

كلمة



د. أحمد بن عبدالله الشيباني*

نحو مستقبل مشرق

بسم الله نبدأ وبه نستعين..

وأجدها فرصة ثمينة في هذه المصافحة الأولى لقراء مجلة (التنمية الإدارية)، والتي أخذت على عاتقها نشر ثقافة المعهد، وتعزيز مفهوم الثقافة الإدارية بوجه عام.

لقد تشرفت بصدور الأمر السامي الكريم بتكليفى مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة، ولقد سعدت كثيراً بما وجدته في المعهد من الكفاءات الإدارية والقدرات العلمية التي تعمل بروح الفريق الواحد داخل المعهد، ولقد سررت بذلك الحماس الذي وجدته لدى زملائي منسوبي المعهد، حينما انطلقت ورش العمل لاستشراف مستقبل معهد الإدارة العامة، ورسم إستراتيجية واضحة تكون بمثابة خارطة طريق لمستقبله، تضمن له مواكبة أحدث النظم والممارسات في العالم، وتجعله قادراً على مسيرتها والتناغم معها في كل مساراتها.

ومعلوم أن صناعة التدريب ذات طبيعة ديناميكية في حقيقتها، تتسم بالحركة والتغير والتطور والتفاعل بين مكوناتها، ونحن في معهد الإدارة العامة ننظر للإنسان على أنه العنصر الأهم في العملية التدريبية، فهو ليس مجرد متلق للمعارف والمهارات ولكنه طرف فاعل ومتفاعل ومؤثر، وبقدر تفاعله يتحقق نجاح العملية التدريبية.



صناعة التدريب ذات طبيعة ديناميكية في حقيقتها، تتسم بالحركة والتغير

والتطور والتفاعل بين مكوناتها، ونحن في معهد الإدارة العامة ننظر للإنسان على أنه العنصر الأهم في العملية التدريبية، فهو ليس مجرد متلق للمعارف والمهارات ولكنه طرف فاعل ومتفاعل ومؤثر، وبقدر تفاعله يتحقق نجاح العملية التدريبية

والتطور والتفاعل بين مكوناتها، ونحن في معهد الإدارة العامة ننظر للإنسان على أنه العنصر الأهم في العملية التدريبية، فهو ليس مجرد متلق للمعارف والمهارات ولكنه طرف فاعل ومتفاعل ومؤثر، وبقدر تفاعله يتحقق نجاح العملية التدريبية



قد كان المعهد منذ نشأته سباقاً وطليعياً في تبنيه المفاهيم الإدارية الحديثة والأخذ بمستجداتها، سواء في ما يمارسه على نفسه، أو ما يمارسه في أنشطته المختلفة، ما جعل معهد الإدارة العامة هو صاحب الريادة في التدريب والاستشارات والبحوث، وهو ما يلقي في واقع الأمر على كواهلنا جميعاً عبئاً ثقيلاً بوجوب المحافظة على هذه السمعة، وذلك لا يكون إلا بمزيد من العمل والجهد والمثابرة والتناغم مع المتغيرات في الخارطة الإدارية. فالانكفاء على منجزات الماضي دون العمل الجاد للتطوير والتحسين يعد نكوصاً وتراجعاً. وهذا ما لا نرضاه ولا نقبله في مرحلة نعتبرها الأهم في تاريخ المعهد؛ حيث تتعاظم التحديات بما يشهده العالم من تغيرات وتحولات في النظم والمفاهيم والأنساق الفكرية والثقافية، وما يستجد من ثورات تقنية وتكنولوجية، توجب على المعهد مجاراتها ومواكبتها والاتساق معها.

فقبل أربع سنوات احتفل معهد الإدارة العامة بمرور خمسين عاماً على إنشائه، وقد كان نصف قرن مليء بمنجزات كبيرة، ذلك أن المعهد قد حقق ريادته المبكرة في زمن محدود الإمكانيات وضعيف الموارد المادية والبشرية والعلمية، ولكنه لم يكن محدود الإرادة؛ حيث تغلبت العزيمة المشتعلة والفكر المتقدم على كل التحديات وتخطت أصعب العقبات. وبعد أن تجاوزنا خمسين عاماً ماضية نتطلع اليوم إلى مستقبل أكثر إشراقاً ليس بمنظور اليوم ولكن بمنظار الغد. وسنكون مع الزمن في سباق خلاق يكون فيه قصب السبق لعزيمة لا يلم بها التقهقر ولا ترضى التخلف. يقودنا في ذلك إيماننا بالله عز وجل، ثم بما نجده من دعم لا محدود من ولاة الأمر وفقهم الله بقيادة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني - حفظهم الله - ويتوجيه ومتابعة من رئيس مجلس إدارة المعهد معالي وزير الخدمة المدنية الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ثم بإرادة وعزيمة أبناء المعهد بمختلف مستوياتهم وفئاتهم الوظيفية.

إن خارطة الطريق التي ستقود المعهد نحو المستقبل ستتركز على ستة عناصر رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي، والتقنية، واللوائح والأنظمة، والموارد البشرية، والاعتماد وجودة برامج وأنشطة المعهد، والشراكة المجتمعية. ولن تكون هذه العناصر مجرد شعارات، أو عناوين نحلم بها، بل برامج عمل وستتحول بمشيئة الله إلى واقع من خلال أطر واضحة ومحددة. وسنكون على استعداد لأن نسأل عنها عند نهاية خطة المعهد الاستراتيجية. وهذه النظرة المستقبلية بما فيها من برامج ومشاريع ستجعلنا في تحدٍ مع الذات، ولن تقل عزائمنا عن أولئك الأفاضل قادة المعهد السابقين، الذين صنعوا بكل اقتدار ريادة مراحل التأسيس والانطلاق، وسنعمل على إكمال المسيرة وإعلاء البناء ليبقى معهد الإدارة العامة منارة للتنمية الإدارية وقائداً لمسيرة ناهضة، تنطلق بفكر متجدد نحو تنمية إدارية أفضل ■

فنى الداخ

109



9

معهد الإدارة العامة يشارك في
المؤتمر المشترك للمعهد الدولي للعلوم
الإدارية والاتحاد الدولي لمدارس
ومعاهد الإدارة بالبحرين

متابعات

7

أمين عام مجلس التعاون
لدول الخليج العربية يزور
معهد الإدارة العامة

لقاء

14



مدير الجامعة

السعودية الإلكترونية

د. عبدالله موسى ل (التنمية الإدارية)؛

الجامعة تستخدم أفضل مناهج الجامعات العالمية،

والإنجليزية هي لغة الدراسة

8

مدير عام المعهد يزور
المركز الوطني للقياس
والتقويم ويتفقد مشاريع
فرع المعهد بجدة



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

●● نظراً لبدء موسم الإجازات الصيفية فإن مجلة (التنمية الإدارية) ستتوقف عن الصدور
لشهر رمضان المبارك، وستصافح قراءها الكرام في شهر شوال لعام ١٤٣٤هـ.

المشرف العام :

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة

لشئون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦

maayoofs@ipa.edu.sa

رئيس التحرير:

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

osaimia@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٠٦

mefles@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير:

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

صلاح الدين وديدي

هاتف : ٤٧٤٥٠٦٤

wadidis@ipa.edu.sa

الافتتاحية

القارئ العزيز... أنت على موعد مع العدد الجديد من «مجلة التنمية الإدارية»، بما تقدمه من موضوعات وقضايا وآراء متجددة. ففي هذا العدد تفتح المجلة ملف نوعية أوفئة من الموظفين الحكوميين الذين بلا طموحات، إذ أن هؤلاء الموظفين يتصفون بالعديد من السمات السلبية كالإحباط والتدمير وليس لهم هدف من وظائفهم سوى الحصول على الراتب في نهاية كل شهر، فهم يمارسون وظائفهم بلا إبداع وبلا حيوية ولا يمتلكون أي رؤى للتطوير، ويمتلون العبء والخطورة ضمن قطاعات حكومية عديدة، لذلك قررت المجلة أن تنقل إليكم واقع هذه الفئة، وكيفية تأهيلهم وتطوير أدائهم للأفضل.

وفي لقاء العدد تستضيف «التنمية الإدارية» على صفحاتها د.عبد الله بن عبد العزيز الموسى مدير الجامعة السعودية الإلكترونية، وهو اللقاء الذي تناول عدداً من القضايا والموضوعات المهمة وأبرزها: مرتكزات إنشاء الجامعة الإلكترونية، وتخصصاتها وأقسامها المختلفة، ومناهج ولغة الدراسة بها، وكيفية التواصل من خلالها، خاصة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وأوجه اختلافها عن كل من التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وطبيعة العلاقة بينها وبين الجامعات السعودية الأخرى، ونوعية طلابها ومدى إتاحة التحاق غير السعوديين بها ومتطلباتها المادية، ومدى استفادتها من تجارب عالمية أخرى، واتفاقيات التعاون بينها وبين جامعات عالمية أخرى، وأبرز التحديات التي تواجه تعليم الحاسب الآلي، والبحوث والدراسات الخاصة بتقنية المعلومات وبرامج الدراسات العليا فيها، وتأهيل الكوادر الوطنية في هذا الشأن، والخطط المستقبلية للجامعة، وكيفية استيعابها طلاب برامج الانتساب بتلك الجامعة، بالإضافة لموضوعات أخرى جادة.

وتفرد المجلة تحقيقاً صحفياً حول «سياسة استخدام البريد الإلكتروني الرسمي» لدى منسوبي المؤسسات الحكومية المختلفة، وما يثيره من جدل حول ضوابط هذا الاستخدام وأوجهه، وتوضيح الحقوق والواجبات في هذا الشأن. وتستطلع المجلة أيضاً آراء متخصصين وخبراء في «استطلاع العدد» عن حياة ما بعد كرسى الوظيفة، فالبعض يتقبلها باعتبارها سنة الحياة، ويرفضها آخرون ويعيشون أزمات نفسية تعصف بهم. كذلك تبرز «التنمية الإدارية» في تقرير مهم «برامج تطوير الذات»، ومدى حقيقتها، إذ يعدها متخصصون نوعاً من الوهم، وبصفة خاصة بعد انتشار هذه النوعية من البرامج، وإقبال الكثيرين عليها. ويحفل العدد أيضاً بالمقالات، والزوايا الثابتة، والأخبار والمتابعات الإخبارية، ومواد أخرى متنوعة تحملها لكم صفحات مجلة «التنمية الإدارية» ■

استطلاع

20

هناك من يتقبلها كسنة الحياة ومنهم من يرفض ويعيش أزمة نفسية
ماذا بعد «كرسي الوظيفة».. حياة جديدة أم فراغ وحسرة؟



قضية العدد

24



همهم الأول والأخير الراتب وليس لديهم
أي تطالعات للتطوير..
«موظفون حكوميون» بلا طموحات..
الأسباب والنتائج

الأمير فيصل بن سلمان يستقبل فريق المعهد الاستشاري



صاحب السمو الأمير فيصل بن سلمان

استقبل صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن سلمان بن عبد العزيز أمير منطقة المدينة المنورة في مكتبه بالإمارة، فريق المعهد الاستشاري برئاسة سعادة مدير عام الاستشارات د. خالد بن محمد البتال، وعضوية: مدير الاستشارات الإدارية أ. محمد بن عبدالله عبيدالله، ومدير عام شئون المتدربين أ. سعد بن عبدالله الشمrani، ومدير عام مركز الحاسب الآلي أ. محمد بن عبدالهادي العتيبي، ومدير إدارة المساندة الفنية أ. سالم بن علي الغامدي. وذلك في إطار زيارة الفريق الاستشاري لإمارة المنطقة لبحث مجالات التعاون بين المعهد والإمارة، وتحديد احتياجات الإمارة من الخدمات الاستشارية والبرامج التدريبية التي يقدمها المعهد، وقد رحب سموه بأعضاء الفريق، وأشاد بالدور الريادي للمعهد في دعم مسيرة التنمية الإدارية في المملكة، كما قدم صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن سلمان شكره وتقديره لمعالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، ومنسوبيه على جهودهم في تحقيق ما تتطلع إليه الإمارة من جوانب تطويرية. وقد نقل الفريق تحيات معالي مدير عام المعهد لسموه الكريم والاهتمام الكبير من معاليه لدعم جميع النواحي التطويرية في الإمارة ■

بالتعاون مع البنك الدولي

معهد الإدارة العامة ينظم ورشة عمل عن المشاريع الحكومية

د. أحمد الشعيبي: واقع بعض المشاريع لا يعكس مستوى طموح القيادة والمواطن رغم المبالغ الطائلة التي أنفقت عليها

وأضاف: من هذا المنطلق، سعى المعهد إلى أن تستمر الجهود في معالجة هذه المشكلة من خلال الاستفادة من أبرز التجارب العالمية في هذا المجال. لذا أتى التعاون مع البنك الدولي بهدف طرح هذا الموضوع وفق أحدث الأساليب العالمية المطبقة في إدارة المشاريع الحكومية. حيث يتمتع البنك الدولي بخبرة كبيرة في هذا المجال. ويسعد المعهد دوماً إلى أن يكون أحد الشركاء الرئيسيين للبنك الدولي في المنطقة، حيث سبق للمعهد أن تعاون مع البنك الدولي في تنفيذ بعض الورش التدريبية المتخصصة في الإدارة المالية وغيرها.

ثم بدأت فعاليات الورشة التي ينفذها كل من د. إبراهيم الغليقة اقتصادي أول في البنك الدولي، ود. ج. هونج كيم مستشار الإدارة الاقتصادية في البنك الدولي. وذلك بحضور ٦٦ مشاركاً يمثلون مديرو عموم المشاريع في الأجهزة الحكومية، والمختصون في مجال إدارة المشاريع.

وهدفت ورشة عمل إدارة المشاريع الحكومية إلى استعراض المفاهيم الأساسية لنظام إدارة المشاريع الحكومية، وكيفية تقييمها، وتحديد الأدوات المناسبة لإجراء التحليل الاقتصادي وتطبيقه على المشاريع الحكومية.

وقد تضمنت الورشة عدداً من الأهداف من أبرزها: إدارة المشاريع الحكومية: مفاهيمها، وأسسها، والاتجاهات الحديثة في هذا المجال، والمشاريع الحكومية باعتبارها أحد روافد التنمية الشاملة، وتحليل المنافع والتكاليف الاقتصادية للمشاريع الحكومية، وتحديد الأولويات في المشاريع الحكومية، بالإضافة إلى تجارب البنك الدولي في إدارة المشاريع الحكومية في الدول المختلفة والإصلاح الاقتصادي اللازم لذلك ■

افتتح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي ورشة العمل التي نظمها المعهد بالتعاون مع البنك الدولي بعنوان «إدارة المشاريع الحكومية: الأسس المتبعة لإنشاء نظام متكامل لإدارة المشاريع الحكومية»، بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيسي للمعهد بالرياض.

وقال معالي د. أحمد الشعيبي في كلمته الافتتاحية إن المشاريع الحكومية تعد رافداً رئيسياً من روافد التنمية، وعاملاً أساسياً في بناء الدول، لذا أولت الدولة رعاها الله - انطلاقاً من التوجيهات السامية، اهتماماً كبيراً بالمشاريع الحكومية وخصصت لها ميزانيات ضخمة، رغبة منها في تعزيز مسيرة التنمية في البلاد وتوفير البنى التحتية والخدمات اللازمة لرفاهية المواطن. إلا أنه بالرغم من المبالغ الطائلة للإنفاق الحكومي على هذه المشاريع، إلا أن الواقع الملحوظ لبعض هذه المشاريع لا يعكس مستوى طموح القيادة والمواطن، ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب التي تقف عائقاً في طريق تنفيذ وإدارة المشاريع الحكومية. وأكد أن المعهد وانطلاقاً من دوره الاستشاري والتدريبي لمؤسسات الدولة، في تلمس ودراسة هذه المشكلة، من خلال عقد «ندوة إدارة المشاريع الحكومية»، في شهر ذي الحجة من العام الماضي، وهدفت الندوة إلى التعرف على واقع إدارة المشاريع الحكومية وتحديد أهم المشكلات والتحديات التي تواجهها وسبل التغلب عليها. وقد طرح في الندوة العديد من البحوث وأوراق العمل من قبل المختصين بالمشاريع في مختلف الأجهزة الحكومية، وناقشت هذه البحوث أبرز العوائق التنظيمية والإدارية والفنية التي تقف عائقاً أمام تحقيق الجودة العالية في مخرجات المشاريع الحكومية في الدولة.

أمين عام مجلس التعاون لدول الخليج العربية يزور معهد الإدارة العامة



أعرب معالي الأمين العام لمجلس التعاون لدول الخليج العربية د. عبداللطيف بن راشد الزياني عن إعجابه بمعهد الإدارة العامة، وتقديره للجهود التي يقوم بها المعهد من أجل تنمية قدرات ومهارات الكوادر الإدارية العاملة في الحكومة والمؤسسات والهيئات الحكومية بالملكة العربية السعودية، والارتقاء بمستوى العمل الإداري في المملكة، مشيداً بما يقوم به المعهد من جهود في تنظيم المؤتمرات والندوات والورش التدريبية والحلقات التطبيقية، وإجراء البحوث والدراسات وتقديم الاستشارات المتخصصة في كافة مجالات التنمية الإدارية، متمنياً لإدارة المعهد ومنسوبيه دوام التوفيق والنجاح. جاء ذلك في ختام زيارة معاليه والوفد المرافق له للمعهد.

وكان معالي الأمين العام لمجلس التعاون لدول الخليج العربية د. عبداللطيف بن راشد الزياني قد قام بزيارة لمعهد الإدارة العامة، حيث كان في استقباله والوفد المرافق له معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي.

وعقد الجانبان اجتماعاً تم خلاله بحث سبل وآليات العمل والتعاون المشترك وتعزيز العلاقات في مجال التنمية الإدارية بين الأمانة العامة، لمجلس التعاون لدول الخليج العربية ومعهد الإدارة العامة. وقد قام د. الزياني والوفد المرافق بجولة في أرجاء المعهد رافقهم خلالها معالي مدير عام المعهد د. أحمد الشعيبي، شملت المكتبة المركزية ومركز الوثائق، وقاعات التدريب، اطلعوا خلالها على نشاطاته المختلفة وعلى إمكاناته الإنشائية وتجهيزاته الفنية والتقنية.

رافق معالي الأمين العام لمجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال الزيارة وفد مكون من كل من: د. سعد بن عبدالرحمن العمار الأمين العام المساعد للشئون السياسية، و د. عبدالحميد بن محمد عبدالغني الأمين العام المساعد لشئون المعلومات، و أ. عبدالعزيز بن أحمد الغانم الأمين العام المساعد للشئون المالية والإدارية، و أ. خالد بن أحمد الشعيبان، مدير عام التنسيق والمتابعة و أ. هزاع جمعة الفارسي، إدارة التخطيط الاستراتيجي، أ. حمد بن علي المناعي، المستشار الإعلامي لمعالي الأمين العام، أ. محمد بن إبراهيم السحيباني مدير إدارة المراسم والمؤتمرات. وحضر اللقاء من جانب المعهد كل من: نائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد بن عبدالله القرني، ومدير عام الاستشارات د. خالد البتال ومدير عام الشئون الإدارية والمالية، أ. عبدالله الحميدان، ومدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجان، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية، د. بندر أبا الخيل، ومدير عام المكتبات والوثائق د. فهد الفريح، ومدير مركز تقنيات التدريب بالإدارة، د. محمد غروي، د. سعد القحطاني من مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية. وتعرف الوفد الزائر على نشاطات المعهد المختلفة في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري، كما تعرف على تجربة المعهد في مجال التنمية الإدارية ■

المدير العام يفتتح انطلاقة المشروع التجريبي لبرامج التدريب عن بعد

افتتح معالي المدير العام د. أحمد بن عبد الله الشعيبي انطلاقة المشروع التجريبي لبرامج التدريب عن بعد في المركز الرئيس وباقي فروع المعهد. وكان في معية معاليه مدير برامج الحاسب الآلي والمعلومات د. بسام بن عبد العزيز الحمادي، الذي أطلع معاليه على التقنيات الحديثة التي تم تبنيها في تنفيذ عملية التدريب عن بعد في أحد معامل المركز الرئيس، وربطه بباقي المعامل في فروع المعهد. وخلال الجولة شاهد معاليه تنفيذاً حياً لأحد برامج التدريب عن بعد، وأشاد معاليه بالإمكانات الكبيرة للتقنية المستخدمة، التي جعلت جميع المتدربين عن بعد في معامل الفروع، وكأنهم حاضرين في معمل مركز التدريب في مقر المعهد الرئيس. وقد أننى معاليه على الجهود المشتركة بين إدارات المعهد والفروع، كما وجه معاليه شكره وتقديره لكل الإدارات المساهمة في تنفيذ المشروع، وهم: إدارة برامج الحاسب الآلي والمعلومات، ومركز الحاسب الآلي، وإدارة تقنيات التدريب وإدارة خدمات المتدربين. وأكد معاليه على أهمية الاستمرار في تبني التدريب عن بعد ودراسة وتقييم هذه التجربة بعد نهايتها؛ حتى يتم دراسة تعميم الفكرة بشكل أوسع على باقي قطاعات التدريب في المعهد ■

مدير عام المعهد يزور المركز الوطني للقياس والتقويم ويتفقد مشاريع فرع المعهد بجدة



معالي مدير عام المعهد د. أحمد الشعيبي

قام معالي المدير العام د. أحمد بن عبد الله الشعيبي بزيارة للمركز الوطني للقياس والتقويم، رافقه خلالها كل من سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، ومدير عام شئون المتدربين أ. سعد بن عبد الله الشمراي؛ بهدف بحث سبل التعاون المشترك بين معهد الإدارة العامة والمركز الوطني للقياس والتقويم. حيث كان في استقبالهم د. فيصل بن عبد الله آل مشاري رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم، والذي قدم لهم شرحاً وافياً عن نشاطات المركز وبرامجه. كما تم بحث إمكانية الاستفادة من نتائج اختبارات القياس بالمركز، للمتقدمين للالتحاق ببرامج المعهد الإعدادية.

من جهة أخرى قام معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبد الله الشعيبي بزيارة موقع مشروع إنشاء المقر الجديد لفرع المعهد بجدة، تجول خلالها على مباني وعناصر المشروع، وذلك للاطلاع على سير العمل ونسب الإنجاز وأداء مقاول المشروع، كما قام معاليه بزيارة لموقع مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بفرع المعهد بجدة. واجتمع خلال الزيارة مع استشاري ومقاول المشروع.

وقد أكد معاليه خلال الزيارة على حرص المعهد التام على إنهاء أعمال المشروعين خلال المدة الزمنية المحددة، وحسب المواصفات الفنية المعتمدة، وبأعلى جودة وحسن تنفيذ، وضمن تكاليف المشروع. وقد رافق معالي مدير عام معهد الإدارة العامة خلال الزيارة المشرف العام على المشاريع بالمعهد الدكتور مهندس رائد بن محمد عثمان، ومدير عام فرع المعهد بالإنيابة أ. محمد المسعودي، ومدير التشغيل والصيانة بفرع المعهد بجدة المهندس ماجد العسيري، ومدير العلاقات العامة بالفرع أ. أحمد الغامدي ■

دراسة الهيكل التنظيمي للمعهد وتطويره

معالي المدير العام د. أحمد بن عبد الله الشعيبي قرأ **أصدر** بتشكيل فريق لدراسة الهيكل التنظيمي للمعهد وتقديم المقترحات اللازمة لتطويره وإعادة بنائه، ويتشكل الفريق من: د. خالد بن محمد البتال رئيساً، وعضوية كل من: أ. سعد بن عبد الله الشمراي، ود. فهد بن محمد الفريح، وأ. محمد بن عبد الهادي العتيبي، ود. عجلان بن محمد الشهري، وأ. محمد بن عبد الله عبيد الله. وقد حدد القرار فترة ثلاثة أشهر للفريق لإنجاز المهمة ■

تنفيذ حلقات صيفية لأعضاء هيئة التدريب

ضمن خططها السنوية للعام الحالي ١٤٣٤هـ، تعتمد الإدارة العامة للتخطيط والتطوير تنفيذ عدد من الحلقات الصيفية لأعضاء ولعضوات هيئة التدريب في المركز الرئيس والفروع على مرحلتين، الأولى خلال الفترة من: ١٥/٧/١٤٣٤هـ وحتى ١٠/٨/١٤٣٤هـ، والمرحلة الثانية، خلال الفترة من: ١٩-٢١/١٠/١٤٣٤هـ. والحلقات هي: أساسيات استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني (Blackboard)، ومهارات البحث العلمي، وإدارة النزاع في بيئة العمل، ومهارات الاتصال، وتصميم وتطوير البرامج، وتحليل المشكلات وصنع القرارات، وتنمية مهارات المدربين، SPSS، وتنمية المهارات الاستشارية، ودورة التحضير لاختبار (TOEFL). جدير بالذكر أن هذه الحلقات يقوم بتنفيذها عدد من أعضاء وعضوات هيئة التدريب بالمركز الرئيس والفروع ■

المعهد يشارك في يوم المهنة بالمحلية الثقافية السعودية بواشنطن



شارك المعهد في فعاليات يوم المهنة المصاحب لحفل تكريم الدفعة السادسة للخريجين والخريجات في برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي بالولايات المتحدة الأمريكية الذي نظّمته المحلقة الثقافية السعودية بواشنطن في العاصمة الأمريكية.

وقد مثل المعهد في هذه المناسبة كل من مدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجان، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية د. بندر أبا الخيل، ومستول الابتعاث والإيضاد أ. عبد الله الشايبي ■

معهد الإدارة العامة يشارك في المؤتمر المشترك للمعهد الدولي للعلوم الإدارية والاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة بالبحرين



شارك معهد الإدارة العامة في فعاليات المؤتمر الدولي بدورته ٢٩ للإدارة العامة تحت شعار (مستقبل الإدارة العامة: القيادة والمهنية)، والذي يستضيفه معهد الإدارة العامة في مملكة البحرين بالتعاون مع كل من: المعهد الدولي للعلوم الإدارية (IIAS) والاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA). وناقش المؤتمر عدة محاور فرعية تتمثل في: المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية، والقيادة في المستقبل، وخلق خدمات مبتكرة. بالإضافة إلى تسع مجموعات عمل تتناول مواضيع مختلفة في الإدارة العامة، وذلك من خلال عقد ١٢ جلسة يومية على مدار ستة أيام، منها جلسات مفتوحة وحلقات نقاشية وورش عمل بمشاركة عدد من المشاركين من مختلف دول العالم. وقد شارك من المعهد د. صلاح بن معاذ المعيوف نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب وعضو مجلس إدارة المعهد الدولي للعلوم الإدارية (IIAS)، ود. مساعد بن عبدالله الفريان عضو مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) ونائب الرئيس عن الشرق الأوسط. كما شارك د. ثامر بن ملح المطيري أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري كمتحدث في المنتدى الدولي للعلوم الإدارية والمصاحب لفعاليات المؤتمر. وقد تقدم عدد من منسوبي المعهد بأوراق عمل في المؤتمر وهم: د. أحمد الزهراني مدير إدارة برامج القطاع الأهلي، والذي قدم ورقة عنونها: توجهات جديدة في تقديم الخدمات الحكومية : مراكز الأعمال كحالة دراسية.

د.بركات العتيبي، وعنوان الورقة هو: التحديات والاستراتيجيات المستقبلية للإصلاح الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية: وجهة نظر الإدارة. د.موضي الزومان، التي قدمت ورقة بعنوان: مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. كما شارك المعهد أيضاً في معرض الكتاب المصاحب لفعاليات المؤتمر، وذلك بعرض عدد من الكتب والمطبوعات العلمية من النتاج الفكري للمعهد والمتعلقة بالإدارة العامة باللغتين العربية والانجليزية ■

د. صلاح المعيوف نائباً لرئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية

تم انتخاب د.صلاح بن معاذ المعيوف نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب نائباً لرئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية للشرق الأوسط لمدة ثلاث سنوات. بعد أن تم ترشيحه من قبل مجلس إدارة المعهد وتصويت الجمعية العمومية على الترشيح. ويعد المعهد الدولي للعلوم الإدارية أكبر وأهم منظمة تعنى بالعلوم الإدارية وخاصة الشأن العام (الإدارة الحكومية). جاء ذلك خلال المؤتمر الدولي بدورته ٢٩ للإدارة العامة تحت شعار (مستقبل الإدارة العامة: القيادة والمهنية)، والذي استضافه معهد الإدارة العامة في مملكة البحرين بالتعاون مع كل من: المعهد الدولي للعلوم الإدارية (IIAS)، والاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA).



المعهد ينفذ ست ورش عمل لخارطة الطريق



افتتح معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، وبحضور سعادة النائب للبحوث والمعلومات د. سعيد القرني، فعاليات ورش العمل الخاصة بخارطة الطريق، بقاعة القلقشندي بالمركز الرئيسي للمعهد بالرياض. جدير بالذكر أن تنفيذ هذه الورش يأتي ضمن ستة محاور لخارطة الطريق، ويقوم بتقديمها عدد من أعضاء هيئة التدريب بالمعهد وهي على النحو التالي:

ورشة التخطيط الاستراتيجي وقدمها د. مشبب القحطاني، وورشة التقنية وقدمها د. محمد غروي، وورشة الموارد البشرية وقدمها د. خالد البتال، وورشة اللوائح والأنظمة وقدمها أ. محمد الصعب، وورشة الشراكة المجتمعية وقدمها أ. سليمان العنزي، وورشة الاعتماد وجودة مخرجات أنشطة المعهد التي قدمها د. بندر السجان. وتم نقل فعاليتها مباشرة للفروع عبر الشبكة التلفزيونية ■

تنفيذ برنامج تدريبي للتوفل لمساعدتي المدرسين



نفذت إدارة تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتخطيط والتطوير البرنامج التدريبي للتحضير لاختبار التوفل (TOEFL) للزملاء مساعدي المدرسين في المركز الرئيس، وبالتعاون مع مركز اللغة الانجليزية، وقام بتقديمه كل من: مدير مركز اللغة الإنجليزية د. عبدالرحمن الغامدي، و أ. نيكولاس كولياس، واستمرت فعالياته لمدة أسبوعين ■

تحويل النتاج العلمي للعهد إلى صيغة إلكترونية وربطه بمحركات البحث

قامت الإدارة العامة للمكتبات والوثائق بتحويل النتاج العلمي للمعهد من صيغته الورقية إلى صيغة إلكترونية وربطه بمحركات البحث في نظام مكتبات المعهد (نما)، حيث يمكن للمستفيدين الاطلاع على جميع إنتاج المعهد الفكري بنصوصه الكاملة، من كتب وبحوث و مترجمات وأوراق عمل الندوات والمؤتمرات، علاوة على دورية الإدارة العامة ودورية مكتبة الإدارية وبحوث برامج الأنظمة الخاصة بالبرامج القانونية ■

وجهة نظر



د. صلاح بن معاذ المعيوف *

القيادة والسلطة

من المسلم به أن السلطة تعتبر أحد الركائز الأساسية للقيادة في المنظمات؛ إذ لا يمكن ممارسة الدور القيادي بفاعلية دون أن يكون القائد مخولاً بممارسة سلطة رسمية تمنح قراراته الشرعية المطلوبة، ولكن المهم في هذا الجانب هو كيف ومتى يتم استخدام القائد للسلطة؟، إذا كان القائد فعلاً يرغب في قيادة الآخرين عليه أن يكون قبل كل شيء لديه الاستعداد والإدراك في التعاطي مع مفهوم السلطة. لقد أشارت البحوث الميدانية والتجارب العملية في مجال القيادة أن القادة (خاصة الجدد) غالباً ما يسيئون استخدام السلطة، حيث أنهم إما أن يستخدمونها بشكل مفرط وغير مناسب، أو يتجنبون استخدامها تماماً بسبب الخوف من الانعكاسات السلبية عليهم من استخدامها. ولكن على القائد أن يتذكر دائماً أن الهدف الأساس من استخدام السلطة يجب أن يكون لتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة بشكل عام، وهذا من المؤكد أنه يحتم على القادة أن يتخذوا في بعض الأحيان قرارات قد تكون مؤلمة وغير مريحة بالنسبة للتابعين.

إن استخدام السلطة بالشكل المناسب من قبل القائد يعتبر أحد أهم أسرار القيادة الفاعلة، وفي هذا الصدد على القائد أن يقرر متى لا يستخدم السلطة ومتى عليه أن يستخدمها؟، وعلى القائد أن يدرك أنه في بعض الأحيان يكون أكثر فاعلية بعدم استخدامه للسلطة، فعندما تكون القرارات التي يتخذها التابعون تتسق مع أهداف المنظمة وقيمها ولا تتعارض مع الأنظمة والضوابط المعمول بها، فإن عدم استخدام السلطة يكون إيجابياً على المنظمة والقائد والتابعين على حد سواء. كما عليه أن يدرك أنه يتوجب عليه أن يتخذ القرارات المناسبة والحاسمة عندما يتأكد من وجود انحرافات عن أهداف المنظمة والقواعد المنظمة للعمل. ولذلك عليه أن يكون واضحاً ومحدداً في قراراته، بحيث يكون مفهوماً لجميع منسوبي المنظمة أن هدف قراراته هو مصلحة المنظمة الحاضرة والمستقبلية.

كما أن على القائد أن يدرك أن اتخاذ القرار يعتبر الخطوة الأولى، وأن الأهم هو الجانب التنفيذي للقرار. إن السبب في فشل معظم المنظمات غالباً ما يكون أن الموظفين يقومون بعمل ما يودون فعله وليس الشيء الصحيح الذي ينبغي عليهم القيام به. ففي خضم المهام المتعددة والأولويات المتعارضة يصبح من الصعوبة على الموظف الوفاء بجميع الالتزامات وفق المعايير المطلوبة والوقت المحدد، ولذلك قد يفقد الحماس والرغبة في الإنجاز. على القادة الذين يرغبون بأن تنفذ قراراتهم بالشكل الصحيح والوقت المحدد أن يستخدموا سلطاتهم؛ لتوفير المعطيات المناسبة لتمكين الموظفين من إنجازها لكي لا يفقدوا الاهتمام والتركيز عليها في خضم العمل.

لقد أشارت معظم الدراسات التي أجريت عن الجهاز الحكومي في المملكة إلى وجود حاجة ماسة لوجود قيادات إدارية فاعلة لديها القدرة على توظيف السلطات الممنوحة لها بالشكل الصحيح؛ لاتخاذ القرارات التي تساهم في علاج المشكلات المتعددة والمتنوعة، التي يعاني منها الجهاز الحكومي. إن أهمية وجود القيادات الفاعلة في الجهاز الحكومي أمراً محسوماً وغير قابل للجدل، فبدون وجود القيادات الفاعلة تصبح العملية الإدارية في المنظمة برمتها غير فاعلة مهما بذل من جهود لتطويرها ■

د

على القائد أن يدرك أن اتخاذ القرار يعتبر الخطوة الأولى، وأن الأهم هو الجانب التنفيذي للقرار. إن السبب في فشل معظم المنظمات غالباً ما يكون أن الموظفين يقومون بعمل ما يودون فعله وليس الشيء الصحيح الذي ينبغي عليهم القيام به. ففي خضم المهام المتعددة والأولويات المتعارضة يصبح من الصعوبة على الموظف الوفاء بجميع الالتزامات

“

بسم الله الرحمن الرحيم
المملكة العربية السعودية
ديوان رئاسة مجلس الوزراء
الرقم: ٢٥٠١٤
التاريخ: ٨٢/١٢/٣٠

حضرة المكرم المدير العام لديوان الموظفين

بعد التحية: طيه ما رفع منكم برقم ٤٦١٢ وتاريخ
١٣٧٩/١٠/٧هـ بشأن الإجازة العادية، وحيث أن مجلس
الوزراء الموقر قرر بقراره رقم ٦٣٦ وتاريخ ١٣٨٢/١٢/٢٩هـ ما
يلي:

إن مجلس الوزراء، بعد اطلاعه على المعاملة المرافقة لهذا
الواردة من ديوان الرئاسة برقم ٢١٣٥٤ في ١٣٧٩/١٠/٢٠هـ،
المتعلقة بإجازة المراسل شباب بن عبد الله الزهراني.
وبعد اطلاعه على توصية لجنة الأنظمة رقم ١٣٥ وتاريخ
١٣٨٢/١١/٢٣هـ.

وبعد رجوعه إلى المادتين (٤٩ و ١١١) من نظام الموظفين العام.
والى القرارين رقم ٣٠ في ٧٨/٥/١هـ ورقم ٢٠٨ في
١٣٧٨/١٢/٢١هـ.

وحيث أن حق الموظف في الإجازة العادية ينشأ من تاريخ
مباشرة العمل، يقرر ما يأتي

١ - جواز التمتع بالإجازة العادية خلال
السنة لكل من موظفي داخل الهيئة
وخارجها، ولا تمنح هذه الإجازة عن
السنة الأولى من خدمة الموظف قبل
سنة أشهر من تاريخ مباشرة العمل
وينسب المدة التي قضاها في العمل.

٢ - جواز تجزئة الإجازة العادية شريطة أن
لا يقل ما يمنح ابتداء للموظف من أجزائها في المستقبل عن نصف شهر.

٣ - مع مراعاة أحكام المادتين (٥٦ ، ٥٧) من نظام الموظفين العام، تصفى حقوق الموظف في الإجازة العادية مهما بلغت مدتها إذا انقطعت علاقته
بالوظيفة لأسباب غير تأديبية كالاستقالة ونحوها.

ولما ذكر حرر، فأرجو إكمال ما يلزم ودمتم،،

رئيس ديوان رئاسة مجلس الوزراء

صورة لكل وزارة وإدارة حكومية.

- للإدارة المالية بالديوان.

- للأمين العام لمجلس الوزراء للإحاطة.



هدى



أ. عبد الله بن متعب السّميح*

الأصوات الصادقة

بحكم ما للإعلام من وهج وما لإضوائه من جذبٍ وإغراءٍ فإنه صار قبلة الباحثين عن الواجهة الاجتماعية، والحضور والشهرة، وهذه أمورٌ مشروعة، لكل من يمتلك شيئاً ذا فائدة، بل إن من واجب الإعلام أن يسعى لكل من يمتلك موهبة كتابية تكون صوتاً من الأصوات الصادقة المعبرة عن الرأي العام، وكذلك كل من يمتلك علماً أو ادباً أو فكراً، أما الحضور لمجرد الحضور الشخصي، وجر ذبول الخيلاء التي تشي بالفراغ أمام الأضواء فهذا ما ينبئ بالفهم الفج لدور الإعلام من جهة، ويؤكد من جهةٍ أخرى التردّي المزري لمعنى المهنية الإعلامية.

ويبدو مصطلح (إعلامي) مصطلحاً فضفاضاً بات يتسع لكل الأسماء، في زمنٍ تقاعس فيه المتخصصون واختلطت الأوراق وغاب الشرط الإبداعي، فليس مستغرباً والأمر هكذا أن نجد محرراً متواضعاً يفتقد أبجديات التحرير الصحفي يسبق اسمه بلقب إعلامي، ونفاجأ بأن مذيعاً بائساً أصبح بين ليلةٍ وضحاها مستشاراً إعلامياً لعددٍ من الأجهزة الحكومية وهو الذي يلبس عليه فهم الرسالة الإعلامية إذا وضعنا ما يقدمه على محك النقد الإعلامي، ولكن إذا سلمنا بالأمر الواقع على اعتبار أن لكل مهنةٍ أديباء وفي كل تخصصٍ طارئین، فإن السؤال الملح الذي تاه في البحث عن إجابة هو:

الإعلام مهنةٌ
حيويةٌ فاعلةٌ
ومؤثرةٌ في جميع
فئات المجتمع وما
لم يُلم المتخصص
بمستجدات
تخصصه
ويبلور رؤيته
عبر ممارسة
مهنيةٍ تفرز
الغث من السمين
وتجلي السليم
عن السقيم
في الساحة
الإعلامية، فإن
تخصصه والهباء
سواء

لماذا يقف المتخصص الإعلامي هذا الموقف السلبي من كل ما يحدث في الساحة الإعلامية مكتفياً بجمعة التنظير وجلد الذات؟، هذا إذا لم يكن قد نسي تخصصه بسبب الكسل الفكري والانكفاء الذاتي.

الإعلام مهنةٌ حيويةٌ فاعلةٌ ومؤثرةٌ في جميع فئات المجتمع وما لم يُلم المتخصص بمستجدات تخصصه ويبلور رؤيته عبر ممارسة مهنيةٍ تفرز الغث من السمين وتجلي السليم عن السقيم في الساحة الإعلامية، فإن تخصصه والهباء سواء.

إنه لمن المستغرب أن تجد متخصصاً في الإعلام بجهل أو يتجاهل أهمية الممارسة المهنية سواء في الصحافة أو الإذاعة أو التلفزيون أو العلاقات العامة.

إن فضاء الإعلام فضاءٌ إبداعي يتسع للجميع لكنه يتطلب قدرةً ومهارةً على الكتابة والإعداد والاتصال الفعال، ولا يقنع بالاتكاء على التخصص والتذرع بالمؤهل، لذا فإن بعض رؤساء التحرير على سبيل المثال، غير ملمومين حينما يتهمون المتخصصين في الإعلام بأنهم بارعون في التنظير لكنهم لا يمتلكون مهارة الفعل الإعلامي في مجاله المهني.

وإذا أراد متخصصوا الإعلام أن يدحضوا هذه المقولة التي تبدو ذرائعية في بعض الأحيان، فعليهم أن يبرهنوا بإنتاجهم في مجال البحوث والاستشارات والمقالات وأن يدخلوا المعتزك الإعلامي ويأخذوا مكانتهم التي احتلها الأديباء والطارئون ليحسدوا الأصوات الصادقة في الساحة الإعلامية التي تعج بالمزييفين ■

* مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

رئيس تحرير مجلة التنمية الإدارية

مدير الجامعة السعودية الإلكترونية د. عبدالله الموسى لـ (التنمية الإدارية):

الجامعة تستخدم أفضل مناهج الجامعات العالمية، والإنجليزية هي لغة الدراسة

أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق



انضمت الجامعة السعودية الإلكترونية لمنظومة التعليم العالي في المملكة، كأحدث الجامعات العصرية بها وتتميز بتقديم نوع تعليمي مختلف قائم على التعليم الإلكتروني في تلقي العلوم والمعارف، وفي الحضور المباشر للطلاب أيضا الذي لا تتجاوز نسبته ٢٥% من إجمالي الوقت المخصص للتعليم. وقال د. عبدالله بن عبدالعزيز الموسى مدير عام الجامعة السعودية الإلكترونية في حديث خاص لمجلة (التنمية الإدارية) إن الجامعة تهدف إلى تقديم نموذج تعليمي من خلال بيئة افتراضية تعتمد على تطبيقات وتقنيات التعلم الإلكتروني بالتعاون مع جامعات وهيئات عالمية وأعضاء هيئة تدريس عالميين، كما تهدف لدعم رسالة ومفهوم التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد مدى الحياة لكافة أفراد المجتمع السعودي. وللتعرف على المزيد عن هذه الجامعة نرحب بك عزيزنا القارئ في السطور التالية لمتابعة ما يقوله سعادة مدير الجامعة في هذا الحوار الخاص:

■ هل يمكن لكم أن تقدموا نبذة تعريفية عن الجامعة.. الأهداف والرؤية والرسالة؟

● الجامعة السعودية الإلكترونية هي جامعة حكومية توفر بيئة قائمة على تقنيات المعلومات والاتصالات والتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وتمنح درجات علمية في برامج وتخصصات متوائمة مع احتياجات سوق العمل.

وتهدف الجامعة لتقديم نموذج تعليمي لدعم مهارات التعلم الذاتي، من خلال بيئة افتراضية تعتمد على تطبيقات وتقنيات التعلم الإلكتروني بالتعاون مع جامعات وهيئات عالمية وأعضاء هيئة تدريس عالميين، كما تهدف لدعم رسالة ومفهوم التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد مدى الحياة لكافة أفراد المجتمع السعودي .

وترتكز رؤية الجامعة في الإسهام في بناء اقتصاد ومجتمع المعرفة وإيصال رسالة المملكة الحضارية، وتمتيز بمرورها وجودتها ومخرجاتها وتلبية حاجات سوق العمل .

وأما فيما يتعلق برسالة الجامعة، فإنها توفر تعليماً متميزاً وتأهيلاً عصرياً لجميع شرائح المجتمع، وفق أعلى معايير الجودة وأفضل الممارسات العالمية، وتسهم في زيادة كفاءة إنتاجية مؤسسات التعليم العالي.

**ستسهم الجامعة في بناء
مجتمع المعرفة وتعزيز الاقتصاد
المبني على المعرفة**

مناهج عالمية

■ ما المرتكزات التي تم على ضوئها إنشاء جامعة إلكترونية؟

● من أبرز المرتكزات التي تم على ضوئها اقتراح الجامعة السعودية الإلكترونية ما يلي:

● الإرادة الجازمة لدى ولاة الأمر لتحقيق الريادة والتميز العالمي للمملكة في التعليم العالي، ومن الريادة والتميز طرح برامج في التعليم العالي بجودة تعليمية تستند على تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وبهذا ستسهم الجامعة في بناء مجتمع المعرفة

وتعزيز الاقتصاد

المبني على المعرفة

من خلال توظيف

تقنيات التعليم.

كما ستسهم

في التواصل

الدولي وخدمة

الهوية الوطنية

عالمياً بإيصال ما

تتميز به المملكة،

كالعلوم الشرعية واللغة العربية، وعرض تاريخ المملكة وأوضاعها الاجتماعية والسياسية.

● إحداهن نقلة نوعية في مسيرة التعليم العالي بتقديم نموذج يحتذى في التعليم الإلكتروني أكثر قدرة وكفاءة على التعامل مع المستجدين، من خلال برامج متميزة وأساتذة عالميين. وتقديم تعليم عالي مبني على نظريات التعلم في البيئة الافتراضية، ذو فعالية عالية وبكلفة معقولة، مع التحول حول الطالب وتجاوز النقص في أعضاء هيئة التدريس وتقليل الفروق بينهم.

● توفير مزيد من الفرص التعليمية والمرنة وتخطي الحدود الزمانية والمكانية، وتوفير فرص التعليم المتميز لذوي الظروف الاستثنائية، وتعزيز مبدأ التعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة، إضافة إلى الرغبة في دعم سوق

العمل بمخرجات عالية الجودة، وتأهيل من هم على رأس العمل دون التسبب في انقطاعهم الكامل عن العمل.

■ ما الكليات التي تضمها الجامعة وأقسامها المختلفة، والتخصصات التي تقدمها الجامعة؟

● تضم الجامعة كلية العلوم الإدارية والمالية، والتي تضم قسم إدارة الأعمال وقسم المالية وقسم المحاسبة وقسم التجارة الإلكترونية. وكلية الحوسبة والمعلومات، والتي تضم قسم علوم الحاسب وقسم تقنية المعلومات وقسم الحوسبة المعلوماتية. وتضم كذلك

كلية العلوم الصحية، والتي تضم قسم المعلوماتية الصحية وقسم الصحة العامة.

■ ما المناهج المطبقة ولغة الدراسة في الجامعة؟

● تستخدم الجامعة أفضل مناهج الجامعات العالمية، حيث قامت لجنة بدراسة أفضل المناهج المطبقة في العالم وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، لذا قامت اللجنة باختيار مناهج مطبقة ومجربة عالمياً وتم شراؤها وتطبيقها بالجامعة، بإشراف الجامعات الأمريكية. ولغة الدراسة هي اللغة الانجليزية.

■ هل تتطلب الدراسة الحضور المباشر؟ وما هي طريقة التواصل بين الطلاب وهيئة التدريس؟

● نسبة الحضور المباشر هي ٢٥٪، والنسبة الباقية يتابعها الطالب من خلال التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد. وهناك طريقتين للتواصل: إما التواصل من خلال اللقاءات المباشرة أو من خلال الفصول الافتراضية والمنشآت التعليمية.

■ لماذا تختلف الجامعة عن التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد؟

● الجامعة السعودية الإلكترونية هي نمط جديد من أنماط التعليم العالي، والذي يعتمد على مفهوم التعليم المدمج، وشهادتها ماثلة لشهادة الجامعات السعودية، ويعامل الخريج معاملة المنتظم بالجامعات السعودية، أما ما تقوم به بعض الجامعات السعودية في الوقت الحاضر من برامج تعليم عن بعد فهو بمثابة نظام (انتساب)، وقد قامت الجامعات بتطويره وتسميته الانتساب المطور، وقد تم استخدام بعض أدوات ومفاهيم التعليم الإلكتروني، وشهادات هذا النوع من التعليم في وزارة الخدمة المدنية هي شهادات انتساب لا انتظام.

جامعة عصرية للجميع

■ هل الجامعة الإلكترونية جامعة رديفة؟ أم مستقلة؟ وما طبيعة علاقتها بالجامعات السعودية الأخرى؟

الجامعة السعودية الإلكترونية هي جامعة حكومية مستقلة مالياً وإدارياً وعلمياً، ولها شخصية معنوية عامة وليست مرتبطة بالجامعات التقليدية

الحالية أو بديلاً عنها، بل هي خيار تعليمي آخر، وبيت خبرة وطني وفق معطيات التعلم الإلكتروني، ومكملة لمنظومة التعليم العالي، ومتوافقة مع الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي (أفاق)، بحيث تكون في مصاف الجامعات السعودية ومساهمة معها في نشر التعليم العالي ورفع الجودة، وفقاً للمجال الذي تعمل من خلاله، والمساعدة على إيجاد خيارات بديلة لمن لا يستطيع التعليم من خلال الجامعات التقليدية القائمة حالياً في المملكة. وأكد على أن الجامعة ستكون مكملة ومتكاملة مع الجامعات السعودية الأخرى وليست

أبرمت الجامعة اتفاقيات

علمية مع جامعة «فرانكلين»

وجامعة ولاية «كولورادو»

الأمريكيتين، ومعهد «كابلان»

الطبي الأمريكي، ومعهد

«إنجلش تاون (ET)»

الأطفال يتعلمون استخدام الحاسب من العمر الأول للطفل، فيحتاج الطفل فقط إلى التوجيه لدراسة الحاسب بالشكل العلمي الصحيح، وهذا يتم من خلال مدارس التعليم العام، وأعتقد أنه مريح جداً.

■ هل ترون أن برامج تأهيل الكوادر الوطنية في مجال تقنية المعلومات يسير في الاتجاه الصحيح، وتواكب كما وكيفا الاحتياج الفعلي للمرحلة التي نعيشها؟

لم يعد تعلم تقنية المعلومات ترفاً بل هو ضرورة، فلا يستطيع أن يعيش أي أحد من أفراد المجتمع دون تقنية في مجال الحياة المادية والعملية والعلمية.

■ كيف ترون مستوى الاهتمام من قبل الجامعات والمعاهد بالبحوث والدراسات المتعلقة بمجال تقنية المعلومات في المملكة؟ وهل تحظى بالتمويل المالي المناسب؟

أرى أنها تسير بشكل جيد ونحتاج فقط إلى المزيد من التدريب والتأهيل لهذه الكوادر في تخصصاتها.

■ ما هي أبرز التحديات والعقبات التي تواجه التوسع الإلكتروني في المملكة؟

أكبر العقبات هو تقبل المجتمع التعليم الذاتي، وتحمل المسؤولية، وتغيير مفهوم الانتقال من التعليم إلى التعلم الذاتي.

خطط مستقبلية

■ هل تقدم الجامعة برامج للدراسات العليا؟ وما هي التخصصات؟

تقدم الجامعة برنامج الماجستير لتخصص إدارة الأعمال (MBA)، وسوف يتم افتتاح برنامج الدبلوم العالي بعد البكالوريوس في تخصص الحكومة الإلكترونية العام القادم، إضافة إلى برنامج الماجستير في تخصص أمن المعلومات، بالتعاون مع جامعة ولاية «كولورادو» الأمريكية، وذلك

ضمن خطط الجامعة الإلكترونية التي تسعى لتلبية سوق العمل بالمملكة بالتخصصات التي تنعكس إيجاباً على نهضة البلاد في شتى المجالات، هذا بالإضافة لسعي الجامعة حالياً لاعتماد عدة تخصصات أخرى مستقبلاً.

■ ما هي خطط الجامعة في التوسع الجغرافي، والتوسع الأكاديمي؟

تستعد الجامعة لافتتاح فروع لها في العام الأكاديمي المقبل، في كل من القصيم، والجوف، وعسير، تضاف إلى فروعها الحالية في الدمام، وجدة، والمدينة المنورة، علاوة على خططها للتوسع الجغرافي خلال الثلاث سنوات القادمة بثلاثة عشر فرعاً جديداً. كما تعمل الجامعة على زيادة نسبة القبول للراغبين في الدراسة بالجامعة وفقاً للتخصصات التي تقدمها. وسوف تستحدث الجامعة برنامج «الإعلام الإلكتروني» في مرحلتها البكالوريوس والماجستير، وذلك وفقاً للخطة الاستراتيجية للجامعة الإلكترونية المعنية ببرامج الكلية التي سيتم إنشاؤها.

بديلة عنها. وسيكون من أهداف الجامعة مشاركة من ترغب من الجامعات السعودية بالبرامج والمحتوى والخبرات. كما ستسهم في زيادة توظيف الطاقات في الجامعات السعودية والاستفادة من بعض إمكانيات الجامعات الواقعية كالمستشفيات والمعامل وغيرها. يمكن أن تصبح الجامعة الإلكترونية مستقبلاً واجهة للتعليم عن بعد لمن يرغب من الجامعات.

■ هل تقبل الجامعة الطلاب والطالبات على حد سواء؟ وهل هناك فرصة التحاق لغير السعوديين؟ وهل الدراسة مجاناً أم بمقابل؟

تقبل الجامعة الطلاب والطالبات على حد سواء، وسيخصص نسبة من المقاعد لغير السعوديين ممن لديهم إقامة نظامية في المملكة حسب التنظيم الموجود بالجامعة. والدراسة ليست مجانية وإنما برسوم رمزية لإثبات جدية الطالب في اختيار هذا النمط الجديد من أنماط التعليم العالي.

■ هل استفادت الجامعة من التجارب العالمية في التعليم الإلكتروني؟ وهل أبرمت اتفاقيات تعاون مع جامعات عالمية؟

أبرمت الجامعة اتفاقيات علمية مع جامعة «فرانكلين» وجامعة ولاية «كولورادو»، الأمريكيتين، ومعهد «كابلان» الطبي الأمريكي، ومعهد «إنجلش تاون (ET)»؛ لتطوير البرامج الأكاديمية في الجامعة وتحقيق الجودة والنوعية في التعليم الإلكتروني الذي تقدمه في المملكة، من خلال اختيار الشراكات العالمية المتميزة على مستوى العالم. ونصت الاتفاقية مع جامعة

«فرانكلين» على تطوير أكثر من ٣١ مقرراً رقمياً بالجامعة الإلكترونية، بينما نصت اتفاقية جامعة ولاية «كولورادو» على تقديم برنامج الماجستير في أمن المعلومات بالجامعة، تحت مظلة كلية الحوسبة والمعلوماتية، إلى جانب تقديم برنامج الدبلوم العالي في الحكومة الإلكترونية، ليقدم بالشراكة بين العلوم الإدارية والمالية وبين الحوسبة والمعلوماتية. أما فيما يتعلق بالاتفاقية مع معهد «كابلان» الطبي الأمريكي، فقد نصت على تقديم برنامج التدريب على اختبارات كليات الطب الأمريكية في الرياض وجدة، حيث سيساعد على

تدريب طلبة الامتياز والأطباء المقيمين الذين يرغبون بالحصول على المرحلة الأولى منه، وقامت الجامعة بتطوير برنامج تعليم اللغة الإنجليزية الذي تدرسه بالتعاون مع معهد «إنجلش تاون» لطلاب وطالبات السنة التحضيرية لمرحلتها البكالوريوس والماجستير؛ بغية زيادة تفاعل الطلاب مع البرنامج بشكل يحقق الفائدة العلمية من الدراسة بالجامعة الإلكترونية، التي تتواءم مناهجها مع المتطلبات الأكاديمية المعمول بها في مختلف الجامعات العالمية المتقدمة.

تحديات

■ هل وصل تعليم الحاسب الآلي في مراحل التعليم العام إلى المستوى المأمول، وما هي أبرز التحديات والعقبات في هذا المجال؟

لا أعتقد أن هناك تحديات في تعلم الضروري من الحاسب الآلي، فأصبح



■ الدور الوطني المتوقع من الجامعة في هذا المجال؟

التعليم الإلكتروني يتماشى مع هذا النوع من الاقتصاد، وهو اقتصاد المعرفة المشتق من مجتمع معرفي يجعل من المعرفة أقرب الطرق إلى العيش الكريم، فذهاب الطلاب والطالبات يوماً للجامعة في ظل الوسائط الأخرى هو نوع من فلسفة المجتمع المعرفي فالجامعة بالتأكيد تدعم ذلك.

■ ما النظرة المستقبلية لدى الجامعة؟

تحدد النظرة المستقبلية الخاصة برؤية الجامعة في أنها جامعة إلكترونية رائدة، تسهم بفاعلية في بناء اقتصاد ومجتمع المعرفة وإيصال رسالة المملكة الحضارية، وتتميز بمرونتها وجودة مخرجاتها وتلبية حاجات سوق العمل. وفيما يتعلق برسالتها المستقبلية، فهي جامعة حكومية إلكترونية، تعتمد أسلوب التعليم عن بعد باستخدام تقنيات متطورة؛ لتوفر تعليماً متميزاً وتأهيلاً عصرياً لجميع شرائح المجتمع، وفق أعلى معايير الجودة وأفضل الممارسات العالمية، وتسهم في زيادة كفاءة إنتاجية مؤسسات التعليم العالي، ناشرة العلوم والمعارف الإسلامية والعربية معززة حضور المملكة دولياً.

وبخصوص النظرة المستقبلية لأهداف الجامعة فتركز في:

- أن تكون ممثلاً وطنياً وبيت خبرة في مجال اختصاصها.
- تقديم نموذج تعليم عالٍ مرّن ومتميز، يدعم مهارات التعلم الذاتي وتقديم المعلومات وغيرها من مهارات المعلوماتية الحديثة، وذلك من خلال بيئة افتراضية أكثر استجابة لمتطلبات التنمية الشاملة وسوق العمل.
- تقديم تعليم عالٍ مبني على أفضل نماذج التعليم المستند على تطبيقات وتقنيات التعلم الإلكتروني، ونقل وتوطين المعرفة الرائدة بالتعاون مع جامعات وهيئات عالمية وأعضاء هيئة تدريس عالميين، بمحتوى تعليمي راقٍ من مصادر عالمية متعددة، وتوطينه بما يناسب المجتمع السعودي .
- دعم رسالة ومفهوم التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد مدى الحياة لكافة أفراد المجتمع السعودي ■

■ بعد صدور قرار وزارة التعليم العالي بنقل التسجيل ببرامج الانتساب المختلفة إلى الجامعة الإلكترونية، ماذا تم بهذا الشأن؟ وكيف سيتم استيعاب طلاب برامج الانتساب في الجامعة الإلكترونية؟

رسمت الجامعة السعودية الإلكترونية خطة قصيرة المدى، وخطة طويلة المدى؛ لاستيعاب الراغبين في الدراسة في هذا النوع من التعليم وبلغت هذه الدراسة لمعالي وزير التعليم العالي . وسيتم استيعاب هؤلاء الطلاب وفق خطة الجامعة التوسعية خلال الخمس سنوات القادمة سواء في الفرع الرئيس أو الفروع العاملة حالياً، وهي ستة فروع في كل من: جدة، المدينة المنورة، الدمام، القصيم، الجوف، أبها، وسيتمتعها ستة فروع أخرى لتغطي كافة مناطق المملكة الإدارية ومن ثم دخول المحافظات الكبيرة أيضاً .

■ لازالت الجامعات

السعودية الحكومية المختلفة تقدم برنامج التعليم الإلكتروني، ألا يتداخل هذا مع وجود الجامعة الإلكترونية، مما يحدث ازدواجية في التعليم؟

نعم لازالت كذلك والاتفاقية أن تكون

المدة المتبقية لها أربع سنوات من الآن لتوقف هذا النوع من التعليم حسب قرار معالي وزير التعليم العالي المبلغ للجامعات.

■ يتجه العالم في هذه المرحلة نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، ما

تقبل المجتمع للتعليم الذاتي وتحمل المسؤولية وتغيير مفهوم الانتقال من التعليم إلى التعلم الذاتي من أكبر معوقات التعليم الإلكتروني

برامج تطوير الذات .. بين الحقيقة والوهم !!

تقرير: نايف الحسين

فوائد إنسانية وإدارية

ويزعم المهتمون بهذا العلم من التدريب، أن باستطاعة الإنسان من خلال حضور بعض الدورات أن يحقق أحلامه ويحدث تغييرات كبرى في حياته، كما يؤكدون بأن باستطاعتهم حل أزمات متنوعة سواء على مستوى الحياة أو العمل، ومساعدة كثير من المديرين على إحداث تغييرات جذرية في شركاتهم، وكذلك مساعدة الكثير من الأزواج على العثور على السعادة بعد إدراك أكثر الأشياء أهمية بالنسبة لهم، وكذا الحال مع المدرسين للتوصل إلى طرق جديدة لتحفيز التلاميذ على التعلم، ورجال الأعمال على تحقيق مستويات مبهرة في عملهم، فضلاً عن مساعدة الكثيرين على تغيير نظرة الآخرين لهم! وإذا انتقلنا إلى المجال الإداري، الذي يعد من أهم المجالات التي تستهدفها برامج تطوير الذات، فقد صممت برامج تهدف إلى إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لاستخدام NLP في مجال الإدارة، ويعتقد أن لهذا العلم دوراً كبيراً في رفع فعالية العمل الإداري، مما ينعكس إيجابياً على مستوى المخرجات النهائية لأي جهة إدارية، ويتوقع للمشاركين في هذا النوع من البرامج أن يتعرفوا على طريقة تحويل العادات الإدارية السيئة إلى عادات إيجابية، وتنمية مهارات ضبط الانفعالات، وعمل اتصال وتواصل إداري فعال من أجل خلق بيئة عمل فعالة، بالإضافة إلى تحقيق كل ما يتم رسمه من أهداف إدارية وحفز الذات والآخرين على إنجاز الأعمال. ويعتقد الدكتور علي عوض حمودة شراب أحد أبرز المدربين على الـ NLP أن القائد والمدير الناجح يستطيع أن يستخدم هذا العلم للتأثير في الآخرين للأفضل، ويرى أن جمال هذه العلوم أنها سريعة وعميقة التأثير. كما يؤكد على عملية تطوير العاملين التي تعني بالضرورة تطوير العمل، ويحذر من أن المدير إذا لم يفكر في تطوير قدرات العاملين فإنه سيبقي على موظفيه كما هم، وسوف يسبقه الركب لأنه سيفشل في مواكبة المستجدات والمتغيرات في الساحة الإدارية.

ظهر هذا العلم الجديد الذي يؤسس لنفس

أكثر تفاعل وحيوية وتجدد، وقد إلى العالم العربي بأسماء ومصطلحات عديدة أشهرها ما يسمى بـ (البرمجة اللغوية العصبية)، من خلال ترجمة عدد من الكتب الغربية المهتمة بصناعة الذات، وحظي بتفاعل كبير، وتخصص فيه طيف متنوع من الأكاديميين والإداريين والأخصائيين النفسيين والشرعيين، بل وعدد لا بأس به من التربويين والمعلمين، وربما أقل منهم، وأصبح جميعهم يطلق عليهم صفة (مدرب معتمد) أو (خبير في تطوير الذات) وغير ذلك من المسميات والتصنيفات، التي لا يعرف متى؟ وأين؟، وكيف يحصل عليها المدرب؟، كما أصبحت من المهن التي تدر أرباحاً طائلة من خلال الدورات القصيرة باهظة الثمن، والتي غالباً ما تقام في بعض الفنادق أو الأندية، وتحظى باستقطاب أعداد كبيرة من المشتركين الذين يرغبون في تطوير ذواتهم، أو التخلص من عادات سلبية بداخلهم، عبر تقنيات هذا العلم الجديد.

نشأ هذا النوع من العلوم الإنسانية بحسب ديفيد مولدن، ويات هتشنسون مؤلفي كتاب البرمجة اللغوية العصبية الذكية في كاليفورنيا على يد د.ريتشارد باندلر، د.جون جريندر في أوائل سبعينيات القرن العشرين، وكان هدفهما اكتشاف الكيفية والطريقة التي يحقق بها الشخص النتائج التي يتطلع إليها، وتعلم كيفية تكرار نموذج النجاح، وبدءاً باقتفاء النماذج التي وضعها أكثر المحللين النفسيين نجاحاً، لكنهما وسعا دائرة تلك النماذج بعد ذلك لتشمل العاملين في مجال المبيعات والتفاوض والمتحدثين والمدربين والقادة، وسرعان ما نجح الاثنان في استقاء أفضل أدوات التغيير الشخصي من خلال مجموعة متنوعة من الأنماط والنظم فضلاً عن نماذج التفوق والامتياز التي توصلوا إليها في بداية دراستهما، مما مكنهما من تصميم أول تدريب عملي حقيقي للعامّة في مجال تطوير الذات.

مع بدايات العقد الأخير ثورة جديدة في الصناعة التدريبية، تتخطى المفهوم التقليدي للتدريب المتمثل في تطوير أداء المدرب في بعض المهارات التي يمارسها أثناء تأدية عمله، إلى محاولة رفع كفاءة وقدرات ذاته؛ لكي تضرع طاقتها الكامنة، وتخرج كل ما في وسعها من القدرات والامكانيات الهائلة التي أودعها الله في النفس البشرية، بحيث تستجيب بشكل متفاعل وإيجابي مع كل معطيات الحياة، وبذلك ترسم أول معالم النجاح، على حد صناع هذا النوع من التدريب!

● د.علي عوض؛

المدير الناجح

يستطيع أن

يستخدم هذا العلم

للتأثير في الآخرين

لأفضل



انتقادات واعتراضات

وبالرغم من ذلك فإن سوق التدريب في مجال تطوير الذات يواجه انتقادات كثيرة من بعض المراقبين والكتاب، من أبرزها: ملاحظة فوضى تنظيمية وعدم وجود مرجعية علمية، إضافة إلى بروز دخلاء على هذا العلم لا يملكون الحد الكافي من التأهيل، كما اتهم بعض النقاد المدربين بالمبالغة في تحقيق النتائج الباهرة للمتدرب، وصعوبة قياس عائد التدريب في هذا الفن، والمتاجرة بآمال وطموحات البسطاء وابتزازهم بأسعار باهظة!! ويؤكد أ.طلق المرزوقي أحد المهتمين ببرامج تطوير الذات على أن ثمة فوضى عارمة في هذا القطاع،

وذلك بسبب غياب المرجعية القانونية الواضحة التي يمكن أن يحتكم إليها من ينتمي لهذا المجال المهم والدقيق ، وهذا الفراغ التنظيمي والقانوني أفسح المجال للباحثين عن الشهرة والمال وبالتالي كثر الدخلاء .

●● أ.طلق المرزوقي؛

قياس العائد من التدريب في هذه البرامج يقع على عاتق المتدرب وجديته ومهاراته ومدى استجابته

ويشير المرزوقي إلى ظاهرة المبالغة في أسعار الدورات التي تقيمها بعض المراكز ، مرجعاً السبب إلى مراهنة بعض المدربين على العائد الذي يحصل عليه المتدرب في وقت قياسي. وهذا وإن كان في جوهره صحيح إلا أن المراقب يلحظ أنه بهذا المسوغ يباع على الناس الوهم على حد تعبيره.

ويعتقد المرزوقي أن قياس العائد من التدريب في هذه الدورات يقع على المتدرب وجديته ومهاراته ومدى استجابته لما يحصل عليه من معرفة، لكنه في ذات الوقت يرى ضرورة أن يسن قانون يحفظ للمتدرب حقوقه إن لم يستفد من الدورة .

وحول الانتقادات الحادة الموجهة لتلك الدورات، يرى أن المعارضين لبرامج التنمية الذاتية لا يمتلكون أسباباً وجيهة لهذه المعارضة، وسبب الاعتراض غالباً هو الجهل بهذه العلوم وما تقدمه للأفراد من فوائد في مجالات مختلفة ■

هناك من يتقبلها كسنة الحياة ومنهم من يرفض ويعيش أزمة نفسية

ماذا بعد «كرسي الوظيفة» .. حياة جديدة أم فراغ وحسرة؟



إعداد: تتقيران الرتيدي

«كرسي الوظيفة» ويريق «المنصب» .. حياة يعيشها كثير من الموظفين والمسؤولين، لكنهم بمرور الأيام يجدون أنفسهم على مشارف حياة جديدة ومختلفة من دونه، ينتقلون إليها إجبارياً وقد تجردوا من هذا الكرسي وذلك المنصب. البعض منهم يراها فرصة لالتقاط الأنفاس، فهذه «سنة الحياة»، فلتكن هدنة بعد صراع مرير من أجل ذلك «الكرسي»، الذي يتحررون من قيوده وسطوته، وينطلقون نحو آفاق أرحب يكتشفون ما كان غائباً عنهم في عوالم أخرى. والبعض الآخر يرفض هذا الواقع ويظل أسير عشقه للـ «كرسي» أو «المنصب»، فنراه يعيش أزمة نفسية وحسرة؛ لأنه ببساطة لا يتخيل أن يعيش بدونها، فتتوقف حياته. لذلك طرحنا عبر مجلتكم «التنمية الإدارية» تساؤلاً مهماً وهو: ماذا بعد «كرسي الوظيفة»؟ على عدد من الموظفين والمسؤولين السابقين والحاليين؛ كي نعرف خفايا هذا الموضوع في هذا الاستطلاع، الذي نتعرف من خلاله على آرائهم وتجاربهم ... التي نقلها لكم على صفحات المجلة في هذه السطور...



●● د. فايز الشهري:

كثير من الموظفين الكبار
ابتعدوا عن الوظيفة
فوجدوا أنفسهم
وحيدين

يستهل د. فايز بن عبدالله الشهري، الكاتب والباحث، حديثه معنا حول هذا الموضوع قائلاً: إن حال «كرسي» الوظيفة هو عجيب غريب، والكل لا يرغب في الابتعاد عنه فهو أشبه بقضيب مغناطيس يجذب المنتفعين على أطرافه، وحينما يفقد الكرسي جاذبيته بتقاعد صاحبه أو إعفائه من مسؤولياته، تنفصل الجاذبية بمن فيها لتتوه في الأجواء بحثاً عن قطب مغناطيسي جديد. ويضيف د. الشهري أن كثيراً من الموظفين الكبار عندما تركوا الوظيفة وجدوا أنفسهم وحيدين إلا من نذر قليل من أصدقاء الشباب والكفاح، في حين ابتعد عنه بعض من كان يعدهم في دائرة الأصدقاء.

الجديد، ولا يشعر بأي نوع من أنواع السعادة». ويشير العويمري إلى أن بعض الموظفين بعد تركهم المنصب ينطلقون إلى حياة أخرى بأمل وروح جديدين ليعيش حقبة زمنية أخرى مختلفة وممتعة عن ذي قبل.

استقطابهم

ومن جانبه يرى أ.د. علي الحميدان، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، أن حال كثير من أهل المناصب والمسؤولين بعد خروجهم من وظائفهم يرثى له، إلا ما رحم ربي فبالنظر إلى أوضاعهم، وعلاقاتهم الاجتماعية المتعددة أثناء الوظيفة نجدهم بعدها قد عزلوا أنفسهم عن المجتمع، وخفت ذكركم، وتلاشى إحساسهم بالعز، والاختيال واختفى إلى انكسار واضح، وضعف، وكآبة، وانعزال عن الناس. ويؤكد أ.د. الحميدان على أن هذا من أكبر الأمور التي يفتقدها المجتمع في كيفية الاستفادة من مثل هؤلاء الخبرات وأصحاب التجارب الطويلة في العمل.

ويقول: «لا بد من إيجاد مؤسسات مدنية في المجتمع تستقطب الوزراء، والمسؤولين السابقين الذين تركوا المنصب والوظيفة في المجتمع السعودي، وتعمل على توفير ما يليق بهم من اهتمام ورعاية، وتنظيم برامج فاعلة، ومحاضرات، وأنشطة في مجال الكتابة تحت هؤلاء النخبة على سرد تجاربهم الحافلة بما يفيد المجتمع ويفيدهم أنفسهم في حياتهم ما بعد الوظيفة العامة».

وبلهجة يسودها التفاؤل يشير أ.عبدالله الشايح، وكيل مساعد سابق في وزارة البترول والثروة المعدنية إلى أن هذه مرحلة من أجمل مراحل العمر.. وفيها يجد الإنسان نفسه مرتاح الضمير لأنه خدم نفسه، ووطنه، ومجتمعه وأن له أن يرتاح، ويستمتع بقية حياته ويهتم بأمور دينه، وتكون الفرصة متاحة له بأن يستزيد من أعمال البر والعبادة، وأن يطور برنامجة الصحي، ولياقتة بمزاولة الأنشطة الرياضية في المراكز الرياضية والأندية والميادين الرياضية.

وبحسب أ.عبد الله الشايح فقد يضطر المسئول الكبير بعد ابتعاده عن كرسى الوظيفة لمزاولة العمل في القطاع الخاص وممارسة التجارة لزيادة دخله معتمداً في ذلك على خبرته وحنكته، وعلاقاته التي

●● د. هند الإبراهيم: أغلب أفراد المجتمع السعودي لا توجد لديهم خطط لحياة ما بعد الوظيفة العامة

ويضيف د. الشهري: «لذا وجب على من يكون في كرسى الوظيفة العمل على يوم «التقاعد» أو الإعفاء أو الابتعاد عن وهج المنصب، والتخطيط لحياة ما بعد الوظيفة، في مزيد من القراءة، وفي عرض ورصد التجارب والخبرات وتمريها للأجيال الإدارية القادمة».

التخطيط مهم

وتقول د. هند الإبراهيم، عضو هيئة التدريس بجامعة الأمير سلطان الأهلية بالرياض: «لأشك أن أغلب أفراد المجتمع السعودي موظفين كبار أو صغار لا توجد لديهم خطط لحياة ما بعد الوظيفة العامة، فالجميع ينتظر قرار التقاعد، وهو يعيش صراعاً كبيراً ويسيطر عليه هاجس انخفاض الدخل، وأن الجزء الأكبر من راتبه التقاعدي سوف ينفقه في شراء الأدوية، ومتطلبات المنزل، والأسرة لذا يحدث عدم التوافق الاجتماعي مع المرحلة العمرية الجديدة». وتضيف د. الإبراهيم أنه في كثير من الدول الغربية يكون هناك تخطيط دقيق لكيفية قضاء الحياة بعد ترك الوظيفة بمشاركة جهة العمل، بحيث يخرج الموظف صاحب المنصب أو حتى الموظف في متوسط الهيكل التنظيمي أو الأقل من الوظيفة، ويجد البديل المناسب سواء في وظائف أخرى مشابهة بساعات عمل أقل، أو في إلقاء المحاضرات، أو تأليف الكتب، أو السفر، أو شراء منزل.. الخ من الأمور التي تضيف شيئاً للحياة وتثريها. وتؤكد د. هند الإبراهيم على أن مثل هذه الأمور والإضافات المميزة تحرك في الموظف «التقاعد» شعوراً جديداً بعدم فقدان قيمته العملية، وأهميته الاجتماعية، والمزايا التي كان يحصل عليها عندما كان على رأس العمل إذا كان في منصب كبير كان له بريقه ومزاياه المادية والمعنوية الكبيرة.

راحة أم أزمة!

أما أ.ناصر العويمري، مدير عام الشؤون الإدارية والمالية سابقا بأحد البنوك فيقول: «يختلف مستوى الرضا النفسي عن هذه المرحلة عند الأشخاص بعد تركهم كرسى العمل والوظيفة: فمنهم من يتقبل ذلك على أنه سنة الحياة، ويتكيف مع هذه المرحلة الجديدة وتتجدد لديه الدوافع، للاستمرار في العطاء، ومنهم من يجد في ترك الوظيفة ضالته بالانفكاك من قيودها الوظيفية التي أثقلته فيخلد إلى الراحة والاسترخاء، والبعد عن أجواء العمل والتزاماته والاستمتاع بالسفر والسياحة، ومنهم من يرفض هذا الواقع بتاتا، ولا يعترف أبداً بأنه بلغ ذلك العمر، ويعيش أزمة نفسية حقيقية بسبب عدم تكيفه مع الواقع

●● أ.د. علي الحميدان:

حال كثير من أهل المناصب والمسؤولين السابقين يرثى له لأنهم يعزلون أنفسهم عن المجتمع





●● أ. عبدالله الشايح: من أجمل مراحل العمر وفيها يجد الإنسان نفسه مرتاح الضمير لأنه خدم نفسه ووطنه ومجتمعه وأن له أن يرتاح ويستمتع ببقية حياته

اكتسبها إبان عمله في التعامل مع شرائح عديدة من الناس، والفرصة مهياً للمستئول السابق بأن يرفع من مستوى الثقافة العامة لديه، والالتحاق بالدورات المفيدة في جميع المجالات.

إجراء وظيفي

أما أنورة المحمدي، موظفة سابقة في جامعة الطائف، فتقول: «التقاعد هو إجراء وظيفي معتاد يقوم بإسدال الستار على حقبة زمنية معينة لكي يستريح الموظف أو الموظفة من عناء والتزامات الوظيفة ويتفرغ لنفسه، والتقاعد له أيضاً أهدافه التنموية والتي من أبرزها إفساح المجال أمام الشباب لتنشيط الإدارة الحكومية وضخ الدماء الشبابية فيها».

وتوضح أ. نوره المحمدي أن هذه المرحلة من حياة الموظف بعد ترك الوظيفة أو المنصب الكبير من أعقد المراحل وأصعبها لدى بعض المسؤولين وأحياناً تتحول لديهم إلى أزمة، وتوقف ذهني - على حد وصفها- لكنها تعود لتؤكد على أن هذه المرحلة بالنسبة لها هي من أرقى مراحل النضوج، والصفاء الذهني والعطاء، والكثير من المبدعين والتميزين وصلوا إلى قمة عطائهم بعد ترك الوظيفة العامة.

خبرات وكفاءات

وترى د. هوازن مطاوع، عميدة كلية العلوم التطبيقية للبنات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة أن «هناك فئة عليا في الإدارة ممن لديهم حصيلة

وافرة، ويعتبرون خليطاً من المعارف والخبرات، والمهارات الثرية الناتجة من تنوع المؤهلات، وتجارب العمل التي يحتاج إليها الوطن مما يجعل الاستفادة من تلك الخبرات ضرورة ملحة. وتقول د. هوازن مطاوع: «ان ابتعاد هؤلاء على كرسي الوظيفة قد يكون أفيد وأفضل؛ فهؤلاء هم الجيل المخضرم الذي يعد رابطاً قوياً بين جيل مضى وجيل جديد، ولا بد أن يأخذوا على عاتقهم تطوير مهارات الأجيال الجديدة والاستفادة منهم في تطوير القدرات الوظيفية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص. فالحياة بعد الوظيفة ممتعة وجميلة ويمكن بلورة ذلك بإنشاء مركز متخصص يضم كل هؤلاء من أصحاب الخبرات والمؤهلات والتجارب».

ومن خلال استعراض الآراء السابقة .. يمكن القول أن ترك المسئول الكبير لكرسي الوظيفة «الوثير» والابتعاد عنه بعد تجربة طويلة يعتبر بالنسبة لكثيرين من أعقد المراحل، وأصعبها، وبعضهم يجدون صعوبة في التأقلم معها، في حين أنها تعد لدى آخرين انطلاقة جديدة في حياة متنوعة، وتحديات مختلفة تتميز بالتأليف، والسفر، والاستمتاع، والانعقاد من قيد الوظيفة، واستثمار الخبرات، والمهارات، والمعارف التي اكتسبها أثناء تولي المسئولية والمناصب المتعددة فيما يفيد ويزيد دخله. لكن هذه المرحلة المهمة قد تتحول أحياناً في حياة بعض المسئولين إلى أزمة نفسية أو مرحلة توقف ذهني لعدم وجود التخطيط السليم وصعوبة في التكيف مع الوضع الجديد، في حين أن من يتقبلها كسنة الحياة ويتمشى مع معطياتها الجديدة تعد هذه المرحلة بالنسبة لهم - وفق تجارب سابقة- من أرقى مراحل النضوج، والصفاء الذهني والعطاء، فالكثير من الموظفين المتميزين وصلوا إلى قمة عطائهم بعد ترك الوظيفة العامة ■

●● د. هوازن مطاوع: هم من ذوي المؤهلات والكفاءات والمعارف والخبرات والمهارات الثرية التي يجب الاستفادة منها ونقلها للأجيال القادمة

إدارة المعرفة واختيار البديل الاستراتيجي

تعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الرئيسة للوصول إلى مرحلة التميز والإتقان المنظمي؛ فالإيمان بأهمية المعرفة وإدارتها بطريقة صحيحة هدف من الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، لذلك كان جل اهتمام المنظمات بالموجودات المعرفية التي تمتلكها والتي ترغب في امتلاكها سواء أكانت تلك الموجودات المعرفية ملموسة أو غير ملموسة. فإدارة المعرفة عملية منهجية منظمة لتوجيه ورصد المعرفة، وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة لإيجاد توافق معرفي أفضل مما هي عليه: كبيانات، أو معلومات، أو معارف منفردة. لذا ظهرت ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمات لتحقيق التعلم التنظيمي، حيث يتم توظيفها في تطوير الهياكل التنظيمية، والأفكار، وأساليب العمل وإجراءاته، وتعزيز مقدرة المنظمة على حل المشكلات، إذ أن إدارة المعرفة لا تتناقض بالاستخدام ولا تهلك بالتداول بل تزدهر وتنمو. ويرتبط توظيف إدارة المعرفة باختيار البديل الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً، حيث أن اختيار البديل الاستراتيجي يعتمد بشكل أساسي على وجود إدارة معرفية فاعلة، فالبديل الاستراتيجي هو نتاج عملية المفاضلة لاختيار البديل الأمثل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة.

وتكمن أهمية البديل الاستراتيجي في أنه يحقق أهداف المنظمة المنشودة، ويسهم في نجاحها، ويقابل احتياجاتها وأولوياتها، بالاعتماد على تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قاعدة معرفية كفاءة. ويرى الخبراء أن الخيار الاستراتيجي يعد أحد المحاور الرئيسة للإدارة الاستراتيجية، لاسيما أنه يرتبط بأهداف المنظمة الاستراتيجية، واختيار الاستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى ارتباطه بمستويات الأداء الفعلية في المنظمة.

ولابد من الإشارة إلى أن إدارة المعرفة تمر بعدة عمليات تسهم في تحويل مدخلات المنظمة إلى معرفة يمكن المشاركة بها، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها. وتبدأ هذه العمليات من تشخيص المعرفة بهدف تحديد نوع المعرفة التي تمتلكها المنظمة، ثم الكشف عن الفجوة بين ما هو متوافر من معارف في المنظمة، وما ترغب المنظمة بالحصول عليه. ثم تبدأ المنظمة باكتساب المعرفة من خلال مستودعات المعرفة، وتبادل الخبرات بشتى الوسائل المتاحة سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة. تليها عملية توليد المعرفة من خلال الاستثمار في عقول العاملين في المنظمة، والتي يمكن تحقيقها من خلال تفعيل فرق العمل في المنظمة، وعقد الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني، وبعد الانتهاء من هذه العملية يتوجب على المنظمات تخزين المعرفة فهي ستشكل ذاكرة المنظمة، بإتباع آليات واضحة تسهل عمليات توثيق المعرفة وحفظها واسترجاعها حين الحاجة إليها، ومن أجل ضمان نجاح إدارة المعرفة يجب على المنظمات توزيع المعرفة ومشاركتها وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين جميع أفراد المنظمة، وهذا سيضمن تحقيق المرحلة الأخيرة من إدارة المعرفة ألا وهو تطبيق المعرفة التي تعتمد على التعلم والتحسين، وكذلك التطوير المستمر. ويؤكد عديد من المتخصصين على أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، إذ أن عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، لن تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي، مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يقال أن المعرفة قوة إذا طبقت.

وخلاصة القول أنه في ظل التطور والنمو المستمر في المعارف، أصبحت المنظمات بحاجة ملحة لتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال ودقيق، وهذا لا يكون إلا من خلال امتلاك قادته المقدرة على اختيار البدائل الاستراتيجية في منظماتهم بفاعلية ■

د د
إدارة المعرفة
عملية منهجية
منظمة لتوجيه
ورصد المعرفة،
وتحقيق الاهتمام
بها في المنظمة،
وهي مدخل
لإضافة أو إنشاء
القيمة من خلال
الدمج بين عناصر
المعرفة لإيجاد
توافق معرفي
أفضل مما هي
عليه: كبيانات، أو
معلومات، أو معارف
منفردة.



همهم الأول والأخير الراتب وليس لديهم أي تطلعات للتطوير

«موظفون حكوميون» بلا طموحات.. الأسباب والنتائج

إعداد: تتقران الرشيدي

المتاركون في القضية:

- د. يوسف بن عبد الله المليفي، أستاذ السلوك التنظيمي المساعد بمعهد الإدارة العامة.
- د. عبد العزيز بن محمد الخريجي، عضو هيئة التدريس كلية إدارة الأعمال بجامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج.
- د. نجوى بنت ناصر الحازمي، أستاذ برامج تطوير الذات والبرمجة العصبية.
- أ. رياض بن عبيد العنزي، أستاذ السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة.

يعد الاستقرار النفسي في أجواء وظيفية ايجابية من أبرز العوامل التي تساعد الموظف على الإبداع، والعمل بحيوية، والتطور، وهذا هدف تسعى له العديد من المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة.. إلا أن هناك فئة تسمى «موظفون بلا طموحات»، تتواجد في كثير من القطاعات الحكومية ومن سماتهم السلبية في العمل: الإحباط، والتذمر وهدفهم الأول والأخير الحصول على الراتب في نهاية كل شهر. حول هذه الفئة وأسباب توقف طموحاتها، وانكشافها على الذات ونتائج ذلك على مسارات العمل.. تستعرض مجلة «التنمية الإدارية» عبر آراء عدد من المتخصصين في السلوك التنظيمي وتطوير الذات واقع هذه الفئة المنتشرة في أغلب القطاعات الحكومية.

24



●● د. يوسف المليفي؛

سلوكيات وتصرفات بعض
المدراء المباشرين تسهم في
تكريس شعور الإحباط لدى
بعض الموظفين



●● أ. رياض العنزي؛

إحباطهم مرتبط بتأخر
الترقية وأنظمة عقيمة
قديمة لا تقدر.. أو مدير
«متحكم» يمارس سلوكيات
خاطئة

الموظف الجديد أن يثبت ذاته في إدارة مكتظة بالموظفين غير العاملين وتصبح بيئة العمل غير محفزة على الإطلاق، خاصة عندما يمتاز عمل الآخرين بالرتابة والروتين الملل الذي لا يحتاج إلى أي تفكير مختلف عن ما تعود عليه الموظفون. ويضاف إلى ذلك، أن الإحباط وعدم الطموح لدى بعض الموظفين قد يكون نابعاً من سمات الموظفين الشخصية، مثال ذلك، تجد بعضهم فاقد الثقة بقدراته على المستوى الشخصي، ولديه الشعور بعدم الفائدة من العمل بشكل أكثر جدية أو بطريقة أفضل، وليس لديه رؤية واضحة

بدلاً منهم موظفين حديثي العهد بالعمل، بهدف خلق بيئة عمل جديدة يمكن من خلالها تمرير قرارات إدارية مهمة بالنسبة للإدارة أو بهدف الحفاظ على مكتسباتها الراهنة.

وما دام الحديث عن الإدارة فمن الأجدى - كما يقول د. المليفي - ألا ننسى سلوكيات وتصرفات بعض المدراء المباشرين وإسهامهم في تكريس شعور الإحباط لدى موظفيهم. فعندما يكون المدير غير عادل في تعامله مع بعض الموظفين مقارنة بالآخرين، أو سارق لأفكار ومنجزات زملائه ونسبها له، فإنه بهذا الفعل لا محالة سيؤدي إلى وجود موظفين محبطين، خاصة عندما يعتقدون بأنه مدعوم من الإدارة العليا. وهناك أيضاً أسباب أخرى لا علاقة مباشرة للإدارة بها، فمثلاً البطالة المقنعة قد تكون أحد الأسباب المهمة التي تؤدي إلى إحباط الموظف، حيث أن البطالة المقنعة تؤسس، من وجهة نظر د. المليفي لبيئة قاتلة لإمكانات وقدرات بعض الموظفين خاصة المستجدين منهم.

ويؤكد د. المليفي على أنه يصعب على

في البدء يرى د. يوسف المليفي أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى وجود موظفين محبطين بلا هدف، وليس لديهم أي طموح في منظماتهم الإدارية. وأحد هذه الأسباب - بحسب د. المليفي - قد يكون نابعاً من الأسلوب الإداري المتبع من قبل الإدارة العليا، فعلى سبيل المثال عندما تعتقد الإدارة بأن هناك مجموعة من الموظفين همهم الأول والأخير الراتب وليس لديهم أي طموح غير الحصول على الراتب فقط، ولا ولاء ولا انتماء للمنظمة أو العاملين فيها، بهذه النظرة فإن القائمين على الإدارة سيفكرون حتماً بالاتجاه السلبي نحو هؤلاء الموظفين، وقد يعمدون أسلوباً تعسفياً لتعامل معهم بدلاً من البحث عن أسباب المشكلة وإيجاد طريقة أو طرق لتحفيزهم مما يزيد من الإحباط لديهم. والسبب الآخر - كما يراه د. المليفي - أن الإدارة قد تعمد إلى أسلوب التهميش أو التحييد لبعض الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في مجال العمل من المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية وإحلال

عنه بعض المصاعب باستخدام التوعية والرقابة والتقدير التي يشعر بها الموظف طوال العام - كما يصف د. الخريجي -.

أنظمة عقيمة

ويرى أ. رياض العنزي أن هناك جانبين مهمين يسهمان في وجود مثل هؤلاء الموظفين السلبيين: الأول يتعلق ببيئة العمل والأنظمة واللوائح المتبعة داخل منظمة العمل، وهذه لها دور مهم في التأثير على الموظف إما سلباً أو إيجاباً فتأخير الترقية، وعدم تقدير الأقدمية، ووجود أنظمة عقيمة وقديمة، وعدم توفر حوافز مالية ومعنوية مقارنة بالقطاع الخاص، تعتبر عناصر محبطة جداً

المحيطين قد يعانون من عدم الأمان الوظيفي ويستغلون عملهم في مصالحهم الشخصية أو بطرق غير مشروعة، ولأن بعضهم قد يتعامل مع الجمهور، وآخرين يقومون بمهام التفتيش والمراقبة لذا لزاماً إيجاد الرضا الوظيفي لديهم في العديد من الإدارات الحكومية والأجهزة والمكاتب، وأين ما يتواجد هؤلاء الموظفون وإعطائهم المزيد من التدريب، والتأهيل، والتحفيز والعلاوة فالإنسان قليل الثقافة هو قليل الطموح يرضى بالواقع، ويأسره هذا الواقع ويحكمه لكن الاحتكاك مع المتميزين يجعل الإنسان يتعلم باستمرار. وبالمزيد من الصبر والحكمة في التعامل قد يصبح الموظف المحيط مميّزاً، ويزيل

●● د. عبد العزيز الخريجي:

هؤلاء بمثابة الداء في محيط

العمل لأنهم ينقلون عدوى

اللامبالاة إلى زملائهم ومن المهم

إخراجهم من فقااعة الإحباط

عن ما المطلوب منه وكيفية إنجازه، فيصبح السكون هو الأساس في تفكيره، لكن مع مرور الأيام يحدث ما تحمد عقباه عندما يشاهد زملاء عمله قد حققوا بعض من أهدافهم الشخصية وهو مازال في مكانه الوظيفي، وهو ما قد يسبب له الانطواء وبعد ذلك الإحباط ويكون بلا هدف أو أي طموح، بمعنى يصبح عاجزاً - على حد تعبير د. يوسف المليفي -

مسئولون بلا طموحات

ومن جانبه يعتقد د. عبد العزيز الخريجي أن هذا الأمر لا يختص بموظفين في مستويات إدارية دنياً، بل إن هناك من يتبوأ مراكز إدارية كبيرة ويتراأس بعض الأقسام الإدارية في الإدارات الحكومية وفروع الوزارات، ورغم ذلك تجدهم محبطين بلا طموحات فقط يحضرون للعمل صباحاً ويجلسون على مكاتبهم ويؤدي أقل مهامهم الوظيفية ويسوفون الوقت هنا وهناك، ثم يرحلون عندما ينتهي دوامهم في نهاية اليوم. ويقول د. الخريجي: «هؤلاء بمثابة الداء في محيط العمل، ويشيعون جواً من السلبية في بيئة العمل، ومن المهم إخراجهم من فقااعة الإحباط التي يعيشون فيها من خلال تكليفهم بمزيد من الأعمال أو إعطائهم دورات تدريبية محلية، وخارجية لتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد، وإشعارهم بأهمية دورهم في معطيات العمل ومسارته». ويؤكد د. الخريجي على أن هؤلاء



●● د. نجوى الحازمي؛

الوضع يتطلب أن يكون هناك جهة تراقب العمل وتحفز أداء الموظفين لمهامهم ومراقبة وتطوير بيئة العمل.

للموظف بل هي من تقتل الطموح، كذلك وجود مدير «متحكم» يمارس سلوكيات إدارية خاطئة تجاه الموظفين: فلا يبالي بأرائهم، ولا يمنحهم فرصة لتنفيذ ما يروونه من أفكار بل يجبرهم على تطبيق ما يراه هو ويجعلهم آلات للتنفيذ مما يقتل الطموح في الموظفين ويجعلهم يؤدون وظائفهم برتابة وملل.

ويضيف أ. العنزي أن الجانب الثاني في هذه الإشكالية هو جانب سلوكي في الموظف نفسه سواء كان مديراً أو فرداً عادياً فطبيعة حياته وتفكيره سلبية لا يرى إلا الجانب غير الإيجابي في العمل والحياة بشكل عام، كما أنه لا يبحث عن التطوير أو لا يستطيع تسويق نفسه ومهاراته وقدراته بالشكل المناسب حتى يوجد لنفسه فرصة تقدير في العمل.

عالمية!

أما د. نجوى الحازمي، فتقول: «هذه من أهم القضايا الإدارية والسلوكية التي تعيق تقدم العديد من المنظمات حول العالم، وليس لدينا في القطاع الحكومي فقط». وتؤكد د. الحازمي أن الدراسات الحديثة تركز على أهمية إخراج هؤلاء الموظفين المحبطين من حالات السلبية واللامبالاة لأن بعضهم يملك الكثير من الخبرات، والمواهب التي لو استغلت بشكل إيجابي فسيقدمون الكثير من التطوير لمسارات عملهم، ويفيدون أنفسهم. وتنتقد د. الحازمي تركيز بعض المدراء في الإدارات الحكومية على الالتزام

بالحضور والانصراف في الوقت المحدد دون التركيز على: معطيات العمل، وما يتم داخله، وكيفية جعل بيئته مناسبة، ومحفزة للموظفين، وجعل تلك الأمور من أهم مؤشرات الانضباط في العمل لدى الموظفين.

فهناك شريحة كبيرة - بحسب د. الحازمي - دفعتهم ظروفهم للحضور المبكر بسبب خروجهم من المنزل لإيصال الأبناء للمدارس فكانوا أول المتواجدين، وليس لتمييزهم أو حرصهم على العمل إلا أنهم لا يحققون الإنتاجية والجودة المطلوبة، ومن هنا نتساءل: هل نحن بحاجة فقط لجهة تراقب دفتر الحضور والانصراف، أم أن الوضع يتطلب أن يكون هناك جهة تراقب العمل وأداء الموظفين لمهامهم، ومراقبة بيئة العمل كمحفزة على العطاء. وتقول د. نجوى الحازمي هذه الأشياء مهمة في بيئة العمل ومطلوبة من كل شخص بدءاً من مدير الإدارة وانتهاء بأصغر الموظفين، حينما يتوج ذلك بحسن الأداء واحترام متطلبات الوظيفة، وهذا من شأنه المساعدة على إيجاد الموظف الناجح والمنظم في حياته، والطموح والمتطلع للحياة بإيجابية مما يعكس على مستوى الإنتاج وقيمة العمل.

أصواتهم

لكن ماذا عن بعض الموظفين الذين يقال أنهم غير طموحين، كيف ينظرون لهذا الأمر.. نتعرف على ذلك بلقاء عدد منهم دون ذكر أسمائهم احتراماً لرغبتهم.. يقول «أ.م» أعمل منذ ١١ عاماً على نظام العقود بلا احتساب للخدمة وبلا بدلات أو ترقيات، وراتبي ثابت على «٤ آلاف ريال» فقط، وهناك من جاء بعدي ودربتهم على العمل وصلوا إلى مرتبة عالية وأنا لا أزال في موقعي القديم، فكيف تريدني أن أكون طموحاً، أنا أعمل على قدر راتبي فقط.

ومن جانبه يقول «ح.ظ.» من يقول أنني غير طموح أو سلبي في عملي؟، أنا طموح في حياتي خارج العمل، لكن داخل العمل أؤدي ما يطلب مني، فقد مضت علي ٧ سنوات دون ترقية، ودون أن أحصل على دورة تدريبية، ودون مكافأة عمل إضافي وظلمت من قبل مدير لا يفقه في الإدارة والتعامل الجيد شيئاً، ويميز بقية زملائي لأنه يرضى عنهم ك«شلتته» الخاصة وبينهم مصالح شخصية.

أما «ف. ر.» فيرى أنه ظلم في عدم تقدير شهادته الجامعية فهو متخصص في خدمة المجتمع، ويعمل في وظيفة كاتب بإحدى الجهات الحكومية، ويتصور أنه لو كان يمارس عمل قريب من تخصصه لأصبح أكثر إنتاجية، وعطاء. ويقول «صحيح الأمان الوظيفي مهم لكن أيضاً تقدير الذات والرضا عنها في ممارسة عمل مناسب لا يقل أهمية عنها».

لا يستونون

من الآراء السابقة يمكن القول أن هناك فئة موظفين غير طموحين في بعض القطاعات الحكومية هدفها استلام الراتب والعمل بأقل مجهود، والسبب في ذلك يعود لعنصرين: أولهما ذاتي في شخصية الموظف الذي لا يرغب في التطور، ولا يريد الحصول على المزايا الوظيفية والمالية، والتقدير المعنوي فيكتفي بالحضور والانصراف فقط.. والعنصر الثاني المؤثر هو في بيئة العمل التي قد تكون محبطة في عدم تقدير الموظف، أو قدم الأنظمة، أو من مدير يمارس سلوكيات خاطئة أدت إلى أن يتخذ الموظف السلبية والإحباط وينكفئ على ذاته.. وهذا الأمر يتطلب الاهتمام بهذه الفئة لا امتلاك أغلبهم للمهارات، والقدرات، والخبرات اللازمة لتطوير الأداء والإنتاجية ■

إدارة أمن المعلومات

أعطى التطور الذي نعيشه اليوم في تقنية المعلومات والاتصالات المنظمات فرصة غير مسبوقه للتطور والنمو، بدءاً بالحد من استخدام الأوراق و انتهاء بالتشغيل الآلي للإجراءات و مشاركة المعلومات، لكن نجاح هذا التحول يعتمد جزء منه على قدرة المنظمة على حماية سرية و نزاهة المعلومات و توافرها .

يعتبر أمن المعلومات هاجس الكثير من مدراء تقنية المعلومات والمسؤولين عن أمن المعلومات في المنظمة، هذه الفئة تعمل كثيراً على إيجاد خطط وأدوات تطبق فيها أفضل حلول الحماية التقنية؛ لتصل إلى مستوى عال وموثوق من أمن المعلومات، يتم ذلك على مستويين، أولهما على مستوى الشبكة وذلك بوضع بوابات أمنية تحمي المستخدمين من مخاطر التصفح «Web Gateway أو Proxy»، و أخرى أيضاً تحمي من الرسائل المزعجة ومحاولات الاصبطياد، «Email Gateway» مع «Anti-Spam»، كذلك تلعب الجدران النارية المفعلة دوراً كبيراً في إفضال منافذ مشاركة الملفات في حال عدم الحاجة لها، والتي قد تكون مصدراً مزعجاً، كما يساعد تقسيم الشبكة بحد ذاته في عزل المناطق المهمة عن المناطق الأقل أهمية وفي تحجيم مشاكل الاختراقات والفيروسات.

أما المستوى الثاني فهو مستوى الأجهزة، فوجود برنامج حماية «EndPointSecurity» على كل الأجهزة والخوادم مع وجود تحديث دوري للبرنامج على كل الأجهزة، بالإضافة إلى تفعيل دور التحكم بالوصول للأجهزة الخارجية وبالأخص أجهزة المودم حتى لا تفتح ثغرة غير محمية على العالم الخارجي يساهم بشكل كبير في الحماية، كما أن وجود سياسة صارمة يلعب دوراً في الحماية كعزل الجهاز تلقائياً عن الشبكة، إذا لم يكن فيه برنامج حماية أو كان غير محدث باستخدام التقنيات التي تدعم هذا الهدف.

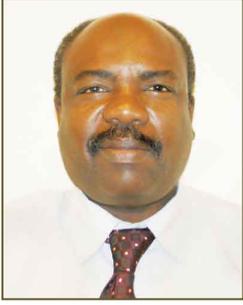
إن الوضع الأمني للمنظمة يتطلب أكثر من تطبيق لأفضل حلول الحماية التقنية. ويحتاج إلى مراقبة و تحديث و وضع للسياسات والمعايير الأمنية، كما يتطلب تقدير المخاطر الأمنية وسبل تجاوزها بشكل دوري. من هنا تظهر الحاجة إلى وجود منهجية لبناء نظام أمن معلومات متكامل يوفر الحماية المرجوة للمعلومات على جميع مستوياتها وبجميع طرق حفظها أو تناقلها، وهذا ما يوفره المعيار الدولي (ISO 27001)، حيث أنه عبارة عن عملية مستمرة لحماية المعلومات عن طريق معرفة أصول المنظمة وتقييم أهميتها، بناء على ما تحتويه من معلومات، ومن ثم معرفة وتقييم المخاطر المتوقعة وتقديم الحلول المناسبة سواء كانت حلولاً تقنية أو إدارية أو تشغيلية أو إجرائية.

إن هذه المسؤولية تتطلب إدارة بحد ذاتها في إدارة مستقلة تابعة لإدارة تقنية المعلومات غير مدمجة مع أي إدارة أخرى، وفي وقتنا الحالي لا يصح أن تعتبر مهمة من مهام احد الإدارات الفرعية لها، فتأثيرها يمتد إلى جميع مستخدمي النظام، ويجب أن لا تحصر إدارة أمن المعلومات هذه العملية الحماية على الحلول التقنية فقط لأن ذلك سيعزز من سرعة استجابتها للأوضاع الأمنية المختلفة، كما أن المنظمة المدركة لأهمية حماية معلوماتها بشتى أنماطها لحماية أعمالها لن تؤجل دراسة مثل هذا القرار لأن التأجيل يترك البنية التحتية المعلوماتية لأي نظام ضعيفة و يعرضها للتعطيل و الاختراق و يؤثر سلبي على سلامة المعلومات و ثقة العميل ■

أ. ماضي الرميحي *

الوضع الأمني
للمنظمة يتطلب
أكثر من تطبيق
لأفضل حلول
الحماية التقنية.
ويحتاج إلى
مراقبة و تحديث
ووضع للسياسات
والمعايير الأمنية
كما يتطلب
تقدير المخاطر
الأمنية وسبل
تجاوزها بشكل
دوري

هل تحقق الإجازة السنوية الأهداف والفوائد المرجوة منها؟



محمد عبد الرحمن إسماعيل*

إدراكاً بأهمية الإجازة السنوية، درجت منظمات القطاعين الحكومي والخاص على منح موظفيها إجازات سنوية، تختلف مدتها من دولة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى. ففي الدول المتقدمة يتراوح متوسط مدة الإجازة ما بين ١٠ أيام في اليابان، ١٢ يوماً في الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠ يوماً في كل من المملكة المتحدة وإيطاليا وأستراليا، وسويسرا وهولندا، لتصل ٣٠ يوماً في فرنسا. وفي المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربية الأخرى تبلغ مدة الإجازة السنوية ٣٦ يوماً لموظف الخدمة المدنية، وتزيد مدة الإجازة بزيادة مدة الخدمة ولدى بعض الفئات مثل أساتذة الجامعات والمدرسين.

وفيما يتصل بفوائد الإجازة، توصلت دراسات وبحوث مختلفة أجريت في دول مختلفة إلى الأثر الإيجابي للإجازة السنوية في الصحة الفسيولوجية والنفسية للفرد، ففي دراسة عن أثر أوقات الفراغ التي من بينها أوقات الإجازة على مؤشرات الصحة أجرتها جامعة بتسبيرج على ١٤٠٠ امرأة، أظهرت نتائجها أن النساء اللاتي قضين فترة إجازة طويلة انخفض لديهن مستوى ضغط الدم ومؤشر كتلة الجسم (BMI)، مقارنة بالنساء اللاتي قضين فترات

إجازة قصيرة. كما توصلت دراسة مماثلة إلى أن التمتع بالإجازة يسهم في خفض النوبات القلبية لدى الرجال والنساء بنسبة ٣٠٪ و ٥٠٪ على التوالي. وفي دراسة صحية مماثلة (Farmington Health Study) تم فيها مراقبة ٧٥٠ امرأة لمدة تزيد عن ٢٠ سنة، أظهرت نتائجها أن النساء اللاتي يتمتعن بإجازات قليلة عرضة للأزمات القلبية بمقدار الضعف، مقارنة بالنساء اللاتي يتمتعن بإجازات كثيرة. كما أظهرت دراسة أجريت في نيوزيلندا، أن للإجازة فوائد كثيرة تمتد لعدة شهور بعد انقضاءها من بينها استعادة اللياقة بنسبة ٣٠-٤٠٪ والنوم بشكل أفضل. وأشارت نتائج دراسة أخرى أجريت في هولندا إلى أن التمتع بالإجازة يسهم في تحسين المزاج وخفض الاكتئاب.

فبالإضافة للفوائد الصحية، تسهم الإجازة في تحسين الأداء الوظيفي وأداء المنظمات، حيث توصلت دراسات وبحوث أجريت في دول مختلفة إلى أن الموظفين الذين تمتعوا بإجازات طويلة، زاد مستوى رضائهم الوظيفي وتحصلوا على درجات تقييم أداء مرتفعة، وزادت إنتاجيتهم وارتفع احتمال بقائهم في منظماتهم. وأظهرت نتائج إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن الشركات التي تمنح موظفيها إجازات سنوية زادت معدلات إنتاجيتها وأرباحها. وفي مسح حديث أجرته وكالة أكسبيديا للسفر والسياحة على الإنترنت (Expedia) في مايو ٢٠١٣م، أظهرت نتائجها أن معظم المستجيبين يرون أن الإجازة تسهم في زيادة الشعور بالمتعة والسعادة. كما توصلت الدراسة إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بإجازات سنوية أكثر سعادة زوجية وأكثر رضا عن حياتهم وأكثرهم حبا لوظائفهم من الذين لم يتمتعوا بإجازات.

وعلى الرغم من الفوائد العديدة التي تم سردها، إلا أن الإجازة أصبحت تشكل هاجسا وعبئا كبيرا لبعض الأفراد لربطها بالسياحة والسفر. فتكاليف السياحة الداخلية والخارجية باتت تشكل جزءاً مقدراً من إنفاق أرباب الأسر. وتشير الإحصاءات إلى أن نسبة كبيرة من المواطنين السعوديين يقترضون من أجل قضاء الإجازة في الخارج أو في السياحة الداخلية فضلاً عن زيادة الطلب على بطاقات الائتمان بشكل كبير خلال فترة الصيف. فبدلاً من أن تحقق الإجازة الراحة والاستجمام وتجديد النشاط، يباشر الموظف عمله بعد انقضاء الإجازة وهو مثقل بالالتزامات المالية مما ينعكس سلباً على أدائه الوظيفي.

لذا تستحق هذه الظاهرة البحث والدراسة من الباحثين في مجالات الإدارة والاقتصاد والاجتماع والسلوك بغية الخروج بتوصيات ومقترحات تحقق أهداف وفوائد الإجازة ■

“

بين ضوابطه المتعددة واثارته الجدل لدى الخبراء والمتخصصين:

سياسة استخدام البريد الالكتروني

الرسمي



30

تحقيق: سوسن المفلح

يعتبر البريد الالكتروني جزء أساسي من تطبيقات الحكومة الالكترونية، حيث أصبح من أكثر وسائل الاتصال الالكترونية استخداماً، لذا برزت الحاجة إلى وجود سياسة من قبل المنظمات الحكومية تقن استخدام هذه السياسة هي المرشد للعاملين ضد سوء استخدام حساباتهم البريدية الرسمية، فهي تعبر عن توقعات المنظمة للطريقة السليمة لتعامل الموظفين مع البريد الالكتروني في العمل وتعلمهم بحقوقهم وواجباتهم تجاهه.



●● د. العيسى: يتم الاتفاق على السياسة وتطبيقها في حال إساءة الاستخدام بما يحفظ حقوق كل من الموظف وجهة عمله

وجهة النظر القانونية عقوبة للموظف الذي يسئ استخدام البريد الإلكتروني؛ لأنه لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص، أما من الناحية الأخلاقية فللمجتمع الذي يعيش فيه الفرد مجموعة من المحددات والضوابط المجتمعية، التي تحكم علاقاته وتضبط السلوك العام فيما بين أفراد المجتمع، ومن جهة أخرى فإن هناك مسألة جديرة بالاهتمام، وهي أن مراقبة مشرف النظام على رسائل البريد الإلكتروني الخاص بموظفيها تصطدم بنواح أخلاقية وشرعية؛ إذ لا يحق لأحد أن يتجسس على محتويات وخصوصيات شخص آخر بأي وسيلة. ولكن على أرض الواقع فإن الفضاء الإلكتروني وللأسف أصبح مفتوحاً بشكل باتت فيه الخصوصية محل تهديد، وفي بعض المجتمعات الغربية تحدث الرقابة على المراسلات بطرق كثيرة وأهمها الأمر القضائي، حينما يتشكك صاحب العمل في سلوك موظف ما، وقد صدرت أحكام في بعض الدول لقضايا كان منشأ التهمة اعتراض رسائل بريد إلكتروني.

وترى د. حصة بنت ناصر العيسى الأستاذة في كلية علوم الحاسب والمعلومات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أنه يوجد ضوابط لاستخدام الحاسبات وشبكات المعلومات في الجهات الحكومية حسب قرار مجلس الوزراء رقم (٨١) وتاريخ ١٤٣٠/٣/١٩ هـ، وورد في الفقرة الرابعة من القرار المشار إليه بوجوب تقييد المستخدمين المصرح لهم باستخدام الموارد المعلوماتية بجميع السياسات والإجراءات الخاصة

الدراسة بوجوب كتابة هذه السياسة وتوزيعها على العاملين وأن يوقع كل موظف بالاطلاع، مع ضرورة أن يتم تعليمها ومراجعتها دورياً ومراقبة إجراءاتها. لذلك، وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع وما يثيره من جدل في المنظمات المختلفة، فإن مجلة «التنمية الإدارية» طرقت أبعاده، وطرحت تساؤلات حول وجود مثل هذه السياسات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ لتقنين عملية الاستخدام، وتوضيح حقوق وواجبات كل من مشرفي النظام وأصحاب البريد الإلكتروني (الموظفين)، والتقت بعض المسئولين والمختصين في هذا الشأن.

بداية يقول د. فايز بن عبد الله الشهري، أستاذ الإعلام الجديد بكلية الملك فهد الأمنية: أنه لو نظرنا إلى واقع استخدام البريد الإلكتروني الرسمي، لوجدنا أن هناك الكثير من الحسابات الخاصة بالموظفين ترد في مجموعات بريدية هائلة، وأحياناً تتداول محتوى ترجمه اللوائح والأنظمة مثل التشهير والصور الإباحية وغير ذلك، لأنه لا توجد سياسة عامة تضبط استخدام البريد الإلكتروني، أو أي دليل استرشادي تم تعميمه على موظفي الجهات الرسمية، وإنما هناك اجتهادات من بعض المؤسسات والوزارات لا ترقى لصفة الإلزام والمحاسبة، ويضيف: أنه يمكن وضع لائحة حكومية عامة لتنظيم مثل هذه الحسابات، لتحديد عموميات استخدامها وتحدد المخالفات. ولكنها في ذات الوقت تلزم كل جهة رسمية

بوضع سياسة خاصة بها وبطبيعة عملها ضمن اتفاقية بين من يمتلك الحساب وجهته.

ضوابط الاستخدام
ويبين الشهري أنه لا يوجد من حيث

وقد صدر عدد من الأنظمة والقرارات المنظمة لاستخدام الحاسب الآلي والمعلوماتية في المملكة العربية السعودية، منها: نظام مكافحة جرائم المعلوماتية بقرار من مجلس الوزراء رقم (٧٩) وتاريخ ١٤٢٨/٣/٧ هـ، وتمت المصادقة عليه بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم م/١٧ وتاريخ ٨/٣/١٤٢٨ هـ. كما صدر في تاريخ ١٩/٣/١٤٣٠ هـ، قرار مجلس الوزراء رقم (٨١) الذي يحدد ضوابط استخدام الحاسبات وشبكات المعلومات في الجهات الحكومية. ويكفي أن يعلم القارئ الكريم أنه في عام ٢٠٠٠م تم طرد ٢٣ شخصاً من شركة «نيويورك تايمز» لمخالفتهم سياسة الشركة في استخدام البريد الإلكتروني، واستخدامهم إياه بطريقة غير ملائمة. وفي عام ٢٠٠٨م تم دراسة السياسات الموجودة في ٥٠ ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية، ووجدت الدراسة أنه بالرغم من أنه لا يوجد دراسة احتوت سياستها على جميع العناصر، وأن قلة من السياسات استخدمت الأمثلة

●● د. الشهري: الأمر القضائي وسيلة للرقابة على المراسلات، حينما يتشكك صاحب العمل في سلوك موظف ما

في التوضيح، لكن هناك غياب ملحوظ في عمليات التظلم للانتهاكات، وهو دليل على أن الموظفين يعرفون حقوقهم ويمارسونها. وأوصت

●● د. فقيه: يجب أن تكون هناك سياسة لأن الحدود بين الاستخدام الشخصي والاستخدام الرسمي تصبح مع الزمن أكثر ضبابية

كل من الموظف وجهة عمله. سياسات واضحة

ومن جهته يوضح د. خالد فقيه أستاذ نظم المعلومات الحاسوبية في جامعة الملك عبد العزيز، أن للسياسات التي تضبط استخدام البريد الإلكتروني الرسمي للجهة موجودة ولكن الإجراءات غير محددة، ويرى ضرورة أن تكون هذه السياسات تناقش إساءة الاستخدام بشكل محدد أكثر من تركيزها على كيفية الاستخدام؛ لأن الحدود بين الاستخدام الشخصي والاستخدام الرسمي تصبح مع الزمن أكثر ضبابية. والقضية الأساسية التي يجب معالجتها هي أخلاقيات العمل. فإذا ما تعاملت الجهة مع الأخلاقيات والأمانة وبشكل متواصل ووضعت تركيزها على التوعية بها ونشرها، فإن الموظفين سيتصرفون بشكل أكثر إيجابية وكما ينبغي. ويقترح فقيه أنه وضمن تقويم الأداء الوظيفي السنوي للموظفين يجب أن توضح السياسة أن كل موظف سيكون معرض أن يتم مراجعة محتوى بريده الإلكتروني لتحديد عدد الرسائل الشخصية التي تم إرسالها من حسابه الرسمي.

مجرم معلوماتي

ومن وجهة نظر قانونية ترى د. وردة العياشي رئيسة قسم الأنظمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أن عصر المعلومات أظهر أن هناك نوعاً جديداً من التجاوزات التي تخل بنظام استخدام الموظف للبريد الإلكتروني الرسمي واستغلاله في أغراض غير مشروعة في ما يسمى بالجرائم



مستخدم في حالة إساءة استخدامه للخدمة. ونص القرار على ضرورة أن تحدد كل جهة سياستها التنفيذية باعتبار الضوابط المشار إليها، ولكن قد يكون عدم نشر هذه الضوابط داخل الجهة والتوعية بها بالشكل المطلوب لجميع المستفيدين، يترتب عليه خرق الضوابط من بعض المستفيدين من الخدمة.

وتقترح العيسى أن تهتم الجهات الحكومية بالتوعية الكافية لجميع مستخدمي بريدها الإلكتروني، وأن يطلع الموظف ويوقع على سياسة الجهة التي يعمل بها والضوابط المحددة لاستخداماته قبل تزويده بحسابه الإلكتروني الرسمي، ووضع آلية تنفيذية يتم اعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة، ويتم تطبيقها في حال إساءة الاستخدام بما يحفظ حقوق

بالأنظمة المعلوماتية التي يستخدمونها، وأن يصرح لمستخدمي موارد المعلومات في أي جهة حكومية باستخدامها لأغراض تخص العمل فقط، ولا يجوز استخدامها لأغراض تخالف الأنظمة واللوائح المعمول بها في المملكة، أو بما يؤدي إلى الإضرار بالجهة الحكومية أو بسمعتها. ويشمل ذلك استخدامها في أي عمل أو غرض غير شرعي، أو بما يتعارض مع الأخلاق والآداب العامة أو العبث بالمعلومات الخاصة بموظفين آخرين والإخلال بحقوق النشر وغيرها. وتشير هذه الضوابط إلى أن المراسلات عن طريق البريد الإلكتروني الحكومي تعتبر ملكاً للجهة الحكومية، وللجهة الحكومية المختصة حق الاطلاع على تلك المراسلات في حال وجود تحقيق رسمي، ولها الحق في إيقاف حساب

●● د. العياشي: تصعب

عملية السيطرة على

الجرائم المعلوماتية، مما

جعل نشر الوعي بين أفراد

المؤسسة ضرورة

المعلوماتية الناتجة عن استخدام الحاسب الآلي والانترنت، وغيرت مفهوم الجريمة العادية لتصبح أشد تأثيراً وأكثر تنوعاً وأصعب ضبطاً لمرتكبيها، حيث أن إقامة الدليل عليهم يكاد يكون معدوماً . وقد صنف الفقه القانوني المجرم المعلوماتي إلى عدة فئات، ذكر منهم فئة الموظفين والمقصود بهم : الموظفون الساخطون أو الحاقدون على مؤسساتهم أو أصحاب العمل، حيث يعتمد هؤلاء إلى تعطيل النظام المعلوماتي الخاص بمقار عملهم، ويكون دافعهم الرغبة في الانتقام والتأثر. وعادة ما يكون السبب الرئيسي هو الحسد في بيئة العمل، وذلك عندما يكيد زميل لزميله حين يحصل على ترقية أو مكافأة، فيعمد إلى تشويه سمعته والتشهير به للتقليل من مكانته عن طريق استغلاله لبريده الإلكتروني الرسمي.

وتضيف العياشي أن المنظم السعودي قد وضع ضوابط قانونية من خلال إصداره لنظام مكافحة جرائم المعلوماتية الذي ذكر في مادته الثانية أن «يهدف هذا النظام للحد من وقوع جرائم المعلوماتية، وذلك بتحديد هذه الجرائم والعقوبات المقررة لكل منها وبما يؤدي إلى ما يأتي: المساعدة على تحقيق الأمن المعلوماتي. وحفظ الحقوق المترتبة على الاستخدام المشروع للحاسبات الآلية والشبكات المعلوماتية. بالإضافة إلى حماية المصلحة العامة، والأخلاق المهنية والآداب العامة. وحماية الاقتصاد الوطني.» وهذا يؤكد

الاهتمام الشديد من جانب المملكة العربية السعودية بالجرائم المعلوماتية، وسوء استخدام الموظف للبريد الإلكتروني الرسمي للمؤسسة وما ينجم عنه من تأثيرات سلبية على المرفق العام، حيث شدد في نص المادة الثالثة من نظام مكافحة الجرائم المعلوماتية في الفقرة الثالثة بأنه «يعاقب بالسجن مدة لا تزيد عن سنة وبغرامة لا تزيد عن خمسمائة ألف ريال أو بإحدى هاتين العقوبتين، كل شخص يرتكب أيًا من جرائم المعلوماتية الآتية وذكر منها الدخول غير المشروع إلى موقع الكتروني، أو الدخول إلى موقع الكتروني لتغيير تصاميم هذا الموقع، أو إتلافه، أو تعديله، أو شغل عنوانه». كما أن المادة الخامسة نصت صراحة على أنه: «يعاقب بالسجن مدة لا تزيد على أربع سنوات وبغرامة لا تزيد على ثلاثة ملايين ريال، أو بإحدى هاتين العقوبتين، كل شخص يرتكب أيًا من الجرائم المعلوماتية الآتية: منها الدخول غير المشروع لإلغاء بيانات خاصة، أو حذفها، أو تدميرها، أو تسريبها أو إتلافها أو تغييرها، أو إعادة نشرها. وإيقاف الشبكة المعلوماتية عن العمل، أو تعطيلها أو تدميرها، أو مسح البرامج، أو البيانات الموجودة، أو المستخدمة فيها، أو حذفها، أو تسريبها، أو إتلافها، أو تعديلها، وإعاقة الوصول إلى الخدمة، أو تشويشها، أو تعطيلها، بأي وسيلة كانت.»

وتضيف العياشي أنه بالرغم من أن المنظم السعودي سعى إلى الحد من سوء استخدام الموظفين للبريد الإلكتروني بصفة خاصة والإنترنت بصفة عامة إلا أن هناك اختلافاً بين خصائص الجرائم المعلوماتية عن الجرائم التقليدية، حيث هناك العديد من الصعوبات والتحديات التي تصعب عملية السيطرة على الجرائم المعلوماتية بسبب التطورات التقنية الحديثة، وضعف تجربة رجال الضبط الجنائي في مجال هذه الجرائم



●● م. الخطيب: يجب أن تتكامل هذه السياسات مع المعايير القياسية لإدارة أنظمة تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في المؤسسات بحيث تتوافق مع أعمال وأهداف المنظمة



ويشدد الخطيب على أهمية وجود مثل هذه السياسات باعتبارها تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل والاستفادة بالحد الأقصى من المعلومات ومواردها والبنية التحتية التكنولوجية لها، في بيئة آمنة وموثوقة ومريحة للاستخدام على نحو مهني فعال. حيث تمنع استخدام أنظمة البريد الإلكتروني لغير الأغراض الرسمية أو الأغراض التجارية الخاصة أو بطريقة تؤثر سلباً على سير العمل أو اتخاذ أي إجراء ينجم عنه تحميل مفرط أو غير معقول على البنية الأساسية كإرسال وتنزيل مرفقات كبيرة الحجم لغير الاستعمالات الرسمية مثل ملفات الصوت والصورة التي قد تؤثر سلباً على كفاءة أنظمة المعهد. أيضاً إرسال أو نقل أو نشر أية معلومات تكون أو يحتمل أن تكون ضارة أو مخللة بالأداب أو افتراضية أو تعسفية أو غير قانونية أو غير متوافقة مع نشاطات المؤسسة وواجباته الوظيفية. فهي تتناول كافة الحقوق والامتيازات والمسؤوليات والعقوبات المترتبة بهذا الاستعمال بما يتلائم مع كافة القوانين واللوائح وقواعد السلوك المعمول بها داخل الجهاز الحكومي. حيث تنص على كون الخدمة حق للموظف أو امتياز (قد لا تلتزم الجهة الحكومية بتوفيرها لجميع الموظفين)، بحسب حاجة العمل والمنفعة الأساسية أو المضافة على أداء الموظف لمهامه وواجباته الوظيفية ■

الأساسية الثلاثة: السرية، والسلامة والإتاحة (CIA- Confidentiality, Integrity, Availability). إذ تبنى سياسات الاستخدام و ضوابطها بعد الاحتكام إلى دراسات إدارة السعات ((Capacity Management))، وتحديد الممكن من الخدمات ضمن الموارد المتاحة في المؤسسة. كما يجب أن تتكامل هذه السياسات مع المعايير القياسية لإدارة أنظمة تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في المؤسسات بحيث تتوافق مع أعمال وأهداف المنظمة. وبموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٩٤) وتاريخ ١٠/٦/١٤٢٨هـ يتولى المركز الوطني الإرشادي لأمن المعلومات بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات إعداد دليل إرشادي مفصل لسياسات وإجراءات أمن المعلومات في القطاع الحكومي، وتعميمه على الأجهزة الحكومية للاستفادة منه في وضع السياسات الخاصة بالحماية داخل الجهاز الحكومي والسياسات الخاصة بالاتصال خارج الجهاز الحكومي، وإتباع الآليات المناسبة لضمان تطبيقها، وتوفير المتطلبات التقنية والبشرية اللازمة لمحافظة على أمن معلوماتها وسريتها.

الحديثة، مما جعل نشر الوعي بين أفراد المؤسسة ضرورة من خلال إقامة دورات وندوات توضح أهمية الحفاظ على سرية البريد الإلكتروني خاصة بالنسبة للمرافق العامة الاستراتيجية في الدولة، كذلك يجب على الجهات الأمنية الحكومية الاستعانة بذوي التخصص والخبرة في مجال الحاسب حتى تسهل عملية ضبط واكتشاف الجرائم والتجاوزات التي يقوم بها الموظف من خلال البريد الإلكتروني الرسمي للمرفق الذي يعمل به.

دليل إرشادي

ومن جانب آخر يبين م. عادل الخطيب من إدارة المساندة الفنية في مركز الحاسب الآلي في معهد الإدارة العامة أن مهام وإجراءات وضع ونشر ومتابعة السياسات الضابطة لمعايير الاستخدام المقبول للممتلكات والموارد الرقمية (Acceptable Usage Policy) في الجهات الحكومية تندرج في مجال أمن وحماية المعلومات، حيث يضمن الاستخدام المقبول ومتابعته والتدقيق عليه خاصية الإتاحة (توافر البيانات دون انقطاع للخدمة)، والتي هي من أهداف أمن وحماية البيانات



الاقتصادية



د.عدنان الشبيحة يرصد مراحلہ وتطلعاته المستقبلية بالمملكة:

مسيرة الإصلاح الإداري من البيروقراطية إلى المجالس النيابية المحلية

يستعرضها / د.أحمد زكريا أحمد

أن التصور المستقبلي لذلك الإصلاح ينزع نحو التوجه نحو اللامركزية واختزال دور البيروقراطية في سلطة التنفيذ، ... فدعونا نطلق معه الآن في قراءة مركزية لهذه الورقة العلمية نستعرضها معاً أعزائنا القراء في هذه السطور ...

يقسم د.الشبيحة هذه الدراسة إلى: ملخص، ومقدمة، محدداً هدفها ومنهجيتها، وموضحاً مفهوم الإصلاح الإداري، ثم يلقي نظرة تحليلية لجهود الإصلاح الإداري بالمملكة، بعدها يبين نموذج وصف التطور التاريخي للإصلاح الإداري بالمملكة، ويستخلص التطلعات المستقبلية والتوصيات.

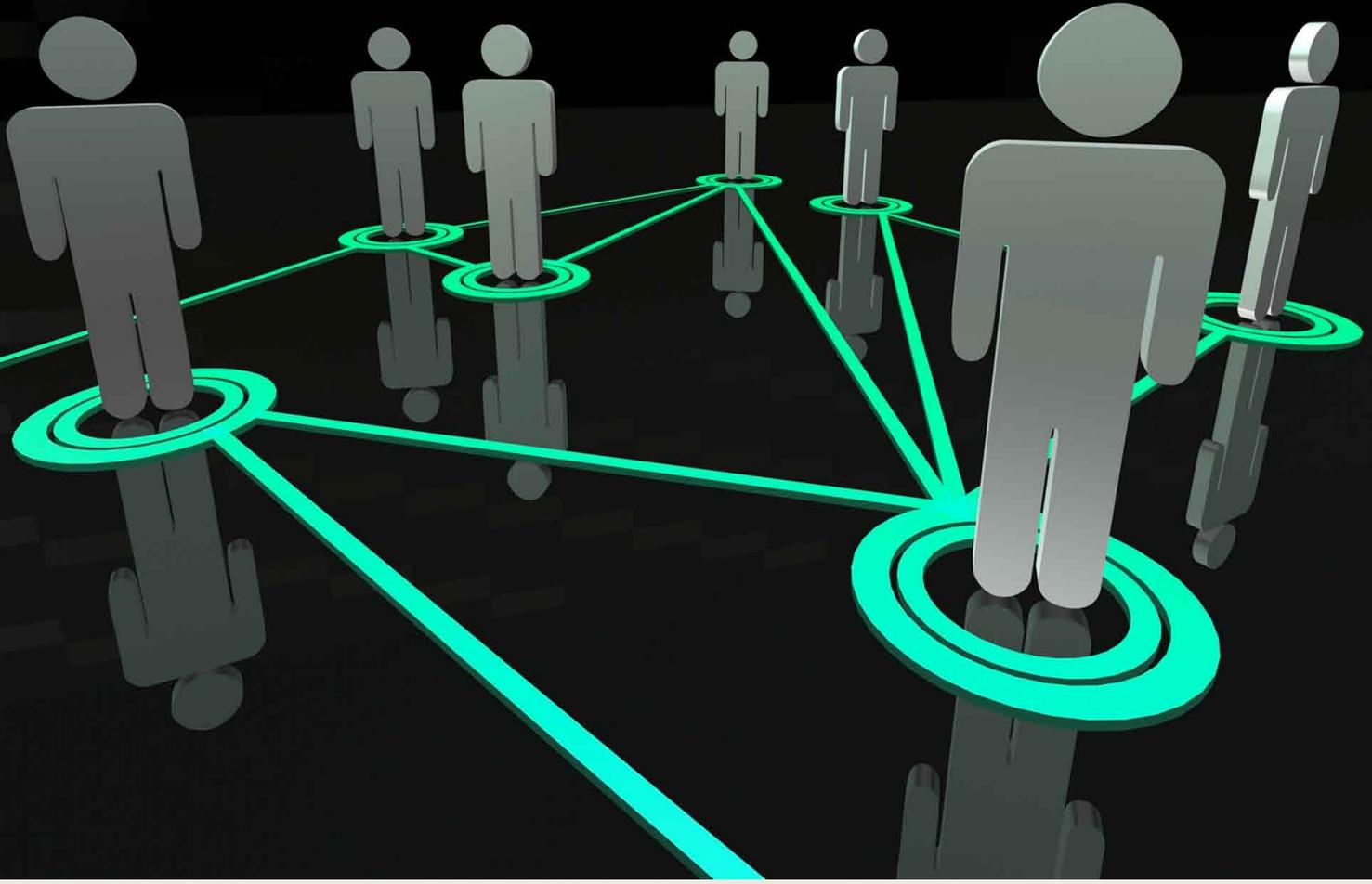
فيشير الباحث في ملخص ورقته العلمية إلى أن الأسلوب التحليلي الذي اتبعه طوال ذلك الرصد اعتمد على بعدين رئيسيين:

يطالب الباحث في تلك الورقة بصياغة نظام للإدارة العامة ينهي حال احتكار السلطة العامة من قبل البيروقراطيات؛ والذي من شأنه تحقيق أمرين على درجة عالية من الأهمية: أولهما أن تكون الخدمات والمشاريع وفق مطالب المواطنين واحتياجاتهم الفعلية وأولويات التنمية سواء الوطنية، أو الإقليمية، أو المحلية. والأمر الثاني هو الربط بين المدخلات والمخرجات، وهو ما سيقود ليس إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي فحسب، ولكن سيؤدي أيضاً إلى فاعلية الأداء لتحقيق الأثر المطلوب.

يصطحبنا الباحث د.الشبيحة طوال تلك المسيرة وفق تسلسل زمني «كروونولوجي»، منطلقاً من الماضي، مروراً بالحاضر، ووصولاً إلى أبواب المستقبل، مؤكداً على

يعد الإصلاح الإداري من القضايا الوطنية والتنموية التي تمس حاضر المجتمع السعودي ومستقبله، خاصة في ظل التحديات الإدارية الراهنة. ومما لاشك فيه أن الإدارة العامة تشكل ركناً أساسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دولة نامية كالمملكة العربية السعودية، إذ تقع على الإدارة العامة مسئولية تحويل السياسات والاستراتيجيات العامة إلى مشاريع وخدمات تلبى احتياجات أفراد هذا المجتمع. ومن هذا المنطلق حرص د.عدنان بن عبد الله الشبيحة على رصد مسيرة الإصلاح الإداري بالمملكة في ورقة علمية رصينة، حدد فيها هدفه إلى تتبع الجهود التي بذلت طوال هذه المسيرة عبر دراسة تحليلية لمراحل التطور التاريخي للإدارة العامة السعودية، منذ مرحلة التأسيس حتى الوقت الراهن، مستشرفاً تطلعاتها المستقبلية.





الأول درجة التحول إلى البيروقراطية المركزية، والثاني هو مستوى المشاركة الشعبية واللامركزية. ويقرر في مقدمة الورقة أنه في ظل غياب الرقابة النيابية (السلطة التشريعية) تحولت البيروقراطيات (الإدارات الحكومية) من كونها جهازاً تنفيذياً وحسب إلى ممارسة صلاحيات تشريعية، وأصبحت البيروقراطية

إنشاء المجالس النيابية هدفه التخفيف من المركزية ومجارات التطورات الاقتصادية والاجتماعية المحلية والدولية

بصفتها مؤسسة اجتماعية اللاعب الرئيس في صناعة القرار العام المركزي والمحلي، وتشكيل حياة الناس وتصريف شئونهم المعيشية. ويوضح أيضاً إشكالية مهمة وهي أن عملية صنع القرار في البيروقراطيات العامة تخضع للإجراءات النمطية الداخلية ما يجعلها عاجزة عن استيعاب التوجهات العامة وإدراك

تباين الأذواق ووجهات النظر بين فئات المجتمع والتغيرات الأخرى، وهنا يكمن إخفاق البيروقراطية كتنظيم ومؤسسة تنموية في تحقيق أهداف واحتياجات المجتمع. ويؤكد د. الشيحة على أن ما يزيد من تأزم الوضع الإداري أن البيروقراطيين يشعرون ويفسرون وينفذون القانون بمنأى عن المسائلة والمحاسبة المجتمعية (المجالس النيابية)، كما أن عدم دقة الأنظمة واحتمال تفسيرها في عدة اتجاهات، إضافة إلى احتكار المعلومات، جعل البيروقراطيين في وضع المتحكم وفي حرز من الانتقاد

الخدمات العامة مباشرة نوعاً وكماً وتكلفة، إلا أن الخلط بين الشأن الوطني والإقليمي والمحلي يمثل أحد المعضلات والإشكاليات التي تواجه الإدارة العامة السعودية. ويبرر الباحث تفرقة بين مفهومي التطوير والإصلاح الإداريين عند حديثه عن تعريف الإصلاح الإداري، بأن الخلط بينهما يؤدي إلى تحليل خاطئ للوضع الإداري ومن ثم وضع السياسات غير المناسبة.

ويستعرض د. الشيحة عدداً من تعريفات الإصلاح الإداري التي صاغها باحثو وممارسو الإدارة العامة، مشيراً إلى أنه وفقاً للمفهوم الحديث فإن عملية الإصلاح الإداري تركز على جوانب كالمراقبة والتحكم في التكاليف المالية، والشفافية المالية، واللامركزية الإدارية، والاعتناء بالعملاء، والتركيز على آلية السوق، وإيجاد معايير محددة للأداء، إلا أن تجارب الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري ترتكز على الإصلاحات الجزئية للمشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية، وإهمال الجوانب السلوكية.

جهود المملكة

ويلقي الباحث نظرة تحليلية لجهود الإصلاح الإداري بالمملكة العربية السعودية، فيصفها بأنها تدور في فلك التنظيم البيروقراطي والتركيز على تحسين أداء الأجهزة الحكومية، وتراوح من إنشاء هيئات جديدة إلى تطوير التنظيمات وتبسيط الإجراءات وتدريب العاملين. ثم يرصد الباحث هذه الجهود، فيقول إن المتتبع لتطور الجهاز الحكومي ونتائج برامج الإصلاح الإداري المباشر وغير المباشر منذ تأسيس المملكة وحتى الوقت الحاضر، يجد أنها مرت ثلاث مراحل هي: مرحلة التأسيس (اللامركزية وضعف البيروقراطية)، ومرحلة البناء المؤسسي (المركزية والبيروقراطية)، ومرحلة



تغيير هيكلي جذري في نظام الإدارة العامة وعلاقتها بالسلطة التشريعية على وجه التحديد، ودون المساس بالفلسفة الإدارية القائمة، ولا بمنظومة القيم والأخلاقيات. في حين أن الإصلاح الإداري يستوجب تغييراً جذرياً في الهيكل العام للإدارة العامة والثقافة والفلسفة الإدارية الكلية على مستوى الدولة وتوزيع الأدوار والمسئوليات والصلاحيات بين السلطات الثلاث بما يضمن الشفافية والمساءلة والمحاسبة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية والمشاركة الشعبية ومنح الاستقلال الإداري والمالي للمجالس النيابية الوطنية والمناطقية والمحلية.

وبناء على ذلك فإن إعادة هيكل الإدارة العامة يقع في جوهر عملية الإصلاح الإداري التي تستهدف تقريب صانع القرار للمواطنين بإشراكهم في عملية تحديد

خاصة فيما يتعلق بالموضوعات الجوهرية وفي مقدمتها تحديد أولويات العمل الحكومي وتخصيص المبالغ وطريقة صرفها. فالمركزية الشديدة والاعتماد على البيروقراطيات العامة في عملية صنع القرار تشكل عائقاً في بناء الخبرات وتطوير التعلم التنظيمي الذي هو أساس لتحقيق أهداف التنمية الوطنية.

التطوير والإصلاح

وعلى الرغم من الجهود التي تبذل والتوجهات الحثيثة التي تسعى لتطوير العمل الحكومي، إلا أن ذلك يأتي في إطار التطوير الإداري وليس الإصلاح الإداري، إذ يتم الخلط بين

هذين المفهومين ، فالتطوير الإداري يُعنى بإحداث تغيير في الإجراءات والعمليات الإدارية والبرامج التدريبية وربما إنشاء إدارات جديدة، لكن دون

المركزية الشديدة والاعتماد على البيروقراطيات العامة تشكل عائقاً في تحقيق أهداف التنمية الوطنية

صناعة القرار العام، وتؤكد أهمية المشاركة الشعبية والعمل الدستوري، وتمثلت بنظام الحكم وتأسيس مجلس الشورى ونظام المناطق، تبعه تفعيل المجالس البلدية في عام ١٤٢٤هـ، ويؤكد الباحث على أن هذه الأنظمة شكلت نقلة نوعية لنهج جديد في إدارة البلاد.

تطلعات مستقبلية

يوضح د. الشبيحة المحطات الرئيسية في الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية من خلال نموذج يصف التطور التاريخي لهذا الإصلاح، ويتضمن هذا النموذج بعدين رئيسيين: الأول عن درجة التحول إلى البيروقراطية والمركزية، والثاني حول مستوى المشاركة الشعبية واللامركزية، ووفقاً للنموذج فإن مرحلة التأسيس اتصفت باللامركزية وضعف البيروقراطية، أما مرحلة البناء المؤسسي فاتصفت بالمركزية والبيروقراطية، وفي مرحلة التخفيف من المركزية كانت هناك المجالس النيابية، ثم يبين النموذج سمات توجه الإصلاح الإداري في المستقبل وأهمها إعطاء صلاحيات أكبر للمجالس النيابية اللامركزية وتقليل الاعتماد على البيروقراطية.

ثم يحدد د. الشبيحة رؤية مستقبلية بناء على التطور التاريخي للإصلاح الإداري بالمملكة، تنطلق من إعادة صياغة نظام الإدارة العامة على أساس التمييز أفقياً بين السلطتين التشريعية والتنفيذية وإيقاف سيطرة البيروقراطيات العامة على صناعة القرار العام، ورأسياً من خلال التمييز بين المستوى الوطني والمناطقى والمحلية؛ لأنهما البعدان اللذان يسهمان في فهم مسيرة ذلك الإصلاح ووضع التوجهات المستقبلية ■

١٩٥٣م نقطة تحول رئيسية في تاريخ النظام الإداري السعودي؛ لتبدأ مرحلة نهج المركزية والتأسيس للتنظيمات البيروقراطية، أو ما عرف بمرحلة البناء المؤسسي. وقد تزايد في هذه المرحلة التوجه نحو المركزية بتوسيع دور الأجهزة المركزية في الاقتصاد الوطني مع مرور الوقت ومنحها أفضية التدخل في الشؤون المحلية، وهو ما بلغ ذروته - بحسب الشبيحة - عندما شرعت الدولة في وضع الخطط الخمسية المركزية للتنمية الوطنية في نهاية الستينيات الميلادية. وفي تلك

المرحلة طفت على السطح مشكلات وتحديات إدارية ومالية لم تعهد من قبل، وقد بدأت الحكومة في إجراء إصلاحات إدارية ومالية مع

نهاية الخمسينيات بالاستعانة بخبرات أجنبية. وبادرت حكومة المملكة إلى إنشاء اللجنة العليا للإصلاح الإداري في عام ١٣٨٣هـ، ولمواكبة التغيرات وتفعيل جهود الإصلاح الإداري وتسريع التطوير الإداري، صدر الأمر السامي رقم ٧/ب/٦٦٢٩ بتاريخ ١٤٢٠/٥/٧هـ بتشكيل لجنة وزارية عليا سُميت بـ«اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري»؛ وذلك لوضع وتنفيذ مشروع وطني متكامل لإعادة الهيكلة الإدارية للأجهزة الحكومية، وتوالت الإجراءات المتبعة لإجراء مزيد من هذه الإصلاحات.

تلى ذلك بداية مرحلة التخفيف من المركزية بإنشاء المجالس النيابية، فقد أدركت الدولة أهمية التخفيف من المركزية؛ لمجاراة التطورات الاقتصادية والاجتماعية المحلية والدولية، فأصدرت في عام ١٤١٢هـ/١٩٩٢م حزمة من الأنظمة الجوهرية التي تعيد تشكيل أسلوب

التخفيف من المركزية (المجالس النيابية)، وهي المراحل التي يناقشها بالتفصيل.

يرى د. الشبيحة أن المرحلة الأولى وهي مرحلة التأسيس أو مرحلة اللامركزية وضعف البيروقراطية، اتسمت بالتوجه نحو المشاركة الشعبية سواء من خلال قنوات المجالس النيابية كما في منطقة الحجاز، أو من خلال المجالس التقليدية للأمرء والمسئولين المحليين واتباعهم سياسة الباب المفتوح في المناطق الأخرى، ولم يكن للبيروقراطية دور كبير فاعمل

المؤسسي لم يبلغ حال النضج، وكان الأمن والتطوير السياسي للدولة الفتية يأخذ الحيز الأكبر من الاهتمام؛ وهو ما يبرره الباحث بشح موارد الدولة آنذاك، والتوجه نحو تضيق

نطاق الإشراف للضبط الاجتماعي، وتحقيق الأمن بالاعتماد على المحليات في تنمية مواردها الاقتصادية وتفويضها إدارة شئونها المحلية؛ ولذلك تبنت الدولة نهج عدم التدخل في الشؤون المحلية بشكل مباشر والتركيز على النواحي الأمنية والتنظيمات العامة. ويلخص د. الشبيحة الملامح الإدارية بتلك المرحلة في أن الإصلاح الإداري وتطوير التنظيمات الإدارية حتى عام ١٣٥٩هـ/١٩٤٠م كان مقصوداً على منطقة الحجاز، إلا أن ذلك تغير بعد صدور نظام الأمرء الذي قسم المملكة إلى تسع مناطق إدارية، كما أن الدولة والمجتمع السعودي لم يكونا قد بلغا بعد درجة كبيرة من التعقيد والنضج الإداري، ولكن بكل تأكيد كانت اللامركزية والتمثيل الشعبي النهج الأوضح لتلك المرحلة.

وقد جاء إنشاء مجلس الوزراء في عام

الخط بين التطوير والإصلاح الإداريين يؤدي لتحليل خاطئ للوضع الإداري ووضع سياسات غير مناسبة

استعمال النفوذ صورة من صور الفساد الإداري



د. خالد رمضان سلطان

عضو هيئة التدريب بقطاع البرامج القانونية
معهد الإدارة العامة

تصدى نظام مكافحة الرشوة السعودي الصادر عام ١٤١٢هـ لجريمة استعمال النفوذ، باعتبارها جريمة ذات أضرار بالغة سواء للفرد أو المجتمع، كما أن هذه الجريمة تصطدم مع تعاليم الشريعة الإسلامية القويمة ونصوصها الثابتة. فقد اعتبرها المنظم من قبيل الرشوة؛ إذ

نصت المادة الخامسة من هذا النظام على أنه «كل موظف عام طلب لنفسه أو لغيره أو قبل أو أخذ وعداً أو عطية للاستعمال نفوذ حقيقي أو مزعوم للحصول أو لمحاولة الحصول من أية سلطة عامة على عمل أو أمر أو قرار أو التزام أو ترخيص أو اتفاق توريد على وظيفة أو خدمة أو مزية من أي نوع يعد مرتشياً ويعاقب بالعقوبة المنصوص عليها في المادة الأولى من هذا النظام».



وقد استهدف المنظم بهذه النصوص حماية الثقة في أعمال السلطات العامة وما يأخذ حكمها. فالجاني يوحى إلى صاحب الحاجة أن السلطات العامة لا تتصرف وفقاً للنظام وبروح من الحيطة والموضوعية، وإنما تتصرف تحت سطوة ما له من نفوذ عليها. وقد قدر المنظم أن الجاني حين يتجر بالنفوذ على أساس حقيقي فإنه يسيء استعمال النفوذ الذي تكسبه إياه صفته أو وظيفته، وهو حين يتجر بالنفوذ على أساس موهوم أو مزعوم يكون قد جمع بين الغش والاحتيال والإضرار بالثقة الواجبة في السلطات العامة أو الجهات الخاضعة لإشرافها.

ووقوع تلك الجريمة يتطلب توافر ركنين مهمين:

١- الركن المادي: وينعقد بطلب أو أخذ صاحب النفوذ الحقيقي أو المزعوم لنفسه أو لغيره عطية أو قبوله وعداً بها. ولا يخرج هنا السلوك الإجرامي من طلب أو أخذ أو قبول، أو موضوعه من وعد أو عطية، والمزايا التي عدتها المادة الخامسة إنما وردت على سبيل المثال، ويؤكد ذلك انتهاء هذا التعداد في النظامين بعبارة ”أو مزية من أي نوع“. وكل ما يشترط في المزية أن يكون الحصول عليها قد جاء عن طريق استعمال النفوذ الحقيقي أو المزعوم لدى السلطة العامة أو أحد الجهات الخاضعة لإشرافها. ويشترط في جميع الأحوال أن تكون الميزة المطلوبة ممكنة التحقق، أما إذا كانت الميزة وهمية فلا مجال للحدوث إلا عن جريمة نصب متى توافرت عناصرها. وتتحقق الجريمة حتى ولو لم يستعمل الجاني نفوذه بالفعل، وحتى لو خاب مسعى الجاني عندما بذل نفوذه فلم تتحقق مصلحة صاحب الحاجة.

٢- الركن المعنوي: وقوام الركن المعنوي في جريمة استعمال النفوذ هو القصد الجنائي بحسبان أن الجريمة عمدية. وينعقد هذا القصد عندما تتجه إرادة الجاني إلى طلب العطية أو أخذها أو قبول الوعد بها، عالماً بالغرض الذي تبذل من أجله، أي أنها مقابل استعماله لنفوذه الحقيقي أو المزعوم لدى سلطة عامة أو جهة خاضعة لإشرافها في سبيل تحقيق مزية معينة.

وقد اعتبر المنظم السعودي من يرتكب جريمة استغلال النفوذ في حكم المرتشي فكان منطقياً أن ينص في المادة الخامسة من نظام مكافحة الرشوة على توقيع عقوبة جريمة الرشوة في صورتها الأصلية والواردة بالمادة الأولى من النظام، أي السجن

الذي لا يزيد على عشر سنوات والغرامة التي لا تتجاوز مليون ريال. ويجوز للقاضي أن يتخير الحكم بإحدى العقوبتين أو أن يجمع بينهما ولو في حدهما الأقصى. ويعاقب بذات العقوبات المقررة للمتذرع بنفوذه كل من صاحب الحاجة أو وسيطه في تقديم العطية باعتبارهما شريكين في الجريمة طبقاً للقواعد العامة في الاشتراك (م. ١٠ من النظام).

ويمكن تبرير تصدي المنظم لتلك الجريمة وتغليظ العقوبات المقررة لها؛ بخطورتها وما يمكن أن تسببه من آثار ونتائج سلبية، فهي على مستوى الإدارة العامة يمكن أن تتسبب في انهيار منظومة العمل الإداري العام وفلسفته المجتمعية الهادفة لبناء المجتمع وتماسكه، ولذلك فإن الحد من انتشار مثل هذه الجريمة يصبح ضرورة لا مناص منها ومطلباً دينياً ومجتمعياً وحضارياً ■

أ.سعد بن محمد الهويل يتناولها بالتفصيل موضحاً أهميتها في كتابه المرجعي:

المحاسبة الضريبية والزكوية في المملكة العربية السعودية

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

استعراض هذا النظام الضريبي ولائحته التنفيذية المشار إليهما، وتطبيقاتها، ومناقشة الإجراءات الزكوية المتبعة في المملكة لزكاة عروض التجارة، وتطبيقاتها، ومن ثم عرض الإجراءات التفصيلية للفحص والربط الضريبي والزكوي، مع التطبيق، ومع استعراض الضرائب المختلفة في النظام، والتطبيق عليها.

يتناول المؤلف في الفصل الأول «الإطار النظري لمحاسبة الضريبة والزكاة»، مبيناً أن الضرائب في المملكة كانت في بدايتها بسيطة وسهلة التحصيل، وفي محرم من سنة ١٣٧٠هـ تم تطبيق أول نظام لضريبة الدخل الذي صدر بالمرسوم الملكي رقم (٣٣٢١/٢٨/٢/١٧) وتاريخ ١/٢١/١٣٧٠هـ. وخلال الفترات اللاحقة لإصداره تم إدخال الكثير من التعديلات عليه وظهر العديد من المستجدات المالية والاقتصادية محلية وعالمية، مما حتم معه إعادة النظر في النظام الضريبي القديم؛ نظراً لأهمية تأسيس بيئة ضريبية حديثة وفق مفاهيم اقتصادية متطورة، وبناء عليه صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٢٧٨ بتاريخ ١١/١١/١٤٢٤هـ الموافق ١/١٢/٢٠٠٤م المصادق عليه بالمرسوم الملكي رقم (١/م) وتاريخ ١/٢٥/١٤٢٥هـ الموافق ٣/٦/٢٠٠٤م بالموافقة على النظام الحالي لضريبة الدخل ملغياً النظام القديم وما تبعه من تعديلات ونظم إضافية. وفي شأن الزكاة اشتمل المرسوم الملكي رقم (٨٦٣٤/٢٨/٢/١٧) بتاريخ ٦/٢٩/١٣٧٠هـ على نظام الزكاة على عروض التجارة.

الإطار العام

يناقش المؤلف في هذا الفصل العديد من النقاط المهمة وهي: محاسبة الضريبة والزكاة مشيراً إلى مفهوم محاسبة الضريبة والزكاة التي هي فرع من فروع المحاسبة يختص بتطبيق الأسس والمبادئ والإجراءات الشرعية والنظامية والفنية اللازمة لتحديد الأوعية الضريبية والزكوية بشكل دقيق لأغراض فرض الضريبة وجباية الزكاة. ثم

**استقلال مصلحة الزكاة والدخل
عن وزارة المالية مع بقاء وزيرها
رئيساً لمجلس إدارتها ضروري
لمنحها المرونة في عملها**

فرض الله تعالى الزكاة وجعلها الركن الثالث من أركان الإسلام؛ لتحقيق أهداف مالية واجتماعية متعددة، كذلك فإن للضرائب دورها البارز في توفير الموارد المالية اللازمة لتسيير أمور الدولة وتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية. وقد كان لأموال الزكاة والضريبة في السابق دورها المهم في المجتمع السعودي، وبالرغم من تراجع هذا الدور في الوقت الراهن إلا أنه من المتفق عليه أن حصيلة كل من الضرائب والزكاة تمثل شرياناً مالياً مهماً داخل المجتمع الإسلامي. وتجدر الإشارة إلى أنه داخل المجتمع السعودي وصل المبلغ المحول من الزكاة للحسابات الخاصة بها بمؤسسة النقد لعام ٢٠١٢م لأكثر من ١١ مليار ريال، في حين بلغت الضرائب المحصلة أكثر من ١٢ مليار ريال، وهي مبالغ لا يستهان بها إذ تصل إلى ٣٪ من ميزانية الدولة لهذه السنة، ومن المتوقع أن تصل متحصلاتهما للأعوام القادمة لأكثر من هذه المبالغ في ظل الاهتمام الكبير بتطوير أدوات تحصيلهما.

وتجدر الإشارة إلى أن النظام الضريبي بالمملكة صدر في عام ١٤٢٥هـ بالإضافة إلى لائحته التنفيذية لاحقاً، وبالرغم من أهمية الضرائب والزكاة إلا أن أ.سعد بن محمد الهويل لاحظ وجود نقص في المراجع المتخصصة في محاسبة الضريبة والزكاة في المملكة، ولذلك فقد أخذ على عاتقه تأليف هذا الكتاب المهم وعنوانه «المحاسبة الضريبية والزكوية في المملكة العربية السعودية»؛ لسد مثل هذا النقص وليكون مرجعاً رئيساً للمهتمين بهذا المجال العلمي والحياتي. فدعنا عزيزي القارئ نسطحك

في رحلة بين أفكار ومحتويات ذلك الكتاب الذي نقرأه معاً ونطالع صفحاته في السطور التالية ...

يتكون الكتاب من مقدمة وثمانية فصول بالإضافة إلى الاستعانة بتطبيقات وأمثلة توضيحية، ويوضح مؤلفه أ.الهويل أن هذا الكتاب يهدف إلى

نواح عديدة.
ويتناول المؤلف
الزكاة فيبين:
مفهومها، وأهدافها
سواء الدينية أو
الاجتماعية أو
الاقتصادية أو
السياسية، ومفصلاً

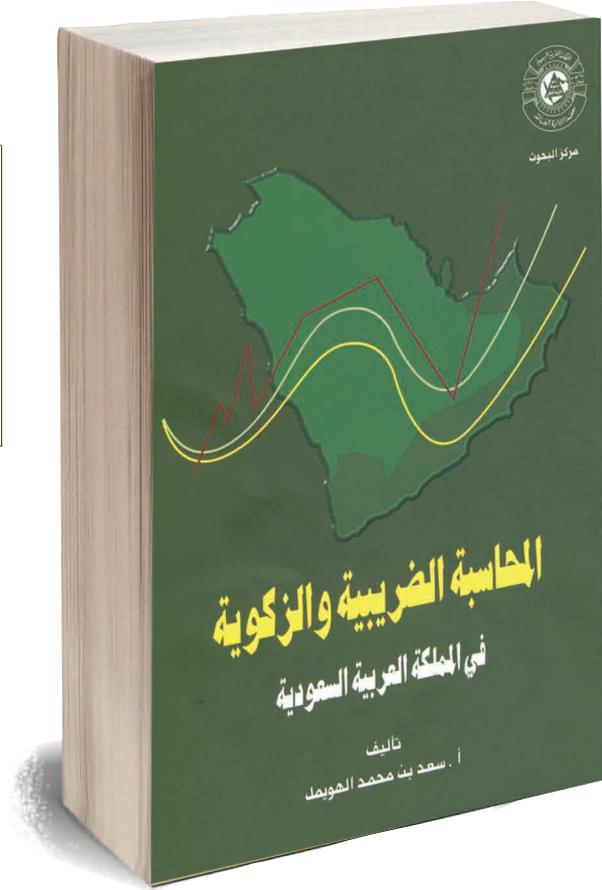
خضوع الدخل المتحققة من مصدر محلي للضريبة مع التفرقة في المعاملة بين المقيمين وغير المقيمين

أنواعها التي تتحدد في: زكاة الفطر، وزكاة المال. ويوضح شروط الزكاة ونصابها، فيؤكد على وجود ثمانية شروط للزكاة وهي: الإسلام، والحرية، والنية، والملك التام للمال، ونماء المال، وبلوغ المال نصاباً، وحولان الحول على المال، وأن يكون المال فائضاً عن الحاجة. ومؤكداً على أن الخاضعين للزكاة هم الأفراد والشركات، ويشير إلى خصائص الزكاة، ويحصر مصارف الزكاة في ثمانية هي: الفقراء، والمساكين، والعاملون عليها، والمؤلفة قلوبهم، والرقاب، والغارمون، وسبيل الله، وابن السبيل. ويناقش الأصناف الذين لا تصرف لهم الزكاة، ويرصد: أوجه التشابه والاختلاف بين الضريبة والزكاة، والتطور التاريخي لمحاكاة الضريبة والزكاة في المملكة العربية السعودية. ويختتم استعراضه هذا الفصل الأول بالتركيز على مناقشة الازدواج الضريبي والثني الزكوي.

النظام ولائحته التنفيذية

وحدد المؤلف «نظام ضريبة الدخل في المملكة العربية السعودية» عنواناً للفصل الثاني من الكتاب، والذي يتناول من خلاله العديد من الجزئيات المهمة. فيناقش خصائص النظام الضريبي السعودي والتي تتمثل في ١٠ خصائص هي: تطبيق مبدأ السنوية، وتطبيق الضرائب الشخصية والضرائب العينية، ومنع الازدواج الضريبي، وتشجيع رأس المال الأجنبي بمنح إعفاءات ضريبية للاستثمارات الأجنبية، وتحديد مواعيد ثابتة لتقديم الإقرارات وتسديد الضريبة، ويطبق النظام الضرائب النسبية، وتطبيق مبدأ الإقليمية، والملائمة والمرونة، ومنع التهرب الضريبي، والضرائب المباشرة وغير المباشرة.

ويستعرض المؤلف بالتفصيل نظام ضريبة الدخل الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ٢٧٨ وتاريخ ١١/٢٠/١٤٢٤هـ الموافق ١٢/١/٢٠٠٤م المصادق عليه بالمرسوم الملكي رقم (م/١) وتاريخ ٢٥/١/١٤٢٥هـ الموافق ٦/٣/٢٠٠٤م، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم ١٥٣٥ وتاريخ ١١/٦/١٤٢٥هـ الموافق ٢٨/٧/٢٠٠٤م، ومن خلالهما تتحدد الملامح العامة والتي تشمل:



يبين مفهوم كل من: الضريبة، والزكاة، فيبرز مفهوم الضريبة بذكر بعض تعريفاتها، وخصائصها التي يلخصها في ست خصائص هي: عبارة عن اقتطاع مالي، وتفرض وتدفع جبراً، وليست عقابية، وتحصل بصفة دورية ونهائية، وتدفع بدون مقابل مباشر، وتفرض لتحقيق أهداف مالية واقتصادية واجتماعية وسياسية. ويسرد كذلك القواعد الخمس الأساسية لفرض الضرائب وهي: العدالة، واليقين، والملائمة، والاقتصاد، والمرونة. كما يجمل أهداف الضرائب في: الأهداف المالية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية. ويبرز المؤلف أنواع الضرائب وتقسيماتها الستة وهي: تقسيمها من زاوية تحمل العبء الضريبي إلى مباشرة وغير مباشرة، وتقسيمها من ناحية مراعاتها لظروف الممول إلى شخصية وعينية، وتقسيمها من حيث النسبة المفروضة كضريبة إلى نسبية وتصاعدية، وتقسيمها حسب طريقة فرض الضريبة إلى متعددة وموحدة، وتقسيمها وفقاً لمن تفرض عليه الضريبة إلى ضرائب على الأشخاص وضرائب على الأموال، وتقسيمها إلى ضرائب على الدخل وضرائب على رأس المال. وينتقل الهويميل لمناقشة نظريتي تحديد الدخل (وعاء الضريبة) وهما: نظرية المصدر أو المنبع، ونظرية الإثراء. ويستعرض أيضاً الاتفاقيات الضريبية، ويولي ذلك المقارنة بين النظامين الضريبيين القديم والحالي من



تحديد الأشخاص الخاضعون للضريبة (المكلفون)، ومفهوم الإقامة، والمقصود بالمنشأة الدائمة، ومصادر الدخل الخاضع للضريبة، والوعاء الضريبي وأسعار الضريبة، والدخل الخاضع للضريبة، والدخول المعفاة من الضريبة، ومصارييف تحقيق الدخل والديون المدومة والاحتياطات والمخصصات ومصارييف البحوث والتطوير، والاستهلاك، ومصارييف إصلاحات وتحسينات الأصول ومصارييف المسح الجيولوجي والأعمال التمهيدية، والمساهمات في صناديق التقاعد النظامية وأرباح وخسائر بيع الأصول، وترحيل الخسائر، والتبرعات، والمصارييف التي يجوز حسمها لتحديد الدخل الخاضع للضريبة، والمصارييف غير الجائزة الحسم، وتحويل العملة، والمدفوعات أو المزايا غير مباشرة، والتعويضات المستلمة، واسترداد المصارييف المحسومة، والتأجير المنتهي بالتمليك، وشركات التأمين.

كما يتطرق الهويل إلى قواعد المحاسبة الضريبية والتي تتحدد في إطار مناقشته: مفهوم السنة الضريبية والمقصود بها، وطرق المحاسبة، والعقود الطويلة الأجل، والمخزون، والضريبة التقديرية، والاتفاقيات الدولية، وقواعد الضرائب على شركات الأشخاص، وقواعد الضرائب على شركات الأموال، وضريبة استثمار الغاز الطبيعي، وتسجيل المكلفين، والمقصود بالدفاتر والسجلات المحاسبية، وسرية المعلومات، وتقديم الإقرارات، وحق المصلحة في المعلومات، وإجراءات الفحص والربط، وإجراءات الاعتراض والاستئناف، وضريبة الاشتقطاع، وقواعد تحصيل الضرائب وتسديدها، وتسديد الضريبة على دفعات معجلة، وتقسيم الضريبة، وكيفية رد المبالغ الزائدة، وحجز ممتلكات المكلف وبيعها وحجز الأموال المستحقة على المكلف، والغرامات وبصفة خاصة غرامتي عدم تقديم الإقرار والتأخير والغش، وإسقاط دين الضريبة والغرامات، ومسئولية المحاسبين القانونيين، وصلاحيات وزير المالية، والمكافآت التشجيعية، وتاريخ سريان النظام واللائحة.

قياس الوعاء الضريبي

ويؤكد المؤلف على أن النظام الضريبي السعودي أخضع الدخل المتحققة من مصدر محلي للضريبة، وفرق في المعاملة بين المكلف المقيم وغير المقيم، كما أخذ بأسلوب المجموعات في الاستهلاك مما وفر الكثير من الوقت في عمليات قياس الاستهلاك وكذلك قلل من الخلافات حوله، مقارنة بالنظام الضريبي القديم. علاوة

على ذلك يتمتع النظام الضريبي بالتحديد الدقيق للكثير من المعاملات المالية. كما أن النظام فرض أنواع من الغرامات تحفظ حق الخزينة العامة من مماطلة المكلفين في دفع الضريبة، ونص النظام على مسئولية المحاسبين القانونيين عن صحة الإقرارات المعتمدة من قبلهم وكذلك صحة بيانات القوائم المالية للمكلف. ويركز المؤلف في هذا الفصل على الفحص والمراجعة ليس من منظور المراجع الخارجي وإنما من منظور الفاحص والمراجع الضريبي، الذي يريد أن يتأكد من صحة البيانات والمعلومات المقدمة من المكلفين والطرق والوسائل المساعدة للقيام بالعمل بالشكل المطلوب.

ووفقاً لما تقدم فإن الهويل يتحدث عن: الوعاء الضريبي، ومصادر الدخل الخاضع للضريبة، ويجب على السؤال المهم على من تفرض الضريبة؟ ومن تجبى الزكاة؟، وسعر الضريبة، والمكلفون الخاضعون للضريبة والزكاة، والقواعد الرئيسية لقياس الوعاء الضريبي، والأنشطة الخاضعة للضريبة، والسنة الضريبية، والفترتان الضريبيتان الطويلة والقصيرة، وطريقة المحاسبة، والعقود الطويلة الأجل، والدفاتر والسجلات المحاسبية، ومعيار الضريبة، وقياس وإثبات مخصص ضريبة الدخل لشركة أموال أجنبية، وقياس وإثبات مخصص الضريبة لشركة تضامن مختلط، وقيود وإثبات التأثير الضريبي للفتروقات المؤقتة على مصروف الدخل وضرائب الدخل المؤجلة، وإجراءات فحص

متحصلات الضريبة والزكاة بلغت ٣% من ميزانية المملكة عام ٢٠١٢م



لقياس الوعاء الزكوي، والتي تتحدد في ضوء مناقشة: الأنشطة والأموال الخاضعة لنظام جباية الزكاة، والأنشطة والمؤسسات المعفاة من جباية الزكاة، ونصاب زكاة عروض التجارة، وسعرها، والسنة الزكوية، والفترتان الزكويتان الطويلة والقصيرة، وطريقة المحاسبة، والدفاتر والسجلات المحاسبية، ومعيار المحاسبة المالية للزكاة.

إطار عمل وإجراءات

كما يناقش الفصل أيضاً إجراءات فحص الأصول الثابتة والتي تتضمن: أرباح وخسائر بيع الأصول، وإجراءات فحص النقدية، وإجراءات فحص المدينين، وفحص كل من المشتريات والمبيعات والمخزون والاستثمارات والأصول غير الملموسة، وكذلك إجراءات: فحص الالتزامات، وفحص حقوق الملكية، وفحص المصروفات، وفحص الإيرادات، وفحص شركات التأمين، والربح المحاسبي والربح الزكوي. ويحدد المؤلف وعاء زكاة عروض التجارة من خلال طريقتين: الأولى طريقة رأس المال العامل (استخدامات الأموال)، والثانية هي طريقة حقوق الملكية (مصادر الأموال). بالإضافة إلى أنه يبين الربط الزكوي على مكلفي الزكاة باتباع إجراءات معينة في حالتها: إمساك حسابات منتظمة، وإمساك حسابات غير منتظمة.

ويتحدث الكتاب في الفصل السادس عن «الإقرارات والكشوف الضريبية والزكوية»، مبيناً مفهوم الإقرار لغة وشرعاً، والمقصود بالإقرار الضريبي أو الزكوي، وأنواع الإقرارات الضريبية والزكوية، ونماذج استقطاع الضريبة، والكشوف التحليلية المرفقة بالإقرارات الزكوية والضريبية. ويرصد الفصل السابع «النظام الآلي الشامل لفحص حسابات المكلفين»، بالوقوف على: أهم مميزات النظام الآلي الشامل، وعيوبه، وأمن هذا النظام، ونظام التسجيل، والربوط (معالجة الإقرارات)، ونظام التزام المكلفين، وسداد المستحقات، ومحاسبة الإيرادات، ومحاسبة المكلفين.

ويلقي المؤلف أ.هويميل في الفصل الثامن نظرة عن «تنظيم وإدارة مصلحة الزكاة والدخل»، حيث يستعرض: أهداف مصلحة الزكاة والدخل، ومهامها، وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لفروعها، وحقوق وواجبات المصلحة، وكيفية التخطيط لعملية الفحص الزكوي والضريبي، وإجراءات الفحص والربط المتبعة في المصلحة، والشهادات التي تمنحها، وإجراءات الاعتراض والاستئناف، ثم يقدم المؤلف العديد من الاقتراحات للنهوض بأداء مصلحة الزكاة والدخل ■

الصول الثابتة، وأرباح وخسائر بيع الأصول، وإجراءات فحص كل من: النقدية، والمدينين والالتزامات، وحقوق الملكية، والمصروفات، والمشتريات والمبيعات والمخزون، والإيرادات، وشركات التأمين، والمصاريف سواء غير الجائزة الحسم أو الجائزة الحسم. ويواصل المؤلف حديثه في هذا الفصل أيضاً بالحديث عن كل من: الإيرادات الخاضعة للضريبة، وغير الخاضعة لها، وإيرادات شركات التأمين، والمصروفات سواء الجائزة أو غير الجائزة الحسم لشركات التأمين، والربح المحاسبي والربح الضريبي، والربط الضريبي على المكلفين، وتقديم الإقرارات، وطريقة ربط الضريبة في حالة إمساك حسابات غير منتظمة.

نظام جباية الزكاة ووعائها

ويقدم الهويميل في الفصل الرابع من الكتاب وعنوانه «نظام جباية الزكاة في المملكة العربية السعودية»، رؤية للأسس التي تقوم عليها محاسبة زكاة عروض التجارة من نظام زكوي وتعليمات وفتاوى وقرارات تنظيمية لجباية الزكاة في المملكة، وذلك بالتركيز على: التعديلات والتطورات على نظام جباية الزكاة، والخاضعون لهذا النظام، ورؤية حول التنظيم الزكوي المنتظر، وفهرس تعليمات وإجراءات جباية الزكاة.

ويوضح الفصل الخامس من الكتاب «إجراءات قياس الوعاء الزكوي لعروض التجارة في ظل نظام جباية الزكاة»، وذلك من خلال تناول العديد من النقاط بالتفصيل وهي: محاسبة الزكاة، والخاضعون لنظام جباية الزكاة، وممن تجبى الزكاة؟ والمكلفون الخاضعون للزكاة. ثم يبين المؤلف القواعد الرئيسية

٤% من الناتج المحلي الإجمالي في العالم يضيع بسببها:

أمراض المهنة.. ضريبة صحية يدفعها الموظفون والعاملون

تقرير: سوسن المفلح

لمكان العمل دور مهم في تحسين الانتاجية ورفع معدلات الأداء، فالموظف يقضي في المتوسط سبع ساعات يومياً في عمله، لذا يعد توفير بيئة العمل الآمنة والصحية الخالية من الأمراض المهنية، التي قد تصيب العاملين من أهم التحديات التي تحرص المنظمات على توفيرها؛ لضمان استقرار العمل وذلك بالمحافظة على سلامة الأفراد العاملين فيها والرفع من مستوى رضاهم وتحفيزهم على العمل والإنتاج.

وتطالعنا الإحصائيات بين الحين والآخر لتعكس الواقع غير المرضي لبيئة العمل في مختلف دول العالم، فحسب تقريرها السنوي للعام ٢٠١١م ذكرت منظمة العمل الدولية حول الحوادث والأمراض المهنية أنه يتوفى سنوياً ٢ مليون شخص من الرجال والنساء؛ نتيجة للحوادث المهنية والأمراض المرتبطة بالعمل. وهناك ١٦٠ مليوناً من حالات الإصابة بأمراض مهنية عبر العالم سنوياً، وأن هناك ٤% من الناتج المحلي الإجمالي في العالم يضيع نتيجة حوادث وأمراض مرتبطة بالعمل لتكاليف الإصابة والوفاة والمرض من خلال: التغيب عن العمل، وعلاج المرض، والإعاقة، ومزايا للتأمين. أمراض المهنة أسبابها مختلفة وتصيب العاملين في الوظائف المختلفة، ورغم



عن طريق تكيف العمل لكي يلائم العامل وتكيف كل عامل مع عمله. فالمرض المهني هو مرض يصيب العامل نتيجة تعرضه بحكم عمله لبعض العوامل الضارة التي تعتبر جزءاً من طبيعة العمل. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل طبيعية: مثل الضوضاء، الحرارة، الرطوبة النسبية، الإشعاعات،

الإضاءة. وأخرى كيميائية وهي مجموعة المواد الكيميائية التي يتعامل معها العاملون والمواد الناجمة عن تفاعلاتها، أو قد تكون العوامل حيوية مثل البكتيريا والفيروسات والفطريات والطفيليات، وهناك عوامل هندسية إنسانية مثل الوقوف الطويل أو الجلوس المتواصل، أو التعامل مع الأجهزة والمعدات مثل الحاسب الآلي، كما يمكن تصنيف العوامل الاجتماعية والنفسية وضغوطات العمل من ضمن العوامل المسببة للأمراض المهنية.

ومن منطلق أن الوقاية خير من العلاج، عملت المنظمات التي تحرص على توفير البيئة الصحية لأفرادها على محاولة التخفيف من حدة العوامل المسببة للأمراض المهنية بعدة وسائل، منها: التعديل في البيئة الهندسية لمكان العمل كتأمين التهوية وتوفير عوازل للصوت والتخفيف من الضوضاء وإيجاد البدائل للمواد التي قد تسبب الأضرار. وإجراء مسح للبيئة لقياس نسبة التلوث أو شدة الضوضاء والعمل على عدم تجاوزها المستويات المسموح بها عالمياً، إلى جانب توفير الفحوصات الدورية والإسعافات الأولية وتوعية العاملين

الشهري: علم الهندسة الإنسانية يهتم بدراسة أثر البيئة المادية بعناصرها المختلفة على الجهد العضلي والذهني للموظفين

وجود التشريعات والوسائل التي تحد من أضرارها والوقاية منها، لكن تبرز التساؤلات التالية: ماهو تأثير بيئة العمل المكتبي على الصحة الجسدية والنفسية للموظفين؟ وكيف يمكن جعل بيئة العمل سليمة وخالية من الأمراض؟ وعلى من تقع مسئولية تحقيق الصحة والسلامة المهنية في منظماتنا؟ تناقش

«مجلة التنمية الإدارية» هذه التساؤلات في هذا التقرير...

ونشير في البداية إلى صدور الكثير من الاتفاقيات والتشريعات التي تهدف إلى تأمين البيئة الصحية الخالية من الأمراض لجميع العاملين، فعلى سبيل المثال: حددت المادة الخامسة من الاتفاقية العربية السابعة لعام ١٩٧٧م، بشأن السلامة والصحة المهنية ضرورة تحقيق ظروف إنسانية للعمل الآمن عن طريق:

١- حماية العامل من أخطار العمل والآلات، وحمايته من الأضرار الصحية.

٢- وضع الاشتراطات اللازمة لتحسين بيئة ووسائل العمل.

٣- مراعاة تحقيق التلاؤم بين نوع العمل وظروفه وبين الأشخاص المكلفين به من النواحي الصحية والفنية.

٤- توعية وتدريب العاملين على وسائل السلامة وتوفير أدوات الوقاية الشخصية وتدريب العمال على استخدامها.

٥- تدارك ما قد ينشأ من أضرار تصيب العامل صحياً أو اجتماعياً نتيجة عمله والعمل على معالجتها ومعالجة ما يتخلف عنها.

٦- حماية وسائل الإنتاج من إنشاءات وآلات ومعدات وغير ذلك.

وعرّفت لجنة الصحة المهنية المشتركة من منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة الدولية في اجتماعها الأول سنة ١٩٥٠م الصحة المهنية بأنها: « فرع من فروع الصحة، يهدف إلى الارتقاء بصحة كافة العاملين في جميع المهن والاحتفاظ بها في أعلى درجات الرفاهية البدنية والنفسية والاجتماعية، ومنع الانحرافات الصحية التي قد تتسبب للعاملين من ظروف العمل، وكذلك وقاية العاملين من كافة المخاطر الصحية في أماكن العمل، ووضع العامل والاحتفاظ به في بيئة عمل ملائمة لإمكانياته البدنية والنفسية والاجتماعية وذلك





بدراسة أثر البيئة المادية بعناصرها المختلفة على الجهدين العضلي والذهني للموظفين بأسلوب علمي. عن طريق تصميم مواقع العمل بهدف حماية الموظفين ورفع إنتاجيتهم عن طريق خفض معدلات الإصابة التي قد يتعرضون لها بسبب عملهم في بيئة عمل غير مراعية لخصائصهم واحتياجاتهم الجسدية والنفسية. وتضيف الشهري أن مسؤولية توفير البيئة السليمة تقع على الإدارة العليا التي يجب عليها الاقتناع بأهميتها، وضرورة مراعاة قواعد الأمن والسلامة وذلك من خلال الرجوع إلى أدلة السلامة التي تصدرها الجهات المختصة بذلك، والعمل على توفير مثل هذه الأدلة داخل كل منظمة. كما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار زيادة الاهتمام بدراسة بيئة العمل وفق المواصفات والقياسات الدولية و تطبيق قواعد علم الهندسة الإنسانية وإعادة الاهتمام ببيئة العمل وفق هذه القواعد، والتي اشتملت على كافة العوامل التي تجعل من المكتب بيئة مناسبة وصالحة للعمل والحرص على تدريب الموظفين؛ لإكسابهم الخبرة وزيادة مهاراتهم باتباع القواعد السليمة والصحية أثناء تأدية عملهم.

قلة الوعي

ولشرح بعض الأمراض المهنية الجسدية التي قد تصيب الموظف ومسبباتها وطرق الوقاية منها، يبين لنا د. عبد الله القرني أخصائي العلاج الطبيعي بمستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، أن كثرة مراجعة الموظفين للمستشفيات ومراكز العلاج بسبب قلة الوعي والتثقيف الصحي للمشاكل التي قد تصيب الموظف. ويتركز أسبابها في العادات غير الصحية كالجلوس في العمل لفترات طويلة ما بين 6-8 ساعات، مما يتسبب تدريجياً بالإصابة بالإجهاد المؤدي إلى الإصابة بأمراض عديدة، حيث تعتبر مشاكل وأمراض العمود الفقري من أهم تلك المشاكل التي تستدعي العلاج. وتشكل آلام الرقبة وآلام منطقة أسفل الظهر أكثرها بسبب الجلوس غير الصحي لفترات طويلة، مما يشكل العبء والجهد المتراكم على منطقة أسفل الظهر وكذلك الرقبة، وبالتالي معاناة الموظف من الآلام التي قد توقفه عن العمل وربما بشكل دائم. ولتلافي تلك الإصابات يقدم القرني بعض النصائح، أهمها الجلوس الصحيح للموظف خلال فترات العمل والذي يضمن استقامة أسفل الظهر ليتم تعديل سلسلة العمود الفقري بالكامل، مع ضرورة أخذ فترات راحة خلال الدوام، والتي تعد من أهم مقومات الحفاظ على الصحة العامة وبالأخص العمود الفقري. ويؤكد د. القرني على أخذ قسط من الراحة كل ساعة لمدة خمس دقائق للمحافظة على ليونة العمود الفقري وعدم الضغط على الغضاريف لمنع الانزلاق الغضروفي، كما

الغريبي؛ يجب أن تتولى الإدارة مسؤولياتها في إزالة أو تخفيف الضغوط النفسية على الموظفين

على العمل بطريقة آمنة وسليمة ووفق الإجراءات المعتمدة. وقد تم مراعاة الأضرار التي قد تصيب العاملين أثناء قيامهم بأداء عملهم في نظام الخدمة المدنية في المملكة، فتم إضافة بدلات للراتب الأساسي لتحفيزهم على العمل بوظائف وشروط معينة، من هذه البدلات: بدل طبيعة العمل، وبدل المهنة، وبدل ضرر وعدوى، وبدل خطر، وبدل حاسب آلي، وغيرها.

الهندسة الإنسانية

ترى أ.حنان الشهري منسقة قطاع الإدارة المكتبية في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة أن الأمراض المهنية ليست حكراً على العمل الميداني أو الصناعي، حيث أثبتت الكثير من الدراسات الميدانية التي قام بها خبراء التنظيم أن بيئة العمل في المكاتب لها تأثير واضح و ملموس على أداء العاملين وكفاءتهم، الأمر الذي جعل الكثير من المنظمات تهتم اهتماماً كبيراً بتهيئة بيئة مادية لمكاتب موظفيها، ولضمان توفير بيئة عمل خالية من الأمراض حيث تتسبب بيئة العمل غير المناسبة في الكثير من التأثيرات الصحية الجسدية والمعنوية على الموظف، والتي تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظف بسبب الشعور بالملل والتعب والإرهاق، وكذلك الأمراض الجسدية المختلفة، مما ينتج عنها انخفاض مستوى إنتاجية الموظفين وزيادة الشكاوي والوقوع في الأخطاء أثناء تأدية العمل، وهو ما يستوجب الاهتمام ببيئة المكتب للحفاظ على صحة الموظف وبالتالي زيادة إنتاجيته وجودة عمله. لذا فإن علم الهندسة الإنسانية (Ergonomics) وهو أحد العلوم التطبيقية المختصة يهتم

وقد ينتج الضغط كذلك من عوامل كالتعامل مع الجمهور والذي قد يكون من الصعب إرضائه، أو تكون من طبيعة العمل أن تجعل الموظف تحت تقييم مستمر كعمل المذيعين والممثلين، حين يتعاملون مع مواقف غير متوقعة من خلال التواصل مع الجمهور. كما يشكل جوالعمل في المنظمة ضغوطاً نفسية قد تؤدي في النهاية إلى ترك العمل

في حالة عدم التوافق مع زملاء العمل أو بسبب الأسلوب الإداري المتبع بالمنظمة.

ويوصي د. الغريبي بضرورة أن تتولى الإدارة مسؤولياتها في إزالة أو تخفيف هذا النوع وغيرها من الضغوط. وذلك لما لها من أهمية وأثر إيجابي على المنظمة تتمثل في حب العمل والتحفيز على الأداء بالطاقة القصوى وعدم التغيب. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إتباع عدة وسائل، منها تطوير استراتيجيات العمل وتوضيحها للموظف وسهولة الوصول إليها. كما يعتبر التدريب أحد الوسائل المهمة لإجادة العمل، والذي بدوره يعطي ثقة للموظف من خلال قدرته على التعامل مع عمله لتقليل الضغط الناتج عن الأداء. فالشركات الكبيرة دائماً ما تصمم برامج لتدريب العاملين على وسائل السلامة، وفي كثير من الأحيان تكون هذه البرامج ملزمة. وتشترطها الحكومة أو شركات التأمين.

ويذكر الغريبي أن هناك عوامل كثيرة تساعد كثيراً على تخفيف الضغط الناتج عن العمل منها: المواءمة المهنية بحيث يكون هناك اختيار الموظف المناسب للعمل المناسب، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في طريقة العمل التي يقومون بها، إضافة إلى تحسين بيئة العمل الفيزيائية من توفير الأدوات الصحيحة وترتيب وتنظيم مكان العمل وتنظيفه. أما على المستوى الفردي فيستطيع الفرد الاستعانة بالرياضة والتمارين والاسترخاء لكي يقلل من نتائج الضغط المتراكم عليه نتيجة العمل.

انتبهوا

وفي الختام ... فمن خلال استعراضنا أنواع الأمراض المهنية التي قد تصيب الموظفين، يظهر لنا بوضوح أن على الإدارة في كل منظمة اتخاذ القرارات الكفيلة بالتخلص من الآثار السلبية لمكان العمل على موظفيها ودفعهم بعملهم، باستخدام وسائل السلامة بما يضمن عدم انقطاعهم عن العمل وتحفيزهم على الأداء بروح معنوية عالية، مما سيؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاجية ورفع الأداء في هذه المنظمات. فأعراض المهنة ضربية يدفعها كل من الموظف أو العامل وجهة العمل والدولة؛ فهي تستنزف الصحة والنفس والمال.. انتبهوا لأن أمراض المهنة ظاهرة عالمية ■

القرني: كثرة مراجعة الموظفين للمستشفيات ومراكز العلاج بسبب قلة الوعي والتثقيف الصحي والعادات غير الصحية

يمكن المشي حول المكتب في فترات الراحة لتنشيط الدورة الدموية ومنع التجلطات الطرفية. ويشدد القرني على أهمية توفير المنظمات لبيئة صحية لموظفيها، من خلال توفير المكاتب المصممة صحياً لتقليل من الإصابات، وكذلك التعاون مع المستشفيات والمراكز

الصحية المختلفة في إقامة الندوات والدورات التثقيفية؛ للرفع من درجة الوعي الصحية للموظفين، مع ضمان توفير فترات راحة دورية للموظفين لتقليل من المشاكل الصحية والإجازات المرضية، وبالتالي تعكس إيجابياً على الأداء العام للمنظمة.

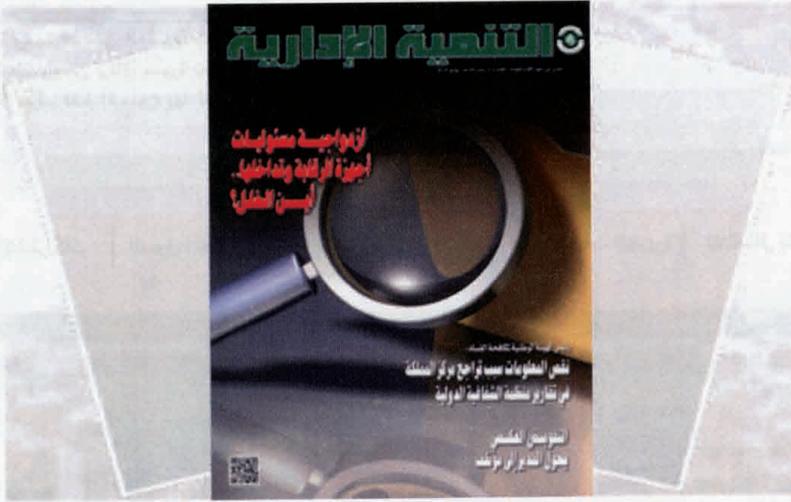
أمراض نفسية

أما أثر بيئة العمل على الموظفين من الناحية النفسية فيوضح لنا د.عبد الله الغريبي أستاذ علم النفس الإداري في كلية التربية بجامعة الملك سعود، أنه بالإضافة إلى الأضرار الصحية للعمل المكتبي نتيجة التعامل مع الحاسب الآلي لساعات طويلة باليوم وتعرض الموظف لضغوط معينة قد تؤدي على المدى الطويل إلى مشاكل صحية في النظر والمفاصل والظهر، بالإضافة إلى مشاكل السمعة نتيجة قلة الحركة، فإن العمل المكتبي يؤدي كذلك إلى ضغوط نفسية كبيرة. فكمية العمل على سبيل المثال تؤدي إلى ضغوط نفسية كبيرة لكي يتم إنجازها، وهذه الضغوط ترتبط بضيق الوقت المتاح لإنهاء هذه الأعمال وكذلك أهميتها إضافة إلى أهمية من يطلبها. فإذا كان من يطلبها هو الرئيس فإن الحاجة إلى الإنجاز والجودة يولد ضغطاً نفسياً كبيراً على الموظف، وفي حالة استمرار العمل بهذه الطريقة، فقد ينتج عنه أمراض نفسية منها القرحة وارتفاع ضغط الدم وتصلب الشرايين.



محليات

مجلة «التنمية الإدارية» تفتح ملف ازدواجية مسؤوليات أجهزة الرقابة



صدر العدد الجديد من مجلة «التنمية الإدارية»، التي اهتمت فيه بعدد من القضايا والموضوعات المهمة، جاء في مقدمتها قضية العدد التي يدور موضوعها عن «ازدواجية مسؤوليات أجهزة الرقابة وتداخلها»، حيث يمثل تعدد هذه الأجهزة بالملكة أحد أهم المعوقات في تدني أدائها في التقصي والبحث والمساءلة، وكشف الفساد والسلبيات المختلفة، تأتي واحد من أجل تحقيق المصلحة

رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، مهام واختصاصات وأهداف الهيئة، وأبرز ملامح الاستراتيجية الوطنية كفاءات إدارية وتدريبها، وخطة الهيئة عمل، ومشكلة ازدواجية الأدوار والمهام وتفاعل المواطن مع الهيئة، ودورها في

الجزيرة تنوه بالعدد ١٠٨ من (التنمية الإدارية)

نشرت جريدة الجزيرة، في عددها الصادر في ٩ شعبان ١٤٣٤هـ، خبراً مطولاً عن صدور العدد (١٠٨) من مجلة التنمية الإدارية، وأبرز الخبر قضية العدد التي يدور موضوعها عن «ازدواجية مسؤوليات أجهزة الرقابة وتداخلها» كما تطرق الخبر للحوار الذي أجرته المجلة مع د. محمد الشريف، رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، في حديث صحفي تناول العديد من القضايا أبرزها: مهام واختصاصات وأهداف الهيئة، وبنائها التنظيمي وقدرتها على ممارسة مهامها بكفاءة، وأبرز ملامح الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وأشارت الجزيرة إلى أبرز ما تضمنه العدد من موضوعات، ومنها تحقيق حول «غياب أهداف المنظمة عن العاملين وانعكاسه على جودة الأداء»، كما نوهت بمقالات وآراء عدد من الخبراء والمتخصصين في الشأن الإداري التي تضمنها العدد.

الولاء والانتماء .. المعادلة الصعبة

يحكى أن قوماً حرموا نعمة البصر مروا على فيل فأقبلوا عليه يتحسسونه ليتعرفوا عليه، وأخذ كل واحد منهم يصف للآخر ما أمامه، قال أحدهم وهو يمسك برجل الفيل: أن الفيل شكله أسطواني كبير ملمسه خشن، وقال الآخر الذي يمسك بالأذن: بل الفيل شكله مسطح ومرن، قال آخر يمسك خرطوم الفيل: ما تقولونه غير صحيح؛ لأن الفيل هو عضلات مرنة طويلة.. مر وقت طويل وهم يتجادلون قبل أن يمر بهم أحدهم فوصف لهم الفيل وتبين لهم أن كل واحد يشرح الأمر من زاويته، وأن صورة الفيل هو مجموع ما وصفه كل واحد منهم.

قرأت مرة هذه القصة في مكان ما، ولا أكاد أنساها فهي تعبر عن واقع نعيشه في كثير من المواقف، فمجتمع العمل فسيفساء تمتزج فيها الأشكال والألوان، وتتنوع قناعات كل فرد فيها تجاه القضايا المختلفة، ولعل قضية الولاء والانتماء للمنظمة أكثر هذه القضايا تعقيداً وتنوعاً، فالفرد ينظر إلى المنظمة من زاوية مدى إشباع احتياجاته من ممارسته لوظيفته، وكل فرد يختلف في تقدير مدى أهمية احتياجاته، ويعطي أهمية مختلفة لعوامل مثل: الشعور بالتقدير، والعدالة والمساواة، وفرص الترقى في السلم الوظيفي، والحوافز المادية وغيرها. وهذه الاحتياجات هي المرتكز الذي يجعل نظرة الأفراد تختلف وتتباين في تقدير درجة مساهمة كل منها في رفع نسبة الولاء إلى حدها الأعلى. لذا تواجه المنظمات تحديات كثيرة لمواكبة تطلعات الأفراد على اختلافها، فما هو مهم عند فئة قد يكون أمراً ثانوياً عند الفئة الأخرى، والنجاح في هذا التحدي يعد ركيزة أساسية لخلق بيئة سليمة محفزة على العطاء خالية من الصراعات، وإلا سيدخل الجميع في حالة من عدم التوازن، يسودها الصراع من أجل البقاء، وتظهر فيها مظاهر سلبية عدة: كرفض أداء المهام، أو انتشار التسبب الوظيفي، وقد يتطور الوضع سوءاً ليتحول إلى الاستهزاء بكل من يخالفهم الرأي.

وما على القيادة العليا وصانعي القرار في كل منظمة إلا أن يجعلوا هدفهم إشباع الاحتياجات الأساسية التي يجمع عليها الأغلبية، وترتقي صعوداً في محاولة لتحقيق درجات أعلى في سلم الاحتياجات، عندها تتمكن من تحقيق المعادلة الصعبة •

مجتمع العمل
فسيفساء تمتزج فيها
الأشكال والألوان،
وتتنوع قناعات كل
فرد فيها تجاه القضايا
المختلفة، ولعل قضية
الولاء والانتماء
للمنظمة أكثر هذه
القضايا تعقيداً وتنوعاً،
فالفرد ينظر إلى
المنظمة من زاوية مدى
إشباع احتياجاته من
ممارسته لوظيفته،
وكل فرد يختلف في
تقدير مدى أهمية
احتياجاته

أ. سوسن المفلح*

صفحة تعنى برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة، ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة .

متابعة لتقرير الرتيبدي

إدارة المنظمات العامة المؤلفون:

د.عزام محمد علي

د.محمود علي فاروز

د.إبراهيم جابر حسنين

الناشر: دار غيداء للنشر والتوزيع - عمان - الأردن

سنة النشر: ٢٠١٣

يتناول الكتاب مضمون الإدارة العامة، والتنظيم الإداري للمنظمات، والتخطيط والرقابة، إضافة إلى الإدارة العامة المقارنة في النظامين الرأسمالي والاشتراكي.



بحوث في الاقتصاد الإسلامي

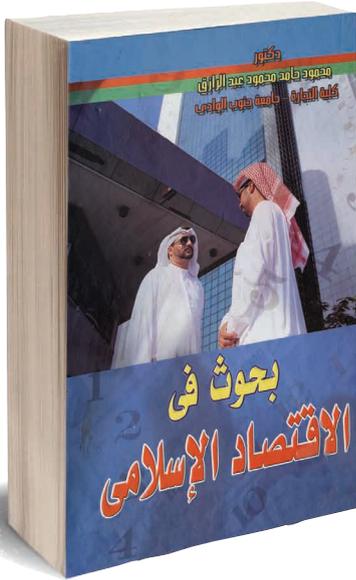
المؤلف: د.محمود حامد عبدالرزاق

الناشر: الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر

العربية

سنة النشر: ٢٠١٣

يتحدث الكتاب عن المصارف الإسلامية وتمويل التنمية والتجارة العربية والإسلامية من خلال تجربة البنك الإسلامي للتنمية، كما يتطرق للنظام الجمركي والوقف وعلاج الركود في النظام الإسلامي.



أساسيات التسويق

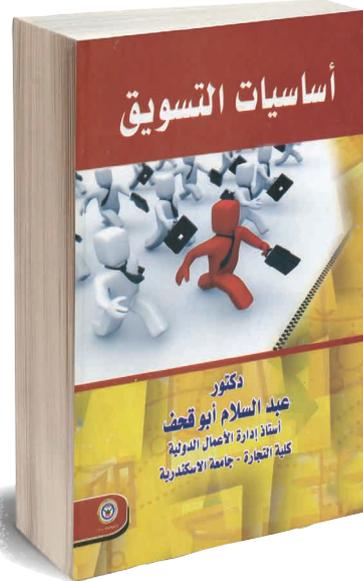
المؤلف: د.عبدالسلام أبو قحف

الناشر: مكتبة الوفاء القانونية - الاسكندرية -

جمهورية مصر العربية

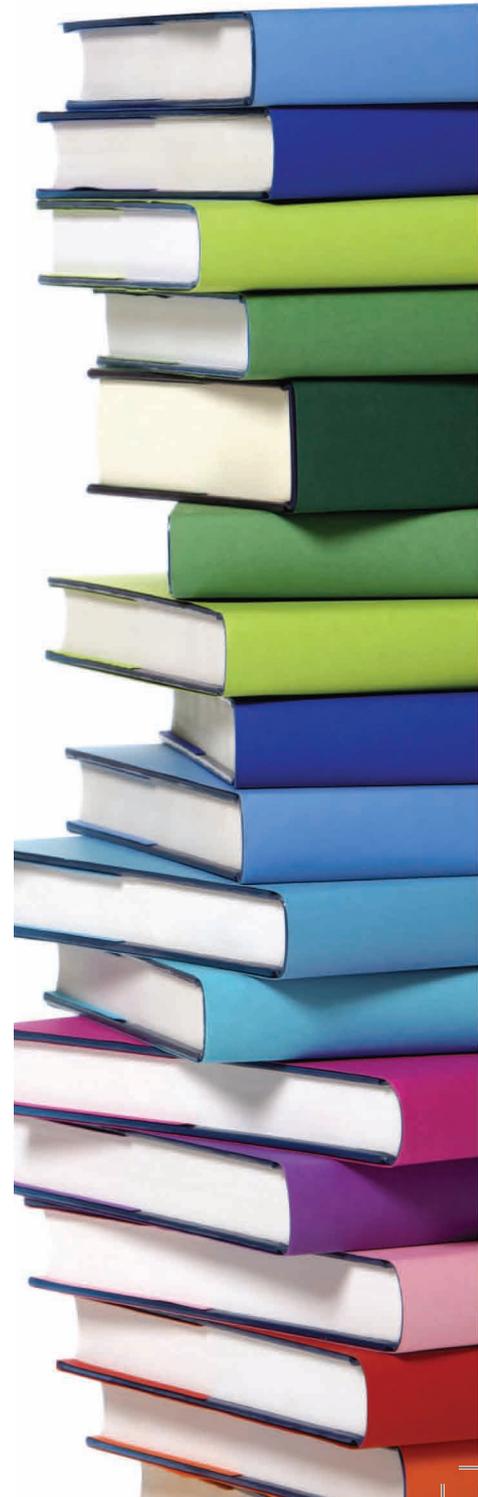
سنة النشر: ٢٠١٣

يمثل هذا الكتاب محاولة لتبسيط المفاهيم والمبادئ المرتبطة بالتسويق وإدارة النشاط التسويقي بصفة عامة كخطوة نحو تنمية المهارات لدى رجال التسويق والباحثين من منظور معاصر.



52

العدد ١٠٩ - شعبان ١٤٣٤هـ



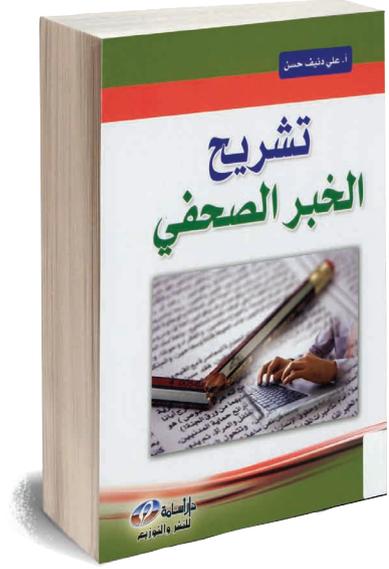
تشريح الخبر الصحفي

المؤلف: أ.علي دنيف حسن

الناشر: دار أسامة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن

سنة النشر: ٢٠١٣

يعطي الكتاب معلومات تفصيلية عن الخبر الصحفي، ويتطرق إلى بيئته ومحدداته الخارجية والداخلية، ويشرح الخبر الصحفي، من خلال عدد من الأمثلة التطبيقية.



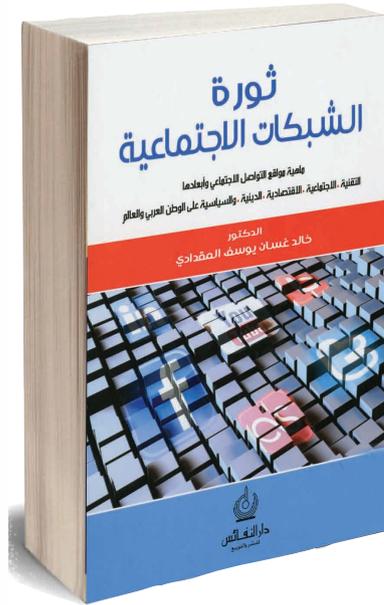
ثورة الشبكات الاجتماعية

المؤلف: د.خالد غسان المقدادي

الناشر: دار الفنائس للنشر والتوزيع، الأردن

سنة النشر: ٢٠١٣

يتناول الكتاب البعد التقني لثورة الشبكات الاجتماعية بطريقة تاريخية استقرائية، كما يتناول البعد الاجتماعي، والأثر السياسي والديني للشبكات الاجتماعية، إضافة إلى كيفية توظيف هذه الشبكات في خدمة الفرد والمجتمع.



النظام القانوني للشبكات القابضة

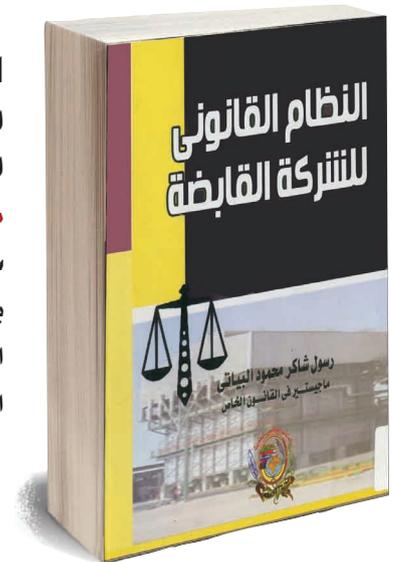
المؤلف: رسول شاكرا البياتي

الناشر: المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، جمهورية

مصر العربية

سنة النشر: ٢٠١٢

يتناول الكتاب مفهوم الشركة القابضة بشيء من التفصيل، وآثار تكوين الشركة القابضة، وانقضاء الشركة وتصفياتها، والنظام القانوني المقترح لذلك.



الحوار... الإداري



د. محمد بن عبدالله الشويعر*

عادة ما يشير مصطلح الحوار إلى درجة عالية من التفاعل بين المتحاورين؛ حيث تدفعنا لغة الحوار الهادف والبناء إلى التطور والتقدم والتحضر، إذ فالحوار صار مطلباً أساسياً وإنسانياً وأخلاقياً لنا في حياتنا اليومية. والاختلاف بين البشر سنة كونية سنّها الله سبحانه وتعالى، فيقول الله تعالى في محكم تنزيله، «لو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة» ولا يزالون مختلفين «سورة هود (١١٨)»، لذا نتيجة هذا الاختلاف الذي سنّه الله كان من الضروري إيجاد نقاط التقاء وتقارب بين البشر؛ حتى يستطيعوا أن يتعايشوا مع بعض وأن يقبل بعضهم بعضاً. من هنا تنبع أهمية الحوار فهو يعد عامل تقارب وعامل جذب وحل لكثير من مشكلاتنا وقضايانا التي تتطلب إيجاد حلول لها ومما لا شك فيه أن ظروف الحياة وتعقدها قد أدى إلى تنوع الحوارات من حوارات فكرية، إلى اجتماعية، إلى تربوية، وإدارية، ويتطور المجتمع وتنوعه الفكري والثقافي أصبحنا بحاجة إلى الحوار؛ لأن الحوار يساعد على نشر التسامح والوسطية والاعتدال ونشر الأمن والسلام والطمأنينة بين أبناء المجتمع كافة.

وما نحن بصدد الحديث عنه في هذا المقال هو غياب الاهتمام بثقافة الحوار في مشروعات التنمية الإدارية أو ما يسمى بـ (الحوار الإداري)؛ فقلما تجد أن هناك مؤسسة حكومية تهتم بالجانب الفكري والثقافي داخل المنشأة وتحاول أن تعزز وترسخ قيم الحوار لدى أغلب موظفيها؛ فالحوار الإداري الآن أصبح من الضروريات التي نحتاج إليها، ولا بد أن نعمل على نشره بين الموظفين وخصوصاً بين الرؤوس ورؤيسه وبين الموظفين فيما بينهم، والمراجعين والموظفين في بعض الجهات الحكومية التي لها علاقة بالجمهور.

إن نشر قيم الحوار ومفاهيمه بين أوساط الموظفين له دلالاته وفوائده الكثيرة؛ لأنه سيوفر مناخاً وبيئة عمل جاذبة جداً للموظفين وليست طاردة، وكذلك تتولد الأفكار وتتطور فيما بين المسئول وموظفيه نتيجة فتح قنوات الحوار فيما بينهم؛ لأن هناك كثيراً من الأفكار والمشروعات التي تم وأدها بسبب عدم سماع وجهات نظر الآخرين، والإصرار على الأحادية في الرأي ومحاربة طرح الأفكار وتبادل الرؤى، لذلك لا بد من الاهتمام بترسيخ ثقافة الحوار بين الموظفين، من خلال إقامة دورات تدريبية مكثفة لهم.

إن إقامة مثل هذه الدورات وورش العمل التي تُناقش من خلالها أساليب التعامل الحديثة بالحوار وكيفية استقراء الطرف الآخر والتعامل معه، سيكون لها أعمق الأثر في تحطيم كثير من المشكلات، التي تنجم عن سوء الفهم وال فشل في احتواء الطرف الآخر، وستنعكس الفائدة تبعاً على إنتاجية الموظفين وتضائهم في العمل، كنتيجة مأمولة من العمل في بيئة إيجابية خالية من التوتر والشحن النفسي، كما سيولد ذلك سمعة طيبة لدى المتعاملين والمراجعين؛ لما يلقونه من تعامل سمح وهادئ وسيقبلونه بالمثل وسيكون حافزاً لهم ليقبضوا في ترك الاحتقان وسوء الظن.

ولنا أن نقيس أيضاً الفائدة فيما لو تم تعميم هذه الفكرة لتشمل جميع القطاعات الحساسة والمهمة، والتي لها علاقة بالجمهور، بشكل يومي فسوف تختفي أغلب المشكلات التي يواجهها الموظف أو صاحب الحاجة، الذي يُراجع تلك الدائرة وتحسن العلاقة فيما بينهم وتصبح علاقة ود واحترام.

في الختام أقول: أن نشر ثقافة الحوار صار من الأمور المهمة والضرورية لنا في تعاملاتنا اليومية في المنزل والعمل ومع الأصدقاء والأقارب وغيرهم، وإذا تمكننا من ترسيخ هذه الثقافة وغرسها في نفوس أبنائنا فإننا سوف نقطف ثمرة ذلك جيلاً واعياً ومنفتحاً على كل الأمور الحياتية، مما سينعكس إيجاباً على عملية التنمية الإدارية في بلادنا ■

إن نشر قيم الحوار ومفاهيمه بين أوساط الموظفين له دلالاته وفوائده الكثيرة؛ لأنه سيوفر مناخاً وبيئة عمل جاذبة جداً للموظفين وليست طاردة، وكذلك تتولد الأفكار وتتطور فيما بين المسئول وموظفيه نتيجة فتح قنوات الحوار فيما بينهم

“