

التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد 203 - أكتوبر 2023

رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

نحلم ونحقق
اليوم الوطني السعودي 93



رؤية 2030
الطموحة تقف شاهداً
على التقدم والرقي

المملكة
تحتفل باليوم الوطني
الـ 93



رأيكم.. يهمنا

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



المحتويات

4 متابعة

رؤية ٢٠٣٠ الطموحة تقف
شاهداً على التقدم والرقى
المملكة تحتفي باليوم الوطني
ال 93



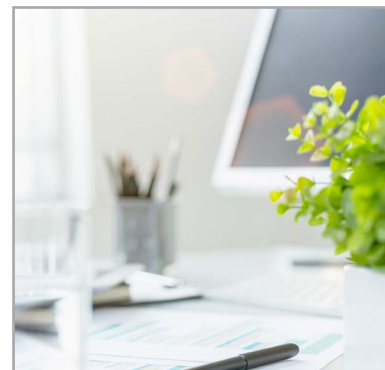
18 تقرير

تسمح بتجاوز المواقف المعقدة
فوراً
قبل أن يحرقك الإجهاد في
العمل.. جرب تقنية «حافي
القدمين»



28 حياتنا العملية

الوجه المفزع
مخاطر الترقيات على الموظفين
والمنظمات



14 مقال

التدريب أثناء العمل

20 مقال

وظيفة الشراء بالمنظمات
الحديثة

26 مقال

البيروقراطية الرقمية

رئيس التحرير:

أ. عبدالله بن عبدالعزيز الشاعر

مدير عام الاتصال المؤسسي

هاتف : 8297117 - فاكس : 4745022

Alshaera@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف : 4745039

rashidis@ipa.edu.sa

عضو هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : 4745034

mohameda@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. نورة بنت سعود الدوسري

هاتف : 4745785

aldosrayn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت
tanmia-idaria.ipa.edu.sa



رقم الترخيص: 1356070

ردمك: 1319 5093-

رقم الإيداع: 1550/16

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

رؤية 2030
الطموحة تقف شاهداً
على التقدم والرفي

المملكة تحتفي باليوم الوطني الـ 93

تحتفي المملكة العربية السعودية بقيادة وشعبها باليوم الوطني الـ 93 الموافق 23 سبتمبر 2023م، ففي هذا اليوم المجيد من العام 1932م، جاء الإعلان التاريخي للملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود، رحمه الله، عن توحيد بلادنا المباركة تحت راية «لا إله إلا الله، محمد رسول الله»، وإطلاق اسم المملكة العربية السعودية، وقد نشأت آنذاك دولة فتية باحثة عن العلم والتطور، سائرة نحو مستقبل أفضل لشعبها وللأمة الإسلامية والعالم أجمع.

ويستذكر أبناء هذا الوطن العظيم ومن يقيمون على أرضه المباركة، يوماً تاريخياً مجيداً، ويستحضرون هذه المناسبة وهم يعيشون اليوم واقعاً جديداً حافلاً بالمشروعات التنموية، ومشاريع رؤية 2030 الطموحة التي تقف شاهداً على تقدم ورقي المملكة أسوة بمصاف الدول المتقدمة، وشاهداً على كيان عظيم يتصف بالنمو والأمان والطموح والعزيمة والإصرار على تحويل المستحيل إلى واقع ملموس على أرض وطننا العظيم.

في يومنا الوطني المجيد
نرفع رأسنا عالياً، فهو يوم الفخر
والعز والأجداد

السعودية تشارك بفعالة في الجهود الدولية والاتفاقيات العالمية المعنية بهذه الجرائم والتوعية بها

دراسة حديثة

تناقش الدور التوعوي للجنة مكافحة جرائم الاتجار بالأشخاص بالمملكة.. وتقدم 12 توصية مهمة

تعد جرائم الاتجار بالأشخاص من أسوأ وأبشع أنواع الاستغلال الإنساني؛ لأنها تمثل انتهاكًا صارخًا لكرامة الإنسان، بطرق عديدة. وللأسف فإن الفقراء هم أكثر ضحايا هذه النوعية من الجرائم؛ لذلك يسعى المجتمع الدولي بمختلف هيئاته ومنظماته إلى التصدي لها، بعد أن أضحت ظاهرة صارخة تجسد نمطًا مخزيًا للرق والعبودية بقناع معاصر. وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بالمشاركة الفعالة في الجهود الرامية لمكافحة الاتجار بالأشخاص من خلال الاتفاقيات العالمية المعنية بهذه الجرائم، والتوعية بها. وفي ضوء ذلك تناولت د.فضية بنت ثاني الرئيس هذه الظاهرة، من خلال دراستها الهادفة إلى استكشاف الدور التوعوي للجنة مكافحة جرائم الاتجار بالأشخاص في المملكة، المنشورة في العدد الخاص من مجلة «الإدارة العامة» الصادرة عن معهد الإدارة العامة، والتي نستعرضها معكم في هذه السطور.

جهود دولية وسعودية

لقد تغير مفهوم استرقاق البشر خلال مراحل تطور المجتمع الإنساني، وانتقل من مرحلة الرق المباشر إلى العبودية غير المباشرة، من خلال ممارسة الاتجار بالبشر التي أصبحت تشكل خطورة في العصر الحاضر على المجتمعات المختلفة، سواء أكانت مُصدرة للضحايا أم منطقة عبور أم مستقبلة لهم، إذ يمثل الفقر أحد أهم العوامل التي أسهمت في انتشار هذه الظاهرة في دول العالم التي تشهد تزايدًا في الأوضاع الاقتصادية وتنتشر فيها الصراعات السياسية والحروب.

لذلك سعى المجتمع الدولي بجهود حثيثة للحد من تلك الظاهرة، حيث ظهرت اتفاقيات الأمم المتحدة، وبروتوكولات منع ومعاقبة الاتجار بالبشر وقمعهم في عام ٢٠٠٠م، وهو ما دخل حيز التنفيذ عام ٢٠٠٣م، وقد وصلت الجهود الدولية لمنع هذه الظاهرة والحد منها إلى أقصى درجة ممكنة. وفي هذا السياق، تعد المملكة إحدى الدول التي اهتمت بمواكبة كل هذه الاتفاقيات العالمية والتصديق عليها والعمل بمقتضاها.

أبرز ١٢ عاملًا

وعلى الجانب العلمي للبحوث والدراسات المعنية بتلك الظاهرة، فقد أفصحت نتائج كثير منها عن وجود اختلاف بين الدول في العوامل التي تصنع رواج الاتجار بالبشر، والتي يمكن إجمال أبرزها في كل من: الفقر، وضعف الوعي سواء بالاتجار نفسه أو بالحقوق لدى العمال، والأبعاد الاجتماعية والثقافية المرتبطة بالنظرة السلبية والمجذفة بحق الضحايا من جرائم الاستغلال الجنسي، ونقص التدريب بين جميع أصحاب المصلحة فيما يتعلق بكيفية التعرف على ضحايا الاتجار بالبشر، وعدم تحديث القوانين لتعكس الاتجاهات المتغيرة في السلوكيات الإجرامية والاجتماعية، وضعف موارد الدولة، والقبول النفسي للظاهرة الناتجة عن العقل الجمعي لدى بعض الفئات، والخلل في صياغة القوانين التي تجرم الاتجار بالبشر، والنزاعات والصراعات المسلحة، والمشكلات النفسية التي يواجهها الضحايا، والفجوة التكنولوجية لدى جيل الشباب الساعي للحصول على المكاسب المادية بأسرع وقت ممكن.

الإعلام ودور مزدوج

وتعد التوعية بظاهرة الاتجار بالبشر من الأهمية بمكان

أنها تلعب أدوارًا مهمة سواء في مكافحتها أو الترويج لها وانتشارها، وهو ما أكدته البحوث والدراسات السابقة، والتي أشارت العديد منها إلى أن وسائل الإعلام تعد مصدرًا رئيسًا للمعلومات عنها. وعلى النقيض من ذلك، فإن وسائل التواصل الاجتماعي تسهم في تفشي تلك الظاهرة ولعبت دورًا لا يُستهان به في تسهيل العمليات غير المشروعة لتجارة الأعضاء، واستقطاب ضحاياها من خلال منصات الفيس بوك أو الواتساب. ويتضح من مراجعة هذه الأدبيات أن هناك ٣ استراتيجيات رئيسة، استخدمتها منظمات مختلفة، سواء أكانت دولية أم إقليمية أم وطنية، لمكافحة ظاهرة الاتجار بالبشر عالميًا، والتي تمثلت في كل من: المنع، والقمع، ودعم الضحايا.

اهتمام المملكة

وقد أنشأت المملكة لجنة مكافحة الاتجار بالأشخاص في هيئة حقوق الإنسان بمرسوم ملكي عام ١٤٣٠ هـ الموافق ٢٠٠٩م، حيث تكونت من ممثلين عن كل من: وزارة الداخلية، ووزارة الخارجية، ووزارة العدل، ووزارة الشؤون الاجتماعية، ووزارة العمل، ووزارة الثقافة والإعلام، وهيئة حقوق الإنسان، وقد أُضيف مؤخرًا ممثل من وزارة التعليم، وآخر من وزارة الصحة.

والجدير بالذكر أن اهتمام المملكة بحقوق الإنسان لم يكن وليد العصر، بل بدأ منذ عهد الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود -يرحمه الله- بإصدار مرسوم في عام ١٩٣٦م يقضي بتنظيم شؤون الرقيق وإعطائهم الفرصة بشروط محددة أن يصبحوا أحرارًا، وبموجب هذا المرسوم تم حظر استيراد الرقيق عن طريق البحر، وفي عام ١٩٦٢م صدر بيان وزاري أعلنت فيه المملكة إلغاء الرق، وتحرير جميع الأرقاء مع تعويض المستحق للتعويض، ولا تزال الدولة تبذل الجهود الحثيثة والمستمرة من أجل مكافحة هذه الظاهرة إلى أقصى درجة ممكنة. ولقد أولت المملكة اهتمامًا بمكافحة جرائم الاتجار بالأشخاص عبر منظومة متكاملة ممثلة في إصدار نظام مكافحة جرائم الاتجار بالأشخاص، والانضمام إلى الاتفاقيات والبروتوكولات المعنية بتلك الظاهرة.

شكلان وهدفان و٣ استراتيجيات

وانطلاقًا من الدور المهم للإعلام، بخاصة الحسابات المختلفة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، كتويتر، وأهمية التوعية في مكافحة ظاهرة الاتجار بالبشر؛ فقد أجرت الباحثة



كيف

كانت تجربة العمل

4 أيام اسبوعيًا في 33 شركة أمريكية؟

ارتفع متوسط ايراد الشركات ٨٪
وأكدت ١٨ شركة عزمها على
الاستمرار في هذا النظام.

تحسنت الصحة النفسية والجسدية
للموظفين، وتحقق التوازن بين
العمل والحياة الشخصية.

أكد ٩٧٪ من الموظفين أنها
ساهمت في تخفيض الازهاق
والضغط والاحتراق الوظيفي، وأكدوا
ورغبتهم في استمرار التجربة.

استغل أغلب الرؤساء والموظفون
يوم العطلة الاضافي في ممارسة
هواياتهم والاعتناء بأسرهم.

منح الموظفين التجربة درجة
تقييم ٩ من ١٠



بالأشخاص، والحرص على استخدام كلمات بعينها. أما الثاني فيتمثل في التوعية غير المباشرة، حيث التعريف بجهود اللجنة والوزارات المعنية بالمملكة في مجال الحقوق الممنوحة للعمالة أو من حيث الحماية للضحايا، كالتعريف بإلغاء نظام الكفالة، والتعريف بالبرامج والمشاريع الجديدة التي تخدم حقوق الإنسان.

١٢ توصية

وبالرغم من إقرار الدراسة بفعالية لجنة مكافحة الاتجار بالأشخاص في مجالي التوعية المباشرة وغير المباشرة، إلا أنها تبدي ١٢ توصية: لمراعاة بعض الجوانب، والتي من بينها-على سبيل المثال-ضرورة التوعية عن مدى انتشار ظاهرة الاتجار بالأشخاص في المملكة، وطرح إحصائيات ترصدها، وتوضيح صورها الشائعة، واعتماد الحملات التوعوية الموجهة التي تسهم في تغيير الاتجاهات للعمالة من خلال زيادة التثقيف الممنهج بحقوق الآخرين بشكل عام، واستثمار الثورة الإعلامية الراهنة في بناء وعي أكبر بقضايا الاتجار بالأشخاص وخطورتها على المجتمعات من خلال برامج مصورة وموجهة لفئة الشباب بشكل خاص ودعم البرامج الإعلامية التي يمكن تقديمها من خلالها القطاع الخاص، وإجراء استطلاعات موسعة لقياس مستوى الوعي لدى أفراد المجتمع بظاهرة الاتجار بالأشخاص.

تحليلًا كميًا للبيانات التي قامت بتجميعها من حساب لجنة مكافحة جرائم الاتجار بالبشر بمنصة تويتر، خلال الفترة من يناير ٢٠٢١م حتى نهاية أبريل ٢٠٢٢م. وفي ضوء ذلك خلصت الدراسة للكثير من النتائج، والتي كانت من أبرزها ما يلي:

- هناك هدفان استراتيجيان تحرص اللجنة على بذل الجهود الواسعة لتحقيقهما، هما: التوعية المباشرة لأفراد المجتمع بكل ما يتعلق باهرة وقضية الاتجار بالبشر، والتوعية غير المباشرة من خلال تعريف العامة بجهود اللجنة.
- يوضح حساب اللجنة أنها سعت إلى استخدام الاستراتيجيات الشائعة عالميًا لمكافحة ظاهرة الاتجار بالأشخاص، وهي: استراتيجية المنع المرتبطة بالتوعية، واستراتيجية القمع المرتبطة باكتشاف الجرائم وسن العقوبات الرادعة لها، واستراتيجية الدعم المنقطع النظر لضحايا جرائم الاتجار بالبشر.
- سعت اللجنة إلى رفع مستوى الوعي بين أفراد المجتمع بكل ما له علاقة بظاهرة الاتجار بالأشخاص، وذلك بشكلين رئيسيين، أولهما التوعية المباشرة بهذه الظاهرة، كالتوعية بجميع الاتفاقيات والصكوك الدولية المنظمة إليها المملكة والحرص على تفسير وتعريف كل المصطلحات الواردة فيها، وشرح مؤشرات الاتجار



كل عام ووطننا الغالي
شامخ ورايته الخضراء خفاقة
في سماء المجد



د. أيمن البيلي

إدارة الترجمة والخدمات اللغوية
تخصص بلاغة ونقد أدبي (جامعة الأزهر)

يا سعد قلبي اليوم

قصيدة بمناسبة اليوم الوطني الـ ٩٣ للمملكة:

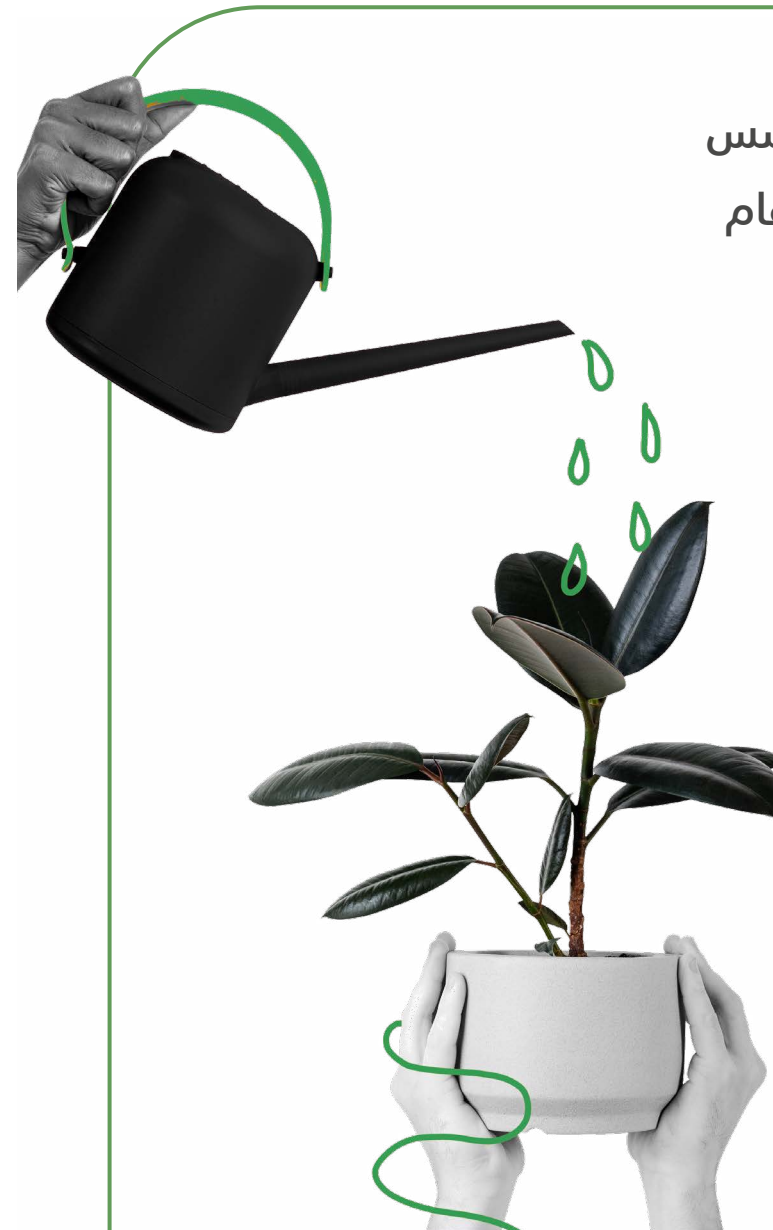
عيد الأوبة بالأشواق والنسم
بعض السنين فلا تركن إلى السأم
واسجد سجود الأوابين في الحرم
فالخير عن ذاك النسل كالديم
فابن سلمان أولى الناس بالعلم
البشر في وجهه كالنور في الظلم
فاهناً بشعب يسعي إلى القمم
فانعم بأرض فيها الحكم بالسلم
فاسكن بأرض المسلمين بلا ندم
واصبب إلهي علينا الخير بالنعيم
أرض الكنانة بل أوصيت بالرحم
أن الشهامة في ابن سلمان عن همم
أيامك في الدنيا كالغرس في الخلم
واسلك سبيل المذكورين بالشيم

يا سعد قلبي اليوم حين ينتظر
إن جازت لك الأيام على كبر
واشد رحالك إلى النبي محمد
وادعو لخادم الحرمين فترتجياً
لو كنت أمدح عز القوم عن كرم
أضل وطيب يحكي الناس عفته
إن كنت ترعى القوم عن طلب
أو كنت تحكم أرضاً على خير
أو كنت تحكم الأوطان في المحن
يا رب أكرم بولي العهد موقدنا
قد نلت حب أهل النيل ولم تخن
والشام لم يبصر أهلها ولم يدروا
يا من يروم العز بلا جهد
فاسبق إلى العلا وافتح مغالقه



انطلق مساره في عهد الملك المؤسس
-طيب الله ثراه- منذ ما يقارب ١٠٠ عام

إدارة العمل الخير السعودي وتنمية القطاع غير الربحي في مملكة الخير



يعد العمل الخيري وتنمية القطاع غير الربحي أحد أبرز ركائز منظومتنا المجتمعية وثوابتنا الدينية والإنسانية الراسخة، والذي توليه قيادتنا الرشيدة-يحفظها الله-اهتمامًا كبيرًا؛ والتي نقتبس من مقولاتها ما يؤكد أهمية العمل الخيري، والقطاع غير الربحي في استنهاض طاقاتنا الوطنية ومسيرتنا التنموية الشاملة. فقد قال خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز: «ما يميز هذه البلاد هو حرص قادتها على فعل الخير والتشجيع عليه». كذلك مقولة سمو ولي العهد الأمين، رئيس مجلس الوزراء، صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز: «نستهدف الوصول إلى قطاع غير ربحي قوي ومبادر وداعم ومؤثر». في هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية نستعرض معكم أبرز ركائز إدارة العمل الخيري وتنمية القطاع غير الربحي في وطننا الحبيب، مملكة الخير، وإليكم التفاصيل.

رؤية المملكة ٢٠٣٠ تستهدف رفع نسبة القطاع غير الربحي إلى ٥% من الناتج المحلي الإجمالي ضمن ١٠ مجالات عمل خيرية

انطلاق المسيرة

ونستهل الحديث بانطلاق مسيرة العمل الخيري والقطاع غير الربحي في المملكة، إذ إنه طبقًا لموقع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، فإنه لتأسيس مسار لحركة هذا القطاع في المملكة، فإن المؤسس الملك عبدالعزيز-طيب الله ثراه-كان قد أقام للقطاع غير الربحي مساحته ضمن الكيانات المؤسسية، وفيما يلي خط زمني لحركة القطاع في ٤ محطات تاريخية:

- ١٩٢٨م أصدر جلالة الملك عبدالعزيز-رحمه الله-نظامًا لتوزيع الصدقات والإعانات يحدد أهداف الرعاية الاجتماعية ومجالاتها.

- ١٩٢٩م تم تأسيس لجنة خيرية في مكة المكرمة باسم لجنة الصدقات العليا.

- ١٩٣٤م افتتحت أول دار لرعاية الأيتام أطلق عليها دار أيتام الحرمين الشريفين في المدينة المنورة.

- ١٩٦٣م تم افتتاح أول دار للعجزة والمنقطعين في مكة المكرمة بهدف احتضان المسنين والعاجزين من الحجاج الذي انقطعت بهم السبل.

وعلى الرغم من صعوبة وجود الأبحاث المحلية في القطاع غير الربحي والمعلومات التي تؤصل لهذا القطاع محليًا بصفته عملًا مؤسسيًا أو جهديًا فرديًا، إلا أنه يمكن رصد انطلاقاته بصيغته الرسمية الحديثة وعلى المستوى المؤسسي، ويمكن ذلك بالنظر إلى تاريخ تأسيس وزارة الحج والأوقاف التي تأسست في المملكة في عام ١٩٦١م، إذ شهدت المملكة في تمرل الوزارة إلى ما هي عليه الآن تأسيس الهيئة العامة للأوقاف في المملكة.

٥% من الناتج المحلي الإجمالي

وتبرز رؤية المملكة ٢٠٣٠ أن قيم الكرم والرحمة والعمل الخيري والتعاطف متجذرة بعمق في مجتمع المملكة العربية السعودية، والتي من بين أولويات مستهدفات هذه الرؤية الاستراتيجية المباركة رفع نسبة القطاع غير الربحي

بنسبة ٥% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول ٢٠٣٠، ضمن ١٠ مجالات عمل تستهدف دعم وتيسير الأعمال الخيرية والتطوعية، وتعزيز مساهمة المواطنين في تقديم العون والدعم لكافة أفراد المجتمع؛ مما أسهم في رفع أعداد المتطوعين بمقدار ٢٠ ضعفًا بين عامي ٢٠١٥-٢٠٢٢م. وبصفة عامة، تتكون المنظمات غير الربحية عن طريق المبادرات التي يسهم الأفراد فيها بشكل كبير وبجهود تطوعية-وبحسب موقع insight.oceanx-يكون الهدف الأساسي منها هو خدمة المجتمع بشكل عام، ولا تضع تعظيم الأرباح كهدف رئيسي للمنظمة، بل هدفها تعزيز القضايا الاجتماعية من أجل المنفعة العامة للمجتمع، وتمثل التبرعات المقدمة أحد المصادر الأساسية لدخلها. وفي ضوء ذلك تتنوع أنماط المنظمات غير الربحية في المملكة، والتي منها الجمعيات الأهلية، والمؤسسات الأهلية، ولجان التنمية الاجتماعية، والهيئات المهنية، والجامعات والكليات غير الربحية، والغرف التجارية، والجمعيات العلمية، والمستشفيات غير الربحية، والجمعيات التعاونية، والصناديق العائلية، والجمعيات التعاونية.

الاستدامة المالية

وتشير مؤسسة «مسك»-عبر موقعها الإلكتروني-إلى جانب مهم في إدارة منظومة العمل الخيري والقطاع غير الربحي، والذي يتعلق باستمرارية دور وعطاء المؤسسات غير الربحية، وهو استدامتها المالية، فبالرغم من تواجد جهات مثل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، فإن تحقيق الاستدامة المالية ليس بالأمر السهل، لكن هناك عدة أساليب يمكن أن تسعى من خلالها المنظمات غير الربحية إلى الاستدامة المالية، مثل تنوع مصادر الدخل، ووضع خطة مالية استراتيجية والالتزام بها، والمحافظة على العلاقات الجيدة مع المتبرعين، والإدارة المالية السليمة، وكذلك إنشاء صندوق احتياطي في وقت الحاجة.

٥ مقترحات

وفي هذا الصدد يبدى موقع «مسك» ٥ توصيات مقترحة، ربما تساعد في تحقيق الاستدامة المالية لمنظمتك غير الربحية، وهي:

١- **أخبر العالم قصتك:** تكلم عن أسباب بدء منظمتك للقضية التي تدعمها. مشاركتك لتجربتك وشغفك وإيمانك بالمنظمة ورسالتها سيحفز الذين من حولك بالإيمان بها



سمو ولي العهد أطلق مدينة محمد بن سلمان كأول مدينة غير ربحية في العالم

أيضاً، وبذلك تستقطب جهات داعمة فردية ومؤسسية.

٢- نوّع مصادر الدخل: وازن اعتمادك على المنح بابتكار طرق لكسب الدخل مثل تقديم خدمات الاستشارة والبحث في المجالات التي تعمل بها المؤسسة أو توفير الاشتراكات.

٣- استخدم منصات التواصل الاجتماعي استخداماً فعالاً: تمنحك هذه المنصات منبراً يمكنك أن تتواصل من خلاله مع مختلف الأطراف التي تهتمك سواءً من متبرعين أو متطوعين أو مستفيدين أو أعضاء بشكل مباشر. فاحرص على تفعيل حسابات المؤسسة بمواقع التواصل الاجتماعي، من خلال المحتوى الجذاب والاستجابة مع المتفاعلين.

٤- تواصل مع المؤسسات في القطاع الحكومي والخاص وغير الربحي، وناقش كيف لمنظمتكم أن تتعاون فيما يصب في مصلحة جميع الأطراف. ربما تمتلك أحد هذه الجهات مساحة عمل مشتركة أو يمكنها تقديم خدمات تسويق، وربما تستطيع مؤسستك أن تساعد شركة في تلبية مسؤوليتها الاجتماعية.

٥- اعتن بموظفيك: الموظف ليس متطوعاً ومهما كان شغوفاً برؤية المؤسسة فإن ذلك لا يعني أن لديه مخزوناً لا نهائياً من الطاقة وأنه ليس بحاجة إلى الدعم. وجنّب فريقك الاحتراق الوظيفي، فإن خسارة الموظفين وتعيين وتدريب موظفين جدد أمر مكلف في كل القطاعات.

أول مدينة غير ربحية

ونود التأكيد أن قيادتنا الرشيدة-أعزها الله-تولي اهتمامها الكبير بالقطاع غير الربحي، وهو ما يجسده مشروع مدينة

محمد بن سلمان غير الربحية كوجهة عالمية جديدة في الرياض؛ تهدف إلى تمكين الأجيال القادمة من الشباب السعودي. وطبقاً لموقع رؤية المملكة ٢٠٣٠، فإن هذه المدينة تعد حاضنة رقمية محورها الإنسان لتمكين الشباب المبدع من التعلم، والابتكار، والعيش، والعمل. فقد تم الإعلان عنها في عام ٢٠٢١م، والتي تعد أول مدينة غير ربحية في العالم من قبل صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، ولي العهد رئيس مجلس الوزراء، المؤسس ورئيس مجلس إدارة مؤسسة محمد بن سلمان «مسك»-حفظه الله-لتسهم بتحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة في دعم الابتكار، وزيادة الأعمال، وتأهيل قيادات المستقبل. وتستضيف المدينة المقر الرئيسي لمؤسسة محمد بن سلمان «مسك» والجهات التابعة لها، ومدارس وأكاديميات ومؤسسات محلية ودولية ورواد أعمال.

كذلك فهي مدينة الـ ١٥ دقيقة؛ لأنها مدينة ذكية في بنيتها التحتية ومحوّرة على المشي وممارسة الأنشطة الخارجية المختلفة. كما ستوفر طلاً شاملاً للتنقل، لتصبح مثلاً رئيسياً للنقل الحضري الحديث والمتكامل، وذلك ضمن بنية تحتية تشمل نظام تبريد وتظليل ذكي ومستدام صُمم لتوفير بيئة خارجية مريحة. بالإضافة لذلك ستوفر منصة لتجربة المنتجات والتقنيات الجديدة، وبيئات البيع بالتجزئة التفاعلية والتي ستحقق تجارب استثنائية لمرتاديها.

تشاركية

وتعد التشاركية على مستوى العمل الخيري والتطوعي وتنمية القطاع غير الربحي في المملكة، ركيزة إدارية أصيلة في منظومة نجاحه وتعظيم فوائده. فقد أشار الدليل الإرثاني ليوم التطوع السعودي والعالمي لعام ٢٠٢٢م إلى

أن إشراك المتطوعين في الأعمال التطوعية عملية مهمة، وذلك للآتي:

- المشاركة هي مبدأ أساسي من مبادئ تنمية المجتمع، والتنمية الحقيقية الناجحة لا تتم بدون مشاركة أفراد المجتمع.
- أصبحت المشاكل الاجتماعية كثيرة؛ مما يصعب اكتشافها والعمل على حلها عن طريق العاملين المهنيين فقط.
- تجعل المتطوعين أكثر إدراكاً لحجم مشاكل مجتمعهم والإمكانات المتاحة لحلها.
- إن العمل التطوعي هو مؤشر على الجانب الإنساني في المجتمع، ويعمق روح التكافل بين الناس، ويشجع على التعاون وتنمية روح الجماعة.

ارتفاع الأعداد ومنصات وجوائز

ومما لا شك فيه أن الحرص على هذه التشاركية سيعزز بقوة من تمكين القطاع غير الربحي الذي لم يكد يمر عامان عقب إطلاق رؤية ٢٠٣٠؛ حتى ارتفعت أعداد المتطوعين في مجتمعنا المبارك بنسبة ١٨٢٪-وذلك طبقاً لموقع الرؤية- وأعقب ذلك إنشاء المركز الوطني لتنمية هذا القطاع المهم، وتلاه إطلاق العديد من المنصات والجوائز لدعم مسيرة العمل الخيري وتطويرها. كذلك توجت هذه المسيرة بالإعلان عن مدينة الأمير محمد بن سلمان غير الربحية، كأول مدينة غير ربحية في العالم، وفي عام ٢٠٢٢م تم إطلاق الحملة الوطنية للعمل الخيري، والتي يكفي أن نعلم أنها تلقت نحو ٣٠٠ مليون ريال سعودي من التبرعات خلال أول ٤٨ ساعة من الإعلان عنها، وهو الدليل الأبرز على الوعي الوطني بإعلاء قيمة التشاركية في العمل الخيري، سواء من قيادتنا الملهمة، أو مواطنينا المخلصين، أو مؤسساتنا الوطنية التي تعي أهمية ودور مسؤوليتها الاجتماعية. وبفضل هذه الجهود المخلصة والمباركة؛ فإن مسيرة العمل الخيري تتواصل في ربوع وطننا، وستنمو وتسهم بدور فعال في تنمية وازدهار مجتمعنا، إنها مملكة الخير والكرم والعطاء والتشاركية لعمل الخير.

تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

ويتطرق موقع insight.oceanx إلى دور القطاع غير الربحي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، موضحاً أنه يعد تحقيق وطن طموح أحد المحاور الرئيسية التي نصت عليها الرؤية، خاصةً تمكين المسؤولية الاجتماعية ودورها

لم يكد يمر عامان على إطلاق رؤية ٢٠٣٠ حتى ارتفع عدد المتطوعين السعوديين إلى نسبة ١٨٢٪

في تحقيق الكثير فيما يخص تعزيز القطاع غير الربحي، وتحقيقاً لذلك اهتمت الرؤية اهتماماً جلياً بتطوير وتمكين القطاع غير الربحي، وذلك بتخطيط سليم ورؤية ثابتة من خلال إطلاق عدة أهداف ومقاييس تسهم في تنمية هذا القطاع، حيث اهتمت الرؤية بمعرفة أثر البرامج والخدمات المقدمة من المنظمات غير الربحية.

وتعتبر القطاعات غير الربحية أحد الأدوات الفاعلة في التنمية الوطنية؛ لأنها تتعامل بشكل مباشر مع الفئة المستهدفة بشكل مباشر من التنمية، سواءً كانت هذه الفئة من الأطفال، أو الشباب، والشيوخ، أو النساء، وغيرهم من الفئات، وتحتاج إلى دعم بمختلف أشكاله وأنواعه، وهو ما أسهم في دعم أهداف رؤية ٢٠٣٠م، من خلال تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية، وتمكين حياة عامرة وصحية، وتنمية الاقتصاد وتنويع مصادره، وزيادة معدلات التوظيف، وتعزيز فاعلية الحكومة، وتمكين المسؤولية الاجتماعية.

عوائد تنموية متميزة

وبالنظر إلى أثر القطاع غير الربحي السعودي، يعطي القطاع أهمية لكل من الجانب الاقتصادي والاجتماعي لما يوفره من خلق فرص عمل، وتوفير البيئة اللازمة للعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية بالدولة، وبالإشارة إلى حجم مساهمة القطاع في الاقتصاد السعودي، قدرت نسبة نمو القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي بـ ٧٪ محققاً نسبة أعلى من القطاع الحكومي الذي تبلغ نسبته ٢,٧٦٪. وطبقاً للورقة النقاشية الصادرة عن مؤسسة الملك خالد؛ فإن القطاع غير الربحي قد استطاع تحقيق تقدم ملحوظ في الوصول إلى المستهدفات المرصودة له في رؤية ٢٠٣٠م، وهو ما ساعدها على الوصول إلى ٦٩٠٢ منظمة غير ربحية بنسبة نمو بلغت نحو ١٦٦٪، مقارنة بعددها البالغ نحو ٢٥٩٨ منظمة عام ٢٠١٧م، وزيادة أعداد المتطوعين لتصل إلى ٨,٢ مليون متطوع مع زيادة أعداد العاملين بالمنظمات غير الربحية إلى أكثر من ٧٢ ألف موظف، تنفق عليهم المملكة حوالي ٥ مليار ريال سعودي.

6 نصائح

مهمة للترقية في عملك

تتعدد النصائح التي يبديها الخبراء والممارسون والأكاديميون لحصول الموظفين على الترقّيات في بيئات أعمالهم، والنجاح والتميز والكفاءة والفاعلية في حياتهم الوظيفية. وإليك أبرز 6 نصائح مهمة للحصول على هذه الترقّيات:



1

• **احرص على تطوير مهارتك:** مهارات أي موظف هي أهم ميزة تنافسية له وسط أقرانه من الموظفين في بيئة عمله؛ لذلك فإن هذه المهارات تعد من أهم معايير الترقّيات في الإدارة المعاصرة، ومن المفترض أن يحرص أي موظف عليها، من خلال المشاركة في دورات تدريبية لتنمية مهاراته في مجال تخصصه الوظيفي، أولاً، بالإضافة لغيرها من المهارات، ولا سيما المهارات الناعمة أو المهارات الشخصية، كمهارات التواصل أو البحث والتحليل. كذلك فإن القراءة بخصوص تنمية الموظف ذاته وتنظيم وقته، وغيرها مما يعزز فرص ترقّيته، وصورته لدى رؤسائه وجهة الإدارة في مكان عمله.

2

• **تحدث مع رؤسائك، خاصة مديرك المباشر:** العمل بهذه النصيحة يبرز لمديرك مدى حرصك على مصلحة العمل، ويؤكد بشكل غير مباشر أنك تطمح لأدوار وظيفية أكبر؛ لأن عدم الحديث معه يرسخ لديه أنك راضٍ بوظيفتك الحالية. تحدث إليه-دون إلحاح-عن: مقترحاتك لتطوير العمل، وأفكارك الجديدة المبتكرة، وطموحاتك المستقبلية، وخططك، وأهدافك، وتوقعاتك، وغيرها.

3

• **عزز وأبرز قدرتك على تحمل المسؤولية:** هناك الكثير من المؤشرات التي تدل على تحملك المسؤولية في عملك، كالكفاءة، وجودة الأداء، والفاعلية في أداء المهام الوظيفية الموكلة إليك، واطهر حبك لعملك، وتفانيك في أدائه، ولا تكن كثير الشكوى والتذمر. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الاعتراف بالخطأ؛ لأنه يدل على أنك شخص أهل للمسؤولية، ولا تكن ممن يلقون باللوم على الآخرين، واسع إلى معالجة هذا الخطأ وغيره من الأخطاء بطريقة صحيحة. وكن موظفًا منظمًا في إدارة وقتك، ودورك الوظيفي، والالتزام بقواعد وضوابط العمل، مع اظهار المرونة دون الإخلال بهذه القواعد والضوابط.

4

• **كن من الداعمين للعمل الجماعي والمشاركة في فرق العمل بكفاءة وفاعلية:** لا تكن ممن يركزون على ذواتهم في العمل؛ لأن المؤسسات المعاصرة والمتطورة تسعى دائمًا للعمل بروح الفريق الذي يستهدف بشكل مباشر مصالحها وتطوير أدائها وتعزيز تنافسيتها مع غيرها. وكن مبادرًا للمشاركة في هذا العمل الجماعي وهذه الفرق. فقد أشار استبيان-بحسب موقع CNN بالعربية-بيت. كوم حول «مؤشرات تعيّر ديناميكيات مكان العمل في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا» إلى أن 16٪ من أصحاب العمل في المنطقة يبحثون عن المرشحين الذين لديهم القدرة على العمل ضمن فريق.

5

• **حدد أهدافك الوظيفية بشكل دقيق ووفق أولويات منظمة لتحقيقها:** إن تحديد الأهداف يعزز من روحك الإيجابية، وثقتك في ذاتك، وتركيزك على الأمور المهمة، وتحديد ميولك وتوافقها مع أدائك وطموحاتك وإنجازاتك. واحرص على قابلية أهدافك للتحقق، ووضع خطط واضحة لتحقيقها، وأبدأ بقصيرة الأجل منها، ولا تبالغ في صياغة وتحديد مثل هذه الأهداف.

6

• **حافظ-دائمًا-على علاقاتك الجيدة والسوية مع الجميع:** ينصح الخبراء والممارسون والأكاديميون في عالم الإدارة بأن من أبرز أسس النجاح الوظيفي والتميز في بيئة عمل أي موظف وتعزيز حصوله على ترقّيات هو بناء علاقات جيدة في بيئة العمل. وهناك العديد من السلوكيات التي تدعمك في هذا الشأن، كالإبتسامة، والترحيب بالجميع، وإظهار الود بلا مبالغة، والمشاركة في بناء بيئة عمل سعيدة، وغيرها مما يعزز صورتك الإنسانية والمهنية الراقية المريحة. واحرص على المشاركات الترفيهية، والإنسانية، وفي المناسبات. وابتعد عن العلاقات السامة في مجال عملك أو حياتك بشكل عام.



محمد السيد أبو الفتوح علي

أستاذ مشارك الإدارة العامة والمحلية
معهد الإدارة العامة



التدريب أثناء العمل

يكتسب التدريب في العمل أهمية كبيرة، كطريقة تدريبية مهمة في صناعة اليوم، وخاصة في البلدان التي تحاول أن تزيد من سرعة عجلة التقدم في عالم التكنولوجيا المعقدة؛ لكي تحافظ على معدلات الإنتاج وزيادتها إلى معدلات مقبولة. ويستخدم البعض مصطلح التدريب أثناء العمل On-The-Job-Training بصورة خاطئة، ويعتقدون أنه يعني التعلم من خلال الخبرة والممارسة، ومثل هذه الفكرة قد تكون صحيحة في الماضي، ولكن ينبغي ألا يستمر هذا المفهوم حتى الآن.

فالتدريب الذي يقوم أو يعتمد أو يبنى على التجربة والخطأ يعتبر مضيعة للوقت والجهد والمال، حيث إنه غالباً ما يستغرق وقتاً أكثر مما ينبغي دون وجود ضمانات حقيقية لتعلم المستهدفين من التدريب المهارات المطلوبة. فمن غير المعقول أو المقبول أن يعتمد التدريب على إلقاء الفرد في مياه عميقة وتركه من خلال المحاولة ليتعلم السباحة.

ولقد تنامت بصورة سريعة استراتيجيات التدريب أثناء العمل في منظمات الأعمال والشركات والمصانع؛ وذلك لما يتميز به من كونه تدريباً عملياً وواقعياً، وأهم ما يقدمه هذا الأسلوب من مميزات هو مساعدة الأفراد المشاركين في التدريب في إظهار ما لديهم من معارف ومهارات، ويقوم الموجه والمدرّب بتقويمها وتصويبها أو إكسابهم الجديد وتغيير القديم.

فالأفراد يتعلمون أداء الأعمال المطلوبة منهم في أعمالهم، من خلال ما يكتسبونه من محيط العمل الفعلي تحت توجيه أحد المشرفين، وتؤدي أساليب التدريب في العمل بأشكالها المختلفة والمتعددة إلى تحقيق فائدة كبيرة في اكتساب المعارف والمعلومات والمهارات اللازمة لأداء المهام المطلوبة في الكثير من البيئات التعليمية والتنظيمية.

ويرى الكثيرون أن التدريب أثناء العمل يعطي ميزة كبرى للمشاركين فيه؛ نظراً لأن طبيعة الأساليب التي يستخدمها تقلل من الإحباطات، من خلال إعطاء الفرد الفرصة لأداء المهام بأسرع طريقة ممكنة، حيث يستطيع أن يرى ويشعر ويتحرك في وقت واحد تجاه ما يريد أن يقوم به ويحصل على نتيجة أدائه بشكل فوري ومباشر، كما يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل الإحساس بالانزعاج لدى العاملين الجدد، من خلال التدريب في بيئة تعليمية واقعية، وذلك باستخدام المشرفين والموجهين في العملية التعليمية.

ولكن.. هل عملية التعلم أثناء العمل تتم بشكل عشوائي؟

ولكي تكون الإجابة عن هذا السؤال أكثر وضوحاً، يمكن-أيضاً- صياغة السؤال بالشكل التالي: هل تحدث عملية التعلم باستمرار بغض النظر عن وجود أو عدم وجود برنامج تدريب مخطط، أو مشرف أو موجه يتحمل مسؤولية التدريب؟

مما لا شك فيه أن التعلم يحدث بصورة تلقائية نتيجة للتفاعل بين زملاء العمل والاحتكاك الدائم مع الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين، ومن خلال الحصول على التغذية العكسية، أو التعرف على رد الفعل تجاه الأداء، أو ما يديه الآخرون من ملاحظات سواء كانت سلبية أم إيجابية.

ولا نستطيع أن نقول: إن هناك منظمات أو شركات لا تستخدم التدريب أثناء العمل بشكل مطلق، ومع أن البعض منها



في الأداء المطلوب، من خلال ما يديه هذا المشرف أو الموجه من تعليمات أو إظهار الرضا عن هذا الأداء.

ويؤدي التخطيط والتصميم الجيد للتدريب أثناء العمل إلى النجاح في تحقيق تقدم ملموس في الأداء، بل ويؤدي إلى إحداث نقلة ملموسة-أيضاً-للموظف أو العامل من مستوى المبتدئ أو تحت التمرين إلى مستوى المحترف، كما يؤدي أيضاً إلى التغلب على أوجه القصور في المهارات، وهذا يبدو واضحاً بعد الانتهاء من تنظيم برنامج التدريب الرسمي.

وختاماً، يمكن القول إنه لا يوجد تعارض بين أوجه التدريب المعتادة، مثل البرامج التدريبية التي تعقد للأفراد في قاعات التدريب في مجموعات وبين التدريب أثناء العمل، ففي برامج التدريب المعتادة يستطيع الفرد أن يحصل على المعارف والمعلومات ويستطيع تهيئة أو بناء الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء والمهارة المطلوبة، بينما يتحمل التدريب أثناء العمل مسؤولية بناء وتكوين المهارة بشكل واقعي وعملي ربما تعجز عن تحقيقه برامج التدريب المعتادة أو قد تأخذ وقتاً طويلاً للوصول إلى ذلك.

ينبغي أنه يستخدم هذا النوع من التدريب، إلا أن واقع الأمر يقول: إن هناك مهارات تكتسب أو تدعم، ومعلومات تنتقل من فرد لآخرين أو العكس. ولكن ذلك لا يتم غالباً مع عدم وجود برنامج ذي صفة رسمية، كما أن عملية تبادل الخبرات والمهارات والمعارف تكون متروكة للصدفة وتتم بطريقة عشوائية. فمن الممكن أن يتم ذلك من خلال زميل متعاون، أو من خلال محاولات ذاتية فردية لتطبيق بعض المعلومات التي تعلمها الفرد من قبل، أو حصل عليها حديثاً بعض الأفراد وغالباً ما يحكم هذه الطرق عمليات التدريب، أي الممارسة ومحاولة تصحيح الأخطاء، أو ما يطلق عليه البعض التجربة والخطأ.

وعندما يتم تخطيط التدريب أثناء العمل بشكل جيد فهو يمثل في هذه الحالة طريقة منظمة للتدريب؛ إذ يتم تصميمه لمساعدة المشارك فيه، من خلال فتح قنوات متبادلة مع المشرف والموجه لإرسال التعليمات والمعلومات واستخدام الطرق التي تؤدي لاكتساب المهارة المطلوبة، أو تطويرها أثناء العمل الفعلي، وفي الوقت نفسه تحمل هذه القنوات في الاتجاه العكسي نتائج ما يتحقق من تقدم

من واقع تجربته العريضة.. يقدمها الخبير الإداري السعودي
الدكتور غازي القصيبي

20 نصيحة

إدارية للقادة والمدراء..

ما هو القرار المؤلم للقائد الإداري؟
ولماذا لا يجب أن تظل إنجازاته طي الكتمان؟



سر نجاح الاجتماعات أمران: التحضير
الكامل واحترام مشاعر الأعضاء ورغباتهم
ونظراتهم.

الارهاق

يقدم خبير الإدارة السعودي الدكتور غازي القصيبي ٢٠ نصيحة إدارية للقادة والمدراء من واقع تجربته الإدارية العريضة، تم جمعها من عدد من مؤلفاته وكتبه، وهي كما يلي:

1- إن الإداري الناجح على خلاف ما يتصور الناس، ليس هو الإداري الذي لا يمكن أن يستغني العمل عن وجوده لحظة واحدة بل على النقيض من ذلك تماماً، الإداري الناجح هو الذي يستطيع تنظيم الأمور على نحو لا تعود معه للعمل حاجة إلى وجوده.

2- على القائد الإداري ألا يتردد في اتخاذ القرارات الضرورية ولو كانت مؤلمة (مثل تغيير موقع موظف) وإذا لم تكن للقائد الإداري القدرة على نقل موظف، لم يعد قادراً على العطاء، من موقعه، فمن الأفضل ألا يتصدى للقيادة الإدارية.

3- لا يمكن أن يكون القائد الإداري فعالاً إذا ظلت إنجازاته طي الكتمان، فإن جزءاً مهماً من فعالية القائد أن يكون فعالاً أمام رؤسائه، ومروسيه، والناس، وهذا لا يتم إلا عبر وسائل الإعلام، ولكن الإعلام بدون إنجاز حقيقي جعجة لا تلبث أن تهدأ دون أن تترك خلفها طحناً.

4- إذا كان القائد الإداري يتلقى، راضياً مسروراً، المديح عن كل إنجاز فعلية أن يتقبل، راضياً، المسؤولية عن كل خطأ، والقائد الإداري الذي ينسب النجاح إلى شخصه ويعلق الفشل في رقبة مسؤوليه؛ يستحيل أن يحظى بثقة العاملين معه، وبعد فترة يخاف العاملون مغبة الخطأ فلا يعملون شيئاً.

5- اختيار المساعدين الأكفاء نصف حل المشكلة، والنصف الآخر هو القدرة على التعامل معهم، إذ إن الذي يريد مساعداً قوي الشخصية، عليه أن يتحمل متاعب العمل مع هذه الشخصية القوية أما إذا كنت لا تريد أن تسمع سوى «نعم نعم نعم!» فمن الأسهل، والأرخص، أن تشتري جهاز تسجيل.

6- على صانع القرار ألا يتخذ أي قرار إلا إذا اكتملت أمامه المعلومات.

إذا كان المدير يتلقى راضياً مسروراً
المديح عن كل إنجاز فعلية أن يتقبل راضياً
المسؤولية عن كل خطأ.

7- في قيادة الاجتماعات سر النجاح أمران سهلان/ صعبان: التحضير الكامل، واحترام مشاعر الأعضاء ورغباتهم ونظراتهم.

8- احرص في الاجتماعات على تسجيل كل شيء في الأوراق (اتفاقات، نتائج، اجتماعات قادمة..الخ): لأن قوة الذاكرة ليست من سمات غالبية الناس.

9- ابحث عن شريك فعلي يتحمل المهام معك، حتى تجد الوقت الكافي للتأمل والتخطيط للمستقبل.

10- لا ينبغي للقائد الإداري، مهما كان تعلقه بالمؤسسة التي يرأسها، أن يخلق جدوى لا توجد أو أن يحرص على توسع ما لا ينفع.

11- على المدير الناجح ألا يخضع للابتزاز (ابتزاز الاستقالة) وعليه أن يخبر من يريد الاستقالة أن كل الأبواب مفتوحة، فلا يستطيع الإنسان أن يحيا حياة طبيعية في ظل الابتزاز مهما كان نوعه، اقبل الابتزاز مرة وسوف تضطر إلى قبوله إلى الأبد.

12- لا بد من الإدارة بالأهداف، ولكن قد نحتاج إلى الإدارة بالأزمات.

13- عندما يكون عدد الموظفين صغيراً فلا مبرر لتعقيد الوضع بتنظيم هرمي.

14- التخطيط الهادئ والتنفيذ الصحيح هو سبيل النجاح وليس الحلول العاجلة.

15- الإصلاح الإداري عملية تراكمية متواصلة، وكل إداري يتلقى شيئاً ممن سبقه ويبقى شيئاً لمن خلفه.

16- أصدقائك يستطيعون التعايش مع فشلك، وما لا يستطيعون التعايش معه هو نجاحك.

17- أغزر الناس علماً قد لا يكون قادراً على نقل علمه إلى الآخرين، فتخير من تريد أن يتحمل المسؤولية.

18- منذ أن توليت عملاً له علاقة بالآخرين، وإلى هذه اللحظة لا أذكر أنني نمت ليلة واحدة وعلى مكتبي ورقة واحدة تحتاج إلى توقيع.

19- لضمان نجاح عمل الفريق؛ يجب أن يثق الفريق في قرارات قائد الفريق.

20- عود نفسك على الفرح حتى يعتاد هو عليك.

تسمح بتجاوز المواقف المعقدة فوراً

قبل أن يحرقك الإجهاد في العمل.. جرب تقنية «حافي القدمين»

ذكر رئيس قسم التدريب والتطوير في مركز التوظيف المتخصص «My Career»، «نيكيثا ميدفيديف» أن تقنية «حافي القدمين» تساعد على مكافحة الإجهاد في العمل، وأن الإجهاد هو رد فعل الجسم على أي تأثيرات وتغيرات خارجية؛ فمثلاً إذا تحدثنا عن سير العمل فإن تكليف الموظف بعدد كبير من المهام أو بمهمة جديدة تتجاوز كفاءته، يؤدي إلى عدم توازنه، وهذا ينطبق على جميع فئات الموظفين من أصغرهم إلى كبار المديرين.

شيء سلبي

ويقول: «هناك رأي مفاده أن الإجهاد شيء سلبي، لكنه يمكن أن يكون مختلفاً: إيجابياً أو سلبياً. والمهم أن يكون الشخص قادراً على التعرف على نوعه؛ لأنه سيساعده على فهم كيفية التعامل معه، وكما قال العالم هانز سيلي (الإجهاد آلية تكيفية يمكن التكيف معها)، فالكثيرون لا يلاحظون تأثير حالات الإجهاد على تطورهم وتقدمهم الوظيفي، وكحالة عامة، يعمل الشخص كل يوم، ويكلف بمهام جديدة، أي يتكيف تلقائياً ويزداد معرفة ويحصل على مهارات إضافية، وفي هذه الحالة يكون للتوتر تأثير إيجابي على الشخص؛ لأنه تحرك إلى الأمام نحو الأهداف».

اضطراب النوم

ويضيف «نيكيثا ميدفيديف» إذا لم تجلب نتيجة الإجراءات نجاة في العمل، واستمرّ هذا لفترة طويلة؛ فإن تأثير الإجهاد يصبح سلبياً: ويسبب اضطراباً في النوم، ويتحول إلى احتراق نفسي مهني، وإرهاق عاطفي، وارتباك من العمل والزملاء، ولتقليل نتائجه هناك العديد من التقنيات المفيدة؛ حيث يمكن أن تساعد الراحة على مكافحة الإجهاد، ولكن يجب أن تكون متوازنة.

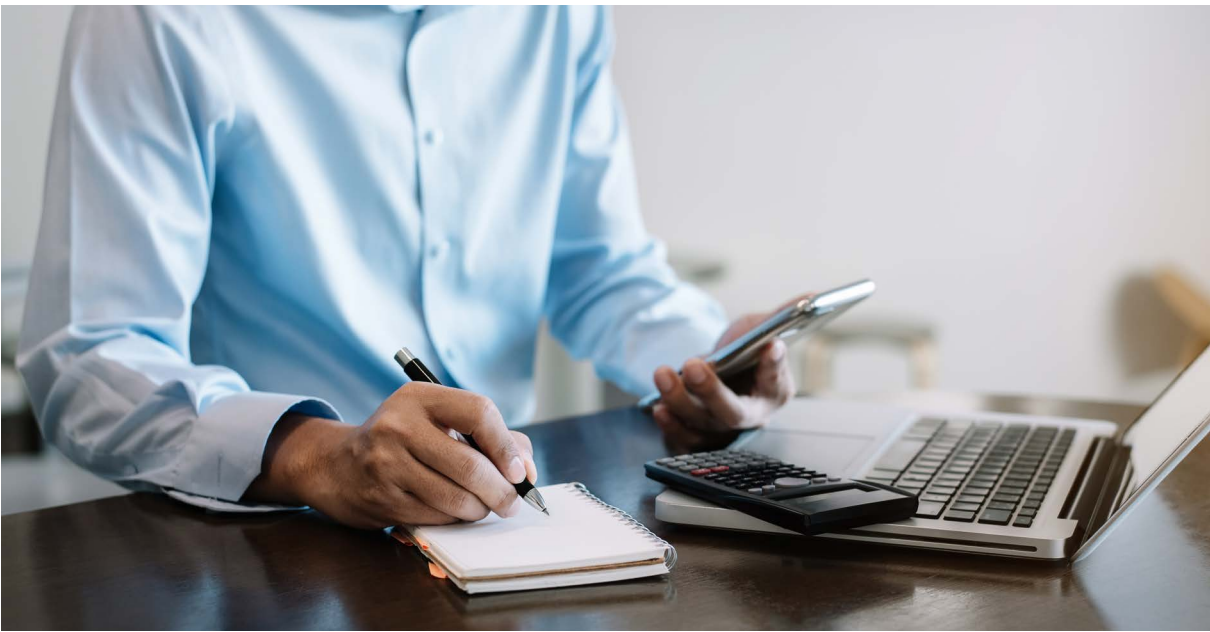
معنى الراحة

ويقول: «يجب الانتباه إلى أن أي نوع من النشاط أو الترفيه ينقسم دائماً إلى ثلاثة مجالات، فكرية وجسدية وعاطفية، ومعنى الراحة هو التحول من مجال إلى مجال آخر؛ فمثلاً إذا كان لدى الشخص عبء شديد في العمل، فإن أفضل خيار له سيكون نوع من الاسترخاء الجسدي، و ممارسة الرياضة أو المشي أو التدليك، وإذا كان النشاط مرتبطاً بعبء فكري، فمن الأفضل التبدل إلى نوع من الراحة، ولقاء الأصدقاء.

تقنية القدم

وأردف أما تقنية «القدم» فتتحدث في أنه عند المصادفة غير المريحة يجب على الشخص أن يتصور نفسه حافي القدمين ويسير على أسطح مختلفة، على العشب أو الأحجار الساخنة أو الرمال أو الماء وغيرها، المهم أن يشعر بأحاسيسه وكأنها تحدث في الواقع، وتسمح هذه التقنية بتجاوز المواقف المعقدة فوراً وتزيد مقاومة المواقف الصعبة الأخرى. ويوجد العديد من الأساليب للتغلب على الإجهاد في العمل، ولكن ليست هناك استراتيجية عامة؛ لذلك يختار كل شخص الاستراتيجية المناسبة له.





د.عبدالله الضابط

عضو هيئة التدريس

معهد الإدارة العامة

وظيفة الشراء بالمنظمات الحديثة

لقد مارس الإنسان وظيفة الشراء منذ أن أدرك أنه في حاجة إلى مبادلة ما يفيض عن حاجته بما يحتاجه من فوائد الآخرين. وفي وقتنا الحاضر تعد وظيفة الشراء أحد الأنشطة الرئيسية التي تمارسها كافة أنواع المنظمات، سواء التجارية أو الصناعية أو الخدمية. وفي الغالبية من هذه المنظمات تحتل هذه الوظيفة المستوى التنظيمي نفسه الذي تحتله الوظائف التعليمية الرئيسية، مثل: الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية؛ وذلك نتيجة الوعي المتزايد من جانب الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة ومدى تأثيرها على ربحية المنشأة ومركزها المالي وقدرتها التنافسية.

وقد يظن البعض أن وظيفة الشراء هي في النهاية إحدى الوظائف المعاونة التي تنفق من أموال المنظمة ولا تضيف إلى إيراداتها، مثلما تفعل بعض الوظائف الأخرى، مثل الإنتاج والتسويق، إلا أن هذا الظن ليس في موضعه تماماً؛ حيث يتوقف نجاح تلك الأنشطة الرئيسية في أداء مهامها على مدى كفاءة إدارة الشراء في توفير احتياجاتها من المواد والعدد والأدوات وغيرها بمستوى الجودة الذي يتفق مع متطلبات الإنتاج ورغبات العملاء، وبالكمية التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية وانتظامها والوفاء بالالتزامات تجاه العملاء في المواعيد المحددة.

من الناحية التاريخية، استند تقييم أداء مديري الشراء والوحدات التابعة لهم على مدى التغير في أسعار المواد الخام، القدرة على ضمان استمرارية عمليات الإنتاج، بالإضافة إلى تكاليف العمليات التشغيلية لأقسامهم أو الإدارات الخاضعة لإشرافهم في الوقت الحالي، فإن المنظمات الرائدة تتوقع من المسؤولين عن أنشطة إدارة المشتريات والأمداد تحقيق 5 نوعيات من نواتج القيمة المضافة، هي:

• **الجودة Quality:** إن نوعية المواد الخام والخدمات المشتراة يجب أن تكون خالية من العيوب تماماً. ويقدر البعض أن أقصى مستوي للخطأ لا يجب أن يتجاوزه 0 في المليون.

• **التكلفة Cost:** يجب على وظيفة الشراء والإمداد التركيز على ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للتكلفة، والتي تعرف بأنها: «عملية تخفيض التكلفة الإجمالية للحصول على وتحريك وتخزين وتحويل المواد الخام والخدمات خلال سلسلة الإمداد».

• **الوقت Time:** غالبية الخبراء في مجالات الشراء والتصميم والتصنيع يقدرون أن الوقت المطلوب لعرض منتج جديد في السوق يمكن تخفيضه بنسبة ٢٠ - ٤٠٪ من خلال تصميم وتنفيذ نظام استراتيجي فعال لإدارة الإمداد.

• **التكنولوجيا Technology:** تتحمل وظيفة الشراء والإمداد نوعين رئيسيين من المسؤولية في مجال التكنولوجيا، أولهما التأكد من أن قاعدة الموردين لديها تتمتع باستخدام التكنولوجيا المناسبة وتحصل عليها في الوقت المناسب، والثاني ضمان أن التكنولوجيا التي تؤثر على قدراتها وإمكاناتها الحاكمة يتم السيطرة عليها عند التعامل مع الموردين الخارجيين.

• **استمرارية التوريد Continuity of Supply:** يجب على إدارة المشتريات والإمداد مراقبة اتجاهات عرض الاحتياجات أن تطور قاعدة الموردين للحد من مخاطر عدم التوريد.

تحديات ومشكلات

كمعظم الإدارات الأخرى، تواجه إدارة المشتريات مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على أدائها وتنفيذ مهامها بشكل كامل. ومن بين هذه التحديات، ما يلي:

١. **نقص الموردين:** يعتبر عدم توفر عدد كافٍ من الموردين أحد المشكلات الرئيسية التي تواجهها إدارة المشتريات. فعدم وجود خيارات كافية يجعل عملية اختيار المورد المناسب صعبة، وبالتالي قد يتعذر الحصول على أفضل الخيارات الممكنة.

٢. **توفر عدد كبير من الموردين:** بالمقابل، يمكن أن يكون وجود عدد كبير من الموردين مشكلة أيضاً، فاحتفاظ السوق بالموردين وتباين عروض الأسعار يمكن أن يصعب على إدارة المشتريات تحديد الخيار الأمثل من بينهم.

٣. **قلة المصداقية من قبل الموردين:** يعد عدم الالتزام من قبل الموردين بالمواعيد المتفق عليها أو المواصفات المطلوبة مشكلة تواجه إدارة المشتريات؛ مما يعرقل سير العمل ويؤثر سلباً على الأداء.

٤. **نقص المعلومات الكافية عن المنتج:** يعد عدم توفر معلومات مفصلة وشاملة حول المواد والمنتجات المطلوبة مشكلة أخرى. فإدارة المشتريات بحاجة إلى معرفة دقيقة بالمنتجات المتاحة؛ كي تتمكن من اتخاذ قرارات شراء موفقة واختيار المورد الأنسب.

٥. **متطلبات صعبة من الإدارة العليا:** قد يواجه مسؤولو المشتريات ضغوطاً من الإدارة العليا؛ لتحقيق متطلبات صعبة، فقد يكون من الصعب تلبية متطلبات الجودة العالية دون مقابل مالي مناسب في السوق.

حلول مقترحة

وفي ضوء هذه التحديات، فإن نجاح إدارة المشتريات يتطلب التخطيط الجيد وتطبيق أفضل الممارسات؛ كي تتجاوز العقبات وضمان تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.

ولذلك يمكن تطوير مهارات مسؤولي المشتريات للتعامل مع هذه التحديات، من خلال اتخاذ الخطوات التالية:

• **التدريب والتطوير:** توفير فرص التدريب والتطوير لمسؤولي المشتريات؛ لتعزيز المهارات الفنية والمهارات الناعمة اللازمة للعمل في مجال المشتريات، ومتابعة التطورات والاتجاهات في مجال المشتريات وتزويد المسؤولين بالمعرفة اللازمة.

• **تحسين الاتصال والتفاوض:** يعتبر التواصل الفعال ومهارات التفاوض أمراً حاسماً في إدارة المشتريات.

• **استخدام التكنولوجيا والأدوات:** يمكن استخدام برامج إدارة المشتريات ونظم المعلومات لتحسين الكفاءة وتبسيط العمليات وتحليل البيانات. كذلك الذكاء الاصطناعي وتقنيات التحليل الضمني لتحسين عمليات اتخاذ القرار وتحسين التنبؤات وإدارة المخاطر.

• **التعاون والشراكة:** يمكن إقامة علاقات استراتيجية مع الموردين لضمان توفر الموارد اللازمة وتحقيق أفضل قيمة ممكنة. كما يجب تعزيز التنسيق والتعاون مع الأقسام الأخرى، مثل إدارة المخازن والإنتاج لضمان توافر المواد في الوقت المناسب.

• **مراقبة الأداء وقياس الأداء:** إن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتتبع أداء المشتريات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، يمكن أن تشمل KPIs، مثل تكاليف المشتريات، والجودة، والتسليم في الوقت المناسب، ومستوى الرضا لدى الموردين.

وختاماً، فإن هذه الخطوات يمكن تخصيصها وفقاً لاحتياجات وظروف كل منظمة.

القلب النابض لجودة الأداء
«اعمل ما تحب»

الشغف الوظيفي.. سر تميز الموظفين ونجومية «كريستيانو رونالدو»

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

يشغل الأداء الوظيفي اهتمام الموظفين ومختلف المنظمات والجهات؛ في ظل سوق المنافسة المعاصر، لكن تظل قضية جودة هذا الأداء والإبداع فيه هي الأهم؛ لأنها ترتبط بالنجاح والتميز وتحقيق الميزة التنافسية، والتي لن تتحقق إلا بوجود «الشغف الوظيفي» لدى هؤلاء الموظفين. فقد برز هذا المصطلح حديثاً في مجتمع الإدارة والأعمال، وارتباطه بكل من الكفاءة والفعالية والرضا الوظيفي، وكل ذلك يعني رغبتهم العالية في مزاولة وظائفهم التي يرونها تتناسب مع ميولهم واتجاهاتهم. وقد أثبتت الدراسات المختلفة التأثير الفعال لهذا الشغف في كل من الرسوخ التنظيمي، والارتباط الوظيفي، والسعادة في العمل، وغيرها، وهو ما يفسر أسرار تميز الموظفين والقيادات الإدارية، وتألق الكثير من النجوم، مثل كريستيانو رونالدو، عملاً بمبدأ «اعمل ما تحب»، وكما لخصته «أوبرا وينفري» بقولها: «الشغف هو الطاقة».

شغف «الدون»

ولأن الشيء بالشيء يُذكر، فيما يتعلق بعملية الشغف الوظيفي؛ فإنه من المناسب هنا أن نشير إلى مسيرة «كريستيانو رونالدو» نجم كرة القدم العالمي الذي يلعب حالياً لنادي النصر السعودي، وشغفه الوظيفي المتجدد، والذي يعد السبب الأبرز في نجاحه وأدائه المتميز. فقد انتقل للعب ضمن صفوف النادي السعودي، بعد أن خاض العديد من التجارب الاحترافية السابقة مع العديد من الأندية العالمية، مثل مانشستر يونايتد الإنجليزي، وريال مدريد الإسباني، ويوفنتوس الإيطالي، وسيرتج لشبونة، وغيرها، وأنه طوال هذه المسيرة، وحالياً بالنصر، لم يفقد شغفه الوظيفي الذي يشكل حافزاً دائماً له لتحقيق طموحاته والبطولات وحصد الألقاب والجوائز، فهو يتطلع دائماً للمزيد من العطاء واللعبة وتسجيل الأهداف، وربما يعد هذا الشغف هو أكثر ما يجذب المشجعين لشخصية وموهبة كريستيانو رونالدو، وهو السر في حفاظه على مستواه المتألق، وفوزه بالكثير من الجوائز والألقاب، بالرغم مما واجهه من تحديات. فيكفي أنه توجّح بسبب هذا الشغف-هدافاً لدوري أبطال أوروبا في ٥ مواسم متتالية من ٢٠١٣م إلى ٢٠١٨م. ولأن شغفه الوظيفي بتحقيق المزيد من الألقاب والتألق لم تخب جذوته، ففي عام ٢٠٢٠م واصل كريستيانو رونالدو إضافة المزيد إلى نجوميته بدخوله نادي المائة الدولي، وهو ما عنونته صحيفة الشرق الأوسط، حينذاك: انضمام رونالدو إلى «نادي المائة» نتاج شغف لا ينطفئ، إذ تبرز الصحيفة أن رونالدو قد دخل نادي الـ ١٠٠ الدولي بإحرازه هدفين في استوكهولم أمام منتخب السويد، والذي بدا الخصم المناسب في تلك اللحظة. وفيما يتعلق بالشغف الوظيفي لديه، تذكر الصحيفة أنه في واقع الأمر هناك أمر سحر في العزيمة التي يبدئها رونالدو، وقدرته على الاستمرار في إنجاز الأمر ذاته دون أن يفقد عزمه، ودون أن تهدأ رغبته. كما تحمل مسيرة رونالدو شعوراً بالنمو والتقدم المستمر. وبشكل هذا الأمر على وجه التحديد عنصراً محورياً من هذه القصة.

وتحت عنوان: «الطموح والشغف»..رونالدو يكشف سر حفاظه على مستواه، ذكر موقع «العين الإخبارية» في تقرير بثه منذ ٤ سنوات أن كريستيانو رونالدو كان قد أدلى بتصريح له، قائلاً: «الطموح مهم للغاية وخلال السنوات

دراسة حديثة: الشغف الوظيفي يُكسب الحياة معنى و٨٣٪ من الموظفين يستهدفون هذا المعنى في عملهم اليومي

الـ ١٥ الماضية كان الشغف فيما تفعل وما تقوم به، ومن الضروري أن تحب ما تعمل وأن تكون في سن الـ ٣٤ وأن يكون لديك الحافز وهو أمر مهم». وتابع: «عليك أن تحرر ذهنك من أي قيد أنت فيه، وتواصل العمل وتؤدي بشكل أفضل في كل مرة تجد تلك الفرصة»، مؤكداً أنه يعتقد أنه من الضروري أن تهتم بنفسك وبصحتك وتتعلم من الآخرين.

إلهام وتحفيز للآخرين

ويوضح موقع Forbes أن الشغف الوظيفي هو قوة إيجابية وملهمة، ويؤثر في الآخرين من الزملاء والرؤساء في بيئة ومكان العمل، فعندما يرى بعضهم أن زميلاً لهم مفعماً بالنشاط والرغبة والحماس في مجال عمله، فإنهم-من المتوقع-أن يحدوا حذوه؛ لأن هذا النوع من الشغف عندما يتم توجيهه بشكل صحيح، فهو يعد أحد أقوى المحفزات الموجودة في بيئة العمل.

اختلاف مهم

وعلى صعيد آخر، تبرز Anouare Abdou- عبر موقع hive.com-الفرق بين أن يكون الموظف شغوفاً بوظيفته ككل وشعوره بالشغف أثناء العمل. فكما يرى «مات ميلز» المدرب المعتمد، فإن الشغف بالحياة الوظيفية هو الإثارة لتحقيق الحلم الأكبر والرؤية التي يمتلكها هذا الموظف لتحقيق أهدافه وطموحاته المهنية، من خلال كل ما يتعلق بوظيفته، وهو ما يجعله-غالباً-متحفزاً ومدفوعاً و «عن قصد» عندما لا تكون الأمور دائماً مثالية. ويستطرد «ميلز» بالقول: إن امتلاك هذا النوع من الرؤية طويلة المدى يتيح للموظف أن يكون أكثر انفتاحاً بشأن التغيير والفرص أثناء تطوير حياته الوظيفية. ومن الناحية الواقعية، فإن شغفه بمهامه اليومية أكثر صعوبة؛ نظراً لأنها غالباً ما تكون مهاماً مطلوبة كجزء من وظيفته، فالشغف لا يأتي دائماً بهذه السهولة. وتوضح أنه من السهل أن تكتشف شغفك الوظيفي؛ إذ ينهض الأشخاص المتحمسون لوظائفهم من الفراش كل صباح وهم يشعرون بالنشاط والحياة، ومندمجين فيها ومنخرطين في أداء مهامهم الوظيفية



نصائح رونالدو: امتلك الحافز وواصل عملك بشغف وبشكل أفضل واهتم بنفسك وبصحتك وتعلم من الآخرين

الوظيفي ونجاح شركتك. فقد خلصت الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالشغف تجاه عملهم؛ يحققون رواتب ويتقلدون مناصب وظيفية أعلى. كما أنهم يشعرون بقدر أكبر من الإنجاز في وظائفهم ويميلون إلى البقاء مع نفس الشركة لفترة أطول. كذلك ستكون قادرًا على أن تصبح ذات يوم قائدًا، بالإضافة إلى زيادة تركيزك، وستأكد من أنك لم تعد تخشى الفشل، وتصبح أكثر إبداعًا وابتكارًا؛ وهو الأمر الأكثر أهمية لدى الإدارة العليا ولا يمكن أن تتغاضى عنه، ويخصصون له المحفزات، سواء بالترقيات أو بالعلاوات أو بالمكافآت.

إدارة ضغوط العمل

ولفت موقع uk.indeed.com إلى أن الشغف الوظيفي يعزز مساهمتك في العمل وبذل المزيد من الجهد في المشاريع والمهام؛ مما يؤدي إلى نتائج أفضل، فهو يبرز للزملاء والمشرفين أنه يمكنك العمل كجزء من فريق، مما يعد صفة قيادية قيمة. كما يشير الموقع إلى أن هذا الشغف يقلل من ضغوط العمل؛ نظرًا لأنه يجعلك تنجح وتتميز فيه، وبذلك فهو يساهم في الحد من قلة فرص التقدم الوظيفي، والأجور المنخفضة، وضعف التواصل، والافتقار إلى العمل الجذاب أو المليء بالتحديات. أي يساعد على إدارة بعض أسباب ضغوط العمل، ويحفزك على إيجاد طرق مبتكرة لتقليل الضغط.

تحذير ونصيحة

وبالرغم من كل هذه الفوائد للشغف الوظيفي، فإن الخبراء والمتخصصين والدراسات والبحوث المعنية يبدون تحذيراتهم من الإفراط فيه، وتحوله إلى نوع من الإجهاد أو الإعياء وربما الاحتراق الوظيفي. فقد تطرقت Anouare Abdou موقع hive.com إلى أنه عندما لا يتم التحكم في هذه الطاقة بشكل كافٍ، يمكن أن تنصرف الأمور بسرعة، ويؤدي إلى نتائج سلبية. فعلى سبيل المثال، يشدد كل من: «روك كانالز» و«غيتي إيميدجيز» في مقالتهما المنشورة في Harvard Business Review إلى أنه تم طلب تقديم إجابات يومية من أكثر من ٧٠٠ موظف بدوام



يمكن أن يساعدك حقًا في جذب شغفك (ما يهيك حقًا) عندما تحتاج إليه لمواصلة رحلتك الوظيفية والحياتية. ٢- تأثيرك على الآخرين: يقول ميلز: «إن أي شيء تفعله قد لا يتعلق بك فحسب، وإنما يؤثر أيضًا على الآخرين؛ مما سيخلق لديك المزيد من الشغف في عملك».

٣- ربط قيمك بمزاولة عملك: من الأفضل أن تفكر في كيفية جلب القيم التي تحفزك إلى عملك. وكيف يمكنك أن تكون أكثر إبداعًا أو تزيد من دافعك لخدمة الآخرين من خلال التعاون والعمل الجماعي؟

٤- الاهتمام بالقدرة على التواصل مع الزملاء والرؤساء وغيرهم: إن الرغبة في بناء هذا التواصل واستمراره قد تصبح مصدرًا قويًا للشغف اليومي. بدءًا من قضاء الوقت في كسر الجمود مع العميل قبل البدء مباشرة في العمل، وحتى المشاركة في أنشطة بناء الفريق أو التعرف على زملاء العمل عن بُعد من خلال منصة اتصالات داخلية، أو غيرها.

قيمة معنوية وفوائد مهمة

ويشير موقع Tony Robbins إلى جانب مهم، يتعلق بالقيمة المعنوية للشغف الوظيفي، والخاصة بأن مزاولة وظائفنا بشغف؛ تكسب حياتنا المعنى والقيمة. فعلى مدى العقود القليلة الماضية، كان هناك تحول بطيء في كيفية إيجاد المعنى في حياتنا، فبدلاً من التعامل مع العمل كوسيلة لكسب العيش فقط، يريد الأمريكيون أن يكونوا شغوفين بالعمل. فنحن نبحث عن وظائف تمنحنا إحساسًا بالهدف. لقد أثبتت دراسة حديثة أن ٨٣٪ من الموظفين يريدون معنى في عملهم اليومي، خاصة أننا نقضي نصف ساعات يقظتنا وأحيانًا أكثر- في وظائفنا، لذلك ليس من المستغرب أننا نريد الاستمتاع بها، وإكساب حياتنا هذا المعنى.

ويتطرق الموقع إلى فوائد الشغف الوظيفي، والذي يمكن أن يساهم في تطورك الشخصي والمهني، فضلاً عن نجاحك



البحوث والدراسات: ميزة تنافسية ويؤثر في الرسوخ التنظيمي والارتباط الوظيفي وسعادة الموظفين

ومستمتعين بذلك، ويفكرون-دائمًا- في كيفية القيام بالمزيد، والعمل بجد لتحقيق هذه الأهداف، ويلتزمون في أعمالهم لتحقيق النجاح لهم ولجهات عملهم. ويطمحون-دائمًا- للتعلم وتطوير قدراتهم.

٣ أسئلة

وفي سياق متصل، تطرح «جينيغر ليو»-بموقع CNBC-٣ أسئلة مهمة تتعلق بعملية الشغف، وارتباطها بالقيادة في العمل، من خلال أن تسأل نفسك:

- هل أرغب في التعلم باستمرار من خلال تجربة أشياء جديدة كل يوم، أم أرغب في العمل على نفس المشكلة وأصبح خبيرًا في قضية مركزية واحدة؟
- من الذي أريد العمل معه لحل هذه المشاكل؟ هل أرغب في العمل لدى مدير سيرشديني لتطوير مسيرتي المهنية؟
- من المستهدف من عملي هذا كي اخدمه؟

٤ محفزات

وتضيف Anouare Abdou-بموقع hive-إن هناك ٤ أشياء مهمة، تعد بمثابة محفزات للشغف الوظيفي، كالتالي:

١- ابحث عن إجابة السؤال: لماذا تزاوول وظيفتك؟ فيمكن أن تكون إجابة هذا السؤال هي المحفز الذي يدفعك خلال اللحظات التي لا تشعر فيها بالتحفيز. فبالنسبة لبعض الناس، قد يكون ذلك لدفع الفواتير وإطعام أسرهم. وقد يكون بالنسبة للآخرين الأمر مختلفاً. ولكن يجب الأخذ في الاعتبار ما تقول «كيت سنوايز» المدربة التنفيذية ومؤسسة شركة Thrive.How الاستشارية للتدريب: «لا يوجد سبب خاطئ، ولكن السؤال عن السبب سيساعدك على التواصل مع القيمة التي تحفزك». لذلك فإن تذكر السبب أو الأسباب



أ.سعد الحارثي

عضو هيئة تدريب - معهد الإدارة العامة
خبير تدريب ومستشار إداري

البيروقراطية الرقمية

عندما سَرَعَ المسؤولون ومنتخذو القرارات في المنظمات في توظيف التقنية الحديثة في تيسير الأعمال وتنفيذ الخدمات في منظماتهم، كان ذلك توجُّهًا رائعًا ومميزًا؛ نظرًا للمزايا غير المحدودة التي توفرها التقنية الحديثة للمستفيدين، والتأثير الإيجابي الكبير على تجربة العميل. ولقد رأى الكثير من المختصين في الإدارة أن في ذلك تَحَلُّصًا من النماذج البيروقراطية التقليدية التي كانت تعتمد على الضبط والنظام والمركزية والعمل الورقي. إلاَّ أنَّه باتَّ واضحًا لنا أننا خرجنا من رَجَمِ بيروقراطية Max Weber إلى حُضْنِ كائنٍ جديد؛ ناعم ولطيف. إنَّه وجهٌ آخر للبيروقراطية؛ يُطلَقُ عليه اصطلاحًا «البيروقراطية الرقمية Digital Bureaucracy» التي لا تَقَلُّ في آثارها وتأثيراتها السلبية عن آثار النموذج القديم للبيروقراطية؛ قياسًا على تطلعات العملاء وتوقعاتهم في القرن الواحد العشرين.

خطوات وإجراءات معقدة

ففي الوقت الذي كان ينتظر فيه المستفيدون من الخدمات في المنظمات أن يتمخَّصَ عن التطورات التقنية الهائلة في العالم سرعةً في الأداء والجودة، وتقليصً في عدد الخطوات والعمليات، وتوفير في الجُهد؛ إلاَّ أنَّه ظهر لنا أن كثيرًا من الأنظمة الإلكترونية المُصمَّمة لتقديم وتنفيذ الخدمات، تتطلب جهدًا أكبر، وعددًا أكثر من الخطوات التي يتم تنفيذها بشكل روتيني مُمِلٍ ومُعْطَلٍّ؛ والنماذج المتعددة التي يتطلب من العميل تعبئتها واحدًا تلو الآخر؛ فحين يدخل العميل على منصةٍ إلكترونيةٍ أو نظامٍ إلكترونيٍّ أو تطبيقٍ على أجهزة الهواتف الذكية أو الأجهزة اللوحية؛ يكتشف أنه عند الدخول على النظام بحاجة إلى سلسلة من الخطوات الروتينية الطويلة والمُتَكَرِّرة، مثل كتابة اسم المستخدم، والبريد الإلكتروني، وأحيانًا الهوية الوطنية، وربما أُشْكِلَ على المستفيد فيما إذا كان من الضروري أن يكتب باللغة العربية أو باللغة الإنجليزية، وأيضًا الكثير من المراجعات والإعاقات المستمرة، فهذا حَرْفٌ صغيرٌ وهذا حَرْفٌ كبيرٌ، وهذا رُمْزٌ مطلوبٌ وآخر مِنْهُ مَرْفُوضٌ، ثم ينتقل إلى حروف التَّحْقُوقِ CAPTCHA، وما أدراك ما ال CAPTCHA!! التي تشبه-من وجهة نظري-مسابقة حل الألغاز والحروف المتقاطعة التي كنَّا ننتظرها يوميًا في الصحف والمجلات في سنوات خَلَّتْ. وإن تجاوزتُ ذلك وَدَخَلْتُ على المنصة أو النظام أو التطبيق فهنيئًا لك!! ولكن يجب أن تكون مستعدًا للخطوة التالية!! إنَّها عملية تحديث البيانات، فيجب عليك تحديث بياناتك؛ حتى وإن كان آخر تحديث لها هو اليوم الفائت، وربما تَعَلَّقَ التحديث بتاريخ ميلادك!! وكأَنَّكَ تَوَلَّدَ من جديد في كلِّ يومٍ مرَّةً أو مرتين!! أو أنك تحصل على شهادة علمية إضافية في ظرف أسبوع!! ولا ننسى أيضًا الحاجة إلى إثبات الموافقات وطلبات التأكيد، مثل هل أنت متأكد؟ هل أنت موافق؟ حيث تجد أمامك في كل منصة أو نظام أو تطبيق إلكتروني الكثير من الحقول والمربعات والدوائر التي لا تَلَبُّثُ أن تتحول باللون الأحمر عند عدم المطابقة. كما لا يفوتنا هنا من التعرّيج على موضوع الملفات والوثائق التي سبق أن تم رفعها على النظام نفسه أو على قاعدة بيانات أخرى، حيث كان يُفْتَرَضُ الحصول عليها من قواعد معلومات أخرى، وهذا جانب آخر مهم في مشكلة البيروقراطية الرقمية.

المسؤولية

إن المسؤولية في نشوء وانتشار ظاهرة البيروقراطية الرقمية تَقَعُ بالدرجة الأولى على عاتق محلي نظم وتصميم المعلومات، والاختصاصيين في البرمجة ومن يَقِفُ حُلُقَهُم من المسؤولين في مدى توفر القدرة على توظيف التقدم الهائل في المجال

التقني لتحسين تجربة العملاء. كذلك تَمَتَّدُ المسؤولية لتصل إلى الإدارة العامة للتميز المؤسسي؛ لدورها المهم والمحموري في تحسين العمليات وتبسيط الإجراءات، وتطوير برامجٍ تُتَحَقَّقُ رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

منظور شامل للعلاج

وكمنظور شامل لمعالجة مشكلات البيروقراطية الرقمية؛ فإنَّه يتوجَّبُ على المنظمات إتِّباع الآتي:

أولًا: أن يكون إنشاء المنصَّات، وتصميم الأنظمة الإلكترونية، والتطبيقات، من خلال فريق عملٍ مشتركٍ، يتكون أعضاؤه من الوحدات الإدارية المَعْنِيَّة بمشروع التطوير، وأعضاء آخرون من الإدارة العامة لتقنية المعلومات، مع استطلاعٍ دقيقٍ وصادقٍ لرأي شريحة كافية من المستفيدين الداخليين والخارجيين حسب الحالة. وفي حالات أخرى يمكن أن يكون فريق العمل يتضمن أعضاء من خارج المنظمة، سواء كانوا أفرادًا أو شركات. إن أهمية تشكيل فرق العمل في المنظمات على النحو المشار إليه أعلاه؛ يكْمُنُ في أن نجاح مشروع التطوير، من خلال التَّعُدُّ التقني؛ يتطلب أن يمتلك فريق العمل المكلف بمشروع التحسين أو التطوير معرفة متخصصة وعميقة في المجال التقني، وفي مجال الخدمة ذاتها، سواء كانت مالية، أو إدارية، أو صحية، أو تعليمية، وغيرها. فمن غير المقبول أن يتولى فريقٌ معينٌ تصميمَ نظامٍ إلكترونيٍّ ماليٍّ، وهو غير مختص بالإدارة المالية. كذلك الأمر بالنسبة لتصميم نظامٍ صحيٍّ في مستشفى، فمن غير المقبول أن تشرع في تصميم نظامٍ صحيٍّ إلكترونيٍّ، وأنت-كفريق-لا تدرك بشكلٍ حقيقيٍّ إجراءات إدخال مريضٍ للتنويم الداخلي في المستشفى، أو إجراءات صرف الدواء ومتطلباتها على سبيل المثال. إن الجمع بين فريق من الوحدة الإدارية المختصة بمشروع التطوير والتحسين، وفريقٍ تقنيٍّ متخصصٍّ؛ من المؤكَّد أنَّه الحلُّ المناسبٌ لمواجهة المشكلات المتعلقة بالبيروقراطية الرقمية.

ثانيًا: الحرص التام من قبل متخذي القرارات في المنظمات على أن يكون فريق العمل يمتلك المهارات اللازمة لتحليل وتصميم الأنظمة والبرمجة وتحديد متطلباتها، وإدراك وتطبيق جودة التصميم والتحليل والبرمجة.

ثالثًا: تفعيل أنظمة الجودة وقواعد الحوكمة، ومنها جودة تحليل النظام، وجودة تصميم النظام، وجودة البرمجة، وإتباع المنهجيات الحديثة في التحليل والتصميم والبرمجة

مثل منهجية Agile، بالإضافة إلى ضرورة اختبار النظام قبل الانتقال إلى مرحلة التنفيذ والتشغيل.

رابعًا: ربط قواعد البيانات مع بعضها داخل الجهات الحكومية، وفيما بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص حسب الحاجة؛ فإنَّه بلا شك، يظلُّ هو الآخر جزءًا أساسيًا من أدوات حل مشكلات البيروقراطية الرقمية، بحيث تظهر المعلومات المطلوبة حين طلبها، حتى وإن كانت متوفرة على قاعدة معلومات أخرى؛ فليس من المقبول أن يُدْخِل الطالب في الجامعة بياناته الشخصية على موقع الجامعة الإلكتروني، والبيانات نفسها متوفرة، وموثقة، ودقيقة، وحديثة في موقعٍ إلكترونيٍّ آخر لوكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية أو مركز المعلومات الوطني، وليس من المقبول أن يُدْخِل المتقدم لوظيفة-مثلاً-بيانات الشهادة العلمية على موقعٍ إلكترونيٍّ لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والوزارة مرتبطة بقاعدة معلومات مع الجامعة. ويتم القياس على ذلك في كل المعاملات فيما بين الجهات الحكومية والخاصة. فيمكن من خلال رقم الهوية الوطنية توفير المعلومات المطلوبة عن صاحب الطلب أو الخدمة المطلوبة، من خلال ربط قواعد المعلومات مع بعضها، أو أن تكون هناك قاعدة معلومات وطنية موحَّدة؛ يستطيع طالب الخدمة استيراد كافة المعلومات التي يحتاجها من خلالها.

خامسًا: من المناسب جدًّا التوسع في توظيف الحلول التقنية، مثل الذكاء الصناعي، وإنترنت الأشياء، وسلسلة الكتل؛ لقدرتها على المساهمة في تقديم خدمات مميزة وفعالة، وغير مسبوقة.

ورغم هذا كُلِّه، إلاَّ أن هناك بُعْدًا سلوكيًا بشريًا ظاهرًا في موضوع البيروقراطية الرقمية بجانب البُعْد التقني-لا يمكن تجاهله-يتمثل في احتكار بعض المختصين والتنفيذيين في المنظمات الصلاحيات، وتطويعها لخدمة فلسفاتهم الإدارية، ورَّثَما لخدمة مصالحهم الخاصة، قَهْمٌ وخُدْهُم من يحتفظ بكلمة السر التي يمكن من خلالها التحكم في المنع والحبس، أو المنح والموافقة، سواء كان ذلك كتفويض وتمكين للموظفين من أجل تسريع تقديم الخدمات، أو كان ذلك في مجال إصدار القرارات، ومنح الموافقات على طلبات المستفيدين من خارج المنظمة؛ مما يكون له الأثر البالغ في تعميق تأثير البيروقراطية الرقمية على تعزيز جودة الأداء، وتيسير تقديم الخدمات، وتحسين تجربة العميل.

الوجه المفزع..

مخاطر الترقيات على الموظفين والمنظمات

إعداد: د. أحمد زكريا أحمد

يلزم كل الموظفين بالترقيات التي تلبي طموحاتهم وتداعب أحلامهم؛ لما لها من إيجابيات كثيرة في حياتهم الوظيفية، والأسرية، والاجتماعية، فهي تعني بالنسبة لهم ازدياد قوة مكانتهم الوظيفية، ومكانتهم الاجتماعية، فضلاً عن بريق السلطات التي تمنحها لذويها بين أقرانه، بالإضافة إلى زيادة المقابل المادي لهذه الترقيات. وبالنسبة للمؤسسات، فالترقيات تعد من أهم وسائل تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم ونشاطهم في العمل، وما لذلك كله من مردود إيجابي في تنافسيتها وأدائها وزيادة أرباحها وغيرها من الإيجابيات. إلا أن الوجه المفزع لهذه الترقيات يكمن في سلبياتها والانتقادات الموجهة إليها، والتي تعد بمثابة مخاطر، قد تتفاقم وتصبح جسيمة تهدد كلاً من الموظفين والمنظمات على السواء، وهو ما نتناوله في هذا التقرير، فتابعوا التفاصيل.

19 نوعاً من السلبيات

نستهل الحديث عن مخاطر الترقيات وسلبياتها-بشكل عام- عبر موقع GOBankingRates الذي يحدد 19 نوعاً من بين هذه السلبيات التي تعد بمثابة مخاطر، وذلك على النحو التالي:

1- يمكن أن تقيدك الترقية في مسار وظيفي غير مكتمل: فقد ذكر «دان موري» رئيس شركة Employment Solutions، أنه من الضروري التفكير بجدية فيما إذا كانت الترقية ستقربك من أهدافك المهنية أم لا.

2- ربما تتسبب في اختلال التوازن بين العمل والحياة: إن الترقية في العمل-غالباً- ما تؤدي إلى العمل لفترة أطول ويجهد أكبر مما هو قبل الحصول عليها. وفي هذا السياق تقول «إليزابيث بيرسون» المديرية المهنية التنفيذية: «إذا كان لديك حالياً وظيفة تسمح لك بالتوقف عن العمل بعد الساعة ٦ مساءً، ولديك وقت شخصي متواصل في عطلات نهاية الأسبوع وتشعر بالأمان المالي، فقد تكون الترقية أسوأ شيء يمكن أن يحدث لك».

3- يمكن أن ينتج عن الترقيات المزيد من الشعور بالتوتر والتعب والقلق: إن تحمّل المزيد من المسؤولية والعمل لساعات أطول قد يعني الشعور بمزيد من التوتر والنوم لساعات قليلة.

4- تغيير في طبيعة وأنماط العلاقات المهنية: أثناء صعودك السلم الوظيفي، سيتغير رؤسائك ومرؤوسيك، وربما لا يعجبك مديرك الجديد، أو قد تشعر بعدم الارتياح بشأن وجود مرؤوسين مباشرين كانوا في نفس مستواك في السابق.

5- تتسبب في وجود نوع من الغيرة المهنية: سواء بينك وبين زملائك الذين كانوا في مثل مستواك الوظيفي، أو غيرهم.

الغيرة والسفر والانتقال

6- قد ينتج عن الترقيات في العمل وجود نوع من الغيرة على المستوى الاجتماعي خارج نطاق ومكان العمل: وذلك على مستوى الأصدقاء أو الأقارب، وأحياناً من الزوج أو الزوجة، إن كان أحدهما يعمل، ولا سيما في مكان عمل واحد.

7- ربما تفرض الترقيات على ذويها السفر بحكم المهام الوظيفية الجديدة الأعلى والأكثر عبثاً: وهو الأمر الذي

إليزابيث بيرسون: الترقيات قد تصبح أسوأ شيء يمكن أن يحدث للموظف

لم تكن تضطر إليه أو مفروضاً عليك قبل الترقية، ولذلك ستتحمل نوعين من الأعباء: أولهما السفر، والثاني العمل خلال السفر.

8- الانتقال من مكان لمكان آخر (جغرافياً)، والانتقال من مكتب الذي اعتدت عليه قبل ترقيةك وربما ارتبطت به نفسياً إلى مكتب جديد، ربما أنت بحاجة لمزيد من الوقت للتكيف عليه، وربما لا تستسيغه.

9- انخفاض الرضا الوظيفي: فقد ذكر د. فينس ريباسي أحد كبار المدربين في شركة التطوير المهني LOVR Atlantic، أنه شهد بشكل شائع فقدان الرضا الوظيفي عندما تؤدي الترقية إلى تقلد بعضهم مهام وظيفية إدارية، خاصة إن كانوا يمارسون قبل الترقية مهاماً وأدواراً فنية، أو إبداعية. المحتال والشك والذنب

10- ربما تؤجج الترقية الجديدة لديك وساوس في قدراتك: إذ إن المهام الوظيفية للترقية الجديدة أو المنصب الجديد ربما يحتاج إلى مهارات لا تتقنها أو لم تتقنها بعد، وهو الأمر المهم الذي تشير إليه «ليزا بارينجتون» المؤسسة والمديرة في شركة Barrington Coaching؛ مما قد يتسبب في حدوث نوع من المفاجأة أو الصدمة، وربما تكون الترقية في هذه الحالة بمثابة الأمر المزجج أو المحزن أو المنهك.

11- أحياناً تتسبب الترقيات في شعور بعض الموظفين بالذنب: فقد قال «كريس تشانسي» الخبير المهني ومسؤول التوظيف المحترف ومالك شركة Amplio Recruiting: «يحدث هذا بشكل خاص عندما تتم ترقية شخص ما فجأة دون أي أساس أو مسار واضح يؤدي إلى التقدم، خاصة في الشركات الصغيرة التي تفتقر للموارد البشرية ذات الكفاءة».

12- الترقيات تضع أصحابها في دائرة الضوء، والمزيد من التدقيق والمراقبة؛ مما يتسبب في مزيد من الضغوط عليهم.

13- الإصابة بمتلازمة المحتال: الترقية ربما تتسبب لذويها في الشعور بعدم الأمان والقلق، خاصة في ظل



6 مخاطر للترقيات بالأقدمية والكفاءة المهنية على الموظفين والمؤسسات

لأنهم لن يحصلوا على الترقية بسبب الاجتهاد والعمل المهني المميز.

- التسبب في انتقال العديد من الموظفين الذين يتميزون بالكفاءة المهنية والخبرة العالية إلى مؤسسات مهنية تقدرهم وتقوم بترقيتهم بالشكل المناسب.
- عدم تشجيع الموظفين المميزين بالتقدم لمثل هذه المؤسسات المهنية؛ لعدم تقدير جهود المميزين مهما كان الأمر.
- لا تعبر المدة الزمنية عن كفاءة الموظف وجدارته في إنجاز المهام المهنية الكبيرة والصعبة التي تتم في الإدارة المهنية.

اضطراب وأفكار قديمة

كذلك يتطرق موقع azcentral التابع لشبكة USA TODAY إلى أبرز سلبيات ومخاطر الترقّيات داخل المؤسسات وبين موظفيها، وهي:

أولاً: التداعيات السلبية للمنافسة بين الموظفين: فعندما تتم ترقية أحدهم أو قلة منهم دون الآخرين، يمكن أن تؤدي المشاعر السيئة لدى من لم يفهم الحظ إلى أن يصبحوا فريسة لتحول المنافسة إلى صراع، ويصبحون في حالة عدم الرضا في العمل، وضعف أدائهم، ويسود الاستياء بين صفوفهم.

ثانيًا: الاضطراب داخل المؤسسة وبين الموظفين: فمن المربك للموظفين أن يكونوا أقرانًا في يوم ما، وفي منصب أعلى، أو مرؤوس في اليوم التالي.

ثالثًا: نفس الأفكار القديمة: وهذا الانتقاد يخص المؤسسات أو الشركات التي تطبق نظام الترقّيات الداخلية؛ وفي هذه الحالة غالبًا ما يفتقر الموظفون الراسخون في الشركة إلى منظور جديد للأداء، وهو ما يمكن أن يتحقق في حالة استقطاب شخص خارجي لديه أفكار جديدة وطرق مختلفة للقيام بالأشياء.

رابعًا: محدودية المواهب والمهارات: وهذا الانتقاد

وجود مهام وظيفية جديدة لم يعتادوا عليها من قبل، وهنا ربما يشعر بعضهم بأنه قد يفشل في أداء هذه المهام.

14- أحيانًا ينظر البعض إلى الترقّيات باعتبارها غير مجزية ماليًا: إذ أنهم-أحيانًا-يرون أنفسهم يؤدون مهامًا أكثر وأكبر ولكن المقابل المالي لها هزيل أو غير مجزٍ أو بلا مقابل، وأحيانًا أخرى انخفاض في إجمالي هذا المقابل المادي أو الراتب، كأن تتم ترقية موظف كان يعمل بنظام العمولات بجانب الراتب إلى النظام القائم على الراتب فقط.

الفشل والإجازات

15- في حالات قليلة، قد تتسبب الترقّيات في فشل أو إنهاء خدمة ذويها: فهي تفرض عليهم الالتزام بمعايير أعلى من التوقعات والمخاطر؛ مما ينتج عنها-لدى بعضهم- عدم القدرة على التعامل معها؛ وبالتالي يصابون بالفشل في حالات معينة، ويضطرون لإنهاء خدمتهم في حالات قليلة.

16- معدلات دوران مرتفعة للمناصب الجديدة التي تتم الترقّيات إليها: فعادة ما تتم هذه الترقّيات لملء شواغر وظيفية أعلى لآخرين تركوها؛ مما يعد نذيرًا بأنها لا تحظى بدعم كبير.

17- ربما يعتري ذوي الترقّيات نوع من خيبة الأمل: ولا سيما إذا لم يكونوا على علم تام بذوي المناصب الأعلى الذين يرفعون تقاريرهم إليهم.

18- الترقّيات تؤثر سلبيًا في حصول ذويها على الإجازات: فربما لن يُتاح لهم الوقت اللازم لذلك؛ بسبب أن الترقّيات لمناصب جديدة أشبه ما تكون بوظائف جديدة، يرغبون في التعرف عليها والتأقلم معها، إلى حد كبير.

19- في كثير من المجتمعات والمؤسسات ينتج عن الترقّيات وضع ذويها ضمن شريحة ضريبية أعلى، خاصة إذا كانت هذه الترقّيات مصحوبة بزيادة في الراتب.

مخاطر الأقدمية

على جانب آخر، فبالرغم من الإيجابيات العديدة لنظام الترقّيات القائم على أساس الأقدمية؛ إلا أن هناك العديد من الممارسين والأكاديميين والخبراء يكشفون عن العيوب والانتقادات التي تشوبه وتؤثر في العمل المهني، والتي يجمُلها موقع Eʔarabi في الآتي:

• انعدام الإبداع المهني لدى العديد من الموظفين الجدد؛

الغيرة المهنية والصراع وشبح الفشل وانعكاساتها الأسرية والاجتماعية ومطاردة المحتال من أبرز مخاطر الترقّيات

والمخاطر، سواء بالنسبة للموظفين أو لجهات عملهم، فهو يُنتقد-وفقًا لموقع Eʔarabi-من خلال ما يلي:

- يتسم بعدم الموضوعية؛ لأنه لا يقوم على معايير ومبادئ أساسية في العمل المهني.
- يعتمد هذا النظام على نمط دوران العمل المهني، أي من الممكن أن ينتقل الموظف أو يستقيل من مؤسسة مهنية تحتاجه إلى مؤسسة مهنية أخرى.

يمثل خطورة على المؤسسات والشركات التي تطبق-أيضًا-نظام الترقّيات الداخلية؛ حيث إن أصحاب العمل لديهم خيارات أقل ومحدودة، بينما الأمر مختلف عند تطبيق الاستقطاب الخارجي للترقيات، إذ يتم إتاحة الوظيفة أمام مجموعة أكبر من المتقدمين. بالإضافة إلى ذلك، قد لا يتمتع الموظفون الموجودون بالفعل في الشركة بالمهارات اللازمة لأداء وظيفة أعلى من مستواهم الحالي. وسيحتاجون إلى التدريب لإنجاز الوظيفة الجديدة، في حين أن المواهب الخارجية قد تمتلك بالفعل المهارات اللازمة.

مخاطر الكفاءة المهنية

وختامًا، ينظر خبراء ومتخصصون في الشأن الإداري إلى نظام الترقّيات القائم على الكفاءة المهنية، حيث يرونه ليس مناسبًا لجميع الموظفين، وتكتنفه بعض السلبيات



معاناة الموظف 2023

ليس لديه خطة
تطوير الذات وظيفياً

يتحدث
أكثر مما يسمع

لا يعرف
قوانين العمل

لا يجيد
اللغة الإنجليزية

لا يعطي
للوقت أهمية

يعيش حالة
تذمر غير مبررة

فاقد للدافعية
تجاه العمل

لا يعرف معنى
التسلسل الهرمي

ليس لديه مقياس
محدد لمدى نجاحه الشهرية
والسنوية KPI

لا يملك فضول
لمعرفة متطلبات سوق
العمل وتحدياته



تعزز مستويات الطاقة والتركيز

«غفوة الزرافة»

أثناء العمل.. لتحسين التركيز وكفاءة الأداء

طورت إحدى الشركات اليابانية «كبسولة» للنوم تسمح للموظفين بأخذ قسط من الراحة على وضع الوقوف خلال أيام العمل المرهقة، وتحمل «الكبسولة» اسم «جيرا ف ناب» وتعني «غفوة الزرافة»، وتشجع على أخذ قيلولة أثناء النهار كطريقة لتحسين التركيز وكفاءة العمل، صُممت بشكل عمودي بحيث لا تشغل مساحات كبيرة.

الارهاق

الشخص الذي يستخدم «الكبسولة» أن يستيقظ من غفوته. وتتميز الكبسولة بعدة ميزات منها:

- نظام إيقاف يمكن للمستخدم ضبطه.
- نقاط دعم لأجزاء مختلفة من الجسم، لضمان احتفاظ المستخدم بوضعه المستقيم عند القيلولة.
- نظام تعديل الارتفاع بحيث يمكن لأي شخص تحقيق الوضع المثالي أثناء استخدامها.
- نظام تهوية وتبريد.

وتأتي الكبسولة بنوعين مختلفين: أبيض عادي، وآخر يحاكي تصميم الخيزران التقليدي. وكلاهما يوفر عزلاً رائعاً للصوت، بالإضافة إلى أصوات متنوعة مصممة للتحث على النوم.

وتشتهر اليابان بأنها دولة تؤكد التفاني الشديد في العمل الذي يمكن أن تصبح ظروفه قاسية للغاية لدرجة أن اللغة اليابانية تحتوي في الواقع على مصطلح «الموت بسبب الإرهاق» (كاروشي)، ومن أجل تحمل هذا النوع من الإجهاد، يلجأ بعض العمال اليابانيين إلى قيلولة قصيرة، فمن المعروف أنها تعزز مستويات الطاقة والتركيز.

مساحة صغيرة

ومن السهل تركيب الكبسولة العمودية في المقاهي والمطاعم الصغيرة لأنها تشغل مساحة صغيرة جداً، ويبدو أن الحفاظ على وضع الوقوف يجعل من السهل على

الوظائف والتخصصات المطلوبة في سوق العمل السعودي ٢٠٣٠



أيّ الوظائف والتخصصات ستكون مطلوبة أكثر من غيرها في سوق العمل السعودي للعام ٢٠٣٠؟ فيما يلي قائمة بأهمّ تلك الوظائف المتاحة، والتي يمكن الالتحاق بها:

أولاً: الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتشمل:

- علم الحاسوب.
- البرمجة.
- هندسة الحاسوب.
- هندسة البرمجيات.
- نظم المعلومات.
- الهندسة الإلكترونية.

ثانياً: قطاع التجزئة والمنشآت الصغيرة

- إدارة الأعمال.
- العلوم المالية والمصرفية.
- الاقتصاد.
- التسويق.
- نظم المعلومات الإدارية.
- القانون.

- الهندسة الميكانيكية.

- الأمن السيبراني.

- علم الروبوتات وتخصصاته الحالية ومجالاته المستقبلية.

تُعلن إدارة التغيير والتواصل

عن توفير مدرب رياضي في نادي المعهد

لمنسوبي المعهد



ثامر



استشارات
رياضية



برامج
لياقة



التطبيق الأمثل
للتمارين الرياضية

< خريج كلية تربية بدنية

< مدرب معتمد في نزول الوزن وتمارين المقاومة

< مدرب معتمد من NASM

< خبرة أكثر من 10 سنوات في السعودية و دبي



بالمركز الرئيسي



من الساعة 2
إلى 4 مساءً



الاثنين والثلاثاء
والأربعاء



لمزيد من المعلومات انقر هنا

تقدّمت ٥ مراتب عالميًا مقارنة بتصنيف عام ٢٠٢٢

ودخلت لأول مرة ضمن قائمة الـ ٢٠

تقرير عالمي عن القوة الناعمة يبلور التقدم السعودي المذهل

كشف تقرير عالمي جديد عن القوة الناعمة أن السعودية تقدّمت ٥ مراتب عالميًا مقارنة بتصنيف عام ٢٠٢٢م، كما دخلت لأول مرة ضمن قائمة الـ ٢٠ دولة الأعلى في العالم. وأصدرت «براند فاينانس» تقريرها لعام ٢٠٢٣م عن القوة الناعمة، حيث حققت السعودية المركز الـ ١٩ من بين ١٢١ دولة حول العالم. وتجاوزت السعودية هذا العام عدة دول كان لها جهود جيدة في القوة الناعمة وهي: قطر، تركيا، فنلندا، سنغافورة وبلجيكا. وكانت السعودية في تقييم عام ٢٠٢٢ تقدر علامتها الوطنية بـ ٧٧ مليار دولار، وفي عام ٢٠٢٣ أصبحت تقدر بـ ٩٤ مليار دولار.



الألفة والشهرة

ووفق التقرير، يتم تقييم الدول حسب مجموعة مؤشرات؛ هي: العلاقات العالمية، الألفة والشهرة، السمعة، التأثير، التجارة والأعمال، الحوكمة، التراث والثقافة، الإعلام والاتصال، الناس والقيم، الاستدامة، التعليم والعلوم. واحتلت السعودية في الشرق الأوسط الترتيب الثاني والثالث في ٤ مؤشرات أساسية، هي: الألفة والشهرة، السمعة، التأثير والعلاقات الدولية، وهي المؤشرات التي ساهمت في تغيير ترتيب السعودية للأفضل.

الشركات السعودية

وعلى مستوى تقييم تقرير القوة الناعمة وتأثير الشركات احتلت الشركات السعودية المراتب الأكثر والأعلى من بين شركات الشرق الأوسط، حيث تواجدت ٥ شركات سعودية في قائمة أعلى ١٠ شركات قوة في الشرق الأوسط؛ وهي: أرامكو، STC، مصرف الراجحي، سابك، والبنك الأهلي. ووفق التقرير بلغ عدد الشركات الموجودة في كل التقرير ٤٠ شركة تسهم في القوة الناعمة السعودية عالميًا بمجموع قيمتهم الكلية ١٠٠ مليار دولار.

الحوكمة في صناعة القرار

وقال التقرير: رؤية المملكة ٢٠٣٠ محرك قوي لكل هذا التقدم المذهل في التقارير العالمية، وكذلك ما يتم بذله من جهود سياسية وتوازنات في العلاقات الخارجية أعطى السعودية قوة عالية في التقدم، ولا ننسى هنا وضوح الحوكمة في صناعة القرار وأهميتها، بالإضافة إلى العناية بالتراث والثقافة التي نرى قراراتها بشكل واضح في حياة المجتمع، والمعيار الأهم هي أن أغلب مشاريعنا هي مشاريع مستدامة، وهذا معيار مؤثر في صناعة القوة الناعمة.

ملخص
التقرير
عن السعودية

الترتيب العام

19/121

بتقدم 5 مراكز
عن العام السابق 2022

أول مرة في قائمة
أعلى 20 دولة في العالم

درجة التقييم
العام الحالي 51.3
من مائة

التقييم العام 2022	المؤشر	التقييم العام 2023
24	التأثير	19
47.1	التقييم العام	51.3
770 مليار دولار	قيمة العلامة التجارية الوطنية	941 مليار دولار

وفقًا لتقرير براند فاينانس عن القوة الناعمة لعام 2023

تقرير براند فاينانس عن العلامات التجارية الخاصة الأكثر قيمة في العالم

أعلى 150 علامة تجارية قيمة
في الشرق الأوسط لعام 2023

من بين أعلى 10 شركات في الشرق الأوسط
كانت هناك خمس شركات سعودية

١ = ١	٢ = ٢	٣ = ٣	٤ = ٤	٥ = ٥
aramco	stc	البنك الأهلي	مبارك	البنك الأهلي

وفقًا لتقرير براند فاينانس عن العلامات التجارية الأكثر قيمة في العالم

وضح تقرير براند فاينانس للقوة الناعمة مركز السعودية دوليًا وأظهر تقدمها مستعينا بالبيانات التي تم جمعها وتحليلها بين عامي 2022 و2023 ومن خلال التقرير، **استيط مستشارونا عدة عوامل** ساهمت في تقدم مركز السعودية لهذا العام.

- ١- العلاقات العالمية: التي بدأها سعودي العديد مع مجموعة من الدول من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية. السعودية ساهمت بشكل كبير في تقدمها في المؤشرات.
- ٢- الألفة والشهرة: التي بدأها سعودي العديد مع مجموعة من الدول من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية. السعودية ساهمت بشكل كبير في تقدمها في المؤشرات.
- ٣- السمعة: التي بدأها سعودي العديد مع مجموعة من الدول من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية. السعودية ساهمت بشكل كبير في تقدمها في المؤشرات.
- ٤- التأثير: الذي بدأها سعودي العديد مع مجموعة من الدول من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية. السعودية ساهمت بشكل كبير في تقدمها في المؤشرات.
- ٥- التجارة والأعمال: التي بدأها سعودي العديد مع مجموعة من الدول من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية. السعودية ساهمت بشكل كبير في تقدمها في المؤشرات.
- ٦- الحوكمة: التي بدأها سعودي العديد مع مجموعة من الدول من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية. السعودية ساهمت بشكل كبير في تقدمها في المؤشرات.

التجارة والأعمال: التي بدأها سعودي العديد مع مجموعة من الدول من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية. السعودية ساهمت بشكل كبير في تقدمها في المؤشرات.

أما لتقرير براند فاينانس عامًا أدركت أهمية في زيادة القوة الناعمة للسعودية، شملت تحقيق الاستقرار الاقتصادي والسياسي، وترويج مصادر الاقتصاد بموجب رؤية 2030.

وفقًا لتقرير براند فاينانس عن القوة الناعمة لعام 2023

الدول التي تجاورتها السعودية في التقرير

الدولة	الترتيب	التقييم
السعودية	19	51.3
بلجيكا	20	51.2
سنغافورة	21	51.0
فنلندا	22	50.7
تركيا	23	50.4
قطر	24	49.9

وفقًا لتقرير براند فاينانس عن القوة الناعمة لعام 2023



ماذا تفعل؟

في أول يوم بعملك الجديد



كن منضبطاً بأوقات العمل



سجل بورقة وقلم كل شيء يقال لك (لا تقل فهمت وأنت لم تفهم)



استمع أكثر مما تتحدث



أعطي انطباع أولى إيجابي عنك



افهم شخصيات الموظفين الذين حولك



لا تستعجل في أداء العمل (فهم من سيقومون بتوجيهك)



لا تستمع للسلبين في العمل



لا تتحدث بسوء عن أي شيء تراه واحتفظ برأيك

رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

نحلم ونحقق
اليوم الوطني السعودي 93

دمتي لنا يا مملكتنا
واحة سلام وأمان ومضيئة
كنجوم السماء تعلو في ازدهار



خادم الحرمين الشريفين، الملك

سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

رؤية
ملك
قائد

صدر حديثاً كتاب

رؤية ملك قائد
من إصدارات معهد الإدارة العامة



د.علي عبيد اليامي

عضو هيئة التدريب
معهد الإدارة العامة



الذكاء القانوني الاصطناعي

في أواخر شهر مايو الماضي، تداولت الصحف الأمريكية خبراً عن إحالة أحد المحامين في ولاية نيويورك للتحقيق. وتذكر المصادر أنه يواجه عقوبات محتملة؛ وذلك بسبب تقديمه للمحكمة مذكرة دفاع تستند على سوابق قضائية ابتكرها ChatGPT. بدأت هذه القصة حينما لجأ أحد المسافرين-في رحلة من رحلات طيران Avianca- لهذا المحامي وذلك لرفع دعوى تعويض عن ضرر أصابه جراء اصطدام عربة نقل الطعام داخل الطائرة بإحدى ركبتي هذا المسافر. وقام المحامي برفع الدعوى أمام المحكمة، ولكن محامي شركة الطيران دفع بسقوط الدعوى بسبب تقادم المدة. ولكن محامي المسافر لم يستسلم وأرفق مذكرة دفاع مكونة من ١٠ صفحات تحتوي على أحكام قضائية سابقة صدرت في نفس الموضوع؛ وذلك لإقناع المحكمة بالنظر في الدعوى والحكم بالتعويض.

هذه السوابق كانت أحكاماً قضائية ضد شركات طيران أمريكية ودولية، ولكن عند البحث عن هذه الأحكام من قبل محامي شركة الطيران-المتخصصين بالطبع في قانون الطيران-لم يجدوا لها أثراً في قواعد البيانات الخاصة بالأحكام القضائية، وكان لديهم توقع كبير أنها قضايا غير موجودة من الأساس وأن إحدى الروبوتات قد اخترعتها. كذلك وجد القاضي-ناظر-الدعوى أن هذه الأحكام من نسج الخيال وليس لها وجود على أرض الواقع؛ ونتيجة لذلك، حدد القاضي جلسة للنظر في مدى تطبيق بعض العقوبات على المحامي الذي قدم أدلة غير صحيحة للمحكمة.

إن هذه القضية تعرض لنا جزءاً بسيطاً من التحديات التي قد تواجه استخدام الذكاء الاصطناعي في المحاماة والاستشارات القانونية. ومما لا يدع مجالاً للشك أن ثورة الذكاء الاصطناعي ستحسن وتسرع من أعمال المحاماة والاستشارات القانونية؛ ولكن يجب التنبيه وأخذ الاحتياطات اللازمة عند استخدامها في الأعمال القانونية خاصة، وأن العمل القانوني عملاً إنسانياً يعتمد على الذكاء البشري بالدرجة الأولى.

ففي قضية المحامي مع شركة الطيران كان بإمكانه التأكد من وجود هذه الأحكام في قواعد البيانات المعتمدة، إلا أنه تأكد فقط من الروبوت، والذي لا يعد قاعدة بيانات معتمدة للأحكام القضائية. وهذا يعد إخلالاً من المحامي بواجباته المنصوص عليها في قواعد وأخلاقيات مهنة المحاماة، حيث إنه بهذا السلوك قد أخل بمبدأ الرقابة والإشراف على صحة ودقة أعمال المحامين والمساعدين القانونيين التابعين له، بما فيهم الروبوتات التي تقدم المساعدة القانونية. كذلك فإن ذلك يعد انتهاكاً لمبدأ المحافظة على سرية معلومات وبيانات العميل، حيث إن المحامي حينما يستعين بالروبوت يدلي بوقائع قضية موكله على الغير، فإن هذه الروبوتات قد تحتفظ بهذه البيانات والمعلومات السرية؛ مما يعد انتهاكاً صريحاً لمبدأ لاطالما تبنته دول العالم في قواعد المسؤولية المهنية للمحامين. والأهم من ذلك، هو أن المحامي لم يمثل موكله خير تمثيل في هذه القضية، حيث إن القوانين تلزم المحامين ببذل العناية اللازمة للدفاع عن عملاءهم والمحافظة على مصالحهم ويتحمل المحامي المسؤولية المدنية والجزائية عند مخالفته هذه المبادئ.

ونخلص إلى أن ثورة الذكاء الاصطناعي كغيرها لها محاسنها ومساوئها؛ لذلك يجب الاستثمار في المحاسن والحد من المساوئ خاصة عند استخدام هذه التقنيات في الأعمال القانونية. وتأكيداً لهذا التوجه؛ وافق مجلس الوزراء على إنشاء المركز الدولي لأبحاث وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي. ومما لا شك فيه أن هذه التقنيات المتقدمة ستساعد في تحسين جودة العمل القانوني وضمان وصول الخدمات القانونية لكافة فئات المجتمع؛ متى ما استخدم الذكاء القانوني الاصطناعي بطرق واعية وذكية. ومن هذا المنطلق، ينبغي لمؤسسات تعليم القانون أن تبدأ بالتعاون مع معاهد ومراكز الذكاء الاصطناعي للشراكة في استثمار هذه التقنيات، وتعليم الطلاب كيفية تسخيرها وتطويرها؛ بحيث يتم تقديم الخدمات القانونية بكفاءة عالية وأساليب مبتكرة.

التنمية الإدارية



نحو إعلام متخصص

