

SUCCESSION PLANNING

Are you ready for this?

تخطيط التعاقب الوظيفي



إعداد وتقديم:

د. بن عامر داهينين

SUCCESSION PLANNING

تخطيط التعاقب الوظيفي

مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي *Planning Succession*



تحديد الوظائف الحرجة *Critical Position*



اختيار الموظفين ذوي الإمكانات العالية (المواهب) *Talent Selection Process*



التقييمات



مصفوفة الوظائف / الكفاءات



خطة تطوير الموظفين (المواهب)





مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي PLANNING SUCCESSION

تتناول هذه الحالة إحدى شركات المرطبات العالمية الناجحة، والتي عانت في مرحلة الحقبة من انخفاض الأسهم والخسارة بسبب عدم قيامها بتخطيط التعاقب الوظيفي

قبل نحو عقد من الزمان، توفي الرئيس التنفيذي للشركة على نحو مفاجئ لدرجة أن الشركة لم تستطع اتخاذ أي قرار مباشر يدعم استمرارية أعمالها، وأثناء محاولتهم التعامل مع حالة الوفاة، شعر مجلس إدارة الشركة بأنه ينبغي للمدير المالي الحالي الذي لطالما أظهر الولاء للشركة؛ وكان محنكا ماليا ومقربا من الرئيس التنفيذي أن يتولى منصب الرئيس التنفيذي الجديد، ولكن لم يتم تقييم مهاراته وقدراته لقياس مدى استعداداه للقيام بهذا الدور، ولهذا السبب لم تكن هناك خطة تطويرية واضحة له.

كان الرئيس التنفيذي الجديد بارعا في الأمور المالية، كما كان مديرا ماليا متميزا في وظيفته السابقة، إلا أنه كان يفتقر إلى كفاءات الرئيس التنفيذي. لم يكن يتمتع بالدراية التقنية، وواجه بعض الإخفاقات الخطيرة نتيجة تعرض بعض المنتجات للتلوث.

نظراً لهذه الأسباب وتدهور أسهم الشركة قرر مجلس الإدارة إقالته بعد عامين ونصف.

وتشير البحوث إلى أن العديد من الشركات العالمية الكبرى، طبقاً لتصنيف مجلة فورتشن، قد واجهت نفس المشكلة واقتربت نفس الأخطاء.

غالباً ما تبدأ الجهات في التفكير بشكل متأخر في إيجاد البديل، ولا تولي تخطيط التعاقب الوظيفي الأهمية القصوى إلا بعد معاناتها من خسائر ضخمة وتضاؤل القيمة المالية لعالمها التجارية وفقدان بعض من أفضل موظفيها.

SUCCESSION PLANNING - Are you ready for this?



*70% of companies say they do some form of succession planning, yet
62% say they have too few internal candidates to meet their organizational needs.*

مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي PLANNING SUCCESSION

هو عملية:

- تحديد احتياجات رأس المال البشري على المدى البعيد
- تكوين مجموعة من المواهب الداخلية لتلبية تلك الاحتياجات المستقبلية.
- يتم استخدام تخطيط التعاقب:
- لتوقع الاحتياجات المستقبلية للمنظمة
- المساعدة في إيجاد وتقييم وتطوير رأس المال البشري اللازم لتحقيق استراتيجية المنظمة.

أحد محاور تخطيط الموارد البشرية وهي:

عملية منظمة تعنى بتحديد الوظائف الحيوية (الأدوار الحرجة أو الحاسمة) في الدائرة وتحديد وتقييم الموظفين المحتملين لشغلها والعمل على تطويرهم وتزويدهم بالكفايات المناسبة لضمان استمرارية الأداء المؤسسي للدائرة بالمستوى المطلوب.

مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي PLANNING SUCCESSION

أولاً: يتعلق تخطيط التعاقب بأدوار محددة. ليست كل الأدوار ذات صلة ببعضها. يجب أن يكون التركيز على الأدوار التي تعتبر حيوية وذات أهمية عالية للتنافسية المنظمة واستمراريتها. مثلاً يمكن استبدال مندوب مبيعات مبتدئ بسهولة ومع ذلك لا يستهان بقدراته ، لكن منصب كمنصب نائب الرئيس للمبيعات هو دور لا يمكن أن يظل شاغراً لفترة أطول من اللازم نظراً لحساسية العواقب للأثار الناتجة عنها.

مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي PLANNING SUCCESSION

ثانياً: من التعريف يدور حول اختيار وتطوير المواهب الرئيسية وهذا يتم بشكل مستمر وليس في اوقات متأخرة. يعني أنه بالنسبة لتلك الأدوار المحددة والواضحة، يتم اختيار الأفضل والأذكى من المواهب داخل المنشأة بهدف تطويرهم أو إعدادهم لمناصب قيادية مستقبلاً. في معظم الأحيان والاعلأ يحدث تخطيط التعاقب مع المرشحين الداخليين في المنشأة بحيث يتم إعداد مدير المبيعات مثلاً لشغل منصب نائب الرئيس للمبيعات، بينما يتم إعداد نائب الرئيس للمبيعات ليصبح الرئيس التنفيذي الجديد أو في منصب آخر. ولكن في حالات أخرى، يمكن إحضار مرشحين من خارج المنشأة وتدريبهم قبل تولي دور جديد داخل المنشأة، غالباً تجد هذا الاجراء يطبق لوظائف محددة ولأهداف محددة.

مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي PLANNING SUCCESSION

الجزء الأخير: من التعريف هو ضمان الاستمرارية هذا هو الغرض الاساسي بشكله الصحيح لمتابعة العمل: حتى يتسنى للمنشأة ضمان في حالة مغادرة موظف ما ، يكون هناك موظف آخر جاهز ومؤهل لتولي هذا الدور والبدء في العمل في أي وقت. عندما نتحدث عن تطوير المواهب الرئيسية

“change the name of the process from succession planning to succession development”.

يؤكد على أن التركيز لا ينبغي أن يكون على التخطيط فقط ، ولكن على تطوير المواهب ليصبحوا قادة.

مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي PLANNING SUCCESSION

الإحلال الوظيفي: تخطيط قصير الأجل حيث يركز على تعبئة أي فراغ غير متوقع أو غير مخطط له في الهيكل التنظيمي خلال فترة زمنية قصيرة.

مخزون المهارات: قاعدة بيانات معلومات الموظفين يتم تحديثها ومراجعتها بشكل مستمر يحتفظ فيها بسجل لكل موظف متضمنًا المؤهلات العلمية والتخصصات، والخبرات العملية، . والتدريب، والمهارات، والوظائف التي أشغلها ضمن الدائرة، والشهادات المهنية، والتقارير السنوية

مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي PLANNING SUCCESSION

الكفايات الوظيفية: مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الواجب توافرها في الموظف والتي تمكنه من ممارسة عمله أو القيام بأداء مهام وظيفته.

فجوة الكفايات: الفرق بين المستوى المطلوب للكفايات والمستوى الفعلي الذي يمتلكه الموظف من هذه الكفايات.

خطة التطوير الفردية: خطة تدريبية وتطويرية لكفايات الموظف تعدّ وفقاً لتحليل الاحتياجات التدريبية المبني على نتائج تقييم الأداء الفردي، التعاقب الوظيفي، المسارات المهنية وغيرها.

مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي PLANNING SUCCESSION

الوظائف الحيوية: هي الوظائف التي لها اثر كبير في قدرة الدائرة على تنفيذ مهمتها التي انشئت من اجلها، وتحقيق اهدافها و برامجها الاستراتيجية و تشمل الوظائف القيادية والإشرافية والأساسية والفنية.

الكفايات الحرجة: هي الكفايات الهامة للوظيفة والتي تحدد بناء على أثر امتاك أو غياب الكفاية على كبطاقة الموظف الإلكترونية أداء مهام الوظيفة، ما يتطلبه أداء المهام من تكرار لممارسة الكفاية، والمستوى المطلوب الأداء الكفاية.

مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي PLANNING SUCCESSION

الفرق بين التعاقب الوظيفي والإحلال الوظيفي:

تعتبر استراتيجية الإحلال الوظيفي استراتيجية قصيرة الأجل حيث تركز على تعبئة أي فراغ غير متوقع أو غير مخطط له في الهيكل التنظيمي خلال فترة زمنية قصيرة، كما أنها تتعامل مع الهيكل التنظيمي في الدائرة على أنه هيكل ثابت وبناء عليه يتم تحديد البدلاء للوظائف القيادية فقط وعادة ما يتم ذلك من خال مخطط الإحلال المعتمد على الهيكل التنظيمي حيث يتم تحديد مدى جاهزية البديل لتولي الوظيفة القيادية وتتوقف عند هذا الحد. أما استراتيجية التعاقب الوظيفي فهي استراتيجية طويلة الأجل تعتمد على تطوير وتأهيل الموارد البشرية وفق منهجية واضحة لإشغال الوظائف الحيوية بربطه بإدارة العملية التدريبية وإدارة الأداء واستراتيجيات تحفيز والاحتفاظ بالموظفين، وبما يضمن استدامة العمل في تلك الوظائف

الأهداف

• تحقيق النمو على المدى الطويل

1

• استمرارية الأداء المؤسسي

2

• الجاهزية عند الحاجة

3

• تحفيز الموظفين

4

• دراسة مستوى الموارد البشرية المتاحة

5

• كفاءة البدلاء

6

الأهداف

التخطيط للتعاقب الوظيفي هو مفتاح النمو على المدى الطويل للجهة، كونه يعتمد أسلوباً منهجياً لتحديد وإعداد البدلاء من الكفاءات البشرية، وكذلك تقييم الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة، حيث يساعد التخطيط للتعاقب الوظيفي على وضع الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب لشغل الوظائف المستهدفة.

الأهداف

تشير "كفاءة البدلاء" إلى قدرات وكفاءات الموظفين البدلاء المحتملين للانتقال إلى الوظائف القيادية والتخصصية المستهدفة في الجهة، حيث تواجه الجهات بشكل مستمر تغييرات مرتبطة: بالموظفين، وإعادة الهيكلة، والتوجهات الاستراتيجية للجهة، والتي ينبغي وفقها مراعاة انه وبغض النظر عن الدرجة الوظيفية للموظف إلا انه في حال قرر ترك العمل فانه ينبغي أن يتوفر البديل المناسب لتفادي تأثير سير العمل في الجهة.

الأهداف

ان عملية تحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بفقدان موظف له دور حيوي ومستهدف في الجهة لسبب أو لآخر يمكن أن تسبب تأثيراً على إنتاجية وفعالية الاداء في الجهة، وعليه من المهم اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتقليل المخاطر حيث يعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي الخطوة الأهم في هذا الصدد

الأهداف

التخطيط للتعاقب الوظيفي يعطي صورة عامة عن وضع الموارد البشرية المتاحة حالياً من حيث الجاهزية ومدى توفر الكفاءات والقدرات.

عوامل نجاح عملية تخطيط التعاقب الوظيفي

المشاركة الفعالة لأصحاب الاختصاص: أصحاب الاختصاص ممن يساهمون في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، وهذا يستدعي تضافر جهودهم جميعاً لتحديد الكفاءات ضمن الإطار الزمني المناسب.

معايير النجاح: التأكد من أن عمليات إدارة نخبة الكفاءات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بتخطيط التعاقب الوظيفي، وأن تكون ليس النجاح محددة بشكل واضح.

تكامل الأنظمة والبيانات والسياسات: لا يعتبر التخطيط للتعاقب الوظيفي إطاراً أو سياسة مستقلة، وإنما من المهم ضمان تكامله مع جميع سياسات وأنظمة الموارد البشرية الأخرى مثل نظام إدارة الأداء، ونظام التدريب والتطوير... إلخ

التركيز على تطوير كفاءات كل المرشحين ممن يملكون الإمكانيات العالية لتمكينهم من القيادة في الجهة عوضاً عن البحث لاحقاً عن الكفاءات المناسبة للقيام بالأدوار المطلوبة مما يتسبب في إهدار الوقت والموارد المتاحة ويؤثر على عملية التخطيط المنظم للاختيار الكفاءات والمواهب والحفاظ عليها لأداء أدوار أساسية وحيوية في الجهة

عوامل نجاح عملية تخطيط التعاقب الوظيفي

النضوج المرحلي لجميع الكفاءات والقدرات حيث انها عملية مستدامة ينبغي أن تُبنى على مر الزمن ويسمح لها بالتطور في الجهة، ضمن إطار واضح للحكومة.

ضمان التنوع في القدرات والكفاءات التخصصية والنوع الاجتماعي التي قد تحتاجها الجهة ضمن مجموعة نخبة الكفاءات التي يتم استهدافها لتلبية احتياجات الجهات

القدرة على استشراف الحاجة المستقبلية للجهة من الكفاءات، حيث ينبغي أن تغطي نخبة الكفاءات الوظائف المستهدفة الرئيسية للجهة مستقبلا.

عوامل فشل عملية تخطيط التعاقب الوظيفي

عدم وجود استراتيجية واضحة للمنظمة.

عدم وجود منهج واضح لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي.

تحديد المرشح بطرق عشوائية وغير ممنهجة وبمعايير غير ملائمة.

ضعف برامج التطوير والتوجيه.

مغادرة المرشح أو بقاء شاغل الوظيفة لوقت أطول

عوامل فشل عملية تخطيط التعاقب الوظيفي

غياب المصداقية والشفافية.

ضعف/عدم وجود دعم من الإدارة العليا للمنظمة وعدم تعاون الأطراف المعنية

ضغط العمل وعدم وجود الوقت المناسب لتنفيذ عملية تخطيط التعاقب الوظيفي

الموارد المالية والبشرية.

الظروف الاقتصادية.

مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي



تحديد الوظائف الحرجة

مفهوم الوظائف الحرجة

Critical Position: A position that has been designated as critical because its responsibilities include non-deferrable services that must be performed despite an emergency closure or curtailment

الوظائف الحرجة: الوظيفة التي يتم تصنيفها على أنها حرجية لأن مسؤولياتها تشمل مهام وخدمات غير قابلة للتأجيل والتي يجب القيام بها حتى في حالة الإغلاق أو التقليل الطارئ.

إن تحديد احتياجات التعاقب الوظيفي يشكل عنصراً مهماً من عناصر استقرار الجهة، إذ أن الفراغ الوظيفي المفاجئ يؤدي إلى فوضى مؤقتة في العمل وينتج عنه تقليص الإنتاج وبالتالي تقليص المردود والإحباط النفسي. ويعتبر تحديد الوظائف المستهدفة إجراءً محورياً لتخطيط التعاقب الوظيفي، فالمنصب المستهدف له تأثير مباشر على قدرة الجهة على تحقيق أهدافها. قد تكون هذه الوظائف خاصة بالإدارة العليا، أو الإدارية، أو متخصصة أو ذات طبيعة داعمة. لا بد من تحديد هذه الوظائف في كل جهة وبدقة حيث أن عدم شغل هذه الوظيفة يمكن أن يؤثر على مستوى الفاعلية والكفاءة في الجهة.

إن الغرض من تحديد الوظائف المستهدفة هو ملء الشواغر في حالة (التقاعد، والوفاة، والإقالة، والاستقالة، والترقية، والنقل)، لضمان استمرارية العمل بذات الكفاءة والفاعلية، ويستند تقدير احتياجات التعاقب الوظيفي على دراسة خبرات الماضي واستنباط مؤشرات يمكن استخدامها في المستقبل

SUCCESSION PLANNING - Are you ready for this?



1. What's needed for future success?

- What are the positions that are mission critical to your organization's future?
- What are the competencies needed to be successful in these roles?
 - That is, what are the knowledge, skills, attitudes, and other abilities that are needed for success in the position.
- “What should be” for success

SUCCESSION PLANNING - Are you ready for this?

III. COMPETENCIES Competency Definition for an Accountant

Knowledge - Professional

Professional knowledge and skill in accounting and ability to keep current with developments and trends. Knowledge and ability to use applicable information technology and systems to meet work needs.

Financial Monitoring and Analysis

Ability to monitor and collect data and to assess the accuracy and integrity of data. Ability to analyze data. Ability to ensure compliance with applicable standards, rules, regulations, and systems of internal control. Ability to interpret and evaluate results, prepare documentation, and create financial reports and/or presentations.

Decision Making and Problem Solving

Ability to use effective approaches for choosing a course of action or developing appropriate solutions and/or reaching conclusions. Ability to take action consistent with available facts, constraints, and anticipated consequences.

Communication and Interpersonal Skills

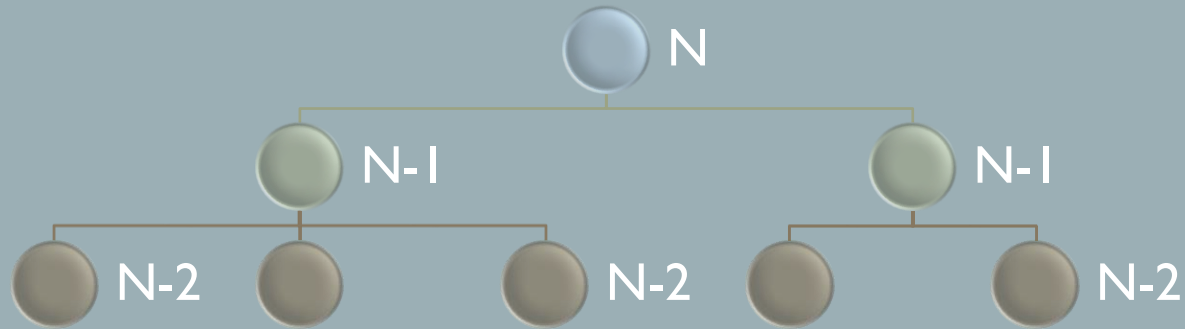
Ability to communicate information to individuals or groups and deliver presentations suited to the characteristics and needs of the audience. Ability to clearly and concisely convey information orally or in writing to individuals or groups to ensure that they understand the information and the message. Ability to listen and respond appropriately to others. Ability to establish effective working relationships that foster organizational success.

Supervision

Ability to recruit, select, counsel, discipline, establish performance standards, and evaluate performance of employees to retain a diverse workforce. Ability to administer and ensure compliance with human resources policies and procedures. Ability to monitor and assess work, provide feedback, and provide technical supervision. Ability to develop knowledge, skills, and abilities of employees and plan for and support employees in career development opportunities.

تحديد الوظائف الحرجة

حسب التسلسل الهرمي



السناريو 1:

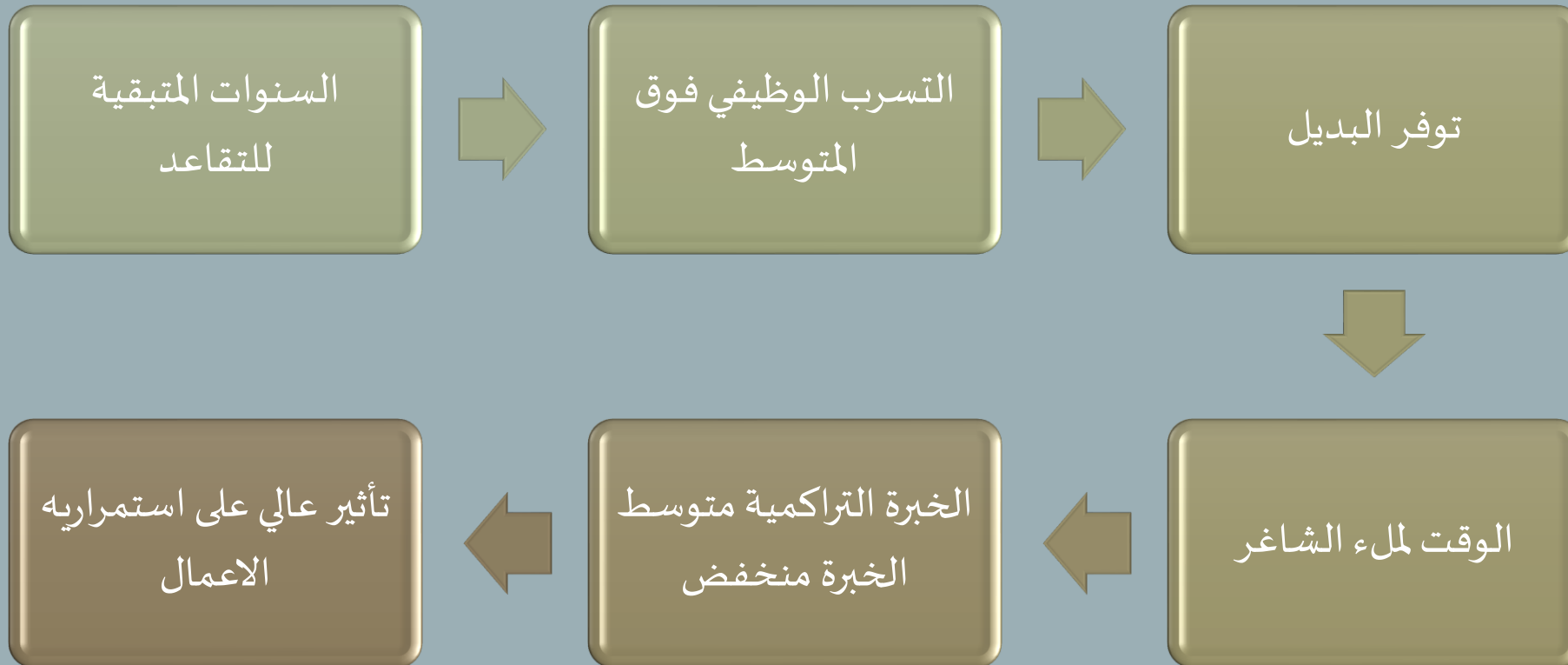
البحث عن خلفاء مستويات **N** من المناصب القيادية

السناريو 2:

البحث عن خلفاء لجميع المستويات القيادية

تحديد الوظائف المستهدفة

حسب السمات الوظيفية



تحديد الوظائف المستهدفة

2- منهجية تحليل الوظائف المستهدفة:

لتحليل الوظائف المستهدفة، يتم تحديد وزن نسبي لثلاثة أسئلة تحت كل معيار بحيث يكون المجموع الكلي لكل معيار هو 100% كجزء من التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وهي:

الأوزان	الأسئلة
الأهمية المؤسسية	
35	كيف تؤثر الوظيفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة وتأثيرها المباشر في فعالية تحقيق رؤية المملكة؟
35	ما مدى أهمية الوظيفة لإنجاز الأعمال الرئيسية اليومية للجهة وما هي درجة التواصل مع المتعاملين الخارجيين والداخليين؟
30	هل الوظيفة إلزامية على الجهة بقرار سيادي/تشريعي؟
100	المجموع

تحديد الوظائف المستهدفة: منهجية تحليل الوظائف المستهدفة

الأوزان	الأسئلة
صعوبات متعلقة بالموارد	
34	ماهي درجة أو مستوى عدم التوافر للموارد على سبيل المثال: نطاق محدودية توافر المواهب اللازمة لشغل هذه الوظيفة؟
33	ما هي درجة الصعوبة في الاحتفاظ بالمواهب أو جذبها لهذه الوظائف في حال توافر المواهب؟
33	ما مدى صعوبة نقل المعرفة أو ترقية مهارات المرشح لهذه الوظيفة؟
100	المجموع

الأوزان	الأسئلة
صعوبات متعلقة بالموارد	
35	هل هذه الوظيفة ذات طبيعة تقنية أم إدارية أو تتطلب خدمات شخصية أو تخصصية مما يعني أنها لن تتأثر على المدى الطويل ولن يضمحل دورها؟
35	ما مدى تفرد أو تميز المهارات التي تتضمنها الوظيفة ولن تتم أتمتها بأي شكل في القريب؟
30	ما مدى صعوبة دمج الوظيفة مع وظيفة أخرى في المستقبل لغرض تحسين الكفاءة والفعالية في الجهة؟
100	المجموع

ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

1- تحديد الموارد البشرية المستهدفة:

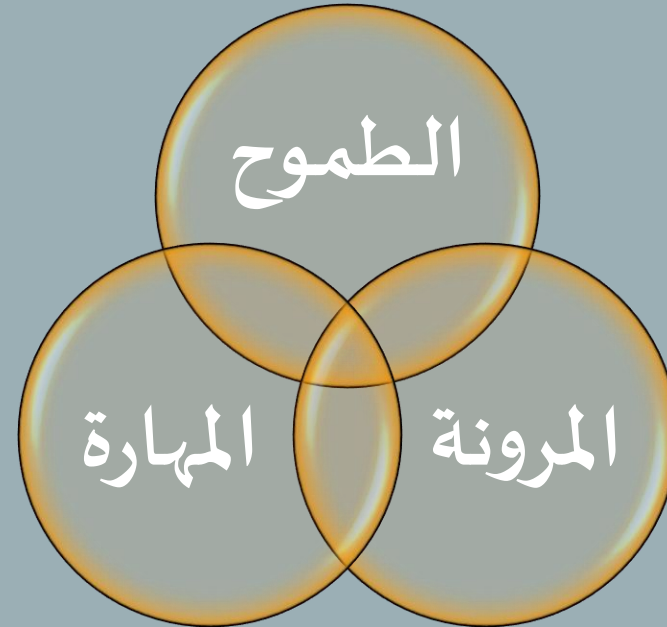
تتناول مبادئ التخطيط للتعاقب الوظيفي تحديد وتطوير الموظفين المحتملين ذوي الأداء المتميز ودعم تقدمهم الوظيفي، حيث تتضمن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي تقييم الموظفين ذوي الأداء المتميز على أساس الوظائف المستهدفة والنمو المتوقع للجهة. تشمل العملية تحديد موظف أو أكثر على مستوى الجاهزية لتولي الأدوار والمسؤوليات، وكذلك فرص التعلم والتطوير وإعداد الموظف للأدوار المستقبلية.

النشاط	المصدر
تحديد الموظفين ذوي الأداء المتميز	نظام إدارة الأداء لموظفين
إجراء التقييمات للموظفين ذوي الأداء المتميز	قياس قدرات الموظفين وتشمل (القدرات والكفاءات القيادية، القدرة الذهنية...إلخ)

ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

مميزات وخصائص الموارد البشرية المستهدفة:

تضم الموارد البشرية المستهدفة مجموعة متميزة من الأفراد يشتركون في صفات أساسية هي: الطموح، والمهارة، والمرونة.



الشخص الطموح وذو المهارة الأكثر قابلية للنجاح

ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

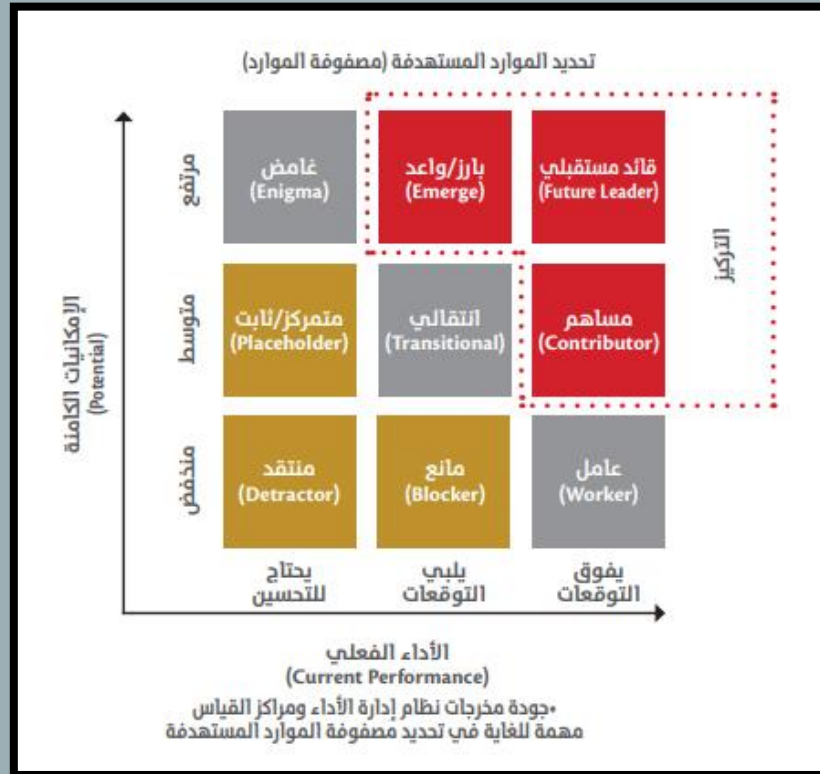
يتم تحديد الموارد البشرية المستهدفة (الإمكانات العالية) من خلال :

2. الإمكانات

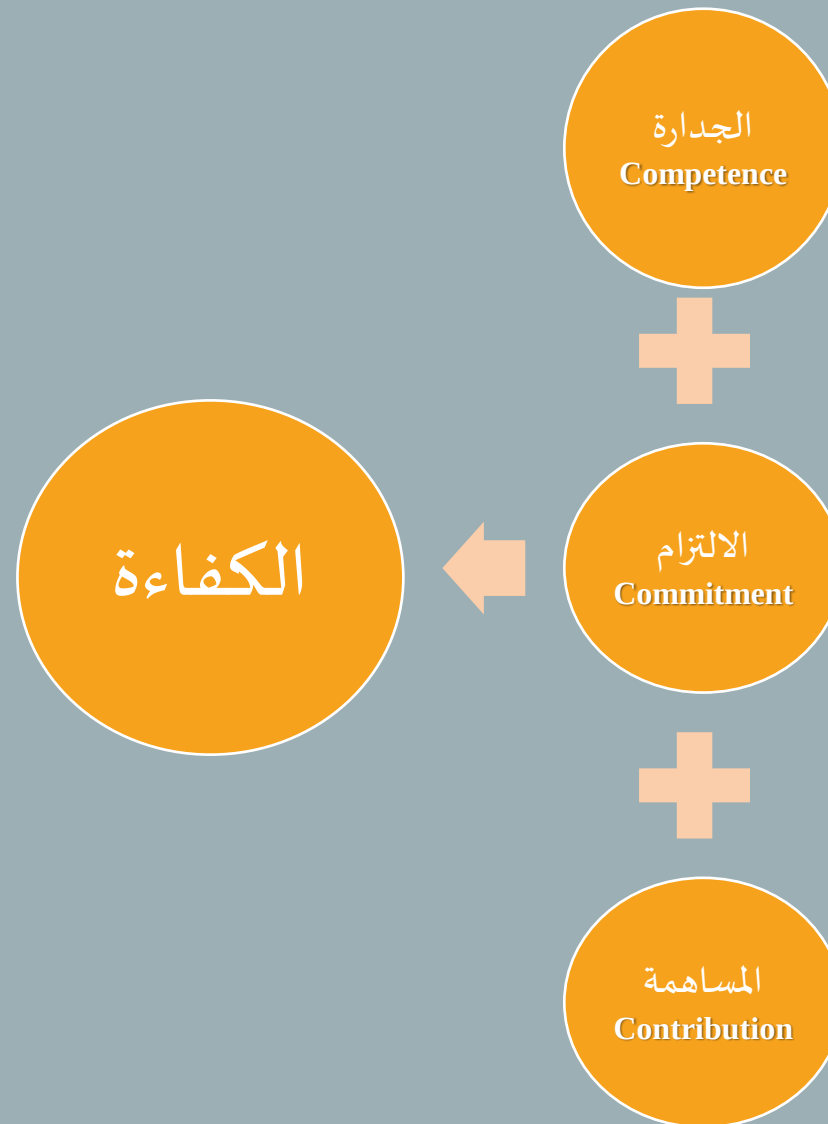
1. اجتماع الإدارة



3. مستوى الأداء



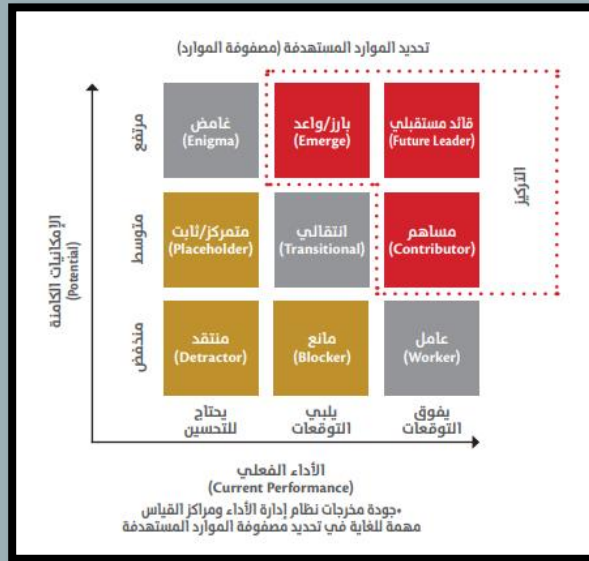
ماذا نعني بالكفاءات أو المواهب؟



ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

يتم تحديد الموارد البشرية المستهدفة (الإمكانات العالية) من خلال :

بناء مصفوفة 9-BOX



مؤشر الجاهزية

In	شاغل المنصب
R1	جاهز الآن
R2	جاهز خلال 1-2 سنوات
R3	جاهز خلال 2-3 سنوات
R4	جاهز خلال 3-5 سنوات

عقد اجتماع الإدارة



تضييق نطاق المواهب ليشمل
أصحاب الأداء العالي

SUCCESSION PLANNING - Are you ready for this?



Assess your talent

Inventory of your talent pool.

Who are “high potential” people? “HiPo”

Who are the “high performers”? “HiPer”

How do you do that?



ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

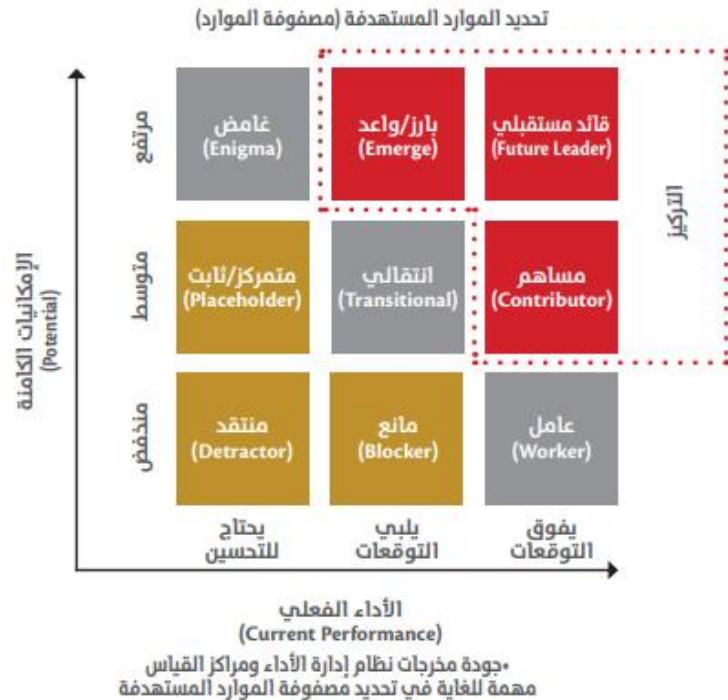
خريطة التعاقب الوظيفي – تحليل الموارد البشرية المستهدفة:

تعتبر المصفوفة المكونة من 9 خانات أداة لتقييم المساهمة الحالية للموظف في الجهة، ومستوى أدائه المتوقع مستقبلاً وفق الرسم التوضيحي التالي:

(المحور الأفقي س): يمثل الأداء الحالي بمستويات مختلفة لأداء الموظف من الأداء المتميز إلى المتوقع فما دون،

(المحور الرأسي ص): يمثل النمو المتوقع مستقبلاً وفق الطاقات الكامنة لدى الموظف

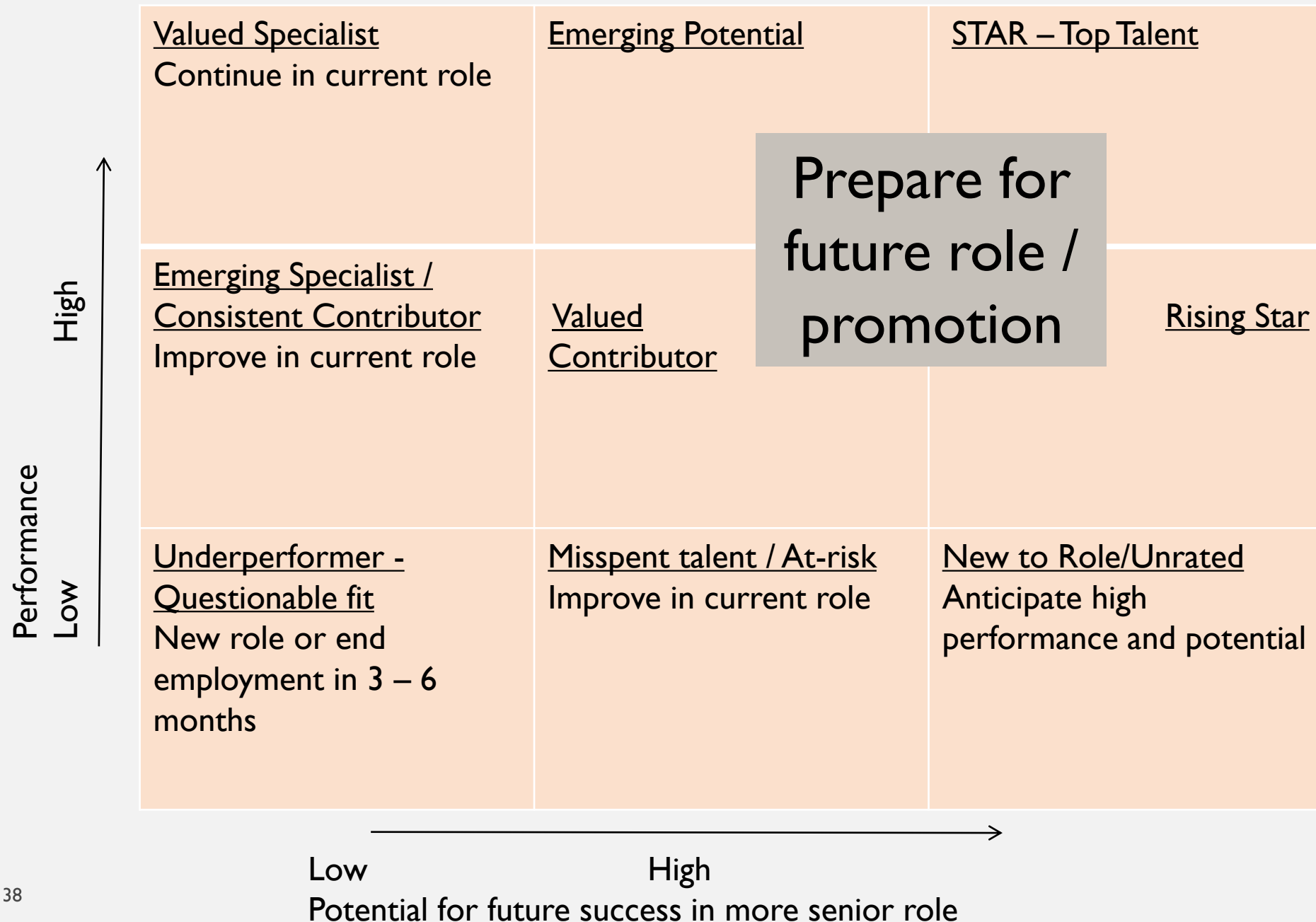
يتركز في الربع الأعلى من جهة اليمين المرشحون الأقوى والأنسب في خطة الجهة للتعاقب الوظيفي. يتم استخدام المصفوفة المكونة من 9 خانات في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي كوسيلة لتقييم مجموعة المهارات بالجهة، وتحديد قادة المستقبل و/أو الصف الثاني، حيث يوفر الجدول مؤشراً مرئياً واضحاً للموظفين القابلين للتطوير أو تبوء مناصب أعلى في جهات عملهم.



OVERVIEW OF THE PERFORMANCE/POTENTIAL GRID - THE NINE-BOX GRID

Why

1. It's a simple and cost-effective way to assess any population on two important dimensions
2. It's a great catalyst for robust dialogue
3. Used in a group setting, it promotes good open debate. The multiple perspectives provide for a much more accurate assessment
4. The process can facilitate a shared sense of ownership for the organizations talent pool
5. It's a great way to identify development needs and transition to development planning



SUCCESSION PLANNING - Are you ready for this?



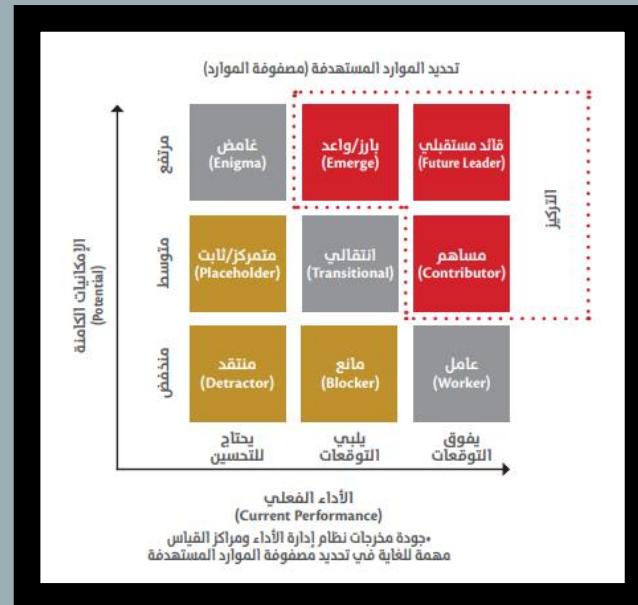
What are the Gaps?

- What are the gaps between what's needed for each job and the current competencies of the team member.
- What's needed to move the talent to the next level?
- Create the development plans for your HiPo and Hi Per staff members.

ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

يوضح الجدول التالي قائمة ببعض المميزات الرئيسية للمصنفين في كلٍ من الخانات التسع:

الدرجة	الإطار الزمني	الخصائص
قائد مستقبلي Future Leader	جاهز للاستبدال/الانتقال لدور أكبر خلال سنة واحدة	- الأداء المتميز باستمرار في مجموعة متنوعة من المهام - الربط والتفكير خارج الإطار التقليدي، يحل المشكلات، يمتلك دوافع ذاتية - مرشح جاهز لتخطيط التعاقب الوظيفي والمبادرات الاستراتيجية الأخرى
بارز/واعد Emerge	جاهز للاستبدال/الانتقال لدور أكبر خلال سنة واحدة/ سنتين	- الأداء الجيد في الدور الحالي يحتاج فرصة للنمو والتطوير - يتطلب تقديم مهام أكبر للمساعدة في الاستعداد للمستوى التالي - يلبي كافة الأهداف
مساهم Contributor	جاهز خلال سنتين/ ثلاث سنوات	- يتميز الأداء بصورة واضحة في الوظيفة الحالية مع احتمالية تقديم المزيد - الحاجة لتحديات أكبر - أهمية توجيه وتركيز الجهود لزيادة القدرات
غامض Enigma	لا يوجد	- متخصص متمرس قادر على القيام بدور أكبر، قد يواجه مشكلات تتطلب التحريب والتوجيه - وتيرة الأداء منخفضة حاليًا ربما بسبب الدور الخاطئ إلا أنه يتحسن عند الحصول على مهام مناسبة
انتقالي Transitional	لا يوجد	- يلبي كافة الأهداف - قد ينظر في توسعة نطاق عمله على نفس المستوى - قد يحتاج للتحريب في جوانب متعددة، بما في ذلك إدارة الأفراد
عامل Worker	لا يوجد	- أداء متميز إلا أنه غير طموح - يمكن أن يصل المرشح إلى حدود إمكانيات مساره المهني - لا يزال موظفًا مهمًا ويمكن تشجيعه لتحقيق طموحات مساره المهني
متمركز/ثابت (Placeholder) منتقد (Detractor) مانع (Blocker)	لا يوجد	- أداء منخفض أو محصور بتلبية المتطلبات الرئيسية - يمكن أن يكون في الدور الخاطئ أو وصل إلى الحدود القصوى لمساره المهني - يحتمل أن يكون سقف طموح الموظف منخفض و/أو تنقصه



ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

المقابلات الشخصية بواسطة فريق إدارة نخبة الكفاءات:

بمجرد إنجاز الجهة لمراجعة الموظفين ذوي الأداء المتميز وتحديد الوظيفة الملائمة بناء على الأداء الموضح بمصفوفة الأداء المتوقع يعقد الفريق مقابلات شخصية فردية مع الموظفين، بحيث يكون الاجتماع بطريقة (غير رسمية) تتيح معرفة ما يتوقعه الموظف عندما يصبح جزءاً من نخبة الكفاءات، وفي حال اختياره ليكون جزءاً من نخبة الكفاءات لابد أن يبذل الموظف جهداً إضافياً لإنجاز نتائج أفضل مما سبق تحقيقها.

دور فريق إدارة نخبة الكفاءات	دور الموظف ذي الأداء المتميز
إعلام الموظف بأنه جزء من نخبة الكفاءات	قبول أن يكون جزءاً من نخبة الكفاءات المتميزة في الجهة
استيعاب طموحات الموظف بشأن مستقبله الوظيفي	فهم واستيعاب متطلبات وتبعات أن يكون جزءاً من نخبة الكفاءات
الإفصاح عن الخطط المستقبلية التي تتوقعها الجهة من الموظف	الاتفاق والالتزام المتبادل بالخطط التي تضعها الجهة لغايات التطوير
إبلاغ الموظف باحتمالية ترقّيته / نقله / تحويله	الموافقة على شروط فريق إدارة نخبة الكفاءات
الحرص على إشراك الموظف في جميع أنشطة وارتباطات التعاقد الوظيفي	التحفيز الذاتي والمستمر والمثابرة للوصول للأداء المتميز في كافة مجالات عمله والاستعداد لبذل مجهود إضافي
التأكيد على عدم إلزامية الترقية للوظائف الشاغرة	

ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

3 - منهجية التصنيف الرباعي للمهارات

من خلال تحليل الوظائف المستهدفة (يتم تصنيف الأدوار في الجهة في إطار تحليل الوظائف المستهدفة تحت أربعة أجزاء تحدد قيمة المهارة والتفرد.



الأساسيون Critical

المهنيون Professionals: Skilled or semi-skilled

التنفيذيون Doers

المتخصصون Specialist

ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

إنّ قيمة المهارات هي تلك التي تحسّن كفاءة وفعالية الجهة، وتحسن فرصة الجهة في مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتم تحديد القيمة من خلال عدد من الممارسات مثل تقليل التكلفة، وتحسين الهوية المؤسسية.... إلخ

إنّ تفرد المهارات تعني تلك المهارات المحددة التي تحتاجها الجهات لاستثمار وقتها ومصادرها المالية في تطويرها وتدريبها وذلك لزيادة ولائها والاحتفاظ بها. من خلال عدد من الممارسات مثل تقليل التكلفة، وتحسين الهوية المؤسسية.... إلخ.

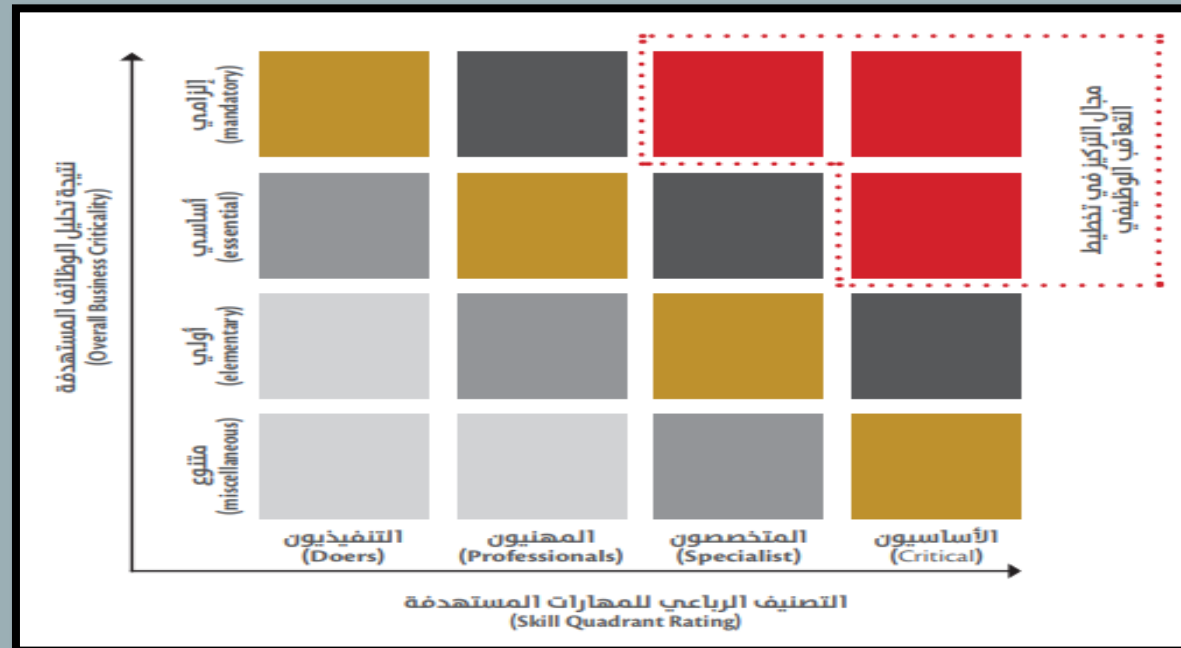
المجال	الميزة	المصدر										
قيمة المهارة	يشير إلى مدى قيمة مهارات المسمى الوظيفي المحددة (الكفاءات القيادية السلوكية والتخصصية) للجهة. ويتم تحديد المدى على مقياس من 1 إلى 4 حيث أن: 1 هو القيمة الأقل و4 هو الأعلى قيمة. ويستند المقياس من 1 إلى 4 إلى حاصل قيمة المهارة الذي يتم احتسابه كالمتوسط المرجح لتصنيفات السؤالين 1 و2 من الأهمية المؤسسية والسؤال الأول من معايير القيمة على المدى الطويل.	التعبئة الذاتية للأرقام بين 1 و4 لقيمة وتفرّد المهارات. وتستند قيمة المهارات إلى حاصل المهارات المستمد من الأوزان المخصصة للمعايير المسؤولة ضمن الأسئلة التسعة. إنّ تصنيف قيمة المهارة على الشكل التالي: <table><tr><th>تحليل الوظائف المستهدفة</th><th>تصنيف القيمة</th></tr><tr><td><= 20%</td><td>1</td></tr><tr><td>21-50%</td><td>2</td></tr><tr><td>51-79%</td><td>3</td></tr><tr><td>80%>=</td><td>4</td></tr></table>	تحليل الوظائف المستهدفة	تصنيف القيمة	<= 20%	1	21-50%	2	51-79%	3	80%>=	4
تحليل الوظائف المستهدفة	تصنيف القيمة											
<= 20%	1											
21-50%	2											
51-79%	3											
80%>=	4											
تفرد المهارة	يشير إلى مدى تفرّد المهارة التي يملكها المسمى الوظيفي في الجهة وسوق العمل. كما يُحدّد مستوى التفرّد على مقياس 4:1 1 هو القيمة الأقل و4 هو الأعلى قيمة. ويستند تصنيف التفرّد أعلاه إلى حاصل قيمة المهارة الذي يتم احتسابه كالمتوسط المرجح لتصنيفات جميع الأسئلة الثلاثة تحت قيود الموارد والسؤال 2 من القيمة على المدى الطويل.	ستتم تعبئتها تلقائياً بناءً على حاصل تفرد المهارات. ويكون التصنيف الفريد على الشكل التالي: <table><tr><th>تحليل الوظائف المستهدفة</th><th>التصنيف الفريد</th></tr><tr><td><= 25%</td><td>1</td></tr><tr><td>26-50%</td><td>2</td></tr><tr><td>51-75%</td><td>3</td></tr><tr><td>76%>=</td><td>4</td></tr></table>	تحليل الوظائف المستهدفة	التصنيف الفريد	<= 25%	1	26-50%	2	51-75%	3	76%>=	4
تحليل الوظائف المستهدفة	التصنيف الفريد											
<= 25%	1											
26-50%	2											
51-75%	3											
76%>=	4											
تصنيف المهارة	عامل قيمة وتفرّد المهارات. التصنيف الأدنى هو 1 والأقصى هو 16.	تتم تعبئتها تلقائياً										
قيمة المهارة	مربع المهارات التي يندرج فيها المسمى الوظيفي المحدد بناءً على نتائج تصنيف المهارات. وتكون على النحو التالي: التصنيف 1-4: التنفيذيون التصنيف 5-8: المحترفون (المهرة/ شبه المهرة) التصنيف 9-12: المتخصصون التصنيف 13-16: الأساسيون	تتم تعبئتها تلقائياً										

ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

4 مصفوفة تحديد الوظائف المستهدفة للتعاقب الوظيفي:

مصفوفة تحديد الوظائف المستهدفة للتعاقب الوظيفي عبارة عن تمثيل للبيانات الخاصة بالوظائف المستهدفة، حيث يمكن الاطلاع على كل منصب في المصفوفة على حدة. كما تشمل أيضاً تصنيف "مستوى المهارات" للوظائف المستهدفة بالنسبة للجهة. في الرسم تمثل الوظائف التي سيتم حصرها ضمن المنطقة الحمراء الوظائف المستهدفة لهذه الجهة.

كما ستكون جميع الوظائف المشار إليها في الشكل أدناه وظائف مستهدفة لهذه الجهة. إن دقة البيانات لتحليل الوظائف المستهدفة هو أمر بالغ الأهمية في تحديد «مصفوفة الوظائف المستهدفة لتخطيط التعاقب الوظيفي، حيث تشير أفضل الممارسات العالمية إلى أنه في أية جهة تعتبر تقريبا 20%-15 من الوظائف هي وظائف مستهدفة. وتشمل هذه الوظائف مناصب الإدارة العليا، فضلا عن الوظائف ذات المهارات العالية التي تعتبر حيوية بالنسبة للأعمال.



ج- تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)

فكر (س) -رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لعدد من المؤسسات في التقاعد. ارتفعت قيمة أسهم المؤسسة خلال توليه منصبه بنسبة 40 ضعفاً علماً بأنه يرغب في ترك وظيفته الحالية قريباً.

أعد هذا الرئيس التنفيذي قائمة بالمواصفات الأساسية والمهارات والمميزات للرئيس التنفيذي المثالي، وقدم لمجلس الإدارة قائمة تضم 23 مرشحاً نظم فعاليات رسمية وتقييمات لمدة 4 سنوات للبحث عن مرشحين محتملين لمنصب الرئيس التنفيذي، وبعد هذه التقييمات تقلصت القائمة إلى 8 مرشحين جادين وفق اختياره حيث قضى 50% من وقته في السنوات الأخيرة القليلة لتطوير الأفراد. الهدف الاستراتيجي الرئيسي الذي تبناه خلال مساره الوظيفي كان توظيف أفضل الأفراد وتطويرهم وتدريبهم، وكان يعرف دائماً أفضلهم. اختار مجلس الإدارة بعد التقييمات العديدة موظفاً متميزاً عمره 44 عاماً ليكون الرئيس التنفيذي لديه نظرة بأن الجهة تحتاج إلى تغيير بعض الطرق الأساسية، وكانت لديه الشجاعة لوضع اهتماماته الشخصية جانباً لصالح الجهة. كان أسلوب عمله مختلف تماماً عن نظيره السابق، حيث كان يركز السابق على الاستحواذ فيما يركز الحالي على الإبداع. جعل الرئيس التنفيذي الجديد من توليه هذا المنصب كخطوة تاريخية للمؤسسة. على مستوى الأعمال في العالم، كان هذا نداءً للمؤسسات للاستيقاظ والتفكير في الجيل القادم. لقد كان هذا درساً قد يساعد الشركة في الحالة الأولى. لقد مُنح الرئيس التنفيذي الجديد هذه الوظيفة العليا كمكافأة لسنوات من الإخلاص، ولم يُمنح الاهتمام الكافي بشأن كيفية تطبيق مهاراته المحددة على الدور الأوسع للرئيس التنفيذي. ربما هذا قد ساهم في التدخل المبكر في كشف محدوديته ومنحه فرصة لتدوير هذه المهارات وربما كان ساعد ذلك في الاحتفاظ به في مساره الوظيفي. ليست المشكلة في أن الرئيس الراحل كان له تأثير كبير بل في وجود فجوة كبيرة في المهارات والتي يجب معالجتها من خلال استراتيجيات تطويرية وإلا فإنها قد تتسبب في انجراف حتى البدلاء الواعدين بشكل أكبر.

ج- تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)

ليست المشكلة في أن الرئيس الراحل كان له تأثير كبير بل في وجود فجوة كبيرة في المهارات والتي يجب معالجتها من خلال استراتيجيات تطويرية وإلا فإنها قد تتسبب في انجراف حتى البدلاء الواعدين بشكل أكبر.

ج- تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)

تعريف نخبة الكفاءات

تعرف نخبة الكفاءات بأنها مجموعة من الموظفين ذوي الأداء المتميز والقدرات والطاقات الكامنة الذين يتم تطويرهم لتولي مسؤوليات وأدوار أكبر في مجال معين. تحدد الجهة فعلياً التخصصات الرئيسية المطلوبة لتحقيق أداء أفضل، لذا يمكن تطوير كل موظف لإنجاز المستوى المطلوب في التخصص المستهدف. من التحديات الكبيرة التي تواجهها الحكومات حول العالم بناء مصدر متجدد للكفاءات الوطنية والمحافظة عليه، حيث تلتزم الحكومات ليس فقط بتلبية احتياجات الأعمال لتلبية المتطلبات الجديدة، بل أيضاً ببناء قدرات جديدة وإنعاش الجهات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات ورؤى الدول، مما يستدعي القيام بخطوات واضحة وملموسة كنموذج وتفصيل دور الكفاءات الوطنية، ومتابعة تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي وأداء الموظفين ولاسيما المتميزين، لضمان استمرار رفد الحكومات بهذه الفئة الهامة. تلتزم كل جهة بإعداد ومتابعة إطار للتخطيط للتعاقب الوظيفي، يُصبح الموظفون المرشحون من أصحاب الأداء العالي، والمستهدفون ضمن نخبة الكفاءات للجهة، جزءاً من قاعدة بيانات نخبة الكفاءات الوطنية.

ج- تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)

2- تقييم نخبة الكفاءات:

توفير آلية لقياس قدرات الموظفين، بما يدعم تمكين الكفاءات وتطوير الرأسمال البشري وفق أفضل الممارسات المعمول بها، بطرح حزمة متنوعة من أدوات التقييم لتمكين الجهات من تقييم مستوى قدرات الموظفين العاملين لديها من ذوي الأداء المتميز والقدرات والإمكانات العالية والتميزة وذلك باستخدام مثلاً مراكز التقييم (Psychometric Center Assessments) بما يتيح بناء قاعدة بيانات متكاملة حول الكفاءات والكوادر المتخصصة ومراجعتها وتغذيتها بصورة مستمرة، بما يتيح استخدامها لأغراض متعددة مثل: الترقية، التطوير، التعيين... إلخ.

ويعتمد نجاح آلية قياس القدرات على:

وضوح الغرض / الغاية منها

تحديد الفئة المستهدفة

ارتباط محتوى القياس بالوظائف المستهدفة



التقييمات

تقييم hogan لذوي الإمكانيات العالية

إستبيان هوجان للتطور الوظيفي *Hogan Development Survey*: أداة إحصائية معتمدة علمياً تُستخدم لتقييم السمات الشخصية والقيادية للموظفين وبناء فرق عمل فعالة. يحتوي الاستبيان على 11 معياراً يصف الشخصيات المختلفة، و33 معياراً فرعياً لمساعدة القادة على التعرف على أوجه القصور ومعالجتها، ونقاط القوة وتعزيزها.



HIGH POTENTIAL TALENT REPORT

EXECUTIVE SUMMARY

Your Hogan High Potential Profile is summarized below. The 9 competencies essential for success are presented in rank order, where 1 is your highest score and 9 is your lowest score.

To help you better understand your strengths and development opportunities, your scores are also color-coded to show how they compare with scores for a global population of professionals, managers, and executives. Please remember that there are potential strengths and shortcomings associated with scores at every level.

HIGH
ABOVE AVERAGE
BELOW AVERAGE
LOW



LEADERSHIP FOUNDATIONS

RANK	COMPETENCY
6	FOLLOWING PROCESS Following rules and respecting convention
2	THINKING BROADLY Solving a wide range of business-related problems
1	GETTING ALONG Being cooperative, pleasant, and rewarding to deal with



LEADERSHIP EMERGENCE

RANK	COMPETENCY
7	STANDING OUT Making others aware of one's contributions
8	INFLUENCING OTHERS Persuading others to pursue desired outcomes
4	BUILDING CONNECTIONS Creating strategic networks and relationships



LEADERSHIP EFFECTIVENESS

RANK	COMPETENCY
3	LEADING THE BUSINESS Achieving critical business outcomes
5	MANAGING RESOURCES Securing, optimizing, and deploying key assets
9	LEADING PEOPLE Motivating others to pursue shared goals

MY RECOMMENDED FOCUS AREAS

HIGHEST SCORES			LOWEST SCORES		
SECTION	RANK	COMPETENCY	SECTION	RANK	COMPETENCY
FOUNDATIONS	1	GETTING ALONG	EMERGENCE	7	STANDING OUT
FOUNDATIONS	2	THINKING BROADLY	EMERGENCE	8	INFLUENCING OTHERS
EFFECTIVENESS	3	LEADING THE BUSINESS	EFFECTIVENESS	9	LEADING PEOPLE

التقييمات



SECTION 2: LEADERSHIP EMERGENCE

4

BUILDING CONNECTIONS

Creating strategic networks and relationships

People with higher scores on this dimension tend to be seen as gregarious and socially skilled; they are good at expanding their networks and strategic relationships. People with lower scores tend to have smaller networks on which they rely for continued career success. Despite their talent, they may be disadvantaged by their lower profile.

SOCIABILITY

Degree to which a person seems socially energetic, extroverted and proactively communicative

74

Lower Scores

- ⊖ Focused, good listener
- ⊖ Remote, quiet and retiring

Higher Scores

- ⊕ Outgoing and approachable
- ⊕ Distractible; may talk more than listen

Development Tips

- ⊖ When others are talking, don't show signs of impatience and resist the urge to interrupt. Be careful to avoid dominating social situations, for example, by letting others speak first, offering the floor to team members, and checking to make sure all parties have an opportunity to speak in discussions.
- ⊖ You seem to be a sociable and articulate person; it would also be useful for you to be known as a good listener. In conversations, monitor the amount of time you talk and be sure to listen to how others respond. You also seem to be well connected inside the organization; make it a point to introduce your younger colleagues to your contacts in other parts of the business.
- ⊖ You seem to be someone who is friendly and approachable and who knows a lot of other people in the business. As such you can be a resource for connecting people who need one another to solve problems in the business. You are also likely to be a resource for showing new employees how to get around inside the organization.

RESERVED

Concerns the risk that being tough and self-reliant comes across as aloof, remote and indifferent to others' feelings

93

Lower Scores

- ⊖ Tactful and considerate
- ⊖ Overly sensitive

Higher Scores

- ⊕ Tough and resilient
- ⊕ Detached and uncommunicative

Development Tips

- ⊖ You are an unusually strong person, you are rarely bothered by criticism or bad news, and you probably take pride in your direct and plain spoken communication style. But few people are as resilient as you. Think before you speak because your frank and candid commentary may unintentionally upset or erode important relationships.
- ⊖ When staffing and business demands change quickly, some members of your team will be stressed. Because you are so resilient, you may not notice that they are upset. Make it a point regularly to ask about staff morale; when you find there are issues, be sure your staff knows you are available to discuss and, if possible, fix those issues.
- ⊖ You seem to be someone who is not afraid of conflict and confrontations and who is willing to challenge people who are not performing as they should. You also seem able to take stress and pressure without losing your focus. Your steadiness under pressure and willingness to hold people accountable for their performance are important leadership attributes, especially during periods of confusion and rapid change.



SECTION 1: LEADERSHIP FOUNDATIONS

1

GETTING ALONG

Being cooperative, pleasant, and rewarding to deal with

People with higher scores on this dimension seem cooperative, friendly, and charming. People with lower scores seem candid, direct, and even challenging; they are willing to speak up and disagree openly.

ADJUSTMENT

Degree to which a person seems calm, optimistic, and steady under pressure

98

Lower Scores

- ⊖ Passionate, with a sense of urgency
- ⊖ Tense, edgy, defensive

Higher Scores

- ⊕ Resilient and composed
- ⊕ May seem to lack sense of urgency

Development Tips

- ⊖ Don't assume that others can tolerate stress and organizational pressure as well as you. In fact others may sometimes be seriously stressed and you might not notice. pressure. Avoid dismissing their worries and concerns because you don't share them. Practice expressing more compassion when discussing their stress levels.
- ⊖ You are unusually self-confident, which is a strength that, paradoxically, can sometimes cause problems. Pay close attention to negative feedback and keep track of your mistakes. Stay alert for performance problems and faulty processes and deal with them promptly when you find them. Consciously show a sense of urgency around correcting these matters.
- ⊖ During times of uncertainty and change in the organization, your colleagues count on you to set the tone for the group. Your consistent, optimistic attitude and ability to tolerate stress are a helpful example for others. Others will appreciate your steadiness, maturity, and emotional self-control.

INTERPERSONAL SENSITIVITY

Degree to which a person seems socially perceptive, tactful and sensitive to others' needs

69

Lower Scores

- ⊖ Straightforward communication style
- ⊖ May seem blunt and abrasive

Higher Scores

- ⊕ Diplomatic communication style
- ⊕ May avoid difficult conversations

Development Tips

- ⊖ Stop avoiding tough conversations and confronting poor performers. Direct communication and making difficult talent decisions can be uncomfortable, but you have the skills to challenge people without alienating them. Test feedback messages with a trusted colleague to make sure they land with the appropriate power and intention.
- ⊖ Test the limits of your comfort zone by asking people provocative questions and challenging their bogus assumptions. Use your natural agreeableness and tact to raise sensitive issues that others try to avoid. Start challenging others whose performance is not where it should be. Feel free to disagree with others during meetings that involve brainstorming or high-stakes planning.
- ⊖ Your ability to develop and maintain relationships with direct reports, colleagues, and various others is a strength you can leverage. In addition, your network of relationships is a kind of glue that helps hold your team together. You are an important source of morale and cohesion for your part of the organization, and a go-to guy for conflict resolution.



SECTION 2: LEADERSHIP EMERGENCE

7

STANDING OUT

Making others aware of one's contributions

People with higher scores on this dimension seem charming and charismatic, and tend to enjoy self-promotion. People with lower scores seem not interested in being recognized and reluctant to engage in self-promotion.

BOLD

Degree to which a person seems leader-like, competitive, energetic and self-confident

43

Lower Scores

- ⊖ Modest, humble, and unpretentious
- ⊖ Reluctant to take charge

Higher Scores

- ⊕ Fearless and courageous
- ⊕ Overly self-confident and entitled

Development Tips

- ⊖ You seem to be reluctant to beat your own drum, but you need to realize that organizations often reward those who are more comfortable with self-promotion. Showcase your core competencies in a way that feels authentic and comfortable. Work with a coach or mentor to determine how best to do so, especially if doing so makes you feel apprehensive.
- ⊖ Your natural modesty may make you reluctant to advertise your accomplishments; nonetheless, it is important that you do so in a nice way. Ask a trusted colleague to help you devise an internal marketing strategy. Before important meetings, think about what you have to say regarding the performance of your team. Ask yourself if you are getting the kind of experience needed to help you reach your next significant career goal in the context of your current job.
- ⊖ Your team members appreciate your apparent humility and your willingness to ask for input, to acknowledge your limitations, to admit your mistakes, and to learn from them. They also appreciate the fact that you don't feel compelled to assert your authority, and your willingness to let others take the lead when it is appropriate for them to do so.

COLORFUL

Concerns the risk that a colorful, gregarious persona can also seem overpowering, attention-seeking, and interruptive

34

Lower Scores

- ⊖ Modest and self-restrained
- ⊖ Uncomfortable in the spotlight

Higher Scores

- ⊕ Entertaining and dramatic
- ⊕ Easily distracted

Development Tips

- ⊖ Stop trying to avoid being the center of attention and stop waiting for others to notice your accomplishments. In the right amount, modesty can be attractive, but too much modesty could potentially kill your career. Identify activities and achievements that could elevate your leadership brand in the organization and practice sharing them with others who could benefit from your experiences.
- ⊖ Before team meetings, identify some points you will make, then be sure to make those points out loud. When you read an interesting business article, blog, or essay, share it with your colleagues. Identify projects that, if successful, will increase your visibility in the organization. Make it a priority to set goals over the next year to increase your professional visibility and then pursue them.
- ⊖ Your willingness to listen and to share the stage with others will make you a lot of friends. Your tendency to prioritize organizational goals over your personal objectives will support your reputation as a dependable, team-oriented colleague. Your understated interpersonal style allows others to concentrate at work and provides a good example of a leader who doesn't need to be the center of attention.



DEVELOPMENT PLANNING

An Individual Development Plan (IDP) is important for keeping you and others involved in and accountable for your professional development. Below is an IDP template; the objective is to help you and those championing your professional growth concentrate on the areas that will deliver the greatest developmental impact. After reflecting on your assessment results, we recommend that you commit yourself to two or three actionable development objectives. Below are some guidelines to help focus your efforts:

- Focusing on average or low (orange/red) scores will have the biggest payoff if you execute on your commitments.
- If you have mostly strong (green/yellow) scores, you may want to focus on new ways to leverage your strengths, or how to prevent overuse of your strengths. Remember, higher scores are not necessarily better in all situations.
- If you have mostly average or low (orange/red) scores, we recommend narrowing your focus to one or two key areas.
- Before you outline your objectives, review your development tips for your lowest scores and use them in defining your development commitments and actions.

The most critical task is to ensure that the actions you list are specific and easily observable by others.

SAMPLE DEVELOPMENT COMMITMENT

Name: Jane Sample

Role: VP Sales

Coach/Mentor: John Sample

COMMITMENT	ACTIONS	TIMELINE	HOW TO MEASURE SUCCESS	SUPPORT/RESOURCES
Development Commitment 1: Delegate more responsibilities to my team.	1. Discern the top 3 areas where I should be spending my time 2. Take inventory how I spent my time over the past month 3. Delegate any non-essential work activities to team 4. Hold weekly accountability meetings	1. June 1 2. June 1 3. June 15 4. Ongoing	Measurable progress in each of my 3 focus areas (will solicit feedback from my manager about progress) Team reports they are receiving more and bigger delegations Delegations are completed accurately and on time	My team members My manager

MY INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN

Name:	Role:	Coach/Mentor:		
COMMITMENT	ACTIONS	TIMELINE	HOW TO MEASURE SUCCESS	SUPPORT/RESOURCES
Development Commitment 1:				
Development Commitment 2:				
Development Commitment 3:				

SUCCESSION PLANNING - Are you ready for this?



Develop the Talent.

- Build new skills
 - Development plans for targeted staff members
- Transfer the knowledge

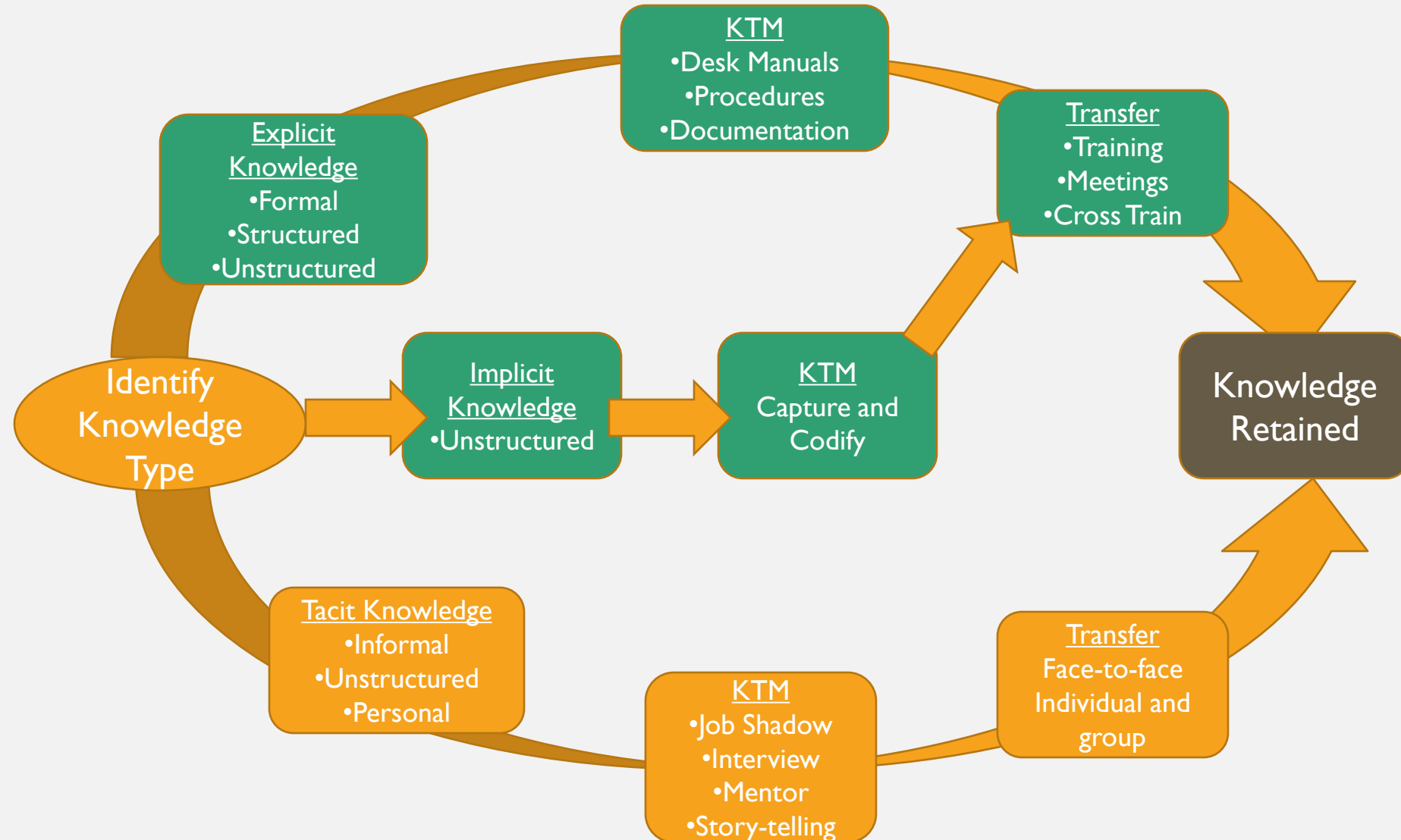
HOW DO WE GET THAT KNOWLEDGE?



TYPES OF KNOWLEDGE

- **Explicit knowledge** - Knowledge that has been articulated, captured, or codified –“**Written down**”.
- **Implicit knowledge** - Knowledge that can be articulated or captured but has not been codified.
- **Tacit Knowledge** is inside of peoples' heads or in the “**Brains of Employees**”. It has not been captured, so it has not been formalized or organized. This knowledge can not be easily accessed by other employees.

HOW DO WE TRANSFER THE KNOWLEDGE?



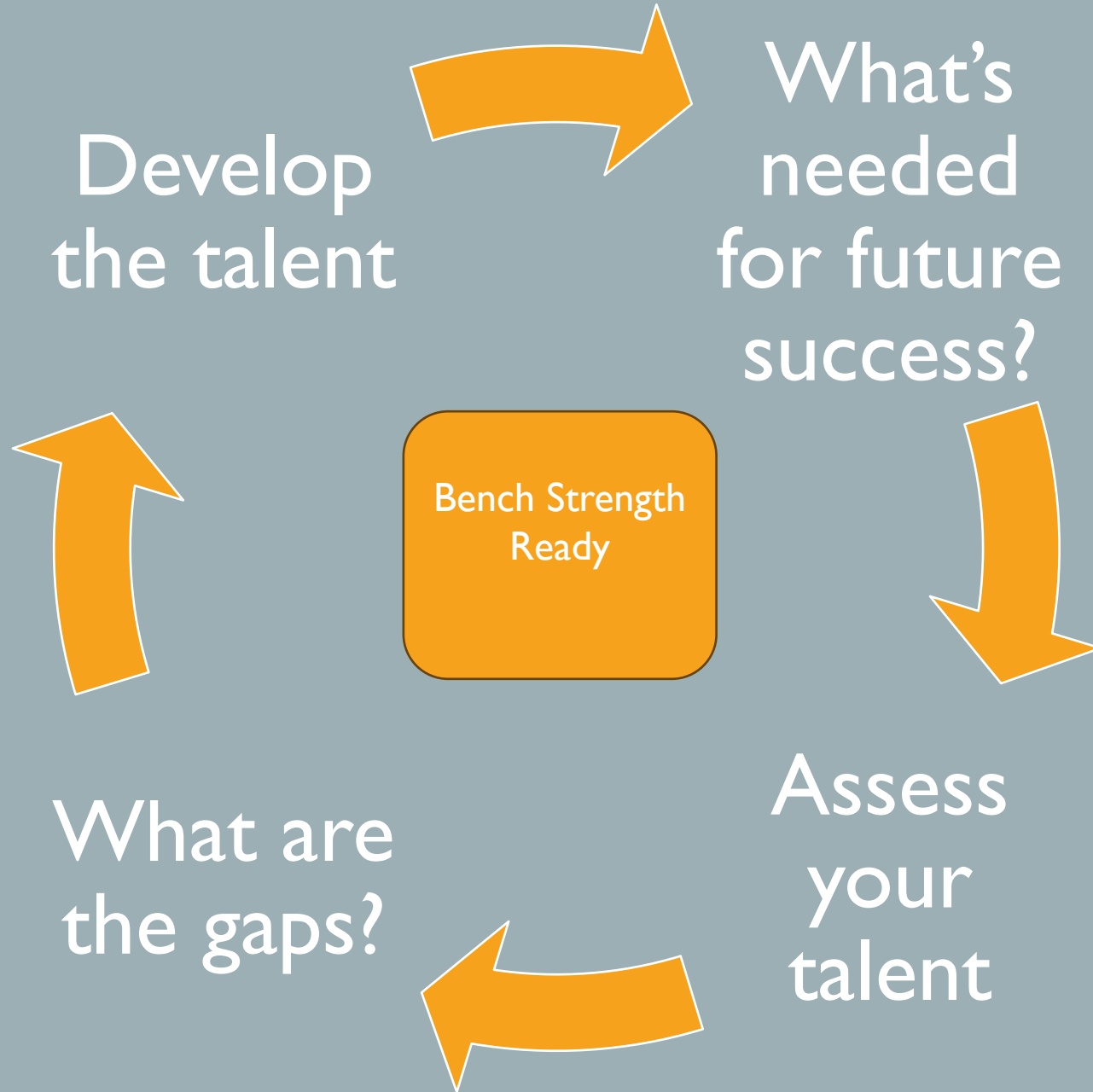
Develop
the talent

What's
needed
for future
success?

Bench Strength
Ready

Assess
your
talent

What are
the gaps?



ج- تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)

3- خطة تطوير المرشحين للتعاقب الوظيفي:

خطط تطوير التعاقب الوظيفي مُصممة للتطوير الوظيفي بحيث تتماشى مع الدور الحالي للموظف وتطلعاته المستقبلية. تساعد خطة تطوير التعاقب الوظيفي في الحفاظ على منجزات الموظف وما يتوقع منه مستقبلا مع أهمية أن تركز إدارة الموارد البشرية على تعبئة نموذج تحليل الفجوة، والذي يحدد الفجوة في الكفاءات التي تسعى خطة تطوير التعاقب الوظيفي إلى سدها. فيما يلي الملامح الرئيسية لخطة تطوير المرشحين للتعاقب الوظيفي:

فيما يلي الملامح الرئيسية لخطة تطوير المرشحين للتعاقب الوظيفي:

بيانات الموظف الأساسية:

الاسم:

المسمى الوظيفي: الدرجة.....

الإدارة: الرئيس المباشر:

النضج و الجاهزية للتعاقب الوظيفي:

رمز الكفاءة الحالية.....

الإطار الزمني لمراجعة التقدم المحرز

ج- تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)

تقييم الأداء:

النتيجة النهائية لتقييم الأداء السنوي لآخر عامين:

الكفاءات السلوكية:

المؤهلات العلمية:

المؤهل الدراسي المعتمد:

الشهادات التخصصية:

البرامج التدريبية المعتمدة:

مستوى اجادة اللغة العربية:

مستوى اجادة اللغة الإنجليزية:

الاعتمادات والبرامج التطويرية :

ج- إشراك ودمج الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)

1. إشراك ودمج نخبة الكفاءات

يأتي إشراك الموظفين ذوي الكفاءات والمواهب كمرحلة لتطوير أدائهم بغية استدامة الموارد البشرية لأداء الأدوار والمسؤوليات المرتبطة باختصاصات الجهة. كما تركز عملية الإشراك والدمج على الاحتفاظ بالكفاءات وتطوير مهاراتهم وتعزيز الروابط بينهم وبين بقية موظفي الجهة. ويجب التأكيد على وضع استراتيجية لدمج نخبة الكفاءات للمحافظة على الاستدامة في العمل والتميز بحيث تركز على الأهداف طويلة المدى للجهة.

إن عملية إشراك الكفاءات ووضع خطط واضحة لتعاقبها الوظيفي تؤدي إلى:

تحسين الإنتاجية الفردية والمؤسسية

الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة

تسهيل نقل المعرفة ولاسيما المتخصصة منها.

خلق بيئة عمل جاذبة ومحتفظة بالموظفين ذوي الأداء المتميز وتوفير فرص للتطوير المهني والنمو الوظيفي

استمرارية تزويد الجهات بالكفاءات اللازمة للقيام بالأعمال التشغيلية

تطوير منهجية شفافة لذوي الأداء العالي في الجهة