

خارطة الطريق للتميز في الموارد البشرية

المحطة الاولى، النسخة 1.0

بسم الله الرحمن الرحيم



مقدمة

التميز في الكادر الوظيفي مطلب لمعظم الشركات لكن هل تم تحقيقه والاستفادة منه، هذه المقالة هي محاولة لوضع خارطة طريق مكونة من عشر محطات للوصول الى هذه الهدف، وسنتحدث اليوم عن اول محطة وهي الاساس الذي سيبنى عليه باقى المحطات .

المحطة الاولى: تغيير اهداف ورؤية وقيم المنظمة بما يتناسب مع الاهتمام بالكادر الوظيفي.

تبدأ الرحلة باعادة صياغة اهداف ورؤية المنظمة والتأكد من انها مبنية على اساس الاهتمام بالكادر الوظيفي وتطويره والمقصود هنا ليس فقط اعادة الصياغة للرؤيا والاهداف لكن التأكد من اقتناع الإدارة العليا بهذه التغيير والشعور بأهميته للوصول الى اهداف المنظمة .

وللوصول الى اقتناع الإدارة العليا بأهمية الكادر الوظيفي نحتاج الى التغيير فى طريقة التفكير Mind Set لديها فبدلاً من النظر لهذة الكادر كمركز تكلفة وأداة لتنفيذ العمل يجب تغيير ذلك الى النظر للكادر الوظيفي على انة اهم مورد للشركة وان هناك عائد على الاستثمار فى هذة الكادر .

سورة الرعد قال تعالى : (لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ (11))

ومن الصعوبة احداث التغيير من دون شعور الادارة العليا بالاثار السلبية من النظام الحالي القائم على تهميش العنصر البشري بل والاكثر من ذلك يجب شعور الإدارة العليا بالالم الناتج من النظام الحالي وان الوصول الى اهداف الشركة يتطلب تطبيق التغيير فى رؤية واهداف وقيم الشركة فكلما كان الالم شديداً زادة نسبة نجاح التغيير والوصول الى العنصر البشري المتميز والا فان مقاومة التغيير ستكون قوية وستحبط مشروع التغيير .

كما يتوجب على الإدارة العليا بيع الفكرة للموظفين، فمن الصعب إجبار الموظفين على التغيير بل يجب اقناعهم بالفكرة واحساسهم انهم مشاركون فيها.

★ الرسة التالية توضح الخطوات الثلاثة والمختصرة في جملة MPS:



كما يجب ان يكون للشركة رسالة ورؤيا وقيم واضحة ليتهاها الموظفين، وسنقوم باعطاء فكرة مبسطة عن معناهم:

الرسالة Mission

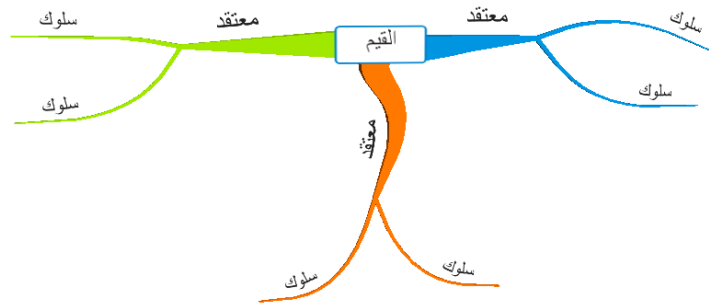
اجابة على السؤال: لماذا انت موجود وما الكادر الوظيفي المطلوب

الرؤيا Vision

اجابة على السؤال : ماذا تريد ان تكون وما الكادر الوظيفي الذى ستتميز به ، وهي عبارة عن صورة فى المستقبل

القيم Values(ما المطلوب عملة وما الممنوع لدينا)

الهدف منها :تكوين معتقدات Beliefs او مبررات معينة والتي ينشأ منه **السلوك** المطلوب والمهم للشركة لتمكينها من تحقيق الرسالة والرؤيا



ومن الامثلة عليها: العدل – المساواة – الإبداع - التميز – العمل بروح الفريق – الإستقلالية- الامانة – المشاركة فى الافكار

ويجب على المنظمة تحديد القيم المؤثرة ايجابياً فى اداء العمل واقناع الموظفين بها لتكون سلوك مقبول كما يجب ايضاً تحديد القيم المؤثرة سلبياً على اداء العمل واقناع الموظفين بسلبيتها لتكون سلوكاً مرفوضاً .

واول خطوة لتغيير سلوك الموظفين هي تغيير طريقة التفكير Mind Set فى المنظمة، وهناك اسلوبين فى التفكير:

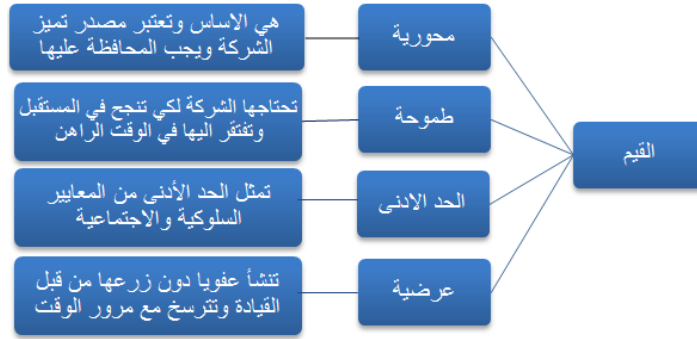
(1) التقليدي البديهي Intuitive Thinking: الكادر الوظيفي عبيء على الشركة .

(2) المضاد للتقليدى Counter Intuitive Thinking : الكادر الوظيفي من اهم اصول الشركة .

ولنقل طريقة التفكير من 1 الى 2 نحتاج الى نقلة فى الباراداييم "Paradigm Shift"

تعريف: الباراداييم او النموذج الإدراكي هو عبارة عن مجموعة من الخبرات والتجارب التى تعطى صورة ذهنية عن واقع الاشياء من حولنا " تصور للواقع " وهو يتكون منذ الصغر مع البيئة والتعليم ويصبح فى العقل الاواعي ويقوم العقل الواعي بالتفكير بطريقة منسجمة مع البراداييم وعلى اساسها يتم وصف المواقف من حولنا وذلك حسب قيمنا ورؤيتنا للعالم من حولنا وعلية ينتج الشعور ثم **السلوك** اتجاة المواقف، والمطلوب التحكم فى سلوك الموظفين بما يتناسب مع رؤية ورسالة الشركة.

الهدف من نقلة النموذج الإدراكي Paradigm Shift : هو تغيير سلوك الافراد حسب القيم والمعتقدات الجديدة، ويكون ذلك بدمج القيم فى بيئة العمل المتعلقة بالموظفين ويكون ذلك بجعلها جزءاً من نظام التدريب ونظام المكافآت ونظام التقييم بحيث يفهم الموظفين ان القيم الجديدة هي الاساس لكل قرارات الشركة وبالتالي مع التكرار والتزام الشركة بالتطبيق يتبنى الموظفين هذه القيم والمعتقدات وتؤثر بالتالى على سلوكهم ويعلموا ما السلوك المسموح وما السلوك الممنوع فى المنظمة .



القيم المحورية

أول شيء يفعلته العديد من الرؤساء عند الشروع في مبادرة لتكوين القيم المحورية هو تسليمها الى الموارد البشرية، وتقوم الموارد البشرية بعملية إستقصاء للموظفين وعمل الكثير من الاجتماعات لبناء إجماع في الآراء، وهذه المنهجية خاطئة ولا حاجة لبناء إجماع على القيم المحورية بل يجب فرض مجموعة من الاسس والمعتقدات على مجموعة واسعة من الموظفين، حيث يتبع الرؤساء منهجية الفرض في الاستراتيجيات والامور المالية لكنهم يغفلون عنها في تطبيق القيم المحورية .

الطريقة الامثل لتحديد القيم المحورية هي بتكوين فريق يتكون من الرئيس التنفيذي وأحد المؤسسين اللذين مازالوا يعملون في الشركة وعدد من الموظفين الاكفاء.

والتطبيق القيم المحورية يجب دمجها في جميع اجراءات العمل المتعلقة بالموظفين مثل: (التوظيف، التقييم، الترقيّة، المكافآت وحتى الاستغناء عن الخدمات) بحيث يفهم الموظفون ان القيم المحورية هي الاساس لكل قرارات الشركة .

المصدر : Make your values mean something by Patrick M. Lencioni, Harvard Business Review

امثلة :

1- قيمة "رضا الزبون"، مثلاً عند تقييم الموظف يجب ان يقيم على اساس ردة فعل العميل ومدى رضاه عن الخدمة او المنتج.

2- قيمة "سلوك التعاون"، كما يجب تعريف القيمة وتحديد فوائدها :

تعريف التعاون من وجهة نظر المنظمة: العمل الجماعي للوصول الى اهداف المنظمة.

فوائد التعاون:

- إنجاز الأعمال في أسرع وقت وفي صورة جيدة ، حيث يؤدي كل فرد ما يجيده ويحسن عمله .
- توفير الوقت وتنظيم الجهد ، فبدلاً من أن يتحمل فرد واحد مسئولية إنجاز العمل فإنه يوزع على آخرين لإنجازه، وهذا يعني مجهوداً أقل ووقتاً أقل
- إظهار القوة والتماسك ، فالمتعاونون يصعب هزيمتهم .
- نيل رضا الله ، لأن الله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه .
- القضاء على الأنانية وحب الذات ، حيث يقدم كل إنسان ما عنده ويبدله للآخر عن حب وإيمان .

المخرجات من المحطة الاولى :

- إعادة صياغة اهداف ورؤية المنظمة لتكون مبنية على اساس الاهتمام بالكادر الوظيفي

- تكوين قيم جديدة تساهم في تحقيق اهداف ورؤية المنظمة