

التنمية

الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد - 219 - فبراير 2025

"التلاعب بالعقول"

أساليب خطيرة
في بيئات العمل

- مجلة "التنمية الإدارية" تطرح السؤال -
أيهما أكثر تنظيماً وإنتاجية في العمل.. الرجل أم المرأة؟

- ملامح مستقبل الوظائف وحركة التوظيف حول العالم

- لماذا يصعب قياس تأثير الذكاء الاصطناعي على الإنتاجية؟



رئيس التحرير:

ماجد محمود رشدي

مدير عام الاتصال المؤسسي
roshdim@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

شقران بن سعد الرشدي

هاتف : 4745039
rashidis@ipa.edu.sa

عضو هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : 4745034
mohamed@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

شبكة عبدالله الصرامي

هاتف : 4745662
alsaramis@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

tanmia-idaria.ipa.edu.sa



تلتزم مجلة (التنمية الإدارية) بمبادئ حقوق الملكية الفكرية في كل ما تنشره من مقالات، وتقارير، وحوارات، وصور، وانفوجرافيك، وذلك تعزيراً لقيمة حماية الحقوق الإبداعية وفقاً للاستراتيجية الوطنية للملكية الفكرية الهادفة لتحسين قيمة الملكية الفكرية وحمايتها.

المحتويات

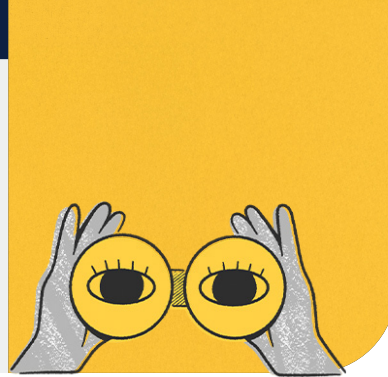
14 دراسة

-دراسة مترجمة تناقش: مزايا استخدام القطاع العام والمنظمات غير الربحية وسائل التواصل أثناء الأزمات



24 انفوجرافيك

-مهارة التواصل البصري الفعال



26 ساحة نقاش

-طباعة 3D استثمار «الإضافة»



32 مقال الأخيرة

-الاستراتيجية التحويلية والمشاركة في المسيرة التنموية للمملكة

18 مقال

-معهد الإدارة العامة يخطبنا ليلهمنا

12 مقال

وباء القرن

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

رأيكم .. يهمننا

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

التنمية الإدارية

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.

اضغط هنا - CLICK HERE



امسح الباركود

قراءة حالية واستشرافية لأبرز ما تضمنه تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي

ملامح مستقبل الوظائف ودركة التوظيف حول العالم

أصدر المنتدى الاقتصادي العالمي تقريره عن مستقبل الوظائف ودركة التوظيف في نسخته لعام 2025م، وذلك في ضوء الاستطلاع الذي تم إجراؤه على أصحاب العمل ورواد الأعمال وجهات ومؤسسات مختلفة في 22 مجموعة صناعية تمثل 55 اقتصاداً متنوعاً حول العالم. واستهدف التقرير رصد تأثير أبرز الاتجاهات والعوامل والتحديات المؤثرة على الوظائف ودركة التوظيف والمهارات الوظيفية والتدريب واستراتيجيات تحول القوى العاملة بين عامي 2025-2030م. وتتمثل أبرز هذه المؤثرات والعوامل في كل من: التحولات التكنولوجية، والديموغرافية، والمناخية، وتكاليف المعيشة، والعوامل الجيواقتصادية والجيوسياسية، والتحول الهيكلي في سوق القوى العاملة، والمهارات الوظيفية، وتقادمها، وفجواتها، وعوائقها، واستراتيجيات استقطاب المواهب، والأجور.



التكنولوجيا وتكاليف المعيشة

• التحولات التكنولوجية:

يتوقع 60% من أصحاب العمل أن تؤثر العوامل والتحول التكنولوجية في أعمالهم بحلول عام 2030، خاصة التطورات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي ومعالجة المعلومات التي تحتل الترتيب الأول بنسبة 86%، تليها الروبوتات والأتمتة بنسبة 58%، ثم توليد الطاقة وتخزينها وتوزيعها في المرتبة الثالثة بنسبة 41%. ومن المتوقع استمرار زيادة الطلب على المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والشبكات والأمن السيبراني والإمام التكنولوجي، والتي يُتوقع أن تكون من بين أسرع المهارات والاتجاهات الوظيفية نمواً.

• ارتفاع تكاليف المعيشة:

يتوقع نصف أصحاب العمل أن يحدث هذا الارتفاع تحولاً في أعمالهم بحلول عام 2030، على الرغم من الانخفاض المتوقع في التضخم العالمي. ويأتي استمرار التباطؤ الاقتصادي العام-بدرجة أقل-في مقدمة اهتمامات الشركات، ومن المتوقع أن يؤثر ذلك في 42% من هذه الشركات. كذلك من المتوقع أن يكون للتضخم تأثيرات متباينة على معدل توليد الوظائف حتى عام 2030. بينما يُتوقع أن يؤدي تباطؤ النمو إلى فقدان 1.6 مليون وظيفة عالمياً، وانعكاس ذلك كله على معدل التوظيف وتوليد الفرص الوظيفية. وسيكون هناك زيادة في حجم الطلب على الوظائف التي تتطلب مهارات نوعية معينة، كالتفكير الإبداعي ومهارات المرونة والقدرة على التكيف والرشاقة.

المناخية والديموغرافية

• تأثير التحولات المناخية والتكيف معها:

يتوقع 47%، و41% من أصحاب العمل على التوالي أن يبرز تأثير هذه التحولات المناخية في أعمالهم خلال السنوات الخمس المقبلة، وذلك من خلال

زيادة الطلب على وظائف معينة، مثل: مهندسي الطاقة المتجددة، ومهندسي البيئة، ومتخصصي المركبات الكهربائية والذاتية القيادة، والتي تعد جميعها من بين أسرع 15 وظيفة نمواً على مستوى العالم. ومن المتوقع أيضاً أن تسهم تلك التحولات في زيادة التركيز على الإدارة البيئية التي أدرجت لأول مرة في قائمة تقرير مستقبل الوظائف لأسرع 10 مهارات نمواً.

• متغيران ديموغرافيان:

يتعلق أولهما بارتفاع سن شيخوخة السكان في سن العمل وتراجعهم، لا سيما في الاقتصادات ذات الدخل المرتفع. أما المتغير الثاني فيختص بزيادة أعداد السكان الباحثين عن عمل، لا سيما في الاقتصادات ذات الدخل المنخفض. إذ سيؤدي هذان المتغيران إلى زيادة الطلب على المهارات الوظيفية اللازمة لمجالات: إدارة المواهب، والتدريس والتوجيه، والتحفيز والوعي الذاتي، وستحفز الشيخوخة السكانية نمو وظائف الرعاية الصحية، كالتمريض. بينما يعزز المتغير الثاني نمو الطلب على المهن المرتبطة بالتعليم، مثل معلمي التعليم العالي.

الجيل والهيكل

• العوامل الجيواقتصادية والجيوسياسية:

يرصد التقرير أن تؤدي العوامل الجيواقتصادية والتوترات الجيوسياسية إلى تحولات لدى ما يقارب ثلث (34%) المؤسسات والجهات التي شملها الاستطلاع، خلال الـ 5 سنوات القادمة. كما يشير أكثر من خمس (23%) أصحاب العمل على المستوى العالمي إلى القيود المتزايدة على حركة التجارة والاستثمار، بالإضافة إلى تأثير السياسات الصناعية بنسبة 21%. ويشير التقرير إلى أن تأثير هذه العوامل مجتمعة ستبدو جلية في الاقتصادات المرتبطة بعلاقات تجارية كبيرة مع كل من الولايات المتحدة الأمريكية والصين. وفيما يخص تأثيرات مثل هذه المتغيرات؛

فستؤدي إلى زيادة الطلب على توظيف ذوي المهارات والوظائف المتعلقة بالأمن السيبراني والشبكات، إضافة إلى ذوي المهارات التي تتمحور حول الإنسان ذاته، كالمرونة والقدرة على التكيف والرشاقة الوظيفية والقيادة والقدرة على التأثير الاجتماعي.

• التحول الهيكلي في سوق العمل:

ستتأثر عملية توليد الوظائف بالتحول الهيكلي في سوق العمل بنسبة 22% من إجمالي الوظائف الحالية. وهو الأمر الذي يتطلب توليد وظائف جديدة بمقدار 14% من إجمالي الوظائف المتاحة حالياً، أي ما يعادل 170 مليون فرصة وظيفية. ويتنبأ التقرير بأن يؤدي هذا التحول إلى نمو صافٍ بنسبة 7% من إجمالي حركة التوظيف، أو ما يعادل 78 مليون وظيفة.

• وظائف الخطوط الأمامية:

يتوقع التقرير أن تشهد الوظائف في الخطوط الأمامية أكبر نمو إجمالي، وهي الوظائف التي تشمل كلاً من: عمال المزارع، وسائقي التوصيل، وعمال البناء، والباعة، وعمال تجهيز الأغذية. ومن المتوقع أيضاً أن تنمو وظائف اقتصاد الرعاية بشكل كبير خلال السنوات الخمس القادمة، مثل أخصائي التمريض، وأخصائيي العمل الاجتماعي، والإرشاد الاجتماعي، وموظفي الإرشاد، ومساعدتي الرعاية الشخصية، بالإضافة إلى وظائف التعليم كالقائمين بالتدريس بمرطلي التعليم العالي والثانوي.

• الوظائف المرتبطة بالتطورات التكنولوجية

والبيئة والطاقة:

يؤكد التقرير أن الوظائف المرتبطة بالتطورات التكنولوجية والبيئة والتحويلات في مجال الطاقة هي الأسرع نمواً، ويتضمن ذلك أخصائيي البيانات الضخمة، ومهندسي التكنولوجيا المالية، وأخصائيي الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، ومطوري

البرامج والتطبيقات، وأخصائيي السيارات ذاتية القيادة والسيارات الكهربائية، ومهندسي البيئة، ومهندسي الطاقة المتجددة.

• موظفو الأعمال المكتبية والسكرتارية والخدمات البريدية والصرافين:

ويتوقع التقرير أن يشهد موظفو الأعمال الكتابية والسكرتارية-بما في ذلك أمناء الصندوق وكتبة التذاكر، والمساعدين الإداريين والسكرتارية التنفيذية-وموظفي الخدمات البريدية، والصرافين بالبنوك وشركات الصرافة، ومدخلي البيانات، أكبر انخفاض في أعداد حركة التوظيف الخاصة بهم.

المهارات الوظيفية

• تقادم المهارات:

يتوقع التقرير أن تُمسي (39%) المهارات الحالية للموظفين والعمال ستتقادم (تصبح قديمة) خلال الفترة 2025-2030. ويمكن وصف مقياس "عدم استقرار المهارات" بالتباطؤ بهذا الإصدار من التقرير، مقارنة بإصداراته السابقة، والذي بلغت نسبته 57% عام 2020 في أعقاب جائحة كوفيد-19، و44% خلال عام 2023؛ ويرجع التقرير أن يكون ذلك ناتجاً عن زيادة نسبة الموظفين (50%) الذين أكملوا تدابير التدريب أو إعادة التدريب أو تحسين المهارات، مقارنة بنسبة 41% في إصدار التقرير لعام 2023.

• أصحاب مهارات التفكير التحليلي:

لا يزال التفكير التحليلي هو المهارة الوظيفية الأساسية الأكثر طلباً بين أصحاب العمل؛ حيث تعتبره 7 من بين كل 10 شركات من المهارات الأساسية في عام 2025، يلي ذلك مهارات مثل: المرونة، والقيادة والتأثير الاجتماعي.

• الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة:

تتصدر مهارات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة قائمة المهارات الأسرع نمواً خلال الفترة 2025-2030، تليها مباشرة الشبكات والأمن السيبراني، بالإضافة إلى الإلمام بالتكنولوجيا.

كذلك أصحاب المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا، كالتفكير الإبداعي والمرونة والفضول والتعلم مدى الحياة. ويخطط نصف أصحاب العمل لإعادة توجيه أعمالهم استجابةً للذكاء الاصطناعي، بينما يخطط ثلثا أصحاب العمل لتوظيف مواهب تتمتع بمهارات محددة في مجال الذكاء الاصطناعي، ويتوقع 40% منهم تقليل القوى العاملة لديهم حيث يمكن للذكاء الاصطناعي أتمتة المهام.

فجوات المهارات والتدريب

• فجوات المهارات الوظيفية:

يذكر التقرير أن الاختلافات الحالية والناشئة في المهارات بين الوظائف المتنامية والوظائف المتراجعة قد تؤدي إلى تفاقم الفجوات القائمة في المهارات. فمن المتوقع أن تشمل أبرز المهارات التي تميز الوظائف المتنامية عن الوظائف المتراجعة المرونة، وخفة الحركة، وإدارة الموارد والعمليات، ومراقبة الجودة، والبرمجة والإلمام بالتكنولوجيا.

• أكبر عائق:

وفي ضوء ذلك، يتوقع المشاركون في الاستطلاع أن هذه الفجوات تعد أكبر عائق أمام تحول الأعمال بشكل قاطع، حيث حددها 63% من أصحاب العمل كعائق رئيسي خلال الفترة الممتدة من 2025 إلى 2030. وبناءً على ذلك، يخطط 85% منهم لإعطاء الأولوية للتدريب لتحسين مهارات القوى العاملة لديهم، حيث يتوقع 70% من أصحاب العمل تعيين موظفين ذوي مهارات جديدة، بينما يخطط 40% منهم لتقليل عدد الموظفين لأن مهاراتهم أصبحت أقل أهمية، ويخطط 50% منهم لتغيير المسار الوظيفي لموظفيهم ضمن المجالات الوظيفية المتراجعة إلى مثيلاتها المتنامية.

• أهمية التدريب:

ويتطرق التقرير إلى دور التدريب في الارتقاء بالقدرة وتنمية المهارات الوظيفية، فيضرب مثلاً بأنه إذا كانت القوى العاملة في العالم

مكونة من 100 شخص، فإن 59 منهم سيحتاجون إلى التدريب بحلول عام 2030، والذين يتوقع أصحاب العمل تحسين مهارات 29 منهم في أداء مهامهم الوظيفية، إضافة إلى أنه يمكن تحسين مهارات وإعادة توزيع 19 في أماكن أخرى داخل مؤسساتهم. ومع ذلك، فمن غير المرجح أن يحصل 11 شخصاً على إعادة التدريب أو تحسين مهاراتهم المطلوبة؛ مما يجعل فرص توظيفهم محدودة للغاية.

الاستقطاب والأجور

• استقطاب المواهب الوظيفية:

من المتوقع أن يكون دعم صحة الموظفين ورفاهيتهم على رأس أولويات استقطاب المواهب الوظيفية؛ حيث حدد 64% من أصحاب العمل الذين شملهم الاستطلاع ذلك كاستراتيجية رئيسية لزيادة توافر المواهب. كما يرون أن مبادرات إعادة التدريب الفعالة ورفع مستوى المهارات، وتحسين تقدم المواهب وترقيتها، ذات تأثير فعال في عملية جذب المواهب وذوي المهارات الوظيفية المطلوبة. كذلك ينظرون إلى تمويل-وتوفير-إعادة التدريب لتنمية المهارات والارتقاء بمستوياتها باعتبارهما السياستين العامتين الأكثر قبولاً لتعزيز توافر المواهب.

• الأجور:

وختاماً، فبحلول عام 2030، يتوقع ما يزيد قليلاً عن نصف أصحاب العمل (52%) تخصيص حصة أكبر من إيراداتهم للأجور، بينما يتوقع 7% فقط انخفاض هذه الحصة. ويرون أن استراتيجيات الأجور مدفوعة في المقام الأول بأهداف مواءمة الأجور مع إنتاجية الموظفين والعمال وأدائهم والتنافس على الاحتفاظ بالمواهب والمهارات.

الرهان ليس على من الأفضل بل من يخدم أهداف المنظمة

مجلة "التنمية الإدارية" تطرح السؤال: أيهما أكثر تنظيماً وإنتاجية في العمل الرجل أم المرأة؟

تتسم بيئة العمل الحديثة بالكثير من التحديات المختلفة، وهنا يبرز سؤال لطالما شغل المهتمين بعلم الإدارة والتنمية البشرية: من يتمتع بمهارات تنظيمية أعلى وإنتاجية أكثر في العمل، الرجل أم المرأة؟ وبالرغم من أن العلم لا يعطي إجابة شافية حول من الأفضل الرجل أم المرأة، يرى البعض أن السؤال بحد ذاته يحمل الكثير من المغالطة، إذ إن المقارنة بهذه الطريقة تفترض سلفاً أن هناك فرقاً ما، وقد يكون شاسعاً.

وفي محاولة للإجابة على هذا السؤال؛ تشير دراسات عديدة إلى أن الرجال يتميزون بالقيادة، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، بينما النساء يتمتعن بقدرة لافتة على تنظيم الوقت وتعدد المهام، حيث أثبتت النساء حضوراً قوياً في قطاع التعليم، والرعاية الصحية، والإدارة المكتبية، وفي المقابل، يتمتع الرجال غالباً بقدرة أعلى على التركيز في مهمة واحدة بعمق، وتحمل ضغوط العمل المرتبطة باتخاذ القرارات السريعة في مواقف تتطلب حسماً وجرأة، وهذا ما يجعلهم يبرزون في مجالات إدارة المشاريع، والهندسة، والتكنولوجيا.

البيئة عامل حاسم

وتلعب بيئة العمل وثقافة المنظمة دوراً حاسماً في بروز سمات التنظيم، والإنتاجية، بغض النظر عن الجنس، فعندما تتوفر بيئة تشجع على التخطيط، وتقدير الانضباط، فإن كلا الجنسين قادران على إظهار مستويات عالية من التنظيم، والإنتاجية، فقد أوردت دراسة أميركية، وإحصائية أخرى بريطانية أن النساء أكثر تنظيماً في العمل من الرجال بنسبة 43% مقابل 32% للرجال، ووفقاً لنتائج الدراسة من منصة الإنتاجية "هيف" (Hive) الأمريكية، بناء على بيانات 3 آلاف مستخدم من الذكور والإناث لمنصتها، وُجد أنه في مكان العمل تكون النساء أكثر إنتاجية من الرجال، حيث تعمل النساء بجد بنسبة 10% أكثر من الرجال، ولديهن معدل إتمام عمل مساو قليلاً أو أكثر من الرجال، كما وجدت إحصائية بريطانية بعنوان "حالة مكان العمل" (State of the Workplace) أنه يتم تكليف النساء بعمل أكثر من الرجال، حيث تظهر البيانات أن 55% من المهام يتم تكليف النساء بها في حين يتم تكليف الرجال بـ 45% من المهام، مع قيام كل من الرجال والنساء بإكمال حوالي 66% من المهام الموكلة إليهم، وأن النساء يقضين وقتاً أطول في مهام غير قابلة للترقية،

والتقدم الوظيفي مقارنة بالرجال، وفي بحث لجامعة كاليفورنيا حول السلبيات في بيئات العمل، جاءت "الدردشة" مع الزميلات كأبرز معيق للإنتاجية في العمل بشكل كبير، وتبين أن الدردشة تمثل مشكلة بالنسبة للإنتاجية النساء، ووفقاً لموقع "نحلة المسح" (Survey Bee)، فإنه على الرغم من تكليف النساء بمزيد من العمل مقارنة بالرجال، وعلى الرغم كذلك من العديد من الانقطاعات أو الدردشات التي تجعل من الصعب العودة إلى سير العمل سريعاً، إلا أن النساء يحققن نتائج أكثر من الرجال، وذلك لأنهن يجيدن تعدد المهام، وأقل عرضة للإلهاء، ويعملن بمرونة، ولديهن توازن بين العمل والأسرة.

تفوق النساء

ووفقاً للورقة البحثية المنشورة في مجلة "إم بي سي علم النفس" (BMC Psychology)، تتفوق النساء على الرجال عند تعدد المهام، أما الدراسة التي أجراها معهد "بونيمون" الأمريكي، فقد اتضح أنه يقل تشتت انتباه النساء خاصة في أثناء العمل، حيث يمكن للمرأة العمل لفترات أطول من دون تشتيت، وفي تقرير حول القيادة في جامعة "هارفارد" الأمريكية، تم تصنيف النساء على أنهن متفوقات في نشر المبادرة، والعمل بمرونة، وممارسة التطوير الذاتي، والقيادة لتحقيق



النتائج، وإظهار النزاهة والصدق بالمقارنة مع الرجال الذين تم تصنيفهم بشكل أفضل من حيث قدرتهم على تطوير منظور استراتيجي، وخبرة فنية، وإدارة الصراع، والترابط الاجتماعي، ومهارات التفاوض.

الضريبة الوردية

ويشير موقع "ويفورم" (weforum)، إلى إنه بالرغم من الإنتاجية الأعلى للنساء مقارنة بالرجال في مكان العمل؛ فإنه لا تزال هناك ما يسمى بـ "الضريبة الوردية" (pink tax) التي تجعل المرأة تتقاضى أقل مما يكسبه الرجل مقابل نفس العمل الذي يؤديه كل منهما، كما لا يزال هناك نقص في تمثيل النساء في المناصب التنفيذية.

الرجال والثقة

وكشف موقع "ويفورم" (weforum) كذلك أن الرجال في بيئات العمل عادة يتمتعون بثقة عالية بالنفس تجعلهم أفضل أو أذكى في إبراز إنجازاتهم، وأكثر اقدامًا على اغتنام الفرص المهنية، وذات السياق يشير كتاب (Lean In) لشيرل سانديبرغ، الرئيس التنفيذي للعمليات التشغيلية بـ "فيسبوك"، إلى أن معظم النساء اللاتي يرغبن في الوصول إلى لمناصب القيادية لا يصلن إليها لأنهن لا يملكن الثقة الكافية، ولا يعتقدن أنهن مؤهلات لأن يحصلن على مسؤوليات قيادية مثل زملائهن من الرجال، وأن المسبب لعدم وصول النساء للمناصب القيادية هو توقعات الآخرين تجاههن لا مدى ثقتهم بأنفسهن، وأن المشكلة تبدأ من المنزل

ومن عمر صغير، وكيف أن المجتمع يربي البنات بطريقة تجعلهن أقل ثقة بأنفسهن.

المدير الرجل

وفي محور ذي علاقة، ذكرت بعض النساء وفقاً لموقع "ويفورم" (weforum) أنهن يفضلن أن يكون المدير رجلاً، وأن بيئة العمل تكون أفضل عندما يكون المسؤول عنهن رجل، وبالتالي تصبح مقومات النجاح أشمل وأوسع، لما قد يحصل بين النساء من عملية التحكم، والتسلط، والمزاجية، والغيرة مع بعضهن، وأن مستوى الإنجاز عند الرجال يكون أعلى من النساء، إلى جانب أن قرارات الرجل مسموعة لدى النساء، يتعاطف معهن بشكل دائم.

فهم الآخر

وفيما يلي لمحة عامة عن خصائص القيادة في بيئة العمل المعروفة المرتبطة بالرجال مقابل النساء، والتي يجب توفرها للإدارة والتنظيم:

خصائص القائدات الإناث:

- التركيز على المهام: تميل القيادات النسائية إلى التركيز على إتمام المهمة الموكلة لهن، ويركزن على العمل بشكل صحيح.
- التحول: تتميز المرأة بعكس الرجل هنا بقدرتها على التحول من الشخصية القيادية إلى الشخصية التي يقتدي بها موظفوها في العمل.
- خلق مناخ اجتماعي: يعتبر التواصل والحوار من أهم مميزات النساء، والتي

تدفعهن لخلق بيئة اجتماعية أسرية في عملهن.

- تعزيز التعاون والمساهمة: القيادات النسائية عادة تعزز التعاون، والعمل المشترك، والتنسيق الهام لإدارة العمل ولا تتبع سياسة التفرقة.

خصائص القادة الذكور:

- أسلوب المعاملات: يتبع القادة الذكور في قيادتهم مبدأ المعاملات للمكافآت أو التأديب، لتحقيق الأهداف التي يسعون لها بغض النظر عن روح الفريق.
- الهيكل الهرمي: أعضاء الهياكل التنظيمية الهرمية يتواصلون بشكل رئيسي مع رئيسهم المباشر من جانب ومرؤوسيهم المباشرين من جانب آخر.
- التركيز على الأداء: هو تقييم إذا كان الشخص ينفذ وظيفته بشكل جيد أم لا،

وهو مفهوم يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

- الاتصال المباشر: يفضل الرجال الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه لتحقيق أهداف معينة ونقل المعلومات للموازنة في بيئة العمل.

- خلق روح المنافسة: المنافسة البناءة التي تعطي دافعاً كبيراً وحافزاً بين الموظفين لإظهار أفضل ما لديهم في إطار تعاوني بينهم.

خلاصة القول: التكامل لا التنافس

وعموماً هناك اختلافات بين أنماط الرجال والنساء في بيئات العمل، ولكل منهم مزاياه وعيوبه، والرهان ليس على من الأفضل، بل على كيفية استثمار الفروقات الطبيعية بين الجنسين بما يخدم أهداف المنظمة.



أهداف الاستراتيجية التحويلية لمعهد الإدارة العامة

التركيز على نطاق الخدمات
الاستشارية ذات القيمة المضافة

قياس أثر التدريب ورفع
العائد على التدريب

استخدام أساليب تدريبية
مبتكرة للتعليم الذاتي

رفع جودة التدريب والقدرة الاستيعابية
للمعهد من خلال الشراكات مع الخبراء
وجهات التدريب الخارجية

اعتماد النموذج الخليط لعمليات
التدريب بما يتواءم مع توصيات
مكتب الإدارة الاستراتيجية

بناء منظومة متكاملة للقيادات الإدارية
من خلال أكاديمية تطوير القيادات الإدارية

المساهمة في جذب الاستثمارات
العالمية في مجال التدريب إلى المملكة



محمد جازع دريبي

رئيس قسم البيانات والمعلومات- فرع معهد الإدارة
العامة بمنطقة عسير

"وباء القرن"

إنه الوباء الجديد الذي سيكون لزاماً مواجهته، خاصة أن العلماء الدارسين لهذا الوباء الخطير يقولون إن التعرض الطويل له يزيد من احتمالية الوفاة المبكرة بنسبة 26%؛ وذلك لأن الوقوع في برائن هذا الوباء يخلق تغيرات ليست صحية للإنسان في:

• النظام المناعي
• النظام العصبي

• نظام القلب والأوعية الدموية

وهذه فقط مجرد الآثار الجسدية لهذا الوباء، وإن الآثار النفسية والاجتماعية لا تقل خطورة. حسناً أنت بالتأكيد تتساءل الآن عن هذا الوباء الجديد الذي يصفه العلماء بأنه "وباء القرن الحادي والعشرين".. إنه "الوحدة Loneliness".

وإني أعلم من خلال تجاربي مع الناس حولي، سواءً في حياتي العملية داخل المعهد أو حياتي الخاصة خارجه، أنه من الصعب أن يعترف الإنسان أنه يشعر بالوحدة، خاصة في صيغتها العاطفية. والأصعب من ذلك الإقرار بأن الوحدة لها أثر نفسي مدمر على الإنسان بالرغم من أن هنالك أبحاث ودراسات نفسية ضخمة كلها تشير إلى الضرر البالغ للوحدة على الفرد والمجتمع في كل المجالات، خاصة الأبحاث النفسية التي ظهرت بعد جائحة كورونا.

وإن هذا الرفض للحقيقة العلمية التي تقول إن الوحدة تؤثر سلباً على الصحة العقلية والجسدية للفرد، وبالتالي المجتمع والإنتاجية في العمل؛ يعود إلى إدراك خاطئ لمصطلح "الوحدة". فالوحدة لا تعني أن تكون لودك، فقد يكون الإنسان بين مجموعة كبيرة من الناس ولكنه يشعر بالوحدة، وإنما يعني بالوحدة الشعور بغياب الاتصال الإيجابي مع الآخر (عاطفياً-اجتماعياً).

أي غياب العلاقة العاطفية السليمة مع الجنس الآخر وغياب العلاقات الاجتماعية الدافئة مع الناس، سواء في العمل أو خارجه. ومما يزيد المشكلة تضخماً أننا نعيش بعد صدمة "كورونا" في مجتمع رقمي تعمقت فيه الوحدة بشكل أكبر؛ وذلك لأن التفاعل الإنساني المباشر يقل بشكل ملحوظ في العالم الرقمي مع ازدياد مدة التفاعل مع الأجهزة الذكية، إضافة إلى اضطراب العلاقة العاطفية بين الجنسين وتوترها في مجتمعنا، وهذا ما تؤكد نسبة الطلاق المرتفعة.

ولكن ما علاقة معهد الإدارة العامة بكل هذا؟

إن الأبحاث والدراسات الأكاديمية (خاصة أبحاث البروفيسور

(Cacioppo) الذي درس موضوع الوحدة لأكثر من 22 عاماً تؤكد أن الوحدة التي يعاني منها الفرد الإنساني في المجتمع الرقمي، خاصة بعد صدمة جائحة كورونا لها تأثيرات سلبية قوية تمس الجوانب التالية:

• الصحة الجسدية والنفسية للإنسان.
• الإنتاجية والأداء الوظيفي؛ فهناك ارتباط بين الشعور بالوحدة وسوء الأداء الوظيفي وتدني مستوى الإنتاج، (مثال) جودة النوم تنخفض لدى الأشخاص الذين يعانون من الوحدة (العاطفية)؛ مما يسبب غياب متكرر أو حضور باهت للعمل.

• الكلفة الاقتصادية، حيث ترتفع تكاليف العلاج الجسدي والنفسي؛ وذلك لأن الوحدة مرتبطة بتغيرات سلبية في الجهاز المناعي مما يؤدي إلى ازدياد ظهور الأمراض، إضافة إلى أثرها النفسي كالقلق والتوتر والاكتئاب. الحقيقة العلمية تقول إن "الوحدة" خطر متراكم، وهذا أمر يبعث القلق في الكثير من الباحثين النفسيين، بل وصل القلق من خطر الوحدة إلى مستوى الحكومات، ففي الثالث من مايو 2023م نشر الموقع الرسمي الأمريكي لقسم الصحة والخدمات الإنسانية (U.S Department of Health and Human Services)، والذي يعد القسم المعني بالرفع من مستوى الصحة والرفاه للمجتمع الأمريكي، إنذاراً على لسان الجراح الأمريكي العام يشدد من خلاله على ضرورة مواجهة ما أسماه The Devastating Impact of Loneliness and Isolation)) الأضرار المدمرة لوباء الوحدة والعزلة في المجتمع الأمريكي ويطالب بمواجهة هذا الخطر؛ نظراً للأضرار البليغة التي تسببها هذه الوحدة على الإنسان والمجتمع.

وختاماً، فإننا في مجتمعنا السعودي الرقمي الحديث لسنا بمعزل عن هذا الضرر، وأني أعتقد أن لدى المعهد فرصة كبيرة لتحقيق الريادة في هذا المجال (مواجهة وباء الوحدة وأثره على العمل)؛ بشرط أن نبدأ بالانتباه لهذا الخطر من الآن، مع الاعتراف بأنه لا يمكن تجاهل "الوحدة" كعامل نفسي مهم يؤثر سلباً على الإنتاجية والأداء الوظيفي للإنسان، إضافة إلى العمل على تحديث ثقافتنا العاطفية لخلق مناعة ضد وباء الوحدة.

دراسة مترجمة تناقش..

مزايا استخدام القطاع العام والمنشآت غير الربحية وسائل التواصل أثناء الأزمات

العلاقات بين المنظمات المختلفة وجمهورها تحدد طبيعتها وتحكمها عوامل كثيرة ومتشابهة، فأحياناً تكون متناغمة، وقد تصبح غامضة، وربما تكون مضطربة، خاصة أوقات الأزمات. لذلك فإن أغلب هذه المنظمات تستميل هذه الجماهير من الناحية الوجدانية، كتوظيف التعاطف باعتباره مصدراً مهماً تعتمد عليه الهيئات الحكومية والمنظمات غير الربحية من أجل تعزيز هذه الهيئات وسياساتها. وفي عصرنا الحالي الذي تهيم فيه وسائل التواصل الاجتماعي على تلك الجماهير يمكن الاستفادة من هذا التعاطف بلغة مناسبة، بالتواصل مع المجتمع واستثارة مشاعره الإيجابية وتفاعله؛ مما يسهم في إدارة هذه الأزمات بكفاءة وفاعلية. وفي ضوء ذلك؛ نشرت مجلة "الإدارة العامة الصادرة عن معهد الإدارة العامة دراسة مترجمة للعربية بعنوان: "استخدام مؤسسات القطاع العام والمنظمات غير الربحية لوسائل التواصل الاجتماعي للتعبير عن التعاطف أثناء الأزمات"، والتي أجراها كل من: "وانزو شاي"، و"في ليو"، و"أرثر دي سوتو فاسكيز واري أدن جونزاليز"، وقامت بترجمتها للعربية كل من: د.فضية بنت ثاني الريس، ود.شيرين بنت عبدالرحمن العبدالقادر.

هدف عام وأزمة

تهدف الدراسة إلى رصد مدى توظيف استخدام القطاع العام والمنظمات غير الربحية المحتوى التعاطفي عبر حساباتها بوسائل التواصل الاجتماعي (الفيديو)؛ للتواصل المتبادل بينها وبين المواطنين اللاتينيين من سكان مدينة "لاريدو" الحدودية بين أمريكا والمكسيك، خلال أزمة التجمد الشتوي. بالإضافة إلى التعرف على آثار استخدام هذا المحتوى على مشاعر العامة.

وقد أجريت هذه الدراسة حينما واجهت ولاية تكساس الأمريكية، أزمة طاقه خاصة المنطقة الحدودية منها، نتجت عن هبوب عاصفة شتوية عنيفة؛ مما أدى إلى أزمة التجمد الشتوي الكارثية، حيث الطقس القاسي شديد البرودة والثلوج والمطر، إلى جانب تلف خطوط إمداد المياه والكهرباء في الولاية. إذ أصبح نحو 10 ملايين نسمة بين الولايات المتحدة والمكسيك يقطنون 4.3 ملايين منزل بلا كهرباء في هذه الظروف القاسية التي شهدت انخفاض درجة الحرارة إلى 20 درجة تحت الصفر، مع الأخذ في الاعتبار أن أغلب سكان هذه المدينة من اللاتينيين الذين يتحدث غالبيتهم باللغة الإسبانية.

لذلك اتخذت العديد من القطاعات، بما فيها الأجهزة الحكومية، وأقسام الشرطة، والمنظمات غير الربحية، إجراءات وتدابير فورية لإرشاد مواطنيها، والتأثير عليهم من الناحيتين العاطفية والعقلية؛ لأن الناس ينتظرون في مثل هذه الأزمة/الكارثة وجود دعم ومساندة من هذه الجهات والقيادات المجتمعية بأسلوب تعاطفي ومنصف وفعال، ويتوقعون منهم أن يكون لديهم الشعور والرؤية والقدرة على معالجة معاناتهم على المستوى الجماعي.

التعاطف

وتتحدد أهمية هذه الدراسة في ضوء قلة الدراسات التي تستكشف دور التعاطف في عملية التواصل أثناء الأزمات، بالرغم من وجود تزايد في أعداد الدراسات التي تم إجراؤها حول التعاطف بشكل عام في العديد من المجالات. ويعد التعاطف استراتيجية تواصل مدروسة بصورة جيدة، وقد ثبت ارتباطها بتحسين

مستوى الصمود والرفاه العاطفي في مجالات عديدة. كما أظهرت الدراسات أن توظيف استخدام التعاطف في عملية التواصل مع الجمهور العام خلال الأزمات والكوارث قد يساعد الحكومات ومنظمات القطاع العام في زيادة فاعلية هذه العملية، من خلال استثارة المشاعر الإيجابية للعامة أو الجمهور وتعزيز صموده، بما يسمح بتقييم المواقف الراهنة والمعلومات، وإصدار الأحكام، واتخاذ خيارات وقرارات معينة.

وبصفة عامة، يتألف التعاطف من 3 عناصر مهمة: أولها الملاحظة التي تدل على الدراية بألم شخص ما أو بإحباطه أو أي مشاعر سلبية أخرى ناجمة عن معاناته. وثاني هذه العناصر هو الشعور الذي ينشئ صلة بين شخص وآخر وبمحيط يشعرون بنفس المشاعر. وأما الاستجابة-العنصر الثالث-فتمثل في تخفيف معاناة الآخرين؛ ويتضح من هذه العناصر الثلاثة أن التعاطف هو أمر جوهري في عملية إدارة الأزمات.

التواصل الاجتماعي

وقد أدرك العديد من كبار مسؤولي القطاع العام وممارسي الأعمال غير الربحية مزايا استخدام وسائل التواصل الاجتماعي؛ للوصول إلى شرائح متنوعة من الجمهور (مستخدميها). كما يؤكد الخبراء والباحثون أن وسائل التواصل الاجتماعي قد أتاحت فرصة رائعة للتعرف على هذه المشاعر وتحليلها، في ظل ظروف وأحداث معينة، كالكوارث والأزمات. فقد دأبت الأجهزة الحكومية والمنظمات غير الربحية على تعزيز تواجدها عبر هذه الوسائل بشكل مستمر في هذه الظروف والأزمات. وقد خلصت العديد من الدراسات السابقة إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي مكنت هذه الأجهزة من تقديم دعمها العاطفي والتعاوني للجمهور؛ مما أدى إلى تزايد تفاعله ومشاركته عبر الإنترنت.

وتدرك الجهات والأجهزة والمنظمات المختلفة أن التحدي الحقيقي أمامها لا يقتصر على تواجدها في عالم التواصل الاجتماعي، لكنه يتركز في الحصول على اهتمام؛ وفي ضوء ذلك تفترض هذه الدراسة أن منشورات هذه الأجهزة والمنظمات عبر حساباتها

AI

مساهمات للذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات واتخاذها

الرموز التعبيرية

اعتمدت الدراسة على قياس التعاطف من خلال تفاعل الجمهور مع منشورات القطاعات الحكومية والمنظمات غير الربحية، وفق 3 مستويات: الأول يتمثل في استخدام الجمهور الرموز التعبيرية، وثانيها إعادة نشر المنشورات، وثالثها إبداء التعليقات عليها. ويسلط الباحثون الضوء على الرموز التعبيرية، موضحين أنها تعكس مشاعر هذا الجمهور؛ لأنها عبارة عن أشكال مختصرة لتعبيرات الوجه بما يفصح عن رد الفعل تجاه محتوى المنشور، من حيث التعبير عن المشاعر، والحالة المزاجية، والعواطف.

وبصفة عامة توجد حالياً 7 أنواع من هذه الرموز التعبيرية عن مشاعر الجمهور، مثل: الحب، والاهتمام، والمرح (ها ها)، والحزن، والغضب، والانبهار (واو)، إذ تصنف الثلاثة الأولى من هذه الرموز ضمن المشاعر الإيجابية، بينما تصنف رموز الحزن والغضب ضمن المشاعر السلبية، مع استبعاد رمز الانبهار (واو) من هذين النوعين.

تعاطف وإيجابية وثناء

وبصفة عامة، خلصت الدراسة في نتائجها إلى أن منشورات الجهات الحكومية والمنظمات غير الربحية عبر حساباتها على الفيسبوك احتوت على عناصر تعاطفية؛ زادت بشكل ملحوظ من مشاركات الجمهور عبر الإنترنت. وقد تأكدت صحة الفرضية الأولى للدراسة؛ حيث إن منشورات الفيسبوك ذات المحتوى التعاطفي الأعلى نتج عنها ردود فعل أعلى من جانب الجمهور. علاوة على ذلك، فقد أدى التعاطف إلى تقليل المشاعر السلبية وتعزيز المشاعر الإيجابية بين الجمهور. كما لم يكن للثناء الإعلامي أي أثر على ردود أفعال هذا الجمهور، ولم يكن للصور ومقاطع الفيديو أي تأثير يذكر على هذه الردود؛ مما يؤكد أن هاتين النتيجتين لم تدعمهما الفرضيتين الثانية والثالثة للدراسة. وبالرغم من أن غالبية الجمهور يتحدد في اللاتينيين الذين يتحدثون بالإسبانية، فإن المنشورات الموجهة من هيئات القطاع العام بهذه اللغة اقتصرت نسبتها على 37.9% فقط؛ مما يبين أن اللغة المستخدمة هيمنت عليها المنشورات الموجهة باللغة الإنجليزية.

بمواقع التواصل الاجتماعي-التي تتضمن قدرًا من التعاطف-ينتج عنها المزيد من ردود الأفعال الإيجابية للجمهور.

ثراء المعلومات

كذلك أتاحت وسائل التواصل الاجتماعي في عصرنا الحالي ميزة دمج خصائص وسائل الإعلام التقليدية معاً؛ وتستثير أكبر قدر من الحواس الأساسية لدى الإنسان، فالنصوص المقروءة والفيديو تستثير حاسة البصر بالعين، والنصوص الصوتية تستثير حاسة السمع بالأذن، والمواد المعززة تستثير خياله، فهي تستميله عبر أكثر من حاسة معاً في الوقت نفسه. وفي هذا الصدد يمكن القول إن وسائل التواصل الاجتماعي لديها ميزة تنافسية مهمة وهي ثرائها المعلوماتي؛ فهي- باعتبارها من وسائل الإعلام-تمتلك قدرات متنوعة على نقل المعلومات للأفراد: (1) القدرة على دمج الاحتياجات الشخصية في المعلومات المقدمة، و(2) القدرة على تقديم تغذية راجعة سريعة، و(3) القدرة على استخدام قنوات متعددة لنشر المعلومات، و(4) القدرة على استخدام الرموز أو الأرقام أو البدائل في لغة ما لتوصيل المعلومات.

وقد أثبتت دراسات سابقة أن ثراء محتوى وسائل التواصل الاجتماعي يؤثر على مستوى تفاعل جمهورها؛ وبناء على ذلك، يمكن لمؤسسات القطاع العام وغيرها عرض معلوماتها عبر وسائل التواصل الاجتماعي بدرجات مختلفة من الثراء؛ بناء على أنواع المحتوى المستخدمة. فبشكل عام، تعتبر منشورات هذه الوسائل التي تتضمن مقاطع فيديو، أو مقاطع صوت، أو رسوم متحركة من المنشورات ثرية المعلومات طالما اشتملت على مجموعة من الخصائص الحسية التي يمكن للجماهير التفاعل معها عبر الإنترنت. وفي ضوء ذلك، تأتي منشوراتها التي تستخدم صوراً حقيقية أو تخيلية-فقط-لتكون أقل ثراءً، ثم تلك التي تستخدم نصاً عادياً-فقط-في أدنى مستويات الثراء؛ طالما أنها لا تحفز إلا قليلاً من تلك الحواس الأساسية للإنسان.

وقد صاغ الباحثون الفرضيتين الثانية والثالثة للدراسة، اللتين مفادهما: كلما احتوت منشورات وسائل التواصل الاجتماعي على صور، أو مقاطع فيديو؛ كلما أدت إلى مزيد من ردود الأفعال الإيجابية من الجمهور.

الارتقاء بعملية جودة اتخاذ القرارات: فقد أثبتت بعض الدراسات أن سوء اتخاذ القرارات يكلف الشركات مالا يقل عن 3% من أرباحها، وهو ما يعادل خسارة سنوية تقدر بحوالي 150 مليون دولار لشركة قيمتها 5 مليارات دولار.

تحسين عملية التتبع والتنبؤ ولعب الأدوار كمستشار افتراضي لصناع القرارات ومنتجها.

على سبيل المثال: تسهم توصيات الذكاء الاصطناعي بشركة "أمازون" في زيادة إيراداتها بنسبة 35%.

3 عوامل مؤثرة على استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات واتخاذها:

الثقة:

فقد خلصت دراسات إلى أن 75% من الهنود يتقنون فيه، مقابل 23% من اليابانيين، و15% من الفنلنديين.

الإتاحة والوصول للذكاء الاصطناعي:

فهل ستكون أنظمتهم مفتوحة ومتاحة للأفراد أم مغلقة وتقتصر على الشركات والدول فقط؟

التكامل:

عبر كيفية إدارة التفاعل بينه وبين الإنسان من التحديات البشرية

7 أساليب مؤثرة على مساهمة الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات واتخاذها:

تسريع اتخاذ القرارات

تعزيز الإنتاجية

تحسين عملية الدقة

تحسين الكفاءة وزيادتها

تحقيق الاتساق في معايير اتخاذ القرارات

تقييم المخاطر والتقليل من آثارها المحتملة

وتطوير ذاكرة مؤسسية بالاستفادة من الدروس المستفادة والأفكار والقرارات التي تم اتخاذها والنجاحات السابقة لتحديد أفضل الأنماط والممارسات

(المصادر: Weforum, Intellias, Upwork, و Harvard Business Review)



أ.محمد سويد الرشيدى

وحدة الأمن والسلامة
معهد الإدارة العامة

معهد الإدارة العامة يخاطبنا ليلهمنا

يقول معهد الإدارة العامة: النجاح لا يُمنح، بل يُصنع. إنه ينبع من الداخل، من داخل كل فرد، كل مؤسسة، وكل وطن، ليصنع نهضة يتردد صداها في العالم. ويضيف: النجاح ليس محطة، بل طريق دائم التمدد والتجدد. ويواصل حديثه ويقول: المضي قدماً في هذا الطريق يتطلب رؤية واضحة، وغاية سامية، ودافعاً ذاتياً، وسلوكاً واعياً ومسؤولاً، واستقلالية فكرية، إلى جانب عمل جماعي منظم قائم على الثقة والاعتماد المتبادل، تغذيه روح الحرية والمسؤولية والشفافية. ويؤكد لنا بقوله: النجاح لا يتحقق إلا بقيادة واعية، وإدارة حكيمة، تدرك أن بناء المستقبل يبدأ بتخطيط محكم وتنفيذ متقن، تعرف الفرق بين التماسك البناء الذي يقود للتقدم، وبين التماسك المعطل الذي ينتهي إلى التراجع، وتعرف كيف تصنع من النظام حرية، ومن الحرية نظاماً. ثم يذكرنا بنفسه ويقول: بدأت مسيرتي منذ أكثر من ستين عاماً، حتى أصبحت منارة وبيت خبرة في التنمية الإدارية والتدريب، وأسهمت بفاعلية في تمكين القادة وصياغة مستقبل الإدارة. ويضيف: وقبل ثماني سنوات، كنتُ شاهداً على لحظة تحول فارقة في تاريخ الوطن، لحظة غيرت

ملامح كل شيء، حتى أصبحت هذه التغيرات إطاراً استراتيجياً يُلهم المبادرات، ويقود الطموحات نحو مستقبل مستدام، في ظل قيادة ملهمة تؤمن بالتغيير، وتعيشه بمشاركة المجتمع لتحقيق اقتصاد مزدهر يحقق طموح الوطن. ويقول: لاحظتُ حينها التباين بين الفكر الحديث الممزوج بعبق الأصالة، والفكر التقليدي السائد آنذاك، وها أنا اليوم لا أروي تاريخاً مضى، بل أوصل الرحلة لأكون شريكاً في صناعة مستقبل أكثر إشراقاً. ومن هنا استلهمتُ هويتي ورؤيتي الجديدتين، وبدأتُ تشكل ملامحهما، وهنا وُلدتُ من جديد. ثم، ينظر إلينا ويصمت قليلاً، ثم يقول: أنتم تدركون جيداً أن رؤيتكم وهويتكم الجديدة ليست مجرد وثائق تُعلن، بل التزامٌ مستمر يُسهم في توجيه مسيرة وطن نحو النمو والتميز العالمي عبر المنتج المحلي. لقد اخترتم الطريق الأصعب؛ فلم تكتفوا بأن تكونوا جزءاً من التغيير، ولا أن تقودوه داخل المعهد فقط، بل حرصتم على أن يمتد أثركم إلى قيادات وإدارات التحول في القطاع العام. قدّمتم التزاماً واضحاً عبر رؤيتكم بتمكين القادة والإدارات بأدوات حديثة وملائمة لهندسة التغيير، وتصميمه، وقيادة منظماتهم نحو المستقبل. وبنبهننا بقوله: أنتم تدركون جيداً أن القطاع

العام شهد خلال السنوات الثماني الماضية نقلة نوعية فاقت التوقعات، وهذا يحمّلكم مسؤولية أكبر. كل برنامج تقدّمونه، وكل تجربة تصمّمونها، يجب أن تُلبّي تطلعات هذه القيادات الإدارية، بل وتتجاوزها؛ لا كمهمة عابرة، بل كخطوة واعية، مرنة، رشيقة، مدروسة، قابلة للتكيف والصمود أمام التحولات، وفعالة تتماشى مع رؤية المملكة 2030 وتواكب متغيراتها. ثم ينظر إلينا مجدداً بنظرة أمل وتفاؤل ويقول: في عالم مليء بالمنافسات، والتحديات، والفرص، ورغم صعوبة رؤيتكم، إلا أنكم تمتلكون مقومات تميزكم، وعوامل قوتكم التي تجعل أثركم فريداً ومؤثراً. فهمكم العميق للثقافة المجتمعية السعودية: أنتم جزء من هذه الثقافة ومن مكوناتها، وتجمعون بين هويتكم الأصيلة وأفضل الممارسات العالمية، لتصميم نموذج قيادي وإداري يتماشى مع احتياجات مؤسساتنا، ويواكب التغيرات العالمية. انتمأؤكم الراسخ وولأؤكم للوطن: مما

يمنحكم الموثوقية والمصداقية لتكونوا الداعم الأول للقيادات والإدارات في تحقيق التحول الوطني وفق رؤية 2030. خبرتكم العريقة: لستم مجرد تاريخ، بل تجربة متراكمة جعلت منكم بيت خبرة موثوقاً، قادراً على تمكين القيادات ومواكبة التحولات الإدارية الكبرى. مكانتكم التنفيذية والتنظيمية: التي تتيح لكم التأثير في صنع القرار، وتقديم حلول تطويرية عملية تُسهم في بناء مستقبل مستدام للقطاع العام. ويختم حديثه قائلاً: أنتم قلب هذا المعهد، وروحه المتجددة، وعقله المُدبّر. وأعلم جيداً أن التميز بالنسبة لكم ليس مجرد شعار، بل أداء يومي. لا تحتاجون إلى ضجيج، فجهودكم تتحدث بصوت الإنجاز، وترسم ملامح المستقبل بلغة الريادة والتفرد. معاً، سنكتب فصلاً جديداً، وأواصل رحلتي نحو ستين عاماً أخرى، تُلهم الأجيال القادمة وتدعمهم نحو التميز والابتكار. ويستأذنا للمغادرة قائلاً: هذا هو وقتكم.. أنتم من سيصنع الفارق، ثقتي بكم بلا حدود.

"التلاعب بالعقول" أساليب خطيرة في بيئات العمل



إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

يشعرونك بأنك موظف أو مدير سيء ومخطئ، ويشككون في آرائك حتى تفقد ثقتك في نفسك وقدراتك ومهاراتك، ورغم أنهم يثنون عليك فإنهم ينتقدونك أمام الآخرين، ويظهرونك دائماً أنك الجاني. إنهم المتلاعبون بالعقول في أماكن العمل، سواء من بين زملائك أو مديرك؛ يستهدفون إحباطك وتدني أدائك؛ فاحذرهم. فقد برز التلاعب بالعقول منذ أكثر من نصف قرن، وكان مواكباً لاندلاع الحرب العالمية الثانية في القرن الماضي، حيث اعتمدت عليه أساليب الدعاية، خاصة ألمانيا النازية، والتي عرفت بالحرب النفسية. وأطلق البعض مسميات عديدة على التلاعب العقلي، بالرغم من عدم دقة بعضها، كغسيل المخ والتخدير النفسي وقتل العقل وإساءة معاملة الآخرين والتضليل العقلي والنفسي وغيرها من المسميات التي تدل على استخدام أساليب سلبية، قد تقوض الثقافة التنظيمية للمؤسسات وسمعتها وكونها بيئة عمل غير سعيدة. إن المتلاعبين بالعقول يمثلون خطراً داهماً على الزملاء والمديرين والمؤسسات؛ لذلك نصحبكم في هذا التقرير للتعرف عليهم، وعلى الأساليب التي يستخدمونها، وأمثلة عملية لها، ونصائح لمواجهتهم.

الأكثر انتشاراً

وبحسب موقع BBC NEWS عربي، فبالرغم من أن مصطلح التلاعب بالعقول قد دخل القواميس قبل أكثر من نصف قرن، فإن الازدياد المتسارع في استخدامه عام 2013. فهذا المصطلح يعني ببساطة التأثير في شخص ما، لدفعه للتفكير في أنه مخطئ حتى حينما يكون مُصيباً. ويمثل ذلك ضرباً من ضروب إساءة معاملة الآخرين عاطفياً، ويمكن استغلاله لجعل ضحيته يتشكك في مدى سلامة قدراته العقلية. وقد تم اختيار مصطلح التلاعب بالعقول ليكون المفردة الأكثر انتشاراً في عام 2018م. فهذا النوع من التلاعب موجود في واقع الأمر، في الكثير من جوانب حياتنا اليومية. وتقول "شيريل ميور"-خبيرة التدريب على إقامة علاقات اجتماعية صحية وسليمة في المملكة المتحدة- إن التلاعب بالعقول يمكن أن يحدث في مكان العمل.

تلاعب نفسي وفبركة

توضح دراسة كل من: Jatin Pandey و Priyam Kukreja أن مصطلح "التلاعب العقلي" تم استخدامه لأول مرة عام 1938م في مسرحية بعنوان "إضاءة المصباح"، والتي تم تحويلها إلى فيلم عام 1944م بطولة "إنغريد بيرجمان" و"شارلز بويز". حيث تدور الأحداث حول خداع الزوج زوجته كي تصدق أنها مجنونة، من خلال وميض الأضواء التي تعمل بالغاز في المنزل؛ مما تسبب في شكوى زوجته منه، وهو ما أنكره الزوج مراراً وتكراراً. وفي سبيل ذلك تحملت هذه الزوجة عذاباً عاطفياً لا يمكن تفسيره، لكنها في نهاية الأمر تركته وانفصلت عنه، ثم تزوجت من آخر ساعدها في استعادة شعورها بقيمتها الذاتية من خلال إقناعها بأن ما كانت تعتقد أنه صحيح لم يكن إلا مجرد وهم وخيالات. وتشير "ويكيديا" إلى أن مصطلح "gaslighting" أو التلاعب بالعقول يعد نوعاً من أنواع التلاعب النفسي الذي يمارسه شخص على آخر، حيث يسعى ذلك الشخص إلى زرع بذور الشك في عقل شخص معين أو مجموعة معينة. وتتراوح درجات التلاعب بالعقل بين إنكار المعتدي لأمور

قد حدثت إلى فبركة حوادث غريبة بنية إرباك الضحية.

الجنّة والضحايا والأمثلة

ويثير موضوع التلاعب بالعقول اهتمام الكثيرين؛ حيث ترى "جيلينا فيسيك"-عبر موقع pumble- أن هذا الموضوع قد شهد زيادة مذهلة بنسبة %1740 في عمليات البحث في عام 2022م مقارنة بعام 2021م. وهذا دليل على زيادة الوعي بخطورته والاهتمام به. وتلفت "فيسيك" إلى أن للتلاعب العقلي في مكان العمل، وبصرف النظر عن الشخص (الضحية) الذي يتعرض له، هناك ضحية أخرى لهذا النوع من التلاعب، وهي المنظمة والعمل نفسه. وعند الحديث عن الجنّة، سنجد أن هناك العديد من الأشخاص الذين يمكنهم التلاعب بنا في أماكن العمل، وهو ما قد يشمل: المدير السام، والزميل الماكر، ومجموعة العمل التمييزية، والعمل المستاء، والمنافسين من الشركات والمؤسسات الأخرى. ويذكر موقع exudehc أمثلة محددة يستخدمها المتلاعبون بالعقول في أماكن العمل، والتي من أبرزها: تقويض أفكار شخص ما باستمرار، وإبعاده عن الاجتماعات والتجمع والتواصل، وإنكار المحادثات والاتفاقات السابقة، وإلقاء اللوم على الآخرين، وتشكيكهم في الذاكرة، واستخدام معايير مزدوجة، والنقد العلني، وغيرها.

تشكيك مستهدف

وإذا انتقلنا إلى المتلاعبين بعقول زملائهم سواء بين الموظفين أو مديريهم؛ فإن الأمر يكمن-كما يشخصه موقع indeed-في حقيقة الصراع في مكان العمل، والذي يجعل من الصعب على المهنيين التركيز على إنتاج عمل عالي الجودة وتلبية التوقعات. وينطبق هذا بشكل خاص على الصراع الذي يتخذ طابع التلاعب العقلي، وهو نوع من التلاعب المستهدف الذي يؤدي إلى تشكيك الموظفين الذين يصبحون الضحايا في واقعهم أو قدرتهم على أداء أدوارهم بشكل فعال. ويمكن أن يتخذ هذا

التلاعب أشكلاً مختلفة ولكنه يبدأ غالباً بمدير أو زميل يشوه أداء زميل العمل الضحية من خلال جهود ومحاولات مستمرة ومتنوعة؛ يمكن أن تؤدي على المدى الزمني الممتد إلى أن يتساءل الضحية عن مهاراته وقدرته على تلبية التوقعات. وتبين خبيرة علم النفس د.زوكمان لموقع Parade أنه من الممكن أن يؤدي التلاعب العقلي، بمرور الوقت، إلى تآكل ثقة الموظف في قدراته وتفكيره المستقل؛ مما سيؤدي إلى انخفاض في أدائه العمل وانخفاض درجة تحفيزه وافتقاره بمرور الوقت إلى مهارات اتخاذ القرار. وسيترتب على ذلك كله أنه سيؤدي إلى عزل نفسه داخل مكان العمل؛ مما قد يشعره بدرجة أقل من الأمان ويعتريه الارتباك بشأن نظرة زملائه ومديره إليه.

الثقافة التنظيمية

وتؤكد دراسة Jade Singleton التي أجريت منذ حوالي 3 سنوات عن "التلاعب العقلي في المؤسسات"، أن مفهوم الثقافة المؤسسية أو التنظيمية يستخدمه الباحثون والخبراء لفهم وتفسير الظواهر النفسية في المنظمات، والتي من بينها ظاهرة التلاعب العقلي وتأثيراته. فمن المهم أن نفهم أن هذه الظاهرة الضارة ليست بمعزل عن هذه الثقافة، وأن حدوثها وانتشارها في بعض المنظمات يؤثر على الجدران الرمزية لثقافتها الراسخة، عن طريق تقويض أو تعزيز أسسها الأساسية. وبالطبع فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشدة في انتشار أو الحد من هذا التلاعب بالعقول.

13 علامة تحذيرية

ويتبادر إلى الأذهان سؤال مهم، وهو كيف يعرف الشخص المستهدف-سواء كان موظفاً أو مديراً-أنه يتعرض لعملية تلاعب عقلي؟ وهو ما يجيب عليه الموقع نفسه (indeed)، من خلال ملاحظة 13 علامة تحذيرية تشير إلى تعرضك لهذه العملية وأنت مستهدف من أحد المتلاعبين بالعقول في مكان عملك، وذلك على النحو التالي:

- 1- وجود (شخص ما) زميل أو مدير معين لا يشعر بالرضا أبداً عن أداءك.
- 2- هذا الزميل أو المدير يقوم بتحريف الحقائق دائماً، فربما لا يكذب لكنه يتلاعب بك كي يظهر نفسه بصورة أفضل.
- 3- ربما تتعرض لتجاوز أو إهانة ما بشكل أو آخر؛ للتقليل منك ومن إنجازك وإحباطك وشعورك بعدم الارتياح وربما يتسبون في تعرضك لأوهام الفشل الوظيفي.
- 4- أن ينسب زميلك أو مديرك هذا الفضل لنفسه في أداء العمل الذي ربما انتقدك بسببه، وربما يطلب مساعدتك في بعض المهام وينكر دورك في مساعدته.
- 5- الكذب أو الإنكار أو إلقاء اللوم عليك؛ بهدف تحميلك المسؤولية كاملة عن الفشل في الأداء، بالرغم من أنك طلبت مساعدته أو شاركك في هذا الأداء، لكنه غير أهل لتحمل المسؤولية معك.
- 6- يسعى هو أو غيره إلى أن يجعلك تشعر بالخطأ في العديد من المواقف، بالرغم من أنك في حقيقة الأمر غير مخطئ؛ حتى تشعر دائماً بالرجح.
- 7- يجعلك تشعر دائماً بأنك تسيء فهم الأمور والتكليفات والمهام الوظيفية والزملاء والمديرين، فمثلاً قد تقضي ساعات عمل إضافية بعد أن أخبرك مديرك بحصولك على مقابل مادي نظير ذلك، وعندما تذكره بذلك ينكر الأمر ويؤكد أنك أسأت الفهم، وربما يلومك على أنك طلبت هذا المقابل والتعويض الذي وعدك به فعلاً؛ مما يسبب لك بعض المشاعر السلبية والشك.
- 8- استخدام بعض المعلومات ضدك، ومن أبرز الأمثلة على حدوث تلاعب عقلي بك عندما يقوم زميلك أو مديرك باستخدام معلومات يعرفها عن حياتك الشخصية ضدك في مكان عملك.
- 9- شعورك بالخوف من التواجد بمكتبك، فقد يغرس أو يتسبب أحدهم في ممارسة ثقافة الخوف في مكان عملك، وربما تلجأ للحصول على إجازات بسبب هذا التلاعب العقلي العاطفي، وخطورة هذا الأمر أنه قد

يؤثر على حياتك الشخصية خارج نطاق ومكان العمل.

- 10- تشعر أنك بأنك غير مرغوب فيك أو منبوذ في مكان عملك، بالرغم من أن العكس صحيح تماماً، وهو أنك محبوب من الزملاء والمديرين. وقد يحدث هذا الأمر-أحياناً-بلجوء المتلاعبين بالعقول إلى نشر الشائعات، ومشاركة القيل والقال والكذب، وإخبارك بأقوال وآراء سلبية لزملائك ورؤساءك في العمل؛ مما يجعلك تشعر بالوحدة والضعف.
- 11- عدم تقدير شكواك من بعض الأمور، والتقليل من شأنك، أو الانحياز لزميل ما على حسابك.
- 12- شعورك بعدم الانخراط في العمل كما كنت من قبل، بشكل كبير بمرور الوقت أثناء عملك مع زميل أو مدير معين.
- 13- الشعور الدائم بالإرهاق، وربما الإرهاق الشديد؛ إذ يتسلل إليك عدم الاهتمام بالإنجازية وجودة الأداء، وافتقار الدافعية للإنجاز، وربما الاكتئاب، والانفصال عن الزملاء المقربين والأشياء التي كانت تستهويك.

علامات أخرى

ونلفت الانتباه إلى أن هذه العلامات التحذيرية ليست على سبيل الحصر؛ لأن أساليب وعلامات التلاعب بالعقول كثيرة ومتنوعة، فمثلاً يضيف فريق من indeed علامات تحذيرية أخرى، والتي من بينها:

- إغفال ذكر المعلومات أو حذفها عمدًا من المحادثات أو الاجتماعات.
- الاستبعاد المهني المتعمد والتحيز ضد الموظفين القادرين والمؤهلين وذوي الأداء العالي من فرص التقدم والتقدير والتطوير المهني.
- الاستماع الانتقائي الذي يحدث عندما يستمع إليك زملاؤك في العمل أو المديرون بشكل انتقائي ويتجاهلون المعلومات التي تقدمها لهم في المحادثات العادية؛ مما قد يؤدي إلى التشكيك

في قدرتك على التواصل أو تذكر محادثة بدقة.

7 نصائح

وفي ضوء ذلك نطرح تساؤلاً مهماً، وهو: كيف نتجنب المتلاعبين بعقولنا في أماكن عملنا؟ وهو ما تجيب عليه "جيلينا فيسيك"، من خلال 7 نصائح، على النحو الآتي:

- 1- التأكيد أولاً من أن الأمر يتعلق بعملية تلاعب عقلي وخداع. لذلك قد يكون من المفيد التحدث إلى زملائك في العمل أو أصدقائك أو أفراد أسرته حول المواقف التي تنطوي على الشخص الذي يستغلك، واسألهم عن وجهات نظرهم، فقط للتأكد من أنك تعرف ما تتعامل معه.
- 2- وثق كل شيء واكتبه واستشهد بزملاء آخرين، وذلك مع الأخذ في الاعتبار مدى شرعية ما تتخذه من إجراءات في هذا الصدد ومواقفته القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات المختلفة.
- 3- اطلب نصائح الزملاء وآرائهم بشأن ما تتعرض له من أساليب تلاعب عقلي؛ حتى تتخذ القرارات والإجراءات المناسبة.
- 4- الابتعاد عن مناطق الصراع على النفوذ والسيطرة والسلطة في مكان العمل، وعن المتنافسين عليها من الزملاء والمديرين.
- 5- الابتعاد عن المتلاعبين بالعقول؛ إذا كانت مواجهتهم مرهقة ذهنيًا ووجدانيًا للغاية و/أو لا تؤدي إلى أي نتائج حقيقية.
- 6- التوجه إلى قسم/إدارة الموارد البشرية في مكان العمل-في حال لم يتم التوقف عن التلاعب العقلي بك؛ للمساعدة في مواجهة هؤلاء المتلاعبين.
- 7- التحدث إلى متخصص أو خبير في مجال الصحة العقلية؛ حتى يتم تجنب التداعيات الصحية السلبية لعملية التلاعب التي يتعرض لها الضحايا من الموظفين.

حالات تحول الموارد البشرية في الجهات الحكومية

حالات دمج
أو انفصال الجهات.

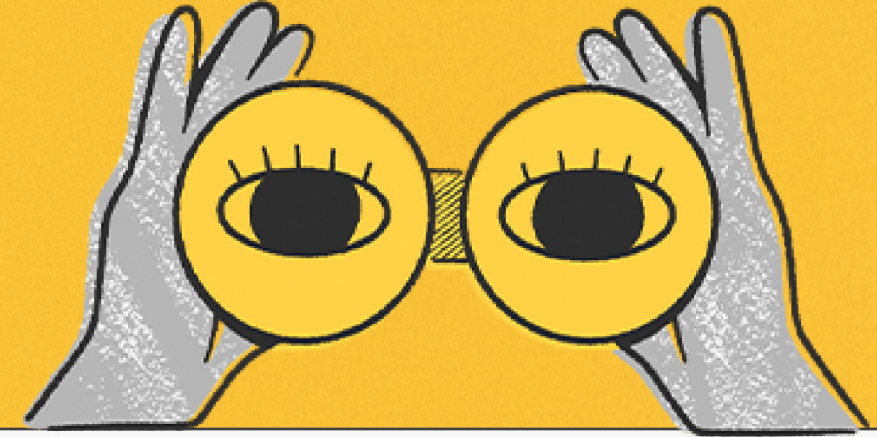
التغيير في صفة الجهة وتحولها
إلى صندوق أو شركة أو هيئة أو
جهة شبه حكومية.

الاحتياج إلى رفع مستوى
نضج ممارسات الموارد
البشرية في الجهة.

تغيير التوجه الاستراتيجي
والخطة الاستراتيجية والهيكل
التنظيمي ونموذج العمل.

(المصدر: دراسة نفذها فريق من خبراء وأعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، بعنوان: قياس
مدى جاهزية الموظفين للتغيير إلى العلاقة التعاقدية في الوزارات بالمملكة العربية السعودية)

مهارة التواصل البصري الفعّال مع زملاء العمل والمديرين وفوائده



يبرز تأثير التواصل البصري في أماكن العمل
خلال الاجتماعات، والعروض التقديمية،
ومناقشات العمل الجماعي وفرق العمل

يعتقد 85% من الناس أن التواصل البصري يلعب
دورًا مهمًا في إدارة الأعمال، ويرى 70% منهم
أن تعابير الوجه (مثل الابتسام) ذات تأثير فعال.

أكدت بعض الدراسات أن الذين يتواصلون
بصريًا جيدًا يبدون أكثر كفاءة في أماكن
عملهم وأداء مهامهم الوظيفية.

بصفة عامة، يجعلك تبدو واثقًا، ومهتمًا، وتظهر
الاحترام؛ باعتبارها مقومات أساسية للنجاح في
جذب الانتباه وإثارة الاهتمام في ظل التنافس
في بيئات وأماكن العمل المختلفة.

ذوو الثقة العالية بالنفس يقطعون تواصلهم البصري مع زملائهم ومديريهم بشكل أقل من
نظرائهم ذوي الثقة الأقل الذين يقطعونه بشكل أكثر.

6 من أبرز فوائد التواصل البصري في مكان العمل:

1 تشجيع التعاون وإقامة
علاقات عمل قوية وفعالة.

2 تعزيز الحضور الكاريزمي
وإبراز قوة الشخصية.

3 تواصل أفضل
وتفاعل إيجابي.

4 من أهم عناصر النجاح في اجتياز
مقابلات التوظيف، والتوظيف. في الزملاء ورؤساء العمل.

5 يساهم في بناء الثقة
في النفس وإظهارها.

6 من أهم عناصر الإقناع والتأثير

(المصادر، مواقع: notta - esoftskills - calm - cnbc)

طباعة 3D استثمار "الإضافة" لرواد الأعمال والشركات وسوق التدريب بالملكة

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد

مع ظهور أول طباعة 3D (ثلاثية الأبعاد) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1986م ومع التطويرات المتتالية والسريعة التي يشهدها هذا المجال؛ أصبحت الشركات وسوق التدريب والتوظيف ورواد الأعمال على موعد مع مجال استثماري مستقبلي واعد، وهو ما يُعرف بتصنيع أو استثمار "الإضافة". فطبقاً لموقع AltMaker يتميز الاستثمار في الطباعة 3D بتوفير التكاليف والجودة والتوفر والإتاحة والكفاءة والسرعة وقلة متطلبات التدريب للموظفين مقارنة بغيره من المجالات الأخرى. يضاف إلى ذلك ما يبرزه موقع مجلة manufactur3Dmag بتفردا بما أحدثته من تغييرات جذرية في مختلف الصناعات الرئيسية في مختلف المجالات، سواء الهندسية أو الطبية والرعاية الصحية أو الاستهلاكية أو غيرها. وبحسب موقع manifi فمن المتوقع أن يتضاعف حجم سوق الطباعة ثلاثية الأبعاد ليصل إلى ما قيمته 44.5 مليار دولار أمريكي بحلول العام القادم. نتعرف معكم في هذا التقرير على الطباعة 3D، ونرصد الآفاق والتوقعات الاستثمارية لها، وسوقها في المملكة.

البداية مع "هل"

نستهل التقرير مع "ويكيديا" التي توضح أن الكثير من العلماء أبدوا اهتماماً واضحاً بالطباعة ثلاثية الأبعاد (3D Printing) منذ عقد الستينيات من القرن الماضي، أمثال: "كوداما"، و"هل"، و"كارل ديكارد"، ولكن الظهور الأول لهذه التقنية كان في الثمانينات، عندما حصل "هل" على أول براءة اختراع لطابعته التي تعمل بنظام (SLA)، ثم توالى بعدها التطويرات والاختراعات والأبحاث، وصدرت العديد من براءات الاختراع في هذا المجال.

منتصف الثمانينيات والسر

ويؤكد موقع net3lem أن 3D أو الطباعة ثلاثية الأبعاد ليس بالمجال الحديث؛ فقد ظهرت أول طباعة ثلاثية الأبعاد بشكل فعلي في الولايات المتحدة سنة 1986م. ويمكن تلخيص سر الطباعة الثلاثية الأبعاد في أنها تكون أكثر دقة ومهارة من أي أسلوب إنتاج آخر-سواء كان بشرياً أو آلياً- في تحويل التصميمات المعقدة لأجسام مادية عن طريق مزج المواد الخام بطرق متنوعة لم تكن ممكنة من قبل. اليوم، يمكن لأي طباعة 3D منزلية عادية صنع أجسام بلاستيكية في حجم صندوق الحذاء، أما الطابعات الثلاثية الأبعاد الصناعية فيمكنها صنع ما يتراوح حجمه بين السيارة ورأس الدبوس الذي لا يكاد يُرى بالعين المجردة. بعض المصممين أنشأوا طابعات 3D مخصصة، يمكنها إنتاج هياكل خرسانية كبيرة في حجم منزل صغير.

"الإضافة" و 8 مميزات

وقد سُميت الطباعة 3D بتصنيع أو استثمار "الإضافة"- طبقاً لما يذكره موقع net3lem- لأنه بدلاً من إزالة المادة الخام الزائدة في صورة "رايش" للوصول للشكل المطلوب، نقوم هنا بدلاً من ذلك بإضافة المادة الخام على القدر الكافي لتشكيل التصميم المطلوب فتكون كمية الهدر

في المادة الخام قليلة. فمسمى "بالإضافة" يشير إلى الطريقة التي تصنع بها الطباعة الثلاثية الأبعاد الأشياء سواء بترسيب أو دمج المواد الخام في طبقات لصنع جسم صلب ثلاثي الأبعاد.

وإن الأمر الأكثر تشجيعاً وإثارة لاهتمام الشركات ورواد الأعمال يتمثل في مميزات الطباعة 3D، والتي يحددها هذا الموقع في الآتي:

- 1- قدرتها على صنع أشكال دقيقة ومعقدة بتكلفة بسيطة.
- 2- التنوع المجاني من خلال صنع العديد من الأشكال.
- 3- لا حاجة للتجميع لأنها تنتج قطعاً متداخلة.
- 4- تتمتع بحرية أكثر في عمليات التصنيع والتوريد بحسب الطلب عند الاحتياج إليها.
- 5- تستطيع صنع ما يمكنك تخيله؛ فأى تصميم يمكنك عمله ببرامج ال CAD.
- 6- تصنيعها مدمج ومتنقل، فهي تمتلك قدرة تصنيعية أكبر من آلة التصنيع التقليدية.
- 7- هدرها في المواد الخام أقل.
- 8- سهولة التنوع في استخدام مواد مختلفة لنفس التصميم.

استثمار مهم

وتبدو أهمية الطباعة 3D في أنها تخدم العديد من التخصصات العصرية الحيوية، والتي-بحسب موقع for9a- تتمثل في كل من: الطب من أجل تشخيص الأمراض وطباعة الجين مثلاً بهدف الكشف عن الأمراض، والتشوهات بشكل مبكر إن وُجدت. وتُستخدم في علم الروبوتات من أجل تشكيل هياكل الرجال الآليين وما إلى ذلك. كما يُستفاد منها في هندسة العمارة، عن طريق إنشاء مشاريع ونماذج مصغرة، بالإضافة إلى إمكانية صنع التحف الجميلة في مجال الفنون. كما يستخدم رواد الفضاء الطباعة ثلاثية الأبعاد من أجل إنتاج قطع غيار للمركبات الفضائية، ويتم الاستعانة بها بشكل كبير في مجال التعليم؛ لأنها تلعب دوراً كبيراً في تيسير

وتسهيل العملية التعليمية والتدريب.

توقعات بالأرقام

وهناك المزيد من التوقعات الاستثمارية المستقبلية للعديد من أنواع ومجالات الطباعة ثلاثية الأبعاد، حيث يبرز موقع globenewswire أمثلة متميزة لهذه التوقعات، والتي من بينها أن حجم سوق الطباعة الـ 3D للغرسات الطبية يمكن أن يصل إلى 8.92 مليار دولار أمريكي بحلول نهاية عام 2032م وبمعدل نمو سنوي متزايد بمقدار 19% بين عامي 2023-2032م، ويتوقع أن يصل في مجال الرعاية الصحية إلى 6.25 مليار عام 2032م وبمعدل نمو سنوي متزايد بمقدار 18% بين هذين العامين، ومن المتوقع أن يصل حجم سوق مواد الطباعة ثلاثية الأبعاد إلى 10.87 مليار دولار عام 2032م مقارنة بـ 1.9 مليار لعام 2022 وبمعدل نمو سنوي يبلغ 19.1% بين العامين 2023-2032م، ويُقدَّر أن يصل حجم سوق الطباعة الـ 3D في مجال البناء إلى 519.49 مليار دولار عام 2032م وبمعدل نمو سنوي يبلغ 65.25% بين عامي 2023-2032م، ويتوقع أن يصل سوق الطباعة رباعية الأبعاد إلى 2998.38 مليون دولار عام 2032م وبمعدل نمو سنوي بمقدار 36.2% بين عامي 2023-2032م، وسيصل سوق الاستثمار في الإلكترونيات المطبوعة ثلاثية الأبعاد إلى 32.95 مليار دولار وبمعدل نمو سنوي يُقدَّر بـ 15.4% بين هذين العامين، وأخيراً يُتوقع أن يصل سوق طباعة الأغذية ثلاثية الأبعاد إلى 1407.05 مليون دولار عام 2034م وبمعدل نمو سنوي يبلغ 7% بين عامي 2024-2034م.

إحصاءات وفرص مستقبلية

كما تتضح هذه الأهمية في ضوء العديد من الإحصاءات والتوقعات المستقبلية للطباعة الـ 3D التي تذكرها "مادلين هوجان" الكاتبة والمتخصصة

في صناعة الطباعة ثلاثية الأبعاد بموقع nexa3d، والتي من أبرزها:

- النمو بمقدار 2.8 ضعف بحلول عام 2028م: فمن المتوقع أن تصل قيمة سوق الطباعة ثلاثية الأبعاد إلى 56.21 مليار دولار في عام 2028، مقارنة بتحقيقه 20.24 مليار دولار عام 2023م؛ وهو ما يدل على التوسع في الاعتماد على هذه النوعية من الطباعة في مختلف الصناعات، في ظل التقدم التكنولوجي الهائل. كما أنه من المتوقع وفقاً لموقع globenewswire أن يصل إلى حوالي 117.78 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2033م، بمعدل نمو سنوي مركب قوي يبلغ 19% من عام 2024 إلى عام 2033.
- تسهم الطابعات الصناعية بنسبة أكثر من 75% من إجمالي إيرادات الطباعة الـ 3D، بينما تسهم نظيراتها المكتبية بالنسبة المتبقية.
- ارتفاع أعداد الطابعات ثلاثية الأبعاد المباعية: يُتوقع أن يصل العدد إلى 21.5 مليون وحدة مباعة عام 2030م، مقارنة بـ 2.2 مليون وحدة في عام 2021م، ومن المتوقع نمو هذا السوق من خلال أنشطة البحث والتطوير في قطاعات مثل الرعاية الصحية والغذاء وغيرهما.
- ارتفاع الحصة السوقية والاستثمارية للمواد الطبية المطبوعة بتقنيات الطباعة ثلاثية الأبعاد: فمن المتوقع أن يحقق سوق الأطراف الاصطناعية والأجهزة التقيومية وأجهزة السمع المطبوعة بتقنية الطباعة ثلاثية الأبعاد إيرادات بقيمة 509 ملايين دولار بحلول عام 2026. علاوة على ذلك، من المتوقع أن يشهد هذا السوق نمواً كبيراً ليصل إلى 996 مليون دولار بحلول عام 2030.
- مع التحول الذي يشهده سوق صناعة السيارات نحو المركبات الكهربائية تلعب الطباعة ثلاثية الأبعاد دوراً محورياً؛ إذ يمكن لشركات تصنيع

السيارات تصميم وإنتاج قطع غيار السيارات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

• نقص في الوظائف: من المتوقع أن يتضاعف نقص القوى العاملة في قطاع التصنيع إلى أكثر من ضعفي ونصف ضعف العجز الحالي بحلول عام ٢٠٣٠م، وفي حالة التصنيع "بالإضافة" سيؤدي ذلك إلى وجود أكثر من 20.500 وظيفة شاغرة في الولايات المتحدة. أما في قطاع التصنيع بأكمله، فمن المتوقع الوصول إلى أكثر من 2.1 مليون وظيفة شاغرة.

المملكة وأكبر طابغة

ويلفت موقع "أوشن إكس OCEANX" إلى أن المملكة العربية السعودية تمتلك أكبر طابغة ثلاثية الأبعاد في العالم. كما استطاعت بناء أول منزل ثلاثي الأبعاد في نوفمبر 2018م عبر شراكة بين وزارة الإسكان وشركة "سايبى" الهولندية المتخصصة بصناعة الطابعات ثلاثية الأبعاد، ويقع ذلك المنزل المميز البالغ مساحته 75 مترًا بالرياض بالقرب من مطار الملك خالد الدولي، واستغرق بناؤه عبر طابغة متحركة للخرسانة نحو 25 ساعة، وتستهدف المملكة التوسع في التقنيات المتطورة لدعم القطاع العقاري كأحد أهداف رؤية 2030.

وتسعى المملكة إلى توظيف تلك التقنيات بنسبة 70%-60% بحلول عام 2030م، كما رصد تقرير لموقع كونستركشن ويك أونلاين الاقتصادي (Construction Week Online) ونشرته صحيفة "الوطن" السعودية، أن المملكة تعاقدت مع شركة كوبود Cobod المتخصصة في تصنيع طابعات البناء ثلاثية الأبعاد على تصنيع طابغة مخصصة للمملكة وتسلمها خلال عام 2019م، وتستطيع تلك الطابغة بناء مساحة تبلغ 300 متر مربع لكل طابق.

فرص وظيفية ورؤية 2030

وينصح د. بندر عبدالعزيز المنقور-في مقاله بموقع صحيفة مال-بالمسارعة إلى الاستثمار بهذه التكنولوجيا؛ مما سينعكس إيجابياً على الاقتصاد الوطني للمملكة، ليس فقط لحل أزمة السكن الراهنة، ولكن أيضاً لتقليل تكلفة الأيدي العاملة ومخلفات البناء في المنشآت الصناعية، كمثال آخر في مدينة نيوم المستقبلية سيتم الاستثمار بهذه التقنية تحت قطاع "مستقبل التصنيع المتطور" لفتح آفاق جديدة في المستقبل القريب. ويتابع د. المنقور: نستطيع عبر استخدام الطباعة ثلاثية الأبعاد خلق فرص وظيفية متعددة تبني قاعدة صناعية مستدامة في المملكة وهذا يقع في صلب في رؤية 2030 الوطنية، إذ نحتاج في هذا المجال إلى المهندسين والتقنيين ذوي الخبرة في مجالي الصناعة والميكانيكا، ومطوري البرامج، والمصممين التجاريين والصناعيين، ومديري التسويق. كما نحتاج أيضاً-إلى المطورين، ومطوري الشفرات، والمبرمجين من أجل إنشاء البرامج المطلوبة لتشغيل وتطوير آلات الطباعة ثلاثية الأبعاد، سوف تكون هناك أيضاً فرص عمل للمبدعين، كالمصممين والفنانين الذين سيسهمون في صنع منتجات بأشكال هندسية رائعة. كذلك فإن المزيد من العمالة اليدوية ستكون مطلوبة من أجل تشغيل الطابعات ومعالجة الأجزاء والنماذج المبدئية. وجدنا أيضاً إقبال متصاعد من المهندسين والمصممين والتقنيين والباحثين على تعلّم الطباعة ثلاثية الأبعاد في المدارس والجامعات حول العالم، وإنني أعتقد بأن هذه التقنية سوف تسهم في مجال التعليم عن طريق صناعة نماذج للدراسة مما يسهل تعلّم الكثير من العلوم، مثل التصميم والتركيب والميكانيكا، وعن طريق أيضا صناعة نماذج مماثلة تماماً للجسم البشري للدراسة

لماذا يصعب قياس تأثير الذكاء الاصطناعي على الإنتاجية؟

من العبارات المتداولة في عالم الأعمال "الوقت يعني المال"، لكن هذه العبارة، التي طالما رُددت دون أن تؤخذ على محمل الجد، باتت اليوم أكثر صدقًا في زمن الذكاء الاصطناعي. فمع كل نقرة وأداة ذكية، تُقاس فاعلية هذه التقنية الثورية بمقدار ما توفره من وقت وجهد وإنتاجية.

التقنية تتسارع والإنتاجية تتباطأ

ورغم القفزات الهائلة في تطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي، من النماذج اللغوية المتقدمة إلى أدوات البرمجة والتصميم الآلي، فإن هذه الطفرات لم تُترجم بعد إلى أرقام لافتة في مؤشرات الإنتاجية الاقتصادية إذ تشير استطلاعات إلى أن بين 20% إلى 40% من موظفي الشركات الأمريكية يستخدمون أدوات الذكاء الاصطناعي، بينما وصلت النسبة في أوروبا إلى 13.5%. ومع ذلك، لا يزال الأثر بعيدًا عن الإحصاءات الوطنية.

التاريخ يعيد نفسه

وتعد ظاهرة "التأخر في جني ثمار التقنية" ليست جديدة، فحين زوّدت المصانع الأمريكية بالكهرباء في بدايات القرن العشرين، استغرق الأمر عقودًا قبل أن ينعكس ذلك على الإنتاجية. وهذا ما يحدث اليوم مع الذكاء الاصطناعي، حيث يتطلب الأمر ليس فقط إدخال التقنية، بل إعادة هندسة العمل، ووصف اقتصاديون، أبرزهم إريك برينجولفسون من جامعة ستانفورد، هذه الظاهرة بـ"منحنى الإنتاجية على شكل L"، إذ تنخفض الإنتاجية أولاً عند إدخال تقنية جديدة، قبل أن تبدأ بالارتفاع لاحقًا.

الإنتاج غير مرئي

وأحد أبرز التحديات في قياس إنتاجية الذكاء الاصطناعي يكمن في صعوبة تقييم الأداء في قطاعات خدمية غير ملموسة، كالفنانين والاستشارات الإدارية. فكيف نقيس إنتاج شركة قانونية؟ بعدد صفحات المرافعات؟ أم جودة الحجج؟ وكيف نُقوّم فاعلية أدوات البحث في "جوجل"، التي تُستخدم مجانًا وتدرّ أرباحًا هائلة من الإعلانات، لكن

يصعب حصر أثرها الاقتصادي المباشر؟

العملة الجديدة للإنتاجية

ويشير الخبراء إلى أن قياس الوقت المستغرق في أداء المهام بات أكثر دقة لتتبع أثر الذكاء الاصطناعي. فجوهر التقنية ليس اختراع أدوات جديدة فحسب، بل إعادة تعريف كيفية استخدام البشر لوقتهم.

يُسرع العمل أم يسرق الوقت؟

وفي بعض المهام، مثل تلخيص الوثائق أو كتابة الشيفرات البرمجية، يُثبت الذكاء الاصطناعي فعاليته في اختصار الوقت. ولكن في حالات أخرى، قد يتحول إلى "ضريبة وقت" جديدة، تُحمّل للمستهلك أو الموظف دون مقابل.

كيف نقضي وقتنا؟

لا تملك معظم وكالات الإحصاء بيانات كافية حول كيفية قضاء الأفراد لأوقاتهم، سواء في العمل أو خارجه، وبعض الدول بدأت بإدراج أسئلة حول الأنشطة الرقمية في استطلاعات استخدام الوقت، لكن الصورة لا تزال ضبابية. فهل التقنية أكثر كفاءة؟ أم أن الوقت أطول في التحديق في الشاشات بلا مردود حقيقي؟

تعريف الإنتاجية

ويقال أن على المنظمات أن تعيد النظر في إنتاجية موظفيها من منظور "كيف يقضون وقتهم؟"، وأين يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحدث فرقًا حقيقيًا، وعلى الاقتصاديين تطوير أدوات قياس جديدة، تتجاوز مجرد حساب الإيرادات، إلى فهم أعمق لتدفق الوقت والجهد والمعرفة. وفي نهاية المطاف، الطريقة التي نوزع بها ساعات اليوم، هي التي ستحدد ما إذا كان الذكاء الاصطناعي سيحدث ثورة اقتصادية أم يبقى مجرد وعد مؤجل.

فكرة شعار معهد الإدارة العامة الجديد

استدامه | كفاءة | وطن طموح



ماجد رشدي
رئيس التحرير
مدير عام الاتصال المؤسسي

الاستراتيجية التحولية والمشاركة في المسيرة التنموية للمملكة

يسهم معهد الإدارة العامة-طوال مسيرته الممتدة لأكثر من 60 عاماً- في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة والمشاركة بكفاءة وفاعلية في مسيرتها التنموية؛ بتقديم أفضل الخدمات في مجال التنمية الإدارية، بما يلبي تطلعات القيادة الرشيدة-يحفظها الله-وخدمة مجتمعنا ضمن مسيرتنا التنموية الشاملة التي تشهدها المملكة من أجل حاضر ومستقبل أفضل، بإذن الله.

ومواكبةً لهذا التوجه الاستراتيجي للمملكة؛ انتهج المعهد نهجاً تطويرياً يركز على العديد من المرتكزات الاستراتيجية، والتي من أبرزها ما يلي:

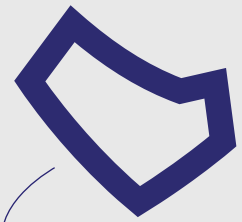
- رؤية المملكة 2030، خاصة أهدافها الاستراتيجية المتوائمة مع نطاق عمل معهد الإدارة العامة، والتركيز على تحسين أداء الجهاز الحكومي، من حيث تصميم هيكل حكومي أكثر مرونة وفاعلية، وتحسين أداء الجهات الحكومية، وتحسين إنتاجية موظفي الحكومة، وتطوير الحكومة الإلكترونية.
- المكانة المرموقة للمملكة بين دول العالم، فهي عضو فاعل ضمن مجموعة دول العشرين، وتمتلك أحد أقوى الاقتصادات العالمية.

- التطورات والمتغيرات على مختلف المستويات: المحلي، والإقليمي، والعالم، بتداعياتها الحالية والمستقبلية.
- المراكز والتراتب المتقدمة التي تحرزها المملكة

بمختلف المجالات، ولا سيما مجال التنمية الإدارية.

- الاستراتيجية التحولية الجديدة لمعهد الإدارة العامة التي أقرها مجلس الوزراء، والتي تركز على التطوير، سواء في رؤيتها، أو رسالتها، أو ركائزها الأساسية، أو أهدافها الاستراتيجية، أو إمكاناتها.
- القفزات التقنية المتتالية والمتسارعة التي يشهدها عالمنا المعاصر، واهتمام المملكة بهذه القفزات، وحرصها على تطوير بنيتها التقنية، بحيث أصبحت إحدى الدول المتطورة والمتقدمة في هذا المجال وغيره.

- تطوير قدرات القيادات الإدارية، بما ينعكس بشكل إيجابي وتنموي على أداء المؤسسات المختلفة بالمملكة، سواء في استراتيجياتها، أو خطط عملها.
- تطوير قدرات الكوادر الوطنية للمتدربين، ومنسوبي المعهد، وفق أحدث التوجهات. وفي ضوء ذلك، أؤكد أن الاستراتيجية التحولية لمعهد الإدارة العامة، استلهمت هذه المرتكزات في صياغتها؛ فجاءت أهدافها الاستراتيجية منسجمة مع، ومواكبة لتلك المرتكزات. لذلك فإن النتائج والمنجزات الخاصة بمشاركة المعهد في المسيرة التنموية للمملكة على المستويين الراهن والمستقبلي تبدو مبشرة وواعدة، انطلاقاً من المكانة المتميزة له كمؤسسة عريقة وصرح وطني ينظر بعين للحاضر وبالأخرى نحو المستقبل.



خريطة المملكة
مرسومة بشكل عصري



علامة التميز العلمي



بخط متصل يعزز مفهوم
الاستدامة والاستمرارية



1961

التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص

