



المدرء العظماء.. السمات وأسلوب
الإدارة الناجح

رغم التحذيرات.. هل كوب القهوة الصباحي
الحل السحري للسعادة وحسن الأداء؟

التوطين المعرفي في منظمات
المعلومات المستقبلية

اختلاف الأجيال في العمل.. الشباب
يبدعون بدعم الكفاءات المخضمة

التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد 189 | يونيو 2022

"النقاط العمياء" ..

تؤثر في قرارات وسلوكيات
المديرين والموظفين



المحتويات

4 لقاء

**معالي المدير العام :
نسعى للاستفادة من الخبرات
العالمية ونتميز بقواعد
معلومات ضخمة وفهم للبيئة
الإدارية المحلية**



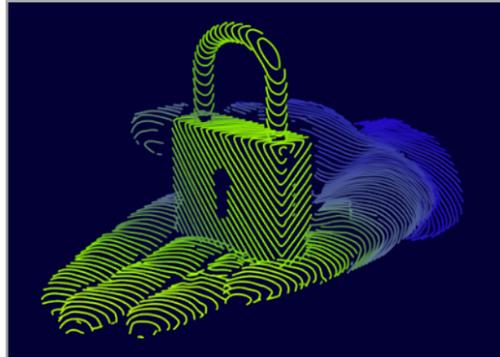
12 نصائح إدارية

**أنواع الموظفين وطرق
التعامل معهم.. أنماط
وشخصيات مختلفة**



18 الصفحة الذكية

**ماهو الأمن السيبراني..
ولماذا التكنولوجيا ضرورة ملحة
لحماية المنظمات والأفراد؟**



33 مقال

معهد الإدارة .. بين
التخصص والتخصيص

28 مقال

بناء استراتيجية
النهوض بالألعاب
الرياضية

22 مقال

فرق العمل

رئيس التحرير:

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

مدير التحرير:

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

عضو هيئة التحرير:

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

سكرتير التحرير :

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

الإخراج الفني:

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

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

tanmia-idaria.ipa.edu.sa



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

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

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

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



خلال لقائه بأعضاء الجمعية السعودية لكتاب الرأي معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. بندر السجان

نسعى للاستفادة من الخبرات العالمية ونتميز بقواعد معلومات ضخمة وفهم للبينة الإدارية المحلية



كشف معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور بندر بن أسعد السجان أن تكاليف تنفيذ الدراسات الاستشارية بالمعهد تقدر بـ (١٠-٢٠%) فقط من تكاليف الاستشارات التي تنفذها بيوت الخبرة الأجنبية، كما تحظى الدراسات الاستشارية التي ينفذها المعهد بنسبة رضا تتجاوز (٨٥%).

المعهد ينفذ حالياً برامج تطوير للقيادات الإدارية وفق أعلى المعايير العالمية

درينا أكثر من مليوني مستفيد ومستفيدة ومنصة إثنائي تغلبت على التحديات الجغرافية

يقع على عاتقهم قيادة عمليات التغيير والتطوير، وهذا ما يلمسه الجميع بوضوح في عهد سيدي خادم الحرمين الشريفين، وسمو سيدي ولي العهد الأمين - حفظهما الله -. ومن هنا جاء دور المعهد في ابتكار وتصميم برامج ومحتوى تطوري نوعي؛ لتطوير القياديين الحاليين، وصقل القياديين الواعدين. ولتحقيق هذه الغاية؛ قامت أكاديمية تطوير القيادات الإدارية بالمعهد بإطلاق مشروع دراسة وطنية لتحديد الجدارات القيادية، وتعزيز قدرات القادة، بالتعاون مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وبالشراكة مع بيوت الخبرة العالمية لبناء برامج تطوير قيادي وفق أفضل المعايير العلمية، وأصبح لدينا برامج "تطوير قيادي" ذات تصميم عالمي متوافقة مع حالات سوقنا السعودي والتحديات والأعمال المرتبطة فيه.

التقنية

وفي هذه الحالة، ليس استثناءً استخدام أحدث التقنيات والتكنولوجيا، مثل الواقع الافتراضي VR، وألعاب المحاكاة GamiPcation، المصممة بالتعاون مع أبرز بيوت الخبرة والجامعات العالمية في هذا المجال.

وفي مجال التدريب أوضح معالي الدكتور بندر السجان أن المعهد تمكن من تدريب أكثر من مليوني مستفيد بشكل مباشر. ووفقاً لاستراتيجية المعهد ٢٠٢٤، يتم التركيز حالياً على (٦) مجالات تدريبية رئيسية هي الأكثر احتياجاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وهي: الإدارة والسياسات العامة، والموارد البشرية، والقانون، والتحول الرقمي والمعلومات، والمال والأعمال، والقيادات الإدارية.

ويمنح معهد الإدارة العامة أكثر من (١١٠) آلاف فرصة تدريبية سنوياً لموظفي القطاع الحكومي، وأكثر من (٣٩٠٠) فرصة تدريبية للقيادات الإدارية بالمملكة؛ مما يجعلنا نفخر في معهد الإدارة العامة بقدرتنا على تحقيق هذه الأرقام التي يصعب منافستها على مستوى العالم بجودة عالية تواءم احتياجات القطاع الحكومي والخاص في

وأكد معالي الدكتور السجان خلال لقائه الجمعية السعودية لكتاب الرأي أن المعهد يسعى للتكامل والاستفادة من كافة التجارب العالمية الناجحة، ويسعى دوماً لتقديم خدماته لشركائه الحكوميين بالجودة، والسعر، والوقت الأمثل؛ لذلك أبرم المعهد شراكات واتفاقيات مفعلة مع كبرى بيوت الخبرة العالمية بهدف تبادل ونقل الخبرات للمعهد، وتوطين المحتوى الاستشاري ليتوافق مع واقع سوقنا المحلي وتحدياته وفرصه، وتوظيف نقاط القوة لدى كل من: المعهد، والشركات الاستشارية الأجنبية؛ للخروج باستشارات تلبى احتياجات الجهات الحكومية في المملكة وفق المعايير المطلوبة.

قاعدة معلومات

وأشار إلى توافر قاعدة معلومات ضخمة ومحدثة للوثائق الحكومية في معهد الإدارة العامة، تمكنه من تقديم دراسات وخدمات استشارية مبنية على بيانات موثوقة. بالإضافة إلى امتلاكه فهم عالٍ للبيئة الإدارية المحلية والواقع الفعلي للجهات الحكومية والأنظمة القائمة، بما يدعم متخذ القرار ويضمن قابلية النتائج والتوصيات للتطبيق.

وذكر معالي الدكتور السجان أن معهد الإدارة العامة يتكئ على خبرة عريضة، وتجربة عميقة في العمل الاستشاري تتجاوز ٦٠ عاماً، أسهم خلالها بواسطة خبراء ومتخصصين في إحداث نقلات وتحولات في التنمية الإدارية بالمملكة عبر مراحل تنمية مختلفة، كما امتدت خبراته الاستشارية خارج حدود الوطن، حيث قَدَّم العديد من الدراسات الاستشارية لكثير من الهيئات والمنظمات الإقليمية والعربية والإسلامية.

تطوير القيادات

وفي مجال تطوير القياديين قال معالي الدكتور السجان: مع انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ المباركة أصبح التركيز على دور القيادات الإدارية الوطنية ضرورة حتمية؛ فالقادة في مختلف المنظمات والهيئات

يمارس الكثير من الناس المشي دون تفكير في كيف يمشون، ولكن وضعيتك وحركة قدمك وخطواتك واستخدامك لحركة الذراع تحدث فرقا كبيرا في سرعة مشيك وقدرتك على المشي بنشاط.

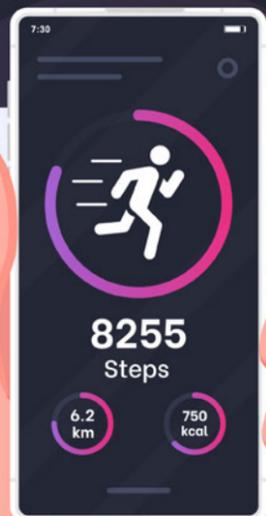
ووفقا لموقع Health line إليك الطريقة الصحيحة للمشي:

كيف تمشي بطريقة صحيحة



وهناك عدد من الفوائد الجسدية والعقلية للمشي السليم، وتشمل التالي:

- 1 يساعد على تجنب الضغط والإجهاد غير الضروريين على العضلات والأربطة والمفاصل في جميع أنحاء جسمك.
- 2 يحافظ على طاقتك.
- 3 يجعل عملية التنفس أسهل وأكثر كفاءة.
- 4 يحسن الدورة الدموية.
- 5 يساعد في عملية الهضم.
- 6 يساعد في تقليل إجهاد الرقبة، وتقليل صداع التوتر.



«لدينا برامج تطوير قيادي» ذات تصميم عالمي متوافقه مع حالات سوقنا السعودي

المملكة، وتحقق الأثر الذي يتطلع له الجميع.

الدبلوم العالي للعلوم القانونية

وضرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة أحد الأمثلة للاستدلال على قدرة المعهد ودوره على التكيف السريع مع احتياجات سوق العمل لمنح الإضافة النوعية، فذكر أنه تم تخريج (١٢٣) خريجاً، كأول دفعة من برنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية. هذا البرنامج الذي يسهم في ضخ كفاءات سعودية متخصصة في ٤ فروع في مجال القانون، وهي: جنائي، وإداري، ودولي عام، وأعمال. ومن ضمن الخريجين لهذا العام قضاة سيعملون في المجلس الأعلى للقضاء وديوان المطالم، بالإضافة إلى العديد من المستشارين القانونيين المؤهلين علمياً وتطبيقياً الذين سيأخذون مواقعهم في القطاع العام والخاص، كما يتم تطوير هذا البرنامج، بالإضافة لكافة برامج المعهد الأخرى:

للتركز على الجانب المهاري بشكل أكبر من خلال الحالات التدريبية والأنشطة التطبيقية واستخدام التقنيات الحديثة. كما أشار إلى قبول أول دفعة نسائية في البرنامج للعام الحالي ٢٠٢٢.

التغذية

وأكد معاليه حرص المعهد على معرفة التغذية الراجعة من المستفيدين من برامجه، من خلال استبيانات تستقصي آراء المتدربين عن البرنامج ومحتواه والبيئة التدريبية. ويفخر المعهد بأن نسبة الرضا عن برامجه التدريبية تجاوزت الـ (٩٢٪).

منصة إثنائي

وفيما يتعلق بحرص المعهد على الاستفادة من التقنيات الحديثة في التدريب، أشار الدكتور بندر السجان إلى أن المعهد قام بإطلاق منصة إثنائي التي وسعت النطاق الجغرافي لخدمات المعهد التدريبية، حيث تم تقديم أكثر من (٤) ملايين حالة تدريبية، وتم إعداد أكثر من (٢١٦) منتجاً، منها (١١٣) برنامجاً تدريبياً إلكترونياً. وبلغ عدد حضور المؤتمرات الإلكترونية المباشرة والمسجلة أكثر من (٧٢٠) ألفاً، ووصل عدد مشاهدات الإضاءات الإثنائية قرابة نصف مليون مشاهدة. وهذه الأرقام جعلت من منصة إثنائي، منصة تدريبية عن بعد لا يمكن الاستهانة بها على مستوى المنطقة والمحتوى العربي.

العلاقة بين الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د. أماني البابطين

دكتوراه إدارة تربوية، ماجستير
تكنولوجيا التعليم
جامعة الملك سعود

عكفت حكومة المملكة على الاستثمار الاستراتيجي في التكنولوجيا الرقمية سعياً منها لدعم تطوير إمكانات الحوكمة الفعّالة، التي تركز في المقام الأول على تطوير الأداء والجودة والميكنة والموثوقية في العمليات الحكومية .

ويعد تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات والمؤسسات التعليمية من أهم الأنظمة الأساسية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق جودة القيادة والإدارة والأداء، وجودة العمليات والمخرجات وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة، كما أن التعليم بمؤسساته المختلفة يمثل الأرضية المناسبة لتطبيق قواعدها ومبادئها، ويعتبر خطوة تفتح آفاقاً جديدة لخدمات الحكومة الرقمية أو كما يطلق عليها الحوكمة التقنية" أو "حوكمة التحول الرقمي" حيث ظهرت هذه المصطلحات بصورة هامة وحيوية مترافقة مع إستراتيجيات الدولة للتطوير وتؤدي الى زيادة الشفافية والفعالية في إدارة الدولة والحد من المخاطر.

تعرف الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها وتطبيق لمعايير الجودة والاعتماد التي تحكم أداء المؤسسات التعليمية بما يحقق سلامة توجهاتها وجودة قراراتها ونزاهة سلوكيات أفرادها من خلال مجموعة من القوانين والأنظمة التي تكفل تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية والرقابة والمساءلة الإدارية والمشاركة في صناعة القرارات والاستقلالية والحرية الأكاديمية.

وتتضح العلاقة بين أهداف الحوكمة المؤسسية وأهداف الجودة بالتالي : الحوكمة تهدف إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية وتحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة التعليمية، ومساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء وهذا ما يتفق مع مبدأ ديمنج التركيز على أهمية القيادة والتزام الإدارة العليا للمنظمة بالجودة والتحسين المستمر من جودة المنتجات والخدمات والتطوير المستمر. وأحد مبادئ الحوكمة اللامركزية في الإدارة وتعني توزيع السلطات على أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل التنظيم وتقلبه من مبادئ ديمنج للجودة تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام داخل التنظيم والعمل على إزالة حواجز الخوف بين العاملين وكذلك إشرافهم في عمليات التحويل والتطبيق من أجل تحقيق الجودة .

أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يعمل على تعظيم قيمة المنظمة وقدراتها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي، كما تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية للمؤسسة أو المنظمة، وهو ما يتفق مع مبادئ ديمنج بضرورة التوقف عن سياسة الشراء على أساس الأسعار بل الاعتماد على الجودة وكذلك ضرورة إدخال التغيير وتبني فلسفة جديدة فلا يمكن قبول الخطأ الذي حصل قديماً .ومن ناحية أخرى يرتبط التمكين بمجال الحوافز في الإدارة، إذا يشكل منح الفرد العامل في التنظيم قدرًا من الثقة بقدراته واستعداداته حافزًا له نحو المزيد من الإنجاز والإتقان والجودة في الأداء .

كما يخلق تطبيق الحوكمة الرشيدة مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محددة، وهي موجهة للاستخدام الأمثل لموارد المنظمة وهو من مبادئ ديمنج بضرورة إشراك الأفراد داخل التنظيم وعند أشراكهم نقل من الحواجز بين الأقسام والدوائر، وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية في عمليات الإشراف وضبط الجودة ومن ثم تطبيق المساءلة



والرقابة على الأداء وتأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها وتعزيز المحاسبية والمساءلة وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التعليمية. وهو أحد مبادئ ديمنج بالتوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحسين الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية والإشراف وضبط الجودة فبالتالي تسعى الحوكمة إلى تنمية الرقابة الذاتية للفرد ويتضمن ذلك المراجعة الدورية للعملية من أجل تحقيق الجودة العالية .

وفي الختام لا بد من التنويه إلى وجود إجماع لدى الباحثين والخبراء المختصين في مجالات تطوير التعليم على وجود علاقة بين الجودة المستهدفة تحقيقها لمخرجات التعليم وتطبيق نظم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية ، لأن وجود مثل هذه النظم وتفعيلها بكفاءة يوفر الظروف المناسبة لضمان الجودة وهو ما تهدف له الحوكمة من التحسين والتطوير المستمر وبالتالي تتحقق جودة المنتجات والخدمات ومن ثم الحصول على الاعتماد المؤسسي.

بالإضافة إلى التمكين الذي يعتبر أحد مبادئ الحوكمة فعند تمكين الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرارات وفي جو من الشفافية التي تعني وضوح ونزاهة الحثيات التي يتخذ القرار بناء عليها. وكذلك تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء. وعليه يتطلب تمكين العاملين في سائر المنظمات تزويد المُمكنين بالتأهيل الكافي لوظائفهم وتمهدهم ببرامج تدريبية مستمرة بعد التأهيل والانخراط في العمل، وهذا ما يتفق مع مبدأ ديمنج للجودة بضرورة التدريب والتطوير المستمر ومن ثم يعمد العاملون إلى المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية والمراجعة الدورية لمعايير العمل من أجل تحقيق جودة عالية.

ويتطلب ذلك توفير الإرشادات للمؤسسة التعليمية حول كيفية تحقيق التزام أفضل المعايير والممارسات القياسية، ويتحقق ذلك عند تطبيق الشفافية في المؤسسة ووضوح الإرشادات يتم إشراك الأفراد داخل المنظمة في عملية التحويل والتطبيق.

ومن أهم أهداف الحوكمة الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة



8 نقاط | نقاط ضعفك

يجب أن لا تعتقد أن نقاط ضعف شخصيتك ثابتة، فالتغيير ممكن إذا تعرفت عليها، وإليك بعض الطرق لتعرفها وتتقبلها في طريقك لحلها، وإذا كنت لا تعرف ما هي يمكنك التعرف عليها بطرق عدة كسؤال من تثق برأيهم.

اعرف الأمور التي تنسحب منها عادة

اكتشف نقاط ضعفك

حول نقاط ضعفك إلى قوة

تقبل نقطة ضعفك

انظر بحيادية لنفسك

أحب نقطة ضعفك

لا تسع لصفة الكمال

أكسر نقطة ضعفك



استنشاق رائحتها يقلل من التوتر والقلق

رغم التحذيرات.. كوب القهوة «الصباحي» الحل السحري للسعادة وحسن الأداء

كذلك تقاوم القهوة الصباحية الشعور بالإحباط، وهناك أيام يستيقظ فيها الإنسان وشعور الإحباط يسيطر عليه، ولكن القهوة هي الحل السحري لهذا الأمر، فكما تمنح السعادة وتخفف التوتر يمكنها أيضاً القضاء على أية مشاعر سلبية.

إضافة إلى أن كوباً من القهوة في الصباح يساعد على حرق الدهون مع تناول وجبة الإفطار وقبل عمل التمرينات الرياضية، لأنها ستساعد على تحسين الأداء في التمرين، كما أنها تعزز عملية حرق الدهون، وتساعد على التخفيف من ألم العضلات والتشنجات، وزيادة النشاط والتركيز وحفظ المعلومات.

ويؤكد الأطباء أن تناول كوب من القهوة في الصباح يحمي من الإصابة بالعديد من الأمراض مثل السكري، سرطان الجلد والزهايمر.

نعلم جيداً أن الكثيرين من الأطباء يحذرون من الإفراط في تناول القهوة، وهذا بالفعل صحيح، فالإفراط في تناولها يتسبب في أضرار عديدة، ولكن هذا لا يمنع أن فوائد القهوة عديدة خاصة مع المداومة على تناول كوب منها في الصباح يومياً. لذا أكد الأطباء على ضرورة تناول من ١-٢ فنجان قهوة خلال اليوم بحيث تتمتع بفوائدها وتتجنب أضرارها.

وكشفت العديد من الدراسات الطبية التي أجريت على الأشخاص الذين يداومون على تناول كوب من القهوة يومياً، إنهم أقل شعوراً بالألم في حال مقارنتهم مع غيرهم، وتخفف من الشعور بالصداع، وآلام العضلات وغيرها، ويمنح شعوراً بالسعادة، واستنشاق رائحة القهوة تعمل على التقليل من التوتر والقلق ويعطي إحساساً أكبر بالسعادة، وتساعد على أن تكون الحالة المزاجية أفضل طوال اليوم.

من هم الأسوأ أو الأكثر إزعاجاً في بيئة العمل؟

أنواع الموظفين وطرق التعامل معهم.. أنماط وشخصيات مختلفة

بيئة العمل كغيرها من المجتمعات المصغرة، تتميز بتنوع الشخصيات والخلفيات الثقافية والفكرية والطبائع للموظفين والمديرين، يختلف في كل شركة أو مؤسسة أنواع وأنماط وشخصيات الموظفين، فهناك أنماط مختلفة وتراكيب مختلفة وطرق أيضاً مختلفة في التعامل مع كل واحد منهم.

صفات الموظفين

الموظف المتسرع، وهو ذلك الموظف الذي يتصرف في كافة الأمور بشكل متسرع دون تفكير، وهو من أكثر الشخصيات الواقعة في الخطأ، ومن الصعب اعتباره من الشخصيات القيادية لصعوبة الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات.

الموظف البطيء، وهو عكس السابق المتأني زيادة عن اللزوم، والذي يمكن أن يأخذ قرارات بعد فوات الأوان رغم احتياج الموضوعات للسرعة في اتخاذ القرار فيها.

الموظف الدقيق، هو ذلك الموظف المهتم بكافة التفاصيل التي تخص الموضوع المسؤول عنه، ويحتاج دائماً لمعلومات تفصيلية والتأني في اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي تصل له، وهذا يعتبر من أفضل أنواع الموظفين؛ لأنه يعتمد على الدقة في اتخاذ القرارات، والتي غالباً ما تكون قرارات صائبة وصحيحة.

الموظف المتسلق، وهو ذلك الموظف الذي دائماً ما يكون وراء القيادات لاكتساب ثقتهم به، وهو دائماً يسعى إلى السلطة والمال أكثر منه النجاح في تخصصه، وهذا النوع يجب التعامل معه بنوع الحرص؛ لأنهم دائماً ما يكونون للمشاكل في الشركات والمؤسسات الموظفين والإدارة العليا.

الموظف الاجتماعي، وهو ذلك الموظف الذي يهتم دائماً بتكوين علاقات داخل المنظمة لكسب محبة واحترام الآخرين

له، فهو دائماً يسعى لتكوين جو أسري داخل المؤسسة وإقامة الحفلات فهو أشبه بموظف العلاقات العامة داخل المؤسسة.

الموظف الانطوائي، وهو ذلك الموظف غير الراضب في تكوين علاقات مع زملاء العمل، وفي غالب الأوقات لا يميل إلى الحديث مع الآخرين، ويكتفي بأداء عمله فقط وما هو مطلوب منه، وغالباً ما يتم تجنبه في إشراكه بالأعمال الجماعية.

فعلى المؤسسة دائماً وضع عين الاعتبار في اختيار موظفيها وعمل اجتماعات دورية لتعريف الموظفين ببعضهم والتعرف على الموظفين الجدد لتحقيق نوع من الجو الأسري الهادئ داخل العمل لضمان الحصول على إنتاجية أفضل في العمل، وهذه الأمور تساعد المدير الناجح على معرفة موظفيه وكيفية التعامل بينهم.

أكثر الموظفين إزعاجاً

ويمكن رصد مجموعة من نماذج وأنماط الموظفين الذين يعتبرون الأسوأ أو الأكثر إزعاجاً في بيئة العمل، كما يلي:

الموظف التمام

يذكر الخبراء المتخصصون أن نحو خمس الموظفين يشتركون في النميمة والأحاديث الجانبية، ويقضي الموظفون نحو ثلاث ساعات أسبوعياً في الاستماع أو التحدث أو مراقبة جلسات النميمة، وعادة ما يكون هناك شخصية محددة هي ما تبادر إلى فتح باب المناقشة وتكون المحور الرئيسي الذي يدورها.

د. أيمن الدهشان خبير التنمية الإدارية جامعة القاهرة - مصر

طريقة التعامل

يجب أن يتقبل المدير حقيقة أن الموظفين سيتحدثون عنه على كل حال، لكن يمكنه تحويل النميمة كأداة لصالحه بأن يتحلى هو نفسه بجميع السلوكيات التي يمتنى أن يشهدها في موظفيه، ويحاول التحلي بالوضوح والشفافية ويبني الثقة مع موظفيه، وهنا ستحول دفة النميمة للتحدث حول إيجابياته ومميزاته، بل وسيطمح الموظفون للاحتذاء بتصرفاته كمثال أعلى لهم.

الموظف السلبي المتذمر

هذه الشخصية لا تشعر بالحماس للوظيفة أو مكان العمل، وهي تفعل كل ما يُطلب منها من مهام لكن بتامل وتذمر، وتتسم بالسلبية والانعزال، ومخالطة هذه الشخصية قد ينقل عدوى السلبية والتذمر للطرف الآخر، فيجب الانتباه لذلك عند التعامل معها.

طريقة التعامل

يجب أولاً فهم سبب التذمر لدى الشخص، وأياً كانت الأسباب تعد المعاملة الودودة الحل الأمثل للتعامل مع هذا النمط، ويجب الحرص على التواصل معهم والاستفسار عن أسباب ضيقهم ومحاولة توفير بيئة العمل المريحة قدر الإمكان لهم، ويُنصح بمدح مشاركتهم الإيجابية وإشعارهم بأن الإدارة تهتم بالاستماع لهم.

الموظف المنجز

قد يستغرب الكثيرون وجود هذه الشخصية على القائمة، فجميع المديرين يطمنون وجود المنجزين ضمن فريق عملهم، فهم يقدمون أفكاراً عظيمة ويساعدون على إنجاز المشروعات، كما أنها تثير غيرة وحثد الموظفين الآخرين الأقل قدرة على الإنجاز.

طريقة التعامل

يجب أن يتعامل المدير مع هذه الشخصية من منطلق "الداعم" أو "القائد الموجه"، فعند تكليفها بمهمة معينة يُنصح بأن تترك لها لإنجازها مع الإشراف العام من حين لآخر ودون التدخل في أدق التفاصيل أو إجبارها باتباع أسلوب معين لتنفيذها، كما يُنصح بعدم المبالغة في مدحها على حساب الآخرين لتجنب إثارة غيرتهم.

الموظف المتملق

أحياناً يحاول الشخص المتملق العمل أكثر من الآخرين لتبيل رضا المديرين، وفي أحيان أخرى يعمل بمعدل طبيعي بل أقل من المتوسط، لكن في كلتا الحالتين فهو يميل إلى التحدث كثيراً عن إنجازاته وتهويلها ويقوم بمداهنة القيادات، وغالباً ما ينبع هذا التصرف من ضعف الثقة بالنفس، فيحاول الشخص تمويض ذلك بالإطراء والتملق.

طريقة التعامل

يجب عدم الاندفاع وراء هذا التملق وصرافهم عن هذا السلوك بذكاء وأدب، وذلك بالالتزام بالحقائق وقصر المجاملة على الإنجازات الحقيقية التي قاموا بها وليس التي يصورونها.

الموظف الكسول

يذكر أن جميع المديرين لا يحبون العمل مع الكسالى؛ لأنهم لا ينجزون المهام في الوقت المطلوب ويستغلون كل فرصة لإضاعة الوقت في غير أغراض العمل.

طريقة التعامل

قبل التسرع بفصل هذه الفئة من الشركة يُنصح بتجربة بعض الخطوات البسيطة التي قد تحدث تحسناً درامياً في أدائهم، فأحياناً يكون الملل أو عدم القدرة على التنظيم هو سبب البطء في الأداء، فيُنصح بخلخلة الفكر المعتاد لهذا الشخص بإعطائه مهام مناسبة لمواهبه واهتماماته لكنها خارج نطاق عمله التقليدي، فقد تكون نتيجة أدائه مدهشة.



معهد الإدارة العامة من بين المؤسسات والجهات الحكومية التي أدركت قيمة النباتات وأهميتها في بيئة العمل منذ عام ١٩٨٣

نسبة متميزة

نستهل التقرير بإبراز نسبة وجود النباتات في أماكن وبيئات العمل-طبقاً لموقع مجلة CEO-والتي تشير إلى أنها تحتل المرتبة الثانية من حيث أهميتها والمكونات الطبيعية التي يفضل أن تتضمنها حتى تكون بيئة محفزة لزيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم. فقد أوضحت نتائج مسح أجرته جامعة التقنية الأسترالية أن المشاركين فيه من الموظفين يرون أن التصميم الحديث لمكان العمل يجب أن يحتوي على ٥ عناصر مرغوبة لمساحة العمل، وفق الترتيب التالي:

- ضوء طبيعي بنسبة ٤٤٪.
- نباتات داخلية بنسبة ٢٠٪.
- مساحة عمل مريحة بنسبة ١٩٪.
- إطلالة على البحر بنسبة ١٧٪.
- ألوان زاهية بنسبة ١٥٪.

وربما يبدو السؤال المنطقي هو: لماذا تحتل النباتات في أماكن العمل هذه المرتبة المتقدمة؟

٧ فوائد مهمة

ونلتمس الإجابة على هذا السؤال في تأكيد "باري شيجنيل" عبر موقع "CIPHR" أن العديد من الدراسات العلمية أثبتت إيجابيات وجود المزيد من المساحات الخضراء في أماكن وبيئات العمل؛ إذ أن البشر لديهم رغبة فطرية في الارتباط بالطبيعة، وهو ما يسميه العلماء "البيوفيليا". كذلك فإن مجرد إضافة بعض المساحات الخضراء في شكل نباتات تعكس فوائدها على كل من الموظفين ومؤسساتهم. وفيما يلي أهم ٧ فوائد:

١- تساعد على خفض وتقليل التوتر: وجدت دراسة أجرتها جامعة التقنية بمدينة سيدني الأسترالية، أن وجود النباتات في بيئات العمل يؤدي إلى الانخفاض الكبير في الإجهاد بين العاملين، حيث أوضحت النتائج انخفاضاً بنسبة ٢٧٪ في التوتر والقلق المبلغ عنه، مقابل الانخفاض بنسبة ٥٨٪ في الاكتئاب، والانخفاض بنسبة ٤٤٪ في الغضب والعداء، والمساهمة في تقليل التعب بنسبة ٢٨٪.

٢- تساعد على زيادة الإنتاجية: طبقاً لبحث أجرته جامعة "EXETER" الإنجليزية؛ قال د.كريس نايت: "إن وجود النباتات في أماكن العمل؛ يسهم في زيادة إنتاجية الموظفين بنسبة ١٥٪". وأضاف نايت: "إن إضافة نبات واحد فقط لكل متر مربع أدى إلى تحسين الاحتفاظ بالذاكرة، وساعد الموظفين على تحقيق درجات أعلى في الاختبارات الأساسية الأخرى". كذلك ذكر نايت في تصريحه لصحيفة "الغارديان" البريطانية أن الشيء المهم هو أن يتمكن الجميع من رؤية نباتات في مكاتبهم. مشيراً إلى شعور الموظفين بالسعادة؛ عندما يؤديون مهامهم الوظيفية بشكل أفضل في ظل بيئة يوجد فيها شيء يجعلهم منخرطين نفسياً، ومرتبطين بالطبيعة.

٣- تقلص معدلات المرض والغياب: فقد ذكر تقرير Human Spaces الذي درس ٧٦٠٠ موظف في ١٦ دولة، أن ما يقرب من ثلثي العمال (٥٨٪) ممن لديهم نباتات طبيعية في أماكن عملهم؛ أفادوا بشعورهم بدرجة من الأريحية والرفاهية أعلى بنسبة ١٥٪، وبزيادة في إنتاجيتهم بنسبة ٦٪ مقارنة بنظرائهم الذين

«بيوفيليا» تحفز الإبداع لدى الموظفين بنسبة ١٥٪

النباتات في أماكن العمل لمساة جمالية وصحية تزيد الإنتاجية

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

الاهتمام بإضافة اللمسات الجمالية والصحية في بيئات وأماكن العمل، أصبح توجهاً عصرياً، ومن المعايير الأساسية في بيئات الإدارة المعاصرة، والتي تمثل النباتات أبرز هذه اللمسات، ولا سيما بعد أن توصلت الكثير من الدراسات والبحوث إلى أهميتها في زيادة إنتاجية الموظفين والعاملين، لدرجة أن العديد منها، والكثير من الخبراء والمتخصصين يحددون نسباً معيارية معينة لوجودها، بالتزامن مع وجود عناصر أخرى، في أماكن العمل المحفزة والتميزية. وقد واکب معهد الإدارة العامة هذا التوجه والاهتمام الحضاري بالنباتات في بيئة العمل فيه، وهو ما يتجسد في حديقته المعلقة، والمساحات والأنواع المتميزة والنادرة من النباتات بكافة مبادئه وإنشاءاته. نصحبكم في هذا التقرير للتعرف على أبعاد اهتمام المؤسسات والجهات المختلفة بالنباتات، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات وما يوصي به الخبراء والمتخصصون، وأمثلة لأنواع هذه النباتات، واليكم التفاصيل.

النباتات تقلل من توتر ومعدلات مرض وغياب الموظفين وتساهم في جاذبية بيئة العمل

التشغيل والزراعة بمعهد الإدارة العامة-أنه يحرص المعهد على أن تكون هذه النباتات موجودة في ساحاته وطرقاته ومكاتبه المختلفة، كما يلفت إلى أحد أبرز المعالم النباتية فيه، متمثلاً في الحديقة المعلقة الموجودة بالدور السادس بمقر المعهد بالرياض، منذ عام ١٩٨٢م، وترمز لحرصه على الاهتمام بهذه النباتات التي تضيئ مسحة جمالية وتعطي روح الطبيعة للمكان، إضافة إلى بعض فوائدها البيئية والصحية كتقنية الهواء والشعور بالراحة النفسية. ويشير أ. السرحان إلى أنه يوجد في هذه الحديقة ما يقارب ٣٠ نوعاً من النباتات، كالشوفريللا، سواء الجولد أو العادي، ومثل الدارسينيا، وجميعها نباتات بطيئة النمو ولا تحتاج لضوء الشمس؛ فهي تنمو بمجرد وجود أي إنارة، وقد تم زراعتها في أحواض نباتات من نوعيات متنوعة، كالأحواض الدائرية المرتفعة ١٢٠ سم. ويكشف عن أن هذه الحديقة تضم بعض أنواع النباتات النادرة، مثل نبات الفستيل الذي يصل طوله إلى ١٢ متراً تقريباً. كذلك يهتم المعهد بريها مرتين يومياً، وبها نظام للتصريف التلقائي؛ حتى لا تتعفن جذورها.

أنواع كثيرة

وتتنوع النباتات المناسبة لبيئات وأماكن العمل، وفقاً للعديد من المعايير والعوامل، كالمساحة، وسمات النباتات ذاتها، ومدى ملاءمتها لهذه الأماكن والبيئات، وعوامل التهوية، والضوء، وطبيعة هذه النبات سواء كانت مزهرة أم لا، وغيرها من العوامل والمعايير. وقد اهتمت الكثير من المواقع الإلكترونية والدراسات بتحديد أنواع معينة من هذه النباتات، مثل موقع House Beautiful، ومدونة toggl truck، وغيرها، والتي ذكرت على سبيل المثال ما يلي:

- نبات الشيبان أو الأفعى Snake الذي يوضع بالقرب من النوافذ ويتميز بفوائده الصحية الكثيرة والتي منها أنه ينقي الهواء من السموم كغاز الفورمالديهايد والزيليدين والتولوين، بالإضافة إلى أنه من النباتات المميزة التي تقوم بتحويل غاز ثاني أكسيد الكربون إلى أكسجين.
- النباتات العصارية، كالصبار.
- نبات ZZ أو الزاميا: لا يحتاج لعناية كبيرة ويتحمل انخفاض الإضاءة والعطش.
- نبات البامبو (عصا موسى) Bamboo أو الخيزران: وهو من النباتات المعمرة؛ إذا تم الاعتناء به.
- نبات البوتس أو (بوتوس) Pothos: أحد نباتات الزينة المتميزة.
- نبات العنكبوت أو Spider: مظهره جذاب، ويساعد في سهولة التنفس، ومكافحة تلوث الهواء وتفتيته من كثير من الملوثات، كأول أكسيد الكربون، والزيليدين، والفورمالديهايد، والتولوين.
- بيجونيا ريكس Rex Begonia: نبات زينه ذو مظهر جمالي مريح نفسياً، وألوانه متنوعة. نباتات مكتبية مزهرة، كالبرويلياد، والبنفسج، والأوركيد، وغيرها، ذات الألوان الزاهية.

دراسة أسترالية تحدد نسبة النباتات في بيئة العمل بـ ٢٠٪

خلت مكابهم وبيئات عملهم من مثل هذه النباتات. كما أثبتت دراسة مصغرة أجرتها الجامعة الزراعية في النرويج أن إدخال النباتات في المكاتب وبيئة العمل يساهم في خفض أعراض اعتلال الصحة، بما في ذلك التعب ومشكلات التركيز وجفاف الجلد وتهيج الأنف والعينين، بنسبة ٢٥٪. ٤- تساهم في زيادة جاذبية بيئات العمل: وهو الأمر الذي أشار إليه التقرير السابق، وأكده أستاذ علم النفس التنظيمي السير كاري كوبر الذي ذكر أن تصميم وتزيين بيئات العمل بشكل حيوي مستوحى من الطبيعة عبر وجود نباتات خضراء؛ يؤثر في شعور الموظفين بقدر من الجاذبية سواء للموظفين أو المقبلين على الوظائف.

٥- تساهم في تنقية الهواء ببيئات العمل: وذلك بزيادة نسبة الأكسجين وخفض نسبة ثاني أكسيد الكربون؛ فقد اكتشف علماء وكالة "ناسا" الفضائية الأمريكية أن النباتات بصفة عامة ذات قدرة كبيرة في عملية إزالة المواد الكيميائية، مثل البنزين، وثلاثي كلورو الإيثيلين، والنورمالديهايد من الهواء؛ مما يجعل التنفس أكثر نظافة للإنسان، ولا سيما في أماكن عمله. وفي السياق ذاته وجد البحث الأحدث بقيادة د. فريزر توري، مدير نباتات جامعة سيدني للتقنية ومجموعة أبحاث جودة البيئة الداخلية، أن النباتات الداخلية في بيئات العمل يمكن أن تساعد في تقليل مستويات ثاني أكسيد الكربون بحوالي ١٠٪ في المكاتب المكيفة، وحوالي ٢٥٪ في مثيلاتها غير المكيفة.

٦- تخفيض مستويات الضوضاء: فوفقاً لبحث أعدته باحثون بجامعة "لندن ساوث بانك"؛ اتضح أن النباتات في المكاتب تساهم في عملية امتصاص الأصوات، فهي تكافح التلوث الضوضائي؛ حيث تساعد في تقليل تأثيرات التلوث في المكاتب في الخلفية.

٧- تساعد في تحفيز الإبداع لدى الموظفين: ذكر تقرير Human Spaces (السابق الإشارة إليه) أن الموظفين الذين تضم مكابهم عناصر من الطبيعة، كالنباتات؛ حصلوا على درجات أعلى بنسبة ١٥٪ في مجال الإبداع من أولئك الذين لم تتضمن مكابهم مثل هذه العناصر.

الأداء والاستغراق والرضا الوظيفي

ويسلط موقع جامعة "EXETER" الضوء على علاقة وجود النباتات في أماكن وبيئات العمل بزيادة الإنتاجية بشكل خاص، من خلال بحث تم إجراؤه على عينة من الموظفين، والذي أظهرت نتائجه أن النباتات في مكاتب هؤلاء الموظفين زادت بشكل كبير من حالات الرضا في مكان العمل، ومستويات التركيز في أدائه، وجودة الهواء اللازم للحفاظ على هذا التركيز وحالات النشاط لأداء المهام الوظيفية. كذلك تشير التحليلات إلى أن المكتب الأخضر يزيد من استغراق الموظفين في العمل من خلال جعلهم أكثر انخراطاً جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً في عملهم.

نباتات معهد الإدارة العامة

ويعد معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية من بين أبرز المؤسسات والجهات التي أدركت قيمة النباتات وأهميتها في بيئة ومكان العمل؛ إذ يمتلك مساحات كثيرة ومتنوعة من النباتات في كافة مبانيه وفروعه على مستوى المملكة، وهو ما يوضحه أ. عمر السرحان-رئيس قسم

الهجمات الرقمية تسعى للمعلومات الحساسة أو ابتزاز المال

ماهو الأمن السيبراني.. ولماذا التكنولوجيا ضرورة لحماية المنظمات والأفراد؟



يعرف الأمن السيبراني أنه ممارسة حماية الأنظمة والشبكات والبرامج من الهجمات الرقمية. التي تهدف عادةً إلى الوصول إلى المعلومات الحساسة أو تغييرها أو إتلافها أو ابتزاز المال من المستخدمين أو مقاطعة العمليات التجارية.

نهج الأمن السيبراني

ينتهج الأمن السيبراني الناجح نهجاً معيناً يتكون عادة من طبقات متعددة للحماية تنتشر في أجهزة الكمبيوتر أو الشبكات أو البرامج أو البيانات التي ينوي المرء الحفاظ على سلامتها وفي أي منظمة يجب على المستخدمين والعمليات والتكنولوجيا أن يكملوا بعضهم بعضاً ويتكاتفوا لإنشاء دفاع فعال من الهجمات السيبرانية.

المستخدمين

يجب على المستخدمين فهم مبادئ أمان البيانات الأساسية والامتثال لها مثل اختيار كلمات مرور قوية، والحذر من المرفقات ذات المصدر المجهول في البريد الإلكتروني، والحرص على عمل النسخ الاحتياطي للبيانات.

التكنولوجيا

تعد التكنولوجيا ضرورة ملحة لمنح المنظمات والأفراد أدوات الحماية اللازمة من الهجمات السيبرانية.

ثلاثة كيانات رئيسية يجب أن تتم حمايتها :

- أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الذكية والراوترات.
- الشبكات.
- السحابة الإلكترونية.

وتتضمن التقنية الشائعة المستخدمة لحماية هذه الكيانات جدران الحماية ، تصفية DNS، MALWARE، وبرامج مكافحة الفيروسات، وحلول مقترحة لأمان البريد الإلكتروني.

لماذا يعتبر الأمن السيبراني مهماً

في عالمنا المترابط بواسطة الشبكة، يستفيد الجميع من برامج الدفاع السيبراني. فمثلاً على المستوى الفردي يمكن أن يؤدي هجوم الأمن السيبراني إلى سرقة الهوية أو محاولات الابتزاز أو فقدان البيانات المهمة مثل الصور العائلي كما تعتمد المجتمعات على البنية التحتية الحيوية مثل محطات الطاقة والمستشفيات، وشركات الخدمات المالية لذا فإن تأمين هذه المنظمات وغيرها أمر ضروري للحفاظ على عمل مجتمعنا بطريقة آمنة وطبيعية.



5 إيجابيات للضحك أثناء العمل.. اكتشفها!

فيما يلي 5 إيجابيات للضحك أثناء العمل:

- يحارب الإحساس بالألم ويحسن المزاج
- يخفف التوتر ويقضي على الإرهاق
- يخفض ضغط الدم ويضبط نبض القلب
- يزيد الثقة بالنفس ويرفع جودة الإنتاج
- يقوي المناعة عبر هرمونات السعادة

يفضل الكثير من زملاء العمل رسائل البريد الإلكتروني للتحدث والضحك مع زملائهم المجاورين في المكتب، وينصح خبير علم النفس الأمريكي "روبرت بروفين" الأستاذ بجامعة ميريلاند بالضحك كعلامة بارزة للتواصل الاجتماعي بين البشر، ووفق صحيفة "نيويورك تايمز" نصح بروفين بالحرص على الضحك بصوت مسموع لما له من آثار إيجابية على محيط العمل، ناهيك عن آثاره الصحية المتمثلة في تخفيف التوتر والتخلص من الإرهاق، وتقوية الجهاز المناعي كونه يطلق "الدوبامين" و"السيروتونين" (هرمونات السعادة)، إضافة إلى تخفيض ضغط الدم المرتفع، وتقليل معدل ضربات القلب أثناء الإجهاد، وتخفيف الألم عبر إفراز مادة "الإندروفين" محسنة الحالة المزاجية، وأخيراً يزيد الضحك الثقة بالنفس ما يؤدي لجودة الإنتاج.

اليوم العالمي للرجل

١٩ نوفمبر



اليوم العالمي للمرأة

٨ مارس



فرق العمل



أن هناك تواصلًا مستمرًا في كل الاتجاهات؛ لذا لن تستطيع أن تتجع؛ إلا إذا أتقنت مهارات الانصات والتحدث والحوار، وفقا لطبيعة الموقف والشخصية التي أمامك، وعليك التدريب على ذلك باستمرار.

٥- **تقبل النقد:** كلنا معرضون أن توجه لنا الملاحظات والتعديلات من رئيس الفريق أو حتى من زملائنا في الفريق؛ لذلك من المهم ألا نغضب من ذلك ونتقبله بصدق رحب، وأن نسعى إلى تطوير أنفسنا، بدلاً من أن نصاب بالإحباط أو اليأس.

٦- **كن متعاونًا:** بدون التعاون لن ينجح أي فريق؛ فالتعاون هو أساس تحقيق الأهداف؛ لذا يجب أن نحرص على التعاون مع الجميع وتقديم الدعم لهم من أجل تحقيق هذه الأهداف التي تم بناء وتكوين الفريق لتحقيقها.

٧- **لا تغترب أحداً:** الغيبة حرمها ديننا الحنيف، إضافة إلى ذلك فقد يصاب بها أعضاء الفريق، وستجد نفسك في حرج كبير، ولن تستطيع تعديل الأمور، حتى لو اعتذرت أو قمت بأي محاولة لتدارك الأمر.

وفي النهاية نؤكد على أن العمل الجماعي هو أحد الدعائم الأصيلة التي قام عليها الإسلام وحث المسلمين عليها في أكثر من موضع، منها الحديث الشريف الذي رواه الترمذي والحاكم من حديث ابن عباس -رضي الله عنهما-، قال: (عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: يَدْ اللَّهُ مَعَ الْجَمَاعَةِ). كذلك كانت الدعوة القرآنية قوية في الحث على الاتحاد والتحذير من الافتراق، كما في قوله تعالى في سورة آل عمران: (واعصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا)، وقوله عز وجل في سورة الأنفال: (ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم).

- سرعة حل المشكلات.
- زيادة الابتكار.
- توفير الوقت.
- الوصول لأفضل القرارات.

٧ نصائح

إن إتقان العمل في فريق يعد أحد أهم الصفات الأساسية لتحقيق النجاح في حياتك العملية والشخصية أيضاً؛ إذ أنه يشكل تحدياً ويحتاج جهوداً كبيرة ليتحقق، ولذلك إليك ٧ نصائح تساعدك في أن تكون عضواً فعالاً في فرق العمل:

١- **افهم أهداف فريقك وأعمل على تحقيقها:** من الضروري جداً أن تعرف ما المطلوب تحقيقه، حتى تسخر كل قدراتك ومهاراتك لتحقيق هذا الهدف المشترك.

٢- **اشعر بالانتماء للفريق:** البعض يميل إلى العمل الفردي، ويشعر بعدم الراحة عند الانضمام لفريق؛ لذا احرص على عدم السماح لهذا الشعور بالتسرب إليك، واعلم أن النجاح يستطيع التعامل مع كافة المتغيرات التي تواجهه في حياته العملية؛ فاحرص على الفخر والانتماء لفريقك، وكن عضواً فعالاً فيه.

٣- **لا تجعل عواطفك تتحكم فيك:** في العمل لا مكان للعواطف؛ فالعمل ضمن الفريق يتطلب التعامل مع جميع أفرادها باحترام ومهنية، بغض النظر عما إذا كنت تتفق معهم أم لا، لذلك احرص على وضع عواطفك الخاصة جانباً، وحافظ على قدر من الاحترام بينك وبينهم، وضع دائماً الهدف الجماعي أمام عينيك وتجاهل الأهداف الشخصية.

٤- **تعلم فن الحوار والتواصل الفعال:** إن العمل في فريق يعني

تعطى جميع المنظمات-حالياً-أهمية كبيرة لتكوين فرق العمل؛ فالمنظمة في الأساس هي عبارة عن مجموعة فرق عمل، كما أن طبيعة التحديات التي تواجه المنظمات الآن تدفعهم إلى انتهاج منظور فرق العمل في أغلب مشروعاتها لتحقيق أهدافها المختلفة.

• **مفهوم فرق العمل:** تعرف جماعة العمل بأنها مجموعة تضم فردين أو أكثر متكاملين ومتفاعلين مع بعضهم لأداء وظائف معينة، وتحقيق أهداف مشتركة.

• **أنواع فرق العمل:** وتتعدد هذه الفرق على النحو التالي:

١- **فرق عمل الإدارة العليا:** تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة بشكل مباشر نظراً لأن الأعضاء هم متخذي القرار بالمنظمة.

٢- **فرق العمل الوظيفية:** يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.

٣- **فرق العمل متعددة الوظائف:** يتكون الفريق من مجموعة من الأفراد يتم جمعهم من إدارات مختلفة، لتحقيق هدف محدد ويعملون تحت إشراف مدير واحد.

٤- **فرق تحسين الجودة:** ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality Circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

٥- **فرق العمل الافتراضية (العمل عن بعد)**

وهنا قد يتبادر إلى أذهاننا طرح السؤال التالي: هل فرق العمل لها أهمية على صعيد الموظف نفسه أم هو أسلوب عمل مفيد للمنظمات فحسب؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تابع معي عزيزي القارئ ما يلي:

- **أهمية بناء فرق العمل بالنسبة للفرد**
- يكون العمل أقل جهداً.
- المسؤولية تكون مشتركة.
- تشجيع أعضاء الفريق بعضهم البعض.
- تبادل خبرات أعضاء الفريق فيما بينهم.
- اكتشاف مهارات جديدة لدى الشخص نفسه.
- **أهمية بناء فرق العمل بالنسبة للمؤسسة**
- زيادة الإنتاجية.
- تحسين جودة المنتجات.
- رفع الحالة المعنوية لدى الأفراد.



أ.عبدالله الضابط

عضو هيئة التدريب
معهد الإدارة العامة بالرياض

من الأخطاء التي تقع بها المنظمات فكرة الأفضل والأسوأ اختلاف الأجيال في العمل.. الشباب يبدعون بدعم الكفاءات المخضرمة

تتعاقد الأجيال جيلاً بعد آخر، وتزداد الفجوة بين كل واحد منهما باختلاف المتغيرات الاجتماعية، والثقافية والاقتصادية والتقنية، مما يصعب أحياناً إمكانية قبول كل فرد من بين جيلين مختلفين لطريقة تفكير الآخر، فضلاً عن إمكانية أن يحتل الشاب موقع من سبقه عمراً من اقتراب موعد الإحالة إلى التقاعد، ما شكل نوعاً من الاختلاف بين الأجيال في معظم مجالات العمل، ومساراته المتعددة، حيث أصبح بعض مخضرمي الموظفين غير مقتنعين بأساليب عمل الموظفين الجدد الذين بدورهم يرون أن وجود تلك الفئة قد عطل طاقاتهم الشابة المتوقدة للعمل بروح متحمسة.

تغير الأجيال

يعد التغيير وضخ الدماء الشابة أمر مطلوب لأي منظمة، إذ لا بد للجيل الناشئ أن يمنح فرصته في تطوير وتجديد الأعمال، ما يتطلب من كبار الموظفين والجيل القديم أن يستوعبوا فكرة ضخ الدماء المتجددة وطبيعة الحياة البشرية، وأن كل شيء مهما ارتفع فإنه لا بد أن يأتي يوم ويبدأ نحو التنازل وينخفض أوج بريقه، مبيّنة أن استمرارية الحياة مشروطة بالتغيير وقدم أجيال وذهاب من قبلها، كما أن الكبير في السن رغم خبرته الواسعة لا يمكن أن يستمر في تقديم نفس عطاء الشاب. كذلك يجب أن يستوعب الطاقات الشبابية رفض بعض كبار السن لوجودهم لضعف التجربة، إلى جانب محاولة احتوائهم والاستفادة من خبراتهم الواسعة والتمينة، إضافة إلى الرجوع إليهم في أي مشكلة تواجههم، فمن ناحية نفسية يشعر الكبير بالتقدير عندما يجد أن الشباب يستمعون بهم ويطلبون مشورتهم في كل أمر قد يواجهونه، وهنا يتحول الأمر لدعم وتشجيع بطريقة ذكية من دون إجحاف حقوقهم وتاريخ منجزاتهم.

التوافق الفكري

وتظل مشكلة عدم التوافق الفكري بين المنظمات نفسها؛ ما يتطلب التي تقع بها المنظمات فكرة وقلة تجربته بموظف مخضرم الجيلين يصب في مصلحة حساب إلغاء وجود الخبرة.

جيلين مشكلة أزلية طبيعية تحتاج إلى حُسن إدارة وزيادة وعي من قبل كبار والشباب لمواجهة تلك الفجوة أن يعي كل جيل متطلبات الجيل الآخر وظروفه، ومن الأخطاء الأفضل والأسوأ بين جيلين مختلفين، فلا يمكن مقارنة شاب بكامل طاقته وحيويته متمكن في العمل، ولذا العمل، والتجديد المدروس مطلوب، ولكن ليس على



10 أنواع من الناس على تطبيق الـ "تيك توك"

أصبح تطبيق (تيك توك) أحد التطبيقات التي لاقت رواجاً بين اختلاف الفئات العمرية، في الآونة الأخيرة، ويختلف المستخدمين وفقاً للسمات الخاصة لك شخص:

الجدابون

جدابون بلامدحهم أو طرق كلامهم، ويبدلون قصارهم جهدهم ليكونوا مضحكين، ولكن لحسن الحظ بالنسبة لنا، لا يمكنك ببساطة أن تكون مرحاً وجيد المظهر.

المكتئبون

الذين يضعون أغاني حزينة ويصورون صوراً صامتة تعبر عن حزنهم واكتئابهم.

القصصيون

الذين يجذبونك بقصص يحكونها على أجزاء ويشجعونك لمتابعتهم.

الثنائي

يظهرون كثنائي دوماً ويؤدون التحديات والتمارين.

مراقبو اللياقة

يسعون عادة إلى إحراجك لجلوسك وأنت تأكل وتشاهد بينما يرفعون وزن الجسم على قضبان في تزامن مثالي مع رفيقهم في صالة الألعاب الرياضية.

الطريفون

الأشخاص المضحكون بشكل طبيعي. يمكنهم قول الجملة الأكثر غرابة أو إنشاء أغرب مقطع فيديو وهو يعمل فقط.

مصورو الأطفال

جميع الفيديوهات يصورن بها طرافة أطفالهم.

المقلدون

الذين يهوون تقليد شخصيات مختلفة.

الفنانون

الذين يقدمون فنهم ضمن أغان تشويقية.

الطهاة

تعمل مقاطع الفيديو الغذائية على (TikTok) لنفس السبب الذي يجعل مقاطع فيديو التمرين لا تعمل. إنها سريعة وأنيقة ومفيدة.

التوطين المعرفي في منظمات المعلومات المستقبلية

تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم المعرفة، بالرغم من عدم وجود اختلاف على أنها حصيلة تراكمية من المعلومات والخبرات والمهارات العلمية أو الفنية التي تحقق التميز للمكيها، والتي يتم اكتسابها نتيجة جهود مكثفة من العمل والبحث والدراسة والتحليل. وقد تعددت كذلك تعريفات منظمات المستقبل، لكن لم يختلف أحد على أنها الكيانات التنظيمية التي تتسم بخصائص وظيفية مختلفة عن الخصائص التي كانت تمارسها المنظمة نفسها بالأمس، والخروج عن المألوف في الأداء الوظيفي، من خلال الاعتماد الكلي على التطبيقات التكنولوجية الحديثة التي تضمن أداءً وظيفياً مرناً لا يحكمه الزمان أو المكان في تقديم الخدمات؛ وأن ما تمر به منظمات اليوم على اختلاف أصنافها ومواقعها في العالم نتيجة الأوضاع الصحية على المستوى العالمي (وباء كورونا) من حيث التوجه لممارسة نشاطاتها، من خلال الشبكات العنكبوتية والتطبيقات التكنولوجية المختلفة باعتبارها خير دليل على ملامح منظمات المستقبل.

علاقة وثيقة

وفي الوقت نفسه يمكننا القول إن العلاقة بين المعرفة ومنظمات المعلومات المستقبلية علاقة وثيقة، من حيث العامل التشاركي فيما بينهما بالقيمة المعلوماتية والمعرفية التي تعتبر من منتجات منظمات المعلومات ومخرجاتها السوقية في زمن أصبحت فيه المعرفة من أهم الموارد التي تحسم مكانة المنظمات التنافسية.

وتبدو الأهمية البالغة للمعرفة لكافة المنظمات بشكل عام والمنظمات المعلوماتية المستقبلية بشكل خاص؛ نظراً لطبيعتها أعمالها وتخصصية إنتاجها المعلومة، ولكونها من المنظمات التي تعتبر في أنظار العالم والمجتمعات من المنظمات المؤسسية القيادية والأنموذج الأمثل والقوة الحسنة للمنظمات الأخرى؛ نظراً لأهدافها السامية التي يتصدرها تقديم العلم والمعرفة والإبداع كخدمة لزيائتها (الطلبة، والدارسون، والمتدربون، والباحثون، وغيرهم) الذين يشكلون في الوقت نفسه أبرز عناصر المنظومة المجتمعية (المدخلات والمخرجات). لذلك فالمسؤولية كبيرة واستثنائية، والتي تقع على عاتق هذه المنظمات، من حيث إعطاء الأولوية القصوى لتبني وامتلاك المعرفة وتوطينها لدى مواردها البشرية في كافة نشاطاتها التنظيمية، والخروج عن الجمود في أنماط العمل؛ للحد من بيروقراطيات الأداء الوظيفي ولتأمينها من المحافظة على ديمومة الارتقاء والتميز عن المنظمات الأخرى، وخاصة أن الاستثمار في الموارد المعرفية أصبح توجهاً استراتيجياً لدى قادة المنظمات الساعين إلى التميز والريادة؛ وذلك لأسباب كثيرة من أبرزها: العلاقة التوأمية بين المعرفة والإبداع وانعكاس كل منهما على الآخر، والعلاقة التوأمية بين المعرفة والتعلم، والارتباط بمضامين الجودة وعناصرها من حيث الأداء والتميز في المخرجات وتحقيق وفر في التكاليف ونمو في الاقتصاد، والمحافظة على دورة حياة متجددة في النمو والازدهار للمنظمة، وتكوين رأس مال



د.عكاف لطفي الخصاونه

عضو هيئة التدريب
إدارة برامج الموارد البشرية
معهد الإدارة العامة



المعلوماتية في الأنشطة والمحافل والمؤتمرات والندوات واللقاءات والمعارض المختلفة.

٢. **توريث المعرفة:** من خلال كل من: إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا وتبنيها وفق استراتيجيات المنظمة، والتدريب المؤسسي، والتدوير الوظيفي، والمتابعة والتقييم، والتلمذة، وتشبث ثقافة تنظيمية ترتبط بالمنظمة المكتبية، واستخدام أسلوب العصف الذهني، والتمكين الوظيفي، والتفويض الإداري، واستحداث وحدات إدارية متخصصة لدعم المهويين ومالكي المعرفة، وتبني الأسلوب التعليمي، وبناء نظام اتصالات فاعل بين كافة المستويات الوظيفية، وتطوير أنظمة الحوافز).

ثانياً: التكنولوجيات أو الطرق التقنية: وهي الطرق التي تعتمد على إدخال واستخدام التقنيات المختلفة التي تدعم إدارة المعرفة في المنظمات المعلوماتية، وتساعد في تنمية المعرفة في مختلف المستويات الإدارية والفنية وأنشطة أعمال المنظمة، ومن أبرز الطرق التقنية ما يلي: النظم الخبيرة، وقواعد البيانات، والذكاء الاصطناعي، ونظم دعم القرار، وجماعات المناقشة الإلكترونية، وشبكات الاتصال الإلكترونية، وغيرها...

وإدارة تفاعلية تتناغم مع التوجهات الدولية لمواجهة التحديات البيئية (الصحية) على مستوى الدولة بشكل عام، وعلى مستوى معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية بشكل خاص؛ تم التحول السريع في توظيف التطبيقات التكنولوجية الحديثة، والمبادرة في تقديم الخدمات، من خلال هذه التطبيقات التي ما كان يمكن أن تتحقق لولا استراتيجيات التوطين المعرفي التي انتهجتها المملكة عبر حكوماتها المعاقبة واستراتيجياتها الوطنية الجادة.

معرفي لدى الأفراد والمنظمة لاستثمارها عند الحاجة، واستثمار حاضرات المعرفة بدلاً من أن تُترك هدرًا كالموارد البشرية أو التكنولوجية، والمستودعات، والكيانات التنظيمية وغيرها.

متطلبات ومنهج عمل

ويقع على المنظمات المعلوماتية الباحثة عن توطين المعرفة في بيئتها الداخلية متطلبات كثيرة، يجب توفيرها واعتبارها كمنهج عمل داعم للتوطين المعرفي منها ما يلي:

أولاً: تبني تطوير الأطر التنظيمية: وهي الطرق والممارسات الإدارية التي تستخدمها إدارة المنظمة المكتبية لتعزيز إدارة المعرفة فيها، وتشتمل على أهم الأساليب الآتية:

١. **استقطاب المعرفة:** وهي العملية التي تعتمد على مواكبة المنظمات المعلوماتية باستخدام الأنشطة المختلفة؛ لجذب معرفة جديدة من حيث التنوع في موجودات المنظمة بالمعلومات والثقافات والعلوم المختلفة التي تتناسب مع كافة رغبات مجتمعاتها؛ بالإضافة إلى ضرورة مواكبة المنظمات المعلوماتية لإدخال أساليب وطرق عمل جديدة، من حيث المدخلات والعمليات في كافة نشاطاتها ووظائفها المختلفة. ويمكن جذب المعرفة من خلال طرق مختلفة أهمها: جذب المهويين، وتفعيل وتشجيع دور الوحدات والأقسام الإدارية والفنية المختلفة؛ لتصبح قادرة على تمثيل نفسها في المواقف المختلفة والتفاعل مع الآخرين، وعمل التحالفات والاتفاقيات وبناء العلاقات المختلفة من المجالات المعرفية مع الجهات الأخرى ذات العلاقة كالجوامع، والمكاتب، والمؤسسات التكنولوجية، والمراكز البحثية ودور النشر والباحثين والمؤسسات التعليمية المختلفة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية؛ بهدف فتح قنوات مختلفة في التزويد، ومشاركة المنظمات

بناء استراتيجية النهوض بالألعاب الرياضية



د. نجلاء عبدالرحمن الحقييل

دكتوراه في القانون-عضو هيئة تدريس في كلية الحقوق والعلوم السياسية-جامعة الملك سعود- كاتبة في صحيفة مال

لماذا بعض الفرق تتفوق على غيرها؟ ولماذا عندما تذكر إسبانيا، يتبادر الى ذهننا فريق ريال مدريد و برشلونه؟ ولماذا الإحصائيات تشير إلى أن الحضور في الملاعب الألمانية والإنجليزية أعلى من الحضور في الملاعب الإسبانية؟ كل هذه تساؤلات تدور في ذهن من يقرأ المقارقات بين الأندية العالمية و بين معدلات العوائد الاقتصادية العائدة من اعتبار فريق ما رمز للدولة. بالطبع، لا يوجد تميز ونجاح من دون خطة استراتيجية وعمل دؤوب وتصحيح المسار في حالة وجود نقاط ضعف أو أخطاء. لكن في أدبيات الرياضة، نادراً ما يتم التعامل معها من خلال المعايير العامة لبناء الأعمال التجارية. ودائماً عندما تذكر كلمة استراتيجية، ينتقل إلى أذهاننا صورة الأعمال وقاعات الاجتماعات ومجالس الإدارة.

المباراة هي العبارة سواء كان ميدانها الملعب أو طاولة الاجتماعات

الاستراتيجية

يمكن استخدام الاستراتيجية بكل سلاسة وسهولة في سياق الأعمال التجارية، ولكن يتم تجاهل هذه الكلمة أو نسيانها أو ربما لا يتم أخذها في الاعتبار نهائياً في البيئة الرياضية. غالباً، إذا تم ذكر الكلمة - الاستراتيجية - في الرياضة، فعادة ما تكون في إشارة إلى الإدارة العليا أو المالكين. بعد ذلك، يكون الهدف من الاستراتيجية هو تحقيق الفوز لكسب المال وإعادة الربح على الاستثمار. لكن السؤال الحقيقي، هل الاستراتيجية بشكل عام تبنى هكذا؟ يعتقد البعض، ويصل به إلى حد الإيمان بأن تطبيق أسس بناء الاستراتيجيات التجارية مستحيلة في البيئة الرياضية. بل إن البعض يشبهها بخلط الماء مع الزيت، لا يمكن أن يندمجا. لكن الواقع يقول غير ذلك. ولكن لكي يمكن الوصول إلى استراتيجية تجعل البيئة الرياضية بيئة صحية ناجحة وذات عائد اقتصادي وسياسي، وتصل إلى مرحلة الدخول في منافسات عالمية والتفوق فيها عندما تنقل هذه الاستراتيجية إلى الميدان، وهذا هو الاختلاف ما بين بناء استراتيجية لقطاع التجارة، وبناء استراتيجية لقطاع الرياضة والألعاب الحركية. كيف؟

علامة فارقة

عندما يتحدث مدير الأعمال عن الاستراتيجية، فإن الهدف النهائي هو أن تكون علامة فارقة عندما تدخل في المنافسة. الهدف النهائي هو الفوز في السوق - سواء كان الفوز بحصة معينة في السوق أو كسب عملاء جدد باستمرار والمحافظة على العملاء الحاليين. بالنسبة للمسؤولين عن الرياضة، فإن الفوز هو الهدف أيضاً - سواء كان ذلك في المرتبة الأولى أو تحسين الأداء غير المرضي في المباريات الماضية. قد تكون الاستراتيجية هي العنصر الذي يفتقده المدرب أو المدير في اللعب الرياضي. إذا تم استخدام الاستراتيجية للفوز في

ساحة الأعمال، بالتأكيد فإن نفس المبادئ يمكن تطبيقها عند البحث عن الميزة التنافسية في المجال الرياضي وأثناء انعقاد المباريات.

الاختلاف وتوقع الأحداث

تدور الاستراتيجية الفعالة في الأعمال حول الاختلاف وتوقع الأحداث المستقبلية من أجل الرد والاستجابة بشكل استباقي. في الرياضة أيضاً، تعتبر الاستراتيجية ذات قيمة لتحقيق الميزة التنافسية التي تأتي من القيام بالأشياء بشكل مختلف وغير روتيني. تهدف البدائل الاستراتيجية إلى توسيع نطاق التفكير وتوسيع نطاق الخيارات التي يتم النظر فيها، والتي بدورها تساعد في وصف المستقبل من خلال وضع احتمالات وسيناريوهات متنوعة للوصول للهدف ألا وهو اكتساب الصفة التنافسية على المستوى الدولي. فائدة وضع الاحتمالات المختلفة كأساس لبناء استراتيجية النهوض بالرياضة هو تقييم الوضع العام للبيئة المحلية، ومقارنته بالبيئة التنافسية العالمية لتكوين تصور عن المنافسين المختلفين. لذلك، تُستخدم معيار الاستراتيجية التنافسية لتقليل عدم اليقين في الوصول للهدف؛ بسبب الخوف من أن اتباع مسار عمل واحد وخطة واحدة قد لا تتكفل بالنجاح، وبالتالي الخسارة الأبدية بسبب عدم وجود خطط بديلة ولا توقعات واحتمالات مستقبلية.

المنافسون

عند وضع خطة اللعبة، من المهم للشركات والرياضة على حد سواء أن تعرف أين يقع المنافسون في سلسلة متصلة من الخير إلى الشر. بمعنى، يعرف واضعو الاستراتيجية والعاملون عليها المنافسون "الجيدون" والذين يطبقون قواعد المنافسة بنزاهة وبين المنافسين "السيئين" الذي يضعون قواعدهم الخاصة، لتحقيق مصالحهم الخاصة، بغض النظر عن الآخرين أو عن الهدف الحقيقي من النزول للميدان. لن يصبح بعض المنافسين "السيئين" أبداً منافسين "جيدين"؛ وبالتالي لا بد من وضع خطة للتعامل معهم، وهنا تبدأ تظهر ملامح معيار الاستراتيجية التنافسية.

المنافسون "السيئون"

عندما يبدو أن أحد المنافسين "السيئين" يلعب خارج قواعد اللعبة، فإن ذلك يتطلب عملاً مستمراً لإدارة توقعات الفريق وافترضاها على سبيل المثال، عندما يكون لدى فريق ما، لاعب معروف بانتهاكه لقواعد ما بسبب فقدان السيطرة على العواطف أو بسبب رغبته

« في البيئة المترهلة والمتهالكة الإصلاح صعب ويستنزف ولا يقود للهدف الأساسي

لذلك تفرض الاتحادات الرياضية في أمريكا الشمالية في عملية إدارة الفرق الرياضية التابعة لها، قيوداً تسعى إلى منع أي فريق فردي من تحقيق مستوى من الهيمنة من شأنه أن يضر بالمصلحة العامة لجميع الفرق الرياضية، وبالتالي هنا تتحقق التنافسية بين الفرق في لعبة معينة مثل سياسات اتحاد كرة القدم في دولة ما والقيود التي يجب أن تفرضها بناء على تحليل استراتيجي وذلك من أجل فرض مستوى عالي من التنافسية بين فرق الاتحاد. من أمثلة تطوير منظومة القوانين والسياسات الرياضية يعود إلى الشروط التي تكون في بنود العقد مع اللاعبين. مثلاً في التاريخ المبكر للرياضات الجماعية المحترفة في أمريكا الشمالية، كان أهم قيد من هذا النوع هو شرط الاحتياط. بعد توقيع عقد مع لاعب كمحترف، يحتفظ فريق اللاعب بخيار تجديد عقده من دون موافقة اللاعب؛ مما أدى فعلياً إلى إلزام اللاعب بصاحب العمل الحالي. وقد تم تبرير بند الاحتياط على أساس أنه كان من الضروري منع الفرق الأغنى من المزايدة على اللاعبين. كان أحد آثاره الرئيسية كان خفض تعويضات اللاعبين، وهذا يعني خفض روح التنافسية ورغبة اللاعبين في تطوير مهاراتهم في اللعبة التي يحترفونها.

البيئة مترهلة

وبالتالي، قد تكون استراتيجية النهوض بالرياضة مثل أي قطاع آخر. عندما تكون البيئة مترهلة ومتهالكة، فالاستراتيجية تقول إن الإصلاح صعب وبه استنزاف لا يقود المنظومة لهدفها الأساسي. لذلك قد تكون الاستراتيجية هي بناء المنظومة من جديد، وذلك في حال كانت نقاط الضعف والتحديات التي أمامها أكثر بكثير من نقاط القوة.

إضافة إلى فحص الماضي وتحليل كل ما يواجه الرياضة من أجل التخطيط لما قد يحمله المستقبل. وهكذا يتم بناء السيناريوهات والفرضيات المختلفة. بمجرد اكتمال الشبكة، يمكن تحديد بدائل الاستراتيجية والنظر فيها وتقييمها. وتوجيهها نحو الهدف النابع من التوافق أو المطابقة بين البيئات الداخلية والخارجية، تتضح أربعة مناهج: أولها الاستفادة من نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص الخارجية؛ ثانيها، الاستفادة من نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية. ثالثها، التغلب على نقاط الضعف الداخلية لاستغلال الفرص الخارجية، وأخيراً، التغلب على نقاط الضعف الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية. هذا النهج في التحليل هو متبع في بناء وتطوير الاستراتيجيات التنافسية، وهي التي تمتاز بها الفرق الرياضية. هذا يعني إمكانية تطبيق المعايير الاقتصادية وإدارة الأعمال في نطاق الألعاب الرياضية. ثانياً، تطوير قطاع الرياضة يعتمد بشكل أساسي على تطوير منظومة القانون والسياسات العامة ذات العلاقة بالرياضة. مثلاً، يوجد مصطلح في عالم القانون الرياضي وهو مصطلح الكارتل. تعني هذي الكلمة الاتحاد الاحتكاري للمتجنين لسلمة ما. هذا المصطلح موجود في كل الأنشطة التجارية، ولكنه ظهرت بشكل كبير في مجال الرياضة. السبب هو وفقاً لتفسير "الكارتل"، تتمثل إحدى الوظائف الرئيسية للهيئات التنظيمية للبطولات في تنفيذ القواعد التي تهدف إلى تعزيز المصلحة الجماعية لفرقها الذي يدعمها أو ينتمي إليها، وبالتالي، تنتفي روح المنافسة والعدالة في المباريات. وهذا يعني انتهاكات قانونية، فساد مالي وإداري، انتهاك لقوانين المنافسة والاحتكار، وقتل الاستثمار. تاريخياً، تم قبول هذه الممارسة بشكل عام من قبل المحاكم الأمريكية، والتي سمحت بفرض قيود على إنتاج البرامج التي تنافس الأحداث الرياضية، على الرغم من أن ذلك يعتبر مناهضاً لقوانين المنافسة في مجالات الأعمال والتجارة الأخرى. على سبيل المثال، في عام ١٩٢٢، منحت المحكمة العليا دوري البيسبول الرئيسي (MLB) إعفاءً من قوانين شيرمان لمكافحة الاحتكار، وفي عام ١٩٦١ أقر الكونغرس قانون البث الرياضي، الذي يخول الاتحادات بيع حقوق البث بشكل جماعي نيابة عن أعضاء فرقها من دون أخذ موافقتهم.

إدارة الفرق

الملحة في الفوز، فيجب أن تأخذ الاستراتيجية المستقبلية في الاعتبار احتمالية تكرار الانتهاكات وإمكانية التأثير على نتيجة اللعبة وكيف يمكن حل مثل هذه المشكلة.

بشكل عام، عندما يتم الحديث عن مفهوم الاستراتيجية في القطاع الرياضي، يمكن تطبيق الدروس المستفادة من استراتيجية الأعمال والاقتصاد على مجال الرياضة. ومع ذلك، تجاهل الكتاب والتنظيميون إلى حد كبير المقارنة. من ناحية أخرى، المباراة هي المباراة، سواء كان ميدانها الملعب أو كان الميدان هو طاولة الاجتماعات. إذا تم استخدام الاستراتيجية للفوز في ساحة الأعمال، فضع في اعتبارك أن نفس المبادئ تأخذ نفس الحيز عند رسم استراتيجية النهوض بالرياضة.

الفرضيات والاحتمال

وعند القول قطاع الرياضة، فإنني أقصد بذلك الألعاب الرياضية الجماعية مثل كرة القدم أو الفردية، مثل التنس والفروسية. لذلك، فإن بناء الاستراتيجية، يعتمد على أركان أساسية، منها الفرضيات والاحتمال ورسم السيناريوهات. أولاً، في علم الإدارة ورسم الاستراتيجيات التنافسية المستقبلية، يتم بناء الاستراتيجية وفق تحليل أربعة عناصر أساسية. هذه العناصر هي تحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرصة، والتهديدات، ويسمى بتحليل (SWOT). في الأعمال التجارية، يعتبر تحليل SWOT أساسياً لتطوير استراتيجية تنافسية. SWOT تعني نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يتم تكييف نموذج SWOT بسهولة لتطوير استراتيجية تنافسية في مجال الرياضة. قد يرى البعض أن هذا النموذج معمول به، ومن الذي يبني استراتيجية من دون وضع المعايير الأربعة. لكن الواقع يقول إن تطبيق هذه المعايير لا يعني أنها تم تطبيقها بشكل صحيح محايد بعيداً كل البعد عن العواطف والانتماء. وفي الوقت ذاته، يتقاطع بشكل رئيسي عن نقطة الاحترافية والمصادقية في تحليل البيانات وتقييم الوضع. لذلك، تتضمن "الكيفية" لتطوير معايير الاستراتيجية المعتمدة على مبدأ SWOT أربعة أساسيات. هذه الأساسيات يمكن اختصارها بشدة في النظر في الاهتمامات الخارجية والداخلية بصدق ومواجه السلبيات من أجل اتخاذ نهج واسع لا يتجاهل القضايا ذات الصلة.

معهد الإدارة .. بين التخصص والتخصيص

قبل الحديث عن معهد الإدارة بين التخصص والتخصيص الذي اخترته عنوانا لمقال اليوم، يجدر بنا التوقف مع لمحة عن تأسيس وأهداف هذا الصرح الحضاري العريق، وحدد هدف المعهد برفع كفاية موظفي الدولة وإعدادهم علميا لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة مع إعطاء المشورة في المشكلات الإدارية والإسهام في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية.

وبدأ المعهد بداية قوية اعتمدت على دراسة من مؤسسة فورد الاستشارية العالمية وكذلك حسن اختيار المديرين "وبالتالي الدقة في اختيار منسوبيه من أعضاء هيئة التدريب والإداريين، وكان أول مدير عام تولى التأسيس هو محمد العلي أبا الخيل، الذي أصبح فيما بعد وزيرا للمالية والاقتصاد الوطني، والذي عرف بالجدية والإنجاز، وفرض الانضباط في أي جهاز يشرف عليه، ولذا عرف المعهد منذ إنشائه حتى الآن بالانضباط بين موظفيه دون الحاجة إلى التوقيع أو البصمة لإثبات الحضور والانصراف.

وبعد محمد أبا الخيل، تولى إدارة المعهد العديد من الرموز الذين كان لهم أثر كبير في رفع مستوى كفاءة الإدارة الحكومية، وأصبح المعهد منجما لتطوير الكفاءات الوطنية التي أسهمت ولا تزال في إمداد المؤسسات الحكومية بالقيادات الإدارية التي أحدثت الفرق في مختلف القطاعات، واليوم يتولى المهمة الدكتور بندر السجان الذي يملك التأهيل والخبرة في عدة مواقع إدارية مهمة، وأهم من ذلك الحماس أن تواكب هذا الجهاز رؤية ٢٠٣٠ بما تحمله من حث على تطوير الجهاز الحكومي ورفع كفاءة الأداء. وهنا يعتمد معهد الإدارة على أن يقدم المشورة والتدريب انطلاقا من خبرته المتخصصة خلال ٦٠ عاما. ولما كابة المرحلة الحالية أرى أن يتجه المعهد إلى التخصص لكل أنشطته "أو جلها" لدعم التخصص، بمعنى أن يتوسع في تقديم البرامج التدريبية التخصصية وتطوير دورات لتطوير الذات والمهارات الإدارية لمختلف القطاعات والمستويات الوظيفية، وهي سوق مهمة تتسرب بسببه ميزانيات طائلة من الجهات الحكومية والخاصة، بل حتى الأفراد الذين يعمدون لحضور مثل هذه البرامج في معاهد منتشرة في عدة دول حول العالم "وبعضها في منطقتنا"، وما تحمله هذه البرامج من اقتصاد مواز لأثرها المالي المتمثل في تكاليف البرامج التدريبية إلى تكاليف أخرى للسفر والسكن وتحريك أسواق سياحية وخدمية مرتبطة به، لو استطاع المعهد تقديمها في مناطق المملكة المختلفة لتمكنا من توطين جزء من هذه الصناعة، ويمكن أن يتم ذلك بشراكات نوعية



أ.علي الشدي



كاتب رأي

عضو جمعية كتاب الرأي
صحيفة الاقتصادية

بين المعهد وبعض المراكز العالمية المتقدمة ويكون اختيار مواقع التدريب موزعة في مناطق المملكة، حسب الإمكانيات الطبيعية والسياحية التي تكفل تفرغ المتدرب لتطوير قدراته في بيئة معزولة عما يشغله في مكان عمله، إلى جانب البرامج الممتدة التي يمكن تقديمها للعاملين وهم على رأس العمل، مع دراسة المحفزات التي تدفع المتدربين على حضور مثل هذه البرامج سواء بإعادة العمل باحتساب نقاط للترقية أو تقييم الأداء السنوي لحاضري البرامج التدريبية، وهو ما كان معمولا به سابقا وتوقف لأجل إعادة النظر في بعض سلبياته.

وما ينطبق على التدريب يمكن أن يقدمه المعهد في مجال الاستشارات ويفتح المجال لدخول شركاء من مؤسسات وجامعات ومستثمرين محليين وعالميين لكي يغطي المعهد جانب الخبرة التي تطلبها الجهات المحتاجة إلى الاستشارات خاصة، وثبت أن "أهل مكة أدرى بشعابها"، مع عدم إغفال الاستعانة بالخبرات التخصصية الدولية لبعض القطاعات أو المسارات المستجدة. وبذلك يصبح المعهد شركة عالمية تقدم خدماتها في مجال الاستشارات والتدريب الحكومي أولا وللقطاع الخاص أيضا ولدول المنطقة بدل الاعتماد على الشركات الأجنبية.

وأخيرا: في ظل توطين الوظائف والطلب المتزايد على خريجي المعهد لا بد من وجود المعهد وبرامجه في مناطق بلادنا الواسعة لكي يجد الشباب والشابات التدريب الصحيح الذي ينتهي بالتوظيف ثقة بمخرجات المعهد التي تتسم بالحرص على السلوك الوظيفي وأهمها الانضباط، كما أشرنا سابقا.



أحمي حسابي

كيف

من الإعلانات المروجة المزعجة؟

► الهيئة السعودية للملكية الفكرية
أكدت إنه إذا كان الحساب محميا كعلامة تجارية،
يحق لصاحب الحساب رفع قضية عبر 3 طرق:

1 موقع الهيئة السعودية للملكية
الفكرية للإبلاغ عن الشكوى.

2 المحاكم التجارية.

3 الإبلاغ عن الإعلان عن طريق
تويتر أو الانستقرام أو فيس بوك.

تلاحقنا الإعلانات الترويجية المزعجة
في كل مكان في حياتنا بدءا من شاشة
التلفزيون إلى اللوحات الإعلانية في
الشارع، بل تتبعنا حتى في أجهزتنا
وحساباتنا في مواقع التواصل
الاجتماعي، حتى أصبحت مصدر إزعاج
يتحتم علينا محاربتها باستمرار، ونستمر
بالتساؤل كيف نتخلص من هذه الإعلانات
التي أصبحت مصدر إزعاج مستمر لنا.

أوهام تعترض التطوير ورفع معدلات الأداء

«النقاط العمياء» تؤثر في قرارات وسلوكيات المديرين والموظفين



إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

هل توقفنا مع أنفسنا وتذكرنا يوماً ونحن نتدرب على قيادة السيارات، حيث التعليمات والنصائح الخاصة بالانتباه جيداً للنقاط العمياء التي لا نستطيع كشفها أثناء عملية القيادة باستخدام المرايا بجانب هذه السيارات؟ وأن عدم أخذها في الاعتبار لدى العديد من قادة السيارات ينتج عنها دائماً اتخاذهم قرارات خاطئة قد تتسبب في حوادث قاتلة؛ لا شيء إلا أنهم اعتقدوا أنه لا وجود لسيارات أخرى تسيروا بهم، أي أنهم توهموا أنهم على حق. هذا بالضبط ما يمكن أن يرتكبه العديد من القادة الإداريين والمديرين والموظفين خلال ممارساتهم مهام وظائفهم؛ والنتيجة اتخاذ قرارات خاطئة وممارسة سلوكيات غير مرغوبة، إضافة إلى اعتقادهم الدائم أنهم أقل تحيزاً من الآخرين. في هذا التقرير نصحبكم للتعرف على هذه النقاط العمياء في عالم الإدارة.

أصل نفسي وطبي

توضح "ويكيبيديا" مفهوم "النقطة العمياء" أنه نوع من التحيز المعرفي الذي يتعلق بإدراك تأثير التحيزات على إصدار الأحكام على الآخرين، بينما لا يوجد مثل هذا التأثير على إصدار الأحكام المتعلقة بالنفس. وتذكر الموسوعة أن "إميلي برونين" - المتخصصة في مجال علم النفس الاجتماعي بجامعة برينستون - وزميلها "دانيال لين" و"لي روس" هم الذين صاغوا مصطلح "النقطة العمياء" وابتكروه. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المفهوم أو المصطلح (النقطة العمياء) تم استعارته من المجال الطبي؛ إذ أنه بحسب موسوعة "Britannica" عبارة عن جزء صغير من المجال البصري لكل عين يتوافق مع موضع القرص البصري (المعروف أيضاً باسم رأس العصب البصري) داخل شبكية العين، حيث لا توجد مستقبلات ضوئية (أي قضبان أو مخاريط) في هذا القرص، وبالتالي لا يوجد اكتشاف للصور في هذا المجال؛ فيصبح نقطة عمياء.

وفي ضوء ذلك فإن موقع "Taftcollege" يقرر أن تحيز النقطة العمياء هو الميل إلى رؤية الذات على أنها أقل تحيزاً من الآخرين، أو أن تكون قادراً على تحديد المزيد من التحيزات المعرفية لدى الآخرين أكثر من الذات. كذلك يميل الناس إلى الاعتقاد بأنهم على دراية بـ "كيف؟" و "لماذا؟" يتخذون قراراتهم التي يرون أنهم اتخذوها بلا تحيز، وهو ما يترتب عليه أنهم من المرجح أن ينظروا لأنفسهم على أنهم صنع قرار أفضل من غيرهم.

شركات الأدوية والأطباء

ويدلل موقع "Financial Express" على أثر النقاط العمياء بمثال رصده مقال "فيديا هاتاناجادي" من المجتمع الأمريكي، من خلال تسويق شركات الأدوية، عندما يتلقى الأطباء هدايا من هذه الشركات، حيث يخبرون الآخرين بأن هذه الهدايا لا تؤثر على قراراتهم بشأن الدواء الذي يجب وصفه؛ لأنهم لا يملكون ذاكرة عن الهدايا التي قد تؤثر في عملية تحيزهم لوصف دواء أو أدوية معينة. وبالرغم من ذلك، فإذا سألتهم عما إذا كانت هذه الهدايا من الأدوية قد تؤدي إلى تحيز قرارات الأطباء الآخرين دون وعي، فسواءً فقد معظمهم على أن الأطباء الآخرين منحازون لا شعورياً في قراراتهم؛ بسبب تلك الهدايا، بينما يصرون على أن قراراتهم ليست كذلك.

إدارة النقطة العمياء

وتؤكد "دوروثي دالتون" -الرئيسة التنفيذية لمؤسسة "3plus"

"International" عبر موقعها على الإنترنت - أنه من غير المرجح أن تكون قادراً على اكتشاف تحيزاتك. وهذا يعني أن هذه التحيزات تصبح أكثر رسوخاً ويصعب إدارتها. وتدلل على ذلك بما تشير إليه أبحاث "كارنيجي ميلون" أن شخصاً واحداً فقط من بين كل 661 شخصاً يعتقد أنه أكثر تحيزاً من أقرانه. وتخلص "دالتون" إلى أنه يجب أن يكون تعلم كيفية إدارة تحيزاتنا وفهم تحيز النقطة العمياء بشكل خاص جزءاً من العمل الذاتي المستمر.

الهجين وتحيزات عمياء

وإذا أردنا تطبيق تحيزات "النقاط العمياء" في عالم الإدارة مؤخراً، سنجد ذلك ينطبق بشكل كبير - وفقاً لما أورده موقع "أرقام" المتخصصة في الشأن الإداري - بشأن الجدل حول تفضيلات الموظفين والمديرين وقادة المنظمات فيما يتعلق بالجدل - عقب تمشي جائحة كورونا - حول نظام العمل إما عن بُعد، أو بالمكتب. فقد كشفت جميع الاستطلاعات الشاملة والمتعمقة من أوائل ربيع عام 2021م، والتي سألت آلاف الموظفين عن تفضيلاتهم بشأن العودة إلى المكتب بعد الوباء، عن رغبة قوية للعمل من المنزل بعد الجائحة على الأقل نصف الوقت، وذلك وفقاً لأكثر من ثلاثة أرباع جميع المشاركين. وعلى صعيد آخر نجد أنه كثيراً ما يعلن قادة الأعمال أن القوى العاملة هي أهم مواردهم، ومع ذلك، فإن القادة المعارضين للسماح بالعمل عن بُعد لا يلتزمون بهذا المبدأ، ويفعلون فقط ما يشعرون بالراحة تجاهه، حتى لو أدى ذلك إلى تدمير معنويات الموظفين ومشاركتهم وإنتاجيتهم. الأكثر من ذلك، أنهم (المديرين) يضغطون في هذا الاتجاه حتى لو أدى إلى تقويض - بشكل خطير - القدرة على الاحتفاظ بالموظفين وتعيين جدد، والإضرار بالتنوع والشمول. وفي النهاية، يمثل سلوكهم تهديداً كبيراً للأداء.

لذلك فإن هذا الجدل والتهديدات أدت إلى تبني العديد من المؤسسات لنظام العمل الهجين الذي يجمع بين تشغيل الموظفين من المنزل لبعض الوقت ومن ثم استدعائهم إلى المكاتب، أو قد يتم ذلك عن طريق تشغيل بعضهم باستمرار من المنزل مع الإبقاء على الآخرين في المكتب، أو ربما مزيجاً بين هذا وذاك، المهم أنه يجمع بين العمل من المنزل ومن المكتب، كما هو متبع في العمل بمصرف "دويتشه بنك"، وشركات المحاسبة الكبرى في بريطانيا، مثل "إرنست يونج" و"كيه بي جي" و"برايس ووتر هاوس كوبرز".

والخلاصة أنه بعد إجراء مقابلات مع 61 من القادة من المستويين

لتحقيق النجاح في حياتك المهنية يجب أن تكون موظفاً فعالاً، وهذا لا يساعد في نجاح المنظمة فقط بل يساعد في تطوير مهاراتك، وعليك اتباع النصائح التالية التي تساعد في أن تكون إيجابياً في عملك.

كيف تكون

موظفاً فعالاً؟



7 تكيف مع التغييرات التي تحصل في عملك.

8 اعترف بأخطائك وتحمل مسؤوليتها.

9 اعمل على إنشاء روابط صداقة مع المشرفين وزملاء العمل.

10 قدم الدعم لزملائك في العمل عندما يحتاجون إليك.

11 كن قيماً لمكان عملك، وذلك من خلال تطوير مهارة معينة لا يمتلكها أي شخص آخر في العمل عندها سيرك المدير قيماً ولا يمكن استبدالها بسهولة

1 التزم بسياسة وإرشادات عملك.

2 اعمل على تحقيق أهداف عملك.

3 عامل جميع الموظفين باحترام.

4 حدد أولويات عملك وابذل قصارى جهدك لإنجازه.

5 كن خبيراً في عملك.

6 كن موظفاً يقدم الحلول.

تحتيراً من الآخرين وهو الأمر الذي ربما لا يكون حقيقياً بل مرة؛ وهو ما يمكن أن تكون أسبابه متنوعة كخداع النفس وتحتيز تعزيز الذات وأحكام ذاتية تقرر أن الإنسان عقلاني وأنه أفضل من الآخرين. بينما النوع الرابع من النقاط العمياء يرتبط بالمواقف من الأحداث والآخرين.

وفي السياق ذاته هناك ١٠ اعتقادات تمثل نقاطاً عمياء-بحسب "ماريسا ليفين"-أوردتها موقع "Inc.com"، كالاتي: الخوف من طلب المساعدة، وألا تكون غير مدرك لسلوكك تجاه الآخرين، وأن تعتقد أن تقييماتك هي الأفضل دائماً، ولعب دور الضحية من خلال لوم الآخرين والظروف، والاعتقاد بوجود صراع بينك وبين الآخرين، وعدم احترام وقت الآخرين، والتأمر على الآخرين وفق أهواء ودوافع شخصية، والابتزاز العاطفي، وعدم اتخاذ مواقف، والتسامح بشكل مبالغ فيه.

٢ احتمالات

وأخيراً، تتطرق دراسة "إيرين سكوييليتي" وآخرون إلى العلاقة بين النقاط العمياء وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، والتي تظهر من خلال ٣ مستويات محتملة، أولها أنه قد يكون الأشخاص الأقل قدرة على اتخاذ القرار أقل وعياً بتحتيزهم الخاص، وبالتالي ربما يكونون أكثر عرضة لتحتيز النقطة العمياء. وثانيها قد يقوم الأشخاص بتقييم درجة تحتيزهم بدقة مقارنة بأقرانهم، بعبارة أخرى، قد يكون الأشخاص الذين يعتقدون أنهم أقل تحتيزاً من أقرانهم (أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من التحتيز في النقطة العمياء) على صواب. وثالثاً، قد لا تكون القابلية للتأثر بالنقاط العمياء للتحتيز غير مرتبطة بالقدرة العامة على اتخاذ القرار، وهو ما يبدو جلياً لدى الأشخاص الذين لم يتم تدريبهم على صنع القرار، وبالتالي ليسوا على دراية بالتحتيزات الشائعة في التفكير والحكم.



المتوسط والكبير حول هذا السؤال في ١٢ شركة ساعدت في تطوير نهج استراتيجي للانتقال مرة أخرى إلى المكتب؛ يظهر سبب مقاومتهم الخيار الأفضل الذي يبدو واضحاً، وهو التحتيزات المعرفية التي هي عبارة عن نقاط عمياء ذهنية تؤدي إلى ضعف اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية، لكن لحسن الحظ، فمن خلال فهم هذه التحتيزات المعرفية واتخاذ خطوات قائمة على البحث لمعالجتها، يمكن اتخاذ أفضل القرارات.

الخلاص ووهم "بيرز"

ويبدو أن الخلافات والجدل بين الموظفين ومديريهم وقادتهم هو الوضع الأمثل لبروز الدور الخطير لتأثير النقاط العمياء، إذ ترى منيرة السبب في مقال لها بموقع صحيفة "اليوم" أنه عندما يختلف المرؤوس مع قائده على إجابة معينة أو يشاركه حلاً آخر؛ يصبح الوضع غير مريح للقائد أو المرؤوس أو كليهما، وقد يفشل واحد منهما في فهم الآخر فيحصل الخلاف؛ ويؤثر ذلك على الجميع والمنظمة بأكملها. وتتساءل: لماذا يحصل هذا النوع من الخلاف؟ وهو ما تجيب عنه بصفة عامة في حال معرفة القائد جيداً نفسه وإمكاناته وقدراته وتطويع الوعي الذاتي لديه ويدرك الجوانب الداخلية لطبيعته. وتسلط السبب الضوء على "شارلوت بيرز"-الرئيسة السابقة والرئيسة التنفيذية لشركة "Oglivy & Mather Worldwide" عندما أصبحت مشرفاً إدارياً لأول مرة، اعتبرت نفسها قائدة ودودة ومتفهمة. صدمت عندما أخبرها أحد أصدقائها أن أحد زملائها وصف أسلوب إدارتها بأنه "تهديد". فقد كان هذا التعليق مدمراً لـ "بيرز"؛ لأنه كان عكس الطريقة التي تفكر بها عن نفسها تماماً. وترى منيرة السبب أن هناك الكثير من القادة مثل "شارلوت بيرز"، لديهم نقاط عمياء تمنعهم من رؤية ما عليه بالفعل وتأثير أسلوب تفكيرهم وسلوكهم على الآخرين. والنقاط العمياء بشكل عام هي الأشياء التي لا يدركها القائد أو لا يدرك أنها مشاكل، وهي التي تحد من فاعليته وتعيق نجاحه الوظيفي، بغض النظر عن مواهبه ونجاحاته القوية.

٤ أنواع و١٠ اعتقادات

وتصنف دراسة "د.كارثيكيان" أنواع النقاط العمياء لدى القادة الإداريين إلى ٤ أنواع رئيسية، كالتالي: النوع الأول عبارة عن نقاط عمياء تخاطبية تتعلق بالتواصل الحوارية مع الآخرين وزملاء العمل، كافتراض أن الآخرين يرون ما نراه، ويشعرون بما نشعر به، ويفكرون فيما نفكر فيه. ويتمثل النوع الثاني في النقاط العمياء النفسية أو السيكولوجية، والتي تتعلق بعدد من الجوانب المخفية داخل شخصية الإنسان كالتواحي الإرادية والاستدلالات. ويتحدد النوع الثالث في النقاط العمياء الخاصة بعملية التحتيز وأن القادة يعتقدون أنهم أقل

مجلة الإدارة العامة

المجلد الثاني والستون

العدد الرابع

شوال 1443 هـ - مايو 2022

الإدارة العامة



دورية علمية متخصصة ومحكمة يصدرها
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر

في هذا العدد:

- تخصيص استدلالات قابلة للاستخدام للمواقع الإلكترونية الحكومية السعودية.
د. خالد بن يحيى مجرشي
- التعديل القضائي للعقوبة التأديبية: دراسة تحليلية في ضوء قضاء ديوان
المظالم السعودي.
د. أحمد محمد العجمي
- أثر الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط لسلوكيات
صمت الموظفين.
د. عبدالله أحمد العولقي
د. عبد الملك طاهر الحاح
- العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تواجد المرأة في مجالس إدارة الشركات
المساهمة العامة: دراسة تطبيقية مقارنة في الإمارات والكويت وعمان.
د. ريم خميس عبد الفتاح
أ.د. علاء محمد حمدان
- الإشراف على العمل عن بُعد: أحد الجوانب الأساسية في الأداء التنظيمي.
تأليف: تاهي كيم، لورين بوك مولينز، نيون يون
ترجمة: أ. درويش نايف عبدالهادي
راجع الترجمة: أ. صرام بنت حمود المعبد

• المجلد الثاني والستون • العدد الرابع • شوال 1443 هـ • مايو 2022م

المدراء العظماء.. السمات وأسلوب الإدارة الناجح

تحت عنوان "ابدأ بكسر كل القواعد... ما يفعله أفضل مديري العالم بشكل مختلف"، قدم الباحثان "ماركوس باكينغهام" و"كيرت كوفمان" خلاصة ما توصلت إليه دراسة أجرتها منظمة "جالوب" للدراسات الاستطلاعية طوال ٢٥ عاماً على كل من الموظفين والمديرين لمعرفة وتحديد نماذج النجاح التي يستخدمها كبار المديرين.

ويوضح الكتاب أن كبار المديرين لا يعتقدون أن كل فرد يستطيع -إذا ما أُعطي القدر الكافي من التدريب- أن يقوم بكل ما ينوي تحقيقه، كما أنهم لا يحاولون مساعدة الأفراد في التغلب على نقاط ضعفهم، كما أنهم يعاملون كل فرد من أفراد العمل معاملة خاصة تناسبه، ويفضلون البعض.

كما رصد الكتاب أربعة عوامل أساسية يستخدمها كبار المديرين للحصول على مستويات أداء فائقة من قِبَل الموظفين في المؤسسة، حيث يتمثل العامل الأول في اختيار الأفراد بناء على ما يتمتعون به من مواهب، لا من أجل مهاراتهم وخبراتهم، أما العامل الثاني فيتصل بوضع توقعات محددة وعالية، مع ترك الحرية للموظفين في استخدام السبل والوسائل التي تمكنهم من تحقيق ذلك.

وتمثل العامل الثالث في دفع وتحفيز الأفراد ببناء ودعم نقاط القوة، بدلاً من الوقوف على نقاط الضعف والعمل على إزالتها، أما العامل الرابع والأخير فهو إيجاد تدرُّج وظيفي مناسب لكل موظف من الموظفين.

كما استعرض الكتاب عدداً من السمات الأساسية التي يتميز بها المدراء العظماء، وهي القدرة على انتقاء الأفراد بناءً على ما يتمتعون به من مواهب، والتي يقصد بها وجود نمط متكرر من السلوك الناجح، وكذلك القدرة على تحديد النتائج الصحيحة، أي توقُّع ما يمكن تحقيقه وليس كيفية التنفيذ.

ومن أبرز السمات التي تطرَّق إليها الكتاب أيضاً التركيز على بناء نقاط القوة عبر مساعدة الموظفين على زيادة وتنمية مواهبهم والتعامل بذكاء مع نقاط ضعفهم.

وأخيراً إيجاد أنسب الأدوار للموظفين، فالمدراء العظماء يدركون أنه ليس بالضرورة أن يتم ترقية الموظفين، لا سيما إذا كانوا في منزلة تتناسب تماماً مع مواهبهم، ومن ثمَّ يعمل المدراء على إيجاد وابتكار مسارات بديلة للترقي الوظيفي تتناسب تماماً مع احتياجات هؤلاء الموظفين.



أ.عبدود بن علي ال زاحم

مدير مكتب إدارة البيانات
بهيئة حقوق الإنسان
مدير إدارة التطوع
الجمعية السعودية للموارد البشرية



للإطلاع على هذا العدد
يمكنكم مسح رمز QR

التنمية الإدارية



نحو إعلام متخصص

