

معلومات مهمة

وأدوات

أدوات لتطوير

الموظفين

المدير المعلم الخبير من هارفارد – أدوات تطوير الموظفين
ورقة عمل للموظف من أجل التخطيط لمناقشة التطوير
الأسئلة الآتية تساعد عندما تفكر في احتياجاتك للتطوير وأهداف هذا التطوير قبل أن تلتقي بمديرك لمناقشتها
الاهتمامات والقيم
ما اهتماماتك وقيمك المهنية؟ مثلاً، ما نوع المشروعات التي تجد المتعة فيها؟ هل تحفزك التعويضات؟ أو ازدياد المسؤولية؟
ما احتياجاتك في أسلوب حياتك؟ مثلاً، محدودة أم عدم السفر؟ وضع جدول للعمل... إلخ.
المهارات: نقاط القوة والثغرات
ما مهاراتك الخمس الأولى (أي تلك التي تتقنها جيداً جداً و/أو تلك التي تستمتع باستخدامها أكثر من غيرها)؟
ما برأيك أهم وأفضل مهارتين أو ثلاث مهارات تريد أن تتعلمها لكي تنمو وتتطور في عملك وتنتقل إلى المستوى الأعلى أو السعي لعمل جديد؟

<p>ما مهاراتك التحولية الأكثر أهمية – تلك المهارات التي ليست خاصة بالعمل، بل يمكن تطبيقها في العمل في مواقع عديدة؟ مثلاً، مهارات أساسية في الحاسوب، مهارات في التفاوض، في التحليل المالي.</p>
<p>هل تظن أنك حالياً تؤدي عملك بكل ما لديك من إمكانيات؟ لماذا أو لماذا لا؟</p>
<p>الرضا بالعمل</p>
<p>ما المستوى الإجمالي لما لديك من رضا بموقعك الحالي؟ هل بدأت تشعر بأنه حان الوقت للتغيير؟</p>
<p>ما أجزاء عملك الحالي التي ترغب في أن تستمر في فعلها أو ترغب في فعلها بمزيد من المهارة؟</p>
<p>ما أنشطة العمل الجديدة أو المواقع الجديدة التي تحب أن تجربها؟</p>
<p>أهداف العمل الوظيفي والخطوات الآتية</p>
<p>ما الشيء الذي تحب أن تفعله بعد ستة شهور أو عام من الآن؟</p>

أدوات لتطوير الموظفين

ماذا يجب أن تفعل لكي تصل إلى هناك؟ مثلاً، ما نوع المشروعات التي يجب أن تعمل عليها؟ ما الخبرة التي يجب أن تكتسبها للوصول إلى ذلك العمل؟ ما التدريب الذي تحتاجه؟
ما الشيء الذي تحب أن تفعله بعد ثلاث أو خمس سنوات من الآن؟
ماذا يجب أن تفعل لكي تصل إلى هناك؟ مثلاً، ما نوع المشروعات التي يجب أن تعمل عليها؟ وما الخبرة التي يجب أن تكتسبها للوصول إلى ذلك العمل؟ ما التدريب الذي تحتاجه؟

المدير المعلم الخبير من هافارد - أدوات لتطوير عمل الموظفين		
ورقة عمل تساعد في استخدام شبكة الأداء والإمكانات		
تستخدم هذه الأداة لتقويم أداء وإمكانات الموظف ومن أجل البدء في وضع خطة لنموهم		
اسم الموظف		
الجزء الأول: تعريف الأداء		
السؤال	نعم	لا
1- هل تجد لدى الموظف أداء يفوق التوقعات في مجال واحد من مجالات الأداء؟		
2- هل ترى أن هذا الموظف يتجاوز التوقعات في معظم (أو كل) مجالات الأداء؟		
3- هل يلبي هذا الموظف التوقعات أو يتفوق عليها في جميع مجالات الأداء؟		
4- هل تجد هذا الموظف مسهماً مهماً في عمل الفريق وفي المؤسسة عموماً؟		
5- هل يتصرف هذا الموظف وفق تغذية راجعة تصحيحية للأداء لكي يحسن أداءه؟		
6- هل سبق وقدمت لهذا الموظف مكافآت مهمة وخاصة في مجال الأداء (مثل علاوة خاصة، شهادة تقدير ... إلخ)؟		
المجموع		
لكي تقوّم أداء هذا الموظف اجمع الإجابات بكلمة «نعم» واستعن بالدليل الآتي: من صفر - 1 = ضعيف، 2 - 4 = متوسط، 5 - 6 = جيد		

أدوات لتطوير الموظفين

الجزء الثاني: تعريف الإمكانيات		
السؤال	نعم	لا
1- هل بمقدور هذا الموظف تقديم أداء بمستوى أعلى في موقع آخر أو أن يكلف بمسؤوليات أكثر في أثناء العام القادم؟ (فكر فقط في مقدرته دون التفكير فيما إذا كان الموقع متاحاً ويدعم نمو). .		
2- هل بمقدور هذا الموظف تقديم أداء بمستوى أعلى في موقع آخر أو أن يكلف بمسؤوليات أكثر في أثناء الأعوام الثلاثة القادمة؟ (فكر فقط في مقدرته دون التفكير فيما إذا كان الموقع متاحاً ويدعم نمو؟). .		
3- هل يمكنك أن تتصور هذا الموظف وهو يقوم بأداء في مستوى أعلى من موقعه الحالي بمستويين بعد خمس أو ست سنوات من الآن؟		
4- هل يحتمل أن تثمن المؤسسة نمو مهارات وكفاءات هذا الموظف على مدى السنوات القادمة؟		
5- هل بمقدور هذا الموظف أن يتعلم مهارات وكفاءات إضافية يحتاجها ليتمكن من الأداء بمستوى أعلى أو مختلف؟		
6- هل تظهر على هذا الموظف قدرات قيادية - اتخاذ زمام المبادرة مثلاً، أو إبداء الرؤية، أو الوفاء بوعود قطعها بخصوص النتائج، التواصل بطريقة فاعلة، أو القيام بمجازفات صحيحة؟		

تطوير الموظفين

		7- هل تظهر على هذا الموظف مقدرة التفاعل بارتياح مع أشخاص في مستوى أعلى من مستواه أو في مجالات عمل تختلف عن مجاله؟
		8- هل تظهر على هذا الموظف علامات ارتياح إذا كان للشركة منظور أكثر اتساعاً مما يقتضيه عمله الحالي؟
		9- هل يبدي هذا الموظف مرونة وحماسة للانتقال إلى مجال عمل قد يختلف عن أي مجال عمل آخر موجود حالياً؟
		10- هل يرحب هذا الموظف بفرص تتاح للتعلم والتطور؟
		المجموع
لكي تقوم إمكانات هذا الموظف اجمع الإجابات بكلمة «نعم» واستعن بالدليل الآتي: صفر - 3 = ضعيف، 4 - 7 = متوسط، 8 - 10 = جيد		

الجزء الثالث: تطبيق النتائج على شبكة الأداء والإمكانات				
استناداً إلى مجموع الإجابات بكلمة «نعم» في كلا الجزأين الأول والثاني حدد موقع الموظف على الشبكة أدناه:				
<p>الشرح</p> <p>جيد <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>مؤثوق <input type="checkbox"/></p> <p>ضعيف <input type="checkbox"/></p>	3	2	1	عالي 5+
	6	5	4	متوسط 2 - 4
	9	8	7	منخفض 0 - 1
	عالي 8+	متوسط 4 - 7	منخفض 0 - 3	الإمكانات
الجزء الرابع: إستراتيجيات العمل				
للموظفين في الخلايا 2، 3، 6 (موظفون ممتازون)				
استعن بالمقترحات الآتية لوضع إستراتيجية التطوير والتنمية				
الموظفون الممتازون				
<p>● قدر الأداء - أعرب عن تقديرك لإنجازات الموظف. وانظر ما إذا كان بمقدورك منحه علاوة خاصة، أو فرصة للعمل في مشروع خاص، أو أي نوع آخر من المكافآت. ولكن لا تتبالغ في الثناء على أداء موظف جاء موقعه في الخلية (6)، ذلك أنه قد يكون قادراً على تقديم المزيد من الإنجاز إن توافر له الحافز الملائم.</p>				

- حاول أن تستكشف اهتمامات الموظف وقيمه - ما نوع العمل الذي يثير حماسه؟ ما العمل الذي يستمتع بأدائه؟ هل توجد أنواع لمشروعات لم يعمل بها هذا الموظف ويجب أن يجربها؟ ما الشيء الذي يحفز الموظف في عمله (مثلاً المهام المليئة بالتحديات، المكافآت المالية، التقدير أمام الزملاء... إلخ)؟ هل لديه اهتمام بأن يكلف بالمزيد من المسؤوليات؟ هل توجد تقييدات خارجية تحد من قدرته على القيام بأدوار معينة؟
- حدد مهارات الموظف - ما الشيء الذي يتقنه جيداً؟ هل توجد ثغرات في المهارات (وخصوصاً للموظفين الذين حلوا بالخلية 6)؟ هل توجد مهارات ترى أنها بحاجة للدعم أو التطوير؟
- استكشف فرصاً مبتكرة للنمو - فكر في مهام تناسب اهتمامات الموظف وتساعد في تعلم مهارات جديدة.
- كن صادقاً في حديثك عن احتمالات في عمله الوظيفي داخل مؤسستك - هل ثمة احتمال لفرصة تساعد على النمو داخل شركتك؟ وإن لم توجد، فما هي الفرص الأخرى المحتملة (مثلاً، العمل في مجال جديد أو قيادة مشروع خاص) من أجل هذا الموظف على المدى الطويل؟
- ضع خطة تطوير فردي - بعد انتهاء المناقشات ضع المخطط العام للخطوات الآتية المقترحة، واطلب موافقة الموظف على مسار العمل المقترح، واصل المتابعات وادعم الموظف.

للموظفين في الخلايا 1، 4، 5 (ذوي الأداء الموثوق)

استعن بالمقترحات الآتية لوضع إستراتيجية التطوير والتنمية

موظفون أداءهم موثوق

- ركز على الأداء - أعرب عن تقديرك للعمل الجيد وكافئه. هؤلاء الموظفون لهم قيمة كبرى في المؤسسة - ويجب أن يعلموا ذلك. وبخصوص الموظفين الذين حلوا بالخلية 4 أو الخلية 5 وضح لهم توقعاتك بخصوص المضي قدماً. ما السبيل لهم لتقديم المزيد من الإنجاز؟

- حاول أن تستجلي اهتمامات الموظف وقيمه - ما نوع العمل الذي يثير حماسه؟
ما العمل الذي يستمتع بأدائه؟ هل توجد أنواع لمشروعات لم يعمل بها هذا الموظف ويحب أن يجربها؟ ما الشيء الذي يحفزُه في عمله (مثلاً، مهام مليئة بالتحديات، مكافأة مالية، التقدير أمام زملائه... إلخ)؟ هل لديه اهتمام بأن يكلف بالمزيد من المسؤوليات؟ هل توجد تقييدات خارجية تحد من قدرته على القيام بأدوار معينة؟ اختبره لتعرف المزيد من إمكاناته.
- حدد مهارات الموظف - ما نقاط القوة عنده؟ ما المهارات التي ينبغي تطويرها عنده؟
- ركز على تحفيز الموظف وشدّه إلى عمله - ما الفرص المناسبة لاهتمامات هذا الموظف واحتياجاته التنموية؟ إذا كان لدى هذا الموظف اهتمام بأن يكلف بمزيد من المسؤوليات كيف ستدعم جهده؟ لعلك تبحث عن مشروعات خاصة لتختبر دوافعه، وفي حال موظف جاء موقعه في الخلية 4 أو 5 احرص على مراقبة أي تغيير يطرأ على أدائه وإمكاناته.
- ناقش معه الفرص المتاحة في عمله الوظيفي وكذلك محدوديتها - حدد المسار المحتمل في العمل الوظيفي. لا تقدم أي وعود في هذه المرحلة - مجرد مناقشة الاحتمالات. وتحدث عن أي محدودية للإمكانات (مثلاً، هل يتطلب الأمر الحصول على شهادة دراسية متقدمة، أو خبرة إشرافية؟). وكن صادقاً في حديثك عن الاحتمالات. وإذا كان من غير المحتمل أن يحقق الموظف نمواً داخل الشركة. ما الفرص الأخرى المتاحة؟
- ضع خطة تطوير فردي - بعد انتهاء المناقشات ضع المخطط العام للخطوات الآتية المقترحة، واطلب موافقة الموظف على مسار العمل المقترح. واصل المتابعات وادعم الموظف.

للموظفين في الخلايا 7، 8، 9 (ذوي الأداء الضعيف)

استعن بالمقترحات الآتية لوضع إستراتيجية التطوير والتنمية

- ركز على الأداء وليس على الإمكانيات - يجب أن يدور حديثك مع أفراد من هذه المجموعة حول سبل تحسين أدائهم، ولا ينبغي أن يتطرق لتطوير عملهم. قدم لهم تغذية راجعة صادقة بخصوص أدائهم. وحاول أن تكتشف أسباب ضعف أدائهم (هل هم لا يحبون العمل المسند إليهم وما يتضمنه من مسؤوليات؟ هل يشعرون بأنه لا توجد أمامهم فرصة للتطور والنمو؟ هل لديهم أمور شخصية تؤثر في عملهم؟).
- تحدث بوضوح عن توقعاتك للتحسن - ما هي التغييرات التي تشدها؟ ما النتائج المتوقعة إن لم يعمل الموظف على تحسين أدائه؟ تعاون مع قسم الموارد البشرية في وضع إستراتيجية تعالج ضعف الأداء.
- تحدث عن الإمكانيات فيما لو تمت معالجة مشكلة الأداء - إذا كان لدى الموظف الإمكانيات لفعل المزيد (أي جاء موقعه في الخلية 8 أو 9) فكر في الفرص التي قد تتوافر لو أن ضعف الأداء قد تمت معالجته. هل هذا الموظف يعمل في العمل غير المناسب له؟
- ضع خطة لتحسين الأداء - بعد انتهاء هذه المناقشات ضع المخطط العام للخطوات الآتية واطلب موافقة الموظف على مسار العمل المقترح.

أدوات لتطوير الموظفين

المدير المعلم الخبير من هارفارد – أدوات تطوير الموظفين
ورقة عمل للمدير من أجل التخطيط مناقشات بخصوص التطوير
استعن بالأسئلة الآتية، فهي تقيّد في التفكير بخصوص احتياجات وأهداف الموظف الرؤوس المباشر قبل القيام بمناقشة التطوير والتنمية. ربما تحتاج إلى عقد جلسة مناقشات تمهيدية مع الموظف قبل أن تستكمل هذه الاستمارة.
اسم الموظف
الاهتمامات والقيم
ما اهتمامات الموظف المهنية؟ وما نوع المشروعات التي يستمتع بالعمل فيها؟
ما -كما ترى- احتياجات الموظف في أسلوب حياته استناداً إلى ملاحظتك في مكان العمل؟ مثلاً، محدود الحركة أو عدم السفر، يضع جدولاً زمنياً للعمل لكي يفي بمسؤوليات خارجية ... إلخ.
ما الذي يحفز الموظف برأيك؟ مثلاً، تعويضات، مشروعات تبرز عمله، تقدير أمام الناس ... إلخ.
المهارات: نقاط القوة والثغرات
ما أفضل خمس مهارات عند الموظف؟

تطوير الموظفين

ما المهارتان أو المهارات الثلاث التي يجب على الموظف أن يتعلمها لكي ينمو ويتطور في عمله الحالي أو الارتقاء للمستوى الأعلى، أو البحث عن عمل آخر؟
الأداء والإمكانات
هل يعمل هذا الموظف حالياً بكامل طاقته وإمكاناته؟ وإن لم يكن كذلك، ما الذي برأيك يمنعه من تحقيق نتائج أفضل؟
هل لدى هذا الموظف أي اهتمام بأن يكلف بالمزيد من المسؤوليات؟
هل تجد في سجل أداء هذا الموظف وإمكاناته ما يدعم احتمال تكليفه بالمزيد من المسؤوليات؟ أوضح.
الفرص والخطوات الآتية
هل توجد فرص حالياً داخل مجموعتك و/أو في الشركة تفيد الموظف في تقدمه؟
إن وجد، فما هي؟
وإن لم توجد، فما الفرص الأخرى المتاحة لهذا الموظف؟ مثلاً، المزيد من المسؤوليات، العمل في مجال مختلف ... إلخ.

أدوات لتطوير الموظفين

المدير المعلم الخبير من هارفارد – أدوات تطوير وتنمية الموظفين			
ورقة عمل لخطة تطوير فردي			
استعن بهذه الاستمارة لتقوية وتعزيز قدرات الموظف المهنية عبر موازنة مهارات الموظف واهتماماته بالعمل وقيمه مع فرص النمو			
الأهداف التنموية	إجراءات الإنجاز / النتائج المتوقعة		
1-			
2-			
3-			
المنهجيات التي ستستخدم التعلم في أثناء العمل			
ما المهام المليئة بالتحديات التي ينبغي أن يكلف بها هذا الموظف لكي يبني مهاراته ويحقق الأهداف التنموية؟ اذكر رقم الهدف إلى جانب كل بند			
رقم الهدف	نوع المهمة	الإطار الزمني	
التدريب / التعليم			
ما التدريب الخاص والخبرات التعليمية وإجراءات دعم الأداء (بما في ذلك التعلم عبر الإنترنت) الواجب اتباعها لتطوير المهارات المطلوبة والمساعدة في تحقيق أهداف الموظف؟ اذكر رقم الهدف إلى جانب كل بند			
رقم الهدف	التدريب / التعليم / الدعم	متى	التكلفة التقديرية

تطوير الموظفين

الدعم اللازم			
ما الدعم الإضافي المطلوب من أجل تحقيق أهداف الموظف (مثلاً، تدريب من مدرب خاص، تعليم من معلم خبير)؟ وكيف سيتم تزويده؟			
المراقبة وسير عملها			
من الذي سيقدم التغذية الراجعة حول مدى تقدم الموظف، وما عدد المرات؟ كن دقيقاً قدر المستطاع بخصوص الشخص الذي سيتولى ذلك وعدد مرات تقويم التقدم.			
الإطار الزمني			
تاريخ البدء بالخطة:		التاريخ المتوقع للانتهاء:	
الاتفاق - تمت الموافقة على هذه الخطة كما تدل على ذلك التوقيعات أدناه			
المشارك في الخطة	التاريخ	المدير	التاريخ

اختبر نفسك

في هذا الجزء من الفصل نعرض عشرة أسئلة لكل منها خيارات متعددة للإجابة تساعدك في تعرف ما اكتسبته من معرفة لأسس تقويم الأداء.

الأجوبة الصحيحة لهذه الأسئلة في نهاية الاختبار

- 1- ما أهمية التمييز بين الموظفين من حيث الأداء والإمكانات؟
(أ) لكي تعرف مَنْ مِنْ أعضاء فريقك بحاجة إلى التطوير وَمَنْ منهم بحاجة إلى تحسين الأداء.
(ب) لكي تتعرف مَنْ أداؤهم ضعيف وتخصص مزيداً من الوقت لمساعدتهم في التوصل إلى بذل كل ما لديهم من إمكانات.
(ج) لكي تعرف ذوي الأداء الممتاز، وتركز وقتك في تطويرهم وزيادة مهاراتهم - والمحافظة على سعادتهم.

2- ما نسبة العائد على الإدارة؟

- (أ) عملية حسابية تساعدك في معرفة مَنْ مِنْ الموظفين أداؤهم ضعيف.

- (ب) إطار لتقويم اهتمامك الإستراتيجي في مهام يومية.
(ح) هي لفظ مجازي للتمييز بين الموظفين.

3- أحد مرؤوسيك المباشرين لم يحقق أهداف الأداء طوال الأسبوعين الفائتين. وأجريت معه حديثاً موجزاً حول ذلك. لكنه لم يظهر أي تحسن. والآن أنت تخشى أن تنتقل عدوى عاداته في الأداء الضعيف إلى باقي أفراد المجموعة. فماذا يجب أن تفعل؟

(أ) تجتمع معه لوضع خطة تنمية فردية تحدد فيها المشروعات التي قد تساعده في تحسين مهارته ورضاه بعمله.

(ب) تواصل عملك في توثيق أمثلة محددة حول ضعف أدائه وتراقبه؛ لترى ما إذا كان يواصل أداءه الضعيف لأسبوعين آخرين.

(ح) تجتمع معه لوضع مخطط عام بخصوص التوقعات في الأداء وتضع جدولاً زمنياً للتحسن.

4- أي العبارات الآتية ليست الطريقة الجيدة لتطوير موظفين أكفاء - وليس موظفين استثنائيين؟

(آ) تجتنب إعطاءهم فرصاً ممتدة؛ لأنهم قانعون بموقعهم الحالي.

(ب) أن تركز على تدريب هؤلاء الموظفين لتساعدهم في تضخيم إمكاناتهم.

(ج) أن تظهر لهم ثقتك بهم، فتسمح لهم بالقيام بأعمال واتخاذ قرارات تكون ملائمة لمستوى مهاراتهم.

5- أي العبارات الآتية تعني دور المدير في تطوير الموظفين وتمييزهم؟

(آ) يتحمل مسؤولية تأمين مواقع جديدة لأصحاب الأداء العالي إن أرادوا ذلك.

(ب) يبحث عن معلم خبير من أجل الموظفين ذوي الأداء الموثوق.

(ج) يحاول الموازنة بين اهتمامات الموظفين ذوي الأداء العالي والأداء الموثوق مع الفرص.

6- أي العبارات الآتية تعد محفزات حقيقية وجوهرية؟

(آ) فرص النمو والتعلم.

(ب) الراتب وأنواع أخرى للتعويضات.

(ح) الوضعية داخل المؤسسة.

7- أي العبارات الآتية تصدق بخصوص مناقشات حول التطوير والتنمية؟

(أ) أن تعد لكل جلسة مناقشة حول تطوير العمل الوظيفي بطريقة متماثلة.

(ب) أن تجلب للمناقشة خطة كاملة حول التطوير الفردي.

(ح) أن تبدأ المناقشة بالحديث عن تصوراتك لمهارات الموظف واهتماماته.

8- مع أي فئة من الموظفين يتعين عليك أن تلاحظ ظهور إشارات دالة على الإرهاق؟

(أ) مع ضعيفي الأداء.

(ب) مع ذوي الأداء الموثوق.

(ح) مع الموظفين الممتازين.

9- أي العبارات الآتية لا تعد سبباً جيداً للتمييز بين الموظفين؟

(أ) أن تحدد أيهم المفضلون لديك.

(ب) أن تحدد أيهم بحاجة إلى التطوير.

(ح) أن تقرر نوعية المهام التي تعطى لكل موظف.

10- أي العبارات الآتية مثال لسؤال يلقي في شبكة الأداء والإمكانات بخصوص إمكانات الموظف؟

(أ) هل الموظف مسهم مهم في الفريق وفي المؤسسة؟

(ب) هل يعمل الموظف عادة في وقت إضافي لإتمام مشروع كثير التحدي؟

(ح) هل يستطيع الموظف أن يتعلم مهارات وكفاءات إضافية هو بحاجة إليها ليتمكن من الأداء الجيد في مستوى أعلى أو مستوى مختلف؟

الأجوبة

1- (أ) الممايزة بين الموظفين تساعد في التعرف على مَنْ مِنْ أعضاء الفريق بحاجة إلى التطوير - وتحديداً من ذوي الأداء العالي والأداء الموثوق. والمعروف أن تطوير الموظفين يمكن أن يكون مستنفداً للوقت لذلك يفضل جعل الوقت الذي ينفق على هذا النشاط أقرب ما يكون إلى الفاعلية. تقترح نسبة العائد إلى الإدارة أن تقضي معظم الوقت وأنت تعمل مع أفراد من ذوي الإسهام الأكثر للمؤسسة. كما أن

تحديد من هم الموظفون ذوو الأداء الأفضل وذوو الأداء الموثوق يساعذك في تركيز وقتك وجهدك على هؤلاء.

2- (ب) نسبة العائد على الإدارة ROM هي وسيلة يستعين بها المديرون في تقرير ما إذا كانوا يستثمرون الوقت والطاقة في أنشطة تكون أفضل إسهام لإنتاجية المؤسسة وأدائها العام. وهذه النسبة مفيدة أيضاً في جميع أنشطة الإدارة. ففي مثال تطوير الموظفين تشير هذه النسبة إلى أن على المديرين أن يخصصوا معظم وقتهم للتعاون مع أشخاص يقدمون أكبر إسهام للمؤسسة ويضيفون قيمة لها.

3- (ح) عندما تتعرف ذوي الأداء الضعيف فإن الخطوة الأولى هي أن تحاول نقل هذا الموظف نحو مستوى مقبول للأداء. ولكي تفعل ذلك، يتعين عليك أن تضع أهدافاً واضحة وتحدد لها إطاراً زمنياً لإنجازها. اجلس مع الموظف ذي الأداء الضعيف وناقش معه قضايا أدائه. واحرص على أن يعرف الموظف أنك على أتم الاستعداد لتزويده بالتدريب المناسب وبالتغذية الراجعة الصريحة والنزيهة؛ لتساعده في تحقيق التوقعات المطلوبة في الأداء.

4- (آ) مع أن ذوي الأداء الموثوق لا يتوقون للتقدم والنمو في المؤسسة إلا أنك لا يليق بك أن تفترض أنهم جميعاً قانعون بأدوارهم الحالية. فالخطوة الأولى تتمثل في أن تتفهم اهتماماتهم وقيمهم ومهاراتهم. وأن تكتشف بأي اتجاه هم يرغبون توجيه عملهم الوظيفي. والمهام الممتدة إن ترافقت مع تدريب وتعليم قد تكون المهام التي يحتاجونها ليشعروا بأن لديهم الحافز لتحقيق نتائج مذهلة. حقق المواءمة بين الموظف والمهمة وكن دقيقاً في ذلك؛ لتضمن ألا ترهقهم وتربكهم.

5- (ح) يعتمد التطوير الفاعل للموظفين على مقدرتك في المواءمة بين اهتمامات الشخص وقيمه ومهاراته مع فرص النمو الملائمة. فهذه الفرص، من الناحية المثالية، قد تكون خريطة لاحتياجات المؤسسة. ومع أنك مسؤول عن إرشاد موظفيك وتوجيههم لكنهم هم الذين يجب أن يمتلكوا عملية إدارة أعمالهم الوظيفية.

6- (أ) يعتمد التحفيز الجوهرى على عوامل لها صلة بالرضا الوظيفي. تتضمن المحفزات الجوهرية، بالإضافة إلى

فرص النمو والتعلم إنجازات في العمل وتغذية راجعة إيجابية وإحساس بالمسؤولية بالعمل الذي يؤديه الموظف.

7- (آ) مع أن مضمون حديثك بخصوص تطوير العمل الوظيفي قد يختلف باختلاف الموظفين واعتماداً على أدائهم وإمكاناتهم إلا أنه يجب أن تعد لهذه الأحاديث بطريقة واحدة. وابدأ إعدادك هذا بجمع معلومات تدعم مناقشتك. ثم، وضح مدى استعدادك لإجراء الحوار عبر فهمك الجيد لمهارات الموظف واهتماماته وقيمه. وأيضاً، ضع قائمة بالفرص المحتملة التي تناسب هذه الاهتمامات والمهارات والقيم.

8- (ح) ومع أن أي موظف قد يشعر بالإرهاق بسبب أحمال العمل إلا أن الموظفين ذوي الأداء الممتاز يميلون أكثر من غيرهم إلى إرهاب أنفسهم بالعمل. إضافة لذلك، فإن المديرين يميلون لإعطاء حمل العمل الأكبر إلى أصحاب الأداء النجمي وبنسبة تفوق ما يعطونه لموظفين آخرين - فضلاً عن أن هؤلاء يصعب عليهم قول: «لا» للمزيد من الواجبات. واذكر أنك إذا طلبت أكثر مما ينبغي من هؤلاء اللاعبين المتفوقين فقد تخسرهم. لذلك راقب أي

إشارة لظهور بوادر إرهاق. وابتحث عن السبل للحصول على مزيد من الموارد لمشروع ما أو لتشجيع صاحب أداء نجومى لأن يأخذ يوم إجازة من العمل.

9- (آ) الممايزة بين الموظفين يجب ألا تكون عملية تصدر فيها أحكاماً تقرر من هم المفضلون لديك. بل هي طريقة تحدد عبرها كيف تزود مرؤوسيك المباشرين بفرص نمو وفرص عمل مناسب. وعبر هذه الممايزة أنت تتعرف على الموظفين الذين تستهدفهم بالتطوير والموظفين الذين يجب أن يحسنوا أداءهم.

10- (ح) هذا السؤال يتعلق بمعالجة إمكانات الموظف - أو قدرته على تعلم مهارات أو كفاءات إضافية تلزمه ليكون أداؤه جيداً في مستوى أعلى مستقبلاً. ومن أجل إتمام شبكة الأداء والإمكانات يتعين على المدير أن يجيب عن مجموعتين من الأسئلة: المجموعة الأولى بخصوص تقويم النتائج الماضية (أي الأداء)، والمجموعة الثانية تسعى للتنبؤ بقدرة الموظف على الأداء في مستوى أعلى في المستقبل (الإمكانات). وإن استخدام أداة تأخذ في الحسبان أداء الموظف وإمكاناته يساعد المدير في تحديد من هم ذوو الأداء

العالي وذوو الأداء الكفاء وذوو الأداء الضعيف. وتساعده
أيضاً في تحديد مسار العمل الملائم لكل واحد من هؤلاء.



معرفة المزيد

مقالات

Axelrod, Helen Handfield-Jones, and Ed Michaels.
«A New Game Plan for C Players.» Harvard Business
Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard
Business School Publishing, January 2002.

مقالة ممتازة تعد بحق محركاً قوياً لنجاح الشركة، لكنها تتناول موضوعاً يعرض المديرين التنفيذيين عن الحديث فيه ألا وهو إدارة رفعة سوية جماعة الموهوبين عبر التخلص من اللاعبين الضعفاء أو من اصطلاح على تسميتهم «اللاعبين درجة ح» - وهم الموظفون الذين يقدمون نتائج مقبولة، لكنهم يفتقرون إلى الإبداع والمبادرة وإلهام من يقودون. تتحدث هذه المقالة أيضاً عن التكاليف المستترة الناجمة عن التسامح في ضعف الأداء، وفي الوقت عينه تقر بالأسباب التي تجعل الرؤساء

التنفيذيين يناون بأنفسهم عن التعامل بحزم مع اللاعبين من درجة (ح). كما يتحدث المؤلفان أيضاً عن الخطوات التي يتعين على المديرين التنفيذيين أن يتبعوها في سبيل تنفيذ برنامج عمل صارم ومنضبط لتقويم ذوي الأداء المتدني والتعامل معهم في الوقت نفسه يعاملون باحترام.

Gary, Loren. «The Controversial Practice of Forced Ranking» Harvard Management Update, October 2001.

باتت المنهجيات القائمة على منحنى بيل (Bell-curve) المتبعة في تعرف الموظفين ذوي الأداء الأضعف في الشركة منهجيات سائدة في الأنظمة المختصة بإدارة الأداء. إن مقاصد هذه المنهجيات جديرة بالثناء دون شك، وبخاصة من حيث رفع مستوى جودة القوة العاملة وتحفيزها. ولكن هل يمكن القول: إن التصنيف الإجمالي في مراتب يسبب عملياً ضرراً أكثر مما يعطي فائدة؟ وهل هو الوسيلة الأفضل لتحسين وسطي جودة القوة العاملة؟ إن خبراء الإدارة يعرضون إيجابيات التصنيف الإجمالي وسلبياته في مراتب والآثار المحتملة التي يمكن أن يسببها هذا التصنيف للمؤسسة.

Keller Johnsen, Lauren. «Real Time Learning: How the Best Companies and Leaders Make It Happen» Harvard Management Update, January 2005.

عندما تعجز الشركات عن تطوير أفضل ما لديها من موظفين عبر التعلم لاكتساب الخبرة تضيع على نفسها فرصة بناء القوة الأساسية اللازمة لتتفوق على منافسيها وفي الوقت نفسه تضمن الانتقال السهل والسلس للمناصب عندما يتقاعد كبار قادتها. فالمدبرون والمسؤولون التنفيذيون، حتى ذوو المواهب العظيمة منهم، غير قادرين على اكتساب المهارات التي تلزمهم لإطلاق كامل إمكاناتهم. إذن كيف يمكن لقلة قليلة أن تنجح حيث عجزت الأكثرية عن إدراك النجاح؟ إنهم يتصدون للعقبات التي تعترض سبيل التعلم لاكتساب الخبرة ويبتكرون الوسيلة الفاعلة لتحفيز ودعم النمو المهني المستدام للمديرين. وأنت أيضاً تعلم كيف تأخذ دروس التعلم لاكتساب الخبرة.

Morison, Robert, Tamara Erickson, and Ken Dychtwald. «Managing Middlescence.» Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business Publishing, March 2006.

يبدل الملايين من الرجال والنساء الذين وصلوا إلى منتصف حياتهم المهنية الجهود الكبيرة للتعاطي مع هذه الحالة التي وصلوا إليها - أو بمعنى آخر يبحثون عن وسائل لإيجاد توازن بين عملهم وحياتهم الأسرية ووقت الراحة الذي يريدون وفي الوقت عينه يتمنون أن يجدوا معنى جديداً في عملهم المهني. والسؤال الذي يطرح نفسه: هل يجدون هذا المعنى داخل مؤسستك أم خارجها؟ من الملاحظ أن الكثير من الشركات لا تعرف كيف تتعاطى مع هذه الحالة لا سيما أنها حالة منتشرة على نطاق واسع وقلمها تمكن رؤيتها وهي غير معروفة ثقافياً. فهذا الإهمال يضر بالشركة وأعمالها. وقد تخسر الشركات أفضل موظفيها، وما هو أكثر سوءاً أن ينتهي بها المطاف بوجود جيش من أشخاص مستائين لم يغادروها. وأفضل طريقة للتعامل مع من وصلوا إلى عمر متقدم في العمل تتمثل في محاولة إشباع رغبتهم بالتحديد ومساعدتهم على القيام بأدوار ذات معنى أكثر فائدة. قد لا يتمكن المديرون من منح الترقية لكل من يستحقها في مؤسسات هذه الأيام ذات الامتداد الأفقي، لكنهم يستطيعون تكليفهم بمهام جديدة، أو تدريب جديد أو فرص لتعليم الآخرين أو ربما إجازة مأجورة، أو ربما أعمال تخصصية أخرى داخل المؤسسة.

Rifkin, Glenn. «Building Better Global Managers»
Harvard Management Update, March 2006.

مع أن تقدماً كبيراً قد حصل في سبيل تطوير المديرين الناجحين في الشركات إلا أن ثمة حقيقة مؤسفة أن الكثير من الشركات تفترض أن هؤلاء المديرين يستطيعون أن يفعلوا أشياء خارج البلاد بالأسلوب نفسه الذي يتبعونه وهم يفعلون ذلك محلياً. ونتيجة لذلك نجد غالبية المديرين يفتقرون إلى الوعي الثقافي الضروري عندما يتعاملون مع موظفين وشركاء من جنسيات مختلفة، كما يفتقرون أيضاً إلى الخبرة في إدارة عمليات متزايدة التعقيد عبر المسافات البعيدة. تعلم الخطوات التي يتخذها القادة في سبيل تطوير خواص التقمص عند مديرين محتملين للعمل على المستوى الدولي اللازمة لهم للتعامل مع أفراد وأنظمة تختلف عما لديهم.

Simons, Robert L., and Antonio Davila. «How High Is Your Return on Management?» Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business Publishing, April 2005.

العائد على الإدارة (ROM) نسبة جديدة تقيس ما يعود على الشركة من مورد هو الأكثر ندرة ألا وهو وقت المدير وجهده. والعائد على الإدارة، خلافاً للنسب الأخرى المعتمدة في الأعمال، نسبة تقديرية تقريبية وليست نسبة مئوية دقيقة. كما أنها مصممة على نحو فريد لتعكس جودة تطبيق إستراتيجية الشركة، ذلك أن معرفة أي من العوامل يعمل لمصلحة أو لمعارضة تضخيم طاقة المؤسسة الإنتاجية تساعد المديرين في حساب القياس التقريبي لهذه المعادلة. يقدم الأستاذ روبرت سيمونز في كلية هارفارد للأعمال وتلميذه الذي يحضر للدكتوراه أنطونيو دافيللا - في مقالتهما هذه - خمسة «اختبارات حامية» تساعد المديرين في قياس العائد على الإدارة في الشركة.

الكتب

Knowdell, Richard L. Building a Career Development Program. Palo Alto: Davies-Black Publishing, 1996.

يقدم المؤلف Knowdell في كتابه هذا نموذجاً جيد للوضوح لإدارة العمل الذي يمتهنه الموظف، كما يقدم الأدوات اللازمة لتطبيق هذا البرنامج في مؤسستك، مثل القواعد الإرشادية

والتمارين وورقة العمل والتقويم الذاتي، فهو في هذا الكتاب يعتمد على خبرته الممتدة خمس عشرة سنة في تصميم برامج لتدريب المدربين وتطوير الأعمال الوظيفية. بتوصيفه للأدوار الأساسية لكبار المديرين وموظفي الموارد البشرية والموظفين يبين لنا هذا الكتاب كيفية إطلاق برنامج لتطوير الأعمال يفيد المؤسسة برمتها وكل من يشاركون في ذلك.

Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones and Beth Axelord. The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

في عام 1998 نشرت مقالة في دورية Mckinsey Quarterly أماطت اللثام عن «الحرب من أجل المواهب» وعدت هذه الحرب أهم تحدٍّ يواجه الأعمال ومحركاً قوياً يدفع باتجاه تطوير الأداء. والآن عندما يظن الكثيرون أن هذه الحرب قد انتهت يقدم المؤلفون دلائل قوية تثبت أن الحرب من أجل المواهب سوف تستمر عقدين قادمين من السنين بالرغم من التقلبات التي تطرأ على الاقتصاد. كما يقدم المؤلفون في كتابهم المميز هذا نظرة إستراتيجية لما يجب أن يفعله المديرين ليكسبوا الحرب من أجل المواهب. فهم يستندون في عملهم هذا إلى خبرة امتدت خمسة أعوام شملت العديد من

البحوث بما في ذلك استطلاعات رأي لنحو ثلاثة عشر ألف مدير تنفيذي ودراسات لحالات من زهاء سبع وعشرين شركة (كان منها شركات Amgen وGE وPerkinElmer وشركة The Home Depot) فيضعون خريطة لخمس أشياء إلزامية وجريئة لجذب أفضل الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم. وما هو أهم من ذلك أنهم يؤكدون أن إدارة المواهب العظيمة لها صلة أيضاً، بل وصلة وثيقة، بـ «ذهنية الموهبة» وانتشارها أكثر مما لها صلة بعمليات موارد بشرية أفضل.

Motivating People for Improved Performance:
The Results-Driven Manager Series. Boston: Harvard
.Business School Press, 2005

إذا كانت المواهب ثروة مهمة جديدة للمؤسسة فالعمل على تضخيم تلك المواهب هو التحدي الأكثر أهمية. يقدم هذا الكتاب العون للمديرين لتطوير المهارات اللازمة لتحفيز الأفراد ليقدموا أفضل أداء وليجعلوا العمل مكافئاً وذا معنى وليشجعوا الالتزام والابتكار وليحتفظوا بأصحاب الأداء الأفضل.



مراجع لتطوير الموظفين

The following sources aided in development of this book:

Alvey, Susan. Interview on developing employees, Boston, July 2005.

Axelrod, Beth, Helen Handfield-Jones, and Ed Michaels. "A New Game Plan for C Players." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, January 2002.

Buckingham, Marcus, and Curt Coffman. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon & Schuster, 1999.

DeLong, Thomas J., and Vinecta Vijayaraghavan. "Let's Hear It for B Players." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*, June 2003.

Gary, Loren. "The Controversial Practice of Forced Ranking." *Harvard Management Update*, October 2001.

Gary, Loren. "Performance Management That Drives Results." *Harvard Management Update*, September 2004.

"Having the Career Development Discussion," Harvard Business School Publishing Training Program, September 2004.

- Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, January 2003.
- Keller Johnson, Lauren. "Real-Time Learning: How the Best Companies and Leaders Make It Happen." *Harvard Management Update*, January 2005.
- Knowdell, Richard L. *Building a Career Development Program*. Palo Alto: Davies-Black Publishing, 1996.
- McFarland, Jennifer. "Time to Get Serious About Talent Management." *Harvard Management Update*, June 2001.
- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Motivating People for Improved Performance: The Results-Driven Manager Series*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- Simons, Robert L., and Antonio Davila. "How High Is Your Return on Management?" *Harvard Business Review* OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, April 2005.



ملاحظات

لاستعمالك الشخصي تدون عليها آراء تخطر لك