التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد - 209- أبريـل 2024

- "التنمر" و"النميمة" ونقص التدريب..
- الإقالة الهادئة.. التلاعب النفسي بالعقول
- كيف تبني كفاءتك الذاتية؟

«الفراشة»

نجــاح المنظمات وأداء الموظفين على المحك

رأيكم..يهمنا

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

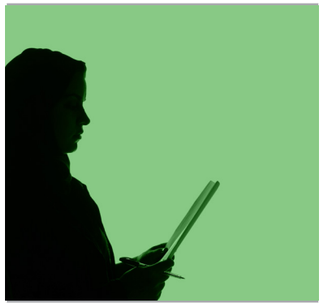
التنمية
الإدارية
@tanmiamag

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

المحتويات



20 دراسة
إشراك القيادات النسائية في اللجان العليا والمبادرات وصنع القرار الاستراتيجي

10 إحصائية
الهيئة العامة للإحصاء": معدل البطالة بين السعوديين يتراجع إلى ٧,٧٪ ويصل لأدنى مستوى له

26 هاشتاق
«الفراشة» تضع نجاح المنظمات وأداء الموظفين على المحك

18 مقال
الإستراتيجية والتخطيط

24 مقال
كيف يطور الذكاء الاصطناعي الإعلام؟

32 مقال
الإقالة الهادئة..

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

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

رقم الترخيص: 1356070
ردمك: 1319 5093-
رقم الإيداع: 1550/16

رئيس التحرير:
د. تركي علي آل الرشيد
مدير عام الاتصال المؤسسي
هاتف : 8297117 - فاكس : 4747666
Rashidt@ipa.edu.sa

مدير التحرير:
أ. شقران سعد الرشيدي
هاتف : 4745039
rashidis@ipa.edu.sa

عضو هيئة التحرير:
د. أحمد زكريا أحمد
هاتف : 4745034
mohameda@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:
أ. شيخة عبدالله الصرامي
هاتف : 4745662
alsaramis@ipa.edu.sa

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

بحضور معالي المدير العام..

معهد الإدارة العامة يعايد منسوبيه

بحضور معالي المدير العام الدكتور بندر بن أسعد السجان، وبمشاركة مسؤولي المعهد، أقامت إدارة التواصل الداخلي حفل معايدة بمناسبة عيد الفطر المبارك، شارك فيه عدد من منسوبي ومنسوبات المعهد.

قدمت تصوراً مقترحاً لتعزيز دور التدريب في المملكة

دراسة سعودية توصي بوضع ميزانية لتفعيل التدريب واستقطاب المواهب لتنمية الموارد البشرية

نشرت المجلة العربية للإدارة في المجلد44، العدد 1، يناير وفبراير 2024، دراسة سعودية لتصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، من إعداد الباحثين/ أ. سارة محمد إسماعيل، ماجستير إدارة الأعمال، وأ. شهد عبد الخالق الحفظي، ماجستير إدارة الأعمال، أ. بدرية محمد علي، ماجستير إدارة الأعمال، والأستاذ الدكتور بدر صالح العبدي محمد، أستاذ إدارة الأعمال- كلية إدارة الأعمال- جامعة الملك خالد-المملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة

وهدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وجاءت الدراسة مشتملة على إطار عام شمل مقدمتها ومشكلتها وأسئلتها، والأهداف والأهمية ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها. على اعتبار أن العنصر البشري من أهم موارد المنظمة فهو الركيزة التي تبنى عليها نجاح المنظمة ولذا تعمل إدارة الموارد البشرية على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم حتى يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف المنشودة ويتم ذلك عن طريق ربط أهدافهم بأهداف المنظمة بحيث يكون للفرد حق الشعور بالاحترام المتبادل والانتماء والمسؤولية تجاه عمله وبشأن تلك الأهداف يتحقق الدعم الأقوى للشركة وبث روح التعاون والولاء في العمل، لذا فإن تدريب العنصر البشري يعد استثمار للمنظمة؛ نظر لأن الموارد البشرية هي الثروات التي تقيس بها الأمم ويزداد عليه الاستثماراً خصوصا مع التقدم الهائل في التكنولوجيا، وبالتالي تأتي الحاجة إلى تدريب العنصر البشري بشكل يمكنه من ملاحقة ذلك التطور بكل مرونة وفقا لما يمتلكه من أسس تدريبية عالية.

نتائج الدراسة

- يمكن تعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية من خلال تفعيل المدخل الاستراتيجي للتدريب والتأهيل، وتفعيل مراحل العملية التدريبية والتأهيلية والتي تشمل: التحضير للتدريب والتأهيل، تنفيذ التدريب والتأهيل، توظيف ممارسات إدارة المعرفة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، وتفعيل توطين التدريب والتأهيل داخل المؤسسات
- يعد التدريب والتأهيل عملية مستمرة تهدف إلى: تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه ؛وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه؛ وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل، وتزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة، تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.
- التدريب والتأهيل عملية موجهة للتحسين التقني للوسائل البشرية الضرورية للتحكم في وسائل الإنتاج المستعملة وطرق تشغيل هذه الوسائل.
- يصنف التدريب والتأهيل إلى4 تصنيفات وهي على النحو التالي: التصنيف حسب مكان التدريب والتأهيل، التصنيف حسب المرحلة، التصنيف حسب مستوى التدريب والتأهيل، التصنيف حسب مجال التدريب والتأهيل.
- سواء كان بالتعليم أم بالتدريب، يركز مفهوم تنمية الموارد البشرية على الجوانب التالية: إعداد الأفراد مهارياً، تنمية الجوانب البشرية من خلال الاعتماد على الذات، تحقيق الربط بين إعداد الأفراد واحتياجات سوق العمل.

توصيات الدراسة

- تركيز الجهات المسئولة عن التدريب والتأهيل بالمملكة على الاستفادة من التصور المقترح في تنمية الموارد البشرية.
- تخصيص ميزانية مناسبة لتفعيل التدريب والتأهيل بمؤسسات التدريب بالمملكة العربية السعودية.
- ربط التدريب والتأهيل باحتياجات سوق العمل ومستجداته' من خلال المسح الشامل بشكل مستمر لاحتياجات سوق العمل ومتطلباته.
- جعل التدريب أثناء الخدمة متطلب أساسي من متطلبات الترقية الأعلى داخل مؤسسات العمل السعودية.
- تقديم حوافز تشجيعية للحصول على الدورات التدريبية في مجال التخصص.
- وضع خطة استراتيجية محكمة لضمان تدريب وتأهيل جميع العاملين في مختلف قطاعات العمل بالمملكة.
- تخصيص إدارة مستقلة لاستقطاب وإدارة المواهب البشرية داخل مؤسسات العمل بالمملكة.

أبرز متطلبات تنفيذ التصور المقترح

-مرحلة توفير البيئة التنظيمية الحاضنة للموارد البشرية في المؤسسات، وذلك من جانبين الأول المادي المتمثل في: توفير هيكل تنظيمي مرن لإدارة الموارد البشرية، وزيادة الإنتاج لها، والشراكات الدولية. الثاني القيمي المتمثل في نشر ثقافة إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لتوفير المكافآت والتعزيزات المادية، للمساهمة في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمحافظة على ما تمتلكه المؤسسة منها.

-مرحلة إعداد إنسان مجتمع المعرفة، وهو العامل الأكثر فاعلية في بناء مجتمع عصر الانفجار المعرفي والتكنولوجي والتحديات المتعددة، وهو التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات.

-توفير بنية تحتية قادرة على إنتاج ونشر المعلومات وإتاحتها بمنتهى الشفافية لجميع أفراد المنظمة، وتوظيف التقنية الحديثة لخدمة وظائف الجامعة، التعليم والبحث العلمي ونشر المعرفة وتبادلها وتطبيقها.

-تكامل عناصر منظومة العمل بالمؤسسات، بتوفر محاوره وهي محور الاستراتيجية الذي يعمل على بناء خطط للتطوير، ومحور التقنية الذي يهتم بالتقنيات التي يقوم عليها مجتمع المعرفة.

د. تركي بن علي آل رشيد
رئيس التحرير
مدير عام الاتصال المؤسسي

"مجاورة" الرئيس التنفيذي الدنماركي

على متن رحلة جوية عائدة إلى الرياض بعد نهاية إحدى الإجازات؛ كان المقعد المجاور لمقعدي في الطائرة لرئيس تنفيذي إحدى الشركات السعودية الكبرى، التي أنشئت مؤخراً، وهو من الجنسية الدنماركية. كانت روحه جميلة ومرحة، وكان سعيداً بشكل ملحوظ. بدأنا الحديث، وكشف لي أن هذا الأسبوع الذي التقيته فيه هو أول أسبوع عمل له بعد تعيينه رئيساً تنفيذياً لشركة سعودية كبرى، تم تأسيسها لتكون شريكاً في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030. وكان بالمصادفة كذلك هو أول أسبوع عمل لي مديراً عاماً لإدارة الاتصال المؤسسي بمعهد الإدارة العامة. كان يتضح من ثنايا حديث هذا الرجل أنه اداري خبير ومتمرس في شؤون المنظمات ومنسوبيها. أوضح لي أنه كان يترأس شركة دنماركية بحرية ضخمة، وكان تحت إداراته قرابة 5000 موظف وموظفة. أردت انتهاز الفرصة والاستفادة من خبراته؛ كوني للتو قد تم تكليفي مديراً عاماً لإدارة تعتبر من الإدارات المهمة في معهد الإدارة العامة، وهي كذلك في أي منظمة. وسألته سؤالا بناءً على تجاربه الطويلة في المجال المهني: ماهي أهم النصائح التي من الممكن أن تقدمها لي في مجال عملي الذي تم تكليفي به. كانت نصائحه متنوعة ومهمة، وسأسردها بعد قليل. حاولت تلخيص توصياته ونصائحه، وقد وجدت أغلبها تتمحور حول المهارات الناعمة التي تشير إلى السمات الشخصية التي تسهم في التفاعل مع الآخرين بفعالية وأداء المهام المطلوبة على نحو أفضل، كالتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والذكاء العاطفي، والتفكير الناقد، واتخاذ القرارات، والقدرة على حل المشكلات، والتخطيط، وغيرها، هذه المهارات التي أثبتت دراسة أجرتها جامعة "Harvard" أن 85 %من النجاح في أي وظيفة يعتمد على المهارات الناعمة، مقابل 15% على المهارات التقنية، كالمؤهلات، والخبرة، ووفقًا لدراسة أجرتها شركة "Leadership IQ" على 20 ألف موظف جديد، خلصت نتائجها إلى أنه لم يستطع 46% منهم استكمال العمل خلال 18 شهرًا، واللافت للنظر أن 89% من حالات فشل هؤلاء الموظفين بسبب ضعف المهارات الناعمة لديهم، بينما 11% فقط نتيجة لنقص المهارات الفنية وغيرها. لم يوصني هذا الخبير المتمرس كثيراً بأمور مهنية رغم أهميتها العالية، لكنه استهلها بالتعاملات الإنسانية، والتي-كما أعتقد-أنها مفتاح النجاح المهني، ثم تلحقها الإمكانيات الأخرى. وقد تحددت نصائحه لي في التالي:

- لا تتغير، كُن كما أنت.
- لا تتظاهر بالقوة؛ فالناس تُفضل التعامل الإنساني.
- استمع لآراء زملائك؛ لأنهم شركاء النجاح.
- وفر الدعم لزملائك في الإدارة وحمايتهم من تبعات الأخطاء غير المقصودة وغير المتوقعة؛ سيُقدِّرون ذلك كثيراً.
- تعلم من الأخطاء؛ لأن الأهم أن تستفيد منها وألا تقع فيها مرةً أخرى.
-اجعل من زملائك شركاء في اتخاذ القرار؛ فهذا سيزيدهم ثقة ويقودك لمشاركة العقول للوصول للنجاح.

ثم ختم بنصيحة إدارية، حتى لا يتغافل دور العملية الإدارية في السير للنجاح، إذ ركز على أهمية التفويض، خصوصًا لمن هم كفؤ لذلك؛ فالكفاءات هم من يعجلون بالإدارة لتحقيق أهدافها وتحقيق ما هو أكثر من ذلك. لم يكد ينتهي من حديثه الشيق وتجاربه حتى انتهت الرحلة، ثم مضى.

صفـــات القائـد الناجـح

1 الدقـــة والتنظيـــم

2 صناعة الحدث والقدرة على اتخاذ القرار المهم

3 التأثيـــر في الآخريـــن والتواصل معهم بمهارة

4 الرؤية الثاقبة وتقبل النقد الذي يوجه إليه وإلى أفكاره المقترحة

5 التحفيز وبث روح الحماسة لـدى العامليـــن معـــه

6 الثقـــة الكبيـــرة بقدراته وإمكانياتـــه

7 التخطيـــط الناجـــح

8 الذكـــاء الاجتماعـــي

9 التفويـــض

10 الثقافـــة

11 الالتـــزام الخُلقـــي

12 الالتـــزام بالخطـــط

انخفاض معدل بطالة السعوديات إلى 13,7% واستقراره للذكور عند 4,6%

"الهيئة العامة للإحصاء": معدل البطالة بين السعوديين يتراجع إلى 7,7% ويصل لأدنى مستوى له

كشفت الهيئة العامة للإحصاء عن انخفاض معدل البطالة لإجمالي سكان المملكة إلى 4.4% في الربع الرابع عام 2023م. ووفق بيانات الهيئة؛ فقد تراجع معدل البطالة بين السعوديين إلى 7.7% في الربع الأخير من 2023، أما معدل البطالة بين إجمالي السكان في السعودية فسجل 4.4% خلال نفس الفترة؛ حيث يُعَد ذلك أدنى مستوى لبطالة السعوديين عند تزامنه مع ذروة توظيف السعوديات بالقطاع الخاص.

انخفاض البطالة

وأصدرت الهيئة العامة للإحصاء، نشرة سوق العمل للربع الرابع من عام 2023م. ووفقًا لنتائج هذه النشرة؛ فقد انخفض معدل البطالة الإجمالي (للسعوديين وغير السعوديين) إلى 4.4% بانخفاض عن الربع الثالث من عام 2023م بمقدار 0.7 نقطة مئوية؛ حيث كانت 5.1%، وانخفض معدل البطالة لإجمالي السعوديين، حيث بلغ 7.7% للربع الرابع من عام 2023م مقارنةً بـ8.6% في الربع الثالث من عام 2023م، كما انخفض معدل البطالة للسعوديات للربع الرابع من عام 2023م؛ حيث بلغ 13.7% مقارنةً بـ16.3% في الربع السابق، واستقر معدل البطالة للسعوديين الذكور للربع الرابع من عام 2023م عند 4.6%.

القوى العاملة

وأظهرت مؤشرات القوى العاملة في الربع الرابع من عام 2023م انخفاض معدل المشاركة في القوى العاملة الإجمالي (للسعوديين وغير السعوديين) مقارنة بالربع الثالث من عام 2023م؛ حيث بلغ 60.4%، وانخفض معدل المشاركة في القوى العاملة لإجمالي السعوديين للربع الرابع من عام 2023م؛ حيث بلغ 51.3% مقارنةً بالربع السابق.

السعوديات

وأفادت نتائج نشرة سوق العمل للربع الثالث من عام 2023م بانخفاض معدل المشاركة في القوى العاملة للسعوديات للربع الرابع من عام 2023م؛ حيث بلغ 35.5% مقارنةً بالربع السابق، وانخفض معدل المشاركة في القوى العاملة للسعوديين الذكور للربع الرابع من عام 2023م؛ حيث بلغ 66.6% مقارنةً بـ66.8% في الربع السابق.

مؤشرات سوق العمل

يُذكر أن نشرة سوق العمل تعتمد في نتائجها على مسح أسري تُجريه الهيئة، يندرج تحت تصنيف (الإحصاءات الاجتماعية)، ويتم فيه جمع المعلومات من خلال عينة ممثلة لسكان مختلف المناطق الإدارية في المملكة من الأسر، واستيفاء استمارة إلكترونية تحتوي على عدد من الأسئلة، ومن خلاله يتم توفير تقديرات ومؤشرات تتعلق بقوة العمل للسكان في سن العمل للفئة العمرية (15 سنة فأكثر) المستقرين في المملكة، وتقدير السكان (داخل قوة العمل وخارجها)، وكذلك حساب أهم مؤشرات سوق العمل كمعدل البطالة ومعدل المشاركة في القوى العاملة وغيرها.

"التنمر" و"النميمة" ونقص التدريب..

صعوبات تواجه الموظفين والموظفات.. فكيف التعامل معها؟

تعد بيئة العمل المثالية أمنية لكل موظف وموظفة، حيث إن بيئة العمل الخالية من المشكلات والصعوبات تحفز الموظفين والموظفات على العمل بحيوية وحماس، وإنتاجية أعلى، وتنشر السعادة والرضا والقبول، بينما بيئة العمل المليئة بالمشاكل والصعوبات تفقد الموظف والموظفة شغفهما في العمل؛ وتقل الإنتاجية، وتكثر الخلافات، وتخلق التوتر والقلق، فما هي المشاكل التي يواجهها الموظفون والموظفات داخل بيئات عملهم؟

أشهر المشاكل

يتعرض الكثير من الموظفين والموظفات في مكان عملهم إلى العديد من التحديات والصعوبات المهنية، حيث إن النجاح المهني يحتاج إلى المثابرة والعمل الدؤوب والتضحية، ومن أهم المشاكل في مكان العمل ما يلي:

عدم شعور الموظفين بالتحفيز

كل موظف من الموظفين له أهداف وتطلعات مختلفة ومنهم من يحفز بالمال، في هذه الحالة يجب أن يكون هناك نظام عادل بالمكافآت المالية والحوافز، بحيث من يعمل أكثر يحصل على مكافأة أعلى أما غياب التحفيز المادي أو عدم العدل فيه يجعل الموظفين أقل رغبة في العمل، وبالتالي تقل الإنتاجية وتزيد من الطاقة السلبية لديهم اتجاه عملهم، وهناك موظفون يحفزون معنويا، كأن يمدحهم المدير أمام زملائهم في العمل على إتقانهم عملهم وإنجازه بدقة، هذا الأمر يرجع إلى شخصية كل موظف لذا يجب الجلوس مع الموظفين والاستماع إلى أراءهم ومعتقداتهم.

نقص التدريب

من أصعب المشاكل التي تواجه الموظف داخل عمله هي نقص تدريب الموظفين والموظفات، حيث تقوم بعض المنظمات يدفع موظفين جدد إلى الخطوط الأمامية وهذا ما يجبرهم على التعلم بأنفسهم من خلال التجربة والخطأ، في حين أن هناك منظمات أخرى تقدم التدريب الرسمي ولكن بطريقة خاطئة، وكلاهما يضر الموظف وأداء المنظمة.

تمديد ساعات العمل

من حين لآخر، يجب على الموظفين المساهمة في العمل لساعات إضافية لإنهاء مهمة أو مشروع معين، ومع ذلك إذا زادت ساعات عمل الموظف لدرجة أن تتأثر صحته أو حياته الأسرية، فقد يفقد الدافع للعمل بأفضل إمكانياته وقدراته.

السيطرة والاستحواذ

هناك موظفون داخل العمل لديهم أنانية كبيرة وعدم رغبة في منفعة الآخرين، ويقومون بالاستحواذ على جميع المنافع والمميزات من أجل الوصول إلى النجاح مما يؤدي إلى إصابة الآخرين بالضيق والاكتئاب بسبب عدم تقدير مجهودهم الكبير في العمل.

عدم الاعتراف بجهود الموظفين

الشعور بعدم اعتراف أحد بجهود الموظف والموظفة وبإنجازاتهم يشكل عبئاً وتحدياً على عاتقهم في الحفاظ على الحافز والحماس في العمل، لذا يجب على جميع المديريه والمديرات الاعتراف بجهود الموظفين والموظفات وإنجازاتهم والاحتفال بهم.

نقص الأجهزة والمرافق المناسبة من الصعوبات التي تواجه الموظف في بيئة عمله هي نقص الأجهزة والمرافق الملائمة والتي توفر له الراحة والأمان داخل عمله، فالموظف يريد أن يشعر بالراحة والأمان داخل عمله لينتج أكثر.

المدير السيء

ومن أكثر الصعوبات التي تواجه الموظف داخل عمله هو وجود مدير سيء، وعلى اعتبار أن المدير هو قدوة للموظفين، فعندما تكون معاملته وأخلاقه طيبة مع الموظفين فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على عملهم وانتاجيتهم، أما وجود المدير السيء فأنه يفقد الموظفين حماسهم للعمل ويشكل عبئاً عليهم.

الثرثرة والنميمة

وهما صفتان يعاني الكثير من الموظفين والموظفات، وبسببهما تنشأ الصراعات في بيئة العمل بينهم من خلال نشر الشائعات والثرثرة والنميمة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى الإرهاق، وجعل بيئة العمل سلبية وسامة؛

مما يفقد الموظفين حماسهم إلى العمل، وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم ودوافعهم للعمل.

التهرب من المسؤوليات

من أكثر المشكلات التي تواجه الموظف داخل عمله، وتعد أسوأها هي أن يتهرب مديره وبعض زملائه ممن يمتلكون "واسطة" كبيرة من أعمالهم، ومهامهم وتحويل تنفيذها إليه، هذا الأمر يجعله يشعر بأنه أقل مرتبة منهم كما أن تنفيذ المهام يفوق قدرته وطاقته مما يؤدي إلى صعوبة في العمل، وقد يفكر في الاستقالة.

استغلال المنصب لأغراض شخصية

أكثر من يحاول استغلال منصبه داخل المنظمات هم بعض المديريه والمتنفذين في العمل، وأحياناً قائد فريق العمل؛ فهم يحاولون استغلال مناصبهم لأغراض شخصية متجاهلين بذلك مصلحة الموظفين، ويمارسون بحقهم تصرفات سلبية، ويتخذون قرارات غير عادلة، وهذا ما يجعل العمل معهم صعب للغاية.

تأخير الرواتب الشهرية

هذه المشكلة تحدث بشكل كبير في القطاع الخاص، حيث يتهاون أصحاب العمل في صرف رواتب الموظفين وتأخيرها، وهذا ما يشكل عبئا على الموظفين ويؤثر سلباً على ارتباطاتهم المالية، وقد يضطرون للاستدانة من أجل أن يغطوا نفقات معيشتهم، وتعد مشكلة تأخر الرواتب من الأسباب الرئيسية للاستقالة من العمل.

التنمر في العمل

تعد ظاهرة التنمر في العمل من أسوأ المشكلات التي تواجه الموظفين والموظفات داخل بيئة عملهم، وقد يأخذ التنمر في العمل شكلا من أشكال التحرش الجنسي، ومحاولات عديدة من التقليل من أهمية الشخص من خلال: الثرثرة، والنميمة، ونشر الشائعات، والتركيز على سلبياته وتضخيمها واهمال ايجابياته.

كيفية التعامل مع المشاكل

الصعوبات والمشاكل في بيئة العمل لا مفر منه، فلا يوجد عمل خالٍ تماماً من المشاكل والتحديات والصعوبات،ولكن الأفضل أن نحاول التأقلم مع هذه الصعوبات، والمشاكل وأن نحاول إيجاد طرق فعالة لحلها أو التقليل منها، فيما يلي مجموعة من النصائح التي ستساعد في مواجهة الصعوبات داخل بيئات العمل:

تحديد الصعوبات

لكي يتم التعامل مع الصعوبات التي تواجه الموظفين والموظفات بشكل صحيح، أولا لابد من تحديد ما هي المشكلة التي تواجههم؟ هل هي من بيئة العمل أم من الزملاء أم من المدير أو صاحب العمل؟ وهل هي مشكله معقدة صعب حلها أم مشكلة يسهل حلها، وعندما نقوم بتحديد المشكلة سيسهل إيجاد الحلول المناسبة لها.

التفكير بإيجابية

حتى نتعامل مع المشكلات التي تواجهنا داخل بيئة العمل ،لابد أن نفكر بإيجابية ونعلم أن المشاكل هي جزء من حياتنا سواء الشخصية أو المهنية.

التركيز على المهمات المطلوبة

مهما واجهتنا من مشاكل في أعمالنا، وأثرت بشكل سلبي على نفسيتنا وانتاجيتنا؛ دائماً يجب أن نركز على عملنا وإنجاز المهام المطلوبة منا حتى ننجح في حياتنا المهنية.

التمكين

من أفضل الطرق لمساعدة الزملاء في العمل الثناء عليهم، ومعاملتهم باحترام وتقدير، وذلك لأن العلاقة الجيدة مع زملاء العمل هي أفضل طريقة لتفادي صعوبات العمل التي تواجههم، وللوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحتهم ومكان العمل.

الثرثرة

العديد من الموظفين والموظفات يلجأون إلى الثرثرة والنميمة على بعضهم البعض، ولتجنب مثل هذه العادات السيئة ومانسببه من خلافات ومشاكل ،كعدم مشاركتهم ، وعدم السماح باغتياب أحد، حتى لا تقع مواقف محرجة، ومشاكل عديدة بين الموظفين والموظفات.

تُعلن إدارة التغيير والتواصل

عن توفير مدرب رياضي في نادي المعهد

لمنسوبي المعهد

ثامر

- خريج كلية تربية بدنية
- مدرب معتمد في نزول الوزن وتمارين المقاومة
- مدرب معتمد من NASM
- خبرة أكثر من 10 سنوات في السعودية و دبي

استشارات رياضية

برامج لياقة

التطبيق الأمثل للتمارين الرياضية

الإثنين والثلاثاء والأربعاء

من الساعة 2 إلى 4 مساءً

بالمركز الرئيسي

لمزيد من المعلومات انقر هنا

إدارة التغيير والتواصل
الإدارة العامة للموارد البشرية
TWASL@IPA.EDU.SA

القلـق الوظيفـي وضغـوط العمـل..

هل هـو «محفـز» للموظفيـن والموظفات؟

تعرف ضغوط العمل بأنّها الإجهاد الوظيفي الذي يُسبّب استجابات جسدية وعاطفية ضارة، وذلك بسبب عدم تطابق متطلبات العمل مع قدرات واحتياجات الموظف أو الموظفة، وترى بعض الدراسات المتخصصة أن الضغط الوظيفي يعتبر جزءاً مهماً لتحفيز الموظفين على زيادة التركيز، ولكنّ زيادة فرط هرمونات التوتر تصبح ضارةً بالجسم مع مرور الوقت، كما يؤدي الإجهاد الوظيفي المفرط للعديد من المشاكل الصحية طويلة الأمد، بما في ذلك أمراض القلب، والأوعية الدموية، والسكري، وارتفاع ضغط الدم، بالإضافة إلى أنّ ضغوط العمل تؤثر على الصحة بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال الحدّ من قدرة ودافعية الموظف.

طرق التعامل مع ضغوط العمل

يمكن التعامل مع الضغوطات التي تواجه الموظفين في العمل من خلال إعادة التفكير في كيفية إدارة الوقت، ويمكن في حالة عدم استخدام تقويم أو مخطط البدء باستخدامها، وذلك للمساعدة في إتمام المهام اليومية، خاصةً في حال تواجد العديد من المهام التي يجب القيام بها، حيث تسهل هذه القوائم من تذكرها وتحديد وقت للقيام بها، كما تساعد في التقليل من الإجهاد، والمحافظة على الصحة والتركيز على النوم، يمكن في حالة ضعف صحة الجسم زيادة وضع العمل سوءاً، لذلك يجب تناول الطعام الصحي، وممارسة الرياضة، والحصول على قدرٍ كافٍ من النوم، من أجل المساعدة في زيادة تحسين الأداء الوظيفي أو الأكاديمي. ومشاركة الحديث مع الأصدقاء، حيث يمكن للتحدث مع الأصدقاء أو زملاء العمل أن يساعد في التقليل من ضغوطات العمل، وذلك من خلال مشاركة نفس التجارب وكيفية تخطيها، ومنح الموظفين إحساساً بالسيطرة على العمل، وفرص للنمو وتعلم أمور جديدة، والانتباه لجوانب العمل المختلفة، مثل: تصميم أماكن العمل لتجنب الإصابات، وتطابق مهارات وقدرات الموظف مع المهام الموكلة له، واستخدام الموظفين والموظفات لمهاراتهم الخاصة في العمل، ومنح فرص للتفاعل الاجتماعي بين الموظفين.

أسباب ضغوط العمل

من الأسباب التي تؤدي للشعور بضغط العمل؛ انخفاض الروح المعنوية، وشعور الموظفين بالعجز في حالة انخفاض الروح المعنوية تجاه العمل، ممّا يعمل على انخفاض إنتاجيتهم، ومن أكثر الوظائف التي تعتبر مرهقة هي الوظائف الإدارية، والمحاسبة، والسكرتارية، والكوادر الطبية، ورجال الإعلام، وعمال المقاهي والمطاعم، ورجال الأمن والشرطة وغيرهم، ويعتبر أسلوب الإدارة المتبع من أهم الأسباب المؤدية للشعور بالتوتر النفسي والوظيفي، وذلك بسبب ضعف اتخاذ أسلوب إدارة جيد، ومثال ذلك ضعف التواصل في مكان العمل، وعدم تضمين الموظفين عند اتخاذ القرارات، وافتقار الدعم المعنوي للموظفين من قبل أصحاب العمل، كما يعد ضعف ملائمة التوازن ما بين الأسرة والعمل سبب يؤدي لضغوطات العمل.

المسؤوليات الوظيفية

تعد طرق تعيين المهام وتنفيذها عاملاً مساعداً في ضغوطات العمل، لأنّها تعتبر عبءً ثقيلاً على الموظف، كما أنّ عدم قدرة الفرد على القيام بالمهام الروتينية، وتحمل الساعات الطويلة، وعدم وجود الاستراحات، وتجاهل مهارات الموظفين، من الأمور التي تزيد من ضغوطات العمل.

الاهتمامات المهنية

ويعتبر القلق الوظيفي أو عدم الأمان أو توفر فرص للتقدم عوامل مساعدة في زيادة اضطرابات وضغوطات العمل، والأحداث المؤلمة يمكن أن تسبب بعض الوظائف في صعوبة تحمل مسؤوليات العمل العادية.

بيئة العمل

تسبب بيئة العمل غير المستقرة، مثل الضوضاء، وانعدام الخصوصية، وسوء التحكم بالحرارة، أو عدم كفاية المرافق في زيادة الإجهاد أثناء العمل.

أصيل بن جمال باذيب
إدارة التخطيط الإستراتيجي
الإدارة العامة للتخطيط والتميز المؤسسي

الاستراتيجية والتخطيط

الاستراتيجية، هي مجموعة متكاملة من الخيارات التي تساعد في الدخول لمجال المنافسة الذي تختاره وتؤمن به وتضمن لك الفوز فيه. كما أن الاستراتيجية توضح سبب اختيار بيئة تنافسية معينة، وكيف ستتفوق على المنافسين في المجال؟ وهي تُبنى على النظريات التي يجب أن تكون متماسكة ومتسقة وقابلة للتنفيذ. وشرط الاستراتيجية الناجحة هو إمكانية تجسيدها في إجراءات عملية، وأن تحدد النتيجة التنافسية التي تطمح لتحقيقها.

وتكمن خطورة الاستراتيجية في أنك لن تسيطر على العملاء أو الشريحة المستهدفة مهما حاولت وخططت؛ لأنهم هم أصحاب القرار في الشراء والحصول على الخدمة أو المنتج. كذلك فإن الاستراتيجية تضع توقعات ترى أنها ستحدث في المستقبل، بالرغم من أنه لا يمكن إثباتها يقيناً أو ضمان حدوثها، لكنها تكشف أن النتيجة التي تريدها وتؤمن بها ممكن تحقيقها.

وفي المقابل، فإن التخطيط يتمثل في تحديد مجموعة الإجراءات المطلوبة في مختلف إدارات وأقسام المنظمة، وغالباً تتألف الخطط من قائمة من المهام، من دون تحديد كيف ستحقق هذه المهام جميعها هدف المؤسسة المنشود؟ مثل طرح منتج جديد أو استقطاب مواهب بشرية. بالإضافة إلى أن التخطيط واضح المعالم ومريح بالقرارات؛ لأنه يتعلق بالموارد التي ستستخدمها وأنت المتحكم فيها. ويتكون من مجموعة من الأنشطة التي تخطط المنظمة لتنفيذها وتكون تحت سيطرتها. وخطورة الانشغال بالتخطيط فقط، أنه سيكون هناك على الأقل منافس وجد استراتيجية للتفوق عليك!

لابد أن ندرك أن صياغة استراتيجية له رهبته، ويثير بعض المخاوف؛ بسبب عدم اليقين، لكن إذا كانت نظريتك صحيحة فيما يتعلق بقدرات المؤسسة ورد فعل السوق تجاهها فإن ذلك سيضعها في موقع تنافسي متميز. وذلك من خلال تحديد الأساس المنطقي لاستراتيجيتك بوضوح وشفافية ومعرفة العوامل التي يجب فهمها ودراستها جيداً عن المنظمة وقطاع الأعمال ومنافسيك وعملائك؛ كي تضمن فعالية الاستراتيجية. وهذا يساعد-أيضاً-في ملاحظة تطور الأحداث حولك ويسهل إمكانية تعديل الاستراتيجية؛ لأنها عملية مستمرة ويجب أن تكون هناك آلية لتعديلها وضبطها وتحسينها حتى تصبح أفضل مع مرور الزمن. مع الحرص على إبعادها عن التعقيد، والتوضيح لجميع العاملين عن المجال الذي ستنافس فيه، والنهج الذي ستعمل به، والقدرات والمهارات المطلوبة والأنظمة والقرارات الداعمة.

أبرز صفـــات الشخصيـات الكاريزمية في بيئة العمل

مصطلح "كاريزما Charisma"يوناني قديـم، ويعني "النعمـة" أو "الهبة الإلهية". وتتميـز الشخصيـات الكاريزميـة بقدرات غير عادية في القيـادة وإقناع وجذب الآخرين، وإلهامهـم، والتـواصل معهم.وتتعدد صفات الشخصيات الكاريزمية، ولكن يمكن تحديد أبرز 11 صفة لها في بيئة العمل، وهي

- الثقـــة في النفـــس
- القـــدرة على القيادة (القيـــادية)
- عدم الاعتراف بالفشل بسهـــولـــة
- التواضع والتعاطف والـــدعم
- الاهتمام بالآخرين ومساعدتهم وسرعـة الاستجابـة لهـم
- التواصـــل الواضـــح والتحـــدث بطلاقـــة
- القـــدرة على التكيـف والتـــأقلـم
- الحرص على التعلم المستمر وتطويـــر الـــذات
- الإبداع والميل للتفكيـر خـــارج الصنـــدوق
- الحـرص على الاستمـاع والإنصـــات
- التفـــاؤل والتبســـم

دراسة تبحث أثر محددات تمكينهن النفسي في سلوكهن الاستباقي وتوصي بـ:

إشراك القيادات النسائيةفي اللجان العليا والمبادرات وصنع القرار الاستراتيجي

تشهد المملكة العربية السعودية طفرة تنموية عصرية، تستهدف تعزيز الدور الإنتاجي لكافة كوادرها الوطنية، خاصة المرأة السعودية التي حظيت باهتمام بارز، ولا سيما في رؤية المملكة 2030، حيث تمكينها وتقلدها المناصب الإدارية الوسطى والعليا في بيئة العمل. فقد حدد برنامج التحول الوطني أن من بين أهدافه الاستراتيجية "زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل"، ومن بين الاستراتيجيات المتبعة لتحقيقه "زيادة حصة المرأة في المناصب الإدارية بالتدريب والتوجيه القيادي للكوادر النسائية وتمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي". وبالرغم من ذلك، فإن هذا التمكين الإداري وحده قد يكون غير كافٍ لنجاحها في أداء العمل القيادي، لذلك يبرز للخبراء والمتخصصين عامل التمكين النفسي، وهو موضوع هذه الدراسة المنشورة بمجلة "الإدارة العامة" الصادرة عن معهد الإدارة العامة، والتي أعدتها كل من: د.أريج الشماسي، ود.صيتة المنديل، وأ.دنيا تكروني بعنوان: "محددات التمكين النفسي للمرأة القيادية وأثرها على السلوك الاستباقي"، والتي نستعرضها معكم في هذا العدد من مجلتكم "التنمية الإدارية".

• التمكين الإداري وحده قد لا يكفي لنجاح المرأة في أداء عملها القيادي

الإداري وحده لا يكفي

نستهل استعراض هذه الدراسة بتأكيد الباحثات أن تمكين المرأة السعودية في مختلف المجالات والأدوار وفي مختلف القطاعات، يعد من أهم ركائز رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث يظهر جليًا أن هناك توجهًا نحو تمكينها في بيئة العمل بإعطائها مزيدًا من الصلاحيات، وحرية تصرف ومرونة، لإدارة متطلبات العمل اليومية، وتلفت الباحثات إلى أن هذا التمكين الإداري وحده غير كافٍ لنجاح المرأة في أداء العمل القيادي؛ لأنّ التمكين ليس مجرد توفير وسائل وصلاحيات للشخص وإعطاء فرص التدريب والمشاركة والتفويض بالرغم من أهميتها كعوامل تنظيمية تحقق التمكين المطلوب للمرأة؛ إلا أنها لا تحقق التمكين النفسي المقصود، والذي يعتمد على شعور داخلي يوجه الشخص ويكون دافعًا له نحو الإنجاز والنجاح عند أداء الدور القيادي المطلوب.

وهو التوجه الذي يتبناه بعض الباحثين بالتفرقة بين محورين رئيسين لعملية التمكين: أولهما التمكين التنظيمي أو الإداري، والثاني وهو التمكين النفسي الذي يعد أحد المحاور الأساسية لهذه الدراسة. وتقوم فكرة التمكين النفسي على مفهوم إدراك الذات الداخلية وتحسن مشاعر الكفاءة الذاتية للفرد، من خلال معرفة مسببات القصور والعجز والتغلب عليها.

3 محاور

وفي ضوء ذلك قامت الباحثات بمراجعة أدبيات الدراسة وفق 3 محاور مهمة، تمثل الأساس المعرفي والبنائي لها، وتتحدد هذه المحاور في كل من: محور التمكين النفسي، ومحور السلوك الاستباقي، ومحور المرأة القيادية السعودية. ويعد الأول بمثابة المتغير المستقل للدراسة ضمن نسيجها المنهجي والإجرائي، بينما يمثل السلوك الاستباقي للمرأة القيادية السعودية المتغير التابع الذي يتأثر بمحددات التمكين النفسي.

ومن المهم توضيح الفرق بين نوعي التمكين، سواء التنظيمي، أو النفسي، فالتمكين التنظيمي يطبق بموجب اللوائح والأنظمة والسياسات، بينما النفسي عبارة عن شعور داخلي بالتمكين الحقيقي للفرد تظهره محددات داخلية نفسية.

5 محددات

وقد حصرت الدراسة محددات التمكين النفسي في 5 محددات، وهي:

-المعنى Meaning: يشير إلى التوافق بين متطلبات العمل ومهام الموظف من جهة، وسلوكه وقيمه ومعتقداته من جهة أخرى. كما يقصد بالمعنى أن الموظف الذي يشعر بمعنى العمل وقيمته سوف يكون شعوره بالتمكين عاليًا.

-الكفاءة الذاتية Self-Efficacy: وتعني درجة أداء الفرد مهام عمله بمهارة عالية. كذلك يقصد بها-أيضًا-استغلال الموارد المتاحة لأداء العمل مع مراعاة الوقت والتكلفة ورضا الموظف.

-لاستقلالية Self-Determination: تشير إلى وعي الموظف بقدرته على المبادرة والتحكم

في أنشطة عمله دون توجيه. يضاف إلى ذلك فهي الحاجة لتحديد السلوك الخاص بالفرد ذاتيًا دون تدخل خارجي، وأن يكون إتقانه للعمل نابعًا من سلوك حُدد ذاتيًا دون تأثير من الآخرين.

-لتأثير Impact: وهـو الـدرجـة التي تمكن الموظف من التأثير على المخرجات والنتائج الإدارية والإجرائية في العمل.

-ثقافة إدارة الخطأ Error Culture: يقصد بالخطأ الفجوة بين المأمول والواقع الفعلي، فالأحداث في هذه الحالة تخفق إنجاز غايتها المقصودة. ويذكر بعض الباحثين أن هناك مدخلين للتعامل مع أخطاء العمل: أولهما الـوقـايـة مـن هـذه الأخـطـاء، والـثـانـي هو إدارة الخطأ والـذي يركز على منع عواقب الأخـطـاء واستثمارها بهدف التعلم منها.

التمكين النفسي

لـقـد نـشـأ مـفـهـوم التمكين الـنـفـسـي من النظرية الأساسية للثقة في الكفاءة الذاتية، والتي نادى بها Bandura عام 1977م، وهو المفهوم الذي تطور وفق مراحل وتطبيقات مختلفة. وبصفة عامة تعرف هذه الدراسة التمكين النفسي إجرائيًا بأنه: التهيئة النفسية للمرأة القيادية التي تمكنها من تجاوز التحديات والعقبات التي تواجهها أثناء تنفيذ المهام؛ مما يؤدي إلى تعزيز قدراتها ورفع كفاءتها، وبالتالي استعدادها لتولي المناصب العليا. ويتحدد التمكين النفسي لدى المرأة بشعورها بمعنى وأهمية الوظيفة التي تشغلها وقدرتها على التأثير الإيجابي في سير العمل باستقلالية دون تبعية مطلقة أو انتظار توجيه، إضافة إلى ثقتها في كفاءتها وقدرتها على تولي زمام الأمور ومواجهة الأخطاء والتعلم منها. وتبدو أهمية التمكين النفسي في بيئة العمل، من خلال 4 مرتكزات: أولهما هو جعل الأفراد أكثر إنتاجية ودافعيةً، والثاني هو قدرتهم على إتمام المهام المطلوبة، والثالث يتمثل في زيادة الانسجام الشعوري، ورابعها هو زيادة المرونة وتحسين المبادرة لدى الأفراد.

السلوك الاستباقي

وتنتقل الـدراسـة إلـى محورها الثاني، وهو السوك الاستباقي الـذي تعرفه إجرائيًا بأنه تحمل الـمـرأة القيادية مسؤولية تغيير أمر ما بهدف التحسين أو حـل مشكلة قائمة دون انتظار توجيهات مباشرة من الرئيس، والانفتاح على تعلم مهارات جديدة تساعد في تطوير وتغيير بيئة العمل. وتتمثل مظاهر السلوك الاستباقي في كل من: المبادرة بحل المشكلات بطرق إبداعية، والسعي الدائم لتعلم مـهـارات جـديـدة ومشاركة المعرفة وتحسين بيئة العمل، والـتـعـاون والنقاش الإيجابي وتهيئة الموظفين الجدد، والوعي بتحقيق الأهداف الشخصية من خلال تحقيق أهداف العمل.

وتتحدد أهمية سلوك العمل الاستباقي، من حيث: تحمل المسؤولية، وصوت الموظف، والوقاية من المشكلات، والإبداع الفردي.

المرأة القيادية السعودية

بالرغم من التوجهات الحديثة في المملكة نحو تمكين المرأة في المجتمع في مختلف الـقـطـاعـات والأدوار إلا إنـه لا يـزال هناك فجوات في ممارستها لبعض الأدوار وبخاصة القيادية منها. ولقد أكدت بعض الدراسات أن واقع تمكين القيادات النسائية السعودية لم يصل إلى المستوى المأمول، ويظل الرجل له النصيب الأكبر في التمثيل القيادي. وبالرغم من ذلك ترى الباحثات أن المرأة السعودية أثبتت أنها تتفوق على الرجال في مختلف أدوار العمل.

وقد زاد الاهتمام في الآونـة الأخيرة بزيادة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل وكذلك تولي المناصب القيادية. ووضح تقرير الإنجاز للميزانية في المملكة أنه تم تحقيق 35,6% من الهدف الخاص بزيادة مشاركة المرأة في سوق العمل خلال الربع الثاني من العام 2020م. كما بلغت نسبة النساء في المناصب الإداريـة المتوسطة والعليا 30% فـي القطاعين الـعـام والـخـاص خلال العام نفسه.

ومـن خلال تـجـارب خـوض الـمـرأة سـوق العمل فـي الفترة السابقة، أثبتت المرأة السعودية أنـهـا طـاقـة إيجابية منتجة في مجتمعنا منذ دخولها سـوق العمل وحتى وقتنا الحاضر؛ وذلـك من خلال تمثيلها في مختلف الـمـجـالات كـمـورد بـشـري منتج.

6 نتائج مهمة

وقد توصلت الدراسة إلى 6 نتائج، وهي:

- وجـود علاقـة طردية قوية بين محددات التمكين النفسي للمرأة القيادية والسلوك الاستباقي.
- بلغت محددات التمكين النفسي للقيادات النسائية السعودية مستوى مرتفعًا؛ وهو مـا يـبـرز وجـود اهـتـمـام مـن جـهـات العمل في المملكة والتي تشغل مناصبها بنساء بتعزيز قـدرات المرأة القيادية وتهيئة السبل لجعلها قـيـاديـة مـؤثـرة فـي بيئة عملها.
- سجلت درجة ممارسة السلوك الاستباقي للقيادات النسائية بالمملكة درجة مرتفعة؛ بسبب رغبتهن في إيجاد التأثير المطلوب في بيئات عملهن والوفاء بمتطلبات المنصب القيادي.
- تؤثر الكفاءة الذاتية، وثقافة إدارة الخطأ كمحددين من محددات التمكين النفسي، بشكل إيجابي في السلوك الاستباقي للمرأة القيادية.
- وجاء ترتيب الكفاءة الذاتية الأعلى في التأثير على السلوك الاستباقي لدى القيادات النسائية السعودية، يليه في التأثير ثقافة إدارة الخطأ.
- لم تؤد المتغيرات الديموجرافية (المؤهل الـعـلـمـي-سـنـوات الـخـبـرة-الـعـمـر-الـحـالـة الاجتماعية) إلى وجود اختلافات أو فروق في مستويات الاعتقاد بالتمكين النفسي للمرأة القيادية وسلوكها الاستباقي.

16 توصية

وقد أبدت الدراسة حوالي 16 توصية مختلفة، قـد تـكـون ذات فـائـدة لـعـدة جـهـات، منها: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وصندوق تنمية الـمـوارد البشرية، والجهات المختصة بتأهيل وتدريب القيادات وكذلك القطاعات التي تنتمي لها المشاركات في الدراسة. ويبرز من بين هذه التوصيات: إشراك المرأة القيادية في اللجان العليا والمختصة بتحديد الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي، والتوعية بظاهر السلوك الاستباقي ونشر ثقافة المبادأة والمبادرة والابتكار، وإعطاء المرأة القيادية فرصة المشاركة في إعداد مقترحات المبادرات الاستراتيجية والمشاركة في صنع القرار الاستراتيجي، اقتراح تنفيذ مبادرة تتعلق بتهيئة الفئات الإدارية المساعدة للمرأة القيادية، واقتراح تنفيذ برامج وحلقات تدريب عن ممكنات تساعد المرأة القيادية على أن تكون واثقة في كفاءتها الذاتية وتتبنى ثقافة إدارة الخطأ واعتباره مصدر تعلم.

أ.عبدالله مغرم
كاتب في الشأن العام
صحيفة الرياض

كيف يطور الذكاء الاصطناعي الإعلام؟

تأثير الذكاء الاصطناعي على إنشاء المحتوى ضخم. وفقًا لتقرير حديث صادر عن معهد بوينتر، زاد المحتوى الناتج عن الذكاء الاصطناعي، خاصة في المجالات القائمة على البيانات، مثل التقارير الرياضية والأخبار المالية ،بنسبة 20 % في العامين الماضيين. تؤكد هذه الزيادة على دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإنتاجية وتمكين الصحفيين والمبدعين من التركيز على المقالات الاستقصائية غير التقليدية والتي تتطلب مزيداً من الجهد. يؤدي خيار تخصيص المحتوى المدعوم بالذكاء الاصطناعي إلى إحداث تجربة غير مسبوقة. ومن أبرز الأمثلة نظام التخصيص الخاص بنتفليكس حيث يحقق النظام مبلغ حوالي مليار دولار سنويًا ناجم عن الاحتفاظ بالعملاء. يسلط هذا الرقم الضخم الضوء على الدور الحاسم للذكاء الاصطناعي في فهم تفضيلات المشاهدين والتنبؤ بها، مما يضمن تفاعل المستخدمين مع المحتوى وانتشاره والأهم من كل ذلك المحافظة على العملاء. شهدت عملية التحرير والإنتاج قفزات كبيرة في الكفاءة بفضل الذكاء الاصطناعي. يمكن لبرامج إنتاج الفيديو عبر تطبيقات الذكاء الاصطناعي أن تحقق نتائج واعدة في تقليل الوقت المستغرق في الإنتاج. بحسب دراسة أعدتها شركة أدوبي انخفاض الوقت المستغرق في الإنتاج بنسبة تصل إلى30 % وهذا لا يسرع الإنتاج فحسب، بل يسمح أيضًا بإعادة تخصيص الموارد للمساعي الإبداعية والاستراتيجية بشكل أكبر وأفضل وأسرع. ومن الأمثلة الأخرى على دور الذكاء الاصطناعي في تخفيض تكاليف الإنتاج الإعلامي طورت وكالة الأنباء العالمية رويترز أداة مدعومة بالذكاء الاصطناعي لإنتاج المحتوى المرئي الفيديو، مما قلل بشكل كبير من الوقت والتكلفة المرتبطة بإنتاج وترجمات ونصوص الفيديو بنسبة 50 % وتسريع وقت إنتاج محتوى، مما سمح لرويترز بتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة وتعزيز قدرتها التنافسية في نشر الأخبار. إن دور الذكاء الاصطناعي في تحسين توزيع المحتوى هام وحاسم. ومن الأمثلة على ذلك صحيفة نيويورك تايمز التي تستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات القراء لتحديد التوقيت الأمثل والمنصة الأنسب لنشر المحتوى. وقد أدت هذه الاستراتيجية إلى زيادة ملحوظة في عدد القراء مما يدل على قدرة الذكاء الاصطناعي على تعزيز انتشار المحتوى وتأثيره. ختاماً بينما يعيد الذكاء الاصطناعي تشكيل صناعة الإعلام، فإنه يقدم مجموعة ضخمة من الفرص والتحديات، تتجلى أهميتها في قدرتها على تعزيز انتشار المحتوى بينما تكمن التحديات في اختبار تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الإعلامية. وبينما نقف على أعتاب هذه المرحلة الجديدة، فمن الواضح أن مستقبل تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإعلام سيكون أكثر تخصيصًا وكفاءة، مما يعد بفصل جديد للمبدعين والمشاهدين على حدٍ سواء

أنـــــواع اضطـــــرابـــات
نوم الموظفين والموظفات

اضطراب Presomnia

هو اضطـــراب عندما يستغرق النوم نصف ساعـــة في أغلب الأحيان. ويحدث اضطـــراب الأرق بسبب الإفراط في الإثارة العصبية والقلق المفرط والأفكار الوسواسية

اضطراب داخل النوم

غالبًا ما يستيقظ فيه الشخص خلال الليل، ثم يواجه صعوبة في النوم، ويمكننا التحدث عن هذا الاضطراب عندما يمر أكثر من نصف ساعة بين الاستيقاظ ليلاً والنوم مرة أخرى

اضطراب ما بعد النوم

في هذه حالة يشكو فيها المريض من أنه لا ينام على الإطلاق أو ينام بشكل سيئ وغير كاف على الرغم من أن جودة نومه ومدته طبيعية في الواقع. وفي أغلب الأحيان، يتطور عمق النوم على خلفية القلق أو التوتر أو الاكتئاب أو الأمراض العقلية الأخرى، وكذلك مع النوم المفرط في أثناء النهار

«معظم النار من مستصغر الشرر»

«الفراشة» تضع نجاح المنظمات وأداء الموظفين على المحك

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

التغييرات أو الأحداث الصغيرة أو الطفيفة ربما تكون فارقة وذات تأثيرات وتداعيات وعواقب كبيرة ومؤثرة، سواء بالنسبة للمؤسسات والشركات، أو الموظفين، والمديرين والقيادات الإدارية، وسواء كانت هذه التأثيرات سلبية أو إيجابية؛ إذ إن "معظم النار من مستصغر الشرر". لذلك يهتم كل هؤلاء، إضافة إلى الخبراء والمتخصصين والأكاديميين بـ"تأثير الفراشة"، وهو التأثير الذي يجسد هذا الوضع، والذي صاغه "لورينز" منذ ما يزيد عن 60 عامًا، ويُعبَّر عنه بالقول: "عندما ترفرف فراشة بجناحيها في الهند، فإن هذا التغيير الطفيف في ضغط الهواء يمكن أن يسبب في النهاية إعصارًا في ولاية "أيوا" الأمريكية". وقد اهتمت هوليوود بإنتاجه وتجسيده سينمائيًا بين أفلامها، كفيلم "ستيفن كنج". وبالرغم من ذلك فإن لهذا التأثير، أو رفرفة الفراشة، تطبيقات وأمثلة كثيرة في كافة مجالات الإدارة، وعالم المال والأعمال، ومختلف هذه المؤسسات وبيئات العمل، والموظفين. وإليكم التفاصيل في هذا التقرير.

•تغييرات صغيرة في التكنولوجيا والمزيج التسويقي والاستراتيجيات تصنع شركات عملاقة

فكرة "لورينز"

نستهل التقرير مع موقع science.howstuff-works.com الذي يوضح لك عزيزي القارئ أصل مصطلح ومفهوم "تأثير الفراشة"-موضوع هذا التقرير-فقد تمت صياغة هذا المصطلح في الستينيات من القرن الماضي من قبل "إدوارد لورينز"-أستاذ الأرصاد الجوية في معهد ماساتشوستس الأمريكي للتكنولوجيا-الذي كان يدرس أنماط الطقس. لقد ابتكر "لورينز" نموذجًا يوضح أنه إذا قارنت نقطتي بداية تشيران إلى الطقس الحالي وهما قريبتين من بعضهما البعض، فسوف تنجرف هاتان النقطتان، ثم في وقت لاحق، وتصبحان منطقة واحدة وتسببان عواصف شديدة. لذلك فهو يرى أن هناك-ببساطة-الكثير من الأشياء والمتغيرات البسيطة التي يمكن أن تكون بمثابة نقاط محورية، والتي قد تتحول إلى عواقب أكبر بكثير. وقياسً على ذلك، فإن هناك العديد من التغيرات المناخية الصغيرة تأثيرات كبيرة وربما تكون كارثية، فربما يؤدي التغير الحراري البسيط، أو قلة المطر إلى جفاف شديد، وحرائق في الغابات. الجدير بالذكر أن "لورينز" قدَّم فكرته وعمله للجمهور عبر ورقة بحثية عام 1963م بعنوان: "التدفق الحتمي غير الدوري"، حيث صاغ-فيما بعد-مصطلح "تأثير الفراشة"، من خلال أعماله ومداخلاته اللاحقة حول هذا الموضوع.

فتأثير الفراشة هو فكرة مفادها أن الأحداث الصغيرة التي تبدو تافهة قد تؤدي في النهاية إلى شيء له عواقب أكبر بكثير. على سبيل المثال،

•تغييرات طفيفة وميزات تنافسية فارقة لتأثير الفراشة

عندما ترفرف فراشة بجناحيها في الهند، فإن هذا التغيير الطفيف في ضغط الهواء يمكن أن يسبب في النهاية إعصارًا في ولاية "أيوا" الأمريكية.

فيلم "كنج"

وقد أنتجت "هوليود" فيلمًا عن تأثير الفراشة عام 2004م، والذي حقق نجاحًا كبيرًا، وهو من أعظم أعمال الكاتب والمؤلف الأميركي الشهير "ستيفن كينج". الفيلم بطولة "أشتون كوتشر" و"إيمي سمارت"، وهو مجرد فكرة جديدة لمفهوم أقدم بكثير. ففي هذا الفيلم تجد شخصية "كوتشر" طريقة للسفر عبر الزمن إلى طفولته. في كل مرة يقوم بهذه الرحلة، يقوم بأشياء صغيرة بشكل مختلف، ولكن هذه التغييرات الصغيرة تنتهي بتأثيرات كبيرة (ومرعبة).

إذ يكتشف شاب يدعى "جيك"-بحسب موقع fs.blog-بوابةً داخل غرفة المؤن في منزله، تأخذه عبر الزمن، حيث يعود إلى عام 1958م. وبعد بضع زيارات وبعض التجارب، استنتج جيك أن تغيير التاريخ أمر ممكن. فقرر أن يعيش في الماضي حتى عام 1963م؛ كي يتمكن من منع اغتيال الرئيس الأمريكي "جون كينيدي"، معتقدًا أن هذا التغيير سيفيد البشرية بشكل كبير. بعد سنوات من مطاردة "لي هارفي أوزوالد"، تمكن "جيك" من منعه من إطلاق النار على كينيدي. وعند عودته إلى الحاضر، يتوقع أن يجد العالم قد تحسَّن نتيجة لذلك. وبدلاً من ذلك، حدث العكس. تحدث الزلازل في كل مكان، ومنزله القديم في حالة خراب، وقد دمرت الحرب النووية جزءًا كبيرًا من العالم.

•تحذير من كلمات وتصرفات بسيطة من الشخصيات السامة والطاقة السلبية تدمر نجاحك الوظيفي

تأثير مهم

ويشير موقع Medium إلى أهمية تأثير الفراشة من خلال تطبيقاته وظهوره في العديد من المجالات الحياتية، سواء في مجال الطقس، أو سوق الأوراق المالية، وعالم الحيوان، أو حتى جسم الإنسان. الأمر لا يتعلق فقط بالأعاصير والفراشات، إنما يتعلق بكيفية ظهور عدم القدرة على التنبؤ بما تحمله التغييرات الطفيفة من نتائج، ربما تكون ذات انعكاسات وتداعيات كبيرة وضخمة، سواء سلبية أو إيجابية.

إن فهم تأثير الفراشة يشجعنا على أن نكون واعين للعواقب المحتملة لقراراتنا وأفعالنا، فهو يؤكد أن التغييرات الصغيرة أو الاختيارات التي تبدو غير مهمة يمكن أن يكون لها تأثيرات متضخمة بمرور الوقت. إنه يدفعنا إلى النظر في النتائج المحتملة والعواقب غير المقصودة قبل اتخاذ القرارات. كما يسلط الضوء على النظر بعين الاعتبار لهذه التغييرات وحدوث أشياء أو تصرفات أو قرارات ربما تبدو صغيرة، لكن عواقبها ليست كذلك. كذلك يؤكد هذا التأثير على أهمية اختياراتنا وأفعالنا، ويذكرنا بأن نأخذ بعين الاعتبار العواقب طويلة المدى لأفعالنا، وكيف يمكن لأصغر الاختيارات أن تشكل مسار الأحداث بطرق قد لا نتوقعها.

ترفرف في عالم الإدارة

وإذا أردنا التطرق إلى أمثلة وتطبيقات لـ"تأثير الفراشة" في المجالات الإدارية، نتوجه إلى عالم المال والأعمال، حيث يؤكد موقع fs.blog أن أغلب الشركات العالمية تقتحم قطاعات السوق الموجودة، من خلال إدخال تغييرات صغيرة في التكنولوجيا، وتصورات القيمة، واستراتيجيات المزيج التسويقي، ودفع الإنتاج على نطاق لا يمكن تصوره من حيث الحجم لاستخلاص تأثير كبير على الأسواق. فقد شهدت شركات "بروكتر آند جامبل"، و"كيلوقز"، و"يونيلفر"، و"نستله"، و"أبل"، و"سامسونج"، هذا التأثير في نمو أعمالها. فالشركات ذات الإدارة الجيدة تقود تغييرات صغيرة في استراتيجيات أعمالها؛ لتحقيق نجاحها وربما السيطرة على سوق المنافسة.

فتستخدم معظم الشركات هذا التأثير، من خلال إجراء تغيير بسيط في استراتيجيتها فيما يتعلق بالإنتاج، والسعر، والمكان، والترويج، ومكانة الشركة (تطوير صورتها)، والانتشار؛ للحصول على حصة أكبر في السوق وتحقيق ربح خلال فترة قصيرة.

مزيد من الأمثلة

ويسرد موقع operationverve عددًا من الأمثلة على تغييرات طفيفة حققت نجاحات مبهرة في عالم الشركات وريادة الأعمال، والتي من بينها ما يلي:

•بدأ أحد المخابز المحلية بعرض تصميماته الفريدة للكعك على منصات التواصل الاجتماعي مع تصوير أفضل ومحتوى جذاب. وقد اجتذب هذا التغيير الطفيف في نهجهم التسويقي جمهورًا أوسع، مما أدى إلى زيادة في طلبات الكعك المخصصة وزيادة بنسبة 40% في إجمالي المبيعات. كما لفت تواجد المخبز على وسائل التواصل الاجتماعي انتباه مدوني الطعام ومؤثري الثقافة الشعبية؛ مما أدى إلى توسيع نطاق انتشارهم.

• أجرت شركة تقنية صغيرة ناشئة متخصصة في برامج إدارة المشاريع تغييرًا طفيفًا في واجهة المستخدم الخاصة بها، مما أدى إلى تبسيط مهمة شائعة من ثلاث نقرات إلى نقرة واحدة. أدى هذا التغيير الذي يبدو غير مهم إلى زيادة ملحوظة في تفاعل المستخدمين ورضا العملاء. ونتيجة لذلك، شهدت الشركة زيادة بنسبة 30% في معدل الاحتفاظ بالمستخدمين وارتفاعًا كبيرًا في الإحالات، مما عزز بشكل كبير وجودها في السوق.

•قررت إحدى شركات البيع بالتجزئة الصغيرة، المعروفة بعناصر الديكور المنزلي الفريدة، تنفيذ نظام جديد لتعليقات العملاء يسمح بمزيد من التواصل المباشر مع عملائها. أدى هذا الإجراء الصغير إلى فهم أفضل لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم، مما مكن الشركة من تصميم عروضها بشكل أكثر فعالية. وكانت النتيجة زيادة بنسبة 25% في عدد العملاء المتكررين وتحسنًا كبيرًا في المراجعات عبر الإنترنت، مما أدى إلى جذب المزيد من الزيارات والعملاء إلى متاجرهم الفعلية وعبر الإنترنت.

•قامت إحدى منصات التعليم عبر الإنترنت، التي كانت تعاني في البداية من صعوبة معدلات إتمام الدورة التدريبية، بتقديم وحدات التعلم المصغر - وهي قطاعات تعليمية قصيرة ومركزة. أدى هذا التحول الطفيف في تقديم المحتوى إلى زيادة كبيرة في معدلات إكمال الدورة التدريبية ورضا المستخدمين. وقد نمت سمعة المنصة فيما يتعلق بالمحتوى التعليمي الفعال والذي يسهل الوصول إليه، مما أدى إلى زيادة معدلات التسجيل والشراكات مع المؤسسات التعليمية.

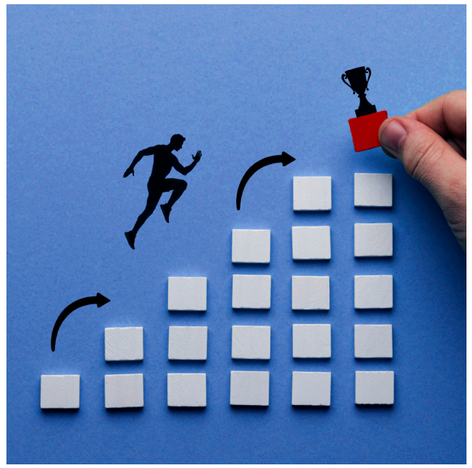
•قررت إحدى شركات التسويق الصغيرة، التي تواجه معدل دوران مرتفع للموظفين، تنفيذ سياسة مرنة للعمل عن بعد. أدى هذا التغيير، الذي كان يُنظر إليه في البداية على أنه خطر، إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة للموظفين. شهدت الشركة انخفاضًا في معدل دوران الموظفين، وزيادة في الإنتاجية، وتنوعًا أكبر في مجموعة المواهب بسبب القدرة على التوظيف خارج القيود الجغرافية.

•جودة أداء الموظفين بلمسات إنسانية ورياضية وتغييرات بسيطة

•تحولت إحدى الشركات المصنعة إلى التغليف الصديق للبيئة لمنتجاتها. وقد لاقى هذا التغيير، الذي يهدف إلى الحد من التأثير البيئي، صدى قويًا لدى المستهلكين المهتمين بالبيئة. ولم تشهد الشركة زيادة في المبيعات فحسب، بل حصلت أيضًا على اعتراف الصناعة بممارساتها المستدامة، مما فتح فرصًا جديدة للأعمال بين الشركات.

الموظفون وتغييرات بسيطة

أما عالم الموظفين ومستويات أدائهم أعمالهم ومهامهم الوظيفية، فإنه يعج بالأمثلة والتطبيقات لتأثيرات الفراشة، والتي منها-طبقًا لموقع 2knowmayself-الاستيقاظ المبكر الذي قد يواظب عليه العديد من الموظفين لمدة نصف ساعة كل يوم؛ فيمكنهم من القيام ببعض الأشياء الجديدة، مثل ممارسة الرياضة. وسنلاحظ بعد أسابيع قليلة أنهم أصبحوا أكثر لياقة، وسوف تتحسن صورهم الذاتية؛ وبالتالي ستتحسن ثقتهم بأنفسهم، مما سيؤثر بشكل إيجابي على حياتهم الوظيفية، وصحتهم، وعلاقاتهم مع زملاء العمل وخارجه. كذلك هناك تغييرات صغيرة يمكن أن تعزز علاقاتك الاجتماعية والمهنية، حيث إن تذكر أسماء الأشخاص وأعياد ميلادهم، والابتسام عندما تقابلهم، والاهتمام بهم، هي أمثلة على تغييرات صغيرة جدًا يمكنك القيام بها، فتنعكس تأثيراتها-بشكل كبير-على حياتك الاجتماعية والوظيفية. هذا بالإضافة إلى التخلص من المعتقدات الخاطئة، ذلك إن قضاء 10 دقائق في قراءة مقال ما؛ ربما يساعدك في التغلب على المعتقدات الخاطئة، ويسهم في تحسين ثقتك بنفسك وزيادة فرصتك



في النجاح الحياتي والمهني. فهذه هي الطريقة التي يمكن أن تساعدك بها "نظرية تأثير الفراشة" على تحسين حياتك.

نجاحات وإخفاقات

وعلى الجانب الآخر، يشير موقع "موضوع" إلى أنه إذا تعرض أحد موظفي شركة ما للإهانة من قبل المدير المغرور، مما أدى إلى اتخاذه قراره بتقديم استقالته، ثم أخبر زملائه في العمل حول الإساءة والمعاملة التي تلقاها من مديره. لذلك قرر هؤلاء الزملاء ترك العمل وقدموا استقالتهم، ثم قاموا-جميعًا-بمشروع صغير من الصفر، حتى أصبح من أفضل المشاريع، على مدار شهور من العمل والمثابرة، وصولاً إلى منافستهم الشركة السابقة حتى أفلست. وهناك أمر يتعلق بذوي الشخصيات السامة، فإذا قام أحدهم بإزعاج أحد الأصدقاء حتى أصبحت لديه طاقتك السلبية، مثل الكره والطمع والحقد؛ وبالتالي يذهب إلى عمله ويقابل مديره أثناء اجتماع عمل عاجل، ويغضب في وجهه، ويتأثر المدير ولم ينجح في اجتماع الشركة، مما يؤثر سلبًا على اقتصاد الشركة.

تحديـــات

وبصفة عامة، يلفت موقع operationverve إلى عدد من التحديات التي تتعلق بتأثير الفراشة وتداعياته على الشركات والجهات المختلفة وبيئات العمل، والتي من بينها-على سبيل المثال-ما يلي:

-إدارة المخاطر: مع تأثير الفراشة، هناك دائمًا خطر حدوث عواقب سلبية وغير متوقعة أيضًا لتطبيق تغييرات طفيفة. ويجب وضع استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر للتخفيف من أي عواقب غير مقصودة.

-الحفاظ على التغيير الإيجابي للتغييرات الصغيرة: وهذا يتطلب جهدا متسقا والتكيف مع ظروف السوق المتطورة.

-التنبؤ بالنتائج بدقة: أحد أهم التحديات في الاستفادة من تأثير الفراشة في الأعمال هو صعوبة التنبؤ بدقة بنتائج التغييرات الصغيرة. ونظرًا للطبيعة المعقدة للعمليات التجارية وديناميكيات السوق، فحتى التغييرات المدروسة جيدًا يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوب فيها في بعض الأحيان.

-التغلب على مقاومة التغيير: فقد يتردد الموظفون والإدارة في تغيير العمليات والممارسات المعمول بها، حتى عندما تؤدي التغييرات الصغيرة إلى تحسينات كبيرة.

-ضمان التوافق مع أهداف العمل: أي تغيير صغير يجب أن يتماشى مع أهداف العمل واستراتيجيته الأوسع؛ لأن عدم تحقيق هذا التوافق يمكن أن يؤدي إلى إهدار الجهود والموارد، مما ينتقص من الأهداف العامة للشركة.

-أثناء التركيز على تنفيذ تغييرات صغيرة مطلوبة؛ فإنه من المحتمل إغفال العمليات الأساسية التي تحافظ على استمرارية الأعمال بالمؤسسات أو الجهات المختلفة. لذلك من الضروري الحفاظ على التوازن بين استكشاف أفكار جديدة عبر هذه التغييرات وضمان حسن سير العمليات الحالية.

كيفيـــــة التعامـــــل
مع زميل العمل السيء

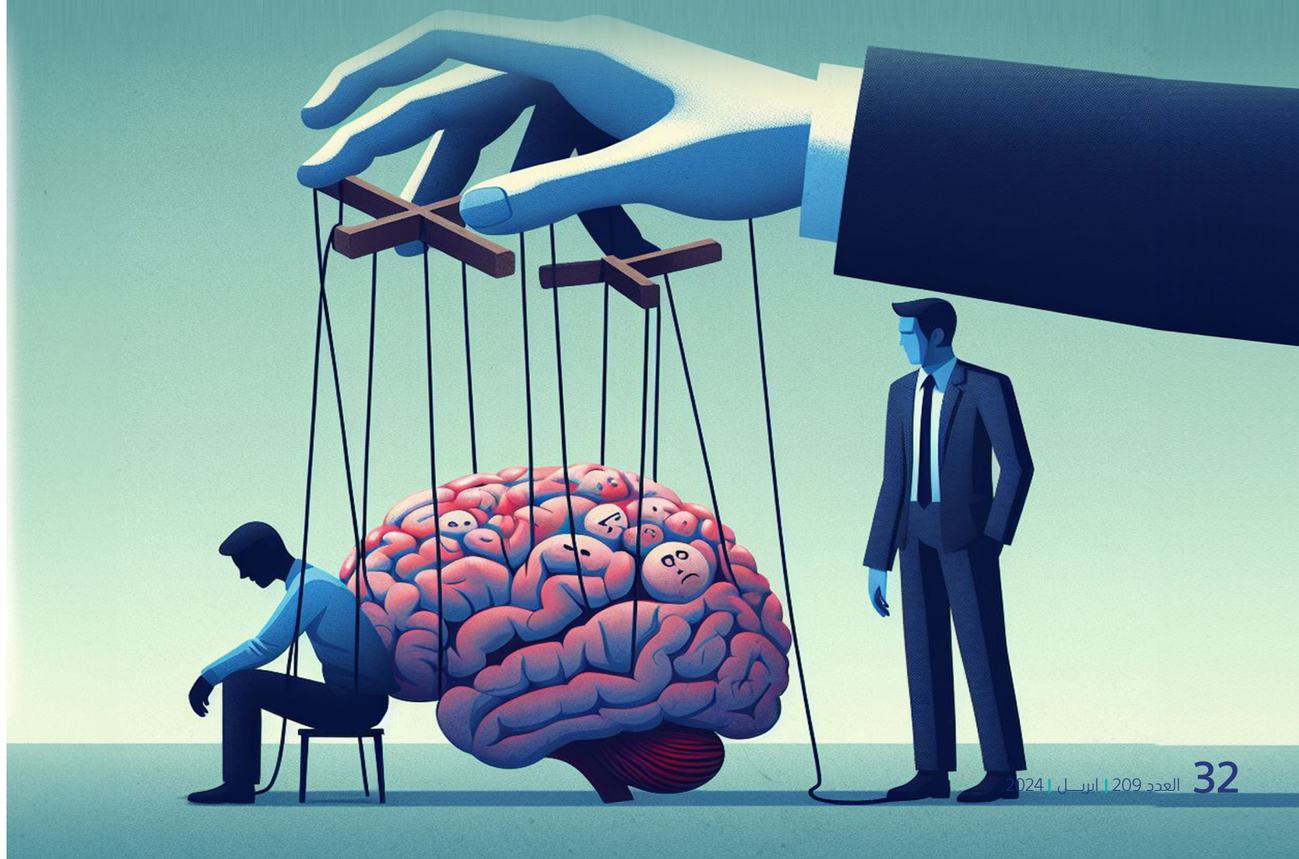
- تقديـــم شكـــوى إداريـــة
- التحـدث معه بأدب وبحـــزم
- تجنـــب التعامـــل بعدوانيـــة
- البحـــث عن وظيفـــة جديـدة
- البعـــد عن القيـــل والقـــال

الإقالـــة الهـــادئة..

التلاعـــب النفســـي بالعقـــول

تميل أغلب المنظمات إلى الاعتماد على معيار الأقدمية كمعيار أساسي للترقية، فالموظف الأقدم من وجهة نظرها يكون أكثر خبرة، بينما يتجه البعض الآخر من تلك المنظمات إلى تطبيق معيار الكفاءة، والذي قد يشوبه التحيز الشخصي، الأمر الذي قد يؤدي في كلا الحالتين إلى ارتقاء من هم أقل كفاءة للمناصب الإدارية.

د/ مرفت السعيد
أستاذ ادارة الأعمال
جامعة الأزهر- مصر



الأقل كفاءة

وهو ما يدفعنا إلى التساؤل عن ماذا سيحدث لو تقلد المنصب الإداري من هم أقل كفاءة من مرؤوسيهم؟ سؤال طرحته إحدى المؤسسات التدريبية على منصة X، فسلطت جميع الإجابات التي تلقتها الضوء على مشاعر المرؤوسين وحالتهم النفسية و"ردات" أفعالهم، إلا أن أغلبها لم يتطرق إلى الطرف الآخر الأهم في تلك العلاقة، والذي يملك السلطة، إلا وهو رئيس العمل. لذا، فإننا سنقتصر على موقف الرئيس الأقل كفاءة من مرؤوسه، هل سيتقبل الأمر، ويعتبر نفسه نال ما يستحقه، أم يخشى على منصبه من ذلك المرؤوس الأكثر كفاءة أن يزيحه يوماً، فيبدأ في التفكير بالتخلص منه، حينها يجد نفسه أمام بديلين؛ أولهما أن يصدر قراراً صريحاً بإقالته من العمل، وحينها يتعرض للقيل والقال، وتلاحقه الاتهامات بأنه أقدم على ذلك غيرة من كفاءته وحفاظاً على منصبه، ناهيك عن الدعاوى القانونية ودفع التعويضات لذلك المرؤوس جراء فصله تعسفيا، وهو ما يضر في النهاية بسمعة المؤسسة. وثانيهما، أن يلجأ إلى أسلوب الإضاءة الغازية أو التلاعب النفسي بالعقول gas lighting فيتلاعب نفسياً بذلك المرؤوس ويشككه في مستوى قدراته وأداءه، ويسلبه كافة حقوقه، ويحرمه من جميع فرص التدريب والتطوير والامتيازات المادية ويسمم بيئة العمل حوله، ويجعلها بائسة، ليضغط عليه نفسيا ويدفعه نحو الاستقالة دفعاً.

التلاعب النفسي

وتمثل الإقالة الهادئة quite firing أحد أساليب التلاعب النفسي بالعقول gas lighting، بغرض تجاهل ضحيتها والتلاعب به نفسيا وتسميم بيئة العمل حوله، واضطهاده وإشعاره بالمعاناة، كي لا يجد سبيلاً أمامه ولا بدا، إلا بتقديم استقالته والبحث عن فرصة عمل أخرى بمكان آخر.

الثقة والتعاسة

ووفقا لمؤسسة "جالوب" فإن هذا الأسلوب السيء للإدارة يعد شائعاً في العديد من مؤسسات العمل المعاصرة للأسف، يشوه سمعتها، ويقضي على الثقة ما بين أفرادها، وينشر التعاسة بينهم، كما أنه يعد سبباً رئيسياً لهجرة الكفاءات منها، وتفشي ظاهرة غياب الطيبين والأشخاص الجيدين عن المناصب الإدارية، فلربما أرقهم هذا الأسلوب السيء، فأقصاهم ليس عن المناصب القيادية فحسب، بل عن مؤسسات الأعمال بأكملها. ولكن ماذا عن مظاهره أو أعراضه؛ وبمعنى آخر، كيف يعرف الفرد أنه يتعرض للإقالة الهادئة؟

مظاهر

توجد العديد من المظاهر التي تدلل على تعرض الفرد لممارسات الإقالة الهادئة، ومنها على سبيل المثال: إلغاء الاجتماعات التي سيحضرها الفرد (الضحية)؛ وعدم دعوته لحضور الاجتماعات المهمة، وإذا ما تم دعوته فرضا، لا يتم سؤاله عن رأيه، وإذا تم سؤاله يتم الاستخفاف والسخرية مما يدلي به من آراء؛ و حرص رئيسه على تجنب لقاءه، واذا ما جمعهما لقاء ودار بينهما حوار لمناقشة أحد موضوعات العمل، فإن رئيسه يتحين الفرصة لتغيير دفة الحوار إلى أحد الموضوعات الحساسة بالنسبة للضحية، كي يضايقه ويزعجه فيكف عن الحوار ويصمت، وإذا ما أرسل الضحية رسالة إلى رئيسه فانه يتعمد التأخير وعدم الرد عليها في الوقت المناسب؛ وبالإضافة الى ما سبق، فإن من أهم مظاهر الإقالة الهادئة هو تعمد تأخير ترقية الضحية وتعثر تقدمه الوظيفي، حتى أنه ليجد نفسه هو الوحيد الذي لم يتقدم وظيفياً، في حين أن جميع من حوله قد تقدموا وارتقوا في وظائفهم، وإذا ما ذهب إلى رئيسه شاكيا، فيجيبه بأنه للأسف لم يكن الشخص المناسب لشغل هذا المنصب، وحظاً أوفر له في المرات القادمة؛ وكذلك الحال أيضا بالنسبة لما يحصل

عليه من أجور، فإذا ما تقدم بطلب لزيادة أجره أو الحصول على علاوة أو امتياز مادي، فإنه يرفضه أو يعده بوعود واهية لن تتحقق؛ لا يدعمه أبداً لا مادياً و لا معنوياً؛ أو لربما يكلفه بأعمال مرهقة أو تافهة لا تتناسب مع مستوى قدراته أو مهاراته.

كفاءة واخلاص

وفي ضوء ما قرأت فلربما تكون قد تعاطفت مع ضحية الإقالة الهادئة، واعتبرت رئيس العمل قائداً ضعيفاً وساماً، آثماً ومذنباً تجاه ضحيته، يمكر به ويتلاعب به نفسياً ويسمم بيئة العمل حوله، ليضغط عليه، ويدفعه نحو الاستقالة دفعاً، كي يتبرأ من وزر وتبعات إقالته، لا ذنب لضحيته في هذا الأمر، إلا أنه كان كفاءة وأدى عمله بمنتهى الإخلاص، لذا كان من الضروري أن نعرف أن هذه ليست الحالة الوحيدة التي تطبق فيها الإقالة الهادئة، فهناك حالات أخرى تطبق فيها، منها على سبيل المثال: المستقيل الهادئ (الذي يؤدي الحد الأدنى من مهامه الوظيفية ومنفصل نفسياً عن وظيفته)؛ ومحدود القدرات والإمكانيات الذي يشغل وظيفة أعلى من مستوى مهاراته ومهاراته؛ المنحرف في بيئة العمل؛ المتنمر والمضايق لزملائه والذي يتسبب في إحداث الصراعات والانقسامات في بيئة العمل.

التكاليف والتعويضات

ولربما كان دافع المديرين إلى إتباع أسلوب الإقالة الهادئة في تلك الحالات، هو: توفير التكاليف والتعويضات التي ستدفع لهم حال تم إقالتهم، وكذا تجنب الدعاوى القانونية المحتملة في حال تم إقالتهم بشكل صريح، ومن ثم الحفاظ على سمعة المؤسسة.

الإدارة الضعيفة

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول، أنه إذا ما تم ممارسة هذا الأسلوب بهدف التخلص من الكفاءات، فإن هذا الأسلوب يعتبر مظهرا للإدارة الضعيفة، وستكون له نتائج سيئة، أما إذا ما تم توجيهه نحو التخلص من محدودي القدرات والامكانيات ومثيري المشكلات، فإنه قد يحقق نتائج طيبة. وإذا ما وقعت ضحية لهذا الأسلوب فيفضل أن تسعى للبحث عن عمل آخر، بدلا من المكوث مظلوماً، مهضوم حقك، منبوذ من رئيسك، والذي لربما كنت أنت الوحيد الذي تشكو معاملته في حين أنه من وجهة نظر الاخرين قائداً داعماً وبارعاً.

- وضع خطة تشمل جميع جوانب الحياة الأساسية
- إعداد ميزانية مالية، والحرص على تخصيص مبلغ معين للادخار، ومبلغ آخر لتلبية الاحتياجات الأساسية
- اتباع الشغف والإيمان به، والعمل على دمج الوظيفة بالشغف
- تغيير نمط الحياة إلى أفضل من خلال التدقيق في العادات الشخصية اليومية، وطريقة المعيشة
- تحديد نقاط القوة التي يمتلكها الفرد، وتوظيفها، والعمل على تطويرها

أ.علي الشريمي
كاتب في الشأن العام
صحيفة الوطن

المدن السعودية ومرض الاكتئاب

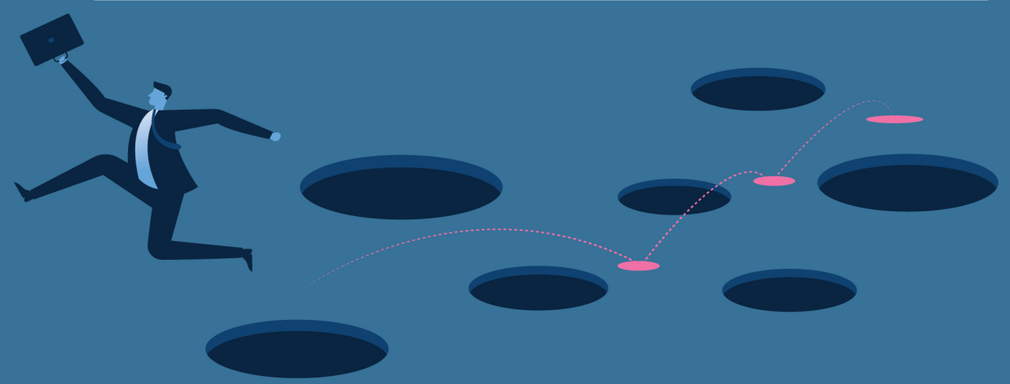
يقول الخبر إن مدينة الرياض هي الأعلى سعودياً في نسبة الإصابة بالاكتئاب، بنسبة 20.8 % بحسب مؤشر (لبيه) للصحة النفسية، والذي شمل مليونين ونصف المليون شخص، وتليها المدينة المنورة بنسبة 17.3% ،ثم مكة المكرمة بنسبة 16% ،ثم الجوف بنسبة 14.3% وأخيرا حائل بنسبة 11.2%. ومؤشر لبيه هو مقياس يستخدم لقياس الصحة النفسية والرفاهية العامة للأفراد. هذا التشخيص في نظري ليس دقيقا لأنه بحسب المختصين ليس من السهولة تشخيص الاكتئاب وإن كان اللفظ دارجا عند الكثيرين فمجرد أن يشعر الشخص نفسيا بشعور سلبي يطلق على نفسه مكتئب، حيث يعرف الاكتئاب عند المختصين بأنه اضطراب نفسي يتسم بالحزن الشديد، وفقدان الاهتمام والمتعة، والإحساس بالإرهاق الشديد وقد يصاحبه تغيرات في الشهية والوزن، صعوبة في النوم أو النوم الزائد، وصعوبة التركيز وقد يصل لا سمح الله للانتحار، ويعتبر الاكتئاب اضطرابًا شديدًا يؤثر في مهارات التفكير والحياة اليومية، ويحتاج إلى تقديم العلاج النفسي والدوائي المناسب.

وهناك فارق بينه وبين الضغط النفسي والذي يعتبر عند المختصين رد فعل على المواقف الصعبة أو التحديات الحياتية، ويشمل القلق والتوتر والضغوطات النفسية. ويمكن أن يكون وقتيًا ويزول بمجرد انتهاء المصدر، أما الاكتئاب فقد يستمر لفترة أطول. وعليه فالخبراء النفسيون والأطباء هم الذين يقيمون الوضع بدقة. والاكتئاب بعد من الأمراض التي يمكن أن تحتاج إلى تشخيص دقيق نظراً لطبيعة أعراضها المتنوعة والمشابهة لأعراض العديد من الحالات الصحية الأخرى ومن الأسباب التي تجعل تشخيص الاكتئاب أمراً صعباً والشخص إذا كان الشخص منغمسا في الحالة النفسية يصعب عليه التعرف على أعراضه والاعتراف بها خاصة أن أعراض الاكتئاب في الكثير من الحالات تتشابك مع أعراض حالات أخرى مثل القلق أو الإجهاد، مما يصعب تحديد مصدر هذه الأعراض. فليس هكذا بكل بساطة أن يتم تشخيص الاكتئاب كحالة مرضية عامة. نعم ممكن أن تتم بعض الإسقاطات على تطبيقات عملية لأنواع من علم النفس كعلم النفس التجاري الذي يركز على فهم سلوك الأفراد والديناميات النفسية في سياق العمل والمؤسسات التجارية ومواضيع، مثل اختيار الكوادر البشرية، تطوير الموظفين، تحليل الأداء، تصميم الوظائف، وبناء أنشطة التدريب والتطوير أو علم النفس التعليمي أو الرياضي.

أذكر مثلا قبل سنوات كانت هناك دراسة أكدت أن معدل الاكتئاب في اليابان عالٍ جدا وعندما تتفحص الدراسة تجد أن النسبة الكبيرة ليست لعموم المجتمع الياباني بل النسبة الكبيرة فيها تعود إلى علم النفس الوظيفي والتجاري وهو الطموح الكبير لدى لموظفين وتحقيق (التارجت) وتحليل الأداء التقييمات النهائية والتوقعات الكبيرة ونسب الإنجاز وغيرها.

وعليه في نظري يجب ألا نأخذ هذه الدراسات على محمل الحقيقة الكاملة نعم يمكن من خلالها أن نقيم البحوث والدراسات الدقيقة حتى يكون التقييم دقيقا ولو كانت هذه الدراسة دقيقة – على فرض- فيجب على وزارة الصحة وبالتعاون مع وزارة الموارد البشرية أن تلزم المؤسسات الحكومية والشركات بوضع قسم خاص للأطباء النفسيين حتى لا ينتشر الاكتئاب وبالتالي تقل الإنتاجية.

مراحـــل إدارة الأزمـــات



تمر إدارة الأزمات في المنظمات بعدة مراحل، هي كما يلي:

مرحلة ما قبل الأزمة "التحذير"

وهي تركز على الوقاية والاستعداد، وتقليل المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى أزمة

مرحلة الاستجابة :

وهو ما تفعله إدارة المنظمة، وتقوله عند حدوث الأزمة، وهنا تلعب العلاقات العامة دوراً حاسماً، وتنقسم هذه المرحلة إلى الاستجابة الأولية، وإصلاح السمعة والنوايا السلوكية

مرحلة ما بعد الأزمة :

وهي فرصـــة للمنظمـــات لكي تنظر إلى الـــوراء والتفكير، وتحليل أسباب حدوث الأزمة، والاستعداد بشكل أفضل للمستقبل

أ. أمل عبد العزيز الحسين
مديرة إدارة مركز الاتصال
معهد الادارة العامة

كيف تبني كفاءتك الذاتية؟

ظهر مفهوم الكفاءة الذاتية لأول مرة من قبل ألبرت باندورا في عام 1977 في محاولة لتقديم نظرية موحدة لتغيير السلوك. ويقول باندورا أن تأثيرات العلاجات النفسية على التغيير السلوكي تتوسطها معتقدات الكفاءة الذاتية.

اذاً فالكفاءة الذاتية هي إيمان الشخص بقدرته على إكمال مهمة ما أو تحقيق هدف ما. ويشمل ثقة الشخص في نفسه للتحكم في سلوكه، والتأثير على بيئته، والبقاء متحفزًا في السعي لتحقيق هدفه. وهي بناء يرتكز على النظرية المعرفية الاجتماعية وبعبارة أخرى هي معتقدات شخصية في قدرات الفرد حيث تحدد معتقدات الكفاءة الذاتية كيف يشعر الناس ويفكرون ويحفزون أنفسهم ويتصرفون بالمعقول.

ولنقربها أكثرإذا كنت تعتقد أن لديك المهارات اللازمة لتحقيق أداء جيد في عمل ما وتعتقد أنه يمكنك استخدام هذه المهارات للتفوق والانجاز والتقدم، فهذا يعني أن لديك كفاءة ذاتية عملية. إذا تعد الكفاءة الذاتية مهمة لأنها تؤثر على سلوكنا وكيفية تفاعلنا مع العالم. وإذا لم نؤمن بقدرتنا على القيام بشيء ما، فمن غير المرجح أن نحاول. وعلى العكس من ذلك، إذا كان لدينا شعور عالٍ بالكفاءة الذاتية، فمن المرجح أن نواجه تحديات جديدة ونستمر في مواجهة العقبات بقوه وحكمه.

ومن مصادر الكفاءة الذاتية وفقا لباندورا (1997)، حيث يشكل الأفراد معتقدات الكفاءة الذاتية من خلال تفسير المعلومات المتعلقة بقدراتهم الخاصة وتنبع هذه المعلومات من أربعة مصادر: التجارب المتقنة والتجارب غير المباشرة، والنمذجة الاجتماعية والتعلم بالملاحظة، والإقناع اللفظي والكلام المحفز، والحالة الفسيولوجية والنفسية والصحية.ويمكن ان يتبادر للذهن ان الكفاءة الذاتية هي الثقة ولكن يفرق باندورا بين "الكفاءة الذاتية" و"الثقة بالنفس" حيث تشير الثقة بالنفس إلى الحزم أو قوة الإيمان ولكنها لا تحدد الاتجاه او الهدف أما الكفاءة الذاتية تعني أن الهدف قد تم تحديده واختياره بذكاء.

وسنعرض هنا بعض النصائح التي تساعد على بناء الكفاءة الذاتية لأنها تصف الإيمان بقدراتك الخاصة، والإيمان بقدرتك على التغلب على التحديات والعقبات، والإيمان بقدرتك على البقاء ملتزمًا وصامداً، والأهم من ذلك الإيمان بقدرتك على تحقيق أهدافك برؤية وإيمان قوي بك ومدعوم بأدلتك الخاصة. وذلك لإننا أحياناً نقابل الكثير من الأشخاص الذين لديهم رؤى وأهداف وقدرات عظيمة، لكنهم لا يدركونها أبدًا لأن لديهم القليل من الكفاءة الذاتية أوليس لديهم أي كفاءة ذاتية فعندما يصلون لعقبة ما، فإن مخاوفهم تظهر على السطح ويظهر حديثهم السلبي عن أنفسهم، مما يؤدي في النهاية إلى المسار الأسهل الذي يجعلهم يتخلون عن أنفسهم أو حتى أهدافهم ثم الاستسلام. لذا، إذا كانت لديك رؤية تحاول تحقيقها، ولكنك تعاني من الكفاءة الذاتية، فإليك ستة نصائح للمساعدة في تعزيزها:

1. قم بتقييم نجاحاتك السابقة (الكبيرة والصغيرة)، وتذكر كيف تغلبت على العقبات.
2. حدد أهدافًا صغيرة ولاحظ تحسيناتك الذاتية وانت تتقدم نحو تحقيقها.
3. أطلع على المهارات والسلوكيات والاستراتيجيات الناجحة المسجلة وأقرأ كثيرا واستمع للبودكاست المحفز.
4. كن إيجابي معك نفسك وبحوارك الداخلي مع نفسك ومع الاخرين وأقترن بالإيجابيين والمنجزين.
5. اهتم بصحتك النفسية والصحية وكن على دراية بحوارك الداخلي وراقب الحديث الذاتي والسلوكيات السلبية وقم بإدارتها.
6. تدرب على تصور نفسك وأين ستكون في المستقبل.

خـــادم الحرمـــين الشـــريفين، الملـــك

سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

رؤية
ملك
قائد

صدر حديثاً كتاب

رؤية ملك قائد

من إصدارات معهد الإدارة العامة

التنمية الإدارية

نحـو إعـلام مـتخصص

@tanmiamag