

عدد خاص



التنمية

الإدارية

معهد الإدارة العامة
يستضيف اللقاء الـ 20 لمديري
عموم معاهد الإدارة العامة بدول
مجلس التعاون لدول الخليج

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد - 193 - نوفمبر 2022

استثمار مهارات المرأة
«المحاربة»
في إدارة التغيير



المحتويات

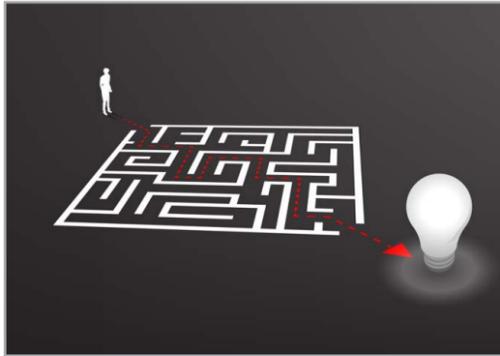
4 المرأة

معهد الإدارة العامة
يستضيف اللقاء الـ ٢٠ لمديري
عموم معاهد الإدارة العامة
بدول مجلس التعاون لدول
الخليج العربية



16 تقرير

إدارة التغيير..
التحول في التوازن بين
الأنظمة المعقدة.. لكل تغيير
ثمن



30 حياتنا العملية

استطلاع:
الازدحام المروري
يؤخر دوام ٣٠٪ من الموظفين
ويهدر الوقت والجهد



40 مقال

ما الإدارة المفقودة
في منطمتك؟

19 مقال

ماذا تعرف عن إدارة
التغيير؟

13 مقال

التغيير الكبير
في سوق العمل
(الاستقالة العظيمة)

رئيس التحرير:

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

مدير التحرير:

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

عضو هيئة التحرير:

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

سكرتير التحرير :

أ. نورة بنت علي المبارك
هاتف : ٤٧٤٥٤١٩
almubarakn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

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

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



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

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

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



خادم الحرمين الشريفين، الملك

سماحة الأمير عبدالعزيز آل سعود

رؤية
ملك
قائد

صدر حديثاً كتاب

رؤية ملك قائد
من إصدارات معهد الإدارة العامة



معالي الدكتور بندر السجان: الاجتماعات الدورية
تجسد مسيرة التعاون المشترك



معهد الإدارة العامة
يستضيف اللقاء الـ ٢٠
لمديري عموم معاهد
الإدارة العامة بدول
مجلس التعاون لدول
الخليج العربية



يستضيف معهد الإدارة العامة اللقاء الـ ٢٠ لمديري عموم معاهد الإدارة العامة بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بمقر المعهد بالرياض بتاريخ ١٤ نوفمبر ٢٠٢٢م تحت مظلة الأمانة العامة لدول المجلس.

وتأتي هذه الاجتماعات الدورية لدعم مسيرة العمل المشترك في مجال التنمية الإدارية ولتواكبة الرؤى والاستراتيجيات الموضوعة من أجل تعزيز دور القيادات وتنمية دور القدرات المحلية في سبيل الارتقاء بالعمل الحكومي في المنطقة، ولتبادل الآراء والاستفادة من التجارب، وزيادة التنسيق والتكامل بدول مجلس التعاون في مجال التنمية الإدارية.

وأكد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور بندر بن أسعد السجان، أن الاجتماعات الدورية لمديري عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، تأتي تجسيدا لمسيرة التعاون المشترك بين دول المجلس، مشيدا بالجهد الدؤوب لمديري معاهد الإدارة العامة بالدول الأعضاء الذي كان له بالغ الأثر في تعزيز التعاون وإيجاد المناخ المناسب للتواصل الدائم، وتبادل الآراء والاستفادة من التجارب وزيادة التنسيق والتكامل. وبين أن الاجتماع يشتمل على العديد من الموضوعات المهمة المدرجة على جدول أعماله.

أنواع التغيير



الجزري

التغيير الناتج عن استبدال ما هو موجود في المنظمة بأهداف جديدة وتوجيهها بطرق مختلفة عما كان موجوداً قبل التغيير.



المخطط

وهو التعديل الهادف والمقصود في البنية التنظيمية، أو سلوك العاملين، وغالباً ما يكون استجابة لضغوط خارجية وأحياناً داخلية.



التدريجي

وهو التغيير الواعي والمقصود دون تبديل جوهري في عناصر المنظمة الرئيسية.



الطارئ

يكون نتيجة لوضع أو حالة استجذت في المنظمة أو خارجها مما استدعى ضرورة التغيير.

مفهوم إدارة التغيير

الجهد المنظم والمخطط لتطوير مهارات وقيم وأداء العاملين، والتحول الإيجابي، كاستجابة لبوادر المتغيرات الراهنة وتداعياتها وغيرها من المتغيرات المستقبلية؛ لتحقيق أهداف التغيير، والارتقاء بجودة الأداء."

أهداف الملتقى

عرض التجارب الإدارية الناجحة في إدارة التغيير.
تسليط الضوء على إدارة التغيير في القطاع الحكومي ودور معاهد الإدارة في هذا المجال.



تناول سبل ومجالات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في مجال إدارة التغيير.

الاطلاع على أحدث وأبرز الممارسات المحلية والخليجية في مجال إدارة التغيير.

استشراف مستقبل إدارة التغيير في دول الخليج العربية.

أجندة الملتقى

الوقت	الفعالية
10:00 – 9:00	الاستقبال والتسجيل
10:10 – 10:00	الافتتاح/ كلمة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور/ بندر بن أسعد السجان
11:40 – 10:10	الجلسة الأولى حوار مدراء عموم معاهد الإدارة العامة في الخليج عن إدارة التغيير
12:00 – 11:40	استراحة صلاة
14:00 – 12:00	الجلسة الثانية قصص وتجارب في إدارة التغيير
14:15 – 14:00	الختام

الجهات المشاركة



الجهة المنظمة
معهد الإدارة العامة



الرياض
فندق كراون بلدزا - المدينة الرقمية - قاعة ابن بطوطة



9:00 صباحاً



15 نوفمبر 2022 م

٤ أهداف استراتيجية مهمة لمعهد الإدارة العامة بمملكة البحرين

و١٦ عامًا

من المشاركة في أداء حكومي متطور لدعم الخطط التنموية



طوال مسيرته ومشاركته التنموية الفعالة ضمن منظومة وطنية متجانسة والتزاماً بمسؤولياته؛ يسعى معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين (بيبا) إلى تحقيق مستهدفاته، في ضوء أهداف استراتيجية متميزة ومتنوعة ومحددة بدقة؛ لمواكبة المتغيرات والتحديات الراهنة والمستقبلية، من خلال الاهتمام بالخدمات والتطلعات التنموية، والإدارة والقيادة المثلى، والسياسات المطورة، وثقافة التغيير والإبداع.

الأداء والمسؤوليات

تأسس المعهد بموجب المرسوم رقم (٦٥) لسنة ٢٠٠٦م الصادر عن ملك مملكة البحرين حمد بن عيسى آل خليفة في ٢٨ يونيو ٢٠٠٦م، ويتبع مجلس الوزراء. إذ يسعى المعهد لتحقيق التنمية المستدامة من أجل الوطن والمواطن، استناداً على دستور مملكة البحرين وميثاق العمل الوطني، وانطلاقاً من الأولوية الاستراتيجية ضمن برنامج عمل الحكومة: "تعزيز فعالية وكفاءة الأداء الحكومي"، وتفضيلاً لمبادرتين اقتصاديتين وطنيتين في رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٢٠، وهما إيجاد برنامج متميز لتدريب القيادات الحكومية وتطوير القادة في القطاع العام، بالإضافة إلى تحسين نوعية ووفرة التدريب.

والتزاماً بمسؤوليته يعمل (بيبا) على الارتقاء بالأداء الحكومي في مجال السياسات والاستراتيجيات وإدارة الموارد والتغيير وتطوير الخدمات الحكومية، من خلال تطوير المهارات والسلوك والمعرفة بالتعلم والتدريب والمساهمة في عملية صناعة القرار بالاستشارات، وحل المشكلات بوسائل البحث العلمي، وبناء وتطوير القدرات بواسطة التقييم والإرشاد الشخصي، كما يعمل المعهد على نشر الوعي وثقافة الأداء الحكومي بالاتصال الاستراتيجي.

ويسعى المعهد لتحقيق أهدافه من خلال توفير التعلّم والتدريب

لتطوير المهارات والمعرفة والسلوك، وتقديم الاستشارات للمساهمة في عملية اتخاذ القرار، وإعداد البحوث العلمية لحل الإشكاليات وإجراء التقييم والإرشاد الشخصي لبناء وتطوير القدرات، بالإضافة إلى أنشطة الاتصال الاستراتيجي لنشر الوعي وثقافة الأداء الحكومي.

مدير عام (بيبا)

ومن الجدير بالذكر، فإن سعادة د.رائد محمد بن شمس يشغل منصب مدير عام معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين (بيبا)؛ فهو حاصل على درجة الدكتوراه في الإدارة من جامعة برادفورد، وعلى درجة الماجستير من جامعة ليدز. كذلك حاصل على وسام الكفاءة من قبل صاحب الجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة ملك مملكة البحرين عن إنجازاته في القطاع الحكومي.

وقد أسهم سعادة د.رائد محمد بن شمس في تأسيس المعهد تحت شعار: "الشريك الأمثل لتطوير موظفي الخدمة المدنية بتميز"؛ وذلك بهدف تطوير الإدارة العامة والتدريب في وزارات ومؤسسات الدولة، والمساهمة في إعداد وتدريب العاملين فيها، وفقاً لمتطلبات برامج التدريب والتطوير والأبحاث والعمل الاستشاري، حيث أطلق المعهد مؤخراً أنشطته البحثية لخدمات القطاع العام ليكون (بيبا) بيت الخبرة بالمنطقة.



كيف



تسعد نفسك في العمل

استعمل الدعابة وروح النكتة مع الزملاء حيث أتضح وجود ارتباط المشاعر الإيجابية وانخفاض الهرمونات المسببة للتوتر، كما أن الضحك مع الآخرين يحفز مراكز المتعة والسعادة في الدماغ.

مارس التمارين الرياضية والهويات المحببة، والرياضات الجماعية فإن ذلك يؤدي إلى إدخال السرور إلى النفس وإشغال وقت الفراغ بما يفيد.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.. تعزيز وتطوير رأس المال البشري في دولة الإمارات



تهدف الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي؛ استناداً إلى المفاهيم الحديثة والمعايير العالمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية. وتتمتع الهيئة بالشخصية الاعتبارية المستقلة وبالأهلية القانونية اللازمة لمباشرة جميع الأعمال والتصرفات التي تكفل تحقيق أغراضها. كما يكون لها الاستقلال المالي والإداري، وتتبع مجلس الوزراء.

مسيرة 14 عامًا في صناعة الكفاءات الحكومية وترسيخ ثقافة الابتكار

التأسيس والاختصاصات

وقد تأسست الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة بموجب المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية. وتناط بها الصلاحيات والمسؤوليات العامة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية للوزارات والهيئات الاتحادية الخاضعة لهذا المرسوم بقانون، لتشكل "انطلاقة مستقبلية واعدة في مجال تنمية الموارد البشرية في الوزارات والهيئات الحكومية الاتحادية".

وتتولى الهيئة بوجه خاص دراسة واقتراح السياسات والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الحكومة، ومساعدة الوزارات على التنفيذ السليم للتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية، والتأكد من التزام الوزارات بأحكام هذا المرسوم بقانون واللوائح الصادرة تنفيذاً له، والنظر في الاعتراضات على قرارات لجنة التظلمات، وأية اختصاصات أخرى توكل إليها من قبل مجلس الوزراء.

اختصاصات وقيم مؤسسية وأهداف استراتيجية لتحقيق التناغم الوظيفي وتعزيز التنافسية

رئاسة الهيئة

وتتولى سعادة الأستاذة ليلي عبيد السويدي، منصب مدير عام الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالإنيابة. وكانت تتولى منصب المديرية التنفيذية لقطاع البرامج وتخطيط الموارد البشرية في "الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية" منذ 2016، وشغلت عدداً من المناصب في الهيئة ذاتها، منها: المديرية التنفيذية بالوكالة لقطاع البرامج وتخطيط الموارد البشرية بين 2015 و2016، ومديرة إدارتي التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي وتقييم الأداء بين 2012 و2015، ورئيسة فرع التنمية الاجتماعية في الأمانة العامة لـ"المجلس التنفيذي لإمارة دبي" بين 2002 و2012، ومحللة أبحاث أولى في "المكتب التنفيذي - دبي" بين 2002 و2006. وهي حاصلة على ماجستير في إدارة الاستراتيجية 2011 من "كليات التقنية العليا" في الإمارات، وبكالوريوس في التجارة الإلكترونية عام 2005 من الجامعة ذاتها.

لماذا

تفشّل مبادرات التغيير؟

كشفت عدد من الدراسات أن ما بين 60 إلى 70% من مبادرات التغيير تفشل في تحقيق أهدافها، بسبب ما يلي:

1

الرضى التام.

2

غياب التحالف بين الإدارة والأفراد.

3

غياب الرؤية.

4

عدم وصول الرؤية جيداً.

5

العوائق الإدارية.

6

الإخفاق في تحقيق نجاحات سريعة.

7

إعلان النصر الكبير مبكراً.

8

التغيير لم يصل إلى جذور وأصول المنظمة.

التغيير الكبير في سوق العمل (الاستقالة العظيمة)

ستفقد ١٢٪ من الوظائف منخفضة الأجر في ألمانيا جوداها؛ إذا أدرك العمال مدى جودة خياراتهم الخارجية. وهذا هو الاستنتاج الذي توصلت إليه الورقة البحثية التي أعدها-مؤخرًا- "بنجامين شوفر"، زميلي هنا في جامعة كاليفورنيا، بيركلي، والمؤلفون المشاركون معه "سيمون جاجر"، و"كريستوفر روث"، و"تينا روسيل".

حيث أشاروا في ملاحظة لهم إلى أنه "عند مقارنة الخيارات الخارجية الشخصية للعمال بمقاييس موضوعية فيما يتعلق بمكافأة الأجر، من خلال بيانات صاحب العمل والموظف المتطابقة فيما بينها، "يعتقد عديد من العمال خطأ أن أجورهم الحالية تمثل سوق العمل الخارجية. كذلك فإن العمال الذين يتلقون أجورًا منخفضة انخفاضًا موضوعيًا يبالغون في التشاؤم، (وأصحاب الأجر المرتفعة) يبالغون في التفاؤل بشأن خياراتهم الخارجية".

المعتقدات الخاطئة

وبلغة واضحة، المعنى هو أنه إذا أدى شيء معين إلى زعزعة المعتقدات الخاطئة للعمال ذوي الأجور المنخفضة حول مدى ضعف خياراتهم الخارجية، فإن الظروف المهنية وسوق العمل ستتغير بصورة أساسية. ومن المؤكد أن الرؤية الأساسية نفسها تنطبق أيضًا على الولايات المتحدة الأمريكية، بل أكثر من ذلك؛ لأن الحد الأدنى الفيدرالي للأجور في الولايات المتحدة أقل بكثير من نظيره في ألمانيا، فيما يتعلق بمتوسط الإنتاجية.

وتجلى هذا التغيير في جائحة كوفيد-١٩ وتداعياتها الاقتصادية واسعة النطاق. إذ تظهر البيانات الحديثة أن ٣٪ من العمال الأمريكيين-٤,٤ مليون شخص-تركوا وظائفهم خلال هذه الأزمة. وهذا المعدل الشهري ليس مرتفعًا بصورة ملحوظة فحسب، إذ لم يسمع به أحد، ولا سيما بالنظر إلى أن نسبة العمالة إلى السكان في الولايات المتحدة لا تزال ٥٩,٢٪ فقط، أي أقل بنقطتين-تقريبًا-من ذروتها في شباط (فبراير) ٢٠٢١.

تحول في العمل

وتتمثل أحد الآثار الملحوظة الباقية للوباء في أنه عزز تحولاً في العمل، ومكانه الذي كان من الممكن أن يستغرق عقوداً في غياب الفيروس، بل لم يكن ليحدث على الإطلاق. وخير مثال على ذلك، التحول واسع النطاق إلى العمل عن بُعد بالنسبة لعمال الياقات البيضاء، والأتمتة السريعة للمكونات الأساسية للعمل الخدمي، أو تحول البيع بالتجزئة، ما يتطلب الكثير من سائقي التوصيل وعددًا أقل من عمال المبيعات داخل المتجر. وجلبت هذه التغييرات قدرًا كبيرًا من الراحة للعديد من المستهلكين والموظفين؛ إذ فجأة أصبحت الأدوات المتوافرة عبر الإنترنت جيدة بما يكفي، حيث لا يحتاج المرء إلى التسوق شخصيًا للتعرف على جودة المنتج. "وإذا لم يكن التسليم في مستوى التوقعات، يمكن للمرء إعادة المنتج. ولن تعود القطاعات المتأثرة بهذه التغييرات إلى الوضع السابق للوباء.

وما لم تتم إجازة العمال بصورة واضحة، فإن إعادة حياكة تقسيم العمل لاستعادة التوظيف بعد حدوث اضطراب كبير-دائمًا-ما تكون عملية طويلة ومؤلة. ففي العقد الأول من القرن الـ ٢١ بدا أن العودة إلى التوظيف الكامل مقيدة بحدود السرعة التي تبلغ نقطة مئوية واحدة سنويًا؛ لأسباب ليس أقلها إن الطلب ظل ضعيفًا نسبيًا، حيث ركز صانعو السياسة المالية والنقدية على محاربة تآنين الديون والتضخم الوهمية.

التعالي السريع

وليس من المناسب-حاليًا-أن يكون الانتعاش بعد وباء كورونا مقيّدًا بحد السرعة المنخفض هذا؛ إذ يتطلب التعالي السريع أن يوفر أرباب العمل في الولايات المتحدة للعمال ذوي الأجور المنخفضة أفضل الصفقات التي يطلبونها، من خلال تركهم وظائفهم بصورة جماعية. ويتطلب ذلك إزالة سريعة للعوائق الرئيسية في جانب العرض التي تعرقل المشاركة في العمل، والتي من أبرزها: ضعف رعاية الأطفال، والفيروس نفسه. وهو الأمر الذي يتطلب اقتصادًا شديد الضغط، حيث يكون من الواضح للعاملين على الخطوط الجانبية أن هناك فرصًا جيدة.

ويجب أن تدرك الإدارة الحكومية أن كلاً من العمال، ورجال الأعمال يحتاجون في الوقت الحالي إلى قدر من الدعم أكبر مما يمكن أن تقدمه الشركات الأمريكية عادة. وبالنظر إلى أوروبا فإنها تقدم مثالاً واعدًا، بينما الولايات المتحدة في حاجة أكثر إلى مثال.

يطور التنظيم الإداري وييدي الرأي في تحديد أهداف الوزارات وسبل التنسيق بينها

ديوان الخدمة المدنية بالكويت.. تحديث الإدارة العامة وتطوير نظم الخدمة المدنية الحكومية



أنشئ مجلس الخدمة المدنية بالكويت في ١٩٧٩/٧/١م بموجب المرسوم بالقانون رقم (١٥) لسنة ١٩٧٩م في شأن الخدمة المدنية. كما يعمل في إطار السياسة العامة للحكومة على تحديث الإدارة العامة، وتطوير نظم الخدمة المدنية في الجهات الحكومية ورفع كفاءة العاملين فيها.

التطوير الإداري

ويقوم المجلس بمهام وضع السياسات العامة المتعلقة بالتطوير الإداري في الجهات الحكومية بما يكفل تنظيمها وتخطيط القوى العاملة فيها وتمييزها، وكذلك تطوير نظم التوظيف وغيرها من مجالات الخدمة المدنية، والعمل على تطوير التنظيم الإداري للدولة وإبداء الرأي في تحديد أهداف الوزارات والإدارات العامة واختصاصها وسبل التنسيق بينها.

وقد أضيفت للمجلس اختصاصات أخرى بموجب المادة الثانية من القانون رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٠م في شأن دعم العمالة الوطنية وتشجيعها للعمل لدى الجهات غير حكومية، ووضع سياسات استخدام القوى العاملة الوطنية في الجهات المختلفة ومتابعة تنفيذها بما يحقق المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين.

مخرجات المؤسسات التعليمية والتدريبية

واتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى التنسيق بين مخرجات المؤسسات التعليمية والتدريبية وفرص العمل المتاحة في الجهات المختلفة. ووضع السياسات العامة المتعلقة بالتطوير الإداري وتخطيط القوى العاملة واقتراح السياسات العامة للمرتبات واقتراح مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالخدمة المدنية ونظم الرقابة على الأداء وإصدار التفسيرات الملزمة للجهات الحكومية فيما يتعلق بتشريعات الخدمة المدنية.

عصام الربيعان

ويتولى د. عصام الربيعان، رئيس ديوان الخدمة المدنية. وكان د. الربيعان قد تولى منصب الأمين العام لجامعة الكويت في الفترة من ٢٠٠٣ إلى عام ٢٠٠٧م، وهو أستاذ الإدارة العامة "الحكومية" بجامعة الكويت سابقاً.

يطبق معايير جودة التدريب على جميع مراحله معهد الإدارة العامة بدولة قطر يسهم في تدريب وتمكين الموظفين وإطلاق قدراتهم الإبداعية



يهدف معهد الإدارة العامة بدولة قطر إلى تنمية وتطوير قدرات العنصر البشري بالأجهزة الحكومية، ويختص المعهد بتدريب وتمكين الموظفين القطريين وإكسابهم الكفايات الوظيفية اللازمة التي تمكنهم من القيام بمهامهم الوظيفية الموكلة إليهم، إضافة إلى مساهمته في إطلاق القدرات الإبداعية التي تقود إلى بناء قوة عمل وطنية ذات إنتاجية عالية، ويقوم في سبيل تحقيق ذلك بإعداد خطط التدريب السنوية وتنفيذها وفقاً لدراسة الاحتياجات التدريبية السنوية لموظفي الجهات الحكومية.

تقديم ما يزيد عن ١٥٠٠ برنامج تدريبي واستهداف ٢٠ ألف مشارك من الجهات الحكومية

وينفذ المعهد الخطة السنوية للمسار التدريبي الإداري والتخصصي، حيث يقدم سنوياً ما يزيد عن (١٥٠٠) برنامج تدريبي، تستهدف حوالي (٢٠,٠٠٠) مشارك من الجهات الحكومية.

مدير عام المعهد

ويتولى أ.عبدالعزیز سعد المجلي منصب مدير عام معهد الإدارة العامة بديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، وهو حاصل على درجة الماجستير في الإدارة العامة من معهد الدوحة للدراسات العليا. كما شغل العديد من المناصب السابقة، والتي منها: مدير إدارة التدريب، ومدير إدارة التخطيط والتطوير، ومدير إدارة مجتمعات الخدمات، بالإضافة لعضويته في مجالس الإدارة واللجان المعنية بالتطوير في المناهج والموارد البشرية في بعض الجهات الحكومية، وخبراته التعليمية السابقة في وزارة التربية والتعليم.

المعهد الجهة الرئيسية لتدريب موظفي الدولة ويتعاون مع العديد من الجهات

جودة التدريب

يطبق معهد الإدارة العامة معايير جودة التدريب على جميع مراحل العملية التدريبية، والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ومن ثم إعداد الحقائق التدريبية، إلى توفير قاعات ومختبرات التدريب، وبعد ذلك قياس أثر التدريب.

التعاون مع جهات مختلفة

يعتبر معهد الإدارة العامة الجهة الرئيسية بدولة قطر المسؤولة عن تدريب موظفي الدولة، خصوصاً الموظفين الذين تطبق عليهم أحكام قانون الموارد البشرية المدنية، ويتعاون المعهد في تنفيذ البرامج التخصصية مع جهات متخصصة بالدولة، كمرکز التدريب الجمركي، ومعهد الدراسات القانونية والقضائية، والمعهد الدبلوماسي، وغيرها من جهات التدريب المتخصصة.

5

أعراض تؤكد أن الإنسان بحاجة لعلاج نفسي..!



انعدام الرغبة في
أداء المهام اليومية



آلام المعدة
المتكررة



فقدان الشغف
والتركيز وكثرة النسيان



الشعور الدائم
بالإرهاق والتعب



اضطرابات النوم
وتناول الطعام



الشعور بالاختناق
خصوصاً في المواقف الصعبة

تحسين قدرات المنظمة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات

إدارة التغيير..

التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة.. لكل تغيير ثمن

تعرف إدارة التغيير بأنها عبارة عن عملية التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية، والتي تكون أساسيات المجتمع. ويعرفها "وندل فرنش" بأنها إجراءات منظمة تهدف لتحسين قدرات المنظمة على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وخلق علاقات متوازنة وفعالة بين المنظمة والمجتمع والبيئة المحيطة، وذلك عن طريق استخدام العلوم السلوكية، كما يمكن التعبير عنها بأنها المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص أو المنظمة؛ نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها؛ بهدف ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، وصولاً إلى الوضع المنشود. لذلك فإن محور إدارة التغيير هو تحويل منظمة قائمة من وضع لآخر؛ من أجل زيادة فعاليتها، وهو الإطار الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها.



قواعد ومبادئ التغيير

للتغيير مبادئ وقواعد ينبغي لمن يطمح لإنجاز تغيير ناجح أخذها بعين الاعتبار، وهي:

- تزداد فرص نجاح التغيير إذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين والاستشاريين.
- يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له، كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشته والتحاور بشأنه.
- لكل تغيير ثمن، فإما أن تدفع ثمن التغيير أو تدفع ثمن عدم التغيير. فكلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية، كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر.
- نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية، يحسن الاستفادة منها، وعدم إجهادها.

مجالات التغيير

يمكن أن يشمل التغيير كل أساس من أسس المنظمة عبر إجراءات متنوعة تختلف باختلاف العنصر المراد تغييره. ويمكن تحقيق التغيير عبر العمل على مجالات متعددة، مثل إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة. وبصفة عامة، فإن التغيير يشمل ما يلي:

- **العنصر البشري:** وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية... وغيرها.
- **الموارد المادية:** كتغيير الآلات أو التجهيزات، ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم، وتغيير نوع المواد الأولية... وغيرها.
- **السياسات:** يأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، وإدخال أخرى جديدة، وتعديل سياسات معمول بها... وغيرها.
- **طرق وإجراءات العمل:** يأخذ التغيير هنا أيضاً شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة... وغيرها.
- **الهيكل التنظيمي:** يكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، وإحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى... وغيرها.

10 خصائص مهمة

إن إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص المهمة، لا بد من إدراكها، ويمكن إجمالها في 10 نقاط:

- **التكامل أو التوافقية:** لا بد من أن تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين متطلبات القوى المختلفة الموجودة في المؤسسة وأن تعمل على تلبية متطلبات هذه القوى؛ لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين، بل تقوم على تحقيق نسبة الرضا المتبادل بما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.
- **الخيال والإبداع:** يتميز البشر بالذكاء وينتج العقل البشري، كالدافعية، والرغبة في الإنجاز، وينبغي لتحقيق تغيير فعال توظيف هذه الإمكانيات والقدرات البشرية والاستفادة منها بالطريقة الصحيحة.
- **المشاركة:** حتى تكون إدارة التغيير بيئة آمنة وقابلة للاستمرارية؛ فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام، وضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- **الواقعية:** على المنظمة أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدراتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
- **القدرة والفاعلية:** إن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها على امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات؛ من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة، وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
- **الهدفية:** إن عملية التغيير داخل المنظمة هوفعل واع ومقصود، بعيداً عن العيشية؛ يهدف إلى إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة، ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصراً فاعلاً، لا عامل هدم. كذلك فإن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة؛ مما يستدعي إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.
- **الشرعية القانونية:** لا بد أن تكون عملية التغيير ضمن الإطار القانوني؛ من أجل الحفاظ عليها من الاتجاهات المعادية للتغيير، كما ينبغي أن تتبنى إدارة عملية التغيير المبادئ الأخلاقية

ماذا تعرف عن إدارة التغيير؟

تعتبر منظمات الأعمال المعاصرة نظامًا اجتماعية تتعرض لكل ما تتعرض له الكائنات البشرية، من نمو وتزايد وتقدم وتطور وتراجع، فهي داخل محيطها تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات وتصارع العقبات وتتكيف مع المتغيرات؛ ولذا فإن التغيير يصبح ظاهرة حتمية تواجهها كل منظمة. والمنظمات لا تتغير وفق أهداف عشوائية؛ ولا تتغير لأجل التغيير فقط، بل هي تتغير مجبرة؛ لأنها تعيش داخل منظومة اجتماعية، وهي جزء لا يتجزأ من عملية التغيير الواسعة، وحتى تضمن الاستمرارية؛ عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة المحيطة، وغالبًا ما تظهر عملية التغيير كسلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المتوقع، والتحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستقبلية مع الأخذ في الاعتبار التكيف التام مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل.

4 متغيرات

وهناك أربعة متغيرات أساسية تحتم عملية التغيير:

- ١- قسوة وتراجع ومعاناة وكساد الوضع الحالي.
- ٢- وضوح رؤية وفوائد ومزايا الوضع القادم.
- ٣- قناعة وإيمان وحماس الإدارة العليا للتغيير.
- ٤- مدى التأثير الإداري والاقتصادي للمنظمة ككل.

أنواع التغييرات

وقد نسأل: لماذا يحدث التغيير؟

وفي لغة الإدارة هناك عوامل مسببة للتغيير، فقد تكون عوامل خارجية، سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، قانونية، ثقافية، أو عوامل داخلية، مثل تغيير سياسات المنظمة، أو تغيير مجال ونطاق العمل، أو نوع النشاط، أو حدوث تغيير في رسالة وأهداف المنظمة وهاكلها وقيمها وثقافتها التنظيمية وقيمتها التنافسية في سوق العمل.

ويحدد علماء الإدارة نوع التغيير المناسب لوضع وحالة كل منظمة، فهناك التغيير الطارئ أو غير المخطط وهو الذي تتبعه المنظمات عادة في حالات التطور والنمو المتسارع للمنظمة وضرورة التوافق مع المتغيرات. أما التغيير المخطط، فهو الذي يعد مسبقًا لمواجهة التغييرات المتوقعة. وهناك التغييرات المفروضة التي تفرض جبراً على العاملين، وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها. كذلك توجد التغييرات بالمشاركة، والتي تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

3 أصناف

ويمكن تقسيم المؤسسات في تعاملها مع التغيير من حيث النوع إلى ثلاثة أصناف:

- إدارة تواكب التغيير وتتعايش معه.
- إدارة لديها بُعد نظر بحيث تتوقع التغيير وتحضر وتستعد له وتصنعه وتبناه.
- إدارة تخلق عملية التغيير.

ويتساءل الكثيرون: ما الذي يمكن تغييره في طبيعة وأعمال وأسس وقواعد المنظمة؟

ويجب على ذلك علماء الإدارة ومختصوها بأن مجالات التغيير الإداري لا حدود لها، خصوصًا في المجالات التالية:

- التغيير في بيئة العمل وسلسلة العمليات وتتابع الإجراءات.
- التغيير في الأنشطة والمهام والصلاحيات والسياسات العامة.
- التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة وتغيير مفاهيمها وقيمها التنظيمية.
- التغيير في التقنيات ومواكبة التقنيات الحديثة.
- التغيير في الموارد البشرية وتغيير سياسات استقطابهم وتطويرهم.
- التغيير في خطط ومناهج وعمليات تقييم ورفع كفاءة الأداء.



« كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية، كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر »

السائدة في المجتمع، كما يجب أن تشمل على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة

■ **الإصلاح:** إن الإصلاح كجزء من مهام عملية التغيير ينبغي أن يُبنى على الحفاظ على بنية المنظمة عبر حمايتها من كل ما يضر بها، والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.

■ **الرشادة أو المسؤولية:** أي توافر الوعي الكافي بما سينجم عن عملية التغيير من تبعات؛ ولذا يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف، أي أن التغيير يجب أن يوفر مكاسب للمنظمة، لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

■ **الإبداع:** إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، أي يمكن القول إن من مهام التغيير أن يلعب دورًا رياديًا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، عبر عمله على تنمية القدرة الدافعة على التطوير، والسعي لتقديم بدائل متطورة تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

الضغوطات والتكيف

كثيرًا ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتذثر بزوالها، حيث تصادم مصالح الأطراف بداخلها، ويعمل كل طرف على إزالة الآخر، وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث، وتجنب المنظمة الصدام الذي قد يؤدي إلى دمارها، بل وعليها أن تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها بالشكل الذي يحافظ على المنظمة ومكاسبها.



الجوهرة إبراهيم الجبيلي

مستشار القيادة والإدارة والتخطيط
الاستراتيجي
المؤسسة العامة للتدريب التقني
والمهني
كاتبة في صحيفة مال

برئاسة سعادة د.علي اللواتي الأكاديمية الإدارية السلطانية تستلهم أدوات التعلم وأساليب الإدارة الحديثة تحقيقاً لرؤية عُمان ٢٠٤٠



تسهم الأكاديمية السلطانية للإدارة في مجال التنمية الإدارية بسلطنة عُمان بدور فعال؛ ذلك أن فلسفة عملها تُبنى على أساس نموذج مرّن للعمل يلائم أدوات التعلم الحديثة، وسياسات مراعية للخصوصية، وهيكلًا تنظيميًا رشيقًا، وتقنيات ذكية، وبيئة عمل ملهمة، ومبان مستدامة، وفريق عمل مبتكر يتطور باستمرار. وتنتقل قدمًا لاستشراف مستقبل هذا المجال من خلال ٤ مرتكزات استراتيجية، وبالاعتماد على آليات ومراكز متخصصة وغير هيكلية لتقديم برامجها ومبادراتها.

٤ مراكز بالأكاديمية للقيادات الحكومية والإدارة المحلية وقيادات قطاع الأعمال والدراسات المستقبلية

مرتكزات، وهي كالتالي:
- رؤية عُمان ٢٠٤٠.
- تطوير الجهاز الإداري للدولة بما يتناسب مع احتياجات اليوم والتطلعات المستقبلية.
- تطوير القيادات في ظل الاقتصاد الجديد.
- تبني أدوات وأساليب التعلم الحديثة.

رئيس الأكاديمية

ويتولى سعادة د. علي قاسم اللواتي منصب رئيس الأكاديمية السلطانية للإدارة، حيث يتمتع بسعادته بأكثر من ٣٠ عامًا من الخبرة متعددة التخصصات، وقاد تصميم السياسات والبرامج الوطنية الاستراتيجية في الشرق الأوسط. كما شغل سابقاً منصب مستشار للدراسات والبحوث ورئيس وحدة التفكير بديوان البلاط السلطاني العماني، وأشرف على تأسيس وقيادة العديد من المبادرات الوطنية والدراسات والمؤشرات الوطنية في مجال السياسات الاجتماعية والاقتصادية بالإضافة لدوره كمعضو في اللجنة الفنية لرؤية عُمان ٢٠٤٠.

تطوير الجهاز الإداري والقيادات ورؤية السلطنة من أبرز المرتكزات الاستراتيجية للأكاديمية

التأسيس والتطور

فقد تأسست الأكاديمية السلطانية للإدارة بسلطنة عمان وفقاً للمرسوم السلطاني رقم ٢/٢٠٢٢؛ بهدف تطوير القيادات الوطنية بمختلف مستوياتها الإدارية؛ لتعزيز آفاق الاقتصاد العماني ورفع القطاعين العام والخاص بالقيادات المُكَنَّة والكفاءات المؤهلة، بما يتواءم مع رؤية عُمان ٢٠٤٠ في بناء جهاز إداري مبتكر وصانع للمستقبل. وقد دشنت الأكاديمية منظومة متكاملة من المراكز المتخصصة والمبادرات والبرامج، تستند إلى أبرز مفاهيم أساليب الإدارة الحديثة، مثل التنافسية والكفاءة والإنتاجية والابتكار والاستدامة وغيرها، وسيتم تنفيذها بالتعاون مع أبرز المؤسسات العالمية المتخصصة في الإدارة، وعبر شراكات محلية، وذلك باستخدام أدوات التعلم الحديثة والمنهج المبتكرة. كما تتماشى مع توجه السلطنة إلى تعزيز اللامركزية وتنمية المحافظات.

٤ مرتكزات استراتيجية

ويعتمد البناء الاستراتيجي للأكاديمية السلطانية للإدارة على ٤

مفهوم التغيير الإيجابي في الحياة الشخصية

03

تفسير الأحداث والأشياء بطريقة يغلب عليها الجانب الجيد وإغفال الجانب السيئ أو التغافل عنه.

02

الطريقة التي تفكر بها وتنعكس إيجاباً على تصرفاتك تجاه الأشخاص والأحداث.

01

حالة مزاجية إيجابية تنقلها عن نفسك للآخرين تعكس الطريقة التي تنظر فيها لمن حولك.

04

التفكير الذي يرتقي بالفرد ويساعده على استثمار عقله ومشاعره وسلوكه واكتشاف قدراته الكامنة وتغيير حياته نحو الأفضل.



تنوع الأجيال وإدارة التغيير

«القوة تكمن في الاختلاف لا في التشابه؛
فلنجعل من الاختلاف جسراً من التكامل
وليس النزاع»

في الأونة الاخيرة شهدت المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة وعديدة، حيث أصبحت تشكل تهديداً لبقائها واستمراريتها، ومن أبرز هذه التحديات الصراع بين الأجيال، أو ما يسمى بـ (الفجوة الجيلية)، بمعنى أن كل جيل لديه مجموعة فريدة من المواقف والقيم والسلوكيات ومواطن القوة والضعف، وهي غير ثابتة؛ لأنها تتأثر بالتجارب والخبرات، فالجيل الأصغر ينظر إلى الجيل الأكبر باعتبارهم غير مواكبين لمتطلبات العصر والتطور الحالي ويصفونهم بالتقليديين. بينما الجيل الأكبر ينظر إلى الجيل الأصغر بأنهم ليس لديهم الخبرة الكافية والالتزام بالقيم والمبادئ. في الواقع العملي، فإن معظم المنظمات لم تدرك أهمية الفجوة الجيلية داخل بيئة العمل، بالرغم من أنها تشكل تهديداً لهويتها واستمراريتها. إن عدم معرفة أسلوب العمل ووسائل التواصل المناسبة ونظام المكافآت والحوافز، وغيرها من الممارسات العملية المرغوبة لكل جيل؛ قد يؤثر سلباً على العلاقة بين العاملين؛ مما يؤدي إلى عدم الرضا لديهم ويقود في النهاية إلى تهديد كيان المنظمة واستدامتها.

على المنظمات إحداث تغييرات لاستقبال الجيل الجديد قريباً

ولا يثق بشكل تام في الآخرين، واقعي، وعملي، ويتأثر بالتطور التكنولوجي، ويتقبل التغيير نوعاً ما، ويميل لعدم الرسمية (يفضل استخدام البريد الإلكتروني، ووضوح الهدف، وتحديد نطاق المهام والوقت)، أما جيل واي (١٩٨١-١٩٩٩) يمتاز بالرغبة في تعدد المهام والتطوير المهني، والتحدي في العمل، ويمتاز باستخدام التكنولوجيا بدرجة كبيرة في العمل، والحرص على معرفة التغذية الراجعة بشكل مباشر (يفضل الرسائل الفورية، ووسائل التواصل الاجتماعي). بينما جيل زد أو الرقمي (٢٠٠٠-حتى الآن) يمتاز بالذكاء الرقمي من خلال استخدامه الواسع للإنترنت من سن مبكر، وتفاعلهم على مواقع التواصل الاجتماعي كجزء كبير من حياتهم الاجتماعية، وسرعة الشعور بالكأبة والتعب والرتابة (يفضل التنوع في استخدام الوسائل التقنية وحدثها، ولغة مختصرة بالتواصل).

الوضع في المملكة

وطبقاً لتقارير الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة السعودية (٢٠٢١م)، والتي أشارت إلى أن أغلبية القوى العاملة في المملكة تتشكل من جيل الألفية (واي) الذين تتراوح أعمارهم بين (٢٥-٤٤) سنة، أي ما نسبته (٦٣٪) وهي النسبة الأكبر. مقارنة بالأجيال الأخرى، ويليهما الأفراد المشتغلين من جيل (إكس)، ومن ثم المشتغلين من جيل (زد Z)، وأقل نسبة من المشتغلين جيل طفرة المواليد. وبما أن ثلثي القوى العاملة في المملكة تتشكل من جيل الألفية (واي)؛ يجب أن يكون المديرين على دراية تامة بكيفية التعامل مع الجيل "واي" في وظائف العمل المختلفة كدرجة أولى، من خلال الاهتمام بفرص النمو



د.مالك بخيت هارون عليان

عضو هيئة التدريب
معهد الإدارة العامة

التنوع الجيلي في بيئة العمل

في ضوء الأدبيات السابقة والتجارب العملية؛ سيتم عرض الاختلافات بين الأجيال من حيث الخصائص الشخصية، وتفضيلاتهم حول إتيكيت وطريقة التواصل في العمل. فالجيل التقليدي (١٩٢٢-١٩٤٥) يمتاز بالتوجه إلى الماضي والانغماس في التاريخ، والإيمان بالمنطق، والاعتقاد في أن الترقيات والترفيعات تأتي من خلال مدة الخدمة (يفضل المقابلات الرسمية والكتابية، والكلمات، ونبرة لبقة ومحترمة)، بينما جيل الطفرة (١٩٤٦-١٩٦٤) يمتاز بالاجتهاد، وبناء حياة اجتماعية، والسعي إلى تحقيق الاستقرار المادي والوظيفي بدرجة عالية (يفضل المقابلات الشخصية) (محادثة وجهاً لوجه)، واعطاء الاهتمام والتركيز. وفي المقابل فإن جيل إكس (١٩٦٥-١٩٨٠) يتميز بالتفكير في نتائج العمل وليس بساعاته،

« ثلثا القوى العاملة السعودية حاليًا من جيل الألفية »

- ٢) تحديد تركيبة الأجيال في المنظمة (الطفرة، اكس، واي، زد)، وفهم احتياجات وخصائص كل جيل في بيئة العمل؛ لإيجاد وسيلة تواصل مناسبة من أجل تقادي الصراع والتصادم بينهم، وتجنب سوء الفهم الذي يؤدي إلى التوتر، والذي قد يؤدي بدوره إلى ترك العمل.
- ٣) إجراء مقارنات معيارية دقيقة في السوق بشأن المكافآت والمزايا، ومن الضروري معرفة ما الذي يحفز العاملين من مختلف الأجيال من أجل البقاء في المنظمة، وتقييم مدى التنافس في مكافآتهم ومزاياهم.
- ٤) إدارة التوقعات حول التقدم الوظيفي وتقديم مسارات واضحة للترقيات؛ لتعزيز معدلات الاستبقاء، خاصة مع جيلي الألفية، والرقمي (Z).
- ٥) تأهيل وتطوير المدراء بالكفاءات القيادية المناسبة للتعامل مع الأجيال بنسج تكاملي؛ لأن القائد الناجح هو قدوة في توجيه كل الأجيال.
- ٦) إنشاء برامج ومبادرات تعزز التدريب والتطوير المهني لموظفيها؛ لضمان الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في المنظمة من مختلف الأجيال، ومواكبة أي تطور للوصول إلى مستوى مساوٍ تقريبًا في المهارة والمعرفة بينهم.
- ٧) تشكيل فريق عمل متنوع الأجيال من أجل المزج بين خبراتهم ومهاراتهم، واحترام وتقدير الكفاءات والخبرات والمبادرات، المقدمة من كل الأجيال؛ من أجل التغلب على التحيز اللاواعي، وهو التمييز على أساس العمر.
- ٨) إنشاء وتفعيل إدارة التنوع مع تنظيم برامج التوجيه والإرشاد حول قضايا تخص ثقافة الأجيال.

والتطوير الوظيفي، وتوفير المرونة في حياتهم المهنية، واستخدام وسائل متنوعة من التواصل الإلكتروني وغيره. بالإضافة إلى ذلك، أن يعرفوا أيضًا الاختلافات والخصائص بين الأجيال؛ حتى يتمكنوا من إيجاد طرق لتحقيق التوازن بين احتياجات وآراء الأجيال، وزيادة إنتاجيتهم وجذبهم والاحتفاظ بهم بشكل فعال، وخاصة أنه في المستقبل القريب سيتم دخول الجيل الجديد (الرقمي) الذين ولدوا في الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي بدرجة أكبر إلى عالم الأعمال، والذي يترتب على المنظمات أحداث تغييرات مهمة لممارساتها وعملياتها؛ من أجل تلبية حاجات وتوقعات الجيل القادم (الرقمي) بشكل استباقي.

■ كيف ندير التنوع في الأجيال لجعلها قوة وميزة مؤسسية؟

ومن زاوية أخرى قد نسأل أنفسنا: هل تنوع الأجيال في بيئة العمل مهم بالنسبة للمنظمة؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك؟ تكمن الإجابة-من وجهة نظري-في أنها تتحقق عندما تستطيع المنظمات إدارة تنوع الأجيال وتجسير الفجوة بينهم، بحيث يتم تحويل التهديد المتوقع إلى فرصة ومصدر قوة لها، وذلك من خلال توليد الأفكار بناء على تجارب مختلفة من أجيال متنوعة، ودعم الابتكار والتغيير والتطور في بيئة العمل، ومساعدة الجيل الأكبر للجيل الأصغر على صقل مهاراتهم الاجتماعية وتنمية سلوكياتهم، ومساعدة الأصغر للأكبر في تعلم كيفية الاستفادة من التكنولوجيا وتوظيفها في رفع كفاءة وفاعلية العمل.

٨ استراتيجيات فعالة

ومن هذا المنطلق، اعتقد أنه يجب إدراك دور قادة الموارد البشرية على وجه الخصوص في إدارة تنوع الأجيال، وتحويل هذا التنوع إلى أداة تنظيمه استراتيجية تنافسية. ومن أهم الاستراتيجيات الفعالة في إدارة التنوع الأجيال في بيئة العمل، هي:

- (١) إعادة هيكلة بيئة العمل وثقافتها، وتعزيز العمل المرن؛ من أجل ضمان عمل الموظفين من مختلف الأجيال بالطريقة المناسبة لهم.

الأجيال	الخصائص الشخصية	اتيكييت التواصل المفضل
	المواليد (1922-1945) حيث يمتاز هذا الجيل بالتوجه إلى الماضي والانغماس في التاريخ، والإيمان بالمنطق، والاعتقاد أن الترفيعات والترقيات تأتي من خلال مدة الخدمة	يفضل المقابلات الرسمية والكتابية، وكلمات ونبرة لبقة ومحترمة
	المواليد (1946-1964) يمتاز هذا الجيل بالاجتهاد، وبناء حياة اجتماعية، والسعي إلى تحقيق الاستقرار المادي والوظيفي بدرجة عالية	يفضل المقابلات الشخصية (محادثة وجهاً لوجه)، واعطاء الاهتمام والتركيز
	المواليد (1965-1980) يمتاز هذا الجيل بالتفكير في نتائج العمل ليس بساعات العمل، ولا يثق بشكل تام بالآخرين، واقعي، وعملي، ويتأثر بالتطور التكنولوجي، ويتقبل التغيير نوعاً ما، ويميل لعدم الرسمية	يفضل استخدام البريد الإلكتروني ووضوح الهدف، وتحديد نطاق المهام والوقت
	المواليد (1981-1999) يمتاز هذا الجيل بالرغبة في تعدد المهام والتطوير المهني، والتحديات في العمل، ويمتاز باستخدام التكنولوجيا بدرجة كبير بالعمل، والحرص على معرفة التغذية الراجعة بأدائه بشكل مباشر	يفضل الرسائل الفورية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والحصول على التغذية الراجعة بشكل مباشر وفوري
	المواليد (2000 لغاية الآن) يمتاز هذا الجيل بالذكاء الرقمي من خلال استخدامه الواسع للإنترنت في سن مبكر، وتفاعلهم على مواقع التواصل الاجتماعي كجزء كبير من حياتهم الاجتماعية، وسرعة الشعور بالكآبة والتعب والرتابة	يفضل التنوع في استخدام الوسائل التقنية وأحدثها، ولغة مختصرة بالتواصل

صدر حديثاً

إصدارات معهد الإدارة العامة



القيادة الإدارية الهدامة في المنظمات

تأليف د. الجوهرة بنت محمد أبا الخيل

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



نظم معلومات الموارد البشرية: أساسيات وتطبيقات وتوجهات مستقبلية

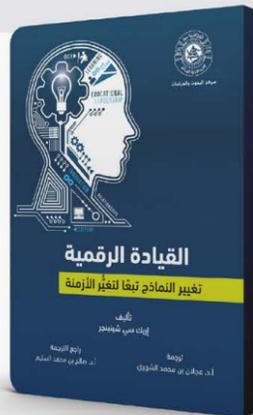
المحرران مايكل ج كافانا
رئيشارد جونسون

ترجمة أ. ابتسام بنت عبد الكريم السعدون
أ. العنود بنت محمد الجبروع

راجع الترجمة أ. د. رائد محمد العضايله



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



القيادة الرقمية: تغيير النماذج تبعاً لتغير الأزمنة

تأليف آريك سي شينجر

ترجمة أ. د. عجلان بن محمد الشهري

راجع الترجمة أ. د. صالح بن محمد السليم



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

كيفية تجنب الإرهاق الاجتماعي

2

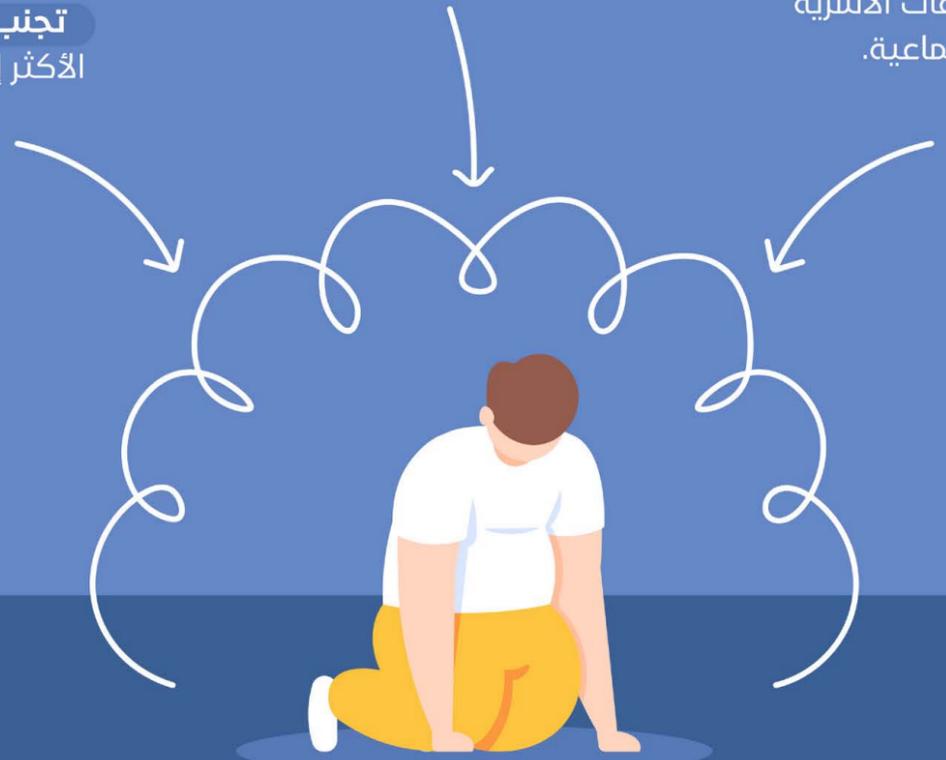
حدد بعض الوقت
بمفردك تستمتع به.

1

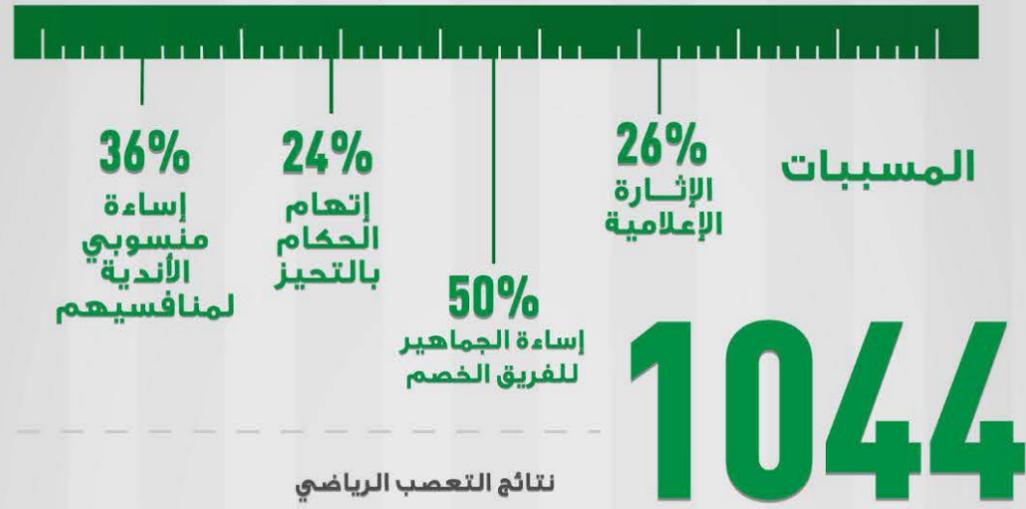
وضع ساعات
معينة للعلاقات الأسرية والاجتماعية.

3

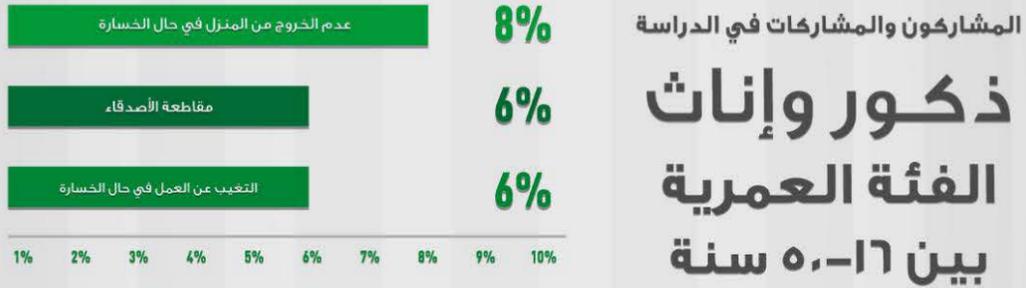
تجنب المواقف
الأكثر إثارة وصخب.



واقع التعصب الرياضي في المجتمع السعودي



نتائج التعصب الرياضي



حلول مقترحة بشأن التعصب الرياضي



مظاهر التعصب الرياضي



نعمل معك لبيئة متميزة
لك ولعائلتك



تم افتتاح حضارة
معهد الإدارة العامة



مجموعة جيل
المستقبل التعليمية



لعزيم من المعلومات يمكنكم
التواصل عبر الواتس اب
0530840601



الرياض
مبنى النرجس

يسبب الضغط العصبي ويعكر المزاج
ويضعف الإنتاجية

استطلاع:

الازدحام المروري

يؤخر دوام ٣٠٪ من الموظفين
ويهدر الوقت والجهد

حجم استهلاك البنزين
والديزل في مناطق المملكة يصل
إلى ٨٠٠ ألف برميل يومياً

تضيع ساعتين يومياً
في زحمة الطرقات مما يحبط
الموظفين ويسبب انعكاسات
نفسية

وفق استطلاع أجراه معهد الإدارة العامة في حسابه على "تويتر"،
برر نحو ٢٠٪ من الموظفين (من المشاركين في الاستطلاع)
تأخرهم عن الدوام بـ"الازدحام المروري" الذي يهدر الوقت
والجهد. ومن جانبها حذرت دراسة صادرة عن جامعة الملك
سعود من الآثار السلبية للازدحام المروري في المدن الرئيسية
في المملكة على الموظفين من الناحية النفسية والصحية، لاسيما
الشعور بالضغط النفسي والعصبي، وعلى مزاج الإنسان وصحته
العامة، خاصة أنه يحدث بشكل يومي متكرر. كذلك بينت
الدراسة أنه إلى جانب تسبب الازدحام المروري في إهدار الوقت،
فإن له مردوداً سلبياً على إنتاجية الموظف؛ نظراً للضغوط التي
يواجهها أثناء قدومه لعمله، وأكدت أن سائقي السيارات يهدرون
أكثر من ٤٢ ساعة سنوياً في الازدحام المروري.

الانهك النفسي

من آثار الازدحام المروري على أصحاب الأمراض المزمنة،
كالكسور وأمراض القلب، والضغط، والبقاء لساعات في طريق
الذهاب إلى مقر العمل أو العودة منه، الانهك النفسي، والضغط
والتوتر الذي ينعكس على الصحة العامة.

أسباب عديدة

وتعزى حالة الازدحام المروري الكبيرة في المدن السعودية والتي
تزداد سنوياً؛ لأسباب عديدة منها النمو الاقتصادي القوي الذي
انطلق مؤخراً، وزيادة عدد السكان، والهجرة الداخلية، وقدم
عدد كبير من الوافدين للعمل في إنجاز المشروعات التنموية التي
تم طرحها مؤخراً، وكذلك تنفيذ المشروعات الحيوية الضخمة

التي تحت التنفيذ مثل مشروع المترو في الرياض، وتطوير بعض
الطرق الرئيسية في المدن الكبرى.

استهلاك البنزين والديزل

ووفق إحصائية للهيئة العامة للإحصاء؛ فإن حجم استهلاك
قطاع النقل من البنزين والديزل في مختلف مناطق المملكة،
يصل يومياً إلى أعلى من ٨٠٠ ألف برميل يومياً، وبشكل قرابة
٢٢٪ من إجمالي استهلاك النفط يومياً.

اللهاث والتفكير السلبي

وأوضحت تقارير طبية أن اللهاث اليومي، والحرص على
الحضور للعمل في الوقت المحدد، وعرقلة الازدحام المروري؛
يجعل الإنسان يعيش حالة من التوتر والقلق المتكرر يومياً. كذلك
فإن إهدار ساعتين في اليوم في الطرقات أمر يدعو للإحباط،
وأكدت أن الانفعالات النفسية والتوتر تؤثر على الصحة العامة
للإنسان، وإن بعض الموظفين يسيطر عليهم التفكير السلبي في
زحمة العودة للبيت من العمل؛ مما يجعل بعضهم ينصرف قبل
وقت انتهاء الدوام بسبب الوقت الطويل الذي سيهدره في طريق
عودته.

التلوث

ويتسبب الازدحام المروري في زيادة نسبة التلوث البيئي لزيادة
المواد الملوثة من عوادم السيارات في الجو، والتي تحتوي على
مركبات كيميائية تضر بالصحة العامة وتضر البيئة المحيطة
بها. كذلك تهدر من ميزانية الدولة الملايين نتيجة صرفها على
قطاع الصحة لمعالجة المتضررين من تلوث البيئة.





مشاركتها مهمة وضرورية لنجاحه استثمار مهارات المرأة «المحاربة» في إدارة التغيير وقيادته

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

في ضوء المتغيرات والتحديات الراهنة والمستقبلية التي تجتاح العالم المعاصر، ولا سيما إدارة المنظمات والشركات المختلفة؛ فإن الخبراء والمتخصصين يتفقون على أن إدارة التغيير هي الملاذ الآمن لمواجهة هذه التحديات. ويبدو أن هذا التغيير لن يصبح مجدياً بدون مشاركة المرأة التي تتمتع بالعديد من السمات؛ فهي "المحاربة"، وتمثل "الكتلة الحرجة" في مجالس الإدارة، وغيرها مما يؤكد تميزها في إدارة التغيير وقيادته على نحو أفضل وأمن. وهو الاتجاه المعاصر الذي تسعى المملكة العربية السعودية، إضافة إلى شقيقاتها من دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية إلى مواكبته؛ ترسيخاً لمرتكزات التنمية الإدارية، ومسيراتها التنموية الشاملة.

التغيير واللمسة الأنثوية

دعونا في مستهل هذا التقرير نتفق على أن التغيير الإيجابي الذي طرأ على منظمات علمنا المعاصر؛ كان أحد أبرز أسبابه العلاقة الوثيقة بين هذا التغيير وبين تمكين المرأة. فتشير "فارتبكا كاشياب" عبر موقع "ProofHub" إلى أنه بالرغم من أن العالم يشهد تنوعاً بين الجنسين في مكان العمل، فإن الإحصائيات تبرز كيف تؤدي النساء دوراً حاسماً في أماكن العمل الحديثة. كذلك تضيف مهارات وأفكاراً فريدة في هذه الأماكن. كما يمكن أن تعمل اللمسة الأنثوية للمرأة والمهارات الناعمة الرائعة، والتعاطف، والتفاوض، والحدس لصالح المنظمات التي تعمل فيها.

الشركات الآسيوية

وتبرز المدونة الإلكترونية لبنك التنمية الآسيوي "Blogs.adb" أن الشركات الآسيوية تطبق إدارة التغيير التي تجمع بين تمكين المرأة وزيادة الأرباح؛ لأنها تمي جيداً خلاصة ما انتهت إليه الأبحاث من نتائج وتوصيات مفادها: الاستثمار في النساء عمل جيد؛ لأن تعزيز المشاركة الاقتصادية للمرأة يؤدي إلى تحقيق عوائد أعلى للاقتصادات، وإلى تحسين حياة كل فرد في المجتمع. كذلك فإن وجود المزيد من النساء في مناصب صناعة واتخاذ القرار والابتكار الرئيسية يؤدي إلى تحول وتغيير مؤسسي وتنظيمي ثابت وقوي. وقد أظهرت الدراسات أن مسارات الحديث واتجاهاته تتغير بشكل كبير في مجالس الإدارة مع وجود "كتلة حرجة" من النساء داخلها؛ وبروز وجهات نظر جديدة حول التعاون الاستباقي والحلول المبتكرة للمشكلات.

السعوديات وإدارة التغيير

وقد واكبت المملكة العربية السعودية هذا الاتجاه الحضاري في إدارة التغيير بالنسبة لتمكين النساء السعوديات، سواء في نسب المشاركة أو توليها المناصب القيادية في إدارة مختلف المنشآت والمنظمات. إذ عززت المرأة السعودية من وجودها في سوق العمل في المملكة خلال السنوات الماضية-بحسب صحيفة "الجزيرة"- بفضل الخطوات الاقتصادية والتنظيمية العديدة التي اتخذتها الجهات الرسمية، وشكلت حافزاً ودافعاً لها لتولي زمام مقاليد العديد من المؤسسات والمنشآت داخل المملكة. وتضاعفت مشاركة المرأة في الأعمال التجارية في السعودية في السنوات الست الأخيرة، لتحقق المملكة أسرع نسبة نمو في مشاركة المرأة في العالم، فقد قفزت نسبة المنشآت التي تقودها النساء في المملكة من ٢١.٥% في ٢٠١٦م لتبلغ ٤٥% في ٢٠٢٢م من إجمالي الشركات الناشئة، وفقاً لإحصاءات رسمية.

دور حاسم للنساء ويتمتعن بمهارات ومواصفات مناسبة جداً لإدارة التغيير بنجاح

٧ سمات مميزة

وتلفت "كاشياب"-عبر موقع ProofHub-إلى ما خلصت إليه نتائج دراسة أجرتها شركة "Mckinsey&Company" عام ٢٠١٨م أن النساء يبقين في الوظائف فترة أطول مقارنة بالرجال؛ وهو ما ينعكس إيجاباً على تقدم الأعمال التجارية والتكافؤ بين الجنسين. وفي هذا الصدد تتطرق "كاشياب" إلى ٧ سمات مميزة للنساء تسهم في مجال التغيير في بيئة العمل وإدارته وقيادته بشكل متميز؛ باعتبارهن ماهرات، وتتمتعن باللباقة، والقوة في صناعة القرار، ولديهن تصميم عال وعزيمة قوية. فدعونا نتعرف على هذه السمات، وذلك على النحو الآتي:

- **التواصل الذكي:** فالمرأة تستطيع بسهولة إقناع الآخرين، من خلال عدد من مهارات التواصل لديها، فهي مستمعة ممتازة، وتستوعب المعلومات بدرجة كبيرة، وتتقي نبرة التواصل المناسبة للتحدث سواء للأفراد أو المجموعات.
- **إدارة المهام بكفاءة:** فالنساء أكثر تنظيمياً من غيرهن، خصوصاً في حالة العمل ضمن فريق كبير. وهو ما يتضح في حالات الشركات التي تعاني من نقص في عدد الموظفين، فتقوم بإسناد مهام متعددة للنساء وتكليفهن بالقيام بأدوار مختلفة، تؤديهن بكفاءة وفي المواعيد المحددة.
- **السيطرة الكبيرة على المشاعر:** فهن أكثر صبراً من الرجال أثناء التعامل مع المواقف العصبية؛ بسبب زيادة هرمون الإستروجين لديهن، وهو ما يجعلهن أكثر اتزاناً وهدوءً عند التعامل مع العملاء الغاضبين.
- **التعاطف:** تسمح الطبيعة العاطفية للمرأة بتفهم مشاعر الآخرين بشكل أفضل، إضافة إلى نجاحها في تكوين علاقات جيدة مع زملاء العمل؛ وكل ذلك يساعدها في القضاء على سوء الفهم واحتواء النزاعات في مكان العمل.
- **القيادة المهمة:** فالنساء مجتهדות ومتحمسات ومحفزات للنجاح، مما يجعلهن ملهمات للآخرين، بل والعمل على تميزهم. كذلك تتحملن المسؤولية الكاملة عن تصرفاتهن، وتقدمن القدوة، ولا تتحرفن بالسلطات الممنوحة لهن عما هو محدد لها.
- **روح الفريق:** النساء تميزن بالعمل معاً ضمن فريق بشكل ودي لتحقيق أهداف جماعية، وهو أمر مفيد للشركات الهادفة إلى وجود فرق عمل متماسكة ومتناغمة وتؤدي بشكل جيد.

وصول المرأة لقيادة التغيير ينعكس إيجاباً على أداء الشركات ويجعلها أكثر ابتكاراً وتنافسية

- **التنوع في مكان العمل:** فوجود المرأة في مكان العمل يضيف نوعاً من التنوع المطلوب.

الكتلة الحرجة

ويبدو أن تولي المرأة المناصب القيادية-بحسب ما يذكره الموقع الإلكتروني للأمم المتحدة-ولا سيما في حالات التغيير، يحظى بعناية خبراء العمل الأممييين الذين أشاروا في تقرير أممي شمل ١٢ ألف شركة في ٧٠ دولة إلى أنه يمكن للشركات أن تحسّن من أدائها وتحقق زيادة في الأرباح بنسبة تصل إلى ٢٠% إذا أقدمت على التغيير ووظفت مزيداً من النساء في المناصب القيادية. وأما فيما يتعلق بالأرباح، فقد سجلت نحو ثلاثة أرباع الشركات التي تحافظ على التنوع في المناصب الإدارية بين الرجال والنساء زيادات تتراوح بين ٥ و ٢٠% في أرباحها. بينما شهدت الغالبية من هذه الشركات نمواً يتراوح بين ١٠ و ١٥%. ووفقاً لمنظمة العمل الدولية، فقد كانت نسبة مشاركة النساء في حوالي ثلث مجالس الشركات على مستوى العالم (٣٠%)، وهي ما تسمى بـ"الكتلة الحرجة" التي تترك أثراً جانبياً على النتائج النهائية لالتحاق عدد أكبر من النساء بالإدارة العليا.

المرأة وقيادة التغيير

وفي ضوء ما سبق، يبدو أن لقيادة التغيير ودور المرأة في هذا المجال أهمية كبيرة، وهو ما تسلط عليه الباحثة بسمة الحسبان في بحثها المنشور بمجلة "العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية"، بعنوان: "دور المرأة في قيادة التغيير". فتستعرض الخصائص القيادية والمهارية اللازمة للمرأة واختلافها في الأسلوب القيادي، ودورها في قيادة التغيير، حيث تتمثل قدرة المرأة على قيادة التغيير المرغوب في المنظمة التي تتولى إدارتها من خلال قدرتها على ممارسة أدوار قيادية في برامج التغيير المطروحة، وقدرتها على خلق بيئة تنظيمية فاعلة، وتمتعها بقدرات ومهارات قيادية عالية. وجميعها يمكن أن تدعمها-بحسب البحث-خصائص القيادة الأنثوية، والتي هي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المرأة حتى تتمكن من القيام بالدور القيادي المطلوب منها بكفاءة، والتي تتمثل في: تمتع المرأة بالإقدام والمتابعة والحزم لدعم تطور المنظمة ونموها والعمل على تطوير قدرات مرؤوسياتها ومهاراتهم.

وتوصلت الباحثة إلى العديد من النتائج التي كان من أبرزها أن المرأة

تتمتع بخصائص وصفات كافية تؤهلها للقيام بدور أساسي في قيادة عملية التغيير، ولها من القدرة على القيام بمجموعة من النشاطات المختلفة التي تقود نحو التغيير، سواء كانت تلك النشاطات مرتبطة بعملية المتابعة أو التطوير وغيرها من الأنشطة التي تقود نحو التغيير على مستوى المنظمات وغيرها.

وتختتم الحسبان بأهم استنتاجات البحث الخاصة بالمهارات القيادية للمرأة في مجال التغيير، والتي من بينها أن المرأة أكثر حذراً ولكن جرأة وكفاءة في عملية اتخاذ القرار عن الرجل، وأكثر قدرة على تخليط المستقبل، وأنها تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع ومجال؛ وعليه يمكن أن توصف المرأة بالمحاربة فيما يختص بالمحاولة لتحقيق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها وهذا ما يثري تجربة المرأة القائد. كما أن المرأة أكثر ميلاً إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم.

القيادات النسائية والابتكار

ويضيف موقع "OSU.EDU" أنه بعد تعيين النساء في مناصب الإدارة العليا؛ تتغير طريقة تفكير الفريق بطريقتين، بحيث يصبح كلاهما: أكثر توجهاً نحو التغيير، وأقل بحثاً عن المخاطر. كذلك تحدث العديد من التغييرات في التفكير تتعلق بتغير المسار الذي تختاره الشركات لاحقاً لتجديد قدراتها الابتكارية الاستراتيجية، بعد أن أصبحت أكثر توجهاً نحو التغيير وتجنب المخاطر. فعقب تعيين مديرات تنفيذيات جديدات، فإن الشركات تهتم بقدراتها الابتكارية، وتحاول تقليص عمليات الدمج والاستحواذ القائمة على أساس تقني، وتستثمر بشكل أفضل وأكبر في مجال البحث والتطوير الخاص بأدائها وتشافسياتها.

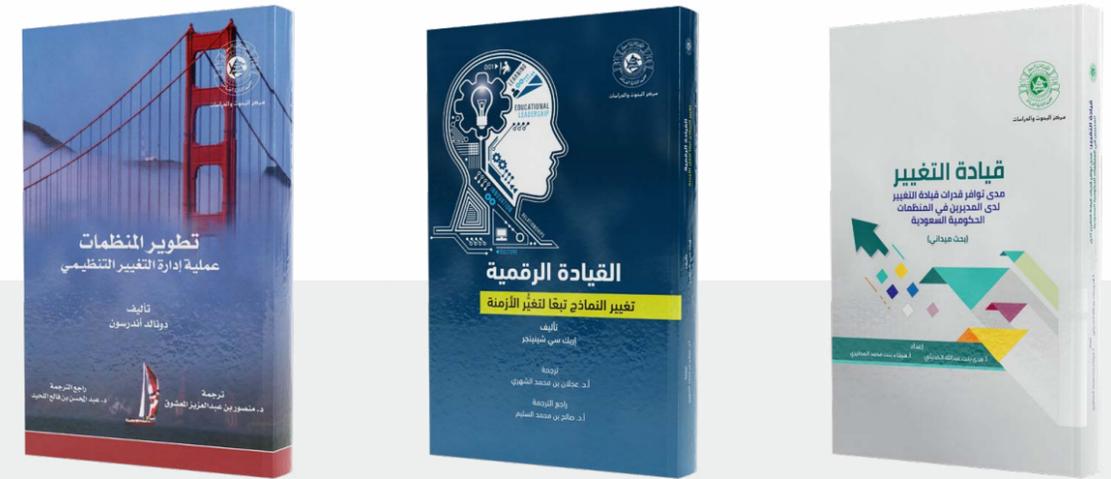
رائدات الأعمال

وفي ضوء الحديث عن المرأة وقيادة التغيير في المنظمات والمنشآت المختلفة، نختم هذا التقرير بما تشير إليه بيانات حديثة للهيئة العامة السعودية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة أن نسبة المنشآت التي تقودها النساء في المملكة تكاد تقترب من نسبة المنشآت التي يقودها الرجال، وهو ما يعكس تأثير الخطوات الاقتصادية الهادفة لتمكين المرأة. وطبقاً لما أوردته صحيفة "الوطن"؛ فإن أبرز العوامل التي أسهمت في تحقيق هذا المسار الإيجابي لرائدات الأعمال أن الإصلاحات التنظيمية ركزت على تمكين المرأة في مكان العمل، وتشجيع رائدات الأعمال، وتوفير برامج تساعد في إمكانية الوصول إلى التسهيلات الائتمانية والتمويل، إضافة لبرنامج وصول الذي يوفر آليات دعم للمرأة العاملة، حيث يسهم في غطية ٨٠% من تكاليف النقل بين العمل والمنزل، وتمكين رائدات الأعمال من الدخول في قطاعات معينة وتحقيق نمو فيها.

أبرزها كتب مترجمة وبحوث ميدانية

التغيير التنظيمي وقيادة التغيير ضمن إصدارات معهد الإدارة العامة

انطلاقاً من دوره كمؤسسة رائدة في دعم التنمية الإدارية، ورفدها بأحدث التوجهات في عالم الإدارة والأعمال ممثلة في الكتب المؤلفة والمترجمة والبحوث الميدانية والدراسات التطبيقية الصادرة عنه، وفي ضوء نشاطه البحثي والعلمي ضمن نشاطاته الرئيسية واستقطابه الأكاديميين والخبراء والمتخصصين؛ يحرص معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية على إصدار ما يواكب هذه التوجهات، والتي من أبرزها "إدارة التغيير" التي برزت بقوة مع بدايات السنوات الأولى من القرن الحالي، كاتجاه حديث ومتطور يلبي احتياجات مسارات التنمية الإدارية، في المجتمع السعودي ومجتمعات دول الخليج العربية الشقيقة التي تشهد طفرات تنموية؛ نتيجة للمتغيرات والتحولات والتحديات على المديين الحالي والمستقبلي. لذلك نرصد معكم في السطور القادمة أبرز هذه الإصدارات، وإليك التفاصيل.



منها في هذا المجال البحث الميداني الذي أعدته كل من: أ.هدى الحديثي، وأ.هيفاء المطيري بعنوان: "قيادة التغيير: مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية"، ويتكون من 5 فصول متنوعة. يمثل أولها الإطار العام للبحث بما يشمل من تحديد مشكلته، وأسئلته، وأهميته،

قيادة التغيير

تمثل القيادات الإدارية مرتكزاً مهماً ضمن أولويات معهد الإدارة العامة؛ نظراً لأهمية مكانتها وأدوارها في تطوير المنظمات والشركات المختلفة، وقيادة عمليات التغيير فيها، وهو ما كان له انعكاساته بين إصدارات معهد الإدارة العامة، والتي يبرز

تعزيز الاستفادة من قدرات القيادات النسائية في قيادة مشروعات ومبادرات التغيير

وأهدافه، ومحدداته، والمصطلحات الواردة فيه. ويرصد فصله الثاني أدبيات الدراسة، والذي يتضمن: الإطار النظري للبحث متمثلاً في تعريف القيادة الإدارية والفرق بينها وبين الإدارة وأنواعها والتطور التاريخي لدراساتها، إضافة إلى التغيير التنظيمي بمفهومه وأنواعه ونماذجه، وتسليط الضوء على قيادة التغيير وقدرات قادة التغيير، ورصد الدراسات السابقة. إذ تقرر الباحثان أن مفهوم قيادة التغيير يشير إلى الدور الاستراتيجي للقائد لإحداث نقلة نوعية في منظمته، مستنداً على ما يمتلكه من قدرات إدراكية وعاطفية وأخلاقية تشحذ همم الأتباع للوصول إلى هذه النقطة.

وفي الفصلين الثالث والرابع على التوالي تتناولان: الإطار المنهجي للدراسة، وتحليل البيانات. ويركز الفصل الخامس على تلخيص نتائج الدراسة وتوصياتها. فقد خلصت الباحثتان إلى أن القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية تتوفر بدرجة قليلة، وأنهم بالدرجة ذاتها يطبقون الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير، وأنه لا توجد اختلافات بين هؤلاء القادة فيما يتعلق بهذه القدرات بسبب كونهم ذكوراً أو إناثاً. وفيما يتعلق بالتوصيات، فقد تمثلت أبرزها في أهمية تدريب القادة الإداريين على مهارات قيادة التغيير، والاستفادة من قدرات القيادات النسائية في قيادة مشروعات ومبادرات التغيير على المستوى الكلي، واهتمام مراكز البحوث وجهاتها أكثر بموضوع إدارة التغيير وقيادته؛ لأنها مازالت قليلة.

التغيير والقيادة الرقمية

وضمن اهتمام إصدارات المعهد الخاصة بقيادة التغيير؛ نستعرض معكم كتاباً آخر يمثل أحدث هذه الإصدارات للعام الحالي (٢٠٢٢م) في هذا الشأن، وهو كتاب "القيادة الرقمية: تغيير النماذج تبعاً لتغير الأزمنة"، وهو كتاب مترجم لمؤلفه إريك سي شينينجر، وترجمه للعربية د.عجلان الشهري. يسلط شينينجر خلال الفصول الثلاثة الأولى من الكتاب على التغيير، والضرورة الملحة له، وقيادة التغيير المستدام، ثم ينتقل في فصله الرابع إلى تناول القيادة من خلال المنظور الرقمي. ويخصص

القيادة الرقمية استجابة عصرية ملحة لسرعة التغيير وتجنب التهديدات الجديدة للتعلم

المؤلف الفصول من الخامس وحتى السابع للحديث عن تطبيقات التغيير والقيادة الرقمية في مجال التعليم وإدارة المدارس، سواء من حيث تحسين مشاركة الطلاب والتعلم والنتائج، أو تحول فضاءات التعلم وبيئاته، أو التطور المهني والتعلم. وابتداءً من الفصل الثامن، يتجه الكتاب إلى الإدارة والتسويق. وهي مواضيع غريبة جداً لمدارس الأوس ولكنها ضرورية لمدارس اليوم؛ حيث تحتاج المدارس إلى التواصل مع المتعلمين، والمعلمين، وأولياء الأمور، والحكومات، والجمهور بشكل عام. وهو تحدٍ جديد في مجال القيادة الرقمية. فالقادة لديهم الوسائل للتواصل بشكل فوري مع جميع أرجاء العالم. وأخيراً تحتاج المدارس وقادتها إلى مواكبة التطورات في عالم سريع التغير؛ وذلك لتجنب التهديدات الجديدة التي تواجه التعلم.

تطوير المنظمات والتغيير

وبصفة عامة، فقد جاء إصدار معهد الإدارة العامة كتاباً مترجماً آخر بعنوان: "تطوير المنظمات: عملية إدارة التغيير التنظيمي"؛ كتجسيد للاهتمام بمجال إدارة التغيير، كاتجاه معاصر ومستقبلي لمواكبة التطورات التنموية الشاملة المحيطة بهذه المنظمات، ولا سيما في المجتمع السعودي الذي بات ينظر لهذه المنظمات كفرس الرهان للمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وهذا الكتاب من تأليف دونالد أندرسون، وقام بترجمته للعربية د.منصور المعشوق، ويتكون من ١٥ فصلاً متنوعاً تتناول نماذج جديدة لتطوير المنظمات، كمجال موعود، تدفعه إمكانات المستقبل الإيجابي المتفائل وإمكانات تحقيق التغيير بفاعلية عن طريق التطبيق المناسب والاستفادة من نظرية علم الاجتماع للممارسة التنظيمية.

فيتطرق الكتاب في فصوله الثلاثة الأولى إلى تطوير المنظمات، وتاريخ بداياته، وقيمه وأخلاقياته. وفي فصول أخرى يتحدث عن أخصائي تطوير المنظمات، والقضايا العالمية المتعلقة بذلك، ومستقبل هذا التطوير. كذلك يخصص أندرسون عدد من الفصول بالكتاب لمناقشة أسس التغيير التنظيمي، واستمرارية وثبات التغيير.

المتمكنون يتنافسون إيجابياً أما الباحثون عن الترقيات والمناصب فيدهرون بعضهم

فن التنافس بين زملاء العمل..

حافز للتطوير يحوله البعض لإلغاء الآخر

والعاملين في المنظمة الواحدة، والإدارة الواعية تسعى إلى هذا الأمر؛ لما فيه فائدة كبيرة في تحسين الإنتاجية في المنظمة، وكذلك تجعلهم في رضى دائم حول ما يقدمون.

الإشكالية

والتنافس بين الزملاء على تقديم الأفضل يشكل حافزاً أساسياً للتطوير، ولكن يجب أن تكون في مسارات المنافسة أخلاقيات تجعل منها عاملاً إيجابياً؛ لتحسين العمل من خلال وجود قدوة أو رمز يتفق عليه الجميع، إلا أن الإشكالية لدى بعض زملاء العمل أنهم يفهمون المنافسة على أنها تدمير وإلغاء للآخر، وهو ما يدخل المنظمة في متاهة. تنوع وتحايل وغش وعلى الرغم من أن تنوع

تعد المنافسة بين الزملاء والزميلات في العمل، واللجان، والفرق، والقطاعات، سواء رؤساء أو نواب أو مدراء أو مشرفون أو موظفون من أهم وأقوى الدوافع للعمل والإنجاز بشكل عام؛ حيث إنها تتحكم بسلوكيات الفرد، ويرى علماء النفس أن المنافسة شيء فطري منذ مرحلة الطفولة. لذلك يبدأ المربون تنظيم المنافسة في نفوس الأطفال وتقويمها منذ الصغر، ولهذا تعد المنافسة لدى كبار منظمة أكثر من خلال تقويمها وتنظيمها بطريقة تحقق الذات والمكاسب المادية والمعنوية.

خُطط إدارية

ولذا نجد الإدارات الناجحة تحاول جاهدة وضع خُطط إدارية واضحة، تعمل على تنظيم المنافسة بين المدراء والموظفين

مجموعة العمل ذات الفكر والشخصية المتشابهة لا يمكنها الخروج برأي مُبدع خارج الصندوق

التخصصات العلمية والمعرفية لا يعني تنوع الفكر، بل هو مجرد تنوع للعلوم فقط، فإن اختلاف الشخصيات له أثر مهم في تعزيز المنافسة، وعدم التسليم لفكر صاحب الشخصية المهيمنة؛ فزملاء العمل ذوي الفكر الواحد، والشخصية المتشابهة لا يمكنهم التنافس والخروج برأي مُبدع خارج عن الصندوق. بل قد يؤدي ذلك إلى وجود التحايل والغش والممارسات الملتوية لكسب ود الشخصية المهيمنة؛ مما يثير البغضاء، والمشكلات بين الزملاء وتصبح بيئة العمل مشحونة بالسلبيات.

إدارة التنافس

والسياسة الإدارية الناجحة هي التي تملك فن إدارة التنافس كمحرك للتطوير بين أفراد فرق العمل (هذا على افتراض كفاءة أفراد مجموعة العمل)؛ فالتنافس الشريف في ظل روح التسامح بين الزملاء في المنظمة يؤدي إلى رقيها، خاصة إذا كان هناك طموحون متمكنون

الإدارات الناجحة تضع خُططاً واضحة لتنظيم المنافسة بين المدراء والموظفين في المنظمة

ذوو ثقافة مهنية عالية؛ فسيكون التنافس عامل جمع إيجابي بينهم. أما إن كانوا ممن يبحثون عن مصالحهم الشخصية، والحوافز والمكافآت المالية، والترقيات، والمناصب قبل الإنتاجية؛ فبالتأكيد التنافس هنا سيكون عامل تشتيت، وسيضر بمصلحة العمل. وفن إدارة التنافس والاختلاف بين الزملاء لا بد أن يستوعب أهمية عدم الجمع بين مجموعة عمل مختلفة في فكرها وشخصياتها اختلافاً عظيماً، ولكنه يعمل على الاستفادة من هذا التنوع ويجعله تنافساً لإخراج أفضل الأفضل.

التناغم

فالتناغم مهم في الإدارات، والأقسام وفرق العمل، إلا أنه يؤدي في النهاية إلى توحيد الفكر والاتكالية، أما مع وجود التنافس مع اختلاف الشخصيات؛ فإنه يخرج أفضل ما عند زملاء العمل، ويمنع حدوث الخطأ والفساد وتبادل المصالح، كما يخلق ثقافة تنافسية مهمة، كشرط لتحقيق الأمل والأفضل للمصلحة العامة.



رأيكم.. يهمننا

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

التنمية
الإدارية
@tanmiamag

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

للمشاركة في الاستبيان
اضغط هنا



ما الإدارة المفقودة في منظمتك؟

طرح الدكتور محمد الوليدي تغريدة تحت عنوان (سؤال مهم للنقاش). السؤال يقول: لو عُرض عليك استحداث مسمى وظيفي جديد يكون إجبارياً في جمع القطاعات، "إيش" تقترح يكون؟ ولماذا؟

جذبني هذا السؤال، كما جذبني التفاعل والإجابات المقترحة وخاصة التي ركزت على الجوانب المتعلقة بالسلوك الإنساني، في الغالب تتوفر في الأجهزة العامة والخاصة هياكل تنظيمية تغطي الأنشطة الرئيسية أو الأساسية، من خلال الإدارات والأقسام، تشمل التخطيط، والموارد البشرية، والمالية، والإدارة القانونية، والعلاقات والإعلام، والتسويق، والمراجعة الداخلية، والخدمات اللوجستية، والدراسات والأبحاث، والتقنية، وخدمة العملاء وغيرها، من الإدارات حسب طبيعة عمل كل جهاز.

كذلك ما النشاط المفقود الذي لا يتوفر إلا في عدد محدود من الأجهزة وربما ينظر إليه كمنشأ غير أساسي، وبالتالي لا يوضع ضمن الهيكل التنظيمي؟

الإجابة عن هذا السؤال وردت في التفاعل مع تلك التغريدة، وهو ما نؤكد في هذا المقال، هذا النشاط هو ما يتعلق بالإنسان من حيث: شخصيته، واحتياجاته المهنية والإنسانية، وطموحه، وعلاقاته بزملائه ورؤسائه، ومشكلاته الخاصة، وهمومه المهنية، ورضاه الوظيفي أو سعادته المهنية.

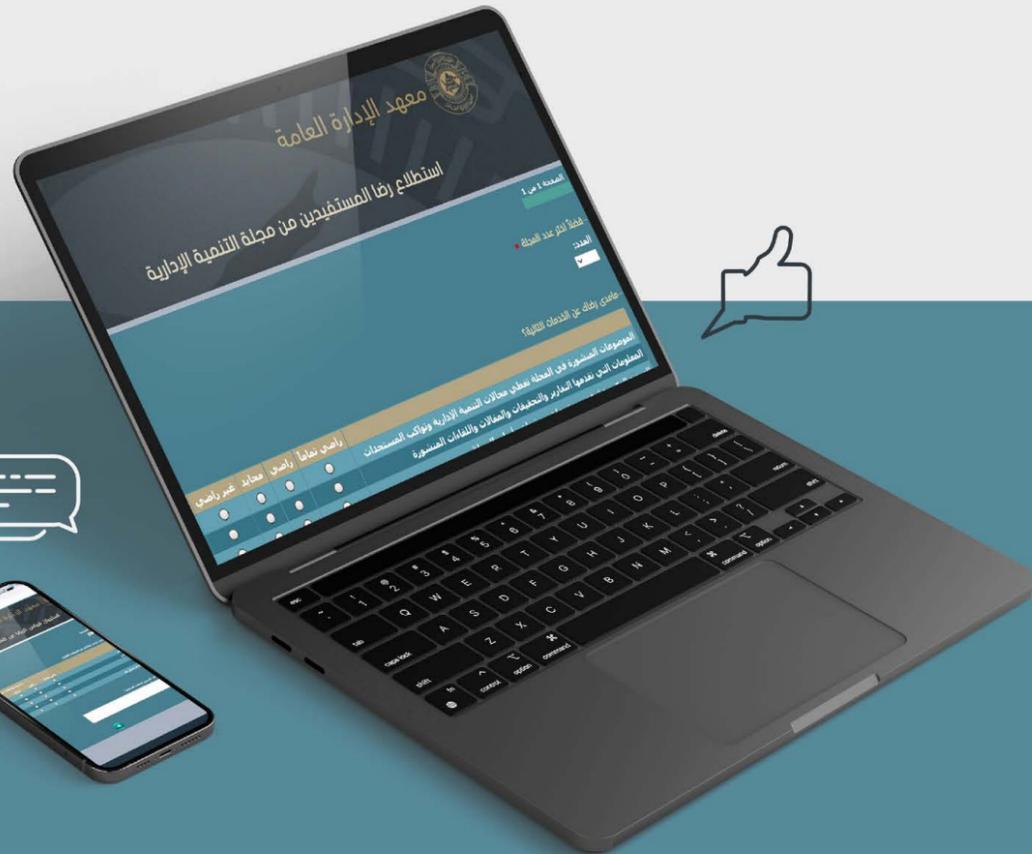
دعونا نسأل عن العاملين في مجال الصيانة والأمن والنظافة، من الذي يهتم بشؤونهم (الإنسانية)؟ بالمختصر نتحدث هنا عن شيء مفقود وهو في الحقيقة يعتبر العنصر الأساسي قبل كل تلك العناصر التي أشرنا إليها. إنه الإنسان؛ فالأداء والإنتاجية ورضا العملاء لن تتحقق جميعها إلا بوجود موظفين لديهم انتماء وولاء للمنظمة التي يعملون فيها ويشعرون بالرضا الوظيفي.

إذن، كيف ستحقق ذلك؟ هل توجد إدارة في التنظيم تتولى مسؤولية الشؤون الإنسانية؟ وهل يتم الاجتماع مع الموظف في حالة مروره بظروف إنسانية لتفهم ظروفه ودعمه كي يتجاوزها؟ وهل يوجد اجتماع للدعم مثلما يوجد اجتماع للتقييم والمتابعة والمحاسبة؟ وهل نقفز لمحاسبة الموظف على التأخير أو الغياب أم نجتمع معه لتفهم أسباب ذلك والمشاركة في حلها؟ وهل توجد استشارات إنسانية أو سلوكية في المنظمة؟



أ.يوسف القبلان

كاتب متخصص في الشأن الإداري
كاتب في صحيفة الرياض



امسح الباركود



التنمية الإدارية



نحو إعلام متخصص

