

بالشراكة مع:

كلية محمد بن راشد
للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT



برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة
Emirates Government Service Excellence Program

الدافع للتميز

قوة الدافع لدى الموظفين



جميع الحقوق محفوظة لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

صدر عن كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية في عام ٢٠١٩ ، برج المؤتمرات،

الطابق ١٣ ، صندوق بريد ٧٢٢٢٩

دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة

www.mbrsg.ae

تم إعداد هذا التقرير من قبل كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

للملاحظات أو الاستفسارات يرجى التواصل مع:

Leadership.Research@mbrsg.ac.ae

فهرس المحتويات

نمذج نظام النجوم العالمى لتصنيف الخدمات فى دولة الإمارات العربية المتحدة		04
ما هو الدافع؟		06
لماذا تحقق مشاركة الموظفين النتائج المنشودة؟		11
تحفيز موظفيكم		13
أفضل الممارسات		18
الاقتباسات		23

نموذج نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة

يعتبر نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً فريداً طوّرتّه حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة لتشجيع المؤسسات على مواصلة تحسين مستوى الخدمات المقدمة. يقدم نظام النجوم العالمي إطار عمل يساعد المنظمات على وضع إدارة الموارد البشرية في سياقها الصحيح وربطها بتحسين الأداء. ويتمتع النظام ببعد خاص يصف الكيفية التي يمكن لثقافة الخدمات وإدارة الموارد البشرية أن تتيح للمؤسسات الاتحادية خلق وتقديم الخدمات على نحو يؤدي إلى التواصل مع المتعاملين وخدمتهم بشكل أفضل.

يرتبط تحقيق ذلك بإحداث تحول في طريقة التفكير التنظيمية والثقافة الداخلية للمؤسسات لتبتعد عن هدف رضا المتعاملين وصولاً إلى هدف سعادة المتعاملين. تعدّ إدارة تجربة المتعاملين عملية تقوم بصياغة رابط عاطفي وشخصي مع المتعامل عبر جمع مواطن قوة تخصيص الخدمات وبيانات المتعاملين. هذا وتحرص تجربة المتعاملين المثالية على إبقاء المتعامل في موقع محوري من عملية تقديم الخدمات، مع التركيز على الأفراد بصفاتهم عامل التمكين الرئيسي في تحقيق التميز بالخدمات.

يتطلب نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات أن يكون وجود "ثقافة الخدمة" ملموساً وواضحاً في جميع أرجاء المؤسسة، مع التركيز بشكل خاص على الموظفين الذين يشغلون مواقع التواصل المباشر مع المتعاملين. يحدد النموذج عدة أبعاد يمكن أخذها بعين الاعتبار عند تطوير تجربة المتعامل ومن ضمنها الموظفين والمتعاملين والقيادة. وفي هذا السياق، تعتبر القدرات والكفاءات التي تتمتع بها الموارد البشرية العامل الأكثر أهمية في ضمان سعادة المتعاملين. ويشدد النموذج على المتطلبات اللازمة لتحقيق مساهمات إيجابية من قبل الموظفين في تطوير مستوى الخدمات، وضمان سعادة المتعاملين. أما الموظفين القادرين على إعادة تنظيم جهودهم وسلوكهم لتقديم تجربة استثنائية، فيشكلون العنصر الأساسي في تطوير تجربة متعاملين استثنائية.

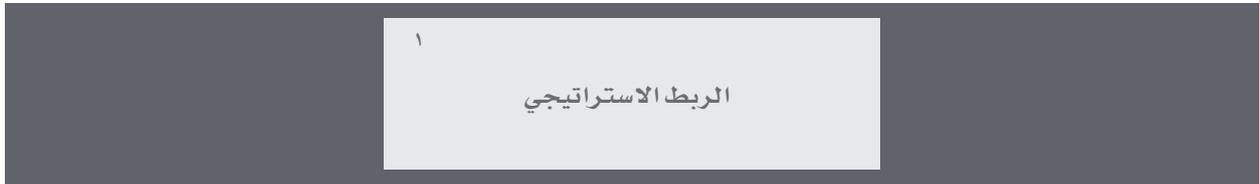
يجب على قادة المؤسسات التنظيمية بناء كوادر عمل تضم موظفين منتجين ومدربين على تقديم أفضل الخدمات والتجارب للمتعاملين. يعتبر الموظفون القوة الدافعة وراء تجسيد أهداف المؤسسات على أرض الواقع وتحسين الأداء، كما تؤدي الإدارة الفعالة للموارد البشرية دوراً رئيسياً في تحديد تنافسية وفعالية ونجاح مؤسسة أو منظمة ما، كما تعتبر أداة داعمة لأهداف المؤسسات وتحسين الإنتاجية.

الشكل ٢. إطار عمل تقديم الخدمات



نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات
Global Star Rating System for Services

الاستراتيجية (لماذا؟)



تقديم الخدمات (ماذا)

عوامل التمكين (كيف)



ما هو الدافع؟

يحرص كل القادة في أي منظمة على أن يقدم موظفهم أفضل ما عندهم في العمل. إن تحفيز الموظفين ونشر ثقافات تنظيمية إيجابية يعدّان اثنين من أكبر التحديات المستمرة التي تواجهها القيادة. وعليه، ماذا يعني الدافع بكل الأحوال، وكيف يمكن لقيادة المنظمات الاستفادة من الدافع الموجود في صفوف القوة العاملة لديهم؟

الدافع

يمكننا القول لأغراض التبسيط أن الدافع هو ما يجعلنا نقوم بالأمر التي نقوم بها، وهو ما يحركنا ويفرض علينا أفعالنا. لقد تمعّن المفكرون من أرسطو إلى ماسلو في هذه المسألة المعقدة، وأصبح لدينا اليوم العديد من الإجابات حول الأمور التي تحفز وتشكل دافعا للأفراد.

يمكن للدافع أن يكون داخلياً جوهرياً أو خارجياً، ما يعني أن الدافع قد يكون داخلياً بالنسبة لشخص ما أو في مهمة ما، مثل الرغبة في أن يبرع الفرد بعمل ما؛ أو خارجياً مثل المكافأة. تركز الأساليب مثل هياكل المكافآت على تحفيز الموظفين خارجياً، إلا أن هناك عدة طرق أخرى لتحفيز الموظفين تركز على المحركات الداخلية الجوهرية. ويمكن في هذا السياق للثقافات التنظيمية الإيجابية التي تركز على الغاية وتتمن الموظفين أن تشكل دوافع غير مالية قوية.

ما هي آراء علم الأعصاب عن الدافع؟



حدد كل من البروفيسور نيتين نوهريا وبول ثورانس في كلية هارفرد لإدارة الأعمال أربعة دوافع رئيسية للأفراد:

١. **الدافع للاستحواذ:** يشير إلى دافع الأفراد لامتلاك وحياسة أشياء من قبيل المال، والمكانة المرموقة، والاعتبار، والخبرة، إلخ.
٢. **الدافع للتواصل:** يشير إلى دافع الأفراد للتواصل مع الآخرين سواء كانوا أفراداً أم مجموعات.
٣. **الدافع للفهم:** يشير إلى دافع الأفراد للتوصل إلى معنى منطقي في العالم، وفهم ما يدور حولهم، وتطوير آليات للاستجابة.
٤. **الدافع للدفاع عن المصالح:** يشير إلى دافع الأفراد للدفاع عن مصالحهم، وسعيهم إلى العدالة والاستقرار.

ما هي آراء علم النفس عن الدافع؟



استند ماكلياند إلى الترتيب الهرمي للاحتياجات الذي وضعه ماسلو، وقام بتحديد ثلاثة دوافع إنسانية في نظريته المعروفة باسم "نظرية الاحتياجات الثلاث (Three Needs Theory)".

بحسب هذه النظرية فإن لدى كل فرد منا مجموعة من هذه الدوافع، إلا أن أحدها يهيمن على البقية:

١. **الحاجة لتحقيق الإنجازات:** رغبة الفرد بتحقيق النجاح بناءً على جهوده الخاصة.
٢. **الحاجة للانتماء:** رغبة الفرد بأن يكون جزءاً في مجموعة وأن يحقق النجاح من خلال التعاون.
٣. **الحاجة للسلطة:** الرغبة في التحكم بالآخرين والانتصار في جميع الحوارات والنقاشات.

يرى ماكيلاند أنه يجب على القائد تحديد الفئة التي يندرج تحتها الموظف الذي يعمل لديه وذلك بهدف استنباط الحوافز التي تولد الدافع لديه بصورة أكبر.

وبنحو مشابه لما قام به ماكيلاند، فقد توسع أديفير في الترتيب الهرمي الذي وضعه ماسلو، وتوصل إلى ثلاث فئات للاحتياجات كما يلي:

١. **احتياجات البقاء:** تشير هذه الفئة إلى كل ما يحتاجه بنو البشر للبقاء من غذاء، وأمان، وصحة، ومأوى. وهي تشمل على الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان التي حددها ماسلو.

٢. **احتياجات العلاقات:** تشير هذه الفئة إلى احتياجات الأفراد للتواصل والترابط الاجتماعي والتقدير. وهي تشمل على الاحتياجات الاجتماعية واحتياجات التقدير من الآخرين التي حددها ماسلو.

٣. **احتياجات النمو:** تشير هذه الفئة إلى الاحتياجات الداخلية من الاعتماد على الذات، والتطور، والنمو على المستوى الشخصي. وهي تشمل على احتياجات تحقيق الذات التي حددها ماسلو.



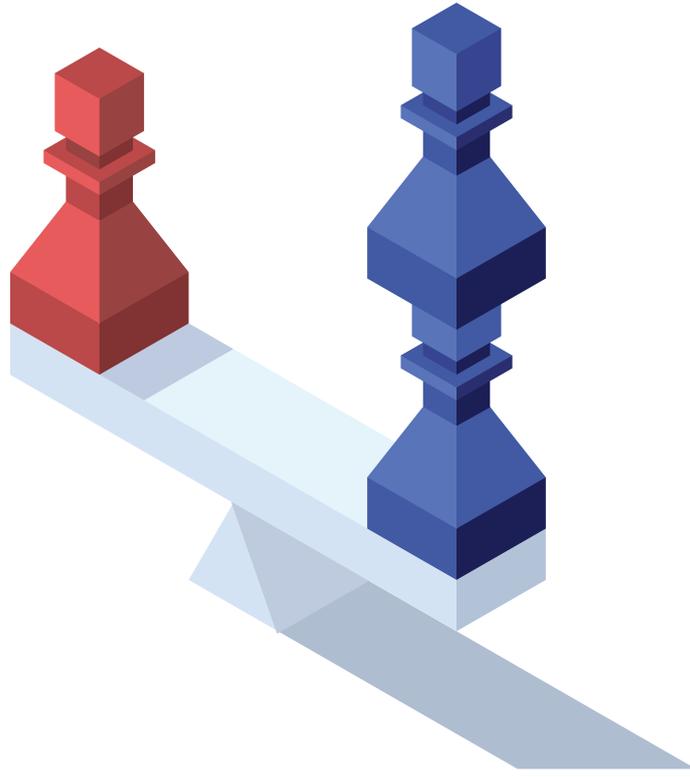
تم اقتراح إحدى النظريات الشهيرة المتعلقة بالدافع من قبل فيكتور فروم، وتصف النظرية الطرق التي نقوم من خلالها باتخاذ القرارات المتعلقة بأفعالنا. ترى "نظرية التوقعات" (Expectancy Theory) أن تحفيز الموظفين لتقديم أداء جيد يستند إلى ثلاثة مكونات رئيسية:

١. التوقعات: تشير إلى اعتقاد الفرد أو توقعاته حول قدرته على أداء مهمة ما.
٢. الوسيلة: تشير إلى اعتقاد الفرد بأن أفعاله سوف تؤدي إلى نتيجة معينة.
٣. التكافؤ: يشير إلى درجة تقدير الفرد لهذه النتائج.

استناداً إلى "نظرية التوقعات" فإن الفرد سيأخذ بالاعتبار هذه المكونات الثلاث عند اتخاذ القرار حول السلوك الذي سيمارسه أو حول القرار الذي يجب اتخاذه.

ما يعنيه هذا الأمر هو أنه سيكون لدى الموظف دافع أكبر لأداء المهام التي:

- يمكنه أداءها بطريقة مناسبة وكفاءة.
- تؤدي إلى النتائج المرجوة.
- تؤدي إلى نتائج تحظى بتقديره.



من النظريات الراسخة الأخرى في مجال الدافع هي «نظرية العدالة» (Equity Theory) التي وضعها جون ستيسي أدامز. تنظر هذه النظرية إلى الدافع على أنه نتيجة لنوع من العلاقة التبادلية التي يقوم الفرد خلالها بإعطاء شيء ما مقابل شيء آخر. ويرى الفرد في إطار هذه العلاقة المدخلات التي يقدمها على أنها استثمار مرتبط بهذه العلاقة. يتم احتساب العدالة في هذه العلاقة التبادلية وفقاً لمجموعة مرجعية قد تكون زميل عمل من نفس المستوى، أو زميل في منظمة أخرى، أو عضو في العائلة، أو أحد الجيران. وتظهر حالة عدم المساواة عندما تبتعد حصة النتائج التي يحصل عليها الفرد نتيجة استثمار جهوده بصورة ملموسة عن النتائج المحققة في المجموعة المرجعية.

على سبيل المثال، عندما يجد الفرد أن زميل له في نفس المنصب بمنظمة أخرى يحصل على راتب أعلى، أو يتمتع باستقلالية أكبر في منصبه، أو يحصل على تقدير أكبر في عمله، فعندها قد يشعر بعدم المساواة. وقد يستطيع الفرد أن يلاحظ حالة عدم المساواة هذه، حتى ولو كان هو الفرد الذي يحصل على مكافآت أكبر مقارنة بزملائه الذي يؤدون نفس العمل.

ووفقاً لأدامز، عند ملاحظة حالة عدم المساواة ينشأ لدى الفرد الدافع للتقليل من حجم عدم المساواة هذه إلى الصفر. وقد يتبلور هذا الدافع في تعديل جهود الفرد أو بذل المزيد في العلاقة أو الجهود من أجل تغيير النتائج. وعليه، إذا لاحظ الأفراد أنهم لا يحظون بالتقدير الذي يستحقونه فقد يسعون إلى تحقيق مكافأة مماثلة، أو قد يقللون الجهود التي يبذلونها. أما إذا شعر الأفراد بأنهم يحصلون على تقدير زائد، فإنهم قد يكتفون من جهودهم حتى ينالوا المكافآت باستحقاق وعن جدارة.

تصميم العمل والدافع



تساعد الوظائف التي تتطوي على تحديات ومعنى وتوفر للأفراد الفرص لكي يبرعوا فيما يقومون به، على تحفيزهم. ويحدد "نموذج خصائص الوظيفة" (Job Characteristics Model) الذي وضعه كل من هاكمان وأولدهام خمس خصائص للوظيفة كما يلي:

١. تنوع المهارات: كيف يوفر تصميم العمل الفرص لاستخدام مجموعة متنوعة من المهارات.
٢. هوية المهمة: كيف يتيح تصميم العمل للموظف المشاركة في مهمة ما من بدايتها حتى نهايتها.
٣. أهمية المهمة: ما مدى تأثير الدور الذي يؤديه الموظف على المنظمة أو العالم.
٤. الاستقلالية: ما مدى الحرية والاستقلالية التي يوفرها تصميم العمل للموظف لتخطيط وتنفيذ المهام الموكلة إليه.
٥. الملاحظات: ما هي درجة تقديم ملاحظات إلى الموظف عن أدائه وفعاليتها في أداء مهامه.

"تقوم جميع هذه العوامل- المحركات والاحتياجات والتوقعات، في واقع الأمر برسم معالم سلوك الموظف بطرق معقدة. وعلى الرغم من عدم قدرة أي منظمة أو قائد على التحكم بصورة مُتلى أو توقع كيف يمكن لسلوك الموظف أن يكون، فإنه يمكن للقادة غرس ثقافات مؤسسية وتصميم وظائف تتمتع بالقدرة على زيادة دافع ومستويات مشاركة الموظفين".

A blue-tinted photograph of a modern city skyline. In the foreground, a monorail track with a glass canopy archway leads towards the center. The background is filled with various skyscrapers and buildings, some with construction cranes visible. The sky is a clear, light blue.

لماذا تحقق مشاركة الموظفين النتائج المنشودة



مشاركة الموظفين ورضا المتعاملين

أظهرت الدراسات أن هناك علاقة بين مشاركة الموظف والرضا الوظيفي.
يميل الموظفون الذي يتمتعون بمستويات مشاركة أكبر إلى أن يكونوا أكثر:

١. إنتاجية.
٢. ولاءً تجاه المنظمة التي يعملون لديها.
٣. رغبة بالتعاون.
٤. إبتكاراً وإبداعاً.
٥. تركيزاً على المتعاملين.

يمكن للاستراتيجية الفعالة لمشاركة الموظفين والتي تعمل على تحفيزهم أن تعود بنتائج مفيدة على المنظمة. لقد أظهرت الأبحاث أن هناك علاقة بين مشاركة الموظفين و:

١. زيادة الإنتاجية.
٢. تجربة التعامل المحسّنة.
٣. المستويات الأعلى لاستبقاء الموظفين.
٤. خلق قيمة أكبر.
٥. زيادة الابتكار.

كيف يمكن تحفيز موظفيكم؟

يجب التركيز على:

١. إدارة الأداء وأنظمة المكافآت.

٢. الثقافة المؤسسية.

٣. تصميم العمل.

بيان إخلاء مسؤولية: يشتمل القسم التالي على بعض الأدوات التوجيهية المخصصة للاستعمال كمؤشرات فقط، ويجب على كل منظمة تطوير أدوات التقييم الخاصة بها.

إدارة الأداء وأنظمة المكافآت

لضمان إسهام إدارة الأداء وأنظمة المكافآت في تحفيز الموظفين يجب:

١. تصميم نظام لإدارة الأداء يكون شفافاً ويشتمل على توقعات ومعايير واضحة.

٢. تصميم نظام لإدارة المكافآت يفرّق بوضوح بين الأداء الجيد والأداء السيئ.

٣. تحديد المكافآت سواءً كانت مالية أو غيرها، ويجب أن تكون مرتبطة بالأداء.

٤. تصميم جداول رواتب تكون مماثلة أو أفضل من نظيراتها لدى المنافسين.

فيما يلي أداة إرشادية موجزة وغير رسمية يمكن الاستفادة منها كمؤشر فقط عن تقييم منطمتكم بالمقارنة مع أفضل الممارسات.

استبيان التقييم الشخصي: الثقافة المؤسسية				
يتعاون موظفو الإدارات المختلفة في جميع أرجاء منطمتنا معاً				
١	٢	٣	٤	٥
لا يوجد في منطمتنا إدارات أو كيانات منعزلة				
١	٢	٣	٤	٥
هناك شعور بالثقة المتبادلة بين الإدارات في منطمتنا				
١	٢	٣	٤	٥
يتعاطف الموظفون مع بعضهم البعض في منطمتنا				
١	٢	٣	٤	٥
تكافئ قيادة منطمتنا الأفكار الخلاقة				
١	٢	٣	٤	٥
تكافئ منطمتنا الموظفين الذين يتوصلون إلى حلول جديدة للمشاكل القديمة				
١	٢	٣	٤	٥
لدى منطمتنا إجراءات واضحة				
١	٢	٣	٤	٥

٥ - يتوافق مع أفضل الممارسات

١ - لا يتوافق مع أفضل الممارسات

الثقافة المؤسسية

بهدف تحفيز الموظفين، يجب ضمان وجود ثقافة مؤسسية تتسم بما يلي:

١. تشجع: التعاون، الثقة، الفضول، الاستطلاع.
٢. تكافئ: الإبداع، الشجاعة، الإنجازات، التميز.
٣. تقدم: التوجيهات، الهياكل، الاستقرار، الإجراءات الواضحة.

يجب ضمان:

١. أن تكون القيم المؤسسية واضحة ومحددة، عوضاً عن أن تكون مبهمه وغامضة.
٢. يجب أن يقدم المدراء على مختلف مستوياتهم مثلاً يحتذى به للثقافة المؤسسية.
٣. يدرك الموظفون ما تعتبره القيادة القيم الثقافية للمنظمة.
٤. تحكم القيم الثقافية للمنظمة جميع جوانب العمل المؤسسي.

فيما يلي أداة إرشادية موجزة وغير رسمية يمكن الاستفادة منها كمؤشر فقط عن تقييم منظماتكم بالمقارنة مع أفضل الممارسات.

استبيان التقييم الشخصي: الثقافة المؤسسية				
يتعاون موظفو الإدارات المختلفة في جميع أرجاء منظماتنا معاً				
١	٢	٣	٤	٥
لا يوجد في منظماتنا إدارات أو كيانات منعزلة				
١	٢	٣	٤	٥
هناك شعور بالثقة المتبادلة بين الإدارات في منظماتنا				
١	٢	٣	٤	٥
يتعاطف الموظفون مع بعضهم البعض في منظماتنا				
١	٢	٣	٤	٥
تكافئ قيادة منظماتنا الأفكار الخلاقة				
١	٢	٣	٤	٥
تكافئ منظماتنا الموظفين الذين يتوصلون إلى حلول جديدة للمشاكل القديمة				
١	٢	٣	٤	٥
لدى منظماتنا إجراءات واضحة				
١	٢	٣	٤	٥

٥ - يتوافق مع أفضل الممارسات

١ - لا يتوافق مع أفضل الممارسات

استبيان التقييم الشخصي: الثقافة المؤسسية

تكافئ منظمتنا الموظفين الذين يحققون التميز في عملهم				
١	٢	٣	٤	٥
يتمتع الموظفون في منظمتنا بالقدرة على تقديم وصف واضح للثقافة السائدة في المنظمة				
١	٢	٣	٤	٥
يعمل كل الأفراد في منظمتنا تجاه تحقيق هدف مشترك				
١	٢	٣	٤	٥

٥ - يتوافق مع أفضل الممارسات

١ - لا يتوافق مع أفضل الممارسات

تصميم العمل

بهدف تحفيز الموظفين، يجب ضمان تصميم وظائف:

١. توفر فرص التعلم وصقل المعارف والمهارات الجديدة.
٢. توفر حساً بالغاية والهدف.
٣. تتيح الاستقلالية عند اتخاذ قرار كيفية أداء العمل.
٤. تتمتع بأثر واضح ويمكن ملاحظته على المنظمة.
٥. تقدم مسؤوليات تنطوي على تحديات ولكنها قابلة للتحقيق.

فيما يلي أداة إرشادية موجزة وغير رسمية يمكن الاستفادة منها كمؤشر فقط عن تقييم منظماتكم بالمقارنة مع أفضل الممارسات.

استبيان التقييم الشخصي: تصميم العمل				
يوفر عملي الفرصة لاستخدام معارفي ومهاراتي				
١	٢	٣	٤	٥
يوفر عملي الفرصة لتعلم مهارات جديدة				
١	٢	٣	٤	٥
يوفر عملي الفرصة لحل المشاكل				
١	٢	٣	٤	٥
إن عملي مهم لتنفيذ أعمال المنظمة				
١	٢	٣	٤	٥
يتمتع العمل الذي أقوم به بأثر ملموس على منظمتي				
١	٢	٣	٤	٥
إنني ألتقي ملاحظات بناءة حول أدائي في عملي				
١	٢	٣	٤	٥
أتمتع بحرية اختيار جدول عملي				
١	٢	٣	٤	٥
أتمتع بحرية اتخاذ القرار حول كيفية أداء عملي				
١	٢	٣	٤	٥
ينطوي عملي على تحديات				
١	٢	٣	٤	٥
أتمتع بالقدرة على تخطي التحديات التي أواجهها في عملي				
١	٢	٣	٤	٥

١ - لا يتوافق مع أفضل الممارسات

٥ - يتوافق مع أفضل الممارسات

أفضل الممارسات العالمية

أصبح يُنظر إلى مؤسسات مثل "جوجل" و"آبل" و"فيسبوك" و"نتفليكس" على أنها من بين أكثر المؤسسات نجاحاً في العالم. وتعتبر الثقافة المؤسسية التي وضعتها كل من هذه المؤسسات إحدى أهم أسباب الإنتاجية العالية لها.





الممارسة

تتمثل رسالة مؤسسة "جوجل" في "تنظيم المعلومات العالمية وجعلها متاحة ومفيدة". ويهدف تحقيق هذه الرسالة فإن "جوجل" تروج لمشاريعها علناً، ويسمح للموظفين باختيار المشاريع التي تدرج ضمن قائمة اهتماماتهم. يتمتع المهندسون على نحو خاص بالقدرة على اختيار المشاريع التي تهمهم أكثر والتي يعتقدون بأنها ستسهم في تحقيق رسالة المؤسسة. يتيح هذا الأمر للموظفين اختيار الأمور التي تجعلهم يشاركون بحماس أكبر وتوفر الفرص لطواقم العمل لاختبار أنواع مختلفة من المشاريع، ما يشجع على الإبداع والتعاون بين الموظفين.

سبب النجاح

تعتبر عناصر العمل اليومية عاملاً مهماً لتحفيز الموظفين، وخاصة عند جعل المهمة مليئةً بالتحديات وتحقيق الرضا من خلال تعديل متطلباتها. ويتسم الموظفون ممن يتمتعون بالدافع بارتباطهم الوثيق برسالة المؤسسة بما يتخطى المهام اليومية التي يقومون بها. ونجحت المؤسسة من خلال تبني هذه الممارسة، بالتحكم بزمَام العنصر الحيوي في الثقافة المؤسسية وهو "كيف يتم تحقيق النجاح". غالباً لا يحظى هذا الجانب من إدارة سير العمل على الاهتمام الذي يستحقه، لكن "جوجل" قطعت أشواطاً طويلة في التوفيق بين أهدافها وتوجه الإدارة الساعي لتمكين موظفيها. يحتاج العديد من الموظفين للشعور بأنهم جزء من رسالة أوسع، وأن يروا بأنفسهم كيف يساهم عملهم في هذه الرسالة، الأمر الذي يمكنهم من الشعور بالرضا بالعمل الذي يقومون به في المنظمة ما يزيد من مستويات مشاركتهم وإنتاجيتهم.

الممارسة

تتبنى "نتفليكس" فلسفة جوهرية تنطوي على تقدير "الأفراد أكثر من الإجراءات" (People over Process)، مع القيام بذات الوقت بخلق بيئة عمل "عالية الترابط وذات قيود فضفاضة" (Highly Aligned, Loosely Coupled). تركز الفلسفة على وضع نموذج "فريق الأحلام" (Dream Team) حيث تقوم المؤسسة بتعيين واستبقاء أفضل الأفراد الموجودين. وتتحدر عدة سياسات من هذه الممارسة التي تركز على الفعالية، مثل إلغاء المراجعات التقليدية للأداء واستبدالها بـ"مراجعات غير رسمية شاملة (360degree Reviews- Informal).

أما الممارسة الثانية فتركز على بناء ثقافة مسؤولية الموظف واتخاذ القرارات الجيدة. تركز "نتفليكس" على تسلسل هرمي أكثر اتساعاً مع إلغاء جذري للقواعد المقيدة، إذ يمكن للموظفين وفرق العمل اتخاذ القرارات بأنفسهم، وعلى الأفراد تطوير قدرات اتخاذ القرارات الجيدة وإبداعاتهم بغرض إتمام المهام المسندة إليهم على النحو الذي يروونه مناسباً. أما المدراء فيتوجب عليهم تحديد المضمون والنطاق وتقديم المعلومات ذات الصلة. وكنتيجة لهذه السياسة، فقد نجحت "نتفليكس" في إلغاء قواعد وسياسات الموارد البشرية الأكثر تقليدية، إذ يمكن للموظفين اختيار أوقات إجازاتهم وعطلهم الأسبوعية، والإنفاق على أمور متعلقة بالعمل مثل حجز تذاكر السفر، وذلك من دون إشراف.

سبب النجاح

تتمن "نتفليكس" الفعالية والأداء الاستثنائي وتقدرهما أكثر من الإجراءات، وهذه هي الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة. تُعتبر المحاكمات العقلية الجيدة في هذه المؤسسة بمثابة الحل للمشاكل وليس العملية أو الإجراءات. تحدد "نتفليكس" نتائج واضحة لما تتوقع تحقيقه، وتعمل على اختيار الموظفين ذوي الأداء المرتفع والمناسبين للمهام، ومن ثم توفر الأدوات والبيئة التي تمكنهم من تحقيق النجاح. تساعد هذه الممارسات الموظفين على أن يتمتعوا دائماً بالدافع لأنهم يعملون مع وليس ضد الموظفين الآخرين الذين يحاولون تحقيق أهداف صعبة. وأصبحت "أرضية ثقافة نتفليكس" (Netflix culture deck) -وهي عرض تقديمي من ١٢٧ صفحة يوضح التوجه الذي تتبناه المؤسسة- معياراً معتمداً في القطاع لأنها أدت في حقيقة الأمر إلى تحقيق نجاح كبير للمؤسسة وتقديم منتجات عالية الجودة.



الممارسة

تنظم مؤسسة "آبل" برنامج تدريب داخلي سري طوال العام يتضمن أعضاء هيئة تدريسية يعملون بدوام كامل، إضافة إلى مرشدين زائرين. تقوم المؤسسة بتعيين مجموعة من الخبراء من بعضهم من جامعات مرموقة من أجل وضع وتدريب هذه الدورات لموظفي "آبل"، وتحظى تفاصيل هذه الدورات بحماية كبيرة. ويقوم العميد السابق لكلية الإدارة في جامعة ييل بقيادة وابتكار هذا البرنامج الذي انطلق عام ٢٠٠٨، وإن البرنامج متوفر على موقع إلكتروني داخلي مخصص للموظفين فقط، إذ يمكنهم فيه اختيار الدورات المخصصة والتي تلائم خلفياتهم واحتياجات المناصب التي يعملون فيها. يقوم الموظفون في واحد من هذه البرامج على سبيل المثال بتحليل دراسات حالة المؤسسة "آبل"، مثل قرار المؤسسة بجعل منتجات مؤسسة "آبل" متوافقة مع برنامج "ويندوز". ويشتمل البرنامج على حضور الموظفين الجدد في "آبل" لدورة يتم فيها تعريفهم على ثقافة المؤسسة.

يتمحور الغرض من برامج التدريب هذه حول تعليم موظفي "آبل" كيف تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات التجارية، كما يتم فيها تعليم الموظفين على قيم مؤسسة "آبل"، وعلامتها التجارية التي تركز على تواصل بسيط وفعال بخصوص المنتجات. إن هذا الأمر يعني أنه يتم توجيه الموظفين إلى احتياجات ورؤية المؤسسة، ومن ثم يمكنهم اتخاذ قرارات وانتقاء خيارات أكثر توافقاً مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

سبب النجاح

تتقاسم معظم المؤسسات الناجحة خصائص مشتركة، فهي تؤمن بأن الموظفين يؤدون دوراً مهماً في التأثير على الأداء التجاري. يعتبر التركيز على تدريب وتطوير الموظفين إحدى الطرق التي تعبر المؤسسة من خلالها عن توقعاتها، وتقدم للموظفين الأدوات اللازمة لتمكينهم من التطور بدلاً من إعاقتهم عن تحقيقه. تنظر مؤسسة "آبل" إلى التدريب على أنه من متطلبات التطوير الشخصي والمهني ضمن المؤسسة. يؤدي هذا الأمر إلى خلق دافع ذاتي لدى الموظفين إذ أن فرص التطور والتقدم تدفع قداماً بأداء الموظفين.

الممارسة

تشتهر "فيسبوك" ببيئة العمل الجذابة والودودة فيها، وبالحوافز والامتيازات التي تقدمها. تؤمن المؤسسة بمبدأ مفاده "يجب الاهتمام بموظفينا حتى يتمكنوا من الاهتمام بتقريب العالم من بعضه البعض". تقدم المؤسسة حوافز مثل الرعاية الصحية، والحوافز المتعلقة بالإجازات، وحوافز الموظفين الذين يرزقون بالأولاد لأول مرة. إضافة إلى ذلك تقدم المؤسسة امتيازات متعلقة باللياقة والغذاء والنقل، إضافة إلى امتيازات غير مألوفة مثل غرف لألعاب الفيديو، وقاعة عرض أفلام، ودراجات هوائية يمكن استخدامها في مجمع العمل، وخدمات الغسيل الجاف. ويتم توفير معظم هذه الامتيازات في مجمعات المؤسسة، ما يسمح للموظفين بالبقاء بالقرب من مكاتبهم وزملائهم.

تعمل "فيسبوك" على تحفيز موظفيها عبر التركيز على جودة حياتهم. وفي مثل هذه البيئة التي تتطلب تواصل الابتكار والتعاون، فإن المؤسسة تهدف إلى توفير احتياجات الموظفين حتى تتمكن من الازدهار، وتحقيق المؤسسة ذلك من خلال تغطية الاحتياجات الأساسية للموظفين، وتوفير حوافز تخفف من الضغوط التي يخضعون لها، وإتاحة المجال لهم للبقاء لفترات أطول في مكان العمل. وتلبي معظم الامتيازات التي توفرها المؤسسة المتطلبات الشخصية عبر إتاحة الفرصة لهم لتوفير "الوقت غير المفيد" الذي يبعدهم عن مكان العمل. وتساعد هذه الأمور الموظفين على تحقيق توازن أكبر بين الحياة الشخصية والعمل.

سبب النجاح

تركز "فيسبوك" إلى حد كبير على تحسين الثقافة المؤسسية، الأمر الذي ساعد المؤسسة على استقطاب واستبقاء النخبة من العاملين لديها. وحتى تستبق المؤسسة التطورات بشكل دائم، فإنها تواصل الاستثمار في نجاحاتها، ما يعني الاستثمار إلى حد كبير في موظفيها والعاملين الجدد لديها. إن الممارسات التي تم ذكرها أعلاه تجعل من مكان العمل موقعا جذابا، وتساعد في المحافظة على صحة الموظفين والإبقاء على تفاعلهم ومشاركتهم والتزامهم بالمنظمة. ولا تساعد هذه الامتيازات على تحفيز الموظفين فحسب، بل إنها تكافئهم على خدماتهم المثالية التي يقدمونها. إن العنصر الرئيسي هنا هو التركيز على تحسين الرضا، وبيسر التكليف، والارتباط، وهو التوجه الذي يتوافق بصورة أكبر مع أماكن العمل الحديثة. ويمكن للاستفادة من أنظمة الحوافز الاستراتيجية والذكية مساعدة المنظمة على زيادة عائداتها على الاستثمار في مجالات تحفيز الموظفين ومشاركتهم.

Adams, J. Stacy, and Sara Freedman. "Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography." *Advances in experimental social psychology*. Vol. 9. Academic Press, 90-43 .1976.

Alderfer, Clayton P. "An empirical test of a new theory of human needs." *Organizational behavior and human performance* 175-142 :(1969) 4.2.

Cook, Sarah. *The Essential Guide to Employee Engagement : Better Business Performance through Staff Satisfaction*. Kogan Page, 2008.

Chen, Brian X. "Simplifying the Bull: How Picasso Helps to Teach Apple's Style." *The New York Times*, *The New York Times*, 11 Aug. 2014, www.nytimes.com/11/08/2014/technology/-inside-apples-internal-training-program-.html.

D'Onfro, Jillian. "The Truth about Google's Famous '20 Time' Policy." *Business Insider*, *Business Insider*, 17 Apr. 2015, www.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy4-2015-.

Facebook. "Facebook Careers." Facebook, www.facebook.com/careers/facebook-life/benefits.

Gillett, Rachel. "5 Reasons Google Is the Best Place to Work in America and No Other Company Can Touch It." *Business Insider*, *Business Insider*, 28 Apr. 2016, www.businessinsider.com/google-is-the-best-company-to-work-for-in-america#4-2016-a-high-percentage-of-googlers-say-theyresatisfied-in-their-job1-.

Google. "How We Care for Googlers." Google Careers, Google, careers.google.com/how-we-care-for-googlers/.

Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. "Motivation through the design of work: Test of a theory." *Organizational behavior and human performance* 279-250 :(1976) 16.2.

Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Oxford University Press, 1966.

Hoefflinger, Mike. "How Facebook Keeps Its Employees the Happiest, According to a Former Insider." *Business Insider*, *Business Insider*, 11 Apr. 2017, www.businessinsider.com/how-facebook-keeps-employees-happy4-2017-.

Lawrence, Paul R., and Nitin Nohria. *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. Jossey Bass Inc, 2002.

Maslow, Abraham Harold. "A theory of human motivation." *Psychological review* 370 :(1943) 50.4.

McCord, Patty, and Ram Charan. "How Netflix Reinvented HR." *Harvard Business Review*, 27 June 2016, hbr.org/01/2014/how-netflix-reinvented-hr.

McClelland, David Clarence. *Motives, personality, and society: Selected papers*. Praeger Publishers, 1984.

Netflix. "Culture At Netflix | Netflix Jobs." We Are Netflix, jobs.netflix.com/culture.

Vroom, Victor H. "Work and motivation. 1964." NY: John Wiley & sons 1964 ,45.

تم إعداد هذا التقرير الموجز من قبل:

سارة الشاعر

الباحث الرئيسي

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة

تارا فيشباخ

باحث مساعد

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة

تفاصيل حقوق التأليف والنشر

رخصة مشاعات إبداعية - غير تجارية - المشاركة بموجب الإصدار ٤,٠ من الرخصة الدولية

يسمح للقراء نسخ وإعادة توزيع ونشر وتكييف هذا العمل وفقاً للشروط التالية: يجب نسب ملكية هذا العمل إلى كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية؛ يجب عدم استخدام هذا العمل لأغراض تجارية؛ في حال مشاركة أو تعديل أو الاستناد إلى هذا العمل، يجب توزيع العمل الناتج عن ذلك بموجب نفس الشروط. يمكن إلغاء الشروط المذكورة أعلاه في حال الحصول على موافقة خطية من قبل كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. عندما يكون هذا العمل أو أي من أجزائه في الفضاء العام الخاضع للقوانين المعمول بها، فإن وضعه لن يتأثر بالرخصة. للمزيد من المعلومات عن حقوق التأليف والنشر، يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني التالي:

www.mbrsg.ac.ae، أو التواصل مع المؤلف.

لإعادة الطباعة أو الحصول على الموافقات بخصوص استعمال أي من المواد الواردة في هذا المنشور، يُرجى التواصل مع كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية عبر: permissions@mbrsg.ac.ae.



كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

انطلقت كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (كلية دبي للإدارة الحكومية سابقاً) عام ٢٠٠٥ برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي (رعاه الله)، وبالتعاون مع كلية هارفرد كينيدي لتكون أول مؤسسة أكاديمية بحثية متخصصة في الإدارة الحكومية والسياسات العامة في العالم العربي، حيث تسعى الكلية لدعم مسيرة التميز الحكومي من خلال تحسين قدرات المنطقة فيما يخص السياسات العامة الفعالة.

خلال سعيها لتحقيق هذا الهدف، تتعاون كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية مع العديد من المؤسسات الإقليمية والعالمية في تنفيذ أبحاثها وبرامج التدريب الخاصة بها. بالإضافة إلى ذلك تنظم الكلية منتديات السياسة والمؤتمرات الدولية لتبادل الأفكار وتعزيز الحوار الجدي حول السياسة العامة في العالم العربي. وتلتزم الكلية بإنتاج المعرفة ونشر أفضل الممارسات وتدريب صنّاع السياسات في العالم العربي. وبهدف تحقيق رسالتها هذه، تعمل الكلية على تطوير قدراتها لدعم برامج البحوث والتدريس، بما فيها:

- بحوث تطبيقية في السياسات العامة والإدارة العامة.
- ماجستير في السياسات العامة والإدارة العامة.
- التعليم التنفيذي لكبار المسؤولين والمدراء.
- منتديات المعرفة التي يقدمها الخبراء وصنّاع السياسات.

جم يع الحق وق محفوظة لك لاية محمد بن راشد للإدارة الحك ومية

صدر عن كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية في عام ٢٠١٩، برج المؤتمرات،

الطابق ١٣، صندوق بريد ٧٢٢٢٩

دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة

www.mbrsg.ae

تم إعداد هذا التقرير من قبل كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

للملاحظات أو الاستفسارات يرجى التواصل مع:

Leadership.Research@mbrsg.ac.ae