



التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد - 221 - إبريل و مايو 2025

كيف يدير الموظف | التنافس بين الموظفين والموظفات: | صدر حديثاً: مقدمة في السياسة العامة
راتبه؟ | هل صراع ام محفّز للتميز | المفاهيم والنظريات والتطبيقات

الاستراتيجية التحولية

لمعهد الإدارة العامة انجازات وطنية نحو التميز

الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل سوق
العمل.. يئات ومهارات مستقبل



المحتويات

رئيس التحرير:

أ. محمد بن خالد العقل
مدير عام الاتصال المؤسسي
alaqlm@ipa.edu.sa
هاتف : 4747666

مدير التحرير:

أ. شقران سعد الرشدي
هاتف : 4745039
rashidis@ipa.edu.sa

عضو هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد
هاتف : 4745034
mohameda@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. إبتهاال دخیل الله الزهراني
هاتف : 4745163
alzahrane@ipa.edu.sa

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



تلتزم مجلة (التنمية الإدارية) بمبادئ حقوق الملكية الفكرية في كل ما تنشره من مقالات، وتقارير، وحوارات، وصور، وانفوجرافيك، وذلك تعزيزاً لقيمة حماية الحقوق الإبداعية وفقاً للاستراتيجية الوطنية للملكية الفكرية الهادفة لتحسين قيمة الملكية الفكرية وحمايتها.

رقم الترخيص: 1356070
ردمك: 1319 5093-
رقم الإبداع: 1550/16

8 دراسة

مكاتب العمل المفتوحة..
موضة حديثة أم عبء ثقيل على الإنتاجية؟

16 فضفضة

التنمير الوظيفي..
سلوك مضطرب يحوّل بيئات العمل
إلى طاردة

24 جودة

السعادة المؤسسية «أكسير» الحياة
للإنتاجية وجودة الأداء والتنافسية

42 مقال الأخيرة

معهد الإدارة العامة.. من
التدريب إلى التأثير

15 مقال

جبر الخواطر.. ثقافة تصنع
بيئة عمل أقوى

14 انفوجرافيك

أهم 10 وظائف على المستوى
العالمي

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 الإدارة العامة للاتصال المؤسسي - معهد الإدارة العامة البريد الإلكتروني للمجلة: tanmiamag@ipa.edu.sa

رأيكم .. يهمنا

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

التنمية الإدارية

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.

اضغط هنا - CLICK HERE



امسح الباركود



تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن عبد الرحمن بن عبدالعزيز، نائب أمير منطقة الرياض، تم إطلاق فعاليات «ورشة تحليل الوضع الراهن»، وذلك ضمن مشروع تطوير استراتيجية الإمارة، الذي نظمه المعهد بحضور عدد من أصحاب السمو الأمراء، والمعالي والسعادة مسؤولي الإمارة ومحافظي المحافظات.



نظم معهد الإدارة العامة فعاليات حفل الخريج والوظيفة الـ 29 في المركز الرئيسي وفروعه بمناطق المملكة، واستمرت فعالياته على مدى 12 يوم، وتم تخريج أكثر من 1300 شاب وشابة هذا العام

معهد الإدارة العامة

في تقرير رؤية السعودية 2024

فخر واعتزاز بالإنجازات التحولية

منصة التقييم
القيادي

تعزيز التميز
المؤسسي

تطوير رأس
المال البشري

+6.0

مليون متدرب منذ
اطلاق منصة اثرائي

+2500

استشارة منجزة
منذ انشاء المعهد

2036

قيادياً وقيادية

+300,000

فرصة تدريبية

إنجازات عام 2024م



نظم معهد الإدارة العامة حفل تخريج 157 خريجاً من الدفعة الرابعة من برنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية (1446هـ - 2025م) برعاية معالي وزير العدل رئيس اللجنة التوجيهية الدائمة لبرنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية الدكتور وليد بن محمد الصمعاني، وبحضور معالي رئيس ديوان المظالم رئيس مجلس القضاء الإداري رئيس اللجنة التنفيذية لبرنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية الدكتور خالد بن محمد اليوسف، ومعالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور بندر بن أسعد السجان، وعدد من أعضاء هيئة التدريس، وخريجي البرنامج، وذلك بمقر فرع معهد الإدارة العامة بالرياض.

الخصوصية مهدورة

في المكاتب المفتوحة، خصوصية الحديث شبه معدومة، ما يدفع الموظفين إلى كبت تواصلهم أو تأجيله، خوفًا من أن يكون مسموعًا، وقد أظهرت دراسة من جامعة سيدني أن 60% من الموظفين العاملين في مكاتب ذات سقوف منخفضة غير راضين عن خصوصيتهم، مقارنة بـ16% فقط في المكاتب الفردية.

الذاكرة مرتبطة بالمكان

وتشير أوغوستين إلى أن ذاكرتنا العملية تتأثر بالمكان الذي نعمل فيه، وإذ يمكن للبيئة الثابتة والمألوفة أن تساعد على استدعاء التفاصيل بشكل أكثر دقة، بينما يتسبب تغيير المكتب اليومي كما في أنظمة Hot-desking في اضطراب التذكر والتأقلم الذهني.

التوازن مطلوب

ورغم تلك العيوب، لا تزال بعض المنظمات تحاول خلق توازن عبر تخصيص مساحات هادئة أو مكاتب مغلقة صغيرة لفرق محددة، كما تدخل التقنيات على الخط، بتوفير تطبيقات ترشد الموظفين إلى المناطق الأقل ضجيجًا داخل المكاتب، مع مستشعرات ترصد الضوضاء وكثافة الوجود البشري.

خلاصة التجربة

ربما لا تختفي مكاتب العمل المفتوحة قريبًا، لكنها لم تعد فكرة مثالية، ومع تزايد وعي المدراء بأثر بيئة العمل على الأداء النفسي والذهني للموظفين، فقد بدأ كثير من المنظمات في التراجع عنها بحثًا عن الوقت، والمساحة للإبداع، والأهم السعادة.



بسببها العقول أصبحت مشوشة والأداء انخفض بنسبة 15%

مكاتب العمل المفتوحة.. موضة حديثة أم عبء ثقیل على الإنتاجية؟

في السنوات الأخيرة، اندفعت آلاف الشركات والمؤسسات حول العالم نحو تبني مفهوم "مكاتب العمل المفتوحة"، مدفوعة برغبة في تعزيز التعاون وتقليل التكاليف، وتعزيز الشفافية بين الموظفين؛ لكن مع تزايد التجارب الواقعية والدراسات الأكاديمية، بدأت تتكشف مجموعة من السلبيات التي تقف عائقًا أمام هذه الفكرة اللامعة في ظاهرها.

عقول مشوشة وإنتاجية متراجعة

أظهرت دراسة حديثة أن الإنتاجية في المكاتب المفتوحة تنخفض بنسبة 15%، كما تضعف القدرة على التركيز وتزداد مستويات التوتر. ويؤكد كريس ناغيلي، المدير التنفيذي لإحدى شركات التقنية، أن اعتماد مكتبه على هذا النمط تسبب في تراجع أداء الموظفين، واضطر بعد ثلاث سنوات فقط إلى العودة للنظام التقليدي عبر مكاتب مغلقة لضمان بيئة عمل أكثر هدوءًا وتركيزًا.

الضجيج لا يولد أفكارًا

يعتقد كثيرون أن انفتاح المساحات يساهم في توليد أفكار جماعية، لكن الواقع يعكس صورة مغايرة؛ إذ تنحصر أغلب الحوارات في الأحاديث الجانبية التي لا تمتّ للعمل بصلة، مثل الحديث عن المناسبات العائلية والمشاكل الشخصية. وتؤكد الباحثة في علم النفس البيئي سالي أوغوستين أن "أفضل الأفكار لا تولد من الضجيج بل من الهدوء والتفكير المركز".





الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل سوق العمل.. بيئات ومهارات مستقبل

في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة، بات الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة يشكلان ركيزة أساسية في رسم ملامح سوق العمل خلال السنوات المقبلة، فالتكنولوجيا لم تعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية لإعادة تصميم بيئات العمل، ورفع الكفاءة والإنتاجية.

إدارة الحلول

ولم يعد التحول الرقمي يعني الاستغناء عن الوظائف، بل إعادة تشكيلها إذ تتراجع المهام الروتينية لصالح أدوار أكثر تعقيداً تتطلب مهارات تحليلية ورقمية وابتكارية. ويعني ذلك تحولاً في فلسفة التوظيف، من مجرد "تنفيذ المهام" إلى "إدارة الحلول" بكفاءة ومرونة.

قطاعات حيوية

والذكاء الاصطناعي أثبت فعاليته في عدد من القطاعات الحيوية مثل الصحة، والتصنيع، والخدمات المالية، حيث ساهم في تقليص التكاليف، وتحسين كفاءة العمليات، ورفع جودة المخرجات، خاصة في ما يتعلق باتخاذ القرار وتحليل البيانات الضخمة.

نقص الكفاءات

رغم الآفاق الواسعة التي تفتحها التقنيات الحديثة، إلا أن تحديات عدة تعيق التبنى الكامل لها؛ على رأس هذه التحديات: ارتفاع تكاليف التنفيذ، وضعف البنية التحتية، ونقص الكفاءات المؤهلة. وتشير استطلاعات حديثة إلى أن 52% من قادة الأعمال في الشرق الأوسط يرون أن التكلفة تمثل عائقاً رئيساً، فيما يرى 45% أن البنية التحتية تحتاج إلى تطوير جذري.

مواجهة متطلبات السوق

ولردم الفجوة بين مخرجات التعليم التقليدي واحتياجات السوق التقنية بات أولوية ملحة، ويجري العمل في المملكة على إعداد الأجيال الجديدة بما يعرف بـ "مهارات المستقبل"، كحل جذري لضمان مواءمة الكفاءات الوطنية مع التحولات الرقمية المتسارعة.

التقنية في قلب التحول

وتنسجم هذه التحولات مع توجهات رؤية المملكة 2030، التي تركز على تنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار. فالذكاء الاصطناعي وحده مرشح للتأثير على ما بين 25 إلى 30% من الوظائف الحالية بحلول عام

2030، بحسب التقديرات المستندة إلى تجارب الدول المتقدمة، لكنه في المقابل، سيفتح الباب أمام فرص وظيفية جديدة تعتمد على تقنيات متقدمة ومهارات غير تقليدية.

إعادة التهيئة الوظيفية

نجاح التحول الرقمي لن يكون ممكناً دون مساهمة جادة من القطاع الخاص، عبر دعم برامج إعادة التأهيل المهني، والاستثمار في تطوير القدرات البشرية، وتوفير شبكات أمان اجتماعي للعاملين المتأثرين بالتحول.

أداة للابتكار

أحدث الدراسات الصادرة عن "مبادرة مستقبل الاستثمار" تشير إلى أن الاعتماد على الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي يمكن أن يرفع نمو الإنتاجية في المنطقة إلى 2.7% سنوياً بحلول 2030، خاصة في مجالات البحث العلمي والخدمات الطبية، حيث تسهم التقنية في تسريع الابتكار وتعزيز الإبداع البشري.

أربعة مسارات

لتسريع تبني التقنية بشكل فعال، تركز التوصيات على أربعة مسارات رئيسة:

- تعزيز التعاون الإقليمي لتبادل الخبرات والموارد.
- تطوير حلول تقنية مرنة وقابلة للتوسع.
- توجيه الاستثمارات نحو القطاعات ذات الأولوية.
- تفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص لبناء المهارات وتعزيز القدرات الرقمية.

التقنية

وتمثل التقنيات المتقدمة رافعة قوية لدفع النمو المستدام، وتحقيق كفاءة تشغيلية عالية، وتوسيع الفرص الوظيفية في مجالات تتطلب مهارات عالية، خاصة في علوم البيانات، والهندسة، والبرمجة، والذكاء الاصطناعي. والتحدي الأكبر هو ضمان تحول رقمي عادل لا يُقصي الإنسان، بل يُعيد توجيه طاقاته وتمكينه من قيادة المستقبل.



حذرت من سلوكيات مضرّة وتأثيرها التراكمي على الجسد والعقل دراسة حديثة:

العادات السيئة

تبدأ في التأثير الصحي عند سن الـ 36

كشفت دراسة دولية حديثة أن آثار العادات غير الصحية، مثل التدخين، وقلة النشاط البدني، والسهر، وغيرها من العادات، تبدأ بالظهور بشكل ملحوظ على صحة الموظفين اعتبارًا من سن السادسة والثلاثين، ما يشير إلى أن نمط الحياة في مرحلة الشباب يترك بصمات واضحة في منتصف العمر، وأجريت الدراسة التي نشرتها مجلة Annals of Medicine، على مئات الموظفين الذين وُلدوا عام 1959م، وتابعت حالاتهم الصحية حتى بلوغهم 61 عامًا، لتكشف أن أولئك الذين اتبعوا أنماط حياة غير صحية منذ سن مبكرة كانوا أكثر عرضة للإصابة بمشكلات جسدية ونفسية مقارنة بنظرائهم الذين حافظوا على سلوكيات صحية.

لصحة النفسية

وصرّحت الباحثة الدكتورة تيا كيكالينن من جامعة لوريا في فنلندا بأن "نتائج الدراسة تؤكد أهمية التدخل المبكر لمعالجة السلوكيات الخطرة، وتقليل تأثيراتها المتراكمة على الصحة بمرور الوقت"، ووجد الفريق البحثي للدراسة أن كل عادة ضارة لها آثارها الخاصة؛ فالتدخين، مثلًا، ارتبط بتدهور واضح في الصحة النفسية، بينما أدى السهر والخمول البدني إلى انخفاض في مستويات اللياقة العامة مما يضعف من احتمالات الإصابة بأمراض خطيرة كأمراض القلب، وسرطان الرئة، والسكتات الدماغية.

الصحة والسلوك

وأشارت الدراسة إلى أن العلاقة بين العادات السيئة وتدهور الحالة الصحية قد تكون ثنائية الاتجاه؛ فكما تؤثر السلوكيات المضرّة سلبيًا على الجسم والعقل، فإن المشكلات النفسية أو الجسدية نفسها قد تدفع البعض لتبني تلك السلوكيات كوسيلة للهروب أو التكيف.

سلوكيات العصر الجديد

وبينما ركّزت معظم الدراسات السابقة على تداعيات هذه السلوكيات في مراحل متأخرة من العمر، ميّزت هذه الدراسة نفسها بتتبع نشأة العادات منذ الطفولة والشباب وحتى الكهولة. وأوصى الباحثون بضرورة توسيع نطاق البحث ليشمل سلوكيات حديثة ناشئة مثل تدخين السجائر الإلكترونية، والتي قد تحمل مخاطر صحية طويلة المدى لم تتضح بعد.

التأثير الصامت

وتشير الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بأنماط الحياة الصحية للموظفين منذ المراحل الأولى من العمر، فالصحة لا تتدهور فجأة، بل تتآكل بصمت على مدى سنوات، حتى تظهر آثارها في الأربعينيات وما بعدها.

أ. شقران بن سعد الرشيد

مدير التحرير



جبر الخواطر.. ثقافة تصنع بيئة عمل أقوى

جبر الخواطر ليس مجرد قيمة أخلاقية نبيلة بل هو سلوك إداري ذكي يُعيد الروح للفريق، ويزرع ولاءً لا يمكن شراؤه، قد تكون كلمة طيبة من مدير، أو دعم بسيط من زميل تصنع أثراً يفوق أثر المكافأة الرسمية، لأننا في لحظة الضيق، لا نتذكر الأرقام بقدر ما نتذكر من وقف بجانبنا أو ربت على كتفنا. وفي بيئة العمل، لا شيء يعلو على الأثر الإنساني الراقي، فخلف كل مكتب، إنسان، وخلف كل إنجاز، روح تستحق الاحترام؛ قد نختلف في المهام والخبرات والمناصب، لكننا بالتأكيد نشترك جميعاً في احتياجنا لكلمة طيبة تُقدّر جهدنا أو وقفة إنسانية تُخفف عنا ضغط يومٍ مرهق أو حتى ابتسامة صادقة تُشعرنا بأننا لسنا وحدنا في هذه الرحلة.

نصادف في حياتنا أنواعاً متباينة الفكر، والثقافة، والطباع من البشر، وفي كل بيئة عمل، يتوقع الموظفون أن يكون المدير مصدر إلهام، وداعماً للنجاح، ومرشداً نحو التقدم، لكن السؤال: ماذا لو كان العكس؟ ماذا لو أصبح المدير هو السبب الأول في تدهور المعنويات وانطفاء الحماس؟! ماذا لو كان، هو ذاك الذي يغلق باب مكتبه، ويكتفي بالمراقبة بعيداً عن هموم فريقه وتفصيل يومهم العملي؟! لا يشارك، لا يستمع، ولا يُبادر، ومع الوقت، يفقد ثقته بفريقه ويفقد الفريق ثقته به، لأن الموظف حين يعمل بكل جهده دون أن يسمع كلمة "شكراً"، يبدأ بالتساؤل: ما الجدوى؟ ومع تكرار التجاهل، يتحول الشعور بالحماس إلى شعور باللامبالاة، وفي النهاية تبنى عزلة إدارية من بعض المدراء لا تصنع احتراماً بل تصنع فجوة من الجفاء، وسوء الفهم تُضعف الأداء، وتُطفئ روح الانتماء. للأسف، لا يزال بعض مديري الإدارات في القطاعين العام والخاص يظنون أن الجدية في العمل تعني الصمت، وأن التقدير ضعف أو أن شكر الموظف يُقلل من سلطته؛ وهؤلاء لا يدركون أن أعظم القادة هم أولئك الذين يمنحون الكلمة الطيبة بسخاء، ويُدركون أن تقدير الإنسان لا يُقلل من الهيبة بل يعمّقها، فالمدير الذي لا يرى من حوله إلا أدوات تنفيذ، يفقد أهم ما في الإدارة.. الإنسان.

إن مثل هذا النوع من المدراء لا يُخطئ فقط في القرارات، بل يزرع بيئة عمل قاتمة، تفتقر إلى التقدير، وتفيض بالتوتر وسوء الفهم، وهذا لا يؤثر فقط على الأداء بل على الصحة النفسية والرضا الوظيفي للفريق بأكمله، فهو لا يسمع إلا صوته مما يدفع فريقه إلى الإنهاك والصمت، وحين تصمت الأفكار تموت فرص التطوير.. وهنا تُصاب بيئة العمل بالتسمم فلا أحد يثق، ولا أحد يرتاح، ولا أحد يبادر، وفي النهاية، لا يبقى إلا من اعتاد على الصمت أو فقد الأمل أما المتميزون، فهم يغادرون دون ضجيج بحثاً عن بيئة تعترف بقيمتهم.

ويمكن القول أن ليس كل مشكلة في الأداء سببها الموظف، فأحياناً، المشكلة تكمن في المدير؛ ومن هنا فمن المهم الحرص على تمكين قادة يُلهمون لا يُطفئون، ويُقدّرون لا يُحبطون، ويزرعون الأمل بدلاً من الكآبة، لأن بيئة العمل الناجحة تُبنى من الجميع، ومسؤوليتنا كأفراد وإدارات أن نكون سبباً في رفع بعضنا، لا كسر بعضنا، وأن نؤمن بأن التقدير ليس مكلفاً، لكنه عميق التأثير، وأننا لا نحتاج إلى قرار رسمي لتحسن إلى من يعملون معنا بل إلى جبر الخواطر فقط.



أهم 10 وظائف على المستوى العالمي 2025

بناءً على 18 تقريراً من مصادر موثوقة مثل (بيزنس إنسايدر، فوربس، إنديد، كامبريدج أوبن أكاديمي، نيويورك بوست وغيرها)، فيما يلي أهم 10 وظائف في العالم لعام 2025:

محل أمن معلومات



مهندس برمجيات



عالم بيانات



مهندس تعلم آلي



مدير مشروع



مدير تسويق رقمي



ممرض



مدير موارد بشرية



محل مالي



محل الأعمال



اضطراب وتراكمات نفسية

ويوضح الكثير من الخبراء أن التنمر الوظيفي غالبًا ما يصدر عن شخصيات مضطربة تحمل في داخلها رواسب من التنمر السابق الذي تعرّض له المتنمر في مراحل الطفولة أو التعليم، ليُعيد إنتاجه لاحقًا بشكل تسلطي ضد من هم أضعف سلطة منه في بيئة العمل، وأن التنمر يؤدي إلى تحول بيئات العمل إلى مساحات طاردة للمواهب، حيث يضطر الكثير من الموظفين إلى ترك وظائفهم هربًا من الأذى النفسي كما ينعكس سلبيًا على أداء المنظمة، ويضعف الولاء الوظيفي ويزيد من نسب الغياب المرضي والاستقالات.

خطورة

ويعد انتشار ظاهرة التنمر الوظيفي داخل بيئات العمل بمثابة سلوك اضطرابي متجذر في الشخصية، يمارسه بعض أصحاب القرار أو القيادات ضد الموظفين، ما يحوّل المنظمات إلى بيئات طاردة، تنفر الكفاءات وتضر بمناخ العمل الصحي، وهذا السلوك لا ينشأ من فراغ، بل يعود غالبًا إلى تجارب تنمر سابقة عاشها الشخص في مراحل مبكرة، سواء في المدرسة أو في البيت، فتتشكل لديه شخصية مشوشة تُعيد إنتاج الألم على الآخرين بأسلوب سلطوي وانتقامي، تحت غطاء المنصب أو الصلاحيات، وبعض الشخصيات المتنمرة تُرهب الموظفين بشكل ممنهج، وتدفعهم إلى الهروب الوظيفي أو حتى المكاني، حيث يتجنب بعض الضحايا العودة إلى أماكن العمل السابقة أو حتى التواجد في نطاق جغرافي قريب منها، لما يحملونه من تجارب مؤلمة وذكريات قهرية.

ضعف الإدارة يغذي

ويشير الباحثون في الإدارة أن ضعف الكفاءة الإدارية يزيد من حدة التنمر، إذ تغيب الرقابة، وتُمارَس السلطة دون عدالة، ويُعاقب المبدعون بدلًا من مكافأتهم، كما أن غياب اللوائح الواضحة والمعايير السلوكية داخل المنظمات يجعل الموظف الضحية في موقف العاجز عن الدفاع عن نفسه، مؤكدين أن على الموظفين عدم الخنوع أمام المتنمرين، بل مواجهة السلوكيات المسيئة عبر القنوات الإدارية والنظامية، وطلب الدعم من إدارة الموارد البشرية أو الجهات الرقابية مع أهمية إقامة دورات تدريبية في الذكاء العاطفي والسلوك القيادي للحد من هذه الظاهرة، وتفعيل دورات تدريبية وسلوكية دورية في بيئات العمل، تستهدف رفع وعي القادة والموظفين على حد سواء، حول أخطار التنمر الوظيفي، وأثره السلبي على الإنتاجية والاستقرار المؤسسي.

قنبلة صامتة تضطر الكثير لترك وظائفهم هربًا من الأذى النفسي

التنمر الوظيفي..

سلوك مضطرب يحوّل بيئات العمل إلى طاردة

في الوقت الذي تُبذل فيه الجهود لتحسين بيئات العمل ورفع الإنتاجية، تظل ظاهرة التنمر الوظيفي واحدة من أبرز التحديات الخفية التي تُقوّض الروح المعنوية وتدفع بالكفاءات نحو الاستقالة أو الانعزال المهني.

التنمر الوظيفي

ويعرف التنمر الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات العدائية المتكررة التي يمارسها المدير أو الزملاء ضد موظف أو مجموعة موظفين، بهدف السيطرة أو الإقصاء أو الإيذاء النفسي، باستخدام السلطة أو النفوذ بشكل مسيء، ومن أبرز أشكاله:

تحميله أخطاء الآخرين.

التجاهل المتعمد وعدم منحه الفرص.

التحقير المستمر من جهود الموظف.

التهديد المباشر أو غير المباشر.

التقييمات السلبية غير العادلة.



بعض الأفكار تبدو رائعة داخل المكاتب

لكن عند تنفيذها تفشل فشلاً ذريعاً

أفضل حملات التسويق..

الأخطاء الاستراتيجية..

الأضرار..الدروس المستفادة

إن أسوأ ما يمكن أن يحدث لعلامة تجارية أو ماركة معروفة في السوق هو أن تُتهم بالتضليل أو التناقض مع قيمها، لأن الضرر المعنوي قد يستغرق سنوات لإصلاحه، خاصة عندما يتناولها الإعلام بتركيز وكثافة تسهم في تضخم الأخطاء بسرعة هائلة في عيون المستهلكين، وفي بعض الأحيان قد تبدو الأفكار رائعة داخل المكاتب والاجتماعات، إلا أنه عند تنفيذها تفشل فشلاً ذريعاً سواء كان ذلك بسبب طريقة التنفيذ أو كيفية تلقي الجمهور لها، وبحسب موقع "bluleadz"، يمكن أن تواجه أي شركة فشل حملاتها التسويقية، حتى الشركات الكبيرة والعلامات التجارية الشهيرة، وبالتالي الأمر الذي قد يكون مكلفاً للغاية.

الصدق والشفافية

ومن أهم الدروس المستفادة من اخفاق هذه الحملات التسويقية العالمية التي قام بها محترفون وخبراء في مجال التسويق والإعلام؛ هو المحافظة على الصدق والشفافية، وتجنب المبالغة أو الادعاءات المضللة حول المنتجات أو الخدمات، مع مراعاة الحساسيات الثقافية والاجتماعية، وفهم الجمهور المستهدف وتجنب الرسائل التي قد تُعتبر مسيئة أو غير ملائمة، كذلك التنسيق والتوافق بين الفرق التسويقية والتنفيذية لتقديم تجربة متكاملة، والأهم الاستجابة السريعة للآزمات عند حدوث خطأ، والاعتراف به، والاعتذار أمام الجميع بسرعة حتى يمكن التخفيف من الأضرار.

تسويق فاشل

وفيما يلي عدد من أبرز حملات التسويق الفاشلة بعضها قديم والآخر حديث، مع تسليط الضوء على الأسباب التي أدت إلى فشلها، والدروس المستفادة منها:

Apple عن Siri

واجهت Apple انتقادات من المكتب الوطني للإعلانات الأمريكي (NAD) بسبب إعلانها عن ميزات Siri المدعومة بالذكاء الاصطناعي كخدمة متاحة فوراً عند إطلاق iPhone 16 في سبتمبر ٢٠٢٤م، بينما تم طرحها تدريجياً حتى مارس ٢٠٢٥م، وقد اعتُبر الإعلان مضللاً، مما اضطر Apple إلى تعديل المواد الترويجية والاعتذار. ويبرز الخطأ الاستراتيجي في الإعلان عن ميزة غير جاهزة، وخلق زخم دعائي كبير حول Siri المدعوم بالذكاء الاصطناعي، وعن قدرات لم تكن جاهزة للإطلاق، وبالتالي فالاستراتيجية كانت مبنية على إثارة الحماس، لكنها تجاهلت عامل المصداقية، فخسرت ثقة بعض المستخدمين، وأجبرت على التراجع إعلامياً مما أثر على سمعتها كعلامة تُعرف بالابتكار والدقة، وأحدث تصدعاً في ثقة المستخدمين المتقدمين بالتقنية، وكان الضرر محدود نسبياً، ما أثر على مصداقية الشركة في مجال الذكاء الاصطناعي تحديداً.

إعادة تصميم Jaguar

أطلقت Jaguar للسيارات حملة إعادة تصميم جريئة بعنوان Copy Nothing دون عرض أي سيارات، مما أثار انتقادات واسعة واتهامات بـ«الاستيلاء الزائد»، بينما رأى البعض أنها خطوة مبتكرة، اعتبرها آخرون انفصلاً عن جمهورها التقليدي، وكان الخطأ الاستراتيجي هو إطلاق هوية جديدة دون ربط واضح بالمنتج، وبالتالي فإن الخطأ هو أن Jaguar قامت بإعادة تموضع نفسها كعلامة فاخرة مستقبلية، لكنها استخدمت حملة تعتمد على المفهوم والرمزية دون أن تربطها بمنتج حقيقي أو ميزة واضحة، والاعتماد الزائد على الشعارات بدون تجربة ملموسة للجمهور، وبالتالي الحملة كانت محاولة لإعادة التموضع، لكن التنفيذ المنفصل عن وجود المنتج الحقيقي جعل الجمهور يشعر بالغموض والابتعاد عن الهوية الكلاسيكية للعلامة، وكان الضرر متوسط، لأن Jaguar لم تخسر جمهورها بالكامل، لكنها لم تكسب جمهوراً جديداً كما كانت تطمح.

حملة «ونكا»

قامت شركة تنظيم احتفالات بريطانية بالاعتذار من عشرات الأطفال، الذي خاب ظنهم بقضاء وقت ممتع في عالم الفتى «ويلي ونكا» الخيالي (Wonka Experience) إثر الإعلان التسويقي



McDonald's والمشاعر

عرضت McDonald's في المملكة المتحدة إعلاناً تسويقياً يظهر صبيًا يتحدث مع والدته عن والده الميت ويخبرها بأن من الأشياء التي يشتركان في حبها كانت شطائر السمك «الفيليه»، مما اعتُبر استغلالاً لمشاعر الحزن لزيادة المبيعات، وواجهت «ماكدونالدز» الكثير من الانتقادات لفكرة التسويق الفاشلة، لكنها قامت بالاعتذار.

العالم العائم «Airbnb»

تمثل الحملة التسويقية «العالم العائم» التي أطلقتها شركة «إيربي إن بي» للإعلان عن المنازل العائمة فوق المياه نموذجًا يكشف التسويق السيء، وعدم وضع التوقيت المناسب في الاعتبار، إذ أطلقت الشركة الحملة عندما ضرب إعصار «هارفي» مدينة «هيوستن» وغرقت أغلب ضواحي المدينة، والخطأ الاستراتيجي عدم التفكير في الظروف، والأحداث الطبيعية قبل إطلاق الحملات التسويقية.

فشل أودي

أرادت شركة «أودي» للسيارات توصيل رسالة تسويقية عن أهمية فحص السيارة دائمًا قبل شرائها، لكن من خلال إعلان اعتبر غير موفق تظهر فيه «حماة» تفحص أذن، وأسنان زوجة ابنها المحتملة قبل أن تومئ بالموافقة على الزواج، وكان شعار الحملة «يجب اتخاذ القرارات المهمة بعناية»، حيث عكس الإعلان تقليلاً من قيمة المرأة وكأن قيمتها مثل قيمة السيارة. واعتذرت الشركة موضحة أنها لم تكن تقصد الإساءة للجمهور، والتسبب في رد فعل سلبي يضر بالعلامة التجارية وسمعتها التسويقية.

الذي نشرته الشركة على مدار أسابيع، وتبين لاحقاً أن التجربة التي وعدت بنقل معجبي «ويلي ونكا» في المملكة المتحدة إلى عالم سحري من الألعاب والمغامرات، كانت بمثابة خيبة أمل كبيرة لدرجة أن العملاء اتصلوا بالشرطة عند وصولهم إلى موقع الحدث في منطقة غلاسكو اللندنية، حيث تفاجأوا بمستودع مزين بشكل بسيط جداً، مع مجسمات قليلة من البلاستيك والفلين، وبعض اللوحات على الجدران ولعبة قلعة صغيرة نطّاطة. وبحسب صحيفة «هوليوود ريبورتر»، سيطرت حالة من الغضب على الآباء الذين دفعوا ٤٤ دولاراً عن كل ولد، لمنح أبنائهم أوقاتاً ممتعة في هذا الحدث الذي كان بعنوان تجربة شوكولا ويلي. وأعادت الشركة التي لم يُكشف عن اسمها المبالغ المدفوعة للزبائن، معذرة في بيان عن فشلها بتنظيم الحدث، واعتبرت مصادر مطلعة أن الشركة لجأت إلى الذكاء الاصطناعي لإغراء الزبائن بشراء التذاكر، ويرى خبراء أن الخطأ الاستراتيجي لتجربة وونكا كان الوعد بتجربة لا يمكن تقديمها لوجستياً، فالحملة استخدمت صور خيالية ومفاهيم مغرية، لكن التنفيذ لم يكن في مستوى التوقعات، وتجاهل قدرة التنفيذ مقارنة مع الصورة المتخيلة، مما جعل الفجوة بين الرسالة، والواقع كارثية، وهذا أثر على سمعة الشركة والمنظمين، وكان الضرر كبيراً، خاصة للشركات الصغيرة أو المؤقتة التي نفذت الحدث، وفرصتها لإعادة بناء الثقة شبه معدومة، وتمثل مثلاً على كيف تدمر حملة تسويق واحدة كل الجهود التسويقية السابقة.

البعض يفشل في إدارة أموالهم رغم دخلهم الجيد كيف يدير الموظف راتبه: المعادلة الصعبة بين المصروفات والادخار؟



• الاعتماد الكلي على الراتب دون مصادر دخل إضافية.
• سوء إدارة البطاقات الائتمانية والقروض.
وقد أظهرت إحدى الإحصائيات أن أكثر من 60% من الموظفين العرب يصلون إلى نهاية الشهر بدون مدخرات تذكر، وبعضهم يعتمد على السلف أو القروض لتغطية نفقاته الأساسية.

ثانيًا: خطوات ذكية لإدارة المال:

1. إعداد ميزانية شخصية شهرية، وهي الخطوة الأساسية، وتشمل تحديد: الدخل الصافي، والنفقات الثابتة (الإيجار، الفواتير، القروض)، والنفقات المتغيرة (الطعام، المواصلات، الترفيه)، ومبلغ مخصص للادخار والاستثمار.

2. تحديد أهداف مالية قصيرة وطويلة المدى، مثل: سداد قرض خلال عام، وشراء سيارة خلال 3 سنوات، وبناء صندوق طوارئ يكفي 6 أشهر من المصروفات.

في عصر تتزايد فيه التحديات الاقتصادية وتُثقل كاهل الأفراد بالالتزامات المالية، لم يعد الراتب وحده كافيًا لضمان الاستقرار المالي. ولأن الموظف والموظفة هما العمود الفقري في أي منظمة، فإن قدرتهما على إدارة أموالهما بحكمة تؤثر بشكل مباشر على إنتاجيتهما ورضاهما الوظيفي وحتى صحتهم النفسية. لكن كيف يُمكن الموازنة بين الدخل والمصروفات؟ وما الفرق بين الادخار والاستثمار؟ ولماذا يفشل البعض في إدارة أموالهم رغم دخلهم الجيد؟

أولًا: الواقع المالي للموظف العربي:

تُظهر الدراسات أن كثيرًا من الموظفين يعانون من ضغط مالي دائم، والسبب:
• الالتزامات العائلية المتزايدة.
• غياب ثقافة التخطيط المالي الشخصي.

3. تقليل المصاريف غير الضرورية كالنسيء العشوائي والاشتراكات غير المستخدمة، أو تناول الطعام خارج المنزل بشكل مفرط.

4. الادخار المنتظم ولو بمبالغ بسيطة ويمكن تطبيق قاعدة "50/30/20" الشهيرة (50% للنفقات الأساسية، 30% للرفاهية، 20% للادخار أو الاستثمار).

ثالثًا: الأخطاء الشائعة في إدارة المال

• عدم تسجيل النفقات اليومية.
• الاعتماد المفرط على بطاقة الائتمان.
• الادخار المتأخر أو الانقطاع عن الادخار.
• تجاهل الديون الصغيرة حتى تتراكم.
• التسرع في الشراء بدون مقارنة الأسعار أو التخطيط.

رابعًا: الاستثمار كخطوة تكميلية للإدارة المالية

لا يكفي الادخار وحده في زمن التضخم، لذا على الموظف التفكير في استثمار مدخراته بشكل آمن ومناسب، ومن بين الخيارات:

• الصناديق الاستثمارية: خيار جيّد لأصحاب الخبرة المحدودة.
• الأسهم والسندات: تتطلب معرفة ومتابعة.
• العقارات: استثمار طويل الأمد.
• المشاريع الصغيرة الجانبية: مصدر دخل إضافي.
• ويُفضل دائمًا استشارة خبير مالي قبل اتخاذ قرارات استثمارية.

خامسًا: أثر الإدارة المالية على الحياة المهنية

• الموظف الذي يُحسن إدارة أمواله يكون أكثر: استقرارًا نفسيًا.
• تركيزًا في العمل.
• استعدادًا للطوارئ.
• قدرة على اتخاذ قرارات مهنية شجاعة مثل تغيير الوظيفة أو الدراسة، بينما الموظف المثقل بالديون أو المشتت ماليًا قد يُعاني من القلق، وقلة الإنتاجية، والضغط النفسي التي تؤثر على أدائه اليومي.

سادسًا: أدوات وتطبيقات تساعد الموظف على إدارة أمواله

• تطبيقات الميزانية مثل: Mint – PocketGuard – YNAB
• جداول Excel المخصصة للميزانية.
• أدوات تتبع الإنفاق والادخار البنكية.
• الاستفادة من الدورات المالية المجانية على الإنترنت.
• الإدارة المالية ليست رفاهية بل ضرورة.
• وعليه فإن حجم الراتب ليس هو ما يُحدد جودة الحياة، بل كيفية إدارة هذا الدخل، فكم من شخص يتقاضى أضعاف غيره ويعاني من الضغوط، وكم من موظف متوسط الدخل يعيش باستقرار وراحة لأنه يتبع خطة مالية ذكية، وبالتالي على الموظف أن يدرك أن مستقبله المالي يبدأ من أول راتب، وأن كل قرار شرائي، وكل استثمار، وكل مبلغ يذخره، هو خطوة نحو أمان مالي يستحقه.

استراتيجيات تحقيقها بين النتائج المحيطة والإحصاءات الملفتة السعادة المؤسسية "أكسير" الحياة للإنتاجية وجودة الأداء والتنافسية

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

- 50% من القوى العاملة العالمية غير منخرطين في العمل ولا يبذلون قصارى جهودهم فيه.
 - 18% منهم غير راضين عن أعمالهم، ويعبرون عن ذلك بشكل علني، ويشاركون استياءهم مع الآخرين.
 - 65% من الموظفين يقولون إن عملهم مصدر توتر لهم بمعدل يتراوح بين متوسط إلى كبير.
 - 39% من الموظفين الذين عملوا في وظائفهم لأقل من 6 أشهر يخططون للاستقالة قريباً.
- يضاف إلى ذلك ما يذكره موقع wellsteps أن مجلة "فوربس" أوردت نتائج إحدى الدراسات، والتي أفادت أن 61% من الموظفين يشعرون بالإرهاق ويعانون من أعراض الاكتئاب والغضب والقلق واللام والتعب وغيرها من مشاكل الصحة البدنية والنفسية.

جودة الحياة الوظيفية

وفي ضوء ذلك، يبدو أن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية هو كلمة السر؛ حيث ترصد الباحثتان د.أريج الشماسي وديمة السديري "دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة المؤسسية"، فتؤكدان أنها تلعب دوراً مهماً في هذا الصدد، بل وفي تحسين مستويات الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية ودعم القدرة التنافسية لهذه المنظمات. وتحدد الباحثتان المقصود بجودة الحياة الوظيفية بأنه يتمثل في مجموعة الإجراءات والعمليات المتكاملة لتحسين بيئة العمل للارتقاء بها من خلال تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين وزيادة انتمائهم ولحسب ولائهم المؤسسي لتحقيق الأهداف وزيادة

السعادة المؤسسية من المفاهيم المهمة المعاصرة في بيئات العمل والمؤسسات المختلفة، وأحد أبرز سمات تنافسيتها، ومن المحفزات الفعالة لجودة الأداء وزيادة الإنتاجية بكفاءة وفعالية؛ إذ تحقق نوعاً من الاندماج العاطفي والفكري بين الموظفين وبيئات أعمالهم وهو ما يعرف في علم النفس الإيجابي بـ"خبرة التدفق"، وشعورهم بحالة من الرضا ويرسخ لديهم الشعور بالولاء والانتماء المؤسسي. وهنا يبرز دور القادة الإداريين، والثقافة التنظيمية لتعزيز حالات السعادة بين الموظفين (الموارد البشرية) الذين يمثلون أئمن الأصول التي تمتلكها هذه المؤسسات، وحتى نكون منصفين فإن هذه السعادة لن تتحقق بدون دور فعال لهؤلاء الموظفين كعنصر فعال في تحقيقها داخل بيئات العمل. وفي ضوء ذلك لم يعد إنشاء إدارات أو أقسام معنية بالسعادة المؤسسية نوع من الترف، فقد شهدت المملكة تعيين اختصاصيين للسعادة الوظيفية في بعض مؤسساتها. ويعد برنامج جودة الحياة-أحد برامج رؤية المملكة -2030مركزاً استراتيجياً لتحقيق السعادة بشكل عام في المجتمع السعودي، والسعادة المؤسسية بشكل خاص.

نتائج محيطة

وفقاً لبحث أجرته شركة BambooHR-بحسب ما أورده موقع HRmorning-انخفضت سعادة الموظفين بمعدل ثابت بين عامي 2020-2023م، وهو معدل أسرع بـ 10 مرات من السنوات الثلاث السابقة، حيث اتضح ما يلي:

الإنتاجية وضمان استمرارها، وهي تتمثل في 4 أبعاد هي: الاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب.

الإنتاجية والرضا

وذكرت جامعة WARWICK الإنجليزية-عبر موقعها الإلكتروني-أن البروفيسور أندرو أوزوالد، والدكتور يوجينيو بروتو، والدكتور دانيال سجروي من قسم الاقتصاد بالجامعة، قد أجروا عدداً من التجارب البحثية عن علاقة السعادة المؤسسية بجدية الموظفين في أعمالهم وانعكاس ذلك على إنتاجيتهم وأدائهم؛ ووجدوا أنها تزيد من الإنتاجية بنسبة 12% تقريباً. وفي تعقيبته على هذه النتيجة، قال البروفيسور أوزوالد: "استثمرت شركات، مثل جوجل بشكل أكبر في دعم موظفيها؛ ما أدى إلى ارتفاع رضاهم بنسبة 37%".

إحصاءات ملفتة

وتقدم Ashley Bell-عبر موقع snacknation- عدداً من الإحصاءات الملفتة الخاصة بسعادة الموظفين وعلاقتها بأداء مؤسساتهم وجهات أعمالهم؛ فتؤكد تفوق هذه المؤسسات على منافسيها بنسبة 20%، ويصبح هؤلاء الموظفون أكثر إنتاجية من غيرهم بنسبة 12%، وأن موظفي مبيعاتها السعداء يحققون زيادة في المبيعات بنسبة 37% مقارنةً بغيرهم.

ومن بين هذه الإحصاءات المثيرة للاهتمام والملفتة أكثر من غيرها أن 36% من الموظفين

أبدوا استعدادهم للتخلي عن 5000 دولار سنوياً من رواتبهم ليكونوا أكثر سعادة في مؤسساتهم وأعمالهم، وأن صداقات العمل الوثيقة تسهم في سعادة الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي بنسبة 50%، ويحصل الموظفون السعداء في مؤسساتهم على إجازات مرضية أقل بـ 10 مرات عن غيرهم، وعبر 42% فقط من الموظفين عن سعادتهم بالمكافآت والتقدير من مؤسساتهم وجهات أعمالهم.

3 استراتيجيات

وفي ضوء وجود مؤشرات جادة أن نسبة كبيرة من الموظفين يشعرون بعدم السعادة وعدم الرضا في العمل؛ مما يُضعف مشاركتهم وإنتاجيتهم وأدائهم وقدرة جهات أعمالهم على الاحتفاظ بهم، يتبادر إلى أذهان قادة هذه الجهات التساؤل عن كيفية تغيير هذا الوضع السلبي، وهو ما يجب عنه خبير الموارد البشرية "ستيف سوننبرج"-عبر موقع HRmorning-من خلال 3 استراتيجيات هي:

1. تقدير أدائهم:

إنّ الربط الواضح بين الأداء الهادف والمكافآت المجزية وسيلة مهمة لتحسين سعادة الموظفين.

2. تحديد هدف أكبر:

من الأسباب الرئيسية لشعور الموظفين بعدم الاهتمام والإحباط والانفصال أو الإرهاق هو عدم شعورهم بأي معنى أو هدف لعملهم. لذلك من الضروري تبني استراتيجية عامة لدمج وإشراك جميع الموظفين في العمل ومشاركتهم في تحديد هدف استراتيجي أكبر لعملهم.

3. تهيئة بيئة العمل إنسانياً لبناء وتقوية أواصر

الصداقات بين الموظفين وتفاعلهم معاً: على القادة والمديرين منح موظفيهم وقتاً للتعرف على بعضهم البعض، وقضاء وقت ممتع معاً، وبناء علاقات ود وصداقة فيما بينهم. فقد أظهرت الأبحاث أن وجود الأصدقاء في العمل يعزز من الرضا الوظيفي، والأداء، والصحة، كما يُخفف من التوتر والإرهاق.

التفاعل والتواصل

وفيما يتعلق بالتفاعل داخل بيئة العمل وعلاقته بسعادة الموظفين داخل بيئات عمل مؤسساتهم، يُبرز موقع WellSteps ما نشرته مجلة "فوربس" بشأن نتائج دراسة أفادت بأن هناك علاقة مهمة بين صحة الموظفين وتفاعلهم وتحقيق سعادتهم داخل بيئات عملهم، حيث قررت أن فرق العمل ذات التفاعل العالي تحقق ربحية أعلى بنسبة 21% لجهة العمل، وأن حوالي 89% من قادة الموارد البشرية يعتقدون أن مراجعة الزملاء والزميلات المستمرة وردود الفعل أمران أساسيان لنجاح الإنتاجية. كما تخسر الشركات الأمريكية ما يصل إلى 550 مليار دولار سنوياً بسبب الموظفين غير المتفاعلين.

6 طرق فعالة

وبالرغم من تعددها وتنوعها، يحدد موقع wellsteps 6 طرق فعالة لتحقيق السعادة المؤسسية، وهي:

1. الاهتمام المؤسسي ببرامج الرعاية الصحية واللياقة والتغذية:

مثل تقديم برامج للإقلاع عن التدخين، وإدارة التوتر والقلق، وتطوير صالات اللياقة البدنية

والألعاب الرياضية في بيئة العمل، وغيرها من البرامج التي تعزز صحة الموظفين وعافيتهم بما يسهم في زيادة إنتاجيتهم.

2. التدريب الوظيفي والتعلم:

لتعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم، مما يمنحهم فرصاً أكبر للترقيات، ويقدم لهم ردود فعل إيجابية بناء على تقييماتهم، فيشعرون بالتقدير، ويسهم في رفع المعنويات، وهو الأمر الذي يعزز سعادتهم الوظيفية، والإنتاجية بشكل كبير.

3. تهيئة بيئة عمل جذابة:

إن إضافة لمسة جمال لبيئة العمل تؤدي للراحة البصرية للموظفين، وتقلل من فرص إحساسهم بالملل والاكتئاب. فعلى سبيل المثال يمكن إضافة بعض النباتات والزهور والشجيرات المناسبة، أو إعادة طلاء الجدران بألوان زاهية، أو عرض أعمال فنية إبداعية على الجدران وفي الأماكن المناسبة، وإضافة مساحات أكبر للنوافذ، وزيادة منافذ الإضاءة الطبيعية.

4. التحفيز بالمكافآت والهدايا:

هذا النوع من التحفيز يدفعهم للعمل الجاد، ويظهر الامتنان على إنجازاتهم، وتقدير جهودهم. ومن الأمثلة على هذا التحفيز تنظيم رحلات، واشتراقات النوادي، ومواقف خاصة لسياراتهم، وبطاقات الهدايا، وغيرها.

5. مرونة جهة العمل:

وفقاً لدراسة أجرتها ManpowerGroup Solutions؛ أفاد حوالي 40% من المتقدمين للوظائف حول العالم أن مرونة العمل كانت أحد أهم 3 اعتبارات لاختيارهم الوظيفي، لأنها تمنحهم نوعاً من الملائمة. ومن الأمثلة على



من هو الموظف؟ Professional Pretender

هو الموظف الذي يتظاهر بالاحترافية والخبرة في بيئة العمل دون امتلاك المهارات الحقيقية، ويعتمد على الثقة الزائفة، والكلمات الرنانة، لكن أعماله سطحية وتفتقر للمضمون، وعلامات ال Professional Pretender هي:

- ✓ عروض تقديمية في الاجتماعات بلا هدف واضح
- ✓ تخطيط مفرط دون أي تنفيذ فعلي
- ✓ التركيز على الأعمال السطحية لإظهار "الإنتاجية"
- ✓ كثرة الحديث وقلة النتائج الملموسة
- ✓ التركيز على المظاهر بدلاً من الجوهر
- ✓ الترويج المستمر لنفسه
- ✓ تجنب المهام التي تتطلب خبرة ومهارة حقيقية

في تحسين أداء المؤسسات وزيادة مستوى السعادة المؤسسية لدى موظفيها.

4 نماذج

وختاماً، هناك العديد من النماذج-عالمياً ومحلياً- للسعادة المؤسسية. فتذكر الباحثة شريفة الطويرقي-عبر موقع educationmag-3 نماذج عالمية: أولها نموذج Great Place to Work الذي يركز على 5 محاور مهمة لتحقيق هذه السعادة، وهي: المصادقية، والاحترام، والعدالة، والاعتراز، والعلاقات. والنموذج الثاني هو نموذج مؤسسة "جالوب" الذي يتضمن 12 عنصراً رئيسياً مرتبطين بالنجاح المؤسسي والتناغم الوظيفي. أما ثالثها فهو نموذج Perma الذي يقوم على 5 عوامل هي: المشاعر الإيجابية، والمشاركة، والعلاقات، والإنجازات، ووجود هدف أو معنى.

وتشير د.شروق الشلهوب إلى شركة DHL Express كنموذج يحتذى في تصدرها قائمة الترتيب العالمي لـ Great Place to Work لعام 2022م، بعد حصولها على تراتيب متقدمة سابقاً، حيث حققت المرتبتين الثانية عام 2020م والثالثة عام 2019م؛ إذ يصفها 91% من موظفيها بأنها مكان رائع للعمل، ويرى 90% منهم أن لديهم مزايا خاصة وفريدة من نوعها، مقابل 93% يشعرون بأنهم يحتفلون بالمناسبات الخاصة هنا، و88% منهم يشعرون بأن الإدارة تشملهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على وظائفهم وبيئة العمل، و80% يدركون أنهم يحصلون على حصة عادلة من الأرباح التي تحققها، و92% من موظفيها يعتقدون أن الإدارة لن تقوم بطردهم إلا كخيار أخير.

هذه المرونة السماح للموظفين بتحديد جداول عملهم، والعمل عن بُعد في حالات وظروف معينة بحسب مقتضيات العمل.

6. إتاحة الفرصة لهم لإبداء مقترحاتهم وملاحظاتهم:

يرغب الموظفون في أن يكون لهم صوت لدى مؤسساتهم من خلال السماح لهم بإبداء مقترحاتهم وملاحظاتهم، وهو ما يشعرهم بالاحتواء والانخراط في العمل، وخفض معدل عدم الرضا، وتحسين ظروف العمل وتلبية احتياجاتهم إلى حد ما، والحفاظ على تفاعلهم، ومنحهم فرص المساهمة بأفكار جديدة.

مبدأ "باريتو"

وتلفت د.شروق الشلهوب في كتابها "السعادة المؤسسية: دليل عملي للتطبيق" إلى ارتباط مبدأ "باريتو" بالسعادة المؤسسية، من خلال قاعدة 80%/20، إذ يمكن استخدام مبدأ "باريتو" في تحديد 20% من العوامل التي تسبب 80% من إجهاد وتوتر الموظفين، واتخاذ إجراءات للحد من هذه العوامل، وبالتالي زيادة مستوى السعادة والرضا لدى الموظفين. ووفقاً لهذه القاعدة وهذا المبدأ؛ تشير الأبحاث إلى أن إدارة المخاطر بشكل فعال يؤثر إيجاباً على رضا الموظفين وسعادتهم في العمل؛ إذ تقلل من حدوث المشاكل والأخطاء المؤسسية، وتزيد من الثقة والرضا لدى الموظفين.

كما يمكن استخدام هذا المبدأ في تحديد الأولويات في إدارة المشاريع، بتحديد الـ 20% من الأنشطة التي تسبب 80% من الأخطاء أو التأخير في المشروع، وتنفيذ خطط العمل المناسبة لتجنب هذه المشكلات؛ مما يجعله أداة فعالة



"نسيان"

المعلومات هل هو "خرف" أم أمر طبيعي؟..
خبراء يكشفون أسباب فقد الذاكرة

يشعر كثير من الموظفين والموظفات بالقلق من فقدان الذاكرة العرضي، خاصةً مع تقدّمهم في العمر، متسائلين: هل هذا مجرد نسيان طبيعي أم بداية لمرض الخرف؟ في تقرير نشرته صحيفه "الغارديان" البريطانية، قدم أربعة من أبرز خبراء الشيخوخة والخرف توضيحًا علميًا دقيقًا للفروق بين التغيرات الإدراكية الطبيعية والخرف، إضافة إلى مؤشرات تستدعي القلق وضرورة زيارة الطبيب.

النسيان طبيعيًا

وتوضح البروفيسورة كارين أنستي، أستاذة العلوم النفسية ومديرة معهد مستقبل الشيخوخة بجامعة نيو ساوث ويلز في سيدني، أن التباطؤ العقلي وبعض مظاهر النسيان تُعد طبيعية عند بعض الموظفين مع التقدم في السن، بل قد تحدث في سن الشباب أيضًا. وتقول: "نسيان اسم شخص أو عنوان فيلم، أو فقدان مؤقت للهاتف أو المفاتيح، هي أمور شائعة لا تدعو للقلق". وتضيف الدكتورة إيمي برودتمان، رئيسة مبادرة الصحة الإدراكية في جامعة موناخ الأسترالية، أن التقدم في العمر قد يبطئ من سرعة معالجة المعلومات لدى الموظفين والموظفات، ما يجعل بعض المهام الذهنية أصعب، وهو أمر طبيعي لا يعني وجود مشكلة صحية خطيرة.

متى يبدأ القلق؟

لكن ليس كل نسيان بريئًا. يقول الدكتور مايكل وودوارد، اختصاصي طب الشيخوخة: "إذا تكرر نسيان الأمور أو ظهرت تصرفات مقلقة مثل ترك أدراج المكتب مفتوحة أو السيارة تعمل أو صنبور الماء مفتوحًا، فهنا تبدأ علامات التحذير". ويضيف الدكتور ديزموند غراهام، المدير الطبي في مركز رعاية المسنين بسيدني، أن اضطرابات اللغة عند الموظفين تُعد من أوائل علامات الخرف، خاصة إذا بدأ الإنسان باستخدام كلمات غير مناسبة أو نسي

مفردات مألوفة، كما أن فقدان القدرة على التوجّه في أماكن مألوفة، أو نسيان أحداث حديثة جدًا يُعتبر من المؤشرات القوية على احتمال الإصابة بالخرف.

أسباب أخرى للنسيان

ولا يرتبط النسيان دائمًا بالخرف؛ فبحسب البروفيسورة أنستي، قد تكون قلة النوم الموظفين، والتوتر أو الأدوية مثل المنومات ومسكنات الألم من أسباب النسيان المؤقت، كما يعاني بعض من تعافوا من كوفيد-19 من "ضبابية الدماغ"، وهي حالة مؤقتة تؤثر على الذاكرة والتركيز، ويحذر الخبراء من أن بعض الأشخاص، خاصة ذوي الأداء العقلي العالي، قد يخفون مؤشرات التدهور المعرفي في مراحله المبكرة، مما يجعل التشخيص أكثر صعوبة.

زيارة الطبيب

ويوصي الخبراء بعدم التردد في استشارة الطبيب العام أو اختصاصي طب الشيخوخة عند ملاحظة تغيرات في الذاكرة أو السلوك، فبحسب الدكتور غراهام، فإن واحدًا فقط من كل 10 أشخاص مصابين بضعف إدراكي خفيف سيتطور إلى خرف، لكن التشخيص المبكر والتدخل قد يقللان من احتمالات التدهور، ويضيف: "حتى إذا كنت تظن أن الأمر طبيعي، فزيارة الطبيب خطوة ضرورية. من الأفضل أن نتحقق مبكرًا، قبل أن يصبح الوضع أكثر تعقيدًا".

لغة الجسد و التصرفات اليومية تحمل إشارات واضحة

19 علامة تكشف "عدم ارتياح" الرؤساء والمشرفين في العمل: تجاهل.. نقد علني

في بيئات العمل الحديثة، يصبح من الضروري قراءة الإشارات والتعامل معها بحكمة؛ فالموظف الواعي قادر على إدراك موقعه الحقيقي داخل المنظمة، والسعي لتحسين العلاقة أو اتخاذ قرار مهني يخدم مصلحته وتطوره، وقد لا يصرح الكثير من الرؤساء والمشرفين في العمل عن عدم ارتياحهم لأحد الموظفين، لكن سلوكهم في بيئة العمل قد يكشف ما يحاولون إخفاءه.



الحياة المهني

ويشير "مايكل كير"، مؤلف كتاب The Humor Advantage، إلى أن المشرفين عادةً ما يحرصون على إظهار الحياة المهني، إلا أن لغة الجسد والتصرفات اليومية قد تحمل إشارات واضحة تنبئ الموظف إلى موقف سلبى تجاهه. ويضيف "لاين تايلور"، في كتابه Tame Your Terrible Office Tyrant، أن دعم المدير للموظف ليس رفاهية، بل أساس للإبداع والتحفيز وتحقيق التقدم، بينما يؤدي تجاهل المدير أو ازدراؤه لأحد مرؤوسيه إلى بيئة عمل سامة ومحبطة. وفيما يلي، يستعرض موقع "بيزنس إنسايدر" 20 علامة تُنذر بعدم ارتياح المسئول لأحد الموظفين:

1. **شعور داخلي مستمر** إذا أحس الموظف باستمرار بأن مديره لا يرتاح له، فقد يكون من المفيد مراقبة سلوك المدير بدقة ومقارنته بتعامله مع الآخرين.
2. **تجنب التواصل البصري** المدير الذي يتجنب النظر في عين موظف معين غالبًا ما يشعر بعدم الارتياح تجاهه.
3. **تقليل الشأن المتكرر** يعبر عن محاولة فرض السيطرة أو إظهار التفوق.
4. **تجاهل وجود الموظف كليًا** كأن لا يُسلم عليه أو لا يودعه عند الانصراف.
5. **استبعاد من اتخاذ القرار** عدم إشراك الموظف في القرارات المهمة يشير إلى نقص الثقة أو التقليل من شأنه.
6. **وجه عبوس دائم** الابتسامة البسيطة قد تختفي عندما يكون المدير غير مرتاح تجاه موظف بعينه.
7. **تجنب متعمد** كأن يغير المدير جدولته لتفادي اللقاء أو يتجنب المصعد عند وجود الموظف.
8. **التزام مفرد بالرسميات** إجابات مقتضبة، رسائل باردة، وعدم إظهار أي اهتمام شخصي.
9. **عدم الاستماع أو كثرة المقاطعة** سلوك يدل على الاستخفاف بالرأي وربما ازدراء الشخص ذاته.
10. **الاعتراض الدائم** قتل الأفكار واقتراحات الموظف بشكل متكرر ومتعمد.
11. **تكليف بمهمات دون مستوى الكفاءة** بهدف التقليل من قدرات الموظف أو دفعه للرحيل.
12. **النقد العلني** توجيه الملاحظات السلبية أمام الزملاء يسيء لصورة الموظف عمدًا.
13. **تجاهل الإنجازات** الامتناع عن الإشادة بجهوده رغم تقدير الزملاء الآخرين.
14. **إغلاق الباب دائمًا** باب المكتب المغلق باستمرار قد يكون حاجزًا نفسيًا ورسالة رفض غير معلنة.
15. **التجاهل خارج نطاق العمل** كأن يتحدث المدير مع الجميع عن أمور شخصية ويستثني موظفًا بعينه.
16. **إهمال التقييم والتطوير** التقييم مؤشر على الرغبة في النمو، وتجاهله علامة على الإقصاء.
17. **غياب روح الدعابة** عدم المزاح مع الموظف قد يكون علامة جمود في العلاقة.
18. **نقل المهام دون إشعار** إعطاء مهام موظف لزميل آخر دون تفسير يشي بعدم الثقة أو الاستبعاد المتعمد.
19. **لغة جسد سلبية** من عقد الذراعين إلى تجاهل النظر أو التحديق في الشاشة أثناء الحديث، والاعتماد على البريد الإلكتروني فقط، وتفادي الحديث المباشر يوجي بالنفور أو التوتر.

الاستراتيجية التحويلية

إنجازات وطنية نحو التميز

في إطار رؤية السعودية 2030، تفخر الخطة الاستراتيجية التحويلية بالمساهمة في تحقيق تحول شامل ومستدام بالمملكة، مما يعكس أهميته في دفع عجلة التغيير المؤسسي.

تهدف الخطة إلى بناء قطاع عام عالي الكفاءة من خلال تطوير العمل الحكومي، وتنمية القدرات البشرية، وتحفيز الابتكار وتعزيز الشراكات المحلية والدولية.

صدور العدد الخاص من

مجلة الإدارة العامة

(عدد خاص محكم)

ذو الحجة 1446هـ - المجلد 65



يعزز الإنتاجية أم يحمل في طياته تحديات نفسية واجتماعية التنافس بين الموظفين والموظفات: هل هو صراع أم محفز للتميز؟

طالما شكّل التنافس في بيئة العمل وقودًا للحماس والطموح، ومحرّكًا للإنجاز والتقدم، لكنه في أحيان كثيرة، يتحوّل إلى ساحة صراعات غير معلنة، خاصة حين يكون التنافس بين الموظفين والموظفات. فهل هذا التنافس صحي ويعزز الإنتاجية؟ أم أنه يحمل في طياته تحديات نفسية واجتماعية؟ وهل تُعامل الأطراف بشكل عادل في ظل تباين الأدوار والتوقعات المجتمعية؟

التنافس المهني

ويعد التنافس في بيئة العمل هو سعي الأفراد لبلوغ الأفضلية المهنية سواء في الأداء أو الترقية أو الحصول على الامتيازات، وفي صورته الإيجابية، يُحفّز الأفراد على تطوير أنفسهم، ويثري العمل بروح التحدي البناء أما في صورته السلبية، فقد يؤدي إلى الغيرة، التوتر، وسوء العلاقات بين الزملاء.

لماذا التنافس؟

- وتتعدد الأسباب التي تجعل هذا النوع من التنافس مختلفًا عن غيره، ومنها:
- الصورة النمطية: لا تزال بعض المؤسسات تنظر إلى الرجل على أنه أكثر قدرة على القيادة، وإلى المرأة على أنها أقل التزامًا بسبب التزاماتها الأسرية.
- الفرص غير المتكافئة: أحيانًا تُتاح فرص التطوير والترقية للرجال أكثر من النساء، مما يخلق شعورًا بعدم العدالة.
- الطموح المتقارب: في عصر التحصيل العلمي والوعي المهني، أصبحت المرأة تنافس بقوة في ميادين كانت محصورة على الرجال سابقًا.
- البيئة الذكورية أو النسائية الطاغية: في بعض القطاعات، يبرز صراع ضمني بين الجنسين نتيجة سعي كل طرف لإثبات أحقيته في المجال.

إيجابي وسلبي

والتنافس بين الموظفين والموظفات يحمل البعدين الإيجابي والسلبي، هما كما يلي:

1. التنافس الإيجابي:

- يدفع الطرفين لتحسين الأداء.
- يكسر الصور النمطية ويعزز المساواة.
- يخلق بيئة ديناميكية متجددة.
- يشجع على المبادرة والابتكار.

2. التنافس السلبي:

- يؤدي إلى صراعات داخلية.
- يولّد بيئة عمل سامة.
- يُقلل من روح الفريق.
- يزرع مشاعر الحسد والغيرة.

نماذج واقعية

وفي العديد من المنظمات، تتكرر مواقف، مثل: موظف يرى أن زميلته تمت ترقيتها فقط لتطبيق سياسة "التمكين"، في حين يشعر أنه أكثر جدارة، وموظفة تُواجه مقاومة من زملائها الذكور حين تتولى منصبًا قياديًا، رغم كفاءتها، وإدارة تعتمد على الرجل في المهام الصعبة، وتُكلّف المرأة بالمهام "الناعمة" كالعلاقات العامة أو التنسيق، والتسويق، وهذه الصور تخلق توترًا خفيًا يؤثر على ثقافة العمل.

التعامل مع هذا النوع من التنافس

ولإدارة التنافس بشكل صحي، يرى الخبراء أنه ينبغي للمنظمات أن تعزز مبدأ العدالة والشفافية في التوظيف والترقية والمكافآت، وتقيم الأداء بناءً على الكفاءة فقط دون تحيزات مرتبطة بالجنس، وتوفر فرصًا متكافئة للتدريب والتطوير المهني للجميع،

وتقيم ورش عمل حول الوعي الجندري ومواجهة الصور النمطية، وتدعم بيئة عمل شاملة تسمح لكل فرد بالتعبير عن نفسه دون خوف أو تحامل.

الثقافة المجتمعية

لا يمكن فصل ما يحدث في بيئة العمل عن التأثيرات الثقافية المحيطة؛ ففي مجتمعات تعتبر الرجل هو "المعيل الأول"، تُحبّط أحيانًا طموحات النساء. وفي مجتمعات أخرى، يُنظر إلى نجاح المرأة على أنه تهديد مباشر لهيبة الرجل، وهذه المفاهيم تنتقل لا شعوريًا إلى بيئة العمل وتؤثر على سلوك الموظفين والموظفات، مما يضخم حدة التنافس ويفرض توازنًا هشًا. وفي استطلاع مصغر أجري داخل شركة متعددة الجنسيات تبين أن 62% من النساء أقررن بأنهن شعرن أنهن بحاجة لبذل جهد مضاعف لإثبات كفاءتهن مقارنة بزملائهن الذكور. و 48% من الرجال عبّروا عن شعورهم أن السياسات الحديثة "تميل لصالح النساء" في بعض المنظمات، بينما قال 87% من الطرفين إنهم يؤمنون بأن بيئة العمل العادلة والشفافة تُخفف من التوترات وتخلق منافسة إيجابية.

محفّزًا لا مدمرًا

التنافس بين الموظفين والموظفات ليس مشكلة في ذاته، بل هو مؤشر على طموح جيّ وسعي للتطور. المشكلة تبدأ حين يُغذى هذا التنافس بتحيزات أو سياسات غير عادلة. لذا، على المؤسسات أن تعي مسؤوليتها في خلق بيئة عادلة، تحتفي بالجهد، وتكافئ الإنجاز، دون النظر إلى النوع أو الخلفية. فالتنافس الناضج يصنع التميز، أما التنافس المشحون بالتمييز فيصنع الانقسام.



عندما تنوع العقول تتوسع الآفاق وتتعمق الحلول ويتحقق النجاح "التنوع" قوة خفية تصنع فرقًا كبيرًا في بيئات العمل

لم تعد بيئة العمل التقليدية كافية لمواكبة طموحات النمو والتوسع الطموح، فقد برز "التنوع" في بيئة العمل كعنصر حاسم لا يثري الفرق الوظيفية فقط، بل يخلق ثقافة مؤسسية أكثر مرونة وابتكارًا. فكيف يمكن للتنوع أن يساهم في نجاح المنظمات؟ وما الفوائد الحقيقية التي يجنيها أصحاب الأعمال من هذه الاستراتيجية؟

ما هو التنوع؟

لا يقتصر التنوع فقط على اختلاف الجنسيات أو الأعراق، بل يشمل: | التنوع الثقافي والاجتماعي | التنوع العمري | التنوع بين الجنسين | التنوع الفكري والمعرفي | التنوع في القدرات والخلفيات التعليمية والوظيفية | ويهدف هذا التنوع إلى تكوين بيئة عمل تعكس التنوع الحقيقي للمجتمع، وتشجع على الشمولية والعدالة.

الفوائد الجوهرية

ومن الفوائد الجوهرية للتنوع في بيئات العمل:

1. زيادة الإبداع والابتكار: عندما تتلاقى وجهات نظر متنوعة، تولد أفكاراً جديدة وطلاقة. الفرق المتنوعة تقدم حلولاً مبتكرة؛ لأنها تستند إلى تجارب حياتية وثقافية متعددة.
2. تحسين القدرة على اتخاذ القرار: أظهرت الدراسات أن الفرق المتنوعة أكثر دقة وعمقاً في تحليل المشكلات؛ ما يؤدي إلى قرارات أفضل وأشمل.
3. تعزيز صورة المنظمة: المنظمات التي تبني التنوع يُنظر إليها على أنها منفتحة، حديثة، وملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية؛ مما يعزز سمعتها في السوق ويجذب الكفاءات.
4. توسيع قاعدة العملاء: فريق عمل متنوع يساعد المنظمة على فهم احتياجات شرائح متعددة

من العملاء؛ ما يمكنها من التوسع في الأسواق المختلفة بشكل أذكى.

5. تحسين بيئة العمل وتقليل معدل الاستقالات: الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والقبول في بيئة متنوعة يكونون أكثر ولاءً وإنتاجية، وأقل ميلاً لترك وظائفهم.

التنوع والشمولية: علاقة تكاملية

لا يكفي أن يكون هناك تنوع شكلي فقط، بل يجب أن يصاحبه شعور بالشمولية؛ أي أن يشعر كل فرد بأنه مقبول، ومسموع، وله دور فاعل في صناعة القرار؛ فالشمولية هي البيئة التي يُحتفى فيها بالاختلافات لا يُخشى منها.

التحديات في تطبيق التنوع

رغم أهمية التنوع، إلا أن تطبيقه ليس دائماً سهلاً. فمن أبرز تحدياته:

- المقاومة الثقافية الداخلية: بعض الموظفين أو المديرين قد لا يتقبلون فكرة العمل مع أشخاص يختلفون عنهم ثقافياً أو اجتماعياً.
- التحيز اللا وعي: يمارس البعض تفضيلاً لا شعورياً تجاه أفراد يشبهونهم؛ مما يؤثر على قرارات التوظيف أو الترقية.
- ضعف السياسات الداخلية: قد تكون بعض المنظمات غير مجهزة بأنظمة دعم وسياسات تعزز من التنوع والشمول.

استراتيجيات التعزيز

ومن المهم وضع استراتيجيات لتعزيز التنوع مثل:

- سياسات توظيف عادلة: وضع معايير واضحة ومحايدة في التوظيف والترقية تركز على الكفاءة وليس الخلفية.

• برامج تدريب على التنوع: تنظيم ورش عمل للتوعية بأهمية التنوع وتقليل التحيزات اللاواعية.

• تمكين الموظفين من مختلف الخلفيات: إتاحة فرص متكافئة للنمو، والتشجيع على التفاعل والمشاركة في جميع المستويات.

قيادة داعمة

وفي السياق ذاته يجب أن يكون القادة قدوة في تبني التنوع والشمول، وأن يعبروا عن ذلك في قراراتهم وسلوكهم.

قصص نجاح ملهمة

ومن قصص النجاح في مسار التنوع؛ شركة مايكروسوفت أسست مبادرات تدعم التنوع في التوظيف وتمنح فرصاً لذوي الهمم، ما ساهم في تحسين بيئة العمل ورفع معدل الاحتفاظ بالموظفين، وشركة نيتفليكس التي اعتمدت على التنوع كقيمة محورية؛ ما مكّنها من إنتاج محتوى يلقي صدى واسعاً في ثقافات مختلفة، وشركات ناشئة في العالم العربي بدأت تدرك أهمية التنوع، مثل استقطاب النساء في مجالات التكنولوجيا، أو توظيف الشباب والكوادر من مختلف المناطق والجنسيات.

بيئة عمل غنية وشاملة

ويعد التنوع في بيئة العمل ليس خياراً تجميلاً، بل ضرورة اقتصادية وإدارية واستراتيجية في عالم معولم ومعقد، وعندما تتنوع العقول، تتوسع الأفق، وتتعمق الحلول، ويتحقق النجاح بشكل مستدام، فالمنظمة الذكية هي التي ترى في كل اختلاف فرصة، وفي كل تنوع قوة.

صدر حديثاً: كتاب مقدمة في السياسة العامة المفاهيم والنظريات والتطبيقات



يناقش الكتاب موضوع السياسات العامة عبر اثني عشر فصلاً بالتحليل والشرح لمختلف قضايا الحقل والذي قدمه كل من د. محمد الخريف، ود. سعد الخريف، ود. محمد محمود عبد الغال. يتناول أولها تعريف السياسة العامة والفرق بينه وبين غيره من المفاهيم، واتجاهات التعريف وأسباب الاهتمام بالسياسة العامة، والمناهج الخمسة لدراسة السياسة العامة وأنماطها وبحوثها والعلاقة بين الإدارة العامة والسياسة العامة. ويعرض الفصل الثاني بيئة السياسة العامة بتشكيلاتها وأنواعها وتفاعلاتها. ويناقش الفصل الثالث ست عشرة نظرية من نظريات دراسة السياسة العامة الكمية منها والكيفية. أما الفصل الرابع، فيعالج دورة صنع السياسة العامة وأشكال التأثير في عملية صنع والتحديات التي تواجهها. ويناقش الفصل الخامس تحديد المشكلة مُبتدئاً بتعريفها وخطوات صياغتها والجهات التي تبادر بطرحها من الفاعلين الرسميين وغير الرسميين. ويتناول الفصل السادس وضع جدول أعمال السياسة من حيث أنواعه وأهميته ومحتواه وواضعيه ومراحلها وتحدياته. أما الفصل السابع فيسلط الضوء على صياغة السياسة العامة من حيث مفهومها وخطواتها ودور محلل السياسات العامة فيها وتحدياتها وطرق تحسين صياغة السياسة العامة. ويشير الفصل الثامن إلى مفهوم اتخاذ القرار والجهات الفاعلة فيه ونماذج الستة الأشهر وأنماط اتخاذ القرار، والمشكلات التي تواجه تلك العملية وطرق التغلب عليها. ويحاول الفصل التاسع استعراض تنفيذ السياسة العامة من حيث ماهيتها وطبيعتها وشروط نجاحها العشرة وعلاقتها بالعملية الإدارية، ونظريات تنفيذ السياسة العامة وتحديات التنفيذ واستراتيجيات التغلب على معوقات التنفيذ. كما يتناول الفصل العاشر أهمية ونطاق وتعريف تقييم السياسات العامة، وأنواع التقييم ومكوناته وأساليبه وأزماته ومؤشراته ونماذج وفوائده ومشكلاته. وجاء الفصل الحادي عشر ليعالج معنى تحليل السياسة العامة وأهدافه وأهميته وأنواع التحليل، واتجاهات دراسة تحليل السياسة العامة وخصائص ومتطلبات تحليل السياسة العامة، ودور محلل السياسة العامة ومؤهلاته، لينتقل الفصل بعد ذلك إلى مناقشة خطوات تحليل السياسة العامة بشكلٍ منطقي. وينتهي الفصل الأخير بالحديث عن تجربة عملية هي صنع السياسة العامة في المملكة العربية السعودية. فمع بزوغ رؤية المملكة الطموحة 2030 وما شهدته من تحولات كبرى، قمنا بتناول الفاعلين الرسميين وغير الرسميين في صنع السياسات بالمملكة العربية السعودية والمراحل التي يمر بها إصدار النظام، وخلصنا إلى عددٍ من الأمثلة الواقعية في أربع جهات حكومية مختلفة كأمثلة على السياسات العامة. وبعد، فإن هذا الكتاب يُعدُّ مزيجاً جامعاً بين الجانب النظري والتطبيقي العملي صُمم لكلٍ من صُنّاع القرار والباحثين والمنشغلين والمشتغلين في مجال الإدارة والسياسات العامة.

المبادئ الـ 14 لإدارة الأعمال

إن تطبيق هذه المبادئ يعزز الأداء المؤسسي، ويخلق بيئة عمل مستدامة تقوم على الكفاءة، العدالة، والابتكار:



تقسيم العمل

توزيع المهام حسب التخصص يعزز الكفاءة ويقلل الأخطاء.

الانضباط

الالتزام بالقوانين والإجراءات يعزز النظام والاحترافية.

وحدة الاتجاه

توحيد الجهود نحو أهداف مشتركة يحقق التناغم والفعالية.

التعويض

مكافآت عادلة تحفز الإنتاجية وتزيد الولاء.

السلسلة القيادية

تسلسل واضح للسلطة يسهل التنسيق والانضباط.

الإنصاف

العدالة في المعاملة تعزز الرضا والولاء الوظيفي.

المبادرة

تشجيع الإبداع والمسؤولية يعزز التطوير المستمر.

السلطة والمسؤولية

السلطة لا تكتمل إلا بتحمّل المسؤولية عن النتائج.

وحدة القيادة

كل موظف يتبع مديراً واحداً فقط لتجنب التشتت.

التغلب على المصالح الفردية

مصلحة المنظمة فوق الطموحات الشخصية.

المركزية واللامركزية

التوازن بينهما يحقق المرونة وسرعة اتخاذ القرار.

النظام

ترتيب الموارد والعمل يضمن الكفاءة ويمنع الهدر.

استقرار فترة العمل

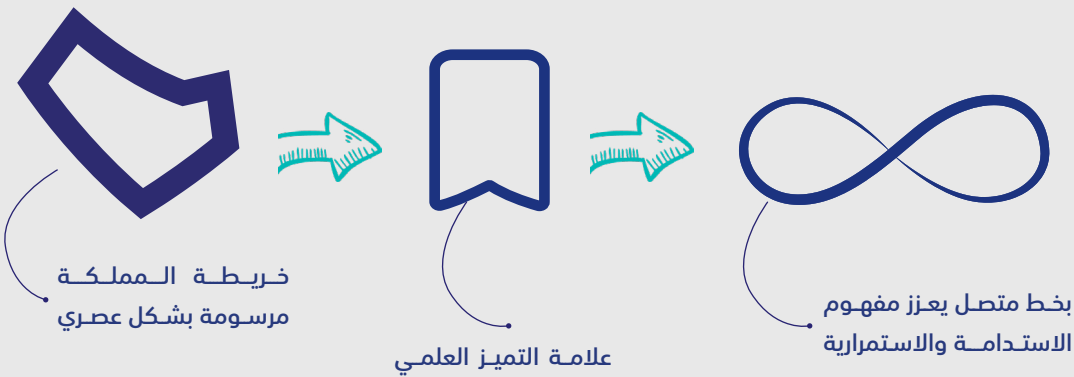
الاحتفاظ بالموظفين يرفع الكفاءة ويقلل التكاليف.

روح الفريق

العمل الجماعي يبني بيئة صحية وأداءً عالياً.

فكرة شعار معهد الإدارة العامة الجديد

استدامه | كفاءة | وطن طموح



أ.محمد بن خالد العقل

رئيس التحرير
مدير عام الاتصال المؤسسي

معهد الإدارة العامة.. من التدريب إلى التأثير

يبرز معهد الإدارة العامة حالياً كمنظمة عريقة تجاوزت أدوارها التقليدية، متحوّلةً من مركز تدريب إداري إلى بيت خبرة وطني بمواصفات عالمية يُسهم بفاعلية في بناء القيادات الحكومية وصناعة التحول الإداري وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

لقد تأسس المعهد قبل أكثر من ستة عقود بهدف تدريب موظفي الدولة، وقد أدى دوره التنموي بكل اقتدار، واليوم يقود المعهد وفق تحوله الاستراتيجي أحد أهم المسارات الوطنية في رفع أداء القطاع العام، وتمكين الكفاءات، وتحديث السياسات الإدارية، فالتحوّل لم يعد في البرامج فقط، بل في المنهج والرؤية والدور، ولم يعد دور المعهد محصوراً في القاعات التدريبية، بل أصبح لاعباً استراتيجياً في تطوير منظومات العمل الحكومي من خلال تصميم برامج قيادية موجهة لوكلاء الوزارات ومديري العموم، وإعداد دراسات ومبررات تُسهم في تطوير السياسات العامة، وفي تأسيس شراكات دولية مع مؤسسات أكاديمية مرموقة، والمساهمة في بناء وحدات التطوير داخل الجهات الحكومية.

إن هذا التوسع في الدور جعل المعهد شريكاً في صناعة القرار، لا مجرد مقدم خدمة تدريبية، وأحد أبرز ملامح هذا التحول هو التركيز على إعداد القيادات الحكومية؛ فلم يعد الهدف فقط تطوير المهارات، بل إعادة بناء التفكير الإداري للقياديين الشباب من خلال البرامج الموجهة، والدبلومات التنفيذية المتطورة، مما جعله يسهم في نقل ثقافة التطور، والإنجاز، والابتكار إلى داخل الوزارات والهيئات والمؤسسات، ويُعيد تعريف ما تعنيه القيادة الحكومية الحديثة.

ومن هذا المنطلق يدرك القائمين على معهد الإدارة العامة أن تحديات الغد لا تُواجه بأدوات الأمس؛ لذا بذلوا جهوداً حثيثة وعملوا على تطوير وإطلاق برامج الابتكار الحكومي، والتحول الرقمي، وتأسيس مراكز تميز معرفية في إدارة الأداء، والموارد البشرية، والتحليل المؤسسي، والتحول إلى نموذج المنظمة الذكية عبر تقديم محتوى تدريبي إلكتروني مرن، ودورات رقمية متقدمة، ولم يغفلوا أهمية تقييم الأثر، فبدأ بتطوير أدوات لقياس العائد من التدريب، وتوثيق قصص النجاح من واقع التطبيق داخل الجهات الحكومية.

إن هذا التحول الاستراتيجي النوعي الذي يعيشه المعهد حالياً يستحق أن يُسلط عليه الضوء إعلامياً، ليس كإشادة فقط، بل كنموذج يمكن أن تحتذي به جهات أخرى، فالمعهد لا يبني موظفاً ماهراً فقط، بل يساهم في بناء جهاز حكومي أكثر كفاءة واستجابة وتكاملاً مع الرؤية الوطنية الطموحة.

إننا اليوم أمام معهد لم يركن لتاريخه الحافل، بل قرر أن يُجدد ذاته، ويُعيد تموضعه في قلب التحول الوطني، وهو بذلك يرسل رسالة ملهمة أن المنظمات التي تواكب التغيير، وتؤمن بالتطوير، وتستثمر في الإنسان لا تنجح فقط، بل تصنع النجاح للآخرين.

التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص

