



"عربة الموسيقى".. كيف تستخدم
في عالم الإدارة والأعمال؟

مدير عام تخطيط الموارد البشرية بوزارة
التعليم: التعلم الرشييق أهم سمات قادة
2030

كن لطيفاً في العمل.. تكن أكثر سعادة
وأقل توتراً

التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد 181 | محرم 1443 هـ

ال«هالة» المؤثرة.. نتائج استثنائية بموظفين عاديين



إعلان هام

يعلن

معهد الإدارة العامة عدم السماح بدخول مقراته

إلا للدارس الـ "محصن" جرعة واحدة أو محصن متعافي

وبناءً على التعليمات الصادرة من وزارة الداخلية
باشتراط التحصين المعتمد من وزارة الصحة ابتداءً من
يوم الأحد 22 ذو الحجة 1442 هـ الموافق 1 أغسطس 2021م
لدخول أي منشأة تعليمية حكومية أو خاصة، وحيث أن الدراسة
والتدريب بالمعهد ستكون حاضرياً ابتداءً من تاريخ 1443/1/21 هـ
عليه يحث المعهد جميع الدارسين والمتدربين بسرعة
أخذ لقاح فايروس كورونا (كوفيد-19).

علماً أنه لن يسمح لأحد بدخول مقرات المعهد

إلا بإبراز حالته الصحية بتطبيق "توكلنا" والتي يجب أن تكون:

محصن بحد أدنى جرعة واحدة

محصن متعافي

وذلك حرصاً على صحة وسلامة الجميع
حفظكم الله وأدام عليكم الصحة والعافية

توكلنا
Tawakkalna

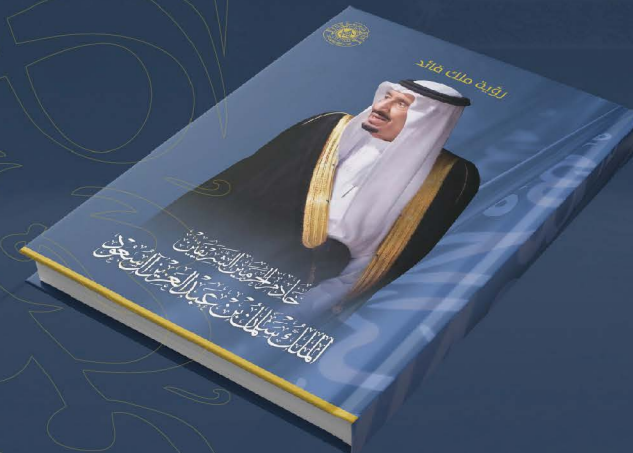
Powered by
SDAIA
الهيئة السعودية
لبيانات البيانات
Saudi Data & AI Authority



خادم الحرمين الشريفين، الملك

سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

رؤية
ملك
قائد



صدر حديثاً كتاب
رؤية ملك قائد
من إصدارات معهد الإدارة العامة



المحتويات

رئيس التحرير:

أ. مهند بن جمال أبو عبيد

مدير إدارة الاتصال المؤسسي

هاتف : ٨٢٩٧١١٧ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

AbuObaidM@ipa.edu.sa

مديرا التحرير:

أ. عبدالعزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٣٢٥

hadlaqa@ipa.edu.sa

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤

mohamed@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف : ٤٧٤٥٦٦٢

yousefsm@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. نورة بنت سعود الدوسري

هاتف : ٤٧٤٥٧٨٥

aldosrayn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

tanmia-idaria.ipa.edu.sa



رقم الترخيص: ١٣٥٦٠٧٠

ردمك: ٠٥٠٩٣-١٣١٩

رقم الإيداع: ١٦/١٥٥٠

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

مراسلات التحرير: توجه المراسلات إلى رئيس التحرير

أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي

معهد الإدارة العامة

البريد الإلكتروني للمجلة: tanmiamag@ipa.edu.sa

دراسات

6

دراسة تستكشف العلاقة بينهما من خلال الانسجام التنظيمي

القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين



تقرير

12

غاية المنظمات الاستفادة من المهارات الشابة والخبرات

اختلاف أفكار وطاقات الأجيال في بيئة العمل.. ما هو الحل؟



تقرير

18

تعتمد عليها شركات التأمين والعمليات الرقمية والتقنية

عربة الموسيقى.. كيف تستخدم في عالم الإدارة والأعمال؟



31 مقال

منهجية البناء وفعالية التنفيذ

24 مقال

الخضضة في مؤسسات القطاع العام

21 مقال

تعلم الآلة وصناعة القرار

معهد الإدارة العامة

التزام..

جدية..

تميز..



دراسة تستكشف العلاقة بينهما من خلال الانسجام التنظيمي

القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين



العلاقة الإنسانية والتفاعل بين قادة المنظمات والعاملين فيها ستظل القاسم المشترك في نجاح هذه المنظمات وقدرتها على التماسك والبقاء في مضمار السباق بين المنظمات المختلفة، والتي تعد مواردها البشرية محور تميزها. وفي هذا الصدد يجب على هذه المنظمات أن ترسخ العلاقات بين هؤلاء القادة وأولئك العاملين الذين يرغبون في التعبير والإفصاح والتحاور معهم، فيما يتعلق بما تواجهه منظماتهم من تحديات باتت هي السمة الرئيسية لهذا العصر. ومن هذا المنطلق أجرى كل من: د. خالد بن عبدالعزيز الشملان، ود. مرفت محمد السعيد مرسى دراسة تستكشف العلاقة بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين، والتي تم نشرها في العدد الجديد من مجلة "الإدارة العامة" الصادرة عن معهد الإدارة العامة، والتي نستعرضها معكم في هذا العدد من "التممية الإدارية".

استباقي ومهم

في مستهل استعراضنا لأبرز ما تضمنته الدراسة؛ ينبغي توضيح أن السلوك الصوتي للعاملين هو أحد أنواع السلوكيات الاستباقية في العمل، والذي يهدف إلى تحسين ظروف بيئة العمل التنظيمية ويشير إلى تعبيرهم عن أفكارهم وآرائهم البناءة حيال ما يحدث من تغييرات تنظيمية. فعندما يواجهون ظروفًا ومواقف سيئة فإنهم إما أن يغادروا المنظمة أو يظلوا بها ويصوتوا بآرائهم وأفكارهم نحو ما يواجهون من مشكلات. وللسلوك الصوتي نمطان: أولهما: يحتوي على مسارات لاقتراح أفكار وآراء جديدة، والثاني يتعلق بالإفصاح والتحدث عن الجوانب السيئة لممارسات العمل. جدير بالذكر أن هذا السلوك ينتج عنه العديد من الفوائد، كتحسين الأداء الوظيفي للفرد، وتعزيز الفعالية التنظيمية، والابتكار، والتكيف التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وبقاء العاملين، والتعلم الجماعي؛ ونظرًا لأهميته فقد اتجه الباحثون والخبراء لتبسيط الضوء عليه في دراساتهم وتطبيقاتها في عالم الإدارة والأعمال. ويمكن القول إن هذه الفوائد وذلك السلوك لن يؤدي ثماره؛ إن لم تكن هناك قيادة داعمة لهؤلاء العاملين. وهي القيادة التي تُعبر عن المدى الذي يدعم به القادة تابعيهم، عبر مساندتهم في مواجهة المواقف الصعبة، ويتميز القادة الداعمون بكونهم منفتحين، وصادقين، وعادلين في تعاملاتهم مع مرؤوسيه.

انسجام

وفي سياق متصل نجد أن الانسجام التنظيمي يتعلق بترسيخ المناخ المناسب لأعضاء المنظمة، كما يُحفّزهم على الشعور بأنهم أعضاء أسرة واحدة، يتقاسمون الشعور بالمسؤولية نحو خدمة المنظمة، والمشاركة في نموها وتطورها، وهو ما يعني أن جماعة العمل عندما يتوافر بها الانسجام؛ فإن أعضائها يعملون سويًا لتحقيق الأهداف المشتركة؛ الأمر الذي يقتضي ضرورة تغيير طريقة تفكير الأفراد، وإقناعهم بتحقيق الأهداف، من خلال التفاعل مع الآخرين، وعدم الاقتصر على طريقة الأداء فقط.

تأثير إيجابي

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج: فقد أشارت إلى أن القيادة الداعمة تؤثر إيجابيًا ومعنويًا وبشكل مباشر- في كل من: السلوك الصوتي للعاملين، والانسجام التنظيمي الذي يحظى بالتأثير نفسه في القيادة الداعمة. كما أكدت أن هناك علاقة غير مباشرة بين هذا النوع من القيادة وبين السلوك الصوتي لهؤلاء

العاملين. كذلك توجد اتجاهات إيجابية لدى الباحثين نحو كل من: القيادة الداعمة، والسلوك الصوتي للعاملين، والانسجام التنظيمي.

توصيات للقادة والعاملين

وفي ضوء هذه النتائج تبدي الدراسة مجموعة من التوصيات التي تم تصنيفها حسب متغيراتها ومحاورها. فبالنسبة للقادة توصي الدراسة بما يلي: يجب على إدارة المنظمات حفزهم على التحاور مع موظفيها والاستماع إليهم والحرص على نقل التغذية المرتدة البناءة إليهم عبر هذا الحوار، والتدريب السلوكي لهم كي يصبحوا داعمين ومساندين لمرؤوسيه، وأن تشمل نماذج تقييم الأداء قيام الموظفين بتقييم رؤسائهم ما إذا كانوا داعمين لهم أم لا، وحفز هؤلاء القادة على الاهتمام بالاحتياجات الشخصية لمرؤوسيه، وتدريب القادة على مهارة الإنصات لمرؤوسيه وإشعارهم بأهميتهم- ليس هذا فحسب- بل لا بد أن تصبح تلك المهارة أحد معايير اختيار القادة الجدد.

أما التوصيات المتعلقة بالانسجام التنظيمي فتشمل ما يلي: تشجيع الموظفين على الانسجام ذاتيًا مع أنفسهم وإقامة الفعاليات الاجتماعية المختلفة، وحفزهم على التعارف وتوطيد علاقات اجتماعية بينهم وتشجيعهم على مساندة ودعم بعضهم البعض ودعم روح المنافسة الإيجابية بينهم وإزالة أي خلافات والعمل على حلها فور حدوثها حتى تسود المنظمة روح الصداقة والعلاقات الطيبة بين الموظفين وبعضهم البعض، ووضع نظام عادل للأجور والترقيات والتأمين الصحي والاهتمام بالرحلات الترفيهية وهو ما يزيد من انسجام الموظفين مع الأنظمة واللوائح.

بينما التوصيات الخاصة بالسلوك الصوتي للعاملين تتحدد في الآتي: تشجيع الموظفين على المشاركة، والإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم، ومكافأة من يظهرون سلوكيات إيجابية في هذا الصدد، وتشجيعهم على الإفصاح عن المشكلات التي يواجهونها أثناء أداء العمل مع الاهتمام بتدريب الرؤساء على الإنصات لمشكلات مرؤوسيه والعمل على حلها، وتشجيع الحوار البناء بين الرؤساء وتابعيهم وأن يحرص هؤلاء الرؤساء خلال تلك الحوارات على مصارحة مرؤوسيه بمشكلات العمل أو تلك التي ستؤثر في جودة حياتهم الوظيفية، وتحفيز الرؤساء على التحدث مع المرؤوسين عن المشروعات الجديدة وتحفيزهم على الإفصاح عن آرائهم ومقترحاتهم.

التنمية المستدامة.. احتياجات الحاضر وأجيال المستقبل



د. عمر السر الحسن محمد

قطاع المحاسبة
فرع عسير
معهد الإدارة العامة

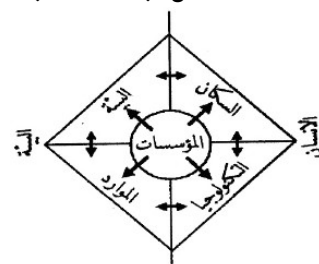
التنمية المستدامة هي عملية مجتمعية تسهم فيها كل فئات المجتمع بشكل متناسق، بحيث تلتزم كل هذه الفئات بتحقيق أهدافها المتمثلة في التوافق بين البيئة والتنمية من خلال محورين أساسيين هما: الحاجة إلى تهيئة الوضع؛ من أجل المحافظة على مستوى حياة يرتضيه جميع البشر. وإدراك الحدود القصوى لسعة البيئة؛ لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل، طبقاً لمستوى التكنولوجيا، النظم الاجتماعية. وتدرج هذه الاحتياجات من احتياجات أساسية إلى فرعية، وذلك عبر تكامل ثلاثة أنظمة هي: النظام الحيوي للموارد، والذي يعني القدرة على التكيف مع المتغيرات الإنتاجية للموارد لعملية التصنيع والإنتاج؛ لتكوين الموارد الاقتصادية واستغلالها استغلالاً أمثل. والنظام الاجتماعي الذي يهتم بتوفير العدالة الاجتماعية لجميع فئات المجتمع. والنظام الاقتصادي الذي يُعنى بتحقيق التوازن بين الاستهلاك والإنتاج لتحقيق التنمية المستدامة؛ بغرض التحسين المستمر لنوعية الحياة (تحقيق رفاهية المجتمع)، والقضاء على الفقر بين فئات المجتمع، والمشاركة العادلة في تحقيق المكاسب المتنوعة للجميع، وتبني الأنماط الإنتاجية المستدامة.

يؤرخ البعض إلى أن ظهور مفهوم التنمية المستدامة مرتبط بمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة الإنسانية بستوكهولم عام ١٩٧٢م. كما اكتسب هذا المفهوم رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة، خاصة عام ١٩٩٠م؛ حيث تبني برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ثلاثة أبعاد للتنمية: أولها خاص بتكوين القدرات البشرية (التنمية البشرية)، من حيث الاهتمام بتطوير القدرات المعرفية والاهتمام بالرعاية الصحية. وثانيها خاص باستفادة البشر من هذه القدرات في الحياة وزيادة الإنتاجية. وثالثها خاص بمستوى رفاهية الإنسان من جوانب مختلفة.

وبذلك أصبحت مؤشرات التنمية المستدامة الأساسية كالتالي:

- التنمية المستدامة عملية مستمرة ومتصاعدة لتعدد حاجات المجتمع وتزايدها.
- التنمية المستدامة عملية مجتمعية تسهم فيها كل فئات المجتمع ولا تعتمد على فئة أو مورد محدد.
- التنمية المستدامة عملية توعوية محددة الغايات وذات طابع استراتيجي طويل المدى من خلال أهداف مرحلية وخطط وبرامج.
- التنمية المستدامة عملية موجهة بموجب إرادة تنمية تعي الأهداف المجتمعية وتلتزم بأهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بأسلوب حضاري يحافظ على طاقات المجتمع.

ومع بداية القرن الحالي؛ أصبحت التنمية المستدامة مؤشراً رئيسياً لاستمرار البشرية، وتحتل أبعادها المختلفة أولوية في معظم جدول أعمال الدول التي تعمل من أجل إصلاح مجتمعاتها وتطويرها. وقد أوضح البعض إطاراً شبيكياً للتنمية المستدامة وذلك كما يلي:



يقوم هذا الإطار على محورين أساسيين للتنمية المستدامة هما: سلامة البيئة من خلال البيئة والموارد، ورفاهية الإنسان من خلال السكان والتكنولوجيا. وتتميز التنمية المستدامة بخصائص تميزها عن نماذج التنمية الأخرى وتتمثل في أنها تنمية إيجابية عادلة وذلك بمشاركة المجتمع في تحقيقها. كذلك فإن التنمية المستدامة لا تستند إلى فكرة التبادل التي استندت إليها التنمية التقليدية؛ لأنها تركز على أساس أخلاقي يمكن الأفراد من تأجيل إشباع رغباتهم. فرأس المال الاجتماعي يشجع الأفق الأبعد أمداً في التفاعل الاجتماعي؛ حيث تأخذ أجيال الحاضر في اعتبارها مصالح أجيال المستقبل. وتتميز أيضاً بعالمية المطالب التي هي الخيط المشترك الذي يربط مطالب التنمية المستدامة-اليوم-بضرورات التنمية في الغد، ولاسيما بالحاجة إلى الحفاظ على البيئة وإعادة توليدها من أجل المستقبل. كما تتميز بالتنوع الذي يعني وجود عدة أنماط متوازنة تؤدي كلها إلى التنمية.

عليه فإن التنمية المستدامة عملية مستمرة محورها الإنسان؛ باعتباره الكائن الاجتماعي الذي يعيش في البيئة ويتفاعل مع مكوناتها، وأن كل ما في البيئة من موارد مسخر للإنسان؛ لذلك يجب على الإنسان استغلال هذه الموارد استغلالاً أمثل، مراعيًا حاجة الأجيال المستقبلية.

مزايا وجود النساء في المناصب القيادية

المنظمات الدولية التي تقودها النساء تكون ناجحة بشكل أفضل مقارنة بالتي يقودها الرجال وفق النتائج التالية:

ربحية أكثر بنسبة 21%

معدلات استقالة أقل من 24% إلى 59%

غياب أقل بنسبة 41%

إنتاجية أكثر بنسبة 17%

المصدر: دراسة نشرها موقع inc تحت عنوان لماذا يجب عليك توظيف أعداد أكبر من القادة الإناث؟

مدير عام تخطيط الموارد
البشرية بوزارة التعليم
د. إبراهيم الغامدي
لـ «التنمية الإدارية»:

التعلم الرشيق أهم سمات قادة 2030



أجرى الحوار/ د.سامح الشريف

أكد د. إبراهيم بن محمد الغامدي، مدير الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية بوزارة التعليم، وخبير تطوير القيادات الإدارية أن التعلم الرشيق أهم ما يميز قادة 2030. وأوضح د. الغامدي أن قيادة فرق العمل الافتراضية والقيادة في الأزمات والكوارث تعد أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة.

معهد الإدارة أهم منظمات التدريب والتطوير

قادة ٢٠٣٠

■ ما أهم سمات قادة ٢٠٣٠ وما يميزهم عن سابقيهم؟
يعتبر هذا السؤال من أكثر الأسئلة المطروحة في الوقت الحالي، وقد حاول بعض العلماء والباحثين والمراكز المتخصصة الوصول إلى بعض السمات. ونظراً لسرعة التغيرات وكثرتها التي يمر بها العالم؛ فقد يكون من أهم السمات التي يجب أن يتحلى بها قادة 2030 التعلم الرشيق learning agility وأهمية هذه السمة أنها إذا توافرت في القادة؛ سوف تساعدهم على تعلم المهارات الجديدة المتوائمة مع الظروف الحالية المحيطة بهم. وقد تكون مفتاحاً للمهارات والسمات الطارئة التي يحتاجها القادة في ظل الظروف التي يمر بها العالم.

حراك مميز

■ يبذل معهد الإدارة العامة جهوداً كبيرة على صعيد اكتشاف وتقييم وتطوير القيادات..كيف ترى ذلك؟
يعتبر معهد الإدارة العامة من أهم المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي لها دور مهم في عملية تطوير القطاع الحكومي، سواء من الناحية المؤسسية أو الموارد البشرية. وهناك حراك مميز لمعهد الإدارة العامة في تقييم وتأهيل القادة في القطاع الحكومي من خلال أكاديمية تطوير القيادات الإدارية. ورغم التحديات في الوقت الحالي إلا أنني متأكد أن تطوير القيادات الإدارية سوف يصل لمراحل جديدة خلال الفترة القادمة؛ للوصول إلى فرص التحسين المراد تحقيقها.

اتجاهات متعددة

■ ما أهم الاتجاهات الحديثة في علم القيادة الإدارية؟
اتجاهات القيادة الحديثة متعددة، ويمكن أن نسلط الضوء على أبرزها في الوقت الحالي، مثل قيادة فرق العمل في البيئة الافتراضية، والقيادة عن بُعد، واللذان تعدان من أهم الاتجاهات القادمة في القيادة في الفترة القادمة وذلك من خلال المنصات التقنية.

القيادة الأصيلة نموذج قيادي جديد

كذلك هناك اتجاه القيادة في الأزمات والكوارث نظراً لحاجة المنظمات إلى قادة تتعامل مع الأزمات وتستطيع تجاوزها.

القيادة الأصيلة

■ في كتابك (كيف تكون قائداً موثقاً فيه؟) ماذا قدمت من نصائح للقادة الإداريين؟
سعى الكتاب إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الأصيلة الذي بات مهماً في عصرنا، وهو أقرب ما يكون للعبارة العربية (كن على سجيتك وأظهر شخصيتك الحقيقية في القيادة)، ولكن بقيم عالية ورفيعة. وهو نموذج قيادي جديد قاسه الباحثون علمياً فظهرت ثماره.

وفي هذا الكتاب يتناول المؤلفان عدداً من الموضوعات وهي:
من هو القائد الأصل؟

وما هي أركان القيادة الأصيلة؟

وما هو أثر القيادة الأصيلة على القائد والعاملين والمنظمة التي يعملون بها؟ وكيف يقاس علمياً؟

وما دور القائد في بناء أصالة أتباعه؟

منهجيات وأدوات

■ برأيك، كيف يمكن اختيار واكتشاف القادة المؤهلين للقيادة الإدارية؟

يعتبر اختيار القادة من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات؛ ولذلك ظهرت العديد من المنهجيات والأدوات التي تساعد على اختيار القادة، ومنها: برامج اكتشاف القادة، والمقاييس، والمقابلات التي تعتمد على الجدارات، وبرامج المحاكاة، والعديد من الأدوات التي تساعد على اختيار أفضل المرشحين.

وبالرغم من هذه الأدوات والمنهجيات، لازالت هناك نسبة خطأ تزيد وتقص على حسب الأدوات المستخدمة. وأود أن أؤكد أنه كلما زادت الأدوات والمنهجيات التي يتعرض لها المرشح؛ كلما ارتفع مستوى وضوح تقييم المرشح.

غاية المنظمات الاستفادة من المهارات الشابة والخبرات اختلاف أفكار وطاقات الأجيال في بيئة العمل.. ما هو الحل؟

تتعاقب الأجيال، وتزداد الضجوة باختلاف المتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتقنية؛ مما صعب إمكانية قبول كل فرد من بين جيلين مختلفين لطريقة تفكير الآخر في معظم مجالات العمل؛ حيث أصبح بعض كبار وقدامى الموظفين غير مقتنعين بكيفية عمل الموظفين الشباب الذين بدورهم يرون أن وجود هذه الفئة قد عطل من طاقاتهم المتوقعة للعمل بروح شابة ومتحمسة.



كل جيل جديد يرغب في أن يُظهر شيئاً من التمرد والاختلاف عن سابقه

طموح وفردية

تحكي الاستشارية الدولية الفرنسية "لورين لويس" -٤٦ سنة- تجربتها في هذا المجال عبر صحيفة "اللوموند" الفرنسية، قائلة: "قدمت عرضاً على الشاشة أمام رؤساء الشركة مؤخراً في فرنسا، وأصبت بصدمة كبيرة، بعد أن أقدم شاب على إحراجي أمام الجميع؛ فعند الانتهاء من إلقاء كلمتي، وقف هذا الشاب في عمر ٢٥ سنة، والذي كان قد بدأ العمل مؤخراً في الشركة، وانتقديني قائلاً: "لا يستحق عملك كل هذا العناء، ليس ذلك ما كنت سأقوم به لو كنت مكانك".

وأضافت الاستشارية "لورين لويس": "تدرك فجأة أن الجيل الناشئ ليس بالضبط مثل جيلك، جيل الشباب أكثر طموحاً وحباً للفردية، ويحاول خلق ما يميزهم، لكنهم وقحين، وقد يوغلون في تجاوزهم للحدود".

أنماط العمل والرؤى

ومن جانبه يقول المؤلف المتخصص في العلوم الإدارية الأمريكي "رون زيمك": "القوى العاملة الذكية تعرف أن الأولويات وأنماط العمل والرؤى تختلف من جيل إلى آخر. فمن المهم أن يدرك جيل الشباب الحالي أهمية التفاهم بين الأجيال؛ لتحقيق التناغم في مكان العمل، حيث يعتبر توفير مناخ تعاوني داخل المنظمات أمراً حتمياً لإخراج أفضل ما لدى موظفيها؛ ولهذا تتعامل هذه المنظمات مع كل جيل بأسلوب متميز يتناسب مع طبيعته واحتياجاته وقدراته".

اندماج وتقاعد

ويذكر "رون زيمك" أن سبب اندماج الأجيال مع بعضها البعض؛ يرجع إلى أن الناس أصبحوا يعملون لسنوات أكثر ويؤجلون مرحلة التقاعد، مبيّناً أن المسارات المهنية الداخلية تغيرت، ولا تبدو المهن المؤسسية كما كانت عليه سابقاً. مؤكداً أنه في الوقت الحالي أصبح من المألوف أن ترى شخصاً أصغر سناً يدير شخصاً أكبر سناً، وكل واحد منهم يمتلك مهارات معينة ومختلفة تساهم في رفع إنتاجية العمل. مشدداً على أن هدف

قد يحصل التوتر بسبب ملابس غير تقليدية أو منتجات القهوة غير مألوفة

فريق العمل هو الخروج عن نطاق المألوف، وليس البحث عن أدلة لإثبات أن المدراء حالياً يختلفون عن نظرائهم من الجيل الماضي.

التنازل

وتشير ورقة عمل مقدمة من جامعة "أكسفورد" البريطانية للأمم المتحدة أن "التغيير وضخ الدماء الشابة أمر مطلوب لأي منظمة؛ إذ لا بد للجيل الناشئ أن يُمنح فرصته في تطوير وتجديد الأعمال؛ ما يتطلب من كبار الموظفين والجيل القديم أن يستوعبوا فكرة ضخ الدماء المتجددة وطبيعة الحياة البشرية، وأن كل شيء مهما ارتفع فإنه لا بد أن يأتي يوم ويبدأ نحو التنازل وينخفض أوج بريقه، وأن استمرارية الحياة مشروط بالتغيير وقدم أجيال وذهاب من قبلها. كما أن الكبير في السن لا يمكن أن يستمر في تقديم نفس عطاء الشاب، ويجب أن تستوعب الطاقات الشبابية رفض كبار السن لوجودهم، إلى جانب محاولة احتوائهم والاستفادة من خبراتهم الواسعة والقيمة، إضافة إلى الرجوع إليهم في أي مشكلة تواجههم وحفظ حقوقهم وتاريخ منجزاتهم".

متطلبات وجدانية

وتصح المستشارة ومؤلفة كتاب "فك رموز الأجيال.. إدراك ما يثير الأجيال وما يستفزهم" الأمريكية "آنا ليوتا": "لدى جيل الألفية متطلبات وجدانية مختلفة بالكامل عما لدى الأجيال الأخرى؛ فقد نشأ جيل الألفية على اللعب ضمن فريق، وهناك ٤ مجموعات توجد في زمننا في مواقع العمل، وهم: التقليديون وهو الجيل المولود بين عامي ١٩٢٧-١٩٤٥م، وجيل الطفرة السكانية وهو المولود بين ١٩٤٦-١٩٦٤م، وجيل "إكس" وهو المولود بين ١٩٦٥-١٩٧٧م، وجيل "الألفية" أو "جيل واي" وهو المولود بين ١٩٧٨-١٩٩٩م. وفيما يخص الأداء في العمل، فإن أبناء جيل التقليديين يرون أن عدم ورود أخبار جديدة يدل على ما يسرّ. أما أبناء جيل الطفرة السكانية، المعتادين على منافسة كثيرة في العمل، ولحاجتهم لمعرفة المزيد عن أنفسهم؛ فهم مولعون بالتقييم السنوي لسير العمل والأداء. بينما جيل "إكس" يعتبر التقييم السنوي غير كافٍ؛ لأنه يجري مرة واحدة. لكن جيل



فكر بإيجابية واستعن بالتقنية!

كيف أتصرف مع مديري خلال أوقات غضبه؟



بيئة العمل لا تخلو من الضغوط والمشكلات التي تؤثر على الإنتاجية والأداء العام للمنظمة. والاهتمام بها وتحسينها هو صمام الأمان لجودة الحياة الوظيفية بشكل عام. عن هموم العمل، وضغوطه، وتداعياته المختلفة نتحدث بشيء من الـ"فضفضة" عن أي مشكلة قد يواجهها الموظف أياً كان مستواه الوظيفي، ونطرح حولها عدداً من التساؤلات، ونحاول من خلال ما يقوله علماء الإدارة وخبرائها، وممارسوها تشخيص المشكلة، وتأثيراتها، وتقديم نصائح ومقترحات بشأنها.

تفسيرك للأمور! واستعن بقاعدة ٢ نون التي تحدثنا عنها في العدد السابق (١٨٠).

■ إذن.. كيف أتواصل معه وهو غاضب؟

حاول أن تتجنب-قدر الإمكان- أن يكون التواصل معه وجهاً لوجه دائماً، واستعض عن ذلك بالتواصل الافتراضي، لا سيما عندما يكون في ذروة غضبه وعصبيته. وهو الأمر الذي أتاحت لنا التقنية بشكل سلس ومن خلال بدائل كثيرة.

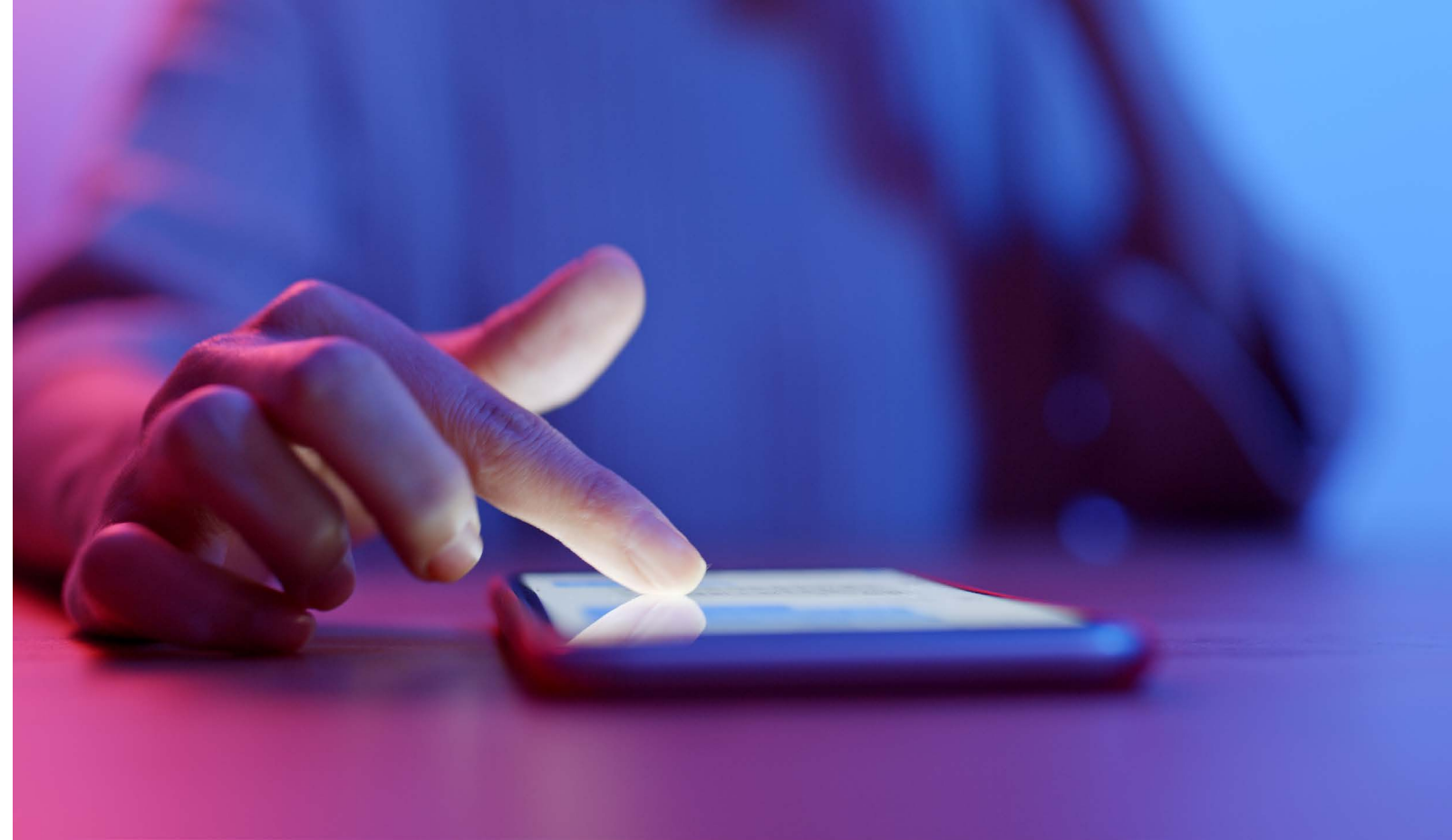
وإذا لم يكن هناك مفر من تعاملكما المباشر: فحاول بذكاك أن تتكيف مع غضبه. واطلب منه استشارات وتوجيهات بطريقة ودية، في غير أوقات ذروة العمل: حتى تُزيل كل غموض في فهمك ما يطلبه منك؛ بسبب تجنبك إياه. وبالتالي يمكن أن تفهم شيئاً فشيئاً طبيعته خلال غضبه، وتحتوي غضبه، وتستطيع أن تمد جسور الحوارات الهادئة معه.

■ كيف أتعامل مع غضب مديري؟

تحلى بضبط نفسك في مواجهة هذا المدير: لأن الرد عليه بطريقة غير لائقة قد يؤدي إلى حدوث مشكلة كبيرة وربما مشكلات أخرى. فالمدير هو إنسان عادي يمر بأوقات قد لا يكون فيها كما عهدته، فلكل منا أوقات يغضب فيها. ومديرك يتصرف على هذا النحو مع الجميع، وليس معك وحدك دون الآخرين. انظر للموقف أو مواقفه معك بشكل عقلاني. ونصيحتنا لك إن أخطأت معه أو في عملك؛ فلا تكرر الخطأ نفسه حتى لا تستنزفه أكثر.

■ هل أفضل حل أن اتجنبه تماماً؟

فقط تجنبه عندما يكون في شدة غضبه وانفعاله. لكن في غير هذه الحالة فإنه بحكم العمل ووفقاً لطبيعة عملك؛ لن تستطيع أن تتجنب مديرك الغاضب وعصبيته بشكل تام، وبدلاً من ذلك كن إيجابياً في



والحصول على تقييمهم ومقترحاتهم، وهي أداة اتصال جديدة أثبتت فعاليتها في المجال الصناعي، لم تكن معروفة سابقاً.

الملابس والحركات

ويرى "ماثيو كابلان"-أستاذ التواصل بين الأجيال- بجامعة "بنسلفانيا" الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، أنه يتوجب على الناس توخي الحذر؛ كي لا يُعزى كل التوتر الحاصل بين الأجيال إلى فارق العمر فقط. فأحياناً ينشأ سوء فهم الآخرين وتوتر في مكان العمل؛ بسبب الملابس التي قد يرتديها شخص ما أو طريقة تألقه، كلبس الشاب ملابس غير تقليدية أو تحريك يديه بشكل مختلف أو شرب منتجات القهوة والشاي الحديثة التي لم يألّفها الموظفون الأقدم. كذلك طريقة استخدام الأجيال الجديدة للتقنية المتاحة بشكل مفرط؛ مما قد يؤدي إلى فجوة في التواصل والتعامل، كاستعمال هواتفهم النقالة بشكل دائم، وعدم النظر إلى شخص وهو يتحدث إليك، وهذا الأمر يدل على عدم الاحترام في نظر الجيل الأقدم من الموظفين. وعموماً غاية المنظمة هو أن يستفيد الموظفون من المهارات والخبرات، بغض النظر عن العمر، ويشمل ذلك حل المشكلات، واستغلال جميع مستويات الخبرة الشابة والقديمة.

استعمال «الجوال» المفرط وعدم النظر إلى شخص يعتبر قلة احترام

الألفية يحتاجون إلى تقييم دوري؛ لأنهم نشأوا وتربوا على تعزيز أنفسهم بشكل آني وإيجابي.

قناة التفاهم

ويقول "مايكل رينديل"، الشريك في مؤسسة "بي دبليو سي" في بريطانيا: "كل جيل جديد ناشئ وعلى مرّ التاريخ يرغب في أن يُظهر شيئاً من التمرد والاختلاف عن سابقه. ما هو مختلف هذه المرة هو أن أبناء جيل الشباب يتواصلون فيما بينهم بشكل جيد جداً عن طريق الوسائل التقنية والمواقع، ويريدون الشفافية في التعامل، حتى في أمور تخص، مثلاً رواتب زملائهم، ولم تعد الطرق التقليدية بمخاطبة المدير أفراد فريق عمله تنفع. فعلى سبيل المثال، هناك مدراء تنفيذيون شباب يستخدمون قنواتهم الخاصة في "يوتيوب" لمناقشة الاستراتيجيات مع العاملين



د. حسن إبراهيم

عضو هيئة التدريب-قطاع القانون
معهد الإدارة العامة بمنطقة
مكة المكرمة

مواجهة التحرش في النظام السعودي

حرص المنظم السعودي على مكافحة أفعال التحرش، والحيولة دون وقوعها، بتجريم هذه الأفعال وتطبيق العقوبة على مرتكبيها؛ بهدف صيانة خصوصية الفرد وكرامته وحريته الشخصية التي كفلتها أحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة، وذلك عن طريق إصدار نظام مكافحة التحرش الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٩٦ بتاريخ ٩/١٦/ ١٣٣٩ هـ.

والتحرش هو كل قول، أو فعل، أو إشارات ذات مدلول جنسي، تصدر من شخص تجاه شخص آخر، تمس جسده، أو عرضه، أو تخذش حياته بأي وسيلة كانت، سواء تقليدية كالمعاكسات والمطارادات وعبارات الغزل أو التطاول في الطرقات، أو عن طريق وسائل التقنية الحديثة كالهواتف النقالة ومواقع التواصل الاجتماعي.

ويعاقب المنظم السعودي على جرائم التحرش أيأ كانت طريقته أو سيلة ارتكابها بعقوبات سالبة للحرية متمثلة في السجن مدة لا تزيد على سنتين، وكذلك بغرامة مالية لا تزيد على ١٠٠ ألف ريال، أو بإحدى هاتين العقوبتين. وتُشدّد العقوبة لتصل إلى السجن مدة لا تزيد على خمس سنوات وبغرامة لا تزيد على ٣٠٠ ألف ريال أو بإحدى هاتين العقوبتين في حالة تكرار الفعل؛ وذلك نظراً لعدم ارتداد من سولت له نفسه تكرار الفعل مرة أخرى.

كما تشدّد العقوبة لتصل إلى السجن مدة لا تزيد على ٥ سنوات وبغرامة على ٣٠٠ ألف ريال، أو بإحدى هاتين العقوبتين في حالة اقتران الجريمة بأي مما يأتي؛

- ١- إذا كان المجني عليه طفلاً.
- ٢- إذا كان المجني عليه من ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ٣- إذا كان الجاني له سلطة مباشرة أو غير مباشرة على المجني عليه.
- ٤- إذا وقعت الجريمة في مكان عمل أو دراسة أو إيواء أو رعاية.
- ٥- إذا كان الجاني والمجني عليه من جنس واحد.

٦- إذا كان المجني عليه نائماً أو فاقدًا للوعي أو في حكم ذلك.

٧- إذا وقعت الجريمة في أي من حالات الازمات أو الكوارث أو الحوادث.

وتجدر الإشارة إلى أن المنظم السعودي يعاقب كل من أسهم واشترك في ارتكاب جريمة تحرش سواء بالتحريض، أو الاتفاق، أو المساعدة بالعقوبة المقررة للجريمة؛ وذلك نظراً لدور الشريك في وقوع الجريمة سواء عن طريق خلقها في ذهن من قام بالتحرش، أو الاتفاق عليها معه، أو تقديم وسائل الدعم المادي للمتحرش لارتكاب الجريمة، كتزويده بالسيارة أو الهاتف الذي يستخدم في الاعتداء أو تسريب رقم هاتف الضحية.

وجدير بالذكر أن من يقدم بلاغاً كيدياً عن جريمة تحرش، أو يدعي كيداً بتعرضه لها؛ يعاقب بالعقوبة المقررة للجريمة نفسها؛ وذلك بغرض الحد من البلاغات الكيدية التي تتهم الغير بالباطل ويترتب عليها إزعاج السلطات العامة بالبلاد واشغال ساحات المحاكم بقضايا كيدية وغير صحيحة.

وصدور هذا النظام يعد خطوة مهمة وضرورية لاستكمال بناء التشريعات الاجتماعية التي حرص المنظم السعودي على القيام بها منذ فترة، وتمشياً مع عملية تقنين الجرائم في النظام الجزائي السعودي.

صحة الموظف.. نصائح عامة للمشي

المشي رياضة مفيدة جداً تناسب جميع الأشخاص من مختلف الأعمار والقدرات، وإذا كنت لم تمارس رياضة المشي منذ وقت طويل فمن الأفضل أن تتبع هذه النصائح:

ابدأ بتمارين الإحماء



لا ترهق نفسك وابدأ ببطء إذا كنت مبتدئاً



تأكد من استخدام تقنيات المشي الصحيحة



ارتد جوارب وأحذية مريحة



ارتد ملابس تناسب حالة الطقس ولا تنس واقي الشمس



اشرب الكثير من الماء



لا تنس تمارين الاسترخاء بعد الانتهاء



تعتمد عليها شركات التأمين والعملات الرقمية والتقنية

عربة الموسيقى..

كيف تستخدم في عالم الإدارة والأعمال؟

يميل الكثير من الشركات والناس إلى تقليد بعضهم البعض؛ ربما بسبب نجاحهم، أو الخوف من المجازفة، والفضل، وغيرها من الأسباب التي تؤكد أنهم يتأثرون بـ "عربة الموسيقى". هذه الظاهرة المنتشرة في عالم الإدارة والأعمال والتسويق، وبالطبع في حياتنا العادية كأفراد. فكلما زاد عدد الذين يتبنون اتجاهًا معينًا؛ زاد احتمال أن يقلدوهم الآخرون ويفضلون أيضًا داخل هذه "العربة". ولن تكون مبالغين إذا قلنا إن هذه الظاهرة تنتشر انتشارًا مذهلاً بين الشركات والمنظمات المختلفة، كتبنيتها التقنية، واستراتيجيات التسويق المختلفة، ورغبتها في تحقيق الميزة التنافسية. كذلك تنتشر في الحياة بصفة عامة في العديد من المجالات، كالوضة، والموسيقى، ومواقع التواصل الاجتماعي، والأنظمة الغذائية "الرجيم". ولذلك فإن التساؤلات المهمة المطروحة هنا: ما هي "عربة الموسيقى"؟ وما مدى تأثيرها في مجال الإدارة والأعمال؟ وهل هناك تطبيقات ونماذج وأمثلة لها؟ هذه الأسئلة وغيرها سنجيب عليها في هذا التقرير.

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد



اندفاع الذهب والتخويف

وتفضيلات الجمهور والمشاهير ٣

أساليب للعربة

المهرج

بحسب مدونة "أدكوك سوليوشنز"، فإن "عربة الموسيقى" هو مصطلح نابع من عبارة "القفز في العربة" الذي ظهر لأول مرة عام ١٨٤٨م في دهايز الانتخابات والسياسة الأمريكية؛ عندما استخدم "دان رايس" -وهو مهرج سيرك مشهور ويحظى بشعبية- في ذلك الوقت عربة السيرك والموسيقى المصاحبة لها لجذب الانتباه لظهوره على مسرح السياسة الأمريكية خلال حملته الانتخابية. فقد بدا أن الذين يتعاطفون معه ويؤيدونه يقفزون إلى هذه العربة، مع الآخرين داخلها، فيقلدونهم ويتمايلون مع الموسيقى؛ تعبيرًا عن تأييدهم له.

التسويق والتقليد

وتخلص "أدكوك سوليوشنز" التي تبرز كيفية توظيف واستخدام "عربة الموسيقى" في عالم الإدارة والأعمال، ولا سيما مجال التسويق، إلى أن هذا المصطلح يشير إلى نوع من التحيز المعرفي؛ حيث يميل الناس إلى فعل، أو القيام بشيء؛ لمجرد أن أشخاصًا آخرين يفعلونه، بغض النظر عما إذا كان ذلك يتسق مع معتقداتهم الأصلية أم لا. وهو ما يتضح من خلال بعض الأمثلة، كالتالي:

١- **الأغذية والعصائر والمشروبات:** غالبًا ما يختار المتسوقون العصائر والمشروبات التي تبدو على أرفف المحلات والأسواق أنها على وشك النفاذ بسبب إقبال الآخرين على شرائها؛ لأن هذا يشير بالتأكيد إلى أنها تحظى بإقبال الناس على علاماتها التجارية؛ في النهاية، يتم إقناع المتسوقين بالشراء لأن المتسوقين الآخرين قد اشتروا قبلهم.

٢- **الموضة وعالم الملابس والأزياء:** يتأثر الكثير من الناس بالمشاهير فيما يتعلق بملاصهم؛ فيتبنون نمطًا معينًا من الملابس، والتي يدركون أن الناس يفضلونها.

٣- **مواقع التواصل الاجتماعي:** تعتمد المنصات الجديدة

شركة بريطانية تقنع ٢٧

مليون متابع لها بالسفر كأسلوب

حياة جديد

للتواصل الاجتماعي على تأثير "عربة الموسيقى"؛ للسيطرة على السوق، فمثلاً منصة "تيك توك" التي لاحظنا جميعًا أنه مع تزايد عدد مستخدميها والإقبال عليها؛ قفز آخرون على "العربة" واستخدموها أيضًا، كنوع من تقليد الآخرين في بداية الأمر.

التقنية وعملاء المنظمات

وبحسب موقع "إفيكتيفولوجي"؛ يمكن أن تؤثر "عربة الموسيقى" على تبني وتنفيذ المنظمات للتقنيات الجديدة-فعلى سبيل المثال- انتهى الأمر بالعديد من الشركات في سوق الضيافة إلى تطبيق ميزات جديدة على مواقع الويب الخاصة بهم فقط؛ عندما أصبح من الشائع القيام بذلك، على الرغم من حقيقة أن تبني منظماتهم هذه التقنيات في وقت سابق كان من الممكن أن يمنحهم ميزة تنافسية في السوق. كذلك نلاحظ تأثير هذه "العربة" على قرارات المستهلكين والعملاء فيما يتعلق بالمنتجات التي يجب شراؤها-فعلى سبيل المثال-غالبًا ما يشتري الأشخاص نفس نوع الملابس التي يرتديها الآخرون الذين يعرفون أنهم يرتدونها؛ لأنهم يريدون إظهار أنهم أكثر متابعة لأحدث اتجاهات الموضة.

فقااعات "دوت كوم" و"أسعار"

وتبرز وسائل ومواقع إعلامية ودراسات حديثة أنه قد تكون أسواق الاستثمار والأسواق المالية معرضة بشكل خاص لتأثيرات "عربة الموسيقى"؛ لأنه لن يحدث فقط نفس النوع من العوامل الاجتماعية والنفسية واقتصاد المعلومات، ولكن بالإضافة إلى ذلك تميل أسعار الأصول إلى الارتفاع مع زيادة عدد الأفراد في "العربة"؛ وهو ما يمكن أن يخلق حلقة من ردود أفعال إيجابية من ارتفاع الأسعار وزيادة الطلب على الأصول، كما أوضحها "جورج سوروس" -على سبيل المثال- خلال فقااعة الـ "دوت كوم" في أواخر التسعينيات، حيث ظهرت العشرات من الشركات الناشئة في مجال التقنية التي ليس لديها خطط أعمال قابلة للاستمرار، ولا

تعلم الآلة وصناعة القرار

قد يتساءل البعض-أحياناً-عن كيفية قيام الحاسوب بمهام قد تبدو للعيان للوهلة الأولى أنها شبه مستحيلة، فمن التعرف على وجوه الأشخاص وبصمات الصوت والعين وخط اليد، وصولاً إلى السيارات ذاتية القيادة وبرمجة الروبوت، وغيرها من التطبيقات الذكية. يلعب علم الآلة الدور الرئيس في تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي المختلفة؛ فهو من أهم فروع الذكاء الاصطناعي وأكثرها تعقيداً، حيث إنه يقوم بتدريب الحاسوب على القيام بعمليات معقدة غير مبرمجة عليه سلفاً بطريقة ذكية تحاكي العنصر البشري؛ فالحاسوب يتعلم كيف يتصرف ويستجيب لردود الأفعال في كل مرة بطريقة مختلفة بشكل ذاتي دون تلقينه ذلك بشكل صريح من المبرمج، وذلك بناء على تدريب تلك النماذج على أشكال المخرجات من خلال البيانات.

فعلى سبيل المثال، يمكننا تدريب خوارزميات تعلم الآلة على فرز ملايين الرسائل عبر البريد الإلكتروني؛ لتحديد البريد المزعج منها. يتم ذلك بتدريب الآلة على عشرات الآلاف من الرسائل الآمنة والمزعجة-على حد سواء-بحيث يتمكن الخوارزم من تحديد خصائص معينة لكل من الرسائل الآمنة والمزعجة والتعلم عليها. حتى إذا ما تم إدخال رسائل جديدة لم يتدرب عليها الخوارزم يستطيع تصنيفها بناء على الخصائص التي تعلمها في مرحلة التدريب. ونستطيع تميم هذا المثال على كل المشكلات الأخرى، كالتعرف على الوجوه والبصمات الحيوية واكتشاف الأورام الخبيثة والتنبؤ بأسعار المنازل والطقس والبورصة؛ بشرط توافر البيانات الكافية لمرحلة التدريب.

ينقسم تعلم الآلة إلى ٣ أنواع رئيسية: أولها: التعلم الخاضع للإشراف (Supervised learning) وأحياناً يطلق عليه مصطلح التعلم التنبؤي (Predictive learning)؛ حيث يقسم

هذا النوع إلى فرعين، أولهما هو التصنيف (Classification) الذي يتم من خلاله تدريب الآلة باستخدام بيانات محددة الخصائص والمخرجات، فلتصنيف المعاملات البنكية كونها معاملات احتيالية أم معاملات آمنة، يجب أن تحوي البيانات الخصائص الخاصة بالعمليات الاحتياطية والأمانة والعميل والتي قد تصل إلى عشرات أو مئات الخصائص، في الوقت ذاته يجب أن تكون كل عملية مصنفة إلى كونها آمنة أم احتيالية. والفرع الثاني هو التعلم بإشراف هو التنبؤ (Prediction)، بحيث يتم التنبؤ بقيم عديدة غير محصورة بأصناف معينة، وتوجد العديد من التطبيقات الخاصة بهذا النوع من التعلم، كالتنبؤ بأسعار البورصة وأسعار المنازل والسيارات، والتنبؤ بمعدل الطلاب ودرجات الحرارة والطقس.

النوع الثاني: التعلم غير الخاضع للإشراف (Unsupervised learning)؛ وهذا النوع على النقيض من سابقه، حيث يتم تدريب الآلة على بيانات غير مصنفة؛ بهدف استنباط أنماط وعلاقات دفيئة بين البيانات وبعضها البعض. ومن أهم فروع هذا النوع: التجميع (Clustering) وفي هذا النوع يتم تصنيف البيانات إلى مجموعات غير معروفة سلفاً، ومن تطبيقاته تجميع العملاء أصحاب التفضيلات المتشابهة في نفس المجموعات وتصنيف رواد التواصل الاجتماعي في مجاميع ذات اهتمامات متشابهة؛ وذلك لاستهدافهم بإعلانات ذات صلة برغباتهم. كذلك يعتبر اكتشاف العلاقات الدفيئة (Association rules) أحد أهم فروع ذلك النوع، حيث يتم استنباط فعل بناء على فعل ما، ومن أشهر التطبيقات في ذلك التنبؤ بشراء عملاء منتجات أخرى بناء على شراءهم منتجات معينة؛ ومن ثم اقتراح تلك المنتجات على أولئك العملاء الذين قد يقوموا بشرائها لاحقاً.

أما النوع الثالث فهو التعلم التعزيزي (Reinforcement learning)؛ وهذا النوع خاص بمشاكل التحسين التي تعد أعقد مشكلات الذكاء الاصطناعي، والتي لا يتم الوصول فيها إلى الحل المثلي؛ بل يكون الهدف الوصول إلى الحل القريب من المثلي، حيث يتم في هذا النوع تعليم الآلة كيفية التصرف عند حدث معين من خلال مكافأة ومعاقبة الخوارزم بناء على التصرف الحاصل منه لحين الوصول للحل، وفي الآونة الأخيرة تم توظيف تعلم الآلة لحل مشكلات عدة في مختلف المجالات الهندسية والطبية والصناعية والإدارية والمالية والسياسية والاقتصادية؛ حتى احتل النصيب الأكبر من النشر العلمي كأهم أدوات الذكاء الاصطناعي في حل المشكلات المعقدة.



الاجتماعي، وأظهر للناس الاستمتاع بأفضل ما تقدمه علامتك التجارية. كذلك يمكن استخدام منتجات الشركة عبر مشاهير (المؤثرين) هذه المواقع والإنترنت، مع حشد من المتابعين وإظهار مدى استمتاعهم بهذه المنتجات، مع العلم أنهم سيقفزون في هذه العربة؛ حتى يصبحوا كهؤلاء المشاهير. فقد تمكنت البريطانية "جينييفر توفن" من أن تقنع متابعيها بأن سفرها الدائم أصبح أسلوب حياة مع العلامات التجارية لشركات مختلفة، وهو ما استطاعت أن تقمعه بجمهور يبلغ ٢.٧ مليون شخص، كانوا يحلمون بتقليدها (ركوب عربة الموسيقى).

ابتكار أسلوب اندفاع الذهب للمنتجات والخدمات المقدمة؛ وهو أسلوب ناجح وفعال، خاصة مع العلامات التجارية الموجهة نحو الأعمال والخدمات. فتمتدح نفسك كفرصة يتهاافت عليها الناس للحصول على حصتهم منها، وخير مثال على ذلك هو العملات الرقمية، كـ"البتكوين"؛ التي يتسابقون حاليًا من أجل اقتناصها وتحقيق الأرباح الكبيرة منها، وهو ما يُعرف حرفيًا باندفاع الذهب الرقمي للقرن الحادي والعشرين.

الاعتماد على التخويف لإيصال الناس إلى عربة الموسيقى؛ تكتيك كلاسيكي تستخدمه شركات التأمين والمقرضون وجميع أنواع الشركات المالية. وبالرغم من احتمالات أن الجمهور لن يتعرض للسطو على الإطلاق، وعدم تعرضهم لحوادث، أو إصابات، وغير ذلك؛ إلا أن الخوف يدفعهم إلى شركات التأمين.

توجد منتجات أو خدمات جاهزة للتسويق. وفي كثير من الحالات، لا شيء أكثر من مجرد اسم، عادةً شيء ما يبدو سهلاً للتكنولوجيا مع "com." أو "net.". وبالرغم من ذلك، جذبت هذه الشركات ملايين الدولارات الاستثمارية في جزء كبير منها؛ بسبب "عربة الموسيقى".

ويوضح موقع معهد "CFI" أن فقاعات الأسعار تحدث غالبًا في الأسواق المالية؛ حيث يستمر ارتفاع أوراق مالية إلى ما بعد النقطة التي تبررها الأساسيات؛ مما يتسبب في المبالغة في تقدير قيم هذه الأوراق. ويقبل العديد من المستثمرين على شراء الأوراق المالية المُرَّابدة على الأسعار، والتي في المقابل تجذب المزيد من المستثمرين.

٣ نماذج مشهورة

يوضح "آرون بروكس"-من خلال الموقع الإلكتروني لشركة "Venture Harbour"-تأثير عربة الموسيقى" من خلال الاستعانة بـ ٧ طرق مهمة؛ اخترنا منها أبرز ٣ نماذج توضح هذا التأثير وتوظيفه في عالم الإدارة والتسويق والأعمال، وهي:

إبراز جمهور ومشاهير يفضلون منتجات/خدمات الشركة؛ إن أسهل طريقة لإثارة تأثير عربة الموسيقى على العملاء المحتملين هي أن توضح لهم حرفياً الأشخاص الذين يستخدمون ويفضلون منتجات شركتك، وذلك باستخدام الصور الموجودة على الموقع الخاص بالشركة على الإنترنت، ومن خلال مقاطع الفيديو الترويجية التي يتم مشاركتها على مواقع التواصل

يؤثر بطريقة إيجابية على الصحة النفسية

كن لطيفاً في العمل..

تكن أكثر سعادة وأقل توتراً

وسط انشغالاتنا اليومية وتطلعاتنا الكبيرة، هل نفتقد في بيئة العمل اللطف واللباقة؟ وهل اللطافة في العمل تعتبر أمراً ساذجاً؟ وهل الموظف اللطيف مع زملائه هو ضعيف شخصية؟ تساؤلات طرحتها جامعة "أوكسفورد" البريطانية في دراسة حديثة، تناولت العلاقة بين اللطف والسعادة في العمل. كشفت من خلالها أن اللطافة في العمل من أهم الصفات التي تؤثر بطريقة إيجابية على الصحة النفسية للموظفين، خصوصاً إذا تم تبنيها عن اقتناع، ودون أن تنتظر شيئاً من الآخرين.

لماذا يعتبر البعض أن اللطف في التعامل نوعاً من ضعف الشخصية؟

هذه الدراسة حلل القائمون عليها أكثر من ٤٠٠ ورقة مرتبطة باللطف في العمل؛ وجاءت ٢١ منها لتتناول أهمية القدرة على القيادة، وكيف نكون أكثر سعادة؟ إضافة إلى كيفية تحسين مستوى الإنتاجية في محيط العمل، من خلال طرق مختلفة، أهمها ما يلي:

- التقدير واللطافة يلهمان الزملاء الآخرين.
- أن تكون لطيفاً مع من حولك والاحتفاء بنجاحات الآخرين في العمل؛ يحفزهم ويعزز إنتاجيتهم وولائهم.
- اللطف يلهم الموظفين بذل مزيد من الجهد والحماس؛ ليكونوا في المرتبة الأولى والنهوض فيما يقومون به، وهذا ينعكس على زيادة في الأجور والترقيات والتدريب والاستقلال الذاتي.
- التواصل اللطيف يقود لأفكار عظيمة.
- وجود موظفين لطفاء بمحيط العمل يسهل من التواصل مع الآخرين؛



الموظفون الأكثر سعادة هم «اللطفاء» في حياتهم

لأنه يكون مبنياً على الثقة والإخلاص، ويسهل الوصول للمعلومات والمعارف عبر هذه الشبكة التي تكون اللطافة فيها مفتاحاً لتحقيق وتسهيل أية مهمة.

- الذين يتسمون باللطف في العمل ويشغلون مناصب عليا؛ هم أكثر من يقوم بالاستماع لآراء الآخرين ومتابعة عملهم وتقدير أفكارهم والتعامل بلطف، أما التعامل بقسوة وحدية؛ فإنه يؤدي لفقدان رغبة الموظفين في العمل والانجاز.

الآثار الصحية

ولكن هل اللطافة أمر يمكن تعلمه وتعليمه للآخرين أم هي قدرات ذاتية؟ يقول العلماء إنها استجابة ذاتية، ويمكن اكتسابها من بيئة العمل للرغبة الحقيقية في المساعدة ومراعاة المشاعر والاحتياجات، وهي أيضاً معدية؛ فمن آثارها الإيجابية التي يختبرها الدماغ تحسن الحالة المزاجية وتمنح الموظف دفعة للأمام، ما يعني أنها تجعله أشبه بالدومينو، ومحركاً لعشرات الأشخاص الآخرين. فبمجرد تصرف أو بادرة بسيطة تحمل اللطف تعزز هرمون الحب؛ مما ينتج عنها إفراز الجسم هرمون "الأوكسيتوكاين"، والذي يشار له بـ "هرمون الحب" الذي يساعد على خفض ضغط الدم وتحسين صحة القلب. كذلك يفيد "الأوكسيتوكاين" في زيادة الثقة بالنفس ويعزز التواصل، ويكون نافعا في المناسبات الاجتماعية التي تصيبنا بالتعب أو الخجل. كما إن كون الموظف لطيفاً بحضوره وتصرفاته؛ يمنحه شعوراً بالطاقة والحيوية، خاصة بعد مساعدة الآخرين، ويخفف من شعوره بالاكئاب ويجعله أكثر هدوءاً، مع زيادة تقديره لذاته بشكل أكبر، ما يعني ثقة أكبر بالنفس.

نشوة العطاء

ووفقاً لبحث حديث قامت به جامعة "أموري" الأمريكية عن السعادة في العمل؛ تبين أنه حين تكون لطيفاً نحو شخص آخر، فإن مناطق المتعة والسعادة في الدماغ تعمل بجهد، كما لو أنك كنت متلقياً لعمل جيد، أي إن الأثر نفسه على الطرفين. وهذه الظاهرة تعرف بـ "نشوة العطاء". كما أن مادة "السيروتونين" التي تعمل كمضاد للاكتئاب، يفرزها الجسد في حالات التعامل بلطف؛ وأثر ذلك هو الشفاء من الجروح النفسية وتهذئة الفرد وجعله سعيداً.

نوع من السذاجة

لكن لماذا يعتبر الكثير من الناس صفة اللطف في التعامل مع الآخرين

أنت قوي في مجال العمل لأنك لطيف، وليس لأنك مجبر على ذلك

نوعاً من السذاجة وضعفاً في الشخصية؟ عن ذلك ناقشت دراسة قام بها مجموعة من الباحثين في اليابان أفادت أن البعض يرى اللطف سذاجة، وأن الجدية مهمة في بيئة العمل. وكشفت الدراسة أن اللطف مطلوب في بيئة العمل كعامل وممارسة يومية؛ كي يحفز على السعادة وليس ضعفاً، حيث أجريت الدراسة على ١٧٥ مشاركاً، طلب منهم الكتابة عن عشرة أحداث أثرت على نفسياتهم بشكل إيجابي؛ وخرجت الدراسة بنتيجة أن الموظفين الأكثر سعادة هم الذين يتخذون اللطف كنوع من الممارسة اليومية في حياتهم.

تقدير أفضل للذات

وإذا كان اللطف يجعل الناس أكثر سعادة وأقل توتراً واكتئاباً، فإنه من المنطق أن يُحسن نظرة الشخص إلى نفسه. فقد قامت الطيبية النفسية "سونيا ليوميرسكي" في جامعة "ستانفورد" الأمريكية بتقسيم طلبتها إلى قسمين لمدة ١٠ أسابيع، حيث جعلت القسم الأول يقوم بأعمال الإيثار ومساعدة الغير، وبعد انتهاء ١٠ أسابيع؛ وجدت أن القسم الأول الذي تصرف بلطف خلال مدة الدراسة أحسن مزاجاً من الثاني، وأكثر تقديرًا للذات.

أشخاص ضعفاء

لكن لماذا كثيراً ما نخشى الظهور كأشخاص ضعفاء؛ إذا ما تصرفنا بلطف في العمل؟ هذا الأمر هو خطأ شائع -بحسب ما يقول الفيلسوف الفرنسي "إيمانويل جافلين" المهتم بتطوير الذات في كتابه "المدح واللفظ في مجال الأعمال"- فمن الطبيعي أن تفتح الباب لزميل لكنه لم يرد على الأمر بابتسامة أو إنك ساعدت زميلاً في عمل ما دون أن يعود ويشكر؛ لأن الحياة العملية هي رمز للطف والتعاطف.

ويضيف "إيمانويل جافلين": "كثيراً ما يخشى المرء أن يظهر ككائن ضعيف عن طريق التصرف بشكل جيد، فكلمة اللطف لا تعني الضعف بل النبل، وفتح الباب لشخص لا يسمح لك بالمرور قبله هو عمل نبيل وأخلاقي. وكثيراً ما نتحدث عن اللطف في مجال الأعمال، ويعني هذا المصطلح التسلسل الهرمي، واللفظ هو تقديم المساعدة لأحدهم دون طلب مقابل".

ويؤكد "إيمانويل جافلين" أن اللطف هو القوة المعنوية، وليس واجباً. فإذا أردت أن تظهر صدقتك وإنسانيتك للآخر؛ عليك أن تظهر أنك تتمتع بالقدرة على النظر إلى الآخرين؛ فأنت قوي في مجال العمل لأنك لطيف وليس لأنك مجبر على ذلك.

من أشهر اللوحات الفنية السعودية

«بياض»

تصدرت مكتب سمو ولي العهد
للفنان التشكيلي السعودي زمان جاسم



لفتت لوحة الفنان السعودي، زمان جاسم، والتي تصدرت الحائط في مكتب ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، يحفظه الله، أنظار الكثيرين لجمالها وتنوعها الفني.

عن ذلك يقول الفنان التشكيلي السعودي زمان جاسم: "هذه اللوحة رسمتها عام ٢٠١٧م، وحققت رواجاً؛ لفكرتها المختلفة، لكنني لم أتوقع أن تصل إلى مكتب سمو ولي العهد، حيث افتخرت بنفسى كثيراً بعد رؤيتها وانهاالت الرسائل على حساباتي".

وأضاف: "هذا العمل يتكون من مجموعة تجارب (البياض) التي أعمل عليها منذ فترة، وهي مستلهمة من البيئة المحلية والتراث، ولكن بشكل غير مباشر. واللوحة بالنسبة لي هي اختزال لما أراه في الواقع، فكل شيء يمر من حولي أحيله لداخل العمل. واستخدمت نوع التجريد في اللوحة، والحرف العربي المتواجد داخل اللوحة أيضاً هو شعور موسيقي. وكتبت عبارة (سلام) داخل هذه اللوحة ومعظم أعمالي.

وأوضح الفنان زمان، أنه يحاول توظيف الخامات المختلفة؛ فاللون لا يكفي وحده بالنسبة له، وإنما يحاول تطويع الخامات لتلامس نفس إحساس اللوحة، ولكن بمواد أخرى مختلفة تماماً، مثل الفايبر جلاس، والمعادن، والطين، وغيرها.

والفنان زمان جاسم من مواليد محافظة الخبر ١٩٧١م، ويعمل في مدينة القطيف شرق المملكة. حاصل على دبلوم معهد التربية الفنية بالرياض عام ١٩٨٩م، وتفرغ للفن، وشارك في العديد من الأنشطة والفعاليات داخل المملكة وخارجها، وأقام العديد من المعارض الشخصية. ومن أهم مشاركاته الخارجية إقامة معرضين فرديين في باريس عامي (٢٠٠٤-٢٠٠٧م)، ومعارض أقيمت في دول الخليج.

الخصخصة في مؤسسات القطاع العام

تلجأ كثير من الحكومات إلى اعتماد استراتيجيات وسياسات الخصخصة لمؤسسات القطاع العام؛ إيماناً منها بأهمية شراكة القطاع الخاص في تحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وهدفت الحكومات من ذلك إلى زيادة كفاءة المؤسسات العامة ونوعية الخدمات التي تقدمها، إضافة إلى التشارك في المعرفة والخبرة ونقلها من مؤسسات القطاع الخاص إلى مؤسسات القطاع العام، وتفعيل المدخرات المحلية وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتحريك دورة رأس المال وبما يسهم في تخفيف الإنفاق الحكومي الذي يؤدي بدوره لتخفيف العبء عن كاهل الموازنة العامة للدولة، وتنويع مصادر الدخل لتكون أكثر قوة ومتانة في مواجهة الأزمات العالمية المتتالية وتعزيز موقعها التنافسي. وقد تبنت كثير من الدول المتقدمة، مثل أمريكا وبريطانيا وكندا وغيرها هذا النهج منذ عقود، وحققت نجاحات كبيرة فيه، ومع ذلك فإن بعض الدول النامية التي تبنت الخصخصة لم تحقق النجاحات المطلوبة لأسباب عديدة تعود بغالبها للدول ذاتها.

وتعرف الخصخصة بأنها نقل ملكية الخدمات والأصول الحكومية إلى القطاع الخاص، ورفع القيود القانونية المفروضة على المنافسة بين مشاريع القطاع الخاص ومشاريع القطاع الحكومي، إضافة إلى إمكانية عقد اتفاقيات حول الخدمات التي تقدمها الحكومة؛ بهدف تعزيز كفاءتها، والسماح بدخول القطاع الخاص للعمل جنباً إلى جنب مع القطاع العام، وخفض أو إلغاء الدعم الحكومي للمشروعات العامة. حيث تقوم الحكومة بتفويض القطاع الخاص في القيام بالأنشطة التي كان يقوم بها القطاع العام، كخدمات الصحة والتعليم والاتصالات والمياه، والانسحاب من تقديم الخدمات العامة؛ بهدف تشجيع القطاع الخاص على المشاركة بتقديم هذه الخدمات عوضاً عن مؤسسات القطاع العام.

وتتعدد أساليب الخصخصة، من تخصيص الإدارة، إلى التأجير، إلى البيع الجزئي إلى الاكتتاب والبيع الكلي المباشر. وعلى الرغم من الإيجابيات العديدة للخصخصة.

وإيماناً من المملكة العربية السعودية بالاقتصاد الحر، وتنويع مصادر الدخل، وسعيها لنقل المعرفة والخبرة العالمية إلى المملكة؛ أكدت رؤية ٢٠٣٠ على الخصخصة وجعلتها ضمن محاورها الأساسية التي حددت على أساسها برنامج التخصيص-أحد برامج تنفيذ الرؤية-عدداً من القطاعات يتم خصخصتها؛ بهدف تحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد تنافسي على الصعيد الدولي، وبما يحقق نقلة نوعية في الاقتصاد السعودي، وتعزيز أوضاع المالية العامة بالمملكة.



د.نازم محمود ملكاوي

مركز البحوث والدراسات
معهد الإدارة العامة

تحذير من طعنات «القرن»

«الهالة» المؤثرة.. نتائج استثنائية بموظفين عاديين

"الوصول إلى القمة قد يكون سهلاً، لكن الحفاظ عليها صعب"، قول مأثور يلخص بشكل بارع سر التحول من نجاحات العديد من الشركات وتحقيقها أداءً متميزاً وميزة تنافسية تسمى بالـ "هالة" التي جعلتها تتربع على عرش المنافسة وارتبطت في أذهان العملاء بالتميز وجودة منتجاتها /خدماتها، فيقبلون على اقتناء المنتج (الخدمة) تلو الآخر لمجرد أنها تنتجها ويحمل أسمائها وعلاماتها التجارية المميزة، ثم تتعرض الشركات نفسها لجولات من الفشل- لاحقاً- الجولة تلو الأخرى؛ لأسباب كثيرة أهمها ثقتها بشكل مبالغ فيه بـ "هالاتها". فهي في حقيقة الأمر عجزت عن تطوير أدائها ولم تعد منتجاتها تلبي رغبات هؤلاء العملاء الذين يحجمون عن الإقبال على أي منتج تطرحه لاحقاً؛ لأنها ارتبطت في أذهانهم بالأداء السيئ، وحينئذ تتعرض لطعنات ما يسمى بتأثير "القرن"، والذي هو عكس الـ "هالة" التي اكتشفها عالم النفس الأمريكي "ثورانديك" عام ١٩٢٠م. تضافيل هذا التحول الدرامي في عالم الشركات، من الـ "هالة" إلى الـ "قرن" نتعرف عليها في هذا التقرير.

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد



«روزنتسفيغ»: شركات كبرى مثل «آي بي إم» حققت أداءً متميزاً بموظفين عاديين

اكتشاف الـ "هالة"

دعونا في البداية نوضح المقصود بالـ "هالة"؛ فوفقاً للكتاب المترجم للعربية "تأثير الهالة...وثمانية أوهام أخرى تُضلل المديرين في عالم الأعمال" لمؤلفه "فيل روزنتسفيغ"؛ فإنه خلال الحرب العالمية الأولى، أجرى عالم النفس الأمريكي "إدوارد ثورنديك" بحثاً حول طرق تقييم الرؤساء لمرؤوسيهـم، حيث طُلب من ضباط الجيش تقييم جنودهم تبعاً لتشكيلة متنوعة من المعايير: الذكاء، والبنية الجسمية، والقيادة، والشخصية، وغيرها. وفوجئ "ثورنديك" بالنتائج؛ فقد اعتبر بعض الجنود متفوقين، وحازوا مرتبة عالية في كل شيء، بينما كان آخرون أقل من المستوى المطلوب في كل مجال. وكأنما اعتقد الضباط أن الجندي الوسيم الحسن الهيئة ينبغي له أن يتمكن من إصابة الهدف، وتلميع حذائه، والعزف على الهارمونيكا أيضاً. وقد أطلق "ثورانديك" على ذلك كله تأثير الهالة. ويضرب "روزنتسفيغ" العديد من الأمثلة على هذا التأثير.

خدمة العملاء

أول هذه الأمثلة من واقع عمل "روزنتسفيغ" مع إحدى الشركات التي كانت تتلقى آلاف المكالمات يومياً عبر مركز خدمة الزبائن التابع لها. في بعض الأحيان، أمكن حل المشكلات على الفور، لكن توجب على ممثلي الخدمة-غالباً-النظر في الأمر ثم الرد على المتصل لاحقاً. وعندما أجرت الشركة فيما بعد مسحاً لاستطلاع مدى رضـى زبائنـها عن مركز الخدمة؛ اعتبر الزبائن الذين جرى حل مشكلاتهم على الفور أن ممثلي الخدمة على مستوى أفضل من الكفاءة، والقدرة والمعرفة، مقارنةً بأولئك الذين لم تُحل مشكلاتهم. ليس في ذلك مفاجأة؛ نظراً لأنه من المنطقي الاستنتاج أن الحل السريع أتى من موظف حسن المعرفة واسع الطلاع. لكن ظهرت مسألة أشد إثارة للاهتمام والفضول: تذكر ٥٨٪ من الزبائن الذين تم حل مشكلاتهم على الفور أن اتصالاتهم تلقى استجابة فورية وسريعة جداً، في حين أن ٤٪ فقط قالوا إنهم انتظروا على الخط مدة طويلة. في هذه الأثناء، لم يعتبر سوى ٢٦٪ من الزبائن الذين لم تُحل مشكلاتهم على الفور أن اتصالاتهم تلقى استجابة فورية أو سريعة جداً، بينما اعتبر ١٨٪ منهم

«نتائج إيجابية للهالة في خدمة العملاء وبناء العلامات التجارية

أنهم انتظروا مدة طويلة على الخط...فالانطباع الإجمالي حول خدمة الزبائن أوجد تأثير "هالة" قوياً.

العلامة التجارية

ومثال آخر-على حد قول "روزنتسفيغ"-قد لا نعرف مدى جودة منتج جديد، لكن إذا أتى من شركة مشهورة تتمتع بسمعة ممتازة؛ ربما نستدل بالمنطق أنه جيد النوعية بالضرورة. هذا هو ما يعنيه بناء العلامة التجارية؛ إيجاد هالة مؤثرة بحيث يُرجح أن يستحسن الزبائن المنتج أو الخدمة، أو لنأخذ حالة مؤثرة لتأثير الهالة؛ المقابلات الشخصية قبل التوظيف. ما هي المعلومات المهمة، والملموسة، وذات الصلة التي نعرفها عن المرشحين؟ ربما نحصل على أفضل المعلومات من الكلية التي نالوا منها شهاداتهم، أو معدل درجاتهم، والإنجازات التي حققوها واستحقوا عليها التكريم. حين تتضح هذه المعلومات المهمة، والملموسة، والموضوعية كما يبدو وذات الصلة في أذهان من يجرون المقابلات مع المرشحين؛ فإنهم يميلون إلى عدم التركيز على تقييماتهم للجوانب الأخرى الأقل تحديداً ووضوحاً، مثل أسلوب المرشح الشخصي أو نوعية الإجابات على الأسئلة العمومية.

تقييم الموظف

وفي السياق ذاته؛ فإن هذا الأمر من أكثر المشكلات التي تحدث خلال عملية تقييم أداء الموظفين في مؤسساتنا أو اختياراتهم بشكل عام، وهو ما يذكره لنا سليمان الطعاني، فيما يتعلق بتأثير الهالة "Halo Effect"-بحسب ما أوردته وكالة عمون الإخبارية-حيث يعطي المسؤول تقييماً عالياً لموظف ما في بنود التقييم؛ نتيجة لأنه متميز في واحدة منها فقط لا غير. ويؤكد أن أحكامنا يجب ألا تتأثر بالمظاهر التي يبدو عليها الأشخاص. وهذا هو أحد الأخطاء التي قد يقع فيها المسؤولون عند اختيار الموظفين أو تقييمهم، والتي ينبغي تجنبها؛ حيث يجب أن يكون حكمهم موضوعياً وقراراتهم غير متحيزة لأي ميزة تخص الهالة. ويضيف محمد البلادي في مقال له بصحيفة "المدينة": إن تأثير الهالة هو الحكم بالسلب أو الإيجاب على شخص بناء على صفة

تأثير الهالة والقرن

10 أخطاء للشركات

⚠️ سوء إدارة المخاطر

⚠️ التوقف عن الابتكار

⚠️ تجاهل الاتجاهات الجديدة

⚠️ الافتقار إلى الموضوعية

⚠️ سياسات خدمة عملاء سيئة

⚠️ الفشل في توضيح ثقافة الشركة

⚠️ مضايقة العملاء

⚠️ خسارة الأموال

⚠️ انعدام الكفاءة والجدوى من الترقبات الكثيرة للموظفين

⚠️ مقاومة التغيير



« تحول درامي من الـ «هالة» إلى الـ «قرن» في ١٠ أخطاء للشركات

واحدة تعرفها عنه؛ ثم تعمم هذا الحكم على شخصيته كلها، كأن تحكم بالإخلاص على موظف لمجرد أنه يأتي مبكراً، أو أن تحكم على طالب بالنبوغ لأنه درس في جامعة أوروبية.

شركات بنتائج استثنائية

ويطرح "روزنستينغ" سؤالاً مهماً: كيف تحقق الشركات الكبرى نتائج استثنائية بموظفين عاديين؟ ويجب عليه قائلًا: الفكرة منطقية؛ فالشركة القادرة على جذب الموظفين بكفاءة، وتوفير بيئة تساعدهم على الإنتاج والإبداع، وتحثهم وتحفزهم على بذل الجهد في العمل من أجل الصالح العام، لا بد أن تنجح. وكيف لا؟ لكن حذار من تأثير الهالة. ويوضح أن شركة "آي بي إم" سلكت هذا النهج؛ ففي عام ١٩٨٢م نشرت مجلة "فورتن" أول استطلاع لها حول أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في أميركا، والتي فازت فيه "آي بي إم"، وفي العام التالي (١٩٨٤) تربعت الشركة على قمة اللائحة مرة أخرى. وقد بين كبير المديرين التنفيذيين للشركة قوتها؛ حيث نسب "جون أويل" الفضل إلى موظفي الشركة، والذين كانت أهم مواصفاتهم: التفوق، والعمل الجاد، ودعم بعضهم البعض، والتكيف مع المعتقدات الأساسية للشركة، والالتزام بمعاييرها، والإبداع، والابتكار. لكن في عام ١٩٩٢م أصيبت الشركة بخسائر مالية كبيرة، وغرقت في الديون، وتم استبدال "أويل" بـ "جون إيكرز". ووجهت أصابع الاتهام -حينئذ- إلى ما اتصفت به الشركة من "ثقافة عتيقة متخلفة".

"القرن" و ١٠ أخطاء

وهذا التحول في الأداء والهالة الإيجابية لشركة "آي بي إم" إلى النقيض؛ يفسره متخصصون وخبراء بتأثير "القرن"، والذي يخلط الكثيرون بينه وبين تأثير الهالة. فتأثير القرن يؤدي إلى إضفاء صورة أو تقييمات سلبية؛ بناء على سمة أو بعض السمات السلبية، سواء على مستوى الأشخاص أو الشركات. فإذا بالغت الشركات في اعتمادها على الهالة الخاصة بها؛ فإنها قد تواجه مالا يُحمد عقباه، فينخفض أداؤها وتصبح صورتها أو لنقل "هالاتها" -تجاوزًا من أجل التوضيح- سلبية، وتتأثر سمعتها بشكل سلبي؛ وقد تتعرض للإفلاس. ولذلك يجدد موقع "أرقام" ١٠ أخطاء غبية ترتكبها الشركات يجعلها -من

وجهة نظرنا- تقع تحت طائلة تأثير "القرن"، وهذه الأخطاء كالتالي:

١- التوقف عن الابتكار: وخير مثال على ذلك شركة "كوداك" التي توقفت عن التجديد لمدة ربع قرن؛ فلجأت لطلب الحماية من الإفلاس عام ٢٠١٢م؛ وهو ما أدركته شركات كثيرة، فقامت بتطوير استراتيجياتها بالاعتماد على تقديم منتجات جديدة؛ خوفًا من أن يفعل المنافسون ذلك.

٢- الافتقار إلى الموضوعية: وهو من أكبر الأخطاء التي يرتكبها المدبرون التنفيذيون شيوعاً؛ بتجاهلهم تعليقات وآراء الموظفين والعملاء، وهو ما تسبب في فشل شركات كبرى، مثل الشركة الكندية "ريسيرش إن موشن" المصنعة لجوالات الـ "بلاكبيري".

٣- الفشل في توضيح ثقافة الشركة: إذ يفشل هؤلاء المدبرون في إخبار موظفيهم برؤية الشركة وقيمتها، والتي هي بمثابة عامل أساسي للحفاظ عليها، وتجنب الإخفاق.

٤- خسارة الأموال: فهناك شركات لم تستطع تجنب الخسائر المالية؛ مما اضطرها إلى التقدم بطلبات للحماية من الإفلاس، أو الموافقة على عروض الاستحواذ أو الاندماج.

٥- مقاومة التغيير: يعرف معظم رواد الأعمال الناجحين أن الشركات تفشل عندما تقاوم التغيير الإيجابي الذي لا مفر منه.

٦- سوء إدارة المخاطر: فإذا قررت الشركات الإقدام على المخاطر الكبيرة أو التنقل من استراتيجية لأخرى دون تخطيط جيد؛ قد يعرضها للفشل.

٧- تجاهل الاتجاهات الجديدة: وهو خطأ يبرز منه بشكل واضح تأثيرا: الهالة، والقرن في الوقت نفسه؛ فالشركات التي حققت نجاحات متميزة تتمتع بهالة لها، لكنها حينما تتركن لهذه النجاحات، ولا تسعى للابتكار والتجديد وتطوير أداؤها ومنتجاتها تتعرض لطعنات القرن، ومن الأمثلة على ذلك شركات مثل: "نوكيا"، و"ياهو"، و"كوداك".

٨- سياسات خدمة عملاء سيئة: لا يوجد عذر لأي شركة تقدم خدمة عملاء سيئة، حتى ولو كانت هذه الخدمة مكلفة؛ لأنها في المقابل ستجلب النفع عليها وبمرور الوقت سيكون لها "هالة" إيجابية. رضا العملاء يعني تكرار تجربة الشراء، وترشيح منتجاتها للآخرين؛ مما يعني مزيداً من الأرباح.

٩- مضايقة العملاء: فمثلاً إرسال الشركات الرسائل المزعجة للعملاء، والاستمرار في ذلك؛ سيجعلهم يحجمون عنها. هناك فرق بين المتابعة، ومضايقة العملاء.

١٠- انعدام الكفاءة والجدوى من الترقبات الكثيرة للموظفين.



منهجية البناء وفاعلية التنفيذ

إن النظر لاستراتيجية على أنها الأداة الأساسية والسريعة لمعالجة أوجه الخلل المؤسسي؛ يجد من فاعلية المؤسسة ويحول دون تحقيق الاستراتيجيات لأهدافها الحقيقية. فنجاح الاستراتيجية يحتاج إلى جهود حتى تصبح الاستراتيجية ثقافة عامة وجهود مدمجة بقيم واتجاهات المؤسسة، فبناء وتطوير الاستراتيجية من العمليات الحيوية والمهمة. يعود استخدام كلمة استراتيجية إلى اللغة اليونانية عبر مؤسساتها العسكرية في إشارة للتخطيط لتدمير أحد الأعداء من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة؛ وبالتالي فإن دور المؤسسات وقاداتها يتمحور في تفهم متغيرات البيئة وإدراك أبعادها وكيف أنها تؤثر على أداء المؤسسة، وعملياتها، ومقدرتها، وتحقيق مستهدفات أدائها في ظل البيئات الديناميكية من خلال مساهمة الأحداث واستباقها.

فالحديث عن الاستراتيجيات يقتضي الإشارة لثلاثة جوانب أساسية وهي: التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الاستراتيجية؛ حيث يعد التفكير الاستراتيجي بمثابة النواة التي تركز عليها العملية الاستراتيجية. فهي بمثابة ذلك الجهد العقلي بغرض استبصار وإدراك المستقبل من خلال إعمال العقل والمنطق. وهو نشاط عام ليس حكراً على أحد أو مستوى تنظيمي دون الآخر. فنجاح الإدارة الاستراتيجية يقتضي إشاعة ثقافة التفكير الاستراتيجي لدى جميع العاملين وبمختلف مسمياتهم ومستوياتهم التنظيمية. ولتنمية التفكير الاستراتيجي؛ لابد من الإيمان الكامل بالتغيير والتساؤل عن الأنشطة القائمة وطرق وموجهات التنفيذ وإدراك واقع التقنية والأنظمة في المؤسسة ومعطيات البيئة الخارجية، مع تهيئة المناخ التنظيمي. يلي ذلك مرحلة التخطيط الاستراتيجي، والذي يمثل مجموعة الخطوات التي تمكن المؤسسة من إنجاز رؤيتها ورسالتها باستخدام التفكير الاستراتيجي، والذي يظهر في شكل مخرج أساسي وهو خطة استراتيجية لاتخاذ قرارات محددة مدعومة بقدر من البيانات الكمية المرتبطة بالتقديرات الشخصية للقادة حول مآلات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتعاطي معها بفاعلية.

ولما كان هذا الجهد يحتاج إلى عملية تنظيمه تضبطه وتحدد الأطر التي تعزز من فاعلية التنفيذ؛ فإن السؤال الذي يطرح نفسه: كيف يمكن إدارة الاستراتيجية في المؤسسة، حيث يشير "باركار ودوهايم" إلى أن الكثير من الجهود التي بذلتها المؤسسات من خلال خفضها الإنفاق وتقليل حجم العمالة وأتمته عمليات المؤسسة وزيادة موازنات التدريب والإنفاق على الإعلان والترويج.

فلا بد من استكمال حلقة الاستراتيجية من خلال موائمة مجموعة من القضايا، بدءاً بالتنوع والتذكير الدائم بالاستراتيجية؛ فالاستراتيجية منهج متكامل يغطي المؤسسة في جميع مجالاتها وكافة مستوياتها التنظيمية. فلا بد من عقد الاجتماعات وإصدارات النشرات والدوريات التي تبين التوجهات المستقبلية للمؤسسة من رؤية ورسالة مستقبلية وقيم مؤسسية والخطوات المرحلية للاستراتيجية وإتاحة الفرصة لعمليات التغذية الراجعة؛ وبذلك تضمن المؤسسة نقل المعرفة والتوجه الاستراتيجي لكافة العاملين، ومن ثم البناء المتسلسل للاستراتيجية. وبما أن الاستراتيجية عبارة عن إطار عام يحوي مجموعة من المكونات والأنشطة؛ فإن التنفيذ الفعال يقتضي ضرورة إعداد سياسات تفصيلية لكل وحدة تنظيمية بصورة ملائمة، تعزز من تنفيذ الاستراتيجية، مع تعزيز السلوك القيادي الفعال، حيث يعتبر القائد بمثابة الروح في جسد الاستراتيجية من خلال إحداث التغيير وإدارته بشكل يدعم تنفيذ الإستراتيجية بالفهم العميق لها خاصة وأنها الباعث والمرجع والمرشد لكافة قرارات قادة مؤسسات، مع وضع الآلية المناسبة للمتابعة. فقبل وضع الخطة لابد من التمييز بين مجموعة المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجيات، سواء كانت غايات، أو أهداف، أو برامج، أو مشاريع، أو مؤشرات؛ حيث إن الخطة تتم متابعتها من خلال الرقابة والإشراف المباشرين؛ بهدف تصحيح المسار والاستفادة من إخفاقات التنفيذ لتعزيز السلوك الإيجابي، استناداً إلى مؤشرات الأداء التي لابد أن توضع وتُصاغ بشكل ملائم يناسب مسئولية وفهم كل مستوى تنظيمي.

كذلك فإن الملائمة التنظيمية للاستراتيجية التي هي نمط التنظيم السائد من هيكل تنظيمي ونظم إشراف وإجراءات عمل وقنوات اتصال؛ يجب ألا يُنظر إليها بمعزل عن الاستراتيجية. وبما أن تنفيذ الاستراتيجيات يمر بمراحل عديدة في شكل مبادرات أو برامج؛ فإن طبيعة كل مبادرة أو برنامج تقتضي نوعاً من المرونة التنظيمية المرتبطة بمهام ومسؤوليات وقنوات اتصال ونمط إشراف محدد. وفي السياق ذاته، فإن تطوير الثقافة التنظيمية كي تواكب التنفيذ المرحلي للاستراتيجية للفلسفات والقيم والمعتقدات والأعراف والرموز والطقوس التي يتم تبنيتها في بيئة العمل. فالثقافة التنظيمية تعزز من هوية المؤسسة وتتمي روح التعاون وتشكل السلوك وتخلق وتعزز المشاركة والمسئولية.

د.محمد الأمين الحاحي

معهد الإدارة العامة

فرع عسير

قطاع الإدارة العامة



الرؤية..

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



الرسالة..

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



الأهداف الاستراتيجية



القيم..

المبادرة	الاحترافية	التميز
حسن التصرف	الكفاءة	حل المشكلات بفاعلية
الاستباقية	تحمل المسؤولية	التركيز على العميل
المثابرة	المهنية	الابتكار
العمل الجماعي	الشفافية	الالتزام
التعاون	التواصل	الاستجابة السريعة
المرونة	الصدق والأمانة	الالتزام بالوقت
	النزاهة	الجودة

1 بناء القدرات

تقديم تدريب عالي الجودة لموظفي القطاع الحكومي من المستوى المتوسط والمستوى المتقدم

2 تطوير القيادات

دعم القيادات الإدارية ليتمكنوا من إحداث التغيير

3 استشارات

تقديم استشارات ودراسات تطبيقية ذات أثر عالي على أداء المنظمات

4 الاستدامة المالية

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

5 التميز في العمليات التشغيلية

5 طرق.. للتعامل مع الغضب في بيئة العمل



01 | لا تتهرب

من غضبك وتفهم وتقبل أنه من المشاعر الطبيعية

03 | تعلم

الأمر والأسباب التي تشعرك بالغضب، وتوقعها مسبقاً للتقليل من حدة غضبك

05 | ركز

على الحل وتجنب التفكير مراراً وتكراراً في المشكلة

02 | قاطع

مشاعر الغضب بالابتعاد عن المكان أو الاتصال بصديق أو المشي

04 | اختر

الكلمات المناسبة للتعبير عن غضبك دون جرح مشاعر الآخرين أو التقليل من احترامهم

كتاب مترجم

من إصدارات معهد الإدارة العامة
«التوجيه والإرشاد»
بوصلة تطوير مهارات
القيادات والتنفيذيين
والموظفين



وتقديم رؤى متعمقة لتطوير بيئات داعمة للإرشاد والتوجيه، ونماذج ممثلة لثقافته، وكذلك آراء متعمقة حول التصميم والتقييم، وفعالية التعلم بالمحادثة؛ بهدف استكشاف تأثير السياق الاجتماعي على التعلم.

عوامل مؤثرة

ويستعرض الباب الثاني من الكتاب "العوامل المؤثرة على التوجيه والإرشاد"، وذلك من خلال ٥ فصول متتالية. فيناقش مفهوم القوة في التوجيه والإرشاد، وتناوله من وجهة نظر المدرب، ومفهوم علاقات التعلم المتعددة. كذلك الاستخدام المتزايد للوسائط الإلكترونية في التواصل الاجتماعي بين الأفراد، والجمع بين الأبحاث والنظرية والممارسات. وذلك كله وفق نظرة ناقدة بشأن هذه العوامل وأثارها التي تعود على النماذج التي يتخذها التوجيه والإرشاد في السياق التنظيمي.

قضايا معاصرة

يوضح الباب الثالث بعض النقاشات المعاصرة في مجال التوجيه والإرشاد، عبر ٤ فصول، تتناول كلاً من: مسألة الإشراف كمصطلح جديد نسبياً في هذا المجال، إلا أنه يشهد المزيد من الاهتمام. كذلك التنوع وعلاقته بالتوجيه والإرشاد، وتوضيحه من خلال نموذج لدراسة حالة جديدة. كما يستكشف الكتاب مسألة الأخلاقيات في التوجيه والإرشاد، من خلال بعض الأزمات والتحديات والأسئلة التي تثيرها الممارسات الثقافية للممارسين. والتركيز على النقاشات والكفاءات والمعايير ومسألة إضفاء الطابع المهني.

تطورات ووجهات نظر

ويحاول المؤلفون في الباب الرابع من الكتاب المضي قدماً "نحو نظرية للتوجيه والإرشاد". فينظرون إلى المسائل التي ظهرت فيه، ويلقون نظرة على التطورات في الولايات المتحدة الأمريكية، والتطور المستقبلي له. وذلك كله عبر فصلين، يتضمنان وجهات نظر عالمية بشأن التوجيه والإرشاد، حيث يعرض الكتاب ٨ دراسات حالة، والبحث عما وراء النظرية.

تعتمد المنظمات المعاصرة المتطورة على نشاط التوجيه والإرشاد في عملية تطوير مهارات كوادرها البشرية، سواء كانوا: قياديين، أو تنفيذيين، أو موظفين. كذلك يحظى هذا النشاط بأهمية خاصة في عمليات: دعم التغيير، ورفع مستوى الإنتاجية، ونقل المعرفة، ومعالجة المشكلات، وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات. وإذا أردنا تحقيق الاستفادة القصوى من التوجيه والإرشاد؛ فإن توعية هذه الكوادر بأسس ذلك النشاط الإداري من الناحيتين النظرية والعملية هو محور هذا التطوير. ومن هذا المنطلق أصدر معهد الإدارة العامة طبعة عربية مترجمة من كتاب "التوجيه والإرشاد"، تأليف: بوب جاري، وبول ستوكس، وديفيد ميجينسون، وقام بترجمته للعربية: د.جوهرة بنت محمد أبا الخيل، وأنوف بنت محمد الحريول.

١٦ غاية

يتكون الكتاب من ٤ أبواب، تنقسم إلى ١٧ فصلاً متنوعاً، ويبلغ عدد صفحاته ٥٥٢ صفحة. يستهله المؤلفون بمقدمة تبرز ١٦ غاية عامة للتوجيه والإرشاد كالتالي: تطوير المديرين والقادة، ودعم التوجيه والتغييرات في الأدوار، ودعم التغيير، والحصول على وظائف للعاملين منذ فترات طويلة، والحد من الجريمة وتعاطي المخدرات، والتطور وتعزيز الاستقلالية، وزيادة معدلات حضور الطلاب ودعم سياسات مناهضة التنمر في المدارس، وتحسين الأداء في السياقات التي يُوظف فيها التوجيه والإرشاد، ودفع الأفراد لتولي مناصب عليا، والحد من الضغط، ودعم إدارة المواهب، وتحسين المهارات ونقل المعرفة، ودعم سياسات الفرص المتكافئة والتنوع، والمساعدة في الاندماج الاجتماعي، وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودعم استراتيجيات الإبقاء على الموظفين.

ثقافات وآراء وتعلم بالمحادثة

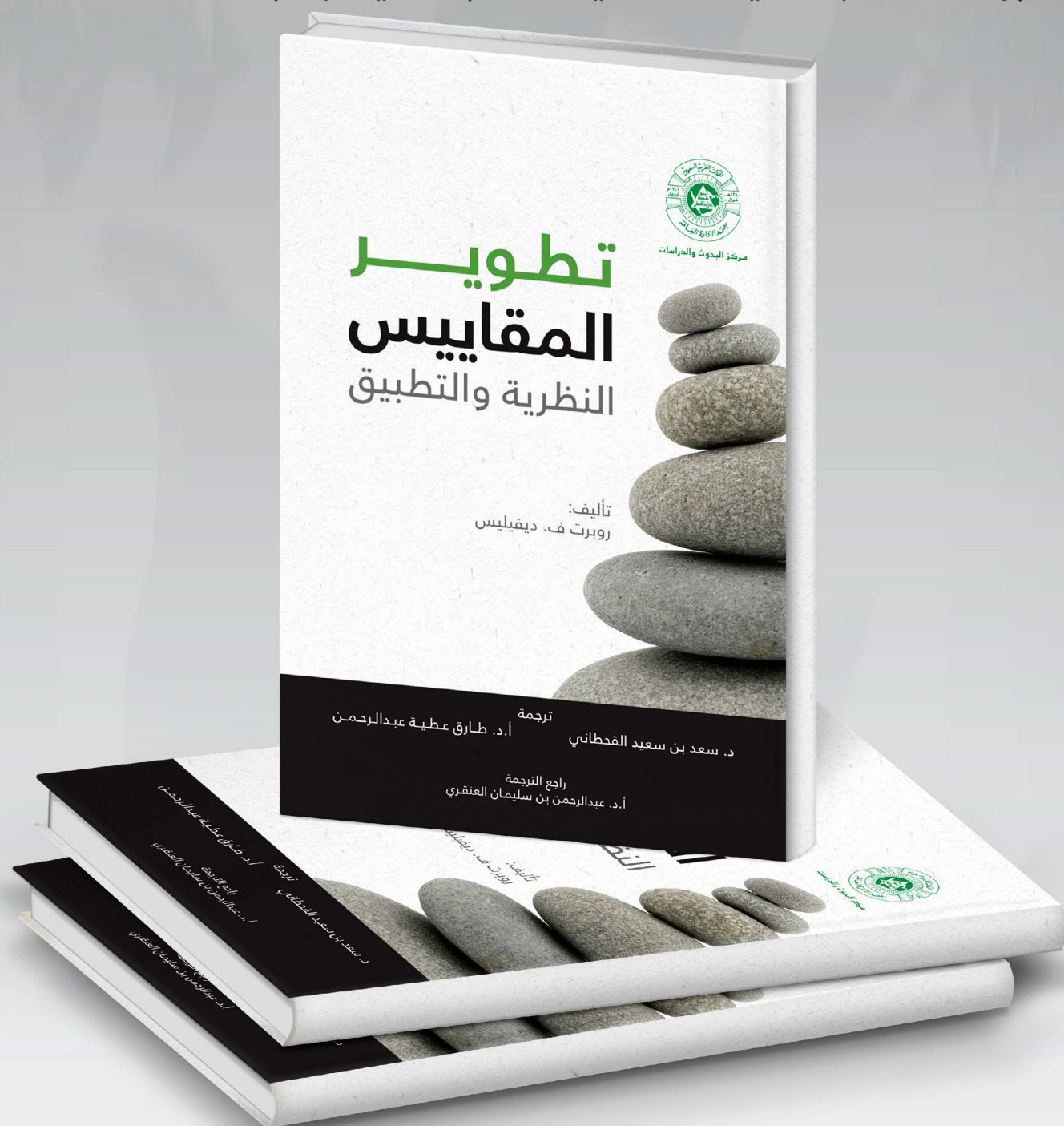
يستهل المؤلفون بالباب الأول "مقدمة عن التوجيه والإرشاد"، والذي يتضمن ٧ فصول، تسلط الضوء على تطوره التاريخي، وقضاياه الحالية، وإلقاء نظرة نقدية على ممارساته البحثية، وتقديم بعض الآراء الفلسفية المتعارضة،



تطوير المقاييس النظرية والتطبيق

تأليف: روبرت ف. ديفيليس

ترجمة: د. سعد بن سعيد القحطاني - أ.د. طارق عطية عبدالرحمن



إدارة الفوضى.. نهج ذاتي للإنجاز

يتأثر علم الإدارة بالاكتشافات الجديدة، كغيره من العلوم، وأحدث هذه الاكتشافات هي نظرية الفوضى، فالإدارة بمفهوم الفوضى تختلف كثيراً عن الإدارة التقليدية التي تدرس في المعاهد والجامعات؛ فإدارة الفوضى تتسم بالسيطرة اللامركزية ومتغيراتها اللامتناهية، وعلاقاتها المعقدة وغير المباشرة ومجالها العالمي. وتناولت المستشارة الإدارية الأمريكية "باتريشيا هتشينجز" في مؤلفها المعنون: "إدارة الفوضى.. حلول عملية لإدارة الوقت والمعلومات"، قضية إدارة الوقت في زمن الفوضى، بالتأكيد على أنها لا تتم على مستوى الخارج والآخرين، ولا مستوى النظريات والمناهج، بل على مستوى إصلاح الداخل واكتساب المهارات الذهنية والنفسية. واستعرضت الكاتبة مجموعة من الخطوات لإعادة فهم الوقت: أولاً يتمثل في صياغة المفهوم الداخلي للوقت؛ من أجل القضاء على الإحساس بالعجز عن الإنجاز. وثانيها يتعلق بوضع تصور لليوم المثالي عبر كتابة قائمة بالأعمال التي يتكون منها ذلك اليوم-علماً بأن المثالية هنا تنحصر في الإنجاز فقط-فحتى في اليوم المثالي يواجه الشخص نفس الصعوبات اليومية العادية. أما عن الخطوة الثالثة فتتصل بوضع قائمة الأنشطة اليومية الفعلية؛ بغرض مقارنتها بالتصور السابق عن اليوم المثالي لمعرفة أسباب العجز عن جعل اليوم الفعلي ليصبح يوماً مثالياً. وتتمثل الخطوة الرابعة في تحديد الفرد مصفوفة قيمه الأساسية التي تحتوي على الأشياء والمهام وأكثر ما يهم الشخص في حياته، فمثلاً يختلف موقع العائلة بالنسبة للمستقبل المهني من شخص لآخر. وتتعلق الخطوة الخامسة بوضع أهداف مرحلية تنتقل بالفرد من مرحلة إلى أخرى؛ كي تحقق غايته، ويجب أن تكون قابلة للقياس وذات توقيت محدد ومتعلقة بالمستقبل، وقابلة للتحقق. ووفقاً للخطوة السادسة لا بد أن تكون الأهداف المرحلية جزءاً من التصور للحياة المثالية. وتطرق الكتاب إلى إشكالية التسويف التي تعتبر من أهم أسباب الفوضى، حيث يعود تأجيل أداء بعض المهام إلى عوامل عدة، منها عدم الشعور بالجاهزية النفسية أو الذهنية أو البدنية لأداء المهمة، أو الاعتقاد بوجود مهام أكثر أهمية، أو انتظار حدوث شيء آخر قبل أن تبدأ في المهمة، أو تأجيل العمل إلى اللحظة الأخيرة؛ نظراً لتفضيل العمل تحت الضغوط. وقدم الكتاب توصيات لتخطيط جدول الأعمال الأسبوعية، من أبرزها عدم تكديس الأعمال في الأيام السابقة على الإجازة والتالية لها، وكذلك وضع المهام الخطيرة والمهمة في ثاني أيام أسبوع العمل؛ لأنه من أكثر الأيام إنتاجية، بجانب تحديد ساعات للاطلاع والتدريب واكتساب المهارات الجديدة، وأيضاً إفراح المجال لممارسة الأنشطة الترفيهية.



أ.عبدود علي ال زاحم

مدير إدارة تخطيط الموارد

البشرية هيئة حقوق الإنسان

مدير إدارة التطوع في الجمعية

السعودية للموارد البشرية



التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص

