

15



طريقة فعالة لتطوير الموظفين

دليل تطوير الموظفين



الفهرس

CONTENT

4	التدريب الخاص
5	الكوتشينج
7	خطط التطوير الشخصي
8	المربعات التسعة للمواهب
09	التدريب المتبادل
11	المهام الممتدة
12	الإثراء الوظيفي
13	الظل الوظيفي
14	التناوب الوظيفي
15	خطط التعاقب الوظيفي
17	تطوير الموظفين عبر الإنترنت
19	مراكز التقييم
20	القضايا والتحديات المشتركة في تطوير الموظفين
21	قضايا عامة بخصوص تطوير الموظفين

15

طريقة فعالة
لتطوير الموظفين

تحدث بعض طرق تطوير الموظف أثناء العمل، حيث يقود المدير أو زميل عمل متمرس نشاط التطوير في سياق بيئة العمل الفعلية. التطوير الآخر يحدث في مرافق التدريب أو مواقع أخرى. وتستخدم الشركات بشكل متزايد الأساليب التعليمية المتنوعة لتطوير الموظفين. وهذا ما سنناقشه في هذا الكتيب.

WWW.IVORYTRAINING.COM

Address:

Riyadh, Al-Morouj District
Urwa Bin Al-Ward Street

Email:

info@ivorytraining.com

Phone:

+966 5535 990 69

IVORYTRAINING

أدلة مهنية >> وسع نجاحك



التدريب الخاص

يتضمن التدريب الخاص قيام فرد أكثر خبرة أو مهارة بتزويد الموظف المتدرب بالنصائح والإرشادات التي تهدف إلى مساعدته على اكتساب مهارات جديدة، وتحسين الأداء وتحسين جودة حياته المهنية. السمات المميزة للتدريب الخاص هي أنه شخصي ومخصص وموجه، وأن له هدفاً تجارياً محدداً، وعادة ما يتم إنجازه بشكل فردي على مدار فترة زمنية.

يجب التعامل مع التدريب الخاص مثل أي هدف استراتيجي آخر. يتطلب التنفيذ الناجح التزاماً من الشركة والشخص الذي يتم تدريبه، وخطة للحصول على النتائج، ومدرّبين مؤهلين، وتقييم ومتابعة.

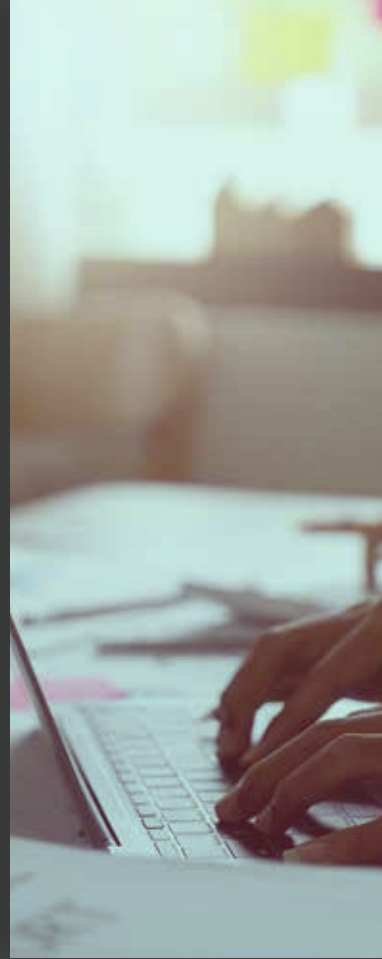
الكوتشينج

يعمل الكوتشينج من خلال محادثات منتظمة بين الموظفين الأقل خبرة مع زملائهم الأكثر خبرة من خلال الجلسات الرسمية أو غير الرسمية.

يمكن أن تقلل برامج الكوتشينج من معدل دوران الموظفين، وتعزز التوظيف، وتحسن الأداء وبيئة العمل، خاصة بالنسبة للنساء والأشخاص الذين يعانون من التمييز.

تقوم برامج الكوتشينج الفعال بما يلي:

- بناء التقارب في المستوى بين المُدربين والمتدربين على أساس المهارات واحتياجات التطوير.
- تحديد الأهداف وتتبعها.
- تحديد الحد الأدنى من الالتزامات الزمنية.
- مراقبة علاقة الكوتشينج.
- تحميل كلا الطرفين المسؤولية.
- ربط الكوتشينج باستراتيجية إدارة المواهب وأهدافها.
- ربط الكوتشينج باستراتيجية وأهداف العمل.



خطط التطوير الشخصي

لتسريع وتيرة تعلم
الموظف، قد تستخدم
الشركة خطة التطوير
الشخصي (PDP).

توضح هذه الوثيقة نوايا
الموظف ونتائج التعلم
بالإضافة إلى الدعم اللازم
لتحقيق أهداف نموه
الملموسة.

تعكس خطط التطوير
الشخصية استراتيجيات
تعلم الكبار والتعلم
التجريبي والتفاعل الرمزي.

المربعات التسعة للمواهب

الشبكة المكونة من ٩ مربعات هي أداة تقييم فردية للموظفين تعمل على تقييم مستويات مساهمة الموظف الحالية والقوة في الشركة.

يتم استخدام الشبكة بشكل شائع في تخطيط التعاقب كطريقة لتقييم مجموعة المواهب في الشركة وتحديد القادة المحتملين.

لأغراض تقييم الأداء، توفر الشبكة المكونة من ٩ مربعات مرجعاً مرئياً يمكن أن يتضمن بيانات التقييم والتحديد للسماح للمدراء بمشاهدة الأداء الفعلي والمحتمل للموظفين.

باستخدام المعلومات الواردة من الشبكة، يمكن للمدراء المباشرين وفريق الموارد البشرية تصميم الأشخاص الذي يكون لهم احتمالية نجاح عالياً للترقي داخلياً.





التدريب المتبادل

يشير التدريب المتبادل إلى تدريب الموظفين على أداء واجبات وظيفية غير تلك المخصصة عادة. يمكن أن يكون التدريب المتبادل إصلاحاً قصير المدى أو مخصصاً، أو يمكن أن يكون عملية مستمرة ومخططة. عادة لا يؤدي التدريب المتبادل إلى تقدم فوري، ولكنه يشير إلى أن الموظف مهتم بتعلم مهارات جديدة. قد يساعده هذا التنوع في المهارات على تلبية مؤهلات التقدم الوظيفي في المستقبل. يجد أصحاب العمل قيمة في التدريب المتبادل لأنه عادة ما يكون أكثر كفاءة من جلب موظفين جدد (أي بتأهيل الكادر الحالي). يأخذ العديد من المدراء هذه الكفاءات إلى المستوى التالي من خلال الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين جهود التدريب الشامل. يقدر العديد من الموظفين التدريب المتبادل لأنه يسمح لهم بتوسيع مهاراتهم.

يجب أن تبدأ كل أنواع التدريب المتبادل بخطوتين أساسيتين:

- تحديد المعرفة والمهارات اللازمة لكل منصب
- الرجوع إلى قائمة المعارف والمهارات هذه مع فحص ومقارنة كفاءات الموظفين الحاليين.
- تكشف هذه الخطوات عن فجوات بين مهارات الموظفين الحالية وتلك التي تحتاجها الشركة.
- تسهل التكنولوجيا جمع هذه المعلومات وتحليلها.

المهام "الممتدة"

تمنح مشاريع التدريب أثناء العمل و"المهام الممتدة" للموظفين فرصة للتعلم أثناء القيام بعمل حقيقي. تسمح المهام التنموية للموظفين بتطوير مهارات ومعارف وكفاءات جديدة ضرورية للمناصب العليا. غالباً ما يعني الوصول إلى المستوى التالي في العمل امتلاك الخبرات الصحيحة.

ومع ذلك، لا يعرف الكثير من العمال ما هي أفضل الخبرات التي تعدهم للتنقل إلى أعلى.

يقول الخبراء إن الأشخاص الذين لديهم تجارب توصف بأنها "مسرعات" للإمكانيات سيكونون أكثر عرضة للنجاح.

أظهرت الأبحاث، على سبيل المثال، أن قادة المستوى الأول هم أكثر عرضة للنجاح إذا كانت لديهم خبرات متعددة من وظائف متنوعة، ومن المرجح أن ينجح قادة المستوى المتوسط إذا كانت لديهم خبرة في التعامل مع المهام الصعبة، ومن المرجح أن ينجح القادة التنفيذيون الجدد إذا كانت لديهم تجارب عالية المخاطر وعالية الوضوح.

إثراء الوظائف

يتضمن المفهوم توسيع وظيفة الموظف عن طريق إضافة المزيد من المهام والواجبات، وعادة ما تكون بنفس المستوى من التعقيد.

يبنى الإثراء الوظيفي مزيداً من العمق لوظيفة الموظف من خلال مزيد من التحكم والمسؤولية وحسن التقدير.

غالباً ما تعيد الشركات تصميم الوظائف لزيادة تحفيز الموظفين؛ ومع ذلك، عندما يتم توسيع الوظائف ولكن لا يتم إثرائها، فمن غير المرجح أن تحدث الفوائد التحفيزية.

على الرغم من أن التمييز بين توسيع الوظيفة والإثراء واضح إلى حد ما، إلا أن الموظفين قد لا ينظرون بشكل صحيح إلى التغييرات على أنها إثراء أو توسيع.

الظل الوظيفي

يتطلب التظليل الوظيفي أكثر من مجرد جعل الموظف يتبع زميلًا طوال اليوم.

ينظر (الموظف الظل) إلى الشركة من منظور مختلف ويتعرف بشكل مباشر على التحديات التي تواجه العاملين في الأقسام الأخرى.

يساعد هذا المنظور الموظفين على إدراك تأثير قراراتهم على المجموعات الأخرى.

التناوب الوظيفي

التناوب الوظيفي هو الحركة المنتظمة للموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل الشركة.

قد تختلف برامج التناوب في الحجم والشكلية. على الرغم من أن أصحاب العمل الأكبر من المرجح أن يستثمروا في برنامج تناوب وظيفي رسمي، فقد تفكر المؤسسات من جميع الأحجام في تنفيذ برنامج التناوب الوظيفي.

عادةً ما تقدم برامج التناوب الرسمية مهاماً مخصصة للموظفين الواعدين لمنحهم رؤية عن العمل بأكمله.

تستمر الواجبات عادة لمدة عام أو أكثر. توجد العديد من الأسباب لتطبيق نظام التناوب الوظيفي، بما في ذلك إمكانية زيادة جودة المنتج، وإعطاء الموظفين الفرصة لاستكشاف مسارات وظيفية بديلة، وربما الأهم من ذلك، منع الركود والملل. تشمل الجوانب السلبية المحتملة زيادة عبء العمل وانخفاض إنتاجية الموظف، والتعطيل المؤقت لتدفق العمل، وإحجام المدراء المباشرين عن السماح للموظفين ذوي الأداء العالي بالمشاركة في برامج التناوب الوظيفي، والتكاليف المرتبطة بمنحى التعلم في الوظائف الجديدة.



خطط التعاقب الوظيفي



يحدد تخطيط التعاقب الاحتياجات بعيدة المدى وينمي المواهب الداخلية لتلبية تلك الاحتياجات. تركز خطط التعاقب عادةً على عملية من سنة إلى ثلاث سنوات لإعداد الموظفين - وليس التحديد المسبق لهم - لأدوار جديدة في الشركة.

يعتقد العديد من قادة الأعمال وممارسي الموارد البشرية أن تخطيط التعاقب هو عملية معقدة، تقتصر على أكبر المؤسسات التي لديها أقسام التطوير التنظيمي الأكثر تطوراً.

ومع ذلك، يمكن أن يفيد تخطيط التعاقب أيضاً المؤسسات الصغيرة ذات الموارد الأقل.

تقدم شركة العاج الفضي للتدريب استشارات منهجية لتنفيذ عمليات تخطيط التعاقب الوظيفي.

ليس بالضرورة أن يكون مركز التقييم موقعاً مادياً، كما قد يوحى المصطلح، ولكنه برنامج من الأدوات والتمارين المصممة لتقييم ملائمة الموظف أو المرشح الوظيفي فيما يتعلق بدور معين، يمكن استخدام المراكز لأغراض الاختيار أو التطوير.

عادة ما تتم مراكز التقييم على مدار يوم أو يومين ويمكن أن تضم العديد من الموظفين أو المرشحين في وقت واحد. يقيم المقيمون المشاركون بناءً على الأنشطة والألعاب والمحاكاة الأخرى الموحدة للتنبؤ بالأداء المستقبلي للمرشحين.

قد تساعد مراكز التقييم الشركة في اتخاذ قرارات بشأن شغل الوظائف أو ترقية الموظفين أو تحديد الموظفين لوضعهم في برامج تخطيط التعاقب.

تطوير الموظفين عبر الإنترنت



تستخدم المؤسسات عادةً التعلم القائم على القاعات التدريب لموضوعات فريدة لصاحب العمل المحدد والتعلم عبر الإنترنت لمزيد من الموضوعات العالمية والعامة. يسمح التدريب عبر الإنترنت بالتعليمات الموجهة ذاتياً وفي الوقت المناسب وعند الطلب.

يتمتع الموظفون في مواقع التعلم الإلكتروني بقدر أكبر من التحكم في وقتهم مما لديهم في قاعات التدريب الحضرية.

للحفاظ على مشاركة الموظفين أثناء أنشطة التطوير عبر الإنترنت، يجب أن يقدم التدريب محتوى في أجزاء صغيرة يسهل فهمها.

يحتاج الموظفون أيضاً إلى فهم كيف سيساعدتهم المحتوى على أداء وظائفهم بشكل أفضل. تتضمن النصائح الأخرى للتنفيذ الناجح لبرامج تطوير الموظفين للتعلم الإلكتروني اختيار موضوعات مرتبطة بأهداف عمل محددة، وتوفير تدريب تمهيدي حتى يعرف الموظفون كيفية استخدام أنظمة التدريب عبر الإنترنت، وتوفير الدعم عبر الإنترنت وسهولة الوصول إلى المعلومات التكميلية.

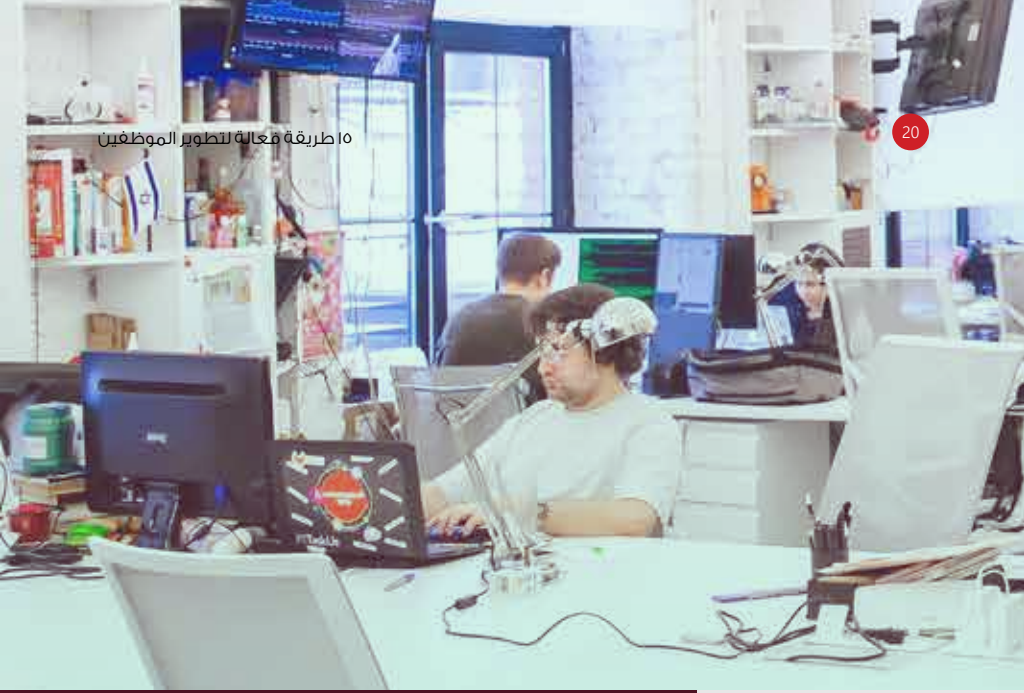
**تعرف على المنصة الإلكترونية لشركة العاج
الفضي التي تقدم العد —د من المزايا:**

www.app.ivory-training.com/



المعاهد المتخصصة للتأهيل المهني

تركز المعاهد المتخصصة بالتعليم المهني بشكل أساسي على المهارات أثناء العمل والمعرفة الخاصة بالشركة والعلامات التجارية والشهادات. في المعاهد المتخصصة، ينصب التركيز على التعلم الذي سيفيد الشركة، وليس الفرد فقط. تشمل مزايا تنسيق المعاهد المؤسسية التوافق الاستراتيجي مع أهداف الشركة والجودة المتسقة والرسائل الموحدة التي تصل إلى جميع المتعلمين. تعد الشراكات المهنية بين الشركة ومعاهد التدريب المتخصصة أيضاً رمزاً ملموساً للالتزام الشركة بالتعلم والنمو.



القضايا والتحديات المشتركة في تطوير الموظفين

يجب أن تكون الشركات على دراية بالمشكلات المحتملة التي قد تنشأ في برامج تطوير الموظفين، مثل مشاكل التمويل ونقص التحليلات والمقاييس وقضايا التنوع والاختلافات بين الأجيال. تنبع تحديات خاصة من المناخ الاقتصادي الحالي وبيئات العمل المتنوعة.

A person in a white shirt is holding a pen over a desk. On the desk, there is a laptop displaying a line graph, a document with a pie chart, and a document with a bar chart. The person's hand is holding the pen over the bar chart document. The background is a blurred office setting.

قضايا عامة بخصوص تطوير الموظفين

تتضمن بعض العقبات النموذجية لبرامج تطوير الموظفين ما يلي:

- **انعدام المساءلة:** قلة من الشركات تجعل المدراء المباشرين أو المدراء التنفيذيين مسؤولين باستمرار عن تطوير مرؤوسيهـم.
- **الثغرات في قدرات تنمية المواهب:** تظهر الأبحاث أن عدداً قليلاً من الشركات لديها القدرة الإدارية على تنمية الأشخاص في وظائفهم أو تقديم ملاحظات لدعم تطوير الموظفين.
- **عدم التوافق بين رأس المال البشري واستراتيجية العمل:** تقوم أقل من واحدة من كل خمس شركات بمواءمة القوى العاملة واستراتيجيات الأعمال باستمرار.
- **تنفيذ غير متسق:** لدى معظم الشركات عمليات أساسية مطبقة، مثل تخطيط القوى العاملة وبرامج التنمية ذات الإمكانيات العالية وتخطيط التعاقب، لكن القليل من أصحاب العمل ينفذون هذه البرامج باستمرار.
- **الاستخدام المحدود للتحليلات المفيدة:** يتتبع عدد قليل من أصحاب العمل المقاييس المهمة، مثل فعالية برامج إدارة المواهب.

شركة
العاج الفضائي
للتدريب والاستشارات

أدلة مهنية

وسع نجاحك

WWW.IVORYTRAINING.COM

Address:

Riyadh, Al-Morouj District
Urwa Bin Al-Ward Street

Email:

info@ivorytraining.com

Phone:

+966 5535 990 69

Instagram Facebook Twitter IVORYTRAINING