



«الأكل الجماعي» في مكان العمل.. مشاعر  
إيجابية أم مناظر مزعجة؟

دراسة سعودية توصي بإنشاء مراكز للابتكار  
الرقمي وتعزيز المهارات الرقمية لأعضاء هيئة  
التدريس

الاستماع الاجتماعي لحديث العملاء وتطوير  
الأداء

التنمية

# الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد - 196 - فبراير 2023

## الاستقالة الصامتة تثير القلق.. فيروس جديد يضرب بيئات العمل



## المحتويات

4 ميديا

دراسة: هل تتأثر بأذواق مشاهير التواصل الاجتماعي؟ وما نوع التأثير؟



12 حياتنا العملية

الاستقالة «الصامتة» تثير القلق.. «فيروس» جديد يضرب بيئات العمل



22 ترند

إيلون ماسك يدير تويتر بالسخرية والاستطلاعات وحافة الهاوية



30 مقال

أسرار لنجاح العناية بالعملاء

26 مقال

ميزانية المشروع

6 مقال

الموظف بين التهميش وعدم التقدير

### 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

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

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

## رأيكم.. يهمنا

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

التنمية  
الإدارية  
@tanmiamag

نافذتكم على عالم الإدارة والأعمال؛ لذلك نتطلع دائمًا 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



## المحتوى المتداول يؤثر في قيادة الرأي والذوق الشخصي

# دراسة: هل تتأثر بأذواق مشاهير التواصل الاجتماعي؟ وما نوع التأثير؟



خلصت دراسة صدرت من جامعة الكويت، إلى أن كثيراً من الافراد في المجتمع يتأثرون بأذواق مشاهير التواصل الاجتماعي أكثر من آرائهم وأذواقهم الشخصية؛ حيث يعتمد التأثير على عنصر الخبرة، ويكون التأثير في الذوق مبنياً على الجاذبية والمعلومات والتفاعل. وتساءلت الدراسة الأكاديمية في بدايتها، والتي حملت عنوان "عوامل التأثير بالرأي والتأثير في الذوق على مستخدمي منصات التواصل الاجتماعي": هل تتأثر بمشاهير منصات التواصل الاجتماعي؟ وما نوع التأثير؟ ومن الذين يمكن اعتبارهم من المؤثرين على المواقع؟

### الاتجاهات الحديثة

اشارت الدراسة إلى أن هذه النتائج تأتي في نطاق الدراسات الحديثة المهمة بدراسة تأثيرات مشاهير التواصل الاجتماعي في الجمهور، والتي تعتبر من الاتجاهات الجديدة التي تحتاج لمزيد من إجراء البحوث حولها، وخاصة على مستوى الدراسات العربية. كما أوضحت أنها تكتسب أهميتها من انتشار الظاهرة التي تناولتها في المجتمع الكويتي، فقد بات الاتجاه نحو المشاهير مؤثراً في سلوك أفراد المجتمع وعاداتهم وتقاليدهم سلباً أو إيجاباً.

### التقليد

وفي نتائج الدراسة، بينت أن الأفراد يتأثرون بأذواق المشاهير أكثر من آرائهم، كما أن مستوى التقليد يتأثر بالذوق أكثر منه بالرأي، وأن ذلك يعتمد على عنصر الخبرة، بينما يكون تأثيرهم بالذوق مبنياً على عنصر الجاذبية، مبينة وجود تأثير للمعلومات والتفاعل والجاذبية والخبرة على عملي القيادة في الرأي والذوق، لاسيما مع الخبرة والمعلومات.

وأشارت إلى وجود ارتباط طردي بين عنصر القيادة بالرأي والمعلومات والتفاعل والجاذبية والخبرة، وقد جاء الارتباط قوياً بين القيادة بالرأي والخبرة وقليلاً مع التفاعل، كما يوجد ارتباط طردي بين عنصر القيادة بالذوق وعوامل المعلومات والتفاعل والجاذبية والخبرة، وجاء الارتباط قوياً مع الجاذبية وقليلاً مع التفاعل.

وقارنت الدراسة مستوى التأثير على نطاقين: التأثير في الرأي والتأثير في الذوق، كما بحثت في خمسة عوامل أساسية مرتبطة بمستوى التأثير تتضمن: الخبرة، "البرستيج"، الجاذبية، التفاعل والتواصل المتبادل مع المتابعين، ونسبة المعلومات المقدمة للجمهور. وتم تجميع 692 استبياناً من المشاركين في الدراسة، وبلغ عدد الإناث 574 أو ما نسبته 82% من العينة، بينما هناك 118 مشاركاً من الذكور بنسبة 17%، وكان 30% من الأفراد المشاركين تتراوح أعمارهم بين 22 إلى 28 عاماً، 29% من 15 إلى 21 عاماً، كما أن 12% بين 29 و35 عاماً، بينما 14% من الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 42 عاماً، وكان 12% أكبر من 43 عاماً. وجاء غالبية المشاركين من الجامعيين بنسبة 82%، و 12% ثانوي، و5% من طلبة الدراسات العليا، كما بلغت نسبة المشاركين من الطلبة 48% والموظفين 42%، أما الذين لا يعملون فجاءت نسبتهم 9% فقط. وجاء أبرز المؤثرين، ما يلي:

- 1- الأطباء والخبراء في المجال الصحي.
- 2- المدونون ومشاهير الانستغرام واليوتيوب.
- 3- الفنانون.
- 4- أصحاب المشاريع الصغيرة.
- 5- السياسيون.
- 6- الرياضيون.



## الموظف بين التهميش وعدم التقدير

هل الرجل المناسب في المكان المناسب؟ أعتقد أننا نعيش أزمة قيادات أو مدراء لا يستطيعون أن يقدروا ظروف الموظف الاجتماعية والنفسية والتعامل معها، كما أن المنشأة أو الإدارة (صغرت أو كبرت) تحتاج إلى قائد كفاء لديه الخبرة الكافية والقدرة العلمية والمهارية لإدارة أعمالها وخطتها ومهامها المنوطة بها، والأهم من ذلك ويشكل فارقاً كبيراً في جودة بيئة العمل هو كيفية إدارة الزملاء الموظفين في هذه المنشأة وفق فروقاتهم الفردية، من خلال معرفة ظروفهم وشخصياتهم وأوضاعهم النفسية، وأن يكون ذلك في إطار مهني وإنساني بهدف الاستثمار الأمثل لخبراتهم وقدراتهم بما يعود بالنفع على المنشأة وجودة الأداء لأعمالها.

أثبتت الدراسات العلمية تأثير العمل على الصحة النفسية للموظفين، مما يسهم في حالة التأثير السلبي على ظهور عدد من الاضطرابات النفسية التي تؤدي إلى إرهاق الموظفين على المدى الطويل، وتؤثر بشكل كبير على قدراتهم في المساهمة بشكل هادف في حياتهم الشخصية والمهنية وبالتالي جودة العمل، وهي سبب رئيس لترك الموظفين أعمالهم؛ حيث يرتبط أكثر من 54% من مشكلات العمل بالأمراض النفسية، أو الغياب المتكرر وخفض معنوياتهم في الحالات الأقل شدة، وهذا بلا شك يؤثر بشكل سلبي وكبير جداً على الإنتاجية والأرباح، فضلاً عن زيادة تكاليف التعامل مع هذه المشكلات، ويعد التوتر المرتبط بالعمل السبب الرئيس لأمراض الصحة المهنية وضعف جودة الأداء وزيادة نسبة الأخطاء البشرية. الإساءة لا تقتصر على اللفظ أو الجسد، بل يمكن أن تأتي الإساءة من خلال طرق غير مباشرة تتمثل في تهميش الموظف والتقليل من عمله، أو عدم إعطائه مساحته الكافية لتقديم الأفضل، واعتباره كأنه غير موجود، أو كأن مهاراته ومواهبه غير مرحب بها، أو لا قيمة لها عن مقولة "لا يكثر"، وكل ذلك التهميش المتواصل يولد تراكمات وضغوطات نفسية للموظف المتميز في أصله وشعوره بعدم الراحة والانتماء إلى بيئة العمل؛ فيضطر إلى الاستغناء عن الوظيفة التي يتقنها، أو يطلب نقله إلى إدارة أو منشأة أخرى، أو يلجأ إلى العطل المرضية المتكررة وفي أفضل الحالات إلى رصيد الإجازات التي من المفترض أن تكون للراحة وتغيير روتين العمل والاستجمام.

وعليه فإن التهميش الوظيفي هو ظاهرة تعكس إساءة استخدام السلطة، والأمانة المهنية، وهدر المال العام والكفاءات الإدارية، عبر ممارسة الضغوط النفسية والإدارية على المرؤوسين، أو من خلال دعم وترقية وتقريب الأشخاص الذين لا يستحقون ومنحهم المكافآت والمحفزات والدورات التدريبية؛ مما يعد ذلك بمثابة إهانة وتقليل من الآخرين الذين يكدون في عملهم، عدم تقدير العمل الجيد والاهتمام به بالشكل الكافي؛ فالكثير من



عمر العمري

كاتب في الشأن العام  
صحيفة مكة



في هذه المنشأة وبصلاحيات متقدمة يكون مسؤولاً عن دراسة أوضاع الموظفين وظروفهم، جودة بيئة العمل، خلو بيئة العمل من سلوكيات التمر، سلامة القرارات الوظيفية المطبقة على هذا الموظف وفق النظام، والأهم من ذلك التأكيد على حقوق الموظف فيما كفل له النظام.

الكلام يطول هنا، ولكن هناك أسئلة كثيرة والموضوع يحتاج إلى دراسة تحليلية علمية للواقع، والسؤال هنا هل بعض بيئات العمل غير محفزة لجذب مدراء أو قيادات جيدة، وبالتالي هذا هو المتوفر. هل فعلاً لا يوجد هناك في بعض بيئات العمل حوافز ومكافآت مالية أو هي فقط للقيادات العليا والمحطين بهم؟ هل كل الموظفين عندهم الوعي الكافي بحقوقهم وواجباتهم أم هي فجوة سانحة لبعض المدراء لاستغلالها عند الجهل بها؟ هل يوجد وسائل اتصال مباشرة مع إدارات الموارد البشرية تعطي الجواب الواضح والشفاف والنظامي لاستفسارات الموظفين بحقوقهم؟ هل إدارات الموارد البشرية خرجت فعلاً عن عباءة شؤون الموظفين وانتقلت للمفهوم الأوسع والشامل أم هي تغير أسماء فقط؟

الرؤساء تصعب عليه كلمة "شكراً" - وهم لا يعلمون ما مقدار الشحنة المعنوية الإيجابية لها - مما يزيد من الواقع السلبي ويشعرون أنهم معاقبون على عملهم الجيد.

الأسباب كثيرة في أفضلها حسناً للنية هي عدم مهنية وكفاءة المدير أو الرئيس وضعف خبراته ومهارته في التعامل مع الموظفين أو الخوف أن تدبل شخصيته و"تطيح الميانة"، وقد يكون ذلك كما نسمع كثيراً أن هذا الموظف كفاء ومتميز وقد يتعدى ذلك كفاءة المدير الأعلى منه أو مسؤوله المباشر عنه، وهنا يتولد الخوف من أن يتسلط الضوء عليه ويسحب البساط عنه، ويحصل الموظف على منصب الإدارة بسبب إنجازاته التي يحققها، وهنا تأتي المقولة الشهيرة "أغدَى فيه قبل ما يتعشى فيني" وهنا يكون الفساد الإداري سيد الموقف بالتهميش والتجميد والإقصاء وقد يصل إلى تقويت الترقيات أو المناصب المستحقة وقبل ذلك كله تجاهله في المكافآت والمحفزات والدورات التدريبية التطويرية. هي إضاءة على هذا الفئة من الموظفين لكن الظروف والأقدار لم تساعدهم على أن يكونوا تحت الضوء أو في مناصب أعلى، وأعتقد أنه أصبح من الضرورة وجود مرشد نفسي ومهني مقيم



عادات الأكل تغيرت مع مرور الوقت في العديد من البلدان

## «الأكل الجماعي» في العمل.. مشاعر إيجابية أم مناظر مزعجة؟

في حين تعمم عدد من المنظمات الحكومية والخاصة، وتحذر منسوبها من مخالفة تناول الطعام الجماعي في المكاتب، ومن إحضار الموظفين الغذاء من الخارج؛ ما يزعج ويسيء للمنظر العام، ويربك وقت الدوام الرسمي، ويجعل رائحة مواقع العمل تصبح أقرب إلى المطابخ والمطاعم. تذكر عدد من التقارير الطبية أن تناول الطعام جماعياً في مقر العمل له فوائد تتراوح بين تعزيز المزيد من المشاعر الإيجابية حول مكان العمل وتحسين الصحة النفسية، وتصل إلى تحسين العمل الجماعي.

### الموظفون في السويد ينظمون حدثاً يومياً يسمى «فيكا» والبريطانيون يستغنون عنه

#### الكعك والحلويات

وأكد ذلك البروفيسور في السياسة الغذائية والصحية بجامعة لندن "مارتن كاراهر"، الذي قال في مقال نشره موقع "ذا كونفرسيشن" (theconversation) الأسترالي: "إن الموظفين في السويد يؤمنون بإيجابيات هذا السلوك، وينظمون حدثاً يومياً يسمى "فيكا" يعتمد على مشاركة الطعام في العمل، خاصة الكعك وأطباق الحلويات الأخرى، ويقضون بعض الوقت بعيداً عن المكتب للتواصل بينهم أثناء تناول الطعام". وأضاف أن عادات الأكل في مكان العمل تغيرت مع مرور الوقت في العديد من البلدان، بما في ذلك المملكة المتحدة؛ إذ لا يحصل سوى قلة من الناس الآن على راحة غداء لا تتجاوز مدتها ساعة، لذا لا يفضلون الاجتماع للأكل مع بعض.

#### الأكل الجماعي

وذكرت دراسة استقصائية نشرت عام ٢٠٢٢ - شملت ١٢٢ شركة بريطانية - أن ٦٪ من العاملين في المملكة المتحدة يستغنون عن وجبة الغداء في مكان العمل. وأشارت إلى فوائد الأكل الجماعي انطلاقاً من تأثيراته على التغذية، مروراً بالصحة النفسية وصولاً إلى الإنتاجية في مكان العمل، ومن العوامل المعززة للإنتاجية والأداء الوظيفي، إذا كان متوازناً بشكل صحيح.

#### الإفراط في الأكل

وتشير منظمة العمل الدولية في تحليل لها لعادات الأكل في جميع

### علماء من جامعة «كورنيل» الأمريكية: الأكل الجماعي في بيئة العمل يأتي بنتائج إيجابية

أنحاء العالم، أن سوء النظام الغذائي أو الإفراط في الأكل في مكان العمل يمكن أن يتسبب في تراجع الإنتاجية بنسبة ٢٠٪. فإذا شعر الموظف بالجوع سيحتم بالقلق وأعراض أخرى، تشمل: صعوبة في التركيز، تقلصات في المعدة، الشعور بالضعف والتعب، الدوار والصداع، الغثيان، المزاج السيئ، مشاكل النوم. لذا من المهم تعزيز عادة الأكل الجماعي في بيئة العمل.

#### الإنتاجية

ومن جانبهم كشف علماء من جامعة "كورنيل" في ولاية نيويورك أن الأكل الجماعي في بيئة العمل يأتي بنتائج إيجابية، بعد دراسة اعتمدت على تجربة استمرت ١٥ شهراً وشملت ٥٠ فريق عمل ونحو ٤٠٠ مراقب. وأكدت الدراسة التي أجراها الباحثون على نطاق واسع أن وجبات الغداء التي يتناولها الزملاء في العمل بعضهم مع بعض تؤثر إيجابياً على إنتاجية فرق العمل ومردود عملية الإنتاج؛ حيث حصلت الفرق التي تناول أعضاؤها طعامهم مع بعضهم مع البعض على أعلى درجات التقدير على إنتاجية عملهم. وأثبت العلماء أن تناول الطعام بهذه الطريقة يوجد جو عائلي بين العاملين والموظفين. لهذا ينصح المهتمون بالشؤون الاجتماعية لدى أرباب العمل بإنشاء أماكن لتناول الطعام والمشروبات في شركاتهم ومؤسساتهم لأنها ستزيد من مردود عمل مرؤوسيتهم؛ فهذه العوامل تزيد إنتاجية العمل الجماعي الذي سيميز بالتنسيق وأفضل النتائج.

## لتعزيز متطلبات التحول الرقمي في الجامعات دراسة سعودية توصي

# إنشاء مراكز للابتكار الرقمي وتعزيز المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس



أصبح التحول الرقمي فريضة عصرية على جميع المؤسسات الراغبة في الاستمرار والمنافسة مع غيرها؛ خاصة مع وجود بنية تحتية رقمية متطورة كما هو الحال بالملكة العربية السعودية، وأصبح بمثابة أولوية استراتيجية لفاعلية الأداء التنظيمي لكافة المنظمات، وارتباطه الوثيق باستراتيجياتها، وهو ما يخلق لها قيمة تفاضلية، إضافة إلى تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-19) على كافة المؤسسات، ومن بينها المؤسسات التعليمية التي تحولت في ظل هذه الجائحة إلى التعليم عن بُعد، بخاصة الجامعات، والتي أصبح التحدي الرئيسي أمامها هو التحول الرقمي وتحديد المتطلبات الداعمة لاستراتيجياتها، والتي من شأنها المساهمة بشكل مباشر في فاعلية أدائها التنظيمي لتسويها (أعضاء هيئة التدريس)، وهو موضوع الدراسة التي أجراها د. محمد السيد أبو الفتوح، ونستعرضها معكم في هذا العدد من "مجلة التنمية الإدارية".

### 5 متطلبات و5 مؤشرات

يخصص الباحث القسم الأول من دراسته لإطارها النظري الذي يتناول من خلاله الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، حيث يتطرق للعديد من تعريفاته، والتي يخلص منها إلى صياغة تعريف للتحول الرقمي بأنه "إحداث تغييرات في الممارسات التنظيمية والوظيفية التي تشكل سلوك العاملين، من خلال التركيز على الأنظمة الإلكترونية في كافة الأنشطة والإجراءات، لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل دون التقيد بمكان وزمان محددين". كما يستعرض د. محمد أبو الفتوح الدراسات التي تناولت كلاً من: متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، وفاعلية الأداء التنظيمي.

وقد تطرق الباحث في القسم الثاني إلى الدراسة الميدانية التي أجراها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بمدينة الرياض، موضعاً إجراءاتها، واختباراتها، ومقاييسها، ومركزات بنيتها البحثية، واختبارات فروضها، ومعاملاتها الإحصائية، وغيرها. كذلك تجدر الإشارة إلى أن الباحث حدد متطلبات التحول الرقمي التي خضعت للبحث والدراسة، والتي هي عبارة عن المتغير المستقل، في 5 متطلبات تتعلق بكل مما يلي: الاستراتيجية، والمنظمة، والعاملين، والتقنيات الرقمية، والبيئة الخارجية. وحدد مؤشرات قياس فاعلية الأداء التنظيمي، والتي هي عبارة عن المتغير التابع، في 5 مؤشرات-أيضاً-وهي: الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، وبيئة العمل، والتعليم والنمو، والتغيير والابتكار.

### أبرز النتائج

وخلص د. أبو الفتوح من دراسته إلى العديد من النتائج، والتي من أبرزها الآتي:

- تؤثر متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على فاعلية

الأداء التنظيمي في الجامعات السعودية، والتي ثبت أن المتعلقة منها بالبيئة الخارجية هي الأكثر تأثيراً بينها بنسبة ١, ٧١٪، تليها المتعلقة بالاستراتيجية بنسبة ٥, ٢٠٪، ثم المتطلبات المتعلقة بالتقنيات الرقمية بنسبة ٩, ٩٪.

- يرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية-عينة الدراسة- أن الاستجابة الأكثر أهمية فيما يتعلق بمتطلبات الاستراتيجية، تبدو في تبني الجامعات استراتيجية رقمية واضحة لدى كافة الأطراف ذات الصلة بتنفيذها.
- ويرون أن الاستجابة الأكثر أهمية فيما يتعلق بمتطلبات المنظمة، تتضح في أن الجامعات تعمل على إصدار الإرشادات التي تستهدف رفع الوعي الرقمي للعاملين.
- ثبت أن استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المتعلقة برصد أثر هذه المتطلبات في فاعلية أدائها التنظيمي لا تتأثر بمتغيراتهم الشخصية، المتمثلة في كل من: جهة العمل، والجنس، والعمر، والدرجة الوظيفية.

### 7 توصيات

وفي ضوء هذه النتائج يبدي د. محمد أبو الفتوح 7 توصيات مهمة، وهي: إنشاء مراكز للابتكار الرقمي بالجامعات، وتشجيع وسائل الإعلام على الاهتمام بتوعية الرأي العام باستراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات المختلفة، ووضع دليل إجرائي لتطبيق استراتيجيات هذا التحول، وتنفيذ السياسات واللوائح اللازمة لتحفيزه وتسريع وتيرته، وبناء وتعزيز المهارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ووضع سياسات وأنظمة مناسبة لأمن المعلومات لحماية خصوصية المستخدم، وتشجيع الشراكة والتعاون مع الجهات الاستشارية في مجالات البحوث والدراسات الرقمية.

هناك من يراها بمثابة صرخة للمساعدة نتيجة الإرهاق وعدم التقدير

## الاستقالة «الصامتة» تثير القلق.. «فيروس» جديد يضرب بيئات العمل



النقاش يتصاعد حول أهمية وضع حدود أكثر وضوحاً بين ساعات العمل والاستمتاع بالحياة

تداعيات جائحة «كورونا» رسمت للمجتمع أساليب جديدة حول ثقافة الإخلاص في العمل

ما هي الاستقالة الصامتة في بيئة العمل؟ وماهي أسباب لجوء بعض الموظفين لها؟ وكيف تعرف المنظمة أن هذا "الفيروس" الخطير انتشر فيها؟ وكيف يمكن مواجهته؟ يمكن تعريف مصطلح "الاستقالة الصامتة" بأنه تركيز الموظفين، خصوصاً صغار السن، على الإنتاج في ساعات عمل محددة، وإنجاز المهام المرتبطة بالوظيفة فقط، والاكتفاء بذلك، والتخلي عن الرغبة في أي ميزات أخرى، كالترقية أو الوصول لمنصب أعلى، وعدم بذل جهد إضافي أو الانخراط في أي مهام أو مسؤوليات أو أنشطة أخرى.

ولا تعني الاستقالة الصامتة ترك الموظف عمله، بل القيام بالمهام لكن بالحد الأدنى منها، ووضع حدود واضحة للأداء، بحيث ينفصل الموظف ضمناً عن مكان عمله رغم، أنه يرتاده كل يوم منذ بداية الدوام وحتى نهايته، لكنه لا يؤدي أكثر من واجبه المحدد في الوصف الوظيفي مع البحث باستمرار عن فرصة عمل أخرى.

### تثير القلق

ويثير انتشار هذا المصطلح حالياً القلق في الكثير من منظمات العمل؛ في ظل تصاعد النقاش حول أهمية وضع حدود أكثر وضوحاً بين ساعات العمل والاستمتاع بالحياة، ويتبنى هذا التوجه بعض الموظفين- خصوصاً الشباب- في مواجهة بعض المطالبين باحترام الثقافة العامة في الالتزام الصارم بالعمل ومهام الوظائف، ويؤكد أصحاب هذا التوجه أن جائحة "كورونا" وتداعيات العمل عن بعد رسمت للمجتمع أساليب جديدة في علاقة الناس بالعمل، وثقافة "الإخلاص في العمل"، وإعادة التفكير في اختياراتهم المهنية وطرق عيشهم.

### لا تعني الاستقالة

وبعبارة أخرى، فإن الاستقالة الصامتة لا تعني الاستقالة الفعلية من العمل، ولكنها تعني القيام بالحد الأدنى المطلوب من العمل،

حيث لا يستقيل الموظف من وظيفته، لكنه تخلى عن فكرة الذهاب إلى أبعد من ذلك؛ ومازال يؤدي واجباته المطلوبة منه في العمل، ولكنه لم يعد يشارك ويؤمن بثقافة أن العمل هو كل الحياة، وإن القيمة الشخصية لا يتم تحديدها من خلال العمل فقط.

### الاستقالة الكبرى

وتشير تقارير إعلامية إلى--- أن أكثر من ٣ ملايين شخص يستقيلون شهرياً، وفقاً لمكتب الولايات المتحدة الأمريكية لإحصاءات العمل، في حين وصل عدد من يعملون بمفهوم "الاستقالة الصامتة"، في عام ٢٠٢٢م إلى ٤,٢ ملايين موظف. وكشفت أن أغلب هؤلاء الموظفين يعانون من الإرهاق، ويرتكبون المزيد من الأخطاء، ويكونون أكثر عرضة لانخفاض الروح المعنوية، وأن فيروس "الاستقالة الصامتة" قلب مفهوم العمل لديهم رأساً على عقب بعد أن أصبح لديهم المزيد من الوقت الكافي للتفكير والتشكيك في وظائفهم، والسعي إلى تحقيق المزيد من التوازن بين العمل والحياة.

### سمات "الصامتة"

وهناك عدد من السمات للموظف الذي يعاني من "الاستقالة الصامتة"، ومن أبرزها:

- ١- لا يتجاوز المهام المطلوبة منه.
- ٢- لا يتجاوب مع المهام خارج العمل نهائياً حتى وإن كانت طارئة.
- ٣- الوصول للعمل متأخراً أو المغادرة مبكراً.
- ٤- عدم المساهمة مع الفريق بأي جهد. ويمكن أن تتخذ علامات "الاستقالة الصامتة" أشكالاً أخرى مختلفة، منها رفض الرد على رسائل البريد الإلكتروني خارج أوقات العمل أو خلال عطلات نهاية الأسبوع، ورسائل "الواتس آب"، وتخطي المهام الإضافية التي تقع خارج نطاق واجباتهم الأساسية، وعدم حضور الاجتماعات.



# 10 خطوات لتحفيز ذاتك وتطوير قدراتك



## صرخة

وهناك من يرى أن "الاستقالة الصامتة" هي بمثابة صرخة من الموظف من أجل مساعدته، وشعوره بالألم والمرارة والاستياء؛ نتيجة الإرهاق وعدم التقدير، وأن على المدراء الاستماع إليه، واتخاذ إجراءات حقيقية لتحسين بيئة العمل. وحسب استطلاع أجرته شركة "أكسيوس أند جنريشن لاب" مؤخراً، قال ٨٢٪ من المشاركين في الاستطلاع إن القيام بالحد الأدنى من العمل للحفاظ على وظائفهم أمر "جميل أو جذاب للغاية"، في حين قال ١٥٪ منهم إن هذا ما يفعلونه بالفعل.

## وضع الحدود

وإن كانت الاستقالة الصامتة هي القيام بالحد الأدنى من الجهد؛ من أجل تأمين لقمة العيش، وليس السعي لتحقيق الإبداع في العمل، فقد أشار استطلاع آخر للرأي أجرته مؤسسة "غالوب" عام ٢٠٢٢ أن ٣٦٪ فقط من الموظفين أفادوا بأنهم موجودين في وظائفهم؛ لكنهم يبحثون عن وظيفة مختلفة لتحسين حياتهم.

## الإرهاق

ويرى الكثيرون أن الاستقالة الصامتة قد تساعد في تخفيف الإرهاق في العمل على المدى القصير، لكنها ليست حلاً طويل

الأمد، كما يؤكد ذلك تقريراً نشرته قناة "سي إن بي سي" (CNBC) مؤخراً، أن على الموظفين الاستمرار بالمشاركة في فعالية في العمل، وأن الساعات التي يقضونها في وظائفهم يجب أن تكون فعالة، ويستمررون في النمو وتطوير مهاراتهم والاستفادة من الخبرات التي يقدمها الآخرون الذين لديهم المزيد من الخبرة والمعرفة، وقد تعيد اكتشاف إبداعاتهم وشغفهم الذي فقدوه والذي قد يجلب لهم المزيد من السعادة.

## لا يعرفونها

وفي السياق ذاته يرى عدد من الخبراء أن ظاهرة "الاستقالة الصامتة" داخل المنظمات قد لا يعرفها الكثير من المدراء، لأنها تتم بصمت من دون أي إجراء أو مطالبات حول الاحتياجات، والتحديات الحالية التي يواجهها الموظف، ولذا هي لا تحرك الأمور للأحسن أبداً، وأن هذا الأسلوب يعزز الكسل، ويضر الأداء حتى وإن تمت تلبية الاحتياجات الأساسية للوظيفة، وأنه يشكل انسحاباً أو تخلياً عن العمل وليس علاجاً لحالات الانزعاج أو السخط من بيئة العمل، فالاستقالة الصامتة ليست فقط ترك الوظيفة، إنها خطوة نحو التخلي عن الاستمتاع بالحياة بشكل عام.

**فكر خارج الصندوق** وابحث عن أفكار مختلفة ذات جدوى ومبتكرة.

**راجع أخطائك** واستفد منها وتعلم كيف تتجنب الوقوع فيها مجدداً.

**حدد أهدافك** ورتب أولوياتك فيما بينها.

**تعرف على الناجحين** والإيجابيين وحدد الدروس المستفادة من تجاربهم وقدراتهم.

**ابحث عن طرق وأساليب** تدريب فعالة لتطوير قدراتك.

**كن إيجابياً** واكتشف نقاط قوتك.

**لا تخف** من ارتكاب أخطاء أخرى وكن قوياً الإرادة.

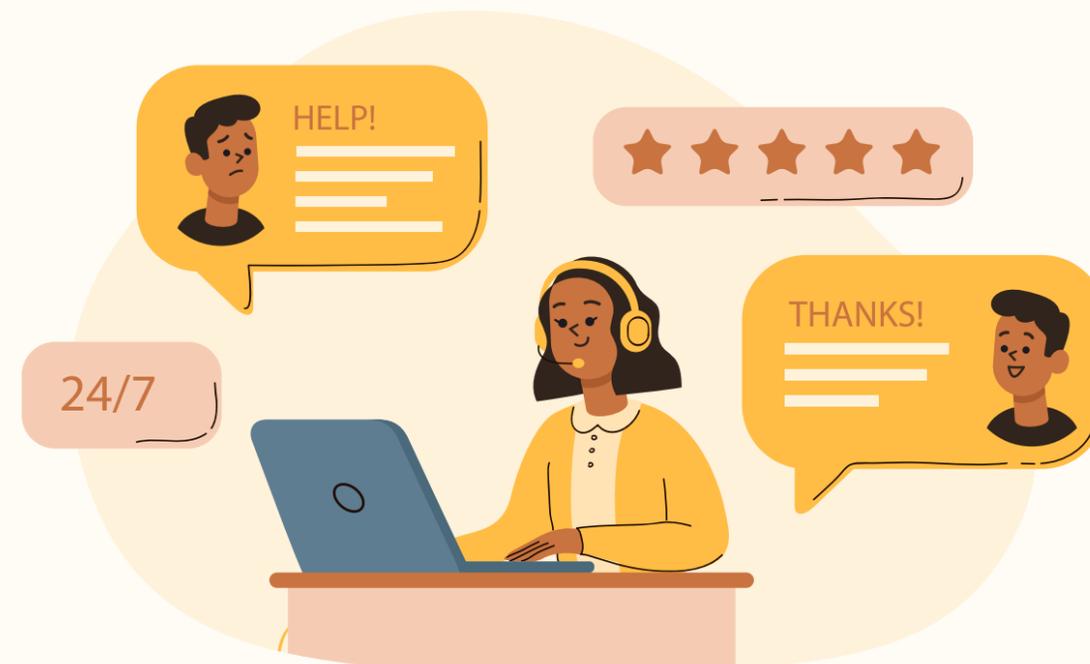
**درب نفسك** على المزيد من الفاعلية والالتزام.

**طور شعورك بالحماس** ورغبتك في الإنجاز.

**تجنب التسويف** والمماطلة.

## نجاح للشركات ودعم لتنافسيتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي

# الاستماع الاجتماعي لحديث العملاء وتطوير الأداء



إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

فرضت مواقع التواصل الاجتماعي نفسها وبقوة على عالمنا المعاصر الذي انتقل إلى عالمها، بكل ما يزرخ به من زخم؛ أتاح لمستخدميها التعبير عن أفكارهم، وميولهم واتجاهاتهم، ومشاعرهم. وكان من الضروري أن تتسابق الشركات وغيرها من الجهات المختلفة إلى التواجد بين جنبات هذا العالم، بحيث تلتصق أصوات ما يتناوله ويتداوله جمهورها وغيره من مستخدميها. لذلك برزت الحاجة والأهمية لاستماع هذه الأصوات؛ فظهر مفهوم ومصطلح "الاستماع الاجتماعي"، إذ طور المتخصصون والخبراء أساليب وأدوات لقياس ما يتم تناوله وتداوله؛ كي تستطيع هذه الشركات ومختلف الجهات أن ترسم سياساتها وتخطط لتطوير أدائها وتجويده وتسويق منتجاتها وخدماتها، بما يلبي تطورات جماهيرها مستخدميه مواقع التواصل الاجتماعي. فما هو المقصود بالاستماع الاجتماعي؟ وما مدى أهميته؟ وما هي أدوات قياسه؟ وكيف يمكن قياسه؟ وما أبرز أوجه اختلافه عن المراقبة الاجتماعية؟ وما هي مزاياه؟ وغيرها من التساؤلات التي تتابعون إجاباتها بالتفصيل في هذا التقرير.

## استطلاع رأي: 71% من الشركات لديها الآن نظام استماع اجتماعي معمول به

### مراقبة الشعور العام

يوضح موقع Our Data Our Selves مفهوم الاستماع الرقمي (الاجتماعي)، فينظر إليه كمصطلح شامل يعبر عن مراقبة وتحليل ما يفعله أو يقوله شخص ما على منصات التواصل الاجتماعي، مثل فيسبوك وتويتر. وخلال هذه العملية، يتم تحليل كل من: السلوك (مثل إعادة التغريد، أو الإعجاب، أو مشاركة صورة، أو التعليق على منشور)، والمحتوى (مثل الوسوم، والتغريدات، والمنشورات، والتعليقات). وتستطيع الشركات التي تقدم هذه الخدمات أن تحدد أي موضوعات تناقش بين المستخدمين في وقت معين، كما يمكنها مراقبة الشعور العام الغالب على المحتوى، أي ما إذا كان الناس لديهم شعور سلبي أو إيجابي.

### حديث العملاء

ويؤكد موقع everyonesocial أنه مع إجراء المزيد من المحادثات على المنصات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، أصبح الاستماع الاجتماعي مورداً قيماً للشركات لفهم عملائها بشكل أفضل؛ وهو ما تؤكد الإحصاءات المتاحة في هذا الشأن، والتي تجزم بمدى فعالية هذا الاستماع وقوته للمسوقين وصناع القرار في مجال الأعمال. إذ يعد الاستماع الاجتماعي مكوناً رئيسياً لاستراتيجية مواقع التواصل الاجتماعي؛ لأن المستهلكين يتحدثون عن شركتك -بالتأكيد- كثيراً عبر الإنترنت. فهذا هو حديث العملاء عن هذه الشركات؛ حيث إن أساس أي فريق تسويق أو مبيعات ناجح هو معرفة هؤلاء العملاء. فكلما زادت التفاصيل المتاحة عنهم؛ كلما كانت رسائلك وتحديد مواقع منتجاتك وخدماتك أفضل. فقد سهلت هذه المواقع على تلك الشركات الحصول على تعليقات مباشرة من المستخدمين والعملاء المحتملين.

فالاستماع الاجتماعي هو طريقة لجمع محادثات المستهلكين عبر مواقع التواصل الاجتماعي والاستفادة منها، وفهم احتياجات العملاء ومشاعرهم بشكل أفضل، وتطوير ممارسات تسويق إبداعية وإدارة وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أفضل. كذلك يعد الاستماع إلى الشبكات الاجتماعية مكوناً رئيسياً لأبحاث العملاء ويمكن أن يكون له تأثير كبير على صايف أرباح الشركة.

### مراقبة أم استماع

وتجدر الإشارة هنا إلى ملحوظة مهمة، وهي أنه ربما يخلط البعض بين

## يختلف عن المراقبة الاجتماعية في التركيز على الأسباب واتساع مداها

مفهومي الاستماع الاجتماعي والمراقبة الاجتماعية، بالرغم من أن الأول مفهومه أعم وأشمل، وأعمق، ويرتبط بتطوير الأداء على نحو متميز. لكن يمكن إجمال أبرز الاختلافات بينهما، على النحو التالي:

- يحدد موقع Coursera اختلافين مهمين بين الاستماع الاجتماعي والمراقبة الاجتماعية، وهما:

- أولاً من حيث مدى التركيز، فبينما يركز الاستماع الاجتماعي بشكل واسع على العلامة التجارية، والصناعات، وفئات المنتجات، والجماهير، وغير ذلك. نجد أن المراقبة الاجتماعية تهتم بالتركيز الضيق على شركة معينة أو حملة أو علامة تجارية أو منتج.

- أما الاختلاف الثاني فيتمثل في أن الاستماع الاجتماعي يهتم بتفسير محادثات مواقع التواصل الاجتماعي المتداولة بين مستخدميها بشكل عام -باستمرار- لتطوير أساليب التسويق على المدى الطويل. بينما تُعنى المراقبة الاجتماعية بالاستجابة للإشارات الفردية المعنية بالعلامة التجارية.

- ويشير موقع everyonesocial إلى أنه على عكس المراقبة الاجتماعية التي هي عبارة عن تتبع المحادثات حول منتج أو علامة تجارية والرد عليها على مواقع التواصل الاجتماعي، فإن الاستماع الاجتماعي يأخذها خطوة إلى الأمام من خلال استخلاص الأفكار من هذه الإشارات واستخدامها لتحسين استراتيجية العمل.

- ويوضح موقع SproutSocial -المعني بأدوات الاستماع الاجتماعي- أن المراقبة الاجتماعية تخبرك كل من: كم مرة تم ذكر علامتك التجارية؟ وماذا قيل عنها؟ بينما يُعنى الاستماع الاجتماعي بكل من: لماذا تم ذكرك أو ذكر هذه العلامة؟ وما الهدف من ذلك؟

- كذلك -طبقاً للموقع نفسه- فإنه إذا كانت مراقبة مواقع التواصل الاجتماعي تهتم بأرقام قياس معدل المشاركات وعدد الإشارات والمشاركات ذاتها، فإن الاستماع الاجتماعي يتجاوز مثل هذه الأرقام إلى التركيز على الحالة المزاجية وراء البيانات الخاصة بالجمهور ومستخدمي هذه المواقع.

### علاقته بالأداء والتخطيط

ويستعرض موقع SocialMediaToday أبعاد تقرير حالة اعتماد الشركات وغيرها من الجهات على الاستماع الاجتماعي لعام 2022، مبيناً أنه وفقاً لنتائج الاستطلاع الذي تم إجرائه على أكثر من 150

## احتواء العملاء عبر مواقع التواصل الاجتماعي يزيد ارتباطهم بالشركات بنسبة ٤٠٪

من المعنيين بعلاقة الاستماع الاجتماعي بتطوير الأداء؛ فإن ما يقرب من ٦١٪ من الشركات لديها الآن نظام استماع اجتماعي معمول به، وتتهم بمراقبة الإشارات عبر الكلمات المفتاحية. كما يرى غالبيتهم أن الاستماع الاجتماعي يعد عملية قيّمة للغاية، إذ ينظر إليها أكثر من ٨٢٪ منهم أنها أصبحت حالياً عنصراً رئيسياً للتخطيط في هذه الشركات وغيرها من الجهات.

### 8 أسئلة مهمة

ولفت موقع Coursera إلى ضرورة طرح ٨ أسئلة مهمة لتوجيه وترشيد جهود الاستماع الاجتماعي بشكل أفضل؛ لتطوير الشركات والمنظمات المختلفة، والمتمثلة في الآتي:

- كيف يشعر جمهورك تجاه مؤسستك؟
- كيف يشعر هذا الجمهور تجاه منافسيك؟
- كيف يشعر جمهورك تجاه الموضوعات المتعلقة بمنتجاتك وخدماتك؟
- ما الموضوعات التي يناقشونها أو يظهرون الاهتمام بها عبر الإنترنت؟
- ما أفضل احتياجاتهم ورغباتهم وأهدافهم؟
- ما التحديات التي يواجهها المستهلكون في هذه المجموعة؟
- ما الأسئلة التي يطرحونها بشكل متكرر؟
- ما أفضل طريقة للتواصل مع جمهورك المستهدف؟

### إحصاءات مهمة

وتطرق "كورتني موريسون" -عبر موقع everyonesocial- إلى أبرز المؤشرات والاستخلاصات الإحصائية التي رصدتها وخلصت إليها العديد من الجهات والمواقع الموثوقة والمتخصصة فيما يتعلق بالعلاقة بين مواقع التواصل الاجتماعي واهتمام تلك الشركات والجهات بها، وهي كالتالي:

- ١- أصبح ٥٠٪ من المسوقين في جميع أنحاء العالم يعتمدون على الاستماع الاجتماعي؛ لفهم تفضيلات المستهلكين.
- ٢- استخدمت ٥١٪ من الشركات والعلامات التجارية المراقبة الاجتماعية/الاستماع بشكل أو بآخر.
- ٣- يعتقد ٦٣٪ من المسوقين عبر مواقع التواصل الاجتماعي أن الاستماع الاجتماعي سيصبح أكثر أهمية خلال العام المقبل.
- ٤- على الصعيد العالمي، يستخدم أكثر من ٣.٦ مليار شخص مواقع التواصل الاجتماعي، ومن المتوقع أن يرتفع هذا العدد إلى ٤.٤١ مليار شخص في عام ٢٠٢٥م.

٥- يستخدم كل شخص -في المتوسط- هذه المواقع بمعدل ساعتين و٢٥ دقيقة.

٦- يستخدم جيل الألفية مواقع التواصل الاجتماعي لمدة ساعتين و٢٨ دقيقة في المتوسط يومياً، مقابل ساعتين و٥٥ دقيقة للجيل Z.

٧- تعتمد ٥٤٪ من المتصفحات الاجتماعية على مواقع التواصل الاجتماعي للبحث عن المنتجات المختلفة.

٨- أكثر من مليون شخص يشاهدون التغريدات المتعلقة بخدمة العملاء، والتي ٨٠٪ منها تغريدات سلبية.

٩- يمكن أن يؤدي الرد على شكوى عبر مواقع التواصل الاجتماعي إلى زيادة تأييد العملاء بنسبة ٢٥٪.

١٠- ٩٦٪ من العملاء غير الراضين عن منتج/منتجات/خدمة/خدمات معينة، أو عن أداء الشركة بصفة عامة، لن يخبروك -مباشرة- بموقفهم هذا، ولكنهم سيخبرون ١٥ صديقاً عن خيبة أملهم عن ذلك.

١١- يتوقع ٧٩٪ من المستهلكين أن تستجيب العلامات التجارية في غضون يوم واحد من التواصل عبر مواقع التواصل الاجتماعي، لكن متوسط معدلات استجابة العلامة التجارية في جميع المجالات نسبتها أقل من ٢٥٪.

١٢- الأشخاص الذين يشاركون إشارات سلبية للعلامة التجارية هم أكثر عرضة لاتباع علامة تجارية بمقدار النصف من أولئك الذين يشاركون الإشارات الإيجابية.

١٣- يعتقد ٧٣٪ من المسوقين أن جهودهم من خلال التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي كانت "فعالة إلى حد ما" أو "فعالة جداً" لأعمالهم.

١٤- يرسل ٥٩٪ من المستهلكين رسائل إلى الشركات والعلامات التجارية المختلفة على مواقع التواصل الاجتماعي عندما يتمتعون بتجربة رائعة.

١٥- يُعد الاحتفاظ بالعملاء أكثر قيمة من العثور على عملاء جدد؛ حيث إن الوصول إلى عميل جديد يكلف ٧ أضعاف.

١٦- ٩١٪ من المستهلكين غير الراضين لن يعودوا أبداً.

١٧- العملاء الذين يستشعرون احتواء الشركات المختلفة لهم عبر مواقع التواصل الاجتماعي؛ سيصبحون أكثر ارتباطاً من غيرهم بهذه الشركات بنسبة تصل إلى ٤٠٪.

١٨- تلخص أبرز ٤ أسباب وراء عدم متابعة المستهلكين لعلامة تجارية ما على مواقع التواصل الاجتماعي في كل من: الجودة الرديئة للمنتج وخدمة العملاء الرديئة بنسبة ٤٩٪ لكل منهما على حده، والمحتوى غير ذي الصلة والكثير من الإعلانات بنسبة ٤٥٪ لكل منهما على حده.

١٩- تساعد المراقبة الاجتماعية العلامات التجارية على زيادة معدل نشاطها بنحو ٢٥٪، وتقليل وقت رد الفعل على القنوات الاجتماعية بمقدار ٥٠ دقيقة.

٢٠- يرى ٧١٪ من المسوقين عبر مواقع التواصل الاجتماعي أنهم

قادرون على تقديم رؤى المستهلك من قنوات التواصل الاجتماعي إلى الأقسام الأخرى.

### 4 مرتكزات للقياس

كذلك تُبرز "موريسون" -عبر موقع everyonesocial- ٤ مرتكزات يستند إليها المتخصصون في قياس الاستماع الاجتماعي، وهي:

■ حجم المحادثة: إذ يتم رصد كم عدد الإشارات إلى الشركة أو العلامة التجارية على مواقع التواصل الاجتماعي.

■ معدل المشاركة: والذي يتضح من خلالها فهم كيفية تفاعل الأشخاص مع هذه الشركة أو العلامة التجارية، من خلال مراقبة التعليقات، والردود، والمشاركات، والإعجابات.

■ ميول العملاء ومشاعرهم: سترغب هذه الشركات في تتبع مقدار ما يردده الناس عن علاماتها التجارية، ولا سيما الإيجابي مقابل السلبي؛ مما يساعدها في قياس المشاعر في إدارة الأزمات وتوفير تجربة أفضل للعملاء.

■ إشارات المنافسين: بمراقبة تفاعلاتهم الاجتماعية، وإعلانات المنتجات، وحجم المتابعين، والإشارات المختلفة.

### 24 أداة

وفي ضوء هذه التكنيكات والمرتكزات في عملية قياس الاستماع الاجتماعي، فإن أدوات قياسه متعددة على نحو كبير، وهو ما يرصده لنا "ورنر جيسر" -عبر موقع InfluencerMarketingHub- من خلال أبرز ٢٤ أداة مستخدمة في هذه العملية خلال عام ٢٠٢٢م، وهي: Brand watch Consumer Intelligence، و Digimind، و Brand24، و AgoraPluse، و YouScan، و BrandMentions، و BuzzSumo، و Sprout Social، و Talkwalker Analytics، و Meltwater، و NetBase، و Synthesio، و Cyfe، و Keyhole، و Mention، و Awario، و ReviewInc، و 67Engage، و Sprinklr، و Socialbaker، و Mentionlytics، و Zoho Social، و Critical Mention، و Hootsuite.

ويضيف آخرون عدداً من الأدوات الأخرى، والتي قد تكون بعضها ذات استخدامات متخصصة في بعض مواقع التواصل الاجتماعي، مثل أداة TweetDeck المتخصصة في مجال الاستماع الاجتماعي الخاص بـ "تويتر". إضافة إلى أدوات عامة أخرى، مثل Buffer، و Google Alerts، و Trends، وغيرها.

### 10 مزايا

ويتفق الخبراء والمتخصصون في هذا المجال على أن هذه الأدوات تبرز أهمية الاستماع الاجتماعي، من خلال مزايا استخدامها، والتي -بحسب "جيسر"- تتحدد في ١٠ مزايا متحققة من استخدام هذه الأدوات في عملية قياس الاستماع الاجتماعي، على النحو الآتي:

## مجلة التنمية الإدارية تقترح:

## استحداث حقيبة تدريبية وإنشاء إدارة للاستماع الاجتماعي بمعهد الإدارة العامة

- ١- التعرف الشركات والجهات على موقفها بالنسبة للجمهور.
- ٢- الفهم التام للعملاء.
- ٣- اكتشاف الفرص السانحة والعملاء المحتملين.
- ٤- الاستجابة السريعة والتعامل مع الميول السلبية عن الشركات والعلامات التجارية المختلفة.
- ٥- يمكن تتبع المنافسين والتعرف على مواقفهم في سوق المنافسة.
- ٦- تحسين رضا العملاء.
- ٧- بناء علاقات قوية مع الجمهور.
- ٨- يمكن ابتكار المزيد من المحتوى المستهدف.
- ٩- التحديد السريع للمشكلات وحلولها.
- ١٠- تحديد سفراء العلامات التجارية للشركات والجهات المختلفة.

### اقتراحان لمعهد الإدارة العامة

وفي ختام هذا التقرير، وما سبق توضيحه عن أهمية دور الاستماع الاجتماعي الذي أصبح مرتكزاً مهماً في جمع البيانات عن جمهور الشركات والمنظمات والجهات المختلفة، وعلاقته بكل من: أدائها بصفة عامة، والتخطيط فيها، والتسويق لمنتجاتها وخدماتها، إضافة إلى التزايد الكبير في استخداماته؛ يمكن إبداء اقتراحين مهمين أمام معهد الإدارة العامة، وهما:

- الأول يتعلق بإحداث حقيبة تدريبية تُعنى بتدريب المعهد منسوبي الجهات السعودية المختلفة على أساليب وأدوات الاستماع الاجتماعي؛ بما يفيد جهاتهم، ويجعلها تواكب متغيرات العصر الحالي وتداعياتها المستقبلية، وتتعرف على صورتها الذهنية وسمعتها المؤسسية وأفضل سبل التسويق لمنتجاتها وخدماتها لدى جمهورها بين جنابات العالمين الافتراضي، والحقيقي، وعبر مواقع التواصل الاجتماعي، وسبل تطوير أدائها وفق مراثيات هذا الجمهور.
- أما الاقتراح الثاني، فيتعلق بإمكانية أن يبادر المعهد إلى إنشاء إدارة متخصصة في الاستماع الاجتماعي ضمن هيكله التنظيمي، بحيث تصبح إدارة متخصصة في رصد كل ما يتداوله ويتناقله مستخدمو مواقع التواصل الاجتماعي، ولا سيما "تويتر" و"سناب شات" و"إنستجرام" و"لينكد إن" حول المعهد وأدائه؛ بما يفيد صناعات القرار في تطوير وتجويد هذا الأداء، والتعاطي مع ميول واتجاهات وآراء هؤلاء المستخدمين.

# أكثر دول العالم إنتاجية..

## العمل لساعات أطول ليس هو الحل

العمل لساعات أطول ليس هو الحل للمشاكل الإنتاجية، وذلك وفقاً لأحدث الأرقام للتحليل السنوي لأكثر دول العالم إنتاجاً، ويبحث التقرير مستويات الإنتاجية في أكثر من ٣٥ دولة في جميع أنحاء العالم، لقياس أي دولة لديها العائد المالي الأكثر فعالية خلال أقل قدر من ساعات العمل، وفيما يلي أكثر دول العالم إنتاجية:



### لوكسمبورغ:

تعد هذه الدولة الأوروبية أكثر الدول إنتاجية في العالم، يتمتع سكان لوكسمبورغ بحرية الترتيب لترتيب اهتماماتهم والتزاماتهم الخارجية لمدة أسبوع عمل، متوسط ٢٩ ساعة فقط، ويحصلون على إجازة مدفوعة الأجر مدتها ٥ أسابيع على الأقل كل عام.



### الدنمارك:

تعد الدنمارك من أبرز المتسابقين في سباق الإنتاجية، يعمل الفرد الدنماركي بمتوسط ٣٣ ساعة في الأسبوع.



### هولندا:

المعيشة والعمل سهلتان في هولندا، حيث يختار عدد منهم العمل بدوام جزئي، وللموظفين الحق في طلب وظيفة «ساعات مريحة»



### فنلندا:

يقضي الفنلندي العادي أقل من ٦ ساعات ونصف في العمل لمدة خمسة أيام، أي أقل بنسبة ١٤٪ من المتوسط العالمي.



### النرويج:

ملكة إنتاج الدول الاسكندنافية هي النرويج، ويضم أسبوع العمل ٢٧ ساعة.



### الولايات المتحدة:

الأمريكيون متذبذبون بعض الشيء عندما يتعلق الأمر بالتوازن بين العمل والحياة، حيث يعملون بمعدل ٤٧ ساعة في الأسبوع، ولا يحصل ٢٥٪ من موظفيهم على إجازات عطل.



### أستراليا:

أظهرت الدراسات أن الأستراليين يقدرون حرية العمل عن بعد، لكنهم يبدون انزعاجاً في الساعات التي يعملون فيها (حوالي ٣٥ أسبوعاً)، ولديهم واحداً من أعلى الناتج المحلي الإجمالي للفرد في العالم.



### ألمانيا:

يعمل الألمان خلال أسبوع مدته ٣٥ ساعة، وإجازة مدفوعة الأجر مدتها ٢٤ يوماً.



### اليابان:

اقترحت الحكومة اليابانية تحديد وقت العمل الإضافي (٦٠ ساعة في الشهر)، وطلبت من الشركات السماح للموظفين بالتوقف في وقت مبكر يوم الجمعة.



### فرنسا:

يمكن للموظف العادي أن يتوقع إجازة مدفوعة الأجر لمدة ٣٠ يوماً في السنة، وخفضت فرنسا أسبوع العمل من ٣٩ إلى ٣٥ ساعة.

نعمل معك لبيئة متميزة  
لك ولعائلتك



## تم افتتاح حضارة معهد الإدارة العامة



مجموعة جيل  
المستقبل التعليمية



لهزيد من المعلومات يمكنكم  
التواصل عبر الواتس اب  
0530840601



الرياض  
مبنى الترجس

بمزيد من الجدل وعينييه على  
الأرباح و «البروباجندا»

## إيلون ماسك يدير تويتر بالسخرية والاستطلاعات وحافة الهاوية

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد



شغلت صفقة استحواذ الملياردير الأمريكي وأحد أبرز أثرياء العالم إيلون ماسك على تويتر-التي حسمها لصالحه في نهاية أكتوبر الماضي-الرأي العام وساحات مواقع التواصل الاجتماعي ومختلف وسائل الإعلام، وقبل هذا كله اتجهت إليها أنظار خبراء الإدارة والمال والأعمال. لكن الأمر لم ينته عند هذا الحد، فقد أثار ماسك الكثير من الجدل، والغموض، والتشويق، خاصة بعد أن أصبح الرئيس التنفيذي لشركة تويتر؛ فاتخذ العديد من القرارات والإجراءات الإدارية الهادفة إلى إعادة هيكلة تنظيم وإدارة عالم تويتر، والتي كانت لها تداعياتها. في هذا التقرير نرصد أبرز ملامح إدارة ماسك لتويتر ومدى نجاحه في ذلك.

## 0.57,0% من جمهور ماسك يؤيدون تخليه عن إدارة تويتر ومنصبه كرئيس تنفيذي

### بداية مثيرة للجدل

بالرغم من كونه أحد أبرز وأنجح رواد الأعمال على مستوى العالم، إلا أن الملياردير إيلون ماسك معروف بقراراته وسلوكياته المثيرة للجدل؛ فبحسب موقع Compliance Week أنه بعد أيام فقط من الانتهاء من شرائه منصة تويتر مقابل ٤٤ مليار دولار في ٢٧ أكتوبر الماضي، بدأ ماسك فترة ولايته كرئيس تنفيذي جديد لعملاق وسائل التواصل الاجتماعي من خلال إقالة الإدارة العليا على الفور، بما في ذلك سلفه الرئيس التنفيذي باراج أغراوال، والمدير المالي نيد سيغال، وفيجايا جادي رئيس الشؤون القانونية والسياسة والثقة والسلامة، والمستشار العام شون إدجيت. بالإضافة إلى ذلك، أعلن ماسك-في ملف الأوراق المالية المرسل منه-عن حل مجلس إدارة تويتر المكون من ٩ أعضاء وأنه "أصبح المدير الوحيد". كذلك قام بتسريح آلاف الموظفين، فبحلول صباح يوم الجمعة ٤ نوفمبر ٢٠٢٢، اتخذ ماسك قرتاراً بفصل ما يصل إلى ٢٧٠٠ موظف منهم، وهو ما يقرب من نصف موظفي تويتر، والذين أعلنوا أنهم سيقومون برفع دعاوى قضائية بسبب إجراءات فصلهم؛ وهو الأمر الذي تسبب في إثارة قلق المعلنين عبر المنصة، فقد دفع هذا شركة IPG-وهي واحدة من أكبر شركات الإعلانات في العالم-إلى توصية عملائها بإيقاف الإنفاق مؤقتاً عبر المنصة. ويشمل عملاء هذه الشركة كلاً من: American Express، وCoca-Cola، وFitbit، وGoPro، وJohnson&Johnson، وLevi Strauss&Co، وMattel، وSpotify. كما أوقفت شركات أخرى إعلاناتها عبر تويتر عقب ذلك، ومنها: فولكس فاغن، وجنرال موتورز، وفايزر، وأودي.

مثل هذه القرارات والإجراءات التي اتخذها ماسك خلال بدايات إدارته تويتر تعرضت لانتقادات، فطبقاً لموقع techtarget؛ فإن العديد من الخبراء يعتقدون أن إدارته الموارد البشرية بتويتر يتصف بالخطأ؛ لأنه اتجه خارج عن قواعد إدارة هذه الموارد، وقد

## بداية تصادمية أسفرت عن تخلي شركات إعلانية كبيرة عن دعم تويتر بإعلاناتها

يضر بالانتماء الموظفين ومشاركتهم. لدرجة أن موقع Mint أورد أن تلك القرارات والإجراءات تمثل في حد ذاتها اختباراً علنياً للغاية لأسلوب معين من الإدارة، في إشارة إلى الطريقة التي يفكر بها في العمل وصنع القرار ودور الرئيس التنفيذي، والتي في مجملها شخّصها الموقع بأن ماسك يسبح ضد التيار.

### التحول للاشتراكات

وإذا انتقلنا لأسلوب إيلون ماسك في إدارة أرباح تويتر، فبناء على موقف شركة IPG المتعلق بالإعلان عبر تويتر؛ فقد اتجه ماسك إلى الاشتراكات كبديل لهذه الإعلانات، حيث أعلن عن زيادة سعر توثيق الحسابات عبر العلامة الزرقاء على تويتر إلى ٨ دولارات بدلاً من ٥ دولارات شهرياً؛ وهو سرعان ما تراجع عنه-بحسب ما أوردته صحيفة نيويورك تايمز-بالتأجيل إلى ما بعد إجراء الانتخابات النصفية الأمريكية.

وهو القرار الذي يرى موقع Mint أنه يثير تساؤلات حول هذه الاستراتيجية؛ هل يمكن لتويتر كسب المال من خلال الانتقال من نموذج أعمال قائم على الإعلانات إلى نموذج قائم على الاشتراكات؟

ويشير موقع socialmediatoday إلى أنه لا توجد الكثير من الأسباب التي تجعل الناس يدفعون-خاصة عندما لا يقوم معظم المستخدمين بالتغريد على الإطلاق؛ وبالتالي فإن الفوائد، بالنسبة للغالبية، لا تستحق المال حقاً. وذلك بالرغم من أن بعض الأشخاص سيدفعون؛ حيث يعمل إيلون على إضافة عدد من الحوافز الإضافية، مثل قائمة الردود ذات الأولوية. كما قام أيضاً بوضع علامة على نظام جديد سيتمكن من خلاله المشتركون الذين يدفعون من التصويت على الحسابات الأخرى.

### استطلاعات ماسك التويتيرية

ويبدو أن إيلون ماسك استشعر ما تثيره قرارات إدارته الجديدة لتويتر؛ فأراد أن يحتمي في عباءة مستخدمي تويتر، كظهير جماهيري له، فلجأ إلى أسلوب الإدارة بالاستطلاعات، إذ أجرى

## ماسك يصحح المسار الإداري وتحسين محتوى تويتر عبر استطلاعات رأي الجمهور

العديد من استطلاعات آراء الجمهور، عبر تغريداته على حسابه الرسمي، والتي منها على سبيل المثال ما يلي:

- أجرى ماسك - في تغريدة يوم ٢١ أكتوبر الماضي - استطلاعاً لآراء متابعيه لمعرفة رغبتهم في إعادة خدمة Vine، وهي خدمة مقاطع الفيديو القصيرة المتوقفة على تويتر، إذ أسفرت نتيجة الاستطلاع عن أن نحو ٧٠٪ من متابعيه أجابوا بنعم، بينما رفض الآخرون؛ لذلك أمر ماسك المطورين بالعمل على إعادة خدمة Vine، مع موعد نهائي في نهاية العام الماضي.
- كما أجرى استطلاعاً عن معيار عدد مرات ظهور التغريدة، والذي شارك فيه ما يزيد عن ٢,٥ مليون مستخدم من بين متابعيه.
- كذلك أجرى استطلاعاً بشأن مدى إلغاء تعليق بعض الحسابات التي انتهجت سلوكيات معينة، وهو الاستطلاع الذي حظي بمشاركة أكثر من ٢,٥ مليون مستخدم، عبر تويتر.
- وقد سبق أن قام بالتمهيد للاستطلاع السابق، من خلال استطلاع سابق أجراه حول ضرورة اتخاذ إجراء ما حيال هذه الحسابات المعلقة، أيًا ما كانت المبررات، والذي طرحه كالاتي: القواعد هي قواعد وعلينا جميعاً أن نتحمل المسؤولية عند خرقها. هل يجب تعليق هذه الحسابات بشكل دائم أو تعليقها مؤقتاً؟
- و أجرى - كما دته - استطلاعاً لآراء مستخدميه في بداية شهر ديسمبر الماضي، فيما يتعلق بتنفيذ تحسينات كبيرة في نظام تويتر للطرق بقوة على، ومواجهة ما يسميه بالحسابات الاحتيالية.
- وهو ما سبقه باستطلاع طرحه عبر التساؤل التالي: هل ينبغي أن يقدم تويتر عفواً عاماً عن الحسابات المعلقة، بشرط ألا تكون قد انتهكت القانون أو شاركت في رسائل فظيعة غير مرغوب فيها؟
- ومع مستهل يوم ١٢ نوفمبر الماضي، أراد ماسك أن يتعرف على آراء الجمهور في مدى استمتاعهم بتويتر، من خلال استطلاع أجراه بين مستخدمي الموقع الأشهر عالمياً، وذلك بمشاركة ما يزيد عن ٢ مليون متابع ومستخدم.

وغير ذلك من الاستطلاعات، سواء الخاصة بإدارته تويتر، أو بقضايا أخرى سواء اقتصادية، أو سياسية، وغيرها من شؤون

## التحول للاشتراكات بدلاً من الإعلانات والكشف عن أسرار الصندوق الأسود لتويتر

الحياة. وقد لاقت هذه الاستطلاعات تفاعلاً كبيراً من جمهور ماسك وتويتر، لدرجة أن البعض في ردودهم على تغريداته- كانوا يطرحون استطلاعات للرد على استطلاع "ماسك" بلا هوادة.

**ال"كلب" رئيساً تنفيذياً**

ومن خلال استعراض التسلسل الزمني Time Line لتغريدات إيلون ماسك نفسه على حسابه بتويتر؛ يتضح أنه أجرى يوم ١٩ ديسمبر الماضي استطلاعاً بين جمهور مستخدميه، لمعرفة آرائهم بشأن مدى الموافقة على استمراره كرئيس تنفيذي لشركة تويتر من عدمه. وكانت النتائج صادمة لماسك نفسه؛ حيث أعلن ٥٧,٥٪ منهم تأييدهم تخليه عن هذا المنصب، مقابل ٤٢,٥٪ عارضوا ذلك.

ولم يكد يمر أكثر من يوم حتى قام ماسك بالتغريد على حسابه الرسمي معقياً على نتيجة هذا الاستطلاع بالتهكم والسخرية، أنه سيستقيل من منصبه كرئيس تنفيذي لتويتر عندما يجد شخصاً "غريباً" يستحق هذا المنصب. ومما لا شك فيه أن إجراءات هذا الاستطلاع وسخريته من نتيجته تكشف تماماً أن ماسك كان يعول - بثقة - على أن جمهوره لن يخذله بالتمسك بأسلوبه الجديد في إدارته تويتر، وذلك على طريقة المقولة الشهيرة لـ "يوليوس قيصر": "حتى أنت يا بروتس...". لكن ماسك لم يستسلم كما استسلم قيصر لمصيره؛ فأعلن - ضمناً - رفضه هذه النتيجة بالتمويل على وجود مدير - يراه - "غبي" كي يسلمه إدارة تويت وقد تناقلت مواقع التواصل الاجتماعي و وسائل إعلام أخرى - مؤخراً - أن إيلون ماسك قام بتعيين "كلب" في منصب الرئيس التنفيذي لتويتر، وهو ما أكدته حساب Skenews arabia على إنستغرام، والذي أورد أن ماسك كشف عبر حسابه بتويتر أنه نشر صوراً لكلب وأرفق بها تعليقات تقول:

الرئيس التنفيذي الجديد لتويتر رائع.. أفضل بكثير من ذلك الرجل الآخر! إنه ممتاز في التعامل مع الأرقام.

**نافذة تسويقية**

والملفت للنظر هو إصرار إيلون ماسك على إبرام صفقة الاستحواذ على تويتر، بالرغم من نجاحه الكبير في عالم البيزنس، إضافة

## ماسك يعين الكلب رئيساً تنفيذياً لتويتر ويشيد بتميزه بالتعامل مع الأرقام

إلى إصراره على أن يتصدر قمة الهرم الإداري للمنصة ويصبح رئيسها التنفيذي. وهو ما كشف عنه بعض الخبراء والمتخصصين أن السر ربما يكمن في أن ماسك يعول على منصة تويتر في التسويق لأنشطته التجارية، وخاصة شركتي تسلا وسيبيس إكس، إضافة إلى إدارة صورته والسمعة التنظيمية لهاتين الشركتين وأعماله وأنشطته التجارية الأخرى، وهو الاعتقاد الذي يدعمه أن ماسك لديه حوالي ٨٢ مليون متابع على تويتر - بحسب ما ذكره بعض الخبراء لموقع العربية - ونظراً لنجاحه الكبير في إدارة شركاته الأخرى، فمن المتوقع أن يتدفق المزيد من المستخدمين إلى المنصة بعد نجاحه في إبرام صفقة الاستحواذ. كما يمكن أن يكون لشعبيته وحدها تأثير كبير في جذب المستخدمين والاحتفاظ بهم، حتى لو لم يقم بأي تغييرات. ولكن نظراً لأن ماسك تحدث بحماس عن تخفيف قيود المحتوى، فقد يصبح المستخدمون الحاليون أكثر تفاعلاً. وفي تقرير مهم لـ Euronews فإن ماسك اقتحم سوقاً ذا قوة ونفوذ كبيرين يمكن توظيفهما بشكل أكثر ربحية؛ لأن ماسك يريد التأثير على السوق لشركته المذكورتين، وهو ما يؤكد أن تويتر ستكون أداة تسويق مهمة لنشاطاته التجارية في عالم المال والأعمال.

### حافة الإفلاس

ويبدو - أيضاً - أحد أبرز ملامح الاستراتيجيات الإدارية لماسك خلال الفترة الماضية منذ استحواذه على المنصة في نهاية أكتوبر الماضي وحتى أسابيع قليلة مضت، وهي انتهاجه أحد الأساليب التي ربما استعارها من عالم العلاقات والسياسات بين الدول، والمتمثلة فيما يعرف بـ "حافة الهاوية". فقد خرج ماسك على الجميع ليتفاجئوا بحديثه عن إفلاس شركة تويتر.

فقد تطرق موقع AGBI إلى ما أثاره إيلون ماسك عقب استحواذه على شركة تويتر من احتمال إفلاسها، وقال في أول مكالمة جماعية له مع موظفي تويتر: إنه لا يستطيع استبعاد الإفلاس، حسبما ذكرت بلومبرج نيوز، بعد أسبوعين من شرائها، وهي الصفقة التي يرى خبراء الائتمان أنها تركت الموارد المالية لتويتر في وضع محفوف بالمخاطر. كما حذر ماسك من أن تويتر لن يكون قادراً

على النجاة من الانكماش الاقتصادي القادم؛ إذا فشل في زيادة إيرادات الاشتراك لتعويض انخفاض دخل الإعلانات. وفي ضوء ذلك؛ ذكر موقع CNBC نقلاً عن رويترز أن النشرة الإخبارية لمنصة Platformer أشارت إلى أن إيرادات تويتر اليومية انخفضت بنسبة ٤٠٪ على أساس سنوي في يناير ٢٠٢٢م. كما توقف المئات من كبار المعلنين عن الإنفاق الإعلاني عبر تويتر؛ وبناء على ذلك قدرت إحدى الشركات أن هذا الانخفاض انعكس على إيرادات إعلانات تويتر بشكل حاد بلغت نسبته ٧٠٪ في ديسمبر الماضي. وهو ما اعترف به ماسك من خلال تغريدة له في نوفمبر الماضي، والتي أشار فيها إلى أن الشركة عانت من "انخفاض هائل في الإيرادات"؛ بعد أن أوقف المعلنون الإنفاق مؤقتاً على منصة التواصل الاجتماعي.

وبالرغم مما سبق، ففي نهاية العام الماضي (٢٠٢٢م) ادعى ماسك أن تويتر لم يعد على حافة الإفلاس، لكنه لا يزال في وضع غير آمن.

### الأسرار السوداء

ونختتم هذا التقرير بتبسيط الضوء على أحد أبرز ملامح إدارة إيلون ماسك لتويتر، والمتمثل في كشف تجاوزات الإدارة السابقة، قبل استحواذه على هذه المنصة، واتجاهه - ربما لترسيخ مبدأ حوكمتها - من منطلق تدشينه عصر إدارته للمنصة بترسيخ مبدأ الشفافية، حيث خصص حملة تويتيرية - إذا صح التعبير - لشن هجوم على هذه الإدارة لإبراز انحراف تويتر عن مسارها عبر عالم وملفات الأسرار السوداء - على حد تعبير ماسك نفسه - وعزمه الكشف عن خبايا كل ذلك، ولا سيما تورط الإدارة السابقة لتويتر في حجب، والحد من ظهور العديد من حسابات بعض المشاهير الذين لم يدعموا أجندة تويتر - في عهد الإدارة التي سبقت استحواذه - مثل د. جاي باتشاريا من جامعة ستانفورد، والذي صرح بأن عمليات الإغلاق خلال جائحة كوفيد تؤدي الأطفال؛ فقام فريق تويتر بوضعه على قائمة "Trends Blacklist" التي تمنع انتشار تغريداته. كذلك مقدم البرامج الأمريكي اليميني الشهير دان بونجينو الذي تعرض حسابه بالكامل للحظر من الظهور في نتائج بحث تويتر، إضافة إلى تشارلي كيرك الذي تم وضع حسابه على قائمة منع الانتشار.

وقد تجلّى كشف ماسك عن أسرار هذه الملفات في تسريجه جيم بيكر نائب المستشار العام لتويتر في الإدارة السابقة، والذي كان يشغل منصب المستشار العام لمكتب التحقيقات الفيدرالي الأمريكي FBI وكان المسؤول عن نشر ملفات تويتر للعامة.

## ميزانية المشروع

يُعد الجانب الرابع من الجوانب المعرفية لإدارة المشروعات بإدارة تكلفة المشروع، ويتألف من عدة عمليات تتوزع على مراحل المشروع، وينتج عنها ميزانية المشروع. ويساعد التحديد الدقيق لتكلفة المشروع في مرحلة التخطيط في تجنب الزيادات غير المتوقعة؛ لأنه من المهم أن تتوافق تكلفة المشروع مع العائد الاستثماري المحدد له.

وميزانية المشروع هي عملية تقدير لتكلفة المشروع من خلال التنبؤ بالموارد اللازمة لتنفيذه، وتحديد تكلفتها، والوقت الذي نحتاج فيه هذه الموارد، والتنبؤ بأثر تضخم الأسعار، والتنبؤ بالمخاطر المحتملة وغير المحتملة التي ستواجه المشروع أثناء تنفيذه.

وتتكون ميزانية المشروع (Cost Budget) من مكونين رئيسيين، المكون الأول: تكلفة خط الأساس (Cost Baseline) الذي يتكون من شقين، أحدهما تقديرات التكلفة (Cost Estimate)، والآخر تكلفة احتياطي الطوارئ (Contingency Reserve)؛ الذي يضعه مدير المشروع للمخاطر المعروفة التي سبق رصدها وتحليلها ووضع خطة استجابة للتعامل معها. أما المكون الثاني فهو تكلفة احتياطي الإدارة (Management Reserve) الذي يُعنى بالمخاطر غير المعروفة التي يوضع لها مبلغ تقديري من الإدارة، ولا يمكن لمدير المشروع التصرف فيه إلا بموافقتها.

ويمكن تمثيل ميزانية المشروع بشكل أوضح وأيسر، كما يلي:

$$\bullet \text{Cost Budget} = \text{Cost Baseline} + \text{Management Reserve}$$

$$\bullet \text{Cost Baseline} = \text{Cost Estimate} + \text{Contingency Reserve}$$

$$\bullet \text{Cost Estimate} = \text{sum of costs for work packages or activities}$$

ويتم إعداد التكلفة التقديرية لميزانية المشروع (Cost Estimate) بطرق عديدة، إحداها طريقة إعداد التكلفة التقديرية من أسفل إلى أعلى؛ لأنها تعتمد على تجزئة هيكل العمل (WBS) الذي يقوم في الأساس على تقسيم المشروع إلى مهمات، والمهمة إلى حزم عمل، وحزمة العمل إلى وحدات عمل، ووحدته العمل إلى أنشطة. وعند الوصول إلى الجزء الأولي (وهو النشاط) يتم تحديد الوقت اللازم والموارد البشرية اللازمة والمواد المطلوبة لتنفيذه، وتكاليف هذه الموارد مجتمعة هي التكلفة التقديرية لهذا النشاط، ثم يُعاد تجميع تكاليف الأنشطة ووحدات العمل وحزم العمل والمهمات من مستوى أعلى حتى نصل إلى التكلفة التقديرية الإجمالية للمشروع. ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها أكثر دقة؛ وذلك لأن الأشخاص المعنيين في مواقع العمل هم أقدر على تحديد احتياجاتهم الفعلية من غيرهم. كذلك شمولها الموظفين في المستويات الدنيا، وهو ما يساعد على زيادة التزامهم وارتباطهم بتنفيذ هذه الميزانية؛ لأنهم شاركوا في إعدادها. كما أن هذه الطريقة تُستخدم كأداة تدريبية لمختلف المستويات الإدارية لإعداد الميزانيات وزيادة الخبرات العملية للمشاركين في إعدادها. ويعتمد إعداد التكلفة التقديرية لميزانيات المشروعات على مجموعة من العوامل، مثل: «حجم المشروع، وتنوع المشروع، ونمط الإدارة في المشروع، والثقافة السائدة في المشروع». وبما أن التكلفة والنطاق والوقت أضلاع «مثلث المشروع»، التي على ضوئها يتحدد تحقيق أهداف المشروع من عدمه؛ لذا ينبغي لمدير المشروع مراقبة سيره بشكل دوري؛ لضمان تنفيذ المهام في وقتها، وفق النطاق المحدد، وبالتكلفة المقدر، وبالجودة المطلوبة. وهناك العديد من الأدوات التي يستطيع مدير المشروع من خلالها، معرفة التدفقات المالية في المشروع، وتحديد ما إذا كان المشروع قد استهلك تكلفة أكثر أو أقل من التقديرات في الميزانية - وهي تُعالج بطلبات التغيير - أو أن المشروع يسير وفق ما خُطط له.



أ.محمد بن الحميدي السبيعي

مدير محافظة الإدارة العامة  
للتدريب الإلكتروني  
معهد الإدارة العامة

# 9 نصائح

## سريعة للقادة الأكثر فعالية

- 1 **كن مرناً، فالقادة الأكثر فعالية يركزون على الغايات أكثر من الوسائل.**
- 2 **تكيف، فالبقاء للقادر على التكيف مع التغيير.**
- 3 **كن موضع احترام ومحبة الآخرين.**
- 4 **لا تهمل صحتك، فالقادة لا يستسلمون لجداول أعمال مميتة.**
- 5 **استمع أكثر، فأغلب القيادة تتعلق بالاستماع.**
- 6 **ركز على النتائج، القائد العظيم يضع تركيزه على تحقيق النتائج.**
- 7 **لا تستسلم للغرور، وامتلئ بالحماس لاستكشاف آفاق وإمكانيات جديدة.**
- 8 **لا تجد مشكلة بل أوجد الحل.**
- 9 **استغن عن هوس السيطرة، ووظف الموهوبين، وقدم لهم كل الدعم.**

# كيسولة تغيير الذات

العمل لساعات أطول ليس هو الحل للمشاكل الإنتاجية، وذلك وفقاً لأحدث الأرقام للتحليل السنوي لأكثر دول العالم إنتاجاً، ويبحث التقرير مستويات الإنتاجية في أكثر من ٣٥ دولة في جميع أنحاء العالم، لقياس أي دولة لديها العائد العالي الأكثر فعالية خلال أقل قدر من ساعات العمل، وفيما يلي أكثر دول العالم إنتاجية:

## اعترف

اعترف بما تود تغييره  
مذكراً لنفسك بمزايا  
تغييره ومساوي تأخيره

## اعرف

إعرف نفسك ما أنت فيه  
ما يميزك دونما إكبار  
وما ينقصك دونما

## ثم كرر

داوم على ماقررت  
ولا تترك لعقلك الباطن  
فهو يميل إلى منطقة  
الراحة والانسجام

## قرر

امضي قدماً للامام  
قالمسير يحتاج إلى  
الخطى والاقدام فما  
يمنعك من خنوع  
واستسلام



### القيادة الإدارية الهادفة في المنظمات

تأليف د. الجوهرة بنت محمد أبا الخيل

رُحِّت العديد من بحوث القيادة الإدارية على جانب واحد منها، وهو الجانب الإيجابي، ولكن تعرّض المؤسسات الإدارية للآثار الاقتصادية وتداعياتها وآثارها السلبية أوجب النظر إلى الظاهرة من زوايا مختلفة ومن طرق متعددة الجوانب، يتناولها هذا الكتاب بمنظور نقدي وتحليلي وضمن إطار مفاهيمي متكامل، ويعد بأسلوب طرحه وجرّته وعمقه مرجعاً علمياً في مجال الإدارة والقيادة.



### نظم معلومات الموارد البشرية: أساسيات وتطبيقات وتوجهات مستقبلية

المحرران مايكل ج. كافانا رثشارد جونسون  
ترجمة أ. ابتسام بنت عبد الكريم السعدون أ. العنود بنت محمد الجريوم

يتناول الكتاب موضوعات الموارد البشرية وموضوعات تكنولوجيا المعلومات بشمولية من خلال الاستعانة بعدد من الخبراء في كلا المجالين، كما يستعرض كيفية استخدام نظم المعلومات للمساعدة في تحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد ووظائفهم من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية، ويعتبر مرجعاً عربياً مهماً في هذا المجال؛ لاشتماله على أبرز القضايا التي تشغل المنظمات في ظل الإدارة الحديثة للموارد البشرية.



### القيادة الرقمية: تغيير النماذج تبعاً لتغير الأزمنة

تأليف أريك ساي شينجر  
ترجمة أ.د. عجلان بن محمد الشهري

يقدم هذا الكتاب خلاصة التجربة والممارسة لدمج التكنولوجيا وقيادة التغيير في مختلف بيئات التعلم، حيث يعرض القيادة الرقمية ويناقش أركانها الأساسية، وكيفية تطبيقها. وهو موجّه للقيادة والتربويين الذين يقودون التغيير التعليمي على وجه الخصوص، والراغبين في دمج التقنيات وتطوير عملية التعليم والتعلم وفق توظيف المستحدثات التقنية.



## أسرار لنجاح العناية بالعملاء

تتبع أهمية خدمة العملاء من كونها أحد الركائز الأساسية لنجاح أي عمل خدمي يتعامل مع مستفيدين، ولقد كتب الكثير عن هذه الأهمية، ولكن التركيز ينصب عادة على أمثلة في القطاع الخاص، مثل الشركات التجارية وشركات الاتصالات أو الخدمات المالية أو البيع بالتجزئة أو المرافق أو غيرها. ولكن ما نود الحديث عنه هنا هو خدمة العملاء في المؤسسات الحكومية، حيث تعتبر ذات أهمية أعلى وأكبر؛ وذلك لأنها تخدم شريحة كبيرة من المجتمع وأيضاً وجود مواقع و منصات وتطبيقات رقمية متطورة لهذه المؤسسات الحكومية بالإضافة إلى استحداث خدمات جديدة أو تغيير في الإجراءات وذلك لأن (العملاء) هم عامل أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة ومقياس نجاح عملها، في الواقع ممكن أن ألا تتغير توقعات العميل لخدمة دقيقة وفعالة ومفيدة لمجرد التحدث مع مقدم الخدمة في المؤسسة الحكومية بدلاً من أي مكان تجاري، حيث قد تكون التوقعات أكبر لأنها المؤسسات الحكومية تخدم الجميع ويجب عليها تقديم الخدمة بشكل كامل بدون نقص للحقوق إذن، ما نود أن نصل له من أين نبدأ في التقييم في ما إذا كانت المؤسسات الحكومية تلي احتياجات عملائها أم لا؟ هنا يجب الاهتمام بمركز العناية بالعملاء، حيث يعتبر نقطة الاتصال الحاسمة التي تنشئ وتغذي علاقات العملاء مع المؤسسة وستترك انطباعاً لا يمكن محوه حول جودة وسرعة الخدمة المقدمة للعملاء بالمؤسسة. أيضاً يمكن أن تضع المؤسسات في اعتبارها هذه الأسئلة عند بدء التمييز بين خدمة العملاء وتجربة العميل بشكل عام، حيث أوضح رايلي أن "خدمة العملاء هي معاملة فردية فريدة بينما تتجاوز تجربة العملاء هذا الأمر وتجعل التجربة الكاملة التي يتمتع بها الشخص مع وكالة أنيقة". لذا من أجل تقديم أفضل خدمة وخبرة، يجب على المؤسسات التعرف على عملائها وإنشاء خدمات تلي احتياجاتهم. حيث بمجرد أن تفهم المؤسسة ما يريده العميل بالضبط، يمكنها أن تتفاعل بالطريقة الأكثر فاعلية والأقرب لهم. وعلى الرغم من الأهمية العظيمة لتوفير خدمة عملاء ممتازة في كل مؤسسة، يمكن أن نستعرض هنا بعض الأسئلة التي يجب على جميع المؤسسات أن توفر إجابات جيدة لها حتى تحلق نحو الأفضل في خدمة العملاء:

- هل يتم الترحيب بالعبارة والابتسام للعميل؟
- هل لدى ممثل الخدمة المعلومات الكافية والدقيقة؟
- هل تعالج مشكلة العميل بدقة وسرعة؟
- هل يتم حل المشكلة بشكل كامل ويتواصل واحد؟
- هل يتم التحدث للعميل بصوت محترم وبنبرة ودية وهادئة في كامل الخدمة؟
- هل يتم التعبير عن التعاطف في الحالات الإنسانية للعميل؟
- هل يتم الاصفاء للعميل ويحصل على التقدير من قبل ممثل خدمة العملاء؟
- هل يتم الوفاء بالوعد بالعودة مع العميل من قبل ممثل الخدمة؟
- هل طريقة الوصول لممثل الخدمة سهلة ومتنوعة على العميل؟
- هل يتم استخدام المصطلحات التي يفهمها العميل؟
- هل ممثلي الخدمة متواجدين في الأوقات المعلن عنها؟
- هل يتم الاستماع جيداً لاقتراح العميل وتقدير ذلك له وشكره والرفع بالمشكلة للمختصة؟
- هل سبق ان تم تقديم خدمات تفوق توقع العملاء؟
- هل تتوفر للعميل خدمة تقييم ممثلي خدمة العملاء؟



خادم الحرمين الشريفين، الملك

# سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

رؤية  
ملك  
قائد

صدر حديثاً كتاب

رؤية ملك قائد  
من إصدارات معهد الإدارة العامة



# التنمية الإدارية



## نحو إعلام متخصص

