

العدد: الأول  
المسار: الموارد البشرية  
يوليو - 2020 م

# مسارات

التطوير المؤسسي  
INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

9	صفحة	-----	LTL4.HRLs مستويات التدريب المنطقي لأنماط تعلم الموارد البشرية
13	صفحة	-----	السعادة المؤسسية في بيئات العمل الاحترافية
18	صفحة	-----	الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

## تفقد الألماس في أرضك

صفحة 6

# مسارات .. الموارد البشرية العنصر الأهم ..

في شهر فبراير من العام الجاري ٢٠٢٠م، وبأمر ملكي من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود حفظه الله، تم ضم وزارة الخدمة المدنية إلى وزارة العمل والتنمية الاجتماعية ليصبح مسمها بعد ذلك وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، في خطوة حثيثة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وتعزيز قطاع التوظيف والعمل وفوائد جمة تصب في خدمة الموظف باعتباره رأس المال الأهم في التطوير ودفع عجلة التنمية في القطاعات الثلاثة: الحكومي، والخاص، والثالث تحت مظلة واحدة.

لقد أعرانا هذا الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنظيم مستقبلها؛ الأمر الذي أكد على أن يكون أول إصدارات مجتمعكم مجتمع التطوير المؤسسي متعلقًا بالموارد البشرية.

إنه لمن دواعي سرورنا أن نضع بين أيديكم باكورة نشرة مسارات، والتي تأتي في إطار مبادرات مجتمع التطوير المؤسسي؛ الرامية لصناعة قيمة معرفية مضافة يستفيد منها المتواجدون في ساحات التطوير المؤسسي في كافة مجالاته.

مجتمع التطوير المؤسسي أخذ على عاتقه منذ تأسيسه مهمة تعزيز المحتوى المعرفي وإثراء المكتبة العربية في مجالات التطوير المؤسسي المختلفة، وأطلق في سبيل ذلك عدة مبادرات معرفية تفاعلية بين رواد التطوير المؤسسي، والتي ساهمت -بفضل الله تعالى- بإمداد بيئات التطوير المؤسسي المتنوعة بإلهامات عقول ومفاتيح طول لمشكلات متنوعة تواجه الأفراد في بيئة العمل على اختلاف مهامهم الوظيفية.

ومن بين تلكم المبادرات نشرة مسارات التي تتصفحون عددها الأول، والتي نحاول في كل عدد من أعدادها الاعتناء بصناعة المحتوى المعرفي المتخصص في مسار من مسارات التطوير المؤسسي، وذلك بمشاركة خبراء متخصصين وبارعين في إثراء ومشاركة المعرفة لمن حولهم.

ولما كانت الموارد البشرية حجر الأساس في جميع عمليات التطوير المؤسسي ارتأت هيئة التحرير أن يكون للموارد البشرية قصب السبق في مناقشة قضاياها بين ثنانيا العدد الأول؛ تأكيدًا على مركزيتها في النهوض بالأعمال، وتجديدًا للمفاهيم والممارسات الدائرة في فلكها.

وقد أتى العدد الأول من نشرة مسارات بجملته من المقالات المتخصصة، والإجابات الدقيقة على أسئلة معاصرة مطروحة، ومقال حديث منقول من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، وأداة علمية محكمة، ليصاحف القراء في نهاية المطاف بتجربة المستخدم.

هكذا كانت البداية، وبكم ومعكم سيكون القادم أجمل بإذن الله تعالى.

## هيئة التحرير



جميع الحقوق محفوظة © التطوير المؤسسي  
INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

يمنع نسخ وتصور أي جزء من أجزاء هذا العدد دون إشارة إلى المصدر

# تقرؤون في هذا العدد

## مقالات العدد:

القطاع الأهم في المنظمات (الموارد البشرية)	م / عادل النعيم	صفحة 2
علم الموارد البشرية بين المنظمات غير الربحية والشركات الربحية	م / يامن الشامي	صفحة 4
تفقد الألماس في أرضك	د / مشاري الشلهوب	صفحة 6
مستويات التدريب المنطقي لأنماط تعلم الموارد البشرية LTL4.HRLs	أ / صفية العرفج	صفحة 9
السعادة المؤسسية في بيئات العمل الاحترافية	أ / منى الغامدي	صفحة 13

## أسئلة العدد:

ما الدور المأمول لإدارة المعرفة وفقاً لمرئيات إدارة الموارد البشرية؟		صفحة 17
ما التغييرات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية في بيئة معاصرة؟	د / عبد الرحمن الحازمي	صفحة 17

## المقال المترجم:

الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية	أ / ماسون ستيفنسون   ترجمة أ / إيناس أبو بكر	صفحة 18
-------------------------------------	--	---------

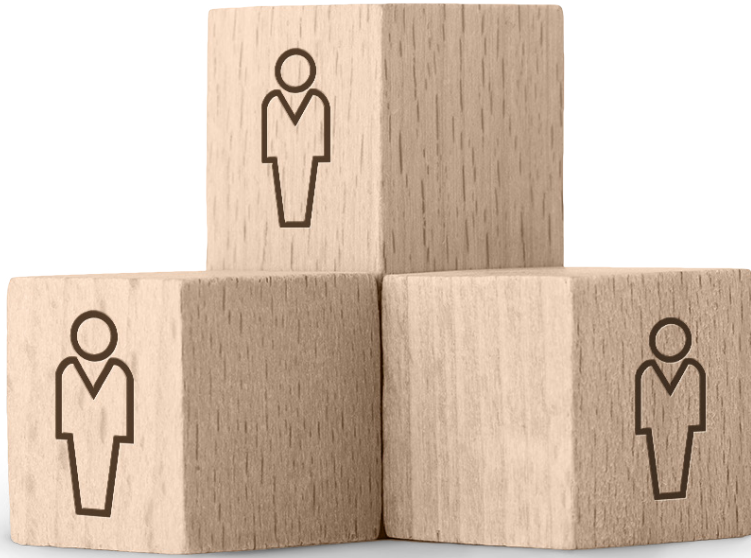
## مختبر التطوير المؤسسي:

أداة التاءات الخمس لقياس السعادة المؤسسية	مجتمع التطوير المؤسسي	صفحة 22
---	-----------------------	---------

# القطاع الأهم

## في المنظمات

### (الموارد البشرية)



ودعمهم وتطويرهم والمحافظة عليهم؛ ذلك أنّ المنظمات الناجحة تعتبر العنصر البشري أثمن مورد والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق.

وهنا وقفة مهمة وهي أنّ كثيراً من القيادات لا يدركون أهمية هذه الإدارة، ولذلك نجد أنّ العديد من المنظمات تتعثر إدارياً ومالياً؛ والسبب يعود غالباً إلى أنّ هذه الإدارة لا تؤدي الدور المطلوب منها، وتعمل غالباً بعقلية شؤون الموظفين، وهنا فرق كبير.

وهذه الإدارة لأهميتها الكبرى لابد أن تضم عدداً من القيادات والخبرات الفنية والإدارية كلا حسب تخصصه، سواءً بالدوام الكامل أم الجزئي؛ حتى تحقق أهدافها الخاصة، وبالتالي تحقيق الأهداف العليا للمنظمات.

المطلع على الشركات العالمية ودورها في إبراز نجاحاتها، يجد أنّ هناك قيادات عالية التميز وراء تلك النجاحات. وعندما نمعن النظر أكثر حول أسباب هذا التميز ومن يقف خلفه، نجد أنّ إدارات عدة تقف معاً لتحقيق هذا النجاح وتطويره وتجاوز التحدي الكبير المتمثل في استمراره. إذن نحتاج أن نقيم هذه الإدارات ونبحث عن الأهم فالمهم.

سنجد أنّ إدارة الموارد البشرية تقف في المقدمة، لذا يجب أن نتساءل لماذا هذه الإدارة أهم سبب لنجاح وتميز المنظمات؟

الحقيقة التي يجب أن يعلمها الجميع هي أنّ الموارد البشرية تعتبر المحضن الكبير لبناء الأفراد وتقييمهم

هذه عدد من المهام القيادية بالإضافة إلى المهام المكتبية، مع الأخذ بالاعتبار أنّ هذه الإدارة يجب أن يكون لها الاستقلالية والصلاحيّة الكاملة للمشاركة وتوجيه دفة القيادة دون أي تأثير خارجي مع ربطها بالرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة مباشرة.

هذه المقالة الموجزة جمعتها من خلال خبرتي العملية في عدة كيانات في القطاعات الثلاث التي عملت بها، مثل: المؤسسة العامة لتطوية المياه ومديرية المياه، وشركات ساسرف وسابك، والمؤسسات الخيرية، لمدة ٢٥ سنة تقريباً.

« الموارد البشرية هي الكاريزما القيادية الأولية للمنظمات »  
ولذا ....

## «وراء كل منظمة ناجحة موارد بشرية فعالة»



### برأيي أنّ الدور الأساسي للموارد البشرية يكمن في دعم ومشاركة القيادة في:

1. بناء علاقات بين أصحاب الخبرة والقيادات المتميزة داخل المنظمة؛ للتشخيص والتطوير ورفع الولاء وحل المشكلات.
2. البحث عن المتميزين داخل المنظمة، أو الاستقطاب، وبناء قاعدة معلومات للأفراد ومراجعتها دورياً.
3. تقييم ربع سنوي للأشخاص المهمين بطرق غير مباشرة.
4. تطوير الموظفين قيادياً، من خلال: إقامة الدورات، وورش العمل، واللقاءات حول القيادة.
5. وضع قواعد للتحفيز والتعويض والتشجيع؛ وذلك لدعم الابتكارات والتطوير وتقليل التكاليف ورفع الإنتاجية.
6. رفع مستوى التواصل بين الإدارات، والاهتمام بالتكامل العالي في المنظمة، وجعل بيئة العمل جاذبة.
7. المحاماة عن الموظفين، والاهتمام العالي بأي ملاحظة وشكوى؛ لبحث الثغرات ومعالجتها بشكل مباشر وسريع.
8. وضع نظام واضح ودقيق للتقييم مع مراجعته دورياً بالاشتراك مع جهات استشارية حال الحاجة.
9. تحليل الوظائف وتصميمها وفق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

المهندس / عادل بن عبد الرحمن النعيم  
مهتم بالقيادة والتطوير والقطاع الثالث  
@EstJawdah





# علم الموارد البشرية بين المنظمات غير الربحية والشركات الربحية

فشيئاً مدارسها الإدارية الخاصة بها. ولأنّ الموارد البشرية كالموارد المادية في أركان إدارتها، فقد تأثرت آليات الموارد البشرية بها تأثراً كبيراً.

ولفترة جيدة عاشت الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية صراعاً مع المقابل الذي من أجله يبذل الجهد، فبين من يقدم عملاً تطوعياً مقابل ثواب، وبين من يقدمه مقابل عطاء يشعره بالرضا كونه يؤمن بانتماء ما أو قضية ما أو حس بالمسؤولية المجتمعية. ومن جانب آخر كون طبيعة العمل في المنظمات غير الربحية مع تطورها يحتاج تفرغاً أكبر، ولربما أحياناً مواصفات محددة لا تتطابق مع وظائف إدارية في الشركات، كوظيفة المراقبة والتقييم، أو كتابة مقترحات المشاريع للجهات المانحة (Projects Proposals)، ناهيك عن الحاجة المادية للأفراد، حوّل قسماً كبيراً من العاملين فيها إلى موظفين بأجر مادي، أغلبه مريح، فدخل مفهوم جديد في الموارد البشرية وهو العمل في المسؤولية المجتمعية.

من المعروف للجميع أنّ الإدارة كعلم هو علم تراكمي، أي لم يأت جملة واحدة، وإنّما توسع بشكل تدريجي مع تراكم خبرات الشعوب وتطورها في مساقها الطبيعي. ورغم أنّه في القرن الحادي والعشرين زادت أهميته وبرزت مدارسه وتياراته وعلمائه وباحثوه إلا أنّه لا يزال حتى هذه اللحظة يحتاج للجهود المتنوعة بسبب التطور فائق السرعة للكيانات الإدارية في العصر الحديث.

لربما سابقاً كانت الشركات هي المستوعب البشري الأكبر جنباً إلى جنب مع الحكومات، وفي الشركات كانت إدارة البشر تنحصر في استقطاب الأكثر إنتاجية مع تحديد واضح للمهام والصلاحيات، وإعطاء المقابل المادي بغض النظر عن عدالته كمّاً وكيفاً.

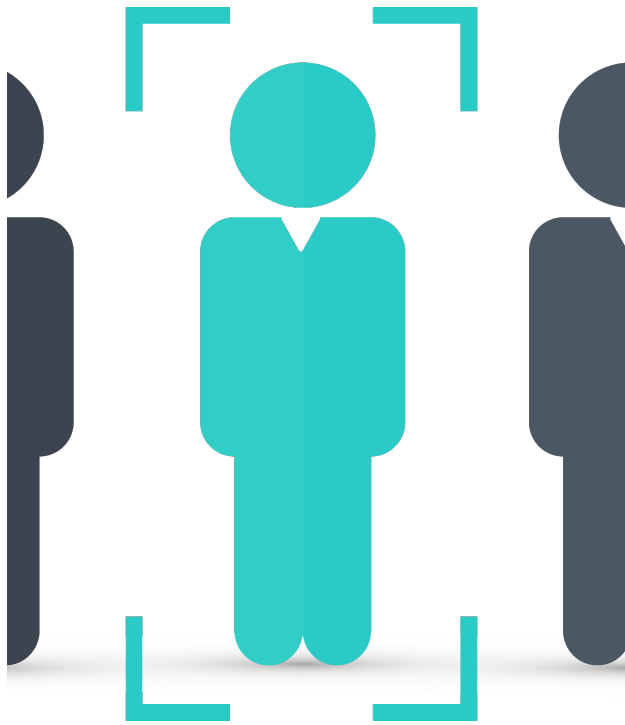
ومع تطور الحياة وكثرة الحروب والنزاعات على أنواعها، وتمدن المجتمعات المتقدمة علمياً شيئاً فشيئاً ظهرت المنظمات الإنسانية والتي لا تهدف لتحقيق الربح المادي من أنشطتها بقدر ما تهدف إلى التأثير المجتمعي بطريقة ناعمة وخيرية ومليية للحاجات الإنسانية، وتكونت شيئاً

وبالتالي يبرز دور القيادة الإدارية كمتطلب هام لنجاح العمل في المنظمات غير الربحية، فقيادة فريق العمل تتطلب الحضور دومًا كعلم مكتسب أو ملكة فطرية يمتلكها رأس الفريق، فالعمل في مجال المسؤولية المجتمعية يتطلب دومًا مهارات قيادية من التحفيز وضرورة توضيح الرؤية دومًا، ومناقشة الفريق حول الأهداف والأثر المتوقع من نتيجة تفاعلهم المهني. إضافةً إلى دور الإدارة فيما يتعلق بتحديد المهام وتقدير تكلفتها وتعيينها لمن هو كفؤ لها.

كلا المجالين بحاجة ماسة إلى تقييم الأداء، وربطه بالخطط الموضوعية والأهداف المتوقعة للعاملين، ولكن أثر هذا التقييم على العاملين في الشركات الربحية أكبر؛ كونها أكثر جراءة في العقوبات والمكافآت من المنظمات غير الربحية.



## وفي ملخص سريع لأبرز الاختلافات والتقاطعات في علم الموارد البشرية في الشركات الربحية والمنظمات غير الربحية نذكر منها ما يلي:



في كلا المجالين لا وجود لاختلاف جوهري في أهمية الاستقطاب وإجراءات التعيين، ولكن الاختلاف الجوهري في معايير الاستقطاب التي على أساسها يتم جذب المرشحين، ففي



الشركات الربحية يتم التركيز على سبيل المثال على الأداء الفعال والالتزام بالدوام، بينما في المنظمات غير الربحية يكون التركيز على الإبداع والقدرة العالية على تنفيذ السياسات والالتزام بأهداف المشاريع.

تعتبر المنظمات غير الربحية مصانع للكوادر بصورة أكبر من الشركات الربحية؛ نظرًا لاهتمامها بالتدريب على نحو أكبر من الشركات الربحية، حيث إن نسبة كبيرة من مؤسسي المنظمات



غير الربحية تجمعهم فكرة ما، وبامتلاكهم الشغف لتحقيقها يحققون نجاحات مرئية مميزة، سرعان ما تصطم بسقف مهارات إدارية مطلوبة للوصول إلى مرحلة لاحقة، ومن هنا يأتي التدريب كأحد الحلول التي يلجأ إليها العاملون في المنظمات غير الربحية، وهم مصيبون في ذلك دون شك، الأمر الذي يدفعهم إلى النهضة الذاتية، وهو جوهر مهم في أصل الموارد البشرية.

وفي ختام هذه المقالة أود التأكيد على أن الاهتمام العالي بالموارد البشرية كعلم لا ينحصر في الاهتمام به في بلد ما أو مدينة ما أو قطاع ما فحسب، بل هو علم عالمي الانتشار، ولكل بلد مدرسته، ولكل مجال خصائصه، وواسع الاطلاع فيه هو حسن الحظ، وهذا ما يجعل العمل في هذا العلم ممتعًا؛ لما يحمله من أثر مجتمعي كبير.

المهندس / يامن بن وليد الشامي

المدير العام لشركة White Room للحلول الاستشارية

@yamen\_ashami



# تفقد «الألماس» في أرضك

«إن عملية استقطاب الموهوبين من خارج المنظمة  
يعتبر تحديًا كبيرًا،  
ولكن التحدي الأكبر يكمن  
في اكتشافهم داخل أسوار المنظمة والحفاظ عليهم»



والاستفادة منها. وتضم هذه العملية عدة مراحل منها: الاستقطاب، والاستكشاف، والعمل على إيجاد بيئة جاذبة للموهوبين، وتوفير برامج تطوير تتناسب مع قدراتهم. وتكمن أهمية هذه العملية بالدرجة الأولى في اكتشاف وإدارة الموهوب داخل المنظمة، ولذا آثرت أن يكون هذا مربط حديثي في هذا المقال.

إن عملية استقطاب الموهوبين من خارج المنظمة يعتبر تحديًا كبيرًا، ولكن التحدي الأكبر يكمن في اكتشافهم داخل أسوار المنظمة والحفاظ عليهم. ولا أذفي على القارئ الكريم أنه في كل مرة يطرح فيها موضوع اكتشاف وإدارة المواهب، تتقافز في ذهني صور تخيلية لأحداث قصة الفلاح الأفريقي الذي دفع الثمن باهضًا لتلقينا درسًا لا يُنسى.

يحكى أنه كان لفلاح أفريقي أرض زراعية يعمل فيها بنفسه، كغالب سكان أهل هذه القرية، وتشكل له هذه الأرض مصدر الرزق الوحيد. ذات يوم سمع بوجود تجار أجانب يبحثون عن أحجار ثمينة في المنطقة، تباع بمبالغ طائلة، ومن يجدها فقد ضمن الغنى، وودع الفقر وداعًا بلا عودة. انتشر الخبر في بلدة الفلاح الأفريقي حتى أصبح يلطم بهذا الحجر الثمين في النوم واليقظة. ولم يعد يطيق

في تقرير نشرته منظمة CIPD في نوفمبر ٢٠١٦م حول نتائج بحث أجري على ١٠٠٠ من التنفيذيين في إدارة الموارد البشرية في منطقة الخليج العربي. حيث سُئلوا عن أولى أولويات إدارة الموارد البشرية في المنطقة، فكانت الإجابة هي: اكتشاف الموهوبين، واستقطابهم، والحفاظ عليهم. فمن الموهوب؟ وماذا نعني بإدارة الموهوبين؟ وما أهميتها؟ وما أهدافها؟ وما التحديات التي تواجهها؟

يقول جوزيف رنزولي (عالم النفس التربوي الأمريكي المعروف): إنَّ الموهبة هي حصيلة التفاعل بين ثلاث قدرات إنسانية. حيث إن الموهوب يتميز بقدرة واحدة منها أو أكثر، مع المحافظة على الحد الأدنى من باقي القدرات. وتصنف القدرات إلى: قدرات عامة أو خاصة، وقدرات عالية من الالتزام بالمهام، وقدرات عالية من الإبداع.

ومن وجهة نظري الخاصة يمكن ببساطة تعريف «الموهوب» بأنه: «من يملك قدرة تميزه في الأداء عن غيره».

أما «إدارة المواهب» فتعرّف بأنها: عملية اكتشاف، وتطوير، وجذب، واستبقاء القدرات والإمكانات البشرية



بطاقة عمل عالية، تكفلها لهم الحرية والمرونة في طريقة تحقيق الهدف المنشود، والتأكد من أنّهم يحبون ويؤمنون بالأعمال والمهام الموكلة إليهم، ويعرفون حقًا كيفية أدائها على أكمل وجه، وأنّهم شركاء في برامج التطوير المستمرة، وكذلك نوع التدريب الأنسب لمواهبهم، وأنّ قيادتهم تقدر وتدعم مواهبهم بشكل مستمر.



تحمل مشقة الزراعة، ولم يبقَ من صبره شيء يعينه على انتظار الحصاد، فباع أرضه بثمن زهيد لأول مشتريّ صادفه، ورحل ببضع دراهم وحلم كبير، يجوب القارة السوداء بحثًا عن مفاتيح الغنى ومصدر السعادة الأبدي، ورفاهية الحياة المدنية. طال البحث، وبَعَدَ الأمل، وبلغ منه اليأس مبلغه. أنفق كل ما تبقى من ثمن قطعة الأرض التي باعها، ولم يجد ذلك الحلم! خارت قواه أمام تلك الهزيمة، وتلك الخسائر المتتالية، فألقى بنفسه في نهر جارٍ وأنهى حياته، ولكن قصته لم تنتهِ على ضفاف ذلك النهر، فقد كان حلم الوصول إلى الحجر الثمين في كثير من الأذهان، والحديث عنه على كل لسان، حيث كان من بين الحالمين ذلك الرجل الذي اشترى أرض الفلاح المسكين. كان يسمع ويرى ويطمح كغيره من الطامحين بالظفر بهذا الحجر، لكن الفرق أنه كلّف نفسه بالتعرف على نوع هذا الحجر الثمين (اسمه؟ شكله؟ أين وكيف يظهر؟.. إلخ)، ثم بدأ بالبحث في أرضه (التي اشتراها)، وهنا عُقِدَت مرابط القصة مجددًا، حيث اكتشف المالك الجديد أنه يقف على أكبر منجم ألماس في القارة السوداء. مسكين ذلك الذي باع أرضه بثمن زهيد باحثًا عما كان يملكه في الأصل، ومسكينة تلك المنظمات التي لم تتعلم من هذا الدرس الأفريقي، وأخذت تبحث عن الألماس (الموهوبين) في كل مكان قبل أن تتفقد أرضها !

ولعلي هنا أهمس في أذن زميلي / زميلتي مديري إدارات الموهوبين قائلًا: لا تتفقدوا الألماس خارج أرضكم، وتذكروا أنّ عملكم يكمن في البحث أولاً عن هؤلاء الموهوبين داخل المنظمة. ولو سُئلت عن نصيحة لقلت بكل تأكيد، وبقلب داعٍ أن تجد هذه النصيحة طريقًا إلى كل مسؤول ومنظمة تعمل على تحقيق التميز المؤسسي: ابحثوا عن أصحاب المواهب داخل المنظمة أولاً، وستجدوهم من خلال تمييزهم في أمرين: «إتقان الأداء، وحسن السلوك» جنبًا إلى جنب، (الأداء من خلال أساليب قياس مؤشرات الأداء الفنية المعروفة، أما السلوك فله عدة طرق للقياس وأشهرها اختبار DISC لتحليل السلوك).

بقي أن أشير إلى أنّه يجب أن يتعامل القائمون على إدارة الموارد البشرية بشكل عام والقائمون على إدارة الموهوبين بشكل خاص مع الموهوبين على أنّهم الأصل الأثمن والأعلى للمنظمة، وأن يتأكدوا أنّ من أهم مهام إداراتهم في كل يوم بعد مغادرة هذا الأصل الثمين مكان العمل، التأكد من الرغبة والدافع القوي لدى هذا الموهوب للعودة لعمله في صباح اليوم التالي. وهذا لا يتم إلا بالتأكد من أنّهم يتمتعون

## «أعلم أن المهمة شاقة، ولكنها ضمانة استمرار المنظمات الناجحة»

الدكتور / مشاري بن محمد الشلوهب

دكتوراه في إدارة الموارد البشرية

@MishariShalhoub





# مستويات التدريب المنطقي لأنماط تعلم الموارد البشرية LTL4.HRLs

نظام آخر، وهذا الأخير هو ضمن نظام آخر، وهكذا». ينتج عن هذا النوع من العلاقة بين الأنظمة مستويات مختلفة من احتياجات التدريب، وكل مستوى هو مكون واحد من مستوى آخر، وهو في ذات الوقت نظام يعمل بذاته، ويستند إلى منظومة كاملة يجب أن تحقق الهدف العام للتنمية البشرية.

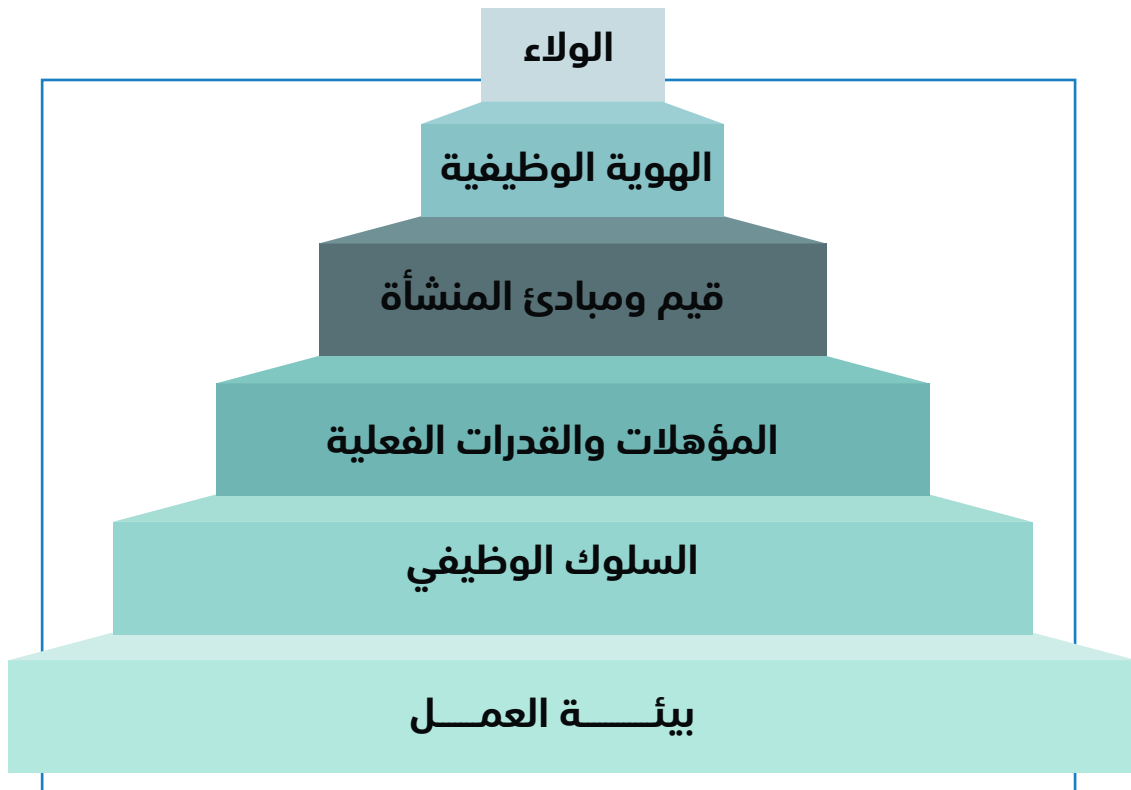
وتبعاً «لنظرية المستويات المنطقية» فإن بنية الدماغ واللغة والأنظمة الاجتماعية تشكل هرمًا من المستويات التي تعتمد على بعضها البعض، وقد تم بناء هرم التدريب والتنمية البشرية بناءً على ذلك، وسيتم دمجها لاحقًا بنظام 4MAT لأنماط التعلم، وبهذا سوف نخرج بأسلوب منهجي يعتمد على المنطق المتسلسل للاحتياج التدريبي مدمج بالقدرة على التعلم والتطبيق الفعلي في بيئة العمل.

إنّ تدريب وتنمية الموارد البشرية في المنشآت يجب أن يتم بناؤه بأسلوب منهجي خاص بالمنشأة التي ينتمون لها، وذلك وفقًا لرؤية ورسالة وقيم المنشأة، ثم وفقًا للاحتياج الفعلي للمهارات التي يتطلبها العمل المؤسسي، ثم وفقًا للمهارات التي يتطلبها التطوير. لذلك فقد وضعت النظرية الجديدة بناءً على أربع مراحل، كل مرحلة تحتل 6 خطوات أساسية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

تسعى كافة المنشآت اليوم إلى تبني فكرة «صقل مهارات» الإنسان وتنميتها وذلك بالتعليم والتدريب المستمر بناءً على المعايير والمؤهلات التي تم اختيار الموظف عليها. ولكن يغرق الكثير منها في هاجس الكيفية والتطبيق! وهنا يبدأ البعض بالتخطيط لقياس الاحتياج للتدريب ثم قياس الأثر الفعلي ومعرفة المهارات التي ينبغي تنميتها بالتحديد.

بعد زمن طويل من البحث استندت إلى نظرية المستويات المنطقية التي وضعها «Robert Dilts»، والتي يمكن القياس عليها لتنمية الموارد البشرية داخل منشأتك، والتي من شأنها رفع قدراتهم ومهاراتهم بطريقة تعتمد على منهجية منطقية وقابلة لقياس الفجوة التدريبية. وكذلك نظام «4MAT» لأنماط التعلم لـ «McCarthy»، والذي يعتمد على تحقيق التوازن والتسلسل في اكتساب المعلومات وأسلوب الاستفادة منها بناءً على التسلسل المنهجي للنظام والذي يركز على عدة عوامل تنشأ بين (التفكير، والمشاعر، والمشاركة، والفعل). وعند الدمج بين النظريات يظهر لنا أسلوب جديد ممنهج في التدريب المنطقي يمكن من خلاله وضع خطط تدريب فعالة في المنشآت؛ لتدريب الكادر البشري بصورة سهلة يمكن الاعتماد عليها.

تشير الفكرة إلى حقيقة «أنّ بعض المهارات وسلوكيات العمل تنشأ عن العلاقات بين المهارات والسلوكيات الأخرى، وأنّ أي نظام لنشاط معين هو نظام فرعي ضمن



المرحلة الرابعة (التدريب الإبداعي)	المرحلة الثالثة (التدريب السلوكي)	المرحلة الثانية (التدريب النظري)	المرحلة الأولى (التدريب بالقوة)	المستويات المنطقية
الاستمرار والإبداع تحسين وأداء	الكيفية والطريقة ممارسة وتعزيز	التفاصيل النظرية تركيب وشرح	السبب والدافع ربط واهتمام	
ورش عمل تعتمد على تعلم عناصر الإبداع في العمل، وكيفية تحقيق التطور المستمر في بيئة العمل <b>دمجهم في بيئة لمشاهدة أساليب جديدة إبداعية</b>	ورش عمل تطبيقية تعتمد على التمارين المكثفة والتطبيق العملي <b>أسلوب تدريب ميداني تطبيقي</b>	تعتمد على مشاهدة <b>عناصر ملتمديا</b> بشكل مكثف، وإجراء ورش عمل نظرية؛ لتحقيق الاستعادة في نقل المعرفة والفوائد والدوافع بشكل تفصيلي	تعتمد على مشاهدة زملاء العمل، ومحاولة العمل بالتلقين <b>أسلوب التدريب الميداني للمشاهدة</b>	جميع عناصر التدريب يجدها المتدرب في بيئة العمل، ويعتمد على الآخرين في التعلم واكتساب مهارات جديدة. المستفيدين: (الموظفون الجدد، الموظفون خلال التحويل الوظيفي، الموظفون عند إدخال تقنية عمل جديدة، الموظفون عند تهيئتهم لنظام عمل مؤسسي جديد لقبول التغيير المؤسسي).
تطوير السلوكيات وتكييفها عن طريق ربطها بالنتائج المطلوبة والأهداف الوظيفية	ورش عمل تطبيقية <b>تعتمد على التمارين المكثفة</b> لتعزيز سلوكيات معينة، يتم تطبيقها وقياس فعاليتها بشكل شهري لضمان العمل بها بشكل واعٍ	يعتمد على أسلوب التدريب على <b>النظريات السلوكية ونظريات السلوك التنظيمي</b> وتفاصيل العمل المؤسسي، وورش عمل وضع خطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية وماشابه ذلك	يعتمد على أسلوب التدريب المبني على الوعي بالسلوك <b>دورات الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي وما شابه ذلك</b>	تظهر بعض العلامات على المتدرب كسلوك وظيفي من دون وعي، فيجب الانتباه لها، وخلق فرص التدريب لتعزيز السلوك المطلوب وتقنيته بشكل أكبر، وإصلاح السلوك غير المرغوب. المستفيدين: (كافة الموظفين بمن فيهم الجدد، الموظفون الأقل كفاءة من خلال قياس الأداء السنوي).
تطوير القدرات التخصصية عن طريق ربطها بالنتائج المتوقعة والتي تحقق نجاحاً أكبر من الهدف المطلوب <b>خلق فرص جديدة إبداعية</b>	ورش عمل تطبيقية تعتمد على التمارين المكثفة لتعزيز القدرات المهنية والوظيفية <b>غالبًا ما تكون دورات مهنية تخصصية</b>	يعتمد أسلوب التدريب فيها على <b>ورش العمل الطويلة نسبياً والتي يتم التدريب فيها بشكل نظري</b> فقط مع منح المتدربين فرص التطبيق العملي الذاتي	يعتمد على أسلوب التدريب المبني على الوعي بالقدرات الكامنة التي لم يتم استثمارها <b>دورات مهنية وتخصصية</b>	تطوير المهارات والقدرات، وخلق فرص جديدة للتطبيق، بما يتناسب مع متطلبات الوظائف داخل المنشأة. المستفيدين: (فئة من الموظفين ممن لديهم قدرات كامنة، الموظفون ذوو الخبرة المتخصصون، الموظفون ذوو الخبرة لتمكينهم من تعزيز قدراتهم لتحقيق نتائج أعلى).
<b>ربط ثقافة المنشأة بالواقع</b> لتحقيق الكفاءة والفعالية للقيم والمبادئ التي تعزز وتصحح الأفكار والمعتقدات التي تؤثر على ثقافة المنشأة	ورش عمل تطبيقية تعتمد على <b>التمارين المكثفة لتعزيز ثقافة المنشأة</b> يمكن التطبيق على الأهداف المتأخرة التي تحقق قيم المنشأة، مثل: التعاون، والمواءمة، والتبادل المعرفي	التدريب على تحقيق أهداف المنشأة من خلال <b>التبادل الثقافي ومعرفة التفاصيل</b> ومكانم الخلل والنظر بمصادقية لتعزيز القيم ومبادئ المنشأة	التدريب على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنشأة الاستراتيجية <b>ورش عمل جماهيرية</b>	التدريب على ثقافة المنشأة، وتعزيز القيم والمبادئ الخاصة بها، وتصحيح المعتقدات والأفكار التي تؤثر على السلوك الوظيفي. المستفيدين: (كافة الموظفين، الموظفون عند تهيئتهم لنظام عمل مؤسسي جديد لقبول التغيير المؤسسي).
<b>ربط هوية الموظف بالواقع</b> لتحقيق الكفاءة والفعالية للقيم والمبادئ الشخصية التي تساهم في تحقيق إنجازات إبداعية مستقبلية	أسلوب يجعل من <b>كل موظف مدرباً ميدانياً</b> لعدد من الموظفين مهما كان مستواه الوظيفي، وهو أسلوب جديد تتبعه المنظمات المتعلمة لنقل المعرفة	أسلوب <b>التدريب التعاوني</b> الذي يبرز كل موظف من خلال التعرف على إنجازاته ومسيرة عمله، ويتم من خلاله منح شهادة شكر وتقدير لكافة المتميزين في المنشأة	أسلوب يعتمد على أهمية الربط بين احتياجات المجتمع وأهداف المنشأة <b>جماهيري</b>	تنمية هوية الموظف من خلال الاهتمام بالتدريب على الانتماء، وتحقيق كافة احتياجاته الوظيفية. المستفيدين: (كافة الموظفين).
أسلوب يعتمد على الربط بين <b>ولاء الموظف والحوافز المستقبلية</b>	أسلوب تدريبي يعتمد على <b>المنح التطبيقية بشكل ميداني لتحقيق مفاهيم الولاء والانتماء الحالية</b>	يعتمد أسلوب التدريب الجماهيري الذي يحقق تبادل المنفعة بين أفراد المنشأة، ويمنح الحوافز والمكافآت من خلاله	أسلوب تدريبي يظهر الاهتمام بالموظفين، وعرس مفاهيم الانتماء بشكل غير مباشر <b>جماهيري</b>	التدريب والتطوير المستمر من خلال خلق فرص جديدة أمام المتدرب لتحقيق ذاته وإبراز جهوده في داخل وخارج المنشأة. المستفيدين: (كافة الموظفين).



بناءً على هذه النظرية سوف يتم تمكين الكثير من المنشآت من قياس وتحليل الاحتياج التدريبي وتصنيفه بشكل يسهل رسم الخطة التدريبية التي تساهم في زيادة فعالية الكادر البشري مهما كان مستواه في الهيكل الوظيفي، والمساهمة في زيادة ثقافة الموظفين في نظام التدريب، وبالتالي العمل كمنظومة واحدة لتحقيق رؤية المنشأة.

الأستاذة / صفية بنت عبد اللطيف العرفج  
مستشارة في نظم المعلومات الإدارية  
@Saarfaj



# السعادة المؤسسية في بيئات العمل الاحترافية



هو مسلك المؤسسات الناجحة. السعادة في حد ذاتها لا تعد مطلبًا بل هي السبيل ل: تحقيق الإنجاز الحقيقي، والحصول على نتائج مبهرة للمؤسسات، وتعزيز الميزة التنافسية، وتحسين السمعة، وزيادة رضا المتعاملين، وتحسين الحالة الصحية، وزيادة الإنتاجية، والتفوق في الأداء، وحماس الموظفين، وتغلبهم على المعوقات والصعوبات.



## والأسئلة المطروحة هنا:

**هل** تشعر بالسعادة وأنت في طريقك للعمل؟

**هل** تذهب لعملك وأنت مفعم بالطاقة الإيجابية؟

**هل** تذهب لعملك وأنت عازم على القيام بعمل عظيم وأنت مستمتع في نفس الوقت مع بقية الزملاء والزميلات وتشعر بالفخر لأنك تنتمي لهذه المؤسسة؟

**هل** نستطيع خلق أماكن عمل تمتاز بالسعادة بعيدًا عن القسوة ومن دون أن يكون الهدف الأوحد هو الراتب الذي تتقاضاه آخر الشهر؟

**هل** تحافظ مؤسساتنا التي نعمل بها على صحتنا وحالتنا النفسية؟

**هل** العمل أحد مسببات الصداع المستمر وآلام الظهر؟

السعادة المؤسسية في بيئات العمل مفهوم جديد في علم الإدارة والتميز المؤسسي الذي أصبح مطلبًا ملغًا في العصر الحديث، لم يعد الأمر رفاهية ولا أمرًا هامشيًا، بل له تأثير قوي وجوهري في عمليات الجودة والعطاء والإتقان والإنتاجية، وهذا ما تؤكده الدراسات والأبحاث والخبرات العملية، فسعادة الموظفين تحقق معايير وإنتاجية أعلى ونوعية أفضل وتحقق أعلى مؤشرات للأداء وسمعة أفضل وانتماء وولاء وظيفي واضح للعيان. كل القيم التي تتبناها المؤسسات العالمية لن تكون واقعًا حقيقيًا ملموسًا ما لم يشعر الموظف بالسعادة في بيئة عمله.

ويحق لنا أن نتساءل: **كيف تتحقق مقومات السعادة المؤسسية لدى الموظفين؟ كيف أكون سعيدًا في عملي؟ وماذا أحتاج من المؤسسة التي أُنتمي إليها حتى تنطبق عليّ معايير السعادة الوظيفية؟**

كل الموظفين يريدون العمل في مؤسسة تقدّرهم وتهتمّ بهم وبسعادتهم، حتى يشعروا بالانتماء والتقدير، برامج التميز المؤسسي والسعادة الوظيفية تتحقق من خلال معايير عالية للجودة من أجل تحقيق النجاح المنشود، حيث أصبح معدل سعادة المجتمعات هو معيار نجاحها الأول وتفوقها بين الأمم.

سوف نبحر عبر كلمات هذا المقال ونطلق معًا نحو معايير السعادة المؤسسية لنعمل معًا كل في دائرة عمله للوصول إليها وفق المتاح من الإمكانيات، ومن خلال بث الطاقة الإيجابية في مكان العمل؛ لأنّ الشعور الداخلي للموظف يعد نقطة الانطلاق للراحة النفسية، ومن ثم الحماس لإنجاز الأعمال بهمة وإتقان.

نقطة الانطلاق دومًا من زرع المحبة والولاء بين جميع الفئات في المؤسسة من قمة الهرم الوظيفي وحتى أبسط الرتب الوظيفية، المصداقية والاحترام والعدالة وزرع المحبة والولاء بين جميع الموظفين





## السعادة:

لذلك في بيئات العمل من المهم أن تعمل مع ذوي الهمم العالية الصادقين في مشاعرهم الفردين؛ كي تزيد من احتمال وقوع الأحداث السعيدة والمرحة لك أنت أيضًا.

سأطرح مثالًا لدولة تعد من طليعة الدول الرائدة في دعم اقتصاد السعادة وهي مملكة بوتان الصغيرة الواقعة في جبال الهملايا بين الهند والصين، المكان الأكثر عزلة عن العالم، ويبلغ عدد سكانها ٧٠٠,٠٠٠ نسمة، ولا يزيد دخلها عن ملياري دولار، لكنها أدركت أنّ السعادة مسألة نسبية، وأنّه يمكن تحقيقها من خلال البساطة والقناعة وفعل الخير لشعبها، فقبل أربعين عامًا اتخذت الدولة أذكى قرار يمكن أن تتخذه دولة فقيرة وهو التركيز على معدل السعادة المحلية الإجمالية بدلًا من الناتج المحلي الإجمالي، ومنذ ذلك الحين

هي حالة يمر بها العقل البشري ويمتلئ بها قلبه ووجدانه بمزيج من التوازن من المشاعر الوجدانية والمتعة الذهنية المعززة بالمقاصد والمعاني المثالية والأخلاقية.

يقول المفكر الإنساني برتراند رسل: إنّ السعادة هي شعور الإنسان بإنسانيته وحرصه عليها واعتزازه بها، وإنّ مكافأة الود بالود ومبادلة الإحسان بالإحسان تتيحان للإنسان أن يتذوق شهد السعادة الحقيقية.

السعادة كالعطر يتنسمه الآخرون، هناك علاقة مباشرة بين إحساس شخص بالسعادة وانتقال هذا الإحساس إلى المحيطين به. فالسعادة تنتقل لكل المحيطين بك إذا كنت أنت سعيدًا.

الباشين والمهتمين في هذا المجال.

إنَّ الهدف النهائي لأي حكومة هو إسعاد شعبها من خلال مأسسة مفاهيم وممارسات الرفاهية والسعادة ضمن نماذج عملها؛ لتصبح جزءًا من خارطة الجينيّة لتلك الحكومات، وعلامة فارقة في ممارساتها اليومية.

إذن سنتفق على أنّ نقطة الانطلاق لعالم السعادة المؤسسية هي الإرادة العليا من القيادات في كل الحكومات والمؤسسات التي تريد حقًا أن تكون لها الريادة العالمية في خارطة المستقبل، واعتلاء منصات التألق العلمي والفكري والحضاري للبشرية في عصر لا يعرف مكانًا إلا للمتميزين الطموحين المحلقين دومًا في فضاء شاسع، الذين يعلمون حقًا بأنّ الحياة تستحق أن نعيشها سعداء في أعمالنا وفي حياتنا الشخصية على حد سواء.

السعادة المؤسسية مشوار طويل يبدأ بخطوة واثقة على أرض صلبة، يؤمن بأهميتها في الحياة المهنية قيادات تستشرف المستقبل برؤية واعدة تؤمن بالتغيير نحو الأفضل دومًا.

قامت مملكة بوتان بتجربة تنمية شاملة للتنمية المستدامة لا تركز على النمو الاقتصادي فقط كمقياس للتقدم، إنّما أيضًا على تحفيز الحكومة والمؤسسات الأهلية والقطاع الخاص لرفع مبادرات لزيادة السعادة القومية الإجمالية، موازين بدقة بين التطور الاقتصادي والتطور الاجتماعي، واستدامة البيئة والمحافظة على ثقافتهم، وكل ذلك ضمن منظومة جيدة للحكومة الرشيدة.

وها هي مملكة بوتان بعد مرور أربعين عامًا من نضجها الحضاري تصبح الدولة الوحيدة في العالم الخالية من الانبعاثات الكربونية، مع تناغم مطلق بين حياة سكانها في تجمعاتهم البشرية وبين البيئة الحيوية التي تشكل الغابات ٧٠٪ من مساحتها الطبيعية.

وقد أثبتت الدراسات البحثية العالمية الاقتصادية الحديثة طبيعة العلاقة الطردية بين مؤشرات سعادة المجتمعات وبين الناتج المحلي الإجمالي لها، الأمر الذي استشره صناع القرار في مملكة بوتان من خلال بناء مركز الناتج الوطني للسعادة؛ ليكون مرجعًا لقياس سعادة المجتمع واستقطاب



الأستاذة/ منى بنت يوسف الغامدي

رئيسة قسم التميز المؤسسي في إدارة التعليم  
بمحافظة ينبع

@monahamdan900





## ما الدور المأمول لإدارة المعرفة وفقاً لمرئيات إدارة الموارد البشرية

لذلك نعود مرة أخرى لنؤكد أن هناك دوراً مأمولاً مهمًا ومساندًا لإدارة المعرفة في دعم ومساندة إدارة الموارد البشرية في كافة تفاصيلها، من حيث البداية كمدخلات في عمليات الإدخال والتوظيف والاستقطاب والإحلال، أو من خلال الإجراءات والعمليات الداخلية في التشجيع والتحفيز والتطوير والتدريب والتأهيل، أو من خلال العمليات النهائية كالامتيازات التي يأخذها الموظف حين التقاعد أو حين الاستبدال وأيضا عمليات الإحلال الممكنة.

المعلومة والمعرفة تتبين خلال تأهيل وتجهيز شخصيات تناسب الإدارة سواء أكانت العليا أم الوسطى أم التشغيلية، من خلال ارتباط التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، وفقاً لمعطيات وأرقام وبيانات تتناسب مع الإنتاجية والفعالية والكفاءة التي تسعى إليها المنظمة.

هناك علاقة وطيدة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن كل القرارات المتخذة في أي إجراء من الإجراءات سواء في القيادة العليا أم الوسطى أم التشغيلية هي معنية بالمعلومة.

يقال: إن المعلومة قوة؛ لذلك لا يمكن أن يتخذ القرار الصحيح والصائب إلا بناء على المعلومة التي تتناسب مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة أو المنظمة وفقاً للبيانات والمعلومات.

وكما هو معروف فإن إدارة المعرفة معنية بالبيانات والأرقام الصحيحة وتفصيلاتها، وهذه التفصيلات والتأويلات للبيانات والجداول والأرقام تحتاج شخصيات ذات بُعد استراتيجي لها القدرة على ربطها بوظائف إدارة الموارد البشرية: الاستقطاب، والإحلال، والبدلات، والرواتب، والامتيازات، وغيرها من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.



## ما التغييرات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية في بيئة معاصرة

الآن الآتية التي وضعت لتخدم الإنسان وتجب عليه بذكاء من خلال الذكاء الاصطناعي، وقدرتها على المرونة العالية، وقدرتها على استنباط الحلول وتطيل المشكلات، كل هذه الأشياء تدل على أن المتغيرات المطلوبة الداعمة والمساندة في إدارة الموارد البشرية تُعنى أيضاً بالمعارف التي نحتاجها في كل مرحلة من المراحل.

قد تكون هناك مسميات في بعض الشركات بمسمى معين، وقد توجد منها عدة جهات مختلفة ومهام ومسؤوليات، تبدأ من خلال التعيين والتوظيف وانتهاءً بالإقرارات المرتبطة بوجود هذه المنظمة وتفسيراتها وتفصيلاتها؛ للوصول -بإذن الله- إلى ما نصبو إليه جميعاً وهو التغيير والتطوير التقني والذكاء الاصطناعي المرتفع.

للإجابة عن هذا السؤال نحتاج للعودة إلى تاريخ إدارة الموارد البشرية، ومعرفة التغييرات المطلوبة لها في مواكبة الميزات التنافسية في البيئات المختلفة.

بدأً من الأربعينات والخمسينات من القرن الميلادي الماضي بدأت إدارة الأفراد والجماعات وفرق العمل في تعديل وتغيير اسمها لتصل في الثمانينات والتسعينات إلى مسمى إدارة شؤون الموظفين، وبعد ذلك إدارة الموارد البشرية، مروراً بتنمية الموارد البشرية وانتهاءً في الفترة الأخيرة بمسمى إدارة رأس المال البشري.

المطلع على هذا التاريخ وهذه التغييرات يدرك تماماً أن إدارة الموارد البشرية تبنت هذه التغييرات؛ لخلق الميزة التنافسية العالية، وتطوير البيئة المناسبة لكل زمان ومكان، فهذه البيئات والمسميات تتغير بتغير اقتصاديات المعرفة المختلفة، بدأً من المراحل القديمة والصناعة وانتهاءً بالتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، وهذا يتطلب منا أيضاً أن نوجد وظائف تتناسب مع هذه المتغيرات والتنافسات الإلكترونية.

**الدكتور/ عبد الرحمن بن علي الحازمي**  
مستشار وكيل جامعة الملك عبد العزيز للتطوير سابقاً  
@Alhazemi\_

# AI IN HR

Artificial Intelligence  
in Human Resources

الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

وقد يندر ذلك مع الذكاء الاصطناعي؛ لأنَّه صُمم وفقًا لخوارزميات مقننة لا يسيطر عليها التحيز أو المحسوبة. تترجم هذه الخوارزميات إلى آليات تواصل وتجذب عددًا أكبر ومتنوعًا من المرشحين. بل إنَّها قد تستبعد المرشحين الذين تم اختيارهم عن طريق الترشيح العادي. وكما ندرك ذلك، لا بد أن نستوعب بأنَّ الذكاء الاصطناعي يعتمد على قواعد البيانات الصحيحة لطرح الخيارات أمامك.



## أتمتة الذكاء الاصطناعي (جعله أوتوماتيكيًا):

جانباً آخر مهم جدًّا وهو أتمتة المهام الصغيرة والمتكررة، وبالتالي يترك الفرصة أمامك لتركز على العمل الاستراتيجي. وتصبح المهام الشائعة والمتكررة مؤتمتة ك: إدارة العمليات العادية، والإجابة على الأسئلة أو الطلبات المتكررة.

تدفع ثورة الذكاء الاصطناعي إلى التقارب الكبير بين الإنسان والآلة، لدرجة أنَّها بدأت تدخل في مجال الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بأتمتة\*1 العمليات التجارية، وتحسين الكفاءة، والحد من المحسوبة.

في الحقيقة، آخر توقعات McKinsey\*2 حول تأثير الذكاء الاصطناعي على الاقتصاد العالمي بأنَّه سيوفر ما قيمته 13 تريليون دولار في النشاط الاقتصادي حول العالم بحلول 2030.

وكشف استطلاع حديث أجرته PricewaterhouseCooper\*3 للمديرين التنفيذيين يعتقد 72% منهم بأنَّ الذكاء الاصطناعي سوف يقدم مزايا تجارية كبيرة في المستقبل القريب.

وفي استطلاع آخر لشركة IBM يعتقد 66% من المديرين التنفيذيين بأنَّ الذكاء الاصطناعي سيكشف عن فرص كبيرة في الموارد البشرية، وأنَّ البعض فعلاً اكتشف هذه الفرص. ففري Uber على سبيل المثال: نجحت في توصيل أول شحنة عالمياً تصل عن طريق شاحنة تعمل بالذكاء الاصطناعي.

## الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية (كأداة):

لا بد من استعمال الذكاء الاصطناعي في أدوات الموارد البشرية، ولن نذهب بعيداً!! فهذه تقنية سيري في الآيفون!! أو تقنية أمازون إيكو!! أصبح استخدامه ضرورة وحاجة تسيطر على حياتنا اليومية. فما بالك بمنطقية وجوده في مجال العمل. وتظهر احترافية الذكاء الاصطناعي في تقديمه لخدمات أكثر بكثير من مجرد الإجابات على الأسئلة أو رصد الطقس اليومي.

## يسيطر على التأثير (التحيز أو المحسوبة) البشري:

لا يغيب علينا تأثير الطبيعة البشرية أو تحيزها نحو أمر ما مهما حاولت أن تكون متوازنة في القرار، وقد يميل موظف الموارد البشرية تجاه شخص يتوافق مع شخصيته أو شخص يتمتع بالذكاء اللغوي.

\*1 جعله أوتوماتيكيًا.

\*2 هي: شركة استشارات إدارية عالمية في جميع أنحاء العالم. تقوم بإجراء تحليل نوعي وكمي؛ لتقييم قرارات الإدارة عبر القطاعين العام والخاص.

\*3 هي: شبكة خدمات مهنية متعددة الجنسيات، تتخذ من لندن في المملكة المتحدة مقراً لها، وتعد ثاني أكبر شركة خدمات مهنية في العالم.

## وما زال الذكاء الاصطناعي ينمو ويطور نفسه:

### ماذا تعني هذه العبارة؟

تعني بأنّ الذكاء الاصطناعي قادر على البحث والاستعلام بناءً على الكلمات التي تستخدمها ويعطيك الإجابات، قد لا تتوافق مع السياق أحياناً، ولكنها ليست بعيدة. وبدلاً من كتابة الردود على مدخلات معينة يعطيك قاعدة بيانات ضخمة حول مجالات معرفة محددة. ويمكن أن يستعمل هذا المجال المعرفي للإجابة على أسئلة المستخدم.



## التوظيف من خلال الذكاء الاصطناعي:

لا يخفى علينا تأثير التطبيقات الاجتماعية (سوشيال ميديا) وكيف أصبحت محكاً للتعرف على الخبرات، فقد تستعمل لاستقطاب الخبرات المميزة للوظائف النادرة.

هذا وقد استعملت بعض الشركات الذكاء الاصطناعي لأتمتة وجدولة المقابلة الشخصية، ومساعدة المرشحين، وتقديم التغذية الراجعة لهم، والإجابة على أسئلتهم، والمفاضلة بينهم.

### التتبع:

بل إنّ بعض الشركات تستعمل منصات الذكاء الاصطناعي لتتقبّل الموظفين خاصة الراغبين في ترك العمل. وترصد نشاطهم وإميلاتهم وكلمات السر والصفحات التي زاروها وما إلى ذلك، وتحفظ بها؛ لتكتشف الجديد والمتغير في تحركاتهم. كما يتم تحليل البيانات عبر الذكاء الاصطناعي؛ لتحديد ومراقبة النشاط في الشركة، وتحديد الأنشطة المهمة، وإبلاغ المسؤولين بها.

## إنسانية الموارد البشرية مع الذكاء الاصطناعي:

### كيف يكون مجال الموارد البشرية أقرب إلى الإنسانية؟

تعتقد إحدى الشركات Best Buy Canada\*4 بأنّ ذلك يتحقق بإضافة المزيد من الخوارزميات. ويقول Chris Taylor (وهو مدير الموارد البشرية في الشركة): إنّ تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتعليم الآلي في إدارة الموارد البشرية «استثمار إجباري في المستقبل».

### لماذا نضيف المزيد من الخوارزميات لجعل الموارد البشرية أكثر إنسانية؟

إنّ أتمتة المهام من خلال تقنية الذكاء الاصطناعي تتيح الفرص للعاملين في الموارد البشرية للتركيز على القرارات التي تحتاج إلى التفكير النقدي والإبداع والتعاطف. بينما تتعامل التكنولوجيا مع المهام الاعتيادية (المملة).

\*4 هي: شركة تجزئة متعددة الجنسيات، مختصة في الإلكترونيات الاستهلاكية.

## ليس الآن:

إذن يستطيع الذكاء الاصطناعي أن يتطور بنفسه مثل ما حصل مع (السائق الإلكتروني)، ولكنه يظل بعيدًا عن المرحلة الكلية التي يمكنه أن يحل محل الإنسان فيها. قد يحدث ذلك مستقبلًا، ولكنه يتطلب الكثير من العمليات.

ويقول Chris Taylor: إن Best Buy Canada تسعى لتصل لأعلى إمكانيات التكنولوجيا، وقد تمكنوا من ذلك فعليًا. مثال على ذلك: بدأت الشركة في الاستثمار في الحلول المستندة إلى الذكاء الاصطناعي ك: تقنيات الصوت، والتعلم الآلي. وتأمل بأن تحسن تجربة الموظف كل هذه التقنيات.

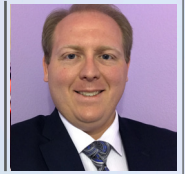
## الخاتمة:

لابد من دمج الذكاء الاصطناعي وتطويعه لخدمة الموارد البشرية وموازنة ذلك بكل شفافية.

وأخيرًا، الذكاء الاصطناعي ليس حلًا لكل مشاكل الإنسان، إنما هو أداة أو وسيلة تعمل بفاعلية وبشكل صحيح إن أُدخِلت بها البيانات الصحيحة. ويعتبر موردًا قيمًا، لذلك كن حريصًا على تعلمه، فاحتمالية التعامل معه مستقبلًا كبيرة جدًا.

الأستاذ/ ماسون ستيفنسون

محرر في شبكة تبادل الموارد البشرية



ترجمته بتصرف الأستاذة/ إيناس بنت محمد أبو بكر

أخصائية جودة ومقيم معتمد من جائزة الملك عبد العزيز للجودة

@aas\_1



# أداة التاءات الخمسة لقياس السعادة المؤسسية





## المدخل

## توصف السعادة المؤسسية بأنها:

حالة نفسية مملوءة بالمشاعر الإيجابية، مثل: البهجة، والحماس، والحب، والأمل، تنشأ عن العمل في بيئة تتوفر فيها كامل إمكانات ونواتج المؤسسة السعيدة.

## وتكمن أهمية السعادة المؤسسية في:

تحفيز رغبات الموظفين ودوافعهم؛ لتحقيق غاياتهم والغاية العليا للمؤسسات التي ينتسبون إليها. كما أنها تساهم في رفع الحالة المعنوية داخل المؤسسات، وتعزيز التفاعل في العمل، ودعم بناء الثقة والولاء بين الموظفين من ناحية وبينهم وبين المؤسسات التي ينتسبون إليها من ناحية أخرى، الأمر الذي بمجموعه يحقق زيادة الإنتاجية، وتحسين تقديم الخدمات وصناعة المنتجات، وبالتالي تعظيم الأثر المؤسسي في المجتمع. ومن هنا أنت لأعضاء مجتمع التطوير المؤسسي فكرة تطوير مقياس خاص؛ لقياس السعادة المؤسسية، إسهامًا منهم في تقديم أداة علمية ومنهجية تساعد المؤسسات في قياس حالة سعادتها، وذلك من خلال تطبيق المقياس على كافة موظفيها.

## وفيما يتعلق بالمنهجية المتبعة في تطوير الأداة:

فقد شارك عشرون مستشارًا وممارسًا في مجال التطوير المؤسسي في تطوير هذه الأداة، وذلك من خلال التفاعل مع طلبة نقاش خصصت لرصد عناصر تحقيق السعادة المؤسسية في بيئة العمل، حيث أدلى كل واحد منهم بدلوه من واقع خبراته العملية وقراءاته العلمية، ومن ثم قاموا بفرز وتصنيف تلك العناصر إلى خمس مجموعات، تمثل كل مجموعة بُعدًا من أبعاد السعادة المؤسسية، وبهذا تشكلت الصورة الأولية للأداة، والتي بناءً عليها قام المستشارون والممارسون بتطوير ملف خاص بتحكيم الأداة. بعد ذلك تم عرض ملف تحكيم الأداة على لجنة التحكيم والتي ضمت ثلاثة من الخبراء في مجال السعادة المؤسسية، والذين قاموا بدراسة الملف وإبداء الملحوظات والمقترحات اللازمة، والتي أخذت بعين الاعتبار في تطوير الأداة بصورتها النهائية.

## بقي أن يشار إلى مكونات الأداة، وفيما يلي جدول شارح لها:

عدد العناصر	مفاتيح أبعاد السعادة المؤسسية	أبعاد السعادة المؤسسية
8	مجموعة من العناصر المرتبطة <b>بذات</b> الموظف، والتي بتوفرها يزداد منسوب سعادته المؤسسية	التذويت الوظيفي
8	مجموعة من العناصر <b>المحفزة</b> للموظف، والتي بتحققها تتسع دائرة سعادته المؤسسية	التحفيز الوظيفي
24	مجموعة من العناصر <b>المنظمة</b> لعمل الموظف، والتي بتواجدها تزدان لوحة سعادته المؤسسية	التنظيم الوظيفي
17	مجموعة من العناصر المساهمة في نمو وتعلم الموظف، والتي من خلالها <b>يتمكن</b> الموظف من أداء مهامه على نحو أفضل، الأمر الذي من شأنه إضافة المزيد من عناصر التشويق لقصة سعادته المؤسسية	التمكين الوظيفي
23	مجموعة من العناصر المعنوية والمادية الصانعة <b>ليبيئة عمل</b> جاذبة للموظف، والتي دائمًا ما تزيد من قيمة حسابه الشخصي في مصرف سعادته المؤسسية	التبني الوظيفي

## الأداة

نتيجة العنصر						عناصر السعادة	أبعاد السعادة	م
عنصر لا يرتبط بعلمي	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
0	1	2	3	4	5	عمرک يتناسب مع طبيعة وظيفتك	التذويت الوظيفي	1
0	1	2	3	4	5	عدد سنوات خدمتك تتناسب مع مستواك الوظيفي		2
0	1	2	3	4	5	يتناسب مستواك الوظيفي مع مؤهلاتك العلمية		3
0	1	2	3	4	5	حالتك الصحية تتناسب مع طبيعة وظيفتك		4
0	1	2	3	4	5	تنظر إلى ذاتك نظرة تقدير واعتزاز		5
0	1	2	3	4	5	تنظر إلى وظيفتك نظرة تقدير واعتزاز		6
0	1	2	3	4	5	يدعم عملك رؤيتك الشخصية ويساعد على الوصول إليها		7
0	1	2	3	4	5	وظيفتك تعني لك الشيء الكثير		8



						التحفيـز الوظيفي		
0	1	2	3	4	5		تتدرج في وظيفتك في إطار سلم نمو وظيفي حقيقي يوضح مسار كل موظف في المستقبل (المراتب والدرجات، الرواتب، البدلات والمميزات الإضافية)	9
0	1	2	3	4	5		يعتبر الراتب الإجمالي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في العمل مرضياً لك	10
0	1	2	3	4	5		يعتبر الراتب الإجمالي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضياً لك	11
0	5	4	3	2	1		ستترك العمل في المؤسسة لو قدمت لك زيادة مالية قليلة في جهة أخرى	12
0	5	4	3	2	1		ستترك العمل في المؤسسة لو قدمت لك زيادة مالية كثيرة في جهة أخرى	13
0	1	2	3	4	5		تتلقى من المؤسسة تقديرًا ماليًا لجهودك المتميزة	14
0	1	2	3	4	5		توفر لك المؤسسة عروضاً مالية خاصة من منافذ بيع متعددة	15
0	1	2	3	4	5	تمنحك المؤسسة تأمينًا طبيًا مناسبًا	16	



0	1	2	3	4	5	أهداف المؤسسة واضحة لك	17
0	1	2	3	4	5	الأهداف المتعلقة بوظيفتك واضحة لك	18
0	1	2	3	4	5	مهامك الوظيفية واضحة لك	19
0	1	2	3	4	5	تتناسب الوظيفة مع قدراتك	20
0	1	2	3	4	5	يوجد دليل عمليات وإجراءات واضح في إدارات المؤسسة	21
0	1	2	3	4	5	يوجد دليل عمليات وإجراءات معمول به في إدارات المؤسسة	22
0	1	2	3	4	5	المؤسسة محكومة بأسلوب يمنع وجود الفساد الإداري والمالي	23
0	1	2	3	4	5	تعمل على إيجاد التوازن بين وظيفتك وشؤونك الخارجية	24
0	1	2	3	4	5	في المؤسسة عدالة في توزيع المهام	25
0	5	4	3	2	1	تشعر بضغط عمل كبير في أغلب الأحيان	26
0	5	4	3	2	1	تشعر بضغط عمل كبير في بعض الأحيان	27
0	1	2	3	4	5	تشعر بالراحة في وظيفتك	28
0	1	2	3	4	5	يراعي رئيسك المباشر تخصصك الوظيفي	29
0	1	2	3	4	5	لديك صلاحية تفويض بعض أعمالك إذا تطلب الأمر ذلك	30
0	1	2	3	4	5	في المؤسسة نظام داخلي واضح	31
0	1	2	3	4	5	في المؤسسة نظام داخلي عادل	32
0	1	2	3	4	5	في المؤسسة نظام داخلي فعال	33
0	1	2	3	4	5	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك	34
0	1	2	3	4	5	مبدأ العمل كفريق واحد واضح في المؤسسة	35
0	1	2	3	4	5	العمل كفريق واحد مطبق في المؤسسة	36
0	1	2	3	4	5	عدد أيام العمل الأسبوعية في المؤسسة يعتبر مناسباً	37
0	1	2	3	4	5	عدد ساعات العمل لليوم الواحد في المؤسسة يعتبر مناسباً	38
0	1	2	3	4	5	عدد أيام الإجازة السنوية في المؤسسة يعتبر مناسباً	39
0	1	2	3	4	5	حجم الأعمال التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتاح لتنفيذها تعتبر معقولة	40

التنظيم الوظيفي

0	1	2	3	4	5		41
0	1	2	3	4	5	تتلقى تدريبًا وتطويرًا مستمرًا في المؤسسة	41
0	1	2	3	4	5	تتاح لك الفرصة لتمثيل المؤسسة في المحافل الداخلية والخارجية من مؤتمرات وندوات وغيرها	42
0	1	2	3	4	5	تتاح لك الفرصة لممارسة القيادة داخل المؤسسة	43
0	1	2	3	4	5	طبيعة عملك تعتبر مثيرة ومحفزة	44
0	1	2	3	4	5	تشعر بأمان وظيفي من حيث ضمانك للاستمرارية في عملك	45
0	1	2	3	4	5	لديك فرص للتقدم والنمو والتعلم في مجال عملك داخل المؤسسة	46
0	1	2	3	4	5	يزودك رئيسك المباشر بالمعلومات التي تهتمك وذلك على نحو مستمر	47
0	1	2	3	4	5	يشركك رئيسك المباشر في عملية اتخاذ القرارات	48
0	1	2	3	4	5	يستمع رئيسك المباشر لآرائك واقتراحاتك	49
0	1	2	3	4	5	ينفذ رئيسك المباشر ما أمكن من آرائك ومقترحاتك	50
0	1	2	3	4	5	هناك مجال لطرح أفكار إبداعية داخل المؤسسة	51
0	1	2	3	4	5	يدعم رئيسك المباشر مساهمتك في المسؤولية المجتمعية	52
0	1	2	3	4	5	يقوم رئيسك المباشر بتوضيح نقاط القصور وفرص التحسين خلال عملية تقييم أدائك	53
0	1	2	3	4	5	يقوم رئيسك المباشر بتطوير أدائك بشكل دائم	54
0	1	2	3	4	5	لديك المعلومات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه	55
0	1	2	3	4	5	يزودك رئيسك المباشر بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية	56
0	1	2	3	4	5	عنصر التحدي موجود في عملك داخل المؤسسة	57

التمكين الوظيفي



0	1	2	3	4	5	تحظى بتقدير رئيسك المباشر على مستوى العلاقة الشخصية بينكما	التقييم الوظيفي	58
0	1	2	3	4	5	تجد تقديرًا من رئيسك المباشر حال قيامك بعمل مميز		59
0	1	2	3	4	5	تحظى بتحفيظ رئيسك المباشر		60
0	1	2	3	4	5	يعاملك رئيسك المباشر بعدالة		61
0	1	2	3	4	5	يعاملك رئيسك المباشر بشفافية		62
0	1	2	3	4	5	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية ومن دون خوف من رئيسك المباشر		63
0	1	2	3	4	5	تنسب نجاحاتك لك ولا تسلب من أحد داخل المؤسسة		64
0	1	2	3	4	5	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليًا حقيقة أدائك للعمل		65
0	1	2	3	4	5	لديك فرص متساوية مع زملائك في الترقية والنجاح		66
0	1	2	3	4	5	لديك الثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين في العمل		67
0	1	2	3	4	5	تطبق المؤسسة مبدأ العقاب في حال تقصيرك بأسلوب لائق		68
0	1	2	3	4	5	تربطك بزملائك في بيئة العمل علاقات طيبة		69
0	1	2	3	4	5	تتعاطف المؤسسة معك عند مرورك بظروف صعبة		70
0	1	2	3	4	5	تعمل في بيئة عمل تتوفر فيها متطلبات السلامة المهنية		71
0	1	2	3	4	5	تتاح لك حرية فعل ما تحب وفق أطر معقولة داخل المؤسسة		72
0	1	2	3	4	5	مستعد لبذل قصارى جهدك لمساعدة المؤسسة على النجاح		73
0	1	2	3	4	5	في حال طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الأساسية فإنك على أتم الاستعداد لذلك		74
0	5	4	3	2	1	في حال طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الأساسية فإنك على أتم الاستعداد لذلك فقط إذا لم تكن مرتبطًا بمهمة أخرى خارج العمل		75
0	1	2	3	4	5	توفر المؤسسة لك أنشطة ترفيهية		76
0	1	2	3	4	5	تكون فخورًا عندما تخبز الآخريين عن عملك في المؤسسة		77
0	1	2	3	4	5	لديك ولاء للمؤسسة	78	
0	1	2	3	4	5	اتخذت قرارًا صائبًا عندما قررت العمل في المؤسسة	79	
0	1	2	3	4	5	توصي من تحب بالعمل في المؤسسة	80	

**ملحوظة:** تحذف من الدرجة الكلية للمقياس الدرجة الجزئية للعنصر غير المرتبط بعمل الموظف والمتمثلة بـ (5) درجات لكل عنصر.

الدرجة الكلية للأداة	400 درجة
معادلة الأداة	(الدرجة الفعلية / الدرجة الكلية للأداة) × 100%

ميزان الأداة		
م	نسبة السعادة المؤسسية	مستوى السعادة المؤسسية
1	100%-86	مرتفع جدًا
2	85%-71	مرتفع
3	70%-61	متوسط
4	60%-51	منخفض
5	50% فأقل	منخفض جدًا



ماذا عن  
سعادتك  
المؤسسية؟  
تفضل بقياسها الآن

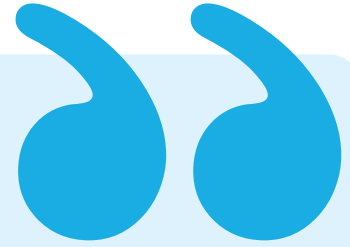


# لأن

المعرفة  
تشاركية  
و ذات اتجاهين



هنا مساحة حرة خصصت لكم  
لتدوين تجاربكم في إحدى قضايا الموارد البشرية الواردة في هذا العدد  
الآن: دون تجربتك وشاركها عبر منصات مجتمع التطوير المؤسسي في وسائل التواصل الاجتماعي



الاسم: .....



## شريكنا العزيز قارئ مسارات

نعمل من أجلكم، وندرك تمامًا أنّ العمل يتطور بكم ومعكم



هنا استطلاع لرأيكم حول العدد  
الأول من نشرة مسارات

### مجتمع التطوير المؤسسي

مجتمع مهني إلكتروني يهتم بتعزيز المحتوى  
المعرفي وإثراء المكتبة العربية في مجالات  
التطوير المؤسسي

كن جزءًا رائعًا من مجتمعنا  
التطويري وشاركنا متعة الفائدة

ppqda  
+966548258520  
PPQDAP@GMAIL.COM

### نشرة مسارات برعاية



0540292211  
www.nitbee.com  
nitbeeco

NITBee  
لخدمات الدعاية  
والإعلان وتقنية  
نظم المعلومات

### عرفان وامتنان



عرفانًا لرائع الصنيع، وامتنانًا لجهود الجميع  
شكرًا وأكثر لكل من ساهم في إنتاج وإخراج هذا العدد

مساونا القادم في هذه النشرة

الإدارة  
والقيادة



للمشاركة والاستفسار:

0548258520



هيئة التحرير