



أفكار إدارية "خارج الصندوق"
.. قصص ملهمة

التعصب الرياضي
"مهاترات" وفوائد نفسية

كيف تكون محبوباً في عملك..
ابتسم ولا تجادل

التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد 183 | نوفمبر 2021



تسبب الإحترق
الوظيفي والتأقلم السلبي

ظاهرة

"الصفدع المغلي" ..

تحذير من فخ الوظيفة



المحتويات

رئيس التحرير:

أ. مهدي 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

التحرير:

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

الإخراج الفني:

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

الإنفوجرافيك:

أ. نورة بنت علي المبارك
هاتف : ٤٧٤٥٤١٩
almubarakn@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

6 تقرير

٦٠ عاماً.. رحلة تميز
معهد الإدارة العامة
وانجازاته الوطنية المضيئة
١٩٦١م - ٢٠٢١م



24 ترند

الرياضة
ميزة تنافسية للمنظمات
وتحافظ على لياقة أداء
الموظفين



36 نصائح إدارية

كيف تكون محبوباً
في عملك..
ابتسم ولا تجادل



44 مقال

الإدارة المُستندة
على النتائج
و«كورونا»

38 مقال

قف تأمل: كن ريادة

30 مقال

أبرز قدراتك وقد ذاتك



معهد الإدارة العامة
التزام..
جدية..
تميز..



إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد: سلوى بنت عبدالله الحمودي



خادم الحرمين الشريفين، الملك

سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

رؤية
ملك
قائد

صدر حديثاً كتاب

رؤية ملك قائد

من إصدارات معهد الإدارة العامة





ع 60 عاماً

رحلة تميز معهد الإدارة العامة وانجازاته الوطنية المضيئة ١٩٦١م - ٢٠٢١م

خطوات البداية

أنشئ معهد الإدارة العامة في أبريل ١٩٦١م بالمرسوم الملكي رقم (٩٣)؛ لإعداد وتطوير الطاقات البشرية الوطنية القادرة على تولي مسؤولياتها، ورفع مستوى كفاءة أداء الأجهزة الحكومية العاملة في ميادين التنمية المختلفة، وكمؤسسة رائدة في دعم التنمية الإدارية تتخذ من المبادرة وسرعة الاستجابة والابتكار منهج عمل يمكن حكومة المملكة من تحقيق أهدافها.

أهداف

يهدف المعهد إلى الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية ومواجهة التحديات الإدارية القائمة والمستقبلية، ودعم جهود الإصلاح والتطوير الإداري، وتقديم المشورة في المجالات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الأخرى، وإثراء الفكر الإداري عن طريق التأليف وإجراء البحوث والدراسات الإدارية وترجمة الأعمال العلمية المتميزة ذات الصلة بالتنمية الإدارية.

الفروع

تلبية لرغبة الأجهزة الحكومية في تدريب موظفي وموظفات الدولة في مختلف مناطق المملكة؛ أسس المعهد عدداً من الفروع:

- فرع المنطقة الشرقية بالدمام تأسس عام ١٣٩٣هـ.
- فرع منطقة مكة المكرمة تأسس عام ١٣٩٤هـ.
- الفرع النسائي الرياض تأسس عام ١٤٠٣هـ.
- فرع منطقة عسير تأسس عام ١٤٢٥هـ.
- الفرع النسائي بالدمام تأسس عام ١٤٣٧هـ.
- الفرع النسائي بجدة تأسس عام ١٤٤٠هـ.

التدريب

يتكون نشاط التدريب في المعهد من البرامج التدريبية، والبرامج الإعدادية، وبرامج اللغة الإنجليزية، والبرامج الموجهة للقيادات الإدارية.

إنجازات التدريب والاستشارات:

استطاع المعهد خلال ٦٠ عاماً من تحقيق العديد من الإنجازات والأرقام في نشاط التدريب والاستشارات، كالتالي:

- درّب أكثر من مليون و ٩٠٠ ألف موظف حكومي.
- قدّم ٢٥٠٤ استشارة إدارية.
- أنتج ٥٣٠ عملاً علمياً وبحثياً متخصصاً.
- درّب ٦١ ألف دارس من برنامج اللغة الإنجليزية.
- خرّج ٤٤ ألف دارس من البرامج الإعدادية.

التدريب الإلكتروني

في مجال التعليم والتدريب الإلكتروني:

- قدّم ٨٩ برنامجاً تدريبياً متخصصاً.
- درّب ٧٧٧,٣٠٦ متدرب.
- ٤٤ مؤتمرًا إلكترونيًا شارك فيها ٢٦٣,٠٥٤ مشارك.
- قدّم ١٤١ إضاءة بلغ عدد مشاهداتها ٢٦٦,٨٤٢ مشاهدة.

تدريب وتأهيل القيادات الإدارية

سعى لتطوير القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية من وكلاء الوزارات ومساعديهم والمديرين العامين ومن هم في مستواهم الوظيفي، وكذلك القيادات العليا من القطاع الأهلي،

“

طموحات وتطلعات المستقبل: التحول إلى بيئة رقمية ذكية وتحقيق الاستدامة المالية والتوسع في إعداد وتطوير القيادات النسائية

“

رصيد المعهد من الوثائق الإدارية أكثر من ٧ ألف وثيقة حكومية متاحة لجميع الأجهزة الحكومية



تمكين المرأة

- قدّم المعهد التدريب المتخصص للرجال والنساء، ويتطلع لزيادة أعداد المتدربات، خاصة أن ٢٠٪ فقط من خدماتنا موجهة للمتدربات والقيادات.
- يؤمن المعهد بأن دور المرأة مهم وكبير في القطاع الحكومي؛ ولهذا يُمكن المعهد منسوباته لتقديم خدمات تدريبية عالية للموظفات والقيادات.

معالم تميز في مسيرة معهد

- حصل على جائزة الشرق الأوسط الرابعة للعناية بخدمة العملاء فئة قطاع المؤسسات في ٢٠١٠م.
- حصل على نتائج عالية في معيار نسبة الارتباط الوظيفي المستدام لعام ٢٠١٩م.
- حصل على شهادة الاعتماد كهيئة عمل محفزة لعام ٢٠١٩م، حسب تقييم شركة أفضل بيئة عمل Great Place to Work.
- فاز بجائزة الملك عبدالعزيز للجودة في دورتها الخامسة عن فئة الهيئات والمؤسسات في المستوى البرونزي ٢٠٢٠م.
- من فئة "أفضل برنامج تعلم وتطوير"، حصل معهد الإدارة العامة على إشادة الخبراء المحكمين والمقيمين الدوليين في حفل جوائز منطقة الشرق الأوسط ٢٠٢٠م الذي أقامه معهد "تشارترد" للأفراد والتنمية CIPD.
- حصل على شهادات الاعتماد من قبل مؤسسة "كامبردج"، لتقديم "برامج شهادة كامبردج الدولية لمهارات تقنية المعلومات" في المركز الرئيس للمعهد وجميع فروعه في ٢٠٢١م.
- حقق المعهد جائزة الفئة الأولى لبرنامج الحوافز لمنسوبي المشتريات الحكومية الصادرة من هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات في ٢٠٢١ م

طموحات وتطلعات المستقبل

- التحول إلى بيئة رقمية ذكية لتقديم خدمات المعهد.
- تحقيق الاستدامة المالية من خلال التوسع والتنوع في تقديم خدمات المعهد.
- الدخول في تصنيف عالمي لأكاديمية القيادات Financial Times.
- تطوير القيادات الإدارية الحالية والواعدة في المملكة في القطاع الحكومي والخاص.
- التوسع في إعداد وتطوير القيادات النسائية.
- تقديم استشارات نوعية بالشراكة مع بيوت خبرة.
- الاستفادة من نشاط البحوث والدراسات؛ لإبراز دور المعهد والتسويق لخدماته.
- التركيز في تقديم برامج المعهد التدريبية في مجالات الإدارة والسياسات العامة والموارد البشرية والبرامج القانونية والتحول الرقمي والمعلومات والمال والأعمال.
- التوسع في نشاط التدريب عن بُعد واستهداف القطاعين العام والخاص.
- تقديم شهادات احترافية بالشراكة مع جهات دولية، مثل CIPD، GRP، ATD.
- تطوير البيئة التدريبية وفق أفضل الممارسات والمعايير الحديثة.
- التوسع في تقديم خدمات تدريبية للقطاع الثالث
- الارتقاء بمنصة إثنائي لتصبح أفضل منصة تدريبية للمحتوى العربي.

وفي هذا النشاط استطاع المعهد:

- تدريب ٤٨ ألف قيادي وقيادية.
- إطلاق أكاديمية تطوير القيادات الإدارية في عام ١٤٣٧هـ؛ لتقديم تدريب قيادي وفق أفضل النماذج العالمية.
- وقع عدة برامج لشركاء دوليين في التدريب القيادي.
- عقد اتفاقيات مع العديد من الجهات لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية.

البحوث والدراسات

في نشاط البحوث والدراسات، أنتج المعهد:

- ١٥٤ مؤلفاً علمياً.
- ١٥٤ عملاً علمياً مترجماً.
- ١٨٧ بحثاً ميدانياً.
- ٢٣٨ ورقة علمية لمؤتمرات محلية وإقليمية ودولية.
- ١٢٠٥ من أعداد مجلة الإدارة العامة والدراسات التطبيقية.
- ٢١٧ مؤتمرًا وندوةً ولقاءً علمياً، شارك فيها ١٤٢ ألف مشارك من منسوبي الأجهزة الحكومية والمتخصصين.
- يضم المعهد ٧ مكاتب بوابات مكتبة في كل فرع، تحتوي على ما يلي:
- ٣٥٤ ألف نسخة كتاب، منها ٢٦٠ ألف نسخة كتاب باللغة العربية.
- ١٠ قواعد معلومات تم الاشتراك فيها عبر المكتبة الرقمية السعودية SDL.
- ١٠ قواعد معلومات تم الاشتراك فيها مباشرة من الناشر.

الوثائق والمحفوظات الإدارية

يبلغ رصيد المعهد من الوثائق الإدارية أكثر من ٧١ ألف وثيقة حكومية متاحة لجميع الأجهزة الحكومية.

رؤية المملكة ٢٠٣٠

كان المعهد من أوائل الجهات الحكومية التي شاركت في الرؤية المملكة ٢٠٣٠، وقدم ٣ مبادرات، وهي:

- مبادرة تطوير القيادات في الجهات الحكومية.
- مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بعد "إثنائي".
- مبادرة بناء وتطبيق الإطار الوطني للتدريب.

تسبب الاحتراق الوظيفي والتأقلم السلبي ودوامة اتخاذ القرارات

ظاهرة الضفدع المغلي..



تحذير من فخ الوظيفة

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

الاحتراق الوظيفي، والاستسلام لـ"برستيغ" الوظيفة، وافتقاد القدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وإدارة التغيير في المنظمات المختلفة... وغيرها من التداعيات السلبية في عالم الوظائف والإدارة؛ ربما تتفاجئ أن سببها "ضفدع مغلي"! نعم، فهو ضفدع غريب. وربما إذا لم تنتبه إلى تواجده في بيئة عملك؛ فقد تقع أسيراً لهذا الـ"برستيغ" الذي يمثل بالنسبة لك "فخاً" تعيش آلامه وأوهامه، وشيئاً فشيئاً تضعف مهاراتك، وأفكارك الإبداعية في مجال عملك، وتستسلم لواقع وظيفي مميت؛ فتصبح كالصقر الذي لا يستطيع الطيران. وربما تبرر لنفسك ومن حولك هذا الواقع بخوفك من المجهول أو بافتقارك الأمان الوظيفي أو تخلق عدداً من الأعذار. فإذا أردت أن تتعرف على هذا "الضفدع" وأن تنتبه لهذا "الفخ"، وأسبابه، والحلول؛ فتابع معنا التفاصيل في التقرير التالي.



تجارب وظاهرة غريبة

نستهل التقرير بتوضيح فكرة ظاهرة الضفدع المغلي-نقلًا عن موقع "مشروع أنا أصدق العلم"- من خلال العديد من التجارب التي أجريت في القرن التاسع عشر، والتي رصدت رد فعل الضفادع تجاه الماء عند تسخينه ببطء. ففي عام ١٨٦٩م أوضح عالم الفيزيولوجيا الألماني "فريدريش غولتز" أن إزالة مخ الضفدع ستجعله يبقى في الماء، بينما سيحاول الضفدع السليم الهروب والقفز من وعاء الماء عندما تصل حرارته إلى ٢٥ درجة مئوية. مع ذلك، تزعم بعض التجارب التي أجريت في القرن التاسع عشر أن الضفادع لم تحاول الهرب من الماء المسخن تدريجيًا، ومثالًا على ذلك تجربة نفذها "هاينزمان" عام ١٨٧٢م ليوضح أن الضفدع العادي لن يحاول الهرب إذا ما سُخِّن الماء ببطء كافٍ، وهذا ما أكدته "فراشر" عام ١٨٧٥م.

فتجربة الضفدع المغلي هي حكاية رمزية تصف تجربة يُغلى فيها الضفدع حيًا ببطء، والافتراض هنا يقول: إن وضع الضفدع في الماء المغلي بشكل مفاجئ سيجمعه يقفز، بينما عند وضعه داخل ماء فاتر وتركه يغلي ببطء، فإنه لن يدرك الخطر وسيطهى ببطء حتى الموت. وغالبًا ما تستخدم هذه القصة باعتبارها استعارة تصف عجز الأشخاص أو عدم رغبتهم في إدراك أو الرد على التهديدات الشريرة التي تنشأ وتكبر بشكل تدريجي وبطيء.

تحذيرات للمديرين

ويلفت عبدالله اليامي في مقاله بموقع "المجتمع الوظيفي" بعض أبعاد هذه الظاهرة في المنظمات سواء أكانت في القطاع الحكومي أو في القطاع الخاص، موضحًا أنه عند تعيين مدير في منصب بأحد تلك القطاعات فإنه يملك حماسًا هائلًا، ورغبة عالية في العمل من أجل الإنجاز وتحقيق الطموحات؛ من أجل الارتقاء في مجاله المهني، وهذا هو المتوقع والمأمول منه، خصوصًا أنه يرغب في أن تكون له بصمة في عمله الجديد. كذلك يؤمن الكثير بأن من أسباب النجاح في العمل هي القدرة على التأقلم مع بيئة عملهم، ويأتي ذلك من خلال قضاء بعض الوقت للاستكشاف والتعرف على طبيعة بيئة العمل.

ففي بدايات العمل في البيئة الجديدة يعمل المدير على إظهار التزامه وإبداعه للمنظمة بشكل عام ولفريق العمل بشكل خاص، كما يبدي الحرص على إنجاز المهام بسرعة ودقة عالية؛ لكي يحقق الرضا الذاتي ولكي يشعر المسؤول في المنظمة بأنه على قدر عالٍ من

«الاستسلام لـ» البرستيغ» الوظيفي يضعف مهاراتك وقدراتك الإبداعية وميزاتك التنافسية

المسؤولية. ولكن مع مرور الوقت واكتشافه أن الوضع العام لبيئة العمل محبط وغير محفز للإنتاج والإبداع، بالإضافة إلى كثرة المحيطين به من المحبطين ما يجعله يعيد التفكير في طريقة عمله في هذه البيئة، ولصعوبة مواجهة هذا التيار لإثبات عدم ملائمة هذه البيئة للنجاح، فينجرف مع التيار ويبدأ في التأقلم مع هذه البيئة المحبطة، ومع مرور الأيام يصبح أحد مصدري هذه الممارسات التعيسة.

ولكن في مثل هذه الظروف لا ينبغي أن يكون التأقلم مع هذه البيئة السلبية؛ فذلك سيفقدك كثيرًا من مهاراتك العملية والعلمية التي بدونها ستصبح أسيرًا لهذه البيئة، وبالتالي ستزداد الأمور صعوبة في المغادرة. كما أن البعض قد يعيقه التغيير؛ بحجة أن منصبه (كويس) وأموره (ماشية) مع الموجة السائدة في بيئة العمل المحبطة. والأهم من ذلك حصوله على "برستيغ" في المجتمع، وهذا مزعج جدًا؛ لأن "البرستيغ" يعزز فيك البقاء في الوعاء. و"البرستيغ" كما ذكر "باول جراهام": كالمغناطيس القوي الذي يشوه حتى معتقداتك حول ما تستمتع به، فهو لا يجعلك تعمل على ما يعجبك، بل على ما تريد أن يعجبك. لذا فإنه يتطلب أن نكون على قدر عالٍ من الوعي الكامل بما يدور حولنا ومدى تأثيرنا بالبيئة المحيطة وإغراءاتها.

تحذيرات للموظفين

ويشدد اليامي على أنك إذا شعرت بأن المكان الذي تعمل به لا يسهم في تطويرك وارتقائك في المجال المهني وتحقيق طموحاتك، وبدأ يتناوب حينئذ إحساس بالتأثر بالبيئة المحبطة، وبأن هذه ليست درجة الحرارة التي كنت عليها عند انضمامك للمنظمة؛ فاحذر أن تتساهل وتدع الأمر يستمر، ولا تقنع نفسك بأن الأمور تسير على ما يرام؛ فحينئذ قرر أن تقفز من الوعاء وابحث عن مكان آخر يناسب طموحاتك ويسهم في ارتقائك؛ كي لا تصبح ضفدعاً.

تجنب اختلاق الأعذار والخوف من المجهول ووهم الأمان الوظيفي

ويتداول عدد من المهتمين- في مواقع التواصل الاجتماعي- بهذه الظاهرة المقصود والمغزى منها بصفة عامة، فيرى البعض منهم أن الأهم من اتخاذ القرار هو توقيت هذا القرار: لأن القرار المتأخر قد يكون قاتلاً لصاحبه. كذلك فإن التغيير قد يكون مطلوباً في كثير من الأوقات؛ لأن البديل هو الموت (الفناء) الذاتي. كما أن التأقلم أو التحمل قد يكون قاتلاً إذا تم في بيئة قاتلة؛ لذلك فالهروب من هذه البيئة أسلم من البقاء فيها والتأقلم معها.

إدارة التغيير

ويتطرق د. محمد النعيمش في مقال له بصحيفة "الشرق الأوسط" إلى بعد مهم بعداً مهماً لتلك الظاهرة يتعلق بأدبيات الإدارة والتغيير الذي يقاومه الناس بضراوة، خصوصاً إذا لم يعدوا جزءاً منه وليسوا على علم مسبق به. وهناك من يرى أن التغيير يمكن أن يحدث بشكل تدريجي على صعيد المؤسسات؛ فهذا التغيير البطيء قد لا يفاجئ الأفراد، بل هم على الأرجح قد يتكيفون معه، في حين أن آخرين ربما يستيقظون بعد فوات الأوان فيلقون حتفهم في هذا الوعاء.

ويتابع النعيمش: ولأن الإنسان عدو ما يجهل، فقد توصلت شركة استشارات شهيرة يطلق عليها Prosci - بعد دراسة ألف شركة- إلى أن "غياب المعرفة" سيبقى عائقاً أمام الأفراد؛ ما لم يعوا أهمية التغيير والرغبة في المعلومات التي تمكنهم من حسن التعامل مع رياح التغيير. كما اتضح أن نموذج أدكار ADKAR يمكن من خلاله فهم لماذا يقاوم البعض التغيير؟ وكيفية وضع خطة ناجحة من خلاله لإتمامه على أكمل وجه؟ فهناك عوامل أربعة مهمة، وهي: "الوعي"، و"الرغبة"، و"القدرة"، و"الإلزام".

صقور لا تطير

وفي سياق متصل، يحدد مروان بن عبد الملك في كتابه بعنوان: "مقتطفاتي في التنمية البشرية، القيادة وتطوير المهارات"، أسباب تداعيات هذه الظاهرة؛ من خلال طرح تساؤلات مهمة، يستهلها

بقوله إن استمرار الموظف في وظيفة ما لمدة زمنية يعتمد على عوامل تحركها، ومنها: هل تشعر بالشغف نحو وظيفتك؟ هل تستفيد من تلك الوظيفة وتتعلم منها؟ وهل قدمت الوظيفة لسيرتك المهنية؟ فإذا كانت الإجابة عليها بـ "لا"؛ فمن المؤكد أنك أنت كبش لوظيفة لا تحبها، ووقعت في فخ الوظيفة، وهي الحالة التي يطلق عليها الاقتصاديون مصطلح "مغالطة التكلفة الغارقة". ومن يعانون من مثل هذه الحالة يشبههم بالصقر الذي لا يستطيع الطيران؛ بسبب أن عينيه قد غطيتا بغطاء أو حاجز؛ ومن ثم فهم لا يستطيعون مشاهدة الخيارات الأخرى المتوافرة في سوق العمل، والتي قد تتيح لهم فرص الصعود مهنيًا. وهذا ما ينقلنا إلى النقطة اللاحقة، وهي المعتقدات أو الأعذار التي يخلقها هؤلاء الذين وقعوا في فخ الوظيفة. أما السبب الثاني للوقوع في هذا الفخ، فهو اعتقاد مثل هؤلاء بأنه لا توجد خيارات، وتجدهم يلومون الآخرين والمجتمع والحظ ولا يلومون أنفسهم، بل ويصلون للاقتناع بأنهم الأفضل. كذلك يرى أن السبب الثالث هو الخوف من المجهول، وأن المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكونها في وظائفهم الحالية ليست كافية ومتوائمة مع جدارات الوظائف الجديدة. هذا بالإضافة إلى سبب آخر وهو وهم الأمان الوظيفي، حيث يعتقد كثير من الموظفين بأن تمسكهم بوظائف معينة يحقق لهم فرص النمو والتطور المهني والمميزات المالية وضمان الاستمرار في العمل دون قلق بشأن مستقبله.

٣ حلول

ويصف مروان بن عبد الملك العلاج للخروج من "فخ" الوظيفة؛

من خلال ٣ حلول، كالتالي:

- ابدأ والغاية في ذهنك: فهذا ما يعد إحدى العادات السبع للناس الأكثر فاعلية لـ "ستيفن كوفي" الذي ذكر أن تكتشف نفسك وتحدد أهدافك وقيمك الشخصية العميقة.
- ضع استراتيجيات لأهدافك الوظيفية: فإذا أردت تغيير مسارك الوظيفي؛ فطور جوانب الضعف لديك من قدرات ومهارات ومعرفة، وفكر في الشهادات المهنية الخاصة بالوظيفة الجديدة.
- توقف عن التفكير السلبي، وتحمل مسؤولية موقعك، وذكّر نفسك بأن وظيفتك التي لم تعجبك لم تكن بسبب الآخرين، وإنما باختيارك أنت وحدك: خذ قرارات جديدة وتوقف عن جميع أصابع الاتهام والمسؤولية التي وزعتها على الآخرين سابقاً عندما وقعت في "فخ" الوظيفة.

خطوات للحفاظ على الموظفين الرائعين

المصدر كلية "College For Adult Learning" الأسترالية

6

1 جودة الإشراف:

يلعب المشرف أو المدير المباشر دوراً حاسماً في بقاء الموظف، حيث يفقد معظمهم بسبب عدم وضوح معايير التقييم وأهداف العمل، وقلة ردود الفعل على أداء الموظف، والفشل في توفير بيئة عمل تشعر الموظف بالنجاح.

4 الإرشاد عوضاً عن الإدارة:

يجب أن يحقق رؤساء العمل التوازن بين منح موظفيهم السلطة وبين الحرية التي يحتاجونها لأداء عملهم بشكل جيد، مع الحرص على التواجد لمتابعة الإنجازات وتقديم المشورة ومساعدتهم على النمو.

2 القدرة على التعبير ومشاركة الأفكار:

تعد قدرة الموظف على التعبير عن رأيه بحرية عاملاً رئيسياً آخر في بقائه، فيجب أن تتأكد الشركات من التماسك لأفكار موظفيها وتوفير بيئة مريحة للنقاش وتقديم التعليقات والإراء واستخدام أفكارهم وتنفيذها على أرض الواقع.

5 فرص النمو:

التأكد من وجود فرص لترقية الموظفين الحاليين إلى مناصب جديدة وإتاحة الإمكانيات للتقديم عليها، وينصح بمناقشة مستقبل الموظف بشكل متكرر وجمع ردود أفعالهم لتعزيز عمليات التغذية الراجعة.

3 تطور المهارات:

يسعى الموظف المجتهد دائماً للمساهمة في تحسين العمل خارج الوصف الوظيفي المحدد له من خلال البحث عن فرص تدريب، ويمكن من خلال فهم المدير لمهارات ومواهب موظفه الاستفادة من نقاط قوته ومنحه فرص تحدي.

6 التواصل الاجتماعي:

يزدهر عمل الموظفين عند وجود مجموعة فريق عمل ومجموعة من الزملاء الذين يقدمون لهم الدعم ومساعدتهم والاستماع إليهم، ويتعين على رؤساء العمل الاهتمام بتعزيز هذه الروابط بين الموظفين.

د.حسان المؤنس يبحث تعديلات وتطور طرق شغل الوظائف العامة

مرونة للجهات للاستفادة القصوى من مواردها البشرية وحوكمة إدارتها

تشهد المملكة العربية السعودية نهضة تنموية شاملة ومواكبة لأحدث المعايير العالمية؛ ولذلك بات من المهم إجراء عدد من التعديلات والتغييرات في عدد من الأنظمة واللوائح التنظيمية، والتي من بينها ما يتعلق بالوظائف العامة؛ حتى تلبي طموحات وطننا وتسهم في الارتقاء بأداء مؤسساتنا العامة، في ظل التحديات التي تجتاح العالم بأسره. ومن هذا المنطلق فإن تناول طرق شغل هذه النوعية من الوظائف بالمملكة وتطورها في ضوء التعديلات الحديثة يعد من الموضوعات المهمة، والتي تمس قطاعاً كبيراً من مواطنينا، ولا سيما الموظفين. وهو موضوع البحث الذي أجراه د.حسان بن مختار المؤنس، ونشرته مجلة "الإدارة العامة" في عددها الأحدث، الصادرة عن معهد الإدارة العامة، ونسلط عليه الضوء في السطور التالية.

ثغرات وإشكالات عملية وتفاوت بين المراكز القانونية للموظفين

خيارات بديلة

يتوه البحث إلى أن الإحصائيات الحديثة تشير إلى زيادة عدد الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية بعد أن تطوّر عددهم -على اختلاف تصنيفاتهم ورتبهم- من ٩٠٠ ألف عام ١٤٢٧هـ، إلى أكثر من مليون و٥٣٠ ألف عام ١٤٣٨هـ، مقابل أكثر من ٣ ملايين عامل في القطاع الخاص (حسب إحصائية الهيئة العامة للإحصاء لعام ٢٠١٩م)؛ وبالتالي فإن نسبة موظفي القطاع العام تُعادل ٥٠٪ من نسبة العاملين بالقطاع الخاص؛ أي ما يُقارب ٢٦٪ من نسبة القوى العاملة من السعوديين. وبذلك تقترب نسبة التوظيف الحكومي في المملكة من أعلى النسب في العالم. ولمجابهة تحديات التوظيف في القطاع العام وتطوير رأس المال البشري، جاءت التعديلات الحديثة على نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية الجديدة -لائحة الموارد البشرية- لتمنح جهة الإدارة خيارات بديلة لسد احتياجاتها من الموظفين.

تقليدية وحديثة

يصنف د.حسان المؤنس تطور طرق شغل الوظائف العامة في المملكة إلى تصنيفين، كالآتي:

- **الطرق التقليدية:** تتحدد في ٥ طرق؛ وذلك بعد أن أبقى التعديلات الجديدة على طُرُق شغل الوظائف العامة التي اعتمدها أنظمة ولوائح المملكة منذ صدور أول نظام للموظفين، وهي: التعيين، والترقية، والتكليف، والنقل، والإعارة.
- **الطرق الحديثة:** فقد منحت اللائحة التنفيذية الجديدة للموارد البشرية في الخدمة المدنية اللجوء إلى طريقتين هما: الاستعارة، والتعاقد. وذلك بشكل أصلي وليس على سبيل الاستثناء.

آثار قانونية

عقب ذلك يناقش د.المؤنس الآثار القانونية المترتبة عن هذين النوعين؛ فبالنسبة لهذه الآثار الخاصة بالطرق التقليدية يتناولها الباحث من زاويتين، أولاهما: منح صلاحيات أوسع

دمج نظامي ولأحتي العمل والخدمة المدنية وضرورة تعديل وإضافة مواد

ومرونة أكبر للجهة الإدارية، والثانية تتعلق بتوضيح وتحديد ضوابط وشروط اللجوء إلى آليات شغل الوظائف. أما الآثار القانونية المتعلقة بالطرق الحديثة فيستعرضها من خلال ٤ زوايا، الأولى: تغير المفهوم السعودي للوظيفة العامة؛ مواكبة للاتجاهات الحديثة، وثانيتهما: إعادة النظر في التكيف القانوني لعلاقة الدولة بالعاملين فيها، والثالثة: تحديد القانون المطبق وعدم المساواة أمامه، والرابعة: تحديد الجهة المختصة بنظر منازعات موظفي الإدارة.

إشكالات ومرونة

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج المهمة، والتي أبرزها أن التعديلات الجديدة لم تقم بسد بعض الثغرات القانونية التي كانت موجودة سابقاً، كمسألة طلب النقل من الموظف، ومن المتوقع حدوث عدة إشكالات عملية عند التوسع في اللجوء إلى التعاقد لشغل الوظائف العامة، وخلق تفاوت بين المراكز القانونية لموظفي نفس الجهة من ناحية وموظفي مختلف الجهات من ناحية أخرى، وإضفاء المزيد من المرونة للجهات الإدارية بما يخدم التوجه العام للاستفادة القصوى من الموارد البشرية للجهات الحكومية وحوكمة إدارتها.

تعديلات وإضافات ومساواة

وفي ضوء هذه النتائج والبحث؛ يوصي د.حسان المؤنس بتعديل لائحة الموارد البشرية بإضافة مادة في آلية النقل بحيث يمكن للموظف طلب النقل، وبإضافة مواد إلى اللائحة نفسها للنص على الأثر المترتب عن عدم تنفيذ قرارات شغل الوظيفة المتعلقة بالترقية والتكليف والإعارة والاستعارة والتعاقد، وتحديد شروط اللجوء إلى تجديد بعض آليات شغل الوظائف العامة، ومراعاة مبدأ المساواة بين الفئات والرتب الوظيفية المشابهة، ودراسة مدى إمكانية و جدوى دمج نظام الخدمة المدنية ولوائحه مع نظام العمل ولوائحه.



د.أحمد العجمي

معهد الإدارة العامة

أستاذ القانون العام المساعد

محو العقوبة التأديبية..حق للموظف أم سلطة تقديرية للجهة الإدارية؟

ذلك من عدمه، وهو ما يعرف بالسلطة التقديرية لجهة الإدارة، ولا يمكن للقضاء الإداري أن يحل نفسه محل الإدارة في تقديرها لذلك؛ ذلك أن جهة الإدارة لارتباطها الدائم بنشاطها وموظفيها هي الأقدر على تقدير ذلك بما تبتغيه من تحقيق مصلحة عامة بكامل نشاطها، وهذا كله مقيد ومشروط بألا يكون هناك إساءة في استعمالها لسلطاتها التقديرية." (رقم القضية الابتدائية ١١٥٢٨/١/ق لعام ١٤٣٢هـ، رقم قضية الاستئناف ٦٦١٦/ق لعام ١٤٣٦هـ، تاريخ الجلسة ١٤٣٧/١/٣٠هـ، مجموعة الأحكام والمبادئ الإدارية لسنة ١٤٣٧هـ، المجلد السادس، ص ٣٤٢).

والحقيقة أنني أرى أن محو العقوبة التأديبية هو حق للموظف بصريح نص المادة (٤٥) سالف الإيراد، وهو ما أكدته المذكرة التفسيرية على النحو السالف بيانه؛ وبالتالي تنتفي سلطة الجهة الإدارية في هذا الشأن؛ ذلك أنه لا يستقيم القول بوجود سلطة تقديرية للجهة الإدارية إزاء حق مقرر نظاماً للموظف. غير أن سلطة الإدارة التقديرية تتجلى بوضوح في التحقق من حسن سيرة وسلوك الموظف، وكفاءته في أداء عمله خلال مدة السنوات الثلاث من تاريخ توقيع العقوبة عليه. فإذا تحققت من ذلك؛ وجب عليها محو العقوبة التأديبية، وإلا غدا امتناعها عن محو العقوبة التأديبية قراراً سلبياً، موصوماً بعدم المشروعية، حقيقةً بالغائه.

وصفوة القول أنه ليس ثمة سلطة تقديرية للجهة الإدارية في محو العقوبة التأديبية؛ إذا ثبت لديها حسن سيرة وسلوك الموظف، وكفاءته في أداء عمله خلال مدة السنوات الثلاث من تاريخ توقيع العقوبة عليه.

يُقصد بمحو العقوبة التأديبية اعتبارها كأن لم تكن بالنسبة للمستقبل؛ إذ تُرفع أوراق العقوبة من ملف خدمة الموظف. ولقد جاءت فكرة محو العقوبة التأديبية أو ما يُطلق عليه رد الاعتبار الإداري من أنه يتعين ألا يكون أثر العقوبة التأديبية ممتداً طيلة مدة خدمة الموظف، بل لا بد من تشجيع الموظف على الاستقامة وتدارك أخطائه.

ويجد محو العقوبة سنده القانوني في المادة (٤٥) من نظام تأديب الموظفين الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٧/م) وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ، والتي جرى نصها على أن: "للموظف أن يطلب محو العقوبات التأديبية الواقعة عليه بعد مضي ثلاث سنوات من تاريخ صدور القرار بمعاقبته، ويتم محو العقوبة بقرار من الوزير المختص". ونصت المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين على أنه: "وإذا كانت المادة (٤٥) تقرر حق الموظف في أن يرد اعتباره الإداري بعد ثلاث سنوات من تاريخ صدور القرار التأديبي بحقه، فإن ذلك رهن بحسن سيرته وسلوكه والكفاءة التي أظهرها في أداء عمله خلال فترة الاختبار هذه...".

ولقد استقر ديوان المظالم في قضائه على أن محو العقوبة التأديبية سلطة تقديرية للجهة الإدارية، فقضى بأن: "وبما أنه من المستقر فقهاً وقضاءً أنه ما لم ينص النظام على إلزام جهة الإدارة باتخاذ قرار معين بحق من الحقوق فإنه لا يمكن للقضاء إلزام جهة الإدارة به، وما يطالب به المدعي من محو العقوبات الصادرة بحقه التي مضت عليها المدة النظامية للمحو المنصوص عليها في المادة (٤٥) المشار إليها آنفاً، والتي إن قررت أن حق الموظف المطالبة بمحو العقوبات الإدارية الصادرة بحقه، إلا أن ذلك متروكاً لسلطة جهة الإدارة ولها الحرية في تقدير

أهم الأسباب التي تدفع الموظف إلى الملل في عمله!

عدم الانسجام مع العمل

هناك الكثير من الموظفين الذين يؤدون واجباتهم الوظيفية فقط بطريقة روتينية دون أن يشعروا باستمتاع فيما يقومون به، السبب في ذلك أن الموظف يرى أن العمل الذي يقوم به لا يتناسب مع قدراته وإمكاناته، كما أنه لا ينسجم مع مواهبه و مع ما يجب أن يقوم به، فيتولد لديه هاجس بأنه لا يستطيع أن يتوافق بشكل كلي مع ما يقوم به.

عدم اكتساب مهارات وخبرات جديدة

من الأمور التي تدفع الموظف إلى الإحساس بالرتابة والملل من العمل الذي يقوم به، هو الاستمرار بأداء عمله على وتيرة واحدة دون اكتساب مهارات وخبرات جديدة تجعله يشعر بالتقدم، وانعدام الفرص التي تدخل الموظف في تجارب وتحديات جديدة تصقل مهاراته وتجعله متحمساً للعمل، وبذلك يلمس التطور ويبقى في سعي دائم إلى الأفضل.

مكان العمل والبيئة المحيطة بالموظف

البيئة المحيطة بالموظف تنعكس بشكل مباشر على إنتاجيته، وأيضاً على حبه لعمله؛ بالتالي تؤثر على نشاطه ورغبته في العمل، فإذا أن يكون متحمساً للعمل، أو مصاباً بالملل الذي يكون سببه الجلوس في نفس المكان وأداء نفس المهام الروتينية، ومقابلة نفس الأشخاص لمدة طويلة، هذا الملل يتفاقم في حال عدم وجود ارتياح لدى الموظف في علاقته مع زملائه، أو في المكان الذي يجلس فيه.

♦♦ ٣ قرارات صعبة للصقر لتحويل التغيير المؤلم إلى نجاح

موقع "الجزيرة"-فني عام ١٩٩٦م أعلنت السلطات المحلية في ولاية واشنطن تأكيدها أن هناك علاقة بين حالات التسمم بيكتيريا الـ"إي كولاي" التي أصابت ٦٠ شخصاً بالتسمم، ومقتل طفل، وبين عصير التفاح الذي تنتجه الشركة؛ والتي انهالت عليها عشرات الدعاوى القضائية.

وضمن سلسلة إجراءات اتخذتها إدارة "أودوالا"؛ خرج مديرها التنفيذي-حينئذ-ويدعى "ستيفن ويليامسون" بقرار سحب كافة منتجات الشركة التي تحتوي على عصير التفاح والجزر. وقُدِّرت الخسائر الأولية للشركة بـ ٦,٥ مليون دولار، مع تحمل الشركة كامل المسؤولية، وأعلن أيضاً أن الشركة ستتكفل بكافة المصاريف العلاجية والطبية لأي آثار أو متاعب صحية يصاب بها أي شخص بسبب منتجاتها على نفقتها. كذلك تجدر الإشارة إلى ما لحق بالشركة من خسائر أخرى تمثلت في خسارتها ثلث قيمتها التسويقية، ومثولها أمام القضاء وتوقيع غرامة كبيرة عليها بقيمة مليون ونصف المليون دولار. وبالرغم من ذلك أدركت شركة "أودوالا" أن الشيء المهم في هذه الأزمة والدرس الذي استوعبه مسؤولوها هو الصمود وعدم الانهيار، والتفكير في استعادة ثقة العملاء. فقد سخرت كافة إمكانياتها-تقريباً-لإطلاق حملة علاقات عامة، وحجزت صفحة يومية بأكبر الصحف الأمريكية انتشاراً؛ لشرح موقفها، وإجراء تحديثات مستمرة للإجراءات التي تتخذها تجاه المتضررين، وتجاه عملية تحسين منتجاتها، وإصلاح مشاكل التلوث في مصانعها، وترقية نظام التحكم في الجودة والأمان إلى أفضل نظام ممكن؛ مما جعل جمهورها يتقبل إعلانها بإعادة طرح منتجها لعصير التفاح عقب شهرين من هذه الأزمة. وفي عام ٢٠٠١م كانت شركة "أودوالا" تتعافى، بل وحقت أرقاماً جيدة في سوق الأغذية والمشروبات بالولايات المتحدة، وبسبب هذا النجاح؛ خططت شركة "كوكا كولا" للاستحواذ عليها مقابل ١٨٦ مليون دولار.

١٠ ملايين دولار

والآن عزيزي القارئ انظر كيف جسد "توم واطسون" ثقافة شركة IBM في قراراته عندما كان قائداً لها؟ هذا ما يرويه لنا موقع "المرسال":

♦♦ ملح الطعام يحدد مسيرة المديرين في «فور»!

ملح الطعام

أولى هذه القصص، ترويها لنا مدونة "أراجيك" التي تقدم قصصاً في المجال الإداري كنماذج للشباب العربي؛ كي يسير على نهجها، خاصة في مجال التوظيف والعمل. تشير القصة إلى أهمية سلوك المديرين وما تكشف عنه تصرفاتهم وردود أفعالهم إزاء المواقف المختلفة. فعندما كان "هنري فور"-مالك مؤسسة "فور" وأول ملياردير في أمريكا-ينوي تعيين أحد المديرين الجدد، فإنه كان يأخذه معه لتناول الغذاء؛ لكي يختبره. فإذا أضاف المدير المرتقب الملح إلى الطعام بدون أن يتذوقه؛ فإن "فور" كان يرفض تعيينه، فقد كان "فور" يعتبر هذا دلالة على أن المدير المرتقب سيقوم بتنفيذ الخطط الجديدة قبل أن يختبرها.

مهندس "غير تقليدي"

وننتقل معكم إلى قصة هذا الزبون الذي-بحسب ما يذكره موقع "علوم الإدارة"-ذهب إلى وكالة سيارته يشكو من أنه حين يذهب لشراء البوظة من المتجر المجاور لبيته فإن سيارته لا تعمل إذا اشترى "بوظة" بالفراولة! أما إذا اشترى "بوظة" بالشوكولاته أو الفانيلا فإنها تعمل! ظن موظف الاستقبال أن الرجل يمزح أو أنه غير عاقل! ولكن الزبون أصر؛ فأرسلت الوكالة مهندساً فوجد أن المشكلة حقيقية واحترق في تفسيرها واستمرت المشكلة والوكالة تهملها؛ لأنها لا تعرف كيف تفسرها، حتى بحث مهندس "غير تقليدي" المشكلة وكشف اللغز! فقد كانت عبوات "بوظة" الفراولة تباع جاهزة في مدخل المحل؛ لذا لا يستغرق شراؤها سوى دقيقتين، بينما يحتاج شراء "بوظة" الشوكولاته والفانيلا إلى ٥ دقائق، وكان نظام تشغيل السيارة يسخن بسرعة بحيث لا يعمل مره أخرى عندما تطفئ السيارة إلا بعد أن يبرد قليلاً وذلك بعد ٥ دقائق تقريباً!

قوة الإعلام

ومما لا شك فيه أن الإعلام أصبح قوة رهيبه؛ يمكن للمنظمات المختلفة توظيفه في مسيرة نجاحها وتنافسيتها مع غيرها. وهو ما نستخلصه من قصة شركة "أودوالا" للمنتجات الغذائية والمشروبات التي تعرضت لأزمة عاتية كادت أن تقضي عليها-بحسب ما أورده

أفكار إدارية «خارج الصندوق»

قصص ملهمة للقادة والمديرين والموظفين

ينظر الخبراء والمتخصصون، مثل الأمريكي "روين سبكيولاند"، إلى قصص الآخرين، وخاصة في المجال الإداري، باعتبارها أفضل الطرق لنجاحهم، وإعادة اكتشاف أنفسهم، واستنهاض قدراتهم، وتجويد أدائهم من خلال استخلاص الدروس المستفادة منها، فضلاً عن أنها مثيرة للحماس والاهتمام والتحفيز والتسلية. كذلك فإن الأمر لا يقتصر على هذا فقط، وإنما تبرز للشباب الباحثين عن التوظيف والمتطلعين إلى التميز أن عصرنا الحالي يمكنك النجاح فيه بسهولة! من خلال تطوير ذاتك، والتفكير خارج الصندوق. هذا ما نستعرضه معكم عبر العديد من هذه القصص على صفحات "التنمية الإدارية".



«عصير التفاح يعصف بـ «أودوال» الأمريكية لولا الإعلام واستعادة ثقة عملائها

إذ ذات مرة ارتكب أحد المديرين التنفيذيين الناشئين خطأ رهيباً كلف الشركة حوالي ١٠ ملايين دولار؛ فتم استدعاء المدير الصغير إلى مكتب "توم واطسون"، حيث نظر المدير الصغير إلى رئيسه وقال له: "أعتقد أنك تريد مني تقديم استقالتي، أليس كذلك؟" عندها نظر إليه "واطسون"، وقال له: "بالطبع لا يمكن للشركة أن تستغني عنك، لقد أنفقنا للتو ١٠ ملايين دولار في تدريبك!"

العبارة من هذه القصة تتمثل في إعطاء فرصة أخرى للمخطئين؛ فربما يجعلهم ذلك حريصين أكثر ويزيد من ولائهم للشركة؛ كون الشركة أبتت عليهم ولم تفصلهم.

الملياردير المطرود!

ولنركز في هذه الكلمات التي ردها "والاس جونسون" الذي قضى عمره كله-تقريباً-يعمل في ورشة أخشاب: "لوعلمت أين يقيم مديري في العمل (الذي طردني من المصنع وأنا في الأربعينيات من عمري) لذهبت إليه، وقدمت له الشكر الجزيل، وباقات الورود على أنه قام بطردي؛ لأنه بذلك ساعدني في اتخاذ الخطوة الأولى؛ لكي أكون مليارديراً". تفاصيل وسبب هذه القصة يرويها لنا موقع "الجزيرة"، حيث كانت هذه الحرفة هي مصدر رزق "جونسون" الوحيد. فقد تزوج، واستقر، وبنى حياته الشخصية كلها على هذه الوظيفة التي تعود عليها منذ أن كان صغيراً، حتى وصل إلى سن الأربعين من عمره. ثم تم طرده من العمل. هكذا ببساطة، أبلغه مديره في العمل أنه مطرود نهائياً من المصنع الصغير الذي قضى فيه معظم وقته، حتى وصل للأربعين.

لديه أسرة، ولديه أبناء، ولا يجيد في الحياة أي مهنة أخرى سوى العمل في هذا المجال. موقف لا يُحسد عليه، ربما يعتبر بالنسبة للكثيرين منا ضربة قاضية. ولم يكن أمامه من مفر، سوى أن يبدأ تجارة صغيرة لها مخاطر كبرى، فقام برهن البيت الصغير الذي يعيش فيه مع أسرته، مقابل أن يقوم ببناء منزلين صغيرين آخرين وضع فيهما كل خبرته في التصميم. وبالفعل تم بيع المنزلين واسترد

«مهندس يحل لغز تشغيل سيارة بالشوكولاتة أو الفانिला وليس بالفراولة!»

قيمة الرهن. وكسب شيئاً آخر أكثر أهمية من قيمة الرهن، وهو إعجاب المقاولين؛ فبدأت العروض تهال لبناء المزيد من المنازل بطرق وتصميمات مختلفة. بعد ٥ أعوام من طرده من وظيفته، والعمل في بناء المنازل الصغيرة؛ أصبح "جونسون" متخصصاً في هذا المجال، وكسب أموالاً طائلة أهلته لأن يقرر بناء أول فندق له، قام بتسميته Holiday Inn. هذا الفندق العالمي الشهير الذي له فروع في كل مدينة في العالم تقريباً.

فراش في مايكروسوفت

تقدم رجل لشركة مايكروسوفت للعمل بوظيفة-فراش-بعد إجراء المقابلة والاختبار (تنظيف أرضية المكتب)؛ أخبره مدير التوظيف بأنه قد تمت الموافقة عليه، وسيتم إرسال قائمة بالمهام وتاريخ المباشرة في العمل عبر البريد الإلكتروني. أجاب الرجل: ولكنني لا أملك جهاز كمبيوتر، ولا أملك بريداً إلكترونياً! رد عليه المدير (باستغراب): من لا يملك بريداً إلكترونياً فهو غير موجود أصلاً ومن لا وجود له فلا يحق له العمل.

ونتابع أحداث القصة مع موقع "لها أنالين"، حيث خرج الرجل وهو فاقد الأمل في الحصول على وظيفة، فكر كثيراً ماذا عساه أن يعمل وهو لا يملك سوى ١٠ دولارات. بعد تفكير عميق ذهب إلى محل الخضار، وقام بشراء صندوق من الطماطم، ثم أخذ ينتقل في الأحياء السكنية ويمر على المنازل ويبيع حبات الطماطم. نجح الرجل في مضاعفة رأس المال، وكرر العملية نفسها ٣ مرات إلى أن عاد إلى منزله في اليوم نفسه وهو يحمل ٦٠ دولاراً. أدرك أنه يمكنه العيش بهذه الطريقة؛ فأخذ يقوم بنفس العمل يومياً. يخرج في الصباح الباكر ويرجع ليلاً.

أرباح الرجل بدأت تتضاعف؛ فقام بشراء عربية، ثم شاحنة، حتى أصبح لديه أسطول من الشاحنات لتوصيل الطلبات للزبائن. بعد ٥ سنوات أصبح الرجل من كبار الموردين للأغذية في الولايات المتحدة.

ولضمان مستقبل أسرته فكر الرجل في شراء بوليصة تأمين على الحياة؛ فاتصل بأكبر شركات التأمين وبعد مفاوضات استقر رأيه على بوليصة تناسبه. طلب منه موظف شركة التأمين أن يعطيه بريده الإلكتروني، أجاب الرجل: "ولكنني لا أملك بريداً إلكترونياً!". رد عليه الموظف (باستغراب): "لا تملك بريداً إلكترونياً، ونجحت في بناء هذه الإمبراطورية الضخمة! تخيل لو أن لديك بريداً إلكترونياً! أين ستكون اليوم؟". أجاب الرجل بعد تفكير: "فراش في مايكروسوفت!".

الرأس والذيل

ويتطرق موقع "علوم الإدارة" إلى ما فعلته إحدى الزوجات التي جلست تحدث زوجها عن زيارتها لصديقتها وأنها قدمت لها طبقاً من السمك المشوي لم تذق مثله من قبل، فطلب الزوج من زوجته أن تأخذ الطريقة ليتذوق هذا الطبق الذي لا يقاوم. اتصلت الزوجة وبدأت تكتب الطريقة وصديقتها تحدثها فتقول: "نظفي السمكة ثم اغسليها، ضعي البهار ثم اقطعي الرأس والذيل ثم أحضري المقلاة".

هنا قاطعتها الزوجة: "ولماذا قطعتي الرأس والذيل؟"

فكرت الصديقة قليلاً ثم أجابت: "لقد رأيت والدتي تعمل ذلك! ولكن دعيني أسألك". اتصلت الصديقة بوالدتها وبعد السلام سألتها: "عندما كنت تقدمين لنا السمك المشوي اللذيذ لماذا كنت تقطعين رأس السمكة وذيلها؟" أجابت الوالدة: "لقد رأيت جدتك تفعل ذلك! ولكن دعيني أسألك". اتصلت الوالدة بالجدة وبعد الترحيب سألتها: "أتذكرين طبق السمك المشوي الذي كان يحبه أبي ويثني عليك عندما تحضرينه؟"

فأجابت الجدة: "بالطبع"، فبادرتها بالسؤال قائلة: "ولكن ما السر وراء قطع رأس السمكة وذيلها؟" فأجابت الجدة بكل بساطة وهدهو: "كانت حياتنا بسيطة وقدراتنا متواضعة ولم يكن لدي سوى مقلاة صغيرة لا تتسع لسمكة كاملة!"

تمثل هذه القصة واقع الكثير من العاملين في المنشآت، فهم يستمرون بالقيام بأعمال روتينية واتخاذ إجراءات معينة وإتباع حلول متكررة دون التفكير في المتغيرات والمستجدات؛ لأن أبسط وأسهل شيء هو أن نفعل ما كنا نقوم به دوماً؛ وهذا بدوره يسبب هدراً لا داعي له ويكبد مصاريف كان بالإمكان تلافيها. ومع التحديات والمنافسة المتزايدة يحتاج العاملون إلى ابتكار أفكار جديدة وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم بعيداً عن أسلوب التفكير الرتيب والوسائل التقليدية المكلفة.



هيفاء القحطاني

كاتبة ومدونة سعودية صانعة محتوى ومترجمة

انتعشت طاقتي الإبداعية وزاد من نجاحي

«دليلي الإرشادي» لعمل المرأة في بيئة مختلفة

تطلّب الأمر عشر سنوات حتى انتقل إلى بيئة عمل مختلفة، وسنوات إضافية من الخبرة والتجارب؛ حتى اخرج بدليل إرشادي يوجه مساري فيها.

وجدتني في بداية حياتي العملية بحاجة دائمة لأخذ توصية والديّ قبل قبولي بأي وظيفة، إذ لم أرد الاصطدام بهما بينما تلجّ عليّ الحاجة إلى الاستقلال الماديّ. وهكذا وجدت في الخيارات الأيسر والأقلّ طموحًا وإثارة للجدل ضمان قبولهما خيارَي دونما نقاش.

عملت في مركز تدريب للسيدات وقدمت دروسًا خصوصية لطالبات الجامعة، وكتبت في صحيفة ودُرست اللغة العربية لغير الناطقات بها. والقاسم المشترك بين كل هذه الوظائف غياب العنصر الرجالي غيابًا تامًا، أو وجوده في نطاق محدود.

بين تجربتي الجامعية وتجربة العمل في بيئة نسائية منغلقة، ثم الانتقال تدريجيًا إلى فريق عمل مختلط؛ أشعر-أحيانًا-كمن عاش حيوات متعددة. واليوم أفكر في كل السبل التي اتبعتها لأنجح أو أحاول النجاح في بيئات العمل المتنوعة، وكل ذلك دونما دليل عملي أو ناصح يرشدني حول كيفية التعامل معها.

سأعمل في بيئة مختلفة!

احتجت لأكثر من عشر سنوات حتى أقدم على خطوة الانتقال إلى العمل في مجال جديد. وتزامنت هذه الوظيفة مع انتقالي إلى مدينة جديدة وتغييرات على المستوى الشخصي. أجريت المقابلة مع فريق من الموظفين وفورًا حصلت على الوظيفة. عدت إلى مدينتي لأخبر أبي: سأعمل في شركة! تستحضر كلمة "شركة" في ذاتها نمط عمل ونظام علاقات وتواصل يختلف عن المدرسة أو المعهد مثلًا أو العمل الحرّ الذي كان يمنح أبي نعمة تواجدي في البيت طوال اليوم. كنت قد هيأت نفسي قبل إبلاغه لكل الصراعات التي ستولدها هذه النقلة، لكن لا شيء مما توقعته حصل.

وتذكرت حينها قصة من ماضيّ المهني، حين خضت نقاشًا طويلًا مع أبي، ولاحظت امتعاضه عندما أخبرته بأن عملي يتطلب الحديث هاتفيًا مع موظفي الإدارة العليا في جهة تعليمية. "لماذا؟ أليس هناك بريد إلكتروني؟ أو مراسلات خطية؟".

كلما تذكرت هذه القصة ابتسم

إذ من منطلق موقفه معي حينذاك توقعتُ رفضه القاطع لوظيفتي الجديدة، أو على الأقل اقتراحه عليّ اشتراطات تصيّر الذهاب لمقر العمل بشكل يومي معضلة شخصية. لا أعلم حقيقة ما الذي جعل الأمر مختلفًا هذه المرة، هل تقدمي في العمر؟ أو طبيعة العمل وموقعه؟ في الحقيقة لم أخض هذا النقاش مع أبي أو مع أيّ شخص آخر.

بعد عام من العمل عن بعد، أعود إلى نظام العمل التقليدي

ما إن أُعلن عن انتهاء العمل بالإجراءات الاحترازية، حتى سارعت بعض الشركات إلى إبلاغ موظفيها بأنّ نظامي التوريدات والعمل عن بعد المتبعين في ١٦ مارس ٢٠٢١م؛ قد تغير وربما لم نخض النقاش المتوقع؛ لأنّي انتقيت كلماتي بعناية وتحدثت بنبرة محايدة عن العمل والمهام والزملاء. لانتقل بعدها إلى الحديث عن الاجتماعات، وضرورة عقدها في مكان واحد، سواء مع الموظفين أو العملاء. ما الذي تعلمته حينها؟ أن موضوع العمل في بيئة مختلفة مربك ومثير للجدل؛ بسبب جدّيته واختلاف الناس عليه، وسمحت لهذا الارتباك بالتسلل إليّ، وفي طريقتي بالتعاطي معه. لكن حين تعاملت معه بعفوية وثقة أصبح الأمر مقبولاّ لديّ، وبالمحصلة لدى والديّ.

العثور على صوتي

كانت الميزة الوحيدة التي وجدتها في الانضمام لأول وظيفة ببيئة مختلفة تعلّمي كلّ شيء من الصفر. كيف

أتحدث؟ وكيف أقدم عملي؟ وكيف أتواجد في مكان واحد مع الرجال دون الاختناق بصوتي أو ارتياكي حدّ الشلل؟

كنت أتعجب مثلًا، بعد انتهاء اجتماع مرهق، كيف يتحدث الزملاء مع بعضهم بعضًا عن برامجهم المفضلة أو مكان قضائهم العطلة القادمة. وجدت في هذه الأحاديث جزءًا من تواصل إنساني عميق يخفف عنا أعباء المهام. وبالطبع لم يكن طريق تعليمي معبداً بالورود، حتى وإن ظننت ذلك في البدء. ففي السنوات القليلة الماضية تنقلت بين الوظائف وتعرضت لمواقف تعاملت معها بالمعرفة تارة، وتارةً أخرى بالحدس.

تخلصت من خجلي المربك، واخترت الوقوف في المنتصف بين العزلة التامة والاندماج الكلي مع الفريق. لكنني تنبّهت لأنواع مختلفة من التمييز داخل مكان العمل. أحدها رسمي كتوزيع الموارد والمناصب بشكل عادل، وعدم تمكيني من الوصول إليها. وآخر غير رسمي يظهر في تفاعل الزملاء مع العمل الذي أؤديه وكيفية تواصلهم معي. كنت واعية بأفضلية كونك رجلًا ضمن فريق الرجال والفرص التي تبنى مع روابطهم الاجتماعية خارج ساعات العمل. لكن كوني امرأة يعني بالضرورة غيابي عن هذه المساحات، حيث تمتد الأحاديث خارج ساعات العمل، كالاستراحات، وجلسات القهوة. وتعني هذه العزلة الإجبارية أن جزءًا من النص سيكون مفقودًا، وسيقع عليّ عبء أكبر لملء هذا الفراغ والبقاء في الدائرة.

حدود المقبول والمرفوض

منذ بدأت العمل في بيئة مختلفة لم أجد منطقة واضحة تمامًا فيما يخص التعامل مع الجنس الآخر. وجدتنا جميعًا رجالًا ونساءً نتعلم التحرك في مساحات ترتبط بقواعد جهة العمل نفسها، ودينامية الفريق الذي نعمل ضمنه، فمثلًا هل إطرء زميلك للمشروع الذي عملت عليه مقبول؟ هل تعليقه على شحوب ملامحك مقبول؟ هل الأنشطة التي تقيمها أماكن العمل خارج الساعات ملزمة لك؟ هل نقبل الهدايا من الزملاء في المناسبات الشخصية؟ كثير من الأسئلة لم أجد لها إجابات لدى الآخرين، لكن وجدتها لديّ. وصرت أقيس قبولي التفاعلات الإنسانية على اختلافها بمقدار القبول أو الانزعاج الذي تتركه في نفسي. ليس ثمة دليل واضح يرشدك إلى كيفية التعامل مع مواقف كهذه؛ إذ تقتصر الأدلة الوظيفية على إخبارك بمكان جلوسك وشروط الزيّ وطرق التواصل.

فمثلًا في إحدى وظائفني السابقة طلب مديري المباشر معلومات حسابي على إحدى منصات التواصل الاجتماعي؛ كي يشارك معي المواد المرتبطة بالعمل. لم أرفض وتعاملت مع الموضوع بعفوية. لكن عندما فكرت بالأمر لاحقًا انزعجت، إذ بإمكانه مشاركة المواد على البريد الإلكتروني الرسمي.

وتأكد انزعاجي لدى مشاركتي الزميلات في حديث واكتشاف أنهن

لم يشاركن حتى رقم هاتهن الشخصي مع مديرهن المباشر أو زملائهن، واكتفين فقط بالتواصل عبر قنوات العمل الرسمية.

أدرك أنها تفضيلات شخصية، ووددت أحيانًا لو أنني اتبعتها، لكن غياب الدليل الإرشادي والخبرة وضعاني في مساحة التفاوت هذه.

دليل تجاربي الإرشادي

بعد سنوات من تجربة العمل في بيئة مختلفة، ورؤية الآلاف من رفقات التجربة يبدأن العمل كل يوم، أفكر في الدليل الشامل الذي سيكتمل بمشاركة تجاربنا. وبناء على خبرتي فهذه النصائح التي أمررها للرفقات:

- ارتبطي بدائرة قوية وداعمة من النساء الناجحات، سواء داخل المنظمة التي تعملين بها أو خارجها.
- ولا تستسلمي للصور النمطية التي وُصّمت بها، مثل كوننا عاطفيات، وحبنا تأجيح الخلافات، وانحيازنا غير الواعي نحو الشللية.
- اطلبي الإرشاد واختاري قائدًا حقيقيًا يوجه جهودك، حتى إن لم يكن مرتبطًا بك إداريًا وبشكل مباشر. تصويره يمثل الجانب المقابل من المسألة؛ وبذا سيسهم في توضيح الصورة الأشمل لك.
- ادخلي في تحديات بنّية الاستكشاف والفضول؛ فمن شأن ذلك تعزيز ثقّتك في نفسك وتطوير مهارتك.
- حددي أهدافك وراجعيها باستمرار، وتأكدي من معرفة مديرك المباشر أو قائد الفريق بها وتقديمه الدعم والملاحظات.
- تعلّمي ذاتيًا ودونما حاجة للرجوع إلى جهة العمل. يذكرني ذلك بدخولي مسارات وظيفية جديدة تمامًا، وانشغال الجميع في محيطي عن تقديم أي توضيح أو توصية لي.
- توقّضي عن الرغبة في الوصول إلى المثالية، وكفّي عن محاولة تغيير صفاتك بحثًا عن الانتماء.
- عبري عن رأيك بشكل بناء وكوني حاسمة في قراراتك.
- قد تواجهين تمييزًا واضحًا وعدم تقدير لإمكانياتك، مع ذلك حاولي قدر الإمكان ألا تضيعي الوقت في إلقاء اللوم على أحد، وألا يؤثر سلبيًا على يوميات عملك.
- إن واجهت أي سيناريو جديد دونما دليل إرشادي أو خطة عمل؛ ثقّي بحدسك وقيسي على تجاربك الأخرى لتحديد خطوتك.
- قولِي "نعم" في وقتها، و"لا" في وقتها، ولا تقيدي نفسك بالحاجة الدائمة لإرضاء الآخرين.

بمجرد انضمامي إلى بيئة عمل مختلفة انتعشت طاقتي الإبداعية. وزاد من نجاحي الحالي؛ حرص جهة العمل على مساعدتي وزملائي في تجاوز الاختلافات غير المرئية، ودعمنا بشكل لا محدود. واليوم لا أندم على شيء، فكل التجارب منحتني-ولا تزال-خريطة النجاح في عملي وتحقيق ذاتي.

فوائدها كثيرة وإلزامية في شركات
صينية وسويدية

الرياضة ميزة تنافسية للمنظمات وتحافظ على لياقة أداء الموظفين

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

تبوّأت ممارسة الرياضة في بيئات العمل المختلفة مكانتها المتميزة لدى الشركات والمنظمات المعاصرة؛ حتى أصبحت مقياساً لقوتها ولباقة أدائها وجودة أداء منسوبيها. وسعت الكثير منها لتحفيزهم على ممارستها. وهو الاتجاه الذي تدعمه رؤية المملكة ٢٠٣٠ ضمن برنامجها "جودة الحياة"، وإدراكها أهمية ممارسة الرياضة بصفة عامة. فيكفي أن نعرف أنها حققت زيادة في نسبة المساهمة في الناتج المحلي مقدارها ١٧٠٪، أي ما يعادل ٥,٦ مليار ريال، إضافة إلى إنشاء شركات خاصة للاستثمار الرياضي، وخلق فرص وظيفية للمواطنين، ومن بين أبرز عوائدها الاقتصادية زيادة القدرة الإنتاجية لممارسيها في أماكن عملهم وتخفيض عدد أيام الغياب؛ بسبب الإجازات المرضية. إن ممارسة الموظفين الرياضة تحقق العديد من الفوائد لهم ولمنظمتهم، والتي نتعرف عليها في هذا التقرير.

تحسين إدارة وقت الموظفين وزيادة إنتاجيتهم بالإضافة إلى ١٠ فوائد مهمة

الطريقة السويدية

نستهل التقرير بما يورده موقع "Regus"-المتخصص في بيئات العمل-أن كلمة Friskvård يقصد بها-في السويد- حرفياً "العافية"، وتشير إلى بدل مكان العمل الخاص بالرياضة والأنشطة الصحية الذي يُقدر بحوالي ٧٠٠٠ كرونة سويدية في العام، تُخصص للإنفاق على عضوية صالات ألعاب القوى، أو النوادي الرياضية، أو اليوجا، أو الأنواع المختلفة من جلسات التدليك. وتوفر الإصدارات المتقدمة من هذا النظام السويدي عطلة إضافية لمدة أسبوع للموظفين الذين يمارسون الرياضة لمدة لا تقل عن ٣ ساعات أسبوعياً.

اجتماعات الدراجات والجري

وبحسب "Regus"، يصرح "ديكون لوي"-منظم الفعاليات الرياضية وخبير تحسين الصحة-الذي يعمل على الارتقاء باللياقة البدنية في العمل: "نُجري الاجتماعات أحياناً أثناء ممارسة رياضة الجري أو أثناء ركوب الدراجات". وقد نظم "لوي" فعاليات رياضية وأخرى خاصة بالأنشطة منها فعالية الركض إلى المنزل خلال دورة الألعاب الأولمبية عام ٢٠١٢م، حيث بدأ الآلاف من الناس في العودة من العمل ركضاً إلى منازلهم. وعقدت فعالية أخرى تتعلق بتشكيل فرق من زملاء العمل للتنافس في سباق الدراجات في وسط لندن. ويقول لوي: "عندما يتأقن الجميع بخوداتهم المرسوم عليها العلامة التجارية للشركة وأمتعته-التي تشمل حتى جواربهم-يتجاوز الأمر فكرة مجرد ممارسة الرياضة بكثير. ويُضيف: "إنه يزيل الحواجز بين العاملين في أي منظمة". ويعتقد "لوي" أن أفضل أنشطة المكتب هي التي يُعدها الموظفون بأنفسهم، بدلاً من أن تُوضع بشكل رسمي وتُفرض من قبل الإدارة.

اليابانيون و"راجيو تايسو"

وتذكر صحيفة "الشرق الأوسط" أن موظفين يابانيين بملاحم جديّة وملابس العمل الرسمية يعمدون إلى التدريب على حركات رياضية للحفاظ على لياقتهم البدنية واندفاعهم في العمل، في ممارسة ليست بالنادرة في اليابان. وبدأت شركة "أدوك إنترناشونال"

للمعلوماتية، الواقعة في ضاحية طوكيو، منذ عام ٢٠١٤م، تطبيق هذه الطقوس المعروفة باسم "راجيو تايسو"، أو ما ترجمته "الجمباز الراديوي"، وهي تمارين تجرى في بادئ الأمر عبر الاستماع لبرنامج يجمع بين نغمات البيانو والتعليمات، ويبتعبر قنوات الراديو الوطنية منذ عشرينات القرن الماضي.

ويوضح "كليفتون لاي" الموظف في قسم الموارد البشرية: "اخترنا الـ"راجيو تايسو"؛ لأنها سلسلة التمارين الأبسط التي يمكن تنفيذها". مضيفاً: "أكثرية اليابانيين، والأشخاص الذين كبروا في اليابان، باتوا معتادين على هذا النوع من الحركات، وليست لديهم أي مشكلة في القيام بها، وللانطلاق في يوم العمل، صباحاً أو بعد الظهر، بإيجابية، يُقبل الموظفون على هذا التمرين الرياضي المختضب". ومن الجدير بالذكر أن هذه الطقوس الرياضية العائدة إلى ما يقرب من قرن، بدأت في شركة تأمين أميركية. وقد انتشرت سريعاً في أنحاء اليابان في أماكن العمل والمدارس؛ حتى بلغ عدد ممارسيها يومياً عام ٢٠١٧م حوالي ٢٨ مليوناً.

تويوتا وسوني وفوجيكورا

وتبرز "الشرق الأوسط" أن شركة "تويوتا" اليابانية تنظم نسختها من هذا النشاط على طريقتها. وفي شركة "سوني" يدعى العاملون على اختلاف درجاتهم الوظيفية إلى جلسة تليين عضلات جماعية عند الساعة الثالثة بعد الظهر، غير أنها ليست إلزامية. هذه التمارين الرامية لتعزيز الاندفاع تجاه الشركة، وهي من القيم الأساسية في المجتمع الياباني، من شأنها أيضاً الحفاظ على صحة الموظفين، وإبقائهم في صفوف الشركة لسنوات أطول. ويذكر "كينيشيرو أسانو" الذي يهتم بمتابعة الوضع الصحي لموظفي شركة "فوجيكورا" للتجهيزات أن "التركيبة السكانية اليابانية تسجل شيخوخة سريعة، وعدد الأطفال إلى تناقص، وهذا خطر كبير جداً على الشركات". ويؤكد أن الحفاظ على الموظفين بصحة جيدة يمثل استراتيجية مهمة في الشركات؛ فالصحة بعد ذاتها تسمح بتحقيق إدارة فضلى للشركة.

بالقانون وبالإلزام

ويبدو أن ممارسة الرياضة لم تعد خياراً شخصياً-بحسب موقع "الجزيرة"-فقد دخلت شركة تكنولوجيا دائرة الضوء في الصين بعد أن فرضت قانوناً يجبر الموظفين على المشي عشرة آلاف خطوة يومياً أثناء فترة الدوام؛ وذلك في إطار تحفيزهم على الحركة والعمل بحيوية. ووفق ما جاء في الخبر الذي تداولته مواقع التواصل الاجتماعي الصينية، فإن من يتقاعس عن القيام بالمهام الجديدة سيخضع لعقوبة جزائية يضطر فيها الموظف لممارسة تمارين الضغط المعروفة لعدد مرات تتراوح بين ٥٠-١٠٠ مرة.

«موظفو «تويوتا» يمارسون ال«راجيو تايسو» وتليين العضلات لموظفي «سوني»

مرغوب به في العمل؛ حيث لا بد من التنويه أن الأفراد الذين يعملون في الشركات الضخمة يعانون من الكثير من الضغوطات بحكم عملهم، وممارسة الرياضة تساعدهم بشكل كبير على التخلص من جميع الضغوطات السلبية، والطاقت السلبية، والتوتر والتخلص من الأذى الذي يلحقه التوتر بالجسم والذهن.

٣- جعل الموظف بارعاً في العمل التعاوني؛ حيث إن الزملاء في التمارين دائماً ما يشجعون بعضهم البعض على الأداء بشكل أفضل، خصوصاً إن كان الفرد يمارس رياضة جماعية ضمن فريق، مثل كرة السلة، والتي تجعله الرياضة شخصاً متعاوناً أكثر، وهذا ينطبق على العمل؛ حيث إن الأفراد في العمل من المهم أن يقوموا بمساعدة بعضهم البعض؛ من أجل إكمال المهام المطلوبة.

٤- تشجع الموظف على تقبّل فشله بصورة أفضل، ولا سيما ممارسة الرياضات الجماعية.

٥- تتمي في الفرد روح المسؤولية، وتجعله أكثر مسؤولاً بشكل عام؛ حيث في الرياضات الجماعية، على سبيل المثال رياضة كرة القدم تتمي تحمل المسؤولية لدى الفرد، تماماً كما في العمل.

٦- تؤدي إلى زيادة الابتكار والإبداع؛ فممارسة الموظف الرياضات الهوائية تعزز من هذه المهارة والقدرة المهمة، فمثلاً عند حاجته للتفكير وتنفيذ أفكار جديدة يمكنه أن يخرج للركض قليلاً.

٧- تغني ممارسة الرياضة في الصباح عن القهوة؛ فالرياضة تجعل الموظف مفعماً بالطاقة.

٨- تُعلم الموظف الإصغاء والانضباط.

٩- تنسج له مجالاً للتأمل، حين يمارس رياضته المفضلة، كالسباحة مثلاً؛ إذ يتوقف خلالها عن التفكير في كل ما ليس له علاقة بهذه الرياضة، ويركز فقط على تقنيته في السباحة، وقدرته على التحمل.

١٠- تساعد على لقاء الزملاء والأصدقاء والزيائن، والتعرف على أشخاص جدد، والتقرب أكثر من كل هؤلاء؛ وبالتالي بناء علاقات إنسانية قوية.

الانتهار أفضل

ويدلل موقع "BBC News" عربي" على مثل هذه الفوائد، من خلال دراسة شملت أكثر من ٢٠٠ موظف في بريطانيا؛ حيث

وبررت الشركة الصينية قرارها بأنه جاء للحفاظ على صحة موظفيها، مؤكدة أن العديد من الموظفين يقضون ساعات طويلة خلف مقاعدهم ومكاتبهم؛ مما يؤدي إلى أمراض السمنة والقلب والسرطان والموت المبكر.

الرياضة عن بُعد

ونقلًا عن موقع "ديجيتال" الذي أجرى استطلاعاً للرأي شمل ألف موظف يعملون عن بُعد؛ لاكتشاف الأسباب الحقيقية وراء رغبة معظمهم في الاستمرار في العمل عن بُعد، يبرز موقع "أرقام"-المتخصص في الشأن الإداري-٤ أسباب، أولها وأهمها هو ممارستهم الرياضة أثناء النهار، وهو ما ذكره ٧٢٪ من هؤلاء الموظفين.

ويوضح موقع "CNN بالعربية" أن استبياناً تم تطبيقه بعنوان: "صحة وعافية الموظفين في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"؛ كشفت نتائجه عن أن لأصحاب العمل دوراً كبيراً في تعزيز صحة موظفيهم؛ إذ لديهم تأثير كبير عليهم ومن الممكن أن يساعدهم على اتباع نمط حياة صحي وممارسة التمارين الرياضية بانتظام. كذلك قال ٩٥،٤٪ من المشاركين فيه إنهم سيمارسون التمارين الرياضية أكثر لو كان يوجد في صالة رياضية في مكان عملهم أو خصوصيات على الاشتراك في النوادي الرياضية.

إدارة الوقت والإنتاجية

ويتفق الخبراء والمتخصصون على أهمية ممارسة الموظفين الرياضة، فيلفت موقع "Regus" إلى دراسة أجرتها جامعة "بريستول" وجدت أن زيادة ممارسة الرياضة أدت إلى انخفاض مستوى التوتر وتحسين علاقات العمل وزيادة التركيز والإنتاجية. ومن بين ٢٠٠ من الموظفين الذين شملهم استطلاع الرأي، أفاد ٧٢٪ منهم بأن هناك تحسناً في إدارة الوقت في الأيام التي يمارسون فيها الرياضة بالمقارنة بالأيام التي لا يمارسون فيها، في حين ذكر ٧٩٪ منهم أن أداءهم "العقلي والعلاقات الشخصية" قد تحسّن. ويؤكد الموقع أن هذه المبادرات تمثل جزءاً من حركة، يزداد انتشارها في جميع أنحاء عالم الأعمال، تؤمن بأن الصحة واللياقة البدنية في العمل تجلب منافع متعددة.

١٠ فوائد مهمة

كذلك يجمل موقع "إي عربي" ١٠ فوائد للرياضة لتحسين أداء الفرد في العمل، وهي:

١- تؤدي ممارسة الرياضة إلى جعل الفرد عازماً في العمل؛ فهو سيتعلم منها ألا يستسلم لأي شيء، وستحل مشاكله؛ لأنها مجرد تحدٍ آخر بالنسبة له.

٢- التخلص من التوتر والضغط النفسي؛ فالتوتر هو رفيق غير

«اجتماعات عبر الدراجات والجري والعمل عن بُعد فرصة لممارسة الرياضة

خلص الباحثون إلى أن الموظفين الذين استخدموا صالات الألعاب الرياضية الملحقة بشركاتهم، زادت قدراتهم على التركيز والإنجاز أثناء النهار، وكانوا أكثر رضا عن العمل في الأيام التي تمرنوا فيها أثناء ساعات العمل. كذلك انتهت دراسة أخرى إلى أنه بغض النظر عن المرحلة العمرية، فإن هناك "فوائد فورية" للوظائف الإدراكية جراء ممارسة تمارين رياضية معتدلة، مثل القيام بتمرين متوسط الشدة لمدة ١٥ دقيقة على دراجة ثابتة. وتشير هذه النتائج إلى أن ممارسة التمارين الرياضية أثناء النهار قد تكون أفضل من ممارستها قبل بداية دوام العمل أو بعد نهايته. ويضاف هذا إلى المزايا التقليدية لممارسة النشاط البدني من إنقاص الوزن، والتغلب على الأرق، والاستمتاع بنوم هادئ، وتحسين الحالة المزاجية، والوقاية من الأمراض. ويصف "بيتر أنطونيو" مدرب اللياقة البدنية وخبير التغذية بنادي جامعة "برمنجهام" للألعاب الرياضية واللياقة البدنية، الخروج من مكان العمل لممارسة الرياضة أثناء فترة الاستراحة في منتصف النهار بأنه "فرصة ذهبية"؛ لأنه يعطي الموظف شعوراً بالرضا عن النفس يمتد حتى نهاية اليوم، فضلاً عن أنه يساعده في زيادة لياقته البدنية.

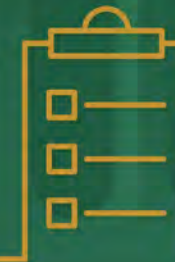
واجب إجباري

ووفقاً لما بثته صحيفة "العرب" اللندنية، فمن خلال دراسة عالمية موسعة أجريت على ٢٩ ألف موظف موزعين على ٢٦٢ مركزاً طبياً في ٥٢ دولة بكل من: آسيا، وأوروبا، والشرق الأوسط، وأفريقيا، وأستراليا، وشمال أمريكا وجنوبها؛ أثبتت أن ممارسة التمارين أثناء فترات العمل ووقت الفراغ؛ تساعد على تقليل مخاطر الإصابة بالأمراض القلبية بشكل جوهري سواء في البلدان النامية أو المتقدمة. وتلفت الصحيفة إلى أن هناك جدلاً أثّر مؤخراً بين المؤسسات الصحية وأصحاب الشركات حول فرض التمارين الرياضية كواجب إجباري على الموظفين في الشركات؛ بهدف محاربة الخمول البدني الذي تسرب إلى بيئات العمل.

الدبلوم العالي للعلم القانوني



الدبلوم العالي للعلم القانوني



ما هو برنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية؟

هو برنامج يهدف إلى إكساب الدارسين المعارف والمهارات الخاصة بالعلوم القانونية، وينفذ بمعهد الإدارة العامة بالرياض وتشرف عليه لجنة توجيهية دائمة تضم نخبة من المختصين في المجال الشرعي والقانوني من أصحاب المعالي والسعادة، بهدف رسم سياسات البرنامج ورفع كفاءته، والتأكد من تحقق رؤيته ورسالته وأهدافه، وإقرار الممكنات اللازمة لتحقيق أهدافه.

من هي الفئة المستهدفة للبرنامج؟

حملة البكالوريوس باستثناء القانون والأنظمة والحقوق.

ما هي مدة البرنامج؟

ثلاث سنوات تدريبية بواقع ستة فصول دراسية. يدرس الدارس في نصفها الأول مواد عامة وفي نصفها الآخر يختار من بين أربعة مسارات.

هل البرنامج متاح للرجال والنساء؟

نعم البرنامج متاح للرجال والنساء.

هل يُقدَّم البرنامج من خلال مركز الأعمال بالمعهد؟

البرنامج غير متاح من خلال مركز الأعمال.

هل تُقبل شهادة الانتساب عند التقديم للبرنامج بمعهد الإدارة؟

لا تُقبل شهادة الانتساب عند التقديم للبرنامج.

هل هناك حد أقصى للعمر للقبول في البرنامج؟

لا يوجد حد أقصى للعمر للقبول في البرنامج.

هل هناك معادلة للمواد التي درسها الشخص وحصل بموجبها على شهادة عند دراسة البرنامج؟

لا توجد معادلة عند دراسة البرنامج.

هل يؤهل البرنامج للحصول على رخصة المحاماة؟

نعم يؤهل للحصول على رخصة المحاماة.

متى يبدأ التسجيل؟

عند بدأ فترة التسجيل يتم الإعلان في الحسابات الرسمية للمعهد وحساب البرنامج في وسائل التواصل الاجتماعي وفي الصحف وغيرها.

ما هي شروط القبول؟

- أن يكون المتقدم للبرنامج حاصلًا على البكالوريوس باستثناء القانون والأنظمة والحقوق.
- اجتياز المقابلة الشخصية.
- اجتياز اختبار كفايات المتقدمين لبرنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية.

ما هي مزايا الدراسة؟

- الحصول على الدرجة الأولى من المرتبة التاسعة ضمن سلم رواتب الموظفين العام أو ما يعادلها.
- الحصول على الدبلوم العالي في العلوم القانونية.

- الترشيح من جهة العمل للموظفين، وأن يكون قد أمضى سنة على رأس العمل على الأقل قبل التحاقه بالبرنامج.
- ألا يقل التقدير عن جيد جداً.
- أن يكون حاصلًا على درجة البكالوريوس انتظاماً.

يؤمن السكن (حسب توفره) لدارسي الدبلوم غير المتزوجين وليسوا موظفين.

يمنح دارس الدبلوم من غير الموظفين مكافأة شهرية مقدارها 1500 ريال.

أبرز قدراتك وقد ذاتك

عندما تضع مكعب السكر على كوب القهوة والشاي دون أن تقوم بتحريكه؛ فإنك غالباً لن تتذوق طعم السكر، كما أن البذور تظل محتفظة بخصائصها الخلقية في انتظار ما يدفعها للإنبات. هكذا أنا وأنت من بني البشر؛ بما نمتلكه من قدرات وطاقات غير مدركين لمكوناتها وطبيعتها، أو غير آبهين لها؛ فتظل هذه القدرات والطاقات دونما توظيف، إلى أن نقرر استخدامها. فأنت الوحيد الذي تمتلك مفاتيح تشغيل هذه القدرات والطاقات. فعليك أن تقرر الآن وليس غداً؛ فالمسافة بين المثير والاستجابة تكمن في طريقة اختيارك. فأطلق لنفسك العنان وابتعد قيود التيه والوهم، وقد ذاتك بوعي وإدراك؛ حتى يتسنى لك قيادة الآخرين بفاعلية، فسائق القطار لن تصل مقطوراته الخلفية؛ ما لم يصل هو أولاً. فعليك إبراز مقدراتك؛ كونك في المقدمة قبل أن تلهم التابعين لإبراز مقدراتهم. ولإبراز قدراتك الذاتية، عليك أن تشتمل عقلك باحثاً لا لاهثاً؛ فابحث عن ذاتك مدركاً مقدراتك أخذاً الفرص المتاحة والطموحات والأساليب الداعمة للوصول؛ بما يسهم في إدراك نقاط القوة وفرص ومجالات التحسين؛ وبالتالي يقودك إلى وضع خطة ذكية وواقعية بكامل معطياتها مستندة على رؤيتك لذاتك من الداخل للخارج ومن الخارج للداخل؛ لتشكيل رؤية مكتملة الزوايا والأبعاد عندك، مدركة كافة الجوانب والمؤثرات.

وابتعد عن العقل اللاهث الذي يعيش حالة من الأوهام، فبدلاً من أن تتشكل عنده الرؤية سيظل يحلم بـ (الرؤيا) البعيدة عن الواقع؛ وبالتالي لا يظل في مكانه ولا يتقدم أمامه، بل يتقهقر وتتضاءل أحلامه، كما أن الرؤية لن تتحقق من تلقاء نفسها؛ فيلزمك جهد وبذل لنقل هذه الرؤية إلى واقع. فلا بد من الجسد المنسجم وليس المستجم؛ فالانسجام يرتبط برحلة البداية والانطلاق وصولاً للنتائج، ويدفع صاحبه لتحويل الرؤية إلى واقع من خلال الربط بين التخطيط والتنفيذ، بعيداً عن الملهيات والمؤثرات المثبطة، أما الجسد المستجم يظل في حالة بحث دائم عن الركود للمألوف والابتعاد عن التحديات ومقارعة الملمات؛ فتظل الرؤيا حبسية للتصورات الذهنية غير الواقعية ولغة التسويف والتلبيد. كذلك فإن تعزيز الحماس والابتعاد عن التجوس، هو الباعث لكل التصرفات والسلوكيات؛ فالحماس هو الذي يُجمل الرغبة ويقود الحواس نحو الإشباع، وهو القادر على إقناعك بقيمة ما تقوم به دون اكتراث للتحديات، ومن ثم يأتي الضمير المميز وغير المتحيز، فالضمير المميز يزن الأمور في نصابها؛ للتفريق بين صالحها وطالحها، جديدها وورديتها؛ وبالتالي يقودك لإحقاق الحق وإقصاء الباطل. في حين التحيز يوجد لنفسك المبررات في أفعالها وتصرفاتها وتبرئتها من كل ما يصدر منها وإلقاء اللوم على الآخرين.



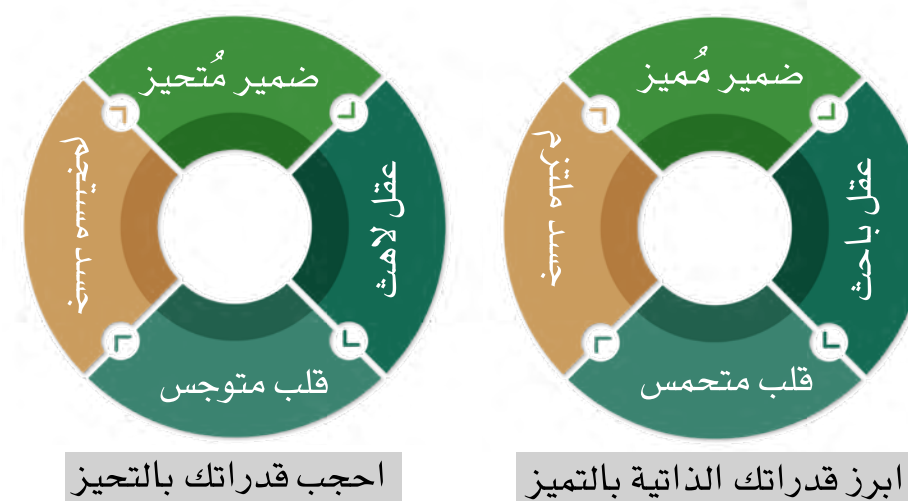
د. محمد الأمين الماحي

أستاذ مساعد
معهد الإدارة العامة
فرع عسير

عندما تعطلت وسائل التواصل الاجتماعي... كيف قضى الناس أوقاتهم؟

يقضي الكثير من الناس ساعات كل يوم في عالمهم الافتراضي، ولكن ما حدث مؤخراً من انقطاع في تطبيقات "الفايس بوك" و"الواتس اب" و"الانستقرام" جعلنا ندرك أن هناك طرقاً أخرى لتمضية الوقت بعيداً عن مواقع التواصل الاجتماعي، فكيف قضى الكثيرون وقتهم خلال تلك الفترة؟ صحيفة "الديلي ميور" البريطانية رصدتها حسب الترتيب التالي:

الذهب إلى المقهى	قراءة كتاب	الذهب إلى المقهى	الذهب إلى المقهى
التأمل	القيام بالتمارين	الذهب إلى المقهى	الذهب إلى المقهى
أخذ قيلولة	مشاهدة فيلم	الذهب إلى المقهى	الذهب إلى المقهى
فعل أشياء لم تفعل من قبل	تخطيط لرحلة ليوم واحد	الذهب إلى المقهى	الذهب إلى المقهى



التشجيع يقضي على الخجل والانطواء ويساعد في
التفاعل مع الأحداث

التعصب الرياضي بين الموظفين والموظفات.. «مهاترات» وفوائد نفسية

سُئل سياسي بريطاني بارز عن كرة القدم في أحد البرامج الحوارية: لماذا لا تلغى كرة القدم لأنها مضيعة للوقت وتلهي الشعوب عن قضاياها؟ أجاب: "لا يمكن تخيل الحياة بدون موسيقى أو مسرحية أو قصة أو أي نوع من الفنون، وأنا أعتبر كرة القدم فن من هذه الفنون؛ لذلك لا يمكن أن أتخيل الحياة بدون كرة القدم".

الفوز أو الهزيمة أحد أسباب السعادة أو التعاسة في العمل

جلد منفوخ

وتاريخياً، نشأت كرة القدم وبدأت مزاولتها بشكل بدائي في حواري إنجلترا القديمة، ومع مرور الوقت اخترعت الكرة المدورة من الجلد المنفوخ، كما يسميها البعض، وأصبح لها فيما بعد قوانين، ووُضع أول قانون سنة ١٨٦٥م؛ لينظم اللعبة وطريقة ممارستها، ثم تأسست اتحادات كرة القدم في مختلف البلدان، وتأسس الاتحاد الدولي لكرة القدم، وتأسست لها روابط المشجعين المنتشرة في العالم، وأصبحت لعبة شاملة لها قوانينها، وأنديتها، ولأعبائها، ولها مشجعيها الذين يقدرون بالملايين حول العالم، وأصبحت صناعة متكاملة تُدر مبالغ مالية عالية جداً، وتحولت للعبة من الألعاب الرياضية الشعبية التي يتابعها الملايين حول العالم، ولأجلها نشأت قنوات تلفزيونية والصحف، ومواقع إلكترونية متخصصة.

جزء أساسي

وتعد كرة القدم المتنافس الرياضي لكثير من أفراد المجتمع؛ لما تحتويه من إثارة وحماس وتنافس، وبساطة وسهولة في ممارستها؛ ولذا يحرص الكثيرون على متابعة كل تفاصيلها كجزء أساسي في حياتهم. ورغم ذلك هناك من يتابعها بشكل غير دائم، وبدون اهتمام بالتفاصيل والأخبار، وهناك من لا يحبها أبداً ويعتبرها مضيعة للوقت. ولكن من اللافت أن ظاهرة التشجيع الرياضي والتعلق بالأندية، والمنتخبات الكروية زادت وتطورت خلال السنوات الأخيرة بين عامة الناس، حتى أن الكثير من النساء أصبحن مشجعات متعصبات يتابعن ويحضرن مباريات كرة القدم في مدرجات الملاعب لمشاهدة فرقهن المفضلة.

بعض الموظفين يتحايلون بمبررات مرضية للخروج وحضور المباريات

الجماهير

وفي دوائر العمل ينعكس ويبرز تأثير كرة القدم الكبير على نفسيات الموظفين والموظفات بمختلف مستوياتهم الوظيفية، والذين ينقسمون إلى نوعين، أولهما ما يسمى بالهواة وهم الذين يتابعون المباريات الخاصة بالفريق المفضل للاستمتاع بالمباراة فقط دون التأثير بالنتيجة، أما النوع الآخر وهم المتعصبون فيتابعون ويشجعون بحماس، ويتأثرون نفسياً في حالة الفوز أو الهزيمة، بل إن المباراة تمثل لهم أحد أسباب السعادة أو التعاسة في العمل، وتتعكس تداعياتها إيجاباً أو سلباً على طبيعة الأداء والإنتاجية، وطبيعة العلاقات بين الزملاء لاسيما عندما يشجعون فرق تتنافس فيما بينها، ويمكن القول إن بعض الموظفين والموظفات المتعصبين كروياً يهربون من ضغوط العمل والحياة وأزماتها، ويعتبرون المباريات التنافسية تحدياً لهم مع الأزمات والضغوط. فإن فاز فريقهم المفضل يعتبرونه انتصاراً لهم، وفي حال الهزيمة تزداد الضغوط مرة أخرى، وتتزايد الرغبة في الهروب منها بالجدال، والمهاترات، والانفعالات، والمشادات والمشاجرات وافتعال أي أزمة مع زملاء المكتب للتفيس عن هذا الإحباط.

الخلافاً

وبالتالي قد ينجم عن ظاهرة انتشار التعصب الرياضي بين الموظفين ظواهر سلبية، كالخلافاً بين الزملاء، والشللية لمن ينتمون لتشجيع فريق واحد ضد الآخرين، وتعرض بعض الموظفين لمشكلات صحية كالأزمات القلبية وارتفاع الضغط، وحالات الوفاة، والانفعالات بين المتعصبين، والتي ربما تتسبب في إتلاف مقتنيات المكاتب في حالات نادرة. كذلك فإن

نصائح لكي تكون أكثر إبداعاً

CREATIVE



مارس المشي

فالمشي يحفز الدماغ على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية.

تناول الخضراوات

والفواكة، فهي من الأطعمة المحفزة على الإبداع.

تعلم واقرأ

وابحث في المجال الذي تريد أن تبرع فيه.

اجعل خياراتك

مفتوحة ولا تجعلها محدودة.

اكتب أحلامك

وأهدافك واجعلها أمام عينيك.



❖❖ خسارة الفريق المفضل تنعكس سلباً أو ايجاباً على الأداء والإنتاجية

المباريات ومشاهدتها في المقهى أو البيت، بل إن من بينهم من يستخرج مبررات مرضية مزيقة للتغيب عن العمل يوم المباراة، خاصة أثناء البطولات العالمية، ككأس العالم أو البطولات الأخرى، وقد يتغيرون عن عملهم لمتابعة فرقهم المفضلة.

فوائد التعصب

لكن، هل للتعصب والتشجيع الرياضي فوائد؟ قد يستغرب البعض أن تكون هناك فوائد طبية أقرها علماء النفس من التشجيع الرياضي ومساندة الفريق المفضل ومتابعة مبارياته، وهناك استفادة نفسية من التشجيع والصياح والفرح بمتابعة هدف الفريق المفضل. فمشاهدة المباريات ومتابعتها والاستمتاع بذلك فن قد لا يجيده الكثيرون؛ فهي ترويح ذو فائدة كبيرة من الناحية النفسية، ويُخرج المشجع من القلق المعتاد والاهتمامات التقليدية ليعيش أجواء المنافسة والاستماع بها. كذلك يعد توجيه النقد والتعبير عن الرأي في كل ما نشاهده تقييماً انفعالياً إيجابياً ووسيلة لإسقاط الانفعالات الداخلية على الحكم واللاعبين والمدربين، وهذا التعبير وسيلة لتأكيد الذات وحرية الانفعال، ويساعد ذلك في تعميم هذا الاتجاه في مواقف الحياة الأخرى، أيضاً يمكن التخلص من الخجل والخوف الاجتماعية والانطواء والتعود على التفاعل مع الأحداث.

الموظفين المتعصبين أكثر عرضة للأمراض المزمنة، وتنعكس لديهم القدرة على التحكم في غضبهم؛ مما يتسبب في الكثير من الأحيان في قطع علاقاتهم بزملائهم، ويتعرضون لخسائر كثيرة، فضلاً عن القلق النفسي أثناء المتابعة وسرعة الغضب والانفعال السريع.

تداعيات

وتشير بعض التقارير الإعلامية إلى أن تفاقم ظاهرة التعصب الرياضي بين الموظفين انتبه له بعض أصحاب المحال التجارية والمقاهي؛ فاستفادوا منها في استقطاب الزبائن من هواة الكرة والتشجيع، وأصبحت أغلب المطاعم و"الكوفي شوب" توفر شاشات عملاقة لنقل أحدث وأهم اللقاءات الكروية والبطولات العالمية مقابل دفع الزبون مبلغ محدد. وأصبح بعض الموظفين يتحايلون على الدوام اليومي؛ من أجل الخروج وحضور



كيف تكون محبوباً في عملك.. ابتسم ولا تجادل

من منا لا يتمنى أن يكون محبوباً من الآخرين؟ ومن منا لا يرغب في أن يتمتع بين زملائه في العمل بالمحبة والسمعة الطيبة والعلاقات الجيدة وأن يسعد الآخرين بوجوده بينهم؟ لا شك أننا نحب ذلك. فكيف يتحقق ذلك؟

هدف وليس وسيلة

إن نيل محبة الناس بشكل عام هو هدف في حد ذاته وليس وسيلة، فكل منا عليه أن يسعى؛ لكي يحظى بتلك المحبة، لا أن ينال حبهم لتحقيق غاية معينة أو حاجة في نفسه، أو لكي يُقال عنه إنسان محبوب.

الترقى في العمل

أيضاً من أهم نتائج الحب بين الزملاء في العمل هو النجاح في العمل وإنجاز العمل بالجودة المطلوبة؛ وهذا من شأنه أن يتيح لك الفرصة لترتقي في السلم الوظيفي وتسعد بحياتك.

الانطباع الجيد

ترك الانطباع الجيد لدى الآخر يعد من المهارات الثمينة التي من دونها لن تكون قادراً على تحقيق أهدافك في العمل، ولن يكون لك أصدقاء حقيقيون، ولن تكون قادراً على توصيل مشاعرك إلى الشخص الذي تحبه. إلا أنه بالقليل من التدريب يمكن لأي شخص منا أن يترك انطباعاً إيجابياً لدى الطرف الآخر. لذا يجب عليك أن تعلم أن الأشخاص الذين ينالون حب جميع الزملاء لديهم مهارة غير عادية في التكيف والوصول إلى قلوب جميع الزملاء، حتى ولو كان ثمة اختلاف وتفاوت بينهم وبين زملائهم، سواء كان الاختلاف في الديانات أو الاتجاهات أو الأفكار أو الميول.

ثقيلو الدم

إننا كثيراً ما نلاحظ أن هناك أشخاصاً من حولنا في العمل نستمتع بوجودهم بينما وبالتحدث إليهم ونسعد بصحبتهم. وفي الوقت نفسه، هناك أشخاص ثقيلو الدم، كما يقال: نتجنب قدر الإمكان إطالة الحديث معهم ولا نتحدث إليهم، إلا عند الضرورات فقط. وذلك على الرغم من أن هؤلاء الأشخاص قد يكونون فعلاً أشخاصاً طيبين، لكن عدم قدرتهم على التفاعل مع الناس تمنعهم من التواصل الإيجابي مع الآخرين من حولهم، وهؤلاء الأشخاص الذين لديهم طباع تجعل الناس ينفرون منهم.

محبوب أم لا

وهناك أسباب عدة تجعل الموظف محبوباً بين زملائه، والطبيعي أن تكون هناك أسباب أخرى تجعلك غير محبوب بينهم، إن كنت تشعر أنك غير محبوب، فهل تعلم لماذا؟ ولم ينفر الناس منك أو على الأقل يتقادون التعامل والاحتكاك معك؟ وكيف يمكن علاج ذلك؟

ماذا ينفر الناس؟

هناك أشياء كثيرة يمكن أن تجعل زملاءك ينفرون منك، بعضها يرجع إلى صفات خلقية غير محمودة، مثل: التكبر، والأنانية، والحسد، والبخل، والعصبية، والتعالي في طريقة الحديث أو الجلوس، وعدم الاعتناء بالنظافة الشخصية، والمبالغة، وتقلب المزاج.

لا تنتقد دائماً

إذا حذفت الانتقاد الدائم من أسلوبك ولم تقل لأحد إنه مخطئ، واستخدمت بدلاً منه الثناء والتقدير، وامتنعت عن الكلام بما ترغب شخصياً وحاولت التطلع من خلال وجهة نظر الآخرين؛ فستجد نفسك مختلفاً كلياً وأكثر سعادة وأصدقاء، وتلك هي الأمور المهمة في الحياة، فإن أخطأ شخص بادر بالقول: "حسناً لي رأي آخر، وربما أكون مخطئاً"، فالتوقف عن اتهام الناس سيعود علينا بنتائج جيدة

نصائح سريعة لتكون محبوباً:

- ابدأ بالسلام على زملائك؛ ففي السلام تهية وطمأنينة للطرف الآخر.
- ابتسم؛ فالابتسامة مفعولها سحري وفيها استمالة للقلوب.
- تفقد الغائب والسؤال عنه؛ ضماناً لكسب الود وجذب القلوب.
- لا تبخل بالهدية ولو قلّ ثمنها، فقيمتها معنوية أكثر من كونها مادية.
- أظهر الحب وصرّح به فكلمات الود تأسر القلوب.
- تفنن في تقديم النصيحة ولا تجعلها فضيحة.
- كن إيجابياً متفائلاً وابعث البشري لمن حولك.
- امدح الآخرين إذا أحسنوا؛ فللمدح أثره في النفس ولكن لا تبالغ.
- تعلم فن الإنصات فالناس تحب من يصغي لها.
- تجنب تصيّد عيوب الآخرين وانشغل بإصلاح عيوبك.
- تواضع؛ فالناس تنفر ممن يستعلي عليهم.
- إذا قدمت معروفاً لشخص ما فلا تنتظر منه مقابلاً.
- كن ذكياً في ملاحظة ما يضايق ويزعج زملاءك وتجنبه.
- حاول أن ترى ما ينقصهم من مهارات وساعدهم في تحمل أعبائها.

قف تأمل: كن رياديا

قف تأمل معي أخي الخريج، وتحسس وقع وخطي أقدامك في طريق المستقبل الواعد المشرق بإذن الله. أعلم جيداً أنك قد رسمت صورة مخملية لبدء حياتك العملية. قد لا تتضح لك معالمها وخيوط نسجها وكيف ومتى ستكون؟ لا تسرح ببالك بعيداً وتقيد طاقات إبداعك في محطة الوظيفة. عندما تستوظف أيها الخريج الشاب؛ تكون قد تدثرت بثوب الدخل المحدود، وتبدأ رحلة المعاناة مع الوظيفة وبيروقراطيتها. فدعني أهمس في أذنك "كن ريادياً". أطلق لنفسك عنان الإبداع والابتكار الكامن بداخلك؛ فأنت طاقة يجب أن تتفجر، والمستقبل الواعد أمامك ينتظر - بإذن الله - تحت مظلة رؤية ٢٠٣٠. لا تتقيد بالوظيفة؛ فيجب أن تكون محطة في مسيرة حياتك، إن كان لابد من ذلك. استغنى من مؤسسات التمويل الصغير؛ فهي تمد يدها لك لتنتشلك من وهدة القلق والاضطراب النفسي من رحلة المجهول. فقف تأمل، كيف تتحول حياتك وتتحقق أحلامك بامتلاكك مشروع صغير يحقق طموحاتك وتكون داعماً لمجتمعك؛ فالأهم تنهض بسواعد الشباب، فدونك بلدان كثيرة كانت تقبع في براثن الفقر، ثم نهضت وانتفضت. فقف تأمل وأنظر من حولك وتسليح بروح المبادرة وتحمل المخاطر، كما قال الشاب في قصيدته "إرادة الحياة":



د. محمد علي يحيى عثمان

عضو هيئة تدريب
قطاع إدارة المواد
معهد الإدارة العامة

وقالت لي الأرض لما سألت أيا أم تكرهين البشر؟

أبارك في الناس أهل الطموح ومن يستلذ ركوب الخطر

8 خرافات طبية يكذبها العلم

وجوب شرب ٨ أكواب من الماء يوميا

عليك شرب الماء عند الشعور بالعطش.



تناول السمك واللبن يؤدي للتسمم

لا يوجد أي سبب علمي يمنع تناولهما سوياً، ولكن قد يسبب بعض المشاكل لمن يعاني من الحساسية المفرطة.



مضادات التعرق تسبب السرطان

لم تجد الجمعية القومية للسرطان في الولايات المتحدة أي دليل قطعي على هذا.



البيض ضار بالقلب

البيض غني بأوميغا ٣ والتي تحمي القلب.



وجوب تناول مكملات الفيتامينات يوميا

أفضل طريقة للحصول على حاجتك من العناصر الغذائية هي اتباع حمية متوازنة تحتوي على مواد طبيعية.



الشعور بالبرد يسبب الزكام

لم تجد الجمعية القومية للسرطان في الولايات المتحدة أي دليل قطعي على هذا.



فرقة الأصابع تسبب التهاب المفاصل

الصوت الصادر ليس نتيجة احتكاك المفاصل والعظام ببعضها، بل عن فقاعات الغاز المحبوسة بين المفاصل والعظام.



مقعد المراض يسبب المرض

عادة ما يكون نظيفاً جداً إذا ما قمنا بمقارنته بباب الحمام أو مقبض الباب أو حتى بأرضية المنزل أو الأماكن العامة.





أن جاء دوري وسلمت كتابي قرأه سموه بتمنن ثم نادى أحد الضباط وسلمه الكتاب وأمره باصطحابي إلى أحد الموظفين. فشكرته، ثم اتجهت لمكتب الموظف الذي طلب من المجيء في الغد لاستلام الخطاب الموقع من سموه إلى وزير المعارف بالتوصية بالموافقة على نقلي لمعهد الإدارة العامة.

وبهذا طويت صفحة من صفحات حياتي لأفتح صفحة تالية في رحلة العمر.

من سكاكا إلى نيوهيفن عبر الرياض

وفي بداية شهر شعبان من عام ١٤٠٠ هـ أصبحت أحد منسوبي معهد الإدارة العامة بوظيفة مساعد مدرب (معيد). وعندما سألني الدكتور محمد الطويل عن الإدارة التي أرغب العمل فيها أجبتة على الفور. الإصلاح الإداري. فلنا مني بأن ذلك سيتيح لي فرصة الإسهام في جهود الإصلاح الإداري بالمملكة. بيد أن سرعان ما اكتشفت أن مهمتي لا تتجاوز أعمال السكرتارية للأمين العام للجنة العليا للإصلاح الإداري الأستاذ أحمد الزهراني. وتصوير الأوراق وتنظيم الملفات. وبعد أن أمضيت ستة أشهر في العمل انتظمت في برنامج اللغة الإنجليزية المخصص للمبتعثين، ثم حصلت على قبول لدارسة الماجستير من جامعة سيراكيوز بولاية نيويورك. وبدأت رحلتي مع الدارسات العليا. وبعد وصولي إلى أمريكا والتحاقني بالجامعة وانهايت مرحلة اللغة الإنجليزية. نشأت مشكلة في شروط القبول اضطرت بعدها لتغيير الجامعة والبحث عن جامعة أخرى فحصلت على قبول في

باب جامعة الملك عبدالعزيز المفضل

حاول فهاد الحمد الخريج الجامعي بتقدير جيد جدا مع مرتبة الشرف الالتحاق بجامعة "جامعة الملك عبدالعزيز" كمعيد، ولكن كل الأبواب أقفلت بوجهه. ولجأ لأستاذه عميد كلية الاقتصاد والإدارة الدكتور غازي عبيد مدني لعله يأخذ بيده ويساعده في القبول، ولكن كل المحاولات فشلت ولم يتم له ما أراد. فأدار الوجهة مرة أخرى نحو الرياض للبحث عن بصيص أمل يفتح له باب الدراسات العليا، وسعى بكل الوسائل في وزارة التعليم أن يجد طريقا يفتح له باب الدارسات العليا ولكن بلا أمل.

معهد الإدارة العامة

وفجأة لمعت في ذهنه فكرة الالتحاق بمعهد الإدارة العامة، وتساءل في نفسه كيف غاب عني هذا الصرح الشامخ الذي أعرفه جيدا من خلال الدورات التدريبية، وأعرف بيئته الأكاديمية والتدريبية والوظيفة النموذجية. وقال في هذا الشأن:

لقد كان من المنطقي أن يكون المعهد وجهتي من اللحظة الأولى لتخرجي، غير أن ما جعلني لا أرى المعهد خياراً لي هو معرفتي بأنه يطبق نظام الخدمة المدنية ولوائحه على أعضاء هيئة التدريب فيه، فيما يتعلق بالتوظيف، والترقيات، والابتعاث. ولكنني ذهبت ذات صباح إلى المعهد في مبناه الصغير والأنيق الواقع في شارع الفرزدق بحي الملز، وقابلت مديره العام آنذاك الدكتور محمد الطويل الذي استقبلني برحابة صدر وناقشني بموضوعة، معرباً في نهاية اللقاء عن ترحيبه بانضمامي للمعهد، تاركاً لي مسألة تدبير انتقالي من وزارة المعارف وبعد تقديمي الأوراق المطلوبة للمعهد، صدر خطاب منه لوزارة المعارف يطلب نقل خدماتي الوظيفية إليه. وقلت في نفسي هاهي الأبواب المغلقة قد انفتحت أخيراً. ولكن حدث ما لم يكن بالحسبان. فقد رفضت وزارة المعارف!! وكان لا بد من جولة، بل جولات مكوكية، وبذل جهود، لإقناع المسؤولين بالوزارة بالموافقة، ودخول من يلزم من أجل الشفاعة في هذا الأمر، ووصلت الجهود لأعلى سلطة في الوزارة د. عبدالعزيز الخويطر، الذي تمسك بالموقف، ورفض رغم أن طبيعة عملي موظف حسابات يمكن إيجاد البديل عني بسهولة. ولكن هكذا شاءت الأقدار.

وأضاف الدكتور فهاد في كتابة الذي دون فيه سيرته الشخصية والوظيفية والموسم بـ (خلاصة الأيام): وفي ليلة لم أذق فيها طعم النوم من التفكير والبحث عن سبيل، خطرت ببالي مشورة لأحد الأصدقاء بأن أقدم بطلب لأمير الرياض صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز، فهو ملجأ كل صاحب حاجة بعد الله، وهو ببصيرته وعمق رؤيته، وسعة أفقه، ومسؤولياته الجسام من ساجد عنده الحل بإذن الله. وكتبت معروضي وشرحت فيه الموضوع كاملاً. ومع ساعات الصباح الأولى كنت في مكتب سموه بمقر الإمارة بقصر الحكم. ضمن مجموعة كبيرة من المواطنين، وكل له مطالبه. وبعد

إذا كان للعصامية اسم فهو معالي الدكتور فهاد الحمد. وإذا كان للمثابرة والتحدي والإقدام من رمز فهو معالي الدكتور فهاد الحمد.

من سكاكا بمنطقة الجوف أقصى شمال المملكة رأى الثور، وانطلق في رحلة الأف ميل. عاش المعاناة وقاسى صعوبة الحياة، التي كان يلطف أجواءها حنان الأم وعطف الأب، وربما شكلت تلك القسوة الحياتية شخصيته المتسمة بالتحدي، والجنوح نحو اقتحام المجهول، والإقدام للسير في مسالك غير معروفة النهاية. كان يملك حلماً يقوده إليه الطموح، ويدفعه الأمل. ولم يخطر ببال فتى سكاكا الذي كان والده بالكاد يجد قوت يومه ويطعم أفواه صغاره، أن سقف الطموح الذي كان يصعد به ويرتقي بأماله سيصل به في نهاية المطاف لأن يحمل حقيبة وزارية، ويكون ضمن حضور جلسات مجلس الوزراء.

بعد حصوله على شهادة الكفاءة المتوسطة غادر سكاكا نحو العاصمة الرياض وملتحقاً بمعهد التربية الفنية ليعود بعد ثلاث سنوات لنفس مدرسته بسكاكا مدرساً فيها مادة التربية وزمياً لعلميه السابقين. وبقي طموحه يقوده لما هو أبعد من وظيفة معلم تربية فنية، مع يقينه أن الطموح لا يتحقق إلا بالعمل ومزيد من الارتقاء في مدارج العلم، فكانت الشهادة الجامعية هي طموحه وهدفه القادم، ولكن الطريق إليها لا يمكن عبوره إلا بشهادة الثانوية، فلم يعقه عدم وجود نظام ثانوية ليلة في سكاكا، فطرق باب الدراسة بنظام المنازل، فحصل عليها بعد ثلاث سنوات، وعلى نفس المنوال واصل دارسته الجامعية انتساباً في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. وحصل على درجة البكالوريوس في الإدارة العامة. وتغيرت وظيفته في تعليم الجوف بناءً عليه من معلم تربية فنية إلى موظف إداري في قسم المحاسبة.

وفتحت له هذه الوظيفة أول الطريق نحو معهد الإدارة العامة عندما التحق بدورة تدريبية عن الأعمال المحاسبية لمدة ستة أسابيع تجاوزها بامتياز، وكان من ضمن المدربين الذين دربوه في الدورة الأستاذ عبدالله اللحيدان، والأستاذ محمد البطمة. الذي أصبح بعد سنوات زميلاً لهم في المعهد.



رفض القناعة وامتطى صهوة الطموح فدخل مجلس الوزراء

د. فهاد الحمد
و رحلة الأف ميل
من معلم الرسم
إلى معالي الوزير



وأصبحت وزيراً

وحمدت الله وأثبتت عليه كثيرا بعد أن أكرمني بالوصول لمرتبة عليا في الدولة، بعد مسيرة قدمت فيها كل ما أستطيع تقديمه لوطني من خدمة مخلصه ومتفانية، وظللت أترقب نهاية المدة النظامية في الشورى حتى أطوي أشرعة العمل الرسمي، وأعود لبيتي وأسرتي.

ولكن الله أكرمني بما هو أعلى، حيث تلقيت يوم الأحد ١٥ صفر ١٤٢٦هـ، اتصالا من الأستاذ خالد العيسى نائب رئيس الديوان الملكي، يخبرني بأن التقى بالأستاذ خالد التويجري رئيس الديوان غدا عند الساعة الحادية عشرة صباحا. وذهبت في الموعد المحدد فأبلغني الأستاذ خالد التويجري بأن خادم الحرمين الشريفين اختارني وزيراً للاتصالات وتقنية المعلومات. وحمدت الله وشكرته وأثبتت عليه أن من عليّ ببلوغ هذه المرتبة التي تمثل وساماً على صدري، ومصدر فخر واعتزاز لي ولأبنائي، وأسرتي. ويوم الأحد ٢٢ صفر ١٤٢٦هـ، أديت القسم أمام خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وفي صباح اليوم التالي الاثنين ٢٢ صفر ١٤٢٦هـ، باشرت العمل بوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ثم اتجهت إلى ديوان رئاسة مجلس الوزراء بقصر اليمامة، حيث شاركت في اجتماع اللجنة العامة لمجلس الوزراء كون وزير الاتصالات وتقنية المعلومات عضو فيها، وبعد الظهر مباشرة شاركت لأول مرة في جلسة مجلس الوزراء التي عقدت برئاسة الأمير سلمان بن عبدالعزيز، ولي العهد ونائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع، آنذاك. وعند العصر عدت إلى البيت لأخذ حقيبة السفر وأتوجه إلى القاهرة لحضور اجتماع مجلس وزراء الاتصالات وتقنية المعلومات العرب الذي يعقد هناك.

وفي ٩/٤/١٤٢٦هـ، صدر أمراً ملكياً بإعادة تشكيل مجلس الوزراء، وكان ختام مشواري مع الوظيفة والعمل الرسمي.

المصدر: كتاب خلاصة الأيام - تأليف: فهد بن معتاد الحمد

إلى أن تلقيت اتصالا من صاحب السمو الملكي الأمير عبدالعزيز بن فهد رئيس الديوان الملكي آنذاك. يخبرني بترشيحي لعضوية مجلس الشورى. وكان اتصاله قبل شهر من صدور الأمر الملكي بتشكيل المجلس في دورته الرابعة التي بدأت في ٢/٣/١٤٢٦هـ.

وغادرت المعهد يعد أن عاصرت عدة مراحل وأجيال ومديرين للمعهد ومنهم الدكتور محمد الطويل الذي كان أبرز رموزه بالنسبة لي ولجيلي من منسوبي المعهد، وما أن أصبحت عضوا في مجلس الشورى حتى تم اختياري بالتركية رئيسا للجنة الأنظمة والإدارة، رغم وجود عرف في المجلس بأن يتولى رئاسة اللجان المتخصصة الأعضاء القدامى. وهذا الاختيار جعلني عضو في الهيئة العامة للمجلس التي تضم رئيس المجلس ونائبيه ومساعدته ورؤساء اللجان المتخصصة. وتختص بهم وضع الخطة العامة، وإصدار القواعد اللازمة لتنظيم أعمال المجلس ولجانه، واعتماد جدول أعمال الجلسات.

وبعد سبع سنوات من العمل في المجلس حدث تطور لافت في مسيرتي الشورية، حيث أصدر الملك عبدالله بن عبدالعزيز أمراً ملكياً يوم الثلاثاء ١٨ محرم ١٤٢٣هـ، بتعييني مساعدا لرئيس مجلس الشورى بالمرتبة الممتازة. وفي صباح اليوم التالي تلقيت اتصالا هاتفيا كريما من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز - حفظه الله - وكان حينها وزيراً للدفاع يهنئني بالتكليف الجديد. وكم كان جميلا ومؤثرا أن أبدأ موقعي الجديد بتلك العبارات المحفزة من سلمان بن عبدالعزيز.

ولن أنسى تلك اللحظات التي رأست فيها مجلس الشورى لأول مرة بعد أن اضطر الرئيس إلى مغادرة الجلسة بعد افتتاحها، وما أن أخذت موقعي على المنصة حتى ضجعت القاعة بالتصفيق. في موقف أشعرنني بحجم حب زملائي الأعضاء ونبل مشاعرهم.

في الجامعات الأمريكية.

وعدت مرة أخرى لأمريكا وانتظمت في دراسة مرحلة الدكتوراه، وخلال مرحلة الدكتوراه اتفقت مع عدد من طلاب الدراسات العليا العرب في الجامعة على إيجاد رابطة أو جمعية للطلبة العرب تركز على الجوانب الاجتماعية والثقافية التي تجمعهم. وتوليت رئاسة هذه الجمعية لمدة سنتين.

وكان عنوان رسالتي للدكتوراه مسح بيئات التنظيم، وتتضمن مصادر حصول المؤسسات على المعلومات عن التغيرات في بيئتها الخارجية، ومع بداية شهر أغسطس لعام ١٩٨٨م حصلت على شهادة الدكتوراه، ثم عدت للوطن لأبدأ مرحلة جديدة من العمل والعطاء ورد الدين لوطني.

ما بعد الدكتوراه

تم تكليفي منسقاً لقطاع الإدارة والسلوك والتنظيمي بالمعهد، ثم منسقاً لبعض الفعاليات والنشاطات العلمية، كاندوات، وإجراء الدراسات، ثم صدر قرار تكليفي مديراً عاماً للبرامج الإعدادية. وهي الإدارة المسؤولة عن وضع وتطوير برامج تأهيلية لخريجي الثانوية العامة، وكذلك برامج إعدادية لخريجي الجامعات. ومع التنظيم الجديد تم تكليفي مديراً عاماً للبرامج المالية والاقتصادية، وكذلك ترقية للمرتبة الثالثة عشرة عام ١٤١٤هـ. ثم كلفت بالعمل مدير للبرامج الإدارية، ثم مديراً عاماً للبحوث، وفي عام ١٤١٧هـ صدر قرار مجلس الوزراء بتعييني نائباً لمدير عام المعهد للبحوث والمعلومات بالمرتبة الخامسة عشرة.

ولا أنسى ما أخبرني به معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد آنذاك الأستاذ محمد الفايز من أنه قال للأمير سلطان بن عبدالعزيز - رحمه الله - عند ترشيحي للوظيفة بأنني من أهل الجوف، وأن النائب الآخر في المعهد الدكتور عبدالرحمن الشقاوي من الجوف أيضاً، فأجابه الأمير سلطان بأن هذا لا يمثل مشكلة، طالما المرشح الجديد مؤهل ومناسب للوظيفة. ولم أعلم عن تعييني إلا بعد مرور أكثر من ساعة من إذاعة الخبر بالتلفزيون حيث هاتفني أحد الأصدقاء مهنتاً.

مرحلة الشورى

بعد نحو شهرين أو أكثر قليلاً من بداية الدورة الرابعة لمجلس الشورى، كنت أقضي وقتاً مع بعض الأصدقاء في إجازة نهاية الأسبوع. عندما زارنا الدكتور حمد المانع، وزير الصحة الأسبق، وجرى حديث بيننا عن مجلس الشورى، وسألني إن كنت أرغب في عضوية المجلس وكنت حينها قد أمضيت ما يزيد عن ثمانية أعوام نائباً لمدير عام المعهد، ولأنني مع بداية شهر محرم ١٤٢٦هـ، أكون قد وصلت لآخر درجة في المرتبة الخامسة، وقلت للدكتور المانع إن عضوية مجلس الشورى شرف لي ولغيري، وسيكون إيجابيا جدا لو ختمت حياتي العملية عضواً في مجلس الشورى. وانتهى اللقاء ولا أعلم ماذا جرى بعد هذا الحديث،



ثلاث جامعات أحدها نيوهيفن، التي أكملت دارستي لمرحلة الماجستير فيها. وتوطدت خلال هذه المرحلة علاقاتي مع زملاء مبتعثين كالدكتور علي التواتي القرشي، والدكتور عبالمحسن اللحيد الذي كان مبتعثاً للماجستير من المعهد، والدكتور خالد بن عبدالواحد الحميد الذي يدرس الدكتوراه في الاقتصاد بجامعة وسكانسون.

عودة للإصلاح اإداري

بعد الحصول على الماجستير والعودة للمملكة عينت بوظيفة مدرب، وبناء على رغبة الأمين العام للجنة العليا للإصلاح الإداري صدرت موافقة مدير عام المعهد على تكليفي بالعمل في الأمانة العامة. وشاركت بشكل فعلي في إجراء الدراسات التي تعدها الأمانة.

وكان مدير عام المعهد الدكتور محمد الطويل دائم السؤال عما استجد بشأن القبول لدارسة الدكتوراه عندما يزورنا في الدور الرابع في جولاته التقديرية المعروفة. ولن أنسى أن الرجل كان مشجعاً ومحفزاً لي لأقصى حد ممكن. ووصلني قبول من جامعة ولاية نيويورك الحكومية بمدينة البني، فوجه المدير العام مباشرة بإعداد محضر يوقع بالتميرير من أعضاء مجلس الإدارة ويتضمن الموافقة على ابتعائي، وكان معي في المحضر الزميل الدكتور عبدالعزيز العتيبي، وكان الهدف من سرعة إنجاز المحضر كسب الوقت لكي لا نتأخر في الالتحاق بمواعيد القبول

الإدارة المُستندة على النتائج و«كورونا»

خضع أسلوب العمل عن بعد إلى الكثير من الدراسات في فترات سابقة، وبالرغم من النتائج الإيجابية التي كانت تشير إليها معظم هذه الدراسات؛ إلا أن المنظمات في جميع أنحاء العالم لم تكن تتبنى هذا الأسلوب إلا في بعض القطاعات المحدودة. ولكن عقب اندلاع جائحة كورونا؛ لجأت المنظمات إلى تطبيق أسلوب العمل عن بعد؛ لاستمرار الأنشطة والخدمات. وأرى أنه من المهم تسليط الضوء على أسلوب الإدارة المُستندة على النتائج، كأحد الأساليب الإدارية الهامة التي تتعامل بكفاءة مع تحديات تحقيق النتائج على مستوى الأفراد والفرق والمنظمات.

هذا الأسلوب ليس بجديد؛ فقد تطرق له "بيتر دراكر" عام ١٩٥٤م، عندما أشار إلى أهمية التركيز على النتائج، كطريقة تفكير وأسلوب للإدارة. وقد تبنى هذا الأسلوب خلال عقود الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، وتطور بعد ذلك حين قدمت وزارة الدفاع الأمريكية منهج الإطار المنطقي، والذي طبقتة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عام ١٩٦٩م- كأداة للتخطيط ورصد وتقييم البرامج- ثم انتشر في القطاع الحكومي في عقود السبعينات والثمانينيات، خاص في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)، وازداد استخدامه مع ظهور منهج الإدارة العامة الحديثة في عقد التسعينات- كأحد أدوات هذا المنهج المبني على التمرکز حول المواطن والمساءلة لتحقيق النتائج- أما التطبيق الواسع لهذا الأسلوب كان في بداية التسعينات حين قدمه "أل جور" نائب الرئيس الأمريكي من خلال قانون أداء الحكومة والنتائج الأمريكي، ليُصبح ممارسة إدارية ناجحة وراسخة- ليس في الولايات المتحدة الأمريكية فحسب- ولكن في الكثير من دول العالم وفي العديد من المنظمات الدولية، كهيئات الأمم المتحدة والبنك الدولي، وبشكل خاص بعد التطور الكبير في تقنية المعلومات والاتصالات وما قدمته من أدوات وتطبيقات أسهمت بشكل كبير في انتشار استخدام هذا الأسلوب الإداري.

وتتضمن الإدارة المُستندة على النتائج على المفاهيم التالية:

- **التوجه نحو النتائج:** حيث تُصمم وتدار البرامج والمشاريع بطريقة تضمن التركيز على تحقيق النتائج.
- **التحليل المناسب:** إذ تُبنى البرامج والمشاريع على أساس تحليل المشكلة والإطار الموجودة فيه.
- **النتائج المُستندة على الرصد والتقييم:** فيتم جمع وتحليل البيانات باستخدام مؤشرات لقياس التقدم نحو النتائج المتوقعة.
- **التعديل والتطوير المُستمر أثناء العمل:** حيث تستخدم البيانات التي تقدمها المؤشرات في تقييم ومقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية وإجراء التعديلات المناسبة خلال التنفيذ لتعظيم النتائج.
- **إدارة المخاطر:** يتم تحديد المخاطر وتوضيح في الاعتبار عند تحديد النتائج والموارد المطلوبة.
- **الدروس المُستفادة:** أبرزها تزداد المعرفة من خلال التعلم المُستمر.

وقد تختلف المُصطلحات والأدوات المستخدمة عند تطبيق الإدارة المستندة على النتائج من منظمة الى أخرى الا ان مبادئها تظل ثابتة وهي البساطة، والتعلم من خلال الممارسة، والمرونة، والمشاركة، والمساءلة، والشفافية.

تستخدم الإدارة المُستندة على النتائج مجموعة من الأدوات الرئيسية، كالآتي:

- **تحليل شجرة المشكلة:** وهو تحليل الوضع الراهن للمشكلة؛ لتحديد مسبباتها وأثرها وعلاقاتها وطرق حلها.
- **سلسلة النتائج:** وهي بمثابة خريطة طريق للمبادرة أو المشروع، تتضمن المُدخلات والأنشطة، والمُخرجات والنتائج المباشرة والوسيطة والنهائية.
- **المؤشرات:** وهي أداة لقياس التغير في الأداء واتجاه التغير باستخدام مؤشرات كمية ونوعية.
- **إطار قياس الأداء:** وهو أداة لجمع وتحليل المعلومات وقياس الأداء. والإطار يأخذ شكل مصفوفة يتضمن محورها الأفقي ٨ عناصر هي: النتيجة المتوقعة، ومؤشرات قياس الأداء، وخط الأساس، والمُستهدف، ومصادر البيانات، وطريقة ودورية جمع البيانات، والمسؤول عنها، بينما يتضمن محورها الرأسي عناصر سلسلة النتائج السابقة.
- **خطة الرصد والتقييم المُستندة على النتائج:** هي خطة توضح اللوجستيات والميزانية والتفاصيل التشغيلية لجمع وتحليل البيانات.
- **سجل المخاطر:** هو قائمة بالمخاطر وتحليلها وكيفية التعامل معها بشكل وقائي، وهي تحتاج الى تحديث باستمرار.

وتتحدد أهم فوائد الإدارة المُستندة على النتائج في التالي:

- تدعيم صناعة القرار في ضوء النتائج من خلال رصد التغيير أثناء العمل واتخاذ الخطوات اللازمة، إما بالسير قدماً أو باتخاذ خطوات تصحيحية.
 - تعظيم العائد من الموارد من خلال الربط بين تكاليف الأنشطة والنتائج.
 - تعزيز إدارة التغيير؛ حيث إن فكرة الإدارة المُستندة على النتائج مبنية أساساً على نظرية التغيير والتحول من المساءلة عن المُدخلات والعمليات إلى المساءلة عن النتائج والتمرکز حول العميل.
 - التعلم المُستمر من الدروس المُستفادة، ودمجها في عملية اتخاذ القرارات وبناء القدرات.
 - التقييم المُستمر للكفاءة والفاعلية والنتائج خلال دورة حياة البرنامج أو المشروع.
 - في مجال الموارد البشرية أصبحت الإدارة المُستندة على النتائج آلية داعمة لأساليب العمل المرنة كالعامل عن بعد، واستقطاب والحفاظ على المواهب.
- إن العالم بعد جائحة كورونا لن يعود كما كان قبلها، وتحول المنظمات لتصبح منظمات رشيقة وأكثر مرونة لم يعد رفاهية وإنما أصبح ضرورة ملحة؛ لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وفي ضوء الدور الداعم لتقنية المعلومات والاتصالات أصبحت الإدارة المستندة على النتائج أحد الأساليب الإدارية التي يمكن الاعتماد عليها في التعامل مع هذه التغيرات والوصول إلى النتائج التي تسعى المنظمات الي تحقيقها.



د.أدهم الشربيني
عضو هيئة التدريب
معهد الإدارة العامة

صناع الاستراتيجيات

الأستاذة الدكتورة حنان بنت عبد الرحيم الأحمدي مساعد رئيس مجلس الشورى



حنان الأحمدي.. هي مساعد رئيس مجلس الشورى، وأول امرأة تشغل هذا المنصب في تاريخ المجلس، ومدير عام الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة سابقاً، وأكاديمية سعودية متخصصة في مجال الاقتصاد والإدارة الصحية، ومن أوائل النساء السعوديات اللواتي تم تعيينهن في مجلس الشورى، ولها مشاركات بارزة في عدد من الجمعيات المهنية، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الفكرية والبحثية.

إن عضوية المرأة في مجلس الشورى تعكس إرادة القيادة السياسية بإحداث تغييرات تشريعية تعزز دور المرأة باعتبارها ركناً مهماً في المجتمع وفي بناء مستقبل الوطن.

إن تولي المرأة لمناصب قيادية في المملكة لم يكن يوماً توجهاً شكلياً أو مبادرة رمزية، وإنما هو تجسيد لإيمان وقناعة الدولة والمجتمع بأهمية هذا الدور.

أشهر أقوال حنان الأحمدي

ولدت **حنان الأحمدي** ونشأت في محافظة "الجموم" الواقعة في وادي فاطمة قرب مكة المكرمة، ثم انتقلت مع اسرتها إلى مدينة الدرعية قرب العاصمة الرياض.

درست المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وبجامعة الملك سعود في الرياض، ثم حصلت على ماجستير الإدارة الصحية من جامعة تولين بـ"نيو أورليانز" لوزيانا الأمريكية، وعلى الدكتوراه في الإدارة الصحية من جامعة "بتسبرغ" في بنسلفانيا الأمريكية.

شاركت في العديد من المؤتمرات الدولية، واللقاءات العلمية، وعملت مستشارة لدى عدد من المؤسسات الحكومية، وتملك العديد من الخبرات المهنية والاستشارية والعضويات بالمجالس واللجان.

بداياتها

تعليمها

الأنشطة

المؤلفات والبحوث

- 1 لها عدد من المؤلفات والأعمال العلمية المنشورة سلامة المرضى وجودة الرعاية الصحية
- 2 دراسة عن فريق بحث تابع للمجلس الصحي السعودي استجابة القطاع الصحي
- 3 والدور القيادي للمرأة: فصل في كتاب القيادة الإدارية الصادر من معهد الإدارة العامة
- 4 بحث ميداني دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات الدور القيادي
- 5 كما شاركت في العديد من الوفود العلمية والبرلمانية والزيارات داخل وخارج المملكة.

رأيكم.. يهمننا

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

التنمية
الإدارية
@tanmiamag

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

للمشاركة في الاستبيان

اضغط هنا



امسح الباركود



رأس المال البشري

يُشكل بناء الإنسان هدفاً أساسياً تضعه القيادة الرشيدة للمملكة نصب أعينها، فكل ما تقوم به من جهد ومبادرات تنموية يستهدف أولاً وأخيراً النهوض بالمواطن عبر شتى الجوانب المعرفية والمهارية، والارتقاء بمستوى جودة الحياة، وتحقيق المزيد من الازدهار للوطن.

وجاء إطلاق صاحب السمو الملكي ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، حفظه الله، لبرنامج تنمية القدرات البشرية ليمثل أحدث خطوة مؤسسية على هذا المسار، وبشكل يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ فالبرنامج يستند إلى فلسفة تعزز من عملية التعلم في كافة المراحل، ويربط بين مخرجات العملية التعليمية وسوق العمل، ليس فقط على المستوى المحلي بل والدولي. كذلك يوفر فرصة للتعلم والتدريب المستمر مدى الحياة، ويولي أيضاً أهمية لغرس وتعزيز القيم والعناية باللغة العربية، وهي بلا شك مكون رئيسي تحرص القيادة الرشيدة على الحفاظ عليه ضمن خطوات التحديث التي تشهدها المملكة في شتى المجالات.

وتشير خطة البرنامج- كما أعلنها سمو ولي العهد، حفظه الله- إلى جهد ضخم؛ إذ تتضمن ٨٩ مبادرة ترمي إلى تحقيق ١٦ هدفاً استراتيجياً من أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما سيسهم- بمشيئة الله- في تحويل التحديات إلى فرص واعدة يفتتها أبناء المملكة؛ بما يعود بالنفع الذاتي لكل فرد، حيث تفتح أمامه آفاقاً أرحب للعمل والمنافسة داخلياً وخارجياً. كذلك منفعة عامة للوطن من خلال إطلاق الطاقات والإبداعات، وتمكين المواطنين من إجادة المهارات الرقمية، ومهارات التفكير الإبداعي، وتحليل البيانات ومهارات قيادة الأعمال، بما يواكب التطور التكنولوجي ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

وسيعزز البرنامج من جهود التحول نحو اقتصاد المعرفة، حيث تعتمد الوظائف المستقبلية على مهارات الإبداع والتفكير وربط العمليات الإنتاجية بالذكاء الاصطناعي، وبالإضافة إلى ذلك سيكون لبرنامج تنمية القدرات البشرية انعكاسات إيجابية واسعة على التصنيف الدولي للمؤسسات التعليمية في المملكة وعلى رأسها الجامعات.

وأخيراً، يُظهر هذا البرنامج الرائد والطموح مجدداً ارتكاز جهود التحديث التي يقودها سمو ولي العهد، حفظه الله، على ركيزتين رئيسيتين، وهما: الإيمان بقدرة وعزيمة المواطن السعودي الذي سبق وأن شبه همته بجبل طويق، وكذلك الاعتماد على الفكر المؤسسي في الارتقاء بالمهارات والقدرات والاستثمار في رأس المال البشري عبر خطط مفصلة بدقة لبلوغ الأهداف في الآجال المقررة؛ بما يؤدي إلى مستقبل أكثر ازدهاراً للمملكة.



أ.عبود بن علي آل زاحم

مدير إدارة تخطيط الموارد
البشرية هيئة حقوق الإنسان
مدير إدارة التطوع في الجمعية
السعودية للموارد البشرية

التنمية الإدارية



نحو إعلام متخصص

