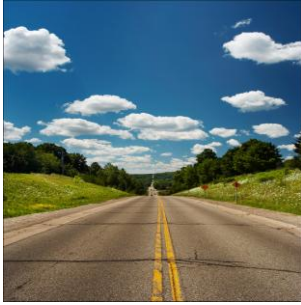




## خارطة الطريق للتميز في الموارد البشرية

### المحطة الرابعة، الصفحة 1.0

#### **المحطة الرابعة : كيفية تحويل قيم الشركة الى سلوك لدى الموظفين**



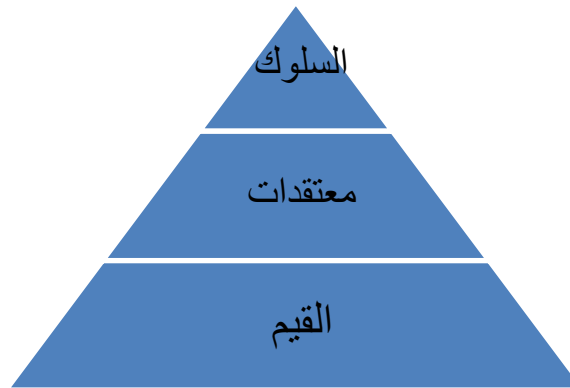
#### مقدمة

هل هناك وسيلة لتغيير سلوك الموظفين حسب قيم الشركة، وما هي الجداريات الوظيفية المطلوبة وكيف يتم قياسها، سنحاول في هذه المقالة الإجابة على هذه التساؤلات .

### توازي السلوك مع القيم

قيم الشركة هي المبادئ التي توضح للموظفين ما هو السلوك المطلوب وما هو السلوك المرفوض وهي التي تساعد في إتخاذ القرارات الصحيحة والتي هي في مصلحة الشركة .

لذلك يجب ان يكون لدى الشركة قيم محددة Values لأنها الأساس في عملية تحديد السلوك المطلوب من العاملين ويكون ذلك عن طريق تكوين معتقدات Beliefs او مبررات معينة لدى الموظفين والتي ينشأ منها السلوك Behavior المطلوب ولذي يمكن الشركة من تحقيق رسالتها الحالية ورؤيتها في المستقبل، الرسة التالية توضح هذه المعنى :



## امثلة لقيم الشركة:

الإلتزام = الإلتزام بتحسين الخدمة بشكل يومي

التمكين = تشجيع الموظفين على المبادرة وتقديم الأفضل عن طريق إعتقاد بيئة عمل تقبل الخطأ في سبيل الوصول الى الأفضل .

الإبتكار = الإهتمام بالأفكار الجديدة والإبداعية.

**بالإمكان الإسترشاد بالخطوات التالية لتحويل قيم الشركة الى سلوك لدي الموظفين:**

### أول خطوة:

شرح معنى القيم للموظفين بالمعنى الشامل فمثلا قيمة "الأمان الوظيفي" قد يختلف مدلولها بين المعنى المطلوب وبين المعنى لدى الموظف فقد يكون المعنى لدى الشركة "المرونة في العمل" ويكون المعنى لدى الموظف "ثبات العمل"

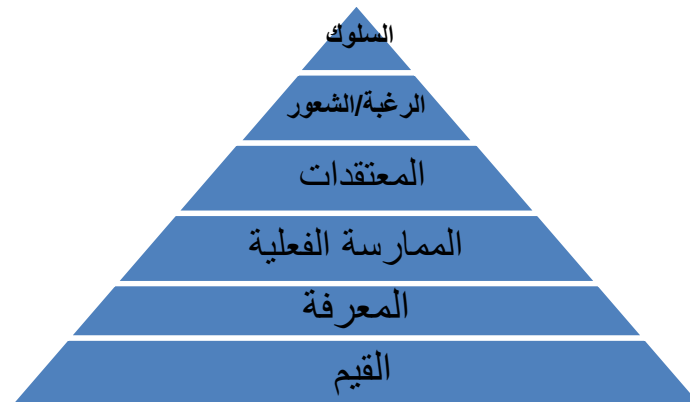
وبالتالى من المهم توضيح معنى القيم للموظفين عن طريق توفير المعرفة الشاملة بكل قيمة ويكون ذلك بشرح فوائدها، مميزاتها ومساوئ عدم تطبيقها .

لنأخذ مثلا موظف لديه قيمة "الأمان الوظيفي" بمعنى "ثبات العمل" فينتج من هذه المعنى معتقدات تؤثر في رغبته لقبول التغيير ومنها "التغيير مكلف" او "التغيير سوف يؤثر على وظيفتي" وقيمة الشركة هي "الأمان الوظيفي" بمعنى "المرونة في العمل" وبالتالي المعتقدات المطلوبة من الموظفين هي "التغيير مهم للمنافسة" او "التغيير إستثمار فى المستقبل" وبالتالي من المهم توفير المعرفة الشاملة بكل قيمة.

### ثاني خطوة :

هى الممارسة الفعلية للقيمة فى الشركة ويكون ذلك بدمج القيم فى بيئة العمل عن طريق جعلها جزءاً من نظام التوظيف، نظام التدريب، نظام المكافآت، نظام تقييم الأداء ونظام الترقيّة ومع التكرار و*الإلتزام* بالقيادة بالتطبيق فتبدء تتكون لدى الموظف المعتقدات المطلوبة او المبررات التى تقف بالقيمة وبناءً عليها يصبح لديه الرغبة Attitude فى ممارسة سلوك مطابق لقيمة الشركة فى العمل، وبالتالي يتضح لدى الموظفين ما السلوك المسموح وما السلوك الممنوع فى العمل .

فمثلا لو الشركة لديها قيمة "رضاء العميل" فيجب ان تكون هذه القيمة هي الأساس في عملية تقييم الموظفين، فيتم أخذ إنطباعات العملاء عن الخدمة والإسترشاد بها لتقييم الموظف ويكون ذلك عن طريق عمل إستبيان للعملاء للتأكد من رضائهم عن الخدمة المقدمة وبالتالي يتكون لدى الموظف معتقدات معينة منها "سعادة العميل تدل على حسن ادائي" و "من اولوياتى فى العمل الحفاظ على علاقة طيبة مع العميل" وبالتالي يتحسن سلوك الموظف مع العميل، الرسمة التالية توضح هذه المعنى:



مع العلم انه إذا كان لدى الشركة قيم مكتوبة ومعروفة لدى الموظفين لكن القيادة تمارس قيم مختلفة فذلك يؤدي الى تأثير سلوك الموظفين بالقيم التي تمارس فعلياً على أرض الواقع.

## الجدارات المطلوبة من الموظفين

### KSA (Knowledge-Skills-Attitude)

لتحقيق التميز في أداء الوظائف المطلوبة فيجب ان يكون لدى الموظفين جدارات Competences محددة وهي عبارة عن مجموعة من المهارات والمعارف والرغبات.

#### **و تتكون الجدارات الوظيفية من:**

**المعرفة:** هي المعلومات التي لها علاقة مباشرة بالوظيفة وهي التي من السهل تغييرها لدى الموظف فإذا لم يكن لدى الموظف المعرفة المطلوبة للوظيفة فمن السهل نقل المعرفة للموظف في فترة قصيرة .

أساليب تعزيز المعرفة:

- نقل المعرفة بالتدريب

- دورات وورش عمل

**المهارة:** وهي أداء الاعمال بإسلوب متميز وهي تتطلب وقتاً لبنائها والشرط الأساسي لبناء المهارة هو وجود المعرفة.

أساليب تعزيز المهارة:

- التدريب أثناء العمل، كما يحتاج الموظف الى التوجيه من المشرف ومع تطبيق المعرفة المستمر في العمل يصبح مهارة مع الوقت.

- ورشات عمل لمهارة معينة

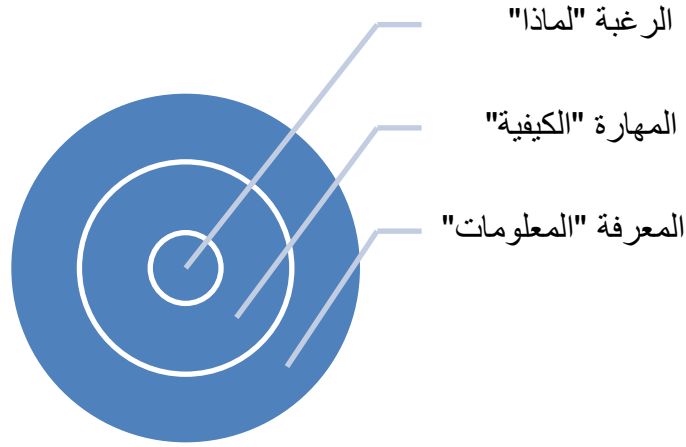
**الرغبة/الشعور:** هي الدافع او المبرر لأداء السلوك، وهي الأهم فإذا كان لدى الموظف المعلومات والمهارة اللازمة لأداء العمل ولم يكن لديه الرغبة/الشعور بأهمية عملة فلن يكون هناك تميز في الأداء، عادتاً تغيير الرغبات يكون بتدرج بطيء وهي الأصعب في التغيير .

أساليب تعزيز الرغبة/الشعور:

- تقديم معلومات عن السلوك المقبول وعن السلوك غير المقبول في مكان العمل، وان يكون المدراء المباشرون هم القدوة في التطبيق.

- الممارسة الفعلية للقيمة في الشركة ويكون ذلك بدمج القيم في بيئة العمل والإستمرارية في التطبيق.

وبالتالي نجد ان المعرفة تقدم المعلومات المطلوبة والمهارة توضح كيفية تطبيق المعلومات فى الواقع والرغبة تعطى الشعور المحفز لأداء السلوك، فإذا كان هناك ضعف فى أداء الموظف يتم اولا التأكد من المعرفة التى لديه فإذا كانت موجودة يتم التأكد من وجود المهارة المطلوبة فإذا كانت موجودة يتم التأكد من وجود الرغبة لأداء العمل، الرسمه التالية توضح هذه المعنى:



#### انواع الجدارات الوظيفية:

- **محورية Core/قيم الشركة**، وهى السلوكيات والمواقف المطلوبة من جميع الموظفين فى كافة المستويات وذلك لضمان وجود ثقافة متجانسة من شأنها تعزيز بيئة عمل إنتاجية لتحقيق رؤية الشركة، امثلة (التواصل، إدارة الوقت والتركيز على النتائج)
- **وظيفية Functional**، وهى المهارات الوظيفية المطلوبة لاداء العمل بالدرجة المرجوة من الفاعلية وذلك لتحقيق اهداف القسم وبالتالي تحقيق رؤية الشركة، امثلة (الإبداع، التحليل والملكية)
- **إدارية Management**، وهى الجدارات المطلوبة من الافراد فى المناصب الإدارية، امثلة (تنمية الموظفين، كفاءة الإدارة والتفكير الإستراتيجي)

## تقييم الجدارات الوظيفية

يجب ان تركز عملية التوظيف على دراسة الجدارات المطلوبة للوظيفة حيث يتم التركيز على الوظائف الحيوية ومن ثم يتم التأكد من وجود الجدارات لدى المتقدم للعمل، واحدى الادوات التى تساعد فى تقييم الجدارات هى **STAR**، وهى مبنية على اساس سؤال المتقدم على الوظيفة عن مواقف معينة فعلية مرت عليه فى الماضى وكيف تم التعامل معها وماذا كانت النتيجة .

المثال التالى سيوضح لنا المراحل التى تمر بها عملية دراسة الجدارات لدى المتقدم للوظيفة :

### الوظيفة المطلوبة : وظيفة المبيعات

**اولا :** يتم تحديد المسؤوليات لهذة الوظيفة وذلك من خلال وصف الوظيفة Job Description

الرقم	تعريف المسؤولية
1	تحديد العملاء المحتملين والتواصل معهم
2	القدرة على تحديد احتياجات العميل واعطاء الحل المناسب
3	إنشاء علاقة طويلة المدى مع العملاء وذلك بالاستمرار فى اعطاء الدعم الازم بعد البيع

كما يتم إضافة قيم الشركة او الجدارات المحورية Core:

الرقم	قيم الشركة
4	الإلتزام = الإلتزام بتحسين الخدمة بشكل يومي
5	التمكين = تشجيع الموظفين على المبادرة وتقديم الأفضل عن طريق إعتقاد بيئة عمل تقبل الخطأ في سبيل الوصول الى الأفضل
6	الإبتكار = الإهتمام بالأفكار الجديدة والإبداعية .

**ثانيا :** تحديد الجدارات المطلوب قياسها لكل مسؤولية، ويتم تحديد من 6 الى 14 جدارة لكل وظيفة:

الرقم	الجدارة المطلوبة	نوع الجدارة	تعريف الجدارة
1، 2، 3	التواصل	وظيفية Functional	يجيد إصال الرسالة بطريقة واضحة، يستمع الى الاخرين ويدقق فى الافكار الجديدة ويسعى الى ان يفهم الاخر ومن ثم لان يفهمه الاخرين
2	المهارات التحليلية	وظيفية Functional	يتعامل جيدا مع الارقام، يفهم الرسوم البيانية، يعرض تحليلاته بأسلوب بسيط
3	حل المشكلات	وظيفية Functional	القدرة على معرفة السبب الاصلي لاي مشكلة ويتأكد من ملائمة الحل المقترح ويتخذ خطوات تصحيحية
4	الالتزام	محورية Core	الإلتزام بتحسين الخدمة بشكل يومي
5	التمكين	محورية Core	تشجيع الموظفين على المبادرة وتقديم الأفضل عن طريق اعتماد بيئة تقبل الخطأ في سبيل الوصول الى الافضل
6	الابتكار	محورية Core	متابعة الأفكار الإبداعية الجديدة

ملاحظة:

- (1) ممكن للجدارة ان تشمل اكثر من مسؤولية، مثلا جدارة التواصل تشتمل على 3 مسؤوليات
- (2) يتم إضافة الجدارات الإدارية Management للوظائف المتعلقة بإدارة الموظفين .

**ثالثاً :** تحديد الاسئلة المناسبة لكل جدارة وتعبئة نموذج "تدوين ملاحظات STAR":

سنأخذ كمثال الجدارة **الوظيفية** التالية: "التواصل"

تقييم HR مستوى الكفاءة من 1 الى 4، 1=ضعيف 4=متفوق	النتيجة Result من اداء الفعل	الفعل Action ماذا كان دورك	الموقف Situation الذى تعرض له الموظف	السؤال	الجدارة المطلوبة
4	نجحت في البيع واصبحت افضل بائع لفترة 3 سنوات	قمت بدراسة العميل والتعرف على احتياجاته قبل الزيارة	طلبت منى احدى الشركات الكبيرة تقديم عرض للمنتجات الجديدة	اخبرنى عن احدى عروض البيع الناجحة التى قمت بها وماذا كانت طريقتك فى عرض المعلومات وماذا كانت النتيجة	التواصل

سنأخذ كمثال القيمة/الجدارة **المحورية** التالية: "الإبتكار"

تقييم HR مستوى الكفاءة من 1 الى 4، 1=ضعيف 4=متفوق	النتيجة Result من اداء الفعل	الفعل Action ماذا كان دورك	الموقف Situation الذى تعرض له الموظف	السؤال	القيمة المطلوبة
3	تم تطبيق اكثر من 100 فكرة إبداعية خلال فترة 3 اشهر	تم اقناع الإدارة بتقديم مكافئة مالية لاى فكرة إبداعية تفيد العمل ويتم تطبيقها على ارض الواقع	فى إجتماع مجلس الإدارة طالبت بضرورة الأهتمام بالأفكار الإبداعية الجديدة وتهنئة الموظفين عليها	هل تؤمن ان الإبتكار فى العمل شيء اساسي، اخبرنى عن موقف يدل على اهتمامك بالإبتكار وماذا كان طريقتك فى الاقناع وماذا كانت النتيجة	الإبتكار

نهاية المقالة، شكراً على وقتكم

المصادر:

- (1) محاضرة في المجلس السعودي للجودة للمهندس / سالم بن صالح، بعنوان "الإهتمام بالموارد البشرية الطريق لتحقيق التميز المؤسسي"
- (2) Logic Management Consultant Course: "Making Professionals Interview", taking in Nesma residence.
- (3) Leap Course: "HR for Non HR Professionals", taking in Nesma residence.
- (4) <http://smallbusiness.chron.com/behavior-vs-attitude-employees-37187.html>
- (5) <http://7geese.com/benefits-of-having-core-values-and-how-to-set-them-in-your-organization>

