

ضد

الموارد البشرية

مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

العدد (4)

أبريل 2016



خلق بيئة
عمل تسعيدة

صَدَف

الموارد البشرية

مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

العدد (4)

أبريل 2016

خلق بيئة
عمل سعيدة

6

المشرف العام
د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير
عائشة السويدي
إبراهيم فكري
محمود المزروقي
موزة السركال
أجيت فاسانت رانادي
محمد أبوبكر
محمد النمر
فضيل الفاهوم
سامر الرحال

للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
الإمارات العربية المتحدة
أبوظبي، ص.ب. 2350
هاتف: +97124036000
دبي، ص.ب. 5002
هاتف: +97142319000

الموقع الإلكتروني
www.fahr.gov.ae

البريد الإلكتروني
hrecho@fahr.gov.ae

تويتر
@FAHR_UAE

انستغرام
@FAHR_UAE

يوتيوب
FAHR2011

المواد المنشورة لا تعبر
بالضرورة عن رأي الهيئة

تويب الموضوعات
يخضع لاعتبارات فنية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون
مع مؤسسات عالمية مختصة بالموارد البشرية

جميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة للناس
والمصدر ولا يسمح بإعادة النشر بدون الحصول
على إذن وموافقة خطية مسبقة من الناشر
ومصدر المواد.

صَدَف

مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون مع مؤسسات عالمية مختصة
بالموارد البشرية



وظيفتك..
ليست وظيفتك

32

القيادة الملهمة...
استشراف للمستقبل

42

أهمية تحقيق المشاركة
الفعالة للموظفين
الحكوميين

52

السعادة والشباب يرسمان مستقبل الإمارات

في تشكيلها الوزاري الأخير الذي أعلنت عنه مؤخراً أبهرت دولة الإمارات العربية المتحدة العالم، حيث استحدثت مجموعة مسميات وثلاث وزارات جديدة: الأولى للسعادة، والثانية للشباب، والأخيرة للتسامح، وما يعيننا هنا الأولى والثانية وإن كانت الأخيرة لا تقل أهمية.

فهذه الخطوة التي قامت بها الإمارات لم تكن من باب الترف والمفاخرة، بل انعكاساً للواقع المعاش وترجمة حقيقية لتوجهات وقناعات القيادة الرشيدة بأهمية الشباب ودورهم، والسعادة وانعكاساتها على المجتمع كغاية ووسيلة في الوقت ذاته، فبالرغم من أن الدولة قد احتلت مراتب متقدمة في مؤشرات السعادة عربياً وعالمياً، إلا أنها مستمرة في تحقيق المزيد لشعبها والمقيمين على أرضها.

تتفاوت مفاهيم المتلقين للسعادة وفق رؤاهم واختلاف توجهاتهم وتجاربهم، وعندما نتحدث الإمارات عنها فهي لا تقصد فئة بعينها، وإنما المجتمع بكل مكوناته وفئاته، لأنها تؤمن أن المسألة تكاملية، فلا يمكن بأي حال من الأحوال لموظف غير سعيد أن يحقق السعادة للمتعاملين، أو يسعد من يقعون في محيطه الاجتماعي والعملي، من هنا تم إطلاق برنامج وطني للسعادة والإيجابية يركز على السعادة والإيجابية كأسلوب حياة في جميع القطاعات، بهدف إسعاد المتعاملين.

ومما لاشك فيه أن سعادة الموظفين مرتبطة بعلاقة طردية مع الرضا الوظيفي،

وعندما نسعى لإسعادهم لا يمكننا أن نغفل مجموعة قضايا نسلط الضوء عليها في هذا العدد من مجلة صدى الموارد البشرية ومنها: (دور القيادة المؤسسية الملهمة القادرة على استشراف المستقبل، وتحقيق المشاركة الفعالة للموظفين، بحيث يكونوا مرتبطين ذهنياً وعاطفياً بالعمل، محبين له ينجزون بشغف، وكذلك بيئة العمل الصحية سواءً كانت فيزيائية أو سيكولوجية، والوصول بالموظفين إلى مرحلة يكونوا معها مقتنعين أن وظيفتهم الحقيقية أسمى بكثير من مجرد مهام عمل يومية وتحقيق أهداف إدارة، وإنما تحقيق رؤية المؤسسة والدولة).

ومن القضايا التي تتناولها «صدى» في عددها الرابع «إدارة المواهب الشابة القادرة على العطاء ورسم المستقبل الذي تنشده الحكومات»، إذ يكون ذلك باستثمار طاقاتهم وتلبية احتياجاتهم، والمحافظة عليهم، وإعدادهم لتولي زمام القيادة، وهو الأمر الذي تسعى الإمارات لتكريسه من خلال عدة خطوات ومؤشرات كان آخرها تشكيل وزارة خاصة بالشباب.

وأخيراً ليس آخرأ نتمنى الفائدة المرجوة لقرائنا، ونشكر شركاء الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في إصدار المجلة من مؤسسات وكتاب.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

وظائف المستقبل



علي مطر

رئيس طول الكفاءات في «لينكد إن» جنوب أوروبا، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

تمحور موضوع المنتدى الاقتصادي العالمي للعام 2016 حول «الثورة الصناعيّة الرابعة» (التطوّرات في مجال الروبوتات، والذكاء الاصطناعي، والطباعة ثلاثيّة الأبعاد، وتكنولوجيا النانو، وإنترنت الأشياء Internet of things)، وهي قضية تحظى بأهمية متنامية نظراً لأن تكامل هذه القدرات والبرمجيّات أخذ يغير بشكل جذري الطريقة التي نعيش ونعمل ونتفاعل بها مع بعضنا البعض.

لكن، وعلى الرغم من أنّ الكثيرين يدركون أن الابتكار يصنع الفرص، ويرتقي بالإنتاجيّة إلى مستويات جديدة ويقود في نهاية الأمر لتوفير فرص العمل، إلا أن وتيرة التغيير ظلت تتسم بالبطء؛ حيث يستغرق الناس الكثير من الوقت لإعادة ترتيب أوضاعهم والاستعداد لاقتناص الفرص الجديدة السّانحة التي توفرها تلك التطورات.

ووفقاً لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي حول «مستقبل الوظائف والمهارات» فإن أبرز التطورات التي ستشهدّها المرحلة المقبلة تتمثل في الآتي:

• سيقود الابتكار إلى فقدان 7 ملايين وظيفة، بينما سيتم في المقابل توفير مليوني فرصة عمل جديدة بحلول العام 2020.

• 65% من الأطفال ممن هم في سنّ الدراسة سيعملون في أنواع جديدة كلياً من الوظائف، ليست موجودة اليوم.

• 50% من مواد المعرفة التي يكتسبها الطالب خلال السنة الأولى من سنوات الدراسة الأربع اللازمة للحصول على درجة تقنيّة سيكون قد عفا عليها الزمن عندما يحين أوان تخزينه.

وينبغي أن تفهم القوى العاملة المستقبلية أنّه في الوقت الذي يزداد فيه الاعتماد على التكنولوجيا لإنجاز المهام الروتينية (أتمتة المهام)، سيكون الناس بحاجة إلى الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم والتّكيف بسرعة أكبر مع هذه المتغيرات.

وتماشياً مع ذلك، وضمن التجارب التي ينبغي تسليط الضوء عليها نجح موقع شبكة التواصل الاجتماعي «لينكد إن» بشكل فعّال في أتمتة عمليّة تحديد هويّة المرشّحين المحتملين وإعداد القوائم المختصرة للوظائف، وذلك إلى الحدّ الذي تمّ معه تقليص الموارد البشريّة الإجماليّة المطلوبة عادة لإنجاز هذه العمليّة، كما بات واضحاً أن المعنيين بالتوظيف يشعرون بالحاجة إلى ترقية مستوى مهاراتهم؛ كي يصبحوا قادرين على إضافة قيمة ترقى إلى ما في مقدور المتّمة الشبكية توفيره، ونجد في الوقت الحالي أنّ خبراء الموارد البشريّة الذين ارتقوا لمستوى التّحدّي القائم أصبحوا يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي كأداة مساعدة في عمليات البحث عن المرشّحين، وضمان بروز العلامة التجاريّة لجهة العمل التي يمكن أن يرتبط بها الموظّفون إلى جانب الاستفادة من الفرص التي تتيحها شبكات التواصل الاجتماعي لإبراز جهات عملهم والشواغر الوظيفيّة المتاحة فيها.

وبينما يعدّ التعلّم مدى الحياة، والتدريب المستمر وإعادة التدريب من الأمور الحيوية أيضاً، يتعين أيضاً التركيز على اكتساب وتحسين

مهارات مثل: «المرونة» و«القدرات الاجتماعيّة» التي تتطلّب ما هو أكثر من مجرّد القيام بالمهام الروتينيّة، وتبعاً لذلك، فإنّ المهام التي تستعصي امتلاك مهارات مثل: الابتكار والإبداع، والتواصل الاجتماعي الفعّال، والقدرة على الانتقال المرن ستكون أقلّ عرضة لأن تتحول إلى الأتمتة، وستظل مرتبطة بالعنصر البشري، وخلاصة الأمر فإن مجالات النموّ في سوق العمل تشمل تلك التي تتطلّب المهارات الفنيّة التخصصية (التقنيّة) التي تتكامل مع المهارات الاجتماعيّة ومهارات التعاون والتواصل الفعّال.

وفي ظل هذا الشعور بالحاجة الملّحة، فمن غير المناسب استمرار المؤسسات في محاولة إيجاد الأشخاص المناسبين للقيام بالوظائف المطلوبة دون التأكّد ممّا إذا كانت بيئة العمل فيها مناسبة للحفاظ على الكفاءات، ففي المرحلة المقبلة، وعندما تساهم القيمة المضافة للعقل البشري في تمكين المؤسسة من أن ترسخ تنافسيّتها بالاعتماد على هذه الميزة، ستصبح حينها العلامة التجارية لجهة العمل وتفاعلاها القويّ مع الموظّفين السابقين، الحاليين والمحتملين تحظى بأولويّة أكبر.

ونجد أنّ حكومات وشركات المنطقة هي من بين الأكثر تقدّماً في التفكير على مثيلاتها في العالم فيما يتعلّق ببناء وترسيخ العلامات التجارية لجهات العمل، ولدينا في دولة الإمارات العربية المتحدة والمنطقة بشكل عام بعض الأمثلة الممتازة للعلامات التجاريّة التي لا تقل أهمية وجاذبية للموظفين عن بعض جهات العمل الأكثر تفضيلاً على مستوى العالم.

ويشرفنا في «لينكد إن» العمل مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكوميّة بدولة الإمارات العربية المتحدة، نظراً لإيماننا المشترك بتطابق رؤى مؤسّستينا حول مستقبل سوق العمل والخطوات التي يتعيّن اتخاذها الآن في سبيل الإعداد لذلك المستقبل.

خلق بيئة عمل سعيدة

«مكان العمل الرائع هو المكان الذي تشعر فيه بالثقة في الجهة التي تعمل لديها، وتشعر بالفخر بما تقوم به، ويسعدك العمل مع الأشخاص الذين تعمل معهم»- روبرت ليفرينغ، الشريك المؤسس لمعهد جريت بليس تو وورك.

يعتمد الباحثون، ورواد الأعمال، والمحللون الإعلاميون والجمهور على القياسات التي يضعها معهد جريت بليس تو وورك في إيجاد معيار محدد لماهية مكان العمل الرائع، ويستند البحث السنوي الذي يجريه معهد جريت بليس تو وورك إلى بيانات تمثل أكثر من 10 ملايين موظف من آلاف الشركات المتفاوتة في أحجامها، ومجالات تخصصها، ومستويات نضجها وهيكلها في أكثر من 90 دولة.

تطوير نموذج جريت بليس تو وورك

قام «روبرت ليفرينغ» و«امي ليمان» بتطوير نموذج جريت بليس تو وورك، وذلك بالاشتراك مع فريق من الاستشاريين المحترفين في الإدارة والذين يتمتعون بخبرة كبيرة في إجراء الاستطلاعات التقليدية لآراء الموظفين، وقد اعتمد هذا النموذج على آلاف المقابلات الشخصية التي أجريت مع موظفين على مدى عقد من الزمان ضمن التحضيرات لإصدار كتاب «أفضل 100 شركة للعمل في أميركا»، والذي قام «ليفرينغ» بتأليفه بالاشتراك مع «ميلتون موسكوفيتز»، ثم الجزء الثاني من الكتاب، والذي حمل عنوان «مكان رائع للعمل»، وقد قام فريق العمل في البداية بإعداد قائمة تحتوي على أكثر من 100 استطلاع رأي، ثم قام الفريق بعد ذلك بفرز بيانات هذه المقابلات للوصول إلى النصوص الرئيسية النهائية، ثم تقسيمها فرعياً إلى أبعاد- وهذه الأبعاد هي التي تستخدم الآن باعتبارها الأبعاد الـ 5 لنموذج «جريت بليس تو وورك» أو «بيئة العمل السعيدة».

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من معهد جريت بليس تو وورك علماً بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة لمعهد جريت بليس تو وورك

ما هو المكان السعيد للعمل حسب آراء الموظفين؟

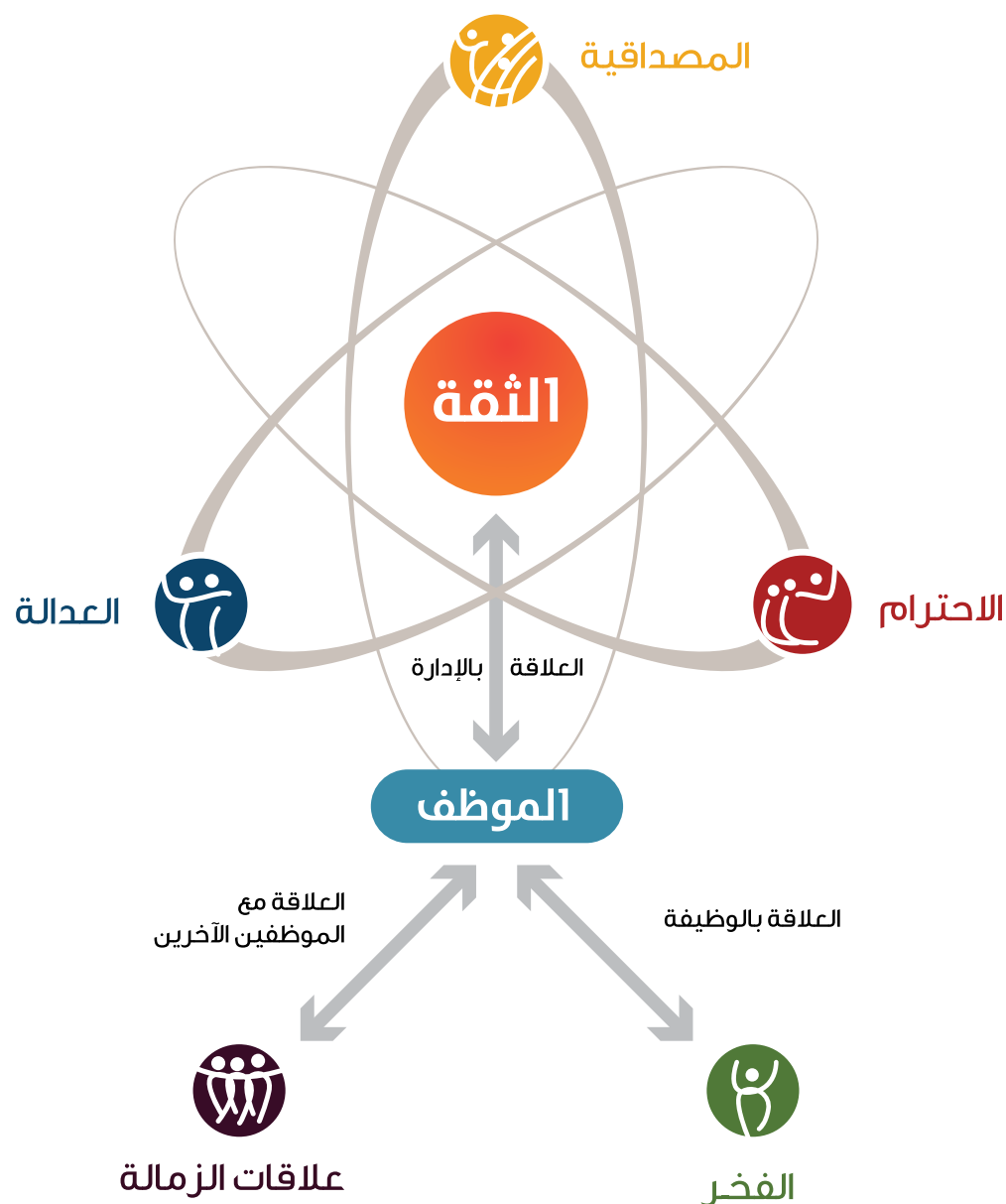
تبنى أماكن العمل الرائعة من خلال علاقات العمل اليومية التي يعايشها الموظفون، وليس من خلال قائمة البرامج والمميزات

تعد الثقة بمثابة العامل المشترك الأكبر في هذه العلاقات، ومن جهة نظر الموظفين، فإن المكان الرائع للعمل هو المكان الذي يشعرون فيه: **بالثقة** في الأشخاص الذي يعملون لديهم **وبالفخر** بما يعملون **وبالسعادة** للعمل مع الأشخاص الذين يعملون معهم.

المكان الرائع للعمل هو المكان الذي يشعر فيه الموظفون بالثقة والفخر والسعادة

الثقة هي المبدأ الذي يحدد أماكن العمل الرائعة- وتنشأ الثقة من خلال مصداقية الإدارة، والاحترام الذي يشعر به الموظفون خلال التعامل معهم، والمساواة التي يتوقع الموظفون أن يعاملوا بها، وثمة عناصر أخرى جوهرية أيضاً، في خلق الثقة، وهي درجة الفخر ومستويات التواصل الفعلية والصداقة الحقيقية التي يشعر بها كل موظف تجاه الآخر.

**الثقة هي المبدأ
الذي يحدد أماكن
العمل الرائعة-
وتنشأ الثقة من
خلال مصداقية
الإدارة، والاحترام
الذي يشعر به
الموظفون خلال
التعامل معهم**



الأبعاد الخمسة لنموذج «بيئة العمل السعيدة»

• المصادقية

يقيس بعد المصادقية القدر الذي يرى به الموظفون الإدارة صادقة (مقنعة، وجديرة بالثقة)، وذلك بتقييم إدراك الموظفين لممارسات الاتصال التي تجريها الإدارة، وأهليتها، ونزاهتها، وذلك من خلال الأبعاد الفرعية التالية ضمن النموذج.

- يقيس البعد الفرعي الخاص بالاتصال مزدوج الاتجاه مدى فعالية التواصل فيما بين الإدارة والموظفين، وما إذا كان هذا التواصل مزدوج الاتجاه».

تشمل نتائج الاتصال الفعال مزدوج الاتجاه:

- أن يكون الموظفون على علم بالعناصر التي تؤثر في نجاح المؤسسة ومجموعة العمل المنتمين إليها.
- أن يفهم الموظفون رؤية المؤسسة وأهمية دورهم في تحقيق أهدافها.
- أن يستطيع الموظفون التركيز على عملهم، من دون الحاجة إلى تفسير أو فك شفرة المعلومات الواردة إليهم من الإدارة، وأن يستطيعوا التعامل بشكل استباقي مع أي معلومات تثير الحيرة أو أي شائعات.
- أن يدرك الموظفون أهمية تحليهم بالأمانة والاستقامة في تعاملاتهم داخل المؤسسة.
- تساهم سهولة الوصول إلى الإدارة في إنشاء رابطة قوية بينها وبين الموظفين بما يؤدي إلى دعم التواصل المستمر بينهما.
- أن تتطور الثقة بين المدراء والموظفين من خلال إدراك وجود ترحيب بالأسئلة ووجود نية للإجابة عنها بصراحة ووضوح.

سهولة الوصول إلى إدارة المؤسسة يساهم في إنشاء رابطة قوية بينها وبين الموظفين ويؤدي إلى تعزيز جسور التواصل بينهما

إدارة المؤسسة مطالبة بأن يكون لديها رؤية واضحة تحقق من خلالها أهداف المؤسسة، وأن تكون قادرة على إلهام الأشخاص المبدعين داخل المؤسسة

- يقيس بعد المصادقية الفرعي الخاص بالأهلية القدرات القيادية للإدارة وقدرتها على التعامل مع الموظفين.

تشمل نتائج إثبات الأهلية:

- أن يصبح الموظفون الذين يتم تعيينهم في المؤسسة قادرين على الإنتاج والعطاء بشكل سريع، بحيث يساهمون بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل.
- أن يبث المدراء ثقتهم في قدرة الموظفين على الاضطلاع بمسؤوليات وظائفهم.
- أن تتاح للموظفين الفرصة لتولي مسؤوليات أكبر بحيث تمكنهم من خوض التحديات والارتباط بعملهم بشكل أكبر.
- أن يصبح الموظفون قادرين على العمل بفاعلية، واختيار أولوياتهم بشكل مناسب يدعم أهداف الإدارة والمؤسسة.
- أن تغدو الإدارة قادرة على بث رسالة مفادها أن لديها رؤية واضحة لتحقيق طموحات المؤسسة وأهدافها، وأن يكون لديها القدرة على إلهام الموظفين المبدعين.

يقيم بعد المصادقية الفرعي الخاص بالنزاهة مدى التزام قيادة المؤسسة بأرفع المعايير والمبادئ ومدى قدرتها على اتخاذ القرارات استناداً إلى هذه المعايير.

تشمل نتائج إثبات النزاهة:

- أن يقوم المدراء بصفة منتظمة بعمليات تحديث لإطلاع الموظفين على الوعود التي تم الوفاء بها والتقدم الذي تم إحرازه في هذا الشأن.
- أن يثق الموظفون في أن مساهماتهم تدعم نجاح المؤسسة، الأمر الذي من شأنه أن يساعدهم على التركيز في أداء مهامهم بما يضمن نمو المؤسسة واستمرار نجاحها.
- أن يقوم المدراء بتحديد أسلوب التعامل بين الموظفين والمتعاملين وتحديد معيار السلوك المتوقع في العمل.



• الاحترام

يقيس بعد الاحترام مقدار شعور الموظفين باحترام الإدارة لهم، وذلك بتقييم مستويات الدعم، والتعاون والرعاية التي يحظى بها الموظفون في سياق تعاملات الإدارة معهم من خلال الأبعاد الفرعية التالية ضمن النموذج.

- يقيم البعد الفرعي الخاص بالدعم مدى توفير فرص التدريب، والموارد والتجهيز، بالإضافة إلى مدى تقدير الإنجازات المهنية.

تشمل نتائج إظهار الدعم

- أن يقوم المدراء بإعداد موظفين مرتبطين بالعمل، متفانين في أدائه ومتمتعين بتدريب جيد، وأن يثبتوا لهؤلاء الموظفين أهمية عملهم ومساهماتهم المهنية.
- من المرجح ازدهار الإبداع والابتكار لدى الموظفين، لا سيما عندما يشعرون بقدرتهم على تطوير واختبار أفكار جديدة.
- يشعر الموظفون بالتحفيز من خلال الأشكال المختلفة والصادقة لـ«الشكر والتقدير».
- أن يجد الموظفون التشجيع لمواصلة جهودهم الحثيثة وخوض مخاطر محسوبة قد تتمخض عن أفكار جديدة ومنتجة للمؤسسة.

يقيم بعد الاحترام الفرعي الخاص بالتعاون جودة عمليات التفاعل والتعاون بين الموظفين والإدارة.

تشمل نتائج التعاون الفعال

- أن يدعم الموظفون عملية تبادل المعلومات ويشعروا بمزيد من الارتباط بعملهم والاهتمام بتحقيق النتائج.
- أن تؤدي الاقتراحات الصادرة عن الموظفين إلى طرح أفكار جديدة قيمة، وممارسات موفرة للتكلفة، أو حلول عملية للأعمال.
- أن تؤدي مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار إلى زيادة فهمهم لأسباب اتخاذ القرارات ومساعدتهم على تقدير مسؤولية صنع القرار الملقة على عاتق الإدارة.
- أن ينمو لدى الموظفين الشعور بالملكية في عملهم والمسؤولية عن تنفيذ التغييرات بنجاح، وذلك لاشتراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ عملهم.

يقيم بعد الاحترام الفرعي الخاص بالرعاية قدر اهتمام المدراء براحة الموظفين من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية ومزايا من شأنها مساعدة الموظفين في حياتهم خارج مكان العمل، ويدرك المدراء الحريصون على رعاية مرؤوسيهـم أثر العمل على الحياة الشخصية للموظفين.

تشمل نتائج إظهار الرعاية

- أن يصبح مكان العمل وبيئة العمل أكثر إنسانية وأن يصبح الموظفون أكثر قدرة على رعاية أنفسهم والاستجابة لاحتياجات الآخرين.
- أن يستطيع الموظفون التعامل بأريحية وتركيز طاقتهم في العمل مع تراجع قلقهم بشأن الأحداث التي قد تقع خارج نطاق حياتهم العملية.
- أن يثق الموظفون في الإدارة وفي إخلاصها، وهو أمر يسري على أنماط مختلفة من المواقف، ويعزز الشعور بالولاء والالتزام في مكان العمل.



• العدالة

يقيس بعد العدالة مدى إدراك الموظفين عدالة ممارسات وسياسات الإدارة، وذلك بتقييم مدى المساواة، والحيادية والإنصاف الذي يجده الموظفون في مكان العمل من خلال الأبعاد الفرعية التالية ضمن النموذج.

- يقيم البعد الفرعي الخاص بالمساواة درجة التوازن في معاملة كافة الموظفين فيما يتعلق بتوزيع المكافآت المادية وغير المادية.

تشمل نتائج إظهار المساواة:

- أن يثق الموظفون في أن القادة والمدراء يرونهم كأعضاء قيمين في المجموعة.
- أن يشعر الموظفون بالارتياح عند طرح أفكارهم ومقترحاتهم، وأيضاً أن يطلبوا المساعدة عند الحاجة إليها.
- أن يتم تعزيز الروابط بين الموظفين بعضهم البعض وبينهم وبين المؤسسة ككل، وهو ما يفيد عند السعي وراء فرص جديدة عند التعامل مع التحديات.

يقيم بعد العدالة الفرعي الخاص بالحيادية إدراك الموظفين للدرجة التي تتجنب بها الإدارة المحاباة وتسعى بصورة فعالة إلى تعزيز التقييم العادل لهم بغرض تكليفهم بالمناصب والأعمال.

تشمل نتائج إظهار الحيادية:

- أن يثق الموظفون في أن كل فرد منهم لديه فرصة للمساهمة والنجاح.
- أن يثق الموظفون في زملائهم وقادتهم بحيث يتحدث كل منهم عن الآخر بصورة إيجابية، ما يساعد في بناء الفريق ويشجع الآخرين.
- أن يدرك الموظفون ألا تسامح حيال السلوك التمييزي، سواء داخل مجموعة العمل التي ينتمون إليها أو على مستوى المؤسسة ككل.
- أن ينخرط المدراء والموظفون بصورة نشطة في عقد اجتماعات وإجراء مناقشات لضمان إمكانية تبادل مجموعة متنوعة من الأفكار ومعرفة الموظفين لبعضهم البعض.

يقيس بعد العدالة الفرعي الخاص بالإنصاف مدى إدراك الموظفين أن الإدارة تعزز السلوك الشامل، وتتجنب التمييز وتلتزم بضمان التماسات عادلة.

تشمل نتائج إظهار الإنصاف:

- أن يدرك الموظفون أن الإدارة ملتزمة بخلق مكان عمل تشكل فيه المعاملة العادلة جزءاً لا يتجزأ منها، وليس مجرد القول أن كل شخص يلقي بنفس المعاملة في كافة الأوقات.
- أن يثق الموظفون في أن كل فرد منهم يتمتع بقيمة متساوية لدى المؤسسة باعتباره إنساناً، وأن السياسات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في إصدار القرارات ستستخدم بنفس الطريقة مع كافة الموظفين.
- أن يثق الموظفون في عملية الالتماسات التي تتيح الدعم والعدالة للزملاء في الخط الأمامي وتدعم المدراء في عملهم.

ثقة الموظفين في زملائهم وقادتهم تساعد في بناء فريق عمل مميز وتسهم في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية

• الفخر

يقيس بعد الفخر مدى شعور الموظفين بالفخر بعملهم، وذلك بتقييم مشاعرهم تجاه وظائفهم، وتجاه الفريق أو مجموعة العمل، ومكان العمل التابع للمؤسسة، وذلك من خلال الأبعاد الفرعية التالية ضمن النموذج.

- يقيم بعد الفخر الفرعي الخاص بالوظيفة الشخصية نظرة الموظفين إلى مساهماتهم الفردية في المؤسسة.

تشمل نتائج تعزيز الفخر بالوظيفة الشخصية للفرد

- أن ينخرط الموظفون في عملهم ويصبحوا أكثر إيجابية، لأنهم يشعرون بأنهم يصنعون فارقاً أو أن عملهم له تأثير، وأن يشعر الموظفون بأنهم يقدمون إسهامات ضرورية لنجاح المؤسسة ومجموعات العمل التي ينتمون إليها.
- أن يعتقد الموظفون أن لعملهم معنى خاص، وقد ينبع هذا الفخر من إدراكهم لتفرد مهاراتهم الشخصية أو لأن الخدمة التي يقدمونها تتميز بقيمة هائلة لدى الموظفين و/ أو المتعاملين.

يقيم بعد الفخر الفرعي الخاص بالفريق مدى شعور الموظفين بالفخر بالفريق الذي ينتمون إليه، وإنجازاته.

تشمل نتائج تعزيز الفخر بالفريق الذي ينتمي إليه الفرد

- أن تنمو لدى الموظفين مشاعر إيجابية حيال ما يقومون بإنجازه في مجموعات العمل، وذلك بسبب مساهماتهم في تحقيق نجاح جماعي.
- أن تعترف الإدارة بأن نجاح المؤسسة يعتمد على فريق العمل بالإضافة إلى المساهمات الفردية.

- يقيم بعد الفخر الفرعي الخاص بصورة المؤسسة الكيفية التي يرى بها الموظفون المؤسسة وسمعتها على مستوى المجتمع الأوسع نطاقاً.

تشمل نتائج تعزيز الفخر بصورة المؤسسة:

- أن يلتزم الموظفون تجاه المؤسسة ويقوموا بإخبار الآخرين عن تجربتهم في العمل.
- أن يبدي الموظفون مستوى عالياً من الالتزام تجاه الحضور إلى العمل، ما يؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة منها: (تقليل حالات التغيب عن العمل أو التأخر عن مواعيده).
- أن يرى الموظفون المؤسسة كمنفذ لخدمة المجتمع والمساهمة في تنمية العالم خارج مكان العمل.

من المهم أن تعترف
الإدارة بأن نجاح
المؤسسة مرهون
بجهود فريق العمل
بالإضافة إلى
المساهمات الفردية
للموظفين





• الزمالة

يقيس بعد الزمالة شعور الموظفين بالزمالة في مكان العمل، وذلك بتقييم جودة الألفة، وكرم الضيافة، والمجتمع في مكان العمل التابع للمؤسسة، وذلك من خلال الأبعاد الفرعية التالية ضمن النموذج.

- يقيم بعد الصداقة الحقيقية الفرعي الخاص بالألفة مدى تمتع الموظفين بالمودعة مع زملائهم، وشعورهم بالأريحية، وبقدرتهم على الاعتماد على بعضهم البعض.

تشمل نتائج تعزيز الألفة

- أن يصبح الموظفون قادرين على تكوين علاقات صداقة حقيقية مع بعضهم البعض، بما يعزز الروابط الفردية التي تربطهم بزملائهم في العمل.
- أن يشعر الموظفون بقدرتهم على التعامل مع زملائهم بأريحية وأن يظهروا مواهبهم الفريدة.
- أن يشعر الموظفون بقدرتهم على الاحتفال بالمناسبات الخاصة مع بعضهم البعض والاعتراف بعلاقاتهم الشخصية.
- أن يقدم الموظفون الدعم والمساعدة بسرعة عند الحاجة.

يقيم بعد الصداقة الحقيقية الفرعي الخاص بكرم الضيافة مدى شعور الموظفين بالود والترحاب في بيئة العمل وبأنهم قادرين على التمتع بأوقات طيبة من العمل والمرح بصحبة زملائهم في المؤسسة.

تشمل نتائج تعزيز كرم الضيافة

- أن تنمو المؤسسة وتزدهر بفضل المعنويات العالية وروح الفريق الواحد، ما يساعد الموظفين على تكوين روابط مع زملائهم وهو ما يؤدي بدوره إلى الاحتفاظ بالميزات.
- حينما يجد الموظف في المراحل الأولى من عمله بالمؤسسة ترحاباً دافئاً، فسرعان ما تتولد لديه مستويات إيجابية من الصداقة الحقيقية، ويصبح الجو مهيئاً لانخراط أعمق من جانب الموظف، سواءً في الحياة أو في المؤسسة.

يعكس بعد الصداقة الحقيقية الفرعي الخاص بالمجتمع المستويات الأكثر عمقاً من الصداقة الحقيقية التي تنشأ داخل مجموعة، ويقيم مدى شعور الموظفين بروح «العائلة» أو «الفريق».

تشمل نتائج تعزيز المجتمع

حينما يجد الموظف في المراحل الأولى من عمله بالمؤسسة ترحاباً دافئاً، سرعان ما تتولد لديه مستويات إيجابية من الصداقة الحقيقية

- أن يدرك الموظفون أنهم مشاركون في مؤسسة متفردة بالمعنى الحقيقي للكلمة.
- أن يثق الموظفون أن زملاءهم سيساعدونهم في كافة الظروف والأحوال، وأنهم سيبدون بدورهم نفس القدر من التعاون عندما يطلب زملاؤهم منهم المساعدة.
- أن يشعر الموظفون بروح الجماعة، والانتماء وروح «العائلة» أو «الفريق».

ما هو المكان الرائع للعمل؟

حسب آراء المدراء

من منظور المدراء، فإن مكان العمل الرائع هو الذي يستطيعون فيه:

- تحقيق أهداف المؤسسة مع الموظفين الذين يقدمون أفضل ما لديهم من صفات شخصية.
- العمل معاً كـ فريق / عائلة في بيئة محل ثقة.

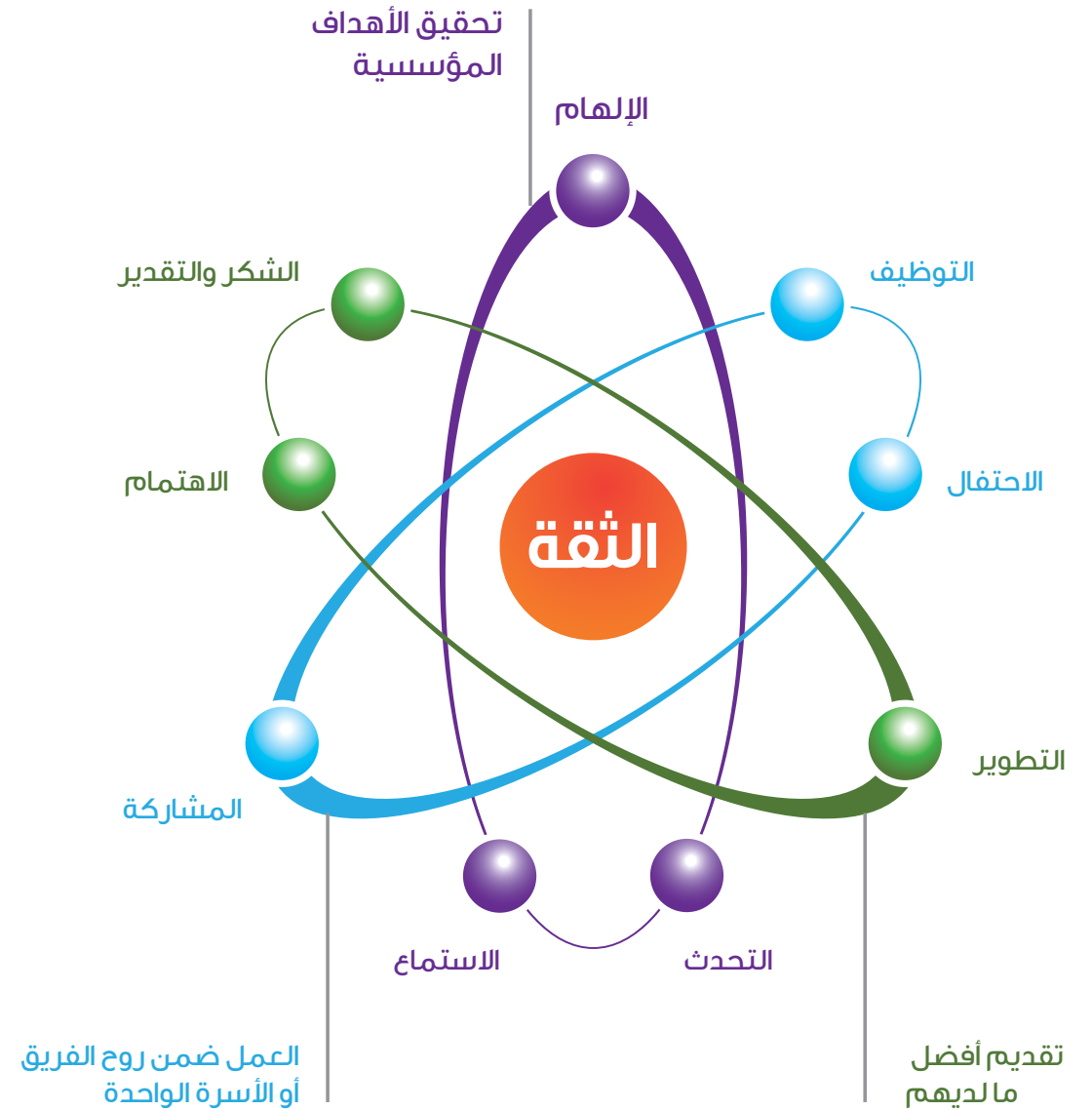
توجد تسعة مجالات للممارسة يستطيع من خلالها القادة والمدراء إنشاء بيئة عمل محل ثقة، يمكنها إلهام الموظفين، ويتوفر لدى القادة والمدراء في هذه الأماكن الرائعة موظفون يقدمون أفضل ما لديهم من صفات شخصية، ويعمل القادة والمدراء جنباً إلى جنب مع الموظفين كفريق واحد وعائلة متماسكة.

ويتميز النموذج الأساسي، الذي تم التأكيد عليه بواسطة «جريت بليس تو وورك» على مدى 25 عاماً جديرة بالتحليل حسب الآراء الخاصة للموظفين، بكونه عالمياً ومتوافقاً مع كافة الأعوام وكافة الدول، ولا ينطبق هذا النموذج على كافة المؤسسات، وإنما على المؤسسات التي ينتمي موظفوها إلى خلفيات ديموغرافية متعددة.

كيف يمكن قياس الثقة؟

إننا ننظر إلى الثقة من جانبين، ونقيم ثقافة المؤسسة من خلال أجوبة يدهي بها الموظفون في استطلاع رأي، وهو استطلاع رأي الموظفين بشأن مؤشر الثقة، والذي تمت صياغته على الأبعاد الخمسة المذكورة آنفاً في رأي الموظفين في مكان العمل الرائع، ونحن ننظر إلى مكان العمل من خلال استفتاء إدارة تدقيق الثقافة، الذي يتم تنظيمه بواسطة مجالات الممارسة التسعة في تعريف الإدارة لمكان العمل الرائع.

المقياس الحقيقي
لمدى سعادة مكان
العمل هو آراء
الموظفين وتغذيتهم
العكسية الشفافة



تقييم الثقافة السائدة في مكان العمل

استفتاء إدارة تدقيق الثقافة



تقييم مؤشر الثقة

تقييم مؤشر الثقة واستطلاع آراء الموظفين

شهادة الموظفين حول بيئة العمل تعد المقياس الأكثر جوهرية لمعدى اعتبار المؤسسة مكاناً رائعاً للعمل، لذا فإن ثلثي تقييم مدعى روعة مكان العمل المملوك لك يعتمد على التغذية العكسية السرية وغير الموقعة بأسماء، والتي يدلي بها موظفوك ويسلموها إلينا من خلال استطلاع رأي الموظفين بشأن مؤشر الثقة، والذي يتميز بدقته وصرامته.

ويعد هذا التقييم بمثابة نقطة الانطلاق لأي مؤسسة، حيث أنه يركز على السلوكيات التي تقود إلى خلق بيئة عمل جديرة بالثقة، وهي البيئة التي تعد العامل الأكثر أهمية حتى يكون مكان العمل رائعاً، وي طرح التقييم أسئلة على الموظفين بشأن السلوكيات التي تقيس الطريقة التي يمكن من خلالها التعبير عن المصادقية، الاحترام والنزاهة في مكان العمل، ويجمع التقييم أيضاً بيانات عن مستويات الشعور بالفخر والصدقة الحقيقية في البيئة السائدة في مكان العمل، ويتم تحديث صلاحية أداة استطلاع الرأي بصفة سنوية، وينظر إليها على نحو شائع باعتبارها مقياساً من المعيار الذهبي لأماكن العمل الرائعة في كل من البحوث العملية والأكاديمية.

يوفر تدقيق الثقافة معلومات عن نظام القيمة، والبرامج والممارسات، والحسابات في مؤسستكم، وذلك لثلث تقييمنا الإجمالي، ويهدف هذا الجزء إلى التعبير عن الثقافة المتفردة في مؤسستكم.

يتم إكمال بيانات هذا الاستفتاء عادةً بواسطة إدارة الموارد البشرية التابعة للمؤسسة، ويتكون تدقيق الثقافة من سلسلة من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة، ما يتيح للمؤسسة فرصة نشر فلسفتها وممارساتها في مجالات كالتعيين، الاتصال وتطوير قدرات الموظفين، واحتفالات المؤسسة.

تقييم الفجوات بين التجربة والنية

يستطيع القادة بصفة أساسية إعادة ابتكار منهج خاص بهم فيما يتعلق بالسياسات والممارسات المؤسسية الفعالة، وذلك من خلال تقييم كامل للثقافة السائدة في مكان العمل بواسطة نموذج «جريت بليس تو وورك»، وسوف يمزج نموذج «جريت بليس تو وورك» تحليل تجربة موظفك في مكان العمل من خلال استطلاع الآراء الذي نجريه بشأن مؤشر الثقة، مع تقييم لبرامجكم وممارساتكم، من خلال تدقيقنا للثقافة.

ومن خلال هذه العملية، نستطيع تحديد الفجوات بين التأثير المرجو من برامجكم وتأثيرها الفعلي، ونحن نوصي بهذه المجالات التي ستكون أكثر أهمية للاستثمار فيها بغرض إجراء تحسينات مستقبلية وتوفير بيانات لمساعدة قادة المؤسسة على أن يكونوا أكثر فعالية وكفاءة في خلق ثقافة قوية في مكان العمل، ويعد الهدف الرئيس لهذه العملية هو تنظيم المميزات والممارسات في إطار عمل يحدد المجالات الهامة وعوامل النجاح في البرنامج والتي من شأنها تمييز أماكن العمل الرائعة.

إدارة جيل الشباب

هناك الكثير من الجدل في وسائل الإعلام حول ما إذا كان جيل الشباب المولودون بعد العام 1980 الذي يعرف باسم «الجيل واي»، جيل الشباب أو جيل الألفية، يستحقون الحصول على المزيد في أماكن العمل من الأجيال التي سبقتهم. ويرى المعلقون أنّ جيل الشباب يمتلكون تطلّعات أعلى في أماكن العمل نظراً لتدليلهم الزائد من قبل والديهم ومعلّميهم حال نشأتهم، الأمر الذي جعلهم يتوقعون أن تأتيهم الفرص على طبق من ذهب. وبالنتيجة فقد أصبحوا متهمين بأنهم غير مستعدين بصورة جيّدة لمتطلبات الاقتصاد العالمي الطابع الذي تتحتم فيه المنافسة في أماكن العمل.

وشرعت العديد من الدراسات لاستكشاف الاختلافات بين جيل الشباب والأجيال السابقة. وعلى سبيل المثال، فقد خاضت دراسة حديثة إلى أنّ جيل الشباب يظهر التزاماً أقلّ بأخلاقيات العمل من الأجيال السابقة، وهم يميلون للنظر إلى مكان العمل كمكان يحظى بأهميّة أقلّ بالنسبة إلى هويّتهم الذاتيّة (توينغ، كامبل، هوفمان ولانس، 2010). ومن المحتمل أكثر أن يستقيل شباب الألفية من وظائفهم خلال الأشهر الأولى لالتحاقهم بالعمل، وأن يبدّلوا مجال العمل بوتيرة أكبر من الأجيال الأكبر سنّاً (مايستر، 2012)، وأن يقوموا بأعمالهم الخاصّة الجانيّة.

بقلم: أليكس نيومان
أستاذ مشارك، جامعة موناخ

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من جامعة موناخ
علماً بأنّ حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية
محفوظة لجامعة موناخ



إلى التعزيز والدعم الإيجابي. وقد قاد هذا الأمر المؤسسات إلى الاعتراف بجميل مشاركات الموظفين الملموسة في العمل على صورة جوائز، ورسائل بريد إلكتروني وحزم مكافآت. وربما تتضمن هذه الجوائز منتجات من علامات تجارية معروفة، ومعدات وأجهزة إلكترونية عالية التقنية وحزم في مجال الصحة واللياقة البدنية.

الشباب يعتقدون أنه يجب ترقيةهم مرة كل سنتين بصرف النظر عن الأداء وفق دراسة لمجلة «التايم».

من العوامل التي تميز جيل الشباب عن الأجيال السابقة هي حاجتهم المستمرة إلى التعزيز والدعم الإيجابي وعلى الرغم من أهمية مثل هذه الممارسات في تعزيز مشاركة الموظفين وبناء روح الثقة، إلا أنها قد تقود لشعور الموظفين بعدم الأمان في الحالات التي لا يحصلون فيها على تعزيز ودعم إيجابي. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أدّى التعزيز والدعم الإيجابي المستمر لزيادة ملحوظة في الأنانية وحبّ الذات بين أفراد الجيل الأصغر سنّاً.

وأكد البحث الذي أجرته الدكتورة «جين توينغ» في جامعة ولاية سانتياغو أنّ ذلك المستوى من الشخصيات الأنانية بين المراهقين قد تضاعف في الوقت الحالي عن المعدّل الذي تم تسجيله قبل عقدين من الزمن، وعلى الرغم من تنفيذ أبحاث أخرى النتائج التي توصّلت إليها توينغ (غرانت، 2013)، إلا أنّ هناك اتفاقاً عاماً على أنّ هناك اختلافات متفرّدة بين أفراد جيل الشباب والأجيال السابقة التي تمارس تأثيراً على الكيفية التي ينبغي بها إدارة مختلف المجموعات في مكان العمل.

من المحتمل أكثر أن يستقيل شباب الألفية من وظائفهم خلال الأشهر الأولى لالتحاقهم بالعمل، وأن يبدّلوا مجال العمل بوتيرة أكبر من الأجيال الأكبر سنّاً.

وعلى الرغم من ذلك فقد بدأت المؤسسات تعرّف المزايا الفريدة لتوظيف أبناء جيل الشباب. فهم يتميّزون بالحنكة والجدارة في التعامل مع التكنولوجيا ويمتلكون فهماً أكبر لوسائل التواصل الاجتماعي من الأجيال التي سبقتهم. كما نجدهم ماهرون أكثر كذلك في أداء العديد من المهام في نفس الوقت، التواصل الفعّال، القابلية الكبيرة والمقدرة على التكيف والتأقلم مما يجعله أكثر تقبلاً للاختلافات في مكان العمل.

جيل الشباب سيشكّل 75% من قوّة العمل العالميّة بحلول العام 2025

جيل الشباب يتميز بالحنكة والجدارة في التعامل مع التكنولوجيا ويمتلك فهماً أكبر لوسائل التواصل الاجتماعي من الأجيال التي سبقتهم.

وتشير دراسات حديثة كذلك إلى أنّ الأفراد الذين يحظون بدرجات استحقاق أعلى يبدون مستويات أعلى من الإبداع والقدرات الابتكارية في مكان العمل (زاييتيك وفينسينت، 2015). وبأخذ هذه المزايا في الاعتبار، وفي ظل حقيقة أنّ جيل الشباب سيشكّل 75% من قوّة العمل العالميّة بحلول العام 2025 (ديلويت، 2014)، فقد أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات معرفة كيفية إدارة هذه المجموعة من الموظفين بفعالية.

ومن العوامل التي تميز جيل الشباب عن الأجيال السابقة هي حاجتهم المستمرة

كما يختلف أفراد جيل الشباب عن الأجيال السابقة في توقّعهم الحصول على ردود فعل أكبر، واستقلاليّة أكثر ومشاركة أكبر في اتخاذ القرار في مرحلة مبكّرة من حياتهم المهنيّة.

كما يتوقّع أبناء جيل الشباب أيضاً الحصول على مكافآت ماديّة أكثر وفرص للتقدّم المبكر، ولكنهم أقل استعداداً في العادة لإنجاز الأعمال المطلوبة لحصولهم عليها، وعلى سبيل المثال، وعلى الرغم من إثبات الدراسات عدم وجود اختلافات رئيسيّة بين الأجيال من حيث مدى تقديرهم المزايا الجوهريّة، إلّا أنّ جيل الشباب يقدرّ المزايا الجوهريّة مثل الراتب أكثر من الأجيال السابقة (توينغ، 2010).

يتوقّع أبناء جيل الشباب الحصول على مكافآت ماديّة أكثر وفرصاً للتقدّم المبكر، ولكنهم أقل استعداداً في العادة لإنجاز الأعمال المطلوبة لحصولهم عليها وإلى جانب توفير الدعم الإيجابي، فإنّه يتعيّن على المؤسسات اتخاذ عدد من الاستراتيجيات لتعزيز مشاركة جيل الشباب.

جيل الشباب يبدي اهتماماً أكبر بالعلامة التجارية للمؤسسة وتأثيرها الاجتماعي عند اتخاذ قرار التوظيف

وينبغي على المؤسسات فضلاً عن توفير المزايا والفوائد التنافسيّة، تمهيد الطريق المهني أمام جيل الشباب، وتوفير الفرص لمشاركتهم في اتخاذ القرار، ومنحهم ترتيبات عمل مرنة وتزويدهم بفرص التطوير المهني المستمر.

وأظهرت الدراسة التي أجرتها قناة «إم تي في» على 500 شخص من جيل الشباب قول 81% من المستجيبين للدراسة إنّهم ينبغي منحهم مرونة في وضع ساعات عملهم، في حين قال 70% منهم بأنهم

يحتاجون إلى «وقت فراغ شخصي» أثناء العمل (ماتشار، 2012).

وكشفت دراسة أخرى أجرتها مجلة التايم أنّ الموظّفين الذين ينتمون إلى جيل الشباب يعتقدون أنّها تجب ترفيتهم مرّة كل سنتين بصرف النظر عن الأداء (سانبيرن، 2013). وينبغي على المؤسسات توفير الاستجابات المطلوبة لجيل الشباب من خلال الإرشاد وعمليات تطوير الأداء ضمن إطار الممارسة المألوفة في المؤسسة لكي تتم إدارة توقّعاتهم حول التقدّم المهني والمكافآت الجوهريّة.

ينبغي على المؤسسات عدم تجاهل المساهمة التي يمكن لجيل الشباب تقديمها وإيجاد الطرق الفعّالة لإدارته

كما يوضح العمل الذي أنجزه فريق للبحوث مؤخراً أنّه بإمكان المنظمات تعزيز أداء الموظّفين الجديريين لروحهم الإضافي من خلال تسهيل مشاركتهم في العمل (نيومان، لي، شوارز و ليغوود، 2014).

81% من الشباب يتطلعون إلى مرونة في ساعات العمل، و70% يحتاجون إلى وقت فراغ شخصي أثناء العمل حسب دراسة شملت 500 شخص الشباب يعتقدون أنّهم يجب ترفيتهم مرّة كل سنتين بصرف النظر عن الأداء وفق دراسة لمجلة «التايم».

على المؤسسات فضلاً عن توفير المزايا والفوائد التنافسيّة، تمهيد الطريق المهني أمام جيل الشباب، وتوفير الفرص لمشاركتهم في اتخاذ القرار، ومنحهم ترتيبات عمل مرنة وتزويدهم بفرص التطوير المهني المستمر.

ويتعيّن على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين جيل الشباب والأجيال الأخرى في مراحل التوظيف والاختيار،

فقد أبدى جيل الشباب اهتماماً وتركيزاً أكبر على العلامة التجاريّة للمؤسسة أو سمعتها عند اتخاذ قرار التوظيف (صحيفة نيوزيلاند هيرالد، 2014).

كما أبدى جيل الشباب انجذابه أكثر نحو المؤسسات التي لديها تأثيراً اجتماعياً إيجابياً أكبر، وبالإضافة إلى ذلك، يقدرّ جيل الشباب أكثر وجود برامج للتطوير وشروط العمل المرنة والمريحة عند أخذ قرارات التوظيف.

وينبغي على المؤسسات إبراز مثل هذه الممارسات في موادها الخاصّة بالتوظيف عندما تكون تبحث عن توظيف أبناء جيل الشباب.

81% من الشباب يتطلعون إلى مرونة في ساعات العمل، و70% يحتاجون إلى وقت فراغ شخصي أثناء العمل حسب دراسة شملت 500 شخص

يقدرّ جيل الشباب أكثر وجود برامج للتطوير وشروط العمل المرنة والمريحة عند أخذ قرارات التوظيف وفي الختام فإنّه ينبغي على المؤسسات عدم تجاهل المساهمة التي يمكن لجيل الشباب تقديمها وإيجاد الطرق الفعّالة لإدارته، وبالإضافة إلى ذلك، فيجب على المؤسسات إيجاد الطرق الملائمة لتعزيز التفاهم بين أفراد جيل الشباب والأفراد من الأجيال السابقة، ومن غير التركيز على العوامل التي تشكّل دافعاً لجيل مختلف من الموظّفين، فلن يكون في مقدور المؤسسات تطبيق الاستراتيجيات التي تعرّز التفاهم المشترك بين مختلف المجموعات.

ينبغي على المؤسسات عدم تجاهل المساهمة التي يمكن لجيل الشباب تقديمها وإيجاد الطرق الفعّالة لإدارته.

المراجع

ديلويت 2014، استبيان ديلويت لجيل الألفية 2014، يناير.

غرانت، أيه 2013، «ما الذي يريده جيل الألفيّة حقّاً من العمل»، هافينغتون بوست، 8 فبراير.

ماتشار، إي 2012، «كيف سيجعل جيل الألفية المدلّل مكان العمل أفضل للجميع»، صحيفة واشنطن بوست، 16 أغسطس.

مايستر، جيه 2012، «التنقّل بين الأعمال هو الوضع الطبيعيّ الجديد بالنسبة لجيل الألفيّة: ثلاثة أشياء لمنع الكابوس في الموارد البشرية» ، فوربس، 14 أغسطس.

نيومان، أيه، لي، أيه، شوارز، جي آند ليغوود، أيه 2014، «خفض آثار الجدارة النفسيّة على سلوك أنصار المؤسسة: دور القيادة الأخلاقيّة»، ورقة عمل، جامعة موناخ.

صحيفة «نيوزيلاند هيرالد» 2014، «جيل الأنا-أنا-أنا سيغيّر ممارسات التوظيف»، صحيفة نيوزيلاند هيرالد، 30 أكتوبر.

سانبيرن، جيه 2013، «جيل الألفيّة: هل هو أعظم الأجيال المقبلة؟» مجلة التايم، 9 مايو.

توينغ، جيه إم 2010، «مراجعة للإثبات التجريبي حول الفروق بين الأجيال في طباع العمل»، جريدة الأعمال وعلم النفس، الطبعة رقم 25، العدد 2، من صفحة 201 إلى صفحة 210.

توينغ، جيه إم، إس إم، هوفمان، بي جيه ولانس، سي إي 2010، «الفروق بين الأجيال في قيم العمل: ارتفاع الرفاهيّة والقيم غير الجوهريّة مع تراجع القيم الجوهريّة والاجتماعية»، جريدة الإدارة، الطبعة رقم 36، العدد 5، من صفحة 1117 إلى صفحة 1142.

زيتيك، إي إم وفينسينت، إل سي 2015، «الجدارة والاختلاف: الشعور بالجدارة يجعل الأشخاص أكثر إبداعاً»، جريدة علم النفس الاجتماعي التجريبي، العدد 56، من صفحة 242 إلى صفحة 248.

وظيفتك.. ليست وظيفتك



بقلم: فريد كوفمان،
نائب رئيس شركة «لينكد إن» لشؤون القيادة
والتطوير المؤسسي

ترجم هذا المقال ونشر ياذن من شركة «لينكد إن»
علماً بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية
محفوظة لشركة «لينكد إن»

النمساوي الشهير لودفيج فون ميزس، وذلك بعد فترة طويلة من حصولي على شهادة الدكتوراه، وما أن قرأت كتاب العمل البشري، والذي ألفه ميزس، لم أسأل نفسي مطلقاً عن المستقبل الذي كنت أسعى إلى تحقيقه من خلال مهنة التدريس.

وفي ضوء معلوماتي المتواضعة، أدركت أن التدريس مهنة غير ذات صلة، فما هي أهمية أن أساعد الطلبة على التعلم، لا يمكن رصد قيمة المدرس من خلال مشاهدته وهو يمارس التدريس، ولكن من خلال مشاهدة تلاميذه وهم يتعلمون.

وقد غير هذا الإدراك مهنتي، وحياتي، ذلك أنني توقفت عن التدريس وبدأت أساعد تلاميذي على التعلم، وحينما صرت مستشاراً لشركات وحكومات، لم «أقدم المشورة» مطلقاً، وإنما بدلاً من ذلك ساعدت عملائي على تطوير مهارات من شأنها تمكينهم من بلوغ أهدافهم.

كيف تغير توصيفك لوظيفتك بحيث تركز على هدفك بدلاً من التركيز على دورك؟

يعد تحويل بؤرة تركيزك من الأعمال التي تقوم بها إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بمثابة خطوة أولى جيدة. إلا أن هذا التحويل وحده لن يكفي لتعظيم قيمتك المهنية. وباعتبارك عضو في مؤسسة، فإن هدفك الشخصي ليس هو هدفك الحقيقي.

وظيفتك ليست هي العمل الذي تقوم به، وإنما هي الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، إلا أن بعض المسؤولين الحكوميين يفرضون حدوداً على مهنتهم، اعتقاداً منهم أن وظائفهم هي الأعمال التي يقومون بها. فحينما أسألهم «ما هي وظيفتك؟»، يعطونني أجوبة من نوعية «أنا أتولى المسؤولية عن إدارة الخدمات اللوجيستية»، «أنا مسؤول عن الموارد البشرية»، «أنا أدير حسابات المدفوعات» أو «أنا أنظم البرامج التدريبية».

وقد ارتكبت أنا نفس الخطأ حينما أصبحت أستاذاً أكاديمياً في معهد ماساتشوستس للتقنية. لقد كنت مدرساً، فاعتقدت أن وظيفتي هي التدريس.

ما هو هدفك؟

العمل البشري هو سلوك له هدف، إنك تعمل لأنك تريد بلوغ المستقبل الذي ترغبه، مستقبل تعتقد أنه لن يأتي بدون جهدك، وعليه، يصبح عملك ناجحاً حينما يساهم في تحقيق المستقبل الذي ترغبه.

تكمّن قيمة عملك في مساهمته في تحقيق هدفك، ولا يمكن رصد هذه القيمة منعزلة، وإنما هي تعتمد على تأثير عملك في تنفيذ مهمتك.

لقد تعلمت ذلك بفضل مؤلفات الاقتصاد، الفيلسوف والمفكر



هل منكم من يحترف كرة القدم؟ إذا كنت تلعب ضمن خط الدفاع، فما هي وظيفتك؟

الفريق. الدفاع ليس دورك، وإنما هو، كيف تقوم في الظروف الطبيعية بأداء وظيفتك، ولكن ليس دوماً. وفي بعض الأحيان، يكون الهجوم هو أفضل مساعدة تقدمها للفريق كي يحقق الفوز.

ليست وظيفتك أن تدافع عن الفريق، ذلك أن وظيفتك ليست هي العمل الذي تقوم به، وإنما هي الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

إذاً، لا بد أن تكون وظيفتك هي منع الفريق الآخر من تسجيل الأهداف، أليس كذلك؟ خطأ.

هل منكم من يعمل في الحكومة؟

إن وظيفتك الحقيقية هي مساعدة حكومتك (وأعني الحكومة ككل، وليس فقط المؤسسة الحكومية التي تعمل بها) على تنفيذ مهمتها.

ما هو هدف الفريق؟

الفوز.

ما هو هدف كل لاعب في الفريق؟

أن يساعد الفريق على تحقيق الفوز.

تخيل فريقاً متأخراً بفارق هدف في إحدى المباريات، ولم يعد متيقياً على انتهاء الوقت الأصلي للمباراة سوى خمس دقائق فقط. هل ستشارك في الهجوم بغية تحقيق التعادل؟ أم ستظل ملتزماً بمركزك في خط الدفاع، قائلاً لنفسك: «إن وظيفتي هي منع الفريق المنافس من تسجيل هدف، وليست وظيفتي أن أسجل هدفاً»؟

أراهن أنك ستشارك في الهجوم، ذلك أنك تحرك أن وظيفتك الحقيقية هي مساعدة الفريق على تحقيق الفوز.

إن وظيفتك الحقيقية ليست أن تدافع عن

يوضح توصيف وظيفتك كيفية قيامك بصفة عامة بعمل ذلك. إلا أن تعبير «بصفة عامة» لا يعني «بصفة ضرورية». في بعض الأوقات، يتعين عليك التضحية بهدفك الشخصي (الأدنى) لتشجيع الهدف المؤسسي (الأسمى). وفي بعض الأوقات، يتعين عليك التضحية بهدفك المؤسسي لتشجيع الهدف الحكومي.

ما هي مهمة مؤسستك الحكومية؟ ما هي مهمة حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة؟ إذا لم يكن بإمكانك الإجابة على هذا السؤال، إذا لم تكن تفهم كيف تساهم أعمالك في تنفيذ هذه المهمة، فلا يمكنك أداء وظيفتك الحقيقية.

إذا كنت عضواً في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، فيتعين أن تهدف وظيفتك إلى «تحسين إمكانيات كافة الموظفين في الوزارات والجهات الاتحادية

إن وظيفتك الحقيقية هي مساعدة حكومتك (وأعني الحكومة ككل، وليس فقط المؤسسة الحكومية التي تعمل بها) على تنفيذ مهمتها

وتمكن المواطنين الإماراتيين من تولي مناصبهم وأدوارهم الفنية والقيادية المتخصصة. إلا أن هدفك النهائي، رغم ذلك، ليس هو هذا الهدف. فالمغزى من وراء وظيفتك (وقيمتك المهنية) هو دعم رؤية حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة لعام 2021: وجعل الدولة من بين الأفضل في العالم بالمساهمة في إنشاء مجتمع متماسك ومحتفط بهويته، قضاء آمن، وعادل، اقتصاد معرفي تنافسي، نظام تعليمي من الدرجة الأولى، رعاية صحية على الطراز العالمي، وبيئة وبنية تحتية مستدامتين.

إذا كنت تنوي بلوغ أقصى إمكانياتك كمسؤول حكومي، يتعين عليك ألا تقوم مطلقاً بوضع «وظيفتك ذات الأولوية الثالثة» في مكانة أعلى من الهدف المؤسسي («وظيفتك ذات الأولوية الثانية»)، وألا تقوم مطلقاً بوضع الهدف

ثمة أوقات يتعين فيها على المدافع أن يشارك في الهجوم، حتى لو كان ذلك سيؤدي إلى تعريض الفريق لخطر الهجمات المرتدة. وإلا، فسيكون أداء الفريق أقل من المطلوب. والأسوأ من ذلك، أن خطي الدفاع والهجوم سيلعبان ضد بعضهما بدلاً من الوقوف في صف واحد ضد الفريق المنافس.

يجب عليكم التخلي عن الاعتقاد أن مؤسساتكم عينتكم لمجرد القيام بوظائفكم

تكمّن قيمة عملك في مساهمته في تحقيق هدفك

فلنأخذ كيانين حكوميين، وهما على سبيل المثال: التدريب والتمويل. إذا كان المسؤولون في إدارة التدريب يسعون فقط وراء تعظيم عدد المشاركين في برامجهم التدريبية، فسوف يحاولون أن يطلبوا من كل مشارك أن يحضر أكبر عدد ممكن من البرامج تستطيع الإدارة تنظيّمه. و إذا كان المسؤولون في إدارة التمويل يسعون فقط وراء تقليص كلفة التدريب، فسوف يجادلون بأنه لا توجد برامج تدريبية هامة حقاً، وأنه يتعين إيقافها جميعاً.

أي أن الجميع سيسعون وراء أهدافهم الخاصة، اعتقاداً من جانبهم أنهم يؤدون وظائفهم، ولكن المؤسسة ستفشل حتماً. وما لم يتفهم كافة أفراد المؤسسة أن هدفهم المشترك ومقياسهم الوحيد للنجاح هو المساهمة في تنفيذ مهمة المؤسسة، فلن يعملوا معاً، لن يلعبوا من أجل الفوز.

وما لم تتفهم كافة المؤسسات الحكومية أن هدفها المشترك ومقياسها الوحيد للنجاح هو المساهمة في تنفيذ مهمة الحكومة، فلن تعمل هذه المؤسسات

معاً، ولن تلعب من أجل الفوز.

ويعتمد تحقيق رؤية حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة على التعاون من جانب كافة موظفيها. ويعدّ أمراً جوهرياً لكل شخص في الحكومة أن يسمو بنظرته للأمور وأن يساهم الجميع بطاقته في مجال ريادة الأعمال في خلق النموذج الرائع الذي يريده صاحب السمو رئيس، إلا أن هذا الهدف لن يتطلب فقط جهود مسؤولي الحكومة، وإنما سيتطلب أيضاً التزام كافة الأطراف أصحاب المصلحة في الدولة. ويتمثل الدور الجوهري الذي تضطلع به الحكومة في إلهام كل شخص متعلق بدولة الإمارات العربية المتحدة للمساهمة في هذا الجهد النبيل.

وكما قال لودفيج فون ميزس: «يحمل كل فرد جزءاً من المجتمع على عاتقه، ولا أحد يعفيه الآخرون من تحمل نصيبه من المسؤولية. لذا، يتعين على كل فرد، من خلال مصالحه الخاصة، أن يدفع نفسه بقوة للمشاركة في المعركة. لا يستطيع أحد أن يتنحى جانباً بغير إكتراث، ذلك أن مصلحة الجميع مرهونة بالنتيجة».

تخطيط الحواجز الداخلية في المؤسسة مهمة أساسية

طلبت مني كل مؤسسة عملت معها أن أساعدها في «تخطيط الحواجز الفردية داخل المؤسسة وتحسين مستوى التعاون بين أفرادها». ولعل أحد الأمثلة التقليدية على ذلك كانت شركة خدمات مالية، حيث كان الدفاع، اعني مدراء الائتمان فيها، يهدفون إلى تقليص الديون غير المستردة.

بينما الهجوم، وأعني مدراء الأعمال، يهدفون إلى تعظيم العائد على الأصول. فكان مدراء الائتمان يشكون من مدراء الأعمال قائلين: «أنتم تفتقدون إلى الحصافة، معايركم الائتمانية متراخية للغاية!»، بينما كان الرد يأتي كالتالي: «بل أنتم محافظون على نحو مبالغ، معايركم الائتمانية متشددة للغاية!». وليس من قبيل المفاجأة أن هذه الشركة لم تكن تحقق أداء طيباً.

ثمة أصل منطقي لهذه الصراعات المؤسسية. دعونا نأخذ مثال فريق في كرة القدم يهتم بالأداء.

المقياس التقليدي لتقييم خط الدفاع هو كم عدد الأهداف التي يسمح للخصم بتسجيلها، بينما المقياس التقليدي لتقييم خط الهجوم هو كم عدد الأهداف التي يسجلها في مرمى الخصم.

إذا كنت تلعب في خط الدفاع، فهل تفضل الفوز بنتيجة 4-5 أو الهزيمة بنتيجة 1-0؟

وأما إذا كنت تلعب في خط الهجوم، فهل تفضل الفوز بنتيجة 1-0 أم الهزيمة بنتيجة 4-5؟

التزامك تجاه الفريق قد يقودك إلى اختيار الفوز بنتيجة 1-0، إلا أن التزام مدريك تجاه «مكافأة التميز»، والذي يقاس بمؤشرات الأداء الرئيسية التقليدية، قد يقوده إلى تخفيض راتبك، أو ربما إلى الأسوأ من ذلك، هو الاستغناء عنك. وللأسف، فإن أداء وظيفتك (الحقيقية) قد يكون خطراً على مهنتك.

هذه هي المشكلة الأصعب التي يتعين على أي مؤسسة أن تحلها: وهي كيفية تحفيز أعضائها على السعي بأقصى ما لديهم من جهد وراء الكل (الهدف

الشامل)، وهو ما ما يقتضي منهم ألا يبدلوا قصارى جهدهم من أجل الجزء الخاص بهم (الهدف المحلي)، بينما يستند تقييم نفس هؤلاء الأعضاء إلى الجزء الخاص بهم (الهدف المحلي)، وهو ما سينتهي بهم إلى عدم السعي بأقصى ما لديهم من جهد وراء الكل (الهدف الشامل)

في فرق كرة القدم: كيف تحفز لاعبي خط الدفاع على الفوز بالمباراة، وهو ما يتطلب منهم عدم التركيز فقط على منع الفريق المنافس من إحراز الأهداف، بينما يستند تقييم نفس لاعبي خط الدفاع إلى أداء الجزء الخاص بهم (الأهداف التي أحرزتها في مرمى الفريق) وهو ما سينتهي بهم إلى عدم اعتبار هدف الفريق كهدف أساسي لهم.

ربما يكون من المغري لقاء اللوم على أنظمة التعويض وأنظمة القياس في الترتيب المؤسسي غير الموفق. تتحمل قياسات الأداء يقيناً الكثير من اللوم، إلا أنه حتى النظام الأفضل لن يحل المشكلة. فمن المستحيل رياضياً أن تقوم بترتيب مؤسسة معقدة مكونة من موظفين مهتمين بمصالحهم باستخدام معلومات شخصية فقط من خلال الحوافز المالية.

ويتطلب الترتيب المؤسسي قيادة، ثقافة، ووضوح الغرض، ويقتضي منك، ومن كل فرد من زملائك، التخلي عن الاعتقاد القاصر أن شركتكم قد عينتكم لمجرد القيام بوظائفكم. وحينئذ فقط، ستستطيعون إنجاز المهمة التي ستلهم كل منكم للانضمام إلى حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.

لذا، فبم استجيب أول شخص يسألك، «ما هي وظيفتك»؟



القيادة الملهمة... استشراف للمستقبل

نعتقد عادةً أنّ القادة هم شخصيات قويّة، يمتلكون رؤية ويحدّدون مسار المؤسسات التي يتولّون قيادتها، لكن القادة يجدون على نحو متزايد أن وجهة النظر هذه قاصرة. ففي بحث بعنوان: «المؤسسة المتكاملة على الصعيد العالمي»

يقول سام بالميسانو، رئيس شركة آي بي إم «إنّ مناهج التسلسل الهرمي، والقيادة والسيطرة لم تعد تعمل بعد الآن. فهي تعرقل تدفق المعلومات داخل المؤسسات، وتعوق الطبيعة السلسة والتعاونيّة للعمل في الوقت الحالي».

وقد تنطبق هذه الملاحظة بصفة خاصة على مؤسسات القطاع العام في البيئة القائمة اليوم، والتي تشجّع القادة على أن يكونوا معارضين للمخاطر والتغيير، وغالباً ما يعمل قادة القطاع العام في ظلّ التغيّرات والأزمات السياسية وفي السياسات غير المتوقعة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن أدوار القادة قد تكون مقيدة بسبب حدود المدة الزمني التي يواجهونها، كما تواجه مؤسساتهم ضغوطاً هي الأخرى في سبيل تقديم الخدمات التي تزداد تعقيداً، وكذلك في مجال التكيف مع التّقنيات الجديدة، وهم يواجهون كل ذلك بالتزامن مع خضوعهم لمستويات عالية من المساءلة العامّة والتدقيق، ويتجاهل النهج التقليدي للقيادة والسيطرة واقع البيئة القائمة حالياً واحتياجات فرق العمل التي غالباً ما تبقى طويلاً بعد أن تكون السياسات والسياسات قد خلّفت بصماتها ومضت.

بقلم: جيفري تشوا، مارتين ريفز،
مايكل شاناهان وروزليندا توريس

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من مجموعة بوسطن الاستشارية BCG
| علماً بأنّ حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة
لمجموعة بوسطن الاستشارية

يمكن للقيادة المتكيفة أن تساهم في التخفيف من شدة الآثار المترتبة على التغيير في القطاع العام وتشير البحوث والتجارب إلى أنَّ التحوّلات الجوهرية في البيئة الحالية تجبرنا على إعادة التفكير في طبيعة الاستراتيجية، والتنظيم وبالتالي في القيادة.

وعلينا النظر في الاتجاهات التالية

- حالة التغير المستمر وعدم اليقين قوّضت فعالية التنبؤ طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي التقليدي.

كيف يمكن للقيادة رسم المسار عندما لا يكون في مقدورهم التنبؤ بنتائج اختياراتهم؟

- باتت المؤسسات الحكومية مترابطة وعلى نحو متزايد، ونجد أن اختصاصاتها متداخلة في كثير من الأحيان.

من يقود من، في حالة عدم وضوح الاختصاصات؟

- انتشار تقنيات الاتصالات والتكنولوجيا جعلت من كل مؤسسة بنكاً للمعلومات.

كيف يمكن للقيادة أن يضمّنوا قراءة مؤسساتهم للمؤشرات المتاحة بشكل صحيح والتصرّف تبعاً لها في مثل هذه البيئة؟

- يشدّد الضغط على الخدمات العامة مع تقدّم السكان في السنّ، وتصادد التوقعات بالتزامن مع تصاعد الضغوط على الموارد.

كيف يمكن للقيادة بناء ثقة المجتمع في المؤسسات العامة؟ وكيف يمكنهم تسخير الإبداع وحماس القوى العاملة لتقديم المزيد من خلال استخدام نفس القدر من الموارد؟

- بعض البيانات ناضجة ويمكن التنبؤ بها، بينما بعضها الآخر غير مؤكد للغاية.

كيف يضمن القادة اتّخاذهم النهج الصحيح –أو مزيج صحيح من الأساليب- في سبيل مواجهة التحدّيات المحدّدة التي تواجههم؟

تستدعي هذه التحوّلات استراتيجيات ومؤسسات قادرة على التكيف، وهي تتطلب من القادة أن يصبحوا قادرين على التكيف أيضاً، ويصنع القادة القادرون على التكيف الظروف التي تشرك الموظفين على جميع مستويات المؤسسة وتمكّنهم من تحقيق الأهداف المشتركة وخاصة في ظروف بيئة تتسم بعدم اليقين.

يصنع القادة القادرون على التكيف الظروف التي تشرك الموظفين على جميع مستويات المؤسسة وتمكّنهم من تحقيق الأهداف المشتركة وخاصة في ظروف بيئة تتسم بعدم اليقين

أبعاد القيادة القادرة على التكيف هناك أربعة أبعاد للقيادة التي تميّز نموذج القيادة القادرة على التكيف عن نماذج القيادة التقليدية تتمثل في ما يلي: (استشراف المستقبل، والوعي، والتعلم من خلال التصحيح الذاتي، وإيجاد الحلول الناجحة لجميع الأطراف).

(لمزيد من المعلومات حول هذه الأبعاد الأربعة، أنظر «قواعد القيادة الجديدة».

يمكن للقيادة المتكيفة أن تساهم في التخفيف من شدة الآثار المترتبة على التغيير في القطاع العام

يصنع القادة القادرون على التكيف الظروف التي تشرك الموظفين على جميع مستويات المؤسسة وتمكنهم من تحقيق الأهداف المشتركة وخاصة في ظروف بيئة تتسم بعدم اليقين

(استشراف المستقبل، والوعي، والتعلم من خلال التصحيح الذاتي، وإيجاد الحلول الناجحة لجميع الأطراف) من صفات القيادة القادرة على التكيف

القائد القادر على التكيف يضع الأولويّات والأهداف ويجعل المديرين والعاملين الميدانيين مسؤولين وخاضعين للمساءلة عن تحقيق تلك النتائج المرجوة

ينبغي على القادة القادرين على التكيف تقبّل الظروف المتغيرة ، واعتماد مناهج جديدة إذا كان عليهم رسم مسار لبيئة عمل غير واضحة المعالم

دراسة أعدتها مجموعة بوسطن للاستشارات، مايو 2010)

القيادة القادرة على التكيف مطالبة بتعزيز إمكاناتها في أربعة أبعاد جديدة

العناصر الحيوية التي تميز القيادة القادرة على التكيف:

- استشراف المستقبل
- القيادة الواعية
- التصحيح الذاتي
- توفير وضع مناسب للجميع

استشراف المستقبل

ينبغي على القادة القادرين على التكيف تقبّل الظروف المتغيرة واعتماد مناهج جديدة إذا كان عليهم رسم مسار لبيئة عمل غير واضحة المعالم.

ينبغي على القادة القادرين على التكيف تقبّل الظروف المتغيرة ، واعتماد مناهج جديدة إذا كان عليهم رسم مسار لبيئة عمل غير واضحة المعالم

• يتعين إدارة السياق الذي تتفاعل في إطاره الجهات الفاعلة وعدم الاعتماد على قواعد جامدة

إذ يمكن للقواعد الصارمة أن تؤدّي إلى نتائج عكسيّة وسط حالة عدم اليقين، لأنها غالباً ما تجبر المديرين والعاملين في الخطوط الأمامية على أن التركيز على الامتثال بدلاً من إحراز النتائج. فالقائد القادر على التكيف يضع الأولويّات والأهداف ويجعل المديرين والعاملين الميدانيين مسؤولين

وخاضعين للمساءلة عن تحقيق تلك النتائج المرجوة. وفي قطاع التعليم على سبيل المثال، سلّمت بعض أقوى أنظمة الأداء المدرسي المسؤولية عن أداء المدارس الفردية إلى مديري هذه المدارس أو قادتها، ومكّنهم من اتّخاذ القرارات بناء على الاحتياجات الخاصة للمدرسة وطلابها.

• غرس مجموعة متنوّعة من وجهات النظر لصناعة الخيارات المتعدّدة.

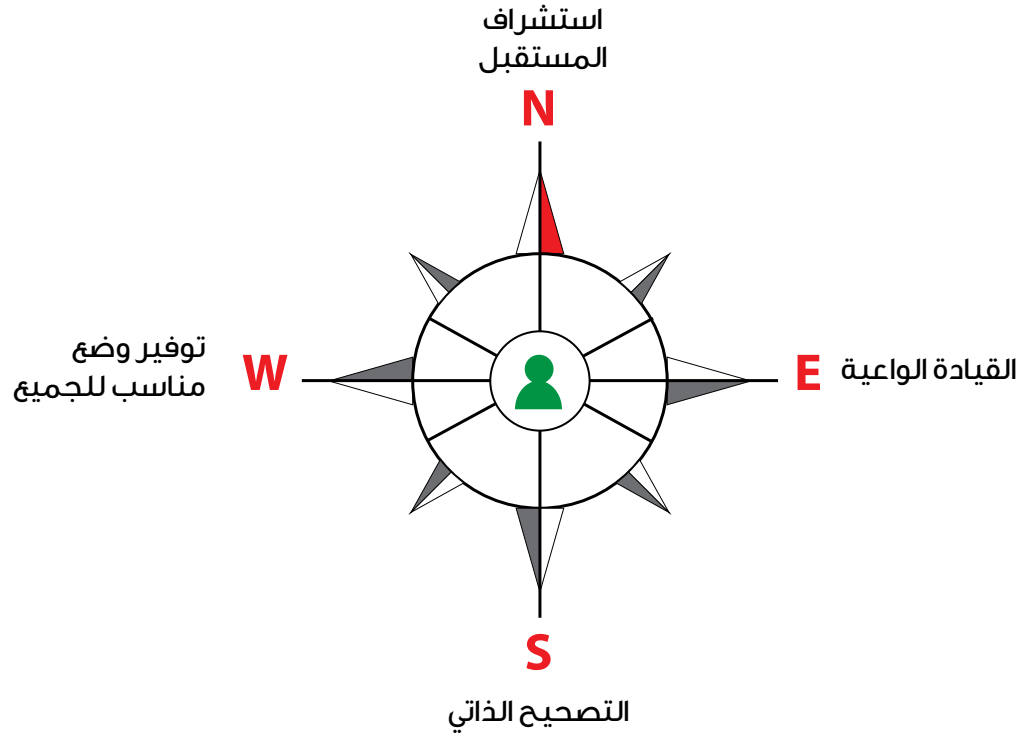
قد تكون نماذج القيادة التقليدية توكّد على الامتثال، ولكن تقلّل أساليب القيادة القادرة على التكيف من أهميّة التسلسل الهرمي وتجعل الرأي المخالف إلزامياً. يأخذ القادة القادرون على التكيف في الاعتبار وجهات نظر العاملين الذين يتحملون المسؤولية عن تقديم الخدمات العامة في الخطوط الأمامية ومن المرجّح غالباً أن يثيروا تساؤلات حاسمة حول الحقائق الخارجية.

• السماح للقيادة بأن تكون مشتركة والخروج من السياق المحدّد.

لا يمكن لشخص واحد أن يتولّى زمام القيادة في جميع الأوقات وفي الظروف كافة في عالم مضطرب. وينبغي طلب تولي دور القائد من قبل الشخص الذي هو في الوضع الأمثل للتوجيه أو اتّخاذ القرارات. وينبغي النظر لنموذج للقيادة المشتركة في القطاع العام أيضاً، ولا سيّما بالنسبة للأقسام أو الإدارات التي يتم تعيين قادتها سياسياً. ويشجّع هذا النوع من النماذج الاتّساق ويسمح بتحقيق التغييرات المطلوبة بالكامل.

القيادة الملهمة يجب أن تعزز قدراتها ضمن أربعة أبعاد

مميزات القيادة الملهمة



لا يمكن لشخص واحد أن يتولى زمام القيادة في جميع الأوقات وفي الظروف كافة في عالم مضطرب

يدعم القادة القادرين على التكيف التنوع المعرفي الذي يعزز قدرة المؤسسات على التكيف

في المؤسسة. ويعمل القادة القادرين على التكيف على تعريف هذا الهدف المشترك ويفكرون في كيفية تسخير ذلك لتمكين الموظفين من تحقيق النتائج المرجوة. وعلى سبيل المثال، فقد يرغب القسم المعني بمكافحة الجريمة في إدارة الشرطة المحلية في أن يكون قادراً على حل الجرائم بسرعة ونجاح. ولذا فهو بحاجة إلى أن يكون أكثر مرونة وأكثر قدرة على إعادة تخصيص الموارد الشرطية المخصصة لمكافحة جرائم أو تهديدات معينة في لحظة معينة بالسرعة الكافية. ولأجل القيام بذلك، يحتاج العديد من ضباط الشرطة الموجودين في القسم لتطوير مهارات أكثر عمومية بدلاً من التخصص العميق في أنواع معينة من الجرائم.

ويكون التحدي هو جعل جميع أفراد الإدارة يغيرون عقليتهم ويركزون على أهداف الإدارة بدلاً من أهداف فرقة معينة أو وحدة متخصصة.

• **مكافأة الإنجاز مع الاستقلالية يكافئ القادة القادرين على التكيف الأشخاص على ما أنجزوه، بدلاً من تتبع الساعات التي أمضوها أو المهام التي قاموا بتأديتها.** وينبغي على القادة في القطاع العام تحفيز الموظفين بمكافآت غير مادية، مثل إعطاء الموظفين مهلة من الوقت للقيام بما يهتمون به ويرغبون في فعله مما يعزز رسالة المؤسسة. ويفهم القادة القادرين على التكيف أن الالتزامات الحقيقية تأتي من الفرص الفردية للاستقلالية، والإتقان، والتعاون والاعتراف.

ينبغي على القادة في القطاع العام تحفيز الموظفين بمكافآت غير مادية، مثل إعطاء الموظفين مهلة من الوقت للقيام بما يهتمون به ويرغبون في فعله مما يعزز رسالة المؤسسة

• **اختبر العالم من حولك باستمرار** فدائماً يتجه نظر القادة القادرين على التكيف إلى الخارج ويقومون بإعادة تنظيم مؤسساتهم مع تغير البيئة. فهم يقرأون ما بين السطور، يفهمون بشكل حدسي الأنماط التي يمكن أن يخفيها التعقيد ويختبرون الفرضيات الخاصة بهم عن طريق التفكير في سيناريوهات «ماذا لو حدث كذا».

القيادة الواعية

يصنع القادة القادرين على التكيف شعوراً مشتركاً بالهدف ويقومون بالقيادة عبر التأثير بدلاً من القيادة بالأوامر والسيطرة.

القيادة المتميزة تكون من خلال التأثير وليس بالأوامر والسيطرة

• **انظر إلى العالم من خلال عيون الآخرين** من خلال فهم وجهات النظر البديلة يدعم القادة القادرين على التكيف التنوع المعرفي الذي يدعم قدرة المؤسسات على التكيف. وتمكنهم مقدرتهم على التعاطف مع الزملاء وغيرهم من الجهات ذات العلاقة من بسط نفوذهم عبر الحدود، ويقوم هؤلاء القادة أيضاً وعبر النظر إلى العالم من خلال عيون الآخرين، بتوسيع قدرتهم على رؤية الأنماط في بيئة معقدة.

يدعم القادة القادرين على التكيف التنوع المعرفي الذي يدعم قدرة المؤسسات على التكيف

• **قم بصناعة شعور مشترك بالهدف** فبالمقارنة مع شركات القطاع الخاص، تشدد مؤسسات القطاع العام بصورة كبيرة على الرسالة حيث يكون تركيزها بصورة حاسمة مصوباً نحو خدمة الجمهور، ويجب أن ينعكس هذا في منظومة القيم المشتركة بين الجميع

التعلّم من خلال التصحيح الذاتي

يشجّع القادة القادرون على التكيف، بل يصرون على التجريب من خلال صناعة بيئات آمنة، خالية من الخطر في الداخل. وبطبيعة الحال، فسوف تفشل بعض التجارب، ولكن هذه هي الطريقة التي تتعلّم بها المؤسسات القادرة على التكيف.

• تمكين الأفراد والفرق من التعلّم من خلال

التجريب ويحتاج القادة القادرون على التكيف إلى تطوير المنصات التي تمكّن التجريب والتعلّم، بما في ذلك فرص التفكير في النجاحات والإخفاقات، كما يتعيّن على القادة كذلك ربط المكافآت مع التجريب بطريقة لا تعاقب على «الإخفاق».

وتميل العديد من المؤسسات الحكومية إلى أن تنأى بأنفسها عن الابتكار، إلا أنّ حكومة سنغافورة أثبتت كفاءة تعزيز ثقافة منفتحة على التغيير والابتكار من خلال حركتها «الخدمة العامة للقرن الحادي والعشرين».

ويحوّل البرنامج مسؤولي القطاع العام والأفراد وفرق التنظيم الذاتي الشروع في التغييرات، والتحسينات والابتكارات من مبدئها وإلى الختام، في حين تكون الإدارة ملزمة النظر في الاقتراحات.

• تطوير «ميزة الإشارة» ضمن مؤسستكم

ففي ظلّ البيئة القائمة سريعة التغيّر، يتعيّن على المؤسسات اكتشاف، تقنية، وفكّ شفرة الإشارات للتوقع والاستجابة لما سوف يأتي تالياً. ويمكن أن يشكّل هذا تحدياً للبيروقراطية المرهقة، وينبغي على القادة أن يضمنوا تطلع مؤسساتهم المستمر إلى الخارج وبقائها على مقربة من جمهورهم والجهات ذات العلاقة. وفي كثير من الحالات، يعني هذا استحداث وظيفة إدارة المخاطر الداخلية التي يمكنها إضفاء الطابع الرسمي على ممارسة الرصد، الفهم وتخفيف مخاطر المهام، والمخاطر التشغيلية والمالية.

• **تعزيز المرونة التي تتيح للمؤسسة تصحيح نفسها.** ويقلّل القادة القادرون على التكيف من عدد الطبقات الموجودة بين الميدان والقائد ويسمحون باتخاذ القرارات على جميع المستويات في المؤسسة. وكما قال الجنرال الأمريكي المتقاعد ستانلي ماكريستال لصحيفة «ذا أتلانتيك».

• **بناء منصات للتعاون.** بالنسبة للعديد من المؤسسات الحكومية يعتمد النجاح على إشراك المؤسسات والهيئات الحكومية الأخرى وربما يتطلب الأمر التعاون عبر مناطق جغرافية مختلفة. وقد مكّنت التكنولوجيا الآن تعاون مجموعات كبيرة في أداء المهام المعقدة.

ويمكن أن تساعد القيادة القادرة على التكيف في تمكين الموظفين من التعاون بشكل فعّال: وعلى سبيل المثال فقد أطلقت الحكومة الاسترالية مبادرة للتعاون أطلقت عليها (غوف ديكس) GovDex ترمي لتمكين المؤسسات الحكومية والأطراف الثالثة من تبادل الوثائق والمعلومات، والتأليف المشترك، وإدارة المهام والمسائل والانخراط مع أصحاب المصلحة في المشاريع.

يعتمد النجاح على إشراك المؤسسات الحكومية الأخرى وربما يتطلب الأمر التعاون عبر مناطق جغرافية مختلفة.

• **نشر نفوذ القيادة خارج حدود المؤسسة.** في ظل غياب السلطة الرسمية، يجب على القادة هيكلة تفاعلهم لتحقيق النتائج الناجحة لجميع الأطراف واستخدام «القوة الناعمة» مثل الرؤية، الكاريزما، التواصل والتعاون لممارسة النفوذ. وسوف يساعد هذا قادة القطاع العام على تعبئة شبكتهم واسعة النطاق من الجهات ذات العلاقة وغيرهم من ذوي المصالح المتشابهة.

«يفضّل معالجة أيّ مهمّة معقدة عن طريق تهميش التسلسل الهرمي، ومنح الجميع الفرصة ليشعروا أنّهم في الدائرة الداخلية، ولذا نجدهم يطوّرون شعوراً بالملكيّة

يركّز القادة القادرون على التكيف على النجاح المستدام لكل من المؤسسة وكذلك لشبكة الجهات الخارجية ذات العلاقة

تحويل نموذج القيادة

تتطلّب البيئات غير المتوقّعة أساليب مختلفة للقيادة مثل تلك الموصوفة أعلاه. ومع ذلك فليست جميع البيئات والتحديات متشابهة. ومثلما أنّ هناك حاجة إلى نماذج تنظيميّة مختلفة لمختلف البيئات، فهناك أيضاً حاجة إلى أساليب القيادة المختلفة. ومع مرور الوقت، فقد تنتقل المؤسسة من أحد نماذج القيادة إلى آخر، وعلى سبيل المثال، فخلال فترات إصلاح السياسات الرئيسيّة، يمكن أن تتعطّل المؤسسات المستقرة وربّما يكون التحوّل إلى نمط معين في التجربيّة أكثر فعالية.

وعندما تواجه المؤسسة فترة تتّسم بالسياسات الأكثر استقراراً والقليل من الإصلاحات، فيمكن أن يكون النهج المتروبي على غرار الأسلوب التحليليّ هو الأمثل. وعندما لا تكون المؤسسة قادرة بعد على التكيف ولكنها تحتاج إلى أن تصبح كذلك، فقد تكون هناك حاجة إلى القيادة الفردية القويّة في البداية لتعطيل حالة الوضع الراهن، مع إفساح المجال بعد ذلك لأسلوب أكثر تعاونيّة.

ليست هناك قائمة مرجعيّة عالميّة موحّدة للقيادة القادرة على التكيف، ولكن القادة الذين يركّزون اهتمامهم على الأبعاد الأربعة التي وصفناها سيكونون مهيّنين بصورة أفضل للتعامل مع البيئة المضطربة وغير المتوقّعة. ولقياس مدى تكيف نموذج القيادة الخاص بكم، عليكم أن تسألوا أنفسكم وفرق القيادة الخاصة بكم ثلاثة أسئلة فقط حول ما تقومون بفعله، وكيف إنكم تفكّرون بوصفكم قادة:

- كم هو عدد الممارسات القياديّة القادرة على التكيف من تلك المذكورة أعلاه التي نوظّفها حالياً؟
- هل نملك نموذج القيادة المناسب لبيئتنا الخاصة؟
- ما هي التغييرات التي يمكننا القيام بها لتطوير نموذج قيادة أكثر تكيفاً؟

ونختم هذه المقالة باقتباس من «جون كلاركيسون»، الرئيس التنفيذي السابق لمجموعة بوسطن للاستشارات، الذي رسم بـبصيرة نافذة وبصورة واضحة هذا النموذج الجديد من القيادة قبل 20 عاماً في مقال نشرته بي سي جي بريسبيكتيف بعنوان «موسيقى الجاز مقابل السمفونيّة»

سوف تنساب القيادة إلى أولئك الذين يمكن أن تقود رؤاهم لإلهام أعضاء الفريق إلى وضع أفضل قدراتهم وإمكاناتهم في خدمة الفريق. وسيعمل هؤلاء القادة على الإبداع بدلاً من التماس الولاء؛ وسوف يرغب أفضل الأشخاص في العمل معهم. كما سينجحون في التواصل الفعّال مع مجموعة متنوّعة من الأشخاص ويستخدمون التضارب بين وجهات النظر المتنوّعة للوصول إلى رؤى جديدة.

وسوف يمارسون التأثير من خلال القيم التي يختارون تعزيزها، وسيصنعون قادة من أعضاء الفريق الذين يعملون معهم.

أهمية تحقيق المشاركة الفعالة للموظفين الحكوميين

بقلم: نيل ريتشينبيرغ

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من الكاتب | علماً بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة للكاتب

ينصب قدر كبير من الأهمية عالمياً على قضية تحقيق المشاركة الفعالة للموظفين، وفي تقريرها الصادر لعام 2016 بعنوان «خلق مزايا للموظفين في القطاع العام»، حددت مجموعة بوسطن الاستشارية المشاركة الفعالة، الثقافة وإدارة السلوك كواحدة من المجالات الثلاثة التي تتطلب تحركاً عاجلاً، وذلك نظراً لأهميتها في تحقيق النجاح المستقبلي، كما أن الإمكانات الحالية في هذا المجال تعد ضعيفة نسبياً، كما أكد تقرير لشركة ديلويت الاستشارية صدر في العام 2015 بشأن الاتجاهات العالمية في رأس المال البشري أن الثقافة وتحقيق المشاركة الفعالة يعدان القضيتين الأكثر أهمية ضمن كافة القضايا الوظيفية.

وتوضح الأبحاث أنه لا يمكن المغالاة في الأهمية المتزايدة التي تحظى بها قضية المشاركة الفعالة للموظفين، فإداء المؤسسات التي تضم موظفين يتمتعون بقدر عالٍ من المشاركة الفعالة يكون أفضل وفقاً لمجموعة من القياسات من أداء المؤسسات التي تضم موظفين أقل مشاركة، ففي العام 2014 على سبيل المثال، أجرى الاتحاد الدولي للإدارة العامة للموارد البشرية IPMA-HR مشروعاً بحثياً يتناول قضية المشاركة الفعالة للموظفين ضمن موظفي حكومات الولايات والحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد ناهز عدد الموظفين الذين شاركوا مع هذا البحث حوالي 2,000 موظف من 21 حكومة ولاية وحكومة محلية، وأظهر البحث أن احتمالات ميل موظفي القطاع العام الذين يتمتعون بمستويات عالية من المشاركة الفعالة إلى الشعور بالرضا أكبر خمسة مرات، واحتمالات ميلهم إلى مدح جهات العمل التي يعملون لديها والثناء عليها أكبر بخمسة مرات أيضاً، بينما كانت احتمالات ميلهم إلى ترك هذه الجهات والبحث عن عمل آخر أقل أربعة مرات.

فالموظفون الذين يحظون بمستويات عالية من المشاركة الفعالة حددوا اختيارهم المتمثل في تجاوز الحد الأدنى لمتطلبات الوظيفة». وبدورها، فإن شركة «بليسينغ هوايت» الاستشارية قدمت تعريفاً مختصراً للموظفين الذين يتمتعون بمستويات مشاركة فعالة يتمثل في وصفهم بأنهم الموظفين الذين يخططون للبقاء في عملهم بقدر قدرتهم على العطاء، في حين أن الموظفين الأقل مشاركة هم الذين يبقون في عملهم بقدر المزايا التي يحصلون عليها منه. ثمة مستويات مختلفة للمشاركة الفعالة للموظفين. وقد حددت «غالوب» المستويات الثلاثة التالية:

- الموظفون الذين يتمتعون بمستويات مشاركة فعالة - يشعرون بشغف وارتباط بالمؤسسة التي يعملون لديها.
- الموظفون الذين لا يتمتعون بمشاركة فعالة كافية - يمارسون عملهم اليومي، لكن من دون أي شغف كما أن عملهم يفتقد للطاقة والحيوية.
- الموظفون الذين يفتقدون للمشاركة الفعالة- الموظفون غير السعداء في عملهم والذين يحاولون هدم ما يحاول الموظفون الذين يتمتعون بمشاركة فعالة إنجازه.

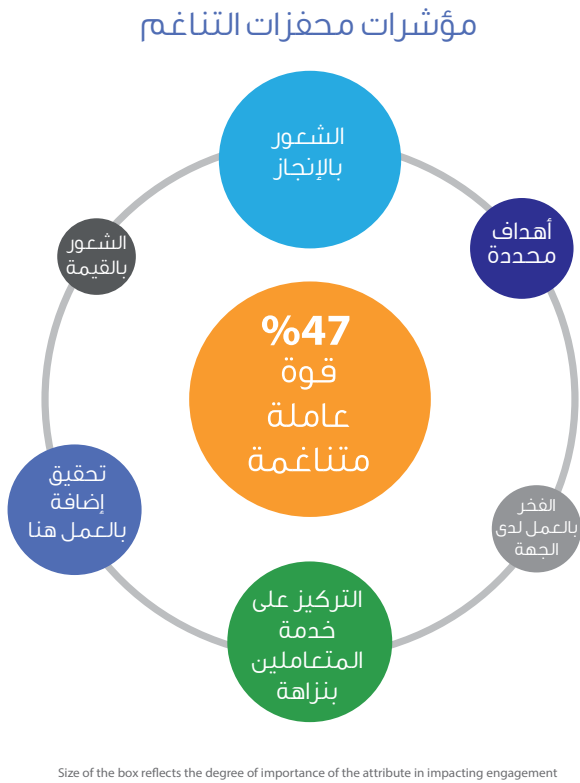
وبدورها، فقد وجدت غالوب، الرائدة عالمياً في مجال المشاركة الفعالة للموظفين، أن المؤسسات التي تضم قوة عاملة أكثر مشاركة تعد أكثر إنتاجية بنسبة تبلغ حوالي 20 % من تلك المؤسسات التي تقل فيها مستويات الانخراط الوظيفي.

في كتاب «تحقيق المشاركة الفعالة للموظفين»، يلاحظ مؤلف الكتاب، روبرت لافينيا، وجود اختلافات بين الإدارة في الحكومة والقطاع الخاص، ويؤكد أن العديد من هذه الاختلافات يؤثر في مستويات المشاركة الفعالة للموظفين، ومن بين هذه الاختلافات، يذكر لافينيا: القيادة التي يمكن أن تتغير بصفة متكررة، والمسائل المتعلقة بمعنويات الموظفين نظراً للانتقادات الموجهة لموظفي الحكومة، وإطلاع الجمهور على التحركات والإجراءات، تعدد الأطراف الخارجية ذات العلاقة، ومحدودية الأدوات والحوافز المالية المتاحة للتأثير على سلوك الموظفين. ونظراً لأن عمل الحكومة يعد هاماً على نحو حاسم في خدمة مواطنيها، يمكن للحكومات أن تحقق نتائج إيجابية من قوتها العاملة إذا كانت تتمتع بمستويات عالية من المشاركة، وسينعكس ذلك بالفائدة على مواطنيها والمجتمع ككل.

ما هي المشاركة الفعالة للموظفين؟

يلاحظ لافينيا في كتابه عدم وجود تعريف واحد مقبول لمصطلح «المشاركة الفعالة للموظفين»، وأن تنوع التعريفات قد خلق حالة من الارتباك بشأن المقصود تحديداً بهذا الأمر. وطبقاً لتعريف «ذا كونفرننس بورد»، وهي مؤسسة بحثية لا تستهدف الربح وتضم في عضويتها شركات ورواد أعمال ويقع مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية، فإن المشاركة الفعالة للموظفين تتمثل في: «الارتباط الذهني والعاطفي المكثف الذي يلهم الموظفين لبذل جهود ذاتية في العمل». كما قام مجلس حماية نظام الجدارة والاستحقاق بالولايات المتحدة الأمريكية بتعريف المشاركة الفعالة للموظفين بأنها: «ارتباط قوي بالعمل، المؤسسة، المهمة أو زملاء العمل. ويحظى الموظفون الذين يتمتعون بمشاركة فعالة بارتباط شخصي بالعمل حيث يمنحهم شعوراً بالفخر، لأنهم على ثقة بأن مؤسساتهم تُقدّر قيمتهم. وإلى جانب ذلك يكون الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عال من المشاركة الفعالة أكثر ميلاً لتقديم ما هو أكثر من الحد الأدنى في عملهم، بذل جهود ذاتية لتحقيق أداء عالي، دعم زملائهم وكذلك دعم المؤسسة.

الموظفون الذين يتمتعون بمستويات عالية من المشاركة الفعالة يشعرون بالرضا أكثر 5 أضعاف من غيرهم واحتمالات ميلهم لترك العمل أقل 4 أضعاف



شكل رقم (١)

يمكن للحكومات أن تحقق نتائج إيجابية من قوتها العاملة إذا كانت تتمتع بمستويات عالية من المشاركة، وسينعكس ذلك بالفائدة على مواطنيها والمجتمع ككل

ما هي الدوافع التي تقود موظفي القطاع العام إلى تحقيق مستويات مشاركة فعالة؟

ضمن مشروعه البحثي الذي أجراه عام 2014 عن قضية المشاركة الفعالة للموظفين، طور الاتحاد الدولي للإدارة العامة للموارد البشرية مؤشر المشاركة الفعالة للموظفين، والذي حدد المحركات الأساسية لمشاركة موظفي القطاع العام في عملهم.

وبصفة إجمالية، فقد اكتشف الاتحاد الدولي للإدارة العامة للموارد البشرية أن 47% من العاملين في الحكومة كانوا يتمتعون بمستويات مشاركة فعالة كاملة في وظائفهم. وتم تعريف وصف «المشاركة الفعالة الكاملة للموظفين» بأنها تشمل اختيار إجابة «وافق بشدة» على الأسئلة المتعلقة بمستوى المشاركة الفعالة للموظفين.

المحركات الأساسية للمشاركة الفعالة للموظفين هي تلك الصفات التي تشرح سبب اختيار الموظفين لأجوبتهم على السؤال الخاص بمدى المشاركة الفعالة الكاملة في العمل. فغالبية محركات المشاركة الفعالة عاطفية وترصد هذه الصفات الروابط العاطفية التي يشعر بها موظفو الحكومات تجاه المؤسسات التي يعملون لديها.

ويتعارض هذا مع الرضا الوظيفي والذي تتميز صفاته بكونها أكثر تعلقاً بالتعاملات. وقد وافق جميع الأفراد الخاضعين للبحث تقريباً (96%) بشدة أن تركيزهم قد انصب على خدمة الجمهور بنزاهة. وتشمل المحركات القوية الأخرى لانخراط الموظفين ما يلي:

- أشعر بأنني أحقق إنجازات في وظيفتي.
- أشعر بأنني أستطيع أن أصنع فرقاً من خلال عملي.
- لدي أهداف وغايات محددة بوضوح.
- أشعر بالفخر لأنني أعمل هنا.
- أشعر بالتقدير هنا.

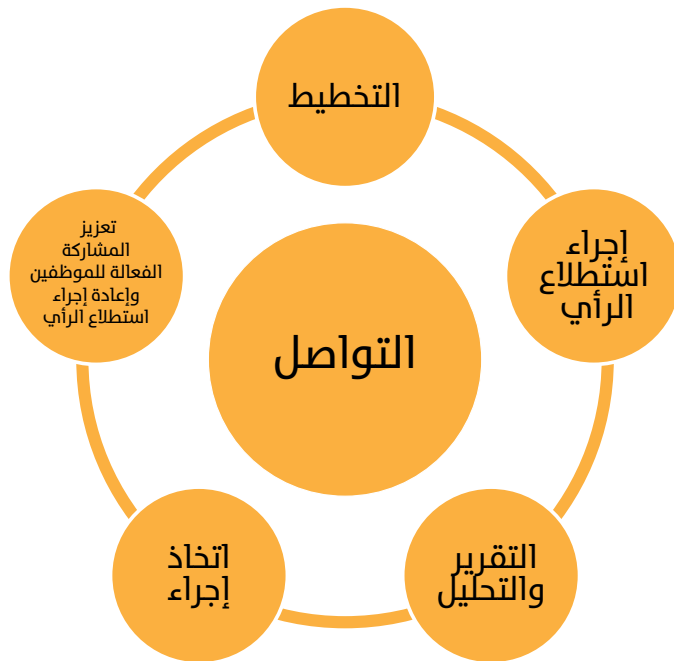
المشاركة الفعالة للموظفين تعني ارتباطهم الذهني والعاطفي الذي يلهمهم لبذل جهود إضافية بالعمل

الموظف الذي يتمتع بمستويات مشاركة فعالة يخطط للبقاء في العمل بقدر قدرته على العطاء، والأقل مشاركة يبقى في العمل بقدر المزايا التي يحصل عليها

وكما يتضح من حجم الدوائر في الشكل رقم 1، ليس كافة هذه الصفات متساوية. فقد أشار 75% من الأفراد الخاضعين للبحث أنهم يوافقون بشدة أو بشكل ما أنهم يشعرون بتحقيق إنجازات في وظائفهم. ووافقت نسبة مماثلة منهم بشدة أو بشكل ما أنهم يشعرون بأنهم يستطيعون صنع فرق من خلال العمل لدى الحكومة، وأنهم فخورون بالعمل لديها. وأما المحركان الآخران للمشاركة الفعالة للموظفين، فقد سجلوا نسباً أقل في هذا البحث، حيث وافق 59% فقط من الأفراد الخاضعين له أن لديهم أهداف وغايات محددة بوضوح، فيما وافق 57% أنهم يشعرون بالتقدير. وتحتاج الحكومات إلى تنفيذ ممارسات لجعل الموظفين يشعرون بالتقدير ومنحهم إياه من خلال التقييمات والجوائز المتواصلة عرفاناً بأدائهم المتميز.

وقد أظهر البحث وجود فوارق استناداً إلى السن والمستوى داخل المؤسسة، ذلك أن كبار المسؤولين التنفيذيين والمدراء التنفيذيين بالإضافة إلى الموظفين الذين يبلغون من العمر 55 عاماً على الأقل أكثر مشاركة في عملهم. ولا يعد ذلك من مفاجئ جداً، ذلك أن من يشغلون المناصب الكبرى لديهم القدرة على التأثير في المؤسسة بقدر أكبر، وغالباً ما يكونون أكبر في السن.

ولأغراض المقارنة، أصدرت شركة ماركوس باكنغهام في عام 2015 مؤشرها العالمي لـ«المشاركة الفعالة للموظفين»، والذي يركز على انخراط الموظفين عبر قطاعات في 13 دولة. وقد تراوحت نسبة الموظفين الذين يتمتعون بمشاركة فعالة كاملة في عملهم بين 13% وهي نسبة متدنية سجلتها كلاً من الأرجنتين وإسبانيا و 19% وهي نسبة مرتفعة تحققت في كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية. وعلى الرغم من الفوارق الثقافية بين الدول في هذه الدراسة، فإن السبب الأقوى الذي يوضح المشاركة الفعالة للموظفين في كل دولة من الدول التي خضعت للدراسة يتمثل في:



شكل رقم(2)

• **لدي الفرصة لاستخدام نقاط قوتي في كل يوم من أيام ممارستي لعملي.**

ويتهني القائمون على هذه الدراسة إلى أنه «على الرغم من اختلاف الوسائل، السلوكيات والقيم المؤسسية باختلاف الدولة - وباختلاف مجال العمل- فإن أقوى الاحتياجات البشرية في العمل تظل كما هي: ساعدني في اكتشاف نقاط قوتي، وساعدني على استخدامها كثيراً. ويتشابه هذا البند مع بند «أشعر بأنني أحقق إنجازات في وظيفتي» والذي كان من أقوى محركات المشاركة الفعالة للموظفين في المشروع البحثي الذي أجره الاتحاد الدولي للإدارة العامة للموارد البشرية.

• **المشاركة الفعالة للموظفين تقود أداء القطاع العام**

أبدى قطاع الخدمة المدنية بالمملكة المتحدة التزاماً قوياً بقياس وتحسين مستويات المشاركة الفعالة للموظفين عبر الحكومة البريطانية، بما في ذلك إجراء استطلاع رأي سنوي لموظفي الحكومة البريطانيين. وقد أظهرت نتائج هذا الاستطلاع أن الدوائر الحكومية التي تتميز بمستويات عالية من المشاركة الفعالة للموظفين تحقق أداءً طيباً في تقييمات إمكانيات الدوائر- وهو قياس رئيسي لأداء الدوائر والأقسام الحكومية. ويقول 78% من الموظفين الحكوميين ذوي مستويات المشاركة الفعالة العالية في المملكة المتحدة أنهم يستطيعون التأثير في أداء الخدمات أو خدمة العملاء، في مقابل 29% فقط من الموظفين الذين لا يتمتعون بمشاركة فعالة.

وأظهر بحث عن المشاركة الفعالة للموظفين في كندا أيضاً أنه يقود إلى تحقيق نتائج هامة للحكومة. وتعد المشاركة الفعالة المكثفة من جانب الموظفين بمثابة واحدة من لبنات البناء الرئيسية الثلاث في سلسلة قيمة الخدمة بالقطاع العام. وطبقاً لهذا النموذج، فإن المشاركة الفعالة للموظفين في الحكومة يؤدي إلى رضا المواطن/العميل، والذي يؤدي بدوره إلى ثقة المواطن في المؤسسات العامة- وهي نتيجة هامة على نحو حاسم لسلامة الخدمة العامة.

نموذج عملية المشاركة الفعالة للموظفين

يحتوي الشكل رقم 2 على عملية مشاركة فعالة للموظفين مكونة من خمس خطوات: (1) تخطيط استطلاع الرأي الخاص بالمشاركة الفعالة للموظفين، (2) إجراء استطلاع الرأي، (3) إصدار تقرير عن النتائج وتحليلها، (4) اتخاذ إجراء بشأن النتائج للحفاظ على نقاط القوة وتحسين المناطق التي تعاني نقاط ضعف، (5) الاحتفاظ بمستوى مشاركة فعالة للموظفين يتحسن عبر الزمن، وتشمل التدابير اللازمة لتحقيق ذلك إعادة إجراء استطلاع الرأي، مع استمرار العملية بأكملها. ويقع الاتصال في قلب النموذج، ذلك أنه مكون أساسي لكل جانب من جوانب استراتيجية المشاركة الفعالة للموظفين وداسم للنجاح سواءً على المدى القصير أو الطويل. ويتعين البدء في عملية التواصل الخاصة بذلك بشكل مبكر مع تنفيذها بصفة منتظمة.

96% من الموظفين الذين يتمتعون بالمشاركة ينصب تركيزهم على خدمة الجمهور بنزاهة

نسبة الموظفين الذين يتمتعون بمشاركة فعالة كاملة تتراوح بين 13 – 19%

المسؤولون والمدراء التنفيذيون والذين تزيد أعمارهم عن 55 عاماً من الموظفين أكثر مشاركة في عملهم

لغرض تحسين مستويات المشاركة الفعالة للموظفين، توجد حاجة لقياسها من خلال استطلاعات الرأي التي تجرى للموظفين. وتعد هذه الاستطلاعات الطريقة الأكثر صلاحية وموثوقية لتقييم مدى مشاركة الموظفين، خاصة في الحكومة، بينما قد تنطوي المقاييس الأخرى كمعدل تبديل الموظفين وعمليات تقييم الأداء على مشاكل.

أفضل ممارسات المشاركة الفعالة للموظفين

فيما يلي بعض أفضل ممارسات المشاركة الفعالة للموظفين التي حددتها شركة «بليسينغ هوايت» العالمية للاستشارات ويمكن استخدامها بواسطة المؤسسات الملتزمة بتحسين مستويات انخراط موظفيها.

- تبني ونشر تعريف عملي وواضح للمشاركة الفعالة للموظفين.
- إظهار التزام من جانب فريق الموظفين ذوي المناصب الكبيرة- بالأفعال والكلمات- تجاه بناء ثقافة المشاركة الفعالة للموظفين.
- تطوير استراتيجية مؤسسية شاملة جيدة التخطيط للمشاركة الفعالة للموظفين.
- إجراء استطلاع رأي دوري منتظم بشأن المشاركة الفعالة للموظفين مع التركيز على التحسن المستمر في النتائج الداخلية وإنجاز الأولويات الاستراتيجية.
- نشر النتائج وخطط التحرك على مستوى المؤسسة بأسلوب منفتح وصريح.
- تكليف المسؤولين التنفيذيين، المدراء والأفراد بأدوار تجعل من مشاركة كل موظف في عمله بشكل فعال أولوية يومية.
- ترسيخ مكانة الموظفين المتمتعين بأعلى مستويات المشاركة الفعالة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة لدعم المبادرة بين فترات انعقاد استطلاع الرأي الدوري.
- تجهيز كل مدير لإشراك فريقه في فهم النتائج وتعزيز المشاركة الفعالة لأعضاء الفريق.

الإجراءات التي تتخذها الحكومة لتحسين مستوى مشاركة الموظفين

ندرج فيما يلي بعض الإجراءات لتحسين مستويات المشاركة الفعالة للموظفين والتي تم تسليط الضوء عليها في كتاب «موظفو الحكومة المتمتعين بالمشاركة الفعالة في أعمالهم»، واتخذتها بعض الحكومات.

- القيادة: تلعب القيادة دوراً حاسماً في قضية المشاركة الفعالة للموظفين داخل المؤسسات. وكما هو ملحوظ في أفضل ممارسات المشاركة، يحتاج القادة الكبار لجعل المشاركة الفعالة أولوية مؤسسية وإظهار ذلك من خلال كلماتهم وأفعالهم. وقد أنشأت الحكومة في المملكة المتحدة فريقاً لبرنامج مشاركة الموظفين على مستوى الحكومة في ديوان رئيس الوزراء. وتلقى هذا الفريق تكليفات عديدة من بينها «ترسيخ مفاهيم وممارسات المشاركة الفعالة للموظفين عبر كافة مستويات قيادة وإدارة الخدمة المدنية». أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد التزم رئيس وكالة فيدرالية كبيرة جاء ترتيبها الأخير في الدراسة السنوية لتحديد أفضل أماكن العمل في الحكومة الفيدرالية «بالعمل على تعزيز مستويات المشاركة الفعالة للموظفين وإجراء تغيير حقيقي في معنوياتهم وآرائهم.....».

ومن بين الخطوات التي اتخذها لتحقيق هذا الالتزام إجراء جلسات استماع مع الموظفين وتعريفهم بالتغييرات التي طرأت نتيجة مساهماتهم التي أدلوا بها في هذه الجلسات. وكانت النتيجة أن ترتيب إدارته قد تحسن بصورة هائلة في الدراسة السنوية التي أجريت العام التالي لتحديد أفضل أماكن العمل في الحكومة الفيدرالية.

- تطوير القيادة: اتخذت الحكومة إجراءات لتحديث مستويات الجدارة لدى القيادة. وقامت الحكومات بتطوير و/ أو تحسين برامج التدريب الإرشادية. وتم في هذه البرامج إدراج استراتيجيات عن كيفية تبني وتحسين المشاركة الفعالة للموظفين.

- الاتصالات: تطرقنا أعلاه إلى أهمية الاتصالات كأداة لتحسين المشاركة الفعالة للموظفين. واستطاعت إحدى الحكومات تطوير منهج لضمان حصول الموظفين على المعلومات الدقيقة من مشرفيهم. بينما أنشأت حكومة أخرى منصب مسؤول التظلمات الداخلية والذي يتبع رئيس المؤسسة مباشرةً للتعامل مع قضايا وشكاوى الموظفين. وتم إنشاء موقع شبكي داخلي وسمح للموظفين بطرح أسئلة والحصول على أجوبة بشأن المسائل المتعلقة بمكان العمل. كما تأسس مجلس للتغيير الثقافي يتكون من موظفين من كافة الأقسام والمستويات لتطوير أفكار بشأن تحسين مستوى الاتصال وتمكين الموظفين.

المشاركة الفعالة في الحكومة يؤدي إلى رضا المتعاملين وبالتالي ثقتهم بالمؤسسات العامة

الموظفون الذين تولوا مناصب من 6 - 20 عاماً أقل رضاً عن تطورهم المهني

تعد استطلاعات الرأي أفضل طريقة لقياس مدى مشاركة الموظفين

- الحصول على آراء وردود أفعال الموظفين: تحتاج الحكومات الساعية إلى تحسين مستويات المشاركة الفعالة للموظفين إلى إشراك الموظفين في القرارات. وقد طورت إحدى الهيئات الفيدرالية الأمريكية مصنعاً للأفكار، وهو نظام عبر شبكة الانترنت لتجميع وتبادل آراء الموظفين. وي طرح الموظفون أفكاراً عبر شبكة الانترنت، بينما يقوم موظفون آخرون بتصنيف هذه الأفكار والتعليق عليها. ويستجيب كبار القادة في الهيئة ومدراء البرنامج لهذه الأفكار. ويتم تنفيذ المقترحات، ما ينتج عنه إرسال الموظفين إلى مقر الهيئة للمساعدة في تنفيذ أفكارهم.

- بيئة العمل الإيجابية: اتخذت الحكومات خطوات لمساعدة الموظفين على تحسين مستويات التوازن بين العمل/ والحياة من خلال تطبيق ترتيبات عمل مرنة كساعات العمل المرنة، وأسابيع العمل المضغوطة، وتبادل الوظائف، والتقاعد التدريجي، والعمل عن بعد من داخل المنازل أو مواقع العمل المتحركة.

- فرص محسنة للنمو المهني: تبين من واقع نتائج المشروع البحثي الذي أجراه الاتحاد الدولي للإدارة العامة للموارد البشرية أن الموظفين الذين يتولون مناصبهم لفترات تتراوح بين 6-20 عاماً كانوا الأقل رضا عن تطورهم المهني والأقل ميلاً للاعتقاد بأن مؤسساتهم لديها استراتيجيات لتعظيم التنمية المهنية. وباعتبارهم المجموعة الأكثر قرباً من الترقية إلى المناصب القيادية عند حدوث حالات تقاعد، تحتاج الحكومات إلى تركيز الانتباه على النمو المهني.

وقد اتخذت إحدى الحكومات إجراءات عديدة لتحسين النمو المهني لموظفيها. ومن هذه الإجراءات: تنفيذ خطط تدريب الموظفين، وإتاحة الفرص لمزيد من التدريب المشترك والتدريب الداخلي، وتشجيع ودعم التصديق الفني، وعرض موارد تدريبية ذاتية التقدم، والربط بين تدريب الموظفين والخطط الاستراتيجية والتكتيكية التي تبنها المؤسسة.

تواجه الحكومات اليوم بيئة تبعث على التحدي وتقدم لمواطنيها خدمات حاسمة. وقد أظهر البحث تأثيرات إيجابية كبيرة لامتلاك قوة عاملة تتمتع بمستويات مشاركة فعالة عالية للموظفين، إذ يعد ذلك عاملاً حاسماً إذا أرادت الحكومات تقديم خدمات على نحو يتسم بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية. ويتطلب هذا التزاماً مستمراً وطويل المدى تجاه قضية المشاركة الفعالة للموظفين، من جانب القيادة العليا وموظفي الحكومة على كافة المستويات.

HR ECHO

Specialized Biannual Magazine

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

April 2016

Issue (4)

A woman with dark hair, wearing a black hijab and a black garment with lace detailing, is smiling. She is holding a white-bordered Polaroid photograph of herself. The background is a blurred cityscape.

**CREATING
A HAPPY
WORKPLACES**



Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

All topics have been prepared in cooperation with
International Organizations Specialized in Human Resources

HR ECHO

Specialized Biannual Magazine

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

April 2016

Issue (4)

General Supervisor

Dr. Abdul Rahman Al Awar

EDITING GROUP

Aisha Al Suwaidi
Ibrahim Fikri
Mahmood Al Marzooqi
Moaza Al Serkal
Ajit Vasant Ranade
Mohammed Abu Bakr
Mohammed Al Nemer
Fadeel Al Fahoum
Samer Al Rahal

CONTACT US

Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

@FAHR_UAE

Instagram

@FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

Published material does not reflect
necessarily the opinion of the Authority

Classification of the topics is subject to
technical considerations

All topics have been prepared in cooperation
with International Organizations Specialized
in Human Resources

All intellectual property rights reserved to
the publisher and the origin source and not
allowed to re-publish without a permission
and prior written approval from the publisher
and the origin source of the articles.

6

**CREATING A HAPPY
WORKPLACE**

20

**MANAGING THE YOUNG
GENERATION**

28

**YOUR JOB IS NOT
YOUR JOB**

38

**ADAPTIVE LEADERSHIP:
A CRITICAL CAPABILITY
FOR THE PUBLIC SECTOR**

32

**THE IMPORTANCE
OF EMPLOYEE
ENGAGEMENT
IN GOVERNMENT**

'Happiness' and 'Youth' shape the UAE's future

The last restructuring change in the UAE Cabinet recently announced has caught attention around the world. The announcement involved organizational structures and functions and creation of new ministers for Happiness, Youth and Tolerance. Of the three ministries, we are more concerned here with the first and second, even though the third is no less important.

This move by the United Arab Emirates is not a matter of luxury, but rather a reflection of the reality and translation of the orientations and the deep belief of the wise leadership in the importance of young people and their role, and happiness and its impact on society. Despite the fact that the UAE occupies an advanced position in happiness indicators among Arab and world countries, it continues building on the ongoing accomplishments for more happiness and welfare to its people and residents.

The understanding of happiness vary among people considering their views, personal perspectives, preferences and directions. As far as the UAE is concerned, however, happiness is not limited to a particular group; it is meant to cover all sectors of society, to ensure sustainable happiness at individual and collective levels. For example, an employee who is not happy cannot bring happiness to customers or anybody else in his / her area of social and practical activity. The national program for happiness and positivity has been approved to focus on creating a positive and happy society and making happiness a lifestyle in the UAE community.

There is no doubt that happiness of employees is directly linked to job satisfaction, and while seeking to make them happy, we cannot overlook highlighting a number of important factors in this edition of HR Echo magazine. These factors include the role of inspiring leadership capable of predicting the future; effective participation of staff, so that they are passionately dedicated to their work, and a healthy working environment, both physically and psychologically. The ultimate objective is to make employees convinced that their real job is much nobler than just carrying out daily tasks; they should rather focus on achieving the vision of their organization and their state.

Among the issues addressed by HR Echo in its Fifth Edition the management of young talent, capable of shaping the future governments, by investing in their potentials, meeting their needs, and preparing them to take the lead, through innovative planning and policies. The creation of a ministry for youth is a step in the right direction.

Finally, we hope our readers find this collection of topics interesting, informative, and useful, and thank the partners of Federal Authority for Government Human Resources, including organizations and writers for their contribution to the magazine.

The Federal Authority for
Government Human Resources

The Jobs of the future



Ali Matar
Head of LinkedIn Talent Solutions
Southern Europe, Middle East and North Africa

The theme at World Economic Forum 2016 was around 'The Fourth Industrial Revolution' – developments in robotics, artificial intelligence, 3D printing, nanotechnology and the Internet of Things. The co-mingling of these capabilities with software is fundamentally changing how we live, work and interact with one another.

Historically, innovation creates opportunities, new levels of productivity, and ultimately jobs. The rate of change, in earlier instances, has typically been much slower; people had plenty of time to retrain and prepare to take on new opportunities.

According to a WEF report on the 'The Future of Jobs and Skills'

- By 2020, 7 million jobs will be lost to innovation, and 2 million new jobs will be created.
- 65% of children in school today will end up working in completely new job types, which don't even exist today.
- 50% of subject knowledge acquired during the first year of a four-year technical degree is outdated by the time students graduate

The workforce of tomorrow should understand that as technology increasingly automates routine tasks and makes the human resource redundant, people need to upskill and adapt – and fast! To draw a pertinent parallel, LinkedIn has effectively automated the candidate identification and shortlisting process, to an extent that the total human resources traditionally involved in this process has shrunk. Hence, many recruiters may have felt the need to upgrade their skills to be able to add value over what the online platform offers. Today, HR professionals that rose to the

challenge use social media as a tool to aid their search for candidates, ensure a strong employer brand that employees can relate to, and use social networking opportunities to position their workplace and vacancies.

Lifelong learning and continued training and retraining are key. The focus should be on acquiring and improving 'soft' and 'social' skills that require more than just routine and predictive tasks. Effectively, tasks that also call for skills such as Innovative and creative endeavours, social interactions, and mobility would be less prone to automation, and where humans can really ensure continued relevance. In essence, the growth areas in the job market will require technical skills, supplemented with strong social and collaboration skills.

Even with this sense of urgency, it is hardly enough for organisations to continue to try and find the right person for the job, without ensuring that they themselves are a good place to work. In the coming days, when the added value of the human mind can well enable an organization to base its competitive differentiation on this advantage, employer branding and strong engagement with past, current, and prospective employees becomes even more of a priority.

Regional Governments and businesses stand among the most forward-thinking in the world when it comes to employer branding, and we have some excellent examples of brands from the UAE and the broader region standing alongside some of the most desirable employers in the world.

We, at LinkedIn, are honored to work with the UAE Federal Authority for Government Human Resources, and we believe that our organizations are aligned in our vision of the future of the job market and the steps that need to be taken now in preparation.

This article is a brief introduction to a very large topic, and I hope that you find it interesting enough to pursue. May I suggest the articles on LinkedIn as an excellent place to start?

For more articles in this regard please refer to LinkedIn website

CREATING A HAPPY WORKPLACES

What is a Great Workplace?

"A great place to work is one in which you trust the people you work for, have pride in what you do, and enjoy the people you work with." — Robert Levering, Co-Founder, Great Place to Work®

This article is printed with permission from The Great Place to Work® | Copyright and all intellectual property are reserved for Great Place to Work®

Researchers, business leaders, media analysts and the public rely on Great Place to Work® metrics to establish the definitive standard of what a great workplace is. Great Place to Work®'s annual research is based on data representing more than 10 million employees from thousands of organizations of varying sizes, industries, maturity and structures in over 90 countries.

Development of the Great Place to Work® Model®

The Great Place to Work® Model® was created by Robert Levering and Amy Lyman in collaboration with a team of professional management consultants with years of experience in conventional employee surveys.

It is based on thousands of employee interviews conducted over the course of decade for The 100 Best Companies to Work for in America (co-authored with Milton Moskowitz) and A Great Place to Work. The team originally came up with a list of over 100 survey statements, as well as the additional interviews. These statements were then culled down to the eventual core statements, and further subdivided into dimensions – the dimensions which now serve as the 5 dimensions of the Great Place

to Work® Model®.

These same statements also serve as the survey statements for the Trust Index® survey.

What is a Great Workplace?

The Employee View

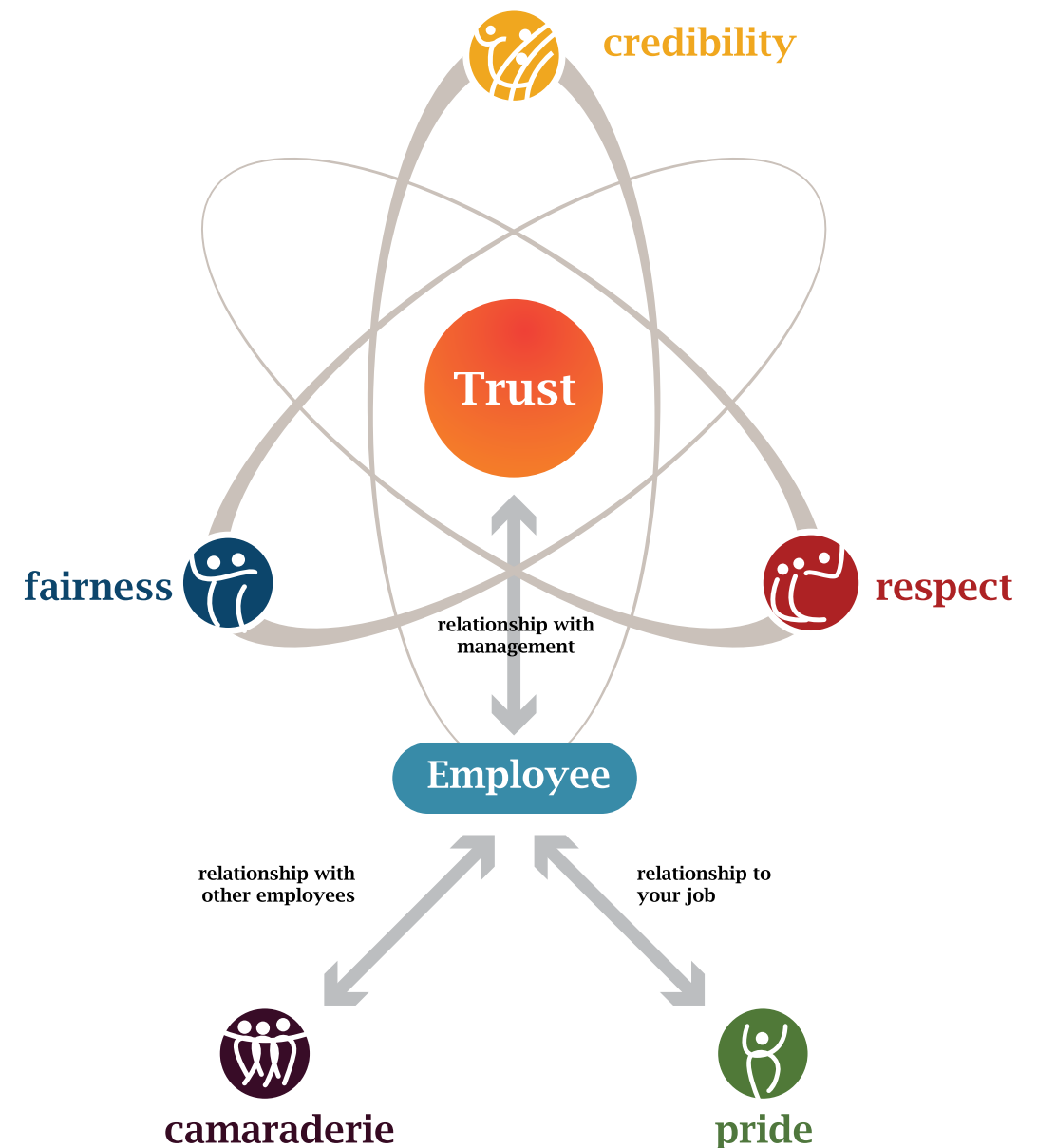
Great workplaces are built through the day-to-day relationships that employees experience — not a checklist of programs and benefits.

The key factor in common in these relationships is TRUST. From the Employee's perspective, a great workplace is one where they:

- **TRUST** the people they work for;
- **Have PRIDE** in what they do; and
- **ENJOY** the people they work with.

The degree of pride and levels of authentic connection and camaraderie employees feel with one another are additional essential components.

Trust is the defining principle of great workplaces — created through management's credibility, the respect with which employees feel they are treated, and the extent to which employees expect to be treated fairly.



The Five Dimensions

• Credibility

The credibility dimension measures the extent to which employees see management as credible (believable, trustworthy), by assessing employees' perceptions of management's communication practices, competence, and integrity through the following sub-dimensions of the Model©.

- The Two-Way Communication sub-dimension measures the extent to which communication between management and employees is effective in inviting two-way dialogue.

Outcomes of effective Two-Way Communication include

- Employees hear about events affecting the success of the organization and their work group.
- People understand the vision for the organization and the importance of their role in achieving organizational objectives.
- Employees are able to focus on their work, do not need to interpret or decipher the information from management, and can proactively address any confusing information or rumors.
- Employees learn the importance of being honest and straightforward within their organization.
- Management's accessibility establishes a strong bond with employees that support ongoing communication.
- Trust between managers and employees develop through an understanding that questions are welcomed and will be answered in a straightforward manner.
- The Credibility sub-dimension of Competence measures management's leadership and people management capabilities.

Management's accessibility establishes a strong bond with employees that support ongoing communication.

Management's ability to convey that they possess a clear view of where the organization is going inspires employees' confidence in the future of the business.

Outcomes of demonstrated Competence include

- People hired into the organization are able to quickly become productive team members who contribute effectively in their work and enhance the morale of the team.
- Managers convey their assurance in an employee's ability to manage the responsibilities of their job.
- Employees have the opportunity to take greater responsibility that will enable them to be challenged and engaged with their work.
- Employees are able to plan their work effectively and choose priorities appropriately to support management's goals.
- Management's ability to convey that they possess a clear view of where the organization is going inspires employees' confidence in the future of the business.
- The Credibility sub-dimension of Integrity assesses leadership's commitment to high principled standards and their ability to take actions based on these standards.
- Outcomes of demonstrated Integrity include:
 - Managers provide regular updates to help employees know which promises have been fulfilled and the progress being made on other ones.
 - Employees are confident that their own contributions are supporting the greater success of the business, which helps them to concentrate more on performing those tasks that will ensure the growth and health of the organization.
- Managers lead the way in setting the tone for all interactions with employees and customers and set the standard of behavior that is expected in the business.

• Respect

The respect dimension measures the extent to which employees feel respected by management, by assessing the levels of support, collaboration, and caring employees experience through management's actions toward them through the following sub-dimensions of the Model®.

- The Support sub-dimension assesses the provision of training opportunities, resources, and equipment as well as appreciation of professional accomplishments.

Outcomes of showing Support include:

- Managers cultivate an engaged, dedicated, and well-trained staff and demonstrate to employees the importance of their work and professional contributions.
- Creativity and innovation are likely to flourish as people feel capable of developing and testing new ideas.
- Employees are motivated by sincere, genuine forms of “thank you”.
- People are encouraged to keep trying hard and take appropriate risks that may generate productive, new ideas for the business.
- The Collaboration sub-dimension of Respect assesses the quality of interactions and cooperation between employees and management.

Outcomes of effective Collaboration include:

- Employees support the exchange of information and feel more engaged in their work and attached to the outcome.
- Suggestions generated by employees provide valuable new ideas, cost-saving practices, or practical solutions for the business.
- Employee involvement in the decision-making process increases employees’ understanding of why decisions are made and helps people to appreciate management’s decision-making responsibilities.
- Employees develop a deeper sense of ownership in their work and responsibility for successful implementation of changes because they share in the decisions about how their work gets done.



- The Caring sub-dimension of Respect measures the extent to which managers show an interest in people’s well-being by providing a safe and healthy working environment and benefits that support people’s lives outside of the workplace. Caring managers are aware of the impact that work has on employees’ personal lives.

Outcomes of demonstrating Caring include:

- The workplace and work environment are more humane and people are able to take care of themselves and respond to the needs of others.
- People are able to be themselves and focus their energy on their work with less worry about events that may be happening outside of their work lives.
- Employees trust management and their sincerity and this carries over to different types of situations, fostering a sense of loyalty and commitment in the workplace.

• Fairness

The fairness dimension measures the extent to which employees perceive that management practices and policies are fair by assessing the equity, impartiality, and justice employees perceive in the workplace through the following sub-dimensions of the Model®.

- The Equity sub-dimension assesses the degree to which there is balanced treatment for all people in the distribution of intangible and tangible rewards.

Outcomes of demonstrating Equity include

- Employees believe that they are seen by leaders and managers as valuable members of the group.
- Employees feel comfortable offering their ideas and suggestions, and also asking for help when needed.
- People's bonds with each other and to the organization are strengthened as a whole, serving as a resource when pursuing new opportunities or addressing challenges.
- The Impartiality sub-dimension of Fairness assesses employee perceptions of the degree to which management avoids favoritism and actively promotes the fair assessment of people for positions and work assignments.

Outcomes of demonstrating Impartiality include

- Employees believe that everyone has an opportunity to contribute and succeed.
- People trust their co-workers and leaders to speak positively of one another as a way to build up the team and encourage others.
- Employees perceive that preferential behavior is not tolerated within their work groups and the organization as a whole.
- Managers and employees actively engage in meetings and discussions to insure that a variety of ideas can be shared and people know each other.
- The Fairness sub-dimension of Justice measures the extent to which employees perceive that management promotes inclusive behavior, avoids discrimination and is committed to ensuring fair appeals.



Outcomes of promoting Justice include

- Employees perceive that management is committed to creating a workplace in which fair treatment is part of the foundation of workplace operations; it is not to say that everyone gets treated the same way all the time because different people can have different needs.
- People trust that everyone will be considered to be of equal value to the organization as human beings and that the policies and procedures that the organization uses to make decisions will be used in a similar way for all people.
- Employees are confident in an appeals process that provides support and justice to front-line associates and supports managers in their work.

• Pride

The pride dimension measures employees' sense of pride in their work by assessing the feelings employees have toward their jobs, team or work group, and the company workplace through the following sub-dimensions of the Model©.

- The Personal Job sub-dimension of Pride assesses how employees view their individual contributions to the organization.

Outcomes of promoting pride in one's Personal Job include

- Employees are engaged and productive because they feel they make a difference or their work has an impact. They sense that they make an essential contribution to the success of the organization and their work groups.
- Employees believe that their work holds special meaning. This pride may come from the knowledge that their personal skills are unique or that the service they provide is of great value to other employees and/or clients.
- The Team sub-dimension of Pride assesses the pride that employees develop in their team, the team's accomplishments, and their willingness to give extra for the benefit of the team.

Outcomes of promoting pride in one's Team include

- People have positive feelings about what they accomplish in groups from participating in a collective success.
- Management recognizes that the success of the organization is dependent on teamwork in addition to individual contributions
- The Corporate Image sub-dimension of Pride assesses how employees view the organization and its reputation in the larger community.

Outcomes of promoting pride in the Corporate Image include

- Employees are committed to the organization and enjoy telling others about their work experience.
- Employees show a high level of commitment to showing up to work, leading to benefits such as reduced absenteeism or tardiness.
- People view the organization as an outlet for community service and contribution to the world outside of the workplace.



• Camaraderie

The camaraderie dimension measures employees' sense of camaraderie in the workplace by assessing the quality of the intimacy, hospitality, and community within the workplace through the following sub-dimensions of the Model©.

- The Intimacy sub-dimension of Camaraderie assesses people's enjoyment of their colleagues, their sense that they can be themselves, and that they can count on and support each other.
- Outcomes of promoting Intimacy include:
- People are able to develop genuine relationships with each other that strengthen their individual ties to co-workers.
- Employees feel they are able to be themselves and share their unique gifts.
- Co-workers are able to celebrate special events with each other and acknowledge personal relationships.
- People readily provide support and assistance when it is needed.
- The Hospitality sub-dimension of Camaraderie assesses the extent to which employees feel the work environment is friendly and welcoming and they can have fun and enjoy each other's company.

Outcomes of promoting Hospitality include

- The organization thrives on positive morale and teamwork, which helps people form ties with their co-workers and, in turn, benefits retention.
- A warm welcome in the initial stages of an employee's tenure prompts positive levels of camaraderie and sets the stage for an employee's deeper engagement in the life of the organization.



- The Community sub-dimension of Camaraderie reflects the deepest level of camaraderie that is developed within a group, and assesses the extent to which employees consider that there is a sense of "family" or "team."

Outcomes of fostering Community include

- Employees recognize that they are participants in a truly unique organization.
- People are confident that others will help them out no matter the issue or concern and willingly share the same level of cooperation when called upon by others.
- Employees feel there is a sense of community when they are clear that they belong, and they sense a "family" or "team" feeling.

What is a Great Workplace?

The Manager View

From the Manager's perspective, a great workplace is one where they:

- **ACHIEVE ORGANIZATIONAL OBJECTIVES;**
- **With employees who GIVE THEIR PERSONAL BEST; and**
- **WORK TOGETHER AS A TEAM / FAMILY in an environment of TRUST**

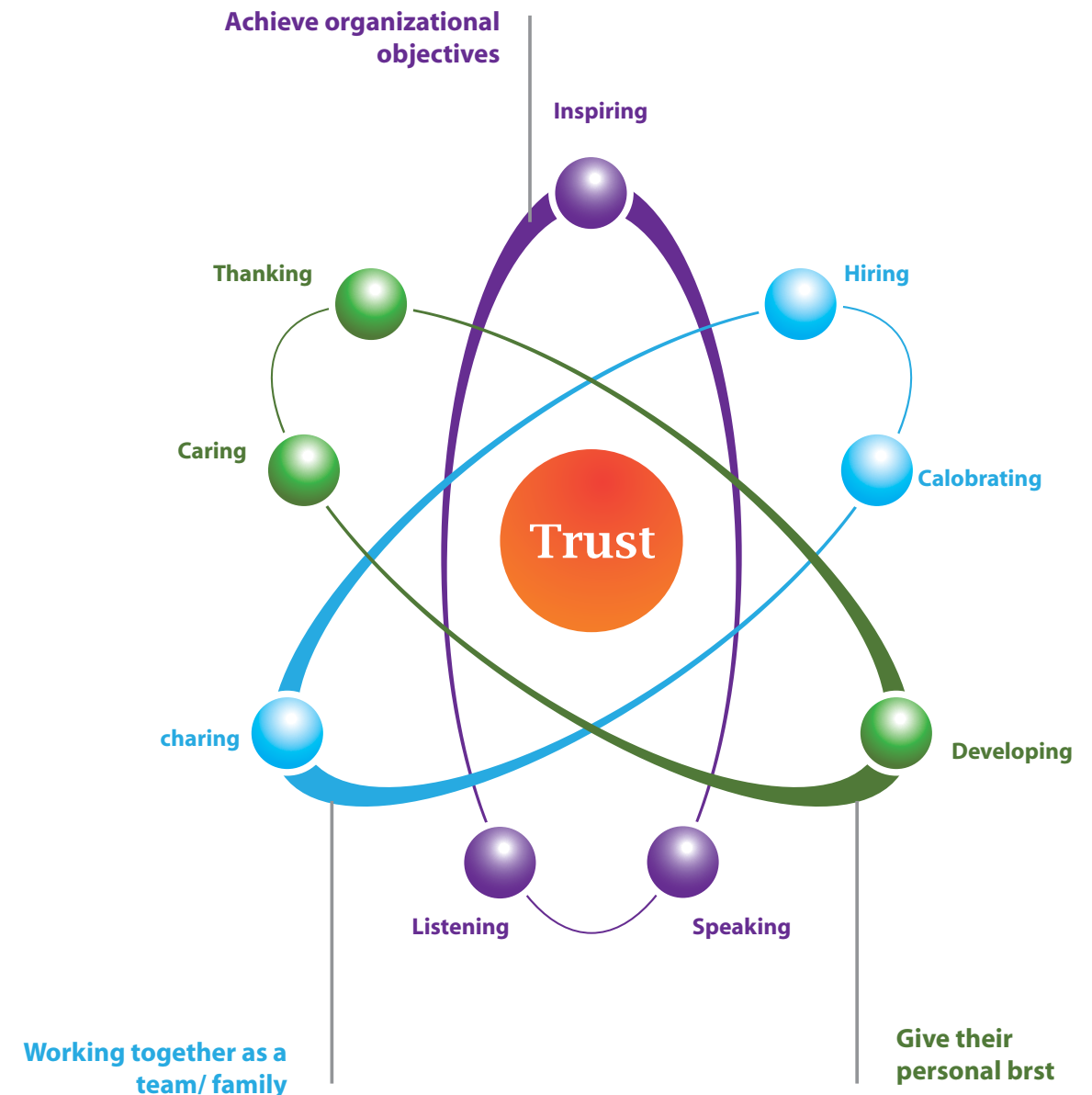
There are nine practice areas where leaders and managers create an environment of trust. Great workplaces achieve organizational goals by inspiring, speaking and listening. They have employees who give their personal best by thanking, developing and caring. And they work together as a team / family by hiring, celebrating and sharing.

This fundamental model, confirmed by Great Place to Work through over 25 years worth of analysis of employees' own opinions, is universal and consistent year-over-year, country-to-country. It applies not only to all organizations but to companies with diverse employee demographics.

How Can Trust Be Measured?

We look at trust through two lenses. We assess the culture of the organization through answers provided on an employee survey, the Trust Index© Employee Survey, which is modeled on the five dimensions found in the employee view of a great workplace. And we look at the workplace through a Culture Audit© Management Questionnaire, organized by the nine practice areas in the management definition of a great workplace.

The most essential measure of whether a company is a great workplace is whether employees say it is. Therefore, two-thirds of Great Place to Work's assessment of your workplace is based upon the confidential and anonymous feedback of your employees that we receive through our rigorous Trust Index© Employee survey.



This assessment is the starting point for any organisation, as it is focused on measuring the behaviours that lead to a trusting workplace environment, the most critical factor for creating a great workplace. The assessment asks employees about behaviours that measure the way in which credibility, respect and fairness are expressed in your workplace.

It also collects data about the levels of pride and camaraderie in your environment.

The survey tool is validated annually, and is commonly viewed as the gold-standard measure of great workplaces in both business and academic research.

The Culture Audit© provides insight into your organisation's value system, programmes and practices, and accounts for one-third of our total assessment. The aim of this section is to express your company's unique culture.

This questionnaire is usually completed by an organisation's human resources group. The Culture Audit consists of a series of open-ended questions, providing the company an opportunity to share their philosophy and practices in areas such as hiring, communication, employee development, and company celebrations.

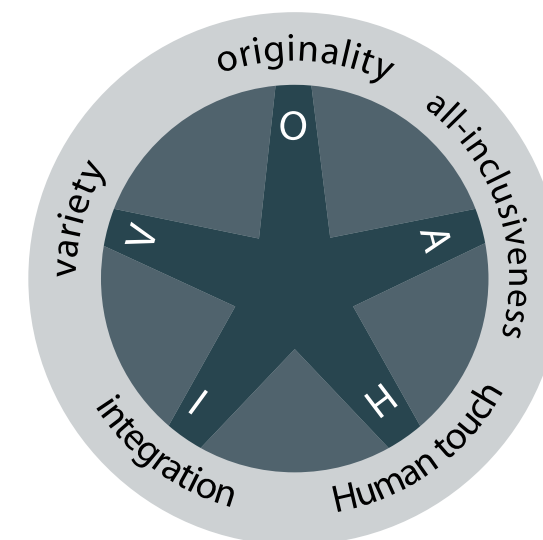
Evaluating Gaps between Experience and Intent

Leaders can fundamentally reinvent their approach to effective organisational policies and practices through a complete evaluation of workplace culture by Great Place to Work®. Great Place to Work will blend an analysis of your employees' workplace experience, through our Trust Index© Survey, with an assessment of your programmes and practices, through our Culture Audit©.

Through this process, we are able to identify gaps between the impact your programmes are intended to have and their actual influence. We recommend those areas that will be most critical to invest in to make future improvements and provide insights that help organisation leaders be more effective and efficient at creating a strong workplace culture. The key is to align benefits and practices with a framework that defines critical programme areas and the success factors distinguishing great workplaces.

Workplace Culture Assessment

The Culture Audit© Management Questionnaire





Managing the Young Generation

By: Associate Professor Alex Newman

This article is printed with permission from Monash University | Copyright and all intellectual property are reserved for Monash University

There has been increasing debate in the media as to whether the younger generation in the workplace born after 1980, known as generation Y or millennials, are more entitled than previous generations. Commentators argue that millennials have higher expectations in the workplace given they have been mollycoddled by their parents and teachers as they have been growing up, and expect opportunities to be given to them on a plate.

As a result they have been accused of being ill prepared for the demands of the globalized economy where competition in the workforce is cutthroat. Growing research has begun to examine differences between

millennials and previous generations. For example, findings from recent research suggest that millennials exhibit a lower work ethic than previous generations and tend to see the workplace as less important to their self-identity (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

Millennials are also more likely to quit their job in the first few months, switch jobs more frequently than older generations (Meister, 2012), and have their own side businesses.

Despite this, organizations have begun to recognise there are distinct advantages to employing millennials. They are technology savvy and have greater understanding of social media than previous generations.

They are also more adept at multi-tasking, good communicators, highly adaptable and more accepting of differences in the workplace. Recent research also suggests that individuals with higher degrees of entitlement exhibit higher levels of creativity in the workplace (Zitek & Vincent, 2015). Given these advantages, and the fact that Millennials will make up 75 percent of the global workforce by 2025 (Deloitte, 2014), it is imperative for organizations to know how to manage this group of employees effectively.

They are technology savvy and have greater understanding of social media than previous generations.

One factor which distinguishes millennials from previous generations is their need for constant positive reinforcement.

In the workplace this has led organizations to recognise the tangible contribution of employees' work in the forms of awards, e-mails and prize packages. Such prizes might include branded goods, high tech gadgets and health and wellbeing packages. Although such practices are beneficial as they engage employees and build confidence, they may also lead employees to feel insecure in situations where they do not receive positive reinforcement. In addition, constant positive reinforcement has led to a significant increase in narcissism

amongst the younger generation.

Research by Dr Jean Twenge at San Diego State University has established that levels of narcissistic personality amongst young adults today are around double the rate they were two decades ago. Although other researchers dispute her findings (Grant, 2013), it is generally agreed that there are distinct differences between millennials and previous generations that exert an influence on how different groups should be managed in the workplace.

Millennials also differ from previous generations in that they expect greater feedback, more autonomy and greater involvement in decision making early on in their careers.

They also expect greater material rewards and opportunities for early advancement, but are typically less willing to do the work required to earn them. For example, although research has established there are no major generational differences in terms of the extent to which they valued intrinsic benefits, millennials value extrinsic benefits such as salary more than previous generations (Twenge, 2010).

In addition to providing positive reinforcement, organizations should consider a number of strategies for enhancing millennials' engagement.

As well as providing competitive benefits, organizations should lay out a career path for millennials, provide them with opportunities to get involved in decision-



81% of respondents said they should be given flexibility to set their own hours, and 70% said they need "me time" at work

making, give them flexible working arrangements, and furnish them with continued professional development.

They expect greater material rewards and opportunities for early advancement, but are typically less willing to do the work required to earn them.

A 2012 study of around 500 millennials by MTV, found that 81 percent of respondents said they should be given flexibility to set their own hours, and 70 percent said they need “me time” at work (Matchar, 2012).

Another survey by Time magazine revealed that millennial employees believe they should be promoted every two years, irrespective of performance (Sanburn, 2013). In order to manage their expectations around career progression and extrinsic rewards, organizations should provide constant feedback

to millennials through mentoring and performance development processes as to what is common practice in the organization.

Recent work conducted by my research team also highlights that organizations can promote the extra-role performance of entitled employees by facilitating their involvement at work (Newman, Lee,

Organizations can promote the extra-role performance of entitled employees by facilitating their involvement at work

Schwarz, & Legood, 2014).

In selection and recruitment processes organizations should also consider differences between millennials and other generations. For example, millennials have been shown to put greater emphasis on an organization's brand or reputation when making employment decisions (New Zealand Herald, 2014).

They have also been shown to be attracted to organizations that have

a positive social impact.

In addition, when making employment decisions millennials also place great value on the provision of development programs and flexible working conditions. Organizations should highlight such practices in their recruitment materials when seeking to recruit

The need for constant positive reinforcement

millennials.

In conclusion, organizations should not ignore the contribution the millennial generation can provide, and find effective ways of managing them.

In addition, organizations should find appropriate ways to promote intergenerational understanding between millennials and individuals from previous generations. Without focusing on the factors which motivate different generation of employees, organizations are unable to implement strategies that enhance mutual understanding between different groups.

Time magazine revealed that millennial employees believe they should be promoted every two years, irrespective of performance

Millennials will make up 75% of the global workforce by 2025

Millennials are more likely to quit their job in the first few months, switch jobs more frequently than older generations

References

- Deloitte 2014, The Deloitte Millennial Survey 2014, January.
- Grant, A 2013, 'What millennials really want out of work', Huffington Post, 8 February.
- Matchar, E 2012, 'How those spoiled millennials will make the workplace better for everyone', Washington Post, 16 August.
- Meister, J 2012, 'Job hopping is the 'new normal' for millennials: Three ways to prevent a human resource nightmare', Forbes, 14 August.
- Newman, A, Lee, A, Schwarz, G & Legood, A 2014, 'Reducing the effects of psychological entitlement on unethical pro-organizational behavior: The role of ethical leadership', Working Paper, Monash University.
- New Zealand Herald 2014, 'Me-me-me generation will change employment practices', New Zealand Herald, 30 October.
- Sanburn, J 2013, 'Millennials: The Next Greatest Generation?' Time, 9 May.
- Twenge, JM 2010, 'A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes', Journal of Business and Psychology, vol. 25, no. 2, pp. 201210-.
- Twenge, JM, Campbell, SM, Hoffman, BJ & Lance, CE 2010, 'Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing', Journal of Management, vol. 36, no. 5, pp. 11171142-.
- Zitek, EM & Vincent, LC 2015, 'Deserve and diverge: Feeling entitled makes people more creative', Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 56, pp. 242248-.

Your JOB is not your JOB



By: Fred Kofman,
Vice President of leadership and organizational
development at LinkedIn

This article is printed with permission from LinkedIn | Copyright
and all intellectual property are reserved for LinkedIn

Your job is not what you do, but the goal you pursue.

Yet most government officials limit their careers believing that their job is what they do. When I ask them, “What’s your job?” They give me answers such as, “I run logistics,” “I look after Human Resources,” “I manage accounts payable,” or “I organize training programs.” I made the same mistake when I became a professor at MIT. I was a teacher; I assumed my job was to teach.

What’s Your Goal?

Human action is behavior with a purpose. You act because you want to bring about the future you desire, a future you believe will not come to pass without your effort. So your action is successful when it contributes to create your desired future.

The value of your action lies in its contribution to your goal. This value cannot be assessed in isolation; it depends on the action’s impact on accomplishing your mission.

I learned this thanks to the work of Ludwig Von Mises, long after I got my doctorate in Economics. Until I read **Human Action** I never asked myself what future I was trying to bring about through teaching.

In a flash of humbling insight I realized that **teaching is irrelevant; what matters is helping students learn**. The value of a teacher cannot be assessed by seeing him teach, but by seeing his students learn.

That realization changed my career, and my life. I stopped teaching and started helping my students learn. And when I became a consultant for companies and governments, I never “consulted.” Instead I helped my clients develop skills that would enable them to reach their goals.

How would you change your job description if instead of your role you focused on your goal?

Shifting your focus from actions to goals is a good first step. But this shift alone will not be enough to maximize your professional value. As a member of an organization, your individual goal is not your real goal.

Soccer Anyone?

If you play defense, what's your job? Not to defend, because your job is not what you do but the goal you pursue.

So your job must be to prevent the other team from scoring, right? Wrong.

What's the goal of the team? To win.

What's the goal of each and every player in the team?
To help the team to win.

Imagine your team is losing one to zero with five minutes to play. Would you go on the offensive?

Or would you stay back arguing, "My job is to prevent the other team from scoring; my job is not to score"?

I bet you'd attack, because you know that your real job is to help your team to win.

Your real job is not to defend. Defending is your role, that is, how you normally do your job, but not always. At times, attacking is how you best help your team to win.

Your value as a player is your contribution to your team's success. If you confuse your role with your job, if you think that your real job is anything different than helping your team to win, you will lower your value and limit your career.

Government Anyone?

Your real job is to help your government (and I mean government as a whole, not just your particular government organization) accomplish its mission.

Your job description describes how you generally do this. But "generally" does not mean "necessarily." At times, you must sacrifice your personal goal (the lower) to promote the organizational goal (the higher).

The value of your action lies in its contribution to your goal.



Your real job is to help your government (and I mean government as a whole, not just your particular government organization) accomplish its mission.

And at times you must sacrifice your organizational goal to promote the government goal.

What's the mission of your government organization? What's the mission the UAE government?

If you can't answer these questions, if you don't understand how your actions contribute to these missions, you cannot be doing your real job.

If you are a member of FAHR, your job must aim to "enhance the capabilities of all employees of the Federal Government Authorities

and enable U.A.E. Nationals to assume specialized technical and leading posts and roles.

Your ultimate goal, however, is not even this one. The point of your job (and your professional value) is to support the UAE government's vision 2021:

"making the country among the best in the world contributing to develop a cohesive society and preserved identity, a safe, public and fair judiciary, a competitive knowledge economy, a first-rate education system, a world-class healthcare and a sustainable environment and infrastructure".



If you are to reach your full potential as a government official, you must never place “your third-priority job” above the organizational goal (“your second-priority job”), and never the organizational goal above the government’s goal (“your first-priority job”). Otherwise, you will commit a sacrilege, that is, you will give up the higher goal to pursue a lower goal.

Your value as a government official is your contribution to your government’s success. That’s why, like every soccer player, **in order to win, you must subordinate to the team.**

There are times when a defender must go on the offensive, even at the risk of a counter-attack. If not, the team will underperform. Worse yet, defense and offense will play against each other instead of align against the opposition.

Take two government entities: training and finance. If people in training seek only to maximize participants of their programs, they will attempt to require everybody to attend as many programs as they can create. If people in finance seek only to minimize training costs, they will argue that no training programs are really necessary and they should be all cut. Everybody would be pursuing their own goal, thinking they are doing their jobs, but the organization would surely fail.

Unless all members of the organization understand that their common goal and sole measure of success is to contribute to the organizational mission, they will not work together; they will not play to win. And unless all government organizations understand that their common goal and sole measure of success is to contribute to the government's mission, they will not work together; they will not play to win.

The realization of the UAE government's vision depends on the collaboration of all its employees.

It is crucial for every person in the government to elevate their perspective and bring together their entrepreneurial energy to create the masterpiece the His Highness and his staff envision for the UAE. But this goal will demand not only the efforts of government officials, but also the commitment of all UAE stakeholders.

The crucial role of the government is to inspire every individual related to the UAE to participate in this noble effort.

As Ludwig Von Mises said: "Everyone carries a part of society on his shoulders; no one is relieved of his share of responsibility by

others. And no one can find a safe way out for himself if society is sweeping toward destruction. Therefore, everyone, in his own interests, must thrust himself vigorously into the battle. None can stand aside with unconcern; the interest of everyone hangs on the result."

Tearing Down Organizational Silos Is An Inside Job Every organization with whom I've worked has asked me to help them "break down the organizational silos and improve collaboration."

A typical example was a financial services company where defense, I mean credit managers, had the goal of minimizing unrecoverable debt. Meanwhile, offense, I mean business managers, had the goal of maximizing return on assets.

"You are imprudent, your credit standards are too loose!" complained the ones. "You are overly conservative, your credit standards are too tight!" decried the others. Not surprisingly, the company was not doing well.

These organizational conflicts have a logical source. Let's take the example of a soccer team that pays for performance. The typical metric to evaluate the defense is

how many goals they allow the opposition to score, and the one to evaluate the offense is how many goals they score against the opposition.

If you play defense, would you rather win 54- or lose 01-?

If you play offense, would you rather win 10- or lose 45-?

Your commitment to the team may lead you to choose the former, but your coach's commitment to "rewarding excellence," as measured by typical key performance indicators (KPIs), may lead him to lower your pay, or worse yet, cut you off the team.

Unfortunately, doing your (real) job may be hazardous to your career.

This is the hardest problem any organization has to solve: How to incentivize its members to pursue the best for the whole (global objective)--which requires them to not do the best for their part (local objective)--, while evaluating these same members based on the performance of their part (local objective)--which will lead them to not pursue the best for the whole (global objective).

In soccer terms: How to incentivize the defense to win the game--

Drop the limiting belief that your organization hired you to just do your jobs

which requires them not to focus only on preventing the other team from scoring--, while evaluating these defensive players on the performance of their part (goals scored against the team)--which will lead them to not take the team's goal as their primary objective.

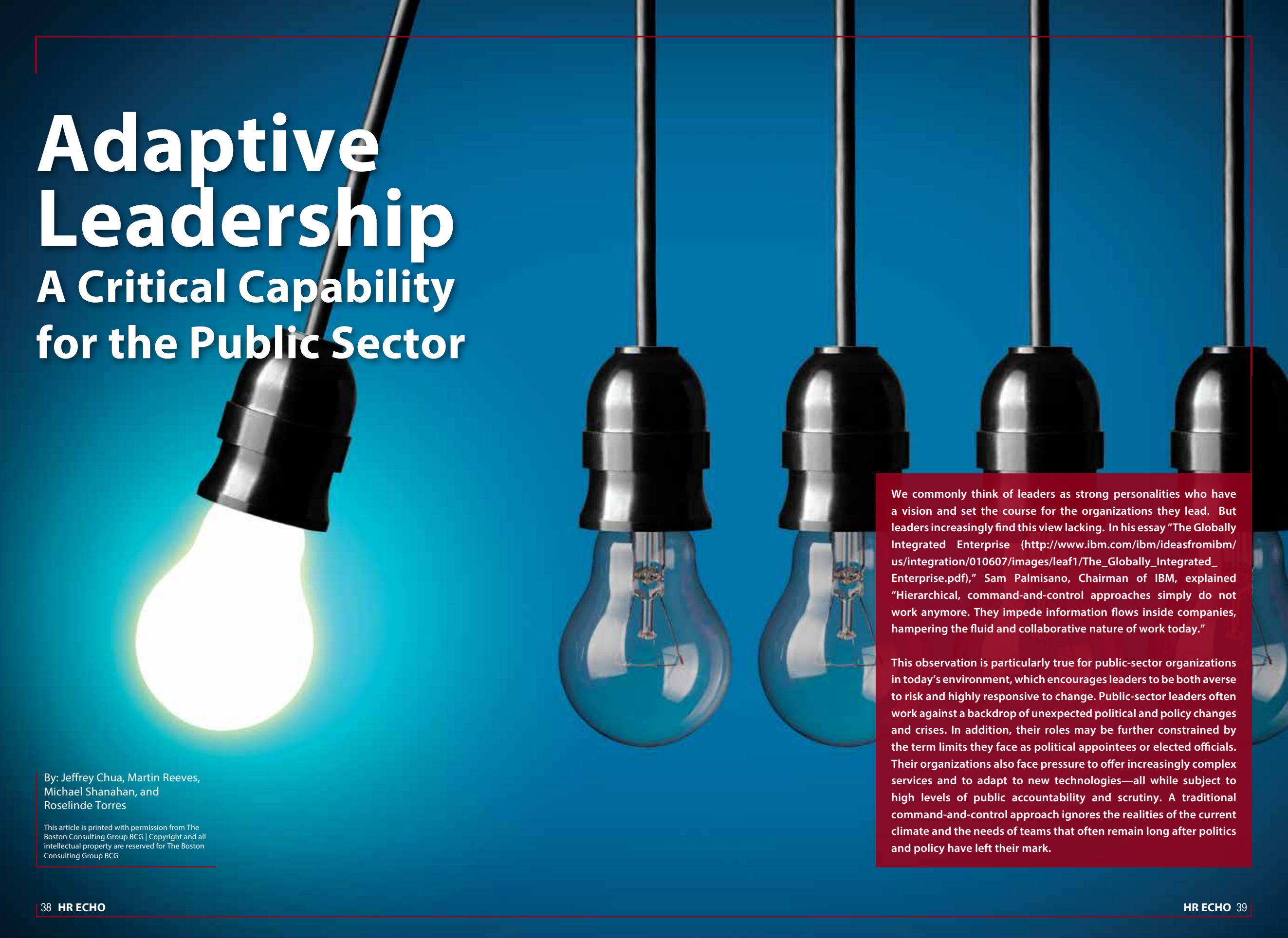
In mathematical terms: How to optimize the system--which requires subsystem managers to sub-optimize their subsystems--, while evaluating these same managers on the performance of their subsystems--which will lead them to optimize their subsystems, and therefore to sub-optimize the system.

It is tempting to fault compensation systems and measurement systems for organizational misalignment.

Certainly performance metrics certainly bear much of the blame. But even the best system will not solve the problem. It is mathematically impossible to align a complex organization made up of self-interested agents with private information solely through financial incentives.

Organizational alignment requires leadership, culture, and clarity of purpose. It demands that you, and every one of your colleagues, drop the limiting belief that your organization hired you to just do your jobs. Only then, you will be able to fulfill the mission that inspires all of you to join the government of the UAE.

So what will you tell the next person that asks you, "What's your job?"



Adaptive Leadership

A Critical Capability for the Public Sector

By: Jeffrey Chua, Martin Reeves,
Michael Shanahan, and
Roselinde Torres

This article is printed with permission from The Boston Consulting Group BCG | Copyright and all intellectual property are reserved for The Boston Consulting Group BCG

We commonly think of leaders as strong personalities who have a vision and set the course for the organizations they lead. But leaders increasingly find this view lacking. In his essay “The Globally Integrated Enterprise (http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/integration/010607/images/leaf1/The_Globally_Integrated_Enterprise.pdf),” Sam Palmisano, Chairman of IBM, explained “Hierarchical, command-and-control approaches simply do not work anymore. They impede information flows inside companies, hampering the fluid and collaborative nature of work today.”

This observation is particularly true for public-sector organizations in today’s environment, which encourages leaders to be both averse to risk and highly responsive to change. Public-sector leaders often work against a backdrop of unexpected political and policy changes and crises. In addition, their roles may be further constrained by the term limits they face as political appointees or elected officials. Their organizations also face pressure to offer increasingly complex services and to adapt to new technologies—all while subject to high levels of public accountability and scrutiny. A traditional command-and-control approach ignores the realities of the current climate and the needs of teams that often remain long after politics and policy have left their mark.

Our research and experience suggest that the fundamental shifts in today's environment compel us to rethink the nature of strategy, organization, and consequently, leadership.

Consider the following trends: **Turbulence and uncertainty** have undermined the effectiveness of long-range forecasting and traditional strategic planning.

How can leaders chart a course when they can't predict the outcomes of their choices? **Government agencies are increasingly interdependent—and often have overlapping missions or scope.**

When boundaries are blurred, who leads whom? **The pervasiveness of digital communication and technology has made every organization an information organization.** In such an environment, how can leaders ensure that their organizations are reading the right signals and acting on them? **The pressure on public services is intensifying as populations age, expectations rise, and resources become more stretched.**

How can leaders build up society's trust in public organizations? How can they harness the creativity and passion of the workforce to deliver more from the same resources? **Some environments are mature and predictable, while others are highly uncertain.**

How do leaders ensure that they are taking the right approach—or the right mosaic of approaches—for the specific challenges at hand? **These shifts call for adaptive strategies and organizations, and they require leaders to become adaptive as well. Adaptive leaders create conditions that engage employees at all levels of the organization and enable them to achieve common goals particularly in an environment of uncertainty.**

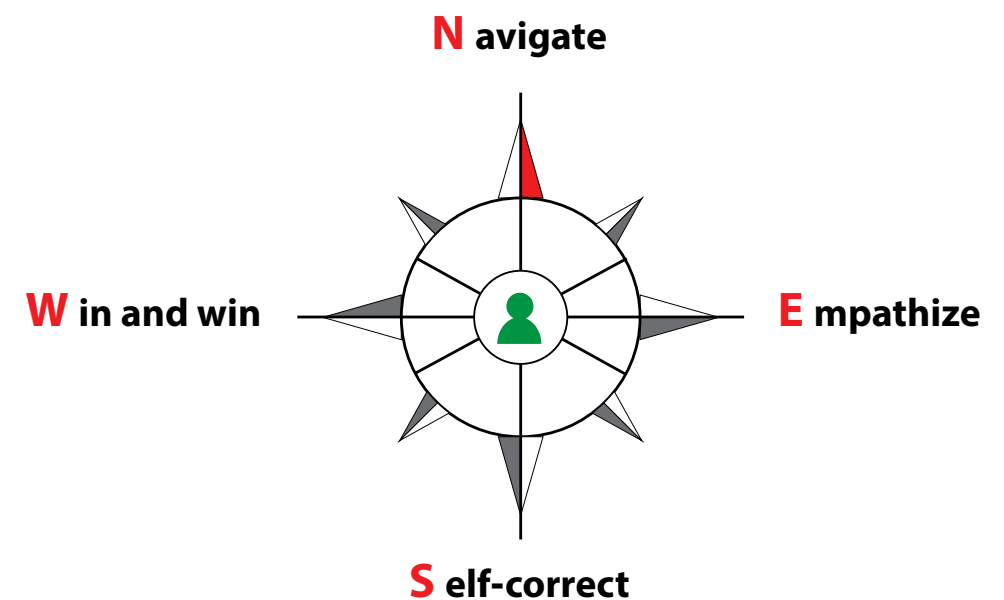
Dimensions of Adaptive Leadership

There are four dimensions to leadership that distinguish the adaptive leadership model from more traditional leadership models: navigating a new environment; leading with empathy; learning through self-correction, and creating win-win solutions.

Adaptive leaders must embrace uncertainty and adopt new approaches if they are to chart a course amid today's turbulent conditions.

Adaptive Leaders Must Strengthen Their Capabilities Across Four New Dimensions

Adaptive Leadership Differentiators



Source: BCG analysis.

Navigating the New Environment.

Nelson Mandela once said, "The ways in which we will achieve our goals are bound by context, changing with circumstances even while remaining steadfast in our commitment to our vision."

Adaptive leaders must embrace uncertainty and adopt new approaches if they are to chart a course amid today's turbulent conditions.

- **Manage the context** in which actors interact, not the rule book. Amid uncertainty, rigid rules can be counterproductive as they often force managers and frontline workers to be driven by compliance rather than results.

The adaptive leader sets priorities and objectives and makes managers and frontline workers responsible and accountable for achieving those desired outcomes. In the education sector, for example, some of the strongest-performing school systems handed responsibility for the performance of individual schools to their principal or school leader, empowering them to make

decisions based on the particular needs of their school and its students.

- **Cultivate a diversity of perspectives** to generate a multiplicity of options. Traditional models of leadership may emphasize compliance, but adaptive leadership styles de-emphasize hierarchy and make dissenting opinion compulsory.

Adaptive leaders take into account the perspectives of workers, who are responsible for delivering frontline public services and are most likely to raise critical questions about external realities.

- **Allow leadership to be shared and to emerge from the given context.** In a volatile world, no single person can lead at all times and in all situations. The role of the leader should be assumed by the person that is in the best position to guide or make decisions. In the public sector, a model of shared leadership should be considered as well, particularly for divisions or departments with politically appointed leadership. This type of model promotes consistency and allows for changes to become fully realized.

Adaptive leaders take into account the perspectives of workers, who are responsible for delivering frontline public services and are most likely to raise critical questions about external realities.

Creating Win-Win Solutions. Adaptive leaders focus on sustainable success for both the organization as well as its external network of stakeholders.

- **Constantly question the world** around you. Adaptive leaders are always looking outward and realigning their organizations with the shifting environment. They read between the lines, intuitively grasp patterns that may be masked by complexity, and test their own assumptions by running through "what if" scenarios.

Leading with Empathy

Adaptive leaders create a shared sense of purpose and manage through influence rather than command and control.

- **See the world through the eyes of others.** By understanding alternative perspectives, adaptive leaders cultivate and embrace the cognitive diversity that underpins adaptive organizations. Their ability to empathize with colleagues and other stakeholders enables them to exert influence across boundaries. By seeing the world through the eyes of others, these leaders also extend their ability to see patterns in a complex environment.

- **Create a shared sense of purpose.** Relative to private-

sector companies, public-sector organizations have an amplified emphasis on mission since their critical focus is serving the public, and this must be reflected in the shared values of everyone in the organization. Adaptive leaders identify the shared purpose and work out how to harness it and empower employees to deliver results. For example, the crime division of a state police department wanted to be able to solve crimes more quickly and successfully.

It needed to be more agile and more able to rapidly reallocate the police resources assigned to particular crimes or threats at a given moment. To do this, many police officers in the division needed to develop a more generalist skill set rather than deep specialization in particular types of crimes. The challenge was getting everyone in the department to change their mindset and focus on the goals of the department rather than the goals of the squad or specialized unit.

- **Reward accomplishment with autonomy.** Adaptive leaders reward people for what they accomplish, rather than tracking

hours or tasks. Public-sector leaders must motivate employees with nonfinancial rewards, such as giving employees time to pursue causes that are of interest to them and that further the mission of the organization. Adaptive leaders understand that real commitment comes from individual opportunities for autonomy, mastery, collaboration, and recognition.

Learning Through Self-Correction

Adaptive leaders encourage—indeed insist on—experimentation by creating safe, no-risk environments internally. Of course, some experiments will fail, but that is how adaptive organizations learn.

- **Enable individuals and teams to learn through experimentation.** Adaptive leaders need to develop platforms that enable experimentation and learning, including opportunities to reflect on successes and failures. Leaders should also align rewards with experimentation in a way that doesn't punish "failure." Many government organizations tend to shy away from innovation.

But the government of Singapore has demonstrated how to foster a culture that is open to change and innovation through its "Public Service for the 21st Century movement.

The program empowers individual public-sector officers and self-

organizing teams to initiate changes, improvements, and innovations from the ground up, while management is obliged to consider suggestions and proposals.

- **Develop your organization's "signal advantage."** In a changing environment, organizations have to detect, filter, and decode signals in order to anticipate and respond to what's coming next. This can be a challenge for cumbersome bureaucracies. Leaders should ensure that their organizations are constantly looking outward and staying close to their constituents and stakeholders. In many cases, this means developing an internal risk-management function that can formalize the practice of observing, understanding, and mitigating mission, operational, and financial risks.

- **Increase the agility** with which the organization is able to correct itself. Adaptive leaders minimize the number of layers between the field and the leader and allow decisions to be made at all levels in the organization. As retired U.S. General Stanley McChrystal told *The Atlantic* "Any complex task is best approached by flattening hierarchies. It gets everybody feeling like they're in the inner circle, so that they develop a sense of ownership." Creating Win-Win Solutions. Adaptive leaders focus on sustainable success for both the organization as well as its external network of stakeholders.



• **Build platforms for collaboration** For many government organizations, success depends on the engagement of other government agencies and entities—and may require collaboration across different geographies. Technology now makes it possible for large groups to collaborate on complex tasks.

Strong adaptive leadership can help empower employees to collaborate effectively: The Australian government, for example, launched a collaboration initiative called (GovDex) to enable government agencies and third parties to share documents and information, author collaboratively, manage tasks and issues, and engage with project stakeholders.

• **Deploy leadership influence** beyond the boundaries of the organization.

In the absence of formal authority, leaders must structure their interaction for win-win outcomes and use “soft power” such as vision, charisma, networking, and collaboration to exert influence.

This will help public-sector leaders mobilize their wide-ranging network of stakeholders and others with aligned interests.

Modulating the Leadership Model

Unpredictable environments will require different leadership styles like those characterized above. Not all environments or challenges are alike, however. Just as different organizational models are needed for different environments, so too are different leadership styles.

Over time, an organization might move from one leadership archetype to another—for example, during periods of major policy reform, stable organizations can be disrupted, and a shift to a more experimental style may be more effective. Or when an organization is facing a period marked by more stable policies and less reform, then a more deliberate, analytical style may be optimal.

When an organization is not yet adaptive but needs to become more so, strong individual leadership may be required initially to disrupt the status quo—but might later give way to a more collaborative style.

Learning Through
Self-Correction. Adaptive
leaders encourage
experimentation by
creating safe, no-risk
environments internally.
Of course, some
experiments will fail,
but that is how adaptive
organizations learn.

There is no universal checklist for adaptive leadership, but leaders who are focused on the four dimensions we’ve described will be better equipped for a turbulent and unpredictable environment. To gauge how adaptive your leadership model is, ask yourself and your leadership teams just three questions about what you are doing and how you are thinking as leaders:

• **How many of the adaptive leadership practices cited above do we currently employ?**

• **Do we have the right leadership model for our specific environment?**

• **What changes could we make to develop a more adaptive leadership model?**

We conclude with a quote from John Clarkeson, former CEO of BCG, who presciently and vividly sketched this new model of leadership 20 years ago in a BCG Perspective titled “Jazz vs. Symphony”:

“Leadership will flow to those whose vision can inspire the members of the team to put their best abilities at the service of the team. These leaders will create rather than demand loyalty; the best people will want to work with them.

They will communicate effectively with a variety of people and use the conflict among diverse points of view to reach new insights. They will exert influence by the values they choose to reinforce. They will make leaders of their team members”.



The Importance of Employee Engagement in Government

By: Neil Reichenberg
International Public Management Association
for Human Resource

This article is printed with permission from the
Author | Copyright and all intellectual property
are reserved for the Author

There has been a great deal of focus globally on employee engagement. The Boston Consulting Group's 2016 report "Creating People Advantage in the Public Sector" identified engagement, behavior and culture management as one of the three areas requiring urgent action, since it is critical to future success, but current capabilities are low. The Deloitte Consulting Global Human Capital Trends 2015 report found that culture and engagement were rated as the most important issue overall.

Research shows that the importance of increasing the engagement of employees cannot be overstated. Organizations with engaged employees perform better on a variety of metrics than those with less engaged

employees. For example, in 2014, the International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR) conducted an employee engagement research project of state and local government employees in the United States. There were close to 2,000 employees from 21 state and local governments that responded to a survey. The research found that engaged public sector employees are five times more likely to be very satisfied, five times more likely to recommend their employers and four times less likely to leave. Gallup, a leader in the employee engagement field has found that organizations with a more engaged workforce are about 20% more productive than those with low levels of engagement.

In the book “Engaging Government Employees”, Robert Lavigna, the book’s author notes that there are differences between managing in government as compared to managing in the private sector and many of these impact employee engagement.

Among the differences he cites are: political leadership that can change frequently, employee morale issues due to criticism of government employees, public visibility of government actions, multiple external stakeholders, and limited financial tools and incentives to influence employee behavior. The work of government is critically important to the health and well-being of its citizens. Governments will have positive outcomes from a more engaged workforce and its citizens and society overall will benefit.

What is Employee Engagement?

Robert Lavigna notes in his book that there is not one accepted definition of employee engagement and the variety of definitions have created confusion as to exactly what is meant by this term.

The Conference Board, a nonprofit business membership and research organization headquartered in the United States defines employee engagement as the **“heightened emotional and intellectual connection that inspires your employees to make discretionary effort at work.”** The United States Merit Systems Protection Board has stated that employee engagement is “a heightened connection to work, the organization, the mission or co-workers.

Engaged employees find personal meaning and pride in their work. They believe that their organizations value them; in return, engaged employees are more likely to go above the minimum and expend discretionary effort to deliver performance and support their colleagues and the organization.

Engaged employees have made a choice to go above the minimum job requirements.” The consulting firm Blessing White offers the following concise definition – engaged employees plan to stay for what they give, disengaged employees stay for what they get.

The research found that **engaged public sector employees are five times more likely to be very satisfied, five times more likely to recommend their employers and four times less likely to leave**

More engaged workforce are about 20% more productive

Governments will have positive outcomes from a more engaged workforce and its citizens and society overall will benefit

(96%) strongly agreed that they are focused on serving the public with integrity

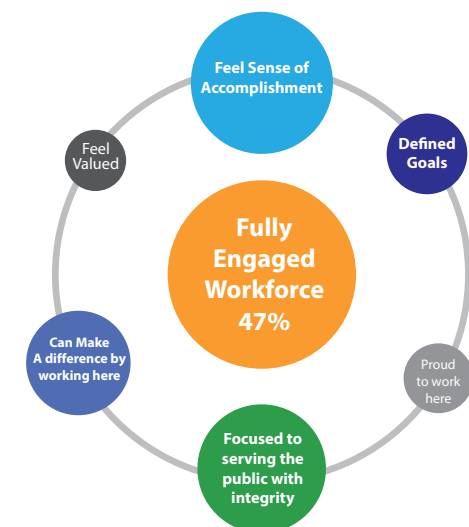
There are different levels of engagement. Gallup has identified the following 3 levels of engagement:

- Engaged–have a passion and connection to their organization.
- Not engaged–They put in the time every day, but without any passion or energy for their work.
- Actively disengaged – Employees who are unhappy and who try to undermine what engaged employees are trying to accomplish.

What Drives Employee Engagement in the Public Sector?

As part of its 2014 employee engagement research project, IPMA-HR developed an employee engagement index that identified the key drivers of employee engagement in the public sector.

Key Drivers of Engagement Index



Size of the box reflects the degree of importance of the attribute in impacting engagement

Overall, IPMA-HR found that 47% of government workers were fully engaged in their jobs. Fully engaged was defined as responding 'strongly agrees' to the questions on employee engagement.

The key drivers of employee engagement are those attributes that explain why employees gave their ratings to the question – I'm fully engaged in my job. The majority of the drivers of engagement are emotional and these attributes capture the emotional connections that state and local government employees feel toward their organizations. This contrasts with job satisfaction the attributes of which are more transactional. Almost all respondents (96%) strongly agreed that they are focused on serving the public with integrity. Other strong drivers of engagement include:

- I feel a sense of accomplishment in my job
- I feel I can make a difference by working here
- I have clearly defined goals and objectives
- I am proud to work here
- I feel valued here

As you can see from the size of the boxes in figure 1, not all of these attributes are equal.

There were 75% of the survey respondents who indicated that they strongly agree or somewhat agree that they feel a sense of accomplishment in their jobs. A similar percentage of survey respondents strongly or somewhat agreed that feel that they can make a difference by working for government, and that they are proud to work for government. The other two drivers of engagement, scored lower on the survey, with only 59% agreeing that they have clearly defined goals and objectives and 57% reporting that they feel valued. Governments need to implement practices for making employees feel valued and giving them recognition through ongoing reviews and awards to recognize excellent performance.

The survey found differences based on age and level within the organization, with senior executives and senior managers plus those who are at least 55 years old being more engaged. This is not too surprising since those in senior

Engaged employees are more likely to go above the minimum and expend discretionary effort to deliver performance and support their colleagues and the organization

Senior executives and senior managers plus those who are at least 55 years old being more engaged

Employee engagement in government leads to citizen/client satisfaction, which then leads to citizen trust and confidence in public institutions

Employee surveys is the most valid and reliable way to assess employee engagement

positions have the ability to impact the organization to a greater extent and they will tend to be older.

For comparison purposes, the Marcus Buckingham Company released its 2015 Global Engagement Index, which focuses on employee engagement across sectors in 13 countries. The percentage of fully engaged employees ranged from a low of 13% in Argentina and Spain to a high of 19% in China and the United States. Despite cultural differences between the countries in the study, the one item that demonstrated the greatest power in explaining engagement in every country in the study was:

- I have the chance to use my strengths every day at work.

The study authors concluded that "Although corporate methods, behaviors, and values vary by country – and by industry – the most powerful human need at work remains the same: help me discover my strengths, and help me use them a lot." This item is similar to I feel a sense of accomplishment in my job that was one of the strongest drivers of engagement in the IPMA-HR study.

Engagement Drives Public Sector Performance

The United Kingdom Civil Service has made a strong commitment to measuring and improving engagement across the British government, including by conducting the annual Civil Service People Survey of British civil servants. The survey results demonstrate that government departments with high engagement levels perform well on department capability reviews – a key metric of departmental performance. In the United Kingdom government, 78% of highly engaged public servants say they can have an impact on service delivery or customer service – against only 29% of the disengaged.

Research on employee engagement in Canada also shows that engagement drives outcomes that are important to government. Heightened employee engagement is one of the three building blocks in the public sector service value chain. According to this model, employee engagement in government leads to citizen/client satisfaction, which then leads to citizen trust and confidence in public institutions – an outcome that is critically important to the health of the public service.

Employee Engagement Process Model

Employee engagement process model contain five steps: 1) plan the engagement survey, 2) conduct the survey, 3) report and analyze the results, 4) take action on the results to maintain strengths and improve on weaknesses, and 5) sustain improved engagement over time, including by re-administering the survey. The process is continuous. Communication is at the center of the model – the core – because it is an essential ingredient of every aspect of the engagement strategy and is critical to both short- and long-term success. Communication needs to start early and occur regularly.



In order to improve employee engagement there is a need to measure it through employee surveys. This is the most valid and reliable way to assess employee engagement, particularly in government, where other measures such as turnover and performance evaluations may be problematic.

Employee Engagement Best Practices

Here are some employee engagement best practices that were identified by the global consulting firm Blessing White that can be used by organizations that are committed to improving employee engagement.

- **Adopt and communicate a clear and practical working definition of employee engagement.**
- **Demonstrate senior team commitment – in deeds and in words – to building a culture of engagement.**
- **Develop a well-planned inclusive organizational strategy for engagement.**
- **Run an engagement survey on a regular cycle with a focus on continuous improvement of internal results and achievement of strategic priorities.**
- **Communicate findings and organization-wide action plans in an open and honest fashion.**
- **Establish roles for executives, managers, and individuals in making the engagement of each employee a daily priority.**
- **Establish employee engagement champions throughout the organization to support the initiative in between survey cycles.**
- **Equip manager to involve their team in understanding the findings and increasing team engagement.**

Actions Taken By Government to Improve Employee Engagement

Listed below are some actions to improve employee engagement that are highlighted in the book “Engaging Government Employees” and have been taken by governments.

- **Leadership**

Leadership is critically important to the engagement of employees in organizations. As noted in the engagement best practices, senior leaders need to make engagement an organizational priority and demonstrate this through their words and actions. In the United Kingdom, the national government created a government-wide employee engagement program team in the prime minister’s cabinet that among other tasks was directed to “embed the concept and practice of proactive employee engagement across all levels of civil-service leadership and management.”

In the United States, the head of a large federal agency that was ranked last in the annual best places to work in the federal government study made a commitment “to engage people and really change morale and opinions...” Among the steps taken were conducting listening sessions with employees and the changes resulting from employee input were shared with employees. The department’s score in the best places to work report improved significantly the next year.

- **Leadership Development**

Governments have taken action to upgrade leadership competence. Supervisory training programs have been developed and/or enhanced by governments. Included in the training programs are strategies on how to foster and improve employee engagement.

- **Communications**

The importance of communications as a tool to improve engagement was discussed previously. One government developed an approach to ensure that accurate information was provided to employees by their supervisors. Another government created an internal ombudsman position reporting directly to the head of the organization to handle employee issues and grievances. An internal website was created that allowed employees to submit questions and get answers on workplace issues. A cultural change

council was established consisting of employees from all divisions and levels to develop ideas on improving communication and empowering employees.

- **Employee Feedback**

Governments seeking to improve engagement need to involve employees in decisions. One US federal agency developed an IdeaFactory, which is an online system to gather and share employee opinions. Employees post ideas online and other employees’ rate and comment on the posted ideas. Senior leaders and program managers respond to the posted ideas. Suggestions that are implemented result in employees being sent to the agency headquarters to help implement their ideas.

- **Positive Work Environment**

Governments have taken steps to help employees improve their work/life balance through implementing flexible work arrangements such as flextime, compressed workweeks, job sharing, phased retirement, working remotely from homes or mobile worksites.

- **Enhanced Opportunities for Career Growth**

The IPMA-HR employee engagement survey found that employees with 620+ years of tenure were the least satisfied with career development and the least likely to believe that their organizations have strategies to maximize career development. Since they are the group most likely to move into leadership positions when retirements occur, governments need to devote attention to career development. One government has implemented several actions to enhance career growth of its employees including: implementing employee training plans; creating more cross-training and internal training opportunities; encouraging and supporting technical certification; offering self-paced online training resources; and linking employee training to the agency’s strategic and tactical plans.

Governments today face a challenging environment and provide critical services to their citizens. Research has shown the positive impact of having a highly engaged workforce and this is crucial if governments are to provide services in the most efficient and effective manner possible. This requires the long-term and ongoing commitment to employee engagement by both the senior leadership and government employees at all levels.



Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

All topics have been prepared in cooperation
with International Organizations Specialized
in Human Resources

CONTACT US

Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

[@FAHR_UAE](https://twitter.com/FAHR_UAE)

Instagram

[@FAHR_UAE](https://www.instagram.com/FAHR_UAE)

Youtube

[FAHR2011](https://www.youtube.com/FAHR2011)