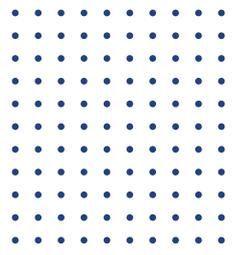


منظومة القيم المؤسسية

القائد الجديد للمنظمة



2022



هل تعلم؟

هل تعلم؟

التنافس بين المنظمات في ذات قطاع العمل يعتمد على القيم؛ وذلك لانتشار التقنية والمنهجيات والأدوات عبر العالم.

هل تعلم؟

الكثير من الشركات التي لم تهتم ببناء المنظومة القيمة عبر العالم قد أفلست.

هل تعلم؟

تمثل العاملين للقيم المؤسسية هو الضمان الوحيد للنمو والاستمرار والمنافسة.

هل تعلم؟

الاستثمار الحقيقي للمنظمات هو بناء منظومة قيمة بشكل احترافي.

هل تعلم؟

معظم المنظمات لا تملك منظومات قيمة حقيقية على أرض الواقع.

هل تعلم؟

فهم العاملين وأدائهم القيمي يتغير بتغير القيادة العليا للمنظمة.



أبرز الاستفسارات والإجابات عليها

هل
تعلم؟

صنَّ العاملون على تبني منظومة القيم المؤسسية يحرِّك الرغبات والاتجاهات لديهم، ولكنه لا يحدث أثراً حقيقياً على الأداء القيمي.

هل
تعلم؟

بناء منظومة القيم المؤسسية يتطلب بناء مؤشرات أداء للقيم الجوهرية، والمهارات ذات العلاقة، إلى جانب تعزيز الاتجاهات لدى العاملين.

هل
تعلم؟

تحليل المنظومة القيمية يؤدي إلى تحديد مبتكر وفريد للحاجات الوظيفية للعاملين في جميع المستويات الإدارية.

هل
تعلم؟

العنصر المفقود في حوكمة المنظمات هو بناء منظومة قيمية واضحة.

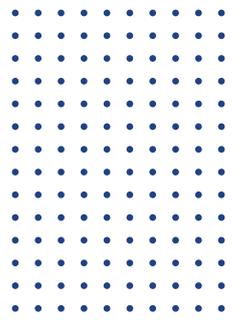
هل
تعلم؟

بناء منظومة قيمية حقيقية يؤدي إلى زيادة الولاء المؤسسي لدى العاملين وتقليل نسبة الدوران الوظيفي.

هل
تعلم؟

حصول المنظمات على جوائز التميز بأنواعها لا يعني أنها تملك منظومة قيمية متينة، كما أن ذلك لا يضمن زيادة الولاء المؤسسي لدى العاملين.





ما الذي تعاني منه معظم المنظمات؟



...

01

القيم على الجدار وليست ممارسة عملية حقيقية.

02

لا يعرف العاملون في المنظمة المفاهيم الحقيقية لقيم المنظمة الجوهرية.

03

لا يعرف العاملون في المنظمات كيف يسلكون سلوكاً قيماً؛ حيث لا يوجد مؤشرات أداء دالة عليها.

04

لا تبني المنظمات منظوماتها القيمة استناداً إلى التوجهات الاستراتيجية للمنظمة بشكل محكم.

05

لا تغطي القيم المؤسسية مجالات العمل المؤسسي بشكل كافٍ ومتقن.

06

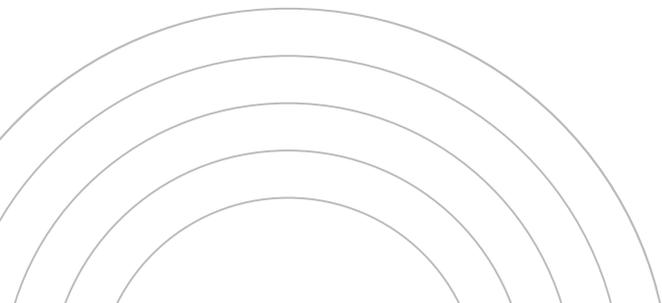
لا تمتلك المنظمات أدلة قياس الأداء القيمي وفق مؤشرات قابلة للقياس.

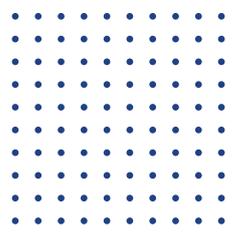
07

لا تربط المنظمات الأداء القيمي بالحوافز والمكافآت والترقيات بشكل منهجي.

08

تتغير مفاهيم القيم ومؤشراتها في المنظمة في حال تغيير القيادة العليا لها.





لماذا لم تهتم معظم المنظمات بالمنظومة القيمية؟

عدم رغبة العديد من الملاك والقادة بالتخلي عن صلاحياتهم التقليدية ونقل القيادة لمنظومة القيم المؤسسية.



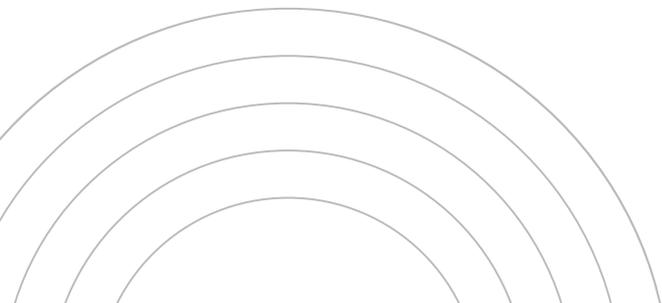
صعوبة تحديد المفاهيم الإجرائية للقيم المؤسسية.

صعوبة بناء مؤشرات الأداء للقيم المؤسسية.



تعتقد العديد من المنظمات أن بناء المنظومة القيمية غير مجدٍ بالمقارنة ببناء الخطط الاستراتيجية والتركيز على العمليات التشغيلية وخفض التكاليف.

عدم إدراك المنظمات لخطورة إهمال بناء المنظومة القيمية كعامل حاسم في القدرة التنافسية وزيادة الولاء المؤسسي لدى العاملين وتقليل الدوران الوظيفي.



ما آثار عدم اهتمام المنظمات بمنظومة القيم المؤسسية؟



- « ضعف القدرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى في ذات قطاع العمل.
- « ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.
- « انخفاض الولاء المؤسسي لدى العاملين.
- « الحدّ من الإبداع والابتكار والمبادرة الذاتية لدى العاملين.
- « صعوبة بناء فرق العمل الفاعلة والحقيقية في المنظمة.
- « ضعف أنظمة التقييم وعدم عكسها للصورة الحقيقية لمستوى الأداء.
- « ضعف تحديد الحاجات التدريبية لدى العاملين والتركيز على متطلبات الوصف الوظيفي.
- « ظهور العديد من الأعراض على أداء العاملين:
 - « عدم الاهتمام بحاجات العملاء بشكل كافٍ.
 - « تنفيذ ما يطلب منهم فقط والتركيز على الشكليات.
 - « عدم استغلال وقت العمل بالشكل الأمثل.
 - « عكس صورة سلبية عن المنظمة أمام العملاء والشركاء.
 - « بث الروح السلبية والطاقة السلبية بين العاملين وبناء تيارات عكسية.
 - « الاعتقاد دائماً بالظلم والتركيز على الحوافز المالية اعتقاداً بأنها الحاجة الأهم لديهم.

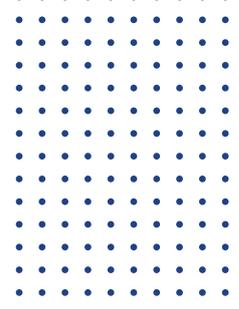
دراسة الوضع الراهن لمنظومة القيم المؤسسية في المملكة العربية السعودية



مقدمة

قامت شركة طول الحوكمة عام 2022م بدراسة هدفت إلى قياس وتحديد الوضع الراهن لدى المنظمات المحلية في المملكة العربية السعودية حول فاعلية منظومة القيم المؤسسية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم أداة كمية تكونت من (13) فقرة، وتم توجيهها إلى قيادات المنظمات الكبرى في كافة القطاعات: ملاك المؤسسات، وأعضاء مجالس الإدارة، وكبار القيادات التنفيذية (في الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية وغير الربحية).





ملخص الدراسة

شارك في هذه الدراسة مجموعة كبيرة من القيادات، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف واضح في جهود المنظمات في جميع القطاعات في بناء منظومة قيمية حقيقية تأخذ بالاعتبار: تحليل التوجهات الاستراتيجية، وأنماط القيم وأهداف المنظمة، وطبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، والتعريف الواضح والإجرائي لكل قيمة. كما أشارت النتائج إلى أن معظم المنظمات تعاني من اختلاف الأفكار حول القيم بتغير القيادات العليا للمنظمة

أما عن قياس القيم، وهي المكون الثاني المهم من منظومة القيم، فقد أكدت نتائج الدراسة الضعف الواضح لدى المنظمات عموماً في: وضع مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس لكل قيمة جوهرية، وتحديد المهارات اللازمة لإتقان كل قيمة في منظومة القيم، وتطوير محتوى تدريبي لكل قيمة متضمناً مؤشرات الأداء والمهارات اللازمة، واستخدام دليل قياس القيم لقياس تمثّل العاملين للقيم واستخدام نتائجه لوضع تقييمات الأداء السنوية لهم، وربط النتائج بالحوافز والمكافآت للعاملين، وكذلك حصر الحاجات التدريبية للعاملين في ضوء نتائج قياس تمثّلهم للقيم.

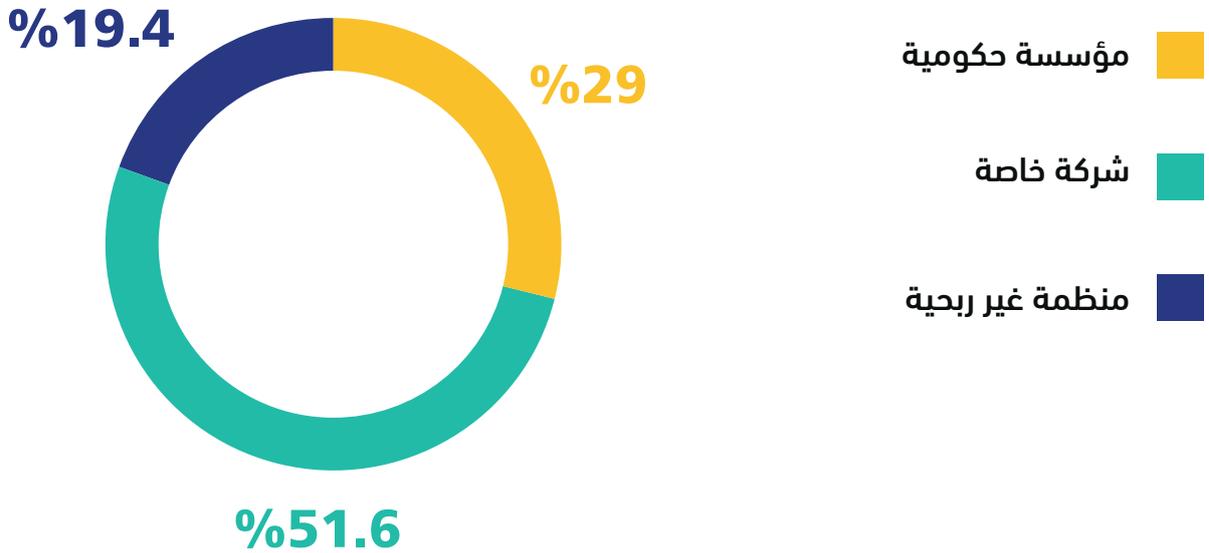


أولاً: البيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة

شارك في الدراسة مجموعة من قيادات وموظفي المنظمات في قطاعات العمل المختلفة، حيث:

- كانت نسبة المشاركين من الشركات الخاصة 51.6%
- ونسبة المشاركين من المؤسسات الحكومية 29%
- ونسبة المشاركين من المنظمات غير الربحية 19.4%

هل المنظمة التي تعمل بها:

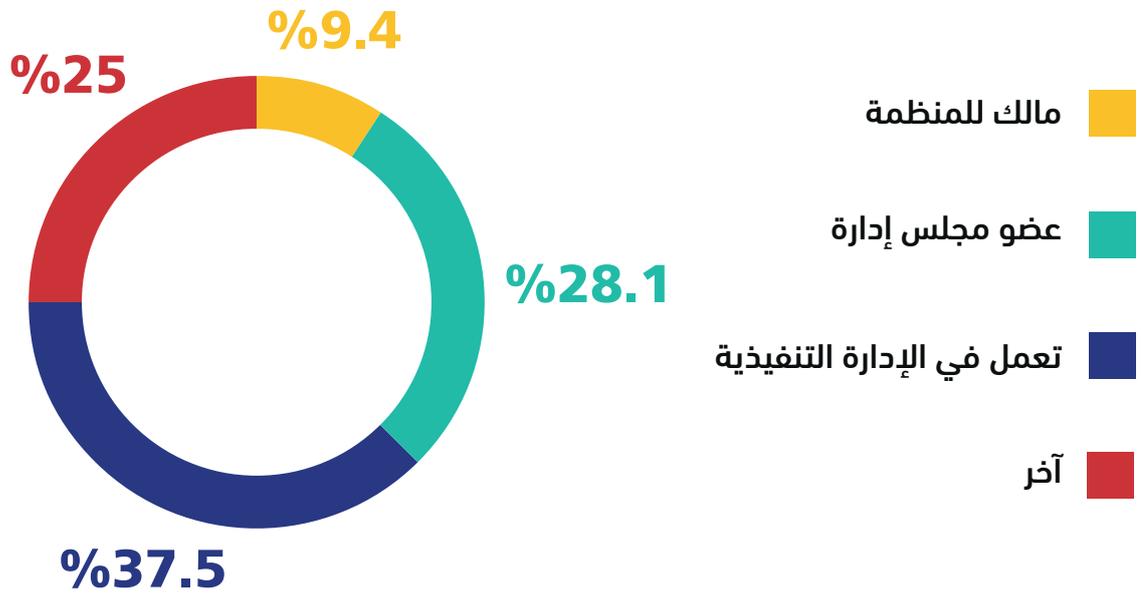


أولاً: البيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة

أما بالنسبة للأدوار الوظيفية للمشاركين، فقد تنوعت المناصب الوظيفية، حيث:

- شكّل القياديون في الوظائف التنفيذية 37.5% من العينة
- بينما كانت نسبة أعضاء مجالس الإدارة المشاركين 28.1%
- أما موظفي الإدارات التنفيذية من غير القياديين فقد شكّلوا 25%
- وأخيراً فإن ملاك الشركات شكّلوا 9.4% من عينة الدراسة

هل أنت:

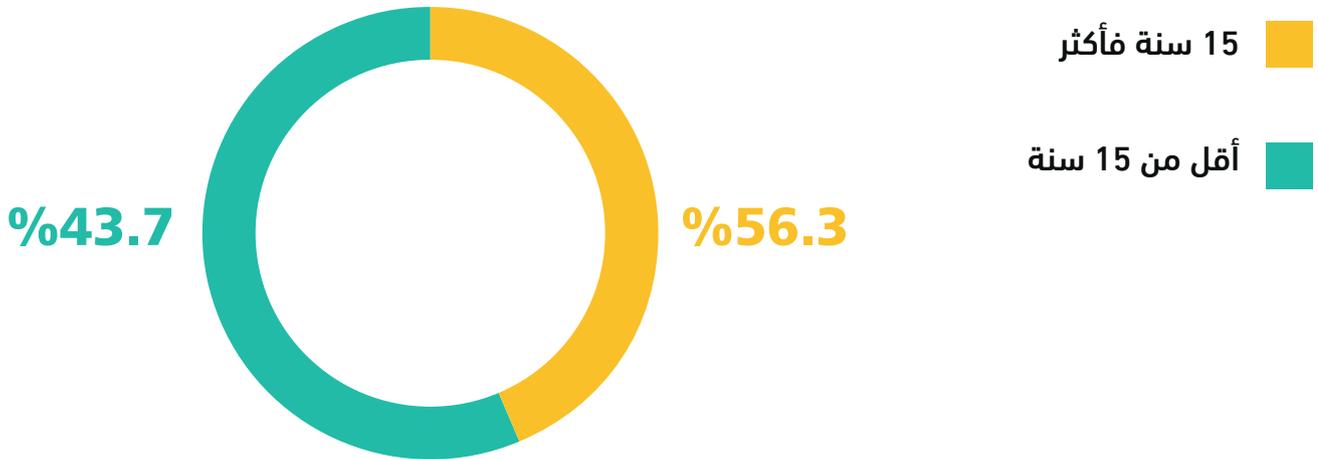


أولاً: البيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة

أما من حيث الخبرات، فقد شارك في الدراسة مستويين من الخبرات، حيث:

- شكل المشاركون من ذوي الخبرات العالية (15 عاماً فأكثر) 56.3% من عينة الدراسة
- بينما كانت نسبة المشاركين من ذوي الخبرات (أقل من 15 عاماً) 43.7%

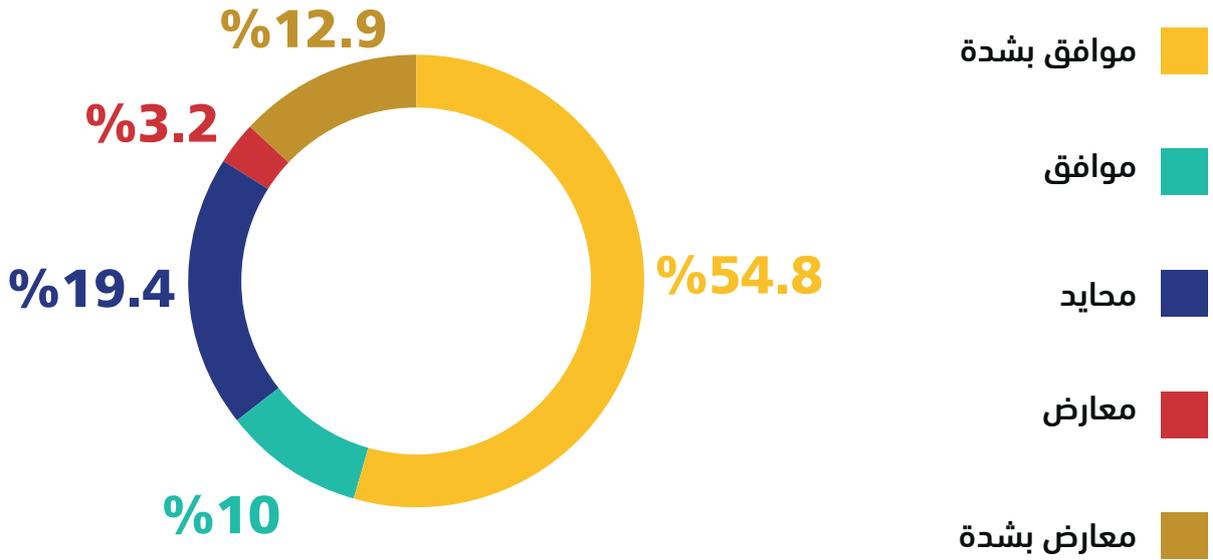
هل خبرتك



ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن لدى 64.5% من المنظمات المشاركة تمتلك قائمة بالقيم الجوهرية.
- بينما 19.4% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظماتهم تمتلك منظومة قيمية.
- أما 16.1% من المشاركين فقد أكدوا أن منظماتهم لا تمتلك منظومة قيمية معلنة.

تمتلك منظمتك قائمة بالقيم الجوهرية (منظومة قيم مؤسسية)

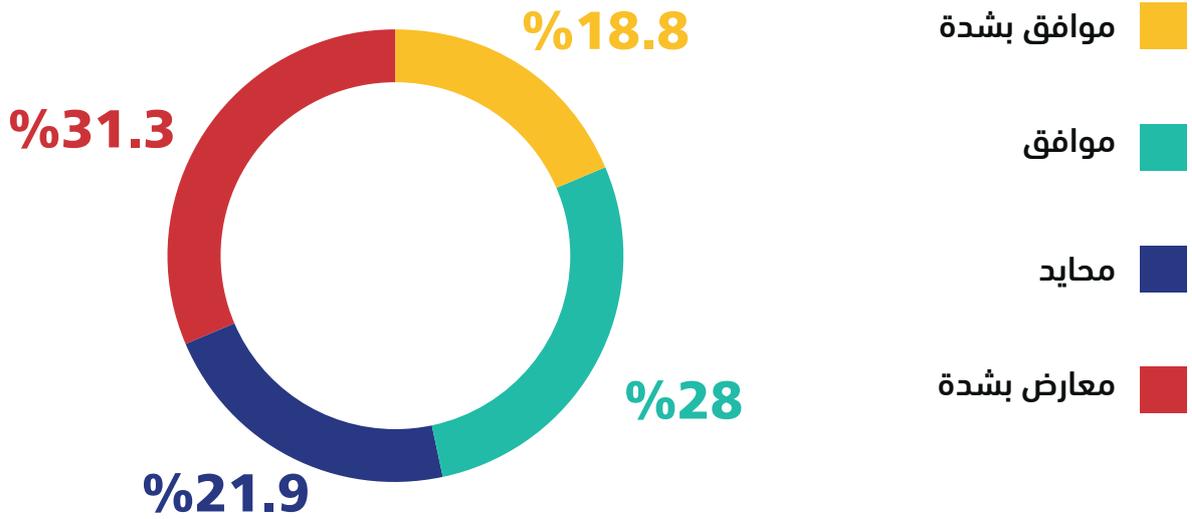


إن هذه النتيجة تؤكد أن ليس جميع المنظمات لديها منظومة معلنة، وهذا خطأ استراتيجي مهم تقع به المنظمات التي لا تمتلك هذه القائمة. فالخطوة الأساسية الأولى في القيم هي وجود منظومة قيمية تمثل مساراً قيمياً للمنظمة. ومن المخاطر الاستراتيجية عدم وجودها، ربما يؤدي ذلك بهذه المنظمات إلى الإفلاس أو الخروج من المنافسة أو حدوث عدم رضا لدى المستفيدين والعملاء والموظفين دون أن تدرك المنظمة السبب أساساً وربما يحدث ذلك فجأة ودون إنذار.

ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن لدى 46.9% من المنظمات المشاركة بنت منظوماتها وفق توجهاتها الاستراتيجية
- بينما 21.9% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظماتهم قد بنت منظوماتها وفق توجهاتها الاستراتيجية
- أما 31.3% من المشاركين فقد أكدوا أن منظماتهم لم تبني منظوماتها وفق توجهاتها الاستراتيجية

تضع منظمتك قيمها الجوهرية بناء على تحليل التوجهات الاستراتيجية

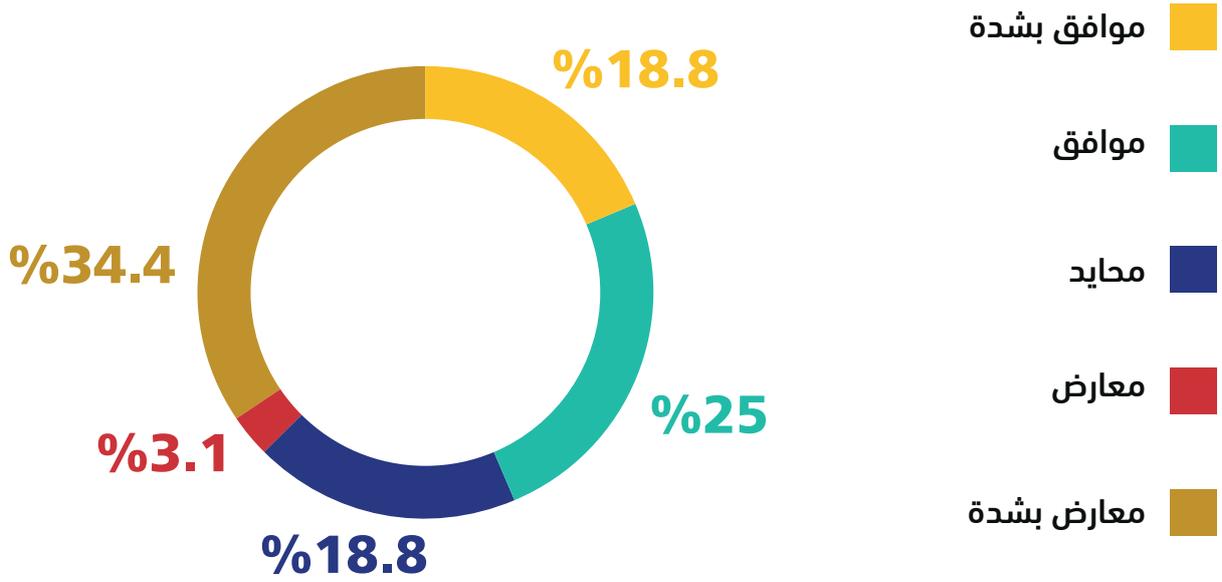


إن هذه النتيجة تؤكد أن نسبة تقارب الثلث من المنظمات قد بنت منظوماتها خارج توجهاتها الاستراتيجية، وهذا يجعل التوجهات غير متوافقة مع المسار القيمي، مما يشكل عبئاً على المنظمة وخطراً يصعب تحديده في سجل المخاطر بل ويصعب معرفة أسباب الخسائر. إن التوافق الاستراتيجي القيمي هو الأساس من وجود القيم. فإن لم تكن القيم تدعم التوجه الاستراتيجي فلا داع لوضعها في قائمة معلقة على الجدار. إن هذه المنظمات بحاجة ماسة وعاجلة لإعادة النظر في خططها الاستراتيجية ودمجها بالتوجهات القيمية

ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن لدى 43.8% من المنظمات المشاركة بنت منظوماتها بمراعاة أنماط القيم وأهداف المنظمة
- بينما 18.8% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظوماتهم بنت منظوماتها بمراعاة أنماط القيم وأهداف المنظمة
- أما 37.4% من المشاركين فقد أكدوا أن منظوماتهم قد بنت منظوماتها بمراعاة أنماط القيم وأهداف المنظمة

تضع منظمتك قيمها الجوهرية بمراعاة: أنماط القيم وأهداف المنظمة

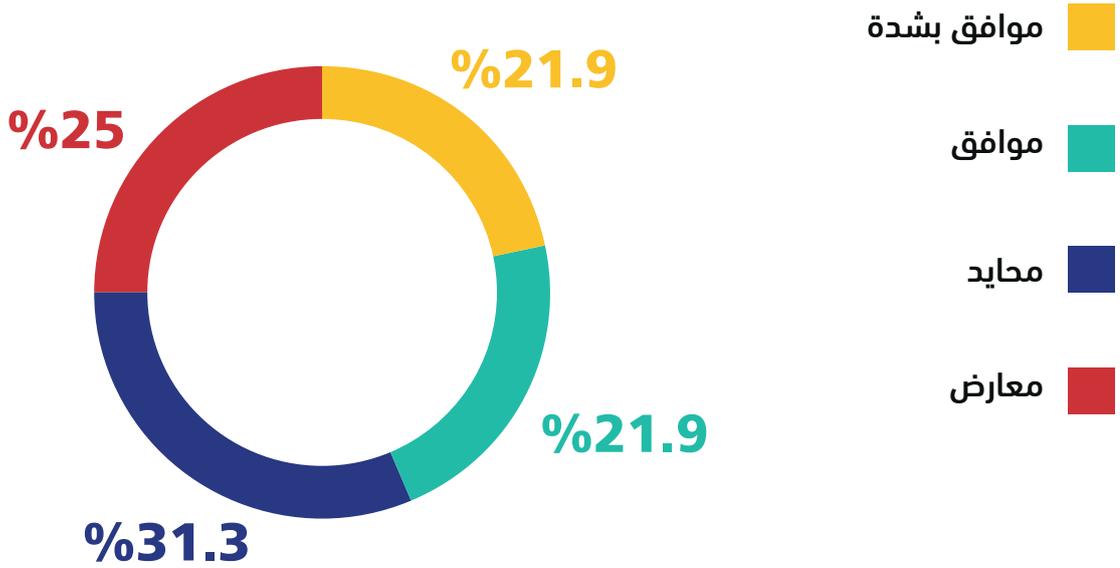


إن هذه النتيجة تؤكد أن نسبة تزيد عن الثلث من المنظمات قد بنت منظوماتها بشكل خاطئ، فالأصل أن تكون أنماط القيم هي الموجهات الرئيسية لتحديد القيم الجوهرية للمنظمة، لإن تنويع القيم الجوهرية يجعلها ملائمة لكافة أنماط الشخصيات والحاجات سواء لدى العاملين أو العملاء والمستفيدين. كذلك الحال، فإن عدم شمول القيم الجوهرية لأبعاد العمل الرئيسية الثلاث: تلك المتعلقة بالتنظيم الداخلي، وآلية الإنجاز، وخدمة المستفيد/ العميل؛ فإن ذلك يعني أن القيم لم تساعد المنظمة في تغطية جوانب عملها وأهدافها بالقيم، أي أن المسار القيمي بات لا يدعم المنظمة بالشكل الأمثل، وهذه أيضاً من المخاطر المهمة التي يصعب رصدها. وعلى هذه المنظمات إعادة توزيع قيمها الجوهرية وفق مصفوفة علمية تحليلية ملائمة.

ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن لدى 43.8% من المنظمات المشاركة تضع قيمها الجوهرية بمراعاة طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة
- بينما 31.3% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظماتهم تضع قيمها الجوهرية بمراعاة طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة
- أما 25% من المشاركين فقد أكدوا أن منظماتهم تضع قيمها الجوهرية بمراعاة طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة

تضع منظماتك قيمها الجوهرية بمراعاة: طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة

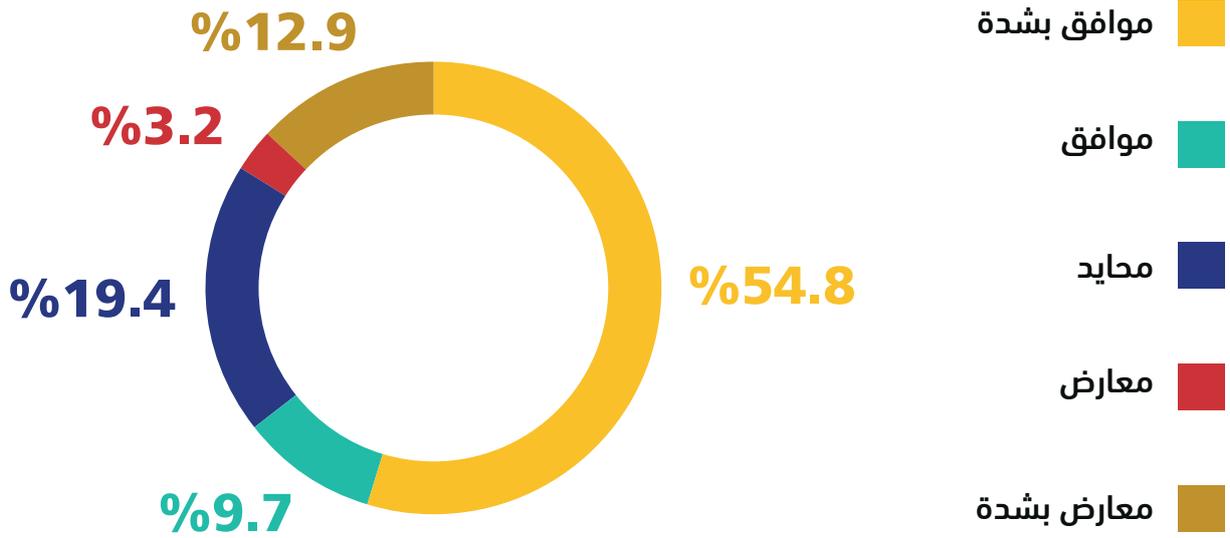


إن هذه النتيجة تؤكد أن ربع المنظمات المشاركة لا تراعي المرحلة الزمنية التطورية للمنظمة عند وضع القيم. وحيث أن القيم هي أداة استراتيجية مهمة من أدوات تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، وحيث أن مصفوفة القيم توضع في ضوء هذا التوجه الاستراتيجي في الرؤية والرسالة مع الاهتمام الشديد عند صياغتهما بالمرحلة التطورية للمنظمة؛ لذلك فإن عدم أخذ ذلك بالاعتبار يشير إلى عدم التعمق لدى قيادات المنظمة في جعل المنظومة القيمية تتوافق مع المرحلة التطورية وهذا يضعف التوجه القمي، فالمنظمات الناشئة تختلف عن تلك التي قطعت مسافة في العمل والإنتاج والمنافسة. إن المواءمة بين رؤية ورسالة المنظمة وقيمها في ضوء المرحلة التطورية تحدي حتمي وضروري للمنظمات وينبغي إعادة النظر به.

ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن 50% من المنظمات المشاركة تختلف فيها الأفكار حول القيم بتغير القيادات العليا للمنظمة
- بينما 18.8% من المشاركين لا يعلمون إن كانت تختلف الأفكار حول القيم في منظماتهم بتغير القيادات العليا لها
- أما 31.2% من المشاركين فقد أكدوا أن الأفكار حول القيم تختلف في منظماتهم بتغير القيادات العليا لها.

تختلف الأفكار حول القيم في منظماتك بتغير القيادات العليا للمنظمة

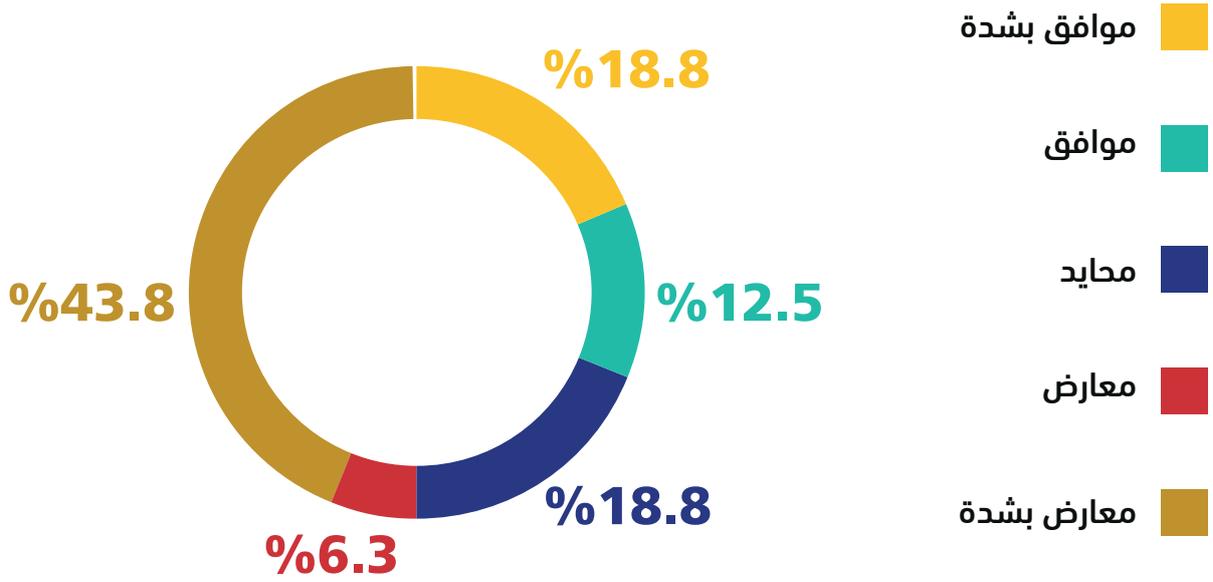


إن هذه النتيجة تؤكد أن حوالي ثلث المنظمات تتبع التوجيهات القيمية للقائد الجديد، سواء المدير التنفيذي أو رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، وهذا معناه أن السلوك القيمي ومفهوم القيم الجوهرية يختلف وفق خبرات وتوجهات وشخصيات القادة الجدد، ويعد ذلك دليلاً على عدم الجدوى من وضع منظومة قيمية في المنظمة إذ إن القائد الجديد هو من يحدد السلوك القيمي المطلوب ومفهوم القيم المتبع في المنظمة. إن هذه المنظمات سوف تعاني بالفعل من ردود سلبية من الموظفين والعملاء نتيجة عدم الثبات القيمي، ويسبب الانزعاج هذا إلى ضعف الدافعية بأداء الموظفين، وعدم التنبؤ برودة فعل القيادة. والأصل أن تكون القيم الجوهرية هي المظلة للقائد الجديد والعاملين جميع وفي جميع المستويات بما يعكس الثبات في التوجه القيمي.

ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن 31.3% من المنظمات المشاركة تعرّف القيم الجوهرية تعريفاً إجرائياً واضحاً ومعرفياً لدى جميع العاملين
- بينما 18.8% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظماتهم تعرّف القيم الجوهرية تعريفاً إجرائياً واضحاً ومعرفياً لدى جميع العاملين
- أما 49.9% من المشاركين فقد أكدوا أن منظماتهم تعرّف القيم الجوهرية تعريفاً إجرائياً واضحاً ومعرفياً لدى جميع العاملين

تعرّف منظمك القيم الجوهرية تعريفاً إجرائياً واضحاً ومعرفياً لدى جميع العاملين

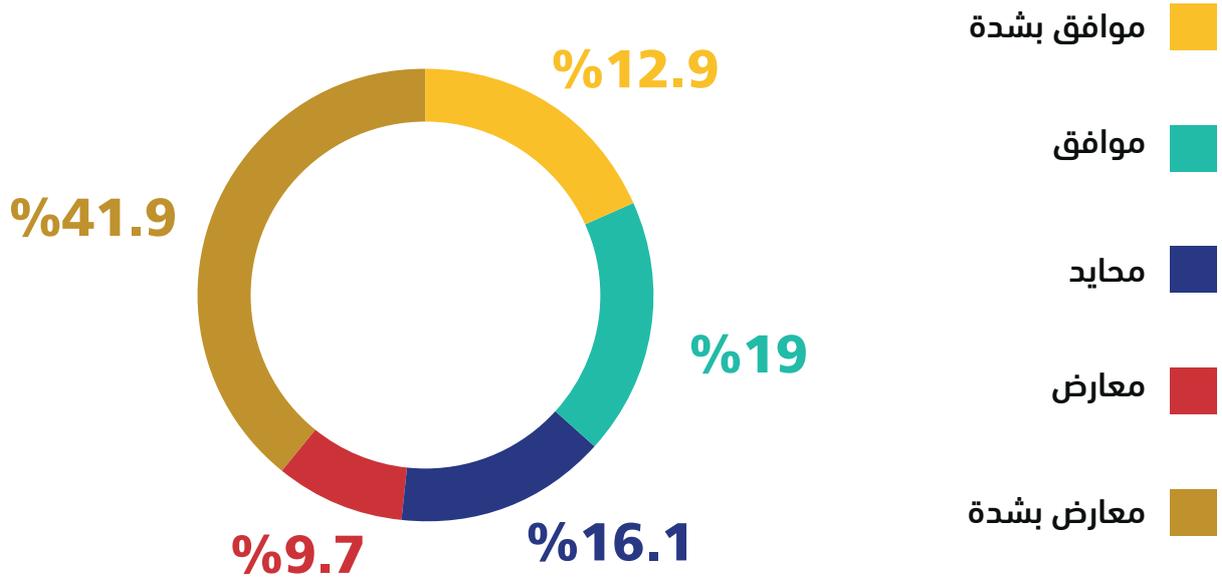


إن هذه النتيجة ترتبط ارتباطاً عالياً بنتيجة الفقرة السابقة: حيث يعدّ تغير السلوك والمفهوم القيمي بتغير القائد نتيجة حتمية لعدم وجود تعريف واضح لمفهوم كل قيمة، يكون إجرائياً؛ قابلاً للفهم والتطبيق، ويمكن بناء مؤشرات له. إن الخطوة الأولى التي ينبغي البدء بها، بعد تحديد القيم وفق مصفوفة: وموائمتها بالتوجهات الاستراتيجية بشكل محكم، هي تحليل القيم ووضع تعريفات إجرائية لها لتكون بذلك المنظمات قد خطت الخطوة الأولى باتجاه تحول منظومة القيم الجوهرية إلى مظلة عامة لكافة المستويات الإدارية.

ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن 32.3% من المنظمات المشاركة تضع مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس لكل قيمة جوهرية
- بينما 16.1% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظماتهم تضع مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس لكل قيمة جوهرية
- أما 51.6% من المشاركين فقد أكدوا أن منظماتهم لا تضع مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس لكل قيمة جوهرية

تضع منظماتك مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس لكل قيمة جوهرية

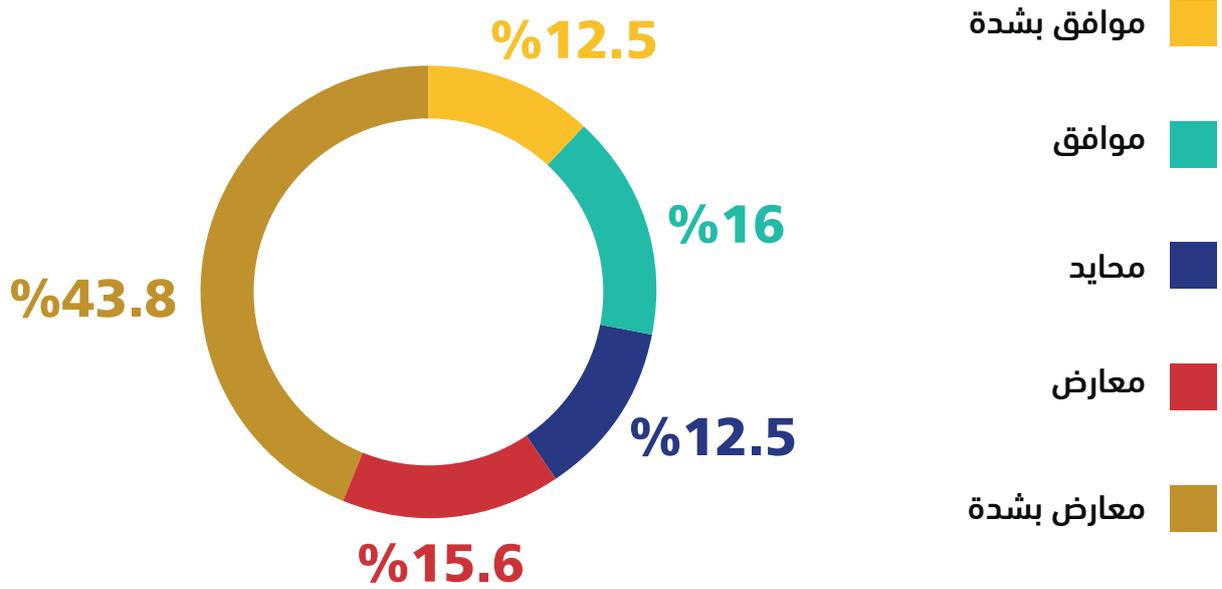


إن هذه النتيجة ترتبط ارتباطاً عالياً بنتيجة الفقرتين السابقتين. وخاصة الفقرة السادسة. ويعدّ التطابق بين نتيجة الفقرتين أن المشاركين كانوا جديين في الإجابة. فحيث لا توجد في نصف المنظمات المشاركة تعريفاً إجرائياً لكل قيمة فإن ذلك يعني أنها لم تبني مؤشرات أداء لكل قيمة من القيم. والمؤشرات تبني في ضوء تحليل كل قيمة إلى مكونات ثم مكونات فرعية لتكون أكثر دقة وتعكس أداء قيمياً مفصلاً. لذلك فإن على المنظمات وضع هذه المؤشرات لأنها أساس قياس الأداء القيمي.

ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن 28.1% من المنظمات المشاركة تحدّد المهارات اللازمة لإتقان كل قيمة في منظومة القيم
- بينما 12.5% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظماتهم تحدّد المهارات اللازمة لإتقان كل قيمة في منظومة القيم
- أما 59.4% من المشاركين فقد أكدوا أن منظماتهم لا تحدّد المهارات اللازمة لإتقان كل قيمة في منظومة القيم

تحدّد منظمتك المهارات اللازمة لإتقان كل قيمة في منظومة القيم

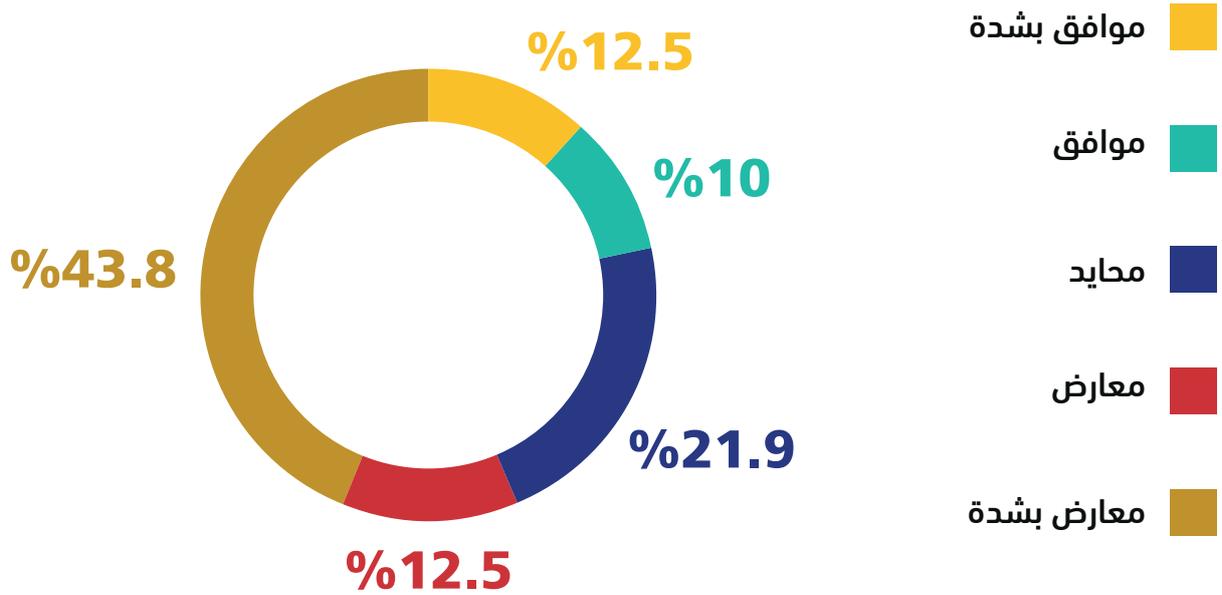


إن هذه النتيجة حتمية ومنطقية في ضوء نتائج الفقرات الثلاث السابقة. حيث أن تحديد المهارات اللازمة لإتقان كل قيمة يتم تحديدها في ضوء المؤشرات التي هي نتاج التحليل لكل قيمة. ومن الصعب جداً أن يتطور السلوك القيمي بمعزل عن تطوير المهارات اللازمة. لذلك لا بدّ للمنظمات التي تسعى لتطوير الأداء القيمي لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية أن تطور وتمكّن العاملين من المهارات اللازمة للقيم، وإلا ستبقى تعتمد على بناء الاتجاهات الإيجابية نحو القيم، وهي عملية غير كافية.

ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن 21.9% من المنظمات المشاركة تطوّر محتوى تدريبي لكل قيمة متضمناً مؤشرات الأداء والمهارات اللازمة
- وكذلك فإن 21.9% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظماتهم تطوّر محتوى تدريبي لكل قيمة متضمناً مؤشرات الأداء والمهارات اللازمة
- أما 56.3% من المشاركين فقد أكدوا أن منظماتهم لا تطوّر محتوى تدريبي لكل قيمة متضمناً مؤشرات الأداء والمهارات اللازمة

تطوّر منظمتك محتوى تدريبي لكل قيمة متضمناً مؤشرات الأداء والمهارات اللازمة

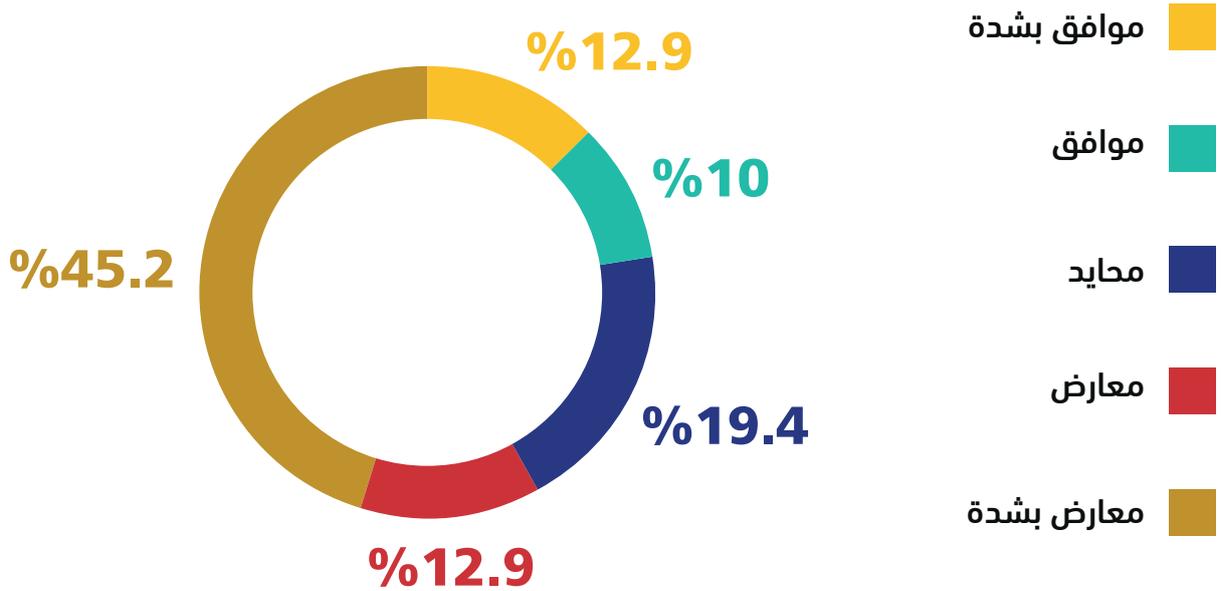


إن هذه النتيجة واقعية في ضوء النتائج السابقة. فالمحتوى التدريبي القيمي الذي يقدم للعاملين في جميع المستويات الإدارية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة على تحديد المهارات اللازمة للتدريب وهي مشتقة من تحليل المؤشرات، وكذلك المعارف لكل قيمة، وهي المشتقة من تحليل القيم وتعريفاتها الإجرائية ومكوناتها وتعريف المكونات الفرعية كافة. وقبل ذلك التعريفات النظرية وأبعاد القيم. وكذلك يعتمد على تحديد الاتجاهات اللازمة لكل أداء قيمي مطلوب، وهذا يحتاج إلى تحديد دقيق كذلك، عن عدم وجود تحليل من الأساس لنصف المنظمات المشاركة يعني عدم وجود مؤشرات ومهارات وبالتالي يصعب بناء محتوى تدريبي لتدريب العاملين على تمثل القيم المؤسسية المحددة في المنظومة القيمية للمنظمة، وما عدا ذلك فإنها تكون تدريبات مبنية على محتوى ربما لا يساهم في تطوير الأداء القيمي لدى العاملين.

ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن 22.6% من المنظمات المشاركة تستخدم دليل قياس القيم لقياس تمثّل العاملين للقيم
- وأن 19.4% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظماتهم تستخدم دليل قياس القيم لقياس تمثّل العاملين للقيم
- أما 58.1% من المشاركين فقد أكدوا أن منظماتهم لا تستخدم دليل قياس القيم لقياس تمثّل العاملين للقيم

تستخدم منظمتك دليل قياس القيم لقياس تمثّل العاملين للقيم

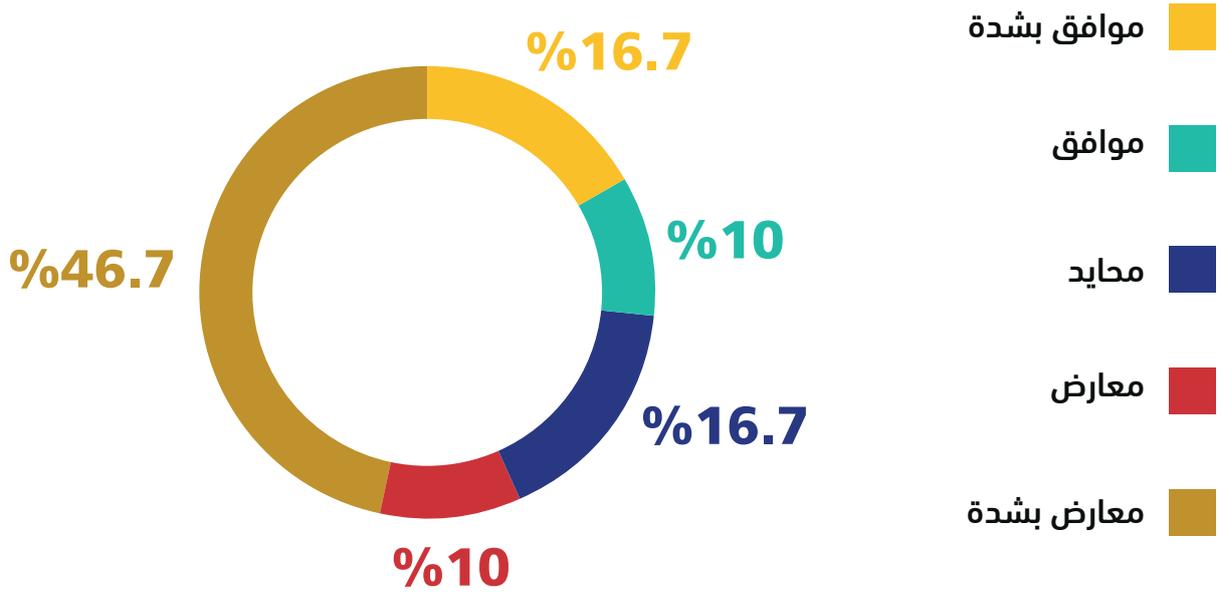


إن هذه النتيجة واقعية في ضوء النتائج السابقة. فدليل قياس القيم يعتمد على التعريف الإجرائي لكل قيمة، ومؤشرات أداء لكل قيمة من القيم. ومكوناتها الفرعية لتكون أكثر دقة وتعكس أداء قيمياً مفصلاً. لذلك فإن على المنظمات وضع هذه المؤشرات لأنها أساس قياس الأداء القيمي. ودليل قياس الأداء أساساً يبنى على مجموع هذه المؤشرات، ويعاد تعريف كل مؤشر من حيث كيفية تطبيقه وفق مستويات أداء مرتبطة بدرجات. إن دليل قياس القيم هو الأداة الوحيدة التي يمكن للمنظمة من خلالها تحديد مدى تمثّل العاملين للقيم، وتحديد الفجوات في الأداء القيمي، ووضع الخطط العلاجية لتصحيح المسار القيمي للمنظمة. ويساعد استخدامه المنظمات ليس فقط لقياس الأداء بل لاتخاذ قرارات استراتيجية مهمة ذات علاقة بالأبعاد الأخرى داخل المنظمة.

ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن 26.7% من المنظمات المشاركة تستخدم نتائج قياس تمثل العاملين للقيم لوضع تقييمات الأداء السنوية لهم
- وأن 16.7% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظماتهم تستخدم نتائج قياس تمثل العاملين للقيم لوضع تقييمات الأداء السنوية لهم
- أما 56.7% من المشاركين فقد أكدوا أن منظماتهم لا تستخدم نتائج قياس تمثل العاملين للقيم لوضع تقييمات الأداء السنوية لهم

تستخدم منظماتك نتائج قياس تمثل العاملين للقيم لوضع تقييمات الأداء السنوية لهم

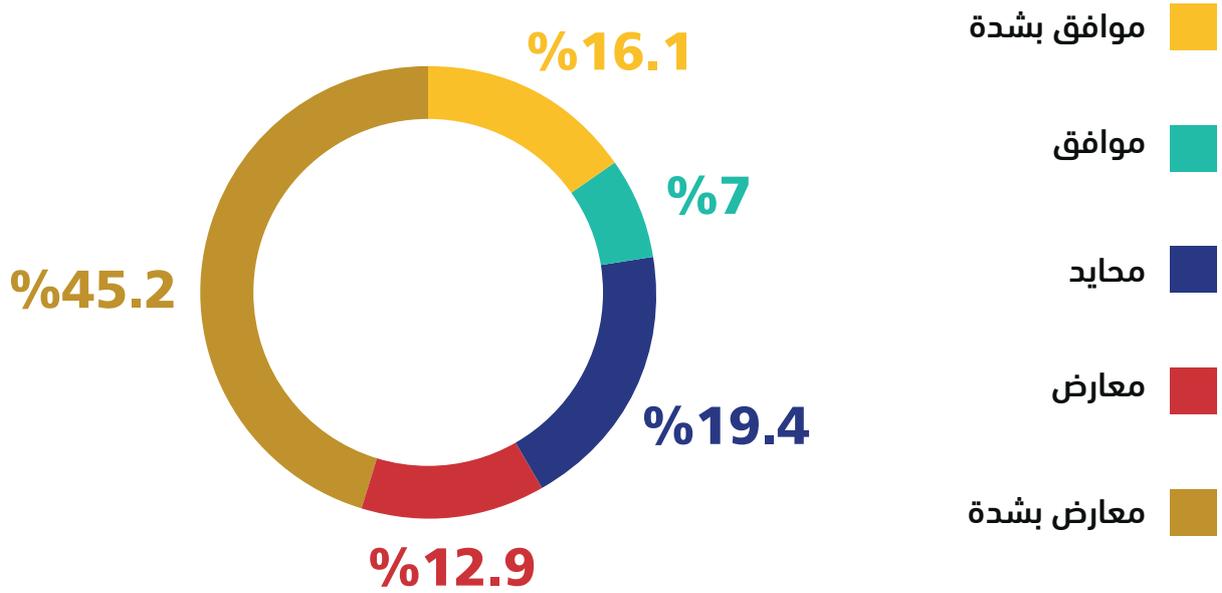


إن هذه النتيجة واقعية تعني أن أكثر من نصف المنظمات المشاركة لا تستخدم مقياساً للقيم. وأنها بذلك تقيس أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية وفق أداة التقييم السنوي المرتبطة بالأداء العام والانتظام والوصف الوظيفي لكل عامل. وهذا بالطبع يجعل قياس الأداء في المنظمة غير مفيد بشكل كاف. فالأداء القيمي يعدّ مكوناً مهماً من مكونات الأداء العام في المنظمة بنفس درجة إنجاز المهام الروتينية اليومية المرتبطة بالوصف الوظيفي، وذلك لكونها كما هو متفق عليه في أدبيات القيم أنها إحدى أهم أدوات المنافسة في عالم الأعمال اليوم. كما أن وجود منظومة قيمية في المنظمة يستدعي قياس تمثل العاملين لها، وإلا ليس هناك داع لوجودها، ولا يكفي الحكم على الأداء القيمي من مجرد الملاحظة بل يستدعي الوصول إلى حكم وتقييم دقيق وجود أداة قياس واستخدامها، بل ودمجه ضمن أدوات التقييم التقليدية المستخدمة في المنظمة.

ثانياً: نتائج الدراسة

- أشارت النتائج أن 22.5% من المنظمات المشاركة تضع الحوافز والمكافآت للعاملين في ضوء نتائج قياس تمثلهم للقيم
- وأن 19.4% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظماتهم تضع الحوافز والمكافآت للعاملين في ضوء نتائج قياس تمثلهم للقيم
- أما 58.1% من المشاركين فقد أكدوا أن منظماتهم لا تضع الحوافز والمكافآت للعاملين في ضوء نتائج قياس تمثلهم للقيم

تضع منظماتك الحوافز والمكافآت للعاملين في ضوء نتائج قياس تمثلهم للقيم

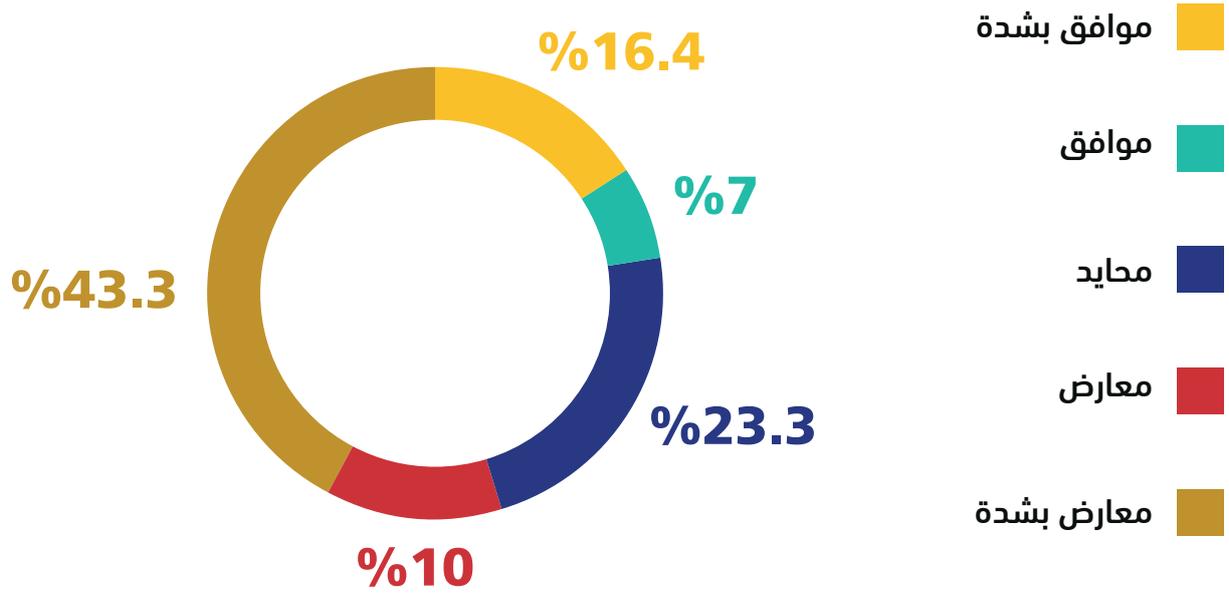


إن هذه النتيجة مرتبطة بالفقرات الخاصة بقياس القيم. وتعني أن أكثر من نصف المنظمات المشاركة لا تضع الحوافز في ضوء قياس القيم لكونها أساساً لا تقيس أداء العاملين القيمي. وهذا معناه أن العاملين ذوي الأداء القيمي المرتفع لا يحصلون على حوافز ومكافآت، وهذا يقتل دافعيتهم نحو التمثيل القيمي الذي هو أحد أهم مطالب المنظمات من العاملين. كذلك فإن سياسة المكافآت في المنظمة لا تضع الأداء القيمي ضمن السلوكيات التي تكافئ عليها المنظمة وهذا يعدّ خللاً آخر في تعامل المنظمات هذه مع العاملين. وإذا بقيت المنظمة تكافئ العاملين لمجرد إنجاز المهام الروتينية اليومية المرتبطة بالوصف الوظيفي، فإن ذلك سوف يضعف الأداء القيمي باعتباره سلوكاً إضافياً ليس ذي أهمية من وجهة نظر قيادة المنظمة. إن المنظمات مطالبة الآن أكثر من أي وقت مضى لتعديل سياسات المكافآت والحوافز لتشمل الأداء القيمي باعتباره مهم جداً لتمثيل العاملين للقيم وتحسين التنافسية وزيادة الرضا الوظيفي وتشجيع العاملين على الاستمرار بتمثيل قيم المؤسسة، بل هي خطوة أساسية لبناء ثقافة القيم في المنظمة، لأنها تعكس التزام قيادة المنظمة بتشجيع تبني السلوك القيمي.

ثانياً: نتائج الدراسة

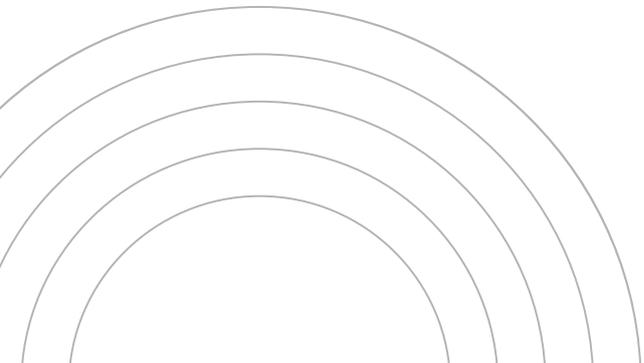
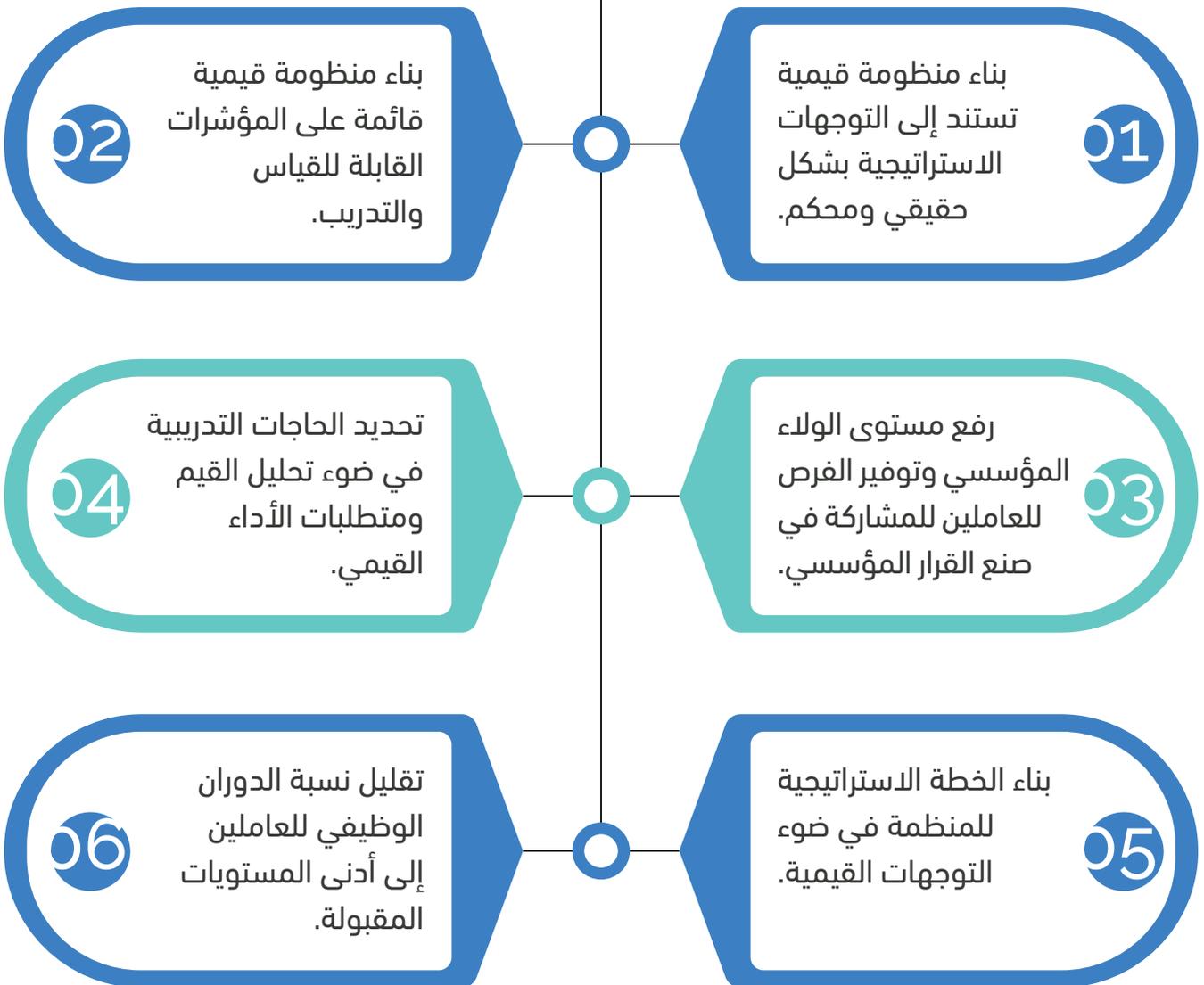
- أشارت النتائج أن 23.4% من المنظمات المشاركة تحصر الحاجات التدريبية للعاملين في ضوء نتائج قياس تمثلهم للقيم
- وأن 23.3% من المشاركين لا يعلمون إن كانت منظماتهم تحصر الحاجات التدريبية للعاملين في ضوء نتائج قياس تمثلهم للقيم
- أما 53.3% من المشاركين فقد أكدوا أن منظماتهم لا تحصر الحاجات التدريبية للعاملين في ضوء نتائج قياس تمثلهم للقيم

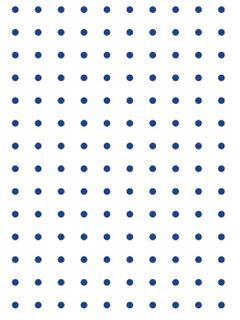
تحصر منظماتك الحاجات التدريبية للعاملين في ضوء نتائج قياس تمثلهم للقيم



إن هذه النتيجة مطابقة تقريباً لنتيجة الفقرة الثامنة المتعلقة بتحديد المنظمة للمهارات اللازمة لإتقان كل قيمة في منظومة القيم، فتحديد المهارات أساساً هو ما يجعل من الممكن تحديد الحاجات التدريبية للعاملين في كافة المستويات الإدارية لتحسين الأداء القيمي، فعدم قيام المنظمة بتحديد المهارات يجعل من الصعب وضع حاجات تدريبية قيمية، فإدارة شؤون الموظفين في المنظمة تظلّ مركزة على المهارات المستندة لبطاقة الوصف الوظيفي، فضلاً عن الطرق الأخرى التي تحددها القيادة لتحديد حاجات تمكين العاملين والتي قد يكون من بينها القيم، إلا أن ذلك يتم بشكل غير منهجي ولا يثبت أن الحاجات المرتبطة بالقيم قد تم تغطيتها في خطط التدريب والتمكين المختلفة نظراً لعدم الاستناد إلى عملية تحليل شاملة للقيم الجوهرية. إن تحديد الحاجات التدريبية بالاستناد إلى التحليل القيمي تفضي عادة إلى تحديد فريد للحاجات، ومن الصعب الوصول لهذا التصور إلا من خلال هذا التحليل. ومن الموجهات الرئيسة لحصر الحاجات هو الاعتماد على نتائج قياس القيم وفق دليل القياس القيمي المعتمد.

ما الذي تحتاجه المنظمات الآن لتكون أكثر قدرة على المنافسة؟

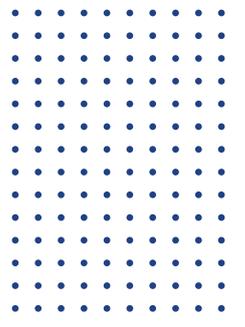




النموذج التحليلي لبناء وقياس القيم المؤسسية

تعتمد شركة حلول الحوكمة النموذج التحليلي لبناء القيم المؤسسية وقياسها. ويعدّ هذا النموذج من أفضل وأحدث نماذج بناء القيم وقياسها لدى المنظمات على اختلاف طبيعة عملها، سواء كانت شركات أو منظمات غير ربحية بأشكالها المتعددة.

وتعتمد فلسفة النموذج التحليلي لبناء القيم وقياسها على تحليل القيمة إلى مكوناتها الدقيقة، وتطوير مؤشرات الاداء الدالة على كل مكون من مكوناتها، على أن تكون هذه المؤشرات محددة وقابلة للقياس كما هي قابلة للتدريب والتطوير لدى العاملين، وكذلك فإن هذا النموذج يتفرد عن غيره من النماذج في ربط المكونات الدقيقة للقيمة بالمهارات اللازمة؛ وذلك على اعتبار أن تطوير تمثل العاملين للقيم يرتبط بشدّة بالقدرة على إتقان المهارات المرتبطة بالقيم كمدخل أساسي لتمثل القيم.



01

تحليل الخطة الاستراتيجية وإعادة تحديد القيم الجوهرية الملائمة لوضع المنظمة باستخدام نموذج (شبكة بناء القيم المؤسسية).

02

وضع الموجبات القيمة للخطة الاستراتيجية لإحداث التكامل بين التوجه الاستراتيجي والتوجه القيمي للمنظمة.

03

تحليل القيم الجوهرية وتطوير الدليل التحليلي للقيم.

04

تطوير دليل قياس القيم المؤسسية وفق مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس.

05

تطبيق مقياس الأداء القيمي على العاملين في كافة المستويات الإدارية.

06

تحديد الحاجات التدريبية بالاستناد إلى الدليل التحليلي للقيم، ونتائج تطبيق القياس القيمي للعاملين.

07

دمج مؤشرات قياس القيم مع مؤشرات تقييم الأداء السنوي للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

08

تحديد المهارات اللازمة لتحسين الأداء القيمي لدى العاملين.

09

تصميم البرامج التدريبية للقيم المستهدفة والمبنية على متطلبات دليل قياس الأداء القيمي.

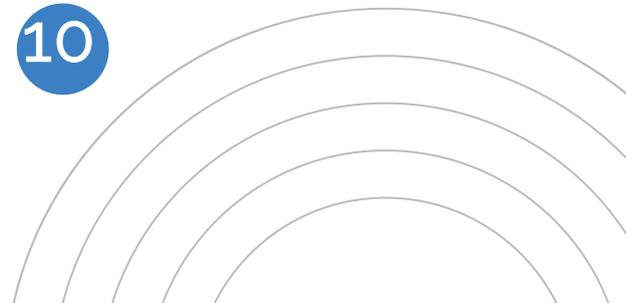
10

تدريب العاملين على القيم وتحسين أدائهم القيمي.



الخدمات التي تقدمها شركة حلول الحوكمة لعملائها

...



HAWKAMAH
SOLUTIONS

IN CO-OPERATION WITH
H.S.C
Sustainability & Growth Partners



 hawkamah.sa

 info@hawkamah.sa

