

شروع

S H U R U

أبرز المقالات في هذا العدد

القوى الناعمة لمكتب
إدارة المشاريع - كيف
تؤثر بلا سلطة رسمية.

المشي الطويل: استعارة
لمشاريعنا وحياتنا المهنية -
صبر واستمرارية للنجاح.

حين تصبح الرؤية نظامًا لا
شعارًا - مقابلة حصرية مع
د. أوليغ كونوفالوف.

تحقيق الإبداع عبر
التحول الرقمي - أدوات
ابتكار فعّالة.



الفهرس

ص34 : الفائض الزمني في المشاريع: من يملك الحق في استغلاله

ص36 : عندما يستيقظ EPMO على واقع جديد

ص40 : أساليب الإنتاج: 15 منهجًا بين الكفاءة والابتكار في سياق التحول الصناعي

دليل تطبيقي لأهم أساليب الإنتاج لدعم الابتكار والكفاءة.

ص44 : تحقيق الإبداع في الابتكار عبر التحول الرقمي

كيف يمكن للتحول الرقمي تعزيز الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات.

ص47 : استراتيجية التركيز في الموارد

طرق ذكية لاستثمار الموارد بشكل يحقق أقصى أثر ممكن.

ص50 : دليل القادة التنفيذيين لتجاوز متلازمة الدخيل أمام الذكاء الاصطناعي

نصائح عملية للقادة للتعامل مع تحديات الذكاء الاصطناعي بثقة.

ص53 : المشي الطويل: استعارة لمشاريعنا وحياتنا المهنية

تأملات حول الصبر والاستمرارية في المشاريع والمسار المهني.

ص54 : حدود العلاقات في بيئة العمل

كيفية وضع حدود صحية للحفاظ على الأداء والعلاقات المهنية.

ص56 : الفن العميق للتركيز: استراتيجيات عملية للأفراد في عصر التشتيث

تقنيات عملية للتركيز وتحقيق الإنتاجية في بيئة مليئة بالمشتتات.

ص60 : الحقوق لا تُستأذن: لماذا يرضى البعض أن يكون تابعًا صامئًا

نظرة على كيفية حماية حقوقك المهنية وممارسة القيادة الذاتية.

ص62 : مقابلات العمل: بين العدالة والانطباع الأول

كيف يمكن إجراء مقابلات عادلة وفعالة توازن بين الكفاءة والانطباع الشخصي.

ص3 : كلمة الرئيس التنفيذي

كلمة افتتاحية من رئيس شروع

ص5 : حين تصبح الرؤية نظامًا لا شعارًا

مقابلة مع د. أوليف كونوفالوف.

ص10 : القيادة الهادئة: كيف تصنع تأثيرًا بلا ضجيج

استراتيجيات القيادة الصامتة لإحداث فرق حقيقي دون ضوضاء إدارية.

ص12 : القائد الذكي عاطفيًا

كيفية توظيف الذكاء العاطفي لتعزيز الأداء والتأثير القيادي.

ص14 : حين يصبح السؤال أهم من الجواب

من طرح الأسئلة الذكية لتوجيه التفكير واتخاذ قرارات أفضل.

ص17 : القوى الناعمة لمكتب إدارة المشاريع

كيفية التأثير بدون سلطة رسمية وتعزيز التعاون المؤسسي.

ص20 : التحفيز وزيادة معدلات الأداء في المشاريع

استراتيجيات عملية لتعزيز حماس الفريق وتحقيق نتائج أفضل.

ص24 : ما وراء الجدول الزمني: المرونة في إدارة المشاريع الحديثة

كيف تتكيف المشاريع مع التغيرات غير المتوقعة وتظل على المسار الصحيح.

ص28 : استراتيجيات بناء مستويات أولوية فعّالة لمشاريعك

طرق عملية لتحديد الأولويات وتقليل المخاطر في المشاريع المعقدة.

ص30 : قوة سؤال "لماذا؟" في إدارة المشاريع

استخدام التساؤل الاستراتيجي لفهم الأسباب الجذرية واتخاذ قرارات أفضل.

ص32 : الحوكمة في المشاريع: العامل الأساسي لنجاح أي مشروع

أهمية وضع أطر واضحة للحوكمة لضمان نجاح المشاريع.



المهندس
عبدالله بن عبدالرحمن القحطاني

كلمة الرئيس التنفيذي

في عالم تتسارع فيه التغيرات وتتعدد فيه التحديات، لم تعد المعرفة وحدها تكفي، بل أصبح التركيز على التفكير الواعي، القيادة المدروسة، وإدارة المشاريع بذكاء هو ما يصنع الفرق. مجلة شروع تهدف إلى تقديم محتوى عربي مهني متجدد، يجمع بين الرؤية والفكر والتطبيق، من خلال مقالات تحلل الواقع، وتستعرض التجارب العملية، وتسلط الضوء على أدوات وممارسات تساعد القارئ على التطوير الشخصي والمؤسسي.

في هذا العدد، نسلط الضوء على موضوعات القيادة المُشكّلة للمستقبل، إدارة المشاريع الفعّالة، الاستراتيجية والابتكار، التميز المهني، والحوكمة. نأمل أن يجد كل قارئ بين هذه الصفحات أفكارًا تلهمه، أدوات تمكنه، وأسئلة تحفّزه على التفكير بعمق.

وفي وسط هذا المحتوى، نحرض على أن تعكس مقالاتنا روح منصة شروع: مساحة عربية للتبادل المعرفي، لإعادة تقديم الثقافة المهنية بأسلوب ملهم ومعاصر، مع التركيز على الأثر الواقعي وليس على الشعارات.

ندعوكم أيضًا أن تكونوا جزءًا من هذا الحوار المهني: شاركوا تجاربكم، أفكاركم، ورؤاكم، فكل مساهمة تثري المجلة وتوسع دائرة التأثير.

مرحبًا بكم في أول أعداد هذا العام من مجلة شروع حيث تتحول المعرفة إلى ممارسة، والفكر إلى أثر، والإلهام إلى واقع مهني ملموس.



سؤال العدد

هل نضع المستقبل

أم نكتفي بإدارته بأدوات الماضي؟



د. أوليغ كونوفالوف

حين تصبح الرؤية نظامًا لا شعارًا

مقابلة مع د. أوليغ كونوفالوف - حاوره الرئيس التنفيذي لشروع - م. عبد الله عبد الرحمن القحطاني في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030، لم تعد القيادة مسألة إدارة موارد أو تحفيز فرق، بل ممارسة فكرية عميقة تقوم على الوضوح، وصناعة المعنى، وتحويل الرؤية إلى أثر واقعي. في هذا الحوار، نناقش مفهوم القيادة المُشكّلة للمستقبل بوصفه نهجًا قياديًا يتجاوز الشعارات، ويعيد تعريف دور القائد في زمن التعقيد.

س | يُشار إلى هذا النهج بوصفه مدرسة قيادية مستقلة. ماذا يعني ذلك على أرض الواقع؟

ج

ظهر هذا النهج استجابة لفجوة واضحة بين التنظير القيادي والممارسة الفعلية. كثير من الأطر التقليدية تُلهم، لكنها لا تساعد القادة على التعامل مع التعقيد، وعدم اليقين، والتحديات واسعة النطاق. القيادة المُشكّلة للمستقبل تقوم على بناء وضوح ذهني يسمح للقائد برؤية الصورة الكلية، وتحديد الاتجاه، وتحويل الرؤية إلى نتائج قابلة للقياس. هي ليست خطأً تحفيزياً، بل نظام تفكير وتنفيذ صُمم لواقع اليوم.

س | ما الذي استدعى تطوير هذا النهج بدل الاكتفاء بتحديث نماذج قائمة؟

ج

لأن المشكلة لم تكن في نقص الأدوات، بل في طبيعة التفكير نفسه. كثير من الطروحات القيادية تعيد تقديم أفكار مألوفة بلغة جديدة، دون أن تبني قدرة حقيقية على اتخاذ القرار في بيئات معقدة. القادة لا يحتاجون إلى مزيد من الشعارات، بل إلى وضوح يساعد على الاصطفاف المؤسسي، واتخاذ قرارات عالية المخاطر، والتحرك بثقة وسط الغموض. هذا النهج وُجد ليسد هذه الفجوة.

س | مصطلح "الرؤية" مستهلك إلى حد ما. كيف يُعاد تعريفه هنا؟

ج

الرؤية ليست عبارة عن تصور جميل للمستقبل، بل نظام قيمة للآخرين. عندما تكون الرؤية عملية، فإنها تنعكس مباشرة على القرار، والأولويات، والسلوك، والثقافة المؤسسية. من دون بنية واضحة ومخرجات قابلة للقياس، تبقى الرؤية خيالاً. القيادة المُشكّلة للمستقبل تحوّل الرؤية إلى ممارسة يومية، لا إلى شعار يُعلّق على الجدران.

س | ما الذي يجعل السياق السعودي والخليجي مناسبًا لهذا النوع من القيادة؟

ج

ما يحدث في المملكة ليس تغييرًا تدريجيًا، بل تحولًا واسع النطاق يمس الاقتصاد، والمجتمع، والإنسان. هذا المستوى من الطموح يتطلب قادة يفكرون بشكل منظومي، ويتعاملون مع المستقبل بوصفه مسؤولية لا احتمالًا.

رؤية 2030 تحتاج إلى قادة قادرين على خلق وضوح على نطاق واسع، وتحويل الطموح الوطني إلى أثر مؤسسي وبشري ملموس.

س | كيف يساعد هذا النهج القادة في لحظات الضغط واتخاذ القرار؟

ج

الانطلاق لا يكون من الإجابات الجاهزة، بل من الهيكلية الذهنية. يتعلم القائد كيف يتوقف، ويفصل بين الضجيج والفرص الحقيقية، ويصمم مسارات واضحة للتقدم.

الوضوح ليس هدوءًا، بل قوة. وعندما يمتلك القائد وضوحًا فكريًا، يصبح قادرًا على التحرك بثبات حتى في أكثر البيئات تعقيدًا.

س | أين يأتي مفهوم الإرث أو الأثر طويل المدى في هذا السياق؟

ج

القيادة المُشكَّلة للمستقبل في جوهرها ممارسة إنسانية. هي لا تُقاس بالنتائج السريعة، بل بما تتركه خلفها.

القادة الذين يفكرون بالمدى القصير يديرون مؤسسات، أما الذين يفكرون بالعقود القادمة فيصنعون أثرًا يتجاوزهم. الس الجوهري هنا: ما الذي سيوجد لأنك قدت؟

س | كيف يختلف هذا النهج عن الكوتشنغ التنفيذي التقليدي؟

ج

النهج التقليدي يركز غالبًا على السلوك أو الأداء بمعزل عن الصورة الكبرى. أما هنا، فالعمل يتم على مستوى أعمق: طريقة التفكير، وتأطير الواقع، وتصميم المستقبل.

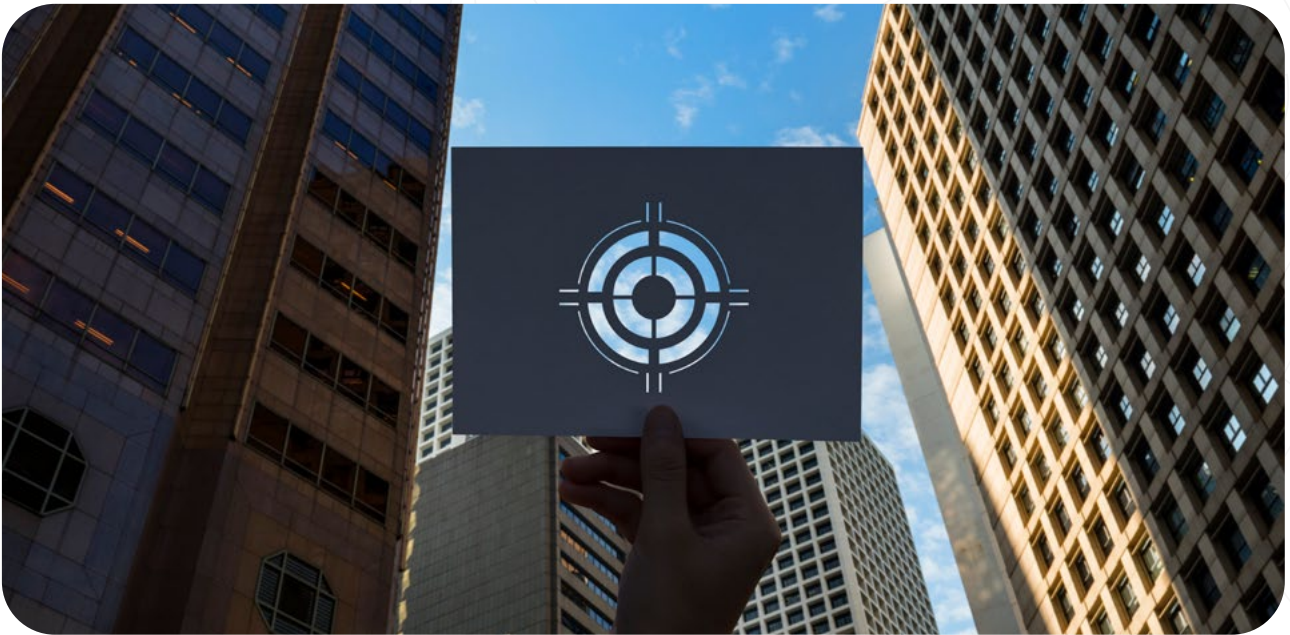
ليس الهدف معالجة نقاط ضعف، بل بناء نظام قيادي متكامل يمكّن القائد من العمل بوضوح، وثبات، وتأثير طويل الأمد.

س | ما النصيحة الأهم للقادة اليوم؟

ج

تقبّل أن الفوضى أصبحت واقعًا دائمًا. التوقف عن البحث عن يقين مطلق، والبدء ببناء وضوح عملي، هو نقطة التحول الحقيقية.

القادة الذين يشكّلون المستقبل لا يلاحقونه، بل يصممونه.



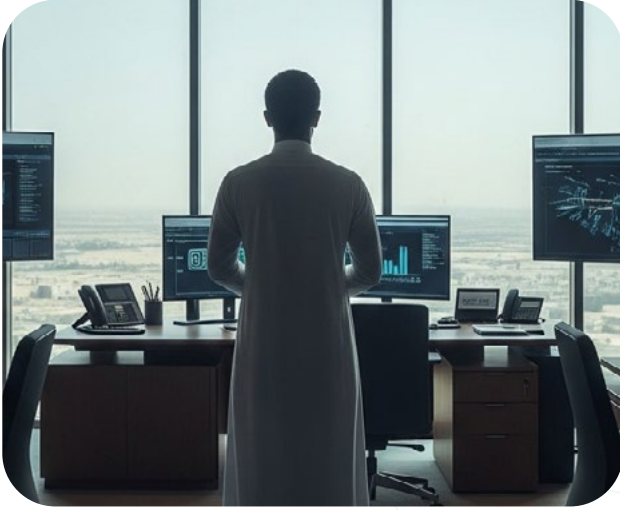


، القيادة ،

ليست منصبًا أعلى،

بل وضوءًا أعمق

حين تتكاثر الأسئلة.



الحكم على أي فكرة.

الاستماع قبل الكلام

الفرق بين القائد الجيد والقائد العظيم غالبًا يبدأ بالاستماع. الاستماع الحقيقي لا يعني مجرد سماع الكلام، بل فهم دوافع الفريق، ومعرفة ما يحتاجه الناس حقًا. عندما يشعر الموظف أن صوته مسموع، يزداد التزامه ويصبح أكثر استعدادًا للعمل بروح الفريق، وتتحول الأفكار الصغيرة إلى إنجازات كبيرة.

الاستماع الفعّال أيضًا يمنح القائد الفرصة لاكتشاف المشاكل مبكرًا قبل أن تتفاقم، وبناء علاقة ثقة حقيقية مع الفريق. يمكن أن يكون ذلك بسيطًا مثل سؤال كل عضو في الفريق عن اقتراح واحد لتحسين سير العمل.

نصيحة عملية:

- استخدم أسلوب "أسئلة مفتوحة" عند التحدث مع فريقك.
- كرّر ما فهمته من كلام الآخرين لتأكيد الفهم الصحيح.

القيادة الهادئة: كيف تمنع تأثيرًا بلا ضجيج

استراتيجيات القيادة الصامتة لإحداث فرق حقيقي دون ضوضاء إدارية.

في زمن صاخب تتنافس فيه الأصوات على لفت الانتباه، قد يظن البعض أن القائد يحتاج إلى صخب لإثبات نفسه. لكن الواقع مختلف: أحيانًا يكون الهدوء هو الأداة الأقوى لبناء تأثير حقيقي ومستدام. القيادة الهادئة ليست ضعفًا أو تراجعًا، بل هي قدرة على التأثير بعمق ووعي، وبناء فرق تستطيع الابتكار والثبات في مواجهة التحديات.

القوة في الهدوء

القيادة الهادئة ليست مجرد الانضباط أو الانطواء، بل هي وعي وقدرة على التفكير قبل التحرك. القائد الهادئ يعرف متى يتكلم، ومتى يستمع، ومتى يترك الأمور لتسير بوتيرة طبيعية. هذا الهدوء يمنح الفريق شعورًا بالأمان ويشجع على المبادرة والإبداع، دون شعور بالضغط أو الخوف من الخطأ.

على سبيل المثال، قائد مشروع يعمل بهدوء قد يترك موظفًا شابًا يقدم فكرة جديدة، ويمنحه الحرية لتجربتها بدلًا من التدخل المباشر. النتيجة غالبًا تكون أفضل، والفريق يشعر بالثقة في نفسه وفي قيادته.

نصيحة عملية:

- خصص وقتًا يوميًا لتقييم خطواتك قبل اتخاذ أي قرار مهم.
- لاحظ ردود أفعال فريقك، ولا تستعجل إصدار

اتخاذ القرارات بثقة

القائد الهادئ لا يحتاج إلى رفع صوته لإقناع الآخرين. قراراته تعتمد على الوعي بالمعلومات، وفهم النتائج المحتملة، والاستعداد للتكيف مع أي سيناريو. هذا النهج يخلق مصداقية واحترامًا دائمًا، ويجعل تأثيره ممتدًا على المدى الطويل.

مثال واقعي: مدير شركة هادئ خلال أزمة مالية، يدرس كل الأرقام قبل اتخاذ قرار، ثم يشرح للفريق سبب اختياره للخطوة التالية. فريقه يشعر بالطمأنينة، ويعمل معًا لتنفيذ الخطة بدون توتر.

نصيحة عملية:

- اجمع المعلومات من مصادر متعددة قبل القرار النهائي.
- ضع خطة بديلة لكل سيناريو محتمل.
- شارك فريقك أسباب قراراتك لزيادة الشفافية.

التأثير عبر الأفعال

بدلاً من التصريحات الكبيرة، القائد الهادئ يترك أثره من خلال أفعاله. يُشجع الفريق، يقدر الجهود، ويوفر مساحة للابتكار والمبادرة. بهذه الطريقة، يصبح تأثيره ملموسًا، ويُشعر الجميع بأنهم جزء من نجاح مشترك.

يمكن أن يكون هذا من خلال تلميح إنجازات صغيرة يوميًا، أو منح فريقك حرية اتخاذ القرارات المناسبة ضمن حدود محددة، أو حتى مشاركة التجارب الشخصية التي تحمل دروسًا قيمة للفريق.

نصيحة عملية:

- امنح كل عضو في الفريق فرصة لتقديم فكرة وتنفيذها.
- استخدم التجارب اليومية كقصص تعليمية للفريق.
- ركّز على النتائج وليس على من يقوم بالعمل.

الخلاصة

القيادة الهادئة هي القدرة على تحويل التفكير والهدوء إلى قوة فعلية. هي فن الاستماع، والتصرف بحكمة، وتمكين الآخرين. ليست القوة في الضجيج، بل في القدرة على ترك أثر دائم، بلا ضج، وبسلاسة طبيعية.

في النهاية، القائد الهادئ يصنع فرقًا من خلال الثقة، الاحترام، وتمكين الآخرين، ويترك تأثيرًا مستدامًا يتجاوز حدود مكتبه أو مؤسسته، ليصل إلى كل من حوله، ويصبح مصدر إلهام حقيقي.



أثر

لم يُذكر اسم القائد.
لكن الاتجاه أصبح واضحًا.
وهذا يكفي.

من الفكرة إلى التجربة

في 2024 أقمنا ندوة متخصصة كشفت كيف يغيّر الذكاء العاطفي منسوب الأداء والتعاون داخل فرق المشاريع. وفي 2025 أطلقنا ورشة جمعت بين قيادة المشاريع وقيادة التغيير، لتؤكد أن النجاح لا يتحقق بالصراع بينهما، بل بالشراكة.

هذه المحطات لم تكن مجرد فعاليات، بل شرارة ولدت برنامجًا فريدًا من نوعه: برنامج القائد الذكي عاطفيًا.

برنامج يعيد تعريف القيادة

هذا البرنامج ليس محاضرة نظرية ولا شهادة ورقية.

إنه تجربة مهنية معتمدة من هيئة التطوير المهني المستمر في بريطانيا (CPD UK)، صمم ليقبس ويطور الكفاءات العاطفية للقادة عبر:

- مواقف حقيقية
- سيناريوهات واقعية
- تقييمات تطبيقية

ويجمع بين مسارين أساسيين:

- قائد مشاريع ذكي عاطفيًا
- قائد تغيير ذكي عاطفيًا

لأن القيادة اليوم لا تُقاس بعدد القرارات بل بجودة التفاعل الإنساني وعمق التأثير.

مهارات القائد الذكي عاطفيًا

القائد الذي يفهم ذاته، يضبط انفعالاته، يستشعر الآخرين، ويثقن بناء العلاقات.



حاتم شهاب

المدير العام • الغد المشرق للاستشارات والتدريب

القائد الذكي عاطفيًا

كيفية توظيف الذكاء العاطفي لتعزيز الأداء والتأثير القيادي.

هل تساءلت يومًا: لماذا تفشل بعض الاستراتيجيات، رغم وضوحها ودقة التخطيط لها؟

الجواب لا يكمن في نقص الأدوات ولا في ضعف المنهجيات، بل في غياب عنصر جوهري.. الذكاء العاطفي.

لقد كان يُنظر إلى الذكاء العاطفي يومًا ما باعتباره "مهارة ناعمة"، هامشية أو تكميلية. أما اليوم، فقد أصبح القوة الصامتة خلف كل قائد ناجح، والشرط الخفي وراء المؤسسات التي تحقق إنجازات عظيمة وسط عالم مليء بالتحديات.

بوعيه، بتأثيره، وبثقته في أن القوة الحقيقية تبدأ من الداخل.

رحلة القيادة الواعية تبدأ من ذاتك، لكنها لا تكتمل إلا حين تتحول إلى ثقافة يعيشها كل من حولك.



أربع ركائز تشكل أساس القيادة الحقيقية:

1. **الوعي بالذات:** أن تفهم مشاعرك وتأثيرها على من حولك.
2. **ضبط النفس:** أن تملك زمام ردود أفعالك في الأوقات الحرجة.
3. **الوعي بالآخرين:** أن تشعر بما يعيشه فريقك وتتفهمه بصدق.
4. **إدارة العلاقات:** أن تحوّل الثقة إلى وقود يدفع الفريق نحو الإنجاز.

القائد الذكي عاطفيًا لا يُقاس بقراراته بل بقدرته على تحويل التحديات إلى فرص.

من الفرد إلى المؤسسة

الأثر الحقيقي للذكاء العاطفي لا يتوقف عند حدود القائد.

- إنه يمتد لخلق منظمة ذكية عاطفيًا:
- تراقب مناخها العاطفي كما تراقب مؤشرات الأداء.
- تبني ثقافة يسودها الاحترام والتفاهم.
- توجه طاقة الفرق نحو التعاون والابتكار.

هنا يصبح الذكاء العاطفي أسلوب حياة مؤسسي، يولد ولاءً أعلى، إبداعًا أوسع، وإنجازًا أعمق.

من القيادة بالأوامر إلى القيادة بالوعي

لم يعد الذكاء العاطفي رفاهية، بل ضرورة استراتيجية.

إنه استثمار في أعظم أصل تملكه أي مؤسسة: إنسانها

والقائد الذكي عاطفيًا لا يقود بسلطة منصبه بل



حين يصبح السؤال أهم من الجواب

فن طرح الأسئلة الذكية لتوجيه التفكير واتخاذ قرارات أفضل.

دروس من قادة عالميين

- **دوغ كونانت - كامبل سوب:** حين تولي القيادة، كان مستوى الرضا في أدنى درجاته. لم يبدأ بخطط معقدة، بل بمحادثات مباشرة مع الموظفين. سألهم: ما الذي يمنعك من أداء عملك بأفضل صورة؟ وبفضل هذه البساطة، استطاع أن يستعيد الثقة ويقود تحولاً عميقاً.
- **ستيف جوبز - آبل:** في اجتماع مليء بالمشاريع، أوقف فريقه وسأل: أي من هذه المشاريع نؤمن به فعلاً؟ لحظة صمت أعقبها قرار مصيري بتقليص 70% من المنتجات والتركيز على ما هو أساسي، وكانت تلك بداية عودة آبل للريادة.
- **هيرب كيلهر - ساوث ويست:** وسط نقاش طويل حول إضافة وجبة جديدة على متن الطائرة، سأل: هل هذا القرار يساعدنا أن نكون شركة الطيران الأرخص؟ الجواب كان لا، وانتهى

في عالم الإدارة والقيادة، يعتقد الكثيرون أن النجاح مرهون بالقدرة على تقديم الإجابات السريعة والطلول المباشرة. لكن الحقيقة أن القادة الأكثر تأثيراً لا يملكون دائماً الإجابة، بل يعرفون كيف يطرحون السؤال الصحيح في اللحظة المناسبة. فالسؤال الجيد لا يكشف الحقائق فقط، بل يفتح مسارات جديدة للفهم، ويحفز التفكير الجماعي، ويعيد ترتيب الأولويات.

السؤال الذي يغيّر مجرى الحوار

تخيّل اجتماعاً متوتراً لمشروع متأخر وبميزانية منهكة. قد يسارع البعض إلى إلقاء اللوم أو البحث عن تبريرات، لكن القائد الحكيم يتوقّف ويسأل: ما الذي يقف حقاً في طريقنا؟ بهذا السؤال البسيط، يتحول الحوار من الدفاعية واللام إلى البحث عن الحلول الفعلية.

الجدل فورًا. هذه النماذج تعكس كيف أن السؤال الموجّه يمكن أن يكشف ما هو أساسي ويقطع الطريق على الضبابية.

فن صياغة السؤال

السؤال الفعّال ليس عفويًا بالكامل؛ بل يحتاج إلى وضوح هدف، ودقة في الصياغة، وتوقيت مناسب. ومن أبرز القواعد:

1. كن واضحًا في الغرض: هل تسعى إلى كشف عقبة، تحديد أولوية، أم تحفيز الفريق؟
2. اسأل سؤالًا واحدًا في كل مرة، ولا تخلطه برزمة أسئلة تترك الطرف الآخر.
3. تحدّد الافتراضات: لا تقبل بالإجابات الجاهزة، بل احفر أعمق.
4. اصبر على الصمت: في كثير من الأحيان تأتي أذكى الإجابات بعد لحظات من التفكير.
5. اشرك الجميع: الأسئلة تفتح الباب للمشاركة، وتمنح الفريق شعورًا بالملكية تجاه القرار.

سؤال قد يغيّر مسارك

في المرة القادمة التي تواجه تحديًا معقدًا، لا تتسرع إلى تقديم الحل. اسأل: ما الذي لا نراه بعد؟ أو كيف يمكننا إعادة صياغة المشكلة بطريقة مختلفة؟ قد تكتشف أن السؤال الصحيح هو البوصلة التي تعيد الفريق إلى المسار الصحيح.

في النهاية، القيادة ليست مجرد امتلاك الإجابة الصحيحة، بل امتلاك الشجاعة لطرح السؤال الذي يوجّه البوصلة. أحيانًا، يكون السؤال أهم من أي إجابة.

، ما لم يقال ،
ما لم يقال في التحول
هو ما يرهق الفرق لاحقًا



قبل التحول

تقارير



بعد التحول

قرارات



القوى الناعمة لمكتب إدارة المشاريع

كيفية التأثير بدون سلطة رسمية
وتعزيز التعاون المؤسسي.

م. خالد السهلي
خبير في إدارة المشاريع

في عصر البيانات، أصبحت المعلومة أحد أهم مصادر النفوذ المؤسسي. فامتلاك البيانات الموثوقة وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام يمنح مكتب إدارة المشاريع موقعًا مؤثرًا في منظومة اتخاذ القرار. ولا يتحقق ذلك إلا عبر:

- الاستثمار في أنظمة تقنية عالية الكفاءة لإدارة بيانات المشاريع.
- وجود إطار حوكمة واضح يضمن جودة البيانات ودقتها واستمراريتها.

هذا التمكين يتيح لمكتب إدارة المشاريع:

- التدقيق والضمان على بيانات المشاريع.
- تقديم تقارير موثوقة للإدارة العليا لدعم اتخاذ القرار.
- إجراء تحليلات تنبؤية تسهم في استباق المخاطر وتعزيز فرص النجاح.

عندما يصبح المكتب **مصدر الحقيقة الوحيد** للمشاريع، يتعاضم تأثيره تلقائيًا دون الحاجة إلى فرض أي سلطة رسمية.

ثانيًا: التعاطف والذكاء الاجتماعي

يتجسد هذا البعد في قدرة مكتب إدارة المشاريع على فهم احتياجات الإدارات المختلفة، والإنصات الحقيقي لتحدياتهم، وتقمص دور المستفيد لفهم نقاط الألم والاحتياج الفعلي. فالتأثير لا يتحقق بالأدوات فقط، بل بالعلاقات الإنسانية الواعية.

يتطلب هذا البعد مكتبًا يفعل دوره المجتمعي داخل المؤسسة من خلال:

- تنظيم لقاءات وورش عمل رسمية وغير رسمية لتبادل التجارب والخبرات.

تُعرّف **القوى الناعمة** في الإدارة بأنها القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والتأثير في السلوك المؤسسي من خلال الاحترام، والصدق، وبناء الثقة، والإقناع، دون الاعتماد على سلطة رسمية مباشرة. ويُعد هذا المفهوم من الركائز الأساسية للقيادة الحديثة التي تركز على التأثير القيمي والسلوكي بدلًا من فرض السيطرة الهيكلية.

في هذا السياق، يبرز دور **مكاتب إدارة المشاريع (PMO)** كأحد أهم أدوات الحوكمة والتنفيذ داخل المؤسسات. فرغم أن كثيرًا من هذه المكاتب لا تمتلك سلطة تنفيذية مباشرة، إلا أن نجاحها واستمراريتها يعتمدان بدرجة كبيرة على قدرتها على التأثير وبناء القبول المؤسسي.

تشير الخبرات العملية والدراسات المرجعية، مثل كتاب A Quest for Understanding لكل من Bri-Monique Aubryg an Hobbs، إضافة إلى أدلة معهد إدارة المشاريع (PMI)، إلى أن مكاتب إدارة المشاريع المعاصرة تستمد قوتها الحقيقية من **علاقات الشراكة والثقة** مع أصحاب المصلحة، لا من نفوذها الرسمي. كما تُظهر الدراسات أن متوسط عمر كثير من مكاتب إدارة المشاريع لا يتجاوز عامين قبل التعثر أو الإغلاق، وغالبًا ما يرتبط ذلك بمقاومة أصحاب المصلحة وغياب الرعاية التنفيذية.

انطلاقًا من ذلك، يمكن تلخيص أبرز مصادر القوى الناعمة لمكتب إدارة المشاريع في أربعة أبعاد رئيسية:

أولًا: امتلاك المعلومة ومصدر الحقيقة الوحيد

- التنفيذ للمشاريع.
- تنفيذ برامج تدريبية موجهة لبناء القدرات.
- توفير المساندة المهنية المستمرة لفرق العمل.

ويُعد الاعتراف بإنجازات الإدارات وتقديرها عنصرًا جوهريًا في هذا البعد؛ فنجاح المشاريع يجب أن يُنسب إلى أصحابها، لأن نجاحهم هو في جوهره نجاح لمكتب إدارة المشاريع نفسه.

مع مرور الوقت، يتشكل وعي مؤسسي يدرك أن قيمة مكتب إدارة المشاريع لا تقتصر على متابعة الجداول والتقارير، بل تمتد إلى تقديم قيمة حقيقية لكل مستفيد، عبر التأثير، وبناء الثقة، وتعزيز النجاح المشترك.



قرار

قرر أن يعيد تعريف النجاح فتغير مسار المشروع بالكامل.

- إيجاد مساحات مفتوحة للتفاعل والنقاش، حتى خارج إطار العمل التقليدي.

كلما شعر أصحاب المصلحة بأن المكتب يفهمهم ويدعمهم، ارتفعت مستويات الثقة، وتراجع مستوى المقاومة، وتعزز القبول المؤسسي لدوره.

ثالثًا: المركز المعرفي

يُعد التحول إلى مركز معرفي أحد أقوى أدوات التأثير الناعم لمكتب إدارة المشاريع. فبدلاً من الاكتفاء بالدور الرقابي، يعمل المكتب على حفظ المعرفة وتحويلها من معرفة فردية إلى معرفة مؤسسية مستدامة.

ويتحقق ذلك من خلال:

- حفظ الدراسات، والوثائق، والدروس المستفادة من المشاريع.
- تحليل أنماط الأداء وبيانات المشاريع لاستخلاص الرؤى.
- تبني أفضل الممارسات العالمية وتكييفها مع السياق المؤسسي.

عندما يُنظر إلى مكتب إدارة المشاريع بوصفه مرجعًا معرفيًا موثوقًا، يمتد تأثيره إلى رفع مستوى النضج المؤسسي ودعم القرارات الاستراتيجية.

رابعًا: تطوير القدرات والتمكين

يمثل التطوير والتمكين البعد الأخير من أبعاد القوى الناعمة، حيث يتحول المكتب من جهة متابعة إلى شريك حقيقي في النجاح. ويتحقق ذلك عبر:

- تقديم الاستشارات المهنية للإدارات

**عبدالله منصور**

مدير تخطيط • فيوتشر كونسلت للاستشارات الهندسية

التحفيز وزيادة معدلات الأداء في المشاريع

استراتيجيات عملية لتعزيز حماس الفريق وتحقيق نتائج أفضل.

تُثير أفكار التحفيز والإنتاجية اهتمام الأكاديميين والمهنيين ورواد الأعمال على حد سواء. تشرح العديد من النظريات ما يحفز الناس على العمل في الشركات والعوامل التي تؤثر على إنتاجيتهم في العمل. من الناحية النظرية، تتمتع هذه النظريات بالقدرة على زيادة إنتاجية المنظمة من خلال إشراك الموظفين بشكل أكبر (ماكولا، 2005). ووفقًا لباتارتشاريا (2009)، وصف العديد من المنظرين الدافع بأنه عملية تتحكم في الاختيار. تبدأ هذه العملية بعجز أو حاجة، سواء كانت فسيولوجية أو نفسية، مما يحفز السلوك أو الدافع نحو هدف.

تسمى الآليات التي تفسر سبب عمل الناس بجد وبالطريقة الصحيحة ولفترة طويلة لتحقيق هدف ما بالدافع، بينما تُظهر الإنتاجية أنك تهتم بالفعالية والكفاءة (روبنز وآخرون، 2009). ووفقًا لبالمير (2005)، فإن أحد أهم جوانب استراتيجية التحفيز هو جعل عملية تحقيق الهدف حافزًا في حد ذاتها. لذلك، يتم تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم من خلال عدة مصادر، بعضها داخلي والبعض الآخر خارجي.

ونظرًا لوجود محفزات داخلية وخارجية، فإن لكل نوع منها تأثيره المختلف على أداء الموظفين. وتشمل النظريات التي تفسر الدوافع البشرية: هرم ماسلو (1954)، النظريتين X وY لماكجريجور (1960)، نظرية العاملين لهيرزبرغ (1959)، نظرية ماكلياند (1961)، نظرية التعزيز لسكينر (1953)، نظرية تحديد الأهداف (لوك، 1968)، نظرية المساواة (أدمز، 1963)، ونظرية التوقع (فروم، 1964).

ينصبّ تركيز نظريات العمليات على العمليات



نظرية ماكيلاند

تركز على ثلاث حاجات:

- الإنجاز
- السلطة
- الانتماء

يميل أصحاب حاجة الإنجاز العالية إلى اختيار مهام متوسطة الصعوبة ويقدرّون التغذية الراجعة.

نظرية التعزيز - سكينر

تركز على أن السلوك يتكرر إذا ارتبط بنتائج إيجابية، ويقل إذا ارتبط بنتائج سلبية، متجاهلة الحالات الداخلية.

نظرية العدالة - آدمز

يرتبط دافع الموظف بإحساسه بالعدالة مقارنة بالآخرين. إذا شعر بعدم الإنصاف، قد يفقد الحافز أو يتجنب العمل.

نظرية التوقع - فروم

تعتمد على ثلاثة عناصر:

1. التوقع: الإيمان بالقدرة على تحقيق الأداء.
2. الأداة: الربط بين الأداء والنتائج.
3. القيمة: مدى رغبة الفرد في النتيجة.

التحفيز والإنتاجية: تحليل تجريبي

تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين الدافع الداخلي والإنتاجية. كما أكدت أبحاث شكولر وكيمورا (2020) أهمية مشاركة الموظفين في تعزيز الاستثمار في العمل. وأظهرت دراسات أخرى أن التدريب، والبيئة، والحوافز، والعدالة تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين.

وتشير الأبحاث في الدول النامية إلى أن القيادة

العقلية التي توجه السلوك، بينما تركز نظريات المحتوى على الاحتياجات التي تدفع الفرد. وتُعدّ نظرية التوقع من النظريات التي فسّرت بعمق كيف يتخذ الأفراد قراراتهم في العمل بناءً على قيمة النتائج المتوقعة.

ويتأثر رضا الموظف بعوامل متعددة، مثل الحوافز الداخلية والخارجية، جودة الإشراف، العلاقات الاجتماعية، ونجاح الفرد في أداء مهامه (ويلسون، 2010). ويُظهر الأدب أن الموظفين الراضين أكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية تتجاوز مهامهم الرسمية.

نظريات حول دوافع الناس**هرم ماسلو**

يضع ماسلو خمس حاجات أساسية: الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، التقدير، وتحقيق الذات. الاحتياجات العليا داخلية بطبيعتها، بينما الاحتياجات الدنيا خارجية. ورغم انتشار النظرية، إلا أنها تعرضت لانتقادات حول تسلسلها الجامد.

الفرضيتان X و Y

قدّم ماكجريجور رؤيتين:
X: الموظفون يحتاجون رقابة مستمرة ولا ينجزون دون تهديد.
Y: الموظفون قادرون على تحمل المسؤولية ويعتبرون العمل جزءًا طبيعيًا من حياتهم.

نظرية العاملين لهيرزبرغ

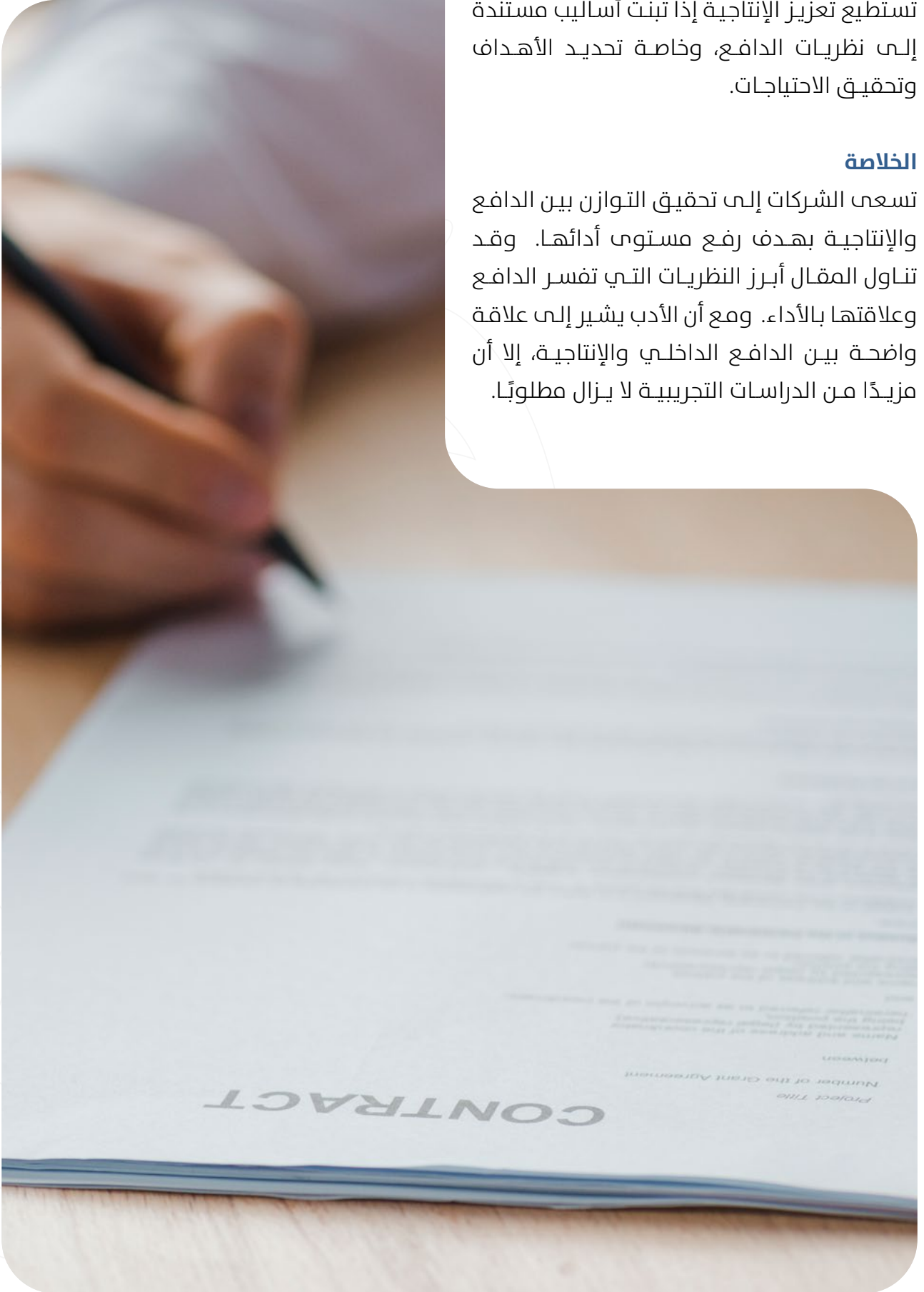
تقسم النظرية العوامل إلى:

عوامل النظافة: الأجر، بيئة العمل، سياسة الشركة... تؤدي إزالتها إلى عدم الرضا.
العوامل المحفّزة: الإنجاز، الاعتراف، التطور... تولّد الرضا والدافعية.

تستطيع تعزيز الإنتاجية إذا تبنت أساليب مستندة إلى نظريات الدافع، وخاصة تحديد الأهداف وتحقيق الاحتياجات.

الخلاصة

تسعى الشركات إلى تحقيق التوازن بين الدافع والإنتاجية بهدف رفع مستوى أدائها. وقد تناول المقال أبرز النظريات التي تفسر الدافع وعلاقتها بالأداء. ومع أن الأدب يشير إلى علاقة واضحة بين الدافع الداخلي والإنتاجية، إلا أن مزيدًا من الدراسات التجريبية لا يزال مطلوبًا.



لماذا المرونة مهمة؟

- المشروع.
- المرونة ليست مجرد التعامل مع التأخيرات، بل القدرة على إعادة ترتيب الأولويات، وإعادة توزيع الموارد، والتكيف مع التغييرات دون فقدان الرؤية الأساسية للمشروع.
- مشاركة التحديات فور ظهورها مع جميع أصحاب المصلحة.
- في الواقع، تشير الدراسات الحديثة من PMI وMcKinsey إلى أن المشاريع التي تتبنى منهجيات مرنة تحقق معدلات نجاح أعلى بنسبة 30% مقارنة بالمشاريع التقليدية ذات الخطط الجامدة.
- استخدام منصات إدارة المشاريع مثل Jira أو Asana لتتبع التقدم والتحديات.

3. تمكين الفريق

- المرونة لا تُبنى إلا بفريق قادر على اتخاذ القرارات الصغيرة بسرعة.
- منح الأعضاء حرية ترتيب أولوياتهم ضمن الأهداف العامة.
- تشجيع المبادرة وحل المشكلات محلياً دون انتظار تعليمات تفصيلية.
- خلق ثقافة أمان تسمح بالخطأ والتعلم منه.

4. استخدام التكنولوجيا

- الأدوات الرقمية الحديثة تمنح مديري المشاريع القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول فورية.
- منصات التحليلات تساعد في كشف الاختناقات قبل أن تؤثر على الجدول الزمني.
- تقنيات الذكاء الاصطناعي يمكنها تحسين تخصيص الموارد والتوقعات الزمنية بشكل دقيق.

أمثلة عملية

- شركة تكنولوجيا ناشئة:** استطاعت تغيير موعد إطلاق منتجها بسبب تأخر الموردين، لكنها أعادت ترتيب المهام غير المتأثرة وواصلت التقدم، مما حافظ على رضا العملاء والمستثمرين.
- مشروع بناء:** فرق العمل اعتمدت على التواصل المستمر مع المقاولين، وأدخلت تعديلات سريعة على الجداول دون تعطيل العمليات الرئيسية، ما أدى لإنهاء المشروع ضمن الإطار الزمني العام.

المرونة تعني:

- قدرة على التكيف مع تغييرات السوق أو متطلبات العميل.
- إدارة المخاطر بشكل استباقي وليس رد فعلي.
- الحفاظ على معنويات الفريق وتحفيزهم أثناء التحديات.

استراتيجيات لتعزيز المرونة

1. تخطيط ديناميكي

- بدلاً من الاعتماد على خطة واحدة جامدة، يقوم القائد بتطوير خطط بديلة وسيناريوهات مختلفة.
- مثال عملي: فريق تطوير منتج يمكن أن يواجه تأخيراً في الموردين. بوجود خطة بديلة، يمكن تعديل الجدول الزمني للمهام غير المتأثرة واستغلال الوقت بشكل مثمر.

2. التواصل المستمر

- التواصل الشفاف والمستمر يجعل التغييرات أكثر سهولة للتطبيق.
- اجتماعات سريعة أسبوعية لمراجعة تقدم

الخلاصة

الجدول الزمني لا يحدد النجاح وحده، بل المرونة هي التي تمنح المشاريع القدرة على الصمود والتطور في مواجهة التغييرات.

إدارة المشاريع الحديثة تتطلب:

- ديناميكية التخطيط
- الشفافية في التواصل
- تمكين الفريق
- استغلال التكنولوجيا بشكل ذكي

المشروع الناجح اليوم هو الذي يعرف متى يتمسك بالخطة ومتى يسمح بالمرونة. من وراء الجدول الزمني يكمن السر الحقيقي في القيادة الذكية، واستثمار المرونة لصنع فرق ملموس ومستدام.



لم يعد التخطيط الثابت خيارًا مجددًا في بيئة الأعمال السريعة. بدلاً من ذلك، يظهر التخطيط التكيّفي كخيار استراتيجي يجمع بين الرؤية الواضحة والقدرة على المناورة:

- **التحوّل إلى المنهجيات الرشيقة (Agile):** منهجيات مثل Kanban و Scrum تساعد على تقسيم العمل إلى دورات قصيرة، ما يتيح التعديلات السريعة والتغذية الراجعة المستمرة.
- **تخطيط السيناريوهات المتعددة:** بحسب دراسة لهارفارد بزنس ريفيو، المؤسسات التي تطبق هذا النهج تُحسّن استجابتها للتغيّرات بنسبة 40%. عبر محاكاة بدائل مستقبلية، يمكن الاستعداد لأكثر من مسار.
- **حكمة الخبراء:** يوضح البروفيسور ديفيد كيلاند في كتابه إدارة المشاريع الاستراتيجية: "التمسك بالخطط الجامدة في الأعاصير التغييرية يغرق السفن، بينما التخطيط التكيّفي يُحوّل الرياح المعاكسة إلى طاقة دفع".

ثانياً: هندسة الفرق القادرة على الإبحار في العواصف

- الفريق المتماسك هو طوق النجاة في مواجهة التغييرات. ولتأسيس مثل هذه الفرق:
- **الذكاء العاطفي كأداة قيادية:** يوضح دانييل جولمان في كتابه الذكاء العاطفي في العمل أن فهم المشاعر الذاتية والجماعية هو البوصلة التي تقود الفرق عبر ضباب الأزمات.
 - **تمكين مهارات المواجهة:** عبر التدريب وورش العمل التي تركز على حل المشكلات الإبداعية وإدارة الضغوط.



د. م. محمد حجازي

خبير إدارة مشاريع • JODAYN

استراتيجيات بناء مستويات أولوية فعّالة لمشاريعك

طرق عملية لتحديد الأولويات وتقليل المخاطر في المشاريع المعقدة.

في عالم تتسارع فيه وتيرة التغيرات بفعل الثورة التكنولوجية والتحوّلات الجيوسياسية، أصبح عدم اليقين السمة الأبرز في بيئة الأعمال. تكشف دراسة حديثة لمعهد إدارة المشاريع (PMI, 2022) عن تحدّي جوهري: 70% من المشاريع العالمية تواجه تغييرات غير متوقعة تُهدد مواعيد التسليم والميزانيات. لكن كيف يمكن تحويل هذه التحديات إلى فرص للنمو والابتكار؟ في هذا المقال، نستعرض استراتيجيات متقدمة للتحكم في دفة القيادة وسط العواصف المتغيرة.

أولاً: التخطيط الحيوي – عندما تصبح المرونة عقيدة عمل

النجاح في القرن الحادي والعشرين لا يُقاس بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل، بل ببراعة التكيف مع إيقاعات التغيير – خلاصة دراسات معهد MIT لإدارة الابتكار.

- **ثقافة التعاون الشفاف:** وفقاً لدراسة لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، الفرق ذات التواصل المفتوح تحقق نتائج أفضل بنسبة 35% في المشاريع المعقدة.

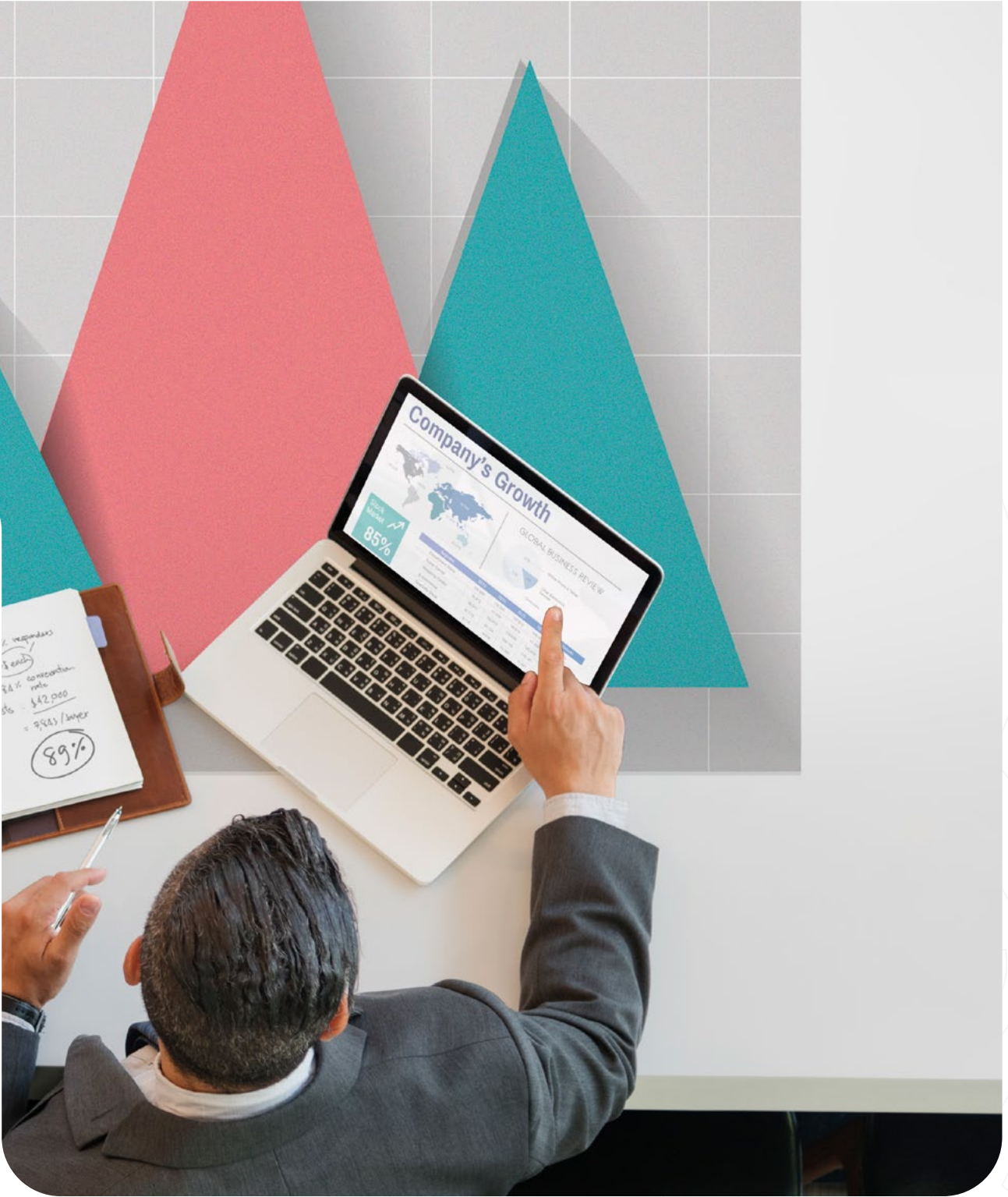
ثالثاً: فن التواصل الاستباقي – سلاح مواجهة الضباب

الاتصال الفعّال هو نظام الإنذار المبكر في إدارة الأزمات:

- **الشفافية التكتيكية:** تحديث أصحاب المصلحة بشكل دوري عبر تقارير واضحة تركز على: "أين نحن؟ - ما التحديات؟ - كيف نتكيف؟".
- **توظيف الأدوات الذكية:** منصات مثل Micro-Teams soft تسهل تعقب المهام ومشاركة المستجبات في الوقت الفعلي.
- **حكمة التواصل في الأزمات:** يقول خبير الاتصالات آل ريز: "في العواصف.. الكلمات الواضحة القصيرة هي منقذ الأرواح المهنية".

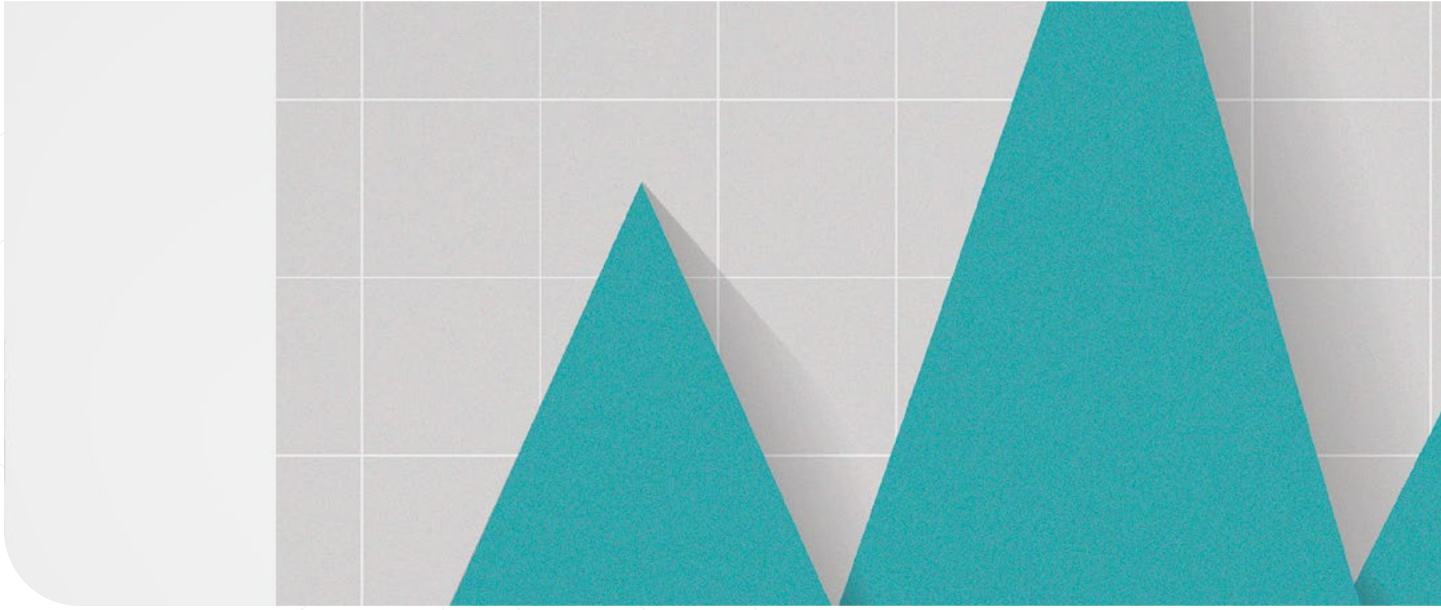
الخاتمة: تحويل الاضطراب إلى محرّك للابتكار

- تظهر نتائج معهد إدارة المشاريع (PMI) أن المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات لا تتجاوز الأزمات فحسب، بل تزيد فرص نجاح مشاريعها بنسبة 50%. السرّ يكمن في:
1. جعل عقلية التكيف جزءاً أصيلاً من الثقافة المؤسسية.
 2. الاستثمار في بناء مرونة الفرق عبر التدريب المستمر.
 3. تحويل التواصل من نشاط روتيني إلى نظام حيوي.



■ قوة سؤال "لماذا؟" في إدارة المشاريع

في عالم إدارة المشاريع، كثيرًا ما تنجذب الفرق إلى الحلول السريعة. تبدو هذه الحلول مغرية: تختصر الوقت، تخفّض الجهد، وتمنح شعورًا مؤقتًا بالإنجاز. لكن الحقيقة أن أغلب هذه الحلول تعالج الأعراض لا الأسباب.



هنا يبرز السؤال الذهبي: "لماذا؟"

من سؤال عابر إلى منهجية

قد يبدو "لماذا؟" سؤالًا بسيطًا أو حتى بديهيًا، لكن عندما يُستخدم كمنهجية متكررة، يصبح أداة تحليلية تكشف جذور المشكلات. هذه المنهجية تُعرف أحيانًا بـ **تقنية الخمس لماذا (5 Whys)**، حيث يُطرح السؤال باستمرار حتى يصل الفريق إلى السبب الجذري، لا العرض السطحي.

مثال:

- المشكلة: تأخر تسليم المشروع.
 - لماذا؟ لأن الفريق لم ينجز المهام في الوقت المحدد.
 - لماذا؟ لأن الأولويات لم تكن واضحة.
 - لماذا؟ لأن خطة العمل لم تُراجع دوريًا.
 - لماذا؟ لأن آلية المراجعة غير مفعلة.
 - لماذا؟ لأن المسؤولية لم تُحدد بوضوح.
- هكذا نكتشف أن المشكلة ليست "تأخر الفريق"، بل **ضعف الحوكمة والتوزيع.**

لماذا هذا مهم؟

- يمنع تكرار الأخطاء: بعلاج السبب، لا تتكرر الأعراض.
- يعزز الاستدامة: الحلول الجذرية تُبنى لتبقى.
- يرفع النضج المؤسسي: عبر ترسيخ ثقافة البحث والتحليل بدلًا من ردود الفعل السريعة.

بين السرعة والعمق

القيادة الذكية تدرك أن السرعة مطلوبة، لكن ليست على حساب العمق. قد تنقذك الحلول السريعة في موقف طارئ، لكنها لا تبني مؤسسة متينة. بينما الاستثمار في سؤال "لماذا؟" يخلق بيئة عمل أكثر وضوحًا، وأكثر قدرة على الصمود أمام التعقيد.

في إدارة المشاريع، ليست الأدوات وحدها ما يصنع الفرق، بل الأسئلة الصحيحة. والسؤال الأهم بينها جميعًا: **لماذا؟**

الحوكمة في المشاريع: العامل الأساسي لنجاح أي مشروع

تعتبر حوكمة المشاريع أحد أهم عوامل النجاح الحرجة للمشاريع والبرامج. كثيرًا ما يُستخدم هذا المصطلح بشكل فضفاض في مجتمع إدارة المشاريع، لكن الدراسات والخبرات العملية تشير إلى أن غياب الحوكمة غالبًا ما يكون السبب الجذري وراء إخفاق المشاريع.

المصلحة وتحديد اهتماماتهم وتوقعاتهم.

4. التواصل مع أصحاب المصلحة (Stakeholder Communication):

إنشاء خطة اتصال واضحة لضمان نقل المعلومات بشكل فعال.

5. الاجتماعات والتقارير (Meetings and Re-Reporting):

التوازن بين الاجتماعات والتقارير لضمان متابعة فعالة للمشروع.

6. إدارة المخاطر والقضايا (Risk and Issue Management):

تحديد وتصنيف وإعطاء الأولوية للمخاطر والقضايا، مع وضع خطة للتعامل معها.

7. ضمان الجودة (Assurance):

وضع مؤشرات لمتابعة أداء المشروع والتأكد من التزامه بالخطة والأهداف.

8. عمليات التحكم وإدارة المشروع (Project Management Control Process):

المراقبة المستمرة للأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

أهمية الحوكمة العملية

توضح الدراسات العملية أن غياب الحوكمة يؤدي إلى تأثيرات سلبية متسلسلة على المشروع. فقد أظهرت حالة دراسية مع مشروع نشر تقنية جديدة لشركة اتصالات، أن غياب الحوكمة وضعف فهم توقعات أصحاب المصلحة أدى إلى تأخيرات ومشاكل في الالتزام بخطة المشروع.

“حوكمة المشروع هي وظيفة إشرافية تتوافق مع نموذج حوكمة المنظمة وتشمل دورة حياة المشروع.”

– A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition, Project Management Institute, 2013.

مكونات حوكمة المشاريع

حوكمة المشاريع ليست نموذجًا موحدًا للجميع، بل يجب تكييفها وفق احتياجات المنظمة. هناك ثمانية مكونات أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء وتنفيذ ومراقبة إطار الحوكمة:

1. نموذج الحوكمة (Governance Model):

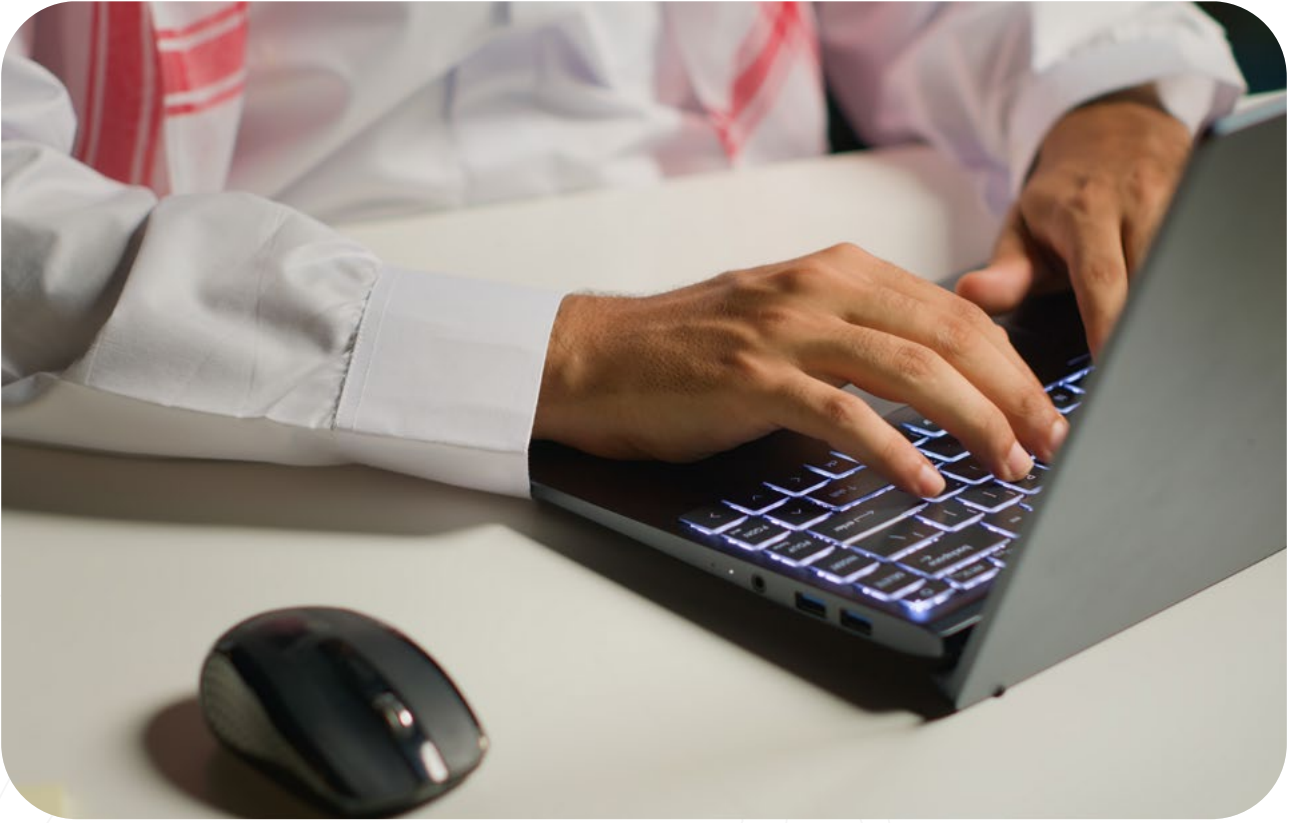
اختيار نموذج متوازن يعكس طبيعة المشروع ومتطلبات المنظمة دون الإفراط في التعقيد.

2. المسؤوليات والمحاسبة (Accountability and Responsibilities):

تحديد من هو مسؤول ومن هو مطلع ومشارك في كل مخرجات المشروع.

3. إشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement):

التعرف على جميع أصحاب



أدوات متقدمة لدعم الحوكمة

مستودع معلومات الحوكمة (Governance In-formation Repository) أداة إلكترونية لتوحيد أفضل الممارسات، وتحليل أصحاب المصلحة، وتوضيح الأدوار ومسارات التقرير.

تقنية T-Shirt Sizing

أداة لتقدير مستوى حوكمة المشروع وتحديد تفاصيل الإطار وفق حجم المشروع، تعقيده، ومتطلبات المنظمة.

خلاصة

تطبيق حوكمة المشاريع بشكل فعال ليس رفاهية، بل استثمار أساسي يرفع فرص النجاح، ضمن الشفافية، ويخلق إطارًا واضحًا لاتخاذ القرار طوال دورة حياة المشروع.

تساهم الحوكمة في:

- توفير نقطة محورية للمسؤولية (Single point of accountability).
- تحديد الأدوار والعلاقات بين أصحاب المصلحة.
- إدارة وحل القضايا بفعالية.
- ضمان الاتصال والمعلومات الشفافة والمتسقة.

الأدوار الأساسية في حوكمة المشاريع

لضمان تطبيق الحوكمة بفعالية، هناك أربعة أدوار رئيسية:

1. الراعي (Sponsor)
2. لجنة التوجيه (Steering Committee)
3. مكتب إدارة المشاريع (PMO)
4. مدير المشروع (Project Manager)

1. الفائض الحر (Free Float):

وهو مقدار الوقت الذي يمكن أن يتأخر فيه أحد أنشطة الجدول الزمني دون أن يؤدي ذلك إلى تأخير تاريخ البدء المبكر لأي من الأنشطة اللاحقة أو انتهاك قيود الجدول الزمني.

2. الفائض الكلي (Total Float):

وهو المقدار الزمني الذي يمكن من خلاله تأخير أو تمديد أحد أنشطة الجدول الزمني من تاريخ بدئه المبكر، دون أن يترتب على ذلك تأخير تاريخ انتهاء المشروع أو انتهاك أحد قيود الجدول الزمني.

غالبًا ما يقتصر دور المالك أو من يمثله على تحديد تاريخ بداية ونهاية المشروع، وربما يتم في المشاريع الأكثر تعقيدًا تحديد تواريخ إنهاء مراحل رئيسية من المشروع، في حين تُترك مهمة إعداد الجدول الزمني التفصيلي للمشروع للمقاول. ومن خلال عملية إعداد الجدول الزمني تنشأ فترات الفائض الزمني للأنشطة. ويبرز هنا السؤال الجوهرى عند تحليل أي تأخير أو محاولة تداركه:

من يملك الحق في استغلال فترات الفائض الزمني للتعويض عن التأخير؟

تتباين الآراء في الإجابة عن هذا السؤال؛ فهناك من يرى أن المقاول هو صاحب الحق الحصري في الاستفادة من فترات الفائض الزمني، باعتباره الجهة التي أوجدتها من خلال إعداد الجدول الزمني بناءً على متغيرات يتحكم بها وتؤثر عليه. في المقابل، يرى آخرون أن المشروع هو من يملك فترات الفائض الزمني، بمعنى أن الأولوية تكون لإنجاز المشروع في موعده المحدد، فيتم استغلال هذه الفترات لتدارك أي

**فيصل العميل**

PMO & Project Management Consultant

الفائض الزمني في المشاريع: من يملك الحق في استغلاله

يُعدّ الوقت أحد أهم القيود المفروضة على إنجاز المشاريع، الأمر الذي يستلزم عناية خاصة في إدارته والتحكم فيه، نظرًا لتأثره وتأثيره الكبيرين على بقية القيود والموارد الأخرى، مثل الموارد البشرية والمواد والتكلفة وغيرها. لذا، وبمجرد ظهور بوادر التأخر في إنجاز أعمال المشروع، تبادر الأطراف المختلفة إلى معالجة هذا التأخير بمحاولة استنفاد جميع الطول المتاحة لإعادة العمل إلى مساره الصحيح والالتزام بالموعد النهائي لإنجاز المشروع. ويُعدّ الاستفادة من فترات الفائض في الجدول الزمني للمشروع من أبرز هذه الطول وأكثرها إثارة للجدل.

يقسّم معهد إدارة المشاريع (PMI)، في النسخة السابعة من الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، الفائض الزمني إلى نوعين:

عن اتحاد الفيديك لعام 2017، وتحديدًا في القسم الثامن، على أحقية المقاول في تمديد مدة تنفيذ العقد في عدد من الحالات، يجمع بينها أن التأخير ناتج عن أسباب خارجة عن نطاق سلطة المقاول وقدرته على التحكم.

ويبدو أن المنظم السعودي استلهم المبدأ ذاته في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، حيث نصت المادة (74) منه على حالات الإعفاء من الغرامة عند التأخير في إنجاز المشروع عن مواعده الأصلي. ومن المسلم به أن الغاية من فرض غرامة التأخير في العقود هي ضمان تنفيذ المشروع ضمن مدته المحددة، ويُفهم من الإعفاء من الغرامة أنه موافقة ضمنية على تمديد مدة العقد.

وينجح المشروع عندما تُبنى إدارته على مبدأ الشراكة وتحقيق المنفعة المتبادلة بين جميع الأطراف المشاركة في تنفيذه، ويُعدّ رسم حدود واضحة للمسؤوليات والصلاحيات حجر الأساس في ترسيخ هذا المبدأ. وتتمثل الخطوة الأولى لرسم هذه الحدود في الصياغة السليمة والواضحة والمتكاملة لوثائق المشروع، بما لا يترك مجالًا للاجتهاد في التفسير أو قراءة ما بين السطور.

ولو كان الأديب جبران خليل جبران مديراً للمشاريع، لأعاد صياغة عبارته الشهيرة:

**“بين منطوقٍ لم يُقصد، ومقصودٍ لم يُنطق،
تضيق الكثير من المحبة”**

لتصبح:

**“بين ”مكتوب“ لم يُقصد، ومقصودٍ لم ”يُكتب“،
تضيق الكثير من المشاريع”**

تأخير بغض النظر عن مصدره، مما يجعل حق استخدام الفائض لمن يسبق إلى الاستفادة منه. وبناءً على ذلك، فإذا تسبب المالك في تأخير المشروع، فله الحق في استغلال الفائض الزمني المتاح لتدارك هذا التأخير.

وتبرز هنا إشكالية أخرى، وهي:

إذا تسبب المقاول في تأخير، وكان المالك قد سبق واستنفد جميع فترات الفائض الزمني المتاحة في الجدول، فهل يُعاقب المقاول على تأخيره؟

قد يدفع هذا الواقع بعض المقاولين إلى إعداد نسختين من الجدول الزمني:

- الأولى تتضمن أقل قدر ممكن من فترات الفائض الزمني، ويتم تقديمها للمالك أو من يمثله لاعتمادها باعتبارها الوثيقة الرسمية للمشروع.
- والثانية أكثر واقعية، يلتزم بها المقاول ويبنى عليها أنشطته في إدارة المشروع، دون مشاركتها مع المالك، مكتفياً بتداولها داخلياً وعلى نطاق محدود.

ويشكّل ذلك عبئاً إدارياً ومالياً على المقاول، سيجد عاجلاً أو آجلاً وسيلة غير مباشرة لتحميل المالك تكلفته، ما لم يكن قد ضمنها مسبقاً في عطاء المشروع الرئيسي.

وفي حال لم تنص بنود العقد صراحةً على آلية التعامل مع الفائض الزمني أو تحدد مرجعية واضحة لذلك، فإن الباب يُفتح أمام الاجتهادات. وتضع عقود الفيديك (FIDIC) قاعدة يمكن الاستناد إليها في هذا الشأن؛ إذ تنص الشروط العامة لعقود الإنشاءات (الكتاب الأحمر) الصادرة



م. يوسف كرم
Strategic PMO Leader

عندما يستيقظ الـ EPMO على واقع جديد

كيف تبني مكتب إدارة مشاريع قادرًا على المنافسة في عالم لا يهدأ؟
تخيل أنك تقود مكتب إدارة مشاريع مؤسسي (EPMO) في جهة كبيرة. محفظة مشاريع واضحة، مبادرات متفق عليها، وخارطة طريق محسوبة. ثم تستيقظ ذات صباح لتكتشف أن المشهد تغير بالكامل.

منافس جديد دخل السوق أسرع منك. غير نموذج التسعير، أو قدم قيمة مختلفة. أو - في حالة الجهات الحكومية - تغيرت الرؤية السياسية أو الاقتصادية فجأة، فتحوّلت الأولويات بشكل جذري. هذا السيناريو لم يعد افتراضيًا. بل أصبح واقعًا متكررًا في صناعات مثل التجارة الإلكترونية، التكنولوجيا، والخدمات الرقمية. ويحدث بالقوة نفسها - وربما أسرع - داخل

حكوماتنا العربية مع تسارع برامج التحول وتعظيم الاستفادة من المحافظ والمبادرات الوطنية. المشكلة الحقيقية لا تكمن في التغيير نفسه. المشكلة تظهر عندما يكون الـ EPMO مصممًا بالكامل حول محفظة بعينها، وليس حول قدرة مستدامة على التكيف.

الخلل الشائع: EPMO مرتبط بالمبادرات... لا بالسوق

كثير من مكاتب إدارة المشاريع تُبنى على افتراض غير مُعلن: "المبادرات الحالية ستستمر، والأولويات لن تتغير جذريًا."

وبالتالي:

- الهيكل التنظيمي مرتبط بالمشاريع الحالية

بل أصبح دوره الحقيقي:

بناء قدرة مؤسسية على الحركة الاستراتيجية المستمرة.

وهذه القدرة لا تُبنى بإعادة ترتيب المشاريع فقط، بل ببناء فريق EPMO قادر على المنافسة على مستوى السوق — لا على مستوى الخطة فقط.

ثلاث ركائز لبناء EPMO قادر على المنافسة

أي EPMO جاد اليوم يحتاج أن يُبنى على ثلاث طبقات متكاملة، وأن يُقيّم تطوره فيها باستمرار — لا مرة واحدة فقط.

1. Mindset — العقلية الاستراتيجية المرنة

هل فريقك يرى التغيير كتهديد؟

أم كمعطى طبيعي؟

هل مراجعة الاستراتيجية تعني فشلًا في

الماضي؟

أم تطورًا في الوعي؟

العقلية الصحيحة تفهم أن:

• الاستراتيجية فرضية

• السوق هو الاختبار

• والتعديل علامة نضج لا ارتباك

من دون هذه العقلية، أي منافس أسرع

سيكسب الجولة الأولى... وربما الأخيرة.

2. Skillset — مهارات القيادة وسط عدم

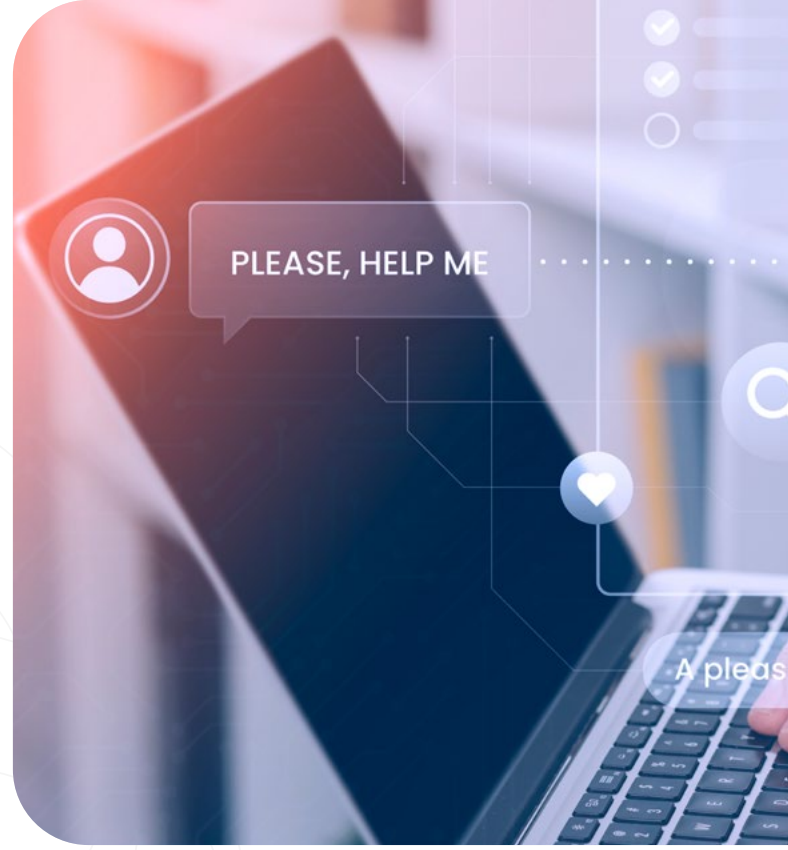
اليقين

المهارات التقليدية لإدارة المشاريع لم تعد

كافية وحدها.

اليوم، فريق EPMO يحتاج مهارات مثل:

• قراءة إشارات السوق



• المهارات مصممة لخارطة طريق واحدة

• أدوات الحوكمة تفترض استقرارًا نسبيًا

وعندما يتغير الاتجاه، لا يهتز المشروع فقط...

يهتز المكتب بالكامل.

وهنا يظهر السؤال الحقيقي:

هل الـ EPMO عندك مصمم لإدارة

محفظة؟ أم مصمم لإدارة عدم اليقين؟

الدور الحقيقي للـ EPMO في عصر التغيير السريع

في بيئة تتسم بسرعة التغيير وضبابية المستقبل،

لم يعد دور الـ EPMO مجرد:

• تنسيق

• متابعة

• تقارير

• التزام بالجدول

الخلاصة

الفرق بين EPMO يعيش على المحفظة، وEPMO يعيش مع السوق، ليس في عدد المشاريع ولا في جودة التقارير.

الفرق في:

- العقلية
- المهارة
- والأدوات

إذا لم يكن الـEPMO قادرًا على التطور في هذه الثلاثة معًا، فلن يكون قادرًا على المنافسة – مهما كانت خطته محكمة.

السؤال الحقيقي ليس:**هل استراتيجيتك صحيحة؟**

بل:

هل الـEPMO عندك مصمم ليستوعب
تغيّرها؟

- تحليل السيناريوهات
 - إدارة المحافظ الديناميكية
 - إعادة ترتيب الأولويات تحت الضغط
 - الربط بين القرار والأثر التجاري
- الفارق هنا واضح:
ليس فقط: هل ننفذ المشروع جيدًا؟
بل: هل هذا هو المشروع الصحيح الآن؟

3. Toolset – أدوات تربط الاستراتيجية بالحركة

الأدوات لا تعني أنظمة وبرمجيات فقط. بل تشمل أيضًا:

- آليات مراجعة المحافظ
- نماذج اتخاذ القرار السريع
- النماذج الأولية (Prototyping)
- سيناريوهات بديلة
- أدوات قياس الأثر لا النشاط

الأداة الجيدة لا تحبسك داخل الخطّة،

بل تساعدك على الخروج منها في الوقت المناسب.

لماذا لم يعد هذا النموذج رفاهية؟

لأن وتيرة التغير لن تبطأ. ولأن الأسواق التي كانت مستقرة أصبحت عرضة لهزات مفاجئة. ولأن ما حدث في الجائحة كان تدريبًا خفيًا مقارنة بما هو قادم. المؤسسات التي حاولت "إعادة التنظيم" بدل بناء قدرة حقيقية على التكيف، عادت سريعًا إلى نقطة الصفر. بينما المؤسسات التي نجحت لم تكن الأسرع تنفيذًا فقط، بل الأكثر تزاميًا داخليًا: الجميع يفهم الاتجاه، الجميع يعرف دوره، والحركة جماعية لا ردود أفعال منفصلة.

التحولات لا تحدث
فجأة.

هي قرارات صغيرة،
أُخذت بثبات
عندما كان الآخرون
ينتظرون.





أساليب الإنتاج: 15 منهجًا بين الكفاءة والابتكار في سياق التحول الصناعي

مقدمة

أو الهندسة حسب الطلب، تُركز على القيمة المضافة والتخصيص. أساليب التوازن مثل الإنتاج على دفعات أو الإنتاج الرشيق، تجمع بين الكفاءة والمرونة.

لم يعد الإنتاج مجرد عملية تشغيلية لإخراج السلع، بل أصبح **قرارًا استراتيجيًا** يرسم ملامح التنافسية والريادة الصناعية. في ظل **رؤية السعودية 2030**، تتجاوز أساليب الإنتاج كونها خيارات تقنية لتصبح أدوات تُمكن من تحقيق التنويع الاقتصادي، توطين الصناعات، وبناء اقتصاد قائم على الابتكار.



ما هي أساليب الإنتاج؟ ما هي أساليب الإنتاج هي منهجيات مختلفة لتنظيم الموارد - من عمالة، وآلات، ومواد خام - بهدف تحويلها إلى منتجات نهائية. كل أسلوب يتميز بدرجة معينة من المرونة، الكفاءة، والقدرة على التخصيص.

أساليب الكثافة الإنتاجية مثل الإنتاج الكمي والمستمر، تعزز وفورات الحجم. أساليب المرونة والإبداع مثل التصنيع الإضافي

15 أسلوبًا للإنتاج

أمثلة تطبيقية	التحديات	المزايا	الأسلوب
أثاث فاخر، معدات طبية خاصة	وقت طويل وتكلفة مرتفعة	تخصيص كامل وجودة عالية	الإنتاج حسب الطلب
صناعة الأدوية والأغذية	توقف بين الدفعات	مرونة في تغيير المنتجات	الإنتاج على دفعات
صناعة السيارات والإلكترونيات	ضعف المرونة	تكلفة منخفضة لكل وحدة	الإنتاج الكمي
خطوط تجميع السيارات	تكلفة تأسيس عالية	سرعة وتدفق مستمر	الإنتاج الانسيابي
الطباعة ثلاثية الأبعاد للأجزاء الطبية	بطء في الكميات الكبيرة	حرية تصميم وتقليل الهدر	التصنيع الإضافي
صناعة البتروكيماويات	قلة المرونة	إنتاج ضخم ٧/٢٤	الإنتاج المستمر
الأجهزة المنزلية	تكاليف أعلى	تتبع واضح لكل وحدة	التصنيع المنفصل
صناعات سبك وسلاسل التوريد	يتطلب انضباطًا إداريًا	تقليل الفاقد وتحسين الجودة	الإنتاج الرشيق
السلع الاستهلاكية	محدودية التخصيص	استقرار وإنتاج متواصل	التصنيع التكراري
مصانع السيارات الكهربائية	تكلفة استثمارية مرتفعة	سرعة التحول بين المنتجات	التصنيع المرن
نيوم، مشاريع البنية التحتية	وقت طويل وكلفة عالية	إدارة معقدة للمشاريع الكبرى	إنتاج قائم على المشاريع
الإلكترونيات والملابس	مخاطر فائض المخزون	سرعة في تلبية الطلب	إنتاج للتخزين
الآلات الصناعية	طول دورة التسليم	تقليل المخزون	إنتاج حسب الطلب
الحواسيب، الأثاث المعياري	اعتماد على توفر الأجزاء	تخصيص أسرع	التجميع عند الطلب
معدات صناعية ثقيلة	وقت طويل جدًا	منتجات فريدة	الهندسة حسب الطلب

لإنتاج أطراف صناعية وزراعات طبية متخصصة.

فلسفة "شروع": من الفكرة إلى الأثر

ترى "شروع" أن الإنتاج ليس مجرد إخراج للسلع، بل رحلة وعي مؤسسي تبدأ برؤية واضحة وتنتهي بأثر ملموس:

- **من الفكرة:** التفكير الاستراتيجي في اختيار أسلوب الإنتاج المناسب للسوق والمرحلة.
- **إلى التنفيذ:** إدارة مشاريع محكمة تحقق التوازن بين الموارد والجودة.
- **إلى الأثر:** نتائج ملموسة على مستوى الاقتصاد الوطني، الوظائف النوعية، ورفع التنافسية.

بهذا المنظور، يصبح الإنتاج ليس مجرد عملية تشغيلية، بل أداة للتغيير والتحول المؤسسي، وجزءًا من بناء اقتصاد عربي يعتز بلغته وهويته وينافس عالميًا.

دور إدارة المشاريع في تمكين أساليب الإنتاج

لا تنجح أي منظومة إنتاجية دون إدارة مشاريع قوية. فهي:

- توفر رؤية شاملة لسير العمل.
- تحدد الاختناقات وتصحح المسار.
- توازن بين الكفاءة والجودة.

إدارة المشاريع هنا ليست إدارة وقت وموارد فقط، بل قيادة واعية تربط بين الطموح الوطني والنتائج اليومية.

الخلاصة

أساليب الإنتاج الـ 15 ليست مجرد تقنيات صناعية،

أساليب الإنتاج في السياق السعودي

1. أرامكو:

مثال حي على الإنتاج المستمر في تكرير النفط والغاز، مع استثمارات في التصنيع المرن لإنتاج مواد بتروكيماوية مبتكرة تدعم التنويع الصناعي.

2. سابك:

تطبق مبادئ الإنتاج الرشيق لخفض التكاليف وتقليل الفاقد، وتستخدم الإنتاج التكراري في خطوطها العالمية لضمان الجودة والثبات.

3. نيوم:

تمثل نموذجًا لـ الإنتاج القائم على المشاريع حيث تُبنى مدينة من الصفر، مع الاعتماد على التصنيع الإضافي في البنية التحتية الذكية والمستدامة.

4. لوسيد موتورز في السعودية:

تمثل نموذجًا لـ الإنتاج الانسيابي ممزوجًا بـ التصنيع المرن، حيث يتم تصنيع سيارات كهربائية متعددة النماذج في بيئة إنتاج واحدة.

المستقبل الصناعي: الصناعات الناشئة

مع التحولات العالمية، تحتاج المملكة إلى استراتيجيات إنتاج جديدة تدعم:

- **الذكاء الاصطناعي:** عبر التصنيع المرن لتطوير روبوتات وأجهزة ذكية.
- **الطاقة المتجددة:** من خلال الإنتاج الرشيق في صناعة الألواح الشمسية وبطاريات الليثيوم.
- **الطب الشخصي:** باستخدام التصنيع الإضافي

بل مناهج استراتيجية تُمكن المؤسسات والدول من تعزيز تنافسيتها. في السعودية، حيث يقود التحول الصناعي مسارًا غير مسبوق في المنطقة، يمثل دمج هذه الأساليب بذكاء حجر الزاوية في بناء اقتصاد مستدام ومبتكر.





أشرف الطراونة

Sr. Digital Transformation & Strategy Advisor

تحقيق الإبداع في الابتكار عبر التحول الرقمي

حكومة متكاملة، مرنة، ومستدامة.

لماذا الآن؟

- تتسابق الجهات الحكومية اليوم لتبني الابتكار والتحول الرقمي ليس فقط لتحسين الكفاءة، بل لتقديم خدمات أكثر ذكاءً وجودة.
- هذه الخطوة تأتي استجابة طبيعية لمتطلبات هيئة الحكومة الرقمية التي تسعى إلى بناء
- التحول الرقمي لا يتحقق إلا عبر نهج منظم يبدأ بالتخطيط، يمرّ بالتنفيذ، ويستمر بالتحسين المستمر.

إعداد خطط الابتكار

- تحليل الوضع الراهن بمراجعة السياسات الرقمية، تحديد نقاط القوة والضعف، ورصد التحديات التي تعيق التطوير.
- مواءمة الأهداف مع رؤية الحكومة الرقمية وصياغة أهداف ذكية (SMART) تشمل تحسين تجربة المستخدم، الأتمتة، خفض التكاليف، وتعزيز الكفاءة.
- تشكيل فرق ابتكار متعددة التخصصات بقيادة واضحة لضمان التوافق بين الإدارات.
- تصميم نموذج ابتكار حكومي يعتمد على آليات اقتراح وتقييم الأفكار، تطوير منصة رقمية لاستقبال الأفكار من الموظفين والمواطنين، وتبني الابتكار المفتوح والاستقطاب الطول من الداخل والخارج.

أفضل الممارسات

- التفكير التصميمي (Design Thinking): تطوير خدمات تتمحور حول المستخدم، الأجايل (Agile): لتنفيذ مرن وسريع.
- مختبرات الابتكار: لتهيئة بيئة آمنة لاختبار الأفكار الجديدة.
- الشراكات المعرفية: مع الجامعات ومراكز الأبحاث لتسريع تبني الطول.

تنفيذ الأفكار الإبداعية

- تصميم واختبار نماذج أولية (Prototypes) بمشاركة المستخدمين النهائيين قبل التنفيذ الفعلي.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل: الذكاء الاصطناعي لتحسين الخدمات الرقمية.
- البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة.
- البلوك تشين لتعزيز الأمان والثقة.
- إنترنت الأشياء (IoT) لتحسين كفاءة إدارة الموارد.
- ضمان التكامل مع الأنظمة الحكومية الأخرى عبر واجهات برمجة التطبيقات (APIs) والالتزام بمعايير الأمان السيبراني.

المهارات المطلوبة

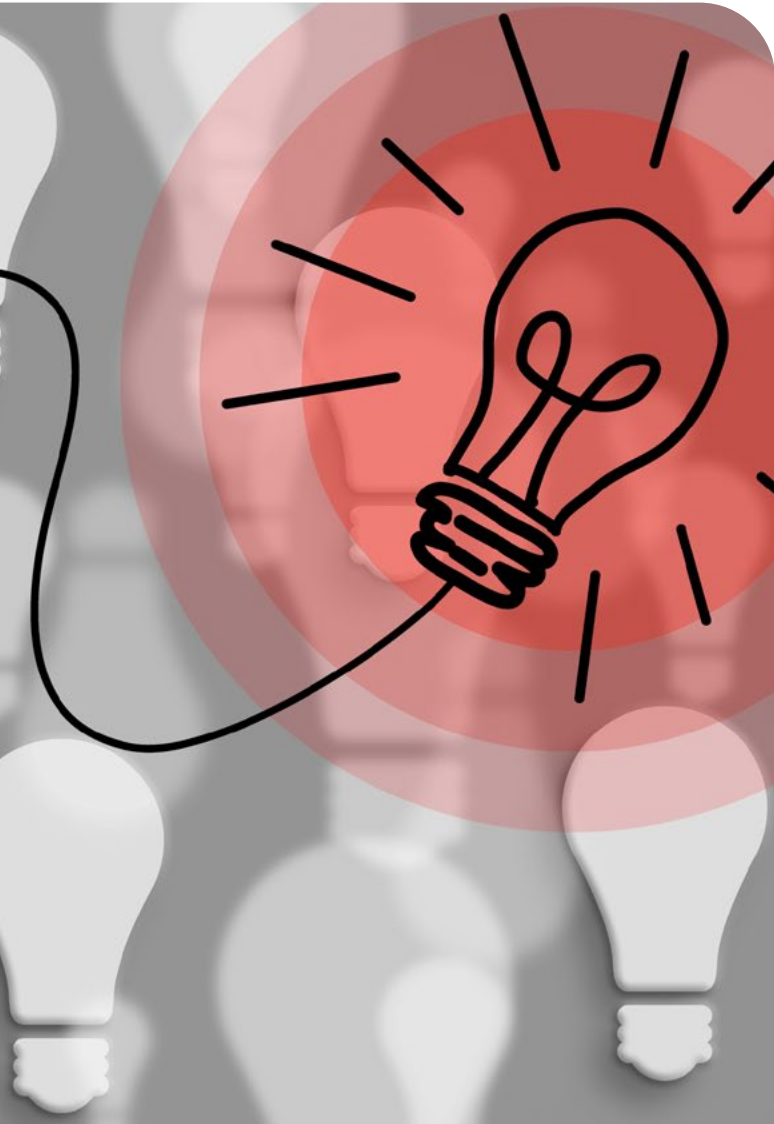
- التفكير النقدي والتحليل العميق لفهم التحديات.
- إدارة المشاريع الرقمية بفعالية.
- إلمام بالتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية.
- التعاون والتواصل بين الإدارات المختلفة.
- إدارة التغيير لضمان تقبل الموظفين والمستفيدين للتحويلات الرقمية.

الامتثال لمعايير الحكومة الرقمية

- **الحكومة المؤسسية للابتكار:** وضع استراتيجيات واضحة ووحدات ابتكار مخصصة.
- **القدرة التقنية:** توظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تحسين الأداء.

قياس الأداء والتحسين المستمر

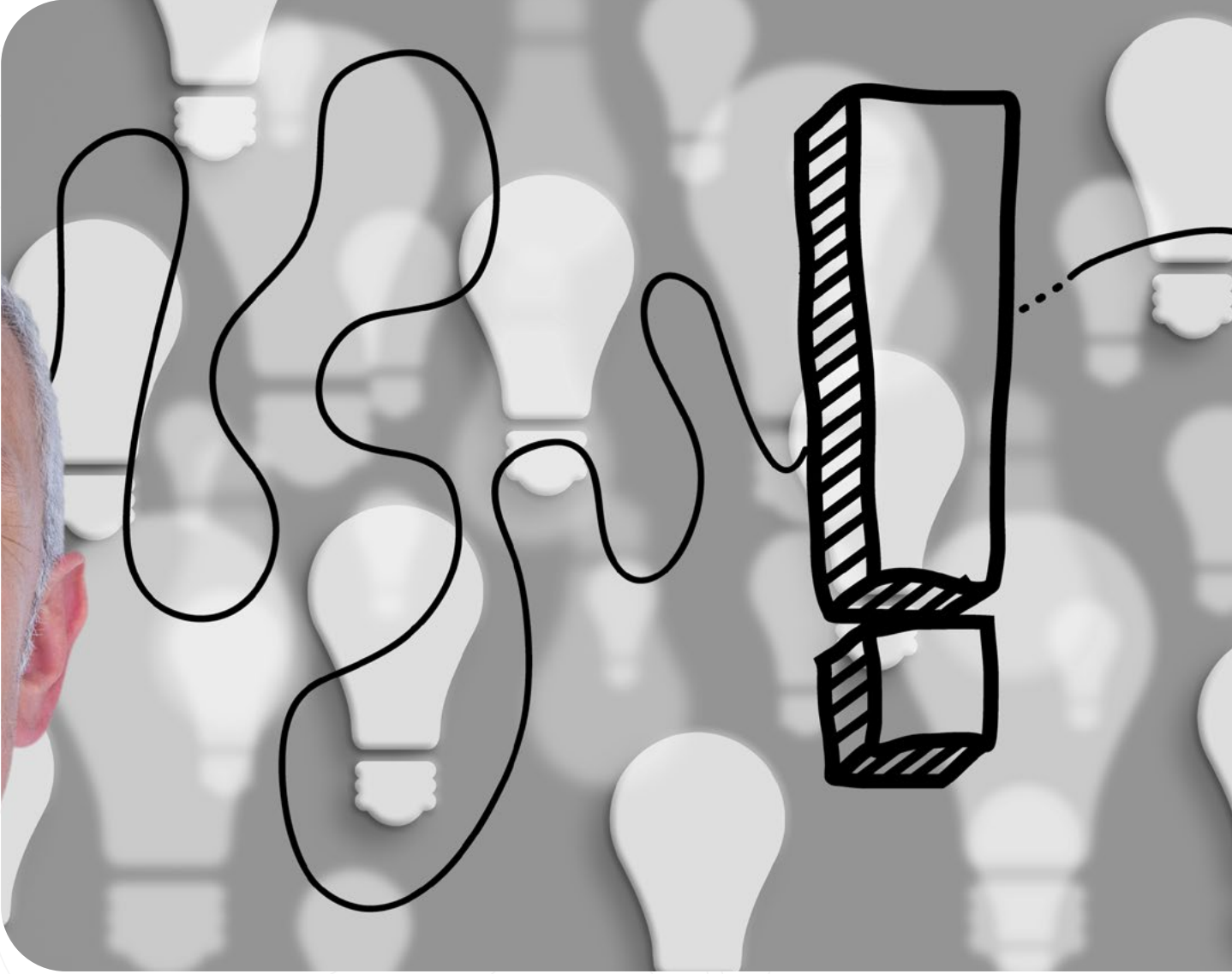
- استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) مثل رضا المستفيدين، تقليل زمن إنجاز الخدمات،



- **تجربة المستخدم:** تصميم خدمات تركز على احتياجات المستخدمين وقياس رضاهم.
- **التعاون المفتوح:** تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية.
- **المرونة:** تطبيق المنهجيات الرشيقة والحوسبة السحابية لضمان استدامة الحلول.

الخلاصة

- التحول الرقمي ليس مجرد تحديث للأدوات، بل تحول ثقافي ومؤسسي شامل.
- نجاحه يتطلب تخطيطًا استراتيجيًا، تنفيذًا ذكيًا، ونشرًا لثقافة الابتكار.
- حين يحدث ذلك، تصبح الحكومة الرقمية واقعًا ملموسًا يغيّر حياة الناس، يعزز الاقتصاد، ويقود نحو مستقبل أكثر استدامة.



■ استراتيجية التركيز في الموارد

في عالم مليء بالتحديات، حيث تتنافس المشاريع والمؤسسات والأفراد على موارد محدودة، يظل السؤال الأهم: كيف نستخدم ما نملك لتحقيق أقصى أثر؟

من الحروب إلى القيادة

في التاريخ العسكري، لم تكن الانتصارات من نصيب من وَّزَعُوا قوتهم بعدالة شكلية بل كانت من نصيب من عرفوا أين يضعون ثقلهم.

الجيش الذكية لم تنشر قواتها على طول الجبهات، بل ركّزت جهودها في نقطة واحدة أحدثت اختراقًا قلب الموازين.

الإجابة ليست في توزيع الموارد على كل شيء بالتساوي، بل في التركيز. وهنا تبرز أهمية مبدأ عسكري قديم – لكنه ما زال حيًّا – يُسمى: الاقتصاد بالقوة.

هذا المبدأ الذي نشأ في ساحات المعارك، يعيد اليوم تعريف القيادة والإدارة في عصر السرعة والتغيير.

الأساسي، حتى يثبت نفسه في السوق بينما تُدار الأنشطة الأخرى بطرق بسيطة ومرحلية.

• المؤسسات الكبرى:

بدل إطلاق عشر مبادرات متوازية تستهلك الطاقات تختار مبادرة استراتيجية واحدة وتدعمها بكل ثقلها لتضع أثرًا واضحًا ومستدامًا.

• على المستوى الفردي:

المدير الذي يكتب عشرين مهمة يوميًا غالبًا ينجز القليل منها بشكل سطحي. أما المدير الذي يحدد ثلاث أولويات فقط وينجزها بتركيز فهو يحقق نتائج أعمق وأكثر أثرًا.

البُعد القيادي

القيادة ليست توزيع الجهد بالتساوي لإرضاء الجميع. القائد الحقيقي هو من يوزع بحكمة، ويختار معركة بعينها ليضع فيها كل قوته.

العدالة في التوزيع لا تعني الفعالية. بل على العكس: كثيرًا ما يؤدي توزيع الموارد بالتساوي إلى خسارة الجميع.

إن قول "لا" هنا ليس رفضًا سلبيًا، بل قرارًا استراتيجيًا:

- كل "لا" لمهمة هامشية، هي "نعم" لأولويات جوهرية.
- كل جهد تُسحبه من الأطراف، هو طاقة مركزة في قلب الهدف.

الألمان مثلًا خلال الحرب العالمية الثانية ابتكروا تكتيك حرب البرق.

لم يوزّعوا دباباتهم على كامل الجبهة، بل حشدوا قوتهم في محور واحد ليخترقوا خطوط العدو بسرعة وفعالية.

هذا المبدأ - رغم جذوره العسكرية - ليس حكمًا على الحروب.

بل يمكن أن يصبح فلسفة إدارية وقيادية لكل من يسعى إلى إنجاز مؤثر بأقل هدر ممكن.

الترجمة إلى عالم المؤسسات

في الإدارة، مواردنا ليست جيوشًا، لكنها لا تقل أهمية: الوقت، الطاقات البشرية، والميزانية. وتماثلًا كما في الحرب، فإن توزيعها على جميع المهام بشكل متساوٍ قد يبدو منطقيًا لكنه يقتل الفاعلية ويُضعف الأثر.

الاقتصاد بالقوة إداريًا يعني:

- أن نركز معظم الموارد على المهام الحاسمة (Critical Path).
- أن نكتفي بالحد الأدنى من الجهد للمهام الثانوية.
- أن نملك الشجاعة لقول "لا" لكل ما لا يخدم الهدف الاستراتيجي.

هذه ليست مجرد نصائح تقنية، بل نهج قيادي يغير طريقة التفكير.

أمثلة حيّة على الاقتصاد بالقوة

• الشركات الناشئة:

حين يبدأ المؤسسون رحلتهم، يغيرون العمل على كل الجبهات: تطوير المنتج، التسويق، بناء العلاقات. لكن الأذكى هو تركيز الجهد على المنتج

لماذا نحتاج هذا المبدأ اليوم؟

في بيئة سريعة التغيير، حيث تتعدد المشاريع والفرص يصبح خطر التشتت أكبر من أي وقت مضى.

- المؤسسات التي تشتت مواردها على عشرات المشاريع،
- تجد نفسها في النهاية بلا إنجازات ملموسة.
- الأفراد الذين يركضون خلف كل مهمة،
- يكتشفون أنهم استنزفوا طاقتهم دون أثر حقيقي.

أما الذين يفهمون الاقتصاد بالقوة، فهم الذين يعرفون أن التركيز هو الطريق الأقصر للنتائج الأطول أثرًا.

الخلاصة

الحروب علمتنا أن النصر لا يُصنع بالكثرة، بل بالتركيز. واليوم، المؤسسات والأفراد يحتاجون إلى هذا الدرس أكثر من أي وقت مضى.

النجاح ليس أن تفعل كل شيء بل أن تختار ما يستحق أن تفعل فيه كل شيء.

فلا توزع مواردك بل ركّزها حيث تصنع الأثر.

الوضوح الاستراتيجي
ليس في معرفة كل شيء،
بل في معرفة
ما يجب تجاهله الآن.





دليل القادة التنفيذيين لتجاوز متلازمة الذخيل أمام الذكاء الاصطناعي

لكن القائد التنفيذي بارع في التوجه الاستراتيجي.

- اسأل نفسك: كيف أضمن أن استخدام الذكاء الاصطناعي يخدم أهداف المؤسسة بدلاً من أن يقودها؟

مثال عملي: قد يتمكن الذكاء الاصطناعي من تحليل بيانات السوق بدقة، لكن تحديد ما إذا كانت هذه البيانات كافية للدخول في تحالف استراتيجي أو استثمار طويل الأمد يبقى قراراً بشرياً بامتياز.

2. بناء لياقة معرفية مستمرة

- التفكير مهارة تحتاج إلى تدريب مثل أي عضة.
- خصص وقتاً لاستخدام عقلك بعيداً عن الأدوات الرقمية: جلسات عصف ذهني تقليدية، نقاشات مفتوحة دون شاشات، أو حتى كتابة خطة بيدك.
- هذه الممارسات تحافظ على مرونة العقل التنفيذي وتمنحه قدرة على الابتكار خارج نطاق القوالب الجاهزة.

مثال عملي: اجعل من اجتماعاتك التنفيذية

لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة مساعدة في بيئة العمل، بل أصبح عنصرًا يعيد تشكيل معايير الأداء والإنجاز. وبقدر ما أتاح فرصًا هائلة للقادة والمديرين التنفيذيين، فقد وُلد أيضًا شعورًا جديدًا بالقلق: متلازمة الذخيل أمام الذكاء الاصطناعي.

هذا الشعور يتجلى عندما يقارن القادة أنفسهم بالآلة في السرعة، الدقة، والقدرة على إنتاج حلول جاهزة. فجأة، تصبح صياغة تقرير استراتيجي في يومين بטיئة مقارنة بقدرة النظام على إنجازه في دقائق. لكن الحقيقة أن قيمة القائد التنفيذي لا تُقاس بالسرعة التقنية، بل بقدرته على اتخاذ قرارات ذات أثر، وقيادة البشر وسط تعقيدات تتجاوز قدرة الخوارزميات.

إليك دليلًا عمليًا موسعًا يوضح كيف يمكن للقادة التنفيذيين تحويل هذا الشعور إلى فرصة استراتيجية.

1. إعادة تعريف القيمة القيادية

- لا تُقارن نفسك بالآلة؛ قارن نفسك بما تحتاجه منظمك.
- الذكاء الاصطناعي بارع في الكمية،

احتضان المخاطرة.

5. الحفاظ على البعد الإنساني في القيادة

- الذكاء الاصطناعي لا يمتلك تعاطفًا، رؤية قيمة، أو قدرة على إلهام الآخرين.
- القائد التنفيذي الناجح هو من يوازن بين الاستفادة من التقنية وتعزيز ثقافة إنسانية في المؤسسة.
- تذكر أن الأثر الحقيقي لا يأتي من "قرارات سريعة" فقط، بل من قرارات ملهمة تقود البشر إلى الالتزام والتغيير.

مثال عملي: أثناء التحولات المؤسسية، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يقترح خطط إعادة هيكلة، لكن التواصل مع الموظفين، تهدئة مخاوفهم، وبناء الثقة تبقى مسؤوليات قيادية بحتة.

الخلاصة

متلازمة الدخيل أمام الذكاء الاصطناعي هي انعكاس طبيعي لعصر تتغير فيه المعايير بسرعة. لكن القادة التنفيذيين الذين ينجحون هم أولئك الذين لا ينشغلون بمقارنة أنفسهم بالآلة، بل يركزون على مضاعفة نقاط قوتهم البشرية: الرؤية، الحكم، التعاطف، والقدرة على تحويل الأخطاء إلى فرص.

إن الذكاء الاصطناعي قد يتفوق في الحساب والتحليل، لكنه لا يعرف كيف يبتكر مستقبلاً أو يبني ثقافة أو يلهم فريقًا. هذه المساحة ستبقى حكرًا على القادة.

وبالتالي، فإن التحدي الحقيقي ليس كيف ننافس الآلة، بل كيف نستخدمها بحكمة لتعزيز دورنا القيادي.

مساحة لـ "تفكير بلا أجهزة"، حيث يُطلب من الفريق مناقشة تحدّي استراتيجي دون أي دعم تقني. النتائج غالبًا أكثر عمقًا وإبداعًا.

3. التعامل مع الذكاء الاصطناعي كشريك استراتيجي

- لا تنتظر إليه كمنافس يحدد دورك، بل كشريك يساعدك على رفع سقف التفكير التنفيذي.
- استخدمه لتجربة سيناريوهات مختلفة، أو لتحدي افتراضات فريقك، أو لتسريع المهام التشغيلية.
- القائد الذكي هو من يعرف أين يبدأ دور الذكاء الاصطناعي وأين يبدأ دور القرار البشري.

مثال عملي: قبل اتخاذ قرار استحواذ، يمكن للذكاء الاصطناعي توليد نماذج مالية بديلة، بينما يتولى القائد تقييم المخاطر السياسية والثقافية، وهي عناصر لا يمكن للنظام التنبؤ بها بدقة.

4. منح مساحة للخطأ والتجريب

- في بيئات سريعة، قد يبدو الخطأ ترقًا، لكن في القيادة هو أساس التعلّم.
- الذكاء الاصطناعي يُقلل مساحة الفشل عبر تحسينات جاهزة، لكنه قد يحرم الفريق من تجربة تعلم ثرية.
- القيادة تتطلب أن تمنح نفسك وفريقك الحق في التجريب والخطأ، لأنه مصدر للابتكار والنمو.

مثال عملي: شركات عالمية مثل Amazon بنت قوتها على مبدأ "التجربة السريعة والفشل السريع"، وهو نهج لم ولن يُستبدل بالذكاء الاصطناعي، لأنه يعتمد على ثقافة بشرية في



توقّف

توقّف قليلاً.

ليس لتخطّط للمستقبل،

بل لتسأل:

هل ما تفعله اليوم

يخدمه فعلاً؟



المشي الطويل: استعارة لمشاريعنا وحياتنا المهنية

المشاريع الكبرى، مثل الحياة المهنية، ليست سباقات قصيرة تنتهي عند خط واضح. إنها أقرب إلى "المشي الطويل"؛ رحلة مليئة بالتحويلات، لحظات الشك، ونقاط التردد بين الاستمرار أو التوقف.

في البداية، يملؤنا الحماس والانطلاق. لكن مع مرور الوقت، تتكاثر العقبات: ضغوط العمل، عدم وضوح الوجهة، أو حتى تعب داخلي يجعلنا نفكر في الانسحاب. هنا يُختبر القائد، وهنا يُصقل المهني.

أن مسارك المهني يستهلكك أكثر مما يمنحك؟ هنا تظهر قيمة النظر إلى العمل كرحلة طويلة، حيث الأثر لا يُقاس بالإنجازات اللحظية، بل بالمسار الذي ترسمه خطواتك المتراكمة.

إنها دعوة لأن نرى في كل "خطوة إضافية" معنى، وفي كل لحظة شكّ فرصة لإعادة بناء طاقتنا. فالمشي الطويل ليس استنزافاً، بل تدريب على الصبر، وضبط الإيقاع، وإيجاد الأثر في الاستمرارية.

الرسالة الأعمق:

في مشاريعنا كما في حياتنا المهنية، نحتاج أن نتذكر: الاستمرار أصعب من البدء، لكنه سر الوصول.

المشي الطويل يُعلّمنا أن النجاح ليس في سرعة البداية، بل في القدرة على الاستمرار رغم التعب. أن نُعيد اكتشاف المعنى في كل خطوة، حتى عندما يبدو الطريق بلا نهاية.

ما الذي نتعلمه من "المشي الطويل"؟

- الاستمرارية قوة: القدرة على التقدّم بخطوات صغيرة أهم من الانقطاع.
- الوضوح الداخلي: حين تغيب الأهداف المؤقتة، يصبح الدافع الذاتي هو البوصلة الحقيقية.
- المرونة الذهنية: كل منعطف أو عثرة ليس عائقاً، بل فرصة لمراجعة الطريق وتصحيح المسار.

في مشاريعنا وحياتنا المهنية

كم مرة شعرت أن المشروع أثقل مما توقعت؟ أو



حدود العلاقات في بيئة العمل

في بيئة العمل الحديثة، لم يعد النجاح مرهونًا فقط بالكفاءة الفنية أو الأداء الفردي، بل أصبح يتأثر أيضًا بجودة العلاقات المهنية. غير أن هذا البعد الاجتماعي قد يتحول أحيانًا إلى تحدٍ خفي، خاصة عندما يختلط الزملاء بالصدقة الشخصية بشكل مبالغ فيه. هنا تظهر الحاجة إلى رسم حدود واضحة تضمن التوازن بين مهنتك وبين بناء شبكة علاقات إيجابية دون أن تنزلق إلى دوامة التعلق أو الانعزال.

كيف توازن بين العلاقات والاحترافية؟

1. **ضع إطارًا للتعامل:** كن ودودًا ولطيفًا، لكن تجنّب الإفصاح عن تفاصيل شخصية مبالغ فيها.
2. **اعتمد الشفافية:** عامل الجميع بعدالة، حتى لا يفهم تقاربك مع أحد على أنه تفضيل.
3. **احترم خصوصية الآخرين:** لا تفرض صداقاتك أو مشاعرك على زميل عمل.
4. **استثمر في شبكة مهنية:** ابنِ علاقات قائمة على الثقة والكفاءة بدلًا من الارتباط العاطفي.
5. **وازن بين القرب والبعد:** لا تعزل نفسك عن الفريق، لكن لا تجعل مكان العمل امتدادًا لحياتك الخاصة.

الفرق بين الزمالة والصدقة

الزمالة علاقة وظيفية قائمة على التعاون لإنجاز أهداف محددة، بينما الصدقة تتجاوز ذلك إلى مشاركة تفاصيل الحياة الشخصية. الخلط بينهما قد يؤدي إلى سوء فهم أو تأثير سلبي على القرارات المهنية. إدراك هذا الفرق هو الخطوة الأولى للحفاظ على بيئة عمل صحية.

لماذا نحتاج إلى حدود واضحة؟

- **حماية المهنية:** القرارات التي تُبنى على الموضوعية تبقى أقوى من تلك المتأثرة بالعواطف.
- **تجنب الصراعات:** الإفراط في القرب قد يفتح الباب للتوترات عند حدوث خلافات مهنية.
- **التركيز على الأداء:** وضوح الحدود يقلل من المشتتات ويعزز التركيز على الأهداف.

أثر هذا التوازن على بيئة العمل

عندما يحافظ الموظف على حدوده بشكل واعٍ، فإنه يعزز منادًا من الثقة المتبادلة والاحترام المهني. هذا ينعكس على:

- رفع مستوى التعاون دون حسابات شخصية .
- تسهيل اتخاذ القرارات بموضوعية وحيادية.
- تعزيز الاستقرار النفسي للموظفين، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجية المؤسسة ككل.

الخلاصة

العلاقات في بيئة العمل ضرورة لا غنى عنها، لكنها تحتاج إلى إدارة حكيمة. فبين العزلة والانغماس المفرط، هناك مساحة ذهبية تتيح لك أن تكون جزءًا من فريق متماسك دون أن تخسر مهنتك أو تضع نفسك في مواقف معقدة. الحفاظ على هذه الحدود ليس بمرادًا اجتماعيًا، بل مهارة قيادية تُميز المحترف عن غيره، وتمنحه احترامًا أكبر في أعين زملائه وإدارته.





فن التركيز العميق: استراتيجيات عملية للأفراد في عصر التشتيت

التحدي اليوم ليس في الوصول إلى المعلومة، بل في القدرة على الغوص داخلها دون أن يسرقنا ضجيج العصر. حين يتمكن الفرد من ممارسة التركيز العميق، فإنه يدخل حالة من الانغماس الذهني تشبه "التدفق"؛ حيث يختفي الإحساس بالوقت ويصبح العقل حاضرًا بكامل طاقته. هذه الحالة هي المفتاح للإبداع والإنتاجية الحقيقية.

في عالم يموج بالمشتتات، من إشعارات الهواتف إلى تدفق الرسائل والبريد الإلكتروني، أصبح التركيز العميق عملة نادرة. ومع ذلك، فإن امتلاك هذه المهارة قد يكون نقطة التحول في حياة الفرد، سواء في عمله أو دراسته أو حتى في تطوير ذاته. التركيز العميق ليس مجرد رفاهية عقلية، بل أداة فعّالة للإنجاز وصناعة أثر حقيقي.

4. بناء عادات صغيرة متكررة

العقل يحتاج إلى التدرج. ابدأ بخطوات بسيطة مثل قراءة 10 صفحات من كتاب دون انقطاع، أو كتابة فقرة واحدة في دفتر يومياتك بتركيز كامل. بمرور الوقت، تتحول هذه الممارسات إلى عادة متجذرة، ومعها تزداد قدرتك على الإنجاز العميق.

5. وضع أولويات واضحة

قبل أن تبدأ يومك، دوّن ثلاث مهام رئيسية فقط. إنجاز القليل بتركيز وعمق أفضل من التشتت على عشرات المهام دون نتائج ملموسة. هذه البساطة تمنح يومك وضوحًا وتساعدك على مقاومة إغراء المهام الثانوية.

6. الانفصال الرقمي المؤقت

خصص وقتًا يوميًا بعيدًا عن الأجهزة الإلكترونية. يمكنك مثلًا قضاء ساعة قبل النوم بلا هاتف أو حاسوب. هذه المساحة تمنح عقلك راحة وتجدد طاقته، كما تعزز من جودة النوم وتزيد من قدرتك على التركيز في اليوم التالي.

7. النوم الكافي والتغذية السليمة

العقل المنهك لا يستطيع التركيز. احرص على النوم 7-8 ساعات يوميًا، فالنوم ليس رفاهية بل حاجة أساسية لعمل الدماغ. كذلك، تناول وجبات متوازنة تحتوي على البروتينات والدهون الصحية والخضروات، فهي تزودك بطاقة مستقرة تمنع تقلبات الانتباه.

لكن كيف يمكن للفرد أن يستعيد هذه القدرة؟ إليك استراتيجيات عملية تساعدك على بناء عادات التركيز العميق في حياتك اليومية:

1. تصميم بيئة عمل خالية من التشتيت

ابدأ بتهيئة المكان قبل العقل. أزل الفوضى من مكتبك، أغلق الإشعارات على الهاتف، وحدد مكانًا مخصصًا للعمل أو الدراسة. البيئة المنظمة تساعد الدماغ على الدخول في حالة التركيز بسهولة، كما أن الإضاءة الطبيعية والتهوية الجيدة تزيد من صفاء الذهن.

2. ممارسة تقنية "بومودورو"

قسّم وقتك إلى فترات قصيرة من التركيز (25 دقيقة مثلًا) تتبعها استراحة قصيرة (5 دقائق). هذا الأسلوب يساعد على تدريب الدماغ تدريجيًا على العمل في نوبات تركيز عالية. ومع مرور الوقت، ستلاحظ أنك قادر على تمديد فترات التركيز تدريجيًا حتى تصل إلى ساعة أو أكثر دون انقطاع.

3. تقوية عضلة الانتباه بالتأمل

خمس دقائق يوميًا من التنفس العميق أو التأمل الذهني كفيلة بزيادة وعيك بلحظة الآن. هذه الممارسة البسيطة تساعد على مقاومة الانجراف وراء المشتتات، وتعيدك بسرعة إلى المهمة الأساسية عند شرود ذهنك. اجعلها طقسًا صابديًا يمهد ليوم أكثر وعيًا.

١ جدول أسبوعي لتدريب التركيز العميق (قابل للتخصيص)

اليوم	عادة التركيز العميق	المدة المقترحة
السبت	جلسة بومودورو (٣ جولات × ٢٥ دقيقة)	٩٠ دقيقة
الأحد	قراءة مركزة دون هاتف	٣٠ دقيقة
الاثنين	كتابة يومية بتركيز كامل	٢٠ دقيقة
الثلاثاء	تأمل وتنفس عميق	١٠ دقائق
الأربعاء	عمل على مشروع شخصي بعمق	٦٠ دقيقة
الخميس	انفصال رقمي (ساعة بلا أجهزة)	٦٠ دقيقة
الجمعة	مراجعة أسبوعية للأهداف والإنجازات	٣٠ دقيقة

ملاحظة



يمكن تعديل الجدول بما يتناسب مع احتياجاتك اليومية. اختر العادات التي تشعر أنها أكثر فائدة لك وكررها بانتظام. الهدف ليس الكمال بل الاستمرارية.

إن التركيز العميق ليس مهارة فطرية بل مكتسبة. ومع كل تمرين وقرار واعٍ بالابتعاد عن المشتتات، يصبح العقل أكثر قدرة على الانغماس في المهام ذات القيمة. إنها رحلة تحتاج إلى انضباط وإصرار، لكنها رحلة تُترجم إلى إنجاز أعمق وحياة أكثر معنى.

والأهم أن التركيز العميق لا ينعكس فقط على العمل، بل يمتد ليغني حياتك الشخصية، من جودة العلاقات الإنسانية إلى متعة الأنشطة البسيطة. ففي النهاية، أن تعيش حاضرًا بكامل وعيك هو أرقى أشكال الإنجاز.





الحقوق لا تُستأذن: لماذا يرضى البعض أن يكون تابعًا صامتًا

مع مرور الوقت، لم يعد الأمر مجرد موقف عابر. صار عادة راسخة. أصبح يبرر لنفسه التنازل عن حق تلو الآخر حتى صارت المسألة أشبه بتريية ذاتية على الخضوع. وحين التفت حوله، وجد أن صمته لم يجلب له التقدير كما كان يتوقع، بل رسخ صورة أنه الشخص الذي يقبل بأي شيء.

الخضوع الذي يولد الاستغلال

حين يصمت الموظف عن حقه، يفتح الباب لبيئة كاملة من الاستغلال. ليس لأن الإدارة بالضرورة تنوي الظلم، بل لأن الصمت يُفسر في الغالب على أنه رضا. ومع تكرار المواقف، يصبح هذا الرضا المفترض أساسًا للتعامل. ومن هنا يولد الخلل: ليس من النظام ولا من المؤسسة وحدها، بل من ثقافة الخنوع التي يمارسها بعض الموظفين على أنفسهم.

في هذه اللحظة، يتحول الموظف إلى جزء من المشكلة بدل أن يكون جزءًا من الحل. فهو لا يواجه الظلم ولا يضع حدودًا واضحة، بل يترك نفسه رهينة لتأويلات الآخرين. وهكذا تتكسر حلقة مفرغة: خضوع يولد استغلالًا، واستغلال

في أحد المكاتب الصاخبة بالمهام، جلس موظف يتابع شاشته بتركيز، بينما كانت عيناه في الحقيقة تلاحقان حوارًا داخليًا لا ينتهي. فقد واجه موقفًا بدا بسيطًا للآخرين، لكنه بالنسبة له كان امتحانًا صعبًا: هل يتحدث عن حقه أم يصمت ويمضي كأن شيئًا لم يكن؟

القصة لم تكن عن امتياز مالي أو مطلب إضافي، بل عن أمر عادي ضمنه النظام ويُفترض أن يكون بديهيًا. ومع ذلك، اختار أن يبتلع صوته. هنا يبدأ السؤال: لماذا يرضى البعض أن يكون تابعًا صامتًا حتى أمام أبسط حقوقه؟

حكاية الموظف الصامت

ذلك الموظف كان يعمل منذ سنوات في نفس المؤسسة. يعرف تفاصيل اللوائح كما يعرف تفاصيل مكتبه، ويعني جيدًا ما هو حق وما هو فضل. لكنه كان كلما وجد نفسه أمام موقف يتطلب أن يطالب، يفضّل أن يطوي الأمر في داخله. يبرر ذلك بأنه "لا يريد مشاكل"، أو "يريد أن يكون محبوبًا"، أو أن "الصمت أحيانًا أذكى من الكلام".

المطالبة هي ممارسة طبيعية، يقوم بها الموظف الواعي بأسلوب راقٍ يوازن بين الصراحة والاحترام. هي إعلان أن العلاقة بين الموظف وصاحب العمل ليست علاقة تبعية عمياء، بل علاقة قائمة على الوضوح والتوازن.

ولذلك، فالمؤسسات التي تنجح حقًا ليست تلك التي تسكت الأصوات، بل تلك التي تتيح لها أن تُسمع. لأن الوعي بالحق لا يقل أهمية عن الالتزام بالواجب.

الدرس الأعمق

حين ننظر إلى الموظف الصامت في قمتنا، لا نرى مجرد فرد تنازل عن موقف. نرى صورة أوسع: صورة مجتمع صغير داخل المؤسسة يختبر توازنه بين الحقوق والواجبات. فإذا سكت الجميع، اختل الميزان. وإذا تجرأ البعض على المطالبة، استعاد الميزان توازنه.

وهنا يظهر الدرس الأعمق: الحقوق لا تُستأذن. هي ليست هدية تُعطى لمن يُحسن الصمت، وليست ورقة تفاوض لمن يجيد المساومة. الحقوق تُمارَس ببساطة، بوعي وكرامة، دون خوف أو خنوع.

خاتمة

الصمت قد يبدو خيارًا مريئًا في لحظته، لكنه في الحقيقة أثقل كلفة من الكلام. لأن الموظف الذي يعتاد أن يكون تابعًا صامتًا يخسر شيئًا أكبر من حقه: يخسر صورته أمام نفسه.

ويبقى السؤال معلقًا: هل المشكلة في الإدارة التي تضغط... أم في الموظف الذي اختار أن يصمت ويظلم نفسه قبل أن يظلمه الآخرون؟

يعزز خضوعًا.

لماذا نصمت عن حقوقنا؟

الجواب ليس واحدًا، لكنه يبدأ غالبًا من الخوف. الخوف من فقدان الرضا، الخوف من النظرة السلبية، الخوف من أن يُحسب صوت المطالبة تمرّدًا. وهناك أيضًا عقدة "الرضا بالقليل"، حين يقنع الإنسان نفسه أن التنازل نوع من الحكمة أو التواضع، بينما هو في الحقيقة ضعف ينهش قيمته تدريجيًا.

المدهش أن هذا الصمت قد لا يحمي الموظف أصلًا، بل على العكس، قد يجعله في موضع الاستبعاد عند أي فرصة. فالمؤسسات لا تراهن على من لا يرمى نفسه مستحقًا، بل على من يعرف قيمته ويعبّر عنها باحترام ووضوح.

أثر الصمت على البيئة المؤسسية

لا يقتصر الأمر على الفرد. بيئة العمل التي يكثر فيها الصامتون تتحول تدريجيًا إلى بيئة مثقلة باللامبالاة. الموظف الذي يسكت عن حقه اليوم، يرسل رسالة ضمنية لزملائه بأن السكوت أفضل من الكلام. وهكذا تنتشر عدوى الخضوع حتى تصبح ثقافة عامة.

والنتيجة؟ مؤسسة تبدو مستقرة من الخارج

لكنها هشّة من الداخل. إنتاجية ضعيفة، ولاء منخفض، وإحساس عام بالظلم ينعكس في كل تفصيلة صغيرة. بينما الحقيقة أن التغيير لم يكن يحتاج إلى قرارات كبرى، بل إلى أصوات صغيرة ترفض الصمت وتتمسك بما هو حق.

المطالبة ليست تمرّدًا

ثمة خلط كبير بين المطالبة بالحق وبين التمرد.

مقابلات العمل: بين العدالة والانطباع الأول

في المشهد المهني المعاصر، أصبحت مقابلات العمل أشبه بمرآة تعكس ثقافة المؤسسة بقدر ما تكشف عن قدرات المرشح. لكن السؤال الذي يطرح نفسه: هل كل مقابلة عمل تعكس فعليًا معايير العدالة والموضوعية؟



نفسها، لأنها قد تخسر فرصة استقطاب أفضل الكفاءات.

مسؤولية المؤسسة

المؤسسات الرائدة تدرك أن المقابلة ليست اختبارًا للمتقدم فقط، بل هي اختبار لصورة المؤسسة أيضًا. مقابلة عادلة ومهنية تعكس بيئة عمل جادة ومسؤولة، بينما مقابلة مرتجلة تكشف عن ضعف في ثقافة التوظيف، وربما عن بيئة غير جاذبة للكفاءات.

- لذلك، بات من الضروري أن تستند المقابلات إلى معايير واضحة مثل:
- وجود لجنة مقابلة متعددة بدلاً من شخص واحد.
 - الاعتماد على نماذج تقييم موضوعية تقلل من أثر التحيز.
 - تصميم أسئلة مرتبطة مباشرة بالمهام المطلوبة.

مسؤولية المرشح

- المصداقية ليست مسؤولية المؤسسة وحدها. المرشح أيضًا يتحمل دورًا مهمًا في:
- التحضير الجيد عبر فهم طبيعة الشركة ودورها.
 - طرح أسئلة ذكية تكشف عن ثقافة المؤسسة وواقع بيئة العمل.
 - تقييم التجربة: فطريقة المقابلة نفسها مؤشر على جودة المؤسسة.
- بذلك، لا يكون المرشح مجرد متلقٍ للحكم، بل شريكًا في تقييم العدالة والمصداقية.

كثير من المرشحين يدخلون غرفة المقابلة محملين بالآمال، لكنهم يخرجون بانطباع أن القرار لم يُبنَ بالضرورة على الكفاءة أو الخبرة، بل ربما على الانطباع الأول أو حتى التحيز اللاواعي. هنا، تبرز الحاجة لإعادة النظر في مصداقية المقابلات الوظيفية ودورها في بناء مؤسسات أكثر نزاهة واحترافية.

المقابلة كأداة مزدوجة

من الناحية النظرية، صُممت المقابلات لتكون أداة لقياس الكفاءة، القدرة على حل المشكلات، والتأقلم مع بيئة العمل. لكنها عمليًا قد تتحول إلى ساحة اختبار نفسي، حيث يُحكم على المرشحين بناءً على شخصياتهم أو أسلوبهم. في الحديث أكثر مما يُحكم على مؤهلاتهم. هذا الانحراف يضعف الهدف الأساسي من المقابلة: اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب. فكم من كفاءة عالية ضاعت بسبب ضعف في التعبير، وكم من شخصية لبقة حصلت على الوظيفة رغم محدودية المهارات.

أين يختبئ التحيز؟

- تتعدد أشكال التحيز في المقابلات:
- **التحيز للانطباع الأول:** حيث يحكم المقابل على المرشح خلال الدقائق الأولى، ويُسقط ذلك على بقية الحوار.
 - **التحيز الثقافي أو الاجتماعي:** حيث يُفضل مرشح من خلفية معينة لمجرد التشابه مع الفريق أو المدير.
 - **الأسئلة غير المهنية:** التي تكشف عن قصور في التحضير، أو محاولة اختبار المرشح خارج إطار الوظيفة.
- التحيز لا يضر فقط بالمرشح، بل يضر المؤسسة

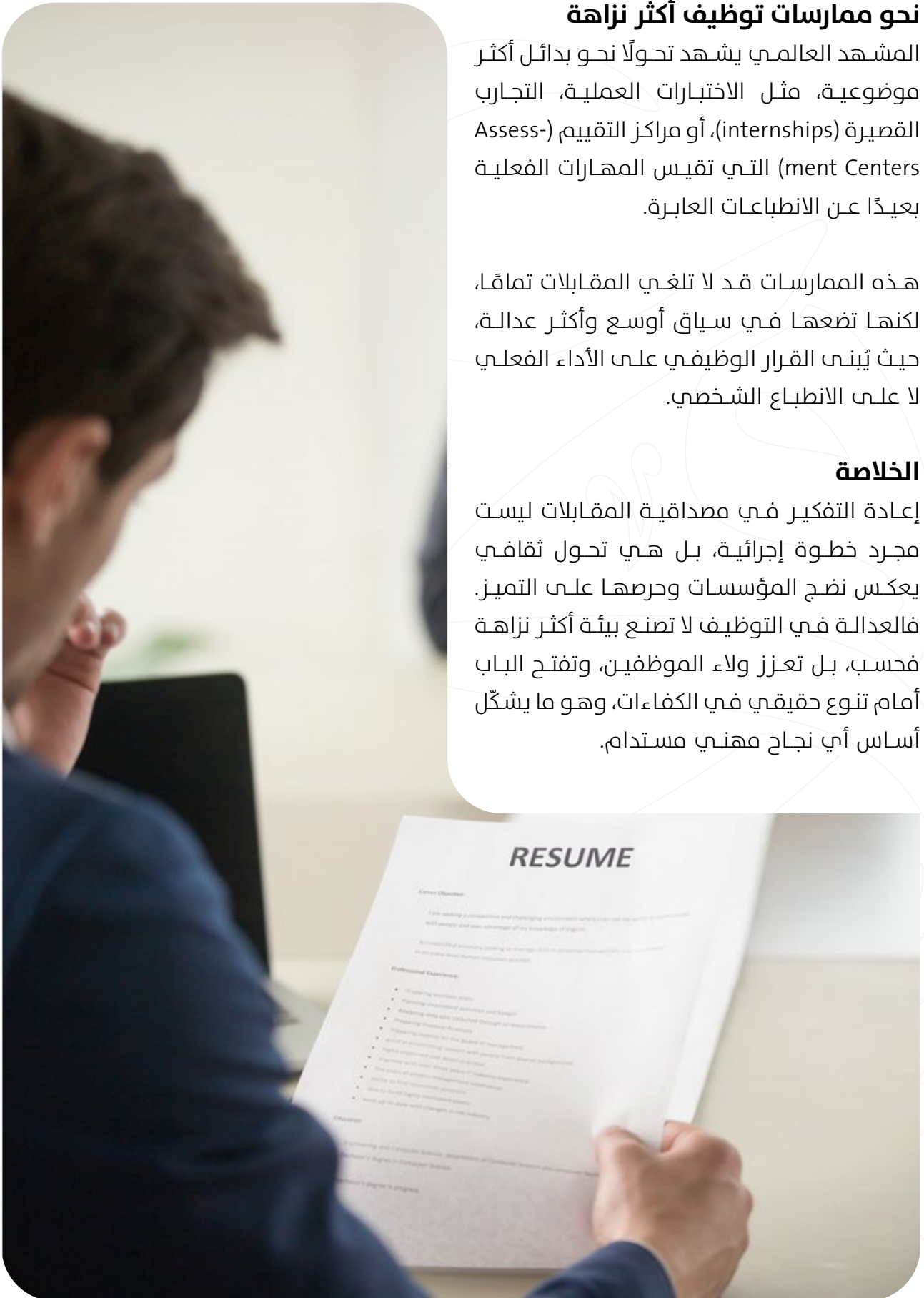
نحو ممارسات توظيف أكثر نزاهة

المشهد العالمي يشهد تحولاً نحو بدائل أكثر موضوعية، مثل الاختبارات العملية، التجارب القصيرة (internships)، أو مراكز التقييم (Assess-ment Centers) التي تقيس المهارات الفعلية بعيداً عن الانطباعات العابرة.

هذه الممارسات قد لا تلغي المقابلات تمامًا، لكنها تضعها في سياق أوسع وأكثر عدالة، حيث يُبنى القرار الوظيفي على الأداء الفعلي لا على الانطباع الشخصي.

الخلاصة

إعادة التفكير في مصداقية المقابلات ليست مجرد خطوة إجرائية، بل هي تحول ثقافي يعكس نضج المؤسسات وحرصها على التميز. فالعدالة في التوظيف لا تصنع بيئة أكثر نزاهة فحسب، بل تعزز ولاء الموظفين، وتفتح الباب أمام تنوع حقيقي في الكفاءات، وهو ما يشكل أساس أي نجاح مهني مستدام.





، بين السطور ،

بعض الجهات لا تظهر في الواجهة،

لكنها تؤمن بأن

بناء المستقبل

مسؤولية مشتركة.

صانعو المستقبل القيادة والتحول المهني

هذه ليست مجلة تُقرأ فقط،
بل مساحة تفكير لمن يرفض
أن يكون متفردًا على مستقبله.

الناشر



شروع العربية

SHURU ARABIA

