



معهد الإدارة العامة يحقق المركز الأول في  
التواصل والاستجابة بين الجهات التعليمية

كيف تتخلص من الطاقة السلبية  
لزملاء العمل المتذمرين؟

رائدات الأعمال السعوديات بالمركز  
الـ3 عالمياً وتتفوقن على الأمريكيات  
والأوروبيات

التنمية

# الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد 184 | ديسمبر 2021

احذر

«المحتال»..

يشكك

في إنجازاتك

ويشوه أدائك





# المحتويات

## رئيس التحرير:

أ. مهدي بن جمال أبو عبيد  
مدير إدارة الاتصال المؤسسي  
هاتف : ٨٢٩٧١١٧ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
[AbuObaidM@ipa.edu.sa](mailto:AbuObaidM@ipa.edu.sa)

## مديرا التحرير:

أ. عبدالعزيز بن إبراهيم الهدلق  
هاتف : ٤٧٤٥٣٢٥  
[hadlaqa@ipa.edu.sa](mailto:hadlaqa@ipa.edu.sa)

أ. شقران بن سعد الرشيد  
هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
[rashidis@ipa.edu.sa](mailto:rashidis@ipa.edu.sa)

## التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد  
هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤  
[mohamed@ipa.edu.sa](mailto:mohamed@ipa.edu.sa)

## الإخراج الفني:

أ. نورة بنت سعود الدوسري  
هاتف : ٤٧٤٥٧٨٥  
[aldosrayn@ipa.edu.sa](mailto:aldosrayn@ipa.edu.sa)

## الإنفوجرافيك:

أ. نورة بنت علي المبارك  
هاتف : ٤٧٤٥٤١٩  
[almubarakn@ipa.edu.sa](mailto:almubarakn@ipa.edu.sa)

موقع المجلة على شبكة الإنترنت  
[tanmia-idaria.ipa.edu.sa](http://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.

6 متابعة

معهد الإدارة العامة يحقق  
المركز الأول في التواصل  
والاستجابة بين الجهات  
التعليمية



28 تقرير

كيف نتخلص من  
«الطاقة السلبية»  
لزملاء العمل المتذمرين؟



40 تقرير

الـ «هولكراسي»..  
شركات بلا مديرين  
وجميع الموظفين شركاء



24 مقال

الأيرو

12 مقال

الأساليب العلمية  
لحل المشكلات

30 مقال

ثقافة العمل  
وتأثيرها على تنفيذ  
الاستراتيجيات

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

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





صدر حديثاً

مركز البحوث والدراسات  
بمعهد الإدارة العامة



## نُظُم معلومات الموارد البشرية

المُحرران: مايكل ج. كافانا - ريتشارد د. جونسون  
ترجمة: أ/ابتسام السعدون - أ/العنود الجربوع



خادم الحرمين الشريفين، الملك

# سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

رؤية  
ملك  
قائد

صدر حديثاً كتاب

## رؤية ملك قائد

من إصدارات معهد الإدارة العامة







«الشعيل: الجائزة تؤكد  
مكانة المعهد المتميزة  
بين الجهات الحكومية

#### دعم قيادي ومشاركة

جدير بالذكر أن مشروع التواصل الداخلي قد تم تصميمه وبناءه بطريقة مدروسة تتوافق مع أهداف المعهد، وتلبي احتياجاته، حيث يشتمل المشروع على (١٠) برامج نوعية تسهم في تحقيق العناية بمنسوبي ومنسوبات المجتمع المعهد، كبرنامج صوت الموظف، وبرنامج صلة، وبرنامج تجربة الموظف، وغيرها، كما أن إدارة التواصل الداخلي قد حشدت وسائل متنوعة لتحقيق ذلك من خلال (١٥) ممارسة تواصلية، وأداة تواصلية مستهدفة تحقيق التقدم المأمول من خطط مشروع التواصل الداخلي في المعهد، وفي مقدمة كل ذلك "التواصل والدعم القيادي" للمشروع من قبل معالي مدير عام المعهد ومساهمته المباشرة والفعالة لتحقيق مستهدفات مشروعها، إلى جانب مشاركة كافة مسؤولي المعهد ومنسوبيه المؤثرة في حين حرصت إدارة التواصل الداخلي على توفير طيف واسع من وسائل الاتصال والتواصل مع منسوبي المعهد من خلال (١٠) وسائل للتواصل منها بوابة آيبا، ويومية المعهد، والمنصات التفاعلية، والبريد الإلكتروني، والشاشات بمختلف أنواعها، والرسائل النصية، وغيرها. في حين يتولى مهام تنفيذ برامج المشروع ونشاطاته المتنوعة فريق متخصص في المركز الرئيسي للمعهد وفروعه والذي كان لأعضائه الأثر الفعال في تحقيق مشاريع التواصل وبرامجه داخل المعهد.

#### تواصل إنساني ووظيفي

وأشارت روى الغفيلي إلى أن حصول المعهد على هذه المكانة المتقدمة؛ جاءت بناء على دعم مدير عام المعهد الدكتور بندر بن أسعد السجّان في تحقيق مستهدفات "مشروع التواصل الداخلي" بالمعهد، بما يشتمل عليه من خطط وبرامج وأنشطة متنوعة، بالإضافة إلى التواصل الفعال لمنسوبي المعهد؛ مما كتب للمشروع النجاح والتميز، حتى حقق المعهد المركز الأول على الجهات الحكومية في مجال "تواصل واستجابة موظفيه". وأكدت مديرة التواصل الداخلي بالمعهد أن فريق التواصل الداخلي في المعهد بالمركز الرئيسي والفروع عمل على إعداد وتطوير مشروع التواصل الداخلي للمنظمة خلال الفترة الماضية، مع حرصه على أن يكون المشروع بكافة خططه وبرامجه ووسائل تنفيذه، محققاً لمستهدفات رؤية المعهد الاستراتيجية ٢٠٢٣، للعناية بالموارد البشرية في المعهد وتحقيق متطلباتها في بيئة عمل ممكنة وداعمة. مشيرة إلى اهتمام إدارة التواصل الداخلي وحرصها الدائم على التأكيد على قياس مخرجات المشروع، والسعي إلى تلمس احتياجات منسوبي مجتمع المعهد؛ بما يحقق التواصل الوظيفي والإنساني الرفيع بين المنظمة والموظف.



## معهد الإدارة العامة يحقق المركز الأول في التواصل والاستجابة بين الجهات التعليمية

حقق معهد الإدارة العامة المركز الأول في محور التواصل والاستجابة، (فئة الجهات التعليمية) حسب قياس المشروع الدوري للارتباط الوظيفي للعام ٢٠٢٠م الذي تشرف عليه وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. تسلمت الدرع التكريمي بهذه المناسبة مديرة إدارة التواصل الداخلي بالمعهد الأستاذة روى الغفيلي، وذلك في حفل توزيع الجوائز الذي نظّمته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، كما تم تقديم عرض مرئي يبرز تجربة المعهد في تحقيق نسبته المتقدمة في التواصل والاستجابة داخل المنظمة من خلال الممارسات والمشاريع الحالية. ومن جهته أشاد مدير عام الموارد البشرية الأستاذ عبد الرحمن بن محمد الشعيل بحصول المعهد على هذه الجائزة، والتي تؤكد مكانة المعهد المتميزة بين الجهات الحكومية، مشيراً إلى أن المعهد قد حقق ارتفاعاً في نسبة الارتباط الوظيفي على جميع المحاور، والتي بلغت نسبته (٧٨٪)، والتي تجاوز فيها معدل الارتباط الوظيفي للقطاع العام بنسبة (٧٠٪)، وكذلك القطاع الدولي بنسبة (٣٪)، بالإضافة إلى تجاوزه المعدل للقطاع الخاص بنسبة (١٠٪).

## طبقاً لدراسة للرابطة العالمية لبحوث ريادة الأعمال رائدات الأعمال السعوديات بالمركز الثالث عالمياً وتتفوقن على الأمريكيات والأوروبيات



حققت المملكة العربية السعودية إنجازاً جديداً يُضاف إلى سجل إنجازاتها، حيث احتلت المركز الثالث عالمياً في مجال رائدات الأعمال؛ وفقاً للدراسة التي أجرتها "الرابطة العالمية لبحوث ريادة الأعمال" في ٤٣ دولة وإقليماً، من حيث رائدات الأعمال النساء فيها. وقد حلت المملكة بهذه المرتبة

المتقدمة متفوقة على العديد من الدول المتقدمة، كالولايات المتحدة الأمريكية التي جاءت في المركز الرابع، والعديد من الدول الأوروبية. كذلك أشارت الدراسة إلى أنه على عكس الصورة الذهنية لدى البعض؛ فإن معظم البلدان المتقدمة كان معدل رواد الأعمال الذكور فيها أعلى بنسبة ٥٠ إلى ١٠٠٪ من معدل رائدات الأعمال، وهو ما يتناقض مع ما عليه الوضع بدول أخرى، كالمملكة، وعمان، والكويت التي للنساء فيها حصة كبيرة من نشاط ريادة الأعمال. وذكرت صحيفة "مكة المكرمة" أن الدراسة أشارت إلى تجاوز معدل رائدات الأعمال معدل الذكور في المملكة عام ٢٠٢٠م نحو ١٧،٧٪ مقابل ١٧٪. وقد جاء ترتيب أعلى ١٠ دول على مستوى العالم في معدلات رائدات الأعمال، كالتالي: أنجولا بنسبة ٥١٪، وبنما بنسبة ٢٩،١٪، والسعودية بنسبة ١٧،٧٪، وأمريكا بنسبة ١٣،٦٪، وكوريا الجنوبية بنسبة ١٠،٦٪، وهولندا بنسبة ٩،٦٪، ومصر ٥،٤٪، وألمانيا بنسبة ٤،٤٪، والهند بنسبة ٢،٦٪، وإيطاليا بنسبة ٠،٩٪.

## رؤية ٢٠٣٠ عززت نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء بنسبة ١٦٪

### دعم القيادة الرشيدة ورؤية ٢٠٣٠

ومن الجدير بالذكر أن هذا الإنجاز لرائدات الأعمال السعوديات لم يكن ليتحقق لولا دعم ورعاية قيادتنا الرشيدة -يحفظها الله- والمركزات العصرية التي أرسنها رؤية المملكة ٢٠٣٠ واهتمامها الكبير بهذا المجال، والوعي بدوره على المستويين الاقتصادي والاجتماعي؛ فقد أورد تقرير إنجازات الرؤية الصادر في شهر أبريل الماضي عن الفترة بين عامي ٢٠١٦-٢٠٢٠م، فيما يتعلق بريادة الأعمال والاستثمارات، أن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تعمل على خلق وظائف للمستقبل ودعم الابتكار وتعزيز الصادرات، من خلال تقديم الخدمات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعدّ من أهم محركات النمو الاقتصادي، حيث تسعى إلى خلق فرص توظيف مناسبة للمواطنين في جميع أنحاء المملكة، عن طريق دعم ريادة الأعمال وبرامج الخصخصة وجذب الاستثمارات في الصناعات الجديدة. إضافة إلى ذلك، تُبرز إنجازات رؤية ٢٠٣٠ عن هذه الفترة نمو مشاركة المرأة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ حيث أدى استكشاف مجالات جديدة للابتكار، وتمكين رائدات الأعمال من تأسيس وممارسة العمل التجاري دون الحصول على موافقة مسبقة، إلى نمو حصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة من قبل النساء، بنسبة ١٦٪ (من ٢٢٪ إلى ٣٨٪) وذلك بعد ٥ سنوات من بداية رؤية المملكة ٢٠٣٠.

### أبرز ٦ إنجازات

- وقد أوضح تقرير إنجازات الرؤية مبادرات مبتكرة لتعزيز دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والتي تحققت بموجبه إنجازات عدة أبرزها:
- ارتفاع أعداد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من ٧٤٩,٧٤٧ منشأة في عام ٢٠١٦م إلى ٦٦٩,٦٦٩ منشأة في عام ٢٠٢٠م.
- نمو حصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء بنسبة ١٦٪ (من ٢٢٪ في عام ٢٠١٦م إلى ٣٨٪ في عام ٢٠٢٠م).
- احتلت المملكة الترتيب السابع في مؤشر حالة ريادة الأعمال NECI حسب تقرير GEM.
- ارتفاع إجمالي حصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من إجمالي القروض التمويلية بنسبة ٦,٢٪ (من نسبة ٢٪ في عام ٢٠١٦م إلى نسبة ٨,٢٪ في عام ٢٠٢٠م).
- تمكين المنشآت الناشئة ومتناهية الصغر من العمل في التجارة الإلكترونية، وذلك من خلال تبسيط وتسريع عملية إنشاء المتاجر الإلكترونية المتكاملة، وقد جرى إنشاء ١,٠٠٠ متجر إلكتروني، استفاد منها ١,٠٠٠ من الأفراد وأصحاب المنشآت التجارية، وبلغ إجمالي مبيعاتها أكثر من ٦٤ مليون ريال.
- المساهمة في رفع المملكة للمرتبة الثالثة على المنطقة في الاستثمار الجريء، والمرتبة ١٢ على مستوى العالم، حيث لم يكن لها حضور يذكر بين دول العالم سابقاً، إذ أسهمت مبادرة الاستثمار الجريء التي أطلقتها الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة





## تقرير GEM: نسبة مشاركة النساء السعوديات في ريادة الأعمال أكبر من نسبة الرجال

.....

"منشآت" في تقدم المملكة ضمن أبرز المؤشرات الفرعية في تقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية، خاصة أنها تهدف إلى تحفيز التمويل الرأسمالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وريادي الأعمال، وتحقيق عوائد استراتيجية تخدم نمو الاقتصاد في المملكة.

### آراء رائدات الأعمال

وقد ربطت رائدات أعمال-بحسب صحيفة "المدينة"-ارتفاع نسبة مشاركة المرأة الاقتصادية في سوق العمل بنسبة ٢٧,٥% إلى حرص القيادة الرشيدة ممثلة بخادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، وولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان-يحفظهما الله-على تعظيم الدور التنموي الذي تلعبه المرأة في دعم الاقتصاد الوطني والخطط التنموية الشاملة، وما يحققه ذلك من مكاسب اجتماعية واقتصادية وتنمية للوطن، وهو ما دعا وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى تعزيز مشاركة المرأة القيادية كصانعة قرار وتمكينها من تولي المناصب القيادية. وكشفت الوزارة عن ارتفاع مؤشر حصة المرأة في سوق العمل (من القوى العاملة) "لأربع الأول من عام ٢٠٢٠م"، حيث كان المستهدف هو (٢٤%) فيما حقق المؤشر ارتفاعاً ليبلغ نسبة (٢٧,٥%)؛ وهو ما يعكس مدى نجاح خطط التوظيف والتمكين وارتفاع نسبة الوعي بأهمية مشاركة المرأة في سوق العمل، والدور الذي يحدته التمكين في المؤشرات الاقتصادية، وأشارن إلى أن احتضان الكيانات الناشئة أتاح لهن فرصة النجاح والانطلاق في سوق العمل.

### ٤ مؤشرات ريادية

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المركز المتقدم الذي أحرزته المملكة لم يكن مفاجئاً، وذلك وفقاً لسجل التميز العالمي للمملكة في مجالات عديدة، ولا سيما مجال ريادة الأعمال وتبوء المرأة السعودية مكانة متميزة من خلاله؛ فقد أورد موقع صحيفة "الوطن" تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM) عن ريادة الأعمال النسائية في المملكة للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م، والذي ركز على أن نسبة النساء المشاركات في نشاط ريادة الأعمال في السعودية تخطت نسبة الرجال، وأن أنشطة ريادة الأعمال النسائية القائمة منذ ٢ سنوات بلغت نحو ١٤,٧% مقابل ١٣,٤% للرجال، وبلغ متوسط المشاريع التجارية النسائية ٧٠ ألف

ريال مقارنة بـ ٢٠٠ ألف مشاريع ريادة الأعمال للرجال، فيما تشكل الأسرة المصدر الأول لتمويل مشاريع السيدات. وعلى جانب آخر فإن السعوديات أكثر عرضة للمشاركة في بعض أنشطة الأعمال الرقمية المدفوعة (٨,٤% مقابل ٦,٥% من الرجال)، كما أن غالبية النساء والرجال المشاركين يقضون بين ١٠-٤٠ ساعة شهرياً في هذه الأنشطة. وقد سلط التقرير الضوء على ٤ مؤشرات لريادة الأعمال النسائية، كالتالي:

### الأول: الاتجاهات الاجتماعية:

- ٧١% من النساء مقابل ٦٥% من الرجال يعتقدن أن رواد الأعمال لهن مكانة عالية في المملكة.
- ٦٤% من النساء مقابل ٥٦% من الرجال يعتقدن أن رواد الأعمال يتلقون بشكل متكرر اهتماماً إعلامياً إيجابياً.
- ٤٢% من نصف النساء مقابل ٣٧% من الرجال يرين أنه من السهل بدء عمل تجاري.
- ٦٣% من النساء مقابل ٥٨% من الرجال يؤمن بأن ريادة الأعمال تمثل اختياراً مهنيًا جيدًا.
- ٧٠% من النساء مقابل ٦٤% من الرجال يدركن فرص تنظيم المشاريع والفرص الاستثمارية من حولهم.
- ١٥% من النساء ممن في سن العمل مقابل ١٣% من الرجال يبدأن أو يديرن نشاطاً تجارياً منذ أقل من ثلاث سنوات ونصف.

### الثاني: دوافع النساء لبدء أعمالهن التجارية:

- ٦٩% بدأن لأن الوظائف كانت قليلة.
- ٥٦% منهن كن متحمسات لكسب دخل مرتفع.
- ٤٤% من النساء بدأن أعمالهن التجارية لإحداث تغيير مجتمعي فارق في العالم.
- ٣٥% أرجعن سبب بدء العمل التجاري لظروف أسرية.

### الثالث: مجالات الأنشطة النسائية التجارية:

- ٧٦% في قطاع المستهلكين.
- ١٦% قطاع الصناعات التحويلية.
- ٧% خدمات الأعمال.
- ١% القطاعات الاستخراجية.

### الرابع: رائدات الأعمال والتقنية:

- ٨٨% من الأعمال التي بدأتها النساء لم تكن مبتكرة.
- ٨٧% من رائدات الأعمال لم يستخدمن مستجدات التقنية في بدء أعمالهن، ونفس النسبة للرجال أيضاً.
- ٢٦% من رائدات الأعمال قمن بأعمال تجارية دولية.

## ترتيب المملكة بين

# أعلى 10 دول

في العالم بمعدلات رائدات الأعمال

|                         |                 |                   |                 |
|-------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 51%<br>أنجولا           | 29.1%<br>بنما   | 17.7%<br>السعودية | 13.6%<br>أمريكا |
| 10.6%<br>كوريا الجنوبية | 9.6%<br>هولندا  | 5.4%<br>مصر       | 4.4%<br>ألمانيا |
| 2.6%<br>الهند           | 0.9%<br>إيطاليا |                   |                 |

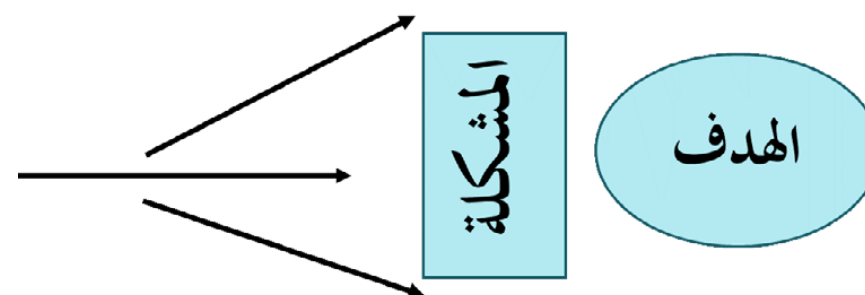
## الأساليب العلمية لحل المشكلات

ان "البحر الهادئ لا ينشئ بحاراً ماهراً" فالنقلات والمشكلات اليومية التي نتعرض لها في الحياة ضرورية لصقل شخصيتنا ومهارتنا وهي سنة من سنن الحياة، لذا هيا بنا نتعرف على المقصود بالمشكلة وأنواعها:

ماهي المشكلة؟

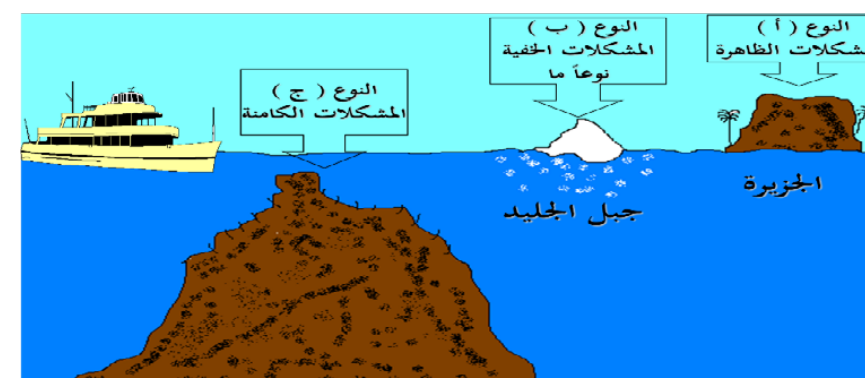
المشكلة عبارة عن موقف يشكّل تحدياً للشخص ويحتاج إلى حلّ.

بمعنى أنها عائق يحول دون تحقيق الهدف



### أنواع المشكلات:

لو نظرنا للشكل التالي سنجد أنه يلخص أنواع المشكلات التي قد تواجهنا في حياتنا سواء العملية أو



### الشخصية. أولاً: المشكلات الظاهرة

هي المشكلات محددة المعالم.

### ومن الامثلة على ذلك:

١- توقف بعض الآلات أو المعدات عن العمل.

٢- عدم تقيد بعض الموظفين بأوقات العمل الرسمية.

تمثل هذه المشكلات انحرافاً عن معيار معروف ومتفق عليه، لذا يسهل تحديدها وتشخيص أسبابها

والتوصل إلى حلول مناسبة لها.

### ثانياً: المشكلات الخفية

هي المشكلات التي ليس لها معالم واضحة، وبالتالي فإنه يصعب تحديد أبعادها.

تشبه جبل الجليد الذي يكون معظمه تحت سطح الماء.

### ومن الأمثلة على ذلك:

- استمرار تدنى مستوى الإنتاجية على الرغم من تقديم حوافز مناسبة للعاملين.

- انخفاض معدل تحصيل طالب رغم ارتفاعه في السنوات الماضية.

تحتاج المشكلات الخفية إلى تحليل دقيق ودراسة متعمقة لتشخيص أسبابها بصورة صحيحة.

### ثالثاً: المشكلات الكامنة

تختلف عن النوعين السابقين في أنها ليست مشكلات قائمة في الوقت الحاضر ولكن بوادها تلوح في الأفق فهي عرضة للمرور كمشكلات حقيقية في المستقبل.

فهي أشبه بالبركان الخامد الذي قد ينفجر في أي وقت.

### ومن الأمثلة على ذلك:

- عدم الاهتمام بتنمية العاملين، فقد يكون مستوى الأداء الحالي للعاملين مقبولاً أو جيداً، ولكن عدم وجود خطة لتطوير مهاراتهم قد يؤدي إلى تدنى مستوى الأداء في المستقبل.

### المقصود بحل المشكلات

هي جهود تتم على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمكن من خلالها تحديد المشكلة وتحليلها وإيجاد الأفكار أو البدائل الملائمة لحلها وذلك من خلال استخدام المداخل والأساليب الملائمة لذلك.

الخطوات الستة لحل المشكلات

### • الخطوة الأولى: الشعور والإقرار بالمشكلة

غالباً ما تحدث هذه الخطوة فجأة، حيث يفاجئ الشخص أو المنظمة بوقوع مشكلة ما، فيبدأ بالشعور بها والإقرار بوجودها.

### • الخطوة الثانية: تحديد المشكلة

في هذه المرحلة يتم العمل على تحديد حجم المشكلة والتعرف على خلفياتها وجمع كل البيانات الممكنة عنها لتكوين رؤية كاملة عنها.

### • الخطوة الثالثة: تحليل أسباب المشكلة

هنا يتم تحليل البيانات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، حيث يتم تفتيت المشكلة إلى أجزاء صغيرة للوصول إلى الأسباب الجذرية لها.

### • الخطوة الرابعة: طرح الحلول المقترحة

بعد التعرف على الأسباب الجذرية للمشكلة في الخطوة السابقة، نبدأ هنا في عملية طرح البدائل والحلول الممكنة للتعامل مع المشكلة.

### • الخطوة الخامسة: اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار الأنسب، تقوم في الأساس على دراسة مزايا وعيوب كل بديل من بدائل الحل، ثم اختيار الأنسب للتعامل مع المشكلة.

### • الخطوة السادسة: وضع خطة العمل (التطبيق)

في هذه الخطوة يتم التنفيذ ولكن بناء على خطة عمل متفق عليها بين فريق حل المشكلة، بما يضمن سلاسة التنفيذ لتحقيق الهدف المرجو وهو حل المشكلة.

لذا أستعن بالله ولا تعجز، وتسليح بالإيمان ثم التفكير العلمي والقرارات المدروسة المبنية على أسس علمية رصينة، لكي تجمع ما بين التوكل والأخذ بالأسباب، وأعلم أن المشكلات ليست أمر عارض أو شيء غير مرغوب فيه يمكن تجنبه، بل هي أحد أبعديات هذه الحياة مثلها مثل الهواء نحيها فيها ليل نهار، وتكمن الميزة ما بين شخص وآخر في كيفية التعامل معها والعمل على تخفيف حدتها وتحويلها في بعض الأحيان إلى فرص يمكن استثمارها.



أ.عبدالله الضابط

عضو هيئة التدريب  
معهد الإدارة العامة - الرياض



# سر قوة وهيمنة 6 شركات أمريكية الاقتصاد الرقمي مستقبل الدول النامية



د. موفق محمد رابعه  
عضو هيئة التدريس  
معهد الإدارة العامة  
بفرع عسيبر

من الوهلة الأولى يتضح من السؤال المطروح- في العنوان- أن هناك أمراً خطيراً لا بد من الانتباه له، وهو بالفعل كذلك؛ فالعصر الحديث أو ما يعرف بعصر الثورة التكنولوجية والاقتصاد الرقمي، هو عصر متسارع وخطير جداً. وكي تستمر الدول والمؤسسات في تحقيق أهدافها؛ لا بد لها أن تدق ناقوس الخطر من خلال تحليل التغيرات العالمية في مجال التكنولوجيا والاقتصاد الرقمي الذي أصبح حقيقة لا بد من التكيف معها ومواكبتها، وإلا تأخرت عن ركب هذه التطورات، وستضع نفسها في موقف يصعب عليها العودة من جديد. هناك ٦ شركات تكنولوجيا أمريكية تخطط القيمة السوقية لكل منها ترليون دولار في السنوات الأخيرة؛ وهذا يدل على أن هناك شيئاً غريباً وخطيراً يحدث على مستوى العالم ولا بد من الانتباه له وألا يمر مرور الكرام. وستقوم باستعراض هذه الشركات الست من خلال تحليل قيمها السوقية (سعر السهم × عدد الأسهم المتداولة)، والشركات التي سيتم استعراضها هي Facebook, Tesla, amazon.com, Google, Apple, Microsoft. وسنبدأ تصاعدياً من الشركة ذات القيمة السوقية الأقل إلى الشركة ذات القيمة السوقية الأعلى، من خلال مقارنة القيمة السوقية لهذه الشركات منذ عام ٢٠٠١م حتى إعداد هذا التقرير بتاريخ ٢٠٢١/١١/١٥. ويجب التنويه أنه تم الحصول على البيانات من خلال موقع [companiesmarketcap.com](https://companiesmarketcap.com).

## جائحة كورونا كانت فرصة كبيرة لشركات كثيرة لجني أرباح طائلة

### تسلا

سنبدأ بشركة تسلا (Tesla) التي أدرجت أسهمها في السوق المالي الأمريكي في العام ٢٠١٠م، وكانت قيمتها السوقية ما يقارب ٢,٢٠٠ (٢ مليار و٢٠٠ مليون دولار تقريباً)، والتي أصبحت قيمتها السوقية اليوم ١,٠٢٧ ترليون دولار، أي أن قيمتها السوقية تضاعفت خلال الـ ١٠ سنوات تقريباً بمقدار ٤٧١ مرة!! وهذا يعني أن الاستثمار بمبلغ ١٠٠٠ دولار في شركة تسلا عام ٢٠١٠م تضاعف اليوم ليصبح ٤٧١ ألف دولار!

### فيسبوك

الشركة الثانية هي شركة Facebook التي تأسست عام ٢٠٠٤م، والتي تم طرح أسهمها للاكتتاب العام في ٢٠١٢م وكانت قيمتها السوقية ٦٣ مليار دولار تقريباً، وبتاريخ ٢٠٢١/٧/١٢ وصلت

قيمتها السوقية إلى ما يقارب ترليون دولار، ثم انخفضت؛ بسبب المشكلات الأخيرة إلى ٩٤٨ مليار دولار، وبالرغم من ذلك فإن مؤشر أسهم الشركة يتجه نحو الارتشاح مجدداً.

### أمازون

الشركة الثالثة هي شركة أمازون (amazon.com) التي تأسست عام ١٩٩٥م التي كانت قيمتها السوقية في بداية عام ٢٠٠١م ما يقارب ٦,١٨٠ مليار دولار، وتضاعفت قيمتها السوقية لتصل اليوم إلى ١,٧٩٠ ترليون دولار، أي بمقدار ٢٩٠ ضعفاً خلال ٢٠ عاماً، أي أن الاستثمار في شركة أمازون في العام ٢٠٠١م بمقدار ٢٥٠٠ دولار أصبح اليوم أكثر من مليون دولار!!

### جوجل

رابعاً شركة Google التي تأسست عام ١٩٩٨م، حيث كانت قيمتها السوقية في بداية عام ٢٠٠١م ما يقارب ٢٣ مليار دولار، وأصبحت قيمتها السوقية اليوم ١,٩٨٠ ترليون دولار تقريباً، مع ارتفاع لمؤشر الأسهم للشركة اليوم.

### أبل

خامساً شركة Apple التي تأسست عام ١٩٧٦م، وكانت قيمتها السوقية في بداية ٢٠٠١م حوالي ٧,٨٠٠ مليار دولار،



# تضمن نجاح عملك في التسويق الإلكتروني..

10  
نصائح



## أهم 10 نصائح في التسويق الإلكتروني:

- استخدم القوالب والإضافات الداعمة والمتخصصة للأعمال التجارية ستجعل عملك أسهل.
- التعليقات والشكاوى، هي كنز حقيقي بين يديك لا تهملها.
- تعرف جيداً على الشيء الذي تسوق له بشكل جيد وكن خبيراً فيه.
- سرعة موقعك الإلكتروني أمر في غاية الأهمية لا تجاهله.
- كن قريب من العملاء وتواصل معهم.
- يجب أن تعرف جمهورك عن قرب.
- تأكد من أن يكون الموقع والمحتوى متوافق مع الأجهزة المختلفة.
- أدخل أسلوب المقارنات والرسوم البيانية.
- كن مبداً جداً عندما يتعلق الأمر بالتصميم والجرافيك.
- يجب أن يكون لك وجود قوي على مواقع التواصل الاجتماعي.

العالم اليوم يدور حول الإنترنت والمحتوى الرقمي مع أكثر من 4 مليار مستخدم للإنترنت حول العالم بالإضافة إلى 3.4 مليار مستخدم نشط في مواقع التواصل الاجتماعي، وبالتالي التسويق من خلاله لم يعد مجرد اختيار إضافي يمكن تجاهله وإنما ضرورة، لذا إليك:

## مساهمة الاقتصاد الرقمي العربي في الناتج المحلي الإجمالي ضئيلة بنسبة ٤٪

التي استغلت الفرصة وكانت رائدة في أفكارها وجنت الكثير من الأرباح، وأن هذه الجائحة أدخلتنا بقوة إلى الثورة الصناعية الرابعة والتي بدأ من خلالها يتشكل مستقبل جديد للبشرية، وأن الجائحة كانت مغنماً للشركات الرقمية، وأصبح الاقتصاد العالمي الرقمي هو المسيطر على الاقتصاد العالمي وبشكل خطير جداً. وعلى الدول النامية أن تعيد حساباتها مجدداً لأن القادم أخطر؛ فبالنظر إلى مساهمة الاقتصاد الرقمي العربي في الناتج المحلي الإجمالي والذي بلغ ٤٪ وفق تقرير صادر عن جامعة الدول العربية في الشهر الأول من عام ٢٠٢١م فإنه ضئيل جداً مقارنة بمساهمة المعدل العالمي والذي بلغ ٥ أضعاف وبنسبة ٢٢٪ من الناتج المحلي الإجمالي.

### الأفكار الريادية الرقمية

السؤال الذي يطرحه كثير من الاقتصاديين: إلى أين يتجه العالم؟ خصوصاً أن القيمة السوقية لأي شركة من الشركات السابقة، فاقت الناتج المحلي الإجمالي لمجموعة من الدول، فمثلاً بلغ الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠٢٠ لجميع الدول العربية (٢٢ دولة) بمقدار ٢,٤٩ ترليون دولار وفق بيانات البنك الدولي، وهو أقل من قيمة شركة مايكروسوفت لوحدها التي بلغت قيمتها السوقية ٢,٥٢٨ ترليون دولار.

يتضح لنا من خلال التتبع للتغيرات المالية لتلك الشركات، أن الاقتصاد الرقمي يسير بخطى متسارعة، وأن على حكومات الدول النامية أن تنتبه؛ لأن الأفكار الريادية الرقمية هي الحل لبناء اقتصاد قوي، وعليها أن تتخذ كافة الإجراءات اللازمة للتشجيع على الانخراط في الاقتصاد الرقمي، والذي أصبح حقيقة لا يمكن تجاهلها، وأن التأخر عن مواكبة هذه التطورات سيعيق تطور هذه الدول ويعرقل خططها الاستراتيجية في تحقيق أهدافها ورؤاها المستقبلية.

## ٦ شركات تكنولوجيا أمريكية تخطت القيمة السوقية لكل منها ترليون دولار

وتضاعفت قيمتها السوقية اليوم لتصل إلى ٢,٤٨٠ ترليون دولار. مايكروسوفت

وأخيراً شركة Microsoft صاحبة أكبر قيمة سوقية في السوق الأمريكي وعبر التاريخ، والتي كانت قيمتها السوقية عام ٢٠٠١م ما يقارب ٢٢٥ مليار دولار، لتصل قيمتها السوقية اليوم إلى ٢,٥٢٨ ترليون دولار، وهي الأعلى قيمة على مستوى العالم.

### أرقام مخيفة

الملفت والمهم في الموضوع، أن القيمة السوقية لهذه الشركات بدأت تتصاعد ويتسارع كبير ومخيف منذ عام ٢٠١٢م، حيث كانت القيمة السوقية لمجموع الشركات المذكورة كاملة في هذا العام ما يقارب ١,٢٨ ترليون دولار، وخلال أقل من ١٠ سنوات أي في عام ٢٠٢١م قفزت القيمة السوقية لإجمالي الشركات إلى ١١ ترليون دولار، بزيادة ٩,٧٢ ترليون دولار، وهي أرقام مخيفة بالفعل، ولكن الأخطر ما زال بانتظارنا!!

### كورونا فرصة كبيرة

الأكثر أهمية والذي يدفعنا نحو التفكير ملياً وتتبع الأحداث وتحليلها، هو أنه في نهاية الشهر الثاني من العام ٢٠٢٠م، أي قبل الإعلان عن أن فيروس كورونا أصبح جائحة عالمية من قبل منظمة الصحة العالمية بتاريخ ١١/٣/٢٠٢٠ كانت القيمة السوقية الإجمالية لهذه الشركة جميعها تساوي ٥,٢٦٧ ترليون دولار، ومنذ ذلك التاريخ لغاية اليوم ١٥/١١/٢٠٢١ تضاعفت القيمة السوقية لهذه الشركات بمقدار ٥,٦٧٧ ترليون دولار، أي أنه خلال ٢٠ شهراً (سنة ونصف تقريباً) ارتفعت القيمة السوقية لهذه الشركات إلى أكثر من الضعف؛ هذا يعني أن ما حققته الشركات خلال جائحة كورونا وتبعاتها والتي امتدت لغاية اليوم إلى ٢٠ شهراً تقريباً، لم تحققه منذ بداية تأسيسها أي قبل نحو ٢٠ عاماً وأكثر.

وهذا يعني أن جائحة كورونا كانت وسيلة لكثير من الشركات



# المجاملة في العمل تترك «الإيقاع» وتقود إلى الفشل فَن الأكثر تأثيراً على موظفيه.. مدير الـ «وناسة» أم المدير الصارم؟

« كيف يمكن تحقيق  
المعادلة الصعبة بالاهتمام  
بالجانبين الإنساني والإداري  
بقدر متساو؟

« هذه هي فروقات  
العلاقات الإدارية بين النساء  
والرجال في بيئة العمل



المجاملة هي أحد الأساليب التي يلجأ إليها المدير للتعامل مع الموظفين والموظفات؛ شريطة ألا يتجاوز إهمال موظفيه، ويبالغ في مجاملتهم بلباقة وابتسامة ويختلق الأعذار لغيابهم، وضعف إنتاجية العمل، دون توجيه تحذير حازم، على اعتبار أن المجاملات الزائدة تترك إيقاع الأداء، خاصة عندما يميز موظفًا عن آخر، والمجاملة قد تكون مقبولة من المدير لموظفيه عندما تكون متعلقة بتأخير العمل لوقت قصير، وبأسباب مقنعة وتقديمه بجودة أقل وبنسبة لا تضر بالمصلحة العامة. فهل المجاملة بمفهومها الواسع تعطل العمل وتتركه؟

لا بد أن يعمل المدير ضمن منظومة عمل مؤسسي، ولا يعمل بشكل فردي.

## حدود المجاملة

ويرى خبراء في الإدارة أنه يجب معرفة حدود المجاملة؛ حتى نخرج منها الجوانب الواجبة أدبياً في تعامل الناس مع بعضهم البعض. فعندما يجامل المدير موظفيه؛ فهو يعطي فرصة أكثر مما ينبغي لهم، نتيجة عدم أداء بواجباتهم، حيث تدخل في إطار الزمن وجودة العمل وأيام الإنتاج، ومن لا ينجز عمله في وقت محدد يعطيه المدير

## المعادلة الصعبة

يُقال إذا أراد المدير الوصول إلى النجاح؛ فعليه تحقيق المعادلة الصعبة، بالاهتمام بالجانبين الإنساني والإداري بقدر متساو؛ حتى لا يخسر موظفيه ولا يؤثر على سير مصلحة العمل، كما أنه لا بد من أن يمسك المدير العصا من المنتصف، بمعنى أن يكون حازماً في بعض القرارات المصيرية، وأن يحسن التعامل مع الموظفين ويتلمس احتياجاتهم ويراعي ظروفهم النفسية، وهو ما يولد إحساساً لدى الموظف أن هذا المدير يستحق الكثير؛ مما يزيد الإنتاجية. وأخيراً

-بتساهله-مساحة أكثر من الوقت المحدد، أو أنه قد يرضى بجودة عمل أقل من المسموح به، وأحياناً قد لا يكلف الموظف بأي عمل مما يندرج تحت مسمى إخلال العمل.

## مدير "وناسة"

وتؤكد تقارير متخصصة أنه في الإدارة نوعان من المديرين: أولهما مدير يحكمه الجانب الإنساني، فكل ما يهتم به "وناسة" موظفيه وتقدير ظروفهم؛ فيقررون موعد حضورهم وانصرافهم، وينالون إجازات أكثر مما يستحقون، وشعارهم ما لم ينجز اليوم ينجز غداً، وهو بذلك يكسب الجميع ويحرصون أن يكونوا تحت إدارته، لكن المؤسف أن مصلحة العمل ضائعة.

والنوع الثاني هو المدير الصارم جداً الذي يحكمه الجانب الإداري من العمل، فيهتم بالجوانب والمهام الإدارية، ويضغط على موظفيه بشكل مبالغ فيه، بحيث إن العمل يجب أن ينجز قبل مواعده، ولا يسمح لهم أن يضعفوا جودة العمل، وأهم شيء لديه العمل، والموظفون لا قيمة لهم، وهذا يُكسب عملاً منجزاً وجيداً، لكنه سيخسر موظفيه. أيًا ما كان نوع المدير، فمن المفترض أن يحقق المعادلة الصعبة، وأن يهتم بالجانبين: الإنساني، والإداري بقدر متساو؛ بحيث لا يخسر

موظفيه، ولا يؤثر على سير مصلحة العمل.

## النساء والرجال

وعن العلاقة الإدارية بين النساء والرجال في بيئة العمل والفروقات بينهما، يرى بعض الخبراء أنها علاقة مختلفة تماماً. المرأة المدبرة بشكل عام بطبيعتها دقيقة، ولديها انضباط، والتزام وولاء للعمل، وقد لا يوجد هذا لدى بعض المديرين الرجال، وفي حالات أخرى بعض هؤلاء المديرين يتعاطفون إنسانياً مع موظفاتهم ويقدرن ظروفهن الاجتماعية والأسرية، ويصلون إلى درجة مجاملتهن أكثر من اللازم. إلا أنه من أجل أن يحافظ المدير على جودة العمل، فإنه يجب أن يكون عادلاً ومنصفاً مع الجميع.

## صورة ذهنية

ولكن لماذا في أذهاننا تكون صورة ذهنية، أن المدير لابد أن يكون قوياً أو شرساً؟ يرى متخصصون في الإدارة أن هذا فكر خاطئ تماماً، ولا يمكن أن يتماشى مع الجيل الجديد، والفكر الإداري المعاصر، إلا أن الموقف الإداري بشكل عام يحتاج الحزم والمجاملة معاً، فالمجاملة ليست مشكلة طالما أنها مدعومة بظروف العمل الوظيفية الاجتماعية ورفع المعنويات وتحسين الأداء.



ابن الإحساء الذي تفوق على الطلاب المصريين في جامعتهم

## د. محمد بن عبد اللطيف الملحم: كانت كلية التجارة بجامعة الرياض «الملك سعود» ملء السمع والبصر في سائر أنحاء المملكة



"في بداية الفصل الدراسي الثاني من عام ١٣٧٨هـ / ١٩٥٨م وفي أحد مدرجات كلية الحقوق بجامعة القاهرة دخل الأستاذ الدكتور رفعت المحجوب أستاذ الاقتصاد السياسي وسأل الطلاب عن كان "الأول" من بينهم في الفصل الدراسي السابق؟ فأشار الطلاب إلي قائلين باللهجة المصرية "الأول أهووو - الأول أهووو - الأول أهووو". فوقفت أتصعب عرقاً حيث لم أبدأ من الوقوف بين زملائي".

ذلك هو معالي الدكتور محمد بن عبد اللطيف الملحم، وزير الدولة، وعضو مجلس الوزراء في المملكة خلال الفترة من ١٣٩٥هـ / ١٩٧٥م، وحتى ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م.



وبحث عن اسمي في السجلات، ثم رفع رأسه مبتسماً وقال لي: أنت من الطلبة المتفوقين، وحصلت على حق الدارسة المجانية بالجامعة. فلم يستلم مني الشيك. وتوجهت في الحال للملحقة، وسلمتهم الشيك، على اعتبار أن دراستي أصبحت مجانية ولا حاجة للشيك الآن. وكانت المفاجأة أن الملحق التقائي الأستاذ أحمد المانع، راجع وزارة المعارف التي ابتعثني للتوجيه حيال الشيك كونها الحالة الأولى التي تحدث أن طالباً سعودياً ينال منحة الدارسة المجانية، وعرض الموضوع على وكيل الوزارة معالي الشيخ عبدالعزيز بن عبدالله آل الشيخ، الذي وجه بإعادة الشيك لي كمكافأة تشجيعية على التميز والتفوق.

### ما بعد التخرج والعودة للوطن

وبعد تخرجنا وعودتنا إلى الرياض، في صيف عام ١٣٨٢هـ / ١٩٦٢م، التحقت بكلية التجارة بجامعة الملك سعود "معيداً" بقسم القانون. بعد الحصول على ليسانس الحقوق بتقدير جيد جداً مع "مرتبة الشرف الثانية" وحقت الترتيب "الأول" بين زملائي في الدفعة.

ومن ثم استأنفت الرحلة العلمية بالالتحاق ببعثة دراسية إلى أمريكا حيث حصلت في عام ١٣٩٠هـ / ١٩٧٠م على درجة الدكتوراه في "علم القانون" من كلية الحقوق، جامعة "ييل" (Yale) الأمريكية بمرتبة الشرف.

وعدت للرياض، وقابلت وكيل الجامعة في مكتبه بإدارة الجامعة يحيى الملز، وكنا ثلاثة بالمكتب: سعادة الوكيل، ود. عبدالله بن ناصر الوهيبي، وأنا. ففاجأني د. الوهيبي بثاء عاطف أمام سعادة الوكيل لدرجة أنني خجلت والتزمت الصمت. وقال مخاطباً سعادة الوكيل: سيبدأ الأخ الدكتور محمد الملحم ثغرة مهمة في هيئة التدريس بكلية التجارة.

ولن أتحدث عما قمت به في عام ١٣٨٢هـ، ومن ثم عام ١٣٩٠هـ مع زملاء متعاونين معي للغاية من حملة الدكتوراه من أبناء الوطن. من أعمال وجهود

وقد حصل محمد بن عبد اللطيف الملحم على الشهادة الابتدائية عام ١٣٧١هـ / ١٩٥٢م من "مدرسة الأحساء الابتدائية" بمدينة "الهفوف". وفي صيف ذلك العام سافر إلى "البحرين"، وكانت أول سفرة له خارج بلده، وهناك تعلم مبادئ اللغة الإنجليزية، وبعد ذلك رجع إلى "الأحساء" لبدأ دراسته المتوسطة في عام ١٣٧٢هـ الموافق عام ١٩٥٢م. حصل على الشهادة الثانوية عام ١٣٧٧هـ / ١٩٥٨م من "المدرسة الثانوية بالرياض"، وكانت ترتيبه "الثاني" من بين الناجحين. شعبة آداب.

ويقول معالي الدكتور محمد بن عبد اللطيف الملحم في كتابه "أيام في حياتي" قررت الحكومة السعودية عام ١٣٧٨هـ، أن نواصل دارساتنا الجامعية بمصر بعد تخرجنا من الثانوية. وسافرت إلى هناك بمعية صديقي حمود البدر الذي أصبح فيما بعد وكيلاً لجامعة الملك سعود، ثم أميناً عاماً لمجلس الشورى.

### موظف في البلدية قبل الثانوية

بعد تخرجي من مدرسة الرياض الثانوية عام ١٣٧٧هـ، كتبت استمارة الالتحاق بالجامعة رغبتني دارسة القانون في كلية الحقوق بجامعة القاهرة. وقبل تخرجي من المدرسة الثانوية بشهور تأسست جامعة الملك سعود في ربيع الثاني ١٣٧٧هـ، وكان قرارني وقتها إما دارسة القانون فإن لم أمكن، فالالتحاق بأحد الوظائف العامة التي كانت متاحة بكثرة آنذاك. وكنت وقتها إلى جانب كوني طالباً، موظفاً ببلدية الرياض خلال الفترة المسائية بمرتبة (٤٠٠) ريال. وكنت أتنقل بين أقسام البلدية. وكان دوام العمل على فترتين، صباحية وأخرى مسائية. وكنت أنا أعمل خلال الفترة المسائية فقط. وعلمت بعد تخرجي من الثانوية أن وزارة المعارف قد شكلت لجنة لمقابلة خريجي الثانوية من جميع أنحاء المملكة الذين يرغبون في الدراسة في الخارج. وتقدمت بطلب الابتعاث وحدد موعد المقابلة الشخصية، وذهبت لإجراء المقابلة وكانت اللجنة مكونة من ثلاثة أعضاء هم: معالي الأستاذ عبد الوهاب عبد الواسع، وكان وقتها مديراً للشؤون المالية بالوزارة، والأستاذ عبدالله الوهيبي، مدير التعليم آنذاك، والدكتور أحمد علي. وبعد صدور قرار اللجنة بالموافقة على ابتعائي توجهت لسمو مدير بلدية الرياض الأمير عبدالله بن فهد الفيصل الفرخان وقدمت له خطاب استقالتني من البلدية واستغرب سموه أن يكون في البلدية موظف يحمل الشهادة الثانوية! وبعد موافقة سموه منحتني مكافأة مرتب شهرين تقديراً على جهودي وتشجيعاً لي.

وفي مصر التحق صاحبي في البعثة (د. حمود البدر) بقسم الصحافة بكلية الآداب - جامعة القاهرة، والتحقت أنا بكلية الحقوق في نفس الجامعة. وسكننا سوياً. وكان هاوياً للصحافة وكان يرسل بعض الصحف السعودية من القاهرة.

### قصة شيك الملحقة

بعد إعلان نتائج امتحان الفصل الأول بكلية الحقوق - جامعة القاهرة - وجدت نفسي الأول بكلية تضم أكثر من ألفي طالب. وعلى إثرها استقبلني الملحق التقائي السعودي بالقاهرة الأستاذ أحمد المانع، ولقيت منه كل احترام وتقدير وتشجيع. وكان من بين موظفي الملحقة في ذلك الوقت على ما أتذكر الأساتذة محمد الفريح، وعلي القراعي، وإبراهيم القدهي.

وفي بداية الفصل الدراسي الثاني توجهت للملحقة لاستلام المصاريف الدراسية لأسلمها للجامعة، وتقدمت للمسؤول في الجامعة بشيك المصاريف،



مجلة الإدارة العامة  
المجلد الثاني والستون  
العدد الثاني

ربيع الآخر 1443 هـ - ديسمبر 2021 م

للإطلاع على هذا العدد  
يمكنكم مسح رمز QR

وقد اتخذ العميد الجديد تصرفات في عهد عمادته، كان من شأنها إثارة الاشمئزاز لدى بعض زملائه من أعضاء هيئة التدريس من أبناء الوطن. ناهيك عن تدهور أحوال الكلية في عهد عمادته، وهي تصرفات على النقيض من، بل وضد ما كان يتباهى به في كتابه "حياة في الإدارة"، من أنه المنظر الوحيد، الوحيد، للتعليم الجامعي وقتها.!!

وكان من نتائج تصرفاته اعترافه في كتابه عن معاناته في كلية التجارة حينما كان عميداً فيها. يقول الزميل الدكتور "غازي" في كتابه "حياة في الإدارة" بصفحات ٧٧، ٨٦، ٨٧، ١١٤، ٢٠٠٤، ما يلي:

أصل الآن إلى محطة هامة في حياتي الإدارية، هامة في ذاتها، وهامة في تأثيرها عل ما تلاها من محطات، وهي العمادة، هذه قصة شيقة، وهي قصة تستحق أن تروى بشيء من التفصيل، كان هذا العمل أصعب ما توليته في حياتي من أعمال، أصعب من السكة الحديدية، وأصعب من وزارة الصناعة والكهرباء، وأصعب من وزارة الصحة، وأصعب من السفارة في البحرين، وأصعب من السفارة في لندن. والسبب في ذلك بسيط: مسؤولية العميد. كما أفهمها أنا لا كما يفهمها العمداء الصوريين، لا توجد بجانبها سلطة تعادلها. لا شيء يشبه احباط الإنسان الذي يرى نفيه مسؤولاً عن أشياء لا أول لها ولا آخر دون أن تكون لديه أية سلطة... كانت الصعوبة الأولى، والأساسية تكمن في التعامل مع الزملاء السعوديين في الكلية، أو معظمهم إذا أردنا الدقة. كان هناك شهر العسل المعتاد، ثم بدأت المشاكل ترفع رأسها... كان الصراع وقتها يبدو صراعاً شخصياً، إلا أنه من الواضح، من هذا المدى الزمني البعيد أنه كان في جوهره صراعاً حول "حماية الموقع". كان العميد يريد أن يحمي موقعه من تدخل الزملاء، وكان موقع الزملاء يؤيدون حماية مواقعهم من تدخل العميد. بدأت هذه المشاكل اليومية تقسد العلاقة بين عدد من الزملاء وبينني. وكان بالإمكان بشيء من الصبر والهدوء أن نصل إلى حلول وسط، إلا أننا كنا شباناً متحمسين يفتقرون إلى الصبر والهدوء، وكانت النتيجة توتراً شديداً أضرب بالزمالات (وأحياناً بالصدقات). مرت علي أسابيع لم تكن علاقتي بعدد من الزملاء تتعدى التحية الروتينية

## الملحم في سطور

عام ١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م التحق بكلية الحقوق، جامعة "يل" (YALE) الأمريكية حيث حصل في عام ١٣٨٦هـ / ١٩٦٥م على درجة الماجستير في "القانون" بمرتبة الشرف، ثم حصل على درجة الدكتوراه عام ١٣٩٠هـ / ١٩٧٠م. عاد إلى المملكة، وعُيّن في صيف عام ١٣٩٠هـ / ١٩٧٠م "أستاذاً مساعداً" بقسم القانون "بكلية التجارة". جامعة الرياض [جامعة الملك سعود حالياً]. عام ١٣٩٢هـ / ١٩٧٣م، تقلد عمادة "كلية التجارة" بجامعة الرياض [جامعة الملك سعود حالياً]، وكان عضواً بمجلس جامعة الرياض وكذلك عضواً بمجلس الجامعة الأعلى

وفي عام ١٣٩٥هـ / ١٩٧٥م أُختير ليكون "وزير دولة وعضو مجلس الوزراء" في حكومة جلالة الملك "خالد بن عبدالعزيز" يرحمه الله، واستمر بهذا المنصب حتى السادس من ربيع الأول لعام ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م. إذ في هذا التاريخ صدر "أمر ملكي" من لدن خادم الحرمين الشريفين الملك "فهد بن عبد العزيز" برقم ٨٦/١ وتاريخ ١٤١٦/٢/١٤هـ بإعادة تشكيل "مجلس الوزراء" حيث خُرج من المجلس مع (١٤) أربعة عشر وزيراً.

- من كتاب / "أيام في حياتي"- تأليف: الدكتور محمد بن عبد اللطيف الملحم.

## ماذا حدث عندما أصبح القصيبي عميداً لكلية التجارة؟ وهذه قصة شيك الملحقة

بكلية التجارة وبالجامعة.

## الجيل الأول لأستاذة كلية التجارة

حينما كنت في كلية التجارة أستاذاً مساعداً كان معي من أعضاء هيئة التدريس من أبناء الوطن الذين انضموا للكلية من حملة الدكتوراه حسب تواريخ وصولهم للكلية منذ عام ١٣٨٧هـ، وحتى عام ١٣٩١هـ، ثمانية وهم: يوسف نعمة الله، محسون جلال، محمد الملحم، أسامه عبدالرحمن عثمان، محمد الهوشان، سليمان السليم، غازي القصيبي، منصور التركي. أما قيادة الكلية فكانت العمادة وقتها للأستاذ حسين محمد السيد. مصري الجنسية، والسعودي فيما بعد.

ومنذ عام ١٣٨٢هـ حينما كنت معيداً بكلية التجارة وحتى التحاقى بالكلية بعد الدكتوراه عام ١٣٩٠هـ، كان العميد ولا يزال هو الأستاذ حسين السيد. وكان معه أساتذة آخرون من الأخوة العرب. وكان معظم الأساتذة في كلية التجارة من إخواننا العرب. وكانت كلية التجارة بجامعة الرياض "الملك سعود" وقتها ملء السمع والبصر في مجتمع الرياض، إن لم تكن في سائر أنحاء المملكة. وبعد سنة من التحاقى بالكلية أي في عام ١٣٩١هـ، تقريباً فاجأنا نحن (الثمانية بالكلية) معالي الشيخ الجليل حسن بن عبد الله آل الشيخ وزير المعارف، والمُشرف الأعلى على جامعة الرياض "الملك سعود فيما بعد" بتوجيهات سامية مهمة. وكان مقتضى تلك التوجيهات أن يتولى أعضاء هيئة التدريس من أبناء الوطن قيادة كليتي "الأداب" و "التجارة". ولوقت تلك التعليمات ارتياحاً منقطع النظير، لدى كافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أبناء الوطن.

## فجأة أصبح القصيبي عميداً للتجارة

ووفقاً للتوجيهات ذات الرمز الوطني، عين الأخ الصديق الدكتور غازي القصيبي - فجأة- عميداً لكلية التجارة!! وذلك بالخلاف عما تقتضيه التقاليد الجامعية المرعية في تعيين العمداء. إذ كان "غازي" الأدنى في الترتيب بين الثمانية بالنسبة للانضمام لهيئة التدريس في الكية من الناحية التاريخية. وفي صبيحة اليوم الذي تولى فيه الصديق "غازي" منصبه الجديد جاء الدكتور عبدالله الوهيبي، بكل ما يملك من حزم وأناة وبعد نظر، وبحكم موقعه بالجامعة إلى كلية التجارة محاولاً لم الشمل بالكلية -ما أمكن- بعد أن علم عن تصاعد الخلاف بها على إثر تعيين الدكتور "غازي". ولكن فأت الأوان.

وبعد تعيين العميد الجديد لم يلتزم، بعد توليه العمادة بقاعدة "أن من يتولى عمادة الكلية حسب الأعراف الجامعية يعتبر الأول بين متساويين"، وهي قاعدة لم تكن محل بال عنده لعدم إدراكه للتقاليد الجامعية. وكان العميد الجديد أعني "غازي" لا يعلم هذه الأعراف أو التقاليد الجامعية! فكان ما كان في أحوال الكلية من خلافات في عهده كان من شأنها حصر العميد الجديد في سرداب مظلم داخل الكلية.



## الأيزو ISO

جاء اختصار كلمة أيزو (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية "ISOS"، والتي تعني "Equal" "متساوٍ"؛ والغرض من الأيزو هو كيف تقدم من أول مرة منتجاً أو خدمة صالحة وناجحة؟

المنظمة الدولية للتقييس: هي المنظمة العالمية International Organization for Standardization، وهي اتحاد عالمي مقره في "جنيف"-سويسرا-ويضم في عضويته أكثر من ٩٠

هيئة تقييس وطنية، وتقوم بعمل مسودات، واعتماد وإصدار المواصفات والمقاييس الصناعية والخدمية، حيث تأسست لجنة فنية لكل مواصفة، والتي من الممكن لها أن تشمل عدة لجان فرعية ومجاميع عمل. مراحل تطوير الأيزو: تحرير التجارة الدولية يتطلب نظاماً موحداً، أو مقبولاً لكل الأطراف؛ لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة. وقد وضعت هذا النظام منظمة المواصفات الدولية-إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جنيف-التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد، وهي التي وضعت مؤخراً أسس وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية.

وتجدر الإشارة إلى أنه بعد الحرب العالمية الأولى تكونت أفكار ونواة للموضوع، وبعدها تكونت سلسلة المواصفات القياسية العسكرية الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية؛ ومن ثم تم إصدار المواصفات البريطانية رقم ٥٧٥٠، وبعد ذلك أصدرت منظمة الأيزو مواصفات قابلة للتطبيق والقياس في المنظمات باسم عائلة الأيزو ٩٠٠٠.

**مقاييس الأيزو: وتنقسم مقاييس الأيزو ٩٠٠٠ إلى ٤ أجزاء هي: ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣، ٩٠٠٤، وتعتبر مصدراً لتحديد وتعريف باقي السلسلة؛**

- الأيزو ٩٠٠١ هي أشمل وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات، وهي تحدد نظام جودة للاستخدام؛ عندما تتطلب العقود شرحاً لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج. كذلك يتعامل أيزو ٩٠٠١ مع نواحٍ، مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات.
- يطبق أيزو ٩٠٠٢ على السلع التي لا تتطلب تصميمًا، ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والتكريب والخدمة.
- يطبق أيزو ٩٠٠٣ على كافة الشركات، ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار.
- يعرف أيزو ٩٠٠٤ عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر، ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما.

تتسلم الشركات شهادة أيزو ٩٠٠٠ بعد التدقيق؛ للتأكد من أنها تتوافق مع مقاييس أيزو ٩٠٠٠ من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف بها، وقد أصبحت الأيزو ٩٠٠٠ ذات أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية؛ لأن المصدرين اكتشفوا أن التوافق معها، وإن لم يكن ملزماً إلا أنه مهم للنجاح في الأسواق الأجنبية. فلقد أصبح الزبائن في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماماً بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى.

**عائلة المواصفات القياسية ٩٠٠٠:**

أيزو ٢٠٠٥:٩٠٠٠ (نظام إدارة الجودة-المصطلحات) تعاريف المصطلحات.

أيزو ٢٠٠٠:٩٠٠١ (نظام إدارة الجودة-المتطلبات) ٨ بنود، ٣ غير رئيسي، ٥ رئيسي، ومن ضمنها ٢٣ بنداً ثانوياً.

أيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٤ (نظام إدارة الجودة-إرشادات لتحسين الأداء).

**ملاحظة:** ٩٠٠١ جزء من ٩٠٠٤، ولكن المرجع الأساسي ٩٠٠١ في التحسين والتطوير في ٩٠٠٤، بيد أنه هنا لا يتم منح شهادة في مواصفة ٩٠٠٤. تم إصدار المواصفة الدولية

أيزو ٢٠٠٨:٩٠٠١ وآخر إصدار الآن من المواصفة هو ISO ٢٠١٥:٩٠٠١

ومن الجدير بالذكر أنه توجد أيضاً أنواع عديدة من المواصفات للأيزو، والتي من بينها: نظام إدارة الجودة الإداري ٩٠٠١، ونظام إدارة البيئة أيزو ١٤٠٠١، ونظام إدارة السلامة الغذائية أيزو ٢٢٠٠٠، ونظام أمن وسلامة الصحة المهنية أيزو ١٨٠٠١، ونظام إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات أيزو ٢٠٠٠٠، وغيرها.

**سؤال مهم**

ويُثار هنا تساؤل جاد: ما هو تأثير الجودة على القطاعين الخاص والعام؟

**وهو ما يمكن أن نجيب عليه كالتالي:**

- تأثير الجودة في القطاع الخاص، هي:
- التركيز على رضا الزبون، والتركيز على التحسين، ومفقود أقل وتخفيض في التكاليف، وأيضاً الميزة التنافسية.
- ثانياً: الجودة في القطاع العام: تتمثل في الآتي:**
- خدمة الجمهور.
- جودة التعاملات ستصبح محسنة، والتركيز على رضا الزبون، واتصال أفضل بين المسؤولين (المزودين بالخدمة) وجمهور العامة (متلقي الخدمة)، والتركيز على جودة الحياة مدعومة بمفاهيم الاستقرار.



## أنواع من المديرين يصعب إرضائهم

توجّه موقع "بي بي سي كابيتال" بالسؤال إلى مجموعة من الخبراء لتحديد ٥ أنواع مختلفة من طبائع المديرين الذين يصعب العمل معهم، ولتقديم خطوات استراتيجية لنا حول كيفية التعامل مع كل نوع منهم، فكانت الإجابة:

### الشخصية النرجسية

يميل النرجسيون إلى أن يكونوا من أصحاب شخصيات أضخم من الواقع. ومع أنهم لطيفون، إلا أنه يستلزم التعامل معهم بقدر كبير من الاهتمام والتوجيه والولاء. ويُعرف عنهم عيبتهم المتعلقة بحب تلقي المديح مقابل أية نجاحات (سواء استحقوها أم لا)، ولوم الآخرين فيما يتعلق بأية إخفاقات.

### المدير المتقلب

كيف تستطيع تحقيق أهدافك إذا كانت الأهداف تتغير باستمرار؟ تلك هي مشكلة العمل مع مدير متقلب، حيث يمكن لفتقاره إلى الوجهة والقناعة اللازمة أن يضع العاملين أمام خيارات تؤدي جميعها إلى الخسارة.

### مدير "أدق التفاصيل"

هؤلاء هم المدراء الذين يريدون إشراكهم في جميع نواحي عمل ومهام موظف ما، لأنهم يخشون التخلي عن تحكمهم في الأمور. إنهم يودون التحقق من تقدم العمل مراراً وتكراراً، ومراجعة المهام المنجزة، وإن أشار إليهم في جميع المذكرات المرفوعة إلى الرؤساء، مما يتسبب في وقوع توتر في العلاقات مع العاملين ذوي الاستقلالية العالية، أو ذوي الخبرة أيضاً.

### الشخصية المتغطرسية

يميل المدير المتغطرس إلى إزاحة أفكار الآخرين لتمرير آرائه هو، وبذا يعيق وجود بيئة متعاونة، ويخلق مساعي العمل الجماعي. إن هذا السلوك المستبد يصعب على العاملين السؤال حول أفضل نهج ينبغي اتباعه لإنجاز مهمة ما.

### المدير الحالم

شخصيات أضخم من الواقع. ومع أنهم لطيفون، كلما تساق أحد العاملين مناصب أعلى في مجال صناعة الأغذية مثلاً، ابتعد ذلك المدير أكثر عن عمليات التشغيل اليومية والتفاصيل للشركة، وذلك هو سبب تحول العديد من المديرين إلى مديريين حالمين ميؤوس منهم، فيعجزون أهدافاً للعمل بعيدة المثال دون تقديم خطط ملموسة للوصول إليها.



غياب الجودة لدى أغلب المؤسسات الإعلامية

## دراسة دولية: الثقة في وسائل الاعلام تراجعت بسبب «الترند»

الثقة في وسائل الإعلام والسعي نحو تحقيق المصداقية والمهنية لاجتذاب الجمهور من أحد الأهداف المهمة لوسائل الإعلام التي تتحدث بعض التقارير والدراسات الدولية عن تراجعها خلال السنوات الأخيرة الماضية؛ كنتيجة طبيعية لانتشار وسائل التواصل الاجتماعي. وتربط بين تراجع الثقة في الأخبار وبين تدني مستوى المهنية؛ سعيًا وراء "الترند" على مواقع التواصل، أو تحقيق مزيد من القراءات والمشاهدات، بغض النظر عن مدى الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية التي تأسس عليها الإعلام، بينما تجددت مطالب بضرورة التمسك بالمهنية والجودة وتنويع المحتوى، كأساس لاستعادة ثقة الجمهور بوسائل الإعلام، في ظل المنافسة الشديدة مع وسائل التواصل.

## فقدان الثقة في الإعلام المقروء مع تزايد الأخبار الزائفة والمعلومات المضللة

### جزر ومد بالثقة

ووفقاً لدراسة حديثة نشرها "معهد رويترز لدراسات الصحافة" - التابع لجامعة أوكسفورد البريطانية - اعتمدت على بيانات من بريطانيا، والهند، والبرازيل، والولايات المتحدة؛ فإن معدلات الثقة في الأخبار تراجعت على مدار العقود الأخيرة في أجزاء متعددة من العالم، حيث أصبح الإعلام في مناقشات العامة بشأن القضايا الخلافية، والجدلية، والعرقية، والأوبئة. وفي معظم الأوقات تقود هذه المناقشات إلى الهجوم على وسائل الإعلام والإعلاميين من جانب أشخاص يعبرون عن عدم ثقتهم في الإعلام.

وتؤكد الدراسة ارتفاع مستوى الثقة في وسائل الإعلام مع انتشار جائحة (كوفيد-19) التي ساعدت في إعادة بناء القليل من الثقة المفقودة في وسائل الإعلام، وأسهمت في اتجاهها أكثر إلى الفضاء الرقمي، وأبرزت تراجعاً سريعاً للصحافة المكتوبة مع تزايد الأخبار الزائفة والمعلومات المضللة، وهناك اتجاه نحو الدفع المالي مقابل الحصول على الأخبار، أي الاشتراكات في وسائل الإعلام الرقمية التي تقدم معلومات موثوقة إلى حد ما.

وأشارت الدراسة إلى تنامي الثقة في الأخبار لتصل إلى 44٪، بزيادة 6 نقاط على العام الماضي. وتصدرت فنلندا قائمة الدول من حيث ارتفاع معدلات الثقة في الأخبار بين متابعيها بنسبة 56٪، في حين احتلت الولايات المتحدة الأميركية ذيل القائمة بنسبة 29٪.

### أبرز الأسباب

وتوضح الدراسة أن هناك نسقاً عاماً لتراجع الثقة في وسائل الإعلام؛ لعدة أسباب منها: المنافسة الشديدة التي تجدها وسائل الإعلام مع وسائل التواصل، والصعوبات المادية التي يمكن أن تعترضها وهو ما يؤثر في المحتوى، وحالة النفور من المحتويات السلبية التي تأتي مدارس، مثل (صحافة الحلول) و(الصحافة البناءة) لتحاول أن تعطي صورة أخرى عن العالم، بالإضافة إلى (التوجيه) الذي يمكن أن تتخبط فيه بعض المؤسسات الإعلامية، والأهم من كل ما سبق هو (غياب الجودة) لدى بعض المؤسسات الإعلامية؛ فعندما لا تنتج وسائل الإعلام معلومات وأخبار سليمة ودقيقة تفتقر إلى التعمق والتجديد، من الطبيعي أن يتراجع الإقبال على متابعتها، بل وتراجع الثقة فيها مع تطور وسائل الإعلام وسيطرة الإعلام الإلكتروني؛ مما

## «(صحافة الحلول) و(الصحافة البناءة) تعطي صورة سلبية عن العالم

جعل الاعلامي مطالباً بتقديم عدد معين من الأخبار يومياً، وتحت ضغط العدد غاب عنصراً الجودة والتحقق من الأخبار، إضافة إلى ضعف العائد المادي للصحافيين، وهو الأمر الذي لا يحفزهم لبذل مزيد من الجهد لتحسين جودة القصة الصحافية، وقلة عدد دورات التأهيل الإعلامي، وفتح المهنة لكل من يرغب في العمل فيها دون تدريب.

### التفاعل

كذلك تتناول الدراسة جانباً مهماً، وهو أن ظهور وسائل التواصل الاجتماعي أحدث تغييراً كبيراً في المشهد الإعلامي العالمي، وأصبح في استطاعة الملايين من الأفراد على مستوى العالم التحول من خانة المتلقي السلبي فقط للأخبار والمعلومات، إلى التفاعل مع ما ينشر عبر وسائل الإعلام التقليدي بالرد والتعليق والاتفاق والاختلاف معها، وإنتاج رسائل إعلامية خاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛ وهذا ما أدى لزيادة الثقة في وسائل الإعلام التقليدية، خاصة بين المتخصصين في مجالات الإعلام، والأمن، والدبلوماسية الذين ما عادوا يتعاطون مع ما يُنشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي على أنه حقيقة، إلى حين التأكد من دقة المعلومة كلياً أو جزئياً بعد نشرها عبر وسائل الإعلام التقليدية.

### "الترند"

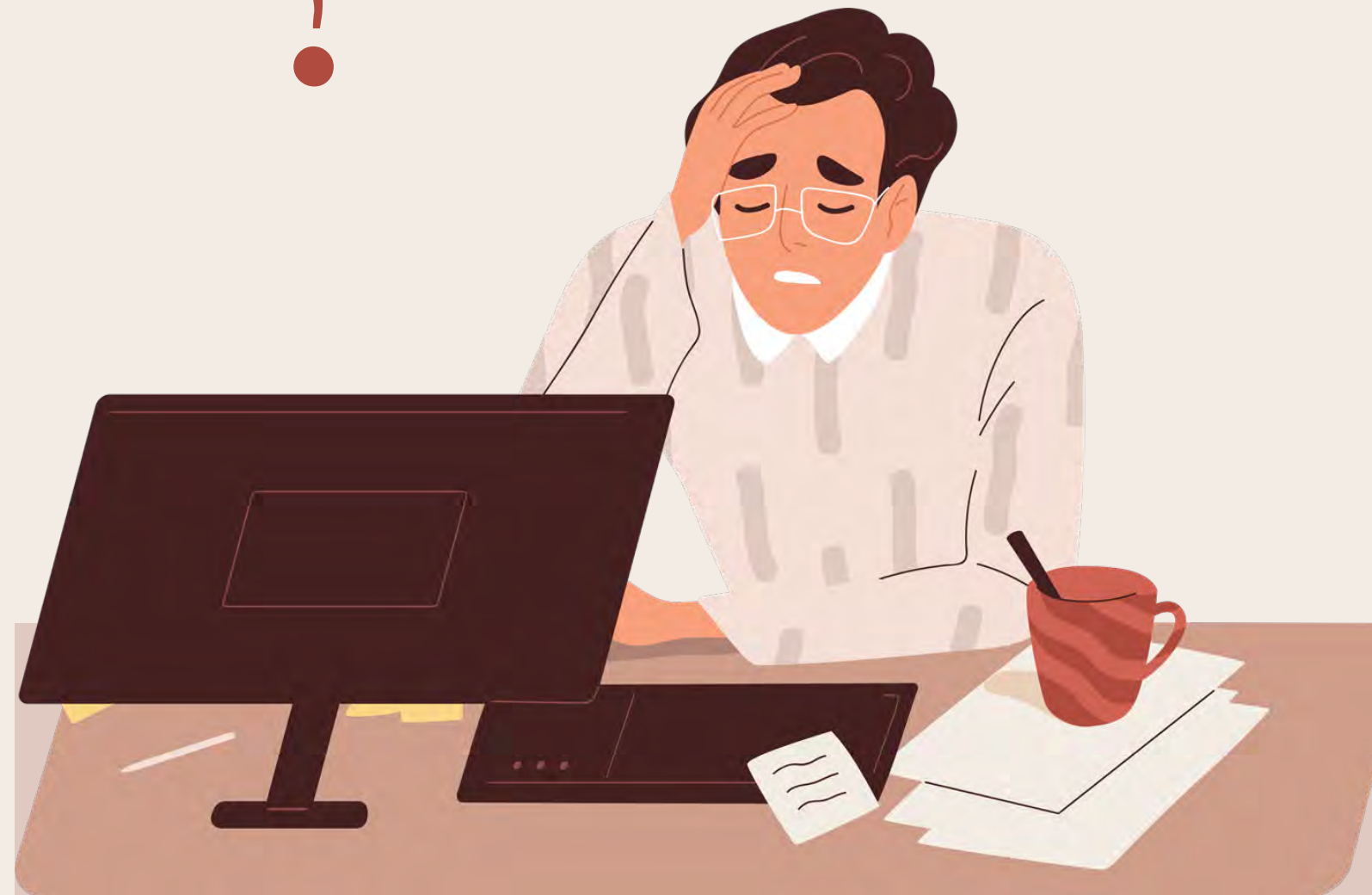
ووفقاً للدراسة؛ فإن معدلات الثقة تقل لدى كبار السن غير المتعلمين، مع وجود كثير من الاهتمام بمدى التغيير في نظرة الناس للأخبار، في أعقاب انتشار مواقع التواصل، واعتماد الناس عليها كمصادر للمعلومات، وأن السعي وراء "الترند" على مواقع التواصل؛ أفقد الإعلام دوره ومصداقيته، فبدلاً من أن يكون صانعاً للحدث، ومنتجاً للمعلومات الصحيحة، أصبح لاهتاً وراء ما يتناوله الجمهور على مواقع التواصل، من دون تحقق أو تقديم قيمة مضافة للجمهور، وهو ما يضعف مستوى الثقة في الإعلام بشكل عام.

وبحسب دراسة "معهد رويترز" فإن بناء قدر مستقر من الثقة في وسائل الإعلام؛ يتطلب اتباع مناهج مختلفة بحسب نوعيات الجمهور واهتماماتهم، واختبار كيف يستجيب الجمهور للرسائل المختلفة؛ ومن خلال ذلك يمكن لوسائل الإعلام أن تبني استراتيجية للمضي قدماً في تحقيق مزيد من الثقة.



«يمتصون» الفرح أثناء وجودهم في مكان العمل

## كيف تتخلص من «الطاقة السلبية» لزملاء العمل المتدمرين؟



يشكل الزملاء السلبيون في العمل عقبة حقيقية في أجواء المكتب، ليس فقط لأنه يمكنهم التأثير على إنتاجية العمل والمعنويات اليومية، بل لأن مواقفهم قد تصبح معدية للآخرين. عن ذلك تقول المدربة المهنية الإنجليزية "ماري ماكنتاير" -مؤلفة كتاب "أسرار الفوز في سياسات المكتب"- إن المشاعر السلبية الدائمة في أجواء العمل "تستنزف طاقة الناس وتمتص الفرح من وجودهم في مكان العمل". ومن جانبها تؤكد خبيرة الإدارة "لين تايلور" -مؤلفة كتاب "ترويض زميلك المستبد في المكتب"- أنه بالرغم من أن التحكم بما يفعله الآخرون ليس أمراً ممكناً أو سهلاً، إلا أنه يمكن اتباع أساليب محددة من شأنها أن تمنع تغلغل السلبية؛ وبالتالي التأثير على العمل اليومي.

### ٥ نصائح مهمة

وفيما يلي بعض النصائح التي يمكن اتباعها لتجنب التأثير بالزملاء المتدمرين:

#### ١ - البحث عن نمط متكرر:

إذا كنت تعمل عن قرب مع أحد الأشخاص السلبيين المتدمرين؛ حاول العثور على مصدر المشكلة، وأجوبة لأسئلة، مثل: "هل يعانون من عدم الكفاءة، أو الشعور بالوحدة، أو الخوف، أو التعب؟ هل يتدمرون في وقت معين كل يوم؟". وفي الكثير من الأحيان عندما يخاف الناس من شيء ما؛ يلجؤون للشكوى والتذمر كطريقة للتكيف مع وضعهم، ولذلك فإن العثور على السبب الجذري للمشكلة ومد يد المساعدة في تخفيف بعض هذه المخاوف؛ قد يسهم في الحد من التذمر.

#### ٢ - لا تمنح الانتباه:

يحتاج المتدمرون إلى جمهور يستمع إليهم؛ لذا إذا لم تمنحهم مجالاً للتعبير عن مشاكلهم، فسيتوقفون عن مستمع آخر.

والسماح للمتدمرين بالتنفيس عن غضبهم "لن يساعدهم في التخلص من المشكلة، بل سيعززها"؛ ولذا لا بد من تغيير مجرى الحديث للهروب من محادثة سلبية، فيمكن قول شيء، مثل: "أنا أفهم أن هذا أمر محبط جداً، لكنني يجب أن أعود إلى العمل". ورغم أن المشاركة في التذمر قد تكون أمراً مغرياً في الكثير من الأحيان، لكنها بمثابة إضافة الوقود إلى النار، كما أنها ستزيد من فرص لجوء الشخص في المرات المقبلة لإجراء مثل هذه المحادثات.

#### ٣ - ضع حدوداً واضحة:

إذا كنت تعمل عن قرب مع شخص كثير الشكاوى، فلا بد من وضع حدود واضحة. وإخبار المتذمر أنه ليس لديك سوى ٣٠ دقيقة مثلاً، عليك تنظيم وقتك بأفضل طريقة ممكنة. عندها يمكنك إخبارهم أنه لديك جدول أعمال منسق مسبقاً وعليك الالتزام به. أما إذا دخل صاحب الشكوى إلى مكتبك للتذمر؛ فإن الطريقة الأفضل للحد من المحادثة هي الوقوف كطريقة فعالة للإفصاح عن قرار شخصي جديد اتخذته، وهو أنك تهتد لنفسك بعدم التذمر من العمل؛ وذلك لأنك تشعر أن الأمر يحد من فعّاليتك ويشتت تفكيرك.

#### ٤ - شارك أفكارك بطريقة لطيفة:

قد يكون من الصعب جداً إخبار شخص ما بأن شخصيته السلبية تؤثر على عملك. لكن لا بد من إخبار الشخص أنك بحاجة إلى التحدث معه عن موضوع حساس، ومن ثم السؤال عما إذا كان منفتحاً لإجراء محادثة حول هذا الموضوع.

#### ٥ - أطلع المدير على الأمر:

إذا وصلت لمرحلة أصبحت تفقد فيها السيطرة على الموضوع وأصبح يؤثر على إنتاجيتك؛ فكر في تصعيد الأمر إلى قائد الفريق. قد يكون الذهاب إلى مديرك في العمل سلاح ذي حدين، إذ أن ذلك قد يجعلك تبدو كأنك تحب التذمر أيضاً؛ لذا كن لطيفاً في أسلوبك، واعرض الأمر على أنه مشكلة عمل، بدلاً من مشكلة شخصية مع توفير الحلول عند عرض المشكلة، إذ أن ذلك سيجعلك تبدو لاعب فريق أفضل، ومهتم بصحة وسعادة باقي أفراد الفريق.



## ثقافة العمل وتأثيرها على تنفيذ الاستراتيجيات

تشهد المملكة العربية السعودية مبادرات وتغييرات رائدة في جميع المجالات؛ لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. المنافسة والطموح هو ما تعمل عليه جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية، وكذلك القطاع الخاص. فلا يمكن لتغيير استراتيجي أن ينجح بلا جهود تعاونية ومواءمة بين الجهات والمؤسسات ذات العلاقة سواء حكومية أو خاصة. فمن المهم جداً أن تكون هذه التغييرات التطويرية مبنية على خطط استراتيجية مرتبطة برؤية المنشآت، والتي تدعم رؤية المملكة لتحقيق أهدافها محلياً وإقليمياً ودولياً. إن استحداث أو تحديث استراتيجيات أو خدمات جديدة تعتمد على ركائز عديدة، من ضمنها ثقافة وقيم المنظمة؛ لذا فإن القيم والمبادئ تمثل ثقافة عمل أي منظمة وتعتبر أحد المقومات الحساسة الأساسية للتقدم والتطور، فهي تمثل العنصر الأساسي لتمييز أي عمل أو إنجاز في شتى المجالات. فمفهوم ثقافة العمل تكاد أن تكون مهمشة في مراحل التغيير سواء تغير استراتيجي أو تكتيكي كونها غالباً غير ملموسة.

### ثقافة العمل

فثقافة العمل تتضمن اعتقادات وممارسات خاصة وتكون دائماً داعمة لرؤية واستراتيجيات المنظمة لأنها تشكل المهارات السلوكية، سواء للقياديين أو سائر الموظفين في طريقة تعاملهم فيما بينهم؛ لتحقيق أهدافهم وكذلك طريقة تقديم الخدمات أو المنتجات للمجتمع. لذلك فإن القيم والثقافة تعبر عن الـ (DNA) الخاص بالمنظمة وطريقة عملها. ولهذا فإنه من المهم جداً أن تحرص المنظمات بلا استثناء على مواءمة ثقافة وقيم العمل مع خططهم التطويرية ورؤيتهم المستقبلية، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من التغيير الاستراتيجي. فلا يكمل نجاح الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بلا ثقافة واضحة، محددة، وقابلة للتطبيق؛ بما يتوافق مع المهام والأدوار والمسؤوليات. قد يكون التغيير بحد ذاته ليس صعباً، ولكن استدامة التغيير والتطور والبناء عليه هي من تضمن نجاح الاستراتيجية وتحقيق الرؤية بإذن الله.

### تعزيز الأداء

وضوح ثقافة المنظمة وقيمها تعزز من أداء وسلوكيات الموظفين والكفاءات، والتي تنعكس على أداء المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها. فقد أكدت الدراسات أن ثقافة العمل لها تأثير كبير على أداء الموظفين في تحقيقهم والتزامهم



د.عبد العزيز بن محمد الشقري

دكتوراه في الأداء المنظمي والوظيفي، مهتم بالتنمية البشرية، والتخطيط الاستراتيجي



ما يقارب ٦٦٪ من الاستراتيجيات لم تحقق أهدافها بسبب ضعف الأداء وطريقة التنفيذ



ثقافة المنظمات تقتل الاستراتيجيات بغض النظر عن فعاليتها على المدى البعيد



ثقافة وقيم المنظمة هي DNA الخاص بها وبطريقة عملها

هذه السلوكيات؛ لتمكينهم من انتهاج وممارسة هذه السلوكيات بشكل يومي. أخيراً، في علم الإدارة يقال إن ثقافة المنظمات تقتل الاستراتيجيات بغض النظر عن فعاليتها على المدى البعيد. لذا فإن أحد مهام القياديين الأساسية هي تحديد ثقافة المنظمة التي تدعم استراتيجياتها وتمكن رأس المال البشري في بيئة العمل. يمكن لنا أن نشبه القيادات الفعالة في المنظمات بالآباء مع أبنائهم في منزل واحد، فإن لم يتمثل الوالدان بالقيم والمبادئ الصحيحة والرؤية الواضحة للعائلة؛ فهذا غالباً لن ينعكس إيجابياً على أبنائهم ولا على مسيرتهم في الحياة وتفاعلهم بشكل إيجابي مع مجتمع طموح وحيوي.

بأهداف المنظمة، وأن ما يقارب ٦٦٪ من الاستراتيجيات لم تحقق أهدافها بسبب ضعف في الأداء وطريقة التنفيذ. لكم أن تتخيلوا منظمة تحتوي على عدد من الموظفين من مختلف الثقافات والمجتمعات والحضارات، يمارسون أدوارهم "بلا ثقافة واضحة"، كيف ستكون سلوكياتهم في تنفيذ الأعمال وتعاملهم مع المجتمع؟ لذا فإن الثقافة والقيم الواضحة تجمع الموظفين تحت مظلة وهوية واحدة؛ لتكون علامة مميزة في تعاملها وتقديم خدماتها. على سبيل المثال، العمل الجماعي والابتكار يعتبر أحد السلوكيات التي تمكن الموظفين من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛ لذلك فإن توفير الدعم وبيئة عمل فعالة تساعد الموظفين على ممارسة



## ♦♦ أكثر من ٧٠٪ من الموظفين فكروا في مرحلة ما أنهم غير جديرين بأدائهم الوظيفي

### إنجازات وهمية

يؤكد موقع "الطبي" أن متلازمة أو ظاهرة "المحتال" عبارة عن شعور الشخص بأنه غير مؤهل للقيام بعمل ما، أو أن يرى الشخص نفسه ذا كفاءة أقل مما يرى الآخرون في الواقع، وعليه فالمصاب بهذه المتلازمة يعتقد أنه يستحق أقل مما يملك، ويخاف من أن يصفه الآخرون بأنه "محتال"، بالرغم من كفاءته ومهارته. وحتى لو أقر هؤلاء بكفاءته ومدحوا إنجازاته، فإنه يعزيبها إلى الوقت والحظ الجيد وليس بفضل مهاراته.

وتضيف ربي الخاروف المحررة بموقع "House of Content" أن هذه الأعراض تظهر حتى لدى الكثير من الناجحين في مختلف الميادين. ويُطلق هذا المصطلح الغريب على الأشخاص الذين يشكون في إنجازاتهم وقدراتهم على العمل واستحقاقهم التقدير، فهم يجدون أنفسهم أقل من إنجازاتهم على الرغم من أنها تمت بمجهودهم الشخصي، وهنا يدخل الشخص بحوار داخلي يدفعه للاعتقاد في أنه قد تم اختياره عن طريق الخطأ أو الاحتيال؛ حيث خدع الآخرين بهذه الإنجازات التي يجدها وهمية وقريباً ما سيتم كشفه.

### أعراض داخلية

ونقلًا عن موقع "BBC NEWS عربي" أنه وفقاً لما أوردته دورية "إنترناشيونال جورنال أوف بيهافورال ساينس" العلمية المعنية بالسلوك، فقد فكّر أكثر من ٧٠٪ من العاملين في مرحلة ما من حياتهم، في أنهم غير جديرين بما يحققونه في مجالاتهم المهنية. وبينما تتباين أشكال الضغوط التي يتعرض لها العاملون من مهنة لأخرى بفعل الإصابة بـ "متلازمة المحتال" هذه، فإن ما يمكن تسميته بـ "الأعراض الداخلية" لهذه المتلازمة، تتشابه عادة بين المصابين بها، على اختلاف مهنهم. فلدى هؤلاء الأشخاص، نزوع نحو تحقيق الكمال، ويضمرون في داخلهم حاجة ملحة، لأن يكونوا الأفضل في المجالات التي يعملون فيها. وعندما يخفقون في تحقيق أهدافهم التي تتسم بالمثالية والكمال؛ غالباً ما يشعرون بأنهم "محبطون ومغلوبون على أمرهم، بل ويعتبرون أنفسهم فاشلين، وهو ما يشكل إفراطاً في التعميم من جانبهم"؛ ومن شأن ذلك، إدخال أولئك الأشخاص في دائرة مفرغة، تجعلهم يمنعون أنفسهم من تقبل ردود الفعل الإيجابية على عملهم، ممن حولهم.

### "أينشتاين" و"أنجيلو"

ويستشهد موقع TED.Com باثنتين من المشاهير ممن عانوا من "المحتال". فهذه هي "مايا أنجيلو" والتي حتى بعد كتابتها ١١ كتاباً وفوزها بعدة جوائز رفيعة؛ لم

## يطارد المشاهير والقيادات الإدارية والموظفين

# «المحتال» يشكك في إنجازاته ويشوه أدائه ومسارك الوظيفي

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

هل واجهت في مرحلة ما من مراحل مسيرتك الوظيفية شكوكاً حول أدائك في العمل؟ وهل تطاردك هذه الشكوك والهواجس وتتهمك بأنك لست أهلاً لوظيفتك ومنصبك؟ وما مدى معاناتك عندما تنتقص من مهاراتك وقدراتك وكفاءتك وأنت لا تقدم جهوداً مميزة في عملك؟ وكيف تواجه إحساسك بأن أفكارك الوظيفية أو تقديم اقتراحات معينة غير جديرة بالاهتمام؛ خشية الإحراج؟ ينصحك الخبراء والمتخصصون ألا تلتفت إلى هذا الشعور "المحتال"؛ فليست وحدك الذي ربما تعرض أو يتعرض أو سيتعرض له، فقد اعترف العديد من المشاهير أمثال: الكاتبة "مايا أنجلو"، و"أينشتاين"، و"جينيفر لوبيز"، ومؤخراً "ميشال أوباما" بمعاناتهم من هذه الظاهرة الخطيرة في مجال العمل، والتي نسلط عليها الضوء في هذا التقرير.





## «أينشتاين» محتال

### «إرادي» وتحذير مهني مهم للموظفات وشباب الموظفين

تستطع الهروب من الشك المستمر في أنها لا تستحق ما وصلت إليه. كذلك عاش "ألبرت أينشتاين" الشك ذاته؛ فقد وصف نفسه بـ"محتال لا إرادي"، وكانت تراوده هواجس أن عمله لا يستحق كمية الاهتمام التي تلقاها. فإنجازاتها كبيرة؛ لكنهما لم يستطيعا التخلص من شعورهما أنهما لا يستحقان ما حققاه من إنجازات أو أن أفكارهما ومهارتهما غير جديرة باهتمام الآخرين.

#### النساء والشباب والأكاديميون

ويذكر موقع "Scientific American" أن دراسة أجراها فريق من علماء النفس-نشرتها دورية "جورنال إديوكيشنال سيكولوجي"- سلطت الضوء على أنه من المرجح أن تشعر النساء والأكاديميون- في بداية حياتهم المهنية-بأنهم غير مؤهلين لممارسة التخصصات التي تتطلب قدرات مهنية عالية للتألق. وفي هذا الصدد، توضح "ميليس مراد أوغلو"-طالبة الدكتوراة في جامعة نيويورك والباحث الرئيسي في الدراسة-أن النساء الأكاديميات قد يعانين من مشاعر الاحتياي الفكري بشكل أقوى من الرجال، كما أن الأفراد الذين بدأوا للتو حياتهم المهنية تتناوبهم هذه المشاعر أيضًا بشكل أقوى من الأفراد الأكبر سنًا". كذلك تقول "أوغلو": استنادًا إلى الأبحاث السابقة، من المحتمل أن يكون لدى النساء في هذه المجموعات شعورًا عالٍ بالاحتياي وعدم تقدير الذات بصفة خاصة في المجالات التي تركز على التألق؛ إذ يتم استهدافهن من خلال الصور النمطية السلبية للجنس والعرق والنوع.

وقد قام الباحثون بتحليل بيانات خاصة باستطلاعات للرأي أجريت على أكثر من ٤٠٠٠ أكاديمي من ٩ جامعات أمريكية عامة وخاصة وتمثل أكثر من ٨٠ حقلاً علمياً، بحيث شملت من يعملون في مجالات العلوم الطبيعية والاجتماعية والعلوم الإنسانية والطب. وطلب من المشاركين تقييم مستوى خبراتهم ومدى ارتباطها بمشاعر المحتال من خلال ردود أفعالهم تجاه عبارات، مثل (أخشى أحياناً أن يكتشف الآخرون مقدار المعرفة أو القدرة التي أفقتر إليها حقاً)، و(أعتقد أن كوني باحثاً بارزاً في مجال تخصصي يتطلب كفاءة خاصة لا يمكن تعلمها). ووفق النتائج؛ فقد أبلغ عدد أكبر من النساء والأكاديميين في بداية حياتهم المهنية عن شعورهم بأنهم محتالون.

## ٥ أنواع يستهدفهم

### «المحتال» و٧ نصائح مقترحة لمواجهته

وبغض النظر عن الجنس أو المرحلة المهنية أو النوع أو العرق، فإن الأكاديميين الذين أبلغوا عن شعورهم بأنهم "محتالون" بشكل أكثر حدة" أفادوا أيضًا بأنهم يشعرون بأنهم أقل ارتباطًا بزملائهم، وأنهم يعانون من انخفاض الثقة بذواتهم وبقدراتهم على النجاح في المستقبل، مما يشير إلى أن تجربة الشعور بالاحتياي قد تحد من نجاح هؤلاء الأكاديميين.

#### ٥ أنواع

ويحدد موقع "الطبي" وجود ٥ أنواع ممن يداهمهم "المحتال"، وهم:

- الساعي للكمال:** يركز هذا النوع بشكل أساسي على طريقة إنجاز المهام والأعمال في العمل والحياة اليومية بشكل كبير؛ لجعلها كاملة على جميع المقاييس. ولأن الكمال أمر صعب الوصول في كثير من النواحي؛ فغالبًا ما تجد الشخص الساعي للكمال ينتقد نفسه عند ارتكابه أصغر الأخطاء.
- العبقري:** وهو الشخص الذي دائماً ما يتعلم مهارات جديدة، ويعتقد أنه يجب أن يفهم ويتقن جميع المهارات بسرعة دون أي تعب، ويعتقد أن جميع الأشخاص وخصوصاً منافسيه يمكنهم التعامل مع أي شيء بسهولة، مما يجعله يشعر بالذنب إن واجه بنفسه أي صعوبة تذكر ويعتقد أنه مخادع لا يستحق المكان الذي هو فيه.
- المنفرد:** أو من يسمى بالعازف المنفرد، هو الذي يعتقد أنه يجب أن ينجز كل شيء وحده، وإن لم يستطع النجاح عندها؛ يصف نفسه بالفاشل وبأنه لا يستحق الإنجازات والتجاحات.
- الخبير:** وهو من يسعى دائماً لمعرفة التفاصيل، ويقضي وقتاً كبيراً في السعي للحصول على كافة المعلومات والإجابات ويتشبت عن التركيز على المهمة الأساسية.
- البطل الخارق:** وهو الشخص الذي يربط كفاءته بقدرته على النجاح في كل أدوار حياته، وإن فشل في تحقيق جميع متطلبات أي دور منها يعتبر نفسه فاشلاً وغير كفؤ.

#### رب ضارة نافعة

وعلى صعيد آخر، يبرز موقع "BBC News" عربي" جانباً إيجابياً "للمحتال"؛ فبالرغم من أن "المحتال" قد يهز ثقتك بنفسك، فإن شعورك نتيجة لذلك، بأنك غير جدير بشكل كافٍ بالوظيفة التي

تشغلها، ربما يمنحك ميزة تتفوق بها على زملائك وأقرانك، ممن يشعرون بثقة أكبر في قدراتهم.

يشعر المصابون بما يُعرف بـ "متلازمة المحتال"، بأن ما يحققونه من إنجازات في مجال العمل غير مستحق، ومن المرجح أن يراهم الآخرون "محتالين" في هذا الصدد. ولذا لا عجب في أن يعتبر هؤلاء، أن هذه الحالة النفسية تلحق الضرر بنجاحهم على الصعيد المهني. إذ أن شعور المرء بأن الإنجازات المهنية التي يحققها، لا تعود لجدارته أو لقدراته وأن الآخرين سيكتشفون ذلك إن عاجلاً أو آجلاً، يضع على كاهله بطبيعة الحال، مزيداً من الضغوط غير المرغوبة، في عمله.

لكن نتائج دراسة أجرتها بسيمة توفيق، الأستاذة المساعدة في دراسات العمل والمنظمات في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في الولايات المتحدة، كشفت أن التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها المصابون بهذه المتلازمة، للتعويض عما يعتبرونه نقصاً في جدارتهم بإنجازاتهم المهنية، قد تجعلهم في واقع الأمر، يؤدون وظائفهم بشكل أفضل.

إن تقبُّل هؤلاء "المحتالون" شعورهم بأنهم غير جديرين بالإنجازات التي تُنسب لهم بدلاً من مقاومة ذلك الشعور أو تجاهله، وبذلهم بالتبعية جهوداً إضافية للتواصل مع الآخرين في مجال العمل، يمكن أن يجعلهم يتفوقون على أقرانهم، على صعيد المهارات الخاصة بالتعامل مع من حولهم. ويعني ذلك-بحسب بسيمة توفيق-أن هذا الشعور النفسي الذي يبعثه غالبية من يعانون منه، ربما يكون في حقيقة الأمر، دافعاً لهم لأداء وظائفهم على نحو أفضل.

#### نصائح مقترحة

وختاماً، فإن المتخصصين والخبراء ووسائل الإعلام والمواقع الإلكترونية المتخصصة يقدمون مجموعة من النصائح التي يمكن أن تساعد في التغلب على هذه الظاهرة في مجالات العمل، على النحو الآتي:

- تحديد مصدر القلق والمخاوف:** من الضروري فصل مشاعر القلق التي تعترينا عن المخاوف الحقيقية التي تستند إلى أسس ودلائل واضحة؛ حيث يوجد بداخلنا جميعاً شعور خفي يُعرف في عالم التدريب وعلم النفس بصوت الخوف والشك. يعمل هذا الصوت على إخبارك بأنك لست جيداً بما يكفي ولا تستطيع أو لا ينبغي لك فعل أشياء معينة؛ وذلك لحماية نفسك من الفشل أو الإحراج. وعندما تستطيع فصل ما هو حقيقي عما يقلقك وتجاهل هذا الصوت، ستحظى بفرصة لتجاوز حدود منطقة الارتياح والتعلم من تجارب جديدة تتخطى فيها هذه المخاوف والتصورات السلبية.

- مراجعة أعمالك السابقة وطلب الحصول على تقييم محدد لأخطائك وأماكن قوتك:** يساعدك ذلك على التعلم

## «دراسة أمريكية: ربما

### يمنحهم ميزة يتفوقون بها على زملائهم ويؤدون وظائفهم بشكل أفضل

من أخطائك وتقبلها؛ ومن ثمّ تجاوزها، لتكون نقطة انطلاق لعمل أفضل. كما أنّ تقبُّل الثناء والمديح لا يقل أهمية أيضاً؛ فهو يساعدك على التركيز على نقاط القوة والإنجاز وتقدير لقيمتك الذاتية.

- وضع قائمة بإنجازاتك ومراجعتها:** من الجيد أن تجعل لنفسك مرجعية ذاتية تساعدك على فهم قيمتك وقدراتك. قم بكتابة كل ما لديك من نقاط القوة والمهارات والخبرات، واسأل الآخرين من حولك عن نقاط القوة التي يرونها فيك، واجعلها جميعاً في قائمة واحدة. ويمكن أن تساعدك هذه القائمة في فهم ما إذا كنت تعامل نفسك بقسوة مفرطة حيال الفشل في أمر ما، وفي تجاوز التصورات السلبية التي تراودك من خلال تحويل التركيز عن الإخفاقات.
- المحفزات الداخلية والمكافآت:** إن إيجاد واكتشاف المحفزات الداخلية والسبب وراء قيامك بأي عمل أو مهمة؛ يجعلك أكثر ارتياحاً وهذوء. كذلك من الجيد أن تكافئ نفسك بين الحين والآخر على إنجازاتك مهما كانت صغيرة؛ مما يعطيك دفعةً للأمام في أداء المهام اللاحقة.

- لا تضع نفسك معايير مستحيلة:** أن تكون "ذا كفاءة" لا يعني أن "تصنع المعجائب". عليك أن تكون مدركاً متطلبات كل مرحلة وإمكانياتك فيها، وأن توازن بين صعوبة الأهداف والمهام وقابليتها للتحقيق. بالتأكيد لا تمنح المهام السهلة التي لا تتطلب بذل جهد يذكر أو تعتمد على تكرار المهارات القديمة ذاتها أيّ شعور بالرضا والسعادة التي يطمح إليها الناجحون، إلا أنّ رفع المعايير ودرجة الصعوبة دون موازنتها مع قدراتك قد يعود عليك بالخيبة ويهدم ثقتك بنفسك.
- أهداف واقعية:** حاول دائماً أن تضع لنفسك أهدافاً واقعية وتزيد من درجة الصعوبة والتحدي بما يتناسب مع المرحلة؛ فهذا سيساعد على تطوير شخصيتك ويحقق لك الرضا والنجاح.
- المشاركة مع الآخرين:** إنّ مجرد معرفتك بهذه الظاهرة وهذه المشاعر ومشاركتها مع الآخرين؛ سيقطل من حدتها إلى حدّ كبير، وسيمنّئك من التعامل معها، وخاصّة عندما تدرك بأنك لست وحيداً. كذلك يُفضّل التواصل مع مرشد أو داعم يساعدك في تجاوز هذه الهواجس، وخاصّة إذا كان من الشركة التي تعمل بها أو قطاع العمل ذاته.





أ.تركي بن مهيزع

عضو هيئة تدريب-قطاع القانون  
معهد الإدارة العامة بفرع عسير

## كيف تكون الجهة الحكومية الخصم والحكم؟!

تُرتكب عادةً مخالفات إدارية أو ما يُطلق عليها في أوساط الفقه القانوني الإداري (جرائم إدارية) من أصغر الصفائر إلى أكبر الكبائر من جانب الموظف الحكومي. وقد تكون هذه المخالفات قد وقعت داخل أو خارج أروقة مقر العمل الحكومي، سواءً أثناء ساعات العمل أو خارجه؛ بسبب مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل أو غير ذلك. وبما أن الغالبية العظمى من تلك المخالفات تقوم الجهة الحكومية التابع لها الموظف المنسوبة إليه التهمة بمباشرتها متى ما اقتنعت باحتمالية وقوعها؛ فإن طلب التحقيق مع الموظف المتهم يصدر من إدارة المتابعة أو الإدارة القانونية-بحسب الأحوال-إلى صاحب الصلاحية الذي يصدر بدوره قراراً بتشكيل لجنة وبإحالة الموظف المتهم إلى التحقيق واستدعائه إلى طائفة الاتهام؛ للتأكد ما إذا كان الموظف المتهم بريئاً من التهمة-وهو الأصل الذي لا يجب على الجهة الإدارية الانفكاك عنه أو افتراض ما هو دونه-أو مُذنباً، بحسب ما تتوافر من أدلة أو قرائن محيطة بالقضية. وفي الافتراضية الأخيرة(أن يكون مذبذباً) تقوم اللجنة بعد إغلاق محضر التحقيق بكتابة النتائج والتوصيات إلى صاحب الصلاحية بإيقاع إحدى العقوبات الواردة على سبيل الحصر في نظام تأديب الموظفين، بمعنى أنه لا يجوز للجهة الحكومية إيقاع أية عقوبة خارج نطاق هذا النظام، وإلا كان قرارها مشوباً بعيوب من عيوب أركان القرار الإداري، ومُعرضاً للإلغاء؛ متى ما تمت المطالبة بذلك قضاءً، مع العلم أنه صدر مؤخراً نظام جديد المسمى بنظام الانضباط الوظيفي، والذي سيدخل حيز التنفيذ بمضي ١٨٠ يوماً من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية ليأخذ مكانه مع النظام السابق ذكره.

ويتضح جلياً بعد استعراض هذه الإجراءات أن الجهة الحكومية التابع لها الموظف من حيث الأصل هي المختصة بالتحقيق مع موظفيها في معظم المخالفات المرصودة. ومن هنا في الحقيقة تظهر الإشكالية لاكتسابها صفتين، صفة الخصم والحكم معاً. وهذه الإشكالية ما زالت منذ أمد بعيد تلح على مسامعنا، وهي المحرك الرئيس الذي دفعنا لكتابة هذا المقال بتجرّد تام عن المُسلّمات الإجرائية؛ بهدف الوصول إلى أجدر الممارسات الإدارية دون حرمان الموظف المتهم-بقصد أو بغير قصد-من الحد الأدنى من الحقوق والضمانات المقررة شرعاً ونظاماً. ولكي يكون المقال مُلامساً للثغوب الإجرائية برفق وعناية؛ يتعين علينا إيراد مثال واقعي عن مخالفة إدارية تقع باستمرار في أغلب الجهات الحكومية، وهي إحالة الموظف المتهم بسبب التأخير أو الغياب المستمر إلى لجنة التحقيق، والتي يكون دائماً كل أعضائها زملاء للموظف المتهم، والذين يعملون معه في ذات الجهة. وقد يكون أحد هؤلاء المشاركين في عضوية اللجنة صاحب عداوة أو مودة مع الموظف المتهم كمثل الذي اطلعنا عليه في بعض محاضر التحقيق من وجود الرئيس المباشر للموظف المتهم في عضوية لجنة التحقيق الذي سبق وأن حصل بينهما مشاجرة

لفظية وصدور توجيه بالخصم من راتبه؛ بسبب التأخير المتواصل والغياب عن العمل.

والحقيقة الظاهرة من هذا المثال الواقعي وغيره أن مجرد توافر صفة الزمالة فيمن يتولى التحقيق مع زميل آخر له من داخل الجهة يؤثر بلا ريب في نزاهة وسلامة التحقيق، وإن افترضنا جدلاً عدالة العقوبة الموصى بإيقاعها على الموظف المتهم؛ نظراً لأن من أبجديات العدالة المتفق عليها فقهاً وقضاءً، ولا سيما عقلاً ونقلاً عدم الجمع بين صفتي الخصم والحكم فيمن يتولى نظر القضية أو التحقيق. ولذلك قد قال الأولون ورددها بعد ذلك الآخرون مقولة شعبية مشهورة: "إذا كان خصمك القاضي، فمن تُقاضي؟!". بالإضافة إلى أن صفة الخصومة كذلك متحققة الوقوع لا محالة؛ بمجرد تشكيل لجنة للتحقيق مع الموظف المتهم من صاحب الصلاحية داخل الجهة؛ لأن المُتسببين لعضويتها-بدايةً-لا يعدوا أن يكونوا ممثلين لمصلحة الجهة بالدرجة الأولى. وفي سبيل قياس مدى الأثر السلبي في ذلك بدقة عملية، فقد سألتنا بعض مديري الموارد البشرية والإدارات القانونية بالجهات الحكومية عن انطباعاتهم بشأن إجراءات التحقيق داخل الجهة التابع لها الموظف، فإننا لا نكون مبالغين إن قلنا إنهم أجمعوا على رأي واحد أن ذلك يضعهم في دائرة الضيق والحرَج مع زملاءهم المحقّق معهم.

ولتفادي شبيه تلك المواقف المحرجة أو حرمان الموظف المتهم من أدنى حقوقه وضماناته؛ فإننا نوصي من بأيديهم مفاتيح الحلّ والعقد بأن يجدوا حلاً لمثل هذه الإشكاليات الواقعية، على سبيل المثال إجراء التحقيق من جهة أو لجنة محايدة خارج الجهة التابع لها الموظف المتهم، أو دمج جميع اختصاصات النظر في مخالفات موظفي الحكومة الإدارية والمالية لهيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، أو أخيراً إنشاء لجنة تحقيق داخل كل جهة حكومية مستقلة عن الجهة ذاتها، بحيث يكون المسؤول عن تعيينهم وشؤونهم الوظيفية والمالية من ترقية وتأديب ونحوه مجلس خاص، كالمجلس الأعلى للقضاء أو القضاء الإداري المختص بشؤون القضاة الوظيفية وليس رئيس الجهة؛ حتى يتمتع المحققون بالاستقلالية التامة إدارياً ومالياً من جهة، ونضمن حيادهم وعدم الضغط عليهم من جهة أخرى.

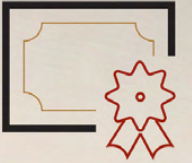


## ٢٤ طريقة لمكافأة

الموظفين المتميزين بدون أي تكلفة



يقال إن السبب الأول الذي يدفع الناس لترك العمل هو "عدم الشعور بالتقدير". وأظهر استطلاع للرأي أن الموظفين الذين يحصلون بشكل دائم على المدح والتقدير، يحققون ما يلي:



تزداد إنتاجيتهم. يزداد ارتباطهم يواصلوا العمل في نفس المكان لسنوات أطول. يكسبون رضا ولاء العملاء أكثر من أقرانهم.

### وهناك ٢٤ طريقة فعالة لمكافأة الموظفين المتميزين بدون أي تكلفة، كما يلي:

|                                        |                                                                  |                                           |                                               |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| اسمح له بالعمل عن بعد كلما أمكن.       | اشركه في التخطيط للمؤسسة.                                        | امنحه مرونة في اختيار أوقات العمل.        | امنحه إجازة لمدة يوم أو يومين.                |
| عبر أمام الفريق أنك لاحظت التحسن.      | ارسل له معايدة شخصية (عيد ميلاده، زواجه، الخ).                   | اكتب له رسالة شكر شخصية بخط اليد.         | قدم له شهادة تقدير من المؤسسة.                |
| فوضه لاختيار مساعديه.                  | امنحه لقب شرفي أو وسام الشكر.                                    | اسمح له بالعمل على مشروع هو يحبه.         | اعطه حق تبديل عمله مع شخص آخر لمدة يوم.       |
| عرفه على أحد كبار العملاء.             | خصص لسيارته موقف مميز.                                           | امنحه فرصة اختيار مكان مكتبه بحسب المتاح. | ادعوه لإصطحاب أسرته وأولاده ليوم بالمؤسسة.    |
| تواجد معه في وقت الراحة.               | اسمح له بمغادرة المكتب مبكراً ليوم.                              | ضع اسمه على لوحة الشرف.                   | اكتب تذكية له ولمهاراته.                      |
| فاجأه بعرض فيديو قصير يحتفل بإنجازاته. | اسأل أعضاء الفريق أن يكتبوا له كلمات تقدير وامتنان في كارت واحد. | أرسل له مواد محفزة ومساعدة.               | اكتب خطاب لعائلته عن مدى أهمية الشخص للمؤسسة. |





د. محمد حيدر محيلان

عضو هيئة التدريب  
قطاع إدارة المواد  
معهد الإدارة العامة

## التدريب بالفكاهة والألعاب

أصبحت معظم المعاهد التدريبية العالمية المتميزة، والمدربون المتميزون يبحثون باستمرار عن طرق مميزة لتحسين عمليات التدريب لديهم، مثل مقاطع الفيديو، أو التعليم الإلكتروني، أو أي تقنية تدريب حديثة وجاذبة؛ وذلك للتنافس واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن المستهدفين وهم المتدربين. وحيث أصبح احتمال أنه يمكن تلقي الدورات المختلفة من خلال النت وشبكات التواصل الإعلامية والاجتماعية المختلفة؛ فقد سعت إدارات المعاهد التدريبية والجامعات التعليمية لإيجاد وتبني أفضل الوسائل التدريبية التي تخلق جوًا من المتعة والفرح لدى المتلقي لتحقيق غاياتها وأهدافها التنافسية التدريبية، والتعليمية، والربحية، فظهر ما يسمى بالتدريب بالألعاب والتدريب بالفكاهة.

### بين التقليدي والحديث

تشير الأبحاث إلى أن الفكاهة تنتج فوائد نفسية وفسيولوجية تساعد الطلاب على التعلم. وتؤكد أن مفتاح الأسلوب التدريسي الأفضل هو استخدام الفكاهة لتعزيز المنهجية العلمية المملة، وذلك من خلال الاستفادة من ذكاء الطلاب، وأنماط التعلم المتعددة، بطريقة تجبرهم على التفكير بطرق متباينة واندماج حقيقي. فقد قال "توماس إديسون" ذات مرة: "إنه لم يقم بالعمل يومًا في حياته، بل كان كل ما يقوم به أشياء ممتعة ومسلية"؛ ولذلك كان يستمر لساعات طويلة ينجز ويخترع. يجب أن نرغب الناس في التعلم والتدريب، لدرجة أنهم يستيقظون ويذهبون كل يوم للمعهد والجامعة من أجل الاستمتاع واللعب؛ فالأبحاث تؤكد أن الناس يتعلمون أكثر عندما يقضون وقتًا ممتعًا أكثر. في التعليم التقليديين يتم قمع المرح والفكاهة والبهجة، لدرجة تفقد معها السمات الأخرى أيضًا، كالإبداع والخيال. تقول "دوني تامبلين"، وهي ممثلة كوميدية ومؤلفة مشهورة تحولت إلى مدربة، ورئيس شركة تدريب (Humor RULES): "قد لا نولد كوميديين، لكن معظم الناس يحبون روح الدعابة بشكل فطري"، ويقول "إدوارد دي بونو"، وهو طبيب وعالم نفس مالطي، وكاتب ومؤلف في التفكير الإبداعي: "الفكاهة هي إلى حد بعيد السلوك الأكثر أهمية للعقل البشري".

### عوامل مهمة

تعتبر قدرة الشخص على تركيز جهده الذهني مهمة جدًا لتحقيق الأهداف؛ فيزيد مدى الانتباه لدى الأشخاص؛ كلما كان النشاط الذي يقومون به ممتعًا لهم. وتجدر الإشارة إلى أن مدة الانتباه المستمر الاختياري المعروف أيضًا (بالانتباه المركّز)، تتراوح للمراهقين والبالغين الذين يتمتعون بصحة جيدة بين ١٠-١٥ دقيقة. ورغم أنه لا يوجد دليل تجريبي كافٍ يدعم هذه التقديرات، إلا أنها في جميع الأحوال لا تبرح ذلك، إن لم يكن أقل من ذلك. هذا في الوضع الطبيعي للمستمع، وبدون تأثير العوامل النفسية والمادية الجسدية له، والعوامل الأخرى البيئية لجو المحاضرة وأركانها التي تحول بالمرّة دون الإصغاء والتركيز للمتحدث؛ لذلك يجب على المدرسين ومحترفي التدريب

إدخال عناصر من اللعب والترفيه والإبداع والفكاهة في أساليبهم التدريبية، وبالذات عند التعامل مع الموضوعات العلمية الجامدة، والمعقدة أو الفنية؛ لكي يبق المستمع على اتصال دائم ومستمر معهم.

### انتبه لتفاعلك مع المتدربين

في ضوء ذلك؛ حدد الفكاهة المناسبة لك، وحاول أن تعلق على نفسك بالسلب وتنتقد نفسك، في حين تمتدح الحضور، وعليك أن تطلق المثل السيء والمضحك على نفسك والمثال الإيجابي والمثالي على الحضور؛ لأن الإنسان المستمع بطبعه يحب المديح ويكره الانتقاد، ويمقت المتحدث عن نفسه إن كان مادحًا أو متفاخرًا. كذلك يجب بناء الثقة وتشجيع المشاركة للمتدربين اليائسين من وجود الفكاهة داخل المحاضرات العلمية، وهو غائب فعليًا في بيئة التعلم فشجعهم؛ لأن أي شخص يشارك في جلسة التدريب من غير المهتمين بأسلوب التدريب بالفكاهة والألعاب، سوف يشكل عائقًا أمام قضاء وقت ممتع بالمحاضرة؛ لاعتقاده أن التدريب عمل جاد تمامًا مثل العمل، والفكاهة مضيعة للوقت، والموظفون الذين يستمتعون في العمل ليسوا منتجين. ويعتقد خاطئًا أنه لا يمكننا تحقيق أهدافنا بكل هذا الضحك الصاخب. فيجب أن تدعم الفكاهة أهداف التعلم، لا أن تحل محلها. بالإضافة لذلك، انتبه دائمًا إلى توفير بدائل للأنشطة الفكاهية؛ إذا كانت الفكاهة غير مناسبة لمجموعة معينة من المشاركين.

### التدريب باللعب

وعلى جانب آخر، فالتدريب باللعب هو وسيلة رائعة لصقل وتشكيل مهارة المدرب والمتعة في نفس الوقت؛ إذ يتيح له رؤية وتجربة فريدة. علاوة على أنه يتيح له رؤية العملية التدريبية من وجهة نظر المتدرب، والتي غالبًا ما تكون تجربة رائعة للغاية. يساعد أيضًا أسلوب التدريب باللعب على التخلص من السلوك الخرافي المتمثل في إلقاء اللوم-عند حصول المشكلات-على الشخص المتدرب الذي نعمل معه، بدلاً من لوم الحالة التدريبية أو المدرب نفسه. كذلك فإن اللعبة المتميزة يجب أن تحتوي على بنية (قواعد)،

وتتطلب المشاركة النشطة من الجميع، والتعاون بين أعضاء الفريق وعملية المناظرة بين الفرق، وعلاقة اللعبة المباشرة بمجموعة من المهارات والمعرفة والمواقف ذات الصلة بموضوع وهدف المحاضرة. ويجب أن تُكيف وتُفصل اللعبة لكي تناسب الفريق المتدرب؛ فالمناسب للكبار قد لا يناسب الشباب، وما يصلح لمجتمع وثقافة في بلد معين، قد لا يصلح لثقافة وبلد آخر.

### فوائد وتحذير

أثبتت الدراسات أن المشاركين يتفاعلون بشكل إيجابي ويستمتعون باستخدام الألعاب التدريبية. وفيما يتعلق بنتائج التعلم إذا كانت اللعبة ذات صلة بالأهداف التعليمية، فإن المشاركين يتعلمون بفعالية من حيث الاسترجاع الفوري، والاحتفاظ بالمعلومات على المدى الطويل. أما فيما يتعلق بتغييرات السلوك، فتميل الألعاب إلى إنتاج المزيد من نقل وتطبيق المهارات المكتسبة حديثًا في مواقف العمل لموقع التدريب. وينطبق هذا بشكل خاص على ألعاب المحاكاة التي تتضمن انعكاسًا حقيقيًا لمواقف العمل. كذلك فإن برامج التدريب المبتكرة من خلال الألعاب والمحاكاة، غالبًا جديدة ومثيرة، ولكنها قد لا تروق لجميع الموظفين. وبالرغم من أن اللعبة قد تجسد فكرة وسيناريو المحتوى المطلوب والمقصود، لكن ليس كل موظف متحمس للتعلم المتقدم عبر الألعاب والمحاكاة، لذلك فإن الألعاب والمحاكاة تعد مضيعة للوقت والمال؛ إذا لم يشارك بها وتُرضي المتعلمين جميعًا.

التدريب بالفكاهة واللعب والترفيه، تعتبر الأكثر فعالية في عالم التدريب المتطور اليوم؛ فهي تخرج الموظفين من جو المحاضرة الرسمي وتجعلهم مندفعين لتجربة التعلم بشوق ورغبة. وكلما شملت اللعبة المتعلمين في العملية وتكيفت مع قراراتهم؛ أصبحوا أكثر تقبلًا وتكيفًا مع اللعبة والمرح. إن قدرة اللعبة أو المحاكاة على جعل الموظفين مشاركين نشطين، وليس فقط مستمعين أو مراقبين، هي مفتاح النجاح، وإن ما يجعل التدريب أكثر جاذبية هو كيف يعيش المتعلمون المشاركون حدث التعلم بوعي وتركيز تام؟ وهو ما يحدث من خلال الترفيه أو اللعب أو المشاركة الفعالة بمتعة ومرح.



أشهرها  
«زابوس» و «كريسب» و «غور»

## الـ «هولاكراسي».. شركات بلا مديرين وجميع الموظفين شركاء

هل يمكن أن نرى ذات يوم شركاتنا بلا مديرين؟ ربما لا يتخيل الكثيرون هذا الأمر، لكنه بات واقعياً بعد أن طبقته العديد من الشركات في الدول المتقدمة، كالولايات المتحدة الأمريكية، وعدد من الدول الأوروبية، كالمملكة المتحدة والسويد، كما طبقته بعض الدول الواعدة، كالهند. الموظفون وفق هذا النظام المسمى بـ «الهولاكراسي» - أحد أبرز أساليب الإدارة الذاتية - جميعهم شركاء، ويشكلون فرق عمل، وبالرغم من مزاياه العديدة التي أثبتت كفاءته وفعاليته، إلا أن له عيوباً أبرزها أنه لا يناسب الشركات الكبيرة. وقد نال هذا النظام اهتمام العديد من الخبراء والمتخصصين والشركات؛ بعدما ثبت نجاحه في العديد من الشركات الأخرى. في هذا العدد من «التمنية الإدارية» نتعرف معكم على هذا النظام بالتفصيل.

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

## الاعتماد على فرق العمل وتناوب الإدارة بين الموظفين سنوياً

### اتجاه عالمي

تصنف «ويكيبيديا» الهولاكراسي ضمن أهم أساليب نظام الإدارة الذاتية الذي بدأ تطويره في شركة «ترناري» للأنظمة في «بنسلفانيا»، والتي قامت بتجريب عدة أشكال للحكومة التنظيمية، حيث استلخص مؤسس الشركة «بريان روبرتسون» أفضل الممارسات التنظيمية، والتي أصبحت تعرف باسم Holacracy في عام ٢٠٠٧م. وقد اعتمدت الإدارة الذاتية من قبل منظمات ربحية وغير ربحية في الولايات المتحدة، والتي من أمثلتها: شركة «زابوس»، وشركة «ديفيد ألين»، وغير الربحية، مثل «Conscious Capitalism»، و«Meduim» التي طبقتة عدة سنوات قبل التخلي عنه في عام ٢٠١٦م.

ووفقاً لموقع «BBC News» عربي، فإن «ديبورا أنكونا» -مديرة مركز القيادة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا- تقول: إن هذا جزءاً من اتجاه عالمي أكبر، فالعديد من الشركات يحاول إزالة القيود البيروقراطية ويصبح أكثر مرونة ونشاطاً من خلال التخلص من مستويات التسلسل الهرمي. وتضيف: إن المزيد من القرارات أصبحت مسؤولية الفرق العاملة، وأصبح توصيف الوظائف أكثر مرونة.

### فرق عمل

وربما يتبادر إلى الذهن تساؤل مهم، وهو: كيف يمكن تسيير العمل في الشركات والمؤسسات التي تطبق الهولاكراسي؟ وهو ما يمكن الإجابة عنه ببساطة من خلال ما يوضحه لنا هذا الموقع على لسان «كين بارلو» -محرر التكليف بشركة دار النشر «زد بوكس»- الذي يقول: قد يبدو التخلي التام عن المديرين أمراً جيداً لبعض الموظفين الذين يعانون ضغوطاً هائلة في العمل، إلا أن لذلك مساوئ. وبدلاً من وجودهم يتم الاستعاضة عنهم بفرق العمل، حيث يتخذ كل عضو في الفريق المكون من ١٢ شخصاً القرارات المتعلقة بالعمل، والتي يرى «بارلو» أنها يمكن أن تؤدي إلى عقد «اجتماعات مطولة جداً»، ولكن طالما لدينا جدول أعمال وأهداف نلتزم بها؛ فيمكن أن تكون هذه الاجتماعات مثمرة حقاً. نعم، هذا يعني نقاشات مطولة لكل الأمور حتى النهاية. ويؤكد «بارلو» أن هذا الأسلوب قد يبدو مستغرباً، لكنه واقعي -وبحسب ما يقول- هاتنا شخص ما ذات يوم وطلب التحدث إلى المدير، وعندما قلت له إنه لا يوجد مدير لدينا، ولكن بإمكانه التحدث إلى أي منا،

لم يستطع أن يستوعب ذلك. فجميع الموظفين يتمتعون بنفس المكانة ويتقاضون نفس الراتب، حيث لا يوجد شخص مسؤول بعينه حتى إن تطوع البعض لتولي المسؤولية في مجالات معينة، ولا يشعر «بارلو» أن ذلك يجعلها أقل كفاءة؛ حيث يقول: لا يتعين علينا إحالة الأمور للمستويات الأعلى وفقاً للتسلسل الهرمي في القيادة، وهو الأمر الذي يعني في مؤسسات أخرى أن اتخاذ القرارات يستغرق وقتاً طويلاً للغاية. كذلك يلتفت موقع «عربي» إلى أنه في عام ٢٠١٢م طردت «بارنز» المديرين بشركة «جيونيتريكس» -في مدينة «سيدار رابيدز» بولاية «أيوا» الأمريكية- وتخلصت من الأقسام التقليدية ذات الـ ٥٠ موظفاً، ما عدا بضعة أقسام، مثل التسويق والمبيعات، فإن أكثر فرق العمل تنظم حول مشاريع محددة، وكل الفرق مسؤولة عن ميزانياتها ومواردها، وتقدمها إلى عموم الشركة كل شهر. وكبدل عن تحديد الأولويات من قبل المديرين، يضع العاملون مهامهم على لوحة بيضاء ويحدد أعضاء فريق العمل ما هو الأكثر أهمية من بينها.

### موظفون «سوبر»

ولكي ينجح ذلك النموذج -طبقاً لموقع «عربي»- يتوجب على الشركات أن تستثمر في تشغيل أناس ذوي مبادرات ذاتية وتدريبهم لإيجاد حلول للمشكلات، واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى من يرشدهم. ولتوظيف عاملين جدد؛ تطبق شركة «مينلو إنوفيشنز» أسلوباً للتحقق من استعدادهم لذلك، ويتألف من ٣ مراحل. يجمعون بضعة مرشحين محتملين للعمل، ويطلبون منهم العمل أزواجاً. وحسب التعليمات، على كل منهم أن يجعل شريكه في العمل يبدو في صورة أفضل، بينما يراقبهم أعضاء فريق العمل الحالي. ثم يجتمع العاملون حول مائدة العشاء ليناقشوا من منهم سينتقل إلى المرحلة الثانية. يحضر المرشحون للعمل ليوم كامل، ويعملون أزواجاً مع أحد أعضاء فريق العمل الحالي. وفي المرحلة الثالثة، يمر المرشحون بفترة اختبار مدفوعة الأجر لثلاثة أسابيع في الشركة قبل أن يختاروا للتعين فيها. ولذلك عندما تنتهي الشركة من تعيينهم، تكون أكثر تباطؤاً في فصل أحدهم، فإذا واجه أحد أية مصاعب، فإن الشركة تبدي تهمها، وتناقش الأمر معه.

### نموذج «كريسب»

وبحسب ما أورده موقع «إرم»، نقلاً عن مجلة «أوديتي» السويدية، ليس هناك مدير تنفيذي في شركة «كريسب» الاستشارية للبرمجيات، وما من مسؤول يقول للموظفين ما يجب القيام به، فبدلاً من ذلك يجتمع الـ ٤٠ موظفاً ويقررون معاً.

وقد اشتهرت هذه الشركة بعدم وجود مدير، ففي البداية قامت باعتماد عدد من الهياكل التنظيمية بما في ذلك الأسلوب الإداري التقليدي، إذ يدير الأمور شخص واحد، وعلى أمل إشراك موظفيها أكثر؛ اعتمدت الشركة تناوب الإدارة بين الموظفين سنوياً. لكن في نهاية المطاف، قرر



## نجاح الهولكراسي مرتبط

### بموظفين متميزين ويناسب

#### الشركات الصغيرة

الموظفون أنه ليس هناك حاجة لمدير؛ لذلك ألغوا المنصب تمامًا. في هذا الإطار، يتساءل "ياسال سوندمان"-موظف بالشركة-ماذا لو لم يكن هناك مدير تنفيذي؟ كيف سيكون ذلك؟ ثم قمنا بسرد مهام المدير التنفيذي، وسرعان ما أدركنا أن الكثير من مسؤوليات المدير التنفيذي تتداخل مع صلاحياتنا، ومن ثم قررنا تجربة الإدارة الذاتية.

وأضاف "سوندمان": بعد ذلك، اتضح أن عدم وجود مدير وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار؛ منحت الـ ٤٠ موظفًا دافعًا أكبر للعمل، حتى لو اتخذ أحد ما قرارًا سيئًا، فهذا بالتأكيد ليس نهاية العالم، إذ يحصل على فرصة لشرح أسبابه وربما يكون قادرًا على إقناع الآخرين بأنه كان أفضل خيار في ذلك الوقت. وحتى الآن تسير تجربة الإدارة الذاتية للشركة بشكل مدهش، إذ ادعى المدرب التنظيمي في الشركة "هنريك كينبرغ" أن عدم وجود مدير يعني عدم وجود حاجة لطلب الموافقة والروتين، ما يجعل الأمور تسير بوتيرة أسرع. وتأمل شركة "كريسب" بأن نجاحها سوف يلهم شركات أخرى لاعتماد نظامهم المميز، لكن يعتقد بعض المديرين التنفيذيين أن الفكرة لن تنجح سوى في الشركات الناشئة الصغيرة فقط؛ لأنها ستكون فضولية جدًا في المنظمات الكبيرة.

#### شركاء "غور"

ويبرز موقع "BBC News عربي" نموذجًا مهمًا يطبق نموذج الهولكراسي، وهو لشركة التصنيع الأمريكية "غور" التي أنشئت منذ فترة طويلة، وربما هذه الشركة هي الأكثر شهرة في تصنيع قماش "غور تكس" المقاوم للمياه. تحتفظ الشركة بمنصب المدير التنفيذي، لكنها تستخدم هيكلًا أقل تعقيدًا من العديد من المؤسسات المماثلة لها في الحجم. يُطلق على العاملين بالشركة، وعددهم يقارب ١٠ آلاف موظف، لقب "الشركاء". وهم منظمون في فرق عمل مع عدد قليل من القادة أو المشرفين، وهو ما تصفه الشركة بـ "التسلسل الشبكي"، وحتى بطاقات عمل الموظفين تخلو من المسميات الوظيفية وتصف كلا منهم بالشريك.

وتقول "هنري بريان"-شريكة التسويق والاتصالات في "غور"-إنها ستكون "كاذبة" إذا قالت إن هذا النظام مثالي في جميع الأحيان، لكنه أثبت نجاحه في عالم غور الأكثر تبسيطًا. وتضيف بريان:

## تحفيز للابتكار وإسعاد

### الموظفين وإرضاء العملاء وزيادة

#### الإيرادات

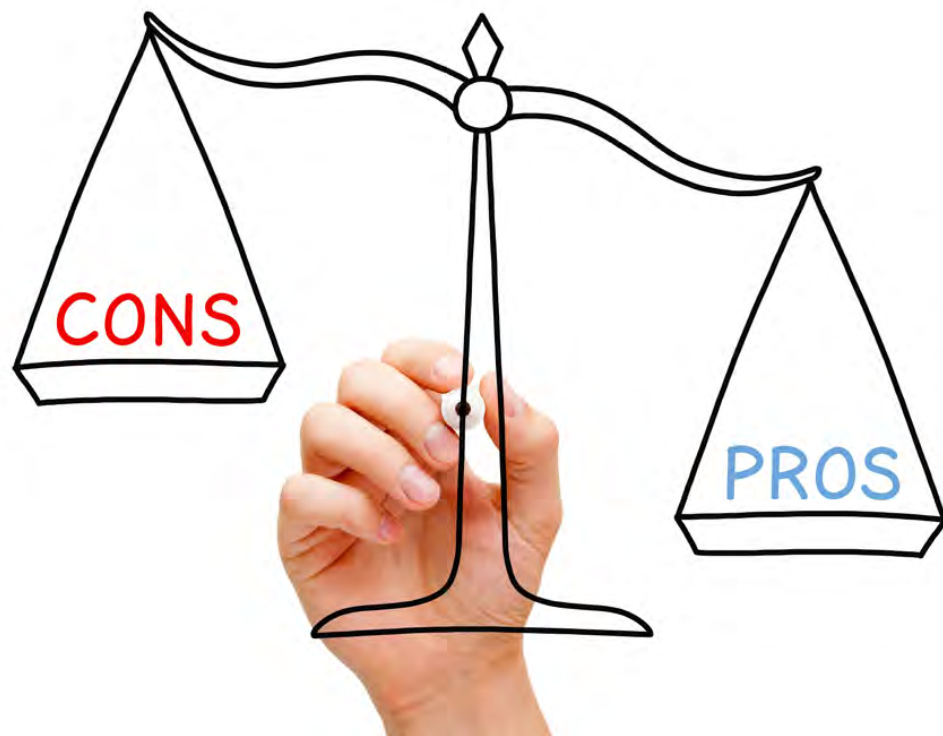
"إنني استمتع بالأجواء المليئة بالنشاط داخل العمل، واستمتع بالمهام التي أؤديها. الكثير منا كذلك نوعًا ما، وأعتقد أن نموذج شركة "غور" هو سبب مهم وراء استمتاعي بعملي. كذلك ترى "بريان" أن هيكل الشركة أزال الحدود التقليدية بين المديرين وغير المديرين. وتقول إن واحدًا من الأمور الفريدة بشأن العمل في "غور" هو "أنك إن لم تفعل ما تلتزم به، سيقول لك أعضاء فريقك إنك قد خذلتهم".

#### شركة "شيريدان"

وننتقل مع موقع "عربي" إلى نموذج متميز لشركة أسسها "ريتشارد شيريدان" في عام ٢٠٠١م، تحت اسم "مينلو إنوفيشنز"، وتقع في مدينة "أن آربر" بولاية "ميتشيفان" الأمريكية، والتي تُصنّع برامج وتطبيقات إلكترونية حسب الطلب. ويعمل جميع الموظفين البالغ عددهم ٥٥ موظفًا في قاعة كبيرة، يشترك كل اثنين منهم في العمل على جهاز كمبيوتر واحد، ويقررون بأنفسهم مهامهم وألقابهم الوظيفية. فقد قرر "شيريدان" تشكيلها بعكس الهيكلية التقليدية لبيئة المكاتب وكتابة التقارير. من دون شك، إنها على الأغلب الشركات الأمريكية والأوروبية الغربية الصغيرة في مجال صناعة التقنيات، ذات الخطى السريعة والمنافسة الشديدة، هي التي حاولت التخلص من الهيكل التنظيمي. إلا أن هذه الشركات تقول إن تطبيق المشاركة في صنع القرار بين الموظفين يؤدي إلى إقبال كبير منهم؛ هذا بدوره يجعلهم يتكيفون بسرعة مع تغيرات متطلبات العمل، دون إبطائهم عن إنجاز مهامهم التي يسببها وجود مستويات في الإدارة. أضف إلى ذلك أن الشركات التي حصلت على نتائج عالية من ناحية مشاركة الموظفين، كان لها مشكلات أقل في تدوير رأس المال وجودة المنتج، كما أنها حصلت على إنتاجية وربحية أعلى، حسب استطلاع أجرته مؤسسة "غالوب" لاستطلاعات الرأي.

#### تجربة "يونغ"

كذلك يعتقد "مارك يونغ"-المؤسس المشارك لشركة "فيوتشر كونسدریشن" للاستشارات في المملكة المتحدة-أن فكرة تحدي النمط الهرمي التقليدي بدأت تولّد صدى أكثر على المستوى العالمي-وبحسب موقع عربي-يقول "يونغ": حتى الشركات الكبرى بدأت



الإدارة العليا وحسب. ويرى موقع "عربي" أن هذا تطبيق الشركات لهذا النهج يهدف إلى إسعاد الموظفين، وإرضاء العملاء، وزيادة الإيرادات.

#### عيوب

وعلى الجانب الآخر، فإن أبرز العيوب تتحدد في الآتي: إن التخلص من الهيكل التنظيمي المترسخ في الشركات الكبرى، دون اتخاذ إجراءات أخرى-كما يذكر موقع "عربي"-يمكنه أن يولّد نتائج عكسية؛ فقد يصبح التحكم بالأمور أكثر تركزًا في القمة، بدل المطلوب وهو العكس؛ ذلك ما أظهرته دراسة أجريت في عام ٢٠١٢م من قبل "جولي وولف" الأستاذة في كلية إدارة الأعمال بجامعة "هارفارد". كذلك ينوه موقع "BBC News عربي" أنه من الواضح أن نموذج التسلسل الهرمي المسطح (الهولكراسي) لا ينجح في كل المؤسسات، ذلك أن هناك عددًا من الشركات التي درسها موقع "بي بي سي كابيتال" كانت قد تبنت هذا النموذج ثم رفضته، مثل شركة "غيت هاب" للتكنولوجيا التي أعادت الإدارة الوسطى للعمل عام ٢٠١٤م بعد عامين من تبني الهولكراسي. وهناك مساوئ أخرى أيضًا، بحسب "بيتر غاهان" من جامعة ملبورن في أستراليا؛ إذ يمكن للعاملين أن يصابوا بالارتباك ويكونوا أقل مسؤولية إزاء المهام التي يؤديونها. كذلك يتفق العديد من الخبراء في أن نظام الهولكراسي ربما لا يناسب كل الشركات والمؤسسات، فعلى سبيل المثال يراه العديد منهم أنه لا يناسب الشركات الكبيرة، والعديد من المتوسطة.

تجرب فكرة اللامركزية في صناعة القرار في أقسامها الصغرى أو فروعها، أو تطبيق هذه المبادئ بطرق أخرى، مثل عقد اجتماعات مفتوحة يقرر فيها المشاركون جدول العمل. فقد كان "يونغ" يدير مشروعًا في شركة روسية. كانت رئاسة الشركة واثقة من عدم جدوى الاجتماعات المفتوحة؛ لأن موظفيها ينتظرون أن يتلقوا تعليماتهم. ويقول يونغ: إلا أنه عندما فُتح المجال، أخذ الموظفون زمام المبادرة، إذ بدأوا بوضع نقاط البحث المهمة برأيهم للمناقشة على جدول الأعمال، بدل أن ينتظروا المديرين ليملوا عليهم أولوياتهم، وبعدها "فُتحت الأبواب على مصاريحها".

#### مزايا

ويمكن إبراز أهم المزايا لتطبيق الهولكراسي في الآتي: تؤكد "ويكيبيديا" أن هذا النظام يؤدي إلى زيادة السرعة والكفاءة والشفافية والإبداع والمساءلة داخل المنظمة، وأنه يشجع عضو الفريق أن يأخذ المبادرة، وأنه يوفر لهم الفرصة لتقديم أفكار يمكن الأخذ بها. كذلك فإن نظام توزيع السلطة يقلل من العبء على القادة على اتخاذ كل قرار، ويجعل الأفراد أكثر مسؤولية عن أفكارهم وأفعالهم. ويضيف موقع "BBC News عربي" أنه أقل تكلفة من ناحية عدد المديرين والمزايا التي يتمتعون بها، وتقول "أنكونا" من معهد "ماساتشوستس" للتكنولوجيا إن من بين المزايا الأخرى لإيجاد هياكل مبسطة للشركات هي القدرة على تحفيز الابتكار من خلال الاستفادة من الذكاء الجماعي للموظفين بدلا من الاعتماد على



# 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 ورسائله 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.

## ما هي مسارات البرنامج؟

- مسار قانون الأعمال
- مسار القانون الإداري

- مسار القانون الجنائي
- مسار القانون الدولي العام

## 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.

## هل يُقدّم البرنامج من خلال مركز الأعمال بالمعهد؟

البرنامج غير متاح من خلال مركز الأعمال.

## هل البرنامج متاح للرجال والنساء؟

نعم البرنامج متاح للرجال والنساء.

## هل هناك حد أقصى للعمر للقبول في البرنامج؟

لا يوجد حد أقصى للعمر للقبول في البرنامج.

## هل تُقبل شهادة الانتساب عند التقديم للبرنامج بمعهد الإدارة؟

لا تُقبل شهادة الانتساب عند التقديم للبرنامج.

## هل يؤهل البرنامج للحصول على رخصة المحاماة؟

نعم يؤهل للحصول على رخصة المحاماة.

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

لا توجد معادلة عند دراسة البرنامج.

## متى يبدأ التسجيل؟

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



## خلصت إليها دراسة أعدها معهد الإدارة العامة توصية تحولت إلى واقع بإنشاء مركز لتحقيق التوازن بين الجنسين في العمل



تؤمن المملكة بأن تكامل العلاقة بين الجنسين هو وسيلة مثالية لدعم تكافؤ الفرص بين المرأة والرجل في كافة المجالات التنموية، ولا سيما في مجال العمل. وقد تمكنت المملكة العربية السعودية من خلال رؤية ٢٠٣٠ تلك الرؤية الواعدة والطموحة من إنجاز العديد من الإصلاحات لسد الفجوة في ملف التوازن بين الجنسين؛ إذ حققت خلال فترة زمنية وجيزة مواءمة ناجحة في كافة المجالات التي من شأنها مراعاة تحقيق هذا التكافؤ. وفي ضوء ذلك، وانطلاقاً من رؤيته ودوره كمؤسسة رائدة في دعم التنمية الإدارية تتخذ من المبادرة وسرعة الاستجابة والابتكار منهج عمل يمكن حكومة المملكة من تحقيق أهدافها؛ أجرى معهد الإدارة العامة دراسة مهمة عن "واقع الدمج النوعي وتكافؤ الفرص وبيئة العمل التشاركية في الجهات الحكومية بالمملكة"، والتي أعدها فريق برئاسة د. سارة العتيبي، وعضوية كل من: أ. لطيفة الحربي، وأ. هناء اليحياء، وأ. عهود الجهني، وأ. هلا الصاعدي، وأ. مجد المالك.

## رؤية المملكة ٢٠٣٠ تدعم تكافؤ الفرص والتوازن بين الجنسين

.....

تتكون الدراسة من ٥ فصول، إضافة إلى مراجعها. تستلها الباحثات بتحديد الإطار العام للدراسة في فصلها الأول الذي يبرر إجراءات انطلاقاً من دور معهد الإدارة العامة في تعزيز أوجه التنمية الإدارية بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. كذلك يوضح الهدف الرئيسي للدراسة، ويحدد مشكلتها، وتساؤلاتها الثلاثة، ويبرز أهميتها من الناحيتين العلمية والعملية (التطبيقية)، وحدودها.

### اهتمام رؤية ٢٠٣٠

ويستعرض الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة من خلال الجوانب الأساسية لمحاو الدراسة الثلاثة، وهي: محور الدمج النوعي، ومحور البيئة التشاركية، بالإضافة إلى محور تكافؤ الفرص. فالمملكة تدعم سد الفجوة في ملف التوازن بين الجنسين، وهو ما يتضح عبر إسهامات عديدة أبرزها ما يلي:

- ١- دور رؤية ٢٠٣٠ في تحقيق تكافؤ الفرص والتوازن بين الجنسين، والتي تضمنت عدة مبادرات ومشاريع تضمن تحقيق ذلك.
- ٢- الجهود الوطنية في تنمية القدرات البشرية وتعزيز التوازن بين الجنسين، حيث تم إطلاق العديد من المبادرات ضمن برنامج التحول الوطني والتي تتعلق بشكل مباشر بالهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة وهو تحقيق المساواة بين الجنسين، إذ تُعنى هذه المبادرات بتنمية القدرات البشرية وتحقيق التوازن بين الجنسين، وتمكين القيادات النسائية ورفع نسبة تمثيلهن في مواقع صنع القرار.

### النوع الاجتماعي

وتتطرق الدراسة أيضاً إلى جزئية مهمة تتعلق بمنظور النوع الاجتماعي حسب السياق الثقافي والديني في المملكة العربية السعودية، إذ أن سياق العمل يعتبر تبني منظور النوع الاجتماعي استراتيجية لجعل اهتمامات وخبرات النساء والرجال بعداً لا يتجزأ من تصميم وتنفيذ ورصد وتقييم السياسات والبرامج بحيث يعزز تمكين الكوادر البشرية؛ وبالتالي يستفيد الرجال والنساء بالحصول على مساواة عادلة لكافة المصادر والفرص، وفي هذه الدراسة تم التركيز على كل من: تعميم مراعاة منظور النوع الاجتماعي، وتحليله.

### ٣ محاور

وترصد الدراسة أدبياتها بالتركيز على ٣ محاور كالاتي:

المحور الأول: تكافؤ الفرص بين الجنسين: فقد ركزت الدراسة على ٢ جوانب أساسية لتحقيق التكافؤ، وهي: التطوير والتدريب، والقوانين المرجعية لتمثيل المرأة وسياسات المنظمة، والصلاحيات وصنع القرار.

المحور الثاني: الدمج النوعي بين الجنسين: من خلال ٢ جوانب أساسية، وهي: ثقافة المنظمة الداعمة للدمج النوعي، والإجراءات المؤسسية المتبعة، والاتجاهات السائدة.

المحور الثالث: بيئة العمل التشاركية: بالنظر إلى ٢ جوانب وهي: التمييز القائم على النوع الاجتماعي، ومراعاة منظور النوع الاجتماعي، ومراعاة بيئة العمل التشاركية.

كذلك تسلط الدراسة الضوء على المنظمات والاتفاقيات الدولية؛ من منطلق أن الكثير منها تؤمن بضرورة الاهتمام بموضوع النوع الاجتماعي، ومراعاة إدماج هذا المصطلح في كافة الممارسات والأعمال. كما أسهمت هذه الاتفاقيات مساهمة شاملة في تهيئة بيئة داعمة للتكافؤ بين الجنسين من خلال إجراءات عديدة، والتي من أهمها مساهمات الأمم المتحدة.

### نتائج مهمة

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، والتي يبرز منها التالي:

- عدم وجود وحدة تنظيمية تراعي شؤون واحتياجات النوع الاجتماعي، والتأكيد على ضرورة خلق بيئة عمل تشاركية.
- وجود نقص في الخبرة وبرامج التأهيل والتدريب الخاصة بالقيادات، وعدم وجود سياسة واضحة للتطوير المهني وتقديم برامج خاصة للتدريب على القيادة.
- عدم التزام جهة عملهم بشكل كامل بالضوابط التي تحد من تكافؤ الفرص وعدم التمييز بين الجنسين في بيئة العمل.
- وجود قيود في الوصول والتحكم في الموارد المالية والبشرية، كما اتضح أن استجابات أكثر من نصف عينة الدراسة من النساء تقع بين غير موافق إطلاقاً وبين محايد بشأن منح الصلاحيات اللازمة للقيادات النسائية لاتخاذ القرار.
- وجود نقص في الوعي وعدم تقبل مفهوم الدمج النوعي ومقاومة التغيير من البعض في بيئة العمل.
- أهمية التوعية والتثقيف بمفهوم الدمج النوعي لتحقيق أهداف الجهة الاستراتيجية. كذلك اتضح أن الدمج النوعي يحفز كلا الجنسين على استثمار قدراتهم ومهاراتهم؛ مما يسهم في زيادة الإنتاجية في العمل.
- ضرورة وجود واستحداث مرافق في بيئة العمل من شأنها تحسين





## توصيات للمعهد بعقد اتفاقيات واستحداث برامج تدريبية واستشارات عن النوع الاجتماعي

وتطوير البيئة التنظيمية ومراعاة احتياجات كلا الجنسين.

- وخلصت إلى أن تقسيم الفرص قد يكون غير عادل؛ بسبب الصور النمطية السائدة في المجتمع عن كلا الجنسين، وأن المرأة تواجه ضغوطاً أكبر ولا تستطيع في بعض الأحيان قبول مناصب عليا وأن الرجل عقلاني وجريء في اتخاذ القرارات أكثر من المرأة.

### توصيات للمعهد والجهات

وفي ضوء هذه النتائج؛ أبدت الدراسة العديد من التوصيات التي جاءت وفق ٣ تصنيفات، كالتالي:

- ١- **توصيات مقدمة لمعهد الإدارة العامة:** وتمثلت أبرزها في أن ينشئ معهد الإدارة العامة دليلاً تدريبياً عن إجراءات العمل من منظور النوع الاجتماعي، ويستحدث وثيقة واضحة لسياسة النوع الاجتماعي في الجهات الحكومية، كما يبحث المعهد عن إمكانية عقد اتفاقيات مع المنظمات العالمية التي ترعى النوع الاجتماعي لتقديم شهادات احترافية فيما يخص مجال إدماج منظور النوع الاجتماعي وتطبيق ممارساته في جهات العمل، ويستحدث المعهد برامج تخلق صف من خبراء النوع الاجتماعي في الجهات الحكومية لخلق التوازن في التعيين والترقيات بين الجنسين، بالإضافة إلى استحداث أكاديمية القيادات بالمعهد برامج لتدريب القيادات العليا في الجهات الحكومية

## توصيات للجهات الحكومية بهزيم من التوعية بيئة العمل وزيادة مشاركة المرأة

لتبادل الخبرات بين القيادات بالجهات الحكومية ولرفع الوعي عند القياديين صانعي القرار بأهمية إدماج منظور النوع الاجتماعي في بيئات العمل، فضلاً عن تقديم معهد الإدارة العامة خدمات استشارية لإنشاء وحدات النوع الاجتماعي في الجهات الحكومية.

- ٢- **توصيات مقدمة للجهات الحكومية:** والتي من بينها أن تعمل الجهات الحكومية على قياس الاتجاهات السلوكية والمعرفية لمعرفة مدى تقبل ممارسات الدمج النوعي في بيئة العمل، وتشجيع بعض الجهات الحكومية التي لم تصل للتمثيل المتوازن بين الجنسين لوضع استراتيجية خاصة لزيادة مشاركة العنصر النسائي، وتستحدث الجهات الحكومية أنظمة وتشريعات ولوائح تكفل الحقوق وتضمن عدم التمييز بين الجنسين، وتحرص القيادات العليا بالجهات الحكومية على إزالة العوائق بين الجنسين.

- ٣- **توصيات استراتيجية:** تتحدد في توصية فريق الدراسة بضرورة إدماج النوع الاجتماعي كبرنامج ومشروع وطني يراعى فيه تكافؤ الفرص والدمج النوعي والبيئة التشاركية، وذلك عبر إنشاء مركز لتحقيق التوازن بين الجنسين في العمل.

## 8 طرق لتوفير المال يومياً فعّالة وحماية نفسك من الديون

الكثير من الأشخاص يشكون من عدم قدرتهم على الادخار مهما كانت رواتبهم الشهرية، لذا تبرز أهمية ترسيخ عادة الادخار وتوفير المال كأداة أساسية لإدارة الشؤون المالية. فالادخار من أهم الخطوات التي يتخذها الشخص لبناء ثروته أو على الأقل حماية نفسه من الديون، ويمكن البدء بالادخار من خلال تنفيذ بعض التغيرات البسيطة التالية في عادات الإنفاق اليومي التي بقيمتها الإجمالية تصنع فارق كبير على الميزانية الشهرية:

المصدر: صحيفة الديندنت البريطانية



من الجيد إعداد وجبات طعام في المنزل يومياً، فهذا يساعدك على توفير الكثير من المال، بالإضافة إلى التمتع بوجبات صحية.

**إعداد وجبات طعام منزلية**



لما لا تفكر في ترشيد استخدام الكهرباء، من خلال إطفاء الأنوار عند مغادرة الغرفة، استخدام لمبات موفرة للطاقة، فصل الأجهزة الكهربائية في حال عدم استخدامها، وضبط التكييف عند درجة ٢٤ لتجنب استهلاك زائد للكهرباء.

**ترشيد استخدام الكهرباء**



قم بتقسيم راتبك مع بداية كل شهر، ومن ضمن التقسيمات يكون هناك مبلغ مخصص للادخار، حيث لا تستخدمه خلال أيام الشهر، فبالمواظبة على ذلك ولو بجزء بسيط ستتمكن تدريجياً من ادخار جزء من المال.

**تقسيم الراتب**



تعتبر أحياناً المشروبات الغازية جزءاً أساسياً عند تناول الوجبات اليومية لدى العديد من الأشخاص، فمن خلال خفض الاستهلاك أو التوقف عنها سيجعلك توفر ما بين ٢ ريال حتى ٦ ريالات يومياً.

**خفض استهلاك المشروبات الغازية**



هناك بعض الطرق التي تساهم في خفض قيمة فاتورة التسوق مثل إعداد قائمة المشتريات لتجنب الاندفاع بشراء منتجات غير مطلوبة، كما استخدام كوبونات الخصم لشراء المنتجات اللازمة أو الاستفادة من العروض الجيدة.

**الإلمام بالتسوق الذكي**



من الحكمة الإنفاق على الأشياء المهمة وعند الحاجة إليها بالإضافة إلى التقليل من الإنفاق على الأشياء الغير أساسية. فهذا يجعل خطة التوفير والحفاظ على الميزانية أكثر سهولة فأجل الأولوية للإنفاق على الأساسيات.

**الإنفاق على ما هو مهم**



قم بإعداد القهوة في المنزل قبل الذهاب إلى العمل أو إحضار معدات القهوة البسيطة معك إلى العمل، فمتوسط تكلفة شراء كوب القهوة الواحد حوالي ١٠ ريالات، فإذا كنت تشرب كوبين من القهوة يومياً، فإنك تنفق حوالي ٦٠ ريال على القهوة فقط شهرياً.

**إعداد القهوة بنفسك**



أكدت العديد من الأبحاث والدراسات على أضرار التدخين الصحية لما تحتويه من مواد سامة، فعليك أن تحسب كم عليه سجائر تدخنها في اليوم إذا كنت مدخن، وكم ستوفر خلال الشهر عندما تقلع عن التدخين.

**التوقف عن التدخين**





# 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



## تحليل السياسات العامة: المفاهيم الأربعة والنماذج الخمسة

شاع في أدبيات السياسات العامة أنه لكي نفهم طبيعة السياسات ونكشف أغوارها؛ فإن علينا أن ننظر لها من خلال ٤ مفاهيم تبدأ بحرف الـ (I). الأولى هي Ideas التي تعني جملة الأفكار والتصورات والرؤى الكامنة والمعلنة التي تحرك السياسات العامة. والثانية individuals أي أدوار القادة والأشخاص الذين يتخذون القرارات المرتبطة بالسياسات العامة وإدراكاتهم واستجاباتهم للمؤثرات البيئية. والثالثة هي Interest أي المصالح المتباينة والمتشابكة والمتراصة لفئات المجتمع والعلاقات البيئية. والرابعة هي Institution أي المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي تقوم بأدوار في صياغة وتشكيل وتنفيذ السياسات العامة فضلاً عن الرقابة عليها وتقييمها.

بيد أن التطورات النظرية والعملية التي لحقت بحقل السياسات العامة داخل الأكاديميات الغربية عبر الـ ٥ عقود الأخيرة أدت إلى بروز مجموعة من النماذج والاجتهادات التي تحاول طرح عدد من التصورات لمزيد من فهم السياسات العامة، كان لكل نموذج تصورات وفرضياته وخصائصه وسماته التي تقترب حتماً وتتباين أخرى. والنموذج هو تصور ذهني لأمر ما ولكيفية عمله، يُستنبط - غالباً - من الواقع. وسوف نقتصر هنا في استعراض أهم ٥ نماذج شائعة لتحليل السياسات، وهي:

١- **النموذج الأول:** "نموذج الأسئلة": كما يتضح من اسمه، فإنه يهتض على عدد من الأسئلة التي تتراوح ما بين أسئلة ذات طابع "وصفي" من قبيل: من؟ وأين؟ وكيف؟ وما الذي تفعله الحكومة؟ وما الذي لا تفعله الحكومة تجاه السياسة الصحية أو التعليمية أو غيرها؟ وداخل الأسئلة الوصفية تتم ٣ عمليات أساسية، هي: التصنيف، والترتيب أو التسلسل، والارتباطات. والهدف هو محاولة وصف السياسات القائمة وتصنيفها وتحديد علاقاتها المتبادلة بين عناصرها وجمع المعلومات عنها، وربما النجاح في صياغة عدد من الفرضيات. والنوع الثاني من الأسئلة "تحليلية" تحاول البحث في النتائج والأسباب؛ للوصول إلى معرفة الثغرات وتقديم تفسيرات ملائمة. فتُطرح أسئلة من قبيل: لماذا تفعل الحكومة ما تفعله؟ ولا يقف النموذج عند هذا الحد، بل يتعداه إلى مناقشة أثر السياسات العامة، سواء في المدى القصير وهو ما يُسمى بـ "العائد Outcomes" أو المدى البعيد وهو ما يسمى بـ "الأثر Impact". بيد أن هذا النموذج لا يُقدم أدوات بحثية عميقة في تقييم السياسات العامة أو تقويمها.

٢- **النموذج الثاني:** "حل المشكلة": ويتشابه مع النموذج الأول في طرحه مجموعة من التساؤلات. وتلخصه مقولة مفادها: إن الوصف الدقيق والصياغة المحكمة للمشكلة هي نصف الحل"، أو هي "مشكلة نصف محلولة". وتختلف الأسئلة التي يطرحها ما بين أسئلة مفتوحة تشجع الذهن على النقاش والتفكير في إجابات عليها من قبيل: إلى أي مدى تتلاءم الجهود والتكاليف مع السياسات؟ وهو سؤال يسعى لتقييم السياسات والحكم عليها؛ من أجل تغييرها أو تأييدها أو تعديلها. والأسئلة الأخرى تجمع ما بين "الوصفية" و"التحليلية"، مثل: ما الخطوات التي تبنتها الحكومة لمعالجة كذا...؟ ولماذا؟

٣- **وبما أن السياسات العامة تتسم بطابع التشابك والترابط ظهر النموذج الثالث "روابط تحليل السياسات العامة"**؛ يركز على التفاعلات والروابط بين ٣ جهات، هي: السياسات، والمؤسسات، والتفاعلات البيئية. فيطرح دراسة أثر ٦ روابط هي: أثر البيئة على السياسات العامة مباشرة. وعلى جانب ثان التأثيرات التي تقوم بها المؤسسات والعمليات الإدارية في السياسات، ويفحص الرابط الثالث التأثيرات التي تقوم بها البيئة في المؤسسات والعمليات الإدارية والسياسات التي تتبناها الحكومة، ثم ينتقل إلى دراسة أثر التغذية الراجعة للسياسات على البيئة، وأثر التغذية الراجعة للمؤسسات في البيئة. وأخيراً أثر التغذية الراجعة للسياسات في المؤسسات.

٤- **ونظراً لأهمية الدراسات الكمية يأتي النموذج الرابع "نموذج الاختيار الأمثل"**؛ والذي يفترض أن كل إنسان يحاول تعظيم منفعة، والإقلال من الخسارة أو على الأقل وضعها في حدودها الدنيا؛ وبناء عليه يسعى النموذج إلى تحليل حسابات (المنفعة - العائد / التكلفة)، ويستخدم في ذلك أساليب، كشجرة القرارات، ونظريات المباريات، وغيرها من الأساليب الكمية.

٥- **وبرز النموذج الخامس "الأداء الأمثل"**؛ وهو امتداد للدراسات الكمية في حقل السياسات العامة، ويؤكد على تطوير الأداء باستخدام الأساليب الرياضية والمنطقية وبحوث العمليات؛ في سبيل الموازنة بين البدائل المختلفة. وبدأ يستعين بأدوات عديدة لكل منها فتياتها في الاستخدام مثل: الأدوات المحاسبية، والمحاكاة، وخرائط جانبية أو Gantt Chart، وأسلوب المسار الحرج Critical Path (تكلفة بيرت PERT)، وصفوف الانتظار Queuing Theory، ونماذج ماركوف Markov models، وأسلوب دلفي Delphi method.



د. محمد محمود حسن

أستاذ السياسات العامة المساعد  
قطاع الإدارة العامة  
معهد الإدارة العامة  
ومعهد التخطيط القومي  
بالقاهرة



# التنمية الإدارية



## نحو إعلام متخصص

