيء مكتسب نتيجة استمرارية ممارسة الأفعال نفسها بطريقة عفوية ولا إرادية فكل واحد منا لديه عادات يمارسها في نفس الوقت كل يوم. فالعادات إما أن تكون جيدة ومفيدة وإما أن تكون غير مفيدة وإذا لم تكن هذه العادات مفيدة، فإننا نميل إلى تكرارها على أي حال، ويمكن أن تكون عبئاً كبيراً في حياتنا. لذا، فإن الطريقة التي نتعامل بها مع إدارة الوقت يمكن أن تزيد أو تقلل من معدل الإنجاز.

وحتى يكون هناك استغلال أمثل للوقت، دون أن يكون هناك هدر، يمكن تقسيم الأعمال والمهام إلى مجموعة قوائم في أعمدة خاصة بها كما يلي:

DONE TASKS الأعمال التي تم الانتهاء منها	TASKS IN PROGRESS قائمة الأعمال قيد الإنجاز	WEEKLY TASKS قائمة الأعمال الأسبوعية	ALL TASKS قائمة جميع الأعمال

**أولاً: (قائمة جميع الأعمال):** يجب أن يكون هناك قائمة لتوثيق جميع الأعمال والمهام التي يجب القيام بها خلال فترة معينة حسب نوع الخطة ويمكن توثيق جميع الأعمال الشهرية أو السنوية في هذه القائمة. وبشكل عام تعتبر هذه القائمة ديناميكية، بحيث يمكن إضافة أو حذف أي عمل أو مهمة منها في أي وقت عند الحاجة. والغاية الرئيسية من توثيق جميع الأعمال هي أن الانسان بطبيعته ينسى الأعمال أو المهام، ما لم يتم تخطيط وإنشاء قوائم المهام واستخدام أدوات الذاكرة، مثل التقويمات والملاحظات. ومن هنا فإن توثيق جميع الأعمال في عمود واحد عند نشأتها يعتبر شيء مهم للغاية. كما أنه يمكن استخدام الملاحظات اللاصقة لتوثيق المهام في هذه القائمة كما يظهر في الشكل أعلاه.

**ثانياً: (قائمة الأعمال الأسبوعية):** يمكن تقسيم وترتيب المهام والأعمال التي تم توثيقها في قائمة الأعمال لتنفيذها على مراحل، ويفضل تقسيمها ليطم إنجازها بشكل أسبوعي؛ حيث أن هذا التقسيم يعد عنصراً مهماً من عناصر العادة الثالثة من العادات السبعة للناس الأكثر فاعلية وهي عادة ترتيب الأولويات. ويتم ترتيب الأولويات لهذه الأعمال حسب أهميتها فالأعمال المهمة يكون لها أولوية عالية وهنا يمكن استخدام مصفوفة الأولويات للكاتب والمؤلف الأمريكي (دوايت أيزنهاور) في ترتيب الأعمال حيث، يجب التركيز على تنفيذ الأعمال أو المهام الأكثر أهمية في هذه القائمة. وبشكل عام الأعمال والمهام الأكثر أهمية هي الأعمال التي من

شأنها أن تضيف قيمة أعلى مقارنة بالمهام الأخرى. وهناك العديد من التقنيات الأخرى التي يمكن استخدامها لترتيب الأولويات ومنها تقنية موسكو والتي يفضل استخدامها لترتيب الأعمال حسب أهميتها كما يظهر بالجدول الآتي:

فبعض الأعمال يجب القيام بها وتكون لها أولوية عالية وتدرج تحت الأعمال التي يجب القيام بها، وهناك أعمال أقل أهمية ولكن ينبغي القيام بها ويمكن إدراجها تحت قائمة الأعمال التي ينبغي القيام بها ولا يكون لها أولوية، مقارنة بالأعمال التي يجب القيام بها، إضافة إلى ذلك يمكن أن يكون هناك أعمال يمكن القيام بها لاحقاً في حال وجود وقت إضافي وأخيراً بعض الأعمال لا يجب القيام بها نهائياً وتكون من ضمن قائمة الأعمال التي لا يجب القيام بها.

طريقة موسكو لترتيب الأولويات MoSCoW Prioritization Method		
<b>Must have/do</b>	أعمال بالغة الأهمية ويجب القيام بها وإعطائها أولوية عالية	<b>أعمال يجب القيام بها</b>
<b>Should have/do</b>	أعمال مهمة وينبغي القيام بها وإعطائها أولوية بعد الأعمال التي يجب القيام بها.	<b>أعمال ينبغي القيام بها</b>
<b>Could have/do</b>	أعمال إضافية يمكن القيام بها في حال كان هناك وقت بعد الانتهاء من الأعمال التي يجب أو ينبغي القيام بها.	<b>أعمال يمكن القيام بها</b>
<b>Won't have/do</b>	أعمال لا تضيف أي فائدة ولا تحقق أي قيمة وتعتبر مضنية للوقت ويجب التخلص من هذه الأعمال	<b>أعمال لا يجب القيام بها</b>

أيضا هناك تقنيات أخرى لترتيب الأعمال ومنها التصويت عندما يعتمد تنفيذ المهام على أكثر من شخص في فريق عمل واحد.

**ثالثاً (قائمة الأعمال قيد الإنجاز):** يتم نقل الأعمال من قائمة الأعمال الأسبوعية إلى قائمة الأعمال قيد الإنجاز حسب أهميتها وفي هذه القائمة يجب الحد من تعدد المهام حيث يمكن الاستفادة من قانون اسمه (Little's Law) والذي أثبت أن الحد من العمل قيد الإنجاز أو الحد من تعدد المهام يساعد بشكل كبير على إنجاز الأعمال بشكل أسرع إضافة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في تنفيذ المهام.

وبشكل عام فإن تخصيص وقت محدد لمهمة واحدة أو مهمتين يساعد بشكل كبير على زيادة مستوى التركيز وبالتالي الانتهاء من المهمة بأسرع وقت ممكن والانتقال للمهمة التي تليها حتى تتمكن من إنجاز جميع المهام.

**رابعاً (الأعمال التي تم الانتهاء منها):** في هذه القائمة يتم نقل الأعمال التي تم الانتهاء منها وحققت مفهوم Done بمعنى أنه تم تحقيق الأهداف من العمل قيد الإنجاز بما يتناسب مع الاحتياجات، وفي حال كان العمل فردياً فيجب أن يقوم كل شخص بتعريف واضح للعمل المنجز وبمعنى آخر العمل الذي تم إنجازه هو العمل الذي أدى إلى تلبية احتياجاتك أو احتياجات العميل من الأعمال أو المهام التي تم تحديدها مسبقاً في قائمة جميع المنتجات.

لتطبيق ما ذكر أعلاه يمكن استخدام اللوح والملاحظات اللاصقة بكل سهولة كما يمكن أيضاً استخدام بعض تطبيقات الهواتف الذكية ومنها تطبيق لوح كانبان Kanban-Board أو تطبيق To Do List أو تطبيق Any.do

حيث يمكن استخدام هذه التطبيقات لتوزيع المهام وإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية. تأسيساً على ما سبق ذكره تتضح أهمية إدارة الوقت وضرورة استخدام استراتيجيات محددة والالتزام بها لتنظيم الوقت والإفادة منه حتى تتمكن من العيش بهدوء، والبعد عن التوتر والانفعال مما يعكس إيجاباً على صحتنا بشكل خاص وعلى أدائنا بشكل عام.

تسلط الضوء على الممكّنات والتحديات في القطاع العام

## دراسة سعودية توصي بالتدريب المتخصص للقادة والموظفين لابتكار نماذج الأعمال



الابتكار هو فرس الرهان الذي تعتمد عليه المنظمات المختلفة، ولا سيما في القطاع العام؛ كي تحظى بميزات تنافسية بين غيرها، وترفع من جودة أدائها، وتتمكن من خلاله من تصميم وبناء نماذج أعمال على قدر كبير من الكفاءة والفاعلية، وإحداث تغييرات إبداعية وجوهرية للعناصر الرئيسية لهذه النماذج التي تربط هذه العناصر، وتؤدي في النهاية إلى خلق قيمة مضافة لها. وينظر الخبراء والأكاديميون لابتكار نماذج الأعمال كموضوع حديث نسبياً، وذي علاقة وثيقة بكل من العمليات والإجراءات. كما أن نجاح تطبيقه من عدمه يتعلق بما يحيط بهذا الابتكار من ممكّنات وتحديات، والتي أثارت انتباه واهتمام أ.د. جعفر بن أحمد العلوّان الذي قرر أن يستكشفها عبر هذه الدراسة التي أجراها على القطاع العام، ونشرتها مجلة "الإدارة العامة" الصادرة عن معهد الإدارة العامة، والتي نستعرضها معكم في هذا العدد من مجلتكم "التنمية الإدارية".

## قاسم مشترك في نجاح وتميز الأجهزة الحكومية الفنلندية وشركات «بوينج» و«جنرال إلكتريك»

### ضغوط وحلول وتميز

تبرز أهمية ابتكار نماذج الأعمال للقطاع العام أكثر من غيره؛ نظراً لكثرة الضغوط التي يواجهها، وبصفة خاصة الاقتصادية والاجتماعية، كزيادة الضغط على الإنفاق العام، وغيرها، والتي تفرض عليه زيادة الإنتاجية والجودة، إضافة إلى تحسين الكفاءة والفاعلية. لذلك فإن هناك حاجة إلى وجهات نظر ابتكارية ومختلفة، كتطوير مجموعة جديدة من هياكل التمويل وآليات الحوكمة والأشكال التنظيمية ومناهج المساءلة التي يمكن أن تدعم الوصول إلى حلول جديدة ومبتكرة لمعالجة القضايا المعقدة في هذا القطاع.

وقد أسهم ابتكار هذه النماذج في تغيير القواعد الأساسية للأعمال في الكثير من المنظمات التي تمكنت من خلال تطبيقها في تحقيق النجاح والتميز وخلق قيمة مضافة لها، كالأجهزة الحكومية الفنلندية، والعديد من الشركات في القطاع الخاص، مثل "بوينج"، و"IBM"، و"جنرال إلكتريك"، وجميعها -سواء الحكومية أو الخاصة- تميزت في ممارسة أعمالها.

### اختلافات ومنافع

وتتناول الدراسة في إطارها النظري ٢ نقاط مهمة. فتسلط الضوء في أولها على الابتكار في القطاع العام، من خلال استعراض بعض تعريفاته، والتي يبرز منها بعدان رئيسيان للابتكار وهما: حداثة الأفكار، وتبنيها. ويؤكد د. جعفر العلوّان أن هناك اختلافاً في تطبيق الابتكار بين كل من القطاعين العام والخاص؛ بسبب اختلاف الهيكل المؤسسي وأدوار كل منهما، فالربحية والتنافسية هما الدافع بالقطاع الخاص، بينما القدرة على حل المشكلات والمساهمة في تطوير الخدمات هي الدافع الأساسي بالقطاع العام. كذلك يستعرض الباحث المنافع المباشرة وغير المباشرة للابتكار في القطاع العام، فالمباشرة كإيجاد مصادر جديدة للإيرادات، وتقليل التكاليف، ونمو الإنتاجية للقطاع العام، ومثل ابتكار خدمات حكومية جديدة. أما غير المباشرة، فمثل التأثير الإيجابي على كل من يعتمد على القطاع العام، كالقطاع الخاص، والقطاع غير الربحي، والمواطنين. وتدور النقطة الثانية من الإطار النظري حول ماهية نماذج الأعمال

## اختلاف تطبيق الابتكار بين القطاعين العام والخاص بسبب اختلاف أدوارهما والهيكل المؤسسي

وأهميتها، حيث يتم ربط هذا المصطلح -غالباً- بإدارة التقنية والابتكار والأعمال الإلكترونية والاستراتيجيات، وعلاقتها بكل من: خلق القيم، والميزة التنافسية، وأداء المنظمات. بينما تنطرق النقطة الثالثة إلى ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام، وهو ما سبق الإشارة إليه.

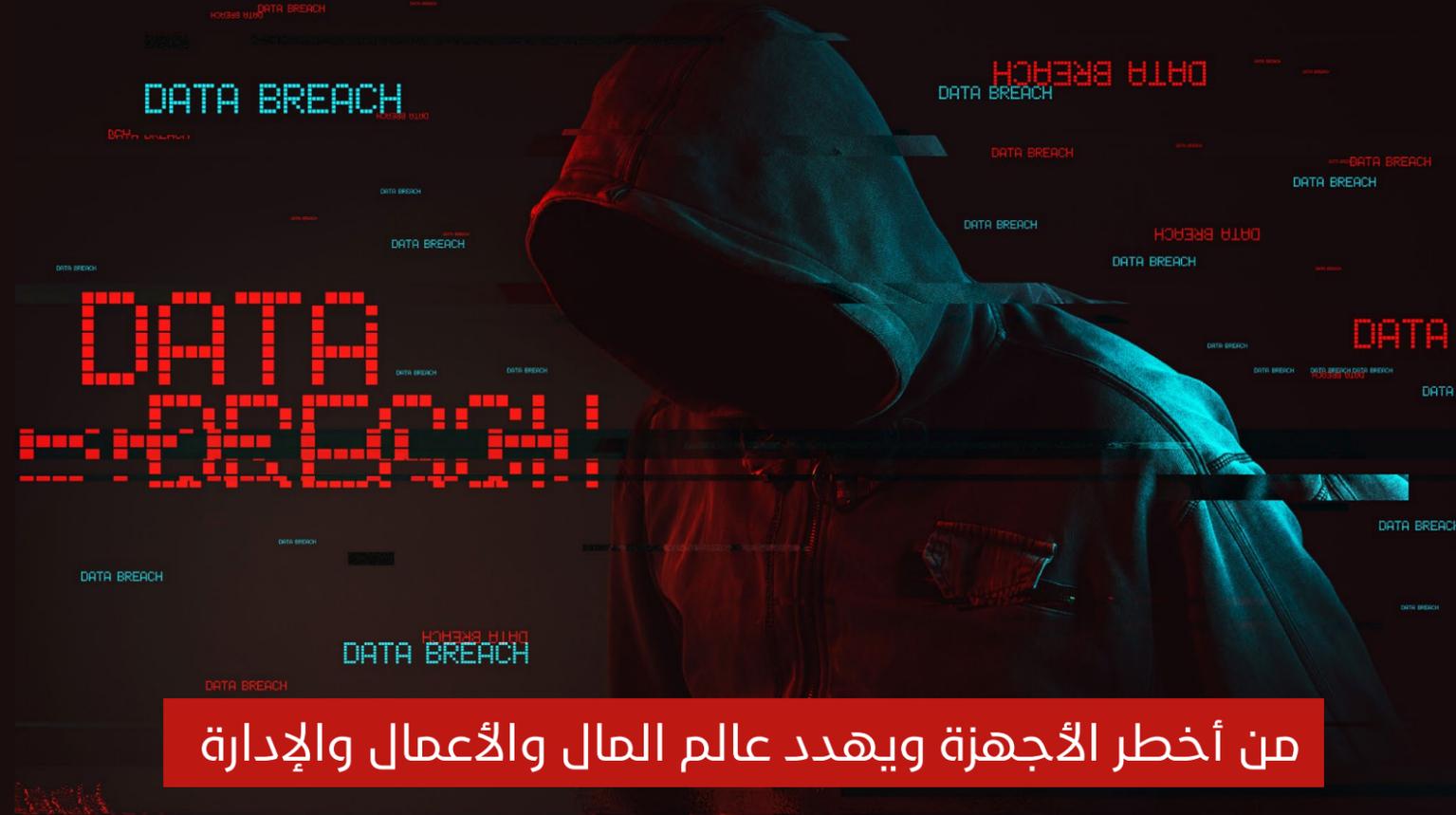
### ٣ ممكّنات ونوعان من التحديات

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، فقد تم تصنيف ممكّنات نماذج الأعمال في القطاع العام إلى ٢ محاور كالتالي: أولها الممكّنات الاستشرافية، والتي من بينها القدرات الديناميكية، والحساسية الاستراتيجية، والتعلم الذاتي. والمحور الثاني هو ممكّنات التحول الرقمي، والتي ينتمي إليها القيادة الرقمية، والكفاءات الابتكارية، والبنى التحتية، والمواءمة الابتكارية. أما المحور الثالث فهو الممكّنات التنظيمية، وتتضمن التزام ودعم الإدارة العليا، والموارد والتمويل، والمشاركة، والهيكل التنظيمي.

كما خلصت الدراسة في نتائجها إلى تصنيف تحديات ابتكار تلك النماذج إلى نوعين: أولهما التحديات ذات العلاقة بالوظائف الاستشرافية، كاتصافها بأنها عمل غير مؤسسي، ومحدودية القدرات الاستشرافية للقياديين، وقلة الوعي بهذه الوظائف، وضعف التدريب المتعلق بالاستشراف والمقدم للموظفين. أما النوع الثاني من التحديات فهي المتعلقة بنماذج الأعمال، مثل التعقيد، والمنطق السائد في المنظمة، وإدارة الشركاء، وإدارة منهج التنفيذ.

### التدريب للقادة والموظفين

وفي ضوء نتائج الدراسة؛ يوصي الباحث بأنه لا يُنصح بتوفير ممكّنات ابتكار نماذج الأعمال أو معالجة تحدياتها بشكل منفرد، بل العمل عليها ضمن منظومة واحدة، من خلال عدة طرق، كأن تتضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة العمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة. كذلك العمل على دعم الفكر الاستشرافي والسياسة المنفتحة مع الشركاء والتفكير خارج الصندوق. كما ينبغي رفع الكفاءات الابتكارية وبالأخص القدرات الاستشرافية للقادة والموظفين من خلال التدريب المتخصص واستقطاب الخبراء في هذا المجال؛ إن لزم الأمر.



من أخطر الأجهزة ويهدد عالم المال والأعمال والإدارة

## احذر من «فليب زيرو» في مؤسساتك وعملك وحياتك

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

جهاز Flipper Zero يصنفه العديد من الخبراء والمتخصصون ومشاهير مواقع التواصل الاجتماعي باعتباره من أخطر الأجهزة في العالم؛ هو قادر على التسلل أو "تهكير" واختراق كافة بياناتك بالجوالاات المختلفة، سواء كانت أندرويد، أو أي أو إس، إضافة إلى بيانات بطاقتك البنكية المختلفة المستخدمة في عمليات الشراء والسحب والإيداع، والبيانات الموجودة على أي حاسب آلي، ويستطيع اختراق نظام الحماية والأمان الخاص بأي سيارة-مهما كانت قوة حمايتها وتأمينها-بما فيها سيارة "تسلا" الأكثر حماية. ويمكن من خلاله سرقة البيانات الوظيفية، وحسابات المؤسسات المختلفة، إضافة إلى منسوبها بكافة المواقع الإلكترونية، واختراق البريد الإلكتروني الرسمي لهم ولجهات عملهم. لذلك نقدم هذا التقرير للتوعية والتحذير من جهاز "فليب زيرو" الخطير، وتداعيات ذلك في عالم الإدارة والمال والأعمال، حيث يخضع لتطوير إمكاناته، وأنه أصبح متاحًا للبيع والشراء على منصات التسوق الإلكتروني، مثل "أمازون"، و"Aliexpress"، و"LAB ٤٠١"، وغيرها، إضافة إلى وجود تطبيقات خاصة به.

## جهاز قرصنة إلكتروني متطور للبطاقات البنكية والحسابات الإلكترونية والجوالاات والبريد الرسمي وشبكات «واي فاي»

بدايات 2019 صعبة

نستهل هذا التقرير بما أشارت إليه صحيفة The-Sun عبر موقعها الإلكتروني، إلى أنه تم الإعلان عن جهاز Flipper Zero لأول مرة عام ٢٠٢٠م. يضاف إلى ذلك أن موقع WIRED يذكر أن كلاً من "كولاجين" وشريكه التجاري "بافل زوفنر"، توصلا إلى فكرة Flipper Zero لأول مرة في عام ٢٠١٩، وأعقب ذلك قيام شركتهما ببيع ١٥٠ ألف جهاز، وقد قاما-لاحقاً-بشمية فريق عملها الذي بلغ فيما بعد ما يقرب من ٥٠ شخصاً. ورغم ذلك، فقد واجهوا جميعاً بعض الصعوبات، فقد تم تعليق مدفوعات PayPal تزيد عن ١.٢ مليون دولار بحلول عام ٢٠٢٠م، وفي سبتمبر من العام نفسه، صادرت الجمارك الأمريكية ودوريات الحدود شحنة منه. ووفقاً لـ"كولاجين"، فقد أفرج مكتب الجمارك وحماية الحدود عن الشحنة بعد شهر، لكنه لم يخبر الشركة بعد عن سبب احتجازها. كما تؤكد المنصة الإلكترونية لأحد فرق العمل المسؤولة عن جهاز Flipper Zero أنه تم التخطيط لابتكار هذا الجهاز وتسويقه على نطاق كبير للدخول إلى والتحكم في الأنظمة المختلفة. ففي عام ٢٠٢٠م تم تدشين حملة تمويل هذا الجهاز المبتكر، وتم جمع ٤.٨ مليون دولار لهذا الغرض. ويشير موقع hitechglitz-المتخصص في مجال التقنية-إلى أن هذا الجهاز ربما يبدو مناسباً في حالات "القرصنة الأخلاقية" أو ما يعرف بـ (الهاكرز الأخلاقيين)، لكنه خطير بالنسبة لغيرهم، بخاصة أن سعره عند إنطلاقه بلغ حوالي ٢٠٠ دولار أمريكي. ويبرز موقع hackad.io أن الفكرة الرئيسية للجهاز تتمثل في الجمع بين جميع أدوات الأجهزة التي قد تحتاجها للتسلل والاختراق، ولا سيما أثناء التنقل.

المواصفات الفنية

ويوضح موقع ZDNET-المعني بأخبار التقنية والابتكار-المواصفات الفنية والتقنية لجهاز "فليب زيرو"، والتي يمكن أن تتطور وتختلف من جهاز لآخر ومن شركة تصنيع لأخرى، أن مواصفات أحد

## جهاز متنقل ولا يتطلب وجود أي جهاز كمبيوتر أو جهاز خارجي ويعمل بشكل مستقل تماماً

إصدارات هذا الجهاز كانت كالتالي:

- معالج التطبيقات ARM Cortex-M٤ ٢٢ bit ٦٤ ميجاهرتز.
- معالج شبكة ARM Cortex-M٠ +٢٢ ميجاهرتز.
- فلاش ١٠٢٤ كيلوبايت.
- SRAM ٢٥٦ كيلوبايت.
- شاشة LCD أحادية اللون مقاس ١.٤ بوصة بدقة ١٢٨ × ٦٤.
- عصا تحكم ب ٥ أزرار مع زر رجوع.
- بطارية قابلة للشحن ٢٠٠٠ مللي أمبير.
- الترددات الفرعية: ١ جيجاهرتز: ٢١٥ ميجاهرتز و٤٣٢ ميجاهرتز و٨٦٨ ميجاهرتز و٩١٥ ميجاهرتز (حسب المناطق).
- NFC ١٢.٥٦ ميجاهرتز.
- RFID ١٢٥ كيلومتر.
- موصل ١٨ GPIO.
- يعمل بالأشعة تحت الحمراء (نطاق TX / RX: ٨٠٠-٩٥٠ نانومتر، طاقة TX: ٣٠٠ ميغاوات).
- دعم iButton-١ (متوافق مع دالاس / DS1٩٩٠A / CYFRAL).
- منفذ USB ٢,٠، من النوع C.

خطورته

إن هذا الجهاز يعد-طبقاً لما يورده موقع C٣٣tech-أحدث أداة قرصنة يتم طرحها في الأسواق. وبالرغم من ذلك، فلا يزال هناك الكثير لتطويره، فهو يحتوي بالفعل على مجموعة متنوعة من الوظائف التي يمكن أن تسمح بالوصول غير المصرح به (الاختراق) وتنفيذ التعليمات البرمجية الضارة. وبحسب منصة التسوق الإلكتروني LAB ٤٠١-الموزع الحصري لجهاز "فليب زيرو" في أوروبا-فإن الجهاز لا يتطلب وجود أي جهاز كمبيوتر أو جهاز خارجي؛ فهو يعمل بشكل مستقل تماماً؛ فكل شيء يتم تشغيله بواسطة زر التنقل خماسي الاتجاهات وشاشة



## «أدريان هوجز»: قمت بتجربته وتمكنت من اختراق العديد من الأجهزة والسيطرة على سيارتي وأبواب منزلي وشبكة «واي فاي»

## «شركات متخصصة لتسوية إلكترونيًا رغم تهديداته للجهات والمؤسسات الأخرى باختراق حساباتها وأنظمتها وقواعد بياناتها»

LCD. وعند الاتصال بجهاز كمبيوتر أو تطبيقات / Android OS، يمكن تحديث برمجته وتعديله وترقيته وإعادة تحميله وفقاً لاحتياجات مستخدمه.

ويرى "بل تولاس" -عبر موقع PleepingComputer- أن "فليب زير" يعد أداة محمولة متعددة الوظائف يمكن أن يسبب تهديداً للأمن السيبراني؛ فهو يتيح اللعب بمجموعة واسعة من الأجهزة من خلال دعم مضاهاة RFID، واستنساخ مفتاح الوصول الرقمي، والاتصالات اللاسلكية، و NFC، والأشعة تحت الحمراء، والبلوتوث، وغيرها.

100 متر

ولفت موقع البوابة العربية للأخبار التقنية (aitnews) إلى أن الفريق المسؤول عن ابتكار جهاز "فليب زير" قام بتصميمه وابتكاره باستخدام جميع الأدوات التي قد تحتاجها للقرصنة أثناء التنقل. ويمثل النطاق الفرعي بترددات تحت 1 جيجاهرتز النطاق التشغيلي لفئة واسعة من الأجهزة وأنظمة التحكم في الوصول،

مثل: أجهزة التحكم عن بُعد في أبواب المنزل والكراج، وأجهزة استشعار إنترنت الأشياء، وأنظمة التحكم عن بعد دون مفتاح. ويحتوي الجهاز على شريحة CC1101 مدمجة يمكنها إرسال والاستقبال، وهوائي مدمج بترددات 422 ميجاهرتز؛ مما يجعله جهاز إرسال واستقبال قوياً قادراً على نطاق يصل إلى 100 متر. ويمكن استخدامه في التحكم في أجهزة التلفزيون ومكيفات الهواء والأنظمة الأخرى. كذلك باستخدام وحدة NFC/استمكن من الاتصال بمجموعة كبيرة من الأجهزة التي تدعم تقنية هذه الوحدة. كما يصنف هذا الجهاز بأنه مفتوح المصدر وقابل للتخصيص، ويمكن من خلاله توصيل أجهزة أخرى للاستفادة منها بشكل أكبر. ويمكن توصيله بالجوال أو بأجهزة أخرى عبر البلوتوث، أو توصيل بطاقة MicroSD لتوسيع التخزين وإضافة المكونات الإضافية الخاصة بمستخدمه. ويضيف "كولاجين" -الذي أشرنا إليه سابقاً وأحد مبتكري الجهاز- أن من بين أهداف ابتكار "فليب زير" أننا أردنا أن نظهر أن القرصنة الإلكترونية

## «فليب زير» يسيطر على الأجهزة ويخترق الأنظمة بعدى مكاني يصل إلى 100 متر

هي شيء قد تستخدمه بشكل يومي، وهي ليست شيئاً شريراً، بل مجرد مجموعة من المهارات مثل أي شيء آخر.

### التجربة خير دليل

ويبدي "أدريان كينجسلي-هوجز" عبر منصة ZDNET الإلكترونية-انطباعاته ورأيه في استخدامات جهاز "فليب زير" بعد أن قام بشرائه وتجربته؛ للتأكد مما تبثه المواقع الإلكترونية ووسائل الإعلام المختلفة عن إمكاناته وخطورته، موضحاً أنه باستخدام هذا الجهاز تمكّن من اختراق بعض الأنظمة وإيقافها عن العمل، فقد قام بتعطيل Wi-Fi على جهاز التوجيه الخاص به، وأوقف مؤقتاً سلسلة مفاتيح السيارة عن العمل بشكل صحيح، وسيطر على فتح وإغلاق باب الكراج، ووحدة تيار متردد. وي طرح "كينجسلي هوجز" التساؤل: هل "فليب زير" هو أفضل أداة لتعلم القرصنة الإلكترونية والسيطرة على العديد من الأشياء؟ وهو ما يجيب عليه بأنه أرخص وأسهل أداة لتحقيق هذا الهدف، وهو ما أكدته تجربة استخدامه بضعة أسابيع، وجعلته يبدي إعجابه الشديد بما يمكن أن يفعله هذا الجهاز، حيث يسمح له بقراءة، ونسخ، ومحاكاة أجهزة التحكم عن بعد NFC / RFID / IR والإشارات اللاسلكية دون جيجاهرتز بسهولة، وهو ما يراه أنه يمثل مواطن كثيرة لقوته في اختراق مثل هذه المجالات والسيطرة عليها.

### منصات تسويقه وحسابات

وبسبب إمكانات "فليب زير"؛ فقد ازداد انتشاره والإقبال عليه، واقتنائه، وهو ما أسهم فيه الإعلام الجديد، متمثلاً في مواقع التواصل الاجتماعي، إضافة إلى مشاهيرها. فالجهاز يمكن شرائه عبر منصات التسوق الإلكتروني العالمية، مثل Amazon، eBay، AliExpress، ومتجر Joom وغيرها. كما تناهت العديد من هذه المنصات للحصول-حصرياً-على تسويقه، مثل منصة LAB 401 التي احتكرت حق تسويق الجهاز وبيعه حصرياً لدول أوروبا. وللجهاز حسابات خاصة به على هذه المواقع، والتي من بينها حسابه على "تويتر" @flipper\_zero الذي تم

إنشائه في مايو 2020م، حيث يقدم معلومات إثرائية عنه، مثل هل تعلم عن قائمة فليب زير المخفية؟ والتي تعرض إصدار الجهاز واسمه، ورمز المنطقة، وإصدار البرنامج الثابت. كما يوجد للجهاز قناة خاصة به على "اليوتيوب" باسم flipper zero videos، إضافة لحسابه على "الفيسبوك".

### تهديدات للإدارة والمال والأعمال

إن هذه الإمكانيات لجهاز "فليب زير" تعد بمثابة تحذيرات جادة وضرورية، ويجب الانتباه إليها؛ إذ يمكن لها أن تسبب تهديدات للجهات والمؤسسات المختلفة، ومنسوبيها، سواء كانوا موظفين عاديين أو قيادات إدارية، وللشركات ولا سيما العاملة في مجال البورصات والتداول، والعاملة في مجال بيع وشراء العملات الرقمية المشفرة، كالبتيكوين وغيرها، وعمليات تعدينها. كذلك يمكن القول إن هذا الجهاز أصبح يمثل تهديداً لتواج أخرى في عالم المال والأعمال والإدارة، خاصة في ظل تطوير إمكاناته، والتي من بينها-على سبيل المثال-ما يلي:

- اختراق، والاستيلاء على بيانات ومعلومات أجهزة الكمبيوتر في عدد من الجهات والمؤسسات المختلفة.
- اختراق وسرقة البيانات الخاصة بالبريد الإلكتروني الرسمي لهذه الجهات والمؤسسات، ومنسوبيها، والاستفادة منها من خلال التعرف على ما تتضمنه من أسرار عمل.
- اختراق وسرقة بيانات ومعلومات البطاقات الائتمانية والحسابات البنكية لكل من المؤسسات ومنسوبيها.
- اختراق قواعد البيانات الخاصة بالشركات والجهات المختلفة، والإضرار بها.
- اختراق أنظمة حماية السيارات لكل من تلك المؤسسات ومنسوبيها، ولا سيما سيارات نقل الأموال، والمعدات والآلات التي تنقلها.
- اختراق أنظمة حماية شبكات "واي فاي" للجهات والمؤسسات والشركات، ومنسوبيها وقياداتها، والقرصنة على ما يتداول عبرها من بيانات واتصالات مهمة.
- يمكن للقرصنة الإلكترونية للسيطرة على أنظمة المكتبات والتوثيق الإلكتروني والمحفوظات، وبيانات الأرشفة بالجهات والمؤسسات المتخصصة في هذا المجال.
- يمكن أن تسبب تهديدات جادة لأنظمة الحماية في البنوك المختلفة.

## الاحتراق الوظيفي

أول من أدخل مصطلح الاحتراق الوظيفي إلى الحقل الأكاديمي، هو المحلل النفسي الأمريكي "هربرت فردنبرجر"، وذلك عام ١٩٧٤م، عند دراسته استجابات التوتر التي يبديها العاملون في بعض الأعمال. فقد أُستخدم مصطلح الضغط والتوتر في وصف كثير من الأعراض المشابهة للاحتراق، لكنها كانت مضللة ولم تصف الحالة كامل؛ فالتوتر والضغط قد يكون لهما آثار إيجابية في زيادة الحفز، أو سلبية. أما الاحتراق الوظيفي فيعني إفراط الموظف في استخدام طاقاته حتى يستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة عن قدرته، فهو يُعبر عن حالة نفسية تصيب الموظف تؤدي به إلى فقدان الرغبة في العمل؛ مما يؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية.

كما تم تعريفه-أيضاً- بأنه مجموعة من الأعراض التي تصيب الموظفين؛ نتيجة ضغوط العمل وتعاملهم مع المستفيدين، وُدي إلى شعورهم بالإرهاك العاطفي وعدم الإنسانية وتدني مستوى إنتاجهم.

### أبعاده:

- **الإرهاك العاطفي:** ويتمثل في فقدان إحساس الموظف الثقة في الذات والروح المعنوية، وفقدانه للاهتمام بالمستفيدين من الخدمة.
- **عدم الإنسانية:** ويعني فقدان العنصر الإنساني في التعامل مع المستفيدين، حيث يتسم الموظف بالقسوة والتشاؤم وكثرة الانتقادات وتبيل المشاعر.
- **تدني مستوى الإنجاز:** عندما يكون تقويم الموظف لذاته سلبياً؛ مما يؤدي إلى شعور العاملين من خلاله بالفشل. كما ينتج عن تدني إحساسهم بالكفاءة والنجاح في العمل.

### مسبباته:

- **ضغوط العمل:** عدم التقدير الصحيح للمهام، مقارنة بالإمكانيات والمقدرات والمهارات وزمن التنفيذ.
- **المركزية المفرطة:** التي تسلب الموظف سلطاته؛ ولا يستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله.
- **قلة التعزيز الإيجابي للموظف:** ويقصد به قلة التحفيز المادي والمعنوي للموظف.
- **ضعف العلاقات الاجتماعية:** يحدث عندما تكون المكاتب مفصولة ومعزولة، حيث يتعامل الموظفون عبر أجهزة الحاسب الآلي.
- **صراع القيم:** قد يحمل الموظف قيماً تختلف عن قيم المنظمة؛ ويزداد الصراع كلما قل الالتزام والانتماء بين الطرفين.

### تحويل الاحتراق إلى ارتباط وظيفي:

انطلاقاً من أهمية المورد البشري في المنظمات باعتباره الركيزة الأساسية لنجاحها؛ لذا يجب على المنظمات أن تصب جل اهتمامها عليه، وتعمل جاهدة في المقام الأول بتعيين مدراء تتوفر فيهم سمات القادة وألا يقتصر شغل هذه المناصب على حسب الأقدمية فقط؛ لأن القائد لديه القدرة والمهارة على إدارة المورد البشري بكفاءة وفعالية عالية، ويستطيع أن يضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ تحقيقاً لمبدأ الجدارة الوظيفية وتقسيم المهام حسب القدرات والمهارات التي يتمتع بها الموظف، مما يخفف الضغوط المسببة للاحتراق.

ومن سماته-أيضاً- أن يفوض السلطات لموظفيه؛ تسهياً للعمل وتقليصاً للظلال الإداري مما يزيد من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، اشباعاً لحاجة الاحترام والتقدير (هرم مازلو)، والتي تعتبر من الحوافز المعنوية التي تُشعر الموظف بأهميته في المنظمة وتقوي الانتماء والارتباط والولاء التنظيمي الذي يعزز الرضاء.

فالتداوي من الاحتراق الوظيفي بالعمل على إزالة مسبباته؛ بالطاقة الإيجابية التي تشع من القائد، والتي تبت النشاط والحيوية في جسم المنظمة وتتشع روح المنظمة (الموظف)، بالتحفيز-بشقيه المادي والمعنوي- مما يكون له الأثر الإيجابي في تحويل الاحتراق إلى ارتباط.



د. طلال خالد الفضل

عضو هيئة التدريب  
معهد الإدارة العامة

## طـرق حتى تصبح إيجابياً في جهة عملك

- 1 **التواصل الفعال مع زملائك ورؤسائك، بكافة الوسائل، ولا تنس الدور الفعال للابتسامه والوجه البشوش.**
- 2 **المساهمة في حل المشكلات، وإيجاد حلول مبتكرة لها، ولا تكن مصدرًا للمشكلات، بقدر المستطاع.**
- 3 **المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وكن على درجة متميزة من الثبات الانفعالي، والموضوعية.**
- 4 **التعلم المستمر، وتطوير مهاراتك؛ حتى تواكب التطورات من حولك، وتزداد ثققتك في نفسك، وتعمل على تحسين أدائك.**
- 5 **احتواء الانتقادات الموجهة لك ولذاتك، ولا تندفع في مواجهتها، وتذكر أن الكمال ليس من صفات البشر.**
- 6 **تذكر-دائماً-إنجازاتك، وركز على تطوير ذاتك.**
- 7 **كن في عون زملائك، وشجعهم، ولا تبخل عليهم بما تعرفه؛ لأن خير الناس أنفعهم للناس.**
- 8 **احرص على اللبسة الجمالية في مكتبك، كوجود زهور أو نباتات زينة، وحافظ على نظافتها، وترتيبه بشكل مستمر.**
- 9 **اشكر زملائك ورؤسائك في العمل، وعبر عن امتنانك لهم، بلباء.**
- 10 **شارك في الأنشطة الترفيهية والرياضية، والمناسبات والحفلات، وممارس بعض هواياتك معهم.**

## التحول الرقمي السعودي بين الماضي والحاضر والمستقبل

تتسابق الأمم والمنظمات الحكومية في العصر الحاضر لتحقيق الاستفادة التامة من التطور التكنولوجي المتسارع؛ وذلك لتحسين الخدمات الحكومية ورفع مستوى جودتها. ولم يفت على وطننا، بقيادة سيدي خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز وولي عهده الأمين الأمير محمد بن سلمان-يحفظهما الله-هذا التوجه الحضاري. لذا فلقد خصصا-يحفظهما الله-مستهدفاً واضحاً لتطوير مختلف جوانب الحكومة الرقمية في المملكة ضمن برنامج التحول الوطني في رؤية ٢٠٢٠. وبالأمس القريب، احتفت المملكة بأول ملتقى للحكومة الرقمية بتنظيم من هيئة الحكومة الرقمية وبمشاركة العديد من الجهات الحكومية الرائدة في التحول الرقمي؛ وذلك لاستعراض أبرز الإنجازات والتطورات الوطنية الرقمية. ومن أبرز الإنجازات التي تحققت هذا العام هو ارتقاء المملكة العربية السعودية إلى المركز الثالث في مؤشر نضج الحكومات الرقمية للبنك الدولي، وأيضاً صعود المملكة ١٢ مرتبة في مؤشر الولايات المتحدة للحكومات الرقمية. وبالرغم من هذه الإنجازات التاريخية والمتقدمة فما زالت المملكة بقيادة الرشيدة تطمح لما هو أعلى وأسمى؛ حرصاً منها على مواكبة كل ما هو جديد دعماً للاقتصاد السعودي وتحقيقاً لكل ما فيه نفع للوطن والمواطن. وانطلاقاً مما سبق استعرض في هذا المقال المختصر أبرز نقاط التحول في مسيرة التحول الرقمي للمملكة، وأبرز التوجهات المستقبلية والتحديات في مجال الحكومات الرقمية.

### شهاب بن سالم آل ناصر

مرشح دكتوراه بالإدارة العامة،  
جامعة ولاية بنسلفانيا  
مبتعث جامعة الملك سعود  
قسم الإدارة العامة

## المملكة تتبنى النموذج الذكي لجعل العمل الحكومي أكثر ذكاءً وفعالية

### نظرة إلى الماضي

تُعرف الحكومة الرقمية-عموماً-باستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات من قِبَل القطاع العام في كل ما من شأنه تسريع وتجويد وتسهيل الخدمات التي تقدمها. وتكمن أهمية هذه الحكومة في قدرتها على تمكين القطاع العام من التطوير التنظيمي، وتحسين إيصال الخدمات الحكومية، ومساعدة القطاع العام على إنماء علاقته مع المواطنين. وقد بدأ الاهتمام بمفهوم الحكومات الإلكترونية في المملكة بصور الأمر السامي الكريم رقم (٧/ب/٢٤٢٧) بتاريخ ١٦/١/١٤٢٤هـ المتضمن الموافقة على قيام وزارة المالية بإنشاء برنامج الحكومة الرقمية؛ ومن ثم زاد الاهتمام بالحكومة الإلكترونية، حيث تم إنشاء برنامج التعاملات الحكومية (يسر) في عام ١٤٢٦هـ؛ لمواكبة أبرز التطورات الرقمية وإدراجها في العمل الحكومي. وبناء على ذلك فقد استطاعت جميع القطاعات الحكومية في الوقت الحالي الاستفادة من الحلول التقنية والإنترنت؛ لأتمتة الإجراءات الحكومية وتمكين المواطنين من إتمام العمليات والمعاملات عبر الإنترنت. وقد ظهرت هذه الاستفادة جلية أثناء أزمة كورونا، سواء في القطاع التعليمي حيث استطاعت منصة مدرستي تفعيل التعليم عن بُعد خلال عشرة أيام من بدء الحظر، أو في القطاع الصحي الذي منح المواطنين والمقيمين فرصة حجز مواعيد الفحص والتطعيم ضد فيروس كورونا، أو القطاعات والتطبيقات الأخرى، مثل "توكلنا" و"أبشر" وغيرها، وهذه التطبيقات جميعها تتماشى مع النموذج الكلاسيكي للحكومات الرقمية (Transactional Model).

وفي السنوات الأخيرة اتجهت المملكة للاستفادة من تقنيات الويب ٢,٠ التي تسمح بمشاركة المعلومات بين مستخدمي الإنترنت، فأطلقت عدة جهات تطبيقات قائمة على البيانات والمعلومات القادمة من المواطنين لتعزيز فعالية وكفاءة الخدمات العامة،

ويعرف هذا المفهوم بالـ (Citizens-Sourcing)، ومن أشهر التطبيقات الحكومية التي أتت هذا المفهوم: تطبيق "كلنا أمن"، وتطبيق "بلدي". كذلك فإن تقنيات الويب ٢,٠ مكنت المملكة من إشراك المواطنين في عملية الحوكمة للشأن العام عبر المشاركة في تحرير السياسات العامة من خلال منصة "استطلاع"، ويعرف هذا النموذج بالمشاركة الإلكترونية (E-participation). كذلك فقد استفادت العديد من الأجهزة الحكومية من تطبيقات التواصل الاجتماعي الناتجة من تقنيات الويب ٢,٠، مثل Twitter؛ إيماناً بأهمية التواصل الفعال مع المواطنين والاستفادة من أثره على الرضاء العام الذي ينتج عن قدرة الجهات الحكومية على نشر المعلومات للمواطنين والتجاوب مع استفسارات المواطنين بشكل شبه فوري.

### نظرة للمستقبل

وفي السياق ذاته، أعربت الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي مؤخراً خلال ملتقى الحكومة الرقمية عن إطلاقها رزمه من المبادرات التي تختص بالأمن والخصوصية وإدارة البيانات الحكومية. ومن أبرز هذه المبادرات التي ترسم التوجهات المستقبلية كان الإعلان عن بنك البيانات الوطني، وهو عبارة عن خزانة وطنية شاملة لجملة من البيانات الحكومية. ومن خلال هذه المبادرة فإن التوجه قائم على ربط وتكامل الجهات الحكومية بيانياً، وبالتالي تتجه الخدمات الرقمية لتصبح أكثر فعالية بناء على مساهمة البنك في تعزيز المشاركة المعلوماتية بين الجهات. إضافة إلى تعزيز الكفاءة والجودة والأمن السيبراني؛ بسبب المركزية في مركز البيانات التي تعمل على تقليل تكرار أعمال وتوحيد المعايير والسياسات. كما تم إطلاق ٢٤٠ واجهة لبرمجيات التطبيقات (Application Programming Interface) وهي رزمه من التعريفات والبروتوكولات التي تمكن من التواصل بين موردي البيانات والتطبيق المستفيد. وتتمثل الفكرة هنا في فتح منافذ بين الجهات الحكومية لكي تتمكن من الاستفادة من البيانات المجمعة لدى بعضها البعض وتحقيق الترابط والتكامل المؤسسي من الناحية المعلوماتية بشكل آني. وتمكّن هاتان المبادرتان المملكة من الانتقال لأعلى درجات النضج الأفقي المتكامل، وهو ما يعرف بـ (Horizontal Integration Model).



# نعمل معك لبيئة متميزة لك ولعائلتك



## تم افتتاح حضارة معهد الإدارة العامة



مجموعة جيل  
المستقبل التعليمية



لهزيد من المعلومات يمكنكم  
التواصل عبر الواتس اب  
0530840601



الرياض  
مبنى النرجس

### إطلاق بنك البيانات الوطني وإطلاق ٢٤٠ واجهة لبرمجيات التطبيقات كمبادرتين مستقبليتين

المشاكلات العامة يكون بالمشاركة والتعاون مع الآخرين سواء أفراد أو مؤسسات، وليس منحصرًا فقط ضمن حدود القطاع العام. إضافة إلى التحديات السابقة، فإن نموذج الحكومة المنفتحة تستلزم التحول من الهيكل الهرمي والمركزي إلى الهيكل الشبكي واللامركزي. بمعنى أن الجهات الحكومية تتجه لتكوين ثقافة تنظيمية ترحب بالمشاركة والتعاون في الأصول الحكومية، سواء المال والبيانات والمعلومات أو غيرها، بالإضافة إلى تفويض صلاحيات اتخاذ القرار مع الجهات المشاركة. فينتقل دور القطاع الحكومي من كونه الموجه والمخطط والمنفذ الوحيد للسياسات العامة إلى أن يكون الممكن والمنظم للمشاركة والتعاون المجتمعي ومشارك في التنفيذ.

ومن أبرز التحديات الأزلية في مجال الحكومات الإلكترونية هو الأمية الرقمية (Digital Literacy) والذي يُعرف بأنه مدى قابلية الأشخاص لاستخدام التقنيات الرقمية. يستصغر البعض هذا المفهوم بحجة اتساع رقعة جيل الألفية في السعودية- كما في غيرها- وقدرتهم على مواكبة التقدم الإلكتروني، ويفضل عن حقيقة تسارع التطور التكنولوجي واختلاف أنماطها التي من تبعتها خلق التفاوت بين أفراد المجتمع في القدرة على استخدام التقنيات الحديثة. وأيضاً من أبرز التحديات هي الطبقية الرقمية (Digital divide) التي تُعرف بمدى تساوي قدرات أفراد المجتمع في الوصول إلى الخدمات الحكومية الرقمية والاستفادة منها؛ والتي من أبرز أسبابها يكمن في مدى مساواة البنية التحتية لموجات النطاق العريض (Broadband) ومدى اتساع نقاط التغطية وسرعة تحميل ورفع البيانات وتكلفة أسعار خدمات الإنترنت. جميع هذه التحديات كفيلاً بزعة الخطط المرسومة والجهود المبذولة في الارتقاء بالاقتصاد الرقمي في المملكة.

### التحول لنموذج الحكومة المنفتحة والامية الرقمية والطبقية الرقمية من أبرز التحديات الرقمية بالمملكة

إضافة إلى أن المملكة تتجه بشكل تسلسلي متسارع من مجرد عرض المعلومات الحكومية وأتمتة الإجراءات إلى استخدام التقنية في تمكين الاقتصاد الرقمي. بمعنى آخر، فإن الحكومة تتجه إلى أن تكون منصة (Platform) تدعم جميع القطاعات الخاصة والعامة رقمياً، ودليلاً على ذلك أيضاً الاهتمام بسياسات البيانات المفتوحة، والتي تنص على إتاحة الوصول إلى البيانات الحكومية بشكل عام. ونظراً لاهتمام المملكة بتمكين الجيل الخامس؛ فإن المستقبل يتجه لتمكين استخدام انترنت الأشياء (Internet of Things) والذكاء الصناعي (Artificial Intelligence) والتي تعتبر من أهم العوامل للتحول للمدن الذكية. هنا الاهتمام والتوجه يكمن في دعم الإبداع والابتكار في الحكومة، وذلك بالشراكة والتعاون مع الأفراد والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي. فمن خلال تحليل البيانات المفتوحة يستطيع رواد الأعمال ابتكار نماذج ريادية تقنية تحقق أرباحاً مادية؛ تعود برفع الناتج المحلي وفي الوقت نفسه تقوم بحل كثير من مشاكل الشأن العام، سواء في السياق الاقتصادي أو الأمني أو البيئي وغيرها من المجالات. وكل هذا يتمشى مع أبرز التوجهات الحديثة في مجال الحكومات الرقمية التي تهدف لجعل العمل الحكومي أكثر ذكاءً وفعالية، وهذا التوجه يعرف بالنموذج الذكي (Smart Government).

#### أبرز التحديات

وفيما يتعلق بأبرز التحديات للحكومة الرقمية، فهي تتمثل في أن هذه التحولات والتطورات التقنية في القطاع الحكومي تستدعي التحول من النموذج البيروقراطي الكلاسيكي إلى نموذج الحكومة المنفتحة (Open Government)، التي تتصف بالشفافية والمشاركة. فمؤدج الحكومات المنفتحة تبني على افتراض أن المعرفة والتخصص والخبرة موزعة بين أفراد المجتمع، وأن حل

# أفضل طرق التخلص من الملل

## 12



اقرأ أشياء مفيدة  
وممتعة القراءة  
ممتعة ومجزية



استمتع  
بهواياتك



اقضي وقتاً مع  
الأصدقاء



شاهد فيلماً حصل  
على تقييمات  
رائعة



استكشف  
مدينتك



إعادة ترتيب  
المنزل



ممارسة الرياضة  
 بانتظام



شارك في  
الأنشطة  
التطوعية



اصنع وجبة  
لذيذة



رتب أفكارك  
وحدد أهدافك



سجل في الدورات  
عبر الإنترنت



رّقعه عن  
نفسك



## صدر حديثاً

### إصدارات معهد الإدارة العامة



#### القيادة الإدارية الهادئة في المنظمات

تأليف د. الجوهرة بنت محمد أبا الخيل

ركّزت العديد من بحوث القيادة الإدارية على جانب واحد منها، وهو الجانب الإيجابي، ولكن تعرّض المؤسسات الإدارية للآزمات الاقتصادية وتداعياتها وآثارها السلبية أوجب النظر إلى الظاهرة من زوايا مختلفة ومن طرق متعددة الجوانب. يتناولها هذا الكتاب بمنظور نقدي وتحليلي وضمن إطار مفاهيمي متكامل، ويعد بأسلوب طرحه وجذّته وعمقه مرجعاً علمياً في مجال الإدارة والقيادة.



#### نظم معلومات الموارد البشرية: أساسيات وتطبيقات وتوجّهات مستقبلية

المحرران مايكل ج كافانا ريتشارد جونسون  
ترجمة ا. ابتسام بنت عبد الكريم السعدون ا. العنود بنت محمد الجربوع  
راجع الترجمة ا. د. رائد محمد العضايله

يتناول الكتاب موضوعات الموارد البشرية وموضوعات تكنولوجيا المعلومات بشمولية من خلال الاستعانة بعدد من الخبراء في كلا المجالين، كما يستعرض كيفية استخدام نظم المعلومات للمساعدة في تحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد ووظائفهم من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية. ويعتبر مرجعاً عربياً مهماً في هذا المجال؛ لاشتماله على أبرز القضايا التي تشغل المنظمات في ظل الإدارة الحديثة للموارد البشرية.



#### القيادة الرقمية تغيير النماذج تبعاً لتغير الأزمنة

تأليف أريك سي شينجر  
ترجمة ا. د. عجلان بن محمد الشهري  
راجع الترجمة ا. د. صالح بن محمد السليم

يقدم هذا الكتاب خلاصة التجربة والممارسة لدمج التكنولوجيا وقيادة التغيير في مختلف بيئات التعلم، حيث يعرض القيادة الرقمية ويناقش أركانها الأساسية، وكيفية تطبيقها. وهو موجّه للقادة والتربويين الذين يقودون التغيير التعليمي على وجه الخصوص، والراغبين في دفع التقنيات وتطوير عملية التعليم والتعلم وفق توظيف المستحدثات التقنية.



## إدارة الأخطاء التنظيمية

تعايش منظمات اليوم مجموعة متراكبة ومتسارعة من التغيرات التي تفترض إستجابات حتمية وسريعة؛ تبرز مجموعة من السلوكيات المتوافقة مع الغايات والأهداف أحيانا والمناهضة لها أحيانا أخرى، وبالتالي تخلق فرصا مواتية لحدوث الأخطاء، وبالرغم ما يبذله قادة المؤسسات حيال هذه السلوكيات تعزيزا وتعزيرا، إلا أن منع الأخطاء تظل غاية صعب المنال - بالرغم من تطلعنا الدائم نحو الكمال - بيد أن النظرة للأخطاء كمثبطات يقلل من فرص التعلم؛ فالعثرات تحسن الثمرات، فلا يكاد يخلو أي منا من الأخطاء فجميعنا بشر يخطئ أحيانا ويصيب أحيانا أخرى. لذلك ينبغي إحداث تغيير في أنماط تفكيرنا تجاه الأخطاء تسليمنا بحدوثها واقتناصا لفرصها. فالأخطاء التنظيمية هي تلك الانحرافات السلبية عن مستهدفات ونتائج العمل المتوقع. فكيف ندير تلك الأخطاء ونجعل منها فرصة لإشاعة ثقافة التعلم والتحسين وبناء جدار الثقة والتواصل؟ خاصة وأن إدارة الأخطاء تُعزز من البناء الأخلاقي المستند على الإفصاح كمدخل للإصلاح، وهنا لا بد من الانتباه لنقطة مفصلية وهي محاولة منع آثار الأخطاء مع تقبلها وبحثها، فالنزول من القطار في بعض الأحيان يكون فرصة مواتية للنظر في مسارات القطار، فالقرارات السليمة تخلق الفرص المستديمة. وليكن قرارك بعد التقبل الإقبال على المعالجة البناءة التي تتم من خلال البحث عن طبيعة وحقيقة الأسباب، والتي قد يكون مردها إلى نقص المعرفة الذي يولد الكبر ويُتقص الثقة. لذلك عليك عزيزي القائد بناء منظومة فعالة ترسخ لمشاركة المعارف وتشجع عقليات الوفرة لا الندرة حتى يجد الجميع إجابة لتساؤلاتهم وتوجهاتهم حول طرق وأساليب الإنجاز وتحقيق المستهدفات في بيئة حاضنة محفزة للبحث والتبحر في المعرفة مشجعة للاستفسار والاستبصار والنقد المدعم للإبداع والبناء، كما يمكن أن يكون مرد الأخطاء لنقص في الجانب المهاري أو عدم القدرة على تنفيذ المعارف في الواقع. لذلك لا بد من تحقيق التوافق بين المهارة والتكليف بوضع الشخص المناسب، في المكان المناسب ولعل الأخطاء كانت فرصة جيدة لإعادة تشكيل وتكتيك الفريق مع خلق البيئة المناسبة للمزج بين المهارة والمعرفة في بيئة مادية ومعنوية قادرة على تحقيق المخرجات المستهدفة من خلال تشجيعها للآخرين في إظهار وإبراز الأخطاء؛ تعزيزاً للاتصال وتجنباً للانزلال، فالخوف من العقاب قد يُخفي الأسباب وتشجيع حلقات وجلسات النقاش البناءة لبحث الأخطاء لتحديد مسبباتها وآثارها وفق مدخل تشاركي يكتل إستنتاج أفضل الممارسات للتعامل الفعال مع الأخطاء وتعزيز الدروس المستفادة منها مع بناء جدار الثقة تجاه المواقف والآخرين. فهي من الجوانب المهمة التي يجب أن يُدرب عليها المشرفون والقادة كونهم رأس الرمح في بناء منظومة القيم وإشاعة ثقافة التعامل الفعال مع الأخطاء التنظيمية.



د/محمد الأمين الماحي

عضو هيئة التدريب فرع منطقة عسير  
معهد الإدارة العامة



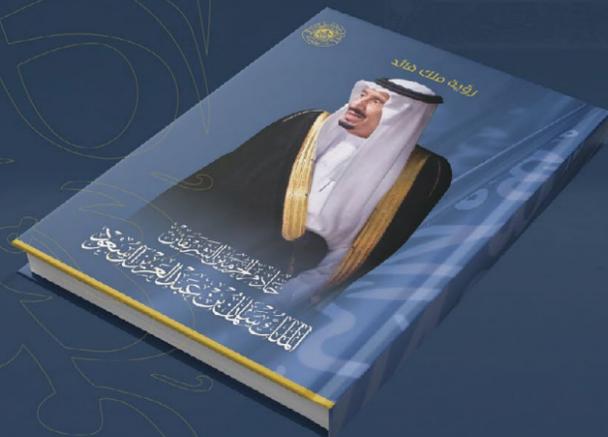
خادم الحرمين الشريفين، الملك

# سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

رؤية  
ملك  
قائد

صدر حديثاً كتاب

رؤية ملك قائد  
من إصدارات معهد الإدارة العامة



# التنمية الإدارية



## نحو إعلام متخصص

