



عدد خاص

# التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد -210- مايو 2024



معالي مدير عام معهد الإدارة العامة للـ "التنمية الإدارية":  
نعمل على الإطلاق التجريبي للخطة التحويلية  
وهدفنا العمل "الهجين" والتطوير القيادي

تحت رعاية نائب أمير منطقة الرياض

معهد الإدارة العامة ينظم فعاليات  
يوم الخريج والوظيفة الـ(28)



# رأيكم.. يهمننا

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

التنمية  
**الإدارية**  
@tanmiamag

نافذتكم على عالم الإدارة والأعمال؛ لذلك نتطلع دائماً إلى الأفضل في موضوعاتها وتصميمها وإخراجها. نحن بكم ومعكم، فشاركونا بالرأي والمقترحات؛ كي نتطور ونكون عند حسن ظنكم ونلبي طموحاتكم.

للمشاركة في الاستبيان  
اضغط هنا



امسح الباركود



## المحتويات

4 متابعات

معهد الإدارة العامة ينظم فعاليات يوم الخريج والوظيفة (٢٨)



6 حوار

معالي مدير عام معهد الإدارة العامة لمجلة «التنمية الإدارية»: نعمل على الإطلاق التجريبي للخطة التحولية وهدفنا العمل «الهجين» والأساليب المبتكرة والتطوير القيادي



12 تقرير

دراسة تطبيقية لمعهد الإدارة العامة عن واقع التوازن بين الجنسين في الوزارات «السبيعي»: الفقد والهدر الغذائي في المملكة بلغت نسبته ٣٣٪ من كميات الغذاء بشكل عام



42 مقال

الكوادر الوطنية وبناء المستقبل

24 تقرير

6 توجّهات جديدة للموارد البشرية في عام 2024

18 تقرير

الإدارة بالأرقام .. هل التركيز عليها مظل أم ناجح لقياس الأثر العام؟

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

رئيس التحرير:

د. تركي علي آل الرشيد

مدير عام الاتصال المؤسسي

هاتف: 8297117 - فاكس: 4747666

Rashidt@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران سعد الرشيد

هاتف: 4745039

rashidis@ipa.edu.sa

عضو هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: 4745034

mohameda@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. ابتهاج ذخيل الله الزهراني

هاتف: 4745163

alzahranie@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

[tanmia-idaria.ipa.edu.sa](http://tanmia-idaria.ipa.edu.sa)



رقم الترخيص: 1356070

ردمك: 1319 5093-

رقم الإيداع: 1550/16

## معالي الدكتور السجان: نبني قدرات الكوادر الوطنية وفق أحدث المعايير العالمية التي تلي متطلبات مسيرتنا التنموية الشاملة

### تحت رعاية نائب أمير منطقة الرياض

## معهد الإدارة العامة ينظم فعاليات يوم الخريج والوظيفة الـ(28)

تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن عبد الرحمن بن عبدالعزيز، نائب أمير منطقة الرياض، ينظم معهد الإدارة العامة فعاليات حفل الخريج والوظيفة الـ(28) للعام التدريبي 1445هـ-2024م، خلال الفترة من 5 - 8 ذو القعدة 1445هـ الموافق من 13 - 15 مايو 2024م، وتشتمل الفعاليات على إقامة حفل للخريجين والخريجات، ومعرض التوظيف، ولقاءات وورش العمل المصاحبة.

وبهذه المناسبة قال معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور بندر بن أسعد السجان: "انطلاقاً من الرؤية الاستراتيجية للمعهد باعتباره مؤسسة رائدة في دعم التنمية الإدارية، ومن رسالته الخاصة في بناء وتنمية قدرات ومهارات خريجه من الكوادر الواعدة، من شباب وشابات وطننا الغالي، وفق أحدث المعايير العالمية في التدريب التي تلي متطلبات مسيرتنا التنموية الشاملة، ولا سيما في مجال التنمية الإدارية، واستلهاماً من التوجهات الاستراتيجية للدولة الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين- يحفظهما الله- وبما يتسق مع أهداف ومراكز رؤية المملكة 2030، من حيث الاهتمام الكبير بتطوير قدرات الإنسان السعودي؛ باعتباره محور التنمية والتطوير في هذا الوطن الكريم، فقد دأب المعهد على تنظيم مثل هذه الفعاليات من كل عام؛ وتطويرها،

واختتم معاليه؛ بأننا في هذه المناسبة السعيدة يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن عبد الرحمن بن عبدالعزيز، نائب أمير منطقة الرياض، على رعايته وتشريفه حفلنا هذا، الذي له الأثر والدعم الكبير للمعهد ومنسوبيه وخريجيه، ولمعالي وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية رئيس مجلس إدارة المعهد على توجيهه ودعمه المستمر للمعهد في سبيل تحقيق أهدافه، وتطلعات منسوبيه، وتميز مخرجاته وأدائه. كما أتقدم بالتهنئة إلى الخريجين والخريجات لقطفهم ثمار جهودهم واجتهادهم، وانطلاقهم في مسارات العمل المختلفة لخدمة الوطن؛ والشكر لكل الشركات والمؤسسات الوطنية التي شاركت في فعاليات الخريج والوظيفة لهذا العام، وفي الأعوام السابقة وكل الداعمين والرعاة، مؤملين أن تكون فعاليات هذا العام مليئة للطموح، وأن تسهم في تعزيز أوجه ومجالات التعاون والشراكة بين المعهد والقطاع الخاص؛ من أجل تنمية إدارة أفضل تحقق تطلعات قيادتنا الرشيدة، حفظها الله.



إعدادًا وتنظيمًا؛ باعتبارها فرصة لتفعيل أواصر الشراكة مع القطاعين العام والخاص، وزيادة مشاركتهم في توظيف الخريجين والخريجات؛ لتلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل من أجل تحقيق التنمية الوطنية المستدامة".

وأضاف معاليه: "يتشرف معهد الإدارة العامة بإقامة فعاليات الخريج والوظيفة لهذا العام التدريبي 1445هـ/2024م، تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن عبد الرحمن بن عبدالعزيز، نائب أمير منطقة الرياض، وحضور معالي وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية المهندس أحمد بن سليمان الراجحي، والعديد من أصحاب المعالي والفضيلة والسعادة".

وأوضح معاليه أن فعاليات حفل الخريج والوظيفة الـ(28) تتضمن معرضاً للتوظيف، بهدف لقاء مسئولو التوظيف والموارد البشرية في الشركات والمؤسسات الوطنية بالخريجين والخريجات؛ لتعريفهم بالفرص الوظيفية المتاحة لهم. حيث تعد هذه الفعاليات من أهم المناسبات السنوية التي يحرص المعهد على تنظيمها وإقامتها؛ إذ يحتفل فيها بتخريج دفعات من المتدربين والمتدربات في برامج الإعدادية المتنوعة.



يقول معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور بندر بن أسعد السجان: "معهد الإدارة العامة منظمة بُنيت على أساسات صلبة وممتينة منذ انطلاقه، وعبر الحقب الإدارية المختلفة في المملكة، أصبح لدينا مجموعة من القيم والمبادئ المؤسسية الراسخة والرصينة، ومن أبرزها على مواكبة التغيرات وتقديم قيمة مضافة للعمل الحكومي في المملكة، والتنمية الإدارية بوجه عام بما يتناسب مع الاحتياجات الإدارية والتنموية".

ويؤكد معاليه في حوار خص به مجلة "التنمية الإدارية" على أن من أبرز توجهات المعهد في ظل رؤية 2030 ضمن خطته التحولية الحالية رفع جودة التدريب والقدرة الاستيعابية للمعهد من خلال الشراكات مع الخبراء وجهات التدريب الخارجية؛ وذلك لتفعيل خبراتهم في تصميم البرامج وتنفيذها وبناء الحالات الدراسية وإدخال أنشطة تنفذ من خلال التقنيات الحديثة، وقياس أثر التدريب ورفع العائد على التدريب، وذلك لضرورة توفير رؤية شاملة للقيمة الناتجة عن جهود التدريب، واستخدام أساليب تدريبية مبتكرة للتعليم الذاتي، وإدخال أنماط حديثة للتطوير خارج القاعات التدريبية التي ينتج عنها فوائد عديدة، وبناء منظومة متكاملة للقيادات الإدارية؛ وذلك من خلال الشراكات العالمية الرائدة في مجالات التطوير القيادي، والعمل مع جهات الاختصاص للإسهام في جذب الاستثمارات العالمية المتخصصة في مجال التدريب للمملكة، ويسعى المعهد ليكون جهة تجمع جهات التدريب العالمية تحت مظلة يمكن من خلالها خدمة القطاع العام بشكل أفضل للحصول على الخدمات التطويرية للموارد البشرية.

ويوضح معالي الدكتور السجان أن مستقبل التدريب سيعتمد بشكل رئيسي على التقنية ومنها التدريب الإلكتروني بأنواعه المختلفة (المتزامن، وغير المتزامن، والمدمج). ويشير معالي مدير عام معهد الإدارة العامة إلى أن واقع التنمية الإدارية في المملكة تغير بشكل غير مسبوق؛ فقد جاءت رؤية المملكة 2030 لتفعل دور مركز الحكومة، وأصبحت الأجهزة الحكومية تعمل بشكل تكاملي وتتحرك بشكل جماعي، فإلى تفاصيل الحوار..



معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور بندر بن أسعد السجان لمجلة "التنمية الإدارية":

نعمل على الإطلاق التجريبي للخطة التحولية وهدفنا العمل "الهجين" و الأساليب المبتكرة والتطوير القيادي

أجرى الحوار  
د. تركي آل رشيد - رئيس التحرير

#### مواكبة التغيرات

" منذ إنشاء معهد الإدارة العامة قبل أكثر من (60) عاماً أسهم في تطوير وتأهيل موظفي الدولة، وحقق أثراً كبيراً في مسيرة التنمية الإدارية في المملكة على مستويات التدريب والاستشارات، والبحوث، والتوثيق الإداري، فما هي أبرز توجهاته الحديثة وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030م؟

معهد الإدارة العامة منظمة بُنيت على أساسات صلبة وممتينة منذ انطلاقه، وعبر الحقب الإدارية المختلفة في المملكة، أصبح لدينا مجموعة من القيم والمبادئ المؤسسية الراسخة والرصينة، ومن أبرزها على مواكبة التغيرات وتقديم قيمة مضافة للعمل الحكومي في المملكة، والتنمية الإدارية بوجه عام بما يتناسب مع الاحتياجات الإدارية والتنموية في تلك الفترة، ومن أبرز توجهات المعهد في ظل رؤية 2030 ضمن خطته التحولية الحالية، ما يلي:

- رفع جودة التدريب والقدرة الاستيعابية للمعهد خلال الشراكات مع الخبراء وجهات التدريب الخارجية؛ وذلك لتفعيل خبراتهم في تصميم البرامج وتنفيذها وبناء الحالات الدراسية وإدخال أنشطة تنفذ من خلال التقنيات الحديثة التي من شأنها أن تثرى العملية التدريبية، كالمواقع الافتراضي، والرحلات الميدانية الرقمية.
- قياس أثر التدريب ورفع العائد على التدريب، وذلك لضرورة توفير رؤية شاملة للقيمة الناتجة عن جهود التدريب، واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتحسين العملية التدريبية بجميع

أركانها (المدرّب، والبيئة التدريبية، والحفائظ، وآليات التنفيذ) بشكل مستمر، وإظهار الأثر الإيجابي لنشاط التدريب والتطوير على المستفيدين من خدمات المعهد.

- استخدام أساليب تدريبية مبتكرة للتعليم الذاتي، إذ إن تطوير الأفراد لم يعد حصراً على العملية التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية، وأصبح من الأهمية إدخال أنماط حديثة للتطوير خارج القاعات التدريبية التي ينتج عنها فوائد عديدة، ومنها التدريب الإلكتروني، والتدريب على رأس العمل، وجلسات الإرشاد والتوجيه... ومما لا شك فيه أن هذا سيساعد على الوصول إلى شرائح من المستفيدين لا يستطيعون الوصول أو الحصول على التدريب الحضوري، وتقديم التطوير لعدد أكبر من المستفيدين، بالإضافة إلى تقديم التدخل التطويري (development intervention) المناسب بحسب احتياج المستفيد، وعدد من الفوائد الأخرى.

- بناء منظومة متكاملة للقيادات الإدارية؛ وذلك من خلال الشراكات العالمية الرائدة في مجالات التطوير القيادي، وبأبني تفعيل هذه الشراكات في جميع مراحل التدريب والتطوير (التخطيط، والتصميم، والتنفيذ، وقياس الأثر).
- العمل مع جهات الاختصاص للمساهمة في جذب الاستثمارات العالمية المتخصصة في مجال التدريب للمملكة، ويسعى المعهد ليكون جهة تجمع جهات التدريب العالمية تحت مظلة يمكن من خلالها خدمة القطاع العام بشكل أفضل للحصول على الخدمات التطويرية للموارد البشرية.



### القطاع الثالث

“ يهتم المعهد كثيراً في عقد اتفاقيات فاعلة مع العديد من شركائه في القطاعين العام والخاص لتفعيل المسؤولية الاجتماعية. فما هي أبرز اتفاقيات المعهد لخدمة منسوبي القطاع الثالث وذوي الاحتياجات الخاصة؟

سمة العمل الحكومي في المملكة حالياً هي العمل التشاركي بين الجهات والقطاعات محلياً وعالمياً. وعليه حرص معهد الإدارة العامة على تفعيل أوجه التعاون مع شركائه لتحقيق النفع وتعظيم الاستفادة من أنشطته المختلفة، من خلال الفهم المتعمق لاحتياجات المستهدفين من خدماتنا، ومن ثم تقديم خدمات تحقق احتياجاتهم وتطلعاتهم بشكل أفضل، وكذلك فهم نقاط القوة لدينا ولدى الجهات الأخرى لبناء علاقات تكاملية ينتج عنها قيمة مضافة على المستوى المحلي، وأخيراً توسيع دائرة المستفيدين من خدمات المعهد لتشمل القطاعات الثلاثة العام والخاص والثالث. وإذا ما أخذنا القطاع الثالث باعتباره أحد محاور التركيز في شمولية خدماتنا، فقد طرح المعهد أول حزمة برامج تدريبية مدعمة بلغة الإشارة لذوي الإعاقة السمعية على منصة إترائي بالتعاون مع الشريك (المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة “أداء”). وفي سبيل تعظيم استفادة ذوي الإعاقة؛ فقد تم العمل على مبادرة “سفر الإعاقة” وهي مبادرة مجتمعية قدمها المعهد بالتعاون مع “هيئة رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة” ليتم من خلالها العمل على رفع مستوى الخدمة المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة وخلق فرص تطوعية تخدم المستفيدين. كما تم اعتماد عدد من أعضاء هيئة التدريب في المعهد لتقديم العديد من البرامج الخاصة للأشخاص ذوي الإعاقة في مختلف الجهات. ولحرص المعهد على خدمة عملائه في شتى القطاعات وانطلاقاً من مبدأ أن التدريب والتطور المهني حق للجميع؛ فقد تمت زيادة عدد القبول في البرامج التدريبية لمنسوبي القطاع الثالث وذوي الإعاقة وحصر بيانات الأشخاص ذوي الإعاقة في

في تدريبهم سعياً لتمكينهم من المهارات اللازمة لأداء مهامهم بمهنية عالية، حيث تم توحيد عمليات الفروع النسائية والرجالية بما يتسق مع ثقافتنا وقيمنا الاجتماعية والإدارية؛ بهدف رفع نسب المستفيدات من التدريب الذي يقدمه المعهد. وبحمد الله ارتفع عدد المتدربات من حوالي (11) ألف متدربة في عام 2019م إلى نحو (53) ألف متدربة في عام 2023م؛ أي زيادة بلغت نسبتها (362%) وبمعدل نمو سنوي (47%)، كما أن نسبة المتدربات لإجمالي عدد المتدربين قد ارتفعت من (17%) في 2019م إلى (35%) في عام 2023م. كما تم إطلاق مركز متخصص وهو «مركز تحقيق التوازن بين الجنسين» بوصفه وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي للمعهد في عام 2021م؛ يهدف إلى تنسيق الجهود الوطنية والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتقديم مبادرات ومشاريع تسهم في سدّ الفجوة بين الجنسين من خلال عقد برامج تدريبية، وتقديم استشارات ودراسات ومقترحات إدارية وتنظيمية واستراتيجية لدعم تكافؤ الفرص في بيئة العمل وتحقيق التوازن بين الجنسين. وخلال العاميين الماضيين قدم المعهد عدداً من البرامج التدريبية الموجهة للمرأة ومنها: برنامج المرأة في مراكز القيادة الذي يهدف إلى تمكين المرأة في المناصب القيادية وتزويدها بجميع المهارات اللازمة لتأدية أدوارها القيادية بنجاح، وبرنامج واعد الذي يستهدف تنمية قدرات القيادات الشابة، وبرنامج ارتقاء Rising Leadership at the peak. ولضمان تحقيق تمكين المرأة في جميع المجالات، تم تطوير مؤشر «نسبة الكوادر النسائية المستفيدة من برامج المعهد التدريبية في البرامج ذات الأولوية» بمستهدفات طموحة، وقد عكست نتائج قياس أداء الاستراتيجية تقدماً كبيراً في هذا المجال. أخيراً عمل المعهد داخلياً على دعم وجود المرأة في المناصب القيادية والإدارية، ولله الحمد، تقلد عدد منهن مناصب قيادية داخلية، وعلى مستوى الدولة، وقطاعاتها المختلفة.

المختلفة (المتزامن، وغير المتزامن، والمدمج)... وبالتأكيد أن التدريب التقليدي ياق على المدى القصير والمتوسط، ولكن وفق تحليلاتنا أنه سيقصر على شرائح معينة (مثل التدريب القيادي) مستقبلاً. وبالتأكيد مازال هناك مساحة للتطوير في هذا الشأن من عدة جوانب، أبرزها إدخال أدوات الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي والمعزز وغيرها من التقنيات الناشئة ذات العلاقة بنشاط التدريب... ولذلك قمنا في معهد الإدارة العامة بتكريس الجهود والموارد في هذا الاتجاه... فنقوم الآن بتقديم خدمات التدريب الإلكتروني لمنسوبي الأجهزة الحكومية، حيث استطاع المعهد أن يؤسس قاعدة صلبة في هذا المجال وحققت مكاسب وإنجازات ضخمة؛ وذلك عبر تقديم خدمات التدريب عن بعد بمستوى عالٍ من الجودة والموثوقية، ومن المؤكد أن المعهد سيستمر مستقبلاً في النمو والتطور في مجال التدريب الإلكتروني. وسيركز المعهد على تحقيق التوجهات المستقبلية للتدريب الإلكتروني لرفع كفاءة الموظفين، من خلال تطبيق آليات تخصيص التدريب وزيادة مستوى التفاعل وتنويع أدواته، والاستفادة من التكامل مع التقنيات الناشئة والمتقدمة وأدوات الذكاء الاصطناعي لخلق حالات تدريبية تمكن المتدربين من التفاعل مع بيئات ومواقف واقعية في بيئة آمنة. ولتحقيق ذلك وضعنا البنية الإدارية المناسبة داخل المعهد، فيوجد لدينا إدارات الآن معنية بالتدريب الإلكتروني، والتحول الرقمي، وتقنية المعلومات، والبيانات، والأمن السيبراني تقوم بدعم هذا التوجه.

### تمكين المرأة

“ يعد المعهد من الجهات السباقة في تمكين المرأة سواء على مستوى تدريب الموظفين والقيادات أو منحهن الفرصة في تبوء مناصب وظيفية قيادية في إدارته وفروعه المختلفة، فما هي توجهات المعهد الجديدة في هذا المجال؟

إيماناً منه بأهمية دور المرأة في التنمية الإدارية، قام المعهد بتقديم خدماته التطويرية أحياناً في الاعتبار السياق العام لسوق العمل. فقد كان المعهد من الجهات السباقة في تقديم خدماته التدريبية لهن عبر فروع النسائية التي أنشئ أولها قبل ما يقارب (40) عاماً. واستمر المعهد في افتتاح فروع النسائية لخدمتهن، وتأهيلهن في المناصب القيادية. وجاءت رؤية المملكة 2030 لتتضمن مبادرات ومشاريع تهدف إلى زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل وزيادة حصتها في المناصب الإدارية، وتمكين المرأة في القطاع العام وتعزيز دورها القيادي، واتساقاً مع هذه التوجهات وإيماناً بالدور الرئيسي للعنصر النسائي في تحقيق التنمية الإدارية؛ عمل المعهد من خلال استراتيجيته على التوسع

وخلال الفترة الماضية عملنا مع جهات الاختصاص على وضع هذه الأفكار والرؤى، بالإضافة إلى مجموعة من الأفكار التطويرية الأخرى في خطة استراتيجية تحويلية للمعهد.

### التقنية الحديثة

“ يعد معهد الإدارة العامة من أوائل الجهات الحكومية التي قدمت مبادرات وطنية مهمة في التدريب وتطوير القيادات الإدارية، فما هي أبرز تلك المبادرات؟

تغير واقع التنمية الإدارية في المملكة بشكل غير مسبوق... فقد جاءت رؤية المملكة 2030 لتتفاعل دور مركز الحكومة، وأصبحت الأجهزة الحكومية تعمل بشكل تكاملي وتتحرك بشكل جماعي، كما تغيرت ممارسات تطوير الموارد البشرية والعمل الاستشاري والبحث عالمياً لعدة أسباب، أبرزها التطورات التقنية الحديثة. كما أن إدارة المنظمات وأساليبها اختلفت. كذلك خبرات وقدرات الموظف الحكومي السعودي اختلفت بالكامل، فلدينا جيل شاب واع اكتسب خبرات محلية وعالمية... وإدراكاً من المعهد لواقع وواقع البيئة المحيطة به، وللمتغيرات المستقبلية فقد قدم المعهد عدداً من المبادرات الوطنية، وهي:

- مبادرة تطوير القيادات الإدارية، وذلك إدراكاً أن التغيير لا يحدث إلا بوجود قياديين أكفاء قادرين على اتخاذ القرار السليم وفق المعطيات الحديثة.
- مبادرة التدريب الإلكتروني التي تنبأت بمستقبل التدريب، والتي خدمت المعهد خلال جائحة كوفيد 19، وأثبتت النظرة العميقة للمعهد في هذا الشأن... وتجدر الإشارة إلى أن المعهد قد قدم أول برامج التدريبية عن بعد في عام 2013م، ليتبعها بتدشين منصة إترائي والوصول إلى ملايين المتدربين في فترة وجيزة جداً.

- مبادرة الإطار الوطني للتدريب التي سعينا لتوجيهها لإبراز دور المعهد القيادي في تدريب موظفي القطاع العام. حيث تم إعداد إطار الجدارات في القطاع العام، وبناء منهجية متكاملة لتقديم التدريب على رأس العمل في مقر الجهة وتحديد المعايير اللازمة لاختيار الموظفين الممارسين والمتدربين بناءً على الدراسات المعيارية، كما تم بناء منصة للخبراء والممارسين “أفراداً وجهات” محلية وإقليمية للاستعانة بهم في تقديم خدمات المعهد، وتم أيضاً بناء مكتبة رقمية وإثرائها وتصميم مسارات تدريبية متكاملة لتأهيل المدربين المحترفين.

### التعليم والتدريب الإلكتروني

“ ما هي رؤيتكم فيما يتعلق بالتعليم والتدريب الإلكتروني كتوجه مستقبلي، وما هي استعدادات المعهد في هذا الجانب؟

على المدى البعيد اعتقد أن مستقبل التدريب سيعتمد بشكل رئيسي على التقنية ومنها التدريب الإلكتروني بأنواعه



## أبرز ماجاء في

### حوار معالي مدير عام معهد الإدارة العامة

#### مع مجلة "الإدارية"<sup>التنمية</sup>

إدارة المنظمات وأساليبها اختلفت، وكذلك خبرات وقدرات الموظف الحكومي اختلفت؛ فلدينا جيل شاب واعٍ اكتسب خبرات محلية وعالمية

تطوير الأفراد لم يعد حصراً على العملية التدريبية التقليدية داخل القاعات، وأصبح من الأهمية إدخال أنماط حديثة للتطوير خارج القاعات التدريبية

مستقبل التدريب سيعتمد بشكل رئيسي على التقنية، ومنها التدريب الإلكتروني بأنواعه المختلفة (المتزامن، وغير المتزامن، والمدمج

المعهد عمل على دعم وجود المرأة في المناصب القيادية، وعدد من الزميلات تقلدن مناصب قيادية داخلية، وعلى مستوى قطاعات الدولة المختلفة

نسعى لشراكات عالمية رائدة في مجالات التطوير القيادي وتفعيلها في جميع مراحل التدريب والتطوير (التخطيط، والتصميم، والتنفيذ، وقياس الأثر)

المعهد قدم عدداً من المبادرات الوطنية لتطوير القيادات الإدارية، والتدريب الإلكتروني، والإطار الوطني للتدريب

نعمل على الإطلاق التجريبي للخطة التحولية ونهدف إلى نموذج العمل "الهجين"، وتفعيل الأساليب المبتكرة، والتطوير القيادي، وتقنية المعلومات

في ظل رؤية المملكة 2030 نسعى لرفع جودة التدريب من خلال الشراكات مع الخبراء وجهات التدريب الخارجية، وبناء منظومة متكاملة للقيادات الإدارية

الخطة الاستراتيجية المحدثة للمعهد ستشتمل على أكثر من (120) مشروعاً طموحاً

نعمل مع جهات الاختصاص للمساهمة في جذب الاستثمارات العالمية في مجال التدريب ونسعى ليكون المعهد جهة تجمع جهات التدريب العالمية

رؤية المملكة 2030 فعلت دور القطاعات العامة بشكل تكاملي، وواقع التنمية الإدارية لدينا تغير بشكل غير مسبوق

المعهد حقق مكاسب وإنجازات ضخمة بتقديمه خدمات التدريب عن بعد بجودة وموثوقية، وسنستمر مستقبلاً في التطور بمجال التدريب الإلكتروني

عدد المتدربات ارتفع من (11) ألف متدربة عام 2019م إلى (53) ألف متدربة عام 2023م بزيادة (362%) وبمعدل نمو سنوي (47%)

البرامج التطويرية والمعارف والمعلومات للقياديين في المملكة التي تدعمهم لتحقيق تطلعات الدولة - حفظها الله - وتحقيق تطلعاتهم وأهدافهم لتنمية ذواتهم والمحيطين بهم. المبدأ التوجيهي الرابع هو التركيز على تقنية المعلومات لتقديم خدمات المعهد، ليس من خلال الأعمال التنفيذية الداخلية في المعهد فحسب، بل من خلال توفير المعرفة الفنية من خلال برامجنا واستخدام التقنيات الناشئة في تنفيذ نشاطاتنا من حيث المحتوى والمواضيع، وفي عمليات الترشيح والقبول وقياس الأثر، وأخيراً التركيز في استشارتنا وبحوثنا ودراساتنا على التنمية الإدارية وتطوير الموارد البشرية وفق أفضل الممارسات الحديثة. وتحتوي الخطة الاستراتيجية المحدثة للمعهد على أكثر من (120) مشروعاً وفق مستهدفات طموحة جداً ومؤشرات أداء موزعة على ركائز الخطة... ومن أمثلة هذه المشاريع: تطوير إطار موحد للجدارات الإدارية في القطاع العام، وبناء منصة موحدة تمكن الجهات الحكومية من تقييم موظفيها، وتطوير بوابة إلكترونية خاصة بشركاء المعهد، وتطوير مؤشر (index) لقياس العائد على الاستثمار في تدريب موظفي القطاع العام، وتطوير لوحات مؤشرات الأداء المتعلقة بتدريب موظفي القطاع العام والمقارنة مع مؤشرات أداء الدول المتقدمة، وتطوير آليات ومعايير اختيار الموظفين المناسبين لتقديم التدريب على رأس العمل، وتطوير شراكات مع جهات تكنولوجيا مختصة بتطوير المحتوى في مجال التطوير القيادي، وتطوير وإطلاق استراتيجية تأسيس أكاديمية تطوير القيادات الإدارية في عالم الميتافرس، وتأسيس مجتمع للقيادات العالمية، وتطوير حالات دراسية عملية لبرامج التدريب القيادي مستوحاة من الواقع المحلي، وتطوير قاعدة بيانات تعزز تبادل الخبرات، من خلال تطوير أرشيف للمشاريع الاستشارية المقدمة للجهات الحكومية... ومن أبرز أعمالنا في الفترة القادمة تمكين المورد البشري داخل المعهد وخلق بيئة عمل جاذبة من خلال مشروع شامل لتحويل الموارد البشرية يمكننا من وضع المعهد في مقدمة الجهات التي تسهم وتواكب رؤية المملكة 2030 وتطلعات قيادتنا الرشيدة - حفظها الله -.



الجهات الحكومية بالتعاون مع الهيئة، وترميز بيانات الأشخاص ذوي الإعاقة عبر بوابة الترشيح. كما يتم حالياً التعاون مع الشريك جمعية المكفوفين الأهلية بمنطقة الرياض "كفيف" لتصميم أول حقيبة تدريبية لذوي الإعاقة من المكفوفين بلغة برايل. كما أقام معهد الإدارة العامة ندوة بعنوان: "إدارة المنظمات في القطاع غير الربحي" تجمع المعنيين من القطاع الثالث ومناقشة أهم التحديات التي تواجهها منظمات القطاع والتطلعات المستقبلية لتطويره مع كوكبة من الخبراء وشركاء المعهد، مثل مؤسسة الأمير طلال الخيرية، ومؤسسة الراجحي الإنسانية، والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ومؤسسة السبيعي الخيرية وأوقاف علي الضويان. وقد تم بالتعاون مع شركائنا إطلاق العديد من المبادرات على هامش الملتقى، من أهمها تدشين مسارات تدريبية تخصصية تعنى بتأهيل وتمكين العاملين في القطاع الثالث، بالإضافة إلى تقديم الحلقات التطبيقية والبرامج التدريبية الخاصة للشركاء في القطاع. كما بادر المعهد في تفعيل الأيام العالمية مع شركائه الاستراتيجيين - على سبيل المثال - تمت إقامة مؤتمر إلكتروني مع جمعية تكاتف للعمل التطوعي الموافق لليوم العالمي للتطوع، وأخيراً أسهم المعهد في تمكين منسوبي القطاع الثالث بمنح عشرات الآلاف من الرخص المجانية للعاملين في منظمات القطاع الثالث في منصة خاصة بالقطاع غير الربحي وهي "منصة إثراني للقطاع غير الربحي"، وذلك بعد الحصول على قائمة منسوبي القطاع من الشريك الاستراتيجي المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وما زالت الجهود مستمرة مع جميع الشركاء لتفعيل أوجه التعاون لخدمة جميع الفئات المستهدفة من نشاطات المعهد.

#### الخطى المستقبلية

#### "ما هي أبرز مشاريع المعهد وخطته الاستراتيجية المستقبلية في مجال أنشطته وبرامجه؟"

يعمل المعهد حالياً على الإطلاق التجريبي لخطة التحولية التي تعد المرحلة الجديدة لما بعد انتهاء خطة المعهد الاستراتيجية الحالية. وهناك عدد من المبادئ التوجيهية التي نستهدف ترسيخها للفترة القادمة وهي: نقل نموذج العمل من الاعتماد على الموارد الداخلية بشكل تام إلى نموذج العمل الهجين الذي يمكن المعهد من الاستعانة بالخبراء والممارسين والجهات المتخصصة من القطاع الخاص والعام بما يحقق رفع المستهدفات الكمية والنوعية لأنشطة المعهد الرئيسية. المبدأ الثاني هو تفعيل الأساليب التطويرية المبتكرة لموظفي القطاع العام، مثل التدريب على رأس العمل والتوجيه، والإرشاد، والتدريب الإلكتروني. المبدأ الثالث هو التطوير القيادي المتميز وفق أفضل الممارسات العالمية، من خلال العمل مع الجهات العالمية المتميزة في مجالات التطوير القيادي على تقديم



## دراسة تطبيقية لمعهد الإدارة العامة عن واقع التوازن بين الجنسين في الوزارات

### الفجوة "الجنديرية" لصالح الإناث في وظائف أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمهن التعليمية والدعم المكتبي وهيمنة الذكور على التمثيل النوعي للوظائف

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

رفع توصية لصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) بتعديل شروط الالتحاق ببرنامج دعم (قرة) ليشمل الرجال والنساء معاً

أكثر من 40 توصية تتعلق بالتمثيل النوعي للوظائف وجوانبها التنظيمية لتحسين واقع التوازن بين الجنسين في الوزارات بالمملكة

انطلاقاً من استراتيجيته 2024؛ ومن دوره كمؤسسة رائدة في دعم التنمية الإدارية تتخذ من المبادرة وسرعة الاستجابة والابتكار منهج عمل يمكّن حكومة المملكة من تحقيق أهدافها، ومساهمته في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، يقدم معهد الإدارة العامة وينفذ الاستشارات والدراسات التطبيقية ذات الأثر العالي على أداء المنظمات المختلفة، والتي تعد من بين ركائزها الاستراتيجية الست، حيث تعد الدراسات التطبيقية من بين أبرز أنشطته وخدماته المؤسسية المقدمة؛ وفي ضوء ذلك أجرى فريق من الخبراء بمعهد الإدارة العامة دراسة تطبيقية مهمة عن "واقع التوازن بين الجنسين في الوزارات بالمملكة العربية السعودية"، والتي نستعرض معكم أبرز ما تناولته، من خلال ما تضمنه تقريرها العام في السطور التالية.

#### المستهدفات

لقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع هذا التوازن بين الجنسين في الوزارات المختلفة بالمملكة، وذلك من خلال التعرف على كل من: واقع التمثيل النوعي في تصنيفات الوظائف السعودية، وواقع التوازن بين الجنسين في الجوانب التنظيمية لبيئة العمل، والكشف عن التحديات التي تحول دون تحقيق هذا التوازن، وتقديم توصيات تسهم في تحقيق ذلك التوازن بين الجنسين في هذه الوزارات.

#### الفجوة الجنديرية

وانطلاقاً من دعم حكومتنا الرشيدة القدرات

البشرية وتحقيق التكامل والتوازن بين كافة أفراد المجتمع؛ فإن موضوع التوازن بين الجنسين يعد من بين الموضوعات التي تلقى اهتماماً كبيراً في المملكة العربية السعودية، حيث أصبحت المرأة متواجدة في كل مجالات العمل التنموية، بحيث تشكل نسبة كبيرة من القوى العاملة في كل من الجهات الحكومية والخاصة، وتبرهن على نجاحها وقدرتها على تحمل المسؤولية إلى جانب الرجل. وتبذل المملكة جهودها الدؤوبة لسد الفجوة بين الجنسين، لتحقيق هذا التوازن، والذي يشير-بحسب هذه الدراسة-إلى التوزيع العادل بين الجنسين لفرص العمل والموارد والمعلومات، والتمثيل المتوازن لكليهما بناءً على المهارات والكفاءات، وذلك لكلا الجانبين: التنظيمي، والتمثيل النوعي في تصنيفات الوظائف، في بيئة العمل.

#### أبعاد تنظيمية

وأما التوازن في جوانبه التنظيمية، فالمقصود به مدى ملاءمة كافة الممارسات التنظيمية، سواء الصريحة أو الضمنية لكلا الجنسين؛ وهو ما يسهم في تحقيق التمثيل النوعي المتوازن، وتكافؤ الفرص لكليهما، إضافة إلى تلبية احتياجاتهما ومراعاة ظروفهما المتباينة في بيئة العمل. وتحدد الدراسة 5 أبعاد للجوانب التنظيمية في بيئة العمل لقياس واقع التوازن بينهما في الوزارات المختلفة، وهي كالتالي: تكافؤ الفرص، والإجراءات التنظيمية، والتدريب والتطوير، والممارسات في التعويضات والمكافآت والمزايا، والثقافة التنظيمية.

## التمثيل النوعي

بينما يقصد بالتمثيل النوعي في تصنيفات الوظائف التوزيع العادل بين الجنسين في فرص التوظيف، ويقاس من خلال التمثيل النوعي في تصنيفات المهن المختلفة، مثل مهن المديرين (مهن صنع القرار)، والمهن الأخرى دون المديرين، مثل مهن الاختصاصيين، والفنيين والاختصاصيين المساعدين، والمهن الأولية، ومهن عاملي الحرف ومَن يرتبط بهم، ومهن عاملي الخدمات والمبيعات، ومهن عاملي الدعم المكتبي، ومشغلي المصانع والآلات وعاملي التجميع، ومهن التخصصات المهنية والعلمية والتقنية (STEM) وفقاً لمجموعة تصنيفات المهن الموحد حسب الدليل السعودي للتصنيف.

## التطبيق والقياس

وتم إجراء الدراسة بالتطبيق على عينة قوامها 2580 موظفًا وموظفة موزعين على 21 وزارة مختلفة. كما أُجريت مقابلات مقننة على عينة قصدية من بين القيادات العليا في بعض هذه الوزارات، والقيادات الوسطى في إدارة الموارد البشرية والبالغ عددهم 19 قياديًا وقيادية من 10 وزارات؛ بغرض تفسير نتائج الدراسة في بُعديها الاقتصادي والتنظيمي. وعلى جانب مقاييس الدراسة، فقد تم قياس واقع التوازن بين الجنسين في التمثيل النوعي بين الجنسين في تصنيفات الوظائف، من حيث المهن القيادية (العليا والوسطى) والمهن التنفيذية، وبالاستناد إلى عدد من النماذج الدولية والإقليمية، مثل منهجية نموذج الاقتصاد الكلي التابع للمعهد الأوروبي للمساواة بين الجنسين. وقد تم قياس

مؤشر الفجوة بين الجنسين وفقًا لتصنيف أعداد الموظفين بناءً على سلم رواتب الموظفين العام أو ما يعادلها من سلاله أخرى، حسب ما هو متاح لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من بيانات، وفق 3 مؤشرات للتمثيل النوعي في المهن: أولها مؤشر التوازن في مهن صنع القرار (المديرين)، وثانيها مؤشر التوازن في بقية الموظفين (جميع الموظفين ما دون المديرين)، وثالثها مؤشر التوازن في التخصصات المهنية والعلمية والتقنية (STEM). بينما تم قياس الجوانب التنظيمية في بيئة العمل بطريقة غير مباشرة، من خلال 5 محاور رئيسية، وهي: الإجراءات التنظيمية، والتكافؤ بين الجنسين، والممارسات في التعويضات والمكافآت والمزايا، والتدريب والتطوير، والثقافة التنظيمية، وجميعها سبق الإشارة إليها.

## تفاوت لصالح الذكور

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج المهمة؛ ففيما يتعلق بواقع التوازن بين الجنسين حسب التمثيل النوعي في تصنيفات الوظائف، أكدت الدراسة أن قيمة الفجوة الجندرية بحسب المؤشر العام لقياسه بلغت 8% لصالح الذكور. واتضح وجود تفاوت في واقع التوازن بحسب هذا التمثيل باختلاف المهن، حيث تبين أن قيمة هذه الفجوة في مهن صنع القرار (كمديرين) في الوزارات بلغت 92% لصالح الذكور في سلم المراتب العام، وبلغت 96% لصالح الذكور في سلم الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة، وبلغت 84% لصالح الذكور في سلم المهن

الدبلوماسية، وبلغت 97% لصالح الذكور في سلم لائحة المهن الصحية. بينما انخفضت قيمة هذه الفجوة في مهن الاختصاصيين في الوزارات، وإن اختلفت هذه القيمة بحسب الاختلاف النوعي لهذه الوظائف، حيث بلغت قيمة هذه الفجوة 66% لصالح الذكور في مهن الاختصاصيين بالوزارات في سلم المراتب العام، و28% لصالح الذكور في لائحة المهن الصحية، بينما كانت الفجوة الجندرية لصالح الإناث في كل من: سلم أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين بالجامعات بقيمة 7-، وسلم المهن التعليمية بقيمة 14-، وذلك مقابل أن الفجوة الجندرية مطلقة لصالح الذكور بقيمة 100% في سلم المستخدمين. كذلك كانت هذه الفجوة لصالح الذكور في مهن: الفنيين والاختصاصيين بقيمة 41%، والفنيين والاختصاصيين المساعدين في سلم المراتب العام بقيمة 96%، وفي المهن الأولية بقيمة 27%، وفي مهن عاملي الحرف ومن يرتبط بهم بقيمة 99%، وفي مهن عاملي الخدمات والمبيعات بقيمة 85%، ومهن مشغلي المصانع والآلات وعاملي التجميع بقيمة 96%، والمهن التقنية والمتخصصة بقيمة 10%. مقابل أن الفجوة الجندرية كانت لصالح الإناث في مهن عاملي الدعم المكتبي بقيمة 34-.

## التنظيمية متوسطة ومتوازنة

وأما بخصوص أبرز نتائج الدراسة الخاصة بقياس واقع التوازن بين الجنسين للجوانب التنظيمية في بيئة العمل، فقد خلصت إلى أن المؤشر العام

لهذه الجوانب جاء متوازنًا وبدرجة متوسطة مقدارها 53,4%. وهو ما ينطبق على أبعاد تلك الجوانب على النحو التالي:

### • الإجراءات التنظيمية:

تتضمن النصوص التنظيمية في الوزارات، من قرارات وتعاميم ولوائح وما شابه ذلك، والممارسات التمييزية، وخيارات العمل المرنة، حيث جاءت جميعها بنسب متوازنة أي لا تميل تطبيقها لصالح الرجل أو المرأة.

### • الممارسات (التعويضات-المزايا-المكافآت):

فقد جاءت جميعها متوسطة، وبنسب متوازنة.

### • تكافؤ الفرص:

اتضح أن كل مؤشرات جاءت متوسطة ومتوازنة، سواء المتعلقة بمنح الصلاحيات اللازمة للموظفين بغض النظر عن جنس الموظف، أو بمدى تخصيص وظائف لجنس معين بالرغم من انطباق الشروط على كلا الجنسين، أو في إتاحة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار بشكل متساوٍ بين الجنسين، أو في فرص الترشيح لوظائف أعلى في الهيكل التنظيمي ومساواتها بين الجنسين.

### • التدريب والتطوير:

وقد جاءت مؤشرات الفرعية جميعها متوسطة ومتوازنة بين الجنسين، سواء مؤشر إتاحة فرص تطويرية لجميع الموظفين للحصول على المهارات المهنية والفنية ذات العلاقة بالمهام الوظيفية، أو توفير خطط واضحة لتدريب الموظفين بهدف تمكين كلا الجنسين من أداء مهامهم في جميع المستويات التنظيمية، أو في تحديد الاحتياجات





# كابوس يسرق وقت العمل

تعد «المشتتات» أحد أسوأ الكوابيس التي تسرق الوقت المخصص للعمل وللإنجاز وتعيق سير الخطط، خصوصاً في بيئات العمل أو الدراسة؛ نتيجة وجودها في كل مكان وانقسامها إلى داخلية وخارجية، وكون بعضها مما يمكن السيطرة عليه، وبعضها الآخر مما يصعب التنصل منه، إلا أنه وبالرغم من ذلك توجد طرق عدة لمقاومة هذا الكابوس المزجج والإفلات من مخالبه، هي كما يلي:

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| تخصيص مكان للعمل أو الدراسة. | ضع لنفسك جدولاً رياضياً مناسباً.          |
| التنظيم الجيد للوقت.         | حافظ على شرب كميات كافية من الماء كل يوم. |
| اعلم الآخرين بانشغالك.       | احرص على أخذ استراحات منتظمة.             |
| صادق الأشخاص المنجزين.       | حدد ثلاثة أهداف رئيسية واحرص على تحقيقها. |
| تخلص من إشعارات أجهزتك.      | احصل على قسط كافٍ من النوم.               |

توصياتها الخاصة بهذا المحور إلى نوعين:

## •التوصيات الاستراتيجية:

تحددت في 6 توصيات، والتي من بينها-على سبيل المثال-رفع توصية لصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) بتعديل شروط الالتحاق ببرنامج دعم (قرة) بحيث يشمل كلا الجنسين، وليس النساء فقط.

## •التوصيات التنفيذية:

وتمثلت في إضافة مهمة إلى الإدارة العامة للموارد البشرية في كل وزارة من الوزارات وتتضمن احتياجات النوع الاجتماعي. كذلك إعداد لوائح تنظيمية تنظم عمل التوازن بين الجنسين في الوزارات المختلفة، وفقاً لأبعادها الرئيسية التي يمكن تضمينها في الخطة الاستراتيجية لكل وزارة من هذه الوزارات، ووفق أهداف ومؤشرات أداء تركز على متغيرات هذه الأبعاد الخمسة المتمثلة في كل من: بُعد الإجراءات التنظيمية، وبُعد تكافؤ الفرص، وبُعد الممارسات في التعويضات والمزايا والمكافآت، وبُعد التدريب والتطوير، وبُعد الثقافة التنظيمية.



التدريبية لهم بشكل دوري دون تمييز بين الجنسين، أو في وجود خطة تعاقب وظيفي لهم فيما يخص التقدم إلى شغل المناصب القيادية.

## •الثقافة التنظيمية:

وتبرز كل مؤشرات هذا البعد أنه جاء متوسطاً ومتوازناً، سواء من ناحية عدم تفضيل التعامل مع جنس معين عند أداء مهامهم الوظيفية، أو في توفر بيئة عمل تشاركية تتيح التعاون وتبادل المعلومات بين الموظفين دون تمييز بين كلا الجنسين، أو الانطباع السائد بأن كلا الجنسين من الموظفين لديه درجة متساوية من المهارات الوظيفية، أو في الانطباع السائد بأن كليهما لديهما درجة متساوية من الإنتاجية في العمل. أكثر من 40 توصية

**وفي ضوء النتائج السابقة؛ تبدي الدراسة العديد من التوصيات العامة، عبر المحورين التاليين:**

**الأول: التوصيات المتعلقة بمحور التمثيل النوعي في تصنيفات الوظائف:**

توصي الدراسة برفع نسبة مشاركة الإناث في معظم المجموعات الرئيسية للوظائف وباختلاف السلالم الوظيفية، من خلال إعداد سياسات عامة وأهداف استراتيجية واضحة يتم تضمينها داخل الخطط الاستراتيجية للوزارات.

**الثاني: التوصيات العامة لمحور الجوانب التنظيمية في بيئة العمل:**

وتوصي الدراسة بإجراء التحسينات اللازمة لرفع درجة مؤشر واقع التوازن في جميع الأبعاد التنظيمية. إضافة إلى ذلك، فقد صنفت الدراسة



## الإدارة بالأرقام ..

### هل التركيز عليها مصل أم ناجح لقياس الأثر العام؟

تسعى الكثير من المنظمات للحصول على الأرقام المرتفعة لتتباهي بإنجازاتها، اعتقاداً منهم أن تلك الأرقام تمنحها النجاح والتميز على المنظمات الأخرى، وأن لغة الأرقام تساعد الموظفين في معرفة ما المطلوب تحقيقه، وتسهم في معرفة ما تم إنجازه.

لكن السؤال: هل أثبتت التجارب نجاح منهج الإدارة المدعومة بالأرقام أم فشل هذا التوجه في قياس الأثر العام؟

### لغة الأرقام

ويتداول في عالم الإدارة مقولة "لا لغة تفوق لغة الأرقام"، وهذه المقولة تبرز أهمية الأرقام التي وُصفت بأنها لا تكذب، وبأنها موضوعية؛ بينما يتهمها البعض بأنها ربما كانت مضللة في بعض الأحيان. فهناك جدل حول أهمية وجدوى موقع الأرقام في عالم الإدارة والمنظمات والأداء. وبالرغم من ذلك، فإن الواقع يؤكد على أنها أصبحت أسلوباً ونهجاً يدعم التوجه نحو تطبيق "الإدارة بالأرقام"، رغم بروز تجارب فاشلة، ومشكلات ارتبطت بأرقام وسجلات وتاريخ شركات ومنظمات مشهورة.

### الأرقام الأولوية

ويقول الدكتور محمود عواد في كتابه "الإدارة بالأرقام" أن المقصود بها إعطاء الأرقام الأولوية قبل صناعة أي قرار أو أخذ أي انطباع، وتتوصل إلى هذه الأولوية بشكل ناجح من خلال تطوير فن صناعة الأرقام وقياس سير العمليات ومتابعة مستوى الإنجاز والأداء وعرضها على صيغة الأرقام والرسومات بشكل يتميز بسهولة الفهم والقراءة، وسهولة الربط مع المقاييس والمؤثرات الأخرى، والتطلع إلى خدمة صنع القرار والتطور للمؤسسة، ويؤكد الدكتور محمود عواد أن أهمية الإدارة بالأرقام في أنها على عكس الإدارة التقليدية التي تتطلب التجربة وانتظار النتائج، بل إن الإدارة بالأرقام تسمح لنا بمتابعة كل قرار أولاً بأول، وأنها مرنة من حيث قابلية تطبيقها مع كافة أنواع الفلسفات الإدارية، بل إنها تعد الوسيلة الوحيدة علمياً لقياس أداء أي فلسفة إدارية أخرى، كما أن الاكتفاء بالظاهر والحدس فقط في قياس التأثير أو حتى الانتظار حتى نهاية الشهر أو السنة لقياس الأثر، يعتبر مخاطرة كبيرة في عصرنا الحالي؛ نظراً للتكلفة المتزايدة على الشركات مقابل كل ساعة عمل.

### قياس الأثر العام

ومن جهة أخرى، يعتبر تطبيق الإدارة بالأرقام مفيداً من ناحية المرونة في قياس الأثر العام لأي قرار، وغالباً ما كانت المنظمات تتعرض لمشاكل كبيرة، وتبقى تبحث عن السبب حتى تظهر النتيجة بالصدفة في وقت متأخر. يقول أحدهم: "إن أخطر الساعات على النصر هي لحظة النصر"، وهذا بالضبط ما يكون عند اكتشاف سبب مشكلة عن طريق الحدس أو الصدفة؛ فينشغل الموظفون في لحظة النصر ولحظة الاكتشاف، وينسون أنهم لو طبقوا طرقةً أخرى من الإدارة لتم اكتشاف هذا الأثر في وقت أسرع وخسائر أقل.

### القياس والادارة

وفي ذات الإطار تقول الحكمة المشهورة التي تنسب على الأرجح للمستشار الإداري الأمريكي والمحاضر "بينر دراكر"، "إذا لم تستطع قياسها، فلن تتمكن من إدارتها"، ولعل شهرة هذه المقولة تفسر الاهتمام الكبير للمنظمات بمعايير القياس، بحسب تقرير لـ"فايننشال تايمز"، وتؤدي المنظمات والشركات العامة الكبرى ومتعددة الجنسيات على وجه التحديد، اهتماماً كبيراً بأدوات القياس، كونها تستخدم هذه المقاييس عند خفض التكاليف وتقليص الخسائر والأرباح في القوائم المالية لسنوات.

### حكمة وفاعلية

لكن البعض يتساءل عن مدى حكمة وفاعلية الإدارة المدفوعة بالأرقام، والتي اشتهرت في القرن التاسع عشر في أمريكا بفضل كتابات «فريدريك وينسلو تايلور»، وهو مهندس ميكانيكي اعتاد الوقوف بجوار العمال في مصنعه ممسكاً بيده ساعة للتأكد من أنهم يقومون بكل مهمة بأعلى قدر من الكفاءة.

## أزمة «بوينغ»

يبدو أن الأزمة التي تعرضت لها شركة «بوينغ» تعكس الشكوك بشأن هذا النهج في ادارتها، حيث تتجه الشركة المنافسة «إيرباص» إلى تجاوز «بوينغ» لتصبح أكبر صانعة طائرات في العالم، بسبب قرار منع تطبيق طائرات «بوينغ 737 ماكس» بعد تعرضها لحادثتين منفصلتين، وكان هناك العديد من العوامل وراء الكارثة، لكن يبدو أن أحد العوامل المهمة هو قبول الشركة بالمخاطرة من أجل زيادة الأرباح إلى أقصى حد، وتعرضت «بوينغ» لانتقادات بسبب الاستعانة بمهندسين من جهات خارجية (مقابل 9 دولارات في الساعة)، ليس ذلك فحسب بل فرضت الشركة رسومًا إضافية على بعض خصائص السلامة، وتعجلت كثيرًا في طرح الطراز في السوق من أجل محاولة الاستحواذ على أرقام الطلبات التي قد تذهب إلى منافستها الأوروبية «إيرباص». إذا كان الأمر كذلك، فهذه ليست المرة الأولى لشركة «بوينغ» الأمريكية، فلديها بالفعل سجل إشكالي مع طراز «دريملاينر»، حيث عانت في السابق من سلسلة إمداد معقدة للغاية تبدو أرقامها رخيصة على الورق، لكنها أدت إلى كل أنواع التأخير وتجاوز التكاليف بـ «الأرقام».

## التركيز على الأرقام مزلل

وحدث ذات الأمر مع شركة «باسيفيك جاس آند إلكتريك» للطاقة في كاليفورنيا، والتي وفقًا لما توصل إليه تحقيق أجرته «وول ستريت جورنال»، كانت على علم لسنوات بحاجة خطوط الكهرباء إلى تحديث قبل أن تثير حريقًا هائلًا، وبحسب التحقيق، قررت الشركة عدم الاستثمار في عمليات التحديث، لكن بعد سقوط خط الإمداد البالغ عمره قرنًا من الزمان، والذي أدى إلى حريق راح ضحيته 88 شخصًا، تواجه الشركة مطالبات قانونية لسداد ما يزيد على 30 مليار دولار، وقد تقدمت بطلب لحمايتها من الإفلاس، وعلى

جنب آخر، تتبع العديد من المشكلات المتتالية في شركة «جنرال إلكتريك» من تبعات عهد رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي السابق «جاك ويلش» الذي تبنى نهج الإدارة المدفوعة بالأرقام، ما دفعه بعيدًا عن الأعمال الأساسية لصالح الهندسة المالية.

## مفتاح الإشعال

كذلك حادثة ما عرف بأزمة مفتاح الإشعال التي ارتبطت باسم العلامة التجارية لـ «جنرال موتورز» خلال عامي 2013 و2014، والتي بدا في البداية أنها نتيجة قرار سيئ من جانب مهندس واحد، اتضح أن لها جذورًا أيضًا تعود إلى فترة خفض الميزانية الاستثنائية خلال العقد الأول من القرن العشرين، قال أحد المهندسين في تقرير موجه إلى مجلس إدارة «جنرال موتورز» حول الأزمة: إن السيطرة على التكاليف تغلغت وانتشرت في «النسيج الثقافي للشركة». ومن المؤكد، لم تكن «جنرال موتورز» فريدة من نوعها بين شركات صناعة السيارات، ولطرازاتها تاريخ من المشاكل، مثل تلك المتعلقة بـ «فورد بينتو» قبل عقود، حيث كانت السيارة عرضة للاشتعال حال اصطدمت من الخلف، وعلمت الشركة أن «بينتو» بها مشاكل تتعلق بالسلامة، لكن تحليل التكلفة والمكسب خلص إلى أن إصلاح المشكلة في عملية استدعاء للمركبات سيكون أكثر تكلفة من التكلفة المقدر لتعويض العملاء عن أي إصابات وفيات، فقررت الإبقاء عليها في الشوارع دون استدعاء.

## قيمة المساهمين

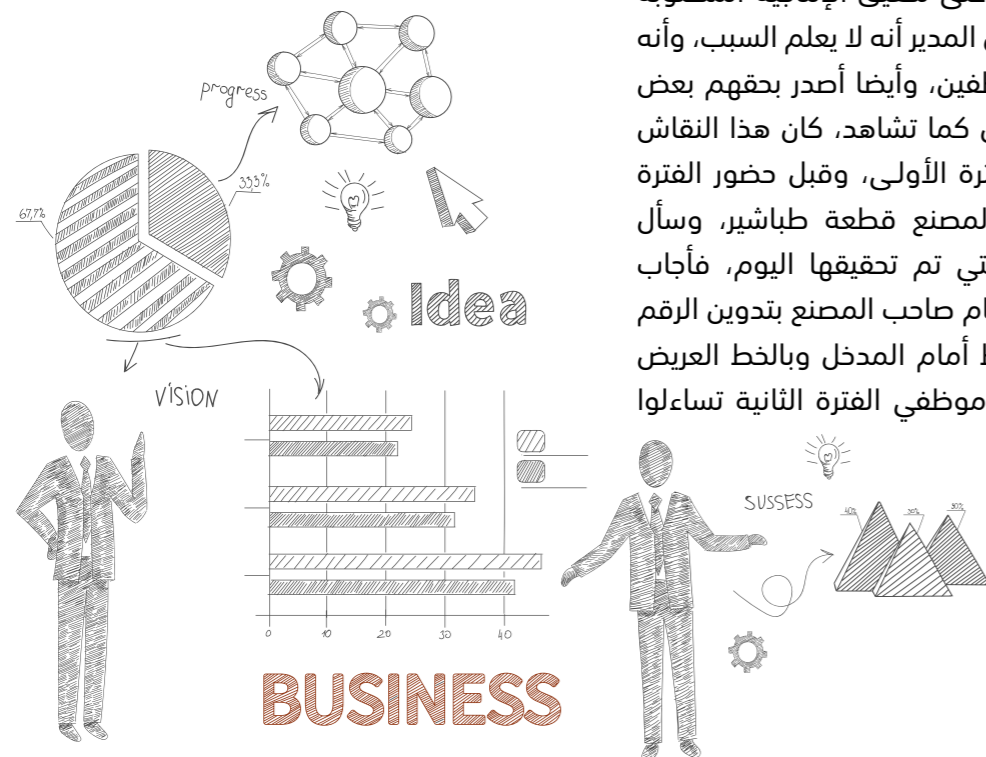
وفي السياق ذاته يأتي صعود منهج الإدارة المدعومة بالأرقام مدعومًا بنظرية «قيمة المساهمين»، حيث يدعو ذلك المديرين التنفيذيين إلى عدم القلق بشأن أي شيء بقدر سعر سهم الشركة، والذي بالطبع يحصل على الدعم مع خفض التكاليف، لكن قد يعني ذلك نهاية غالية الثمن على المدى البعيد، والبعض قد يقول إن العالم في نقطة تحول، فمع صعود

عن معنى الرقم ستة المدون على الحائط؟ فأجابهم موظفو الفترة الأولى أن صاحب المصنع كان هنا، وتساءل عن الإنتاجية بفترتنا، فأخبرناه، وقام بتدوين ما تم تحقيقه كما ترون، وفي اليوم التالي حضر صاحب المصنع صباحًا، ووجد هو وموظفو الفترة الأولى أنه قد تم تدوين الرقم ثمانية عوضًا عن الرقم ستة، عندها علم الموظفون أن الفترة السابقة قد حققت إنجازًا يفوق إنجازهم، وأنهم كفريق آخر قد حققوا ما عجزوا هم عن تحقيقه، وقبل نهاية ذلك اليوم، تم تدوين الرقم 12، وبهذه الطريقة، أصبح العمل أكثر إنتاجية وجدية وحماسًا وإثارة، ورغبة في التفوق لإثبات المقدرة على العطاء، والقدرة على التحقيق، واستطاع صاحب المصنع بث روح الإنتاج التي لم يفهمها المدير، فصاحب المصنع يتمتع بمهارة يطلق عليها مضاعفة الجهد بلغة الأرقام، وهي طريقة ذكية في رفع معدلات الأداء، وكمهارة فهي تحمل في داخلها التوقع بأن الموظفين يرغبون في تحقيق نتائج استثنائية عندما تحفزهم بطريقة تولد الرغبة في تحقيق التفوق، فخطوة واحدة بنهاية فترة عمل أوجدت قفزة بصبحة يوم عمل آخر، فالتحول الذي أحدثه صاحب المصنع هو تفعيل الانضباط الذاتي الذي يساعد لوصول الموهبة والكفاءة إلى أقصاها.

الاستثمار المسؤول اجتماعيًا والتركيز الأكبر على حوكمة الشركات، واهتمام المستهلكين الأصغر سنًا بقيم الشركات التي تصنع منتجاتهم، وصعود الشركات العملاقة في الأسواق الناشئة، جميعها عوامل مضادة للإدارة المدعومة بالأرقام، لكن على العالم أن يخشى تسبب عصر البيانات الضخمة في تفاقم الوضع، وهناك العديد من الأشياء التي يمكن قياسها هذه الأيام ما يجعل من الأسهل التركيز على المقاييس بدلًا من أحكام القيمة، في مواجهة الضغوط وأزمات الشركات، وبالتالي على الرؤساء التنفيذيين أصحاب الحكمة أن يفكروا مليًا قبل التوجه إلى الهندسة المالية لإنقاذهم، فالإدارة بالأرقام في نهاية المطاف لعبة مخادعة، كما يقال، وأمور مثل التكاليف الحقيقية والسمعة والأخلاقيات لا تستدعي المخاطرة.

## مدير المصنع

ونختم بهذه الحكاية التي قد تدعم توجه الإدارة بالأرقام، ففي زيارة أحد رجال الأعمال لمصنعه، لاحظ أن العمل يسير ببطء متناه، وأن الموظفين لا يقومون بإتمام الحصة المطلوبة لليوم الواحد، فسأل مدير المصنع، كيف لرجل في مثل براعتك وقدرتك يعجز عن تحفيز الموظفين على تحقيق الإنتاجية المطلوبة منهم؟، فكان الرد من المدير أنه لا يعلم السبب، وأنه قد قام بتحفيز الموظفين، وأيضًا أصدر بحقهم بعض العقوبات إلا أن الحال كما تشاهد، كان هذا النقاش قبل نهاية اليوم للفترة الأولى، وقبل حضور الفترة الثانية أخذ صاحب المصنع قطعة طباشير، وسأل المدير عن الكمية التي تم تحقيقها اليوم، فأجاب ست قطع فقط!، فقام صاحب المصنع بتدوين الرقم ستة على جدار الحائط أمام المدخل وبالخط العريض وانصرف، عند حضور موظفي الفترة الثانية تساءلوا



# الضحك يقلل توتر العمل

أظهرت الدراسات أن الضحك يساعد في تخفيف توتر العمل، ويجلب المزيد من السعادة، وفقا لموقع very well mind فيما يلي فوائد الضحك في العمل :

الضحك الجيدة من البطن تمرن الحجاب الحاجز، وتقلص عضلات البطن، وحتى تمرن الكتفين، مما يجعل العضلات أكثر استرخاء.

٥

١ يقلل من مستوى هرمونات التوتر.

١

٢ يزيد من عدد الخلايا المنتجة للأجسام المضادة التي تعمل لدينا.

٢

يساعد الضحك على الإيجابية.

٦

٣ يوفر التحرر الجسدي والعاطفي.

٣

الضحك يصرف التركيز عن الغضب، والشعور بالذنب، والتوتر، والمشاعر السلبية.

٧

٤ الضحك يربطنا بالآخرين. كما هو الحال مع الابتسام واللطف.

٤



نعمل معك لبيئة متميزة  
لك ولعائلتك



تم افتتاح حضارة  
معهد الإدارة العامة



مجموعة جيل  
المستقبل التعليمية



لعزيم من المعلومات يمكنكم  
التواصل عبر الواتس اب  
0530840601



الرياض  
مبنى النرجس



## 6 توجّهات جديدة للموارد البشرية في عام 2024

... أفكار مبدعة للتغلب على التحديات

لا تزال المنظمات تواجه تحديات متجددة تفرضها بيئة أعمال عالمية غير مستقرة منذ أعوام، ما يحفز المنظمات على مساعدة موظفيها بأفضل السبل لتسهيل أعمالهم ودعمهم ومنحهم شعورًا بالتقدير والهدف، لذلك تتجه الأنظار نحو توجّه الموارد البشرية التي يمكن أن تجعل من المنظمة مكان عمل أفضل لتحقيق النجاح.

### الذكاء الاصطناعي التوليدي

الذكاء الاصطناعي التوليدي Generative AI مثل ChatGPT سيستمر في الانتشار كأحد أهم توجّهات الموارد البشرية، وستتوسع الاستفادة منه بحكمة أكبر ووعي أعلى أكثر من العام الماضي. ففي استطلاع رأي أجراه معهد جارتنر للأبحاث قال ٧٦٪ من قادة الموارد البشرية أن منظماتهم ستصبح متخلّفة إذا لم تتبنى طول الذكاء الاصطناعي خلال عام أو اثنين على أقصى تقدير. لذلك من المتوقع أن يشهد عام ٢٠٢٤ توغل الذكاء الاصطناعي التوليدي في كل عمليات وجوانب إدارة الرأس المال البشري، بدءًا من برامج التوظيف وكتابة الأوصاف الوظيفية وتصفية المرشحين المؤهلين، مرورًا بإدارة الأداء وقياس إنتاجية كل موظف، وحتى تحليل البيانات واقتراح توصيات تدفع المنظمة للأمام. وعلى سبيل المثال يفحص مساعد الذكاء الاصطناعي جميع البيانات المخزنة الخاصة بالمنظمة ويعتمد عليها كأساس لإنتاج إحصائيات والوصول إلى رؤى وخطط وأهداف مخصصة، ويستطيع أيضًا باعتباره مساعدًا افتراضيًا الإجابة على الأسئلة الشائعة للموظفين فيما يتعلق بسياسات المنظمة وقوانينها، ما يعني تقديمه دعمًا ومساعدة بشكل ذكي، يقلل الاحتكاك ويحسن تجربة الموظف عندما يبحث عن إجابات ومعلومات، ويساعد صناع القرار في اتخاذ قرارات أفضل في جوانب مختلفة بدءًا من التوظيف وحتى مشاركة المعلومات المهمة.

### قراءة وتحليل البيانات

في ظل اتساع نطاق الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية والانتقال من المهام التقليدية

المتمثلة في توجيه ورعاية القوى العاملة إلى مهام استراتيجية لها علاقة بتعظيم القيمة التي يمكن إضافتها للمنظمة ككل، أصبحت القدرة على قراءة وتحليل البيانات واستخراج أفكار قيمة منها هي واحدة من أحدث مهارات العاملين في إدارة الموارد البشرية التي تنامي الحاجة إليها عالميًا تلو الآخر، وذلك لكي يكون بمقدورهم إضافة قيمة بالتوصية بمكان وكيفية الاستثمار بدلًا من الاكتفاء بتطبيق أفضل الممارسات والالتزام بالمعايير. وستصبح بيانات الموارد مستقبلًا أداة أساسية لتعزيز كفاءة العمل وصنع القرارات الاستراتيجية المؤثرة التي تدفع نمو المنظمة وتستفيد من الإمكانيات غير المستغلة بعد والتحسين المستمر، لذلك من المتوقع أن تولي المنظمات محو أمية البيانات اهتمامًا أكبر هذا العام بحيث يصبح متخصص الموارد البشرية قادرًا على وضع فرضيات وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة لها، ثم قراءة البيانات وتفسيرها، واقتراح إرشادات قابلة للتنفيذ حول مكان وكيفية استثمار موارد المنشأة.

### تبنى الأنظمة التقنية المتكاملة

مثل أي أداة تقنية، تستمر أنظمة الموارد البشرية في التطور وتحسن مستويات قوتها وذكائها، بحيث أصبحت تستطيع معالجة العديد من المسائل والتحديات في باقة متكاملة من الحلول متعددة الوظائف. فمثلًا إضافة إلى الحلول الأساسية التي تحتاجها المنظمة لإدارة مواردها البشرية، مثل الخدمة الذاتية وتقديم تجربة استخدام سهلة

واستخلاص تقارير بالبيانات، تحتاج المنظمة أيضًا إلى نظام موارد بشرية بطول أكثر تعقيدًا، مثل الامتثال للوائح والتشريعات القانونية، والتكامل مع المؤسسات الهامة، مثل البنوك، والتكيف مع أسلوب العمل عن بعد وإمكانية فحص السير الذاتية للمرشحين باستخدام نظام تتبع المتقدمين. لذلك من المتوقع أن تشهد أنظمة الموارد البشرية المتكاملة التي تدمج أكثر من حل في نظام واحد إقبالاً أعلى خلال عام ٢٠٢٤، ليس من قبل المنظمات الكبيرة فحسب بل الصغيرة والمتوسطة كذلك، وذلك سعيًا للاستفادة من الفوائد الشاملة التي تقدمها برامج إدارة الموارد البشرية من التوافق مع التشريعات والمؤسسات المهمة، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات، والتسويق للعلامة التجارية للمنشأة في سوق العمل عبر أنظمة ATS، إضافة إلى تعزيز انتماء الموظفين للمنظمة عبر برامج المكافآت والهدايا.

## التوسع في التعلم وتطوير المهارات

يراهن خبراء الموارد البشرية في عام ٢٠٢٤ على حل مشكلة نقص المواهب، من خلال تطوير مهارات الموظفين الحاليين في المنظمة، ففي ظل ارتفاع تكلفة توظيف عاملين جدد، يمكن استبدال ذلك بتطوير مهارات الموظفين الحاليين كحل أقل تكلفة ولبنة أولى في الاستعداد لتحديات التوظيف المستقبلية. ولم تكن مشكلة نقص المواهب وحدها دافعًا لتبني هذا التوجه من توجّهات الموارد البشرية، بل جاء التوسع في التحول الرقمي داخل قطاعات واسعة وتشجيع المملكة المنشآت على تبني مبادرات التحول

الرقمي ليدفع في التوجه ذاته، إذ لم يعد كافيًا التركيز على المهارات الأساسية للوظائف، وظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالمهارات التقنية التي تحتاجها بيئات العمل الرقمية، ويمكن تلخيص الركائز الثلاثة للتوجه الجديد فيما يلي:

### ١- تحديد المهارات:

ينبغي على المنظمات تسمية المهارات الضرورية مستقبلاً، بما في ذلك مهارات استخدام الآلات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والمهارات الناعمة اللازمة لتكملة عمل هذه الآلات، مثل التفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات المعقدة، والذكاء العاطفي والإبداع.

### ٢- توسيع نطاق التعلم:

لا تحتاج المنظمات إلى برامج التعلم والتطوير التقليدية فحسب، بل ينبغي أن تنشر ثقافة التعلم في بيئة العمل، وهو الأمر الذي يرى بعض المديرين أنهم يطبقونه بالفعل إلا أنهم بحاجة لمراجعة أنفسهم، إذ تشير دراسة حديثة أجرتها edX إلى أن نصف المديرين التنفيذيين يعتقدون أن منظماتهم تقدم للموظفين ثقافة تعلم قوية وتمنحهم الوقت الكافي لذلك، بينما رأى ٢٠٪ فقط من الموظفين أن هذا الشيء حقيقي. وإشراك الموظفين يعني تكملة للتوسع في التعلم، ويمكن للمنظمات تبني المحتوى التعليمي الذي ينشئه الموظفون أنفسهم وتكوين مجموعات التعلم من الزملاء ومشاركة موارد التعلم الجماعية، بالإضافة إلى تمكين الموظفين من التواصل والتعلم من بعضهم البعض سواء بطرق منظمة أو عفوية.

٣- تعليم القادة: إضافة إلى ما سبق لا يمكن إغفال دور تطوير مهارات القادة أنفسهم لتتوافق

مع متطلبات بيئات العمل الحديثة، إذ يجب الاستثمار في برامج التدريب القيادي الشامل التي لا تقتصر على المهارات القيادية التقليدية، بل تشمل أيضًا مهارات التعاون الرقمي والذكاء العاطفي والإدارة التكيفية، بحيث يتمكن القادة من توجيه الموظفين في بيئات العمل التقليدية وعن بعد على حد سواء.

## الموازنة بين التقنية الذكية والطابع الإنساني

تعدّ التقنيات الذكية في إدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى وإنتاجية أكبر، رغم ذلك يحذر الخبراء من المبالغة في المسير إلى هذا التوجه من توجّهات الموارد البشرية الذي يهدف إلى أتمتة كل شيء، إذ يشكل ذلك خطورة تحد من عقلية التعلم اللازمة للموظفين للتعرف على هذه الأدوات وتشعرهم بأنهم مجردون من الإنسانية. وينبغي على المنظمات بدءًا من الآن ولاحقًا أن تستخدم الذكاء الاصطناعي في العمل برشد، لا لتمكين الموظفين من إنجاز الأعمال بوتيرة أسرع فقط، بل لمساعدة الموظفين على الوصول لأهدافهم بشكل مختلف، وهو ما يتحقق عندما تتاح لهم الفرصة للتجربة والتعلم ويمنح لهم الوقت والموارد الكافية والمساحة الآمنة لاكتشاف أي الطرق أفضل في أداء العمل. وبعبارة أخرى، ينبغي على المنظمات أن تترك الحرية للموظفين لتخصيص الأدوات التقنية وفقًا لما يرونه مناسبًا لسير العمل ونوعية المهام التي يحتاجون إلى أتمتتها، وعدم التقيّد بمعايير وعمليات قياسية لا تناسب بيئة العمل الخاصة في المنشأة وطبيعة عمليات واحتياجات إدارة

الموارد البشرية.

## استيعاب الجيل الجديد من الموظفين

أصبح الجيل Z (الذي ولد بداية من منتصف تسعينيات القرن الماضي) الآن في العشرينيات من عمره، العديد منهم لم يلتحقوا بسوق العمل فحسب، بل تولى بعضهم زمام القيادة في مواقع العمل بالفعل. ونشأ هذا الجيل في رحاب مواقع التواصل الاجتماعي، واعتاد على مشاركة أفكاره ومشاعره الشخصية وطموحاته العملية عبر الإنترنت، وبالتالي لديه رؤية مختلفة عن القيادة وثقافة العمل والتواصل مع الآخرين، ولا يثق الجيل الجديد من الموظفين كثيرًا في السلطة الهرمية، ويهتم بالمشاركة في صنع القرارات ذات الصلة بعمله ويفضل التواصل المفتوح ثنائي الاتجاه مع الإدارة، ويعني كل ما سبق لمختصي الموارد البشرية أنهم بحاجة إلى التعامل بطريقة مناسبة مع نظرة هذا الجيل للعمل والحياة. إذ يحرص على تحقيق التوازن بينهما، ويهتم بالتعليم المستمر وتحسين المهارات. كما تمثل قضايا العدالة في الرواتب والاستدامة أهمية بالنسبة له. وتحمل توجّهات الموارد البشرية في عام ٢٠٢٤ السابقة أفكارًا للتغلب على التحديات التي تواجهها المنظمات وفرصًا يمكن اغتنامها واحتمالات لا حصر لها، نأمل أن تجد من بينها أفكارًا ملهمة لدمجها في الاستراتيجية المستقبلية للموارد البشرية.

## ضرب من الجنون

وفي هذا الإطار يقول مذيع في إذاعة محلية بولاية "كانساس" الأميركية، وهي ولاية ريفية محافظة تقع في منتصف الولايات المتحدة، "إذا أردت الالتزام بتعاليم دينك، فعليك أن تُخالقَ العالم؛ اليوم، لم يعد بإمكانك أن تقول أن ثمة رجل، وامرأة، وهذا ضرب من الجنون". ويستطرد في حديثه أن القضية المتصلة بتشعبات الهويات الجنسية التي باتت منتشرة في الولايات المتحدة تستند في جوهرها إلى شيوع الفكر الفردي الذي يعزز من الذات الفردية على حساب القيم الدينية والمجتمعية، وهذا يهدد الأسر والمجتمع.

## تحديات متزايدة

وفي السياق ذاته يرى عدد من المبتعثين والمبتعثات إلى أمريكا أنهم أمام تحديات متزايدة خاصة على مستوى القيم والهوية، وهو ما دفعهم لاتخاذ عدد من التدابير المجتمعية لمواجهة سيل التحديات المتنامي، لهم ولأبنائهم وللأجيال التالية، ففي المجتمع الأمريكي، ليس ثمة منهج مركزي يعمم على كافة الولايات الأمريكية، ولا حتى داخل الولاية الواحدة بل يعود القرار للمقاطعة "المدينة" التي بيدها قرار إدخال مسائل الهويات الجنسية في مناهج التعليم، ويتأثر ذلك بتوجهات الانتخابات المحلية التي قد تُفرض مرشحاتاً يدعم هذه القضايا، ويحرص على تضمينها داخل مناهج التعليم الدراسي في المنطقة.

## قيم الأسرة

وتعد المدرسة هي الصورة الأكثر كثيفاً للمجتمع الأمريكي وثقافته، خاصة، وأن المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية تعمل باستمرار على تعزيز فكرة فردانية الطفل وتشجيعه على اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحته حتى لو خالف ذلك قيم الأسرة، مما قد يتنافى مع رغبات وتطلعات الأسر العربية المحافظة، والتي بدأت أعداد كبيرة منها إلى توجيه أبنائها للدراسة في المدارس الخاصة، ومع التوجه نحو توسيع هذه التجربة ودعمها؛ حدثت زيادة غير مسبوقه في معدلات تسجيل الطلاب في المدرسة العربية والإسلامية؛ نظرا للتحديات المتزايدة التي تواجه الطلاب في المدارس العامة.

## التعليم المنزلي

كذلك برز التعليم المنزلي كأحد الحلول التي لجأ إليها عدد من الآباء والأمهات المبتعثين لإخراج أبنائهم من أجواء الاحتكاك المباشر بالمدارس العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة أن كثيرا من المدارس الخاصة لم تنجح تجربتها بعد على مستوى جودة المناهج، والمعلمين، ومحدودية أعداد القبول في ظل تزايد المبتعثين والمبتعثات، مما يُبرز تحدياً آخر في قدرة هذه المدارس الخاصة على استيعاب الطلب المتزايد للتسجيل فيها، لذا لجأ عدد من



متابعهم لا تكمن فقط في صعوبة اللغة ومتطلبات الدراسة والغربة بل تتجاوزها إلى تعليم أبنائهم

## كيف يحافظ المبتعثون والمبتعثات إلى أمريكا على ثقافة وقيم أطفالهم؟

يرى الكثير من المبتعثين والمبتعثات للدراسة في أمريكا، الذين يصطحبون أبنائهم معهم خلال فترة الابتعاث والدراسة، أن متابعهم لا تكمن فقط في صعوبة اللغة، ومتطلبات الدراسة والمعايير المرتفعة، والغربة بل تتجاوز ذلك إلى تعليم أبنائهم في المدارس العامة، واحتكاكهم المباشر بثقافة منفتحة ومختلفة تماماً عن التي تربوا عليها، بما فيها من المساس بتعاليم الدين، والقيم العائلية المحافظة؛ نتيجة مخالطة زملائهم الآخرين، والتأثر بقيمهم المتسامحة بشكل كبير، وقد يلاحظون أحياناً أن أبنائهم وبناتهم سلوكيات وتصرفات لا تتناسب مع عاداتهم وتقاليدهم الدينية والمجتمعية، مما يثير الكثير من القلق لديهم في ظل إتاحة الحرية الكاملة في المجتمع الأمريكي لممارسة كل شيء حتى وإن كان لا يتماشى مع ثقافتهم.

# 10 | استراتيجيات لزيادة الإنتاجية في العمل

تعرف الإنتاجية الشخصية بكونها مقياساً لكفاءة الشخص الذي يكمل مهمة ما، وهي عبارة عن إنجاز الأشياء المهمة باستمرار بغض النظر عما تعمل عليه. ويسعى العديد من الأفراد والشركات إلى زيادة الإنتاجية على المستوى الفردي والمؤسسي للاستفادة من القدرات والمهارات الوظيفية بشكل أكبر، وتوجد العديد من الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق ذلك لزيادة الكفاءة. استراتيجيات زيادة الإنتاجية:

- تتبع المدة التي تقضيها في أداء مهامك.
- عدم السماح للظروف الخارجية بالتحكم فيك.
- وضع مواعيد نهائية والالتزام بها.
- عقد اجتماعات سريعة.
- قول "لا" للاجتماعات.
- استغلال أوقات الفراغ جيداً.
- الابتعاد عن تعدد المهام.
- إطفاء جميع المنبهات.
- التخلص من المقاطعات.
- أخذ استراحات منتظمة.



الأهالي للتعليم المنزلي، وبذلك يتفادون التحدي الأكبر بالنسبة لهم، وهو الاختلاط ببيئة المدارس العامة، وفي الوقت ذاته يحصلون على جودة تعليم مرتفعة المستوى، وما يميز تجربة التعليم المنزلي في أميركا بالمقارنة مع عدد التجارب في مناطق أخرى من العالم، هو أن المناهج التعليمية معترف بها رسمياً في أميركا، مما لا يؤثر على فرص الطالب التعليمية في إكمال دراسته الجامعية في أي تخصص يريد، طالما استوفى الطالب نظام التقييم المعتمد في المدرسة والمعترف به في عموم الولايات.

## الركائز الأساسية

وفي الإطار ذاته، يعد المنزل أحد الركائز الأساسية في التعليم والحفاظ على القيم السليمة، لذا تأخذ عدد من عائلات المبتعثين ما يمكن وصفه بالتدابير الوقائية، مثل منع الحديث باللغة الإنجليزية داخل المنزل، وإشراك أبنائهم في دروس لتعلم اللغة العربية والقرآن الكريم، تعزيز الوعي الذاتي عبر المناهج التي تتم عبر الإنترنت، مما يبرز دور الآباء والأمهات أمام ثقافة المجتمع الخارجي المتسامحة، والتي تختلف جوهرياً عن ثقافتهم العربية الإسلامية، مما يزيد من الحرص على تعزيز القيم الصحيحة لدى أطفالهم.





# عبارات «سامة» لا يستخدمها الناجحون في العمل

قد يغفل الكثير أن النجاح يبدأ من داخلنا، ومن إيماننا بذاتنا ومن مدى إيجابية العبارات التي نتحدث بها لأنفسنا باستمرار. وفي هذا السياق كشفت الخبيرة الأميركية إيما سيبالا، الأستاذة في إدارة الأعمال في جامعة ييل لشبكة «سي إن بي سي» عن 5 عبارات «سامة» لا يستخدمها الناجحون مع أنفسهم في أعمالهم، وهذه العبارات هي:

## أنا لست جيداً بما فيه الكفاية

تقول سيبالا إن هذه العبارة السامة تدور في أذهان الكثير من الناس. وتضيف: «تركز أدمغتنا بشكل تلقائي على الأمور السلبية أكثر من الإيجابية، فإذا تلقيت تسع مجاملات ونقداً واحداً، فإنك تركز تلقائياً على النقد، الأمر الذي قد يؤثر بالسلب على معنوياتك». وتشير سيبالا إلى أن هذه العبارة مدمرة للغاية ويمكن أن تشعر الأشخاص بالقلق والاكتئاب، في حين تظهر الأبحاث أن التعاطف مع الذات يجعلك تشعر بمزيد من النشاط والحيوية والتفاؤل.

## لقد فات أوان تحقيق هدفي. فلماذا أهتم؟

هذه الجملة ليست محبطة فحسب، بل إنها غير صحيحة من الناحية العلمية، وفقاً لسيبالا. وتقول الخبيرة: «إن الدماغ مرن ويمكنه الاستمرار في التغيير والتطور حتى سن الشيخوخة، وهي ظاهرة يسميها علماء الأعصاب المرونة العصبية. يمكنك تغيير مهنتك في سن الخمسين، ويمكنك البدء في العزف على البيانو في سن الثمانين. يمكنك تعلم أشياء جديدة في أي وقت، ويمكنك تحقيق حلمك في أي عمر».

## أنا فاشل

تقول سيبالا: «هناك اعتقاد آخر يدمر الروح والحالة

النفسية، وهو اعتقاد أن فشلك في أداء مهمة ما يعني أنك فاشل بشكل عام». وتضيف: «لا يمكن أن تكون هذه الفكرة صحيحة. حتى لو لم تحقق أهدافاً محددة في مجالات معينة من حياتك، فهذا لا يعني أنك فشلت في كل شيء. ولا يعني ذلك أنك ستفشل حتماً في المستقبل». وأكدت أنه، في كثير من الأحيان، يكون الفشل بمثابة فرصة للنمو ونقطة انطلاق ضرورية في طريقك إلى النجاح.

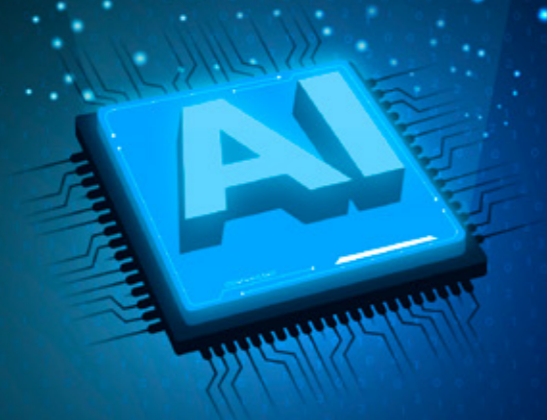
## لا أستطيع أن أصدق أنني فعلت ذلك، أنا غبي جداً

إنه أمر مؤلم عندما يصفك شخص ما بالغباء، فتخيل أن يكون هذا الشخص هو أنت. إنه أمر محبط جداً قد يجعلك تتوقف عن المحاولة. وتقول سيبالا: «الطريقة الوحيدة التي يتعلم بها أي شخص - سواء كان عبقرياً أو طفلاً - هي السماح لنفسه بالمحاولة وارتكاب الأخطاء». وتضيف: «الأطفال الصغار الذين يتعلمون المشي يسقطون كل بضع خطوات. ونحن لا نصفهم بأنهم أغبياء أو نحكم عليهم بسبب ذلك، بدلاً من ذلك، فنحن نقوم بتشجيعهم حتى يتمكنوا من اتخاذ بضع خطوات أخرى». بالإضافة إلى ذلك، وجدت الأبحاث أن الناس لا يحكمون عليك بالقسوة التي تتخيلها عندما ترتكب خطأً محرجاً.

## أنا لست جيداً مثلهم

عندما تقارن نفسك بالآخرين، فإنك قد تقلل من قيمة نفسك، الأمر الذي سيتسبب في فشلك في النهاية. وتقول سيبالا: «بدلاً من التركيز على حقيقة أنك لست جميلاً أو مضحكاً أو مبتكراً مثل أي شخص آخر، ركز على مميزاتك وسماتك التي لا يمتلكها باقي الأشخاص».

# كيف التصدي لخطر استحواذ "الذكاء الاصطناعي" على الوظائف في المستقبل؟



ذكر تقرير صادر عن بنك الاستثمار الأميركي «غولدمان ساكس» أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يحل محل ما يعادل 300 مليون وظيفة. إلا أن إحدى الدراسات التي أجرتها الأمم المتحدة ذكرت أن الذكاء الاصطناعي التوليدي لن يستحوذ على الأرجح على وظائف معظم الأشخاص بالكامل، لكنه سيجعل جزءاً من واجباتهم آلياً، ما يتيح لهم القيام بمهام أخرى.

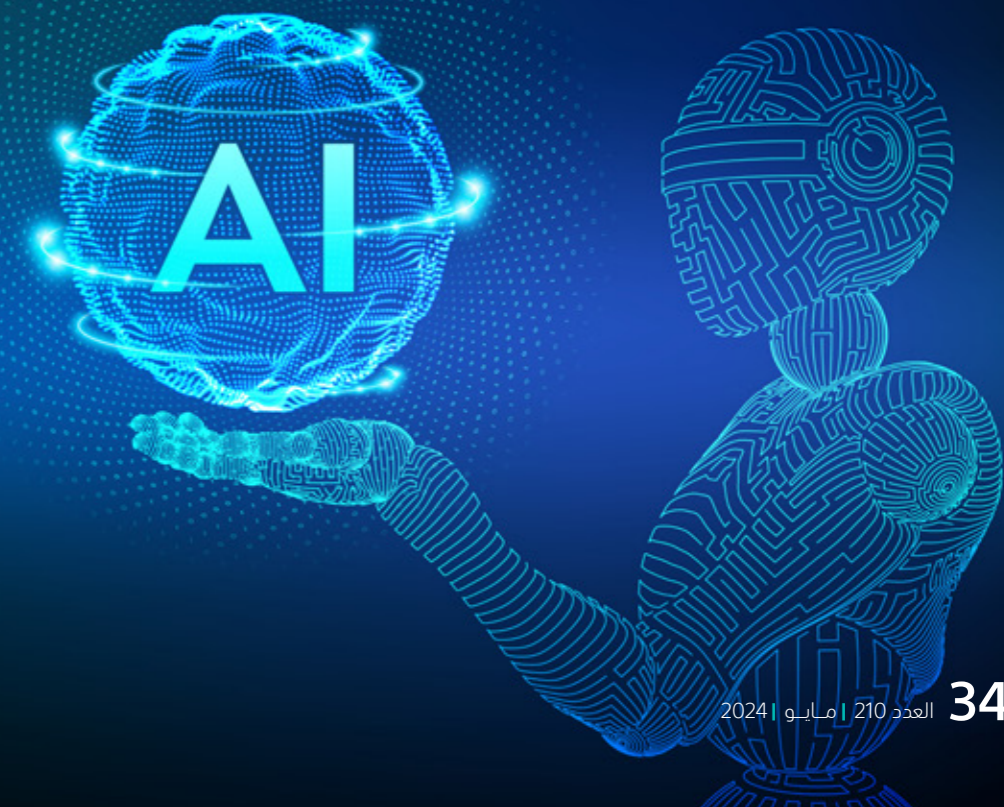
## التفكير النقدي

وأوضح قائلها: «هذا يعني التوجه إلى المجالات التي لا يزال فيها البشر يتفوقون على الذكاء الاصطناعي، مثل التفكير النقدي». وقال كاس: «على سبيل المثال، في السنوات المقبلة، سيكون من المهم أن يوظف أصحاب العمل موظفيهم ليس لمدى سرعتهم في أداء مهمة ما، ولكن لمدى فهمهم هذه المهمة، ولمدى قدرتهم على تنفيذها بشكل فريد حقاً». كما لفت المسؤول السابق بـ«أوبن إيه آي» إلى أهمية أن يكون الشخص «محبوباً»، بحيث يرغب الآخرون في العمل معه. وأوضح: «الأشخاص المحبوبون الذين لديهم الكثير من الأصدقاء في العمل ليسوا أكثر عرضة للبقاء في وظائفهم فحسب، بل هم أيضاً أكثر إنتاجية، وتفاعلاً، وسعادة، وصحة». كما أكد أن هناك صفات إنسانية، مثل الشجاعة، والرؤية، والحكمة، والتعاطف، تميز الأشخاص عن الذكاء الاصطناعي، وتساعدهم في التصدي للخطر المحتمل لهذه التكنولوجيا.

## انقراض البشر

وبالإضافة إلى خطره على الوظائف، فقد رسم تقرير جديد، صدر بتكليف من وزارة الخارجية الأميركية، صورة مثيرة للقلق، للمخاطر «الكارثية» التي قد يتسبب فيها الذكاء الاصطناعي سريع التطور على البشرية، والأمن العالمي، محذراً من أنه قد يتسبب في انقراض البشر. وقال التقرير إن أنظمة الذكاء الاصطناعي الأكثر تقدماً يمكن استخدامها أسلحة لإحداث أضرار لا يمكن إصلاحها. كما أن هناك مخاوف، خاصة داخل مختبرات الذكاء الاصطناعي، من أن العلماء أنفسهم قد «يفقدون السيطرة» في مرحلة ما على هذه الأنظمة أثناء تطويرها، الأمر الذي قد تنتج عنه «عواقب مدمرة محتملة على الأمن العالمي».

وفي هذا السياق، قدم زاك كاس، المسؤول السابق بشركة «أوبن إيه آي» مبتكرة برنامج «تشات جي بي تي»، عدة نصائح لتفادي احتمالية استحواذ الذكاء الاصطناعي على الوظائف في المستقبل، ومدو فكرة أنه قد يحل محل البشر عموماً في مختلف مجالات العمل، حيث قال لموقع «بيزنس إنسايدر»: «في عالم يستطيع فيه الذكاء الاصطناعي ترميز البيانات، وكتابتها، وتحليلها بكفاءة، فإن أبرز ما يميزنا ك(بشر) ربما يكون هو وسيلتنا لمواجهة تحديات الذكاء الاصطناعي».



# خريج جديد وتبحث عن التوظيف؟

هذا ما عليك معرفته عن سوق العمل.. مهارات وتحديات

## مواقع التوظيف

لقد أظهرت نتائج التقرير أنّ ٦٠٪ من الخريجين الجدد في المملكة استخدموا أو يخططون لاستخدام مواقع التوظيف الرائدة عبر الإنترنت للعثور على وظائفهم الأولى، وبالنسبة للقطاعات التي تبدو أنّها تحمل فرصاً جيدة للخريجين الجدد، برزت قطاعات الإعلان/التسويق/العلاقات العامة/العسكرية (بنسبة ٢٠٪ لكليهما) كأكثر القطاعات توظيفاً لهم، تليها قطاعات البنوك/التمويل (بنسبة ١٩٪) والموارد البشرية (بنسبة ١٧٪). في المقابل، برزت قطاعات التمويل/البنوك كأكثر القطاعات جذباً للخريجين الجدد (بنسبة ٢٧٪)، تليها استشارات الأعمال/إدارة الأعمال (بنسبة ٢٤٪) وقطاع الموارد البشرية (٢١٪) وقطاع الخدمة المدنية/الحكومي (٢٠٪).

هل تخرجت حديثاً وتريد الدخول إلى سوق العمل؟ إن كنت خريجاً جديداً، فلا بدّ أنّك تعلم أنّ أول خطوة عليك القيام بها هي فهم سوق العمل من حولك حتى تتمكن من خوض رحلة البحث عن عمل بنجاح. وقد يساعدك تقرير جديد بعنوان: «الخريجون الجدد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا» لموقع «بيت-كوم» في الاستعداد لدخول سوق العمل، واختيار الطرق والأساليب المناسبة للبحث عن وظيفتك الأولى.



## المميزات

الخريجين الجدد بالرضا عن جودة التعليم العالي الذي تلقوه في الجامعة، مع إشارة ٤٧٪ إلى أنّهم راضون جداً عنه، كما ذكر ٤٦٪ أنّهم كان لتعليمهم العالي دوراً جيداً في تحضيرهم للعمل في المجال المستهدف.

## متطلبات أصحاب العمل

وبرزت المهارات التالية كأكثر المهارات التي يبحث عنها معظم أصحاب العمل في المملكة عند اختيار مرشحين للوظائف الشاغرة في شركاتهم، وهي: مهارات استخدام الكمبيوتر (٦٦٪)، ومهارة العمل ضمن فريق/المهارات الشخصية (٣٧٪)، ومهارات التواصل (٣١٪) والتكيف مع التغيير/المرونة (٣٠٪)، وقال الخريجون الجدد إنهم من ناحية المهارات، يقيم ٥٥٪ أنّ مهاراتهم في استخدام الكمبيوتر جيدة جداً، في حين وصفها ٣٥٪ منهم بأنّها جيدة. أما مهارة العمل ضمن فريق/المهارات الشخصية، فقد صرّح ٧١٪ أنّها جيدة جداً، ويرى ٦٤٪ من المجيبين أنّ مهاراتهم في التواصل جيدة جداً، كما يرى ٦٣٪ أنّ مهاراتهم في التكيف مع التغيير/المرونة جيدة جداً.

## تحملّ التحديات

وحين سُئل المجيبون عن الأسباب التي تدفع الشركات في المملكة إلى تفضيل تعيين الخريجين الجدد، قال ٣٥٪ إنّ السبب يعود إلى أنّ توقعات الخريجين الجدد عن الراتب تكون أقلّ من غيرهم، وصرّح ٣٣٪ أنّ الخريجين الجدد عادةً ما يكونوا متحمسين للعمل وأكثر قابلية للالتزام بالتعليمات، بينما ذكر ٢٩٪ منهم أنّ السبب يعود إلى قدرة الخريجين الجدد على تحملّ التحديات.

عن المميزات التي يبحث عنها الخريجين في وظيفتهم الأولى، أجاب ٤٢٪ أنّ طبيعة العمل والمسؤوليات الوظيفية هي أهم جانب عند اختيار وظيفة، يليها الراتب وإذا ما كان جيداً مقارنة بالشركات الأخرى (١٢٪)، وفرص النمو والتطور في الوظيفة (بنسبة ١١٪)، وبينما يتوقع ٦٩٪ الحصول على راتب أساسي في وظيفتهم الأولى، قال ٤٥٪ من المجيبين إنهم يتوقعون الحصول على تأمين صحي شخصي، وفي الحديث عن الفرص والتحديات المنوطة بعملية البحث عن عمل، صرّح معظم الخريجين في المملكة بأن أكبر تحد هو إيجاد وظيفة (٧٦٪) وتوفير أو ادخار المال (٣٧٪)، بالإضافة إلى تحديد شغفهم وأهدافهم في الحياة (٢٩٪).

## العمل المستهدف

ومن المثير للانتباه، ما قاله ٥٢٪ من الخريجين الجدد إنهم سيواصلون البحث حتى يحصلوا على الوظيفة التي يفضلونها، في حال لم يجدوا وظيفة في مجال العمل المستهدف، بينما قال ٢٧٪ إنهم سيبدؤون في البحث عن دور وظيفي أو قطاع آخر، وبرزت تخصصات إدارة الأعمال/التجارة/الاقتصاد كأكثر التخصصات دراسة بين الخريجين السعوديين الجدد (بنسبة ٢١٪)، تليها تخصصات تقنية المعلومات/علم الحاسوب (بنسبة ١٤٪)، ومن المثير للاهتمام أنّ ٦٣٪ من المجيبين في السعودية صرّحوا أنّهم حصلوا على خبرة عملية أثناء دراستهم الجامعية، حيث صرّح ٥١٪ أنّهم حصلوا على خبرة لمدة تصل إلى ٦ أشهر، وعلى الصعيد الآخر، يشعر ٩٠٪ من

## الوظائف المحظوظة

تتطلب بعض الوظائف أن تسافر للعمل، بينما يمنحك بعضها الآخر حرية السفر أثناء عملك، ويطلق بعضهم عليها «الوظائف المحظوظة» لما للسفر من فوائد تجذب الجميع. وإذا كنت مهتما بالسفر فأليك الوظائف التي تتيح لك المرونة للسفر بحسب موقع indeed:



مضيفة طيران



مرشد سياحي



ممثل



مصور مستقل



عالم آثار



طيار



مدون السفر



وكيل السفر



مدرب غوص



مهندس مدني



شيف



مترجم



مؤثر أو مشهور على مواقع التواصل الاجتماعي

## كيف تنظم يومك؟

من المعروف أن الأشخاص الناجحين جيدون في إدارة الوقت، ومن المحتمل أنك تريد أن تصبح محترفا ناجحا للغاية في المجال الذي اخترته؛ لذا عليك أن تتعلم كيفية تنظيم يومك بفعالية. ووفقا لموقع lifehack فأليك نصائح تساعدك على تنظيم يومك بنجاح:

ابدأ يومك بإنجاز شيء كبير.

أحيانا لا يمكنك فعل كل شيء في يوم واحد؛ لذا لا تشعر بالإحباط إذا لم تتمكن من إنهاء كل ما خطت له.

خطط ليومك في الليلة السابقة.

إذا كان لديك شيء كبير تريد إنجازه، فافعله أولا حتى تكون فعلت شيئا مثمرا.

استخدم تطبيق تتبع الوقت.

قبل الذهاب إلى النوم تأكد أنك ستبدأ يومك بهدف، قم بإعداد مخطط لليوم التالي.

بساطة بحاجة لمن يوضح لهم السلوكيات والقواعد المتبعة في مكان العمل. ومن الغريب حقاً أننا لا نفعل ذلك بطريقة منظمة! فلماذا لا نقوم بعمل أفضل في تعليم طلاب الجامعات وحدثي التخرج كيفية التصرف والتعامل في الحياة العملية؟ وعلى مستوى الجامعات والمعاهد، لا شك أن جزءاً من هذا التقصير يعود إلى أن الأساتذة يعملون في المجال الأكاديمي وليس في المجال العملي ولا يملكون الكثير من الخبرات العملية في الوظائف التقليدية المكتيبة. لكن لماذا لا يبذل أرباب العمل والشركات التي توظف هؤلاء الخريجين جهداً أكبر لمساعدة الخريجين الجدد على فهم كيفية التعامل مع الحياة العملية؟ وإذا كانت هذه الشركات تعطي الموظفين تعليمات تتعلق بأشياء، مثل سياسة الحضور والانصراف بتفاصيل مملّة في بعض الأحيان، فلماذا لا تتعامل هذه الشركات أيضاً مع الأشياء الأخرى التي ستحدد ما إذا كان هؤلاء الموظفون الجدد سينجحون أم سيفشلون في العمل؟

### الموظف الجديد

ويتعين على أصحاب العمل توفير تدريب للخريجين الجدد على كيفية العمل داخل الشركة؛ لأن الموظفين الجدد بحاجة إلى من يقول لهم ما الذي يتوقع منهم أثناء الاجتماعات؟ وما الذي يمكن أن يتوقعه الموظف الجديد من مديره؟ وما هي المساهمات التي ترغب الشركة في أن يقدمها الموظف الجديد؟ وما هي المعايير التي يتم الاعتماد عليها لكي تقرر الشركة ما إذا كانت بعض المطالب تستحق التصعيد والدراسة أم لا؟ وما هي الطريقة التي تساعد على تحسين التواصل والتعامل بين الزملاء في مكان العمل؟ وبالتأكيد سيكون كل هذا في مصلحة الموظفين وأصحاب العمل في نهاية المطاف.

من الأخطاء المهنية أثناء ممارسة العمل، وتكون بعض هذه الأخطاء محرّجة للغاية بالنسبة لهم.

### الصورة النمطية

لقد سمعنا جميعاً عن الصور النمطية للموظفين المبتدئين الذين يعتقدون أنه ينبغي أن يحصلوا على مكتب واسع أو أن يكون لديهم مساعد خاص، لكن أغلب هذه الأفكار غير صحيحة وتحمل قدراً كبيراً من المبالغت. لكن ربما يكون الشيء الأكثر شيوعاً هو وجود موظفين شباب لم يستوعبوا بعد أنهم بالغون الآن وليسوا بحاجة إلى الاستئذان للذهاب لتناول الغداء أو لمغادرة الاجتماع للذهاب إلى المرحاض، أو الذين يشعرون بالحرّج من مناداتهم زملائهم الأكبر منهم سناً بأسمائهم المجرّدة بدون ألقاب أو الذين يخشون طرح الأسئلة معتقدين أن الناس يفترضون فيهم معرفة الإجابات سلفاً.

### احتجاج

لكن هذا لا يعني عدم وجود موظفين جدد لا يدركون طبيعة دورهم وكيف يتصرفون في مكان العمل. وقبل عامين تلقيت رسالة إلكترونية من متدرب يقول إنه وعدد آخر من المتدربين طُردوا بعد كتابتهم عريضة احتجاج يطالبون فيها شركتهم بالتساهل في شروط الزي الذي يرتديه الموظفون، ويبدو أنهم تحدثوا في السابق عدة مرات عن شروط الشركة فيما يتعلق بالملابس التي يرتديها الموظفون وقيل لهم إن سياسة الشركة لن تتغير، ومن ثم أهدروا وقت العمل في كتابة عريضة لإثارة الموضوع مرة أخرى. وقد شعر هؤلاء المتدربون بالصدمة عندما قررت الشركة إنهاء تدريبهم قبل الموعد المحدد، بدلا من مناقشتهم فيما يتعين عليهم ارتداؤه في العمل. لكن في أغلب الحالات يكون أداء الخريجين الجدد لا بأس به، ويكونون بكل

## يحتاجون بكل بساطة لمن يوضح لهم السلوكيات والقواعد المتبعة نصائح.. كيف نساعد حديثي التخرج على النجاح في أماكن العمل؟

### كيفية التصرف

وتضيف الصحفية البريطانية «أليسون غرين»، الباحثة في مجال بيئات العمل وإدارة الأعمال، لقد كنا جميعاً نقوم بأشياء متشابهة في بداية حياتنا العملية، لأننا لا نقوم بما هو مطلوب لتعليم الطلاب وحديثي التخرج كيفية التصرف في أماكن العمل التي يلتحقون بها. فنحن نعلمهم أشياء أخرى، مثل كيفية كتابة ورقة بحثية، أو إجراء تجربة مخبرية، لكن لا يوجد لدينا الكثير من الآليات الواضحة لتعليمهم المهارات التي تساعد في النجاح في السنوات الأولى من العمل. ونكتفي بإلقاء الشباب في أتون الحياة العملية ونتوقع منهم أن يتعاملوا مع الأمر بأنفسهم، وهو ما يؤدي بالطبع إلى ارتكابهم الكثير

إذا كنت ممن قضا وقتاً كبيراً في العمل مع خريجين جدد أنهوا للتو دراستهم الجامعية أو الدبلوم ولم يحصلوا بعد على خبرة عملية كافية، فإنك على الأرجح رأيت بعض السلوكيات الغريبة وغير المألوفة في مكان العمل. فيمكنك أن ترى، على سبيل المثال، خريجاً جديداً يأتي إلى العمل مرتدياً زياً يناسب الذهاب لسهرة مع الأصدقاء، أو عاملاً جديداً لا يدرك أن المدير التنفيذي في شركة كبرى لا يريد أن يعرف رأيه في خطة الشركة للعلامة التجارية الجديدة، أو خريجة جديدة تستقبل كل مكالماتها الهاتفية وهاتفها في وضع تشغيل مكبر الصوت دون ملاحظة أن زملاءها في العمل يرمقونها بنظرات غاضبة.



خادم الحرمين الشريفين، الملك

# سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

رؤية  
ملك  
قائد

صدر حديثاً كتاب

## رؤية ملك قائد

من إصدارات معهد الإدارة العامة



تركي بن علي آل رشيد

رئيس التحرير  
مدير عام الاتصال المؤسسي



## الكوادر الوطنية وبناء المستقبل

يعد الشباب عمود الوطن، وطاقاته المتجددة، والركيزة الأساسية في بناء ونهضة المجتمعات، وقد أولت الدول المختلفة الشباب اهتماماً خاصاً لدوره الريادي في البناء والتنمية والعمل، وفي هذا الإطار حققت المملكة عبر مسيرة التنمية الشاملة الممتدة، ورؤية 2030 العديد من المنجزات، والمكتسبات، وحازت على نجاحات بارزة في إعداد، وتهيئة، وبناء الكوادر الوطنية الشابة الفاعلة القادرة على خدمة الوطن والمجتمع.

ومن أجل هذا الهدف أُنشئت ودعمت بسطاء العديد من الهيئات والجهات التعليمية والتدريبية، ورهانها الدائم على الشباب السعودي الواعد باعتبارهم من أهم الفئات الأساسية فيها، وأطلقت الجهات العامة الكثير من البرامج والمشاريع لتمكين الشباب، وزيادة مشاركته اجتماعياً، وفي سوق العمل.

كما تبنت المملكة مبادئ التنمية المستدامة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، واعتبرت أن تمكين الشباب وتوفير الفرص لهم أحد أهم الأولويات.

ومن هذا المنطلق تأتي مؤسسة محمد بن سلمان "مسك"، وهي مؤسسة غير ربحية أسسها ولي العهد رئيس مجلس الوزراء صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز عام 2011م؛ من أهم المؤسسات الوطنية للتشجيع على التعلم وتنمية المهارات القيادية لدى الشباب من أجل مستقبل أفضل، وعملت المؤسسة على الأخذ بيد الشباب، وتوفير الوسائل المختلفة لرعاية المواهب والطاقات الإبداعية وتمكينها، وخلق البيئة الصحية لنموها والدفع بها لتتري النور، وتمكينهم لدعم الجهود المبذولة في بناء مجتمع متقدم قائم على المعرفة.

وفي الإطار ذاته، فإن لمعهد الإدارة العامة أيضاً دوره الفاعل في تنمية الكوادر الوطنية الشابة، وفي تدريب أبناء الوطن، من أجل صناعة المواطن السعودي المؤهل القادر على تحمل ومواجهة مسؤوليات وأعباء وتحديات التنمية، فشارك المعهد بفاعلية في مختلف مسارات التنمية الإدارية في المملكة، وحظيت أنشطته في مجالات التدريب، والاستشارات، والبحوث والدراسات، والتوثيق باهتمام ودعم وتشجيع الدولة من أجل تحقيق معدلات مرتفعة من النمو والتطور عبر برامج النوعية لرفع كفاءة الكوادر الوطنية الشابة، ودعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني وفق المتغيرات الحديثة، ولقد أثمرت جهود المعهد المتواصلة عن تخريج أعداد كبيرة كل عام من الكفاءات السعودية الشابة لتلبية متطلبات سوق العمل مما ساعد على تنمية روح المبادرة والمنافسة في الإبداع والابتكار وبناء قيادات واعدة.

وكان أكبر موقع للوظائف في الشرق الأوسط "بيت.كوم"، قد أجرى استبياناً بعنوان "فرص التدريب في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" بهدف تسليط الضوء على دور التدريب في عملية التطوير الوظيفي، وكشف فيه عن أن أصحاب العمل في المنطقة يوفرون فرصاً متزايدة للمتدربين، والتي تتيح لهم تعزيز معارفهم وتمكينهم من اكتساب مهارات عملية قابلة للاستثمار والتطوير، وقد أكد أكثر من 7 من 10 مجيبين (71%) أن فرص التدريب متوفرة على نطاق واسع في منطقة الشرق الأوسط. كما يعتقد 92% من المجيبين أن التدريب يزيد من فرص الخريجين الجدد في الحصول على وظيفة بعد التخرج من الجامعة، وأن 50% من الشركات تتطلع لتوظيف متدربين، كما توفر 77% من الشركات وظيفة بدوام كامل للمتدربين دائماً أو أحياناً بعد انتهاء فترة تدريبهم.

لا شك أن المستقبل سيكون مزدهراً في الدول التي تنتج في استثمار طاقات شبابها، وتنتج في توجيه كوادرها الوطنية نحو الوجهة التنموية الصحيحة، وتحفزهم على الإبداع لتفعيل طاقاتهم في تنفيذ الخطط العملية والعلمية لتحقيق النمو التطور لبلدانهم، وينبغي في القطاع العام أو الخاص الثقة بقدرات الشباب السعودي، وإعطائه الفرص كاملة لإثبات جدارته وقدرته في العمل وتحمل المسؤولية.

# رعاة فعاليات حفل الخريج والوظيفة الـ28

## الرعاة الذهبيون



## الراعي الإعلامي

