



الثورة الصناعية الرابعة ... حليف أم عدو للوظائف؟

الذكاء الاصطناعي والحاجة لليد العاملة

« الموظفون المستقلون

مواهب متاحة في اقتصاد العمل

« أهمية العلاقات الاجتماعية في مكان العمل

« تأملات في التوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية



ضد

الموارد البشرية

مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

العدد (١٥)

إبريل 2019

الثورة الصناعية الرابعة...
حليف أم عدو للوظائف؟

6

الذكاء الاصطناعي والحاجة
لليد العاملة

16

الموظفون المستقلون الجدد:
الاستفادة من المواهب
المتاحة في اقتصاد العمل الحر

32

النصيحة المهنية التي
وددت لو حصلت عليها في
الخامسة والعشرين

46

تأملات في التوجه
المستقبلي لإدارة الموارد
البشرية

54

أهمية العلاقات الاجتماعية
في مكان العمل

66

المشرف العام
د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير
عائشة السويدي
إبراهيم فكري
محمود المرزوقي
موزة السركال
محمد أبوبكر
محمد النمر
مها خميس
سامر الرحال
حصة عبد الغفار

للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
الإمارات العربية المتحدة
أبوظبي، ص.ب 2350
هاتف: +97124036000
دبي، ص.ب: 5002
هاتف: +97142319000

المواد المنشورة لا تعبر
بالضرورة عن رأي الهيئة

تويب الموضوعات
يخضع لاعتبارات فنية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون
مع مؤسسات عالمية مختصة بالموارد البشرية

جميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة للناسخ والمصدر
ولا يسمح بإعادة النشر بدون الحصول على إذن وموافقة
خطية مسبقة من الناشر ومصدر المواد.

صورة الغلاف بعدسة
عبدالله الواحدي



مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون مع مؤسسات عالمية مختصة
بالموارد البشرية





د. عبد الرحمن العور

مدير عام الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية



د. إلياس فسفكس
أستاذ في كلية إدارة الأعمال ومدير
مركز التعليم التنفيذي - الجامعة
الأمريكية في الشارقة

الإنسان وأصداء الثورة الصناعية الرابعة

القراء الأعزاء

إنه لمن دواعي سرورنا أن نضع بين أيديكم العدد العاشر من مجلة صدنى الموارد البشرية، الذي يصدر تزامناً مع مؤتمر الموارد البشرية الدولي السنوي، بحورته التاسعة، الذي تعقده الهيئة، برعاية كريمة من سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي.

وقد حرصنا على أن تتمحور موضوعات هذا العدد حول عنوان المؤتمر، الذي يركز على "تحديات رأس المال البشري في ظل الثورة الصناعية الرابعة"، التي تلقى بظلالها على كافة قطاعات العمل عالمياً، في نظمها الإدارية، وأدواتها ورأس مالها البشري.

ولأن عجلة الثورة الصناعية الرابعة بكل تجلياتها تدور بشكل متسارع، كان لا بد من التيقظ لها، ومواكبتها، أو حتى اتخاذ خطوات استباقية، لجهة الإعداد والتأهيل والتحديث؛ للاستفادة مما تقدمه من مزايا تخدم منظومة العمل بشكل خاص، وتساعد الشعوب والحكومات على التقدم والتحضر، وتقديم خدمات أفضل، ترفع من مستويات إسعاد الناس، وتسهل حياتهم.

حتى وإن كانت تداعيات الثورة الصناعية الرابعة

كبيرة على الحكومات والمؤسسات على اختلافها، يبقى الإنسان محورها، فهو المحرك والمتأثر في آن، وبالتالي لا بد من التركيز على تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات الموجودة، وخلق أخرى جديدة تواكب متطلبات المرحلة، وتلبي احتياجات سوق العمل المستقبلية، التي تملئها إفرات الثورة الصناعية الرابعة، من تقنيات ذكاء اصطناعي، ومنافسة الذكاء الاصطناعي لليد العاملة في الكثير من المهن والمجالات.

القراء الأعزاء

لقد جاء هذا العدد حافلاً بالمقالات والملخصات البحثية التخصصية، لمؤسسات وبيوت خبرة عالمية، وكتاب مرموقين يضعون عصارة أفكارهم وتجاربهم في موضوعات هذا العدد، حيث الحديث عن العلاقة بين الوظائف والتكنولوجيا الرقمية، وتأثيرها على المهارات، والمواهب، وطبيعة أماكن العمل وطرقه.

ولأن الثورة الصناعية الرابعة حقيقة ماثلة، وآتية لا محالة، كان لا بد على الحكومات والمؤسسات من اتخاذ إجراءات وخطوات لاستثمار كل ما

فيها من مزايا، وأولى تلك الخطوات وأهمها تمكين رأس المال البشري، وتسليحه بالمعرفة والمهارات اللازمة، من خلال التعليم والتدريب المستمر المبتكر، الذي يراعي احتياجات الأجيال المختلفة، ويواكب التطورات المتسارعة.

ومن بين المواضيع التي تناولها العدد، ولا تقل أهمية عن سابقتها: (الموظفون المستقلون الجدد الذين يشكلون ما يسمى بـ "اقتصاد العمل الذاتي المستقل" بما لهم وما عليهم، وكيفية الاستفادة المؤسسات من المواهب المتاحة ضمن هذا النمط من العمل، كمصدر للخبرات والكفاءات بتكلفة أقل، وكذلك موضوع التوازن بين الحياة العملية والأسرية الاجتماعية، والنصائح المقدمة للموظفين والمؤسسات في هذا الجانب، كما تسلط "صدنى" الضوء على التوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية، وأهمية العلاقات الاجتماعية في مكان العمل في خلق بيئة جاذبة محفزة فكرياً واجتماعياً).

إنه لمن دواعي سروري المساهمة في هذا العدد من مجلة صدنى الموارد البشرية، التي تشكل منصة مثالية لتسليط الضوء على أبرز القضايا التي تشغل بال المختصين والمهتمين في مجال الموارد البشرية من داخل الدولة وخارجها، لا سيما قضية استشراف مستقبل الموارد البشرية في بيئة العمل.

وسأناقش في هذا المقال التحديات الناشئة، والفرص المتاحة التي ستؤثر على أماكن العمل في دولة الإمارات والمنطقة والعالم، حيث أن دور الروبوتات والذكاء الاصطناعي آخذ في التزايد في كافة المجالات والقطاعات على حد سواء، وأؤكد في هذا المقام أن التطورات التكنولوجية تتيح لنا فرصاً هائلة لتطوير وتحسين طرائق العمل إذا أحسن استخدامها.

إن الوعي بالتكنولوجيا المتاحة (والتكنولوجيا قيد الإعداد والتنفيذ) يعتبر من أكثر السبل فعالية لإعداد أنفسنا لما هو آت. إن فهم التكنولوجيا الجديدة وتسخيرها لصالح مؤسساتنا هو الخطوة التالية نحو ضمان

الاستفادة من التطورات التكنولوجية المتسارعة فيما يعود بالنفع علينا.

وبصفتي مدير التعليم التنفيذي في الجامعة الأمريكية بالشارقة، أعتقد أنني على دراية بالدور الذي يمكن أن تلعبه هذه التقنيات، وتأثيراتها الإيجابية على مجتمعاتنا ومؤسساتنا، حيث أن أعضاء هيئة تدريس الجامعة، ممن يتمتعون بالخبرة في بعض المجالات المتعلقة بالروبوتات والذكاء الاصطناعي (على سبيل المثال، مجال المدن الذكية) يساعدوننا على أن نشرح لشركاننا مدى فعالية الاستعانة بأحدث التقنيات في تحقيق أهدافهم المؤسسية، حيث أن الجمع بين الدقة الأكاديمية والخبرات العملية المباشرة يعد أمراً مفيداً، وعاملاً مساعداً لأولئك الذين يسعون لمواكبة وتيرة هذه التغييرات.

يمكن لتكنولوجيا الروبوتات والذكاء الاصطناعي أن تحدث ثورةً على صعيد أماكن عملنا (وحتى منازلنا) بطرق شتى لا يمكننا حتى تخيلها، ومن غير المنطقي الاعتقاد بأنه يمكننا تجاهل هذا التغيير الجذري، فنحن بحاجة إلى اغتنام هذه

التغيرات التي لم يسبق لها مثيل، وتطوير تلك الإنجازات والاكتشافات التكنولوجية لصالحنا.

ومن المكاسب الكثيرة التي يمكن تحقيقها من التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الذكاء الاصطناعي على سبيل المثال لا الحصر: (زيادة الإنتاجية، وخفض تكاليف الإنتاج، والحفاظ على بيانات عمل أكثر أماناً)، لذا يتعين علينا نحن قادة المؤسسات والمبتكرون والأكاديميون والعلماء تحقيق الاستفادة القصوى من مجال الروبوتات والذكاء الاصطناعي الآخذ في النماء، وتنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية التي نحن جزء منها في هذا العصر الجديد.

أمل أن تهيئ مساهمتي في هذا العدد من مجلة صدنى الموارد البشرية سياقاً للنظر في هذه المسألة، وتثير النقاش البناء حول ما يمكننا القيام به جميعاً للاستعانة بالروبوتات وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، واستخدامها بما يعود بالنفع على مؤسساتنا.

الثورة الصناعية الرابعة حليف أم عدو للوظائف؟

د. إلياس فسفكس
أستاذ في كلية إدارة الأعمال ومدير مركز التعليم
التنفيذي - الجامعة الأمريكية في الشارقة



كما أنني أعتقد في واقع الأمر أن انتشار التكنولوجيا في مجال القوى العاملة سوف يشرك المزيد من الأشخاص في المزيد من الأعمال الهادفة المعتمدة على الفكر، مع انخفاض نسبة القوى العاملة التي تعمل في المهن البسيطة. ولاستثمار مثل هذا التغيير وهذه الفرصة المتاحة، يجب توفير كوادر بشرية أكثر تعليماً ومهارة، والنظر في التعليم الذي يحصل عليه الناس على مستوى المدارس والجامعات في الوقت الحالي، وضمان تزويدهم بقدرات وكفاءات جديدة على اختلاف وظائفهم، وإطلاعهم على أحدث التطورات في مهنتهم ومجال أعمالهم. ولا شك أن مستقبل العمل يتطلب من الإنسان الاستمرار في التعلم مدى الحياة. ولن ينجح في مستقبل العمل سوى من يستثمرون في التعليم وينبتون لأصحاب العمل أنهم يقومون بهذا الاستثمار.

ليست التكنولوجيا فقط هي التي تؤثر بشكل عميق على عالم الأعمال، بل تتصادم التغييرات التي تحدث في التكنولوجيا مع مجموعة من المتغيرات المؤثرة، وهو ما ينتج عنه تغييراً كبيراً في طبيعة العمل، ويجعلنا جميعاً ننظر في كيفية تجهيزنا لأماكن العمل وما ستكون عليه في المستقبل. تشمل تلك المتغيرات المؤثرة بعض التحولات الديموغرافية التي لم تكن متوقعة قبل ذلك، وعولمة العالم على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. ومن واقع الديموغرافيا وبحسب إحصائيات البنك الدولي، تبلغ نسبة الفئة العمرية ما بين 15 و 29 عاماً نحو 28% من سكان الشرق الأوسط، أي ما يعادل 108 مليون نسمة. كما أن «تزايد أعداد الشباب» في الشرق الأوسط أصبح توجهاً ديموغرافياً في أماكن أخرى من العالم، حيث تمر كل من قارتي آسيا وأفريقيا بنفس الظاهرة. وبالتزامن مع هذا الانفجار السكاني في فئة الشباب على مستوى العالم، يأتي انتشار العولمة، حيث أصبح العالم أكثر اتصالاً ببعضه البعض أكثر من أي وقت مضى، لاسيما من خلال الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي ومنصات العمل المفتوح التي تربط العالم بشكل لم يكن يتخيله أحد من الجيل السابق. ولذلك، سوف تتضافر تلك المتغيرات والعوامل لإحداث تأثير ثوري على عالم العمل، ليصل إلى كافة مقرات العمل والمصانع في جميع أنحاء المعمورة.

لقد تغيرت أماكن العمل وطريقة عملنا بالفعل، حيث أصبحت الأتمتة والابتكارات المستقبلية التي تبشر بها هذه التقنيات (مثل جوجل هوم والسيارات ذاتية القيادة، وهي أولى التقنيات التي تتبادر إلى ذهن) تحيط بنا من كل جانب. كما بدأنا بالفعل نرى التحولات الاقتصادية التي تنتج عن التأثير الواسع للتكنولوجيا، حيث تنتقل العديد من اقتصادات العالم من الاعتماد على الوقود الأحفوري والتصنيع إلى الصناعات القائمة على المعرفة

**انتشار التكنولوجيا
سيؤدي إلى خفض
نسبة القوى العاملة
في المهن البسيطة،
وزيادة الاعتماد عليها
في الوظائف القائمة
على التفكير والإبداع**

**التكنولوجيا
ليست المؤثر
الوحيد على عالم
الأعمال، فالتحولات
الديموغرافية
والعولمة مثلاً لهما
تأثير كبير على هذا
العالم سريع التغير**

**انتشار التكنولوجيا
الرقمية والذكاء
الاصطناعي وعلم
الروبوتات في
المؤسسات لن يخلق
عجزاً في الوظائف
بل سيخلق عجزاً في
المهارات**

**التقنيات الحديثة
سوف تسمح لنا
باقتحام مجالات عمل
أكثر جدوى وأكثر إنجازاً
وتحقق التوازن بين
العمل والحياة**

**التغيرات التي
نشهدها اليوم سينتج
عنها نوعية جديدة من
الوظائف تختلف بشكل
كبير عن وظائف اليوم**

يبحث دكتور إلياس فيسفيكيس، الأستاذ في كلية إدارة الأعمال بالجامعة الأمريكية بالشارقة، ومدير التعليم التنفيذي بالجامعة، في مدى تأثير التكنولوجيا على مستقبل القوى العاملة، حيث يرى دكتور فيسفيكيس أن انتشار التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي وعلم الروبوتات في المؤسسات لن يسبب عجزاً في الوظائف بل سيسبب عجزاً في المهارات. ويحاول دكتور فيسفيكيس أن يثبت من خلال هذا المقال أنه قد حان الوقت لتتسلح القوى العاملة بمزيد من المهارات، وتنفيذ استراتيجيات تضمن امتلاك عالم الأعمال الجديد القدرات اللازمة التي تساعد على المضي قدماً.

يتغير العالم، وكذلك الطريقة التي نعمل بها، حتى أن آباءنا وأجدادنا عندما استهلوا حياتهم العملية لم يصادفوا أماكن عمل أو قوى عاملة مثل ما هو عليه الحال اليوم.

ويرى الخبراء أن المزيد من التغييرات تلوح في الأفق، كما تشير الآراء التقليدية إلى تحول عالم الأعمال بوتيرة ثابتة لم يشهدها العالم من قبل بفضل التطورات الهائلة في التكنولوجيا التي ستحل محل المهارات والبراعة البشرية المعتادة.

دائماً ما نواجه مجموعة من السيناريوهات التي تسيطر فيه الأتمتة على عالم الأعمال. تشير بعض الأبحاث إلى احتمال استحواذ الأتمتة أو الذكاء الاصطناعي على جوانب كبيرة من القوى العاملة الحالية، لتمحو مجموعات كاملة من المهن وتجعل العديد من الوظائف المتعارف عليها اليوم شيئاً من الماضي. أما بالنسبة لي، فأرى أن مثل هذه التوقعات بعيدة كل البعد عن الواقع؛ فعلى الرغم من التأثير الكبير الذي سيجدته الذكاء الاصطناعي وعلم الروبوتات وغيرهما من الابتكارات الرقمية على الوظائف والمهارات والأجور، إلا أنني لا زلت متشككاً بشكل كبير بشأن تسبب انتشار التكنولوجيا في نشر البطالة وإحداث حالة من الركود الاقتصادي، كما يخشى البعض. لكنني في هذا الجانب أبنى وجهة نظر إيجابية استناداً إلى جميع الأدلة، وأرى أن التقنيات الحديثة سوف تسمح لنا باقتحام مجالات عمل أكثر جدوى وأكثر إنجازاً توفر لنا المرونة بين العمل والحياة التي لطالما سعينا لتحقيقها.

بحسب اعتقادي لن يحمل المستقبل أي نقص في العمل، وعلى الرغم من وجود بعض العواقب المرتبطة بانتشار التكنولوجيا في مكان العمل، إلا أن الأتمتة لها جوانبها الإيجابية لاسيما في خلق العديد من الفرص. ونتيجة للتطورات غير المسبوقة التي نشهدها الآن، ستظهر نوعية جديدة من الوظائف، وسوف تختلف إلى حد كبير عن الوظائف المتعارف عليها اليوم إن استمرت في المستقبل، وهو أمر لا مفر منه على الإطلاق.



تشير الأبحاث إلى أن بعض المؤسسات قد بدأت بالفعل في إدراك الفجوات المهارية التي ستواجهها في السنوات المقبلة، إلا أنها غير واثقة من استعداد كوادرها لمواجهة تلك الفجوات. وبحسب أحد استطلاعات الرأي الذي أجرته شركة «ديلويت» ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، يعتقد نحو 7٥% من قادة الأعمال أن مؤسساتهم سوف تحتاج إلى مزيج جديد من الموهبة والمهارات في المستقبل.

وبالطبع يعتمد شكل هذه المهارات على طبيعة المؤسسة نفسها، حتى خبراء علم المستقبل أنفسهم لا يمكنهم التنبؤ بالشكل الذي ستكون عليه هذه المجموعات المهارية المحددة. لكن ما يمكننا قوله هنا أننا ندرك أن كل مؤسسة ستكون بحاجة إلى بعض المهارات والقدرات، لذلك فمن المنطقي أن نبدأ على الفور في نشر هذه المهارات لدى كافة المؤسسات.

استطلاع رأي: 7٥% من قادة الأعمال يعتقدون أن مؤسساتهم سوف تحتاج إلى مزيج جديد من الموهبة والمهارات في المستقبل

هناك بعض المهارات التي لا يستطيع الذكاء الاصطناعي والروبوتات الحصول عليها (حتى هذه اللحظة). فلا يزال البشر متميزون في المهارات البشرية ذات القيمة العالية، مثل القيادة والإبداع والذكاء العاطفي والأحكام التقديرية ونقل المعرفة، وسيظلون متميزين في هذه الجوانب حتى مع استحوذ الذكاء الاصطناعي وعلم الروبوتات على الكثير من جوانب حياتنا. فهذه هي المهارات التي سيبحث عنها أصحاب العمل في مستقبل ليس ببعيد في مجال العمل، ومن ثم فمن المنطقي أن يسلح الأفراد أنفسهم بهذه المهارات إن أرادوا الاستمرار كجزء مهم ومطلوب في القوى العاملة في المستقبل.

الإنترنت أتاح للمؤسسات إمكانية البحث عن المهارات التي تلائم احتياجاتها، كما سمح للموهوبين بأداء العمل المطلوب من أي مكان في العالم

هناك بعض المهارات التي لا يستطيع الذكاء الاصطناعي والروبوتات الحصول عليها حتى يومنا هذا مثل: القيادة والإبداع والذكاء العاطفي والأحكام التقديرية ونقل المعرفة

الأتمة والابتكارات المستقبلية أصبحت تحيط بنا من كل جانب، الأمر الذي أثر على أماكن العمل وطريقة عملنا

مؤخراً ظهر مصطلح «اقتصاد المواهب المفتوح» الذي يستبدل الموظفين التقليديين الدائمين الذين يحرصون دائماً على تحقيق الأمان الوظيفي طويل الأجل

سيستمر اقتصاد المواهب المفتوح في النمو بفضل التكنولوجيا، وستنخفض نسبة الموظفين الدائمين مقارنة بنسبة الموظفين المستقلين

والمهارات، وهو ما يظهر جلياً اليوم في كبرى الشركات العالمية التي لا تمتلك أصولاً مادية وبنية تحتية تقليدية، بل تعمل على خلق القيمة من خلال توظيف التكنولوجيا في تحقيق الترابط بين البشر والمنتجات والخدمات. وقد بدأ أصحاب العمل بالفعل يدركون بشكل أفضل الفوائد الكبرى التي تنطوي عليها الإنتاجية وتوفير مزيد من المرونة للموظفين. ومن هنا ظهر اقتصاد المواهب المفتوح الذي يستبدل الموظفين التقليديين الدائمين الذين يحرصون دائماً على تحقيق الأمان الوظيفي طويل الأجل. وإزاء التغيرات التي يشهدها عالم الأعمال، سوف يستمر اقتصاد المواهب المفتوح في النمو، وانخفاض نسبة الموظفين الدائمين مقارنة بنسبة الموظفين المستقلين (Free lancers) حيث تفضل المؤسسات والمهنيون على حد سواء تخصيص المهارات المحددة لمشروعات محددة. ويرجع الفضل في ازدهار اقتصاد المواهب المفتوح إلى التكنولوجيا الحديثة، حيث سمح الإنترنت للمؤسسات بالبحث عن أكثر المهارات التي تلائم احتياجاتها، كما سمح للأشخاص الذين يمتلكون هذه المهارات بأداء العمل المطلوب من أي مكان في العالم.

والسؤال هنا، كيف لنا كقادة مؤسسات ومعلمين أن نجاري هذه التغيرات التي تحيط بنا من كل جانب، ونبدأ بالإعداد لمزيد من التغيرات غير المسبوقة؟

لا شك أن البداية تكمن في معرفة الواقع المقبل، وهذه هي الخطوة الأولى التي سنخطوها في الاتجاه الصحيح. لذلك علينا أولاً أن نقر بالتغير السريع الذي سيحدث للقوى العاملة، حيث يساعد ذلك قادة المؤسسات في التخطيط لجميع التطورات التي لا مناص منها. والمهم هنا كذلك إجراء تقييم للمهارات التي ستصبح الأكثر ندرة على مدار السنوات الـ 5 و 10 و 20 المقبلة في كل مؤسسة من المؤسسات وفي بعض الإدارات داخل تلك المؤسسات. ويمكننا فقط البدء في وضع الاستراتيجيات اللازمة لسد الثغرات بعد تقييم أماكن تواجدها، ومن ثم نضمن توافر المهارات والقدرات اللازمة في مؤسساتنا والمضي بها قدماً نحو القرن المقبل وما بعده.



القدرة على التكيف ستكون المهارة الأكثر قيمة للأفراد في عالم الأعمال الجديد

القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق الجديدة هي السبيل نحو نجاح الأفراد في عالم الأعمال الجديد

التعليم والتدريب الذي يحصل عليه الأفراد بعد الانتهاء من المدرسة أو الجامعة سيصبح غير كاف

ومع ذلك، أعتقد أن القدرة على التكيف ستكون المهارة الأكثر قيمة للأفراد في عالم الأعمال الجديد. فعلى الرغم من الجهود التي نبذلها، لا أحد يعرف ما سيكون عليه المستقبل، حيث سيختلف المستقبل الذي سيأتي بعد 10 سنوات عن المستقبل الذي سيأتي بعد 20 سنة إلى حد بعيد. لذلك فنحن بحاجة إلى تدريب القوى العاملة على كيفية التأقلم والتكيف بالمرونة اللازمة. لذلك سيكون النجاح من نصيب الشخص الذي يعمل على تعديل مجموعة المهارات التي يملكها أو يتخذ مساراً وظيفياً جديداً تماماً في أية مرحلة من حياته المهنية في مكان العمل، مقارنة بالشخص الذي لا يرغب في تقبل الحقائق الجديدة، لاسيما وأن القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق الجديدة هي السبيل نحو نجاح الأفراد في عالم الأعمال الجديد.

وعلى الرغم من حالة الشكوك التي تحيط بمستقبل العمل من كل جانب، هناك أمر واحد واضح للجميع، وهو أن التعليم والتدريب الذي يحصل عليه الأفراد بعد الانتهاء من المدرسة أو الجامعة سيصبح غير كاف، ويتحول التعلم والتعليم إلى مسعى مستمر يواظب عليه الجميع مدى الحياة، بحيث يتحمل أصحاب العمل والموظفون مسؤولية متساوية عن التطوير المهني المستمر. ومن هنا تحتاج المؤسسات على اختلاف أشكالها وأحجامها إلى تبني مبدأ تعليم الموظفين كيفية التعلم وفرض التعليم المستمر، كما يضمن إدخال متطلبات التدريب بشكل رسمي في المؤسسات وإنشاء منظومات للتعليم والتدريب عدم تخلف الأفراد بسبب الفجوات المهارية عن اللحاق بعالم الأعمال الجديد، وبمل وضمان تفوقهم الدائم حتى في ظل المتغيرات المتسارعة.

نشهد في الجامعة الأمريكية بالشارقة طلباً متزايداً على التعليم التنفيذي والتدريب المهني في موقع العمل والتطوير الذي يمنح الموظفين المعارف اللازمة للتكيف مع التغيرات سائلة الذكر التي أحدثتها التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي وعلم الروبوتات. وكمثال حي على هذا المعنى، وفي ظل تصدر إنشاء المدن الذكية جدول أعمال حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، خصصنا مساقاً دراسياً للتطوير المهني، حيث يحصل المشاركون في هذا المساق على شهادة في الذكاء الاصطناعي للمدن الذكية. ويسهم هذا المساق في مساعدة المهنيين على تطبيق مزايا الذكاء الاصطناعي على مشاريع المدن الذكية التي يقومون بتنفيذها. ويقدم هذا المساق مركز التعليم التنفيذي

بالجامعة الأمريكية في الشارقة بالمشاركة مع قسم علوم الحاسب في كلية الهندسة بالجامعة الأمريكية في الشارقة، وتغطي الموضوعات في هذا المساق البيانات الضخمة والتعلم الآلي والنظم الإلكترونية الفيزيائية، وإنترنت الأشياء، والأمن السيبراني وتقنية البلوك تشين، والحوسبة السحابية، وجميعها من الموضوعات التي تساعد القادة في منطقة الشرق الأوسط على الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة بفضل التطورات الهائلة في مجال الذكاء الاصطناعي. ولذلك نتوقع زيادة الطلب على مثل هذه المساقات، لاسيما مع توجه بعض المؤسسات للبحث عن برامج منظمة في موضوع الذكاء الاصطناعي وعلم الروبوتات، يتم تخصيصها بحسب الاحتياجات الخاصة لكوادرها.

وإدراكاً من الجامعة الأمريكية في الشارقة بالحاجة إلى الأبحاث والمزيد من الفهم في مجال المدن الذكية، أسست الجامعة معهداً بحثياً جديداً مخصصاً بشكل كامل لهذا الجانب، وهو معهد أبحاث المدن الذكية، ويهدف إلى تعزيز الأنشطة البحثية في مختلف التخصصات للمساعدة في استثمار الذكاء الاصطناعي وغيره من أشكال التكنولوجيا في خلق بيئات حياة تتميز بمزيد من المرونة والكفاءة والمعلومات والتواصل والأمان والصحة والاستدامة. ولم يكن العالم بحاجة لمثل هذه الأهداف في أي وقت مضى أكثر مما هو عليه الآن نظراً للتكدس المتزايد في المدن والزحف العمراني الذي يسير بوتيرة غير مسبوق في العديد من الدول.

ستصبح مسؤولية التطوير المهني للموظف مسؤولية مشتركة بين صاحب العمل والموظف نفسه





ومن بين أهم جوانب عمل التعليم التنفيذي بالجامعة الأمريكية في الشارقة هو نشر المعرفة من المستوى الجامعي إلى المجتمع بشكل عام، حيث تلعب الجامعات، دوراً أساسياً في تعريف الأعمال والأفراد بالابتكارات الرقمية التي تحيط بهم، لاسيما في ظل التأثير الواسع للتكنولوجيا في عالمنا وتأثير الذكاء الاصطناعي على حياتنا اليومية بشكل متزايد. ونذكر هنا مثالاً آخرأ على المسابقات التي نقدمها، وهو مساق فك شفرة العملات المشفرة: مدخل إلى تحليل العملة الرقمية والاستثمار فيها، وهو مساق مفتوح للجميع، ويهدف إلى نقل معرفة وخبرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إلى المجتمع بشكل عام. ومن المهم بالنسبة للأشخاص العاملين في قطاعات الخدمات المصرفية والتأمين والامتثال المالي والاستثمار، من بين قطاعات أخرى كثيرة، الحصول على المعرفة الكافية لتصدر مشهد الاتجاهات الرقمية الجديدة، وهو ما يضمن لها ألا تتحول إلى متفرج سلبي على التغييرات التي تمر بها مهنتهم وقطاعات عملهم. ويمكن لهؤلاء المهنيين من خلال الحرص على الجدية في جانب التعليم المستمر والتدريب امتلاك القدرة على التأثير وتوجيه نتائج التغيير التكنولوجي في قطاعاتهم.

غالباً ما ننسى أو نتغاضى عن المخاطر التي تنشأ من اعتمادنا على التكنولوجيا الرقمية في ظل استمرار العالم في مسيرته نحو العصر الرقمي، ونتعرض بشكل متزايد، سواء كأفراد أو مؤسسات، إلى نوعية جديدة من المخاطر التي تأتي من اعتمادنا الكبير على الوسائل الرقمية. وهنا تبرز حاجتنا إلى إعطاء الأولوية للجانب الأمني وتقليل المخاطر على المستويين الشخصي والتنظيمي، وذلك إذا أردنا تحقيق أقصى استفادة من التقنيات الرقمية الجديدة والتطورات الهائلة في مجال الذكاء الاصطناعي والروبوتات. كما يستعين جميع كوادر القوى العاملة الموجودة في عصرنا الحالي تقريباً بأحد أنواع الأجهزة الرقمية كجزء من مهام عملهم، لذلك أضحت من الضروري أن يحصل كافة كوادر القوى العاملة على التدريب الذي يحتاجون إليه لتجنب تعرضهم للمخاطر عبر الإنترنت والمخاطر الرقمية، وأن يُسلّحوا بالأدوات والمعرفة اللازمة التي تمكنهم من الرد بشكل مناسب على أي هجوم إلكتروني يتعرضون إليه. ومن هذا المنطلق، أطلق مركز التعليم التنفيذي بالجامعة الأمريكية في الشارقة مؤخراً دورة مبتكرة مصممة للأشخاص على جميع مستويات القوى العاملة وفي كافة القطاعات؛ حيث تساعدهم هذه الدورة على الاستعداد لمواجهة التهديدات التي تنشأ من التعامل الرقمي الواسع والتخفيف من حدتها حال وقوعها. ولهذا السبب نحتاج إلى تعميم الدورات التدريبية، مثل دورة الأمن السيبراني التي أطلقها مركز التعليم التنفيذي، في جميع أماكن العمل في ظل استمرار التطورات التكنولوجية وانتشارها في جميع جوانب حياتنا العملية.

لقد منحني العمل في جامعة عريقة كالجامعة الأمريكية في الشارقة فرصة عظيمة للاطلاع على آخر التطورات في المجال التكنولوجي، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي وعلم الروبوتات. ويعمل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة دائماً على تطوير مستويات الإبداع في مجال الذكاء الاصطناعي وعلم الروبوتات، حيث يقوم باحثون في الكليات التابعة للجامعة بمجموعة من التجارب التي تهدف إلى استثمار الذكاء الاصطناعي في بعض أهم الصناعات في دول مجلس التعاون الخليجي. ومن الأمثلة على ذلك مشروع يجري تنفيذه حالياً من قبل طلاب كلية الهندسة في الجامعة الأمريكية بالشارقة، حيث يبحث المشروع في كيفية تسخير الروبوتات والذكاء الاصطناعي لحل مشكلة مهندسي المرافق المكلفين بتقييم سلامة عوازل البولييمر المستخدمة في أنظمة شبكة الكهرباء في دولة الإمارات العربية المتحدة. ومثال آخر مثير للإعجاب هو فريق من الطلاب التابع

أيضاً لكلية الهندسة، حيث ابتكر أفراد الفريق روبوتاً لفحص الأنابيب من الداخل، حيث يمكن استخدامه في صناعة النفط والغاز للكشف عن تسربات أنابيب النفط وغيرها من العيوب. هذه المشروعات ومثيلاتها هي التي تظهر الخدمات الجلية التي يؤديها الذكاء الاصطناعي والروبوتات لاسيما في تسهيل أداء الوظائف، والأهم من ذلك، تنفيذها بشكل أكثر أماناً، وهو ما يمنحنا مزيداً من الوقت لأداء جوانب أخرى من أعمالنا. كما شرعت الجامعة الأمريكية في الشارقة في اتجاه بحثي جديد أعلن عنه، مؤخراً، حيث تستثمر الجامعة بموجبه المزيد من مبالغ التمويل في الدرجات البحثية، وهذا بلا شك سيؤدي إلى زيادة ابتكارات الجامعة في مجال الذكاء الاصطناعي والروبوتات. كما يتضح لنا أن الجامعة الأمريكية في الشارقة ليست وحدها في تشجيع الأبحاث في مجال الذكاء الاصطناعي والروبوتيات، حيث أضحت هذه الموضوعات على رأس جداول الأعمال البحثية في العديد من الجامعات حول العالم. لذلك، يتوقع تزايد تأثير التكنولوجيا في مقرات العمل في المستقبل القريب بفضل الاستثمار العام والخاص، ولهذا السبب لا يمكننا الاكتفاء بانتظار ما ستسفر عنه التأثيرات التكنولوجية المقبلة.

وفي الختام، ومن خلال رؤية تغيرات العمل التي تحدثها التطورات التكنولوجية بنظرة إيجابية ووضع الاستراتيجيات التي تساعدنا على تحسين هذه التغيرات، يمكننا تقديم المساعدة اللازمة لضمان المزيد من النتائج الإيجابية لمزيد من الأشخاص على مدار السنوات المقبلة، وإدراك أن التعليم والتدريب هو المحور المركزي لأية استراتيجية عمل مستقبلية تتبناها أية مؤسسة، سواء عامة أو خاصة. كما يستدعي تمكين العمال من خلال المهارات الفنية والناعمة لمواجهة التغيرات المقبلة امتلاك هؤلاء الأفراد للاستقلالية والسيطرة اللازمة في المستقبل، وامتلاك المؤسسات للمهارات والمعرفة التي تساعدنا على النمو والازدهار في عالم الأعمال الجديد.

لا بد من إدراك أن التعليم والتدريب هو المحور المركزي لأية استراتيجية عمل مستقبلية تتبناها أية مؤسسة، سواء كانت عامة أو خاصة

أضحي من الضروري أن يحصل كافة كوادر القوى العاملة على التدريب الذي يحتاجون إليه لتجنب تعرضهم للمخاطر عبر الإنترنت والمخاطر الرقمية

الذكاء الاصطناعي والحاجة لليد العاملة



محمد عبد الظاهر
مستشار إعلامي الأمانة العامة لمجلس الوزراء

سباق المهارات

هناك أكثر من 800 مليون موظف حول العالم سوف يفقدون وظائفهم (خُمس القوى العاملة عالميًا)، ويحل محلهم «روبوت» حتى العام 2030، وفقًا لدراسة معهد ماكينزي العالمية، والتي أُجريت في 46 دولة، وعلى ما يقارب من 800 وظيفة.

فكيف يمكن أن تُحافظ على وظيفتك، ومهاراتك مقارنة بتلك الآلات؟

يصل عدد العاملين حول العالم ما يقارب من 2 مليار موظف (دوام كامل)، و2 مليار آخرين يعملون لحسابهم الخاص، ومليار عامل في مهن غير رسمية، إلى جانب مليار عاطل عن العمل. وخلفت التكنولوجيات الجديدة على مدى العقود العديدة الماضية أنواع عمل جديدة أو أكثر مما استبدلت. لكن لسوء الحظ، هناك مليار شخص لم يتمكنوا من مواكبة الوسائل الجديدة وبالتالي فقدوا وظائفهم، ولم يتمكنوا من الانتقال بنجاح مثل الآخرين، وفقًا لتقرير «Project Millennium».

أكثر من 800 مليون موظف حول العالم سوف يفقدون وظائفهم (خُمس القوى العاملة عالميًا)، ويحل محلهم «روبوت» حتى العام 2030

يصل عدد العاملين حول العالم ما يقارب من 2 مليار موظف (دوام كامل)، و2 مليار آخرين يعملون لحسابهم الخاص، ومليار عامل في مهن غير رسمية، إلى جانب مليار عاطل عن العمل

الثورة الصناعية الرابعة ستوفر ملايين الوظائف في 14 قطاعاً وستقضي مستقبلاً على وظائف في 4 قطاعات

سيشهد العالم نمواً في فرص العمل والتوظيف رغم استحواذ الروبوت والذكاء الاصطناعي على العديد من الوظائف

سألت صديقاً لي كان يعمل في خدمة المتعاملين في أحد البنوك عن طبيعة عمله الآن، وكيف اختلف عن العام 2019 بعد أن فقد وظيفته في البنك.

فقال: «أنا الآن أحسن حالاً وأوفر حظاً، حيث أعمل في خدمة العملاء لإحدى شركات صيانة الروبوت المتخصص في نظافة الحدايق العامة، حيث أعتني بالعشرات من «الروبوتات» أسبوعياً، لجهة التسجيل والصيانة وعمل الكشف الدوري لها، والشركة تبحث عن موظفين جدد كل شهر.» (حوار مستقبلي للعام 2050)

على عكس ما يرى الكثيرون من تراجع معدلات التوظيف البشرية في مواجهة النمو «الآلي» وإحلال تقنيات الثورة الصناعية الرابعة وأدوات الذكاء الاصطناعي محل الإنسان في العديد من الوظائف، هناك نمو كبير في فرص العمل، والطلب على بعض الوظائف البشرية على عكس الآن. بل هناك بلدان سوف تعاني من نقص في العنصر البشري وتفتح الباب لاستقبال مهاجرين جدد من دول أخرى لسد فجوة سوق العمل البشري لديها.

وإذا استطاعت الثورة الصناعية الرابعة أن تقضي على وظائف في أكثر من 4 قطاعات لن يكون عليها الطلب في المستقبل، لكنها سوف تفتح الباب لملايين الوظائف في أكثر من 14 قطاعاً جديداً لم يكن لها وجود من قبل.

الإنفاق العالمي على الذكاء الاصطناعي قد يصل إلى أكثر من 77 مليار دولار في العام 2022، وفقاً لتقرير مؤسسة (IDC Spending Guide). ومن متابعة حجم النمو المتسارع في هذا القطاع منذ العام 2015 يمكن القول أن خلال 10 أعوام من الآن قد يتزايد الإنفاق العالمي إلى ما يقارب من تريليون دولار في العام 2030. وخاصة مع ضخ كبرى الشركات العالمية ملايين الدولارات كاستثمارات في هذا المجال، ناهيك عن الحكومات التي بدأت في بناء مدن المستقبل القائمة على تقنيات الذكاء الصناعي وتكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة.

مفهوم الأتمتة أو التشغيل الآلي ليس بجديد - فقد سبق وأن حلت الآلات محل الأيدي العاملة البشرية بمعدل تدريجي منذ الثورة الصناعية الأولى والثانية والثالثة. حدث هذا من قبل في مجالات الزراعة والحرف الماهرة مثل حياكة اليد، ثم في التصنيع الضخم، وفي العقود الأخيرة، في العديد من المهام الكتابية، وفقاً لتقرير «المنتدى الاقتصادي العالمي».

حيث تشكل العوائد الكبيرة المترتبة على تلك التقنيات التكنولوجية وأدوات الثورة الصناعية الرابعة مورداً جديداً يتم تدويره في الاقتصاد الدولي، وهو ما يتطلب خلق فرص عمل جديدة للبشرية، وبالتالي نمو الوظائف بشكل عام.

وهناك جانباً آخر أكثر أهمية: حيث يعمل الذكاء الاصطناعي والتقنيات ذات الصلة على تعزيز النمو الاقتصادي العالمي؛ ومن ثم خلق العديد من فرص العمل الإضافية، تماماً مثلما قدمت موجات النمو التقني العالمية السابقة مثل اختراع المحركات البخارية إلى أجهزة الكمبيوتر. على وجه الخصوص، لذا من المتوقع أن تعزز أنظمة الروبوتات وحلول الذكاء الاصطناعي الإنتاجية، وتخفض التكاليف، وتحسن جودة ونطاق المنتجات التي يمكن أن تنتجها الشركات، وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي.

الإنفاق العالمي على الذكاء الاصطناعي 77 مليار دولار في 2022 وسيصل تريليون دولار في العام 2030

من المتوقع أن تعزز أنظمة الروبوتات وحلول الذكاء الاصطناعي الإنتاجية، وتخفض التكاليف، وتحسن جودة ونطاق المنتجات





**التكنولوجيا تتيح الفرص
لخلق وظائف جديدة،
وزيادة الإنتاجية، وتقديم
خدمات عامة فعالة، فلا
أساس للمخاوف المحيطة
بالابتكار الذي بدّل بالفعل
مستويات المعيشة**

**يتعين على الدول أن
تولي أهمية للاستثمارات
المستدامة التي تشجع
التنمية البشرية وتحمي
الكوكب**

وتوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القدرة على النفاذ إلى طائفة واسعة من المنتجات والخدمات الرقمية الجديدة التي تعزز الاقتصادات المحلية والابتكارات المحلية والمجتمعات المحلية.

وتساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مليارات الأشخاص في جميع أنحاء العالم على اتخاذ قرارات مستنيرة والحصول على الموارد التعليمية والمعلومات الصحية، وتزودهم بخدمات مثل الخدمات المصرفية المتنقلة، والحكومة الإلكترونية وشبكات الوسائط الاجتماعية.

مهارات مطلوبة

وفقاً لتقرير سابق صادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (أكتوبر الماضي)، أكد التقرير أن أهم التحديات التي تواجه الأيدي العاملة في المستقبل: هي توافر المهارات المطلوبة لمواكبة التطور التكنولوجي الكبير.

ويجب ضمان أن القوى العاملة لديها المهارات اللازمة لدعم التكنولوجيات الجديدة. حيث اتسعت الفجوة الرقمية بين البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية بصورة أكثر حدة، ليس فقط بسبب بعض القرارات المتعلقة بتكلفة تلك التقنيات، لكن

**تساعد التكنولوجيا
مليارات الأشخاص في
الحصول على الموارد
التعليمية والمعلومات
الصحية وتزودهم بخدمات
إلكترونية آنية**

وفقاً لتقرير حول التنمية في العالم 2019 الصادر من البنك الدولي بعنوان (الطبيعة المتغيرة للعمل) أشار إلى أن عدد الروبوتات التي تعمل في جميع أنحاء العالم يرتفع سريعاً، مما يذكي المخاوف من فقدان الوظائف. لكن التكنولوجيا تتيح الفرص لخلق وظائف جديدة، وزيادة الإنتاجية، وتقديم خدمات عامة فعالة، فلا أساس للمخاوف المحيطة بالابتكار الذي بدّل بالفعل مستويات المعيشة.

منظمة العمل الدولية أكدت في تقريرها الصادر في يناير 2019 «العمل من أجل مستقبل أكثر إشراقاً» أن هناك فرصاً لا حصر لها في المستقبل لتحسين نوعية الحياة المهنية وتوسيع نطاق الخيارات ورأب الفجوة القائمة بين الجنسين وإصلاح الأضرار الناجمة عن عدم المساواة على المستوى العالمي، وأكثر من ذلك بكثير.

وسوف يولد التطور التكنولوجي وظائف جديدة، إلا أن الأشخاص الذين يفقدون وظائفهم في عملية الانتقال هذه قد يكونوا أقل تأهباً لاغتنام فرص العمل.

وأشار التقرير إلى أنه ستكون التحولات الاقتصادية الرئيسية الجارية، التي تشمل التكنولوجيات الجديدة والتحولات الديمغرافية وتغير المناخ، آثار ضارة وتحويلية على السواء في اقتصاداتنا وفي العمل. وثمة حاجة إلى استثمارات كبيرة لتحديد معالم هذه التحولات وتوجيهها لاستحداث العمل اللائق. ويتعين على الدول الآن أن تولي الأولوية للاستثمارات المستدامة طويلة الأجل التي تشجع التنمية البشرية وتحمي هذا الكوكب، متماشياً مع برنامج التنمية المستدامة لعام 2030.

التكنولوجيا وسوق العمل

أكد تقرير صادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات أن هناك دوراً مهماً للتقدم التكنولوجي في زيادة فرص العمل، وكذلك تحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما تتمتع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإمكانات هائلة لتحسين حصيلة التنمية في العالمين النامي والمتقدم على السواء، ولا شك في أن الشمول الرقمي ضروري لتحقيق التنمية المستدامة في القرن الحادي والعشرين.

وتحسن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قدرتنا على قياس التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتقييم الطرق المتبعة لتحقيقها، ومعرفة الوسائل التي أثبتت جدارتها وتلك التي لم تثبت، وتحسين جودة عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

وتوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفرص التي تسمح بترشيد وتحسين كفاءة وفعالية الأنشطة التي نضطلع بها في جميع مناحي التنمية.



أهم التحديات التي تواجه الأيدي العاملة في المستقبل:
هي توافر المهارات المطلوبة لمواكبة التطور التكنولوجي الكبير

الفجوة الرقمية بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية تتسع بصورة أكثر حدة

الأعمال التي تزدهر هي التي تضع تنمية المواهب في مركز عملياتها.

إذا أرادت المؤسسات مواكبة المتغيرات المتسارعة التي تفرضا الثورة الصناعية الرابعة عليها مساعدة موظفيها على تعلم مهارات جديدة

على مسؤولي الموارد البشرية تعلم تحليل الفجوات في المهارات ومواءمة القوى العاملة لمواجهة تحديات المستقبل

هناك حاجة لمهارات المستقبل اليوم مثل المرونة في العمل والتفاعل الرقمي ومهارات تطوير تكنولوجيا التعاملات الرقمية «بلوك تشين»

سيحتاج على 25% من القوى العاملة اليوم، إما إيجاد أنشطة اقتصادية جديدة بحلول العام 2020، أو تعزيز مهاراتهم التكنولوجية ومواطنتهم الرقمية ومهاراتهم التقليدية

المستقبلية -أي عدد العمال غير المؤهلين- ستتوسع وتصل إلى 700,000 شخص في المهارات التكنولوجية خلال الأعوام الخمس المقبلة، وإلى 2.4 مليون شخص في المهارات متعددة التخصصات، وفقا لدراسة «مهارات المستقبل» في القمة العالمية للحكومات.

فهناك تغيرات تحدث على المهارات البشرية لمواكبة المتغيرات التكنولوجية بنسبة 35% في الفترة من 2015 وحتى 2020.

أيضا بسبب طبيعة المهارات التقنية والمهنية رفيعة المستوى المطلوبة لتصميم وتشغيل وصيانة البنية التحتية الرقمية، وضرورة إتقان المهارات الأساسية وإتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. والرسالة هي أن المهارات مهمة، فيجب توافر تلك المهارات عالميا؛ لتقليل عدم المساواة وتقليص الفجوة المعرفية بين الأيدي العاملة.

فحتى الآن، لا توجد أية مؤشرات على انخفاض نسبة التوظيف بسبب تلك الموجة الكبيرة من التغير التكنولوجي، كما يؤكد تقرير المنتدى. في حين أن التغير قد أثر على قطاعات معينة ومهن بشكل سلبي، فإنه يولد العديد من الوظائف الجديدة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

وفقا لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي، سوف يحتاج العديد من الموظفين حول العالم إلى تغيير مهاراتهم بشكل جذري؛ حتى تواكب التغيرات التي تحدث في عالم العمل. وبخاصة إذا أرادت الشركات والمؤسسات مواكبة التغيرات المتسارعة التي تحدثها الثورة الصناعية الرابعة، فسوف تحتاج إلى مساعدة موظفيها على تعلم مهارات جديدة.

سوف تشهد القطاعات التي تضع المواهب والمهارات على قمة أعمالها، نمواً كبيراً، وخاصة باستخدام تحليلات البيانات. وأيضاً سوف يحتاج مسؤولو الموارد البشرية إلى تعلم كيفية النظر إلى الأمام، وتحليل الفجوات في المهارات البشرية، والعمل على كيفية مواءمة القوى العاملة لديها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

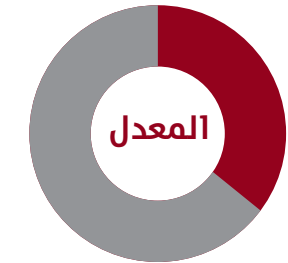
مهارات المستقبل

وفقا لدراسة «مهارات المستقبل ست منهجيات لسد فجوة المهارات المطلوبة في عالم الغد» والتي نشرتها القمة العالمية للحكومات في فبراير 2019 بالتعاون مع مؤسسة «ماكينزي آند كومباني»، أكدت أن التحول الرقمي والأتمتة سوف يؤدي إلى إيجاد متطلبات متغيرة بشكل كبير في مكان العمل، وستكون لها أهمية متنامية من أجل مواصلة المشاركة في المجتمع. وهناك حاجة إلى المهارات المستقبلية في الوقت الراهن، أي المهارات القائمة اليوم إلى حد ما مثل المرونة في العمل والتفاعل الرقمي، والمهارات التي لا زالت في طور النشوء مثل تطوير تكنولوجيا التعاملات الرقمية «بلوك تشين»، وهي مهارات ستصبح أكثر أهمية في المستقبل.

واستناداً إلى الوضع الراهن سيتوجب على 25% من القوى العاملة اليوم، إما إيجاد أنشطة اقتصادية جديدة بحلول العام 2020، أو تعزيز مهاراتهم التكنولوجية ومواطنتهم الرقمية ومهاراتهم التقليدية بشكل كبير، وبمعنى آخر تعزيز مهاراتهم متعددة التخصصات. وتتضمن هذه المهارات البرمجة والمرونة في العمل والقدرة على التكيف، ويتوجب على طلاب المدارس الابتدائية الاستعداد للتغيير، لأنه وبحلول العام 2030، فإن 85% منهم سيعملون في مهن غير موجودة بعد.

أظهرت التقارير السابقة حول 18 مهارة مستقبلية، أن الفجوة في المهارات

اضطراب المهارات



من الوظائف الأساسية سوف تتغير
بين 2015 و 2020

35%

المعدل

إيطاليا	48%		
الهند	42%		
الصين	41%		
تركيا	41%		
جنوب أفريقيا	39%		
ألمانيا	39%	43%	الخدمات المالية والمستثمرين
فرنسا	38%	42%	الأساسية والبنية التحتية
المكسيك	37%	39%	إمكانية التنقل
متوسط الاضطراب	37%		
البرازيل	31%	35%	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
الولايات المتحدة الأمريكية	29%	33%	الخدمات المهنية
المملكة المتحدة	28%	30%	الطاقة
استراليا	27%	30%	المستهلك
اليابان	25%	29%	الصحة
مجلس التعاون الخليجي	21%	27%	الإعلام، الترفيه والمعلومات
آسيا	19%		

تحفز التكنولوجيا الرقمية الابتكار والنمو السريع، مما يؤدي لكسر أنماط الإنتاج القديمة وطمس الحدود بين الشركات. وتتطور نماذج الأعمال الجديدة مثل المنصات الرقمية بسرعة مذهلة من شركات ناشئة محلية إلى شركات عملاقة عالمية، توظف في كثير من الأحيان عدداً قليلاً من الموظفين وتمتلك القليل من الأصول المادية.

تقوم أسواق المنصات الجديدة بربط الناس بسرعة أكبر من أي وقت مضى. ويوفر هذا فرصاً اقتصادية لملايين الأشخاص، بغض النظر عن المكان الذي يعيشون فيه.

مهارات التواصل

وتمثل الأسواق والوظائف الجديدة محركاً لزيادة الطلب على الموظفين الذين يتمتعون بمهارات التواصل وحل المشاكل ويمكنهم العمل ضمن فريق. ويقلص التغيير التكنولوجي الوظائف المكتبية المتكررة ويعمل على استبدالها بأنواع جديدة من العمالة: في أوروبا وحدها، سيكون هناك ما يقدر بنحو 23 مليون وظيفة جديدة هذا القرن.

ولا تغير التكنولوجيا فقط الطريقة التي يعمل بها الناس ولكن أيضاً الشروط التي يعملون وفقاً لها، مما يخلق المزيد من الوظائف غير التقليدية و «الوظائف المؤقتة» قصيرة الأجل. ويجعل هذا الوضع بعض الوظائف أكثر مرونة وأكثر سهولة في الحصول عليها، لكنه يثير المخاوف بشأن عدم استقرار الدخل وغياب الحماية الاجتماعية.

الثورة الصناعية الرابعة سوف تعمل على خلق مجالات جديدة للعمل، لم توجد من قبل وجميعها مرتبطة بالتقنيات التي سوف تبتكرها تلك الثورة مثل: (تحليلات البيانات الكبيرة للمستخدمين والشركات، أسواق التطبيقات والويب، إنترنت الأشياء، تقنية التعلم الآلي، الحوسبة السحابية، التجارة الرقمية، تكنولوجيا الواقع المعزز، تقنيات التشفير، تقنية المواد الجديدة، والتقنيات القابلة للارتداء، و (بلوك تشين)، والطباعة ثلاثية الأبعاد، التنقل الذاتي، الروبوتات الثابتة، الحوسبة الكمية، الروبوتات الأرضية غير البشرية، التكنولوجيا الحيوية، روبوتات البشر، الروبوتات الجوية وتحت الماء).

لا عجب أنه خلال السنوات الخمس القادمة سوف يتم ادراج «النمو» في معدلات الذكاء الاصطناعي كمؤشر ضمن مؤشرات النمو الاقتصادي العالمي، وكذلك نصيب الفرد من تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة، جنباً إلى جنب مع معدلات الدخل القومي، والنتائج الإجمالي المحلي، وحجم التضخم، وغيرها من المؤشرات التي تقيس قوة الدولة اقتصادياً.

المنطقة العربية

في إحدى جلسات القمة العالمية للحكومات حول الذكاء الاصطناعي في فبراير 2019، حيث التقى أقطاب المجتمع العالمي للذكاء الاصطناعي من خبراء ومختصين ومسؤولين حكوميين وصناع سياسات ضمن اجتماعات وجلسات «المنتدى العالمي لحكومة الذكاء الاصطناعي»، بمشاركة أكثر من 250 خبيراً ومتخصصاً في مختلف مجالات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي ناقشوا حوكمة الذكاء الاصطناعي وتنظيم دوره المأمول في قطاعات العلوم والهندسة والصحة والاتصالات لبناء مستقبل أفضل للإنسان.

وأكد الخبراء في حينه على أهمية عمل الحكومات مع مختلف الشركاء والقطاعات الاقتصادية والأكاديمية جنباً إلى جنب، لتطوير الكوادر البشرية القادرة على مواكبة التحول الجذري الذي سيحدثه الذكاء الاصطناعي في طبيعة وظائف ومهن وتخصصات المستقبل، وإطلاق حوار مجتمعي وإنساني شامل حول أفضل السبل لخلق مسارات وخيارات وظيفية جديدة ونوعية تستثمر القدرات الإنسانية للتكامل مع الآلة وقيادة تطبيقات الأتمتة، وتعزيز الإنتاجية والمردود، وتشجيع ثقافة الابتكار وريادة الأعمال.

الثورة الصناعية ستخلق
مجالات جديدة للعمل
جميعها مرتبطة بالتقنيات
التي سوف تبتكرها

على الحكومات التعاون
مع مختلف الشركاء
والقطاعات الاقتصادية
والأكاديمية لتطوير
الموارد البشرية القادرة
على مواكبة التحول
الجذري الذي سيحدثه
الذكاء الاصطناعي



الإمارات سبّاقة ورائدة عالمياً في مواكبة الثورة الصناعية الرابعة وتكنولوجيا المستقبل

ودعا الخبراء إلى تكثيف التعاون بين مختلف الأطراف، بما في ذلك القطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات الأبحاث والدراسات والمؤسسات التشريعية، لضمان استمرار الفوائد اللامحدودة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات حيوية مثل التنقل الذكي، وأتمتة الخدمات، وتحليل البيانات، دون إساءة استخدامها.

التكنولوجيا لا تقف على تلك الأشياء فقط التي ذُكرت سابقاً، لكن هناك ثورة صناعية رابعة العالم كله مشغول بها، تحتاج كافة مناحي الحياة، تُغير قطاعات، وتخلق مدن جديدة، وتطور صناعات، ويتغير فيها مفهوم الزمن والوقت وآلية حساب المسافات كما يحدث حالياً.

قد تُسافر بين القاهرة ودبي والرياض في نص ساعة، قد تستيقظ صباحاً وشغلك الشاغل هو أمن معلوماتك الشخصية، أو أجهزتك الإلكترونية أكثر من الطعام والشراب. قد تنشب مشادة بينك وبين «الروبوت» الخاص والبديل لك في عملك، وقد تخسر عملك ويحل هو محلّك.

قد يختفي الهاتف المحمول ويحل محله أدوات أصغر وأسرع في نقل الصوت والصورة، زيادة في إنتاج المحاصيل، واستحداث أخرى جديدة، وتنوع مصادر المياه، ومخزون الأسمدة العضوية، ومنتجات صحية أكثر، وبدائل طبية جديدة عن المضادات الحيوية، وأعضاء صناعية بشرية بديلة.

وعربياً لم تعرف الحكومات عن تلك الثورة إلا القدر اليسير، لكن دولة الإمارات العربية المتحدة كانت السبّاقة عربياً ومن ضمن الدول الرائدة عالمياً، حيث أيقنت الأمر منذ بضع سنوات، وأعدت مجموعة من الإجراءات، والمؤسسات، للتعامل مع أهم المتغيرات التي تطرأ في المستقبل، وخصصت الدولة ميزانية كبيرة لتكنولوجيا المستقبل، ناهيك عن استعدادات الحكومة بعدد من التشريعات والقوانين المنظمة لبعض من مظاهر تلك الثورة.

فهناك منطقة «2071» لتصميم المستقبل في 12 قطاعاً رئيسياً عالمياً، وهناك استراتيجية رسمية من الدولة للثورة الصناعية الرابعة، وهناك أيضاً قمة حكومية عالمية سنوياً تجمع كافة العقول والمبتكرين من حول العالم لوضع حلول لتحديات تلك الثورة، إلى جانب مجلس الإمارات للثورة الصناعية الرابعة.

وفقاً لتوقعات "IDC" يبلغ حجم ما أنفقه العالم خلال العام 2018 على تقنيات التحول الرقمي، بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات والخدمات ما يقرب من 1.3 تريليون دولار .

وأيضاً توقعت شركة جارتنر (Gartner, Inc) أن يصل إجمالي الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات في جميع أنحاء العالم إلى 3.7 تريليون دولار أمريكي في عام 2018 ، أي بزيادة قدرها 4.5٪ عن العام 2017 .

هناك دول تبحث وتستعد وتنافس، وتخترع وتنفذ، هؤلاء هم الراحون. ودول أخرى لا ناقة لها ولا جمل في الأمر، هي فقط تشاهد ولا تحرك، تقرأ ولا تعي، تتمنى ولا تخطط، فهي الخاسرة بالطبع.





العمل وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي

وفقاً لتقرير صدر مؤخراً عن «القمة العالمية للحكومات» بالتعاون مع «ديلويت»، حول تأثير أخلاقيات الذكاء الاصطناعي داخل القطاع الحكومي، أكد التقرير «أنه على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققتها تقنيات الذكاء الاصطناعي إلا أن الحكومات تواجه بعض التحديات حول كيفية تطبيق تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في القطاع العام وفي استراتيجيات الحوكمة، وهل هناك قواعد أخلاقية أو تشريعية يمكن أن تضبط تلك التقنيات».

التطور طويل الأمد «خطر»؟

أشار التقرير أيضاً إلى أنه على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققها الذكاء الاصطناعي إلا أنه أثار بعض القلق، وتحدث عنه وسائل الإعلام فهل يمكن للتطوير طويل الأمد للذكاء الاصطناعي أن يؤدي إلى نهاية البشرية كما توقع إيلون ماسك، وبييل غيتس، وكما يرى بعض خبراء التكنولوجيا؟

ما هو دور الأخلاقيات في تصميم وتطوير وتطبيق الذكاء الاصطناعي؟ كيف يمكن للأخلاقيات المساعدة بتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الذكاء الاصطناعي؛ لتعزيز جودة حياة المواطنين والصالح العام؟

وأشار التقرير إلى أن ظهور الذكاء أثار مجموعة من القضايا الأخلاقية المتعلقة بالجوانب المعنوية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتنا، حيث يواجه المسؤولون الحكوميون تحديات وخيارات متعلقة بكيفية تطبيق تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في القطاع العام، وفي استراتيجية الحوكمة، بداية من حالات الوفيات الناجمة عن سيارات «أوبر» ذاتية القيادة، وصولاً إلى أداة التوظيف التي لها أبعاد متعلقة بالنوع الاجتماعي التابعة لـ «أمازون». فإننا نجد أنفسنا أمام عدد وفير من الأمثلة حول المخاوف الأخلاقية التي تُعزز فكرة أنه يجب أخذ هذه المخاوف بعين الاعتبار قبل نشر أنظمة الذكاء الاصطناعي.

ويتضمن ذلك ضرورة أن تفهم الحكومات وقيادات الشركات ما هو المقصود بالـ «القيم الجيدة» بالنسبة للذكاء الاصطناعي، والوصول إلى إجماع مجتمعي حول أخلاقيات الذكاء الاصطناعي الذي يمثل أحد المهام الرئيسية للحكومات.

الفجوة كبيرة

التقرير أشار إلى أن هناك فجوة كبيرة بين كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي وبين ما يجب أن يُستخدم من أجله. لذا يجب على الحكومات أن تطور البيئة التنظيمية إلى جانب الذكاء الاصطناعي الذي يحدث تغييرات جذرية سريعة في عالمنا.

ويتوجب على الحكومات والمؤسسات العامة البدء بتحديد القضايا الأخلاقية والتحديات المجتمعية للذكاء الاصطناعي، وغيره من التكنولوجيا ذات الصلة قبل استخدامها، حيث ينقسم الهدف إلى شقين:

أولاً: إدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي بشكل مناسب ضمن الحكومة للوصول إلى قطاع يعزز الذكاء الاصطناعي.

الحكومات تواجه بعض التحديات حول كيفية تطبيق تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في القطاع العام وفي استراتيجيات الحوكمة

على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققها الذكاء الاصطناعي إلا أنه أثار بعض القلق

يجب أن يعكس سلوك تقنيات الذكاء الاصطناعي القيم المجتمعية، حيث يمثل تحقيق الإجماع المجتمعي حول أخلاقيات الذكاء الاصطناعي أحد المهام الرئيسية للحكومات

لا تمتلك معظم المؤسسات مقاربات محددة للتعامل مع موضوع أخلاقيات الذكاء الاصطناعي حتى الآن

ثانياً: تطوير سياسات ذكية لتنظيم الذكاء الاصطناعي بطرق ذكية وضمان أن يعود بالفائدة على المجتمع والاقتصاد.

وكشف استبيان أجرته «ديلويت» في الولايات المتحدة مؤخراً، على 1,400 من المسؤولين التنفيذيين واسعي الاطلاع على شؤون الذكاء الاصطناعي، أن أحد أكبر التحديات التي تواجه الذكاء الاصطناعي تكمن في المجال الأخلاقي.

حيث صنف 32% من المشاركين القضايا الأخلاقية على أنها أحد أهم ثلاثة مخاطر يُمثلها الذكاء الاصطناعي، في حين لا تمتلك معظم المؤسسات مقاربات محددة للتعامل مع موضوع أخلاقيات الذكاء الاصطناعي حتى الآن. على سبيل المثال، كيف يمكننا ضمان أن تقوم أنظمة الذكاء الاصطناعي بخدمة الصالح العام عوضاً خدمة مصالح الأفراد؟

الاعتبارات الأخلاقية

هل يمكن وضع اعتبارات وقيم أخلاقية ثابتة تُؤخذ بعين الاعتبار عند عمل تقنيات الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي، أو التعامل المباشر مع الجمهور؟

حدد تقرير «ديلويت» خمسة اعتبارات أخلاقية يجب التعامل معها عند انخراط تقنيات الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي وهي:

أولاً: الجوانب التنظيمية والحوكمة: ما هي مبادئ الحوكمة التي يجب على الحكومات اعتمادها كجزء من اللوائح الاستباقية؟ كيف يمكننا إتاحة تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي لخدمة الصالح العام؟ ما هو الوضع الأخلاقي لآلات الذكاء الاصطناعي؟ ما هي الخصائص التي يجب توافرها في الآلة؟ كيف يمكننا إضفاء الشفافية على عمليات نشر قرارات خوارزميات الذكاء الاصطناعي لمنع برمجة التحيز في الآلة؟



ثانياً: الشرعية وعدم التنصل: فكيف يمكننا ضمان شرعية تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تتفاعل معها؟ كيف التأكد ما إذا كانت بيانات التدريب شرعية أم لا؟

ثالثاً: السلامة والأمن: هل يضمن الذكاء الاصطناعي علماً لهندسة السلامة لوكلاء الذكاء الاصطناعي؟ كيف نضمن بأن الآلات لا تضر البشر؟ من سيقوم بتغطية الأضرار التي تسببها الآلات؟

رابعاً: الأثر الاجتماعي-الاقتصادي: كيف يمكننا الحد من خسارة الوظائف الناجمة عن الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل؟ هل هي المخاطر الاجتماعية والأخلاقية للتصنيف التنبؤي؟ هل تصل البشرية إلى مرحلة لا يوجد فيها عمل نتيجة الذكاء الاصطناعي؟

خامساً: الأخلاق: هل نمتلك الحق بتدمير الروبوتات؟ هل نعتبرها ملك للأفراد أم هل هي جزء من الثروة العامة؟ ماذا لو طورت الروبوتات/الذكاء الاصطناعي آراءها الخاصة حول المشكلات؟

مبادرات أخلاقية

جميع تلك التساؤلات، والمخاوف، والمعتقدات أثارت التفكير في العديد من المبادرات حول العالم، لوضع إطار أخلاقي ضابط لتقنيات الذكاء الاصطناعي، وما قد ينجم عنها من أضرار للبشر ومنها:

المؤسسات الأكاديمية

تهدف مبادرة «أخلاقيات وحوكمة الذكاء الاصطناعي» (Ethics and Governance of AI) التي أطلقها مركز «بيركمان كلاين» التابع لكلية هارفرد للقانون بالتعاون مع مختبر الوسائط التابع لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بقيمة 27 مليون دولار أمريكي، إلى وضع قواعد قانونية وأخلاقية جديدة للذكاء الاصطناعي وغيره من أنواع التكنولوجيا القائمة على الخوارزميات المعقدة.

القطاع الخاص

صممت عدة شركات تكنولوجية برامج تدعم الذكاء الاصطناعي كأداة لإيجاد مجتمع أفضل. على سبيل المثال، تهدف مبادرة الذكاء الاصطناعي للصالح الاجتماعي «AI for Social» من جوجل، ومنحة «الذكاء الاصطناعي للصالح العام» «for Good for AI» بقيمة 110 مليون دولار من مايكروسوفت. إلى تمويل برامج الذكاء الاصطناعي التي تدعم المشاريع الإنسانية وإمكانية الوصول. وخصصت «مايكروسوفت» أخيراً 50 مليون دولار لبرنامج «الذكاء الاصطناعي من أجل الأرض» لمواجهة التغير المناخي.

القطاع العام

أعلن عدد متزايد من الدول عن إطلاق إرشادات أخلاقية للذكاء خلال فترة قصيرة من الوقت. وفي ديسمبر 2018 أطلقت المفوضية الأوروبية، مدعومة من مجموعة من الخبراء رفيعي المستوى المسودة الأولى من الإرشادات الأخلاقية «Ethics Guidelines for the Use of Artificial Intelligence» لتطوير واستخدام الذكاء الاصطناعي. وفي الوقت ذاته أطلقت كندا «إعلان مونتريال للذكاء الاصطناعي»، وهي وثيقة تهدف إلى توجيه الأفراد والمؤسسات والحكومات فيما يخص اتخاذ خيارات مسؤولة وأخلاقية عند إنشاء واستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.

الإمارات ريادة

وضمن الجهود العالمية لوضع تشريعات وقيم أخلاقية تضبط تقنيات الذكاء الصناعي والثورة الصناعية الرابعة، أطلقت دولة الإمارات «مختبر التشريعات» الأول من نوعه عالمياً، ويعد من أكبر مختبرات تخطيط المستقبل بشكل استباقي من خلال تطوير آليات وتشريعات المستقبل كالذكاء الاصطناعي والتنقل الذكي ذاتي القيادة، وغيرها، وله منصة للتعاون مع مؤسسة دبي للمستقبل تجمع بين العاملين في القطاع التشريعي في الجهات الاتحادية والمحلية والخاصة لمراجعة التشريعات واقتراح الجديد منها.

الموظفون المستقلون:

الاستفادة من المواهب المتاحة
في اقتصاد العمل الحر

جوديث والينستين، اليس دي تشالنجر،
مارتن ريفيس ، و اليسون بيلي
مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

كثيراً ما يُنظر إلى اقتصاد «العمل الذاتي (المستقل)» gig economy باعتباره خطراً متنامي السرعة يهدد الاستقرار الوظيفي وحقوق العمل، ويشجع على قبول وظائف متدنية الجودة وزهيدة الأجر تقدم للعمال القليل من الجاذبية أو الكرامة التي يحصلوا عليها من العمل التقليدي. غالباً ما تصور مناقشات السياسة العامة والمقالات الصحفية منصات مشاركة العمل الرقمية – مثل: (أوبر، تاسك رايت وأبوورك) كمصدر سريع الانتشار للاستغلال الحقيقي أو المحتمل، مما يقوض الهياكل الأساسية للوظائف والضمان الاجتماعي التي أنشئت في الاقتصادات الناجحة منذ قرن من الزمن.

في كلمة عدد صحيفة نيويورك تايمز في أبريل 2017، خلصت الصحيفة إلى أن الشركات التابعة لمنصات العمل الذاتي المستقل «اكتشفت أنها قادرة على تسخير التطورات في مجال البرمجيات والعلوم السلوكية لاستغلال العمال التقليديين».

لإدراك المحدث الذي تركز عليه هذه المخاوف من الاضطراب، قام معهد هندرسون التابع لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، كجزء من مشروع مستقبل العمل، بإجراء مسح عالمي واسع النطاق للعمال بدعم من شركة Research Now SSI، وإجراء بحث إضافي داعم. تضمنت عينة المسح نسبة كبيرة من العمال من ذوي الأجور ومستويات التعليم المنخفضة التي تعتبر دون المعدل في بلدانهم. قمنا بتضمين هؤلاء المستجيبين لكي تنعكس الآراء وجهات النظر، والاحتياجات، وظروف العمل الخاصة بالعمال الأكثر عرضةً للاضطراب، ولتفادي احتمالات النتائج الوردية

يقصد باقتصاد العمل الذاتي المستقل Gig Economy انتشار الوظائف المستقلة، أو لجوء المؤسسات إلى التعاقد مع موظفين مستقلين بعقود قصيرة الأجل



المصطنعة. كما تضمنت عينة المسح العمال ضمن الموجة المتصاعدة لما نسميه الموظفين المستقلين الجدد-أي أولئك الذين يجدون عملاً مؤقتاً من خلال منصات مشاركة الأعمال الرقمية (العمل الحر). غالباً ما يُنظر إلى هذه المجموعة، التي تمثل نتاج الاضطراب الرقمي المستمر في عصرنا، على أنها الطليعة المحرومة من اقتصاد العمل الحر / «العمل الذاتي المستقل».

تعبّر نتائج الاستطلاع، إلى جانب دراسة استقصائية منفصلة أجريت للمسؤولين التنفيذيين في مجالات متنوعة ومقابلات أجريت مع رؤساء الشركات ومع مؤسسي ومسؤولي منصات مشاركة الأعمال التنفيذيين، عن رأي يختلف بعض الشيء عن اقتصاد العربة الناشئة. على وجه الخصوص، يؤكد بحثنا على الفرص المهمة للعمال والشركات على حد سواء -للاستفادة منها. يتبنى العديد من الموظفين المستقلين الجدد الذين شملهم الاستطلاع هذا التوجه كسبيل لتحقيق مزيد من الاستقلالية والعمل الذي يتسم بمزيد من المرونة والجدوى.

بالنسبة للشركات، تُبرز النتائج أن منصات العمل الحر/ الذاتي المستقل تساهم في زيادة إمكانية الوصول إلى المهارات الجديدة ذات التقنيات المتقدمة والعمال المطلوبين بشدة من فئات كثيرة، والذين يصعب تأمينهم من خلال أسواق العمل التقليدية.

بشكل أعم، يُظهر بحثنا أن العمل الحر المستقل لا يمثل إلا مجرد عنصر واحد في منظومة بيئية ناشئة تشمل أشكال متطورة أخرى من العمل – مثل (العمل المؤقت، التعاقد، والعمل للحساب الخاص) إلى جانب مجموعة متنوعة من خدمات الدعم والمساندة. والنتيجة الحاصلة هي تغيير جذري في الطريقة التي تقوم بها الشركات بتعيين، وتدريب ومكافأة وإدارة الموظفين.

كما أن الموظفين المستقلين الجدد – وهم نتاج الاضطراب الرقمي المستمر في عصرنا -هم أنفسهم مستفيدون بالإضافة إلى ضحايا الاضطراب. برز هذا التوازن بين الاضطراب والفرصة على المستوى الشخصي في الإجابات على المسح الذي أجريناه لعمالنا: عدد العمال الذين أبلغوا عن فقدان وظائفهم في توجه العمل الحر المستقل يساوي عدد الذين استعادوا العمل في نفس الطريق. قام أكثر من 30% من أولئك الذين عادوا للعمل بإضافة أعمال على الإنترنت لتمكينهم من الانضمام مجدداً إلى القوى العاملة.

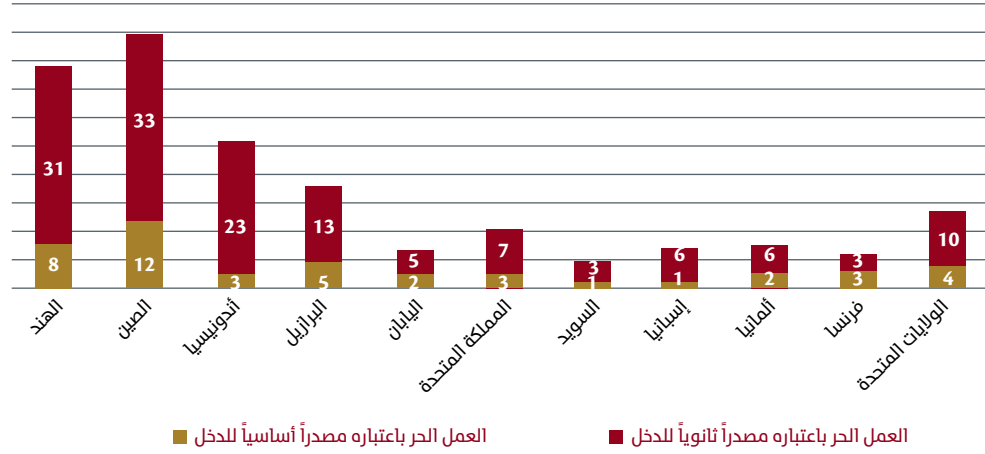
وسط هذا الاضطراب، ورغم عدم وجود صافي الفاقد الوظيفي، فإنه من السهل التركيز على الجوانب السلبية المترتبة. ومع ذلك فإن التغير المفاجئ يفرض قدراً أكبر من المرونة والتكيف في نظام العمل، مما يخلق فرصاً جديدة في أسواق العمل التقليدية وفي الشركات.

المقياس الفعلي لاقتصاد العمل الذاتي المستقل

بينما يَوصف اقتصاد العمل الذاتي المستقل في الغالب بأنه ظاهرة عالمية كبيرة متنامية السرعة، إلا أنه لا يزال صغيراً نسبياً من خلال بعض المقاييس الهامة. يُظهر بحثنا

الشكل التوضيحي 1: استخدمت منصات العمل الحر بشكل كبير في الاقتصادات الأربعة الناشئة التي جرى دراستها

% للمجيبين



المصدر: دراسة استقصائية لـ BCG 2018 حول مستقبل العمل، أجريت بالتعاون مع شركة SSI Now Research

يدرك المسؤولون التنفيذيون في الشركات في مختلف أنحاء العالم أن ارتفاع عدد الموظفين المستقلين الجدد سيكون له تأثير هام على قوتهم العاملة. في استبيان تم إجراؤه عام 2018 وشمل 6,500 من المسؤولين التنفيذيين في جميع أنحاء العالم، من قبل BCG بالشراكة مع مبادرة إدارة مستقبل العمل في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، ذكر نحو 40% من المجيبين أنهم يتوقعون أن يشكّل العاملون المستقلون نسبة متزايدة من القوى العاملة في مؤسساتهم خلال السنوات الخمس المقبلة. واتفق 50% منهم على أن اعتماد الشركات لمنصات العمل الحر سيكون توجهاً هاماً أو بالغ الأهمية.

تتوافق هذه النتائج مع البحث الذي تم نشره في مايو 2018 من قبل شركة البرمجيات Fieldglass SAP، وهي أحد مزودي حلول إدارة القوى العاملة الخارجية السحابية، والذي تم إجراؤه بالتعاون مع Economics Oxford. ومن بين الـ 800 من كبار المديرين التنفيذيين العالميين الذين شملهم الاستطلاع، كان 38% منهم يستخدمون أسواق الطلب الإلكتروني، للاستعانة بالموظفين المستقلين. وتوقعت الدراسة أن اعتماد الشركات على هذه المنصات سيتضاعف تقريباً خلال ثلاث سنوات.

أليكسا، أو صلني لمصمم برمجيات مستقل

وكثيراً ما يركز الخطاب العام حول نوع الوظائف التي تهيم على اقتصاد العمل الذاتي المستقل على المهام بناء على الطلب في خدمات التوصيل والنقل، مثل أوبر وليفت.

40% يتوقعون أن تزيد نسبة العاملين المستقلين في مؤسساتهم خلال السنوات الخمس المقبلة

38% من المدراء التنفيذيين يستخدمون المنصات الإلكترونية للاستعانة بالموظفين المستقلين



رغم أن اقتصاد العمل الذاتي المستقل ظاهرة عالمية إلا أنه ما زال صغيراً نسبياً

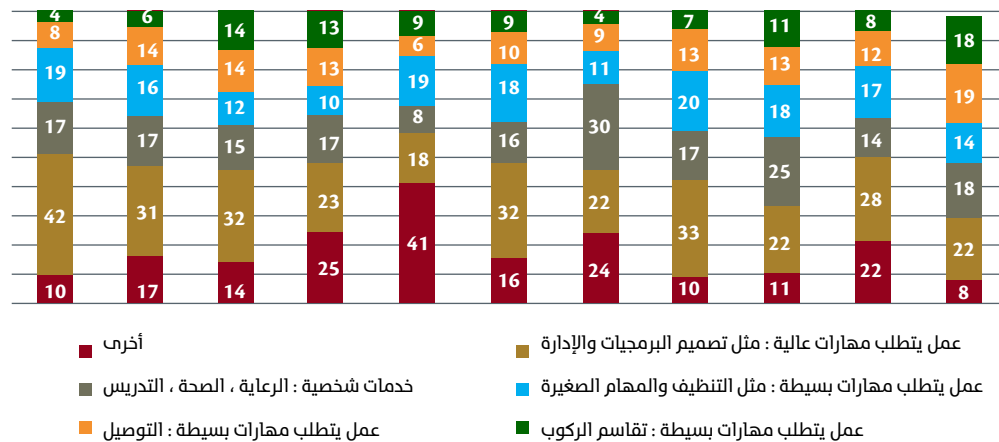
12% من العاملين يحصلون على الدخل من خلال المنصات الرقمية

3 - 10% من العاملين في الاقتصادات الناشئة و30% في البلدان النامية يستخدمون منصات العمل الذاتي المستقل كمصدر ثانوي للدخل

أن استخدام العمال لمنصات مشاركة الأعمال كمصدر رئيسي لدخلهم المالي لا يزال متواضعاً نسبياً، لا سيما في الأسواق الناشئة. في الولايات المتحدة وألمانيا والسويد والمملكة المتحدة وإسبانيا، أشار 1 إلى 4% فقط من العمال أن منصات العمل الذاتي المستقل تمثل مصدر عملهم الأساسي. ظلت حصة العمال الذين يمثل العمر الحر مصدر دخلهم الأساسي ثابتة في معظم أنحاء أوروبا لمدة نصف عقد ، وفقاً لتقرير عام 2016 الصادر عن معهد العمل التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD).

أظهر الاستبيان أن حصة العمل الذاتي المستقل من القوة العاملة الإجمالية أكبر في الأسواق النامية الأربعة (الصين والهند وإندونيسيا والبرازيل). وكانت الحصة الأكبر في الصين، حيث ذكر 12% من العاملين أنهم يحصلون على مصدر دخلهم الأساسي من خلال المنصات الرقمية. وتعكس هذه النسبة الأعلى بحون شك النسبة الأكبر من العمالة غير الرسمية في الأسواق الناشئة. ومع ذلك، تُظهر أن العاملين في تلك الأسواق قد اعتمدوا على منصات مشاركة الأعمال بشكل أسرع من العاملين في الأسواق الناشئة.

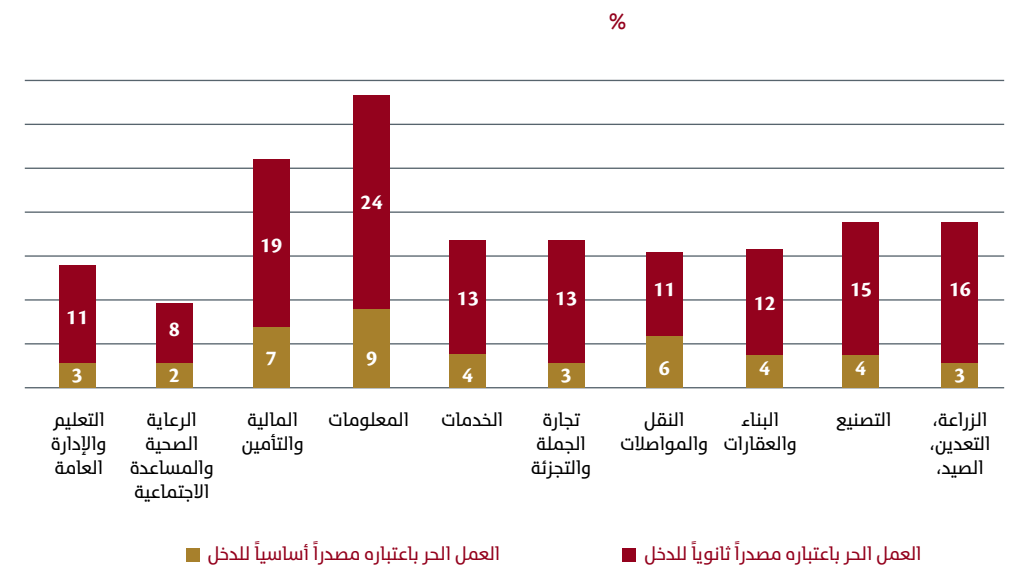
ومع ذلك، قد يُقلل قياس العمل الحر كمصدر أساسي للدخل من حجمه الحقيقي وأهميته العالمية المتزايدة. أفاد 3 إلى 10% من العاملين في الاقتصادات الناشئة، وأكثر من 30% في بعض البلدان النامية، بأنهم يستخدمون منصات العمل الحر كمصدر ثانوي للدخل. (لاحظ الشكل التوضيحي 1).



ينشط الموظفون المستقلون الجدد في جميع المجالات مثل التجارة والتعليم والنقل وتكنولوجيا المعلومات ومعالجة البيانات

بيّنت دراستنا الاستقصائية أن الموظفين المستقلين الجدد ينشطون في جميع المجالات - بما في ذلك التجارة داخل قطاع الأعمال والبيع بالتجزئة والتعليم - ليس فقط في معازل العمل الذاتي المستقل التقليدية، والتي تتضمن النقل، وتكنولوجيا المعلومات، ومعالجة البيانات. (لاحظ الشكل التوضيحي 2.)

الشكل التوضيحي 2: مجالات عمل الموظفين المستقلين



المصدر: دراسة استقصائية لمجموعة BCG للعاملين، مستقبل العمل 2018، أجريت بالتعاون مع شركة Research Now SSI ملاحظة: لا تساوي جميع الأعمدة 100 نظراً لتقريب الأرقام

لا يتم إنشاء كافة منصات العمل الذاتي المستقل بنفس الطريقة. وتتباين من حيث البنية وبطرائق منطقية أخرى، وتشمل نوع العمل المقدم، ومهارات الموظف المستقل الذي يبحث عن العمل، وطبيعة عقد العمل. وعادةً ما تكون منصات العمل متباينة بين تلك التي تمتلك صفة صاحب العمل حيث تقوم بالتعيين وإنجاز العمل من خلال المنصة نيابةً عن صاحب العمل، وتلك التي يتفاوض بموجبها الموظفون المستقلون وأرباب العمل على شروط.

تختلف أنواع ودوافع العاملين المستقلين الذين يستخدمون مختلف أنواع المنصات تبعاً لذلك. قمنا بتحديد أربع «مجموعات» للموظفين المستقلين الجدد: العمال المتنقلون والخبراء المعينون مؤقتاً، الذين يتفاوضون بشكل فردي، والعاملون المسجلون عبر الإنترنت المستقلون، والوصفاء الرقمييون، الذين يستند عملهم جميعاً إلى عقود محددة من منصات العمل. (لاحظ الشكل التوضيحي 4.)

الشكل التوضيحي للمجموعات الأربعة من الموظفين المستقلين الجدد ومنصاتهم الحرة



المصدر: التحليلات الخاصة بمجموعة بوسطن الاستشارية

منصات العمل الذاتي المستقل تختلف في بنيتها لكنها تشمل نوع العمل المتقدم ومهارات الموظف المستقل الباحث عن عمل وطبيعة عقد العمل

اقتصاد العمل الذاتي المستقل لا يقتصر على المهارات البسيطة فقط وإنما يشمل أعمالاً تتطلب مهارات عالية ومرتفعة الأجر مثل تصميم وتطوير البرمجيات

المصدر: دراسة استقصائية لـ BCG للعاملين، مستقبل العمل 2018، أجريت بالتعاون مع شركة Research Now SSI تتضمن الإعلام، والاتصالات ومعالجة المعلومات

وكما ذكر سابقاً تم تصميم دراستنا الاستقصائية لتشمل عينة مهمة من العاملين ذوي المستوى التعليمي الأدنى وذوي الأجور المنخفضة. ولكن، اتضح خطأ التصور السائد بأن الأعمال الزهيدة الأجر تغلب على اقتصاد العمل الذاتي المستقل -مثل تقاسم الركوب، والتوصيل، والعمل المسجل عبر الإنترنت، والمهام الصغيرة - . تشكل المهام المستقلة زهيدة الأجر والتي تتطلب مهارات بسيطة فقط حوالي نصف الأعمال الحرة التي يتم الحصول عليها من خلال المنصات. ويتألف جزء كبير من الأعمال الباقية من أعمال تتطلب مهارات عالية ومرتفعة الأجر، مثل تطوير وتصميم البرمجيات. (لاحظ الشكل التوضيحي 3.)

وباختصار، ظهر العمل المستقل الرقمي كمصدر مهم للوظائف الرئيسية والثانوية في كافة القطاعات الرئيسية، حيث يتيح لجميع الشركات تقريباً إمكانية الوصول إلى الموظفين المستقلين الجدد.



كيف يشعر الموظفون المستقلون حقاً تجاه العمل الذاتي المستقل

45% من الموظفين المستقلين يفضلون البقاء مستقلين وإضافة متعاملين جدد لزيادة دخلهم و 20% يفضلون إيجاد وظيفة

على عكس الافتراضات المنتشرة، ذكر معظم الموظفين المستقلين الذين شملهم الاستبيان أنهم لا يختارون العمل الحر نظراً لعدم امتلاكهم لخيارات أفضل. فهم غالباً ما يقومون بأعمال حرة ولحسابهم الخاص إلى جانب عمل آخر أو الوظيفة المتفرغة. بالنسبة للعديد من الموظفين المستقلين، تفي منصات العمل الحر بالأهداف والتفضيلات والاحتياجات غير التعويض. وقالوا بأن تلك المزايا تشمل قدراً أكبر من الاستقلالية والمرونة في عملهم وحياتهم الخاصة وخيارات أفضل لمشاريع العمل.

بالنسبة للنساء، والأقليات، والعاملين في الأسواق الناشئة الذين لم يكن لديهم فرص أو كانت فرصهم قليلة، ساهمت المنصات في توليد فرصهم وتوسيع نطاقها من خلال تمكينهم من العمل عن بعد.

عادةً ما يعثر الموظفون المستقلون على العمل من خلال أنواع متعددة من المنصات بالإضافة إلى الشبكات الشخصية، حيث يعملون بشكل عام على عدة مشاريع في وقت واحد أو بالتتابع، حسب الاقتضاء. عندما طُلب منهم تحديد وظيفتهم المستقبلية المفضلة، اختار ما يقارب 45% منهم البقاء مستقلين وإضافة متعاملين حسب الحاجة لزيادة دخلهم، مقارنةً بنحو 20% فقط فضلوا إيجاد وظيفة متفرغة مدفوعة الأجر. (لاحظ الشكل التوضيحي 5.)

على الصعيد العالمي ولجميع فئات العاملين الذين شملهم استبياننا، تم تصنيف الأعمال المجدية كأولوية قصوى، إلى جانب زيادة الأجور. لم يكن الموظفون المستقلون الجدد استثناء، تضمنت المزايا الثلاثة التي ذكروها الفرصة لقضاء بعض الوقت في مهام ممتعة وأكثر جدوى، والعمل لحسابهم الخاص، وتحقيق التوافق بين العمل المتفرغ مع الاحتياجات الخاصة بقدر أكبر من المرونة.

وبالتالي، أبلغ العاملون عن مستويات أعلى من السعادة والرضا في عملهم مقارنة بالأفراد الذين يتقلدون وظائف متفرغة تقليدية، على الرغم من حقيقة أنهم كانوا يعملون على الأرجح لأكثر من 45 أو حتى 60 ساعة في الأسبوع، وكسب معاشات منخفضة قليلاً. واطبق ذلك بشكل خاص عندما كان العمل الحر هو المصدر الرئيسي للدخل.

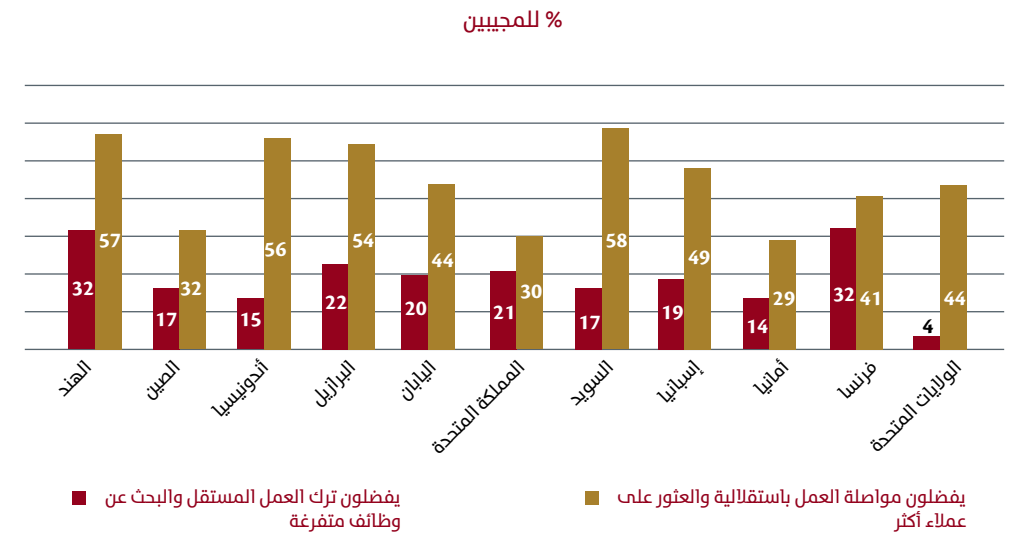
يتطوّر العمل المستقل من العمالة الرخيصة إلى أفضل المواهب

وقد جرت العادة أن تقوم الشركات بالتعاقد مع الموظفين المستقلين لجني الفوائد من الاستعانة بموظفين ذوي مهارة أقل وتكلفة أقل لتنفيذ عمليات غير أساسية. في أسواق العمل المنظمة للغاية مثل فرنسا وألمانيا، لا يستلزم تعيين موظف مستقل تقديم خدمات الرعاية الصحية ومزايا التقاعد التي يحصل عليها العمال الذين يتقاضون مرتبات.

كان الموظفون المستقلون مصدرًا متاحًا ييسر ومرونة ليصبحوا جزءاً من المشاريع بسرعة، ولسد الفجوات في القدرات وتلبية أعباء العمل خلال فترات الذروة. أما

تتزايد في الوقت الراهن الاستفادة من الموظفين المستقلين كمصدر للمواهب النادرة والخبرات

الشكل التوضيحي 5: يفضل الموظفون المستقلون الجدد العمل المستقل لحسابهم الخاص على الوظائف المتفرغة مدفوعة الأجر، بنسبة تفوق 2:1



المصدر: دراسة استقصائية لمجموعة BCG للعاملين 2018 مستقبل العمل، أجريت بالتعاون مع شركة Research Now SSI



كيف تستطيع الشركات التكيف مع مستقبل العمل الذاتي

يبدو أن اقتصاد العمل الذاتي المستقل وجد ليبقى لفترة طويلة من الزمن، لأنه يلبي في المقام الأول الاحتياجات الخاصة بفرادى العمال والشركات. سيفرض تسخير مواهب وقدرات الموظفين المستقلين الجدد منحنى التعلم على الشركات. غالبًا ما تختلف دوافع وتطلعات الموظفين المستقلين بشكل كبير عن دوافع الموظفين التقليديين، وبالتالي تختلف عن خبرة معظم أصحاب الشركات.

ولتحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين المستقلين الجدد، سيحتاج المسؤولون التنفيذيون في الشركات التقليدية إلى تكييف ممارساتهم واستراتيجياتهم الإدارية وتعديلها لجذب الأشخاص الذين لا تعجبهم بالضرورة الشركات الكبيرة وإيجاد طرق لإدماجهم في عملياتها.

فيما يلي بعض الخطوات التي يمكن أن تتخذها الشركات للإمام بآثر المُستجَدَات في اقتصاد العمل الذاتي المستقل.

قم بتبني العمل الذاتي المستقل ومنصات مشاركة الأعمال لزيادة مرونة شركتك:

عندما يتعلق الأمر بالاستحواذ على المهارات والمواهب النادرة، والاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة، يمكن لهذه المنصات أن تكون أدوات قيمة. تتيح منصات العمل الذاتي المستقل إمكانية الوصول إلى أجزاء كبيرة من القوى العاملة في جميع القطاعات.

قم بتحديد المهارات التي تمتلكها مؤسستك وتلك التي تفتقر إليها:

لقد علّمتنا الأعمال المنجزة مع عملائنا في إعادة صقل المهارات أن العديد من الشركات تفتقر إلى البيانات الأساسية اللازمة لتحديد المهارات الحالية والقدرة على استشراف المستقبل؛ لتحديد الاحتياجات من المهارات المستقبلية. ومن شأن هذه الأدوات أن تمكّن القيادات من الاستعانة بمهارات حيوية وتحديد المجالات التي ينسجم فيها الموظفون المستقلون مع الحالة وسبب ذلك-لتوخي المرونة، والسرعة، والتحكم في التكاليف، أو الاستفادة من المواهب.

وكما أخبرنا المسؤول التنفيذي لأحد البنوك الأوروبية، «نحن بحاجة لخارطة تبين مجموعات المهارات، وخريطة لتوافق المهارات وقابلية نقلها. ومع ذلك، ربما ليس لدينا حتى السير الذاتية لجميع موظفينا.»

قم بتحديد استراتيجيتك للاستعانة بالمصادر المستقلة:

يمكنك إما الاستفادة من منصات وشبكات مشاركة الأعمال القائمة أو بناء منصات وشبكات خاصة بك. عند استخدام الشبكات القائمة، يجب أن تكون الشركات متروية في اختيار الموظفين المستقلين رفيعي المستوى الذين ينجزون جيداً العمليات والإجراءات المتعلقة بعمل الشركة.

سيفرض تسخير مواهب وقدرات الموظفين المستقلين الجدد منحنى التعلم على الشركات

لتحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين المستقلين ستغير الشركات التقليدية ممارساتها واستراتيجياتها وتقدمها

تتيح منصات العمل الذاتي المستقل إمكانية الوصول إلى أجزاء كبيرة من القوى العاملة في جميع القطاعات

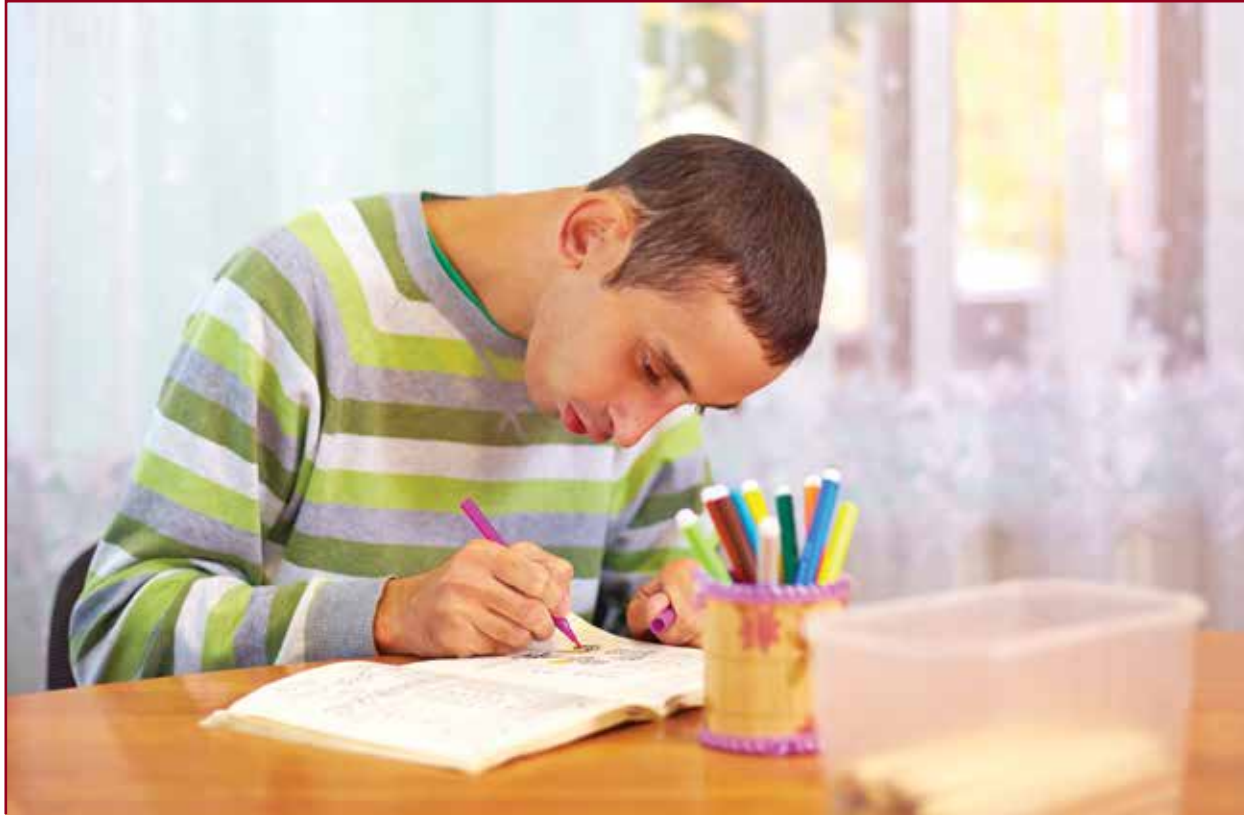
في الوقت الراهن، تتزايد الاستفادة من الموظفين المستقلين كمصدر للمواهب النادرة والخبرات من قبل الشركات التي ينبغي أن تتكيف مع مطالب المتعاملين المتغيرة. توفر منصات مشاركة الأعمال المهارات النادرة التي تسعى الشركات جاهدة لتأمينها في أسواق العمل التقليدية للموظفين المتفرغين.

أخبرنا أحد المسؤولين التنفيذيين في مصرفٍ أوروبي رائد أن تعيين الموظفين المستقلين والموظفين الخارجيين الآخرين «لم يعد مجرد حل فعال من حيث التكاليف لتجاوز فترات إعادة الهيكلة؛ بل يتعلق بإحضار مجموعة محددة من المهارات إلى المؤسسة».

ذكر أحد المسؤولين التنفيذيين، في ألمانيا، انه قام بنشر وظيفة شاغرة لمطور جافا بدوام كامل، يقدم فيها علاوة على الأجر بنسبة 20% ومجموعة من الامتيازات الاستثنائية. لم يتلق مجرد طلب واحد خلال ثمانية عشر شهراً ما اضطره إلى تعيين موظف مستقل لإنجاز العمل.

يستهدف القائمون على تشغيل منصات مشاركة الأعمال ومقدمو خدمات إدارة القوى العاملة، الذين يحاولون الوصول إلى الفرص الجديدة لقطاع الأعمال، عملاء الشركات من خلال تقديم خدمات تساعدهم على إدارة التحول إلى المواهب الخارجية المستقلة مع المحافظة على المرونة وجودة العمل.

يظهر التحول في الاستراتيجية الذي تنتهجه الشركات نحو اعتماد الموظفين المستقلين - رغم الاضطراب الذي سيحدث للشركة والعاملين - أن الشركات تسعى في العموم إلى أن تصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف في إطار بيئة تجارية سريعة التغير.



المستقلون الهولنديون الحكومة الهولندية على إنشاء فريق عمل لدراسة هذه الظاهرة. في حين كانت جميع الإجابات ناشئة عن حالات تشمل العاملين المستقلين أصحاب المهارات البسيطة، قد تجد الشركات أنها أيضاً تواجه قيوداً وممانعة عندما تتعاقد مع موظفين ذوي مهارات عالية.

لا يمثل الموظفون المستقلون الخيار الوحيد للشركات التي تسعى إلى الاستحواذ على المواهب الحيوية بطريقة مرنة وإنشاء نموذج توظيف أكثر تكيفاً. لكنهم يمكن أن يشكلوا جزءاً مهماً من الأجيال. على الرغم من التحديات التي يواجهها الموظفون المستقلون في العديد من البلدان، تقدم الأعمال الحرة مزايا واضحة لأولئك الأفراد في القوى العاملة الذين يقدرون المرونة والأعمال الموجهة ذاتياً.

يقدم العمل الذاتي المستقل فرصة كبيرة سواء للقرويين في المناطق النائية، أو لربات البيوت اللاتي يملكن ساعات عمل محددة، أو للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة الذين لا تتوفر لهم دائماً الوظائف في سوق العمل العادي، للحصول على وظائف حقيقية ومجدية. تضطلع الشركات المهتمة في اجتذاب الموظفين المستقلين وتعويضهم والاحتفاظ بهم -إلى جانب الموظفين القدماء- بدور اجتماعي هام بوصفها من أرباب العمل. وفي الوقت نفسه، تعزز النسيج الاجتماعي والموهوبين داخل منظماتها.

تضطلع الشركات المشغلة للموظفين المستقلين بدور اجتماعي هام وتعزز النسيج الاجتماعي والمواهب

فيليبس، شركة التكنولوجيا الهولندية متعددة الجنسيات، من بين صفوف الشركات التي ابتدعت حلها الخاص. تسمح منصة الشركة، Philips Talent Pool، للشركة بمعالجة التحدي المزدوج المتمثل في الحفاظ على مجموعة من الموظفين المستقلين المطلعين على الشركة والتحقق من جودة عملهم.

تمكّن منصات مشاركة الأعمال، سواء أكانت مبنية بجهود شخصية أم خارجية الشركات من البحث عن شبكة أوسع نطاقاً للمصادر، خصيصاً من أجل المهارات النادرة.

لا تقم فقط بتعيين الموظفين المستقلين - قم بإدماجهم

لتحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين المستقلين، يتعين على الشركات اعتماد قدرات، وأنظمة دعم، وأساليب عمل جديدة. حيث كثيراً ما اشتكى العاملون في بيئات العمل التقليدية الذين شملهم الاستبيان من الخلافات، والتباين في جودة العمل الناتج عن الاستعانة بالموظفين المستقلين. «كان علي إعادة كافة الأعمال السيئة التي قام بها الموظف المستقل،» مثلت هذه العبارة شكوى تقليدية. ويتطلب إدماج الموظفين المؤقتين حتى يتسنى لهم تحقيق مستوى أداء عالٍ، وحتى تتوفر الرغبة والمرونة لإنشاء تدفقات عمل وعمليات أكثر قابلية للتكيف. ينبغي على الشركات أن تحدد بوضوح الدور الذي يقوم به هؤلاء العاملون والغرض من إدماجهم لكسب دعم داخلي واسع وتحقيق المواءمة مع العمال الآخرين.

قم بالاستفادة من خدمات الدعم المتاحة في اقتصاد العمل الذاتي المستقل

أخذت الاستثمارات المتعلقة باقتصاد العمل الذاتي المستقل بالتحول من تمويل الأسواق نحو تطوير التكنولوجيات المجاورة. وتشمل الأخيرة خدمات مثل تجهيز الفواتير وتوفير اعتماد التأمين للموظفين المستقلين، وتطوير مساحات عمل مشتركة وغير متصلة بالإنترنت. لا تقتصر هذه التحركات في الأنظمة المجاورة على الشركات الناشئة. وتشارك الشركات متعددة الجنسيات الكبرى أيضاً، ويؤدي العديد منها دور الريادة، كما توضح عملية استحواذ شركة SAP على شركة Fieldglass.

شارك في الحوار التنظيمي

تتطور القواعد التنظيمية الخاصة بمجال العمل الحر تطوراً سريعاً. فقد حظرت نيوزلندا العمل تحت الطلب، وقامت أيرلندا بتغيير تعريفها القانوني للعمالة الذاتية، وتنتظر المحاكم الأمريكية في الدعاوى القانونية المرفوعة من قبل موظفي أوبر الذين يطالبون بالحصول على صفة موظفين معترف بهم قانوناً، ووصفت أحد التحقيقات لبرلمان المملكة المتحدة العمل الذاتي المستقل «بأنه استنزاف لدولة الرعاية الاجتماعية وتطفل عليها»، بينما أجبرت الإضرابات التي نظمها الموظفون

قدم العمل الذاتي المستقل فرصاً لأبناء المناطق النائية وربات البيوت وذوي الاحتياجات الخاصة

النصيحة المهنية التي وددت لو حصلت عليها في الخامسة والعشرين

بقلم : شين رودجرز
مديرة مكتب المجموعة الصناعية
الأسترالية (Ai Group)

لا بأس باستغراق بعض الوقت على الطريق البطيء مع المشاة مرتدي القبعات، ستجد نفسك في هذه الرحلة تبصر أشياء لم تكن تدرك أنها موجودة.

معظم النجاحات تأتي مع التكرار وليس من التجربة الأولى

هذه المقولة قالها لي مصفف الشعر الأسطورة «ستيفان أكيري» في العام 2003، والتي في الواقع لم أفكر فيها من قبل.

وبعد سنوات قليلة لاحقة، صدر الكتاب العبقري «الحالات المغايرة» لكاتبه مالكوم غلادويل ليدعم فكرة الحاجة لقضاء 10,000 ساعة في ممارسة شيء ما ليصبح الإنسان خبيراً فيه، وهذا الأمر ينطبق على بيل غيتس الذي حقق طموحه في خضم سلسلة من الأحداث غير المتوقعة، وذلك بعد قضائه الوقت على الحاسوب أكثر من أي شخص آخر.

والدرس المستفاد هنا هو أنك يجب أن تتقن الشيء الذي تقوم به قبل أن تبدأ في محاولة الانتقال للشيء الذي يليه، فقليلة هي النخبة التي تمتلك خبرة حقيقية، ويندر من يملك منهم قوى خارقة، ولكن عادة ما يكون لديهم قوة تحمل وصبر ويتبعون رؤية طويلة الأمد، كما أنهم يجنون ما يفعلون، فإذا توفرت لديك تلك العناصر فلا تتخل عنها.

إذا كان العمل رائعاً حقاً لشغّل جميع الأغنياء الوظائف

على الأرجح قد لا يشعر أحدنا يوماً بالندم أبداً لعدم قضائه الوقت الكافي في المكتب، فهذا شيء جلي، ورغم ذلك فإننا نسمح لظروف مفتعلة ومسائل تافهة أن تمنعنا من التواجد في مناسبات هامة مثل أيام الرياضة المدرسية، وحفلات توزيع الأوسمة على الأطفال لمساهماتهم في جمع القمامة، فبالنسبة لي أتمنى لو نصحني أحدهم بوضع هذه الأمور ضمن أولوياتي في عمر الخامسة والعشرين، أتذكر كل يوم رياضي ومناسبة تسليم شهادات قد تغيبت عنها، ولكنني لا أذكر أيّاً من أسباب غيابي.

أعد ترتيب أولويات حياتك المهنية عندما يكون أطفالك صغاراً

إذا كنت تملك المهارة والالتزام والشغف، فعادة ما تميل الحياة المهنية للاعتناء بنفسها، فعلى المدى البعيد، لا يهم حقاً سير الحياة المهنية على نمط بطيء، حيث تكون الأولوية للاعتناء بأطفالك الصغار لبضع سنوات، وهذا ينطبق على الموظفين والموظفات.

ففي الأسبوع الماضي، كنت أشاهد بعض الفيديوهات الخاصة بأبنائي عندما كانوا صغاراً، واكتشفت مجدداً أن هؤلاء الصغار في ذاك الفيديو لم يعودوا موجودين على هذه الهيئة، فقد كبروا وأصبحوا أشخاصاً بالغين مدعاة للفخر، ولكن الأشخاص الصغار الذين كنت أرى شرارة التعجب في أعينهم كانوا مجرد عابري سبيل، فإذا سمحت لهذه الأوقات بأن تفوتك وأنت تحاول الوفاء بالمواعيد النهائية وإنجاز التقارير، فإنك لن تستطع استعادتها أبداً، ففترة الطفولة زائلة، عندما يكون أطفالك في مرحلة التكوين، يكون لديك فرصة واحدة.

كما أنه قد تفوتك فرصة للتعليم، فالأطفال يعلمونك أكثر بكثير مما تعلمهم، فهم يعطونك فرصة أخرى لرؤية العالم للمرة الأولى بأعينهم، وستندهش بالأشياء



في المستقبل، عندما تبلغ الخمسين، سيحصل كل منا على تذكرة لآلة الزمن للرجوع إلى الماضي والتحدث إلى أنفسنا حين كنا في عمر الخامسة والعشرين. ولكن عندئذ سوف تكون تكلفة السفر عالية على نحو يعصف ببرامج الطيران المتكرر، لذا فستكون هناك رحلة واحدة فقط، فماذا إذا استطعنا فعل ذلك، ماذا سوف نقول؟ وما النصيحة التي سنود أن نسديها لأنفسنا؟ لطالما تمنيت فعل ذلك، ولو لمرة واحدة، لذا تحسباً لقدوم آلة الزمن في يوم ما، فإن هذه هي النصيحة المهنية التي أود أن أسديها لنفسني وأنا في سن الخامسة والعشرين.

الحياة المهنية هي سباق طويل وليس سريع

اهدئي، فنحن عادة ما نكون غير صبورين في مرحلة الشباب، ومع التقدم في العمر ندرك أنه لا يوجد سبب حقيقي للاستعجال، فالحياة والمسار الوظيفي الذي نسلكه لتحمل نفقات الحياة، ودفع الفواتير يتطلبان منهجاً طويل الأجل لمسايرتهما، فإذا عدوت سريعاً سترهق قدميك، أو سيتسلل إليك شعور بالاستياء من عمل كنت في السابق تستمتع به.

اسمح لذاتك ببعض الوقت للتنفس والنمو، فطموحاتك سوف تتحقق حين تجتهد وتمنح نفسك الفرصة والوقت لإتقان الأشياء، فالعجلة دائماً ما تترك متعباً وخالي الوفاض.



إذا كنت تعمل وأنت
شاب صغير فلا تتصرف
كشخص مبتدئ،
وكلما تقدمت في
العمر عليك أن تتحلّى
بالطاقة والحيوية

رجل الأعمال جاك
ويلش: «القوى
العاملة تنقسم إلى
20% من الأشخاص
ذوي الأداء العالي،
و 10% ممن يجب
التخلص منهم،
و 70% من ذوي الأداء
المعقول»

على المدراء طلب
المشورة والرأي
من الأشخاص الذين
يعملون معهم عوضاً
عن طلب المساعدة
من الخارج فهم أدرى
بما يريدون

مشكلة الكثير من
المدراء في هذه
الأيام أنهم يطلبون
المساعدة من
مستشارين من خارج
الشركة، ثم يقومون
بتطبيق توصيات
هؤلاء المستشارين
على موظفيهم

التي تفوتك في زحام الحياة، تمسك بتلك اللحظات قدر استطاعتك، فكما أنشدت
الراهبة في فيلم «صوت الموسيقى»، لا يمكنك الاحتفاظ بالموجة فوق الرمال،
ومحاولتك فعل ذلك تجعل منك أضحوكة.

في حياتك العملية، دائماً تصرف كأنك في الخامسة والثلاثين من عمرك

نصحتني بذلك واحدة من متعهدات خدمات التوظيف منذ بضع سنوات، إنها
لمقولة ملهمة، فهي كانت تعني أنه إن كنتَ تعملين وأنتِ شابة صغيرة، فلا
تتصرفي كمبتدئة، وإذا كنتِ ذكية ولديك الكفاءة فارتقي بنفسك وافعلي ما
تجدينه بطريقة ناضجة. وبالمثل، إذا كنتِ امرأة عاملة أكبر سنًا، فلا تتصرفي
كامرأة متقدمة في العمر، وابدئي يومك بطاقة شابة.

الإدارة هي إدارة الأشخاص وليس الأشياء

من السهل أن تقع في فخ الإيمان بأن كل الناس سواء، يتعاملون على نفس النحو
يوميًا ولديهم نفس القدر من الطاقة للعمل، ولكن ببساطة، البشر لم يخلقوا على هذه
الشكلة، فرجل الأعمال الشهير «جاك ويلش» يقول إن القوى العاملة تنقسم إلى 20%
من الأشخاص ذوي الأداء العالي، و 10% ممن يجب التخلص منهم، و 70% من ذوي الأداء
المعقول. والمشكلة هنا هي شريحة الـ 70%، فمعظم المدراء يريدون الجميع ضمن
شريحة الـ 20%، وعلينا هنا أن نكون حذرين في الفهم، وألا نعتبر أفراد شريحة الـ 70%
من ذوي الأداء الضعيف، فأحيانًا نكون في حاجة إلى الاحتفاء بكفاءة الفئة العريضة من
الناس وليس بالقوى الخارقة التي تملكها النخبة.

فنحن كمدراء لا نقوم بإدارة الأشياء، نحن نقوم بتمكين الأفراد وتحقيق الاستفادة
القصوى مما يقدمونه أيًا كان تصنيفه.

أحرص على الاستماع للآخرين باهتمام

قد تعتقد أحياناً أنك قادر على تحقيق النجاح لوحده دون مساعدة الآخرين، لكن
هذا الأمر غير صحيح، لأن في الوحدة قوة، والجماعة أقوى من الفرد. لهذا، يجب
علينا أن نتعلم كيف نتعاون مع الآخرين بصدق والاستماع لآرائهم باهتمام. كما يجب
علينا أن نطلب المشورة والرأي من الأشخاص الذين نعمل معهم عوضاً عن طلب
المساعدة من الخارج. في الحقيقة هذه هي مشكلة الكثير من المدراء والشركات
في أيامنا هذه، إذ يطلبون المساعدة من مستشارين من خارج الشركة، ثم يقومون
بتطبيق توصيات هؤلاء المستشارين على موظفيهم. علينا أن نتعلم كيف نهتم
بالمواهب التي بين أيدينا ونستمع لآرائهم ونطلب مشورتهم فنحن في النهاية
نتعامل معهم بشكل يومي وهم أدرى بما نريد.

إتيك العمل مع الأشخاص السيئين

الحياة قصيرة ونحن لسنا مجبرين على تحمّل أصحاب العمل السيئين. لذا إن كنت
تعمل لدى مدير سيء فسارع إلى إيجاد وظيفة جديدة، حالاً. لا تتأخر. ضع حداً
لمديرك هذا بالاستقالة من الوظيفة.

تذكّر أن الموظفين بشر مثلنا لديهم قدرة محددة على استيعاب الضغط النفسي

لدى البشر قدرة محددة على استيعاب الضغط النفسي، وهي حقيقة أتمنى لو
أنتي أدركتها من قبل. فالإنسان يواجه الكثير من المشاكل الشخصية خارج العمل،
وهذا الكمّ من المشاكل والهموم ينعكس سلباً على عمله ولن يكون بمقدوره
تحمّل سوى قدر محدود من ضغوطات العمل. إذ اكتشفت أن جميع الأشخاص الذين
تعاملت معهم لم يكن انخفاض مستوي أدائهم في العمل بسبب نوعية العمل
أو صعوبته. لهذا، عندما يواجه الموظفون الجيدون والمثابرون تحديات وصعوبات
في حياتهم، فعلى المدراء والمؤسسات أن تساعدوهم وتساندهم. وهذا النوع
من الدعم الشخصي سيساهم بدوره في تقوية الروابط بين الموظفين والإدارة،
وسيمكن الشركات من دعم موظفيها بطرق لا يمكن لأحد تخيلها. كما أن بث الحياة
من جديد في الموظفين المتضررين نفسياً يُعد استثماراً كبيراً فيهم، وهو من
نقاط القوة التي يجب على الشركات التركيز عليها. من خلال هذا الدعم الداخلي
يُصبح الموظفون أفضل مما كانوا عليه من قبل، ولا تحتاج الشركات حينها لأي دعم
خارجي.

لا تجعل تواصلك مُقتصرًا على من هم في سنّك فحسب

عادة ما يميل الشباب الأذكيا إلى تشكيل مجموعات تتألف من أعضاء في نفس

عندما يواجه الموظفون
الجيدون والمثابرون
تحديات وصعوبات
في حياتهم، فعلى
المدراء والمؤسسات أن
تساعدوهم وتساندهم

عندما يواجه الموظفون
الجيدون والمثابرون
تحديات وصعوبات
في حياتهم، فعلى
المدراء والمؤسسات أن
تساعدوهم وتساندهم

بث الحياة من جديد في
الموظفين المتضررين
نفسياً يُعد استثماراً كبيراً
فيهم، وهو من نقاط
القوة التي يجب على
الشركات التركيز عليها

مستواهم وعمرهم، وينظر الكثيرون إلى هذا الأمر بإيجابية وتفاؤل ويضعون ثقتهم في هذه الأجيال الشابة اللامعة، لكن حذارٍ من أن تنحصر تواصلك مع من هم في سنِّك فقط، لأن التواصل مع أقرانك فحسب قد يحدّ من إمكانياتك. لهذا يجب أن يحرص أبناء العشرينات على التواصل مع من هم أكبر منهم سنّاً أيضاً، كالمرشدين والمدرّبين؛ لأنهم قادرون على توجيههم وفتح الكثير من الأبواب المغلقة لهم، ما يزيد من فرص حصولهم على عمل في المستقبل. من جهة أخرى يجب على الناجحين من الأجيال السابقة ألا يكتفوا بالتواصل مع أقرانهم، بل يجب أن يبادروا في التحدث إلى جيل الشباب الصاعد، والتعاون معهم؛ لأن جيل الشباب لديه أفكار جديدة مبتكرة قد تفيد جيل الكبار في تعزيز قدراتهم وتشجيعهم على تجربة أمور جديدة.

احترم الاختلافات الثقافية في مكان العمل

من بين الأخطاء الكبيرة التي نرتكبها عدم قدرتنا على إدراك قيمة الخبرات العالمية، وقدرات الأفراد القادمين من خلفيات ثقافية مختلفة. يساهم التنوع في إثراء مكان العمل ما يعود بالنفع علينا جميعاً. لهذا، يجب علينا أن نهتم أكثر بالخبرات العالمية وأن نحرص على استثمار المواهب الجديدة والمتميزة لخدمة وتحسين أماكن العمل.

احرص على الاطلاع على كلّ ما تقوم به مؤسستك

إحدى القصص الطريفة المُحببة إلى قلبي تلك التي حصلت عندما زار الرئيس الأمريكي السابق جيه أف كينيدي مقر وكالة ناسا للفضاء. في ذلك اليوم التقى الرئيس كينيدي بأحد عمال النظافة في الوكالة وسأله عن عمله في الوكالة. كان ردّ العامل طريفاً إذ قال للرئيس بأن عمله هو إرسال الصواريخ إلى القمر، وكأنه يقول «قد أكون مجرد عامل نظافة، لكنني أعمل في ناسا وأعرف ما يفعلونه هنا». هذه هي الرسالة التي يجب أن نوصّلها للجميع. علينا جميعاً أن نكون على دراية بما تفعله مؤسساتنا لكي نشعر حقاً بأننا جزء لا يتجزأ منها. يجب علينا أن نحرص على الإلمام بأهداف مؤسساتنا وأن نساهم في تحقيقها معاً وألا ننتظر من الآخرين أن يخبرونا ما يجب علينا فعله.

لا تتردد في تجربة العمل في الخارج

لم تعد الحدود الجغرافية تعني شيئاً اليوم، فنحن جميعاً سُكّان كوكب واحد، وهذا ما عبّر عنه تماماً الرئيس الأمريكي السابق «باراك أوباما» في الخطاب الذي وجّهه للطلبة في جامعة «كوينزلاند»، حيث قال: «إن العالم يُصبح أصغر فأصغر مع مرور الوقت، وحتى المحيط الهادئ أصبح وكأنه مجرد بحيرة صغيرة. لهذا إن سنحت لك الفرصة للعمل في الخارج، وكنت تطمح لذلك فاغتنمها ولا تتردد، فنحن نميل للندم على الأشياء التي لم نفعلها أكثر من الأشياء التي فعلناها.

احرص على إحاطة نفسك بالأصدقاء في مكان العمل

يُمضي الكثير منا معظم وقته في العمل، لهذا من الضروري أن يعمل المرء مع أشخاص يحبهم ويرتاح لهم. لطالما كنت أشك في صحة ذلك السؤال الذي كثيراً ما تطرحه الاستبيانات التي يتم توزيعها على الموظفين وهو: «هل لديك صديق مقرب في مكان عملك؟» لكنني أدركت الآن أن وجود أصدقاء في مكان العمل

على الأشخاص عموماً والموظفين تحديداً ألا يحصروا تواصلهم مع من هم في سنِّهم فقط، لأن هذا الأمر سيحدّ من إمكانياتهم وقدراتهم

لا بد من تعزيز جسور التواصل وفاق التعاون بين الموظفين من مختلف الأجيال والفئات العمرية في بيئة العمل

جيل الشباب لديه أفكار جديدة مبتكرة قد تفيد جيل الكبار في تعزيز قدراتهم وتشجيعهم على تجربة أمور جديدة

تنوع الخلفيات الثقافية للموظفين يساهم في إثراء مكان العمل ما يعود بالنفع عليهم وعلى مؤسستهم

علينا جميعاً أن نكون على دراية بما تفعله مؤسساتنا لكي نشعر حقاً بأننا جزء لا يتجزأ منها

من المهم أن نلم بأهداف مؤسساتنا وأن نسعى جاهدين لتحقيقها

يُمضي الكثير منا معظم وقته في العمل، لهذا من الضروري أن نمارس مهناً نحباها مع أشخاص نحبههم ونرتاح لهم

وجود أصدقاء في مكان العمل مهم جداً، فالسعادة الحقيقية للفرد تكمن في ممارسة المهنة التي يحبها مع أشخاص يحبهم حقاً

إن كنت تعمل في وظيفة لا تحبها فسارع إلى تركها ولا تقلق فلن تتأثر مسيرتك المهنية إن فعلت ذلك

الفشل ليس نهاية الطريق، بل هو جزء من عملية استبعاد الخيارات غير الناجحة لا أكثر

إذا خاف المرء من الفشل فلن يكون قادراً على بذل كل طاقاته وسيخشى اغتنام الفرص من حوله

الفشل يكون أحياناً دليلاً على أننا حاولنا وأننا جادون في سعيينا وطموحنا لجعل المستقبل ممكناً

مهم جداً، فالسعادة الحقيقية للفرد تكمن في ممارسة المهنة التي يحبها مع أشخاص يحبهم حقاً. لهذا، إن كنت تعمل في وظيفة لا تحبها فسارع إلى تركها ولا تقلق فلن تتأثر مسيرتك المهنية إن فعلت ذلك.

إنّاك أن تُضحّي بمبادئك الشخصية لأسباب تتعلق بالعمل

لكي يكون الموظف سعيداً حقاً في عمله، عليه ألا يَهمل قيمه الشخصية وأخلاقه. لذا إن كان عملك يدفعك للتنازل عن قيمك وأخلاقك فاترك ذلك المكان على الفور، فالأشخاص الجيدون لا يستطيعون السكوت عن الخطأ، ثِق بشعورك واجعله بوصلتك، فالشر ينتصر فقط عندما يتخاذل الأشخاص الطيبون. كادر: لكي يكون الموظف سعيداً حقاً في عمله، عليه ألا يَهمل قيمه الشخصية وأخلاقه

تذكّر أن الفشل يُعلّم المرء

الفشل ليس نهاية الطريق، بل هو جزء من عملية استبعاد الخيارات غير الناجحة لا أكثر. جميعنا يرتكب الأخطاء، لكن ذلك لا يعني بأننا فشلنا. علينا أن نحاول كثيراً لكي نصل إلى ما نريد. وكما قال توماس أديسون: «أنا لم أفسل أبداً، فأنا ببساطة اكتشفت بأن العشرة آلاف طريقة التي اتبعتها كانت خاطئة». إذا خاف المرء من الفشل فلن يكون قادراً على بذل كل طاقاته وسيخشى اغتنام الفرص من حوله. الأمر يحتاج لبعض الشجاعة والمخاطرة، فالفشل يكون أحياناً دليلاً على أننا حاولنا وأننا جادون في سعيينا وطموحنا لجعل المستقبل ممكناً. كيف لنا أن نرضى بالإنجازات البسيطة ونحن نعلم بأننا نملك القدرة على تحقيق المعجزات.





تأملات في التوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية

دوج سترايشارسيزك
الرئيس التنفيذي، إيه كيو آر إنترناشونال

البروفسور بيتر كلاف
رئيس قسم علم النفس، جامعة هادرزفيلد، المملكة المتحدة



كما ظلت إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد في أيدي المديرين المباشرين، ويقوم على معاونتهم موظفون في الموارد البشرية تتركز أعمالهم بشكل أساسي على الجانب الإداري.

ثم أدرك القائمون على هذه الإدارة مدى التباين بين الموظفين واستجابتهم إلى بعض المدخلات بصور مختلفة، ونادراً ما تتحسن عملية التحفيز وسلوك الموظفين؛ فتطور ذلك إلى تزايد في الاهتمام بالتحفيز والقيادة والسلوكيات المروّجة (من خلال تطور إدارات الكفاءات التخصصية)، والعمل الجماعي، وذلك بفضل سعي المؤسسات إلى جذب اهتمام الموظفين بأعمالها. كما أدّى الاهتمام بالسلوكيات إلى الاهتمام بعلم النفس والشخصية والمقاييس النفسية. ونظراً لأهمية الثقافة وإدارة الأداء والطريقة التي يتم من خلالها تنظيم العمل، ظهر ما يعرف بالتدريب والتوجيه.

في ذات الوقت بدأت التشريعات في الظهور لتنظيم الجوانب المتعددة لأساليب إدارة الموظفين، مما أسهم في إدخال العديد من المكونات الفنية والتكنولوجية في عملية تحسين وتطوير الموارد البشرية. ولم يكن المدراء المباشرين، إلا ما ندر، يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بذلك، ومن ثم فقد عرفت تلك الأساليب طريقها إلى المؤسسات من خلال أقسام الموارد البشرية التي انخرطت بشكل مباشر في إدارة الأفراد، حيث اقتصرت التوقعات من الموظفين في تلك الفترة على حماسهم وولائهم للمؤسسة.

ثم تطورت الصورة مرة أخرى مع دخولنا إلى القرن الحادي والعشرين، حيث حصل الموظفون على تعليم أفضل، وبات بإمكانهم المساهمة في كيفية تنفيذ أعمالهم بصورة أكبر مما كان عليه الوضع في السابق، وزادت رغبتهم في إنجاز الأعمال التي تهمهم، وسعوا إلى

تركز غالبية المقالات التي يطلب منا كتابتها على مشاركة المعرفة أو الحكمة، وهو أمر نستمتع به كثيراً. ولكن من المناسب كذلك أن نأخذ من حين لآخر خطوة إلى الوراء كي نرى المشهد من منظور أوسع، وننظر إلى بعض المسائل الكبيرة في مجال الموارد البشرية وتنمية الأفراد.

تتلقى شركة إيه كيو آر إنترناشونال الكثير من الأسئلة، بصفتها إحدى المؤسسات الرائدة في التفكير الابتكاري والممارسات المبتكرة في عالم الموارد البشرية، بشأن مجالات وكيفية تطور الموارد البشرية، والاختصاصات المرتبطة بها على مدار العقد القادم.

ما من شك أن عالم الموارد البشرية أصبح على مفترق طرق، لاسيما فيما يتعلق بتنمية الأفراد والقيادة وعلاقتها بالتنظيمي.

يتركز قدر كبير من الجدال الدائر حالياً على مدى تأثير التكنولوجيا كعامل مؤثر في المشهد، على الرغم من وجود عوامل أخرى عديدة ترتبط إلى حد ما ببعضها البعض. وكما هو الحال في المهن الأخرى، تؤثر هذه العوامل على كيفية إدارة الموارد البشرية للأعمال المختلفة والدور الذي يلعبه متخصصو الموارد البشرية في هذا الشأن.

وتظهر في أعمالنا التي نقوم بتنفيذها في أماكن متعددة حول العالم ثلاثة عناصر بشكل دائم بالإضافة إلى تأثير التكنولوجيا، وهي:

- طبيعة إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين؛
- المهنية وتبني المفاهيم الراسخة؛
- الممارسات القائمة على الأدلة.

ولكن قبل البدء في مناقشة العنصر الأول، نود التذكير بإحدى أكثر العبارات تكراراً في هذا المجال، وهي أن الأفراد هم أهم الموارد المتاحة لدى أية مؤسسة. فعلى الرغم من ظهور التكنولوجيا، والتي يخشى البعض من قدرتها على أن تحل محل الإنسان بشكل أو بآخر، إلا أن الأفراد لا يزالون هم العنصر الأهم، حتى في المستقبل.

تشير النظرية الاقتصادية الكلاسيكية إلى أن العوامل الرئيسية في مسألة الإنتاج، أي تكوين الثروة في أية مؤسسة أو مجتمع، كانت تنحصر في الأرض ورأس المال والعمالة (الأفراد). وبمكنا اليوم إضافة الابتكار والتكنولوجيا إلى هذه العوامل؛ فأياً كان المورد -الأرض ورأس المال والابتكار والتكنولوجيا- فإنه لا يصل إلى تأثيره المنشود إلا من خلال عنصر الأفراد.

كما تطور دور الموارد البشرية بشكل عام تماشياً مع تطور نظرية الإدارة، وسنحاول الاطلاع على هذا الدور بشكل مختصر؛ لفهم السر وراء أهميته، ومن ثم ننتقل لمعرفة ما سيؤول إليه في المرحلة المقبلة.

يبدأ الأمر بما يعرف بالإدارة العلمية، حيث يعتبر الموظفون أحد العوامل التي يمكن تزويدها بالمهارات والمعارف الكافية لتنفيذ ما يطلبه المدراء، ومن ثم يتم تحليل ما يقومون به وتحويله إلى أعمال روتينية. ولم يُعَلَقْ على انخراط هؤلاء الموظفين في العمل كثير من الآمال في ذلك الوقت بخلاف قيامهم بما يطلب منهم مع التركيز الكبير على كفاءتهم. وفي ذلك الوقت كان التركيز على المهام الإدارية (التوظيف، وسجلات الموظفين، إلخ)، وتطوير المهارات الأساسية، هو المكافئ للموارد البشرية المعروفة حالياً. وقد تقوم بعض المؤسسات بتطبيق نظام الرفاه الوظيفي.

على الرغم من ظهور التكنولوجيا، وخشية البعض من أن تحل محل الإنسان في الوظائف، إلا أن الأفراد لا يزالون هم العنصر الأهم، حتى في المستقبل

الأرض ورأس المال والابتكار والتكنولوجيا جميعها من العناصر الرئيسية للإنتاج، ولكن لا قيمة لها بدون العنصر البشري

الانخراط في العمل والاستمتاع بصنع القرار، والوصول إلى المناصب القيادية في بعض الأحيان.

كما بدأ القادة والمدراء في الحصول على تدريب وتعليم أفضل، وأصبحوا الآن على دراية بالعديد من العناصر التي كانت حكرًا في الماضي على المتخصصين في مجال الموارد البشرية، وتعلموا كيفية الاندماج مع الموظفين، فأصبح لدينا مدربين وموجهين يتوقع ظهورهم من بين القادة والمدراء.

إضافة إلى ذلك، بدأت التكنولوجيا في التأثير على الجوانب الإدارية للموارد البشرية، حيث أصبحت العمليات تتم من خلال النظم المطبقة، وبدأ تجميع المعلومات الخاصة بالموظفين عن طريق تقنية المعلومات، بل أصبحت بعض العمليات أكثر ديناميكية الآن، فعلى سبيل المثال، حلت محل عمليات التقييم التقليدية أو إدارة الأداء التي تعتمد بشكل أساسي على إجراء المناقشات الرسمية مرة أو مرتين كل عام، عمليات مراجعة أقصر تتم بوتيرة أكبر (كل أسبوعين أو بشكل شهري) من خلال منصات تقنية المعلومات.

يقوم كل طرف بتسجيل رؤيته الخاصة بالأداء والسلوك على مدار الفترة الزمنية السابقة، ويقوم في بعض الأحيان بإضافة تصنيف بسيط لتلخيص التقييم. ثم يقوم النظام بتخزين وتسجيل هذه المعلومات ومراقبتها، للتعرف على مكنم الاختلاف، أو تحديد الأدلة على انخفاض الأداء. كما يمكن برمجة النظام على اقتراح ضرورة إجراء المزيد من المناقشات الرسمية.

وبعد ذلك أحد الأمثلة على التكنولوجيا المساهمة في تطوير العملية التي تمكن ما يعرف بـ «الإدارة بالاستثناء»، حيث يتدخل المدير كلما كان هناك ضرورة لذلك فقط.

ويظل تركيز نشاط إدارة الموارد البشرية على تحسين مساهمة الأفراد في أداء المؤسسة، وهو ما يتم الآن من خلال الانخراط الاستباقي مع الموظفين، وهو ما يوصلنا إلى مفاهيم أخرى مثل التنوع.

ومن بين التوجهات المتزايدة في عالم الموارد البشرية تفضيل بعض الموظفين للعمل بشكل مستقل، بينما يختار آخرون العمل لفترات زمنية محددة، وذلك لا يعني بالضرورة أنهم لا يرغبون في العمل مع صاحب عمل معين، أو أنه ليس لديهم ولاء لصاحب عمل معين. كما يستثمر هذا النوع من الموظفين مجموعة من المهارات التي تمكنهم من اختيار أساليب بديلة للعمل، وهو ما قد يتناسب مع بعض المؤسسات التي تختار التعامل معهم كموظفين دائمين.

ونسعى من خلال هذه التأملات إلى إدراك عدم تغير الغرض من أعمال إدارة الموارد البشرية، لاسيما الطريقة التي تسهم فيها في تحقيق رؤى المؤسسات وأهدافها، ورفاهية الموظفين.

فما يتغير هو ما تقوم به مهنة الموارد البشرية من أجل تحقيق غرضها.

فإذا نظرنا عن قرب إلى مصطلح إدارة الموارد البشرية، فسنجد أنه يشير إلى كيفية إدارة الموارد البشرية المتاحة في العمل، وهي المسؤولية التي تقع على عاتق الأشخاص القائمين على إدارة الموارد المتاحة لديهم للوصول إلى النتيجة المستهدفة، وعادة ما يكون ذلك جزءاً من أعمال الإدارة المباشرة أو القيادة.

ظل الحال على ذلك النحو في بداية هذا التطور الذي مرت به الموارد البشرية، حيث لعبت

مع بداية القرن الحالي
اتسع نطاق تأثير
التكنولوجيا على الجوانب
الإدارية للموارد البشرية،
وبدأ تجميع بيانات
الموظفين عن طريق
تقنية المعلومات

تدريب الموظفين في
الماضي كان حكرًا على
المدربين المتخصصين، أما
الآن فبات القادة والمدراء
مشاركين فاعلين في هذا
الجانب

الموارد البشرية (التي كان يطلق عليها في أحيان كثيرة إدارة الأفراد) دوراً مساعداً وإدارياً. ومع دخول التعقيد إلى الصورة، أصبح دور الموارد البشرية دوراً تشغيلياً في المقام الأول، لأنها الجوانب التي يتم فيها استثمار الخبرة والتعليم والتكنولوجيا من أجل التعامل مع التعقيد. كما اكتسب دورها مزيداً من الطابع الاستراتيجي نظراً لتأثير التعقيد الذي يحتاج إلى التعامل معه بعناية.

أما الآن فقد غزت التكنولوجيا جميع العناصر الإدارية في أعمال الموارد البشرية والإدارة، وهو ما جعل تطوير قيادة أي مؤسسة مرهوناً بتبني الكثير من الأشياء التي يتعلمها ويطبّقها متخصصو الموارد البشرية، وهذا بلا شك لا يمثل تهديداً لأعمال الموارد البشرية، بل يعمل على تغييرها وربما يعطيها مزيداً من الأدوار.

ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لمستوى معين من الدعم، كما ستحتاج الإدارة المباشرة والقادة مصادر للدعم المهني والمساعدة، وسيحتاجون إلى التوجيه مع استمرار تطور ممارسات الموارد البشرية.

كنت أحد المتحدثين منذ ثلاثة أعوام في أحد مؤتمرات التدريب في جامعة كانساس في الولايات المتحدة. وكان الخطاب الرئيسي عن «مستقبل التدريب»، وافتتح المتحدث الرئيسي كلامه قائلاً: «هناك مستقبل للتدريب بلا شك... لكن قد لا يكون للمدربين مستقبل».

وكانت هذه الكلمة الافتتاحية مفاجئة للجميع لكنها أدت غرضها، حيث أشارت إلى الاعتراف بأهمية التدريب والتوجيه الآن كمقاربات هامة وقيمة لتطوير الأفراد. ونشير هنا إلى اقتصار ممارسة التدريب قبل ذلك بشكل كامل على المدربين (المتخصصين)، إلا أن هناك العديد من المدراء والقادة الآن يعملون بجد واجتهاد على تطوير هذه المهارات دون الحاجة إلى مدرب خارجي.

وهذا يعكس التطور الذي يمر به التدريب من حيث المهارة والتطبيق وحاجة مقدمي خدمات التدريب إلى تطوير أنفسهم كي يواكبوا تلك التغييرات، لاسيما مع تعلم الكثير من الأفراد كيفية صقل هذه المهارات بأنفسهم بشكل جيد دون مساعدة من الآخرين.

وتشير الدلائل حالياً إلى أن إدارات الموارد البشرية قاب قوسين أو أدنى من أن تحظى بنفس الأهمية التي تحظى بها الإدارة المالية والفنية في أي مؤسسة.





**تحقيق المؤسسة
لرؤيتها وأهدافها
الاستراتيجية يتوقف على
الطريقة التي تدير بها
مواردها البشرية**

**تحسين الموارد البشرية
في المؤسسة يعد من
المسائل المعقدة، التي
ينبغي لإدارات الموارد
البشرية حلها من خلال
تطبيق سياسات واقعية
وممارسات بسيطة**

**من التحديات التي تواجه
أي مؤسسة التكامل
الشامل بين سياسات
واستراتيجيات الموارد
البشرية مع عملياتها
الرئيسية الأخرى**

**مع تزايد الأذوار التي
تلعبها إدارات الموارد
البشرية في المؤسسات
تزداد الحاجة لإعداد
وتأهيل مسؤولي موارد
بشرية أكفاء**

ومن هنا يتعين الالتفات إلى تعزيز العنصر الاستراتيجي، حيث تسهم إدارة الموارد البشرية بشكل متزايد في التوجيه الاستراتيجي للشركة، ويعتمد تحقيق المؤسسة لكافة نتائجها الهامة بشكل رئيسي على الطريقة التي تدير بها الأفراد العاملين لديها. وهذا يقودنا بلا شك إلى تطوير السياسات والاستراتيجيات والعمليات والخطط بذات الطريقة التي يعمل بها القسمين الفني والمالي.

وهذا يعني أن من مسؤوليات أخصائيي الموارد البشرية وقسم الموارد البشرية تحديد الأساليب العملية والموتوقة في توظيف وتطوير وتحفيز الموارد البشرية للمؤسسة، وهي مساهمة هامة حيث أن تحسين الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة يعد من المسائل المعقدة. ومن ثم يتحمل قسم الموارد البشرية تحدياً رئيسياً آخر، وهو البحث في هذا التعقيد وترجمته إلى سياسات واقعية وممارسات بسيطة نسبياً يمكن تطبيقها حينئذ من قبل العاملين بشكل مباشر مع الأفراد في المؤسسة.

عنصر آخر يحتاج إلى تعزيز يتمثل في تطوير وتطبيق ما يعرف بالبيانات الضخمة، لاسيما للفرز الذي سنناقشه لاحقاً، حيث تصدر العديد من المؤسسات كمية هائلة من البيانات الهامة لكنها تستخدم فقط في إعداد التقارير وقلما يتم استثمارها في عملية التحليل.

ولا شك أن هذا التحليل هو جانب هام وقيم في هذا الجانب، سواء كان الهدف منه التعرف على التوجهات، أو تقديم الأدلة على تأثير السياسات والممارسات وسبل وكيفية تحسينها، وكذلك تحديد ما تحتاج المؤسسة إلى دراسته للانتقال إلى المستوى التالي. لذلك فالتحدي الآخر هو تحقيق التكامل الشامل بين سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية مع عمليات الأعمال الرئيسية الأخرى. ولذلك فليس من المستغرب أن تقوم بعض المؤسسات بتطبيق مناهج معينة قد تعمل بشكل جيد إن نفذ كل منها على حدة، ولكنها في بعض الأحيان قد يضعف بعضها البعض إن لم تكن جزءاً من نفس الصورة.

ولا شك أن ذلك يوفر لمسؤول الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية فرصة ويضع أمامها تحدي؛ وهو ما يأخذنا مرة أخرى إلى موضوعين آخرين مترابطين تزداد أهميتهما، وهما المهنية والممارسات القائمة على الأدلة.

وعلى عكس العديد من المهن، لا يخضع عالم الموارد البشرية إلى الكثير من التنظيم سواء في مجمله أو حتى في بعض عناصره. ومع شعور القادة ومدراء الموارد البشرية بمزيد من الارتياح لما تقوم به إدارة الموارد البشرية من مساهمات، يبرز هنا الاهتمام المتزايد بضمان الإعداد المهني الجيد لمسؤولي الموارد البشرية للعمل وفق المعايير المعترف بها عالمياً.

ويرى البعض أن هناك بعض المؤسسات التي توفر أطراً للتأهيل والتدريب تضمن حصول من يعمل في مجال الموارد البشرية على الحد الأدنى من التدريب والتطوير. ويشمل ذلك بعض المؤسسات المهنية مثل جمعية إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية SHRM، وغيرها من المؤسسات الأكاديمية التي تتعاون في بعض الأحيان بشكل فعال مع الهيئات المهنية.

وعلى الرغم من الفوائد التي ينطوي عليها هذا الأمر إلا أن فهمنا لكيفية استجابة الأفراد للأحداث، وكيفية عمل المؤسسات يتطور ويتحسن طوال الوقت. وهنا تبرز الحاجة لما يعرف بالتطوير المهني المستمر، وهو ما يقوم به البعض ويغفله الكثيرون. ويعني ذلك أن التطوير المهني المستمر ليس شرطاً في كثير من الأحيان يجب توفيره في مسؤولي الموارد البشرية، على الرغم من وجوده كمطلب معتاد في العديد من المهن الأخرى مثل المحاسبة والهندسة والمهن الطبية. فلا يعقل، على سبيل المثال، أن نذهب إلى

طبيب أسنان حصل على آخر تدريب له منذ عشر سنوات وليس مطلعاً أو منفتحاً على الأفكار والأساليب الجديدة.

ومن الأمثلة الشائعة بخصوص التحدي الذي يواجهه المهنية هو ممارسة التدريب الذي أشرنا إليه قبل ذلك، لاسيما أنه إذا نُفذ التدريب والتوجيه بشكل جيد سيكون له بالغ الأثر في تطوير الأفراد. وهذا يعني أن نشر ثقافة التدريب قد يؤدي إلى تحولات عظيمة في المؤسسة.

ولا فتوتنا هنا الإشارة إلى إطلاق بعض الأشخاص على أنفسهم وصف مدرب أو موجه دون الحصول على أي نوع من التدريب، لاسيما في غياب المعايير العالمية في هذا المجال (ولهذا السبب يحقق المجلس الأوروبي للتوجيه والتدريب تقدماً كبيراً في هذا الإطار وينضم إليه آخرون). كما أن هناك عدداً كبيراً من برامج التدريب المخصصة للمدربين، بدءاً من البرامج التي تستمر لمدة ثلاثة أيام، وحتى برامج التأهيل الشامل التي تتطلب فهم النظرية وأدلة الممارسة. ويتميز بعض هذه البرامج بشموليته وقيمتها العالية، على الرغم من أن بعض هذه البرامج تركز على الأساسيات فقط.

بشكل أساسي هناك خياران، فإما أن نطبق لائحة تفرض إثبات التطوير المهني المستمر كي يحصل الشخص على شكل من أشكال الاعتماد كشخص متخصص في مجال التدريب، أو أن نعتمد على أن يقوم الشخص بذلك من تلقاء نفسه وبشكل مستمر في إطار سعيه للحصول على اعتماد كشخص متخصص في الموارد البشرية.

إلى جانب فكرة المهنية في مجال الموارد البشرية، تظهر العديد من الأفكار والمفاهيم الأخرى في عالم الموارد البشرية كل عام، ويحظى بعضها بشهرة واسعة. علاوة على ذلك، توجد بعض الأفكار التي ظهرت منذ وقت طويل وحلت محلها أفكار أخرى أفضل وأشمل، لكنها لا تزال مستخدمة في بعض الأماكن على الرغم من عدم ثبوت فعاليتها.

كما توجد العديد من التوجهات التي أثبتت مع مرور الوقت أنها نوع من الأفكار العابرة، ولكن في وسط كل ذلك توجد بالطبع مجموعة من الأفكار الرائعة التي لا تحظى بكثير من الاهتمام.

**في ظل المتغيرات
المتسارعة في عالم الموارد
البشرية تبرز الحاجة للتطوير
المهني المستمر لمختصي
ومسؤولي الموارد البشرية**

**إذا نُفذ التدريب والتوجيه
بشكل جيد سيكون له بالغ
الأثر في تطوير الأفراد،
وهذا يعني أن نشر ثقافة
التدريب سيقود المؤسسة
لتحولات عظيمة**

**غياب المعايير العالمية في
مجال التدريب شجع بعض
الأشخاص ممن لا خبرة لديهم
في التدريب لوصف أنفسهم
بالمدربين والموجهين**



- كيف يمكن الوصول إلى تلك الأهداف؟ وما هي الخيارات المتاحة؟ (المشكلة الشائعة هنا هي توجه الأشخاص عادة إلى التفكير في الخيارات التي يعرفونها بالفعل أو يرتاحون إليها).
- بشكل أساسي، ما هي أدلة كل أسلوب، بما في ذلك اللجوء إلى مراكز التقييم والتطوير؟ وكيف يمكننا أن نثق (وليس بالضرورة التأكد) بأن هذا الأسلوب أو ذلك سوف يصلح في حالتنا؟
- ما هي النتائج المترتبة على المؤسسة (الثقافة، والقيم، وعمليات الأعمال الرئيسية، إلخ)؟ قد تكون هذه النتائج أشمل من النشاط («لماذا لم يتم اختياري لمركز التطوير» أو حتى «لماذا تم اختياري»؟).

أما السؤال الذي يمكننا أن نطلق عليه سؤال المليون دولار فهو:

- كم سيكلف ذلك وما هي فوائده كأحد الجوانب الهامة والجادة في العمل؟ ماذا يمكننا أن نتوقع بشكل معقول حال تنفيذ هذا الأمر بشكل صحيح؟ وكيف يمكننا قياسه وتقييمه؟

تتعلق هذه الأسئلة بشكل كبير بالممارسات القائمة على أدلة، والتي سنتطرق إليها في الجزء التالي من هذا المقال.

فلنفترض أننا نرغب في النظر بعين فاحصة إلى مراكز التقييم كجزء من حل إدارة المواهب.

فما هي الجوانب التي سنسعى إلى تقييمها؟ ومن أين لنا أن نعرف مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟ لقد رأينا بعض المؤسسات التي تعبر عن رغبتها في تقييم التوجهات وطريقة التفكير، لكن محتوى مركز التطوير قد يقيم فقط السلوكيات، وهو أمر مختلف عما تريده المؤسسة.

ويمكن تذكر كل ما نحتاج إليه لتقييم ما يقوم به أخصائي الموارد البشرية من خلال هذه الكلمة: TOIDPAR، هي لفظة وضعها في الأساس الدكتور ديف فرانسيس، الزميل الأساسي للأبحاث في كلية برايتون للأعمال ببريطانيا، كعملية مبسطة وفعالة لاتخاذ القرار يمكن تطبيقها في مجالات أخرى غير الموارد البشرية:

حيث يشير حرف T إلى In Tune – ويدعونا من خلاله إلى فهم السبب الذي دفعنا للتفكير في هذا الأمر، وما نسعى لتحقيقه من وراءه.

ويشير حرف O إلى Objectives Set – ويدعونا من خلاله إلى وضع الأهداف، والتأمل في شكل النجاح الذي يمكن تحقيقه والفرق الذي سنحدثه، وكيفية قياسه؟

ويشير حرف I إلى Ideas Gather Information and – ويقصد به جمع الأفكار والمعلومات، وما إذا كان هناك أساليب مختلفة يمكننا من خلالها تحقيق ذلك؟ إضافة إلى كيفية جمع وتقييم تلك الأفكار والمعلومات.

إدارة الموارد البشرية مطالبة بتبني الأفكار المبتكرة التي تشكل إضافة حقيقية لمنظومة العمل في المؤسسة

ويمكن القول بأن الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية أو مسؤولي الموارد البشرية هي الاهتمام بكافة الأفكار قديمها وحديثها، والحفاظ على الموضوعية في التقييم خاصة في فهم مدى إسهامها في ممارسات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي الفعال، وقدرتهم على تطبيق تلك الأفكار بشكل واقعي قد يحدث فرقاً جوهرياً في العمل.

ونود الإشارة هنا إلى الأهمية البالغة للموضوعية سواء في صنع القرار في هذا المجال بالغ التعقيد، أو إدراك الغرض بشكل كامل، لاسيما وأن عملية صناعة القرار وحل المشكلات تعمل بشكل جيد عند توافر الإرادة في إيجاد الحلول التي تحدث فرقاً للوصول إلى هدف حقيقي غير خيالي.

يدعم ذلك مستقبل الدور الذي تلعبه الموارد البشرية، ويضفي المزيد من الوضوح على كيفية اختيار وتطوير وتنفيذ سياسات وعمليات الموارد البشرية، وتحديد الهدف والتحليل المتوازن لضمان اتخاذ أفضل القرارات.

للأسف الشديد كثيراً ما يغيب هذا التوجه في عملنا؛ ولنأخذ إدارة المواهب على سبيل المثال. فالكثير يذهبون بشكل مباشر بعد تحديد احتياجاتهم لإدارة المواهب إلى مراكز التقييم والتطوير.

ينبغي أن تحدد إدارات الموارد البشرية عالية الكفاءة النقاط التالية:

- ماذا نعني في هذه المؤسسة بعبارة «إدارة المواهب»؟ وما الإضافة المتوقعة منها؟ وما هي الأهداف؟

وهذه المرحلة مرحلة حاسمة في اتخاذ القرار، حيث يرى بعض الناس أنه من الصعب أن يتم جمع الأدلة بهذه الطريقة؛ نظراً لوجود العديد من العوامل التي تؤثر على الأفراد والمؤسسات.

فالممارسة القائمة على الأدلة قد لا تعني أننا سنتخذ القرارات الصحيحة بالضرورة، بل تعني اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات معتمدين في ذلك على أدلة موثوقة يمكن الاعتماد عليها وذات صلة بالظروف وماهية الأهداف.

وعلياً كذلك فهم الميول كعامل من العوامل. فليس بالضرورة أنك حصلت على برنامج تدريبي في الذكاء الانفعالي أن يكون الذكاء الانفعالي هو الحل أو جزءاً من الحل لكل تحدٍ أو مشكلة. فقد تكون هناك حلولاً أخرى أفضل – فكل ما عليك هو طرح الأسئلة ثم إيجاد الحلول وتقييمها بكل مصداقية وموضوعية.

كما يشير حرف D إلى Decide – ويدعونا من خلاله إلى اتخاذ القرار بناءً على التقييم الموضوعي وبناءً على المعايير المرتبطة ارتباطاً أصيلاً بالهدف الموضوع مسبقاً.

ويشير حرف P إلى Plan or Prepare – ويوجهنا من خلاله إلى الإعداد أو التخطيط الجيد، ويشمل ذلك تحضير ما يلزم من الموارد.

ويشير حرف A إلى Action – ويدعونا من خلاله إلى اتخاذ ما يلزم من إجراء للتنفيذ.

ويشير حرف R إلى Review – ويقصد به المراجعة والتأكد من العائد على الاستثمار وتحديد ما يصلح وما لا يصلح حتى نتأكد من التحسين.

تتفق المؤسسات كل عام الكثير من الأموال على إدارة الموارد البشرية – لاسيما على الأفراد والتطوير التنظيمي. كما نسمع كثيراً عن استخدام الميزانية وهو ما يعني أن المؤسسات ترى الميزانية نوعاً من أنواع التكلفة. فنادر ما نسمع عن استخدام الاستثمار، وهذا بالفعل هو التركيز الأساسي لإدارة الموارد البشرية، فهي تعنى باستثمار الوقت والمال والجهد بهدف تحسين الموارد البشرية في المؤسسة.

تستمر فكرة الممارسة القائمة على الأدلة في الصعود إلى رأس الأولويات، وهذا ما كان من المفترض أن يحدث منذ وقت طويل، لأنها السبيل الذي يمكن من خلاله التعرف على أوجه الاختلاف الفريدة التي يمكن أن تحدثها الموارد البشرية في القرن 21.

يشير البروفيسور روب براينر، أحد أهم علماء النفس في العالم والمدير العلمي لمركز الإدارة القائمة على الأدلة (www.cbema.org) أن الممارسة القائمة على الأدلة هي الفرصة السانحة لزيادة احتمالية التوصل إلى نتائج إيجابية. كما يشير براينر في إطار ذكره لإحدى العمليات المماثلة لكلمة TOIDPAR المذكورة أعلاه، إلى أن جمع الأدلة في إدارة الموارد البشرية قد ينطوي على بعض الصعوبات، ولكنه لا يجب أن يثني عن القيام بذلك، ويرى أن عدم جمع الأدلة لهذا السبب سيكون نوعاً من الأعذار غير المقبولة.

ولكن هذا لا يعني محاولة جمع كافة الأدلة، حيث يتعين التحلي بشئ من الحكمة والعمل للوصول إلى أفضل الأدلة المتاحة. فربما نرغب في رفع معنويات الموظفين لأسباب كثيرة،

لكن قد يصعب علينا تقييم ذلك بشكل مستمر. لذلك يمكننا إثبات ذلك من خلال الاطلاع على نسب الحضور وعدد الأفكار المقدمة، ومدى تحقيق رضا المتعاملين عند التعامل مع الموظفين، إلخ. وقد لا تتمكن من قياس المعنويات من خلال هذه العناصر إذا نظرنا إلى كل منها على حدة، ولذلك علينا وضعها إلى جانب بعضها البعض (بذات الطريقة التي نقدم فيها الأدلة أمام المحكمة) وحينها ستصبح صالحة كأداة للقياس.

ويشير براينر إلى أربعة مصادر للأدلة:

- الإصدارات الأكاديمية – البحث عن الأبحاث ذات الصلة.
- الجانب التنظيمي – البيانات الداخلية والتي عادة ما تكون متاحة بكثرة.
- الممارسون – تجارب وخبرات المتخصصين.
- والأطراف المعنية – قيم واهتمامات الموظفين والمدراء والمتعاملين... إلخ.

وتشكل هذه العناصر مجتمعة، مستقبل الموارد البشرية الذي نسعى لتحقيقه من الآن، استعداداً للمستقبل.

كما أن مهنة الموارد البشرية ليست عرضة لأي تهديدات، بل هي عرضة للتغيرات، وهي في أغلبها تغيرات كبيرة وفرص للتطور، لاسيما إذا نظرنا إلى التكنولوجيا وتأثيرها في المشهد المتغير بشكل عام.

وفي الختام، نحتاج بشكل أساسي لمعرفة الفرق الذي ستحدثه إدارة الموارد البشرية، ومدى فهمنا لهذا الفرق، وأسبابه.

مهنة الموارد البشرية ليست عرضة لأي تهديدات، بل هي عرضة للتغيرات والتطوير





أهمية العلاقات الاجتماعية في مكان العمل

عزيز مولاي - شاه & لامبرت، إل.



**الاهتمام بالجانب
الإنساني في مكان
العمل وخلق بيئة محفزة
فكرياً واجتماعياً، يشكل
مساهمة مهمة يمكن
لجميع المؤسسات أن
تقدمها لموظفيها**

في الوقت الذي تشير فيه الأبحاث إلى أن الروابط الاجتماعية لديها أعظم تأثير على تحقيق رفاهية الموظفين، إلا أنها غالباً ما تكون آخر أمر يوضع على سلم أهداف المؤسسات واهتماماتها عندما تقوم بالتخطيط والتنظيم لتحقيق قدر أكبر من الإنتاجية والربح، وتعزيز قدرتها التنافسية، ولكن تغيرت الأوضاع قليلاً في وقتنا الراهن، وتغيرت كذلك الآمال التي يعقدها الموظفون على العمل. حيث يعتبره البعض منهم بمثابة نداء للعديد من الأشخاص المهنيين والمتخصصين الذين ينظرون إلى ما هو أبعد من عائده المالي، ويتوقعون لتحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم الراسخة وأهدافهم المهنية والشخصية على حد سواء. علاوةً على ذلك، وبالنظر إلى أن الأفراد يعملون طوال حياتهم ويقضون معظم وقتهم في المؤسسات التي يعملون لديها، لذا فإنه لا بد من اعتبار مكان العمل مكاناً خاصاً تتشكل فيه العلاقات الإنسانية التي تستمر لسنوات طويلة، ولا تحكمها عقود العمل، أو تقيدها الحدود العالمية.

ويشكل الاهتمام بالجانب الإنساني في مكان العمل وخلق بيئة مشجعة وودية وداعمة ومحفزة فكرياً واجتماعياً، مساهمة مهمة يمكن لجميع المؤسسات أن تقدمها لموظفيها. ولا تعتبر هذه المزايا مفيدةً لصالح الموظفين فحسب، بل تعود بالفائدة أيضاً على المؤسسة ككل أيضاً. حيث نرى أن تجاهل العلاقات الاجتماعية في مكان العمل قد يكلف المؤسسة الشيء الكثير، ونستعرض معكم في السطور القادمة لمحة موجزة لأسباب ذلك. ونختتم مقالنا هذا بطرح أفكار حول الطرق التي يمكن من خلالها للمؤسسات أن تعزز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، بما يسهم في تعزيز إنتاجيتهم، ويرفع مستويات الرفاه والسعادة الوظيفية لديهم.

العلاقات الاجتماعية

لطالما اعتبرت العلاقات الاجتماعية أمراً ثانوياً في مكان العمل؛ لكن الأمر مختلف تماماً في بعض المؤسسات، حيث تحظى العلاقات الاجتماعية في مكان العمل لديها بأهمية كبيرة لعدة عوامل منها: أنها تقلص من معدلات الوحدة التي تشهد تزايداً في جميع أنحاء العالم، ويترتب عليها آثار مدمرة خاصة على الصحة، كما أنها تسهم في خلق بيئة عمل محفزة قائمة على الابتكار والتقدم الوظيفي والدعم الشخصي والمهني.

وقد أوضحت الأبحاث أنه عندما يتعلق الأمر بتحقيق الرفاه الوظيفي، والذي يمثل أولوية وطنية متنامية في دولة الإمارات العربية المتحدة وفي المنطقة برمتها، تعتبر الروابط الاجتماعية أكثر أهمية من أي عامل آخر، وينظر إلى مشاركة العواطف والاهتمام المتبادل بين الموظفين على أنه أمر بالغ الأهمية، حيث أن الاهتمام المتبادل مهم لإنتاج أي علاقة اجتماعية تتم عبر الشبكات المهنية.

ماذا تقدم لنا العلاقات؟

لا يجوز الاستخفاف بأهمية التفاعل مع الآخرين، والقيام بتصرفات إنسانية بدافع اللطف، والإحسان، والاهتمام، والتعاطف، والدعم، والمرح والتعاون، حيث أنها تؤدي جميعاً إلى خلق الشعور بالسعادة. كما تسهم هذه التفاعلات أيضاً في بناء رأس المال الاجتماعي والتنظيمي في مكان العمل والشبكات والثقة الاجتماعية التي تسهل القيام بالنشاط التعاوني داخل المجموعات وفيما بينها. قد يكون من الصعب قياس رأس المال الاجتماعي، ولكن من السهل رؤيته عندما يكون غائباً. لا يتطور في غيابة سوى القليل من التواصل، والتردد في العمل الجماعي، والذبذبات السلبية، وغياب أوجه التضافر أو القوة الدافعة من حيث تدفق الأفكار والتطوير. دائماً ما يبدو أن الفرق التي لديها رأس مال اجتماعي جيد تكون قادرة على اقتراح مبادرات جديدة. كما يبدو أنها تكون قادرة على التخفيف من وطأة عمليات تقليص الموظفين وتخفيضات الميزانية وحالات الرفض، أفضل بكثير من غيرها. تعتبر هذه العلاقات ذات قيمة كبيرة بالنسبة للأفراد أنفسهم؛ كما تمتد فوائد العلاقات الاجتماعية في العمل لتشمل تعزيز المشاركة المجتمعية، والتي تساعد الأفراد على تنمية المهارات والمعارف، فضلاً عن زيادة الثقة في الآخرين والعمل كمجموعة.

**العلاقات الإنسانية في
العمل تعزز المشاركة
المجتمعية، وتساعد
الأفراد على تنمية
مهاراتهم ومعارفهم**

**الفرق التي لديها
رأس مال اجتماعي جيد
تكون قادرة على اقتراح
مبادرات جديدة وتقلل
نسبة الدوران وحجم
الإنفاق**

**الاهتمام المتبادل بين
الموظفين في مكان
العمل مهم لإنجاح
العلاقات المجتمعية
وبالتالي تحقيق رؤية
المؤسسة وأهدافها**



وجود شبكة اجتماعية
إيجابية في بيئة العمل
يسهم في تعزيز الصحة
البدنية والعقلية بشكل
كبير

مجرد امتلاك صديق واحد
مخلص في العمل يمكن
أن يساعد الموظف على
البقاء مع مؤسسته
وعدم الاستقالة خلال
الأوقات الصعبة

وجود أصدقاء في العمل
يعزز مشاركة الموظفين
بمعدل سبعة أضعاف

تسهم العلاقات النوعية
بين الموظفين في
بناء وتعزيز رأس المال
البشري والاجتماعي
في مكان العمل ونشر
الثقافة الإيجابية

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقات في مكان العمل تؤثر حتى على الصحة، إذ تُظهر الدراسات أن خطر الوفاة المبكرة والمرض يمكن توقعه مع وجود القليل من العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، وأن هذا الاحتمال لا يقل أهمية عن المخاطر الكامنة في التدخين والبدانة، كما يسهم وجود شبكة اجتماعية إيجابية في بيئة العمل في تعزيز الصحة البدنية والعقلية بشكل كبير.

في الواقع، إن مجرد امتلاك صديق واحد مخلص في العمل يمكن أن يساعد الموظف على البقاء مع مؤسسته وعدم الاستقالة خلال الأوقات الصعبة. كما يعزز وجود أصدقاء في العمل من مشاركة الموظفين بمعدل سبعة أضعاف، ويشعر الموظفون بأن هناك من يهتم لأمرهم وكذلك أمر العمل الذي يقومون به. وريثما يتم إجراء تغييرات تنظيمية أكثر استدامة، قد يتم المساعدة في الحفاظ على العلاقات من خلال تعزيز العلاقات في مكان العمل.

ومع ذلك، تعتبر العلاقات النوعية، والتي يقصد بها التفاعلات البسيطة قصيرة المدى، التي يعيشها الأفراد كعامل محفز، والتي تتيح «الإحساس بشعور ما» أكثر شيوعاً في معظم المكاتب. وتتضمن العلاقات النوعية إجراء دردشات سريعة في الردهة، وإشارة الموافقة أو إيماءة هادئة خلال الاجتماعات ورسائل الدعم والمؤازرة الخاصة، ونظرات من قبيل «أنا أفهمك» اللحظية لإظهار الدعم والمؤازرة.

تساهم مثل هذه التفاعلات بين الزملاء في بناء وتعزيز رأس المال البشري والاجتماعي في مكان العمل ونشر الثقافات الإيجابية. وفي كثير من الأحيان، يمكن بطبيعة الحال أن يتم تسهيلها من خلال تقاسم المهام الهادفة، أو إقامة علاقات داعمة، أو تنفيذ الأنشطة الاجتماعية. فهي إلى جانب الدعم التي تقدمه، فإنها تؤدي أيضاً إلى تحسين الأداء وتعتبر وسيلة للتخفيف من ضغوط العمل بالإضافة إلى التخفيف من الضغوطات الشخصية والمنزلية؛ وهي تنمي أيضاً الشعور بالانتماء والارتباط بمكان العمل. تساهم هذه الروابط في تعزيز الشعور بالارتياح في مكان العمل، والمشاركة، وتماسك فريق العمل، والالتزام المؤسسي، ومن فوائدها الجانبية أنها تؤثر أيضاً على سلوك الآخرين ومواقفهم. ويبدو أن الرضا الوظيفي ومقدار الجهد الذي يبذله المرء أشبه ما يكون بالعدوى لذا يمكن تعيين هؤلاء الموظفون على نحو استراتيجي بغرض التأثير بشكل إيجابي على الآخرين.

تسهم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بشكل واضح في تحقيق الرفاهية وكذلك تسهم بنفس القدر في تعزيز أماكن العمل، وعلى الرغم من حقيقة أن الأفراد يتغاضون بشكل روتيني عن متعة التواصل مع الآخرين ويفترضون أنهم سيصبحون أكثر سعادة في العزلة. تشير الدراسات إلى أن الأفراد يستهينون بالمتعة التي يحصلون عليها من جراء التحدث إلى من يعتبرونهم غرباء عشوائيين، ومع ذلك، تكمن المفارقة هنا في أن هذه المحادثات تعمل على توليد الشعور بارتياح كبير إلى جانب الإفصاحات المفاجئة والكشف عن شخصية المرء التي لا يمكن الكشف عنها بطرق وحالات أخرى؛ لأن معظمنا يقوم بالتواصل مع أشخاص مشابهين بالفعل لنا في الثقافة والقيم والحالة الاجتماعية والاقتصادية أو المظهر. بينما تساعد العزلة وأوقات التفكير الهادئ وعمليات المعالجة الذهنية المنفردة على زيادة جوانب معينة من الإنتاجية والقدرة على تحقيق حالة من الاندفاع خلال العمل

نفسه، لذا فإن المكاسب التي يمكن تحقيقها من الروابط الاجتماعية والابتكار والسلوك الاجتماعي الإيجابي، والالتزام المؤسسي هي كبيرة بنفس القدر تماماً وينبغي تعزيز كلا الأسلوبين.

هل تريد المزيد من التفاعل الاجتماعي؟

تعمل العديد من المؤسسات بمعزل عن الآخرين؛ أي أن جميع المحاسبين أو أساتذة علم النفس أو مديري الموارد البشرية يعملون أو يتواجدون في حيز مادي واحد. وبينما يعتبر هذا الأمر مفيداً في الغرض المتمثل بمعرفة أماكن الجميع، إلا أنه يؤدي إلى إضاعة الكثير من الإيجابيات على المؤسسة؛ نظراً لعدم التواصل مع الإدارات الأخرى، حتى لو لم يكن من السهل تبين حلقة الارتباط. لا يؤدي العمل المتعدد التخصصات أو العمل على صعيد الإدارات إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة فحسب، بل ويقدم مساهمات مبتكرة فريدة يمكن أن تظل غامضة بسبب شخصين لا يلتقيان أبداً. إنه نفس السبب الذي يجعل المؤسسات حريصة على تسهيل أسفار العمل والتشبيك في المؤتمرات والفعاليات، فالعلاقات تؤدي ثمارها في نواح كثيرة. ومع ذلك، غالباً ما يتم التغاضي عن هذه العلاقات داخل المؤسسات على نحو يضر بالشركات نفسها؛ لأن أماكن العمل تعتبر أماكن لإيواء



العلاقات النوعية بين الموظفين تؤدي إلى تحسين أدائهم، وتعتبر وسيلة للتخفيف من ضغوط العمل عليهم

الأجسام والمعدات المادية، على حساب الأفكار. وهناك عدد من الأمور التي يمكن للمؤسسات القيام بها لإقامة علاقات اجتماعية أفضل في أماكن العمل.

يمكن للمؤسسات تحديد موعد «غداء ذو أغراض خاصة» بواقع نصف شهري، حيث يُطالب من الموظفين عدم الجلوس مع زملاء معروفين لديهم ولكن يتم توزيعهم بشكل عشوائي على غرف تناول الغداء للتعرف على بعضهم البعض وحل المسائل التي تنشأ في مكان العمل، واستحداث أفكار وفرص مبتكرة. قد يكون خيار «الموعد المُدبر» هذا مربكاً، ولكن مع مرور الوقت، يمكن أن يؤدي إلى توليد رأس مال اجتماعي قوي، حيث يعرف الموظفون من الذي يعمل وعلى ماذا يعمل، وما الغرض الذي يؤديه، وكيف يرتبط بعملهم الخاص. كما يتسنى لهم معرفة هؤلاء الذين يستطيعون طلب المساعدة أو المعلومات أو الدعم أو الإلهام منهم قبل الحاجة إليها وعند الحاجة، بدلاً من الكدح في صمت أو الشعور باليأس عندما يفعلون ذلك. كما يمكن أن ينشط ذلك خلق أفكار مبتكرة وغير متوقعة، بحيث يكون المحاسب هو الشخص الذي يقترح فكرة رائعة لحملة إعلانية بسهولة أكثر من أولئك الذين يتولون الموضوع بشكل شخصي، وتكليفه بمسؤولية تنظيم وإدارة الحملة. ومن الحلول الناجعة الأخرى، إعادة توزيع المكاتب بطريقة مختلفة وتفكيك مجموعات الهوية الواحدة بشكل هادف، بحيث يكون من المرجح توافر فرص الجلوس بجوار المحاسب أو الممرضة أو أستاذ العلوم السياسية أو المتدرب أو المسؤول الرئيسي. وهذا من شأنه أن يفكك التسلسل الهرمي المادي الذي يحد من إقامة العلاقات البشرية جراء فرض الأمر الواقع. إن المسار المتمثل برعاية التنوع المهني في إطار المؤسسة هو مسار غير مكلف ولكنه يغفل الابتكار وتنمية رأس المال الاجتماعي الذي لا يزال غير مستثمر في العديد من المؤسسات.

وفي الوقت نفسه، يعد تعزيز التقارب داخل نفس المجال المهني أمراً مهماً أيضاً؛ لأن موظفي الإدارة نفسها يدركون الشؤون الخاصة بعملهم بعمق، لكنهم

غالباً ما ينشغلون جداً في نشاطاتهم العارضة بدلاً من أن يكونوا مفيداً لبعضهم البعض. فهم يميلون كما هو متوقع إلى تكريس القليل من الوقت للابتكار أو لإقامة علاقة ما، في حين يجد الزملاء في الإدارة نفسها قيمة متناقصة لأهمية الحديث معاً. بيد أن منحهم الوقت الكافي لإيجاد الحلول، وتقديم الاقتراحات، والاختلاط بشكل هادف يساهم في تحويل تركيزهم من النقاشات الروتينية وغير المجدية مثل: «مرحباً، كيف حالك؟» إلى نقاشات هادفة مثل: «ما الذي تعملون عليه في هذه الآونة؟» إنه لأمر مثير للدهشة كيف أن تغيير السبب السردى والأساسي للاجتماع أسهم في تحويل اهتمامات الموظفين نحو أمور جدية ومهمة تخدم المؤسسة وأهدافها.

قد تبرز السلامة في مقدمة هذه النقاشات لتقول، لماذا نقوم بالأمور بهذه الطريقة؟ ولماذا لا نقوم بهذا عوضاً عن ذلك...؟ أو لم يكن لدي أدنى فكرة أنك كنت تقوم بذلك، وسأكون مهتماً بالتعاون؛ في الواقع، لديّ صديق ... يمكن أن تؤدي هذه الدراية العاطفية أيضاً إلى إجراء محادثات أكثر عمقاً وتوليد أفكار جديدة على نحو أكثر اتساعاً داخل مجموعة من خبراء المحتوى. في الأوساط الأكاديمية على سبيل المثال، أصدر الموظفون المتواجدون في نفس المبنى والمكاتب المجاورة أوراقاً بنوعية أفضل، تم نشرها في مجلات ذات نوعية أفضل، و 45% منها على الأرجح ستم الإشارة إليها في الصناعة أو المجال، يتم تيسير هذا التعاون من خلال تحقيق القرب المكاني، وسهولة التواصل، وعقد الاجتماعات المرتجلة، وتخفيض التكاليف لنقل وتبادل الأفكار والآراء، حيث يتم تيسير كل ذلك من خلال إنشاء علاقات وثيقة. بالتأكيد تؤدي إتاحة وقت محدد للموظفين للتفكير والتواصل الاجتماعي إلى تحقيق المكاسب.

يمكن أن تساعد العلاقات الاجتماعية في أماكن العمل الموظفين أيضاً في أوقات الحاجة. يكون الموظفون الجدد عرضةً بشكل خاص لمثل تلك التأثيرات.

إتاحة وقت محدد للموظفين للتفكير والتواصل الاجتماعي يعود بالنفع الكبير على المؤسسة ويقودها لتحقيق العديد من المكاسب



على سبيل المثال، معرفة أن مدير أحد الأشخاص هو مصدر الشعور بالصعوبة وعدم الارتياح في مكان العمل، يمكن أن يجنب الاستقالات غير الضرورية؛ ومع ذلك، لا تتأني مثل هذه المعلومة إلا نتيجة معرفة الأشخاص في الإدارات وفرق العمل الأخرى الذين يمكنهم تأكيد غير ذلك، إن الانعزال الاجتماعي يمكن أن يوحى بأن المؤسسة بأكملها لا تكثرث وأنه يمكن لمثل هذه الشهادات أن تنقذ الموظفين الذين يتركون المؤسسات نهائياً. تعد تهيئة الموظفين الجدد وتقديم الدعم المبكر لهم عناصر حاسمة في الحفاظ على الموظفين؛ ومع ذلك ، تفترض العديد من المؤسسات والمديرين أن هذه العلاقات ستحدث بشكل طبيعي وبدون مساعدة. لا يشعر جميع الموظفين، ولا سيما الجدد منهم، بالراحة أو الأمان بما فيه الكفاية لطلب المساعدة وحتى أولئك الذين يشعرون بالاستياء من الاضطرار إلى إقامة شبكاتهم وفقاً لطرقهم الخاصة، عندما يكونون في أمس الحاجة إليها أثناء الانتقال إلى مكانٍ جديدٍ للعمل وكل ما يترتب عليه.

لا ينبغي أن يتحمل الموظفون وحدهم تكاليف البقاء والتأقلم داخل مؤسسة بعينها، وينبغي أن تضطلع المؤسسات بدورها ويمكنها أن تقوم بالكثير من خلال تخصيص أفراد رئيسيين يمكن للموظفين اللجوء إليهم، سواء طلب منها ذلك أو لم يُطلب. وبينما تركز المؤسسات الكثير من الاهتمام للموظفين الجدد وتحرص على الحفاظ عليهم، فإنه ينبغي عليها عدم تجاهل الموظفين القدامى، أو افتراض أنهم على ما يرام فقط لأنهم لا يستقيلون؛ فهم أيضاً، بحاجة إلى توطد العلاقات والشعور بأنهم ينتمون لها.

علاوةً على ذلك، يضيع الكثير ببساطة نظراً لعدم وجود مساحة يمكن من خلالها التواصل مع الآخرين وتستغني العديد من المؤسسات عن إدماج مثل هذه المساحات وإنشائها، على افتراض أنه في حالة تواجد مطبخ وغرفة اجتماعات ومكاتب شخصية، فإنها تُعد كافية. تشير هذه المساحات الوحيدة الغرض بوضوح إلى أن العمل وأسباب الرزق هي القيمة الحقيقية، بينما لا تحظى المساحات التي يمكن أن تبرز منها الأفكار المشتركة من خلال اللعب والتفاعل الاجتماعيين المرتجلين بالاهتمام الكافي، أو لا يتم التشجيع عليها حتى. على أية حال، أماكن العمل هي «للعمل». ومع ذلك، يجب أن تكون بيئة العمل ملهمة للموظفين، بحيث يخرجوا أفضل ما لديهم من أفكار خلاقة ومبتكرة، وهو الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق في حال عمل الموظفون بشكل منفصل، إضافةً لذلك، لا ينبغي قبول أعباء العمل نفسها كأعباء مجردة عندما يستطيع الدعم الاجتماعي أن يحد من الاستقالات، ويقلل من معدلات الغياب، وتفاذي الحضور المُقنَّع، وتقليل تكاليف الرعاية الصحية بسبب بعض الأعداء المبهمة من قبيل «أشعر بأنني لست على ما يرام اليوم». بالإضافة إلى هذه المساحات، فإنها تعطي الإذن للموظفين لاستخدامها، ولتنظيم و تيسير مثل هذه العلاقات للخروج وهو ما يُحدث الفرق. من ناحية أخرى، تصبح العلاقات الاجتماعية أشبه بالنشاط البدني إلى حدٍ كبير؛ نعلم جميعاً أن علينا فعلها؛ ومع ذلك، تظل صالة الألعاب الرياضية في نهاية القاعة فارغة بشكلٍ مقلق، حيث إن القليل من الأفراد يدرك قيمتها الفعلية وما إذا كان سيتم دعمها وإثارتها والتشجيع على ارتيادها للحفاظ على الصحة والحيوية.

في الوقت الذي تولي المؤسسات اهتماماً كبيراً بموظفيها الجدد عليها ألا تغفل احتياجات الموظفين القدامى وتطلعاتهم

يجب أن تكون بيئة العمل ملهمة للموظفين، بحيث يخرجوا أفضل ما لديهم من أفكار خلاقة ومبتكرة

الدعم الاجتماعي الذي تقدمه المؤسسة للموظفين يحد من استقالاتهم، ويقلل معدلات تغيبهم عن العمل، ويخفض تكاليف رعايتهم الصحية

الدعم الاجتماعي الذي تقدمه المؤسسة للموظفين يحد من استقالاتهم، ويقلل معدلات تغيبهم عن العمل، ويخفض تكاليف رعايتهم الصحية

يتعين على المؤسسات أن تحرص على عدم تقويض الاندماج الاجتماعي بين الموظفين

المؤسسة مطالبة بتهيئة الأجواء المناسبة للموظفين لتعزيز التعاون الإيجابي فيما بينهم، وترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق الواحد

العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ضرورية لتحسين الحافز على العمل، وتعزيز مستويات الولاء والرضا الوظيفي لديهم، وتطوير كفاءتهم

وأخيراً، وفي ظل الفوائد الكبيرة لإنشاء مثل هذه العلاقات الاجتماعي في مكان العمل، يتعين على المؤسسات أن تحرص على عدم تقويض الاندماج الاجتماعي بين الموظفين. لا شيء يقوض السعادة أكثر من إجبار الموظفين على قضاء فترة ما بعد الظهر في تنفيذ أنشطة «بناء الفريق» المسموحة مع أشخاص لا يحبونهم؛ قد يكون من الأفضل منحهم فترة للراحة. ينبغي منح حرية الاختيار للموظفين بناءً على رغبتهم في الاختلاط الاجتماعي أو عدمه، بالإضافة إلى توفير الفرص المريحة للقيام بذلك من خلال تهيئة الأجواء المناسبة للعمل معاً، عندئذٍ ستختلف الحاجة إلى الاندماج والتواصل الاجتماعي اختلافاً كبيراً.

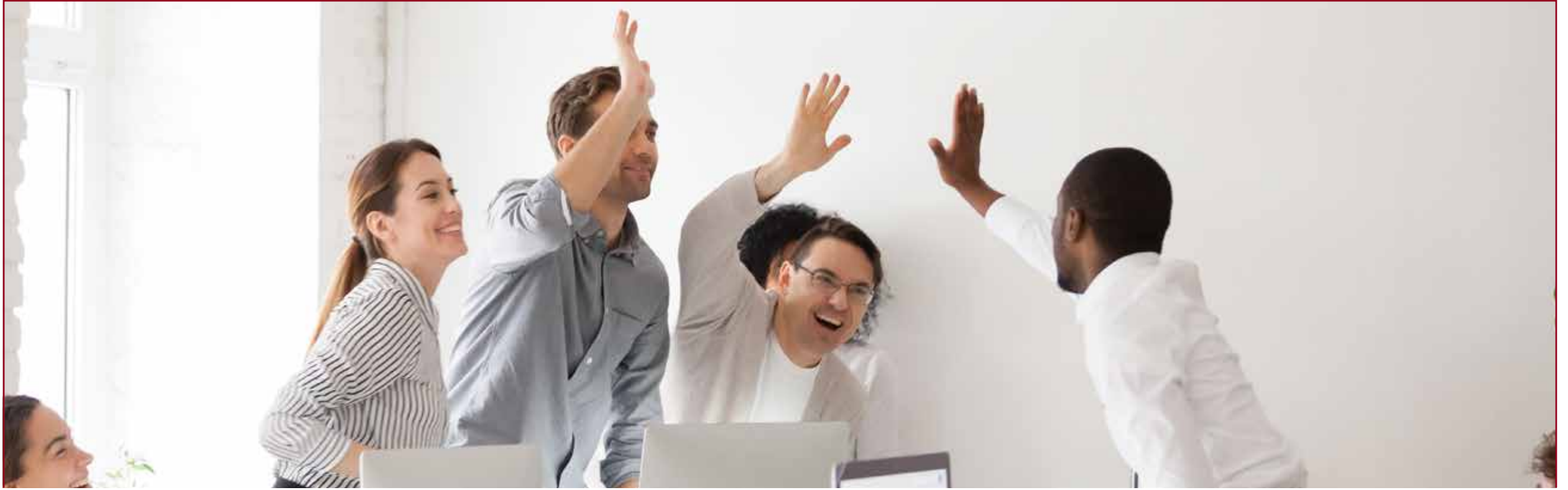
السياسة الخاصة بمكان العمل

تدعو تقارير السعادة العالمية التي أصدرت، مؤخراً، إلى إجراء مراجعة شاملة لجميع عمليات اتخاذ القرارات الحكومية، وأن يتصدر موضوع رفاهية الموظفين سلم أولويات السياسات التي تضعها الحكومات لتنظيم مكان العمل، مع ضمان أن يتحرك صانعو القرار إلى ما هو أبعد من المفاهيم الحالية للتقدم الاقتصادي. على هذا النحو، ينبغي على الحكومات اعتماد عمليات وضع سياسات تشاورية تتناول جانبي العرض والطلب، وإيجاد سبل لإدماج نماذج قياس وتقييم جديدة. نرى أنه ينبغي على المؤسسات القيام بالمثل وبوسعها ذلك. تطوير ووضع سياسات شاملة يتعين فيها إعادة تقييم المعايير الاجتماعية حول ما يعنيه العمل الجيد وكيف يمكن أن تساهم في تحقيق حياة جيدة لجميع الأطراف المعنية بما في ذلك الموظفون والمتعاملون والبيئة؛ ينبغي أن يحظى نموذج جديد قائم على التقدم البشري والتنوير والنمو الاجتماعي بالأولوية والصدارة.

ما الذي يمكن فعله؟

لقد أبرزنا أهمية العلاقات الاجتماعية ضمن الأوساط المهنية كوسيلة لتحسين الحافز على العمل، وتعزيز مستوى الكفاءة، وصحة الأفراد، فضلاً عن شعورهم بالرضا الوظيفي والانتماء إلى المؤسسة. ولكن كيف يمكن لمؤسسة ما أن تتصور وتنفذ مبادرات أماكن العمل وكذلك ممارسات الموارد البشرية التي يمكن أن تحول السياسة إلى ممارسة عملية؟ وإن كانت غير شاملة، فإننا في Global Communications Agency نقدم نهجاً قائماً على ثلاث خطوات لتعزيز الروابط الاجتماعية في بيئة العمل.

تتمثل الخطوة الأولى في تحديد مدى تعزيز المؤسسة للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين منذ البداية. هل تشجع الشركة على اتباع النهج التعاوني لحل المشكلات؟ هل يتم تشجيع الموظف على أخذ زمام المبادرة وطرح الأفكار



وكخطوة ثالثة، توصي Global Communications Agency **باتباع خيارات معينة للتدريب، وبناء القدرات التي تهدف إلى تعزيز إنتاجية القوى العاملة والتواصل فيما بينها.** تتوافر حالياً مجموعة من الدورات التدريبية والتي من المقرر أن يتم تطويرها في المستقبل وتتمحور حول التسامح بين الثقافات والتفاهم في بيئة العمل المصممة لكسر الحواجز التي تحول دون التفاعل الاجتماعي وبناء الفريق؛ وبناء قوة الشخصية للموظفين والقيادات؛ وبرامج التدخل في علم النفس الإيجابي التي تهدف إلى تعزيز المشاعر الإيجابية، والمشاركة في أماكن العمل، وإقامة العلاقات، والمعنى والهدف في العمل، والشعور بالنمو الشخصي والإنجاز؛ فضلاً عن الدورات المصممة لتعزيز التعاون من خلال تعلم الأنشطة الدعوية وإشراك أصحاب المصلحة.

مع اتباع النهج المذكور أعلاه والتركيز متعدد الجوانب على تطوير الحلول، نشعر بأن العلاقات المعروفة بمساهمتها الكبيرة في تحقيق الرفاه، يمكن أن تزدهر وأن تكون بمثابة مورد ليس للموظفين فحسب، بل وللمؤسسات أيضاً، التي تستفيد من تسخير وتفعيل رأس المال الاجتماعي هذا نحو زيادة الإنتاجية والابتكار، ومستوى الكفاءة والمساهمة المجتمعية والتميز في الأعمال، يمكننا المضي إلى أبعد من ذلك وافترض أنه عندما تسهم المؤسسات في تطوير رأس المال الاجتماعي في أماكن العمل، فإنها تتخذ بذلك خطوات جريئة وتسهم كذلك في تطوير مجتمعات وأمم أفضل.

**العلاقات الاجتماعية
الجيدة بين الموظفين
تشكل مورداً مهماً ليس
للموظفين فحسب، بل
وللمؤسسات أيضاً**

**عندما تركز المؤسسات
على تطوير رأس مالها
الاجتماعي، فإنها تسهم
في تطوير مجتمعات
وأمم أفضل**

على الإدارة؟ ما هي ثقافة التعلم والتطوير الموجودة حالياً في المؤسسة؟ إجراء تقييم يتم فيه مقارنة البيانات النوعية المجمعة مع السياسات والإجراءات الحالية الخاصة بالعلاقات الاجتماعية للشركة. يتم بعد ذلك تقييم مجموعة البيانات المدمجة الناتجة بالمقارنة مع معايير التواصل الاجتماعي الوطنية والدولية على غرار مؤشر الحياة الأفضل التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. في دولة الإمارات العربية المتحدة، على سبيل المثال، قامت Global Communications Agency بتطوير مجموعة من المعايير التي تجمع بين المعايير الدولية للسعادة والرفاهية مع الأهداف المتعلقة بسياسة ورؤية دولة الإمارات 2021. يعطي هذا النهج «المحلي» الأولوية لخصائص وسمات ثقافية ذات صلة بدول الخليج (في هذه الحالة) عند النظر في أفضل السبل لتعزيز العلاقات الاجتماعية. تعتبر معايير قياس التحسينات التي طرأت على مستويات السعادة والرفاهية غير كافية إذا لم تكن الاعتبارات المحلية مشمولة.

إذا كانت الشركة تولي جانب التواصل الاجتماعي بين الموظفين اهتماماً كبيراً، فكل المطلوب هو القيام باستعراض ومراجعة تنفيذ السياسات والإجراءات للتأكد مما إذا كان بالإمكان تحسين عملية تنفيذ السياسات. ولكن، إذا كشفت البيانات عن وجود ثغرات في معامل العلاقات الاجتماعية للشركة، يمكن حينئذ وضع منهجيات جديدة للسياسات والإجراءات، بحيث تكون مصممة لتعزيز مثل هذه العلاقات. ومن الأمثلة على السياسات التي يمكن اتخاذها لتعزيز التواصل وبناء العلاقات الاجتماعية بين الموظفين: (التدريب في مجال بناء القدرات، والعمل ضمن فرق، وإنشاء مساحات فعلية تشجع على التعاون في العمل، إلى جانب إجراء عمليات استعراض وتقييم شاملة حول الموارد البشرية، وتطوير وثيقة السلوك الخاصة بالرفاهية تقوم فيها الإدارة العليا بالتشجيع على تبادل الأفكار والعمل الجماعي من أجل معالجة تحديات الأعمال والتصدي لها).