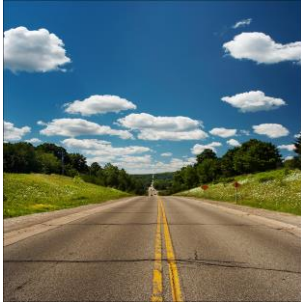


خارطة الطريق للتميز في الموارد البشرية

المحطة الخامسة، النسخة 1.0

المحطة الخامسة : الإدارة بالقيم



مقدمة :

تعتبر طاقات الموظفين ومدى ارتباطهم بالعمل من الأصول الغير ملموسة للشركات والتي يصعب قياسها وتطويرها، سنحاول في هذه المقالة توضيح العوامل الايجابية والسلبية التي تؤثر في طاقات الموظفين ومدى ارتباطهم بالعمل .

تسعى معظم المنظمات إلى تحسين جودة المنتج او الخدمة المقدمة ولكنها في سبيل ذلك تضع شعارات وهمية بأهمية الموظفين وبأنهم رأس مال الشركة وبأنهم الاستثمار الحقيقي ولكن في نفس الوقت لا يتم التعرف على ميول الموظفين، اهتماماتهم واحتياجاتهم والاكثر من ذلك لا يتم طلب رأيهم قبل تنفيذ اي قرار، وبالتالي فان مهمة الموظفين هي تلقي التوجيهات وتنفيذ الاوامر فقط لا غير، وبعد ذلك تتسائل الإدارة لماذا الإنتاجية ضعيفة والجواب لذلك هو إن الشركات لن تحصد إلا ما زرعت فإن زرعت "الرغبة والانعزال" سوف تحصد سوء الاداء وإن زرعت "الثقة وإرتباط الموظفين بالعمل" سوف تحصد جودة في الاداء.

لذلك لنتمكن المنظمة من تحسين ادائها فيجب عليها التركيز على الموظفين وبحث الطرق لزيادة ارتباطهم بالعمل وبالتالي زيادة الطاقة الناتجة منهم، وسيتم توضيح ذلك في صيغة المعادلة الرياضية التالية:

$$E_o = E_i - E_n - CE + E_d$$

شرح لعوامل المعادلة:

نوع الطاقة	المعنى	الشرح
E_o	Energy Output	الطاقة المتاحة للأعمال ذات القيمة المضافة (مخرجات الطاقة) وهي الاعمال التي تساهم بإيجابية في تطوير جودة وكفاءة الخدمات/المنتجات.
+ E _i	Energy Input	الطاقة التي يجلبها الموظفين للعمل (مدخلات الطاقة، طاقة الموظف).
- E _n	Energy Normal	الطاقة المستهلكة للحفاظ على سير العمل الروتيني اليومي (الطاقة التشغيلية).
- CE	Cultural Entropy	الطاقة الضائعة بسبب إعتلال ثقافة المنظمة (إختلال الطاقة)
+ E _d	Energy Discretionary	الطاقة الإضافية التي ينتجها الموظفين عندما يتم تحفيزهم (الطاقة الإضافية)

لتنتمكن المنظمة من تحسين أدائها وزيادة مخرجات الطاقة ذات القيمة المضافة لموظفيها يجب عليها إتباع التالي:

+ Ei

أولاً: - زيادة الطاقة التي يجلبها الموظف للعمل **Ei Energy Input** .

ويتم ذلك في مرحلة التوظيف حيث يتم التركيز على التالي:

- معرفة مدى حماس الموظف للعمل وما الأدوار التي تناسبه .
- معرفة الجدارات الوظيفية للموظف ومدى موائمتها مع قيم الشركة و مع الوظيفة المطلوبة .

لمزيد من الشرح الرجاء الرجوع الى مقالة : المحطة الرابعة "كيفية تحويل قيم الشركة الى سلوك لدى الموظفين"

كما بالإمكان تطبيق نظرية MBTI والتي تعطى مؤشر للأدوار المناسبة للموظف حسب ميولة وطبيعته النفسية ويؤدي ذلك الى زيادة كفاءة الموظف في

العمل وبالتالي تقليل الطاقة المهدرة، لمزيد من الشرح الرجاء الرجوع الى مقالة : المحطة الثالثة "إختبار MBTI"

- En

ثانياً: - إدارة الطاقة التشغيلية للحفاظ على سير العمل الروتيني **En Energy Normal** .

وهي الاعمال التي لا تساهم مباشرة في المنتج او الخدمة المقدمة للعميل مثل الاعمال المحاسبية والمصاريف الإدارية

وغيرها، وهي اعمال لا بد منها وذلك للحفاظ على إستمرارية أنشطة الشركة .

- CE

ثالثاً: - تقليل درجة الخلل أو الإعتلال في المنظمة **CE Cultural Entropy**

والتي مصدرها القيم المقيدة والتي تنقسم الى ثلاثة اقسام:

- العوامل التي تبطئ حركة المنظمة وتمنع السرعة في إتخاذ القرارات، مثل (البيروقراطية ، التسلسل الهرمي، الإرتباك، مكافحة الحرائق، والصلابة)
- العوامل التي تتسبب في وجود خلاف بين الموظفين، مثل (اللوم، التلاعب، التنافس والترهيب)
- العوامل التي تمنع الموظفين من العمل بشكل فعال مثل (الحذر، إدارة التفاصيل، التركيز على المدى القصير، انعدام الأمن الوظيفي والنفور من المخاطرة)

وبالتالي لتبديل القيم المقيدة "والتي تنشأ من الخشية والرغبة والتي تتكون في اول ثلاثة مستويات من الوعي" بقيم إيجابية يجب اولاً دراسة الإضطراب الشخصي للقادة الحاليين والقادة القدماء **Personal Entropy** لانها الاساس الذي يبني عليه ثقافة المنظمة، والعلاج لذلك هو تعلم مهارات قيادة النفس او تغيير القادة الحاليين.

ويعتبر الذكاء العاطفي من الوسائل المهمة لإدارة النفس وإدارة العلاقات حيث أكد الدكتور دانيال جولمان مؤلف كتاب "الذكاء العاطفي" إن معايير النجاح في العمل آخذة في التغير وانه يتم الحكم علينا من قبل معايير جديدة، ليس فقط مقدار الذكاء ومستوى التدريب والخبرة يكفي لتقييم الموظفين

ولكن أيضا من المهم معرفة كيفية تعامل الموظفين مع انفسهم ومع الاخرين ويطبق هذا المعيار على نحو متزايد في اختيار الذين سيتم تعيينهم والذين لن يتم تعيينهم .

تعريف د.دانيال جولمان للذكاء العاطفي يتكون من اربعة مجالات والتي تحتوى على 19 كفاءة :

(I) الوعي الذاتي

1- الوعي الذاتي العاطفي : معرفة العواطف الخاصة ومعرفة تأثيرها .

2- دقة التقييم الذاتي : معرفة نقاط القوة ومعرفة حدودها.

3- الثقة بالنفس : الشعور بالقيمة الذاتية وبالقدرات .

(II) الإدارة الذاتية

4- ضبط النفس العاطفي : إبقاء الانفعالات والدوافع التخريبية تحت السيطرة

5 - الشفافية : عرض الصدق والنزاهة ؛ الجدارة بالثقة

6- التكيف : المرونة في التكيف مع الأوضاع المتغيرة أو التغلب على العقبات

7- الإنجاز : محرك لتحسين الأداء لتلبية المعايير الداخلية للتميز

8 - المبادرة : الاستعداد للعمل واغتنام الفرص

9- التفاوض : رؤية الجانب الايجابي فى الاحداث

(III) التوعية الاجتماعية

10- فهم الآخر : الاستشعار عن مشاعر الآخرين ، وفهم وجهة نظرهم واهتماماتهم

11- الوعي التنظيمي : فهم شبكات إتخاذ القرارات والسياسات على المستوى التنظيمي

12- الخدمة : معرفة وتلبية طلبات العملاء واحتياجاتهم

(IV) إدارة العلاقات

13- القيادة الملهمة : الإرشاد والتحفيز برؤية مقنعة

14- التأثير : يملكون مجموعة من التكنيكات للإقناع

15- تنمية الآخرين : تعزيز قدرات الآخرين من خلال المتابعة والتوجيه

16- تغيير المحفز : الإدارة والقيادة في اتجاه جديد

17- إدارة الصراع : حل الخلافات

18- بناء العلاقات : البناء والحفاظ على شبكة من العلاقات

19- العمل الجماعي والتعاون : التعاون وبناء فريق

+ Ed

رابعاً: رفع درجة الطاقة المضافة للموظفين **Ed Employee Discretionary** .

وتنتج هذه الطاقة عندما يتم زيادة إرتباط الموظفين بالشركة وبالتالي يكونو اكثر حماساً، التزاماً وإبداعاً في العمل .

ويكون ذلك عن طريق توفير الإحتياجات للموظف حسب مستوى الوعي لديه حيث يكبر ويتطور كل إنسان في إطار سبع مجالات من الوعي وهذه المجالات محددة في نموذج باريت لمستويات الوعي السبعة، كل مجال يركز على احتياج معين شائع لدى كل الناس، ويعتمد مستوى نمو ونضج الشخص على قدرته على إشباع ذلك الإحتياج ومن المهم التوضيح ان الأعلى ليس الأفضل بالنسبة للمجالات السبعة، فمثلا: سيكون من الصعب عليك أن تركز على مساعدة الآخرين إن كانت لديك مشاكل صحية ومالية.

المجالات السبعة لنضج ونمو الوعي الذاتي تم تلخيصها في الشكل التوضيحي التالي :



المصلحة الذاتية

أول ثلاثة مجالات للوعي (البقاء على الحياة، والعلاقات، وتقدير الذات) تركز على اهتمام الشخص بمصلحته الذاتية، إنها تشبع الحاجة للأمن والسلامة وحاجتنا للحب والانتماء وحاجتنا لأن نشعر بأن حالتنا جيدة من خلال تنمية الإحساس بالفخر بما نحن عليه، نحن لا نشعر بالرضا الدائم حين نشبع تلك الإحتياجات لكننا نشعر بالقلق إذا لم نشبعها.

التحول

يركز المجال الرابع على ترك مخاوفنا وإلقائها وراء ظهورنا .

أثناء تلك المرحلة من النضج يكون لدينا إحساس بسلطتنا الذاتية وصوتنا الذاتي المسموع. في مجال التحول نختار أن نحيا على القيم والمعتقدات التي لها صدى عميق داخل كياننا الحقيقي.

الصالح العام

المجالات الثلاثة العليا للوعي (التماسك الداخلي، وإحداث الفارق، والخدمة) تركز على حاجتنا لإيجاد معنى وهدف لحياتنا. نحن نعبر عن هذا المعنى من خلال السعي لجعل عالمنا مكاناً أفضل وأن نعيش حياة نخدم فيها غيرنا، عندما يتم استيفاء هذه الإحتياجات تتولد مستويات أعمق من التحفيز والالتزام .

في هذه المجالات نتعلم كيفية تطوير البوصلة الداخلية التي تقودنا إلى اتخاذ قرارات تتماشى مع الحياة.



الأشخاص الذين يركزون فقط على مجالات **المصلحة الذاتية** قد يتأثرون بمخاوفهم التي يتمسكون بها حيال إشباع حاجاتهم الذاتية، إنهم يسعون للحصول على قبول أو طمأننة الآخرين لهم.

الأشخاص الذين يركزون فقط على إشباع حاجات **الصالح العام** قد يفتقرون للمهارات اللازمة للحفاظ على أساس سليم، قد يجد الشخص نفسه غير فعال أو غير عملي حين يريد الاعتناء باحتياجاته الأساسية.

أكثر الأشخاص نجاحاً هم أولئك الذين يوازنون ما بين كل تلك المجالات فهم يثقون في الغير ويستطيعون معالجة الأمور المعقدة ويستطيعون الإستجابة والتكيف مع كل المواقف.

وبالتالي فإن معظم الناس لا ينتمون إلى مجال وحيد من مجالات الوعي إنما نجدهم يميلون للتجمع حول ثلاثة أو أربعة مجالات .

عادة ما نجد الأشخاص مركزين في المجالات من 1 إلى 5 ، والمعتاد وجود تركيز خاص على التماسك الداخلي "المجال الخامس" حيث نبحث عن معنى لحياتنا "المساهمة في تنفيذ رؤية ملهمة" .

ومن بين كل هذه المحفزات يعتبر "المجال الخامس" الأكثر أهمية وذلك لسببين:

- إن الرؤية الملهمة تركز طاقة جميع العاملين في نفس الاتجاه.
- إن السعي لرؤية ملهمة يعطي الموظفين فرصة لإحداث فرق ويكون لهم دور واضح في بناء المنظمة وبالتالي يجلب ذلك معنى لحياتهم.

كما إن القيم لا تبقى ثابتة بل تتغير وتتطور حسب مستوى الوعي لدى الفرد والتي تتحدد حسب الاحتياج في تلك المرحلة، لذلك من المهم عدم اعطاء دور لموظف في مستوى وعي أعلى أو أقل من قدراته وفي نفس الوقت يجب تلبية الإحتياجات في كل المستويات السبعة Full Spectrum .

وبعد تلبية إحتياجات الموظفين في كافة المستويات يتم إتباع الخطوات التالية لخلق إرتباط للموظفين بالعمل Employee Engagement :

1- **الإرتباط العاطفي**: ويتم هذه الإرتباط عندما يكون هناك توازي بين "قيم الموظف الشخصية" وبين "القيم الحالية الشركة" وتسمى "توازي

القيم Value Alignment" وهذه يؤدي الى الى شعور الموظف بالقيم المشتركة بينه وبين المنظمة وبالتالي يجلب عقلة وقلبة للعمل .

ملاحظة: - "القيم الحالية للشركة" هي القيم التي يتم ممارستها وتطبيقها في العمل Values in Action.

- "القيم المعلنة Espoused Values" هي القيم التي توضح السلوك المطلوب من الموظفين عن طريق شرح البيان السلوكي لكل قيمة

والفائدة من ذلك :

1- توضيح معنى القيمة في العمل اليومي

2- توفير وسيلة يتم على اساسها قياس اداء الموظفين .

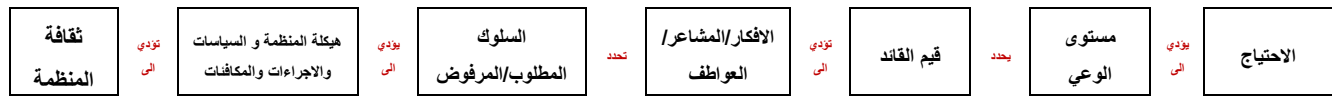
2- **الإرتباط الفكري:** ويتم هذه الارتباط عندما يكون هناك توازى بين "القيم الحالية للشركة" وبين "القيم المرغوبة" وتسمى "توازى الرسالة Mission Alignment" وهذه يؤدي الى شعور الموظف بأن المنظمة تتجه فى المسار الصحيح وان هناك إنسجام بين القيم التى تمارسها المنظمة وبين القيم التى ينطلع ويرغب الموظف فى تطبيقها.

ولنجاح تطبيق 1و2 نحتاج اولاً الى تجهيز البنية التحتية للمنظمة للتمكن من دعم إرتباط الموظفين، ويكون ذلك عن طريق :

- توازى الذات Personal Alignment ويكون ذلك عن طريق وجود القيم الصحيحة للقادة وان يتم ممارستها فعلياً Say-Do Gap .

- توازى الهيكل Structure Alignment ويكون ذلك عن طريق تطبيق القيم التى يمارسها القادة فى هيكل المنظمة، السياسات، الاجراءات والمكافئات التحفيزية وهى التى تنتج ثقافة المنشأة.

الرسم البياني التالي يوضح التسلسل فى تحديد ثقافة المنظمة :



نهاية المقالة، شكراً على وقتكم

المصادر:

- 1) Book : The Values Driven Organization, Written by: Richard Barrett, Published in 2014
- 2) مقالة للدكتور دانيال جولمان عن الذكاء العاطفي
- 3) نظرية: (MBTI) إنجليزي – ويكيبيديا
- 4) <http://www.valuescentre.com>