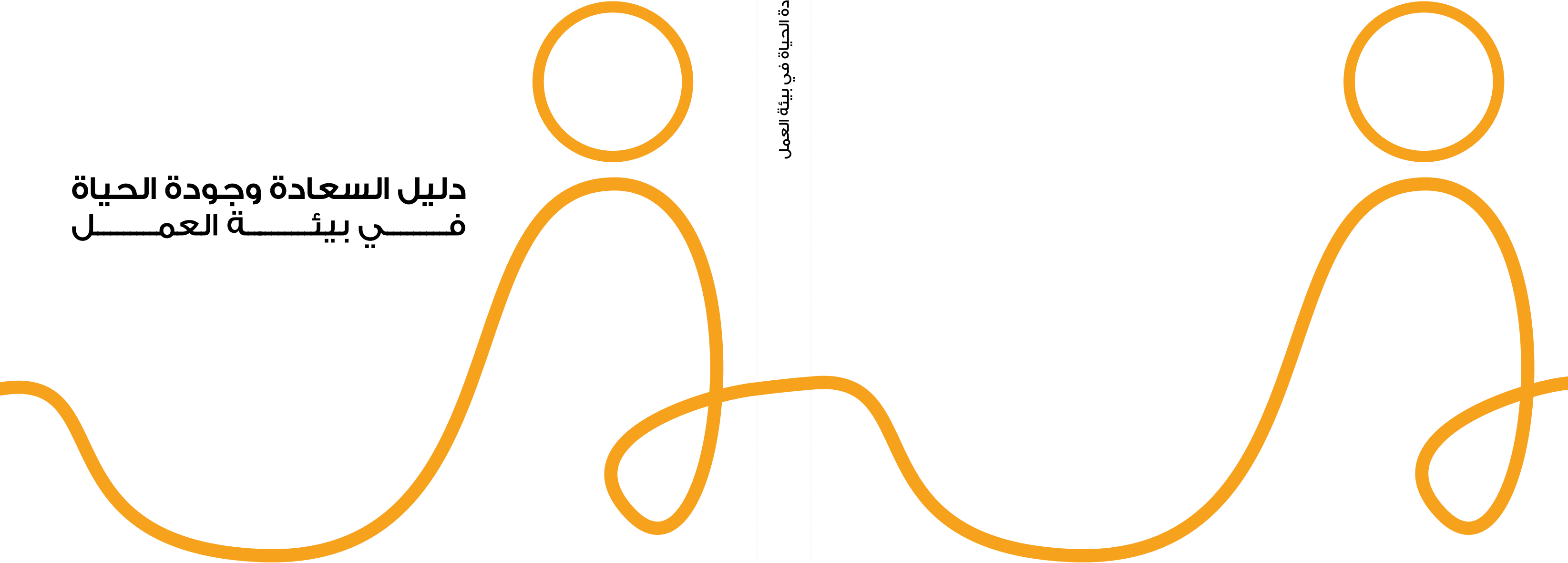


البرنامج الوطني  
للسعادة وجودة الحياة  
National Program for  
Happiness & Wellbeing



دليل السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل

# دليل السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل



# دليل السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل



البرنامج الوطني  
للسعادة وجودة الحياة  
National Program for  
Happiness & Wellbeing

## المحتويات

4	السعادة وجودة الحياة جزء لا يتجزأ من نسيج دولتنا
6	دليل عملي لتحقيق السعادة وجودة الحياة
8	الميثاق الوطني للسعادة والإيجابية بدولة الإمارات العربية المتحدة
10	السعادة وجودة الحياة المهنية
28	ترسيخ الغاية
50	تعزيز الصحة
74	توطيد العلاقات بين الأفراد
98	تحرير القدرات الكامنة
116	مسيرتنا المتواصلة



© جميع الحقوق محفوظة للبرنامج الوطني للسعادة والإيجابية 2018. جميع محتويات هذه الوثيقة أو أي جزء منها بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، النصوص والشعارات والصور وغيرها، ملكية حصريّة للبرنامج الوطني للسعادة والإيجابية.

يحتفظ البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية بجميع حقوق الطباعة والنشر والعلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية وغيرها من حقوق الملكية في البيانات والصور وغيرها من المعلومات الواردة في هذه الوثيقة والمعروضة بأي شكل من الأشكال. ويمنع منعاً باتاً استخدام أو نشر أو إعادة إنتاج أو طباعة أو إجراء تعديلات أو أي إجراءات أخرى غير مصرّح بها على محتوى هذه الوثيقة.

## السعادة وجودة الحياة جزء لا يتجزأ من نسيج دولتنا

لكل شعب تاريخ خاص ينفرد به؛ ومن خلال فهمنا لتاريخنا والإلمام به، يمكننا أن نوائم رؤيتنا للمستقبل مع ما حققناه من إنجازات في الماضي، لنبلغ معاً أعلى مراتب التقدم والتطور. وتاريخ دولة الإمارات العربية المتحدة محط فخر واعتزاز لنا، كما أن مفهوم السعادة ليس جديداً على شعبنا أو قيادتنا؛ بل هو متأصل في تاريخ دولتنا، وليس أدل على ذلك من أن رؤية أبائنا المؤسسين، بقيادة المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، تجسدت في تحقيق السعادة لشعب دولة الإمارات العربية المتحدة.

وانطلاقاً من هذه الغاية السامية، أطلق البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية عام 2016. كما سبقته سلسلة من المبادرات الناجحة مثل إنشاء مجالس السعادة والإيجابية التي تضمنت أكثر من 140 من مسؤولي السعادة والإيجابية في عدة مؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص. بالإضافة إلى ذلك، فقد أطلقنا مبادرة "ساعات السعادة والإيجابية" في الجهات الاتحادية، وأسَّسنا العديد من مراكز سعادة المتعاملين في جميع أنحاء

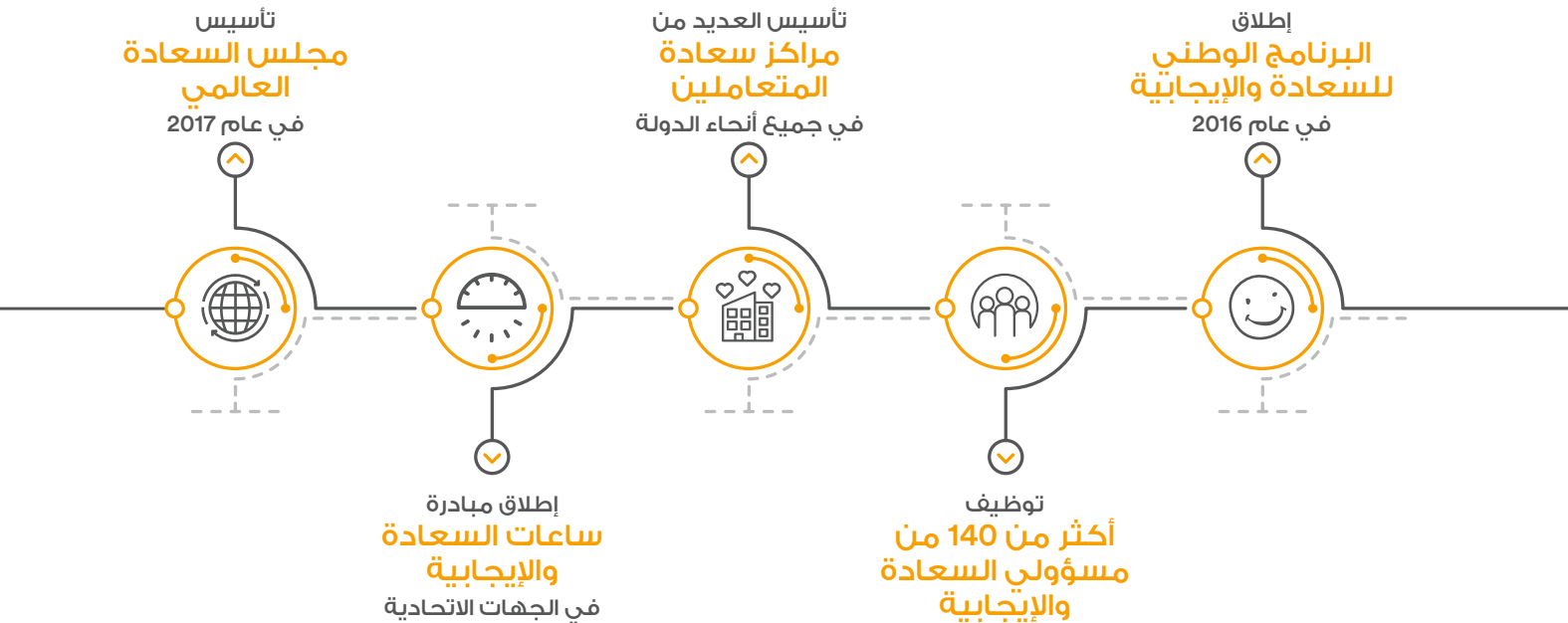
الدولة، وصمّمنا أداة جديدة لتقييم أثر الخطط والمبادرات المعنية بالسعادة على المجتمع، وبعدها أطلقنا أول دليل لمواءمة السياسات الحكومية لتحقيق سعادة المجتمع. ومن خلال إطلاق هذا البرنامج، تجلّت الرؤية الحكيمة لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، في عدم إنشاء وزارة يقتصر نطاقها على السياسات والمشاريع المتعلقة بالسعادة فقط، بل أراد سموه أن يكون نشر السعادة مسؤولية مشتركة بين كافة الجهات الحكومية وأن تكون السعادة "أسلوب حياة في مجتمع الإمارات والهدف الأسمى والغاية العليا للعمل الحكومي فيها".

يشير صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في كتابه "تأملات في السعادة والإيجابية" إلى أهمية السعادة والإيجابية في مختلف جوانب العمل الحكومي، مؤكداً على أن هدف الحكومة هو خلق البيئة التي يستطيع الناس أن يحققوا فيها سعادتهم. واليوم، أصبحت دولة الإمارات العربية المتحدة في مصاف الدول الرائدة

عالمياً من حيث التركيز على السعادة وجودة الحياة باعتبارهما ضرورة وطنية. ففي مارس عام 2017، وتزامناً مع الاحتفال باليوم الدولي للسعادة الذي دشنته الأمم المتحدة، أعلن صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم عن تأسيس مجلس السعادة العالمي، وهو هيئة تضم نخبة من كبار الباحثين والخبراء يتولون مسؤولية وضع أحدث المنهجيات التي يمكن أن تتبناها الدول من أجل تحقيق السعادة، وسوف يستعرض هؤلاء الباحثون أهم النتائج التي توصلوا إليها في تقرير سنوي حول السعادة العالمية.

## "إن ثروتنا سعادة شعبي"

المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان (طيب الله ثراه)  
الأب المؤسس لدولة الإمارات العربية المتحدة



## دليل عملي لتحقيق السعادة وجودة الحياة

### "سعادة الإنسان الإماراتي أولوية قصوى وهدف مستدام لحكومتنا الاتحادية وحكوماتنا المحلية"

صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان  
رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة

استرشاداً برؤية القيادة الرشيدة لدولة الإمارات العربية المتحدة والتزامها بالارتقاء بدولتنا لتكون من أكثر الدول سعادة في العالم، فإننا نطلق هذا الدليل ضمن مبادرات البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية. ويهدف هذا الدليل إلى تحويل تلك الرؤية إلى واقع ملموس في بيئات العمل، وجعل السعادة وجودة الحياة أولوية رئيسية لدى الجهات الحكومية. يستند الدليل إلى مجموعة من الأبحاث المستفيضة على الصعيدين النظري والعملي من جميع أنحاء العالم. فالنظريات والنماذج الحديثة في مجالات علم النفس الإيجابي، والعلوم العصبية، والنظريات الحديثة في مجالات الإدارة والقيادة وغيرها أحدثت تحولاً جذرياً في بيئات العمل في القطاعين العام والخاص على مستوى العالم، حيث تركّز هذه العلوم باستمرار على دراسة أثر السعادة وجودة الحياة المهنية فضلاً عن وضع منهجيات جديدة لتحقيق تلك الغاية.

ندعوكم من خلال هذا الدليل أن تنضموا إلينا في رحلة من الاستكشاف والتعلم نتعرّف خلالها على كيفية تهيئة البيئة المناسبة لازدهار الموظفين في عملهم، ومن ثمّ مساعدتهم لبلوغ أعلى مراتب السعادة وجودة الحياة. وسيتم نشر الدليل على الوزارات والجهات الحكومية ليكون مرجعاً لمسؤولي السعادة والإيجابية، وموظفي إدارة الموارد البشرية، وغيرهم من القادة المعنيين. كما نأمل أن تمتد فائدة هذا الدليل لتصل إلى العاملين في القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية.

علاوةً على ذلك، فإننا نهدف إلى فهم العوامل الأساسية التي تقوم عليها ثقافة السعادة وجودة الحياة. ويستعرض الدليل أثر نشر تلك المفاهيم في بيئات عملنا وكيفية تحويلها إلى واقع ملموس في حياتنا.

### ولذا، سوف نستعرض في هذا الدليل ما يلي:

- مفاهيم السعادة والإيجابية وجودة الحياة، وأهمية التركيز عليها وتعزيزها في بيئة العمل.
- إطار عمل السعادة وجودة الحياة المهنية، والذي يركّز على الأبحاث والدراسات التي أجريت في مجالات علم النفس الإيجابي، والعلوم العصبية، ونظريات القيادة والإدارة الإيجابية وغيرها. ويحدّد هذا الإطار المحاور الرئيسية التي يقوم عليها تطوير ثقافة عمل داعمة لنشر السعادة وجودة الحياة المهنية. كما يتضمن كل محور من هذه المحاور مجالات تركيز محددة يمكن الاسترشاد بها في وضع منهجيات العمل للأفراد والقادة على حدّ سواء.

ومن المقرّر أن يلي هذا الدليل مجموعة أدوات تفصيلية تستعرض الأساليب والممارسات العملية التي يمكن من خلال تطبيقها ترسيخ ثقافة السعادة وجودة الحياة المهنية.

## الميثاق الوطني للسعادة والإيجابية بدولة الإمارات العربية المتحدة

تؤمن حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة أن تحقيق السعادة غاية ومطمح أساسي للشعوب كافة، وتمثل السعادة مفهوماً شاملاً يضم تحقيق التنمية، وجودة الحياة، والازدهار؛ فالسعادة هي السبيل نحو حياة أفضل.

ومن هنا أصبحت السعادة الغاية الأسمى لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، فمن خلال السياسات والخطط والمشاريع والخدمات التي تتبناها الحكومة، يتضح جلياً التزامها بتهيئة البيئة اللازمة لتحقيق سعادة الأفراد والعائلات والمجتمع. كما تلتزم الحكومة أيضاً بإلهام مواطنيها للتحلي بالإيجابية كقيمة أساسية في حياتهم وأداة تمكّنهم من بلوغ غاياتهم وتطلعاتهم.

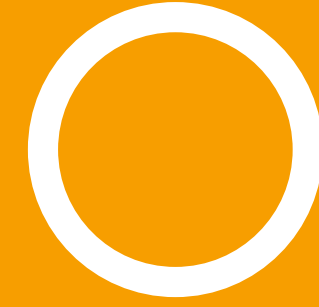
تحرص حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة على فهم السعادة وقياسها، كما تعمل على تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وبيئية شاملة ومستدامة، بما يحقق سعادة وازدهار الأجيال الحالية والقادمة. كما تحرص الحكومة على ترسيخ ثقافة السعادة والإيجابية كأسلوب للحياة، بما يتماشى مع تطلعات المجتمع الإماراتي وعاداته وثقافته، وبما يحقق التكامل والاندماج مع مختلف الهيئات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

يتطلّى أفراد المجتمع الإماراتي بغيره إيجابية سامية، ويسعون دائماً إلى اختيار السعادة لأنفسهم ولأفراد عائلاتهم ومؤسستهم. وهذه الروح الإيجابية هي المحرك الأساسي لمسيرة التنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي والثقافي، كما أنها مثال يُحتذى به في جميع أنحاء العالم.

تتطلع حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة إلى الاضطلاع بدور رئيسي في مسيرة الجهود الدولية الرامية إلى نشر السعادة والإيجابية من أجل تحقيق الازدهار وجودة الحياة العالمية. كما تهدف إلى الارتقاء بدولة الإمارات العربية المتحدة لتكون مركزاً ووجهة عالمية للسعادة والإيجابية.

# السعادة وجودة الحياة المهنية

تعريف السعادة وجودة الحياة	12
أهمية السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل	14
إطار عمل السعادة وجودة الحياة	18
أساس إطار عمل السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل	20
ترسيخ السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل	24



## تعريف السعادة وجودة الحياة

يختلف الخبراء والباحثون حول التعريف الدقيق لمفهوم السعادة "Happiness" وجودة الحياة "Wellbeing"، وما الذي ينطوي عليه كلا المفهومين، وإلى أي مدى يتداخل كل منهما مع الآخر. لكن يظل هناك قدر من الإجماع حول المبادئ العامة لكل مفهوم، والعلاقة بينهما وأهميتهما في بيئة العمل.

**السعادة "Happiness"** كلمة ذات شقين؛ الشق الأول هو التجريبي ويشير إلى الحالة النفسية في اللحظة الراهنة والشعور بمشاعر إيجابية مثل البهجة والحماس والحب والأمل. وفي هذا السياق، تكمن السعادة في تغليب تلك المشاعر الإيجابية على المشاعر السلبية. أما الشق الثاني فهو تقييمي، وفيه يفكر الأفراد في لحظات السعادة التي عاشوها من قبل وكيف يمكن أن يساهم ذلك في بث رضاهم العام<sup>1</sup>.

**جودة الحياة "Wellbeing"** مفهوم وثيق الصلة بالسعادة لكنه مفهوم قائم بذاته. فبالإضافة إلى ما يتضمنه من سعادة بمفهومها التجريبي، فإنه يُعنى أيضاً بكيفية تقييم الأفراد لحياتهم بشكل عام، ومدى تحكّمهم في حياتهم، والمصدر الذي يستمدّون منه إحساسهم بالغاية. لا تُعنى جودة الحياة بمشاعر الأفراد فحسب، وإنما بأدائهم على الصعيدين الشخصي والاجتماعي<sup>2</sup>.

يمكن تقسيم حياتنا اليومية إلى ثلاثة أقسام: وقت العمل، ووقت الفراغ، ووقت النوم. يستغرق العمل نصف، أو أكثر من نصف، وقت استيقاظنا. ولذا فإن بيئة العمل الإيجابية يمكن أن تكون مصدراً للمشاعر الإيجابية والشعور بالغاية؛ وهي العوامل المثلى لتعزيز السعادة وجودة الحياة. وقد شهدنا خلال الأعوام الماضية تركيزاً متزايداً على تعزيز السعادة وجودة الحياة؛ ليس في بيئات العمل فحسب وإنما على الصعيدين الوطني والعالمي. كما حرص

الأكاديميون وصانعو السياسات خلال العقود القليلة الماضية على دراسة كيفية قياس سعادة الشعوب، وساهمت بعض الحكومات، والمنظمات غير الحكومية، والشركات الخاصة في وضع عدد من المقاييس الموثوقة لتقييم حالتنا النفسية يوماً بعد يوم ونظرتنا إلى الحياة ككل.

أسفرت هذه الجهود الدولية عن وضع مؤشرات لقياس السعادة وجودة الحياة ومن بينها "مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي" و "أهداف التنمية المستدامة" التي حدّدتها الأمم المتحدة، وكلاهما يركّز على دعم مقومات السعادة وجودة الحياة مثل التعليم، والسلامة، والدخل، والصحة البيئية. ومن الأمثلة الأخرى أيضاً مؤشر "حياة أفضل" الذي وضعته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتصنيف دول العالم سنوياً على أساس جودة حياة مواطنيها. وعلى المستوى الوطني، فقد وضعت مملكة بوتان مؤشر "إجمالي السعادة الوطنية"،

"الإيجابية هي طريقة تفكير، والسعادة هي أسلوب حياة. ليس ما تملكه أو ما تفعله هو ما يجعلك سعيداً، بل كيفية تفكيرك بكل ذلك"

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم  
نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي

تلتها كل من المملكة المتحدة وتشيلي اللتين وضعتا مقاييس وطنية خاصة بقياس السعادة. وفيما يخص بيئات العمل، تقوم مؤسسة "غالوب" الأمريكية لاستشارات الأداء في بيئات العمل الدولية (Gallup) بتطبيق استبيان "Q12" الذي يتضمن 12 سؤالاً لتقييم رضا الموظفين في عدد من الجوانب في بيئة العمل.



1. Kahneman, Daniel, and Jason Riis. "Living and Thinking about It: Two Perspectives on Life." In *The Science of Well-Being*, edited by N. Baylis, Felicia A. Huppert, and B. Keverne, 285–301. Oxford University Press, 2005.

2. New Economics Foundation, *Measuring Wellbeing: A guide for practitioners*, London: New Economics Foundation, 2012.

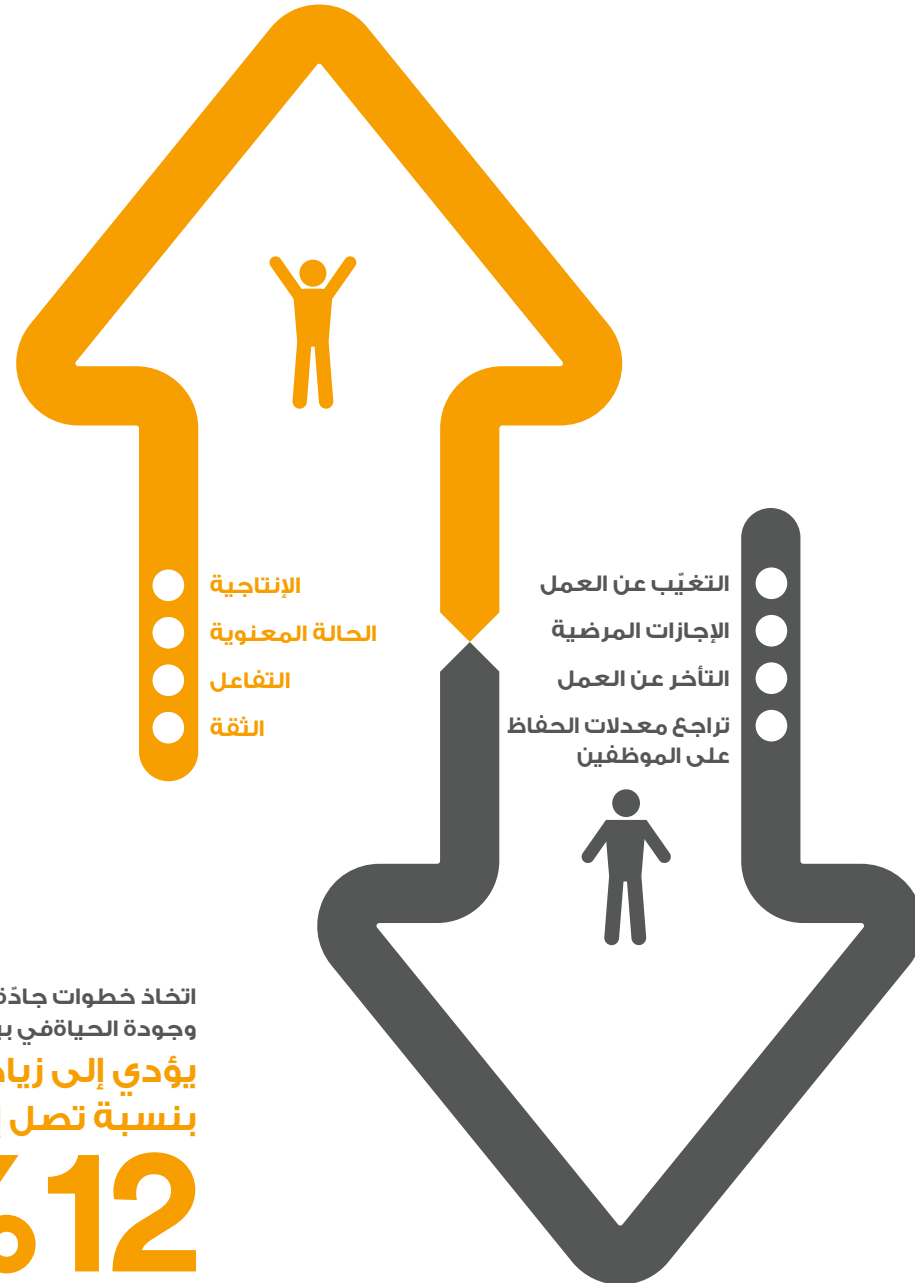


## أهمية السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل

يمثل الأفراد أحد الأصول القيّمة لدى المؤسسات التي يعملون بها نظراً لما يتمتعون به من إمكانيات تساعد في تحقيق إنجازات كبرى إذا ما توفرت لهم السبل والظروف الداعمة لذلك. فكل فرد في بيئة العمل يقوّده منظوراً مختلفاً بناءً على تجربته وخبراته في الحياة، كما أنهم يمتلكون القدرة على إحداث أثر إيجابي من خلال العمل الذي يقومون به. ومن خلال تهيئة الظروف الملائمة للموظفين، يمكننا أن نحفز لديهم الرغبة والدافع لتحقيق غاياتهم والغاية العليا للمؤسسات التي يعملون بها.

ولضمان خدمة مجتمعنا بأفضل صورة ممكنة، يجب علينا أولاً أن نولي العناية والاهتمام الكافيين للأشخاص الذين يعملون بجدّ واجتهاد كل يوم لتحقيق ذلك. وتتضح أهمية هذا الأمر على وجه الخصوص في القطاع العام أكثر منه في القطاع الخاص، لأن جهودنا في القطاع العام تستهدف خدمة بلادنا وتحقيق المصلحة العامة للدولة ككل. ولتوفير هذه الخدمات بما يضمن نشر السعادة في ربوع بلادنا، علينا أن نركّز على دعم سعادة ورفاه الأفراد المكلفين بتحقيق تلك الغاية. بهذه الطريقة، يمكننا تحقيق الأثر الأكبر والأسرع في بيئات العمل.

تحظى بيئات العمل الإيجابية والسعيدة بكثير من المزايا التي تفتقر إليها بيئات العمل التقليدية. ولهذا، فإن المؤسسات التي تحرص على تهيئة بيئة عمل إيجابية وسعيدة ستجني في النهاية ثمار ذلك. وتنقسم هذه المزايا إلى مزايا ملموسة، مثل زيادة معدلات الحفاظ على الموظفين وتعزيز إنتاجية وجودة العمل. كما أن هذه المؤسسات تشهد انخفاضاً كبيراً في معدلات التغيب عن العمل، والإجازات المرضية، والتأخر عن العمل. وتراجع معدلات الحفاظ على الموظفين على الموظفين. والى مزايا ملموسة، مثل زيادة معدلات الحفاظ على الموظفين وتعزيز إنتاجية وجودة العمل. كما أن هذه المؤسسات تشهد انخفاضاً كبيراً في معدلات التغيب عن العمل، والإجازات المرضية، والتأخر عن العمل. ووفقاً لدراسة أجرتها جامعة "وارويك" (Warwick)، فإن اتخاذ خطوات جادة نحو تعزيز السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بنسبة تصل إلى 12%. ويمكننا أن نلاحظ أن سعادة الموظفين عادة ما تنعكس انعكاساً مباشراً في جودة وحجم الخدمات التي تقدّمها المؤسسة للمتعاملين لديها.



اتخاذ خطوات جادة نحو تعزيز السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بنسبة تصل إلى

# 12%

أما المزاي غير الملموسة فهي الأكثر صلة بنقاشنا حول السعادة، وهي المزاي التي لا يمكن قياسها مباشرة، ومع ذلك فإننا نشعر بأثرها ربما بصورة أكبر من أثر المقاييس الموضوعية مثل الإنتاجية، فالتركيز على السعادة وجودة الحياة يساهم في رفع الحالة المعنوية داخل المؤسسات، ويعزز التفاعل في العمل، ويدعم بناء الثقة والولاء بين الموظفين وبعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين المؤسسات التي يعملون بها من ناحية أخرى.

عندما يشعر الأفراد بحصولهم على الاهتمام والدعم في بيئة العمل، فإنهم يقبلون هذا الدعم والاهتمام بإخلاص حقيقي في العمل ليس فقط فيما يتعلق بالمسؤوليات الموكلة إليهم وإنما في المؤسسة ككل. ويسلط صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم الضوء على هذا الأمر في كتابه حين ينصح القادة قائلاً "عامل موظفيك كما تحب أن يكونوا مع متعامليك". وسوف يجني القادة ثمار هذه المعاملة عندما يبذل الموظفون

قصارى جهدهم في العمل، وعندما يشعرون بالحافز الذي يجعلهم يتحلون بفضيلة الإيثار في عملهم وفي حياتهم الشخصية، ويجعلهم يدافعون عن مؤسساتهم في جميع الأوقات.

والأهم من ذلك أن الأشخاص السعداء يجذبون الآخرين نحوهم؛ فالناس يستمتعون بقضاء الوقت مع من يكونون مصدرًا للتحفيز والتفاؤل والسلوك الإيجابي. والسعادة عدوى مضمودة يمكن نشرها داخل أي مؤسسة وإحداث تغيير سريع وجذري في بيئة العمل.

يقدم الموظفون السعداء نموذجاً يحتذى به أمام زملائهم ويشجعون غيرهم على الاستمتاع بالعمل. علاوة على ذلك، تؤثر سعادة الموظفين بشكل إيجابي على سعادة المتعاملين؛ حيث وجدت إحدى الدراسات التي أجريت في جامعة بنسلفانيا أن الابتسامات الصادقة<sup>2</sup> التي يتبادلها الموظفون في بيئات العمل تترك انطباعاً إيجابياً لدى المتعاملين. فالموظفون

المبتسمون يكونون أكثر قبولاً لدى المتعاملين الذين يشعرون بمزيد من الرضا عن الخدمة التي حصلوا عليها بشكل عام<sup>3</sup>. كما أثبتت الأبحاث التي أجريت في مجال العلوم العصبية أننا عندما نرى الابتسامة على وجوه الآخرين، تنشيط بعض خلايا الدماغ المعروفة باسم الخلايا العصبية المرآتية (mirror neurons)<sup>4</sup>، وهو ما يحفز أجسامنا للرد بالابتسامة أيضاً. وأخيراً، فإن الابتسامة والضحك يحفزان تدفق بعض الهرمونات المسؤولة عن الشعور بالسعادة مثل الدوبامين، والسيروتونين، والأوكسيتوسين، والإندورفين<sup>5</sup>.

تنهض الوزارات والهيئات الاتحادية المختلفة بسواعد بشر لديهم احتياجاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم؛ والسعادة وجودة الحياة يشكّلان الأساس الذي يمكن من خلاله نقل تلك الروح الإيجابية إلى المتعاملين لدى تلك الهيئات والعمل نحو بناء مجتمع أكثر سعادة وصحة وإيجابية.

2. يُطلق على الابتسامة الصادقة والنابعة من القلب اسم "ابتسامة دوشين" نسبةً إلى عالم الأعصاب الفرنسي دوشين دو بولون (1806-1875) الذي قام بدراسة العلاقة بين تعبيرات الوجه والحالة الداخلية للبشر. وفي هذه الابتسامة، تمتد الشفتان إلى أقصى جانبي الفم وتضيق فيهما العينان وتظهر حولهما خطوط أشبه بالتجاعيد.

3. University of Pennsylvania: *Is service with a smile enough? Authenticity of positive displays during service encounters.* Organizational Behaviour and Human Decision Processes (P. 38-55) – 2004.

4. يشتهر ماركو إيكوبوني، طبيب الأعصاب في جامعة كاليفورنيا بولاية لوس أنجلوس، بأبحاثه حول الخلايا العصبية المرآتية، وهي دائرة صغيرة من الخلايا تقع في منطقة القشرة أمام الحركة "premotor cortex" والقشرة الجدارية الخلفية "inferior parietal cortex" في الدماغ. <https://www.scientificamerican.com/article/the-mirror-neuron-revolution/>

5. Happiness Hormones – The Neurochemicals of Happiness, <https://www.happiness.org/happiness-hormones/>

## دراسة علمية ابتسامات صادقة

كشفت دراسة أجريت في جامعة ولاية ميشيغان أن الابتسامة الصادقة يمكن أن تساهم في تحسين الحالة المزاجية للأفراد وزيادة إنتاجيتهم. قام باحثون بدراسة سلوك مجموعة من سائقي الحافلات لمدة أسبوعين وتابعوا ما يحدث عندما يبتسم السائقون ابتسامات زائفة. يُعرف هذا المفهوم باسم "التصرف السطحي surface acting" خلافاً لمفهوم "التصرف العميق deep acting" الذي كانت ترتسم فيه ابتسامة صادقة على وجوه المشاركين في الدراسة عند تحفيز أفكار إيجابية لديهم. ووجد الباحثون أن الحالة المزاجية للسائقين كانت تسوء عندما يصدون الابتسامة، بينما تحسنت حالتهم المزاجية مع الابتسامات الصادقة (عبر تحفيز أفكار وذكريات سعيدة).

مجلة أكاديمية الإدارة

2011 – "Academy of Management Journal"

## أثبتت الأبحاث التي أجريت في مجال العلوم العصبية أننا عندما نرى الابتسامة على وجوه الآخرين،

تنشط بعض خلايا الدماغ المعروفة باسم الخلايا العصبية المرآتية (MIRROR NEURONS)، وهو ما يحفز أجسامنا للرد بالابتسامة أيضاً

# مجتمع سعيد متعامل سعيد مؤسسة سعيدة وإيجابية

المخرجات  
موظفون سعداء منتجون ملتزمون لديهم انتماء وولاء للمؤسسة  
موظفون سعداء منتجون ملتزمون لديهم انتماء وولاء للمؤسسة

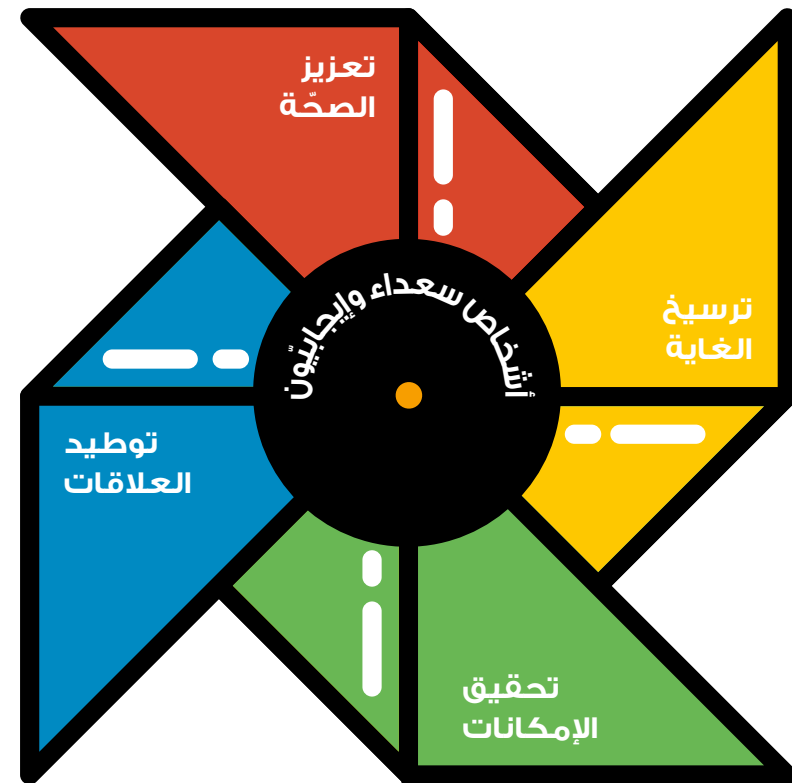
رؤيتنا أن تكون  
دولة الإمارات  
العربية المتحدة  
من بين الدول  
الأكثر سعادة  
في العالم

قياس مؤشرات الأداء الرئيسية

الرجاء مراجعة الصفحة 120 للحصول  
على نسخة مبسطة عن إطار العمل.

# مؤسسة سعيدة وإيجابية

التقييم والتحسين المستمر



# إطار عمل السعادة وجودة الحياة

ممارسات

سياسات

برامج

عوامل التنمية  
المؤسسية

نوصي جميع القادة  
والمسؤولين بالاستفادة من  
إطار عمل السعادة وجودة  
الحياة لترسيخ ثقافة  
الإيجابية التي ستؤدي بدورها  
إلى نشر السعادة وجودة  
الحياة في بيئة العمل

## أساس إطار عمل السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل

### وجهان لعملة السعادة

يتضمن إطار عمل السعادة وجودة الحياة عنصرين أساسيين يكمل أحدهما الآخر نحو العمل على تحقيق السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل. العنصر الأول هو الأفراد السعداء والإيجابيون الذين يأخذون زمام المبادرة ويطبقون الأدوات الرامية إلى تحقيق سعادتهم وتعزيز جودة حياتهم؛ والعنصر الثاني هو المؤسسة السعيدة والإيجابية التي تحرص على توفير الأدوات والسبل والبيئة الملائمة لتحقيق السعادة وجودة الحياة لموظفيها ومتعاملها.

### تعمل المؤسسات السعيدة والإيجابية

على تمكين الأفراد لتحقيق السعادة وجودة الحياة من خلال رفع مستوى الوعي، وتوفير الأدوات وعوامل التمكين اللازمة، وتهيئة البيئة التي تتيح للأفراد فرصة الارتقاء بسعادتهم وجودة حياتهم.

- **يعمل الأفراد السعداء والإيجابيون** على ترسيخ المشاعر الإيجابية والتلطي بشخصية إيجابية من خلال الاستعانة بالأدوات المتاحة في بيئة العمل وفي حياتهم الخاصة لتعزيز السعادة وجودة الحياة.



يتضمن إطار عمل السعادة وجودة الحياة عنصرين أساسيين يكمل أحدهما الآخر نحو العمل على تحقيق السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل

## المحاور الرئيسية لإطار عمل السعادة وجودة الحياة

بعد دراسة العوامل المتعددة التي تساهم في تعزيز السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل، قمنا بتحليل وتجميع العوامل المتشابهة في مجموعات تشكّل المحاور الرئيسية الأربعة لإطار عمل السعادة وجودة الحياة، كما قسّمنا كل محور منها إلى مجالات تركيز يُعتقَد أنها تحدّد طبيعة السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل، وهذه المحاور هي:

### 1. ترسيخ الغاية:

التأكيد على أن تكون لدى المؤسسة رؤية واضحة ومجموعة من القيم يلتزم بها الموظفون، بحيث يمكن المواءمة بين تطلعات الموظفين وتطلعات المؤسسة.

### 2. تعزيز الصحة:

الاعتناء بالصحة البدنية والنفسية والذهنية ونشر ثقافة تمكّن الموظفين من تحقيق التطور الفكري والبدني والنفسي.

### 3. توطيد العلاقات:

من خلال التشجيع على نشر روح الفريق الواحد وبناء الثقة والولاء بين الأفراد والمؤسسات حتى يتمكن الأفراد من الخروج من النطاق النمطي الذي اعتادوا الشعور فيه بالراحة والأمان، ومن ثم توطيد علاقاتهم بالآخرين، وتقبّل ثقافة التنوع.

### 4. تحقيق الإمكانيات:

تمكين الموظفين ومساعدتهم على تحقيق التطور المهني، وصقل مهاراتهم، ونشر ثقافة التطور والنمو، وتقدير إنجازاتهم في العمل.

## المخرجات

نسعى من خلال مخرجات إطار عمل السعادة وجودة الحياة إلى تحقيق أهدافنا المنشودة من تطبيق هذا الإطار. وغايتنا العليا منه هي تهيئة بيئة عمل سعيدة وإيجابية تُعلي قيم التناغم والولاء والإنتاجية بين الموظفين. وتتسم هذه المخرجات بأنها موضوعية وقابلة للقياس باستخدام أدوات التقييم الداخلي مثل استطلاعات الرأي والجلسات النقاشية على مستوى فرق العمل أو المؤسسة بالكامل. ويساهم الرصد المتواصل لهذه المقاييس في تتبّع التقدم المحرز ورفع مستويات السعادة وجودة الحياة.

## عوامل التمكين

عوامل التمكين هي السياسات والبرامج والممارسات الداخلية التي تطبقها المؤسسة لترسيخ المبادئ المشار إليها أعلاه ضمن ثقافتها المؤسسية. وتساعد عوامل التمكين المؤسسية على تهيئة بيئة سعيدة وإيجابية للموظفين، وهو ما سينعكس أثره لاحقاً على تعاملاتهم مع زملائهم ومتعاملينهم والمجتمع كله.

## التقييم والتحسين المستمر

التقييم والتحسين المستمر هو آخر مقومات إطار عمل السعادة وجودة الحياة حيث يتم تجميع ردود الأفعال والتقييمات والتحقق الدائم من كفاءة وفعالية إطار العمل لضمان استمراريته وحدائه. ويمكن للمؤسسات إجراء استطلاعات رأي بصفة دورية، وتنظيم جلسات نقاشية، وتقييم أحدث التوجهات والدراسات المتعلقة بالسعادة والإيجابية وجودة الحياة، حتى يكون تنفيذ إطار العمل في المؤسسة مواكباً لأحدث التطورات. وينبغي أيضاً أن يعكس إطار العمل الدراسات العلمية التي تحظى بالإجماع بين الباحثين إلى جانب مراعاته للاحتياجات الخاصة وفردية كل مؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها وثقافة المجتمع ككل.



يمكن للمؤسسات إجراء استطلاعات رأي بصفة دورية،

وتنظيم جلسات نقاشية، وتقييم أحدث التوجهات والدراسات المتعلقة بالسعادة والإيجابية وجودة الحياة، حتى يكون تنفيذ إطار العمل في المؤسسة مواكباً لأحدث التطورات

## ترسيخ السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل

### السياسات

قد يظن البعض أن السعادة وجودة الحياة ينشآن بصورة أساسية في بيئة العمل كنتيجة لثقافة المؤسسة ورؤيتها والعلاقات الوطيدة بين الموظفين، وغيرها من العوامل الأخرى. والواقع أن تحقيق السعادة وجودة الحياة يتطلب الكثير من العمل والجهد الواعي والإيمان الحقيقي بأهميتهما للمؤسسة والموظفين على حدٍ سواء. ويمكن للمؤسسات الاستعانة بالآيتين لترسيخ السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل، وهما توفير الأدوات اللازمة للموظفين لتحقيق أهدافهم، وتهيئة الظروف التي تضمن تحقيق النجاح في ذلك، ويعتمد نجاح هاتين الآيتين على تبني مجموعة من السياسات والبرامج والممارسات التي ترسخ ثقافة المؤسسة وقيمتها.

من بين السياسات الشائعة لتعزيز سعادة الموظفين وجودة حياتهم في بيئة العمل سياسات ساعات الدوام المرنة، وإجازات رعاية الطفل والإجازات الممنوحة لأسباب إنسانية كحالات طارئة، وخيارات العمل عن بعد وغيرها. وبالطبع لا يُشترط أن تناسب هذه السياسات العامة الرامية إلى ترسيخ السعادة وجودة الحياة جميع المؤسسات، ومن المهم أن يشارك الموظفون في كل مؤسسة في وضع السياسات الخاصة بمؤسستهم من خلال الاستماع إلى آرائهم وأخذ احتياجاتهم بعين الاعتبار. كما ينبغي تقييم السياسات والاستراتيجيات ذات الصلة بصورة دورية للتأكد من أنها تناسب المؤسسة والموظفين وأنها تؤخذ على محمل الجد، بالإضافة إلى أهمية تخصيص الموارد الكافية، سواء على المستوى المالي أو مستوى الموارد البشرية، لتنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات.

### البرامج

تحتاج بعض السياسات الملخصة إلى وجود برامج مكملة لدعم تنفيذها. وتتنوع هذه البرامج ما بين الأنشطة صغيرة النطاق وقصيرة الأمد أو المبادرات الكبرى طويلة الأجل، وتظهر هذه البرامج عند بدء المؤسسات في تنفيذ السياسات التي وضعتها، كما يمكن إظهار هذه البرامج بطريقة تفاعلية من خلال تنظيم جلسات حوارية أو ورش عمل تفاعلية وبرامج تدريبية وأنشطة اجتماعية وغيرها. ولا بد من أخذ آراء الموظفين حول هذه البرامج بعين الاعتبار لتفعيل مشاركتهم، مع أهمية التركيز على تناسب هذه البرامج مع الفئة المستهدفة من الموظفين.

### الممارسات

تختلف الممارسات عن البرامج في أنها تحتاج بشكل أقل إلى جهد تنظيمي و لكن بشكل مستمر و دائم لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية في بيئة العمل. ويمكن النظر إلى الممارسات على أنها التطبيق الفعلي لقيم المؤسسة، فهي تعبر عن مقومات ثقافة المؤسسة ككل وتتضمن بعض الجهود مثل المشاركة في أعمال تقوم على إثارة الآخرين أو إظهار الامتنان والتقدير أو التزام الشفافية. وترسخ الممارسات مع زيادة عدد الأفراد الذين يطبقونها داخل المؤسسة حيث يقدمون نموذجاً وقدوة يحذو الآخرون حذوها إلى أن تصبح ثقافة سائدة في المؤسسة ككل.

**أي سياسة لن تؤتي ثمارها ما لم تتلقى دعماً من القيادة العليا بالمؤسسة، ولذا لا بد من إيمان والتزام فريق القيادة بالكامل بها**

فلي  
حتل لحظة  
تُعَدُّ

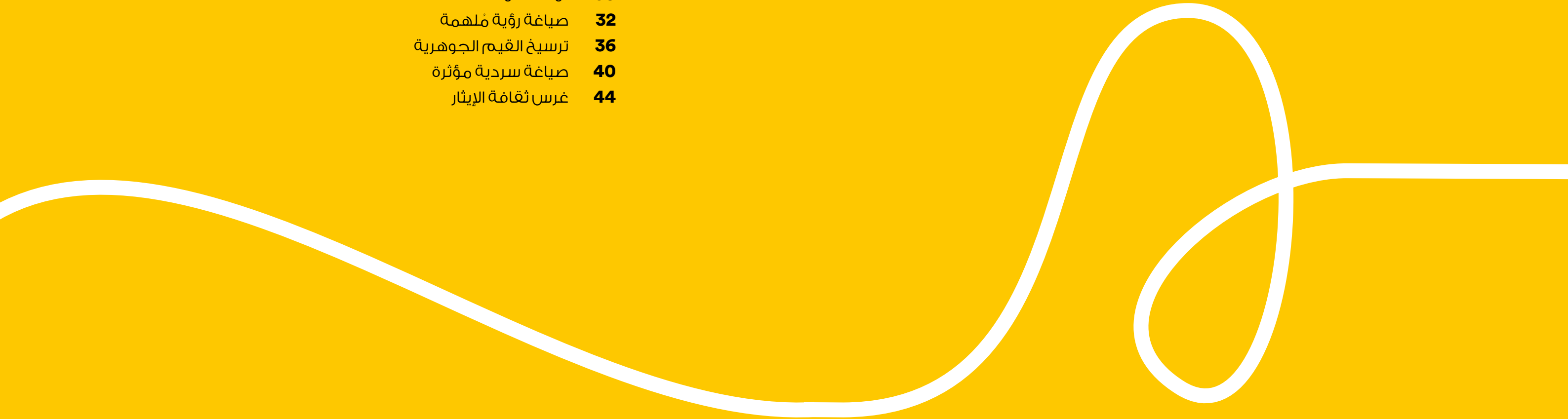
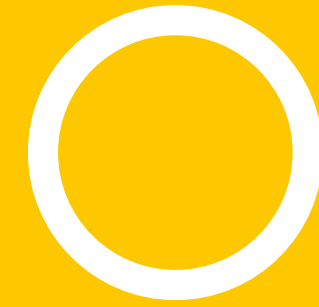
# السعادة عادة

خياراً

قائماً

# ترسيخ الغاية

لمحة عامة	30
صياغة رؤية مُلهمة	32
ترسيخ القيم الجوهرية	36
صياغة سردية مؤثرة	40
غرس ثقافة الإيثار	44





## لمحة عامة

"لا شيء أسوأ من أن يهتز  
يقين القائد برؤيته،  
ويتردد في عمله،  
ويتشاءم من مستقبله"

صاحب السمو الشيخ محمد

بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء،

حاكم دبي

تُعرّف الغاية بأنها "عزمٌ راسخٌ لتحقيق هدفٍ يمثّل أهمية لنا ويمثّل بالتبعية أهمية للعالم حولنا". والغاية هي أي شيء يتزايد اهتمامنا به بمرور الوقت ويكون دافعاً لنا للقيام بفعل ما أو السعي لتحقيق هدف ما. عندما تكون لدينا غاية محددة، فإننا نملك الحافز والدافع في كل ما نقوم به في حياتنا اليومية بدءاً من الأنشطة اليومية المعتادة وحتى السعي نحو تحقيق طموحاتنا الكبرى. الغاية إذن تذكيرٌ دائم لنا بالنتائج التي نتطلّع إلى تحقيقها. وسواءً أ كنا أفراداً أم مؤسسات أم حكومات، فإننا جميعاً ندرك أن العمل الذي نقوم به كل يوم يترك أثراً حقيقياً حولنا ويمهّد الطريق لتحقيق رؤية طموحة لأنفسنا ولوطننا.

ينبع شعور الأشخاص بالحافز تجاه عملهم من تطلعاتهم الشخصية من جانب، ومن المهمة والرسالة اللتان تضطلع المؤسسة بتنفيذهما من جانب آخر. وتختلف الغايات الفردية من شخص لآخر، لكنها تتنوع ما بين الشعور بالشغف تجاه مهمة المؤسسة، أو بناء مستقبل مهني، أو الرغبة في التعلّم وتطوير المهارات في مجال العمل. أما الغايات المؤسسية فتنبع من وضع رؤية واضحة وتحديد لمجموعة القيم التي ينبغي أن يتمسك بها جميع الموظفين يومياً في عملهم. وترسيخ الغاية أمرٌ لا غنى عنه على الصعيد الفردي والمؤسسي؛ فهو يمكّن الأفراد من تحديد علاقتهم بالمؤسسة التي يعملون بها، ويمكّن المؤسسات من تحديد مسار واضح للموظفين وهدف وغاية عليا يسعون لتحقيقها. كما أن العمل وفق غاية راسخة يضمن التزام الموظفين وتفاعلهم وإدراكهم الكامل لطبيعة العمل الذي يقومون به؛ وهو ما تظهر أهميته على وجه الخصوص في مؤسساتنا الحكومية التي نسعى من خلالها إلى خدمة وتحسين حياة المتعاملين والمجتمع بأكمله.

1. حسب تعريف عالم النفس ويليام ديمون، أستاذ التربية بجامعة ستانفورد.

عندما تكون لدينا غاية محددة، فإننا  
نملك الحافز والدافع في كل ما نقوم  
به في حياتنا اليومية بدءاً من الأنشطة اليومية  
المعتادة وحتى السعي نحو تحقيق طموحاتنا الكبرى



السردية



القيم



الرؤية

السعادة وجودة الحياة  
في مكان العمل

ينبغي على المؤسسات أن تحدد لنفسها غاية واضحة ومؤثرة تساعد الموظفين في تحسين أدائهم، والعمل بعزم وإصرار، والاستفادة مما لديهم من معرفة ومهارات وقدرات إبداعية لخدمة مجتمعهم. فتحقيق السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل يبدأ بصياغة رؤية واضحة وهادفة وتحديد القيم التي تساهم في ترسيخ تلك الرؤية في عملنا كل يوم. ومن خلال ربط تلك الرؤية والقيم بتاريخ المؤسسة وتاريخ الدولة بشكل عام، يمكننا الوصول إلى سردية ملهمة ومؤثرة يسهل على الموظفين تحديد دورهم فيها. وعندها سيصبح لدى الموظفين حافز مثالي يجعلهم يبذلون وقتهم وجهدهم وقدراتهم وطاقاتهم الإبداعية ليس لخدمة مؤسساتهم فحسب وإنما لخدمة المجتمع والدولة أيضاً.

## صياغة رؤية مُلهمة

### التعريف والسياق

تحدّد الرؤية الواضحة والمُلهمة هدفاً وغايةً يشترك الأفراد والمؤسسات في السعي لتحقيقهما، كما أنها تكون حافزاً للعمل ونقطة استقطاب يجتمع حولها الموظفون خاصةً عند العمل على نطاق متشعب ومتشابك من المشاريع. وكلما كانت الرؤية مُحكمة الصياغة، كانت أكثر قدرة على استقطاب أفراد ذوي خلفيات مختلفة للعمل معاً نحو تحقيق غاية مشتركة. وتحديد الرؤية وترسيخها يحدّد مسار العمل بشكل أفضل ويحفّزنا لبذل قصارى جهدنا. كما أن العمل نحو المضي قدماً برؤية طموحة يعزّز تركيز فرق العمل على تحقيق غاية عليا مشتركة ويعزّز توجيه الموظفين في اتجاه واحد، وهو ما يجعلهم أكثر قدرة على تجاوز التحديات والعقبات أينما ظهرت.

ولكي تكون الرؤية مؤثرة، لا بد أن تكون واضحة وصادقة، وأن تعبر عن كل فرد داخل المؤسسة وتكون مصدر إلهام لهم. والرؤية الجيدة أيضاً تمكّن الموظفين من مواءمة طموحاتهم الشخصية مع طموحات المؤسسة وتكون بمثابة حافز نفسي ومعنوي للاستثمار في عملهم وإنتاجيتهم. ويظهر ذلك جلياً في المؤسسات غير الربحية التي تتميز بصياغة رؤى ملهمة للغاية. على سبيل المثال، نُكرّس رابطة مرض ألزهايمر "Alzheimer's Association" جهودها للوصول إلى "عالم خال من مرض ألزهايمر"، بينما تسعى منظمة "أكسفام" الدولية (Oxfam) للوصول إلى "عالم عادل خال من الفقر". ومثل هذه الرؤى تجذب الأشخاص وتستميل عواطفهم وتشجعهم على غرس أهداف المؤسسة في ذاتهم.

**تحدّد الرؤية الواضحة والمُلهمة هدفاً وغايةً يشترك الأفراد والمؤسسات في السعي لتحقيقها، كما أنها تكون حافزاً للعمل ونقطة استقطاب يجتمع حولها الموظفون خاصةً عند العمل على نطاق متشعب ومتشابك من المشاريع**

"مهما أقمنا من مبانٍ ومدارس ومستشفيات ومهما مددنا من جسور فإن ذلك كله يبقى كياناً مادياً لا روح فيه. إن الروح الحقيقية وراء التقدم هي روح الإنسان القادر بفكره وبفنه وإمكانياته على صيانة كل هذه المنشآت والتقدّم بها والنمو معها"

المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان (طيب الله ثراه)  
الأب المؤسس لدولة الإمارات العربية المتحدة



### دراسة حالة رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة للنمو والتنمية

عام 1971، قاد الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان إخوته في جميع أنحاء الإمارات نحو توحيد تطلعاتهم تحت راية واحدة. واسترشاداً برؤية سموه السديدة، أرسى أبؤنا المؤسسون دعائم دولة عالمية أطلقت على العالم من بين دروب الصراء القاسية. وهكذا تطورت دولة الإمارات العربية المتحدة لتصبح واحدة من أكثر دول العالم تقدماً ومقدرةً على المنافسة. لم يقتصر تركيز رؤية الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان لتحقيق التنمية والنمو الاقتصادي على البنية التحتية فحسب، بل امتدت لتشمل العنصر البشري والاهتمام بالتعليم. وقد كانت هذه الرؤية نواةً للنقلة النوعية التي شهدتها دولة الإمارات العربية المتحدة خلال مسيرة التطور والتنمية التي كانت ولا تزال تسير وفقها. وحالياً، تحتل دولة الإمارات العربية المتحدة مرتبة متقدمة في العديد من المؤشرات ومن بينها التنافسية، والسعادة، وسهولة ممارسة الأعمال وغيرها.

## المنظور الفردي

تكمُن أهمية فهم الأفراد لرؤية مؤسساتهم في تحقيق التوافق بين القيم والغاية العليا لدى الفرد مع رؤية المؤسسة، مما سيحقق تناغماً وانسجاماً لدور الفرد في مؤسسته وبالتالي سيعزز من إنتاجية الأفراد في منظومة العمل. وفهم رؤية المؤسسة ضروري أيضاً لفهم غايتها العليا وهو ما يستغرق وقتاً وجهداً، لكنه يبدأ بالتواصل الفعال. ينبغي أن يشعر الأفراد بأن الباب مفتوح أمامهم دائماً للتواصل مع مدراءهم وكبار القادة في المؤسسة وسهولة الوصول والارتياح بطرح الأسئلة وطلب المزيد من المعلومات واستيضاح التفاصيل التي تحسّن فهمهم لأهداف مؤسستهم. وعند العمل في فريق واحد، يجب أن يعي الأفراد مدى إسهام العمل الذي يقومون به في الوقت الراهن في تحقيق الرؤية الكبرى للمؤسسة، وألا يقتصر فهمهم على نطاق المشروع أو طبيعة مهامهم فحسب، وإنما فهم أسباب تنفيذ هذا المشروع وأثره المتوقع. فهذه المعرفة تدفعهم لبذل قصارى جهدهم وتحفزهم للمشاركة الفاعلة والمُضي قدماً حتى عند مواجهة الصعاب.

## المنظور المؤسسي

عندما يتعلق الأمر برؤية المؤسسة، يضطلع قادة المؤسسات بمهام أكبر وأوسع نطاقاً؛ حيث تقع على عاتقهم مسؤولية صياغة رؤية هادفة وملهمة وذات صلة بعمل المؤسسة. وبعد صياغة رؤية المؤسسة، يبدأ القادة والمسؤولون فيها بعرضها على جميع الموظفين والتأكد من فهمهم لها وترسيخها في بيئة العمل والاسترشاد بها في كافة الجهود المبذولة.

وحتى لا تكون الرؤية مجرد فكرة نظرية لا يهتم أحد بتنفيذها، ينبغي على القادة غرس تلك الرؤية في العمليات اليومية بالمؤسسة. فالرؤية الجيدة لا ينبغي أن تظهر على شعارات المؤسسة وفي خطابات قادتها فحسب، بل يجب أن تنعكس في العمل الذي تنفذه هذه المؤسسة. وقد كشفت دراسة أجرتها جامعة بنسلفانيا حول رضا الموظفين عن أن الموظفين يرغبون دائماً أن يشعروا بأن عملهم ذو أهمية وأن إسهاماتهم تساعد بالفعل في تحقيق رؤية مستقبلية. علاوة على ذلك، يشعر الموظفون بالمزيد من الرضا عن عملهم عندما يتطلعون إلى المستقبل ويرون دورهم فيه وإسهامهم في تغيير العالم إلى مكان أفضل.

## لصياغة رؤية ملهمة،

# يمكن للقادة:

### ترسيخ

رؤية المؤسسة في الحياة اليومية للموظفين من خلال تجسيدها في مختلف الأنشطة والسلوكيات في العمل.

### التعبير

عن الرؤية بأسلوب مبسّط ودقيق وذو معنى حتى يسهل فهمها.

### مراعاة ارتباط الرؤية

بنطاق عمل المؤسسة حتى يسهل على الموظفين مواءمة تطلعاتهم الشخصية معها.



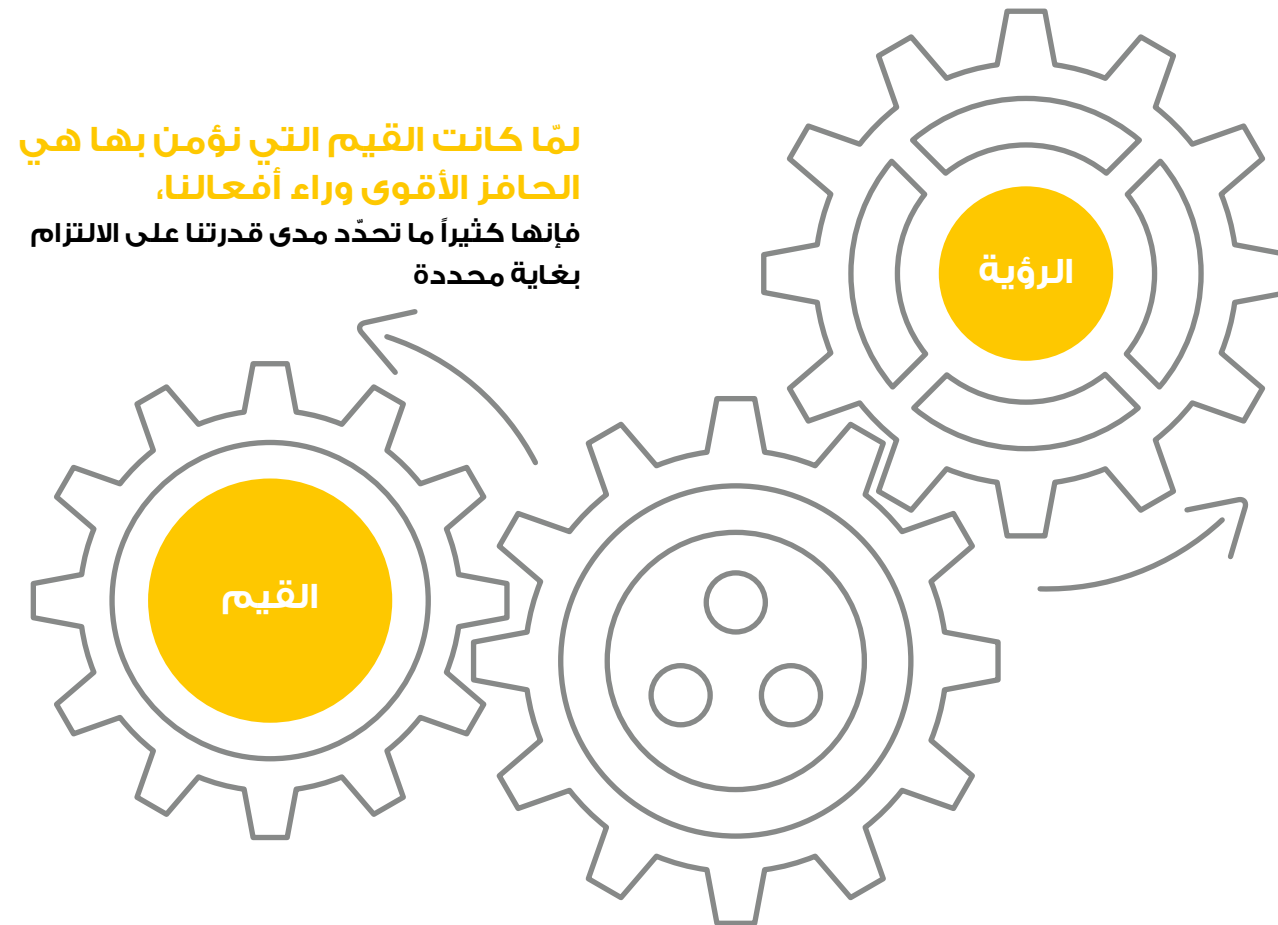
## ترسيخ القيم الجوهرية

### التعريف والسياق

لضمان التزام الأفراد بالعمل نحو تحقيق رؤية المؤسسة، يجب أولاً فهم الإجراءات والسلوكيات التي تمكّنهم من تحقيق تلك الرؤية، وتعرّف القيم بمجموعة المبادئ أو المعايير التي توجّه سلوكياتنا وتُستند إليها أفعالنا، كما أنها تمثّل التجسيد اليومي لرؤية المؤسسة والسبل التي تنتهجها يومياً نحو تحقيق رؤيتها.

إننا نتخذ مئات القرارات يومياً، والطريق الذي نسلكه بناءً على هذه القرارات ما هو إلا انعكاس مباشر للقيم والمعتقدات التي نؤمن بها. وعادةً ما تمدنا هذه القيم بالإلهام، سواء بصورة واعية أو غير واعية، على اختيارنا لمسار وظيفي محدد. وعند توظيف أشخاص جدد، فإننا نسعى إلى البحث عن هؤلاء الذين يشاركوننا نفس قيمنا حتى يسهل عليهم مواءمة رؤيتهم الشخصية مع رؤيتنا وغايتنا.

ولمّا كانت القيم التي نؤمن بها هي الحافز الأقوى وراء أفعالنا، فإنها كثيراً ما تحدّد مدى قدرتنا على الالتزام بغاية محددة. وفي حال لم تكن قيمنا متوافقة مع قيم المؤسسة التي نعمل بها، لن نتمكّن من إنجاز عملنا على الوجه الأكمل. بالمثل، إذا كان العمل الذي نقوم به غير متوافق مع القيم التي نؤمن بها، فسوف تتأثر قدرتنا على المشاركة والإنتاجية. ولا يظهر هذا التوافق التام في جميع الحالات، لكن عندما يحدث هذا التوافق، فإنه يؤدي إلى حالة من التناغم المثالي بين الموظفين والمؤسسة التي يعملون بها.



**لَمَّا كَانَتِ الْقِيَمُ الَّتِي نُوْمِنُ بِهَا هِيَ  
الْحَافِزُ الْأَقْوَى وَرَاءَ أَفْعَالِنَا،  
فَإِنَّهَا كَثِيرًا مَا تَحَدِّدُ مَدَى قَدْرَتِنَا عَلَى الْإِلْتِمَامِ  
بِغَايَةٍ مُعَيَّنَةٍ**

### دراسة علمية

## مؤسسات تركز على القيم

أثناء الإعداد لنشر كتاب حول بناء المؤسسات المرتكزة على القيم، قام ريتشارد باريت، وهو مؤسس "مركز باريت للقيم" (Barrett Values Centre) في المملكة المتحدة وواضع نموذج "مستويات الوعي السبعة" للتطور الشخصي، بإجراء دراسة حدّد من خلالها القيم التي تستند إليها أكثر من 2000 شركة في 60 دولة حول العالم. وكشف هذا الجهد البحثي عن أن الشركات "المرتكزة على القيم" والتي تلتزم بمجموعة راسخة من القيم كانت الأفضل أداءً والأكثر نجاحاً بفارق كبير عن غيرها من المؤسسات. وقد تم تقييم أداء هذه المؤسسات من خلال مقارنة عائداتها المالية وبلاستناد إلى مؤشر "ستاندرد أند بورز" الذي يضم 500 من الشركات الرائدة في التداول العام في سوق الأسهم في الولايات المتحدة على مدار 10 أعوام.

**Building a Values-Driven Organization:  
A Whole-System Approach to Cultural  
Transformation (2006)**

## لترسيخ القيم الجوهرية في بيئة العمل، يمكن للقادة:

### تفعيل

الخطوات التي تمكن  
الموظفين من تجسيد  
القيم المؤسسية.

### تحديد

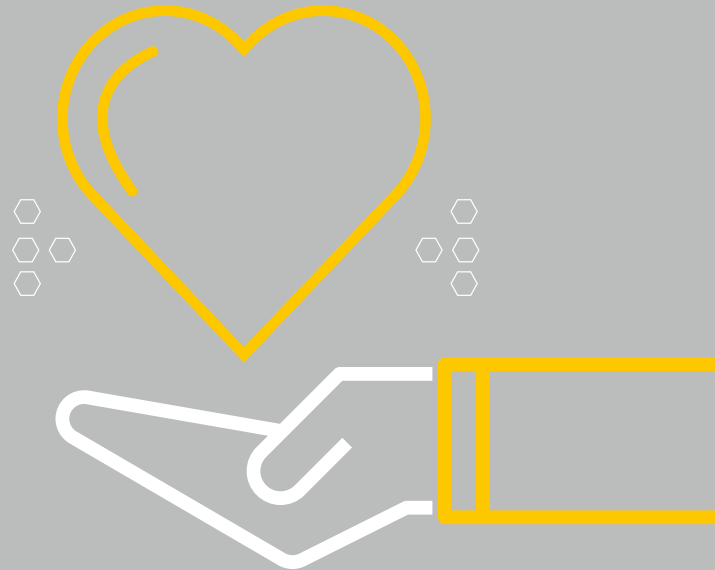
الأثر المترتب على التمسك  
بالقيم المؤسسية، على  
الصعيدين الداخلي والخارجي،  
وذلك للتأكيد على أهميتها.

### تقدير

الموظفين الذين يقدمون  
نموذجاً يُحتذى به في التمسك  
ومعايشة القيم المؤسسية.

### الاستناد

على قيم الدولة وإرثها  
الثقافي عند تحديد  
القيم المؤسسية.



## المنظور الفردى

لكل شخص منا مجموعة من القيم الخاصة التي يؤمن بها؛ لكن تظل هناك بعض القيم العامة (مثل النزاهة، والأمانة، والانتماء، والولاء) التي تجعل من بيئة العمل مكاناً أكثر سعادة. والقيم التي نؤمن بها هي التي تدفع قراراتنا وترشد ضمائرنا وتوجه أفعالنا. تسلط أي ماضي، في كتابها "كيف تكون سعيداً في العمل How to be Happy at Work"، الضوء على أهمية الموازنة بين القيم الشخصية والقيم المؤسسية وكيف أن هذا الأمر يؤدي في نهاية المطاف إلى تعميق حس المشاركة والتفاعل لدى الموظفين. فالإيمان بأهداف المؤسسة وقيمتها أمر لا غنى عنه لتحفيز الموظفين ومنحهم غاية يسعون إليها كل يوم.

## المنظور المؤسسي

يلعب القادة دوراً محورياً في تحديد قيم المؤسسة التي يعملون بها والتأكد من استرشادها بقيم دولتنا ككل وتماشيها مع إرثنا الثقافي. تُحدّد مجموعة القيم الجوهرية لكل مؤسسة على حدة، ويراعى فيها أن تكون هادفة وذات مغزى للأفراد الذين يعملون بالمؤسسة (ولغيرهم من الجهات المعنية ذات الصلة). ولضمان غرس القيم المؤسسية في بيئة العمل اليومية، ينبغي على القادة توجيه الموظفين لكيفية تطبيق هذه القيم على أفضل نحو ممكن، وأن يكونوا قدوة يُحتذى بها من خلال تجسيد تلك القيم في سلوكهم اليومي. فهذا الأمر سيؤدي إلى تحفيز الموظفين للتمسك بتلك القيم وتطبيقها هم أيضاً. وعندما يتمكن القادة من بيان أثر القيم المؤسسية، على الصعيدين الداخلي والخارجي، يمكنهم ترسيخ تلك القيم وتعزيزها على نحو دائم. ويمكن دعم هذه الجهود من خلال تقدير الموظفين الذين يجسّدون أفضل مثال حي وملموس للقيم المؤسسية.

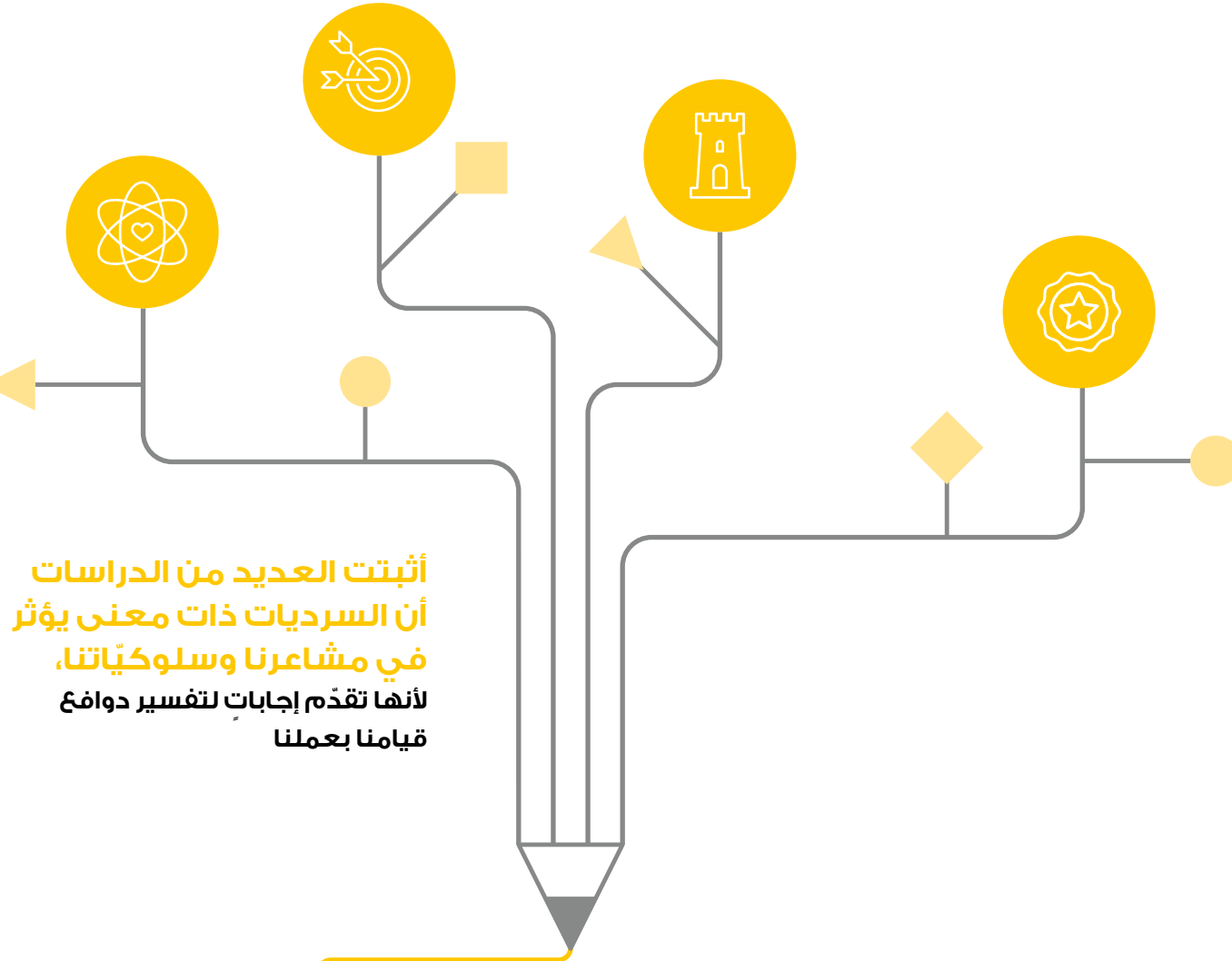
جدير بالذكر أيضاً أن فهمنا للقيم التي نؤمن بها يساعدنا في التحديد الواعي لأولويات العمل المهمة ويجعل عملنا أكثر موثوقية ويساعدنا على التركيز، وهو ما يساعدنا بدوره على تلافى اتخاذ قرارات قد تتعارض مع أهدافنا على المدى البعيد. كما أن فهم قيمنا والإلمام بها يعزز ثقتنا بأنفسنا ويساعدنا في تحديد أولوياتنا. وكلما زاد وضوح القيم التي نؤمن بها، أصبح من السهل علينا رصد أي انحراف عن مسارنا وتصحيحه على الفور.

## صياغة سردية مؤثرة

### التعريف والسياق

يتميز أسلوب السرد الجيد بقدرته على ترسيخ نفسه في ذهن المتلقي، وهو أداة فعالة تستعين بها المؤسسات في جذب انتباه المتعاملين. فالسردية المؤثرة تخاطب مشاعرنا وتلائم بينها وبين دوافعنا لأداء عملنا. كما أنها وسيلة فعالة لبناء هوية مؤسسية مميزة، ويمكن تعزيز ولاء المتعاملين وانتمائهم من خلال ربطها بالتجارب الشخصية لهؤلاء المتعاملين. وينطبق الأمر نفسه على الموظفين، فتعريف الموظفين بتاريخ المؤسسة يجعلهم يرون أدوارهم ضمن سياق أكثر شمولاً ويعمق الحافز النفسي للعمل لديهم.

أثبتت العديد من الدراسات أن السرديات ذات معنى يؤثر في مشاعرنا وسلوكياتنا، لأنها تقدّم إجابات لتفسير دوافع قيامنا بعملنا. ويرى الكثيرون أن أصعب لحظات حياتهم هي التي غابت عنهم فيها الغاية والهدف وراء ما يفعلون؛ أي عندما انصب تركيزهم على العمل الذي يقومون به بدلاً من التركيز على الدافع وراء هذا العمل. وهنا يأتي دور السردية المحكمة لتذكّرنا بالغاية العليا لعملنا ولوضع سياق أكثر شمولاً لرؤية المؤسسة وقيمتها.



**أثبتت العديد من الدراسات  
أن السرديات ذات معنى يؤثر  
في مشاعرنا وسلوكياتنا،  
لأنها تقدّم إجابات لتفسير دوافع  
قيامنا بعملنا**

### دراسة حالة "أمازون"

تشتهر "أمازون"، الشركة العالمية الرائدة في مجال التسوق الإلكتروني، بسردية مؤسسية مميزة؛ ف قصة "أمازون" تدور حول شركة تركّز في المقام الأول والأخير على المتعاملين انطلقت بداياتها من مرآب منزل رئيسها التنفيذي جيف بيزوس للتوسع بعدها وتصبح عملاقاً عالمياً رائداً. وتميز "أمازون" بتكريس جهودها لتنفيذ مهمتها المتمثلة في تحقيق أكبر قدر من الراحة وتقديم أقل الأسعار الممكنة لمتعاملاتها. وتركّز جميع جوانب ثقافتها المؤسسية، بدءاً من ممارسات التوظيف وسياسات خدمة المتعاملين ووصولاً إلى استثماراتها، على تعزيز هذه السردية. وهذا التركيز على المتعاملين هو مبدأ توجيهي للشركة منذ تأسيسها وينعكس في جميع قراراتها ورسائلها المؤسسية. وتشكّل جذور قصة "أمازون" الآن جزءاً لا يتجزأ من هويتها التجارية كسببت من خلالها ولاء ملايين المتعاملين والموردين والشركاء في جميع أنحاء العالم.

## المنظور الفردي

يُمكن للأفراد المشاركة بصياغة سردية خاصة بهم في بيئة العمل بحيث تتقاطع هذه السردية الشخصية مع سردية المؤسسة التي يعملون بها. لماذا نعمل هنا؟ وما الذي يمكننا إنجازه؟ وكيف يساعد عملنا في تطوير المؤسسة؟ تبدأ الإجابة عن هذه الأسئلة بأفعال بسيطة مثل الالتزام بأداء المهام المنوطة بنا، وتحمل المسؤولية تجاه عملنا، وإدراك الأثر الذي يتركه عملنا على المجتمع ككل.

ومن خلال مشاركتنا في السردية الملهمة لمؤسساتنا، يمكننا توجيه جهودنا نحو غاية أكبر بكثير من غاياتنا الشخصية. ولكي تتمكن المؤسسة من الترويج لهذه السردية لدى المتعاملين الخارجيين، لا بد أن يسبق ذلك إيمان حقيقي من الموظفين داخل المؤسسة بهذه السردية وأن يساهموا في تطويرها ونجاحها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستعانة بالسرديات الملهمة للموظفين لتساهم في السردية الكبرى للمؤسسة، وبالتالي الاستفادة من أحد أهم أصول المؤسسة وهم العنصر البشري لديها.

## المنظور المؤسسي

عند صياغة السردية المؤسسية، يمكن النظر إلى الموظفين على أنهم المسؤولون عن كتابة هذه السردية، بينما يكون دور القادة هو تحريرها وتنقيحها، إذ يقومون بتجميع تاريخ المؤسسة ورؤيتها وقيمها ضمن سردية متماسكة توضح أهمية ومعزى العمل الذي تقوم به المؤسسة. يمكن اعتبار السردية الملهمة المفهوم النهائي من مقومات ترسيخ الغاية في بيئة العمل.

ومن الوسائل الفعالة التي يستعين بها القادة في الترويج للغاية العليا للعمل الحكومي الربط بين تلك الغاية وبين تاريخ دولتنا وسرديتها الملهمة. فمُنذ أن تأسس اتحادنا، ومروراً بما وصلنا إليه من تقدم اقتصادي وريادة عالمية، تُعد سردية دولة الإمارات العربية المتحدة شاهداً على العمل الدؤوب لأبائنا المؤسسين وجميع قادتنا. فأَيُّ شغفٍ هذا الذي دفع آباءنا المؤسسين إلى تحديد هذا المسار الذي تتحرك فيه دولتنا؟ وما التحديات التي واجهوها وكيف تغلبوا عليها؟ وكيف كانت رؤية آباءنا المؤسسين مصدراً لإلهام شعبنا لمواصلة تلك الجهود الدؤوبة؟

### مساحة لأفكاري

وبحكم موقعهم، فإن قادة المؤسسات هم الأقدر على بيان الدور الذي تضطلع به مؤسساتهم ضمن سياق السردية الأشمل للدولة ككل، وكيف أن كل موظف لديهم يؤدي دوراً محورياً في سردية المؤسسة والدولة على حدٍ سواء.

## لصياغة وترسيخ سردية ملهمة، يمكن للقادة:

### البناء على رؤية

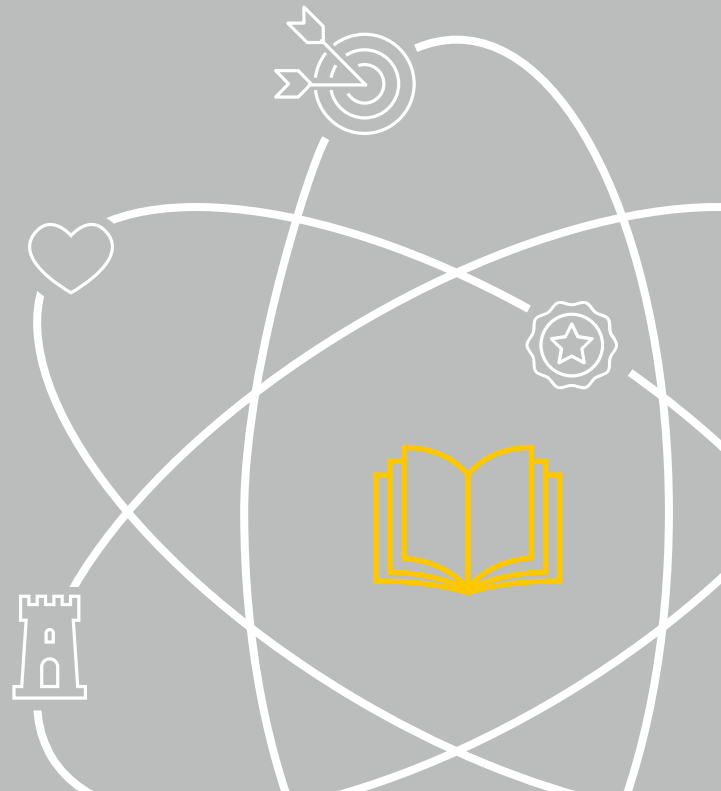
المؤسسة وقيمها وتاريخها لوضع سردية متماسكة ومُحكمة.

### الاستدلال

بسردية المؤسسة في جميع المواد الإعلامية والترويجية داخل المؤسسة وخارجها.

### الاستلهام

بتاريخ الدولة وقصة الشعب لتسليط الضوء على الهدف الأسمى والغاية العليا للعمل الحكومي.





## غرس ثقافة الإيثار

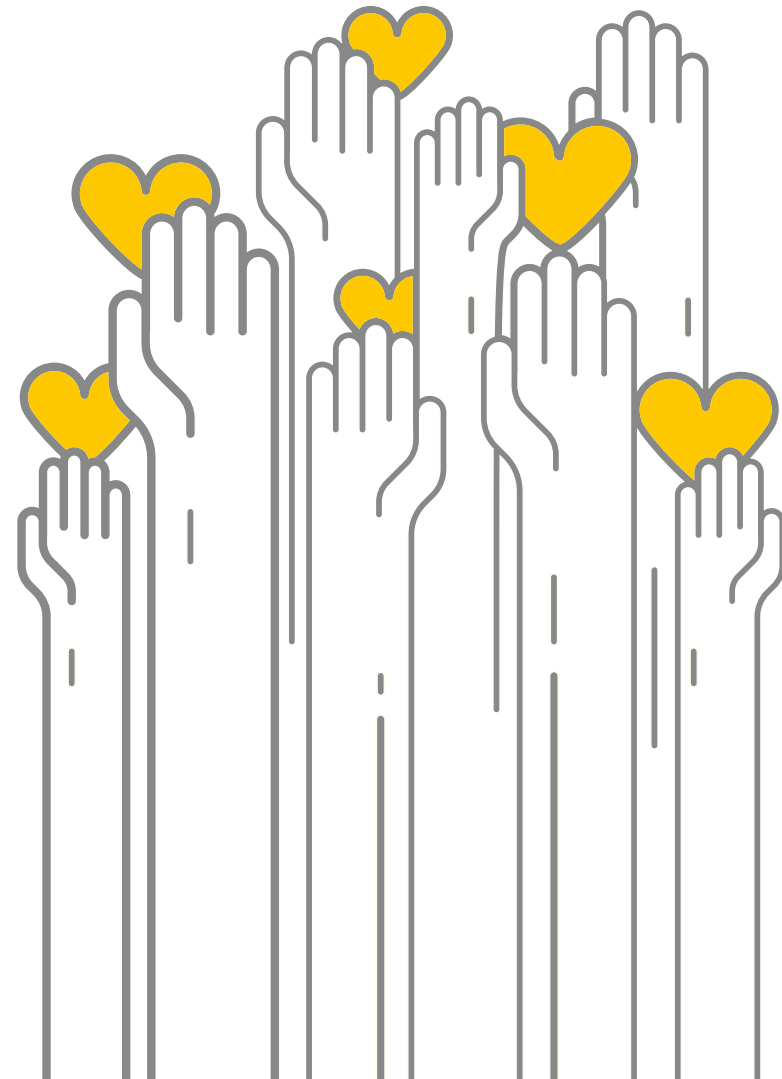
### التعريف والسياق

تتعلق قيمة الإيثار بخلوها من الأمانة والذات والاهتمام بدلاً من ذلك بالآخرين وبسعادتهم. ومن خلال التحلي بقيمة الإيثار، يمكننا التركيز على غاية عليا والاهتمام والاستثمار بأمر تتعدى نطاق اهتماماتنا ومصالحنا الشخصية. ويُبدى الأشخاص الذي يتحلون بقيمة الإيثار اهتماماً كبيراً بالمؤسسة التي يعملون بها وجميع المستفيدين من عملهم، كما ينشأ بينهم وبين قادتهم وزملائهم في العمل رابط نفسي وقدر من التعاطف. إنهم دائمو البحث عن الفرص التي يستطيعون من خلالها تقديم يد العون والمساعدة لزملائهم وفرق العمل التي يعملون بها. ولذا تتجلى أهمية ترسيخ ثقافة الإيثار في المؤسسة لما لها من أثر في ربط أهداف الموظفين بالغاية العليا للمؤسسة وإضافة بُعد ذي مغزى وقيمة إلى حياتهم.

تتبع فضيلة الإيثار من مشاعر التعاطف والمشاركة الوجدانية؛ بمعنى القدرة على فهم منظور الآخرين وما يشعرون به. وتشير الفرضية التي تربط بين الإيثار والمشاركة الوجدانية إلى أن المشاركة الوجدانية تولد فضيلة الإيثار. فالتعاطف مع الآخرين يعكس شعوراً بالترحم، بينما يشير الإيثار إلى وجود حافز يدفعنا إلى الاهتمام بسعادة ورفاء الآخرين كغاية في حد ذاتها<sup>1</sup>.

يبدأ ترسيخ ثقافة الإيثار بالتركيز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR). حيث أن مسؤولية المؤسسة أن تبادر في التأثير بالبيئة وسعادة المجتمع. فالأنشطة الخيرية أو التطوعية التي تطلقها المؤسسات تؤدي إلى تفعيل مشاركة الموظفين ورفع مستويات الرضا بينهم؛ لأن المشاركين في هذه الأنشطة يشعرون

بأن جهودهم تترك أثراً إيجابياً في المجتمع وأنهم يساهمون في تحقيق غاية عليا ومن ثمّ يشعرون بالمزيد من التعاطف مع الآخرين. وقد كشفت الدراسات التي أجرتها مؤسسة "كون كومونيكيشنز" (Cone Communications) عن أن "80% من عينة شملت 1800 شخص تتراوح أعمارهم ما بين 13-25 عاماً يرغبون في العمل لدى مؤسسة تولي اهتماماً للأثر التي تتركه على المجتمع والإسهامات التي تقدمها له"، في حين ذكر "88% أنهم يشعرون بمزيد من الرضا عن عملهم عندما تتاح لهم الفرصة لإحداث أثر إيجابي فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية والبيئية<sup>2</sup>". وهكذا نرى أن ترسيخ الشعور بالغاية لدى الموظفين يكون أقوى عندما يحصلون على الفرصة لممارسة سلوكيات التسامح وإظهار مشاعر الإيثار والتأكد من أنهم يحظون بالدعم من مؤسساتهم في هذا الصدد.



### دراسة حالة مليونية العطاء

أعلنت دولة الإمارات العربية المتحدة عام 2017 "عام الخير"، لتشجيع القطاعين العام والخاص وأفراد المجتمع على العطاء وعمل الخير والتحلي بفضيلة الإيثار. وتماشياً مع تلك المبادرة، أطلق البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية مبادرة "مليونية العطاء" التي تهدف إلى تشجيع أعمال الخير والإيثار وتوثيقها ونشرها عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

#### البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية

### تتجلى أهمية ترسيخ ثقافة الإيثار في المؤسسة

لما لها من أثر في ربط أهداف  
الموظفين بالغاية العليا  
للمؤسسة وإضافة بُعد ذي  
مغزى وقيمة إلى حياتهم

1. C. Daniel Batson, *Altruism in Humans* – 2010.2. C. Daniel Batson, David A. Lishner & Eric L. Stocks: *The Empathy-Altruism Hypothesis* – 2015.3. Cone Communications: *2016 Cone Communications Millennial Employee Engagement Study* – 2016.



## المنظور الفردي

يمكن للأفراد التحلي بفضيلة الإيثار وقيمه التسامح داخل بيئة العمل وخارجها، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز شعورهم بالسعادة والارتقاء بجودة حياتهم. ويتجلى هذا الأمر في بيئة العمل من خلال تفاعل الموظفين مع زملائهم، كما يمكن إبداء فضيلة الجود والكرم بالقول أو الفعل - سواء من خلال تقديم النصح والمشورة والمواساة وقت الشدائد والتعبير عن الامتنان أو من خلال عرض المساعدة والمساهمة في حل مشكلة ما، وتحمل المسؤولية ودعم الآخرين في سعيهم للتطور والنجاح، ويجب ألا يكتفي الأفراد بإبداء سلوكيات الإيثار فحسب، بل ينبغي عليهم تشجيع الآخرين على القيام بالأمر نفسه. فترسيخ قيمة الإيثار في نفوس الآخرين يتيح لنا فرصة التعلم منهم وتحقيق التطور ونصبح قادة إيجابيين في مؤسساتنا.

## المنظور المؤسسي

لا تستمد أفعال الإيثار قيمتها وأهميتها من حجمها أو نطاقها، بل يمكن لأي فعل بسيط أن يترك أثراً كبيراً. وهناك في مجتمعنا خيارات لا حصر لها لكل من يفكر في بذل وقته أو جهده أو ماله. يمكننا على سبيل المثال المشاركة في المبادرات المجتمعية التي تطلقها الجهات الحكومية أو في الفرص التطوعية التي يتيحها القطاع غير الحكومي، أو من خلال الجهود الفردية التي تركز على قضية تهّمنا.

لفضيلة الإيثار العديد من الفوائد وترسيخها ضمن ثقافة العمل هو الوسيلة المثلى لترسيخ الشعور بالغاية العليا لدى الموظفين. ويمكن للقادة تعريف الموظفين بكيفية المشاركة في الفرص التطوعية وإطلاعهم على كافة التفاصيل اللازمة للقيام بذلك. وهناك العديد من الفرص للمساهمة في المبادرات المجتمعية الحكومية بالإضافة إلى البرامج القيادية التي تقودها الجهات الحكومية وخلق فرص العمل التطوعي، ليس فقط لتحسين حياة الآخرين بل لكونه مصدراً أساسياً للسعادة وتحسين جودة الحياة. وجدير بالذكر أن نشر ثقافة التطوع في بيئات العمل لا يفيد الآخرين فحسب، بل يظهر أثره في ثقافة المؤسسة وفي تعزيز سعادة الموظفين بل والمجتمع ككل.

## لترسيخ ثقافة الإيثار في المؤسسات،

# يمكن للقادة:

### تنفيذ

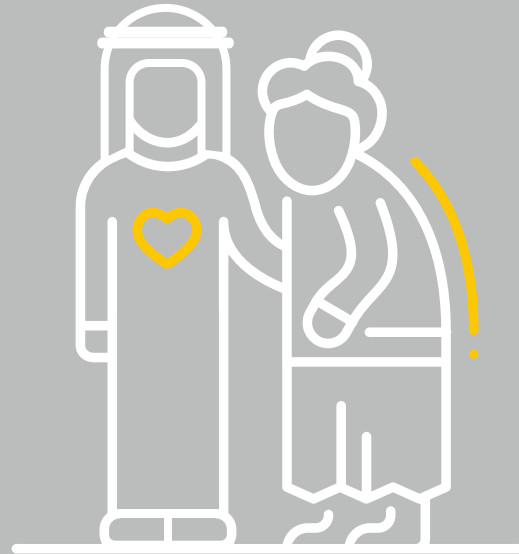
مبادرات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، مثل الأنشطة التطوعية التي تؤدي إلى تعزيز المشاركة والرضا لدى أفراد المجتمع.

### تسليط الضوء

على أهمية ردّ الجميل للمجتمع وكيف أنه يؤثر على كل فرد فينا وعلى مؤسساتنا.

### تسليط الضوء

على الأفراد الذين يشاركون بجهد تطوعي في المجتمع سواء عن طريق المبادرات المؤسسية أو الفردية.





# الخطوات الـ 5

لترسيخ الغاية في بيئة العمل



## صياغة

رؤية واضحة، ودقيقة، وهادفة



## ربط

إسهامات الأفراد ودوافعهم بالغايات العليا  
للمؤسسة والدولة ككل



## تقديم مثال يُحتذى

من خلال تطبيق قيم المؤسسة  
على أساس يومي



## تبني

ثقافة الإيثار وتحفيز التفاعل مع الآخرين  
والتعاطف معهم

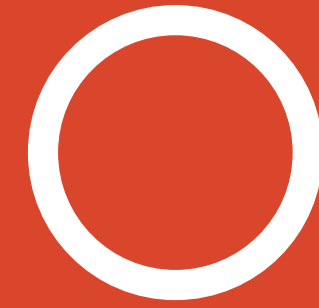


## الجمع

بين رؤية المؤسسة وقيمها وتاريخها لوضع  
سردية مُحكمة ومُلهمَة

# تعزير الصّحة

لمحة عامة	52
ترسيخ ممارسات اليقظة الذهنية	54
تعزير بيئة عمل إيجابية	58
ضبط النفس والتحكم في الانفعالات الشخصية	62
تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية	66



## لمحة عامة

"دائماً انظر لفريق عملك  
بإيجابية، واعمل على  
تحقيق السعادة لهم  
ليحققوا السعادة  
للمجتمع من حولهم"

صاحب السمو الشيخ محمد  
بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء،  
حاكم دبي

من المعروف أن الموظفين هم أحد أهم الموارد لدى أي مؤسسة، كما أن السلامة الجسدية والنفسية والذهنية لهؤلاء الموظفين هي أهم ما يملكون. والمعروف أيضاً أن العقل السليم في الجسم السليم، وأن كلاهما يكمل الآخر. وهناك دراسات في مجال علم النفس الفيسيولوجي، أحد الفروع الناشئة في علم النفس، تحاول إثبات العلاقة بين الصحة الجسدية والنفسية من خلال تحديد العلاقة السببية بين كيمياء المخ وبين ما يصدر عن الأفراد من مشاعر وسلوكيات، حيث يعتقد العلماء أن أفكارنا ومشاعرنا ووعينا ما هي إلا نتيجة لتفاعلات كيميائية تحدث داخل الجهاز العصبي بالجسم. وهكذا يمكننا أن نخلص إلى أن تعزيز الصحة النفسية يساهم في الوصول إلى حالة من التوازن والإيجابية وهو ما يعود بالفائدة على الصحة الجسدية، وعادة ما يهتم الأفراد السعداء بالاعتناء بأنفسهم واتخاذ قرارات صحية فيما يتعلق بحياتهم؛ وهكذا يؤثر كل جانب منهما على الآخر في دائرة متواصلة.

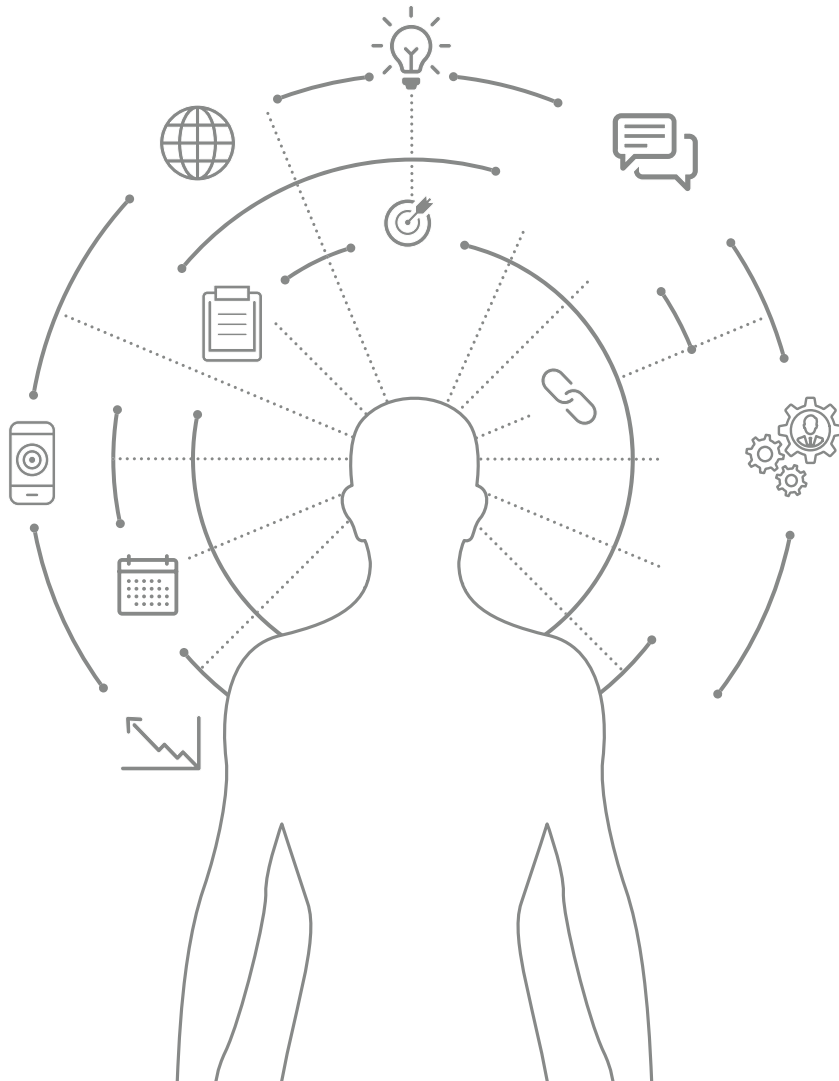
أثبتت الأبحاث التي أجريت على مدار عقود أن الاهتمام بصحة أجسامنا يُؤثر تأثيراً مباشراً على مشاعرنا وطاقتنا. فعندما تكون أجسامنا في أفضل حالاتها، تكون حالتنا النفسية أكثر استقراراً ونكون أكثر قدرة على التفاعل والإبداع والعطاء. يجب ألا يقتصر تركيزنا على الحفاظ على صحة أجسامنا فحسب، بل من الضروري أن نحافظ على سلامة وصحة عقولنا أيضاً. ومن خلال الاستعانة ببعض الممارسات مثل اليقظة الذهنية "mindfulness" وإدارة الانفعالات والمشاعر "emotional regulation"، يمكن للعقل السليم أن يصل لحالة من التوازن الإيجابي ويفتح الباب أمام المزيد من الإبداع والابتكار واتخاذ قرارات صائبة. والعقل السليم يجعلنا أكثر وعياً باستجاباتنا الانفعالية ويجعل من مشاعرنا أدوات للتطور الذاتي وليس مجرد عقبات نسعى للتغلب عليها.

**المعروف أن العقل السليم  
في الجسم السليم، وأن كلاهما يكمل الآخر**

وتشكّل الصحة البدنية والنفسية للموظفين أولوية رئيسية لدى أي مؤسسة ناجحة، كما أن توفير الوسائل اللازمة للموظفين للاعتناء بصحتهم هو عامل أساسي لزيادة الإنتاجية وتعزيز المشاركة والتفاعل، وتحقيق السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل على المدى الطويل. فالصحة الجيدة هي الأساس الذي ننطلق منه نحو تحقيق تطلعاتنا الكبرى، لأنها تساعدنا في التركيز على بناء علاقات ناجحة، والاستفادة من طاقاتنا وإمكاناتنا، والتغلب على أي تحديات نواجهها في بيئة العمل.



## تساعد اليقظة الذهنية الأفراد على التزام الهدوء في المواقف العصيبة، كما أنها تحسن الذاكرة وتزيد التركيز وتنمي المرونة



من خلال ممارسة اليقظة الذهنية وفهم طبيعة العلاقة بين مشاعرنا وأجسامنا، تزداد قدرتنا على الفصل بينهما والتحكم فيهما. ففهمنا الجيد لمشاعرنا يساعدنا في اتخاذ قراراتنا وتنظيم أفكارنا وتعاملاتنا مع الآخرين. عادةً ما نبدأ بإلقاء اللوم على أنفسنا أو نتعاضد عن احتياجاتنا النفسية وقت الشدائد، لكن مع ممارسة اليقظة الذهنية نصبح أكثر مرونة واتزاناً في تلك الأوقات. وتُعرّف المرونة بأنها قدرتنا على التكيف مع القرارات الصعبة، واستعادة توازننا، وتحسين أنفسنا من المشاعر السلبية. وتسلط إحدى الدراسات الضوء على الصلة بين اليقظة الذهنية والمرونة من خلال التأكيد على أن "الأشخاص اليقظين ذهنياً يتأقلمون بشكل أفضل مع الأفكار والعواطف المعقدة دون أن يسيطر عليهم الإحباط النفسي والتشتيت".<sup>6</sup>

6. Bajaj B. & Pande N.: *Mediating role of resilience in the impact of mindfulness on life satisfaction and affect as indices of subjective well-being* – 2016.

## ترسيخ ممارسات اليقظة الذهنية

### التعريف والسياق

تُعرّف اليقظة الذهنية (Mindfulness) بأنها "قدرة الأفراد على معايشة اللحظة الراهنة وأن يكونوا على وعي تام بوضعهم الحالي وبما يفعلون، وألا يبالغوا بردة أفعالهم".<sup>1</sup> اليقظة الذهنية هي الوعي بتجارنا الحالية وحالتنا الذهنية عبر التفكير ملياً في حواسنا وأفكارنا ومشاعرنا. ويصفها جون كابات-زين،<sup>2</sup> أحد رواد تقنية اليقظة الذهنية، بأنها "معرفة ما يدور داخل عقلك".<sup>3</sup>

على الرغم من أن اليقظة الذهنية ذات أبعاد فلسفية، إلا أنه يمكن لأي شخص ممارسة اليقظة الذهنية من خلال مجموعة من التمارين البسيطة ذات النتائج المؤكدة، ومن بينها المشي الواعي، والتنفس الواعي، وتمارين مرونة العضلات وغيرها. كما تعتمد بعض برامج العلاج مثل تخفيف الإجهاد القائم على اليقظة الذهنية (MBSR)<sup>4</sup> والعلاج الإدراكي القائم على اليقظة الذهنية (MBCT)<sup>5</sup> على ممارسات اليقظة الذهنية كجزء من برنامج العلاج في حالات القلق والاكتئاب وبعض الحالات الأخرى.

تساعد اليقظة الذهنية الأفراد على التزام الهدوء في المواقف العصيبة، كما أنها تحسن الذاكرة وتزيد التركيز وتنمي المرونة. ومع زيادة أعباء العمل والإجهاد، من الطبيعي أن يصاب الأفراد بالشروع وعدم التركيز ومن ثم اتخاذ قرارات متسرعة، غير أن اليقظة الذهنية تمكّن الأفراد وفرق العمل والمؤسسات من العمل بطريقة استباقية وتبني نهج عمل مُحكم ومدروس بدلاً من التحول بسرعة من مهمة إلى الأخرى.

1. Mindful.org

2. Jon Kabat-Zinn is a professor of Medicine Emeritus and a creator of the Stress Reduction Clinic and the Center for Mindfulness in Medicine, Health Care, and Society at the University of Massachusetts Medical School. He is the founder of the MBSR and MBCT programs.

3. Mindful.org, Jon Kabat-Zinn: *Defining Mindfulness* – 2017.

4. Developed by Jon Kabat-Zinn in 1990, MBSR is an 8-10 week group program with 2.5 sessions hours/week that include exercises such as posture-based exercises, meditation and body scans.

5. Developed by Jon Kabat-Zinn, MBCT combines cognitive therapy and meditation exercises to help people who suffer from repeated depression or chronic unhappiness.

## المنظور الفردي

عند مواجهة أي مشاعر متصاعدة، لا بدّ أن نعي أن الحل يبدأ من داخلنا. ويُمكن لأي شخص أن يخصّص من وقته، ولو دقيقة واحدة كل يوم، ويكون حاضراً ذهنياً ويفكر ملياً في حالته الذهنية. فهذه الطريقة، يمكننا تعزير وعينا بالأفعال التي نقوم بها والقرارات التي نتخذها، وكذلك فهم أثر هذه الأفعال والقرارات علينا وعلى الآخرين. وعندما نكون في حالة من اليقظة الذهنية، يزداد تركيزنا ونكون أكثر مراعاةً وإيجابية في تعاملنا مع الآخرين. كما أن اليقظة الذهنية تحدّ من الشعور بالقلق والتوتر، وتعزّز المرونة والقدرة على ضبط النفس. ومن خلال المواقفة على تمارين اليقظة الذهنية البسيطة، مثل تمارين التنفس أو إطالة العضلات أو التركيز الواعي على المهام التي نقوم بها، يمكننا ترسيخ قيم الإيجابية وصفاء الذهن لدينا.

## المنظور المؤسسي

التركيز على اليقظة الذهنية أداة فعالة يمكن أن يستعين بها القادة والمسؤولون في تعزير السعادة وجودة الحياة بطريقة مبسطة وعملية في بيئة العمل. وسوف يجني القادة ثمار تشجيع الأفراد وفرق العمل على ممارسة اليقظة الذهنية ووضع السياسات التي تضع صحة الموظفين على رأس أولوياتهم.

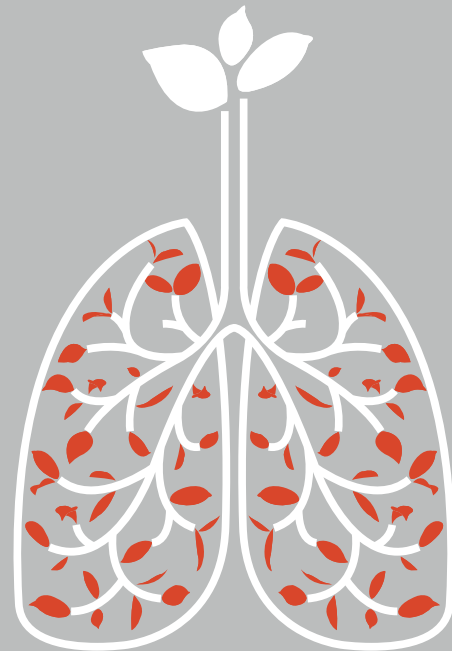
يمكن للقادة تعزير ثقافة اليقظة الذهنية في بيئة العمل من خلال الوعي التام بالبيئة التي يعمل فيها الموظفون والتحديات التي يمكن أن تعترض شعورهم بالصحة وجودة الحياة. ومن الأدوات الفعالة لترسيخ هذه الثقافة في بيئة العمل توفير جلسات للتدريب على ممارسات اليقظة الذهنية مثل تمارين التنفس والتأمل، أو تنظيم أنشطة يستطيع خلالها الأفراد التعبير عن مشاعرهم والتحكّم فيها بطريقة إيجابية.

قد لا تمنع ممارسة اليقظة الذهنية العوامل الخارجية من التأثير على حياتنا اليومية، لكنها تساعد القادة والمسؤولين على تهيئة فرق العمل للتعامل مع أي مستجدات أو تحديات (مثل ضرورة إنجاز مهام العمل في وقت محدود أو عند حدوث أي تغيير في النهج المتبع في العمل)، وتساعد أيضاً في الحدّ من الخلافات بين أفراد الفريق الواحد من خلال الانتباه لهذه الخلافات والقضاء عليها قبل أن تتفاقم.

## دراسة حالة "إنتل"

أطلقت شركة "إنتل" برنامج يقظة ذهنية لجميع موظفيها حول العالم تحت عنوان "Awake@Intel". وأشار المشاركون إلى انخفاض بنسبة 20% في مستوى التوتر والإجهاد النفسي وزيادة بنسبة 30% في مستوى السعادة وجودة الحياة. كما أفاد الموظفون أيضاً أن هذا البرنامج ساعدهم في زيادة تركيزهم وتفاعلهم أثناء الاجتماعات وتوطيد علاقاتهم في بيئة العمل.

Mindful.org – "إنتل" تطلق برنامج اليقظة الذهنية – 2014



## لترسيخ ثقافة اليقظة الذهنية في بيئة العمل، يمكن للقادة:

### تشجيع

الموظفين على الحصول على فترات راحة قصيرة أثناء العمل وممارسة بعض التمارين البسيطة مثل المشي أو مرونة العضلات أو التنفس لاستعادة وعيهم للوضع الحالي وقدرتهم على العمل بشكل أفضل.

### تنفيذ

برامج خاصة بجودة الحياة أو دورات تدريبية أو تمارين أسبوعية سريعة لتعزيز الالتزام باليقظة الذهنية وجني ثمارها.

### تقديم نموذج يُحتذى به

من خلال المشاركة في أنشطة اليقظة الذهنية والتأكد من إمام جميع الموظفين بغوائدها وأهميتها.

## تعزيز بيئة عمل إيجابية

### التعريف والسياق

بيئة العمل الإيجابية هي التي تحفّز الأفراد على الذهاب إلى العمل كل صباح بابتسامة على وجوههم ورغبة حقيقية في أداء عملهم. وتقوم هذه البيئة الإيجابية على عاملين رئيسيين أحدهما البيئة الاجتماعية المواتية بين الموظفين، والثاني هو مدى جودة أمن وسلامة بيئة العمل. وتؤثر البيئة الاجتماعية على كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض وكيفية أدائهم لمهام عملهم؛ ولهذه البيئة أثر في ترسيخ ثقافة الإيجابية والإبداع في العمل، وهو ما يفتح آفاقاً جديدة للتعاون، والاحتراف والإنجازات، واحترام الاختلاف في الآراء والإمكانيات، والاستفادة من الأخطاء. عندما تسود الإيجابية وتكون بيئة العمل مصمّمة على نحو يشعر معه الأفراد بالراحة والقدرة على التواصل الفعال، تصبح هذه البيئة أرضاً خصبة لنمو بذور السعادة وجودة الحياة.

تتضمن العناصر المادية في بيئة العمل تصميم مكاتب الموظفين وتصميم المساحات الداخلية بوجه عام. وللتصميم الجيد أثر كبير على إنتاجية الموظفين وتفاعلهم ورضاهم عن بيئة العمل، حيث كشفت دراسة أجرتها "جامعة دلفت للتكنولوجيا" (Delft University of Technology) عن أن تصميم مكان العمل يعزّز سعادة الموظفين ويدفعهم نحو المزيد من التطور وتقدير أنفسهم وزملائهم ونمائهم في مكان عملهم. علاوةً على ذلك، ينبغي تصميم مكان العمل بطريقة تلبي احتياجاتنا الجسدية للحدّ من تعرض الموظفين لأي إصابات أو مخاطر (وهو علم يُعرف باسم المطابقة بين الإنسان وبيئة العمل Ergonomics).<sup>1</sup>

قبل التفكير في إعادة تصميم مكان العمل سواءً بالكامل أو على نطاق محدود، من الأفضل مراعاة اختلافات الموظفين. فبعض الأفراد يفضلون العمل في مساحات مفتوحة، بينما يفضل آخرون التركيز في أماكن منعزلة تراعي الهدوء والخصوصية. كما أن منح الموظفين الفرصة لإضفاء طابع شخصي على مساحات العمل الخاصة بهم يمكن أن يعزز الإيجابية والإنتاجية.

لا يشترط إدخال تغييرات جذرية على بيئة العمل، بل يمكن إجراء بعض التعديلات البسيطة لتغيير الجو العام في بيئة العمل مثل استخدام مقاعد ملونة، أو زيادة درجة الإضاءة الطبيعية، أو وضع نباتات في المكتب. فقد كشفت دراسة أجرتها جامعة "إكسيتر" (Exeter University) عن حدوث زيادة في إنتاجية الموظفين وتحسّن في أدائهم بنسبة 15% بعد إضافة بعض النباتات في مكان العمل.<sup>3</sup> كما أظهرت دراسة أخرى أجريت في بريطانيا أن النوافذ هي العامل الأساسي في التأثير على شعور الأفراد بالرضا عن المكان. وزيادة مستوى الإضاءة الطبيعية يرفع مستويات السعادة لدى الموظفين ويقلل معدلات التغيب عن العمل وغيرها من الفوائد الأخرى.<sup>4</sup>

### يمكن للمكاتب الجذابة زيادة الإنتاجية بنسبة 15%

امنح نفسك فرصة للنظر إلى شيء جذاب؛ كالصور أو الشموع أو الورود أو أي شيء من شأنه أن يرسم الابتسامة على وجهك

وقد بدأت العديد من الجهات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بالفعل في تحويل بيئات العمل لديها من خلال تطبيق بعض التغييرات التي تستهدف نشر السعادة مثل إضافة لعبة كرة الطاولة، والمقاعد المريحة والجدران الملونة وغيرها من التغييرات التي تضيف بهجة إلى مكان العمل. كما قامت بعض الجهات الحكومية بإزالة بعض الجدران لزيادة المساحات المفتوحة التي تعزز التعاون والتواصل بين الموظفين.

### دراسة حالة "مايند فالي"

صمّمت شركة "مايند فالي" (Mindvalley)، وهي شركة متخصصة في التطوير الذاتي للأفراد، بيئة عمل تعكس القيم المؤسسية لها؛ حيث استعانت الشركة بالألوان الزاهية لتعكس شعارها "السعادة تعني الإنتاجية". كما تحتوي مكاتب الشركة على مجسمات بالحجم الطبيعي ولوحات جدارية لبعض الأبطال الخارقين لتذكير الموظفين دائماً بأنهم قادرون على تحقيق إنجازات كبرى. وهكذا قدمت شركة "مايند فالي" مثلاً يتّخذ في التطوير الذاتي للموظفين وتعزيز السعادة والإيجابية في بيئة العمل.

**Mindvalley – A Peek behind Mindvalley's Beautiful Workspace and the Inspiration Behind its Design**

3. Dr. Chris Knight, Exeter University: *The relative benefits of green versus lean office space: Three field experiments* – 2014.

4. Business in the Community: *The Responsible Workplace: How to survive and thrive* – 2009.

1. Pieter Desmet & Anna Pohlmeier – Faculty of Industrial Design Engineering, Delft University of Technology: *Positive Design: An Introduction to Design for Subjective Well-Being* – 2013.

2. What is Ergonomics? [www.ergonomics.com](http://www.ergonomics.com).

## لتعزيز بيئة عمل إيجابية، يمكن للقادة:

### توفير مساحة

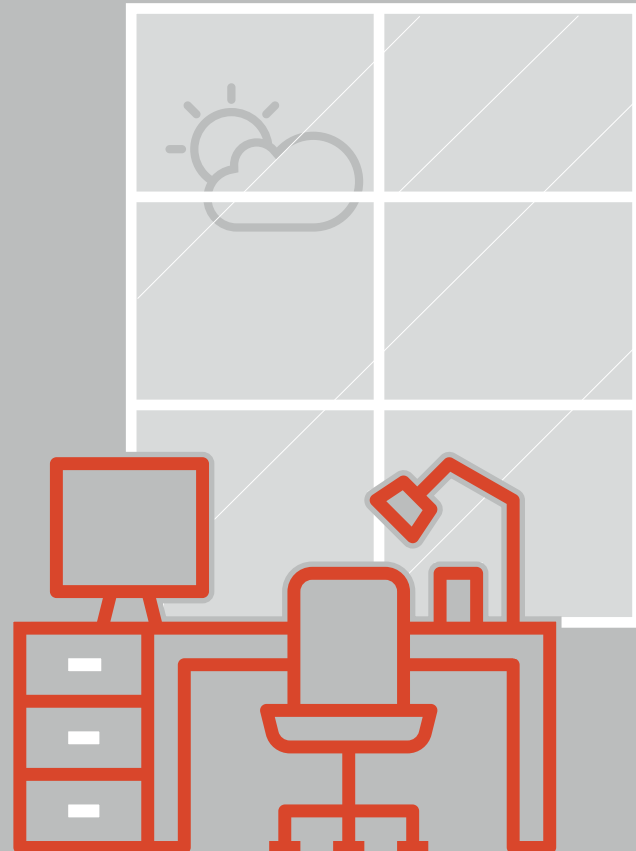
من التواصل (الشخصي أو الإلكتروني) لتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم الخلاقة.

### تحويل بيئة العمل

إلى "بيئة سعيدة" من خلال الاهتمام بالتصميم الداخلي مثل توفير الإضاءة المناسبة والمقاعد والجدران الملونة والنباتات والمساحات الترفيهية.

### تجديد تصميم

بيئة العمل بما يسمح بتعزيز التعاون والتواصل بين الأفراد، مع ضمان راحتهم وسلامتهم.



### مساحة لأفكاري

### المنظور المؤسسي

إن تشجيع الإبداع والابتكار يجعل الموظفين أكثر ارتباطاً بعملهم وينمّي إحساسهم بالملكية وشعورهم بالانتماء لمؤسساتهم. وإذا أراد القادة والمسؤولون من الموظفين تقديم أفضل ما لديهم مع الاستمتاع بأداء عملهم في الوقت نفسه، يتعين عليهم أولاً التركيز على تهئية البيئة الملائمة لذلك. فمن خلال تشجيع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم أو إبداء أفكارهم غير المألوفة، يمكن تعزيز مستويات الثقة بينهم وبين قيادة المؤسسة، وهي قيمة تستند إليها أي ثقافة مؤسسية تمكّن موظفيها من الإبداع ومشاركة الأفكار.

يستمدّ الموظفون شعورهم بالراحة في بيئة العمل من علاقاتهم الشخصية مع زملائهم، وأيضاً من التصميم الجيد لبيئة العمل. ولا يُشترط إنفاق مبالغ طائلة على تجديد التصميم الداخلي وشراء أثاث باهظ التكلفة، وإنما يمكن لبعض التغييرات البسيطة أن تترك أثراً كبيراً. ومن بين العوامل التي يمكن التحكم فيها لتهيئة بيئة عمل مناسبة للموظفين التصميم الداخلي، واختيار الألوان، والإضاءة، والأثاث، واختيار المساحات المفتوحة أو المغلقة حسب تفضيلات الموظفين.

### المنظور الفردى

يمكن للأفراد المبادرة باتخاذ بعض الخطوات البسيطة لتعزيز بيئة عمل إيجابية، ومن بينها مشاركة الأفكار مع الزملاء، والتعامل بإيجابية مع الآخرين، وتقبل النقد البناء، وترك أثر إيجابي، وتقديم نموذج يُحتذى به. وهناك مبادرات أخرى يمكن تنفيذها مثل إضفاء الطابع الشخصي على مكان العمل، واقتراح إدخال بعض التغييرات على التصميم الداخلي لبيئة العمل وغيرها. ويعتمد تحويل بيئة عملنا إلى مكان نستمتع فيه بأداء عملنا كل يوم على عاملين رئيسيين هما تصميم المكان وسلوك الأفراد. فإذا ركّزنا على المبادرات التي تهتم بكل العاملين، سيصبح الأفراد أكثر رضى وتفاعلاً وإيجابية في بيئة العمل.



## ضبط النفس والتحكم في الانفعالات الشخصية

### التعريف والسياق

تُعرّف " المشاعر emotions" بأنها الاستجابات الجسدية للمؤثرات الخارجية والداخلية. وكثيراً ما تكون هذه الانفعالات ناتجة عن الأفعال التي يقوم بها الأفراد والقرارات التي يتخذونها كما أنها تؤثر على تلك الأفعال والقرارات على الصعيد الشخصي والمهني. وفي بيئة العمل، سواء كنا نعرض فكرة جديدة أو نناقش كيفية تنفيذ مشروع ما، سوف تتدخل انفعالاتنا الشخصية في الأمر وسيكون من الضروري الانتباه إليها والتحكم فيها.

ويشير مصطلح "إدارة الانفعالات والمشاعر/ الأحاسيس" (Emotional regulation) إلى القدرة على السيطرة على انفعالاتنا والاستجابة للتجارب والمؤثرات الخارجية. يمكننا الانتباه إلى وجود انفعالات ومشاعر معينة والاستجابة لها باتباع أو الابتعاد عن سلوك ما في موقف محدد بما يتيح الفرصة للتحكم في ردود أفعالنا. والتحكم في الانفعالات جزء من مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)، أي "القدرة على فهم وتقييم المشاعر والانفعالات والاستفادة منها كمصدر للطاقة والمعرفة والثقة والإبداع والتأثير".<sup>1</sup> ويؤدي التحكم في انفعالاتنا إلى تعزيز قدرتنا على التكيف مع الظروف المحيطة واتخاذ قرارات أفضل والشعور بالتعاطف والمشاركة الوجدانية مع الآخرين. كما أنه يعزز الذكاء العاطفي بمرور الوقت، وهو ما يساعد في توطيد علاقاتنا بالآخرين وتحقيق التطور الشخصي والمهني وتعزيز السعادة وجودة الحياة.

للانفعالات والمشاعر دور كبير في إدارتنا لبيئة العمل، حيث يؤدي عدم إدارتها بشكل فعال إلى التأثير سلباً على قدرة الأفراد والقادة على معالجة المشاكل التي تعيق الأداء في العمل. وتحرص المؤسسات التي تهتم بتعزيز جودة الحياة المهنية على ترسيخ ثقافة تمكّن الموظفين من مواجهة وإدارة مشاعرهم الإيجابية والسلبية على حد سواء. وعلى عكس المشاعر السلبية التي يترتب عليها ردّة فعل فورية، فإن بناء "نظرية التوسع والانماء" "Broaden-and-Build Theory" توسّع مدارك الشخص وإلمامه بما يحدث حوله وتحمّز لديه أفكاراً وأفعالاً أساسها الابتكار والمرونة. وهكذا تظهر أهمية المشاعر الإيجابية في بيئة العمل وكيف أن التعامل معها بشكل صحيح يحفز الإبداع والمشاركة والابتكار.

ومع التقدّم المتزايد الذي تشهده مجالات العلوم العصبية، يزداد تركيز العلماء والباحثين على تحديد مناطق الدماغ المسؤولة عن العلاقات الشخصية بين الأفراد. فهناك تداخل مثير للاهتمام بين مناطق الدماغ المسؤولة عن الجوانب الاجتماعية والشعورية في حياتنا، وهو ما يسلط الضوء على أهمية مهارات الذكاء الاجتماعي والعاطفي معاً. من المعروف أن الإنسان كائن اجتماعي بالفطرة وهو ما يؤكد تركيب الدماغ الذي يبدو كمنظومة اجتماعية من حيث التصميم. ويشير دانييل جولمان إلى أن الذكاء الاجتماعي هو "مجموعة من مهارات التواصل بين الأشخاص تستند إلى عمل بعض الدوائر العصبية (وبعض الغدد الصماء ذات الصلة) التي تحفّز الآخرين ليكونوا أكثر كفاءة وتأثيراً". وعلى عكس معدل الذكاء المتعارف عليه، يمكن اكتساب مهارات الذكاء الاجتماعي وتطويرها وهو أمر بالغ الأهمية لمساعدة الأفراد على التعامل مع غيرهم بطريقة فعالة وتوطيد العلاقات في بيئة العمل.<sup>4</sup>

1. James Gross & Lisa Feldman Barrett: *Emotion Generation and Emotion Regulation: One or Two Depends on Your Point of View* – 2011.
2. Dan Goleman, *Psychology Today: How Focus Changed My Thinking About Emotional Intelligence* – 2013.
3. The broaden-and-build theory, developed by Barbara Fredrickson in 1998, explores the functions of the positive emotions and is often associated to positive psychology.

4. Goleman, D. (2006, September 1). What is Social Intelligence? Retrieved from Greater Good Magazine: [https://greatergood.berkeley.edu/article/item/what\\_is\\_social\\_intelligence](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/what_is_social_intelligence).

## يؤدي التحكم بانفعالاتنا إلى تعزيز الذكاء العاطفي بمرور الوقت،

وهو ما يساعد في توطيد علاقاتنا بالآخرين وتحقيق التطور الشخصي والمهني وتعزيز السعادة وجودة الحياة

أظهرت أبحاث "أكور" أن الأفراد السعيدين والإيجابيين أكثر إنتاجية بنسبة 31%

مما كانوا عليه في حالة سلبية

أو محايدة

أو تحت ضغوطات.

شون أكور، مؤلف كتاب "ذي هابينس أدفانتيج"، خبير رائد في الإمكانيات البشرية ومؤسس شركة "غود ثينك".

## لمساعدة الموظفين على التحكّم في انفعالاتهم،

### يمكن للقادة:

#### توفير الأدوات

والمصادر اللازمة حتى  
يتعرف الموظفون على  
كيفية التحكّم في  
انفعالاتهم ورفع مستوى  
الوعي بينهم حول هذا  
الموضوع وأهميته.

#### مراعاة

الاحتياجات النفسية  
للموظفين وتوفير قنوات  
الاتصال المناسبة للتعبير  
عن أنفسهم.

#### توفير الأدوات

والبرامج المتخصصة التي  
تساعد الموظفين على  
التحكّم في انفعالاتهم.



#### المنظور المؤسسي

يُمكن للقادة والمسؤولين تسليط الضوء على أهمية ضبط النفس والتحكّم في الانفعالات في بيئة العمل عن طريق معرفة تأثير هذه الانفعالات على العلاقات بين أفراد الفريق الواحد، وعلى تحفيز الموظفين، بل وعلى صحتهم البدنية أيضاً. ومن خلال توفير قنوات وأدوات التواصل المناسبة، يتيح القادة للموظفين فرصة التعبير عن مشاعرهم بصورة صحيّة، فوعي الموظفين بأن صحتهم النفسية ومشاكلهم محل اهتمام المؤسسة التي يعملون بها، ورفع مستوى الوعي بأهمية هذا الأمر

وتشجيعهم على أخذ قسط من الراحة عند الشعور بالإجهاد الذهني كلّها خطوات أساسية لتهيئة وترسيخ ثقافة قائمة على الثقة والإيجابية. وبالإضافة إلى تعزيز مستويات الذكاء العاطفي، يساعد التحكّم في الانفعالات أيضاً في ترسيخ الشعور بالمشاركة الوجدانية والتعاطف مع الآخرين ومن ثم توطيد العلاقات. وفي بيئة الأعمال الحالية التي تتقدّم بخطى متسارعة، تعدّ القدرة على العمل تحت ضغط أو العمل ساعات طويلة، مع الحفاظ على الإيجابية في الوقت، تحدياً كبيراً. ومراعاة الاحتياجات النفسية للموظفين في جميع الأوقات يساعد في التعامل مع تلك الاحتياجات على أفضل نحو ممكن.

#### المنظور الفردى

من خلال فهم وإدارة الانفعالات الشخصية، يمكن للأفراد تعزيز قدرتهم على التواصل الفعّال مع زملائهم وتحقيق النجاح والتطور والنماء في بيئة العمل. وأولى خطوات تحقيق ذلك هي الانتباه لتأثير استجاباتنا واستجابات الآخرين – بمن فيهم المتعاملون والزملاء والمدراء والمرؤوسون – على المواقف المختلفة التي نتعرض لها في العمل. فكلّ شخص في بيئة العمل مسؤول عن أن يكون على وعي تام بمشاعره وتحديد مصدرها ومعرفة كيفية التعامل معها من أجل ترسيخ قيم التعاون والإيجابية في بيئة العمل.

وجدير بالذكر أن إدارة المشاعر والانفعالات لا يعني التحكّم فيها وحسب، بل تشمل أيضاً تحديد أسبابها والتغلب عليها. على سبيل المثال، يمكن لأحد الأشخاص أن يشعر بالإحباط لكنه يكون واعياً لهذا الشعور ويفعل أي شيء للتخلص من هذا الشعور مثل المشي أو تمارين التنفس قبل أن يصدر عنه أي ردّ فعل.

يُعدّ ضبط النفس والتحكّم في الانفعالات أداة فعالة تحول دون الاندفاع وإصدار ردّ فعل قد يأتي بنتائج عكسية. كما أن التحكّم في الانفعالات والسيطرة على المشاعر يزيد الثقة بالنفس ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات أفضل، لأنه يدفعنا إلى التريث والتفكير في الحلول المثلى للتحديات التي تواجهنا. ومن الضروري أن يتحكّم الأفراد بمشاعرهم لا أن يتركوها تتحكّم بهم.

#### دراسة علمية تعزيز جودة الحياة المهنية: دور التحكّم في الانفعالات كمهارة شخصية



أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت عام 2016 أن موظفي الرعاية الصحية الذين تدرّبوا على التحكّم في انفعالاتهم أكوّوا قدرتهم على التعامل مع المشاعر السلبية بشكل أفضل وكانوا أكثر تسامحاً وتقبلاً للآخرين، كما أشاروا إلى أن المهارات الجديدة التي اكتسبوها عزّزت جودة حياتهم بشكل عام.

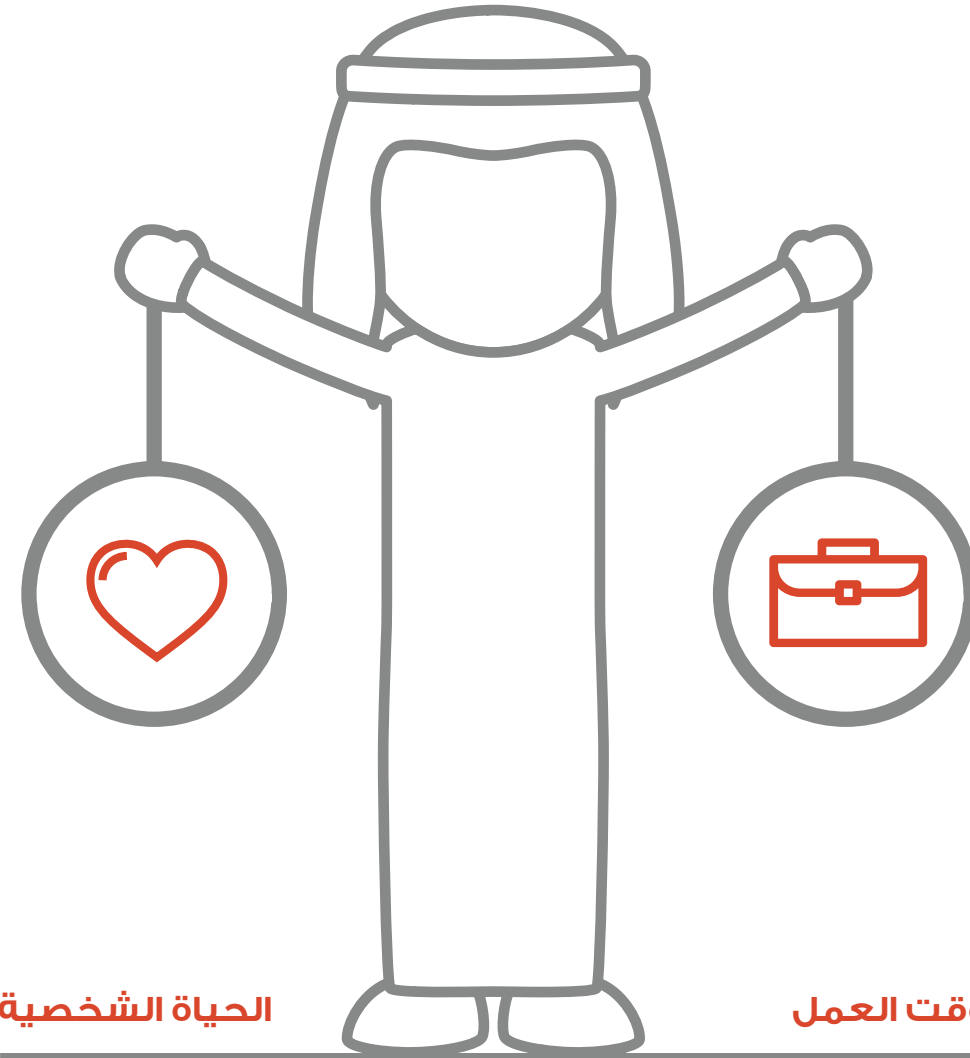
*Journal of Occupational Health  
Psychology (2016)*

## تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

### التعريف والسياق

في عصرنا الحالي، تتلاشى الحدود الفاصلة بين الحياة المهنية والشخصية يوماً بعد يوم، فمع الانتشار السريع لوسائل التكنولوجيا التي تسهّل عملية التواصل الافتراضي بصورة دائمة، أصبح بإمكاننا الوصول إلى أي شخص أينما كان وفي أي وقت. لا تقتصر جودة الحياة على الصحة الجسدية والنفسية والشعور بالإيجابية والمرونة والامتنان فحسب، بل تتضمن القدرة على تحقيق توازن بين الحياة المهنية والشخصية، وهو تحدّ كبير يواجه القادة والموظفين في القطاعين العام والخاص على حدّ سواء. ففي المملكة المتحدة على سبيل المثال، تحرص الحكومة على إجراء استطلاعات رأي دورية لأصحاب الأعمال بهدف دراسة وتحديد المبادرات والسياسات التي يمكن تطبيقها للتغلب على هذا التحدي<sup>1</sup>.

يقضي الموظفون معظم ساعات يومهم في العمل؛ ففي دولة الإمارات العربية المتحدة يقضي الموظفون بدوام كامل حوالي 35-40 ساعة أسبوعياً، وربما أكثر، في مكان العمل. وفي بعض الحالات، يواصلون عملهم في المنزل انطلاقاً من شغفهم وحرصهم على العمل أو لإنجاز الحجم المتزايد من العمل المطلوب منهم. ويعتقد الكثيرون اليوم أن دور العمل لا يقتصر على كسب العيش فحسب، بل يتوقعون أن توفر لهم الحياة المهنية فرصاً للنمو وتحقيق الغايات. ومن خلال تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، تضمن المؤسسات الحدّ من الشعور بالإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وتقليل معدلات التغيب عن العمل، وزيادة معدل استمرار الموظفين في عملهم، وتعزيز المشاركة والإيجابية. كشفت دراسة أجريت في جامعة هارفارد أن كل دولار يُنفق على برامج العناية بالصحة يعود على المؤسسة بنحو 3,27 دولاراً ممثلة في انخفاض تكاليف الرعاية الصحية و2,73 دولاراً في انخفاض التكاليف المترتبة على التغيب عن العمل<sup>2</sup>.



الحياة الشخصية

وقت العمل

لم يعد تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية أولوية رئيسية للآباء العاملين فحسب، بل هو أولوية لجميع الأفراد من كافة الفئات العمرية. ووفقاً لمؤشر "حياة أفضل" الذي وضعته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، تصدر الدنمارك قائمة الدول من حيث تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وهو ما جاء نتيجة للسياسات الوطنية التي تطبقها الدولة مثل عدد ساعات العمل، حيث إن 2% فقط من العاملين في الدنمارك يعملون ساعات طويلة تصل إلى 50 ساعة أسبوعياً مقارنة بنسبة 13% في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية<sup>3</sup>. والمؤسسات التي تضع جودة حياة موظفيها على رأس أولوياتها من خلال تبني المرونة والاستجابة لرغبة الموظفين في الموازنة بين عملهم وحياتهم الشخصية هي التي تجني ثمار هذا الجهد بأن يكون لديها فريق عمل أكثر سعادة وقدرة على العطاء والإنتاجية.

3. World Economic Forum: Which countries have the best work-life balance? – 2016.

### استطلاع رأي جيل الألفية وتغيير ملامح بيئة العمل

يطلق عام 2020، سيشكل جيل الألفية نسبة 50% من القوى العاملة، ولذا ينبغي أخذ قيمهم ومعتقداتهم واحتياجاتهم بعين الاعتبار. ويأتي تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، بالإضافة إلى المزايا الصحية، ضمن أهم ثلاثة أمور يبحث عنها الأفراد من جميع الفئات العمرية في بيئة العمل. كما أن جيل الألفية على استعداد للتضحية بالتقدم الوظيفي مقابل الحصول على المرونة التي تمكنهم من الموازنة بين العمل والحياة الشخصية.

*Millennials at work: Reshaping the (2011) workplace*

## المنظور الفردي

تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يعزز الشعور بالسعادة ويساعد على النجاح والازدهار سواءً في بيئة العمل أو الحياة الشخصية. فهذا التوازن من شأنه أن يزيد من تركيزنا على اللحظة الراهنة والانتباه لما نقوم به في جميع الأوقات. وعند غياب هذا التوازن، لن يكون لدينا الوقت الكافي للتركيز على أي من الجانبين؛ فلن نتوقف عن التفكير في العمل أثناء الوقت الذي نقضيه مع أنفسنا أو مع عائلاتنا، كما لن نتوقف عن التفكير في مهامنا ومتطلبات الحياة الشخصية أثناء العمل. ويتطلب تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية تنظيم وقتنا بصورة أفضل، وترتيب المهام حسب الأولويات، والتركيز على المهمة التي نقوم بتنفيذها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تخصيص بعض الوقت للراحة أو لقضاء الوقت مع الأصدقاء والعائلة يحدّد طاقتنا ويعيد بناء قدراتنا الجسدية والنفسية. علينا إذن أن نسعى إلى الفصل بين الحياة المهنية والشخصية وتخصيص الوقت الكافي للاهتمام بحياتنا الخاصة والعائلية كما هو الحال مع اهتمامنا بالعمل.

## المنظور المؤسسي

ينعكس تعزيز سعادة الموظفين في بيئة العمل انعكاساً مباشراً على نجاح المؤسسات، لأن هذا الشعور بالسعادة يمنح الموظفين مزيداً من الطاقة الجسدية والنفسية للتركيز على عملهم وبذل أقصى طاقتهم في العمل. والمؤسسات التي تراعي موظفيها وتدرك أهمية التوازن بين الحياة المهنية والشخصية سوف تجني ثمار ذلك عندما يهتم الموظفون بعملهم. كما يمكن للقادة أن يطلبوا من فريق عملهم تخصيص الوقت الكافي لتجديد طاقتهم والتركيز على أهدافهم ومسؤولياتهم الشخصية، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال وضع السياسات والممارسات التي تدعم تحقيق هذا التوازن.

يسعى الأفراد دائماً لتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية إلا أنهم يشعرون بالقلق من تأثير ذلك على أدائهم في العمل، ويُمكن للقادة والمدراء هنا أن يقدموا نموذجاً يُحتذى به من خلال التحلي بالمرونة ومنح الموظفين فرصة التعبير عن احتياجاتهم ومشاكلهم. على سبيل المثال، بدلاً من تكليف الموظف بالعمل لساعات إضافية لإنجاز إحدى مهام العمل،

يمكن للمدير أن يُبدي دعماً أكبر ويسأل الموظف عمّا إذا كان لديه وقت إضافي يستطيع تخصيصه لهذه المهمة. فهذا من شأنه أن يعبر عن احترام المدير لوقت الموظف ويشجعه على بذل المزيد من الجهد وإنجاز العمل المطلوب دون تحميله المسؤولية إذا لم يستطع تخصيص هذا الوقت الإضافي للعمل.

علاوةً على ذلك، فإن وضع السياسات والبرامج الداعمة للموظفين، كتلك التي تهتم بجودة الحياة وسياسات العمل المرنة وبرامج رعاية الأطفال، يساعد في تخفيف الأعباء عن الموظفين الذين يحتاجون قدرًا أكبر من المرونة في حياتهم الشخصية حتى يستطيعوا أداء عملهم على أتم وجه. وينبغي أيضاً التركيز على المشاركة الفعالة للموظفين والتعرف على آرائهم واقتراحاتهم في هذا الصدد وأخذها بعين الاعتبار عند وضع السياسات والبرامج التي تستهدف تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية.

## لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين،

## يمكن للقادة:

### التفاعل مع

الموظفين وفهم احتياجاتهم وأخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار عند وضع السياسات التي ينعكس أثرها عليهم.

### وضع برامج

وسياسات مرنة فيما يتعلق بإجازات رعاية الطفل وساعات العمل الإضافية.

### تنفيذ

مبادرات وأنشطة تستهدف تعزيز اللياقة الجسدية والذهنية أو الترفيه خارج بيئة العمل.





# الخطوات الـ 5

لتعزيز جودة حياة الموظفين



## تحفيز

الأفراد على الاهتمام بصحتهم الجسدية والنفسية



## ترسيخ

ثقافة عمل قائمة على الإبداع والمرونة والانفتاح



## الوعي التام

بطبيعة بيئة العمل وظروف الموظفين



## تهيئة

بيئة العمل لضمان ترسيخ الإيجابية وتعزيز السلامة



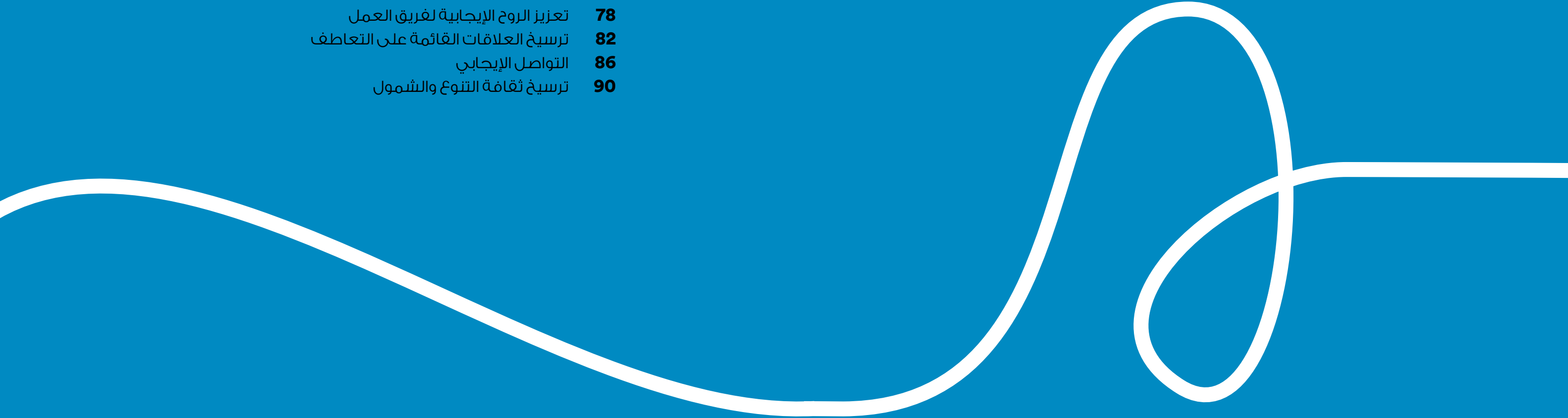
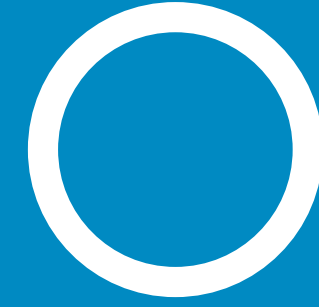
## دعم

الموظفين في سعيهم لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

تتفَسَس  
ثم تتفَسَس  
س  
مرة أخرى

# توطيد العلاقات بين الأفراد

لمحة عامة	76
تعزيز الروح الإيجابية لفريق العمل	78
ترسيخ العلاقات القائمة على التعاطف	82
التواصل الإيجابي	86
ترسيخ ثقافة التنوع والشمول	90



## لمحة عامة

"الفقير غني بعائلته،  
والصغير كبير بعائلته،  
والضعيف قوي بعائلته.  
وكذلك الوطن الذي  
يجمعنا، نحن فيه  
أسرة واحدة"

صاحب السمو الشيخ محمد  
بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء،  
حاكم دبي

تعتمد السعادة والإيجابية في بيئة العمل اعتماداً كبيراً على العلاقات الشخصية بين الأفراد وبعضهم البعض. وتشير جميع الدراسات واستطلاعات الرأي التي أجريت حول السعادة في بيئة العمل إلى العلاقات الشخصية بوصفها العامل الرئيسي لشعور الموظفين بالرضا عن عملهم والحافز للذهاب إلى العمل كل يوم. فهذه العلاقات هي التي تدفع الأفراد لتحسين أدائهم والمشاركة الفعالة في بيئة العمل، وتعزز شعورهم بالاتحاد والعمل نحو غاية مشتركة، ومن ثم اصطفاؤهم حول رؤية المؤسسة وقيمتها.

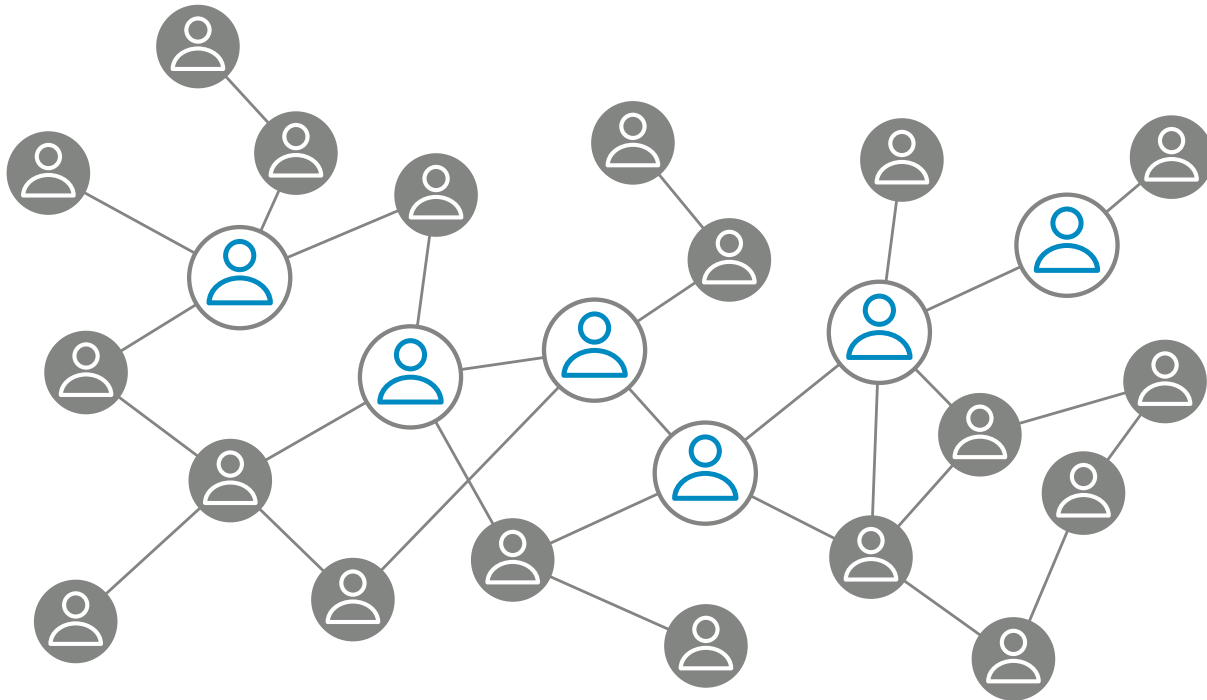
يشير شون إيكر، المؤلف والباحث في مجال السعادة، إلى أن الأشخاص الناجحين لا يتقوقعون عند مواجهة التحديات، وإنما يلجؤون إلى زملائهم وأفراد أسرهم وأصدقائهم ويشاركونهم أعباءهم. وللعلاقات الوطيدة القائمة على الثقة والتجارب المشتركة أثر كبير على السعادة وجودة الحياة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها.

ويمكن تصنيف العلاقات في بيئة العمل إلى نوعين: العلاقات الشخصية والعلاقات المهنية. وهناك ثلاثة مستويات ضمن هذه العلاقات، وهي: العلاقات بين الموظفين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الموظفين والمدراء، والعلاقة بين الموظفين كفريق عمل وبين المؤسسة. وتتحدد ثقافة أي مؤسسة بالأفراد الذين يعملون بها، كما أن توافق ثقافة الأفراد مع ثقافة المؤسسة هو أحد أهم معايير التوظيف التي تستند إليها المؤسسات الكبرى.

توفّر العلاقات الوطيدة شبكة دعم اجتماعية تساعد في تطورنا وتحّد من شعورنا بالقلق والتوتر، كما أن الشعور بالدعم وبوجود أشخاص نلجأ إليهم وقت الشدائد يعزز ثقتنا بأنفسنا. وقد أظهر استطلاع رأي أجرته الرابطة الأمريكية لعلم النفس أن "متوسط مستويات التوتر لدى الأشخاص الذين يحصلون على دعم نفسي بلغ 5,0 من إجمالي 10 مقارنة بنسبة 6,3 لدى الأشخاص الذين لا يحصلون على هذا الدعم"<sup>1</sup>. وتنعكس الإيجابية المرتبطة بالعلاقات المختلفة في بيئة العمل انعكاساً مباشراً على إيجابية المؤسسة؛ فكلما زادت تلك الإيجابية، زادت سعادة الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل.

1. American Psychological Association: *Manage stress: Strengthen your support network* – 2015.

العلاقات الشخصية هي التي تدفع الأفراد لتحسين أدائهم والمشاركة الفعالة في بيئة العمل، وتعزز شعورهم بالاتحاد والعمل نحو غاية مشتركة، ومن ثم اصطفاؤهم حول رؤية المؤسسة وقيمتها





روح الفريق ليست حالة مؤقتة وإنما هي طريقة تفكير يمكن اكتسابها وترسيخها، ولا بد من تشجيعها والتمسك بها في جميع الأوقات

## تعزير الروح الإيجابية لفريق العمل

### التعريف والسياق

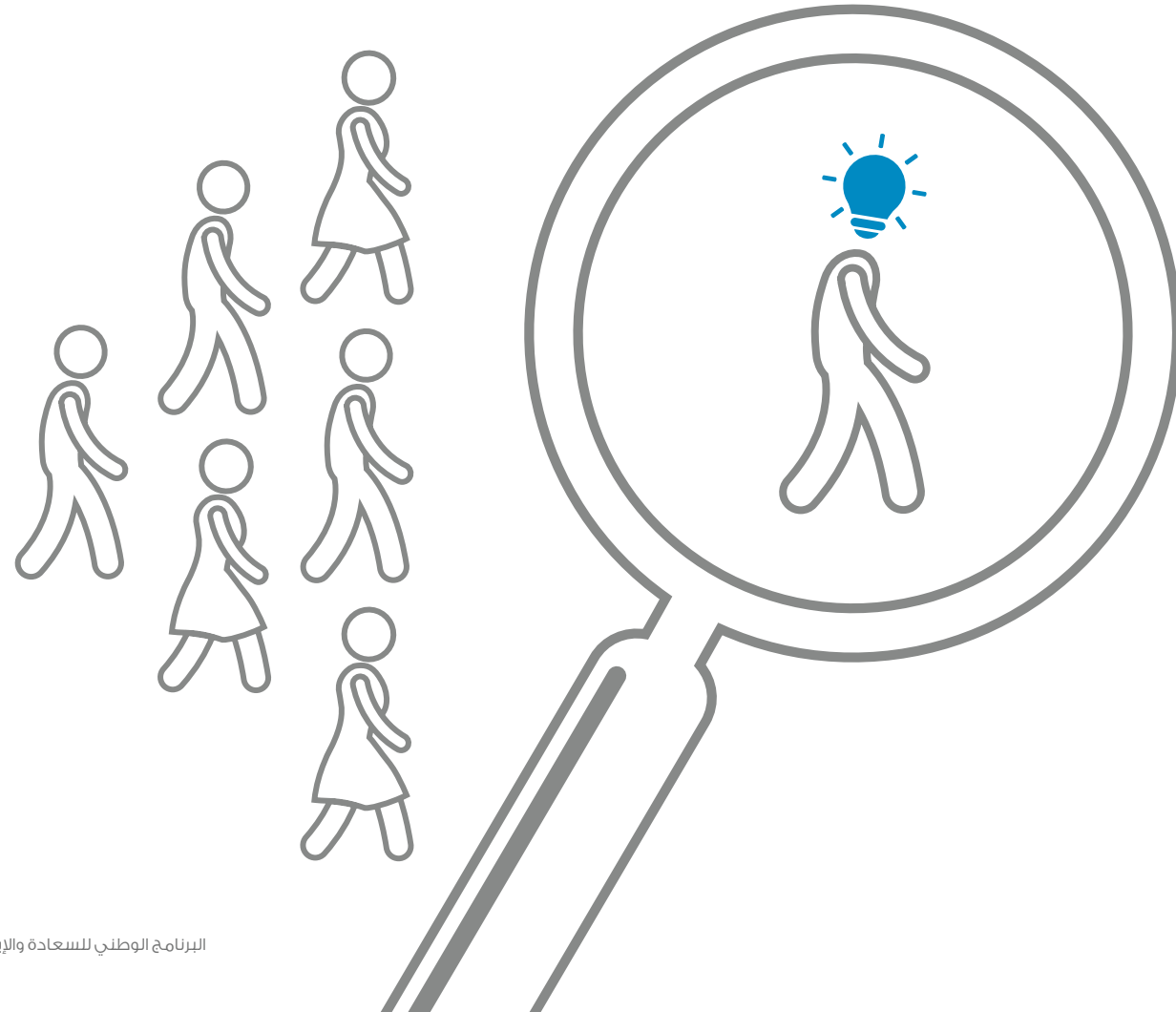
تعتمد المؤسسات على فرق العمل لتحقيق الرؤية، ولذلك إن تهيئة بيئة من الترابط والوحدة بين أفراد الفريق الواحد وعلى مستوى المؤسسة ككل أمر لا غنى عنه في بيئة العمل، وهو أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح وتحقيق أفضل أداء للأفراد والمؤسسات وتعزيز السعادة والإيجابية. ونظراً لأن الأداء الفردي وأداء المؤسسات يعتمد على فرق العمل التي تنفذ الرؤية المؤسسية، فإن نجاحها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدره أفرادها على التعاون الفعّال. وكما قال أرسطو، الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ويسعى بالفطرة إلى صحة الآخرين وبناء علاقات قائمة على الثقة والمشاركة، وتعزز العلاقات السعيدة والإيجابية هذا الشعور بالترابط بين الموظفين، وتمكنهم من العمل معاً على أفضل نحو لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل.

يستند أي جهد جماعي، سواء على مستوى فرق العمل أو على مستوى المؤسسة بالكامل، إلى الروح الإيجابية لفريق العمل. وروح الفريق ليست حالة مؤقتة وإنما هي طريقة تفكير يمكن اكتسابها وترسيخها، ولا بد من تشجيعها والتمسك بها في جميع الأوقات. وتتبع روح الفريق الواحد من العمل نحو غاية مشتركة ومن المبادئ الأخلاقية الرفيعة وقدرة الأفراد على أن يكونوا أكثر انفتاحاً وتقبلاً للآخرين ولأفكارهم. ومن المهم أيضاً توفير قنوات للتواصل الفعال بين الأفراد ومناقشة وحل أي خلافات قد تظهر في الشخصيات. تعتمد روح الفريق الواحد على قيم مثل الكرم والتسامح والثقة سواء فيما بين أفراد الفريق أو بينهم وبين رؤسائهم في العمل، ويجب أن يعي الموظفون مواطن قوتهم "self-Actualization" وأن يسعوا دائماً نحو تحقيق ذاتهم، وذلك تبعاً لتسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات "The Pinnacle Of Maslow's Hierarchy Of Needs"، لأنهم بذلك يصبحون أكثر قدرة على تحديد أولوياتهم، والسعي لتحقيق غاياتهم، وتوطيد علاقاتهم بالآخرين.

### دراسة علمية أثر الممارسات الإيجابية على كفاءة المؤسسات

كشفت الدراسات عن أن فرق العمل التي يتبنى أفرادها ممارسات إيجابية مثل الاهتمام ببعضهم البعض على المستوى الشخصي، وإلهام بعضهم البعض في بيئة العمل هي الأكثر كفاءة والأفضل أداءً. كما أن روح الفريق الإيجابية ترسخ المشاعر الإيجابية في بيئة العمل وتحمي الموظفين من المشاعر السلبية وتعزز ولاءهم لمؤسساتهم.

*Effects of Positive Practices on  
(2011) Organizational Effectiveness*



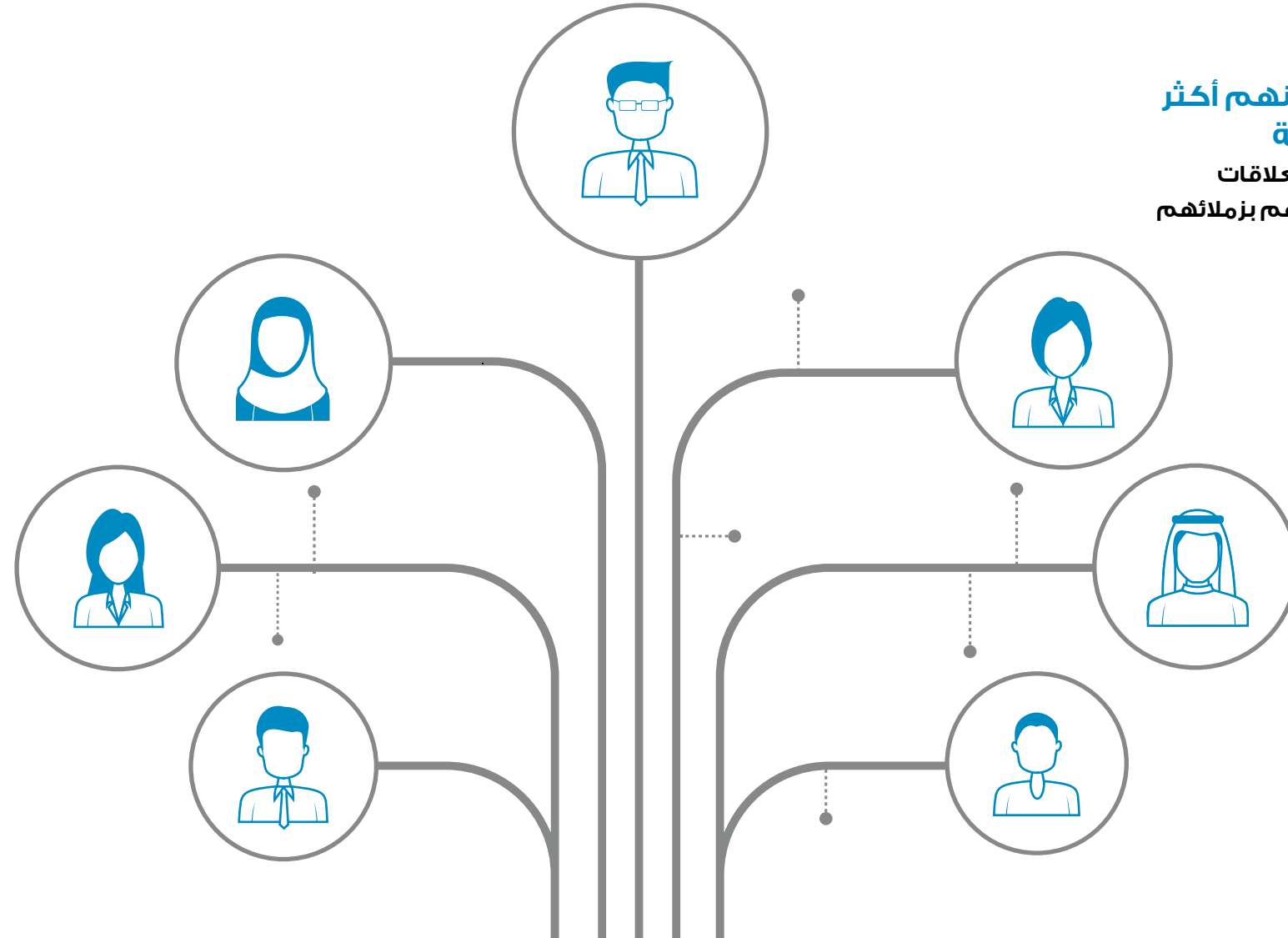


## ترسيخ العلاقات القائمة على التعاطف

### التعريف والسياق

تشير الكثير من الدراسات إلى أن العلاقات المهنية القائمة على التعاطف والثقة هي أحد أهم العوامل المساهمة في تحقيق السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل. فهذه العلاقات تشكل آلية دعم سواء داخل بيئة العمل أو خارجها. والأفراد الذين يربطنا بهم هذا النوع من العلاقات يقدمون النصح والمشورة، ويكونون مصدراً متجدداً للأفكار الجديدة والنقد البناء عندما نخطئ. وعندما يتعرض أحد الأفراد في بيئة العمل لأي حالة طارئة، فإنهم يتلقون دعماً من زملائهم المقربين إما بالمساندة المعنوية أو بتحمل مسؤوليةاتهم في العمل، وتساعد هذه العلاقات على توفير آلية للدعم سواء كانت من داخل أو خارج العمل، وهكذا يشعر الأفراد بأنهم أكثر تفاعلاً ومشاركة في العمل بفضل العلاقات الوطيدة التي تربطهم بزملائهم.

يشعر الأفراد بأنهم أكثر تفاعلاً ومشاركة في العمل بفضل العلاقات الوطيدة التي تربطهم بزملائهم



### دراسة علمية دراسة جامعة هارفارد حول تطور الأفراد البالغين

في إطار سلسلة من الأبحاث استمرت نحو 80 عاماً وشملت أكثر من مئات الأفراد، أظهرت الدراسة التي أجرتها جامعة هارفارد حول تطور الأفراد البالغين أن أهم محفزات السعادة إلى حد بعيد هي جودة العلاقات أكثر من عددها، كما أظهرت الدراسة أن العلاقات الوطيدة هي أهم المحفزات لبقائهم سعداء وأنها تفوق في أهميتها المال والشهرة.

**دراسة تطور البالغين بجامعة هارفارد**

## لتهيئة البيئة اللازمة لبناء علاقة قائمة على المودة والتعاطف،

### يمكن للقادة:

#### تنظيم

الأنشطة الاجتماعية و أنشطة  
العمل الجماعي التي توّطد  
العلاقات بين الموظفين خارج  
بيئة العمل.

#### تقديم مثال

يحتذى به من خلال سلوكيات  
المدرء والقياديين التعاطف  
مع الموظفين والتحلي  
بسلوك ودي تجاههم.

#### تسهيل

عملية التواصل بين أفراد  
فريق العمل خاصة عند  
انضمام واحتواء أفراد جدد  
إلى الفريق.



### المنظور المؤسسي

لا تنشأ العلاقات الوطيدة بين الأفراد في بيئة العمل من فراغ. وكثيراً ما يشعر الموظفون بالخوف إزاء استجابة الإدارة لأشكال التواصل الاجتماعي مع الآخرين في العمل، وبعض المؤسسات لا تشجع ذلك من الأساس. يمكن للقادة ترسيخ ثقافة العلاقات المهنية الوطيدة من خلال تشجيع الموظفين على التعرّف على بعضهم البعض، وتسهيل قنوات التواصل فيما بينهم، وتهيئة الظروف التي تساعد على تطوّر هذه العلاقات بطريقة طبيعية أو صحية.

لا يتوقّع من المؤسسات أن تفرض وجود علاقات صداقة بين الموظفين، بل يتلخّص دورها في ترسيخ ثقافة قائمة على المودة وتطبيق السياسات والبرامج والأنشطة اللازمة لتهيئة بيئة يشعر فيها بالأفراد بالارتباط والاتحاد.

### المنظور الفردى

لترسيخ علاقات وطيدة وصديقة في بيئة العمل، يجب أن يتحلّى الأفراد أولاً بسلوك إيجابي كأن يكونوا ودودين ومنفتحين مع الآخرين وأن يتحلّوا بقيمة الإيثار وحسّ الدعابة ويؤيدوا اهتمامهم ومراعاة زملائهم. فهذه الصفات من شأنها أن تجذب الأشخاص لبعضهم البعض وتبني أساساً من الثقة تتركز عليه العلاقات لاحقاً. ويمكن لزملاء العمل أيضاً توطيد علاقاتهم على مستوى أعمق من خلال مشاركة تجاربهم الشخصية والتفاعل خارج محيط العمل مع مراعاة احترام المساحات الشخصية في الوقت نفسه. والعلاقات الوطيدة القائمة على المودة شرط أساسي لتعزيز السعادة والإيجابية في بيئة العمل؛ فعندما تسود أجواء التعاطف والاهتمام بين الزملاء وبعضهم البعض، يعود ذلك بالنفع عليهم على المستوى الجسدي والسيكولوجي أيضاً.

## التواصل الإيجابي

### التعريف والسياق

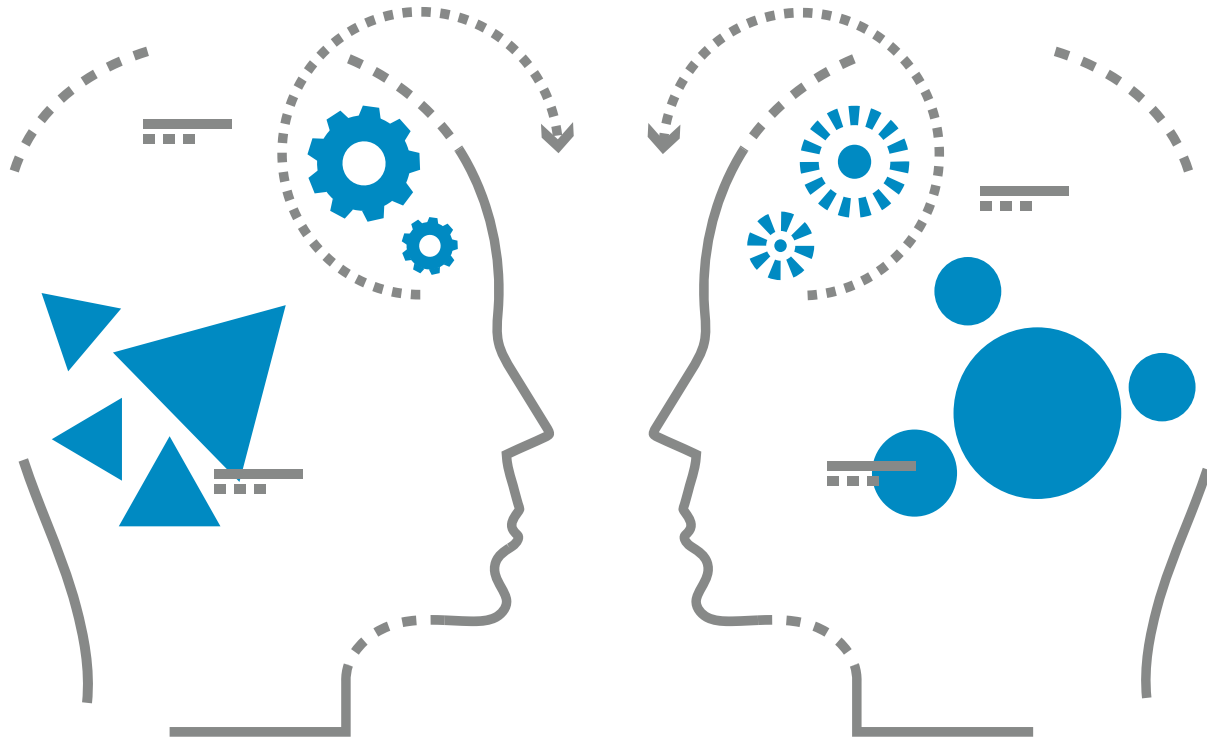
تقوم العلاقات السعيدة والإيجابية في بيئة العمل على عملية التواصل الإيجابي على كافة المستويات في المؤسسة، سواءً في العلاقات الشخصية بين الزملاء، أو التواصل المباشر بين الموظفين والمدراء، أو في تواصل القيادة مع فرق العمل ومع المؤسسة ككل.

وتشتمل عملية التواصل الإيجابي على طريقة التواصل والرسالة المراد نقلها للطرف الآخر. وطريقة نقل الرسالة لا تقل أهمية عن محتواها؛ ولا يعني ذلك نقل الرسائل الإيجابية وتفادي الرسائل السلبية في جميع الأوقات، بل يعني التواصل بطريقة بناءة وهادفة وإبداء الاهتمام بالطرف الآخر وفتح المجال للنقاش وإجراء حوار هادف من الطرفين بدلاً من طرف واحد بدلاً من الاكتفاء بالحديث وعدم الاستماع للآخرين. كما تتساوى أهمية كيفية توصيل المعلومة والاستماع إليها مع أهمية محتوى الرسالة أو المعلومة.

وتشير الدراسات إلى أن التواصل الإيجابي هو الوسيلة المثلى لتعزيز ثقة الأشخاص بإمكاناتهم وتطوير مواطن قوتهم. وأحد وسائل تحقيق ذلك عند وجود نقاش يتضمن اختلافاً في الآراء أن ينصب تركيزنا على المشكلة وأوجه الخلاف لا على الصفات الشخصية للمشاركين في هذا النقاش أو المتأثرين بها. تبدأ عملية التواصل الإيجابي من أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة عندما يقدم القادة والمدراء نموذجاً يُحتذى للموظفين فيما يتعلق بأسس التواصل الإيجابي في بيئة العمل<sup>1</sup>.

1. Cameron, K.: *Leading Positively – Strategies for Extraordinary Performance* – 2009.

**ينبغي أن تكون عملية التواصل متبادلة وتتحرك في كلا الاتجاهين، بحيث يعمل القادة على دمج الموظفين في تحديد توجه المؤسسة، وحل المشاكل، والمشاركة بأرائهم عند وضع الاستراتيجيات والسياسات التي ستؤثر عليهم وعلى المؤسسة بأكملها**



## لترسيخ عملية التواصل الإيجابي، يمكن للقادة:

### اعتماد

سياسة الباب المفتوح  
والتفاعل البناء والمباشر  
وجهاً لوجه مع الموظفين  
حتى يشعروا بالاطمئنان  
وطلب الآراء والتعليقات  
من مدراءهم.

### التواصل بنغمة إيجابية

لتشجيع الموظفين على  
التواصل بالمثل مع زملائهم.

### توظيف التكنولوجيا

لسرعة إرسال واستقبال  
التعليقات والآراء على  
وجه السرعة.



### دراسة علمية أهمية الإيجابية والتواصل في أداء فرق العمل

أشارت إحدى الدراسات  
التي نُشرت في مجلة



(American Behavioral Scientist) عام 2004  
إلى تحسّن كبير في أداء فرق العمل في البيئات  
التي يسودها التواصل الإيجابي. وأوضحت الدراسة  
أن فرق العمل ذات الأداء المتميز سجلت متوسط  
6 تعليقات إيجابية مقابل كل تعليق سلبي، بينما  
سجلت الفرق ذات الأداء المنخفض متوسط 3  
تعليقات سلبية مقابل كل تعليق إيجابي.

*American Behavioral Scientist (2004)*

### المنظور المؤسسي



تتخذ عملية التواصل الإيجابي على  
المستوى المؤسسي شكلاً مختلفاً، وتبدأ  
بإدراك القادة اهتمامهم بترسيخ السعادة  
وجودة الحياة المهنية للموظفين ووعيهم  
باحتياجاتهم. ولتحقيق ذلك، يحتاج القادة  
والمدراء لتأسيس منصّة من الحوار البناء،  
وأن يفتحوا الباب دائماً أمام أفكار  
الموظفين واقتراحاتهم. وبنبغي أن تكون  
عملية التواصل متبادلة وتتحرّك في كلا  
الاتجاهين، بحيث يعمل القادة على دمج  
الموظفين في تحديد توجّه المؤسسة،  
وحل المشاكل، والمشاركة بآرائهم عند  
وضع الاستراتيجيات والسياسات التي ستؤثر  
عليهم وعلى المؤسسة بأكملها. وعندما  
يبدأ التواصل الإيجابي والبناء عند قيادة  
المؤسسة فإنه يصل بالضرورة إلى  
الموظفين ويشجعهم على أن يكونوا أكثر  
إيجابية تجاه عملهم وتجاه بعضهم  
البعض، وهو ما يعزّز السعادة والإيجابية  
في بيئة العمل في نهاية المطاف.

### المنظور الفردى



ينبغي أن تقوم العلاقات بين الأفراد على  
الاحترام والصدق والتفاهم، وأن يكون  
الحوار سواء بين المدراء والموظفين أو بين  
الموظفين وبعضهم البعض إيجابياً وبناءً.  
ويجب على الأشخاص عدم إلقاء اللوم على  
زملائهم، والتغاضي عن الأخطاء البسيطة،  
ومراعاة ظروف الآخرين في الأوقات  
العصية، لأن هذه الأمور تحفّز بالشعور  
بالقدير والاهتمام وهو ما يعود على  
المؤسسة لاحقاً بمزيد من التفاعل والثقة  
بالزملاء والولاء للمؤسسة. وعند الحديث مع  
الآخرين، يجب ألا يقتصر تركيزنا على ما  
نقول بل على طريقة قوله أيضاً، وأن نكون  
على استعداد للاستماع إليهم في المقابل.  
وعندما يرى الآخرون هذا السلوك، وعادة  
تكون هذه السلوكيات والأنماط مراقية،  
سيحدون حدوه وسيصبح نهجاً سائداً على  
مستوى المؤسسة بالكامل.

ولا يعني ذلك أن عملية التواصل تدور  
بالكامل حول النقاشات الإيجابية فحسب،  
وإنما المقصود ضرورة مراعاة الآخرين  
والتعامل معهم بموضوعية واحترام  
وأسلوب بناء حتى عند مناقشة المواضيع  
الخطافية والشائكة.

## ترسيخ ثقافة التنوع والشمول

### التعريف والسياق

يُعدّ التركيز على ثقافة التنوع والشمول أحد أهم التوجهات التي طال انتظار التركيز عليها في بيئات العمل؛ فالمؤسسات اليوم تبذل جهداً طموحاً من أجل تبني ثقافة التنوع في اختيار فريق العمل على أساس المنشأ الجغرافي والجنس والعمر والمهارات والخلفية الأكاديمية، وغيرها من العوامل الأخرى. والتنوع في بيئة العمل أمر بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة لأنه يكون مصدراً للأفكار المتجددة ووجهات النظر المختلفة التي لا يمكن أن تظهر في بيئة عمل ينتمي جميع أفرادها للخلفيات ومؤهلات اجتماعية متشابهة. ففي هذه الحالات، عادةً ما تكون منهجيات العمل متشابهة، وهو ما يعيق قدرة الأفراد على التعامل مع أي طرح مختلف، كما يحدّ من قدرة المؤسسة على الابتكار والإبداع وتلبية احتياجات مجتمع يضم فئات متنوعة. وفي استطلاع رأي أجرته مجلة "فوربس" لما يزيد عن 300 مسؤول تنفيذي من المؤسسات الكبرى، اتفق 85% منهم على أن التنوع يحفّز الابتكار ويستقطب المواهب، مشيرين إلى أن هذا الأمر يأتي على قائمة أولويات العمل لديهم.

تساهم ثقافة التنوع والشمول داخل المؤسسة في ترسيخ قيم التسامح وتقبل الآخر، كما أنها تعزّز الثقة وتشكل الأساس بين الأفراد وبعضهم البعض وبينهم وبين المؤسسة ككل.

**تساهم ثقافة التنوع والشمول داخل المؤسسة في ترسيخ قيم التسامح وتقبل الآخر، كما أنها تعزّز الثقة وتشكل الأساس بين الأفراد وبعضهم البعض وبينهم وبين المؤسسة ككل**



### دراسة حالة شركة "فوربس موتور"

احتلت شركة "فوربس" مرتبة ضمن قائمة مجلة "دايفيرسيتي إنك" – DiversityInc لأفضل 50 شركة من حيث التنوع 11 مرة، حيث يعد التنوع والشمول أحد أهم مجالات التركيز الاستراتيجي للشركة على مستوى العالم، ويتم تشجيع موظفي شركة "فوربس" على استيعاب التنوع والاختلاف من خلال برنامج تدريبي مصمّم خصيصاً لهذا الهدف من أجل تعزيز تطورهم المهني والشخصي وتحفيزهم على تقدير الاختلافات من حيث الانتماء أو الخبرة أو مستوى المعرفة والمهارات، ومن ثمّ تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تنوع فريق العمل.

**قائمة "دايفيرسيتي إنك" لأفضل 50 شركة من حيث التنوع – 2017**



## المنظور الفردي

عادةً ما يشعر الأفراد براحة أكبر عند العمل والتواصل مع أشخاص يشبهونهم ويستطيعون التفاهم معهم، غير أن بذل جهد حقيقي في التواصل مع آخرين ذوي خلفيات مختلفة له فوائد كثيرة، حيث يمكن من خلاله الاستفادة من تجارب الآخرين ووجهات نظرهم ومن ثم فهم المشاكل وحلها من منظور مختلف. ويمكن لأفراد الفريق الواحد ترسيخ هذه الثقافة من خلال طلب الرأي والمشورة من كل فرد في الفريق، وهو ما يفيد على وجه الخصوص مع الأشخاص ذوي الخلفيات التي تسمح لهم بطرح آراء مختلفة أو الأشخاص الأكثر هدوءاً وتحفظاً لكنهم في الوقت نفسه لديهم إسهامات قيمة يقدمونها. فالتفاعل مع أشخاص ذوي إمكانات مختلفة من مختلف مناحي الحياة يفتح المجال أمام تنوع وجهات النظر، وزيادة الوعي بالثقافات الأخرى، والاستفادة من الخبرات التي لا يمكن اكتسابها إلا من أشخاص يختلفون عنا في العمر أو النشأة أو الإمكانات أو الخلفية الأكاديمية.

## المنظور المؤسسي

على مستوى الإدارة، يمكن تطبيق السياسات المعنية بتحقيق التنوع في بيئة العمل، حيث يمكن للقادة على سبيل المثال تعيين شخص أو فريق عمل يكون مسؤولاً عن تنويع فريق العمل بالمؤسسة وتيسير وضع وتنفيذ سياسات وممارسات التنوع والشمول داخل المؤسسة. كما يمكن تعديل السياسات والممارسات الخاصة بالتوظيف بما يضمن التركيز على المرشحين ذوي الكفاءات العالية من خلفيات غير تقليدية لكنهم لا يقلون كفاءة عن هؤلاء الذين يتم توظيفهم من طرق التوظيف التقليدية. وعند انضمام هؤلاء الأشخاص إلى المؤسسة، يمكن للمدراء الاستفادة من خلفياتهم المتميزة في تشكيل فرق العمل ودراسة المشاكل الصعبة. ومن المهم أن يكون التزام المؤسسة بتحقيق التنوع التزاماً صادقاً، وأن تؤدي القيادة دوراً محورياً في رفع مستوى الوعي بأهمية التنوع على كافة المستويات المؤسسية، لتضع بذلك أساساً لثقافة التسامح والشمول التي تعود بدورها على تعزيز سعادة الموظفين وجودة حياتهم.

## مساحة لأفكاري

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## لتبني ثقافة التنوع والشمول داخل مؤسساتهم، يمكن للقادة:

### الاستفادة

من الخلفيات والمهارات والثقافات والتقاليد المختلفة لفريق العمل لتعزيز الإبداع والمعرفة داخل المؤسسة.

### تبني

السياسات والممارسات المعنية بدمج وإشراك جميع الموظفين لتهيئة بيئة عمل لا مجال فيها للإقصاء أو التهميش أو الحرمان من الوصول إلى بعض الموارد أو الحصول على بعض المزايا.

### تعيين

شخص أو فريق عمل يتولى مسؤولية بيئة العمل. ترسيخ ثقافة التنوع والشمول في بيئة العمل.







# الخطوات الـ 5

## لتوطيد العلاقات في بيئة العمل



### ترسيخ

ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على التعاون والإيجابية والتفاعل والإنتاجية



### تشجيع

الأفراد على التواصل وتوطيد العلاقات مع بعضهم البعض



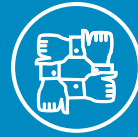
### تبني

طريقة تواصل إيجابية على مستوى الإدارة العليا لتجسيد قيم ثقافة العمل السعيدة والإيجابية



### تعزير

الثقة بين أفراد الفريق الواحد لتسهيل عملية تبادل الآراء والأفكار على أساس من الانفتاح والصدق



### ترسيخ

القيم الجوهرية للمؤسسة من خلال تبني ثقافة التنوع والشمول

# حسن فننا الآن (عش اللحظة)

# تحرير القدرات الكامنة

- 100 لمحة عامة
- 102 تشجيع الإنجاز والتميز
- 106 دعم التطور الشخصي والمهني
- 110 دعم مفهوم التمكين



## لمحة عامة

## "الإنسان خلق لينمو ويتطور. عندما نحد من فرص النمو لموظفينا فنحن نعاكس هذا القانون الكوني المهم"

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي

على الرغم من اختلاف علماء النفس والفلاسفة حول كيفية الاستفادة من الطاقات البشرية، فإنهم يتفقون من حيث المبدأ على أن لكل شخص من القدرة والرغبة الفطرية لتطوير وتنمية مواهبه وإمكاناته. ولا تقتصر السعادة وجودة الحياة على حالتنا الراهنة فحسب، بل تتعلق أيضاً بتطلعاتنا للمستقبل وتحقيق آمالنا وطموحاتنا. فلا أحد يريد الوصول إلى حالة من الركود في أي جانب من جوانب حياتنا المهنية أو الشخصية، بل نتطلع جميعاً إلى الفرص التي تحقق تطورنا وتقدمنا. وبالنظر إلى رغبة الأشخاص الدائمة في الشعور بأنهم يتحكمون في حياتهم، ينبغي أن نمكّنهم ونمنحهم الفرصة ليحققوا هذه الاستقلالية ويعملوا نحو تحقيق طموحاتهم. ولهذا السبب يصف الخبراء في مجال علم النفس الإيجابي السعادة بأنها "الفرح الذي نشعر به خلال سعيينا نحو الاستفادة من قدراتنا". بعبارة أخرى، يمكن القول إن السعادة مزيج من الشعور بالإيجابية في الوقت الحاضر والشعور بالإيجابية تجاه المستقبل وما نتطلع إلى تحقيقه فيه. ولا تجسد السعادة في بلوغ هدف ما فحسب، وإنما في رحلتنا نحو بلوغ هذا الهدف أيضاً.

1. Live Happy. The New Definition of Happiness – 2014.

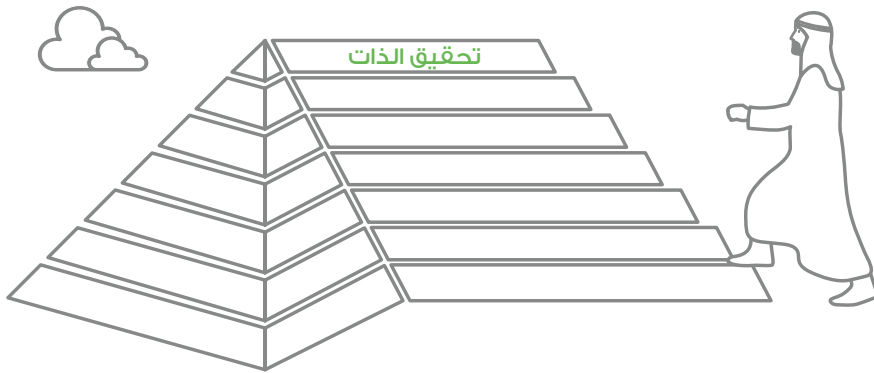
في النسخة الأخيرة من التقييم السنوي الصادر عن مؤسسة "جالوب" (Gallup) حول أوضاع القوى العاملة في الولايات المتحدة، ورد في الاستنتاجات الرئيسية للتقرير أن الأفراد يرغبون في الحصول على فرص للتعلّم والتطوّر في بيئة العمل. وتكشف هذه الرغبة عما يُطلق عليه الباحثون "عقلية النمو" (growth mindset) وهي العقلية التي تدفعنا دائماً نحو تطوير أنفسنا في كافة جوانب حياتنا – على مستوى المعرفة والمهارات، والعلاقات، والصحة البدنية وغيرها. وتعدّ عقلية النمو شرطاً رئيسياً لتحقيق الاستفادة الكاملة من طاقاتنا وقدراتنا وعملاً أساسياً للنجاح في ذلك. كما أن التطور الذاتي للأفراد لن يتحقق إلا عندما يؤمنون بأن قدراتهم وإمكاناتهم ليست مقيدة بالعوامل الوراثية أو الجينية أو الظروف المحيطة.

تتسم عقلية النمو بأنها عقلية إيجابية وأصحابها يؤمنون بقدرتهم على تطوير قدراتهم من خلال الالتزام والعمل الدؤوب والتعلّم من الآخرين ومن أخطائهم<sup>2</sup>. يستخلص أصحاب عقلية النمو الدروس والعبر ويستمدون الإلهام من جميع المواقف التي يتعرضون لها وخاصة المواقف الصعبة. كما أنهم يسعون دائماً إلى التعلّم من الآخرين، ولديهم حب استطلاع واستعداد لخوض التحديات والتجارب الجديدة. يرى أصحاب عقلية النمو أن كل موقف يمرّون به، سواء كان نجاحاً أم إخفاقاً، هو فرصة للتعلّم والتطور على المستويين المهني والشخصي. والمؤسسات الناجحة تولي أهمية كبيرة لترسيخ عقلية النمو لدى موظفيها وتسعى جاهدة إلى توظيف أصحاب هذه العقلية. ويعود ترسيخ ثقافة النمو والتطور على المؤسسات بأثر فوري وملحوس على استثماراتها من خلال تسخير الأفراد لمهاراتهم ومواهبهم في عملهم<sup>3</sup>.

2. World Economic Forum: Growth vs fixed mindset: which one does your company have? – 2016.

3. Harvard Business Review, Dweck, C. What Having a "Growth Mindset" Actually Means – 2016.

## التطور الذاتي للأفراد لن يتحقق إلا عندما يؤمنون بأن قدراتهم وإمكاناتهم ليست مقيدة بالعوامل الوراثية أو الجينية أو الظروف المحيطة



## تشجيع الإنجاز والتميز

### التعريف والسياق

لا شك أن تحقيق الإنجازات يولد لدينا شعوراً عظيماً بالسعادة والرضا من مصادر مختلفة، سواء أكانت هذه الإنجازات متعلقة بإنجاز مهمة عمل صعبة أو تحقيق هدف منشود في مسيرة التطور الوظيفي أو الحصول على مؤهل أكاديمي جديد أو إنجاز مشروع جماعي. وتساعد الإنجازات على تتبع التطور الشخصي، وهي ثمرة العمل الدؤوب، وتكرارها يؤدي إلى تعزيز الشعور بالسعادة. ويشير استطلاع رأي أجرته شركة "YouGov" حول "الرضا الوظيفي عام 2015 إلى أن 84% من المشاركين في الاستطلاع يرون أن الشعور بالإنجاز هو العامل الأهم لشعورهم بالسعادة في العمل.

يتعزز الشعور بالرضا عما نحققه من إنجازات عندما يصاحبها تقدير من زملائنا ومدرائنا في العمل. فالإشادة بالجهود التي يبذلها الأفراد وبتفانيهم في العمل تعزز ثقتهم بأنفسهم لأنها تؤكد على قدراتهم وأنها محل تقدير من الآخرين، وتعزز الثقة بالنفس يؤدي بدوره إلى الشعور بالإيجابية وهي الأساس الذي تقوم عليه السعادة.

إن تقدير الإنجازات والاحتفاء بها عامل أساسي في ترسيخ السعادة وجودة الحياة لدى الأفراد وفرق العمل والمؤسسات. وقد كشف استطلاع رأي أجري عام 2015 عن وجود رابط قوي بين التقدير والرضا الوظيفي، حيث أشار 7 من أصل 10 موظفين نالوا التقدير والإشادة على إنجازاتهم أنهم يشعرون بالرضا عن عملهم. كما وجدت الدراسة أن أي قائد يستطيع أن يعطي دفعة سعادة فورية (نسبة تصل إلى 31%) من خلال الإشادة بعمل الموظفين الذين لم يحصلوا على أي تقدير من رؤسائهم.

### إن تقدير الإنجازات والاحتفاء بها عامل أساسي في ترسيخ السعادة وجودة الحياة لدى الأفراد وفرق العمل والمؤسسات

1. Inc.com, Yakowicz, W. Why Employee Recognition Is Even More Important Than You Think – 2015.

### دراسة حالة "ديزني وورلد"

تعتمد شركة "ديزني" على أكثر من 180 برنامجاً لتقدير الموظفين من بينها برنامج جدير بالملاحظة. فأحد موظفي الشركة يُدعى فريد (Fred)، ويعمل بها منذ زمن طويل ومشهور بسمعته الطيبة وأنه أفضل شخص في تجسيد قيم الشركة وأخلاقياتها. ولهذا السبب، خُصت "والت ديزني" جائزة تقديرية باسم "روح فريد" تقديراً له، حيث يقوم فريد سنوياً بتقديم دروع للفائزين بالجائزة ممن قدّموا مثلاً يُحتذى به في تجسيد قيم الشركة.

**20%**  
الموظفون السعداء يميلون إلى:

تكريس المزيد من الوقت والجهد لأداء مهامهم الوظيفية

تبني المزيد من الإبداع

إيجاد الحلول الفاعلة

### المنظمات التي يتسم موظفوها بالسعادة تتفوق على منافسيها بنسبة



## دعم التطور الشخصي والمهني

### التعريف والسياق

عند الحديث عن تحرير طاقات الأفراد وإمكاناتهم والاستفادة منها على أفضل وجه في بيئة العمل، فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا هو التطور الشخصي والمهني. ويرتبط ذلك بإمكانية رؤيتهم لمسار وظيفي واضح يمكنهم المضي فيه قدماً داخل المؤسسة، ووصولهم على فرص تمكّنهم من استغلال مهاراتهم وخبراتهم الحالية أو اكتساب مهارات وخبرات جديدة سواء من خلال العمل أو التعليم الرسمي. والتطور المهني هو الطريق الواضح والمباشر لتحرير طاقاتنا وإمكاناتنا. فعندما نرى فرصاً حقيقية للتطور، يتولد لدينا حافز قوي للتفاعل والمشاركة والشعور بالرضا في بيئة العمل. أما التطور الشخصي فيدور حول المهارات الشخصية مثل مهارات التواصل الفعّال، والتعاون مع الآخرين، والمهارات القيادية وغيرها من المهارات المفيدة داخل وخارج بيئة العمل.

وأحد أهم مقومات التطور الشخصي والمهني هو النقد البناء الذي يُقدّم في الوقت المناسب، حيث لن يستطيع الأفراد تحقيق أي نجاح ما لم يكن لديهم تقييم واضح حول نقاط قوتهم وضعفهم. وبطبيعة الحال، تختلف طبيعة وتيرة التقييمات التي تُعطى للأشخاص باختلاف خلفياتهم. على سبيل المثال، ذكرت إحدى الدراسات أن 42% من جيل الألفية يفضلون الحصول على تقييمات لأدائهم بصفة أسبوعية – أي أكثر من ضعف هذه النسبة لدى أي جيل آخر<sup>1</sup>.

### المنظور الفردي

الموظفون الذين لديهم رؤية واضحة بشأن المسار الوظيفي والترقي إلى مناصب أعلى داخل المؤسسة يكونون أكثر إيجابية وإنتاجية، لكن ينبغي أن تكون هذه الرغبة في التطور والتقدم نابعة من داخلهم لا أن تُملى عليهم. فالأفراد هم من يقزرون الاستفادة من الفرص التي تتاح لهم وهم من يبحثون عن سبل جديدة لتطوير أنفسهم. كما أن الموظفين الذين يرغبون في التطور على المستوى الشخصي والمهني لتحديد مصيرهم وقدرتهم يأخذون زمام المسؤولية ويطلبون المساعدة من المؤسسة التي يعملون بها، وهو ما يتطلب وضع خطة تطور عملية ويمكن تحقيقها فضلاً عن متابعة وتقييم تنفيذ هذه الخطة.

عندما نرى فرصاً حقيقية للتطور، يتولد لدينا حافز قوي للتفاعل والمشاركة والشعور بالرضا في بيئة العمل

ويمكن للأفراد أيضاً البحث عن الفرص التي تمكّنهم من إثبات قدراتهم القيادية أو تحمّل المسؤولية خارج نطاق العمل الذي اعتادوا القيام به. فهذه خطوات رئيسية نحو التطور في الحياة المهنية في جميع الأوقات، واكتساب معرفة ومهارات جديدة. ومع زيادة المهارات والخبرات، يصبح هؤلاء الأفراد هم المرشّحون الجديرون بتولي المناصب القيادية والترقي داخل المؤسسة، نظراً لما يُظهرونه من أداء متميز أمام رؤسائهم.



1. Tracy Benson: *Motivating Millennials Takes More than Flexible Work Policies* – Harvard Business Review, 2016.





## دعم مفهوم التمكين

### التعريف والسياق

يُقصد بتمكين الأفراد توفير الأدوات والفرص والسياق الذي من خلاله يساعدهم في تولي زمام المسؤولية في حياتهم المهنية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون الأفراد قادرين على التعبير بثقة عن آرائهم حول المسار الذي تتحرك فيه مؤسساتهم وأن تكون لديهم رؤية واضحة لدورهم في هذا المسار. وتتضمن عملية التمكين تبادل المعلومات، وإتاحة الموارد والأدوات التي تسهل على الموظفين العمل وفقاً للتوجه الاستراتيجي المحدد من جانب قيادة المؤسسة. وعندما يشعر الموظفون بأنهم قادرون على اتخاذ قراراتهم الخاصة وأخذ زمام المبادرة في عملهم، فإنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز ثقتهم بقدرتهم على المساهمة في تحقيق رؤية المؤسسة وتوجيهها.

### المنظور الفردي

يعتمد الشعور بالتمكين في العمل إلى حد كبير على مقدار المسؤولية التي يشعر الأفراد بأنهم قادرون على تحملها. وبينما تطلق المؤسسة بدور محوري في إتاحة هذه الحرية للأفراد وإسناد المسؤوليات لهم، ينبغي على الأفراد أخذ زمام المبادرة من خلال التعبير عن آرائهم واحتياجاتهم. وحصول الموظفين على أي قدر ولو ضئيل من الحرية في عملهم قد يكون له تأثير كبير على سعادتهم في بيئة العمل. كما يمكن للموظفين اكتشاف أوجه القصور في العمل وتطوير أنظمة العمل من خلال التعاون الفعّال وطرح الأفكار حول الحلول الممكنة. ويعدّ بناء الثقة لدى الأفراد للتعبير عن آرائهم واحتياجاتهم وتفضيلاتهم هو الخطوة الأولى نحو تمكينهم وتوليهم زمام المسؤولية.



**عندما يشعر الموظفون بأنهم قادرون على اتخاذ قراراتهم الخاصة وأخذ زمام المبادرة في عملهم، فإنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل**

### دراسة حالة "تويوتا موتورز"

تُسند "تويوتا" مسؤولية تحديد مشاكل الإنتاج وحلّها إلى العمّال لديها، حيث تشجّعهم على حل أسباب المشكلة انطلاقاً من إيمانها بأنهم الأفضل والأكثر قدرة على القيام بذلك. كما تجري الشركة استبياناً لا يتضمن الإفصاح عن هوية المشاركين كل عامين، وقد أثبت آخر استبيان وصول رضا الموظفين على كافة المستويات إلى أعلى مستوياتها بما يعادل نحو 70%.

## المنظور المؤسسي

التواصل الفعّال هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تمكين الموظفين في أي مؤسسة، والقادة الذين يحرصون على إطلاع موظفيهم بصورة واضحة ومنتظمة على أحدث التطورات بالمؤسسة يساهمون في فهم الموظفين لأدوارهم وأهمية المسؤولية التي يتحملونها. ويساهم ذلك أيضاً في مساعدة الموظفين على تحديد نهج واضح ومدروس بنشأن تطوّرتهم والعمل على تحقيق أقصى استفادة من قدراتهم. كما أن شعور الموظفين بأنهم يمسكون بزمام المسؤولية شرط أساسي لترسيخ السعادة والإيجابية.

ويأتي التواصل المتبادل بين القيادة والموظفين على نفس الدرجة من الأهمية، حيث يمكن للقيادة والمدراء على كافة المستويات منح الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والاستماع جيداً إليها. ويساهم هذا النوع من التواصل في ترسيخ ثقافة التعبير الحرّ والبناء، ويمكن تحقيقه عبر آليات تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم بصورة منتظمة فيما يخص جميع جوانب العمل. كما يمكن أن تتخذ تلك الآليات عدة أشكال، بما في ذلك الاستبيانات والمجموعات النقاشية والمنتديات الإلكترونية والاجتماعات على مستوى المؤسسة، إضافة إلى النقاشات على مستوى الأفراد أو فرق العمل.

**إن ثقافة التمكين تشعر كل فرد  
أن القادة يهتمون برفاههم  
و نموهم و هذا بدوره يشعر الموظفين بالتقدير  
وبمدى أهميتهم في المؤسسة**

يتمتع القادة بالقوة والسلطة التي تمنحهم حق التأثير في تشكيل بيئة العمل. إن ثقافة التمكين تشعر كل فرد أن القادة يهتمون برفاههم و نموهم و هذا بدوره يشعر الموظفين بالتقدير ومدى أهميتهم في المؤسسة.

## لدعم تمكين الموظفين داخل المؤسسة، يمكن للقيادة:

### التحلي بالشفافية

عبر التواصل المتبادل  
والفعال والمنتظم.

### الإنصات

إلى الموظفين وتمكينهم  
للتعبير عن آرائهم  
وأفكارهم.

### تنظيم مجموعات نقاش

واستطلاعات رأي ولقاءات  
مفتوحة مع الموظفين  
لسماع آرائهم وتلقي  
اقتراحاتهم حول مختلف  
جوانب العمل.





# الخطوات الـ 5

لتحرير الطاقات الكامنة



## تقدير

الإنجازات والجهود الدؤوبة والاحتفاء بها



## الاستثمار

في تطوير الموظفين من خلال النقد البناء وإتاحة فرص التعلم والتطور



## تمكين

الأشخاص للأخذ بزمام المبادرة وتحمل المسؤولية



## تحديد

مسار واضح للتقدم الوظيفي داخل المؤسسة

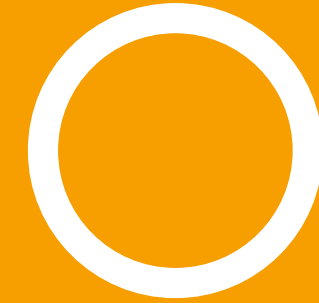


## التواصل

بصورة دورية مع الموظفين حول التطور المؤسسي

# مسيرتنا المتواصلة

118 التطلع نحو المستقبل



## التطلع نحو المستقبل

**إننا نؤمن بأهمية السعي لتحقيق السعادة وجودة الحياة على أساس يومي مع الإقبال على العمل كل يوم بإيجابية وعقل منفتح ورغبة حقيقية في العمل**

إن تحقيق السعادة وجودة الحياة غاية عليا ينبغي أن نسعى جميعاً إلى تحقيقها على المستوى الفردي والمؤسسي والوطني. وبينما نركز في هذا الدليل على ترسيخ هذين المفهومين في بيئة العمل بهدف تفعيل مشاركة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وولائهم تجاه العمل، من المهم أيضاً أن نتذكر أن تحقيق السعادة وجودة الحياة هي غاية في حد ذاتها، وأن إدراك تلك الغاية يتطلب جهداً ومشاركة من جميع الأطراف المعنية. ولذا فإننا نؤمن بأهمية السعي لتحقيقهما على أساس يومي مع الإقبال على العمل كل يوم بإيجابية وعقل منفتح ورغبة حقيقية في العمل.

تقوم بيئة العمل السعيدة على الجهود المشتركة للأفراد الإيجابيين والمؤسسات الإيجابية. فالشخص الإيجابي يسعى نحو تحقيق السعادة الشخصية ويولي اهتماماً لسعادة الآخرين. أما المؤسسة الإيجابية فتمكّن هؤلاء الأشخاص من تحقيق السعادة وجودة الحياة من خلال رفع مستويات الوعي، وتوفير الأدوات اللازمة لذلك، وترسيخ ثقافة تضمن نجاح هذه الجهود، ورغم اختلاف النهج الذي قد يتبعه الطرفان لتحقيق هذه الغاية، فإنه ينبغي عليهما العمل معاً لضمان المضي قدماً نحو إدراك غايتهم ونشر السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل. صمّم هذا الدليل ليكون مرجعاً للجهات الحكومية لمساعدتها في فهم مسؤولياتها بشكل أفضل في هذا الصدد، وتمكينها من تحديد الآليات المناسبة على المستويين الفردي والمؤسسي لترسيخ السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل.

أشرنا في هذا الدليل إلى الخطوط العريضة للمحاور الرئيسية الأربعة التي يستند إليها ترسيخ السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل، مع التطرق إلى مجالات تركيز محددة ضمن كل محور من هذه المحاور. ويستعرض كل مجال من هذه المجالات منظوراً فردياً وآخر مؤسسياً، وعندما تتم الملاءمة بين المنظورين سوف يتجسد هذا المجال بنجاح في بيئة العمل. ورغم تناول كل محور ومجال تركيز على حدة، لا بد أن نشير إلى أن جميع هذه المحاور ومجالات التركيز مرتبطة ببعضها البعض وتعزّز بعضها البعض لتكوّن إطار عمل متكامل.

جدير بالذكر أيضاً أن مجال علم النفس الإيجابي وعلوم السعادة وجودة الحياة هي من المجالات الأخذة في التطور وطرح أفكار جديدة كل يوم، ويرتكز إطار العمل المطروح في هذا الدليل إلى حدّ كبير على النظريات الأكاديمية لهذا المجال وأيضاً على الدراسات والأبحاث التي أجرتها شركات خاصة ومؤسسات غير حكومية، بالإضافة إلى خبرات كبار القادة التنفيذيين وقادة الفكر. وهكذا يتسم هذا الدليل بالمرونة وإمكانية تعديله ومراجعته بصورة مستمرة ليظل مواكباً لأحدث الدراسات وأفضل الممارسات في هذا المجال وليظل ملائماً أيضاً لاحتياجات الجهات الحكومية والموظفين على حدّ سواء.

تتطلع دولة الإمارات العربية المتحدة إلى المستقبل وتضع نصب عينيها السعادة وجودة الحياة كغاية عليا لجميع المقيمين على أرضها. وقد شهدنا بالفعل نجاحاً في هذه الجهود مع إطلاق العديد من المبادرات التي أدخلت تغييراً على كيفية أداء المؤسسات لمهامها وخدماتها للمتعاملين. والخطوة التالية التي يهدف هذا الدليل إلى تحقيقها هي توسيع نطاق تلك الجهود لتشمل بيئة العمل والتركيز بوجه خاص على ترسيخ السعادة وجودة الحياة فيها بما يضمن المضي بخطى ثابتة نحو تحقيق رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة كإحدى الدول الأكثر سعادةً في العالم.



## إطار عمل السعادة وجودة الحياة

