

## إبتكالية تقييم الموظفين ..

## تكويين فريق العمل المثالي

في بعض الأحيان تحرص الكثير من الشركات على استقطاب موظفين وفقاً لمعايير عالية، من بينها -على سبيل المثال- الدرجات العلمية المرموقة، والدورات التدريبية، وعدد سنوات الخبرة، وغير ذلك، على أمل أن تحقق أداءً مرتفعاً وتقدم، ولكن -على غير المتوقع- لا يحقق الموظفون في تلك الشركات الأداء المرجو، وتُمنى بالفشل.

وعلى العكس تستقطب شركات أخرى موظفين من خلال معايير أقل وتحقق الأداء المرجو! حتى أضحي هذا الأمر يُشكل لغزاً في عالم الأعمال، أو ما قد نعتبره إشكالية تقييم الموظفين!

على سبيل المثال، منذ حوالي 15 عاماً، حينما قررت إحدى الشركات العالمية للسيارات دخول السوق المصري، وكانت تستهدف فئة غنية من العملاء ((Class A) بمرحلة من السيارات الفاخرة، بدأت الشركة في تعيين Staff من الموظفين في قسم المبيعات ووضعت معايير عالية لاختيار الموظفين، من بينها على سبيل المثال: إتقان اللغة الإنجليزية وخبرة لا تقل عن 10 سنوات في المبيعات وماجستير في إدارة الأعمال.

وكانت إدارة الشركة تعتقد أنها -بتلك المعايير- سوف تحصل على موظفين ذوي كفاءة وأداء عال، ولكن بعد مرور سنة، ورغم أن الأداء التسويقي للشركة كان مميزاً للغاية، إلا أن المبيعات كانت أقل من المتوقع نتيجة تراجع أداء الموظفين. هذا الأمر شكل لغزاً بالنسبة للشركة؛ وبعد مزيد من البحث وإجراء تقييم لأداء الموظفين أدركت بأن الخطأ يكمن في استراتيجية تقييم الموظفين التي اعتمدها وكانت تستند على المعايير العالية فقط المتمثلة في الخبرات والشهادات، ومن ثم قررت في السنة التالية تعيين ممثلي مبيعات يمتلكون مستويات متنوعة من الخبرات وبمعايير أقل، ونجحت في تحقيق نتائج أفضل! هذه الإشكالية ببساطة تُسلط الضوء على أهمية «إجراء تقييم الموظفين» وفقاً لمعيارى الإمكانات والأداء معاً، فبناء فريق العمل المثالي لا يكون من خلال اختيار موظفين استناداً على الشهادات والخبرات فقط، ولكن أيضاً بتفاعلهم داخل المؤسسة، وبالتالى أي شركة مهما حاولت وضع معايير منضبطة وعالية للحصول على موظفين لا يمكنها النجاح وتكوين فريق العمل المثالي إلا من خلال إجراء عملية تقييم الموظفين وفقاً لمعيارى الإمكانات والأداء معاً.

لكن كيف يتم ذلك؟! من وجهة نظري، أي مؤسسة قادرة على تقييم كفاءة موظفيها من خلال تقسيمهم إلى 4 أنواع، وفقاً

للإمكانات والأداء، وذلك على النحو التالي:

## أولاً: أصحاب الأداء والإمكانات العالية.

هؤلاء هم الموظفون الأكثر كفاءة، وإبداعاً، وتميزاً، وقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بأفضل صورة ممكنة، ويتسم الموظفون أصحاب الأداء العالي والإمكانات العالية بقدرتهم العالية على قيادة الشركة نحو التقدم، وهم فئة نادرة لا تتجاوز نسبتهم 10% من إجمالي الموظفين في الشركة. ويجب على أي شركة أن تعمل على استقطابهم وألا تفرط فيهم، حتى لو تطلب الأمر -في بعض الأحيان- عدم التقيد بلوائح وقواعد الشركة فيما يتعلق بالرواتب والامتيازات.

## ثانياً: أصحاب الأداء العالي والإمكانات المتواضعة

هؤلاء هم وقود الشركة والجنود الذين لا يهدأون، وتقوم الشركة على مجهوداتهم الغزيرة. هؤلاء هم أقل من الفئة الأولى من حيث الإمكانات والأداء، ولكنهم يبذلون جهوداً كبيرة، وعادة ما يكون نصيبهم من الترقية أقل، ويمثلون 60% من حجم أي مؤسسة. ويجب على الشركات أن تحافظ على هذه النوعية من الموظفين، وأن تقوم بعمل مجموعة من برامج التحفيز لهم، وذلك للحفاظ على مجهودهم والاحتفاظ بهم على المدى الطويل.

## ثالثاً: أصحاب الأداء المنخفض والإمكانات المتواضعة

هؤلاء هم الموظفون الذين لم توفق الشركة في تعيينهم، إما أن يكون قد تم تعيينهم واختيارهم بطريقة خاطئة، أو أنهم كانوا من فئة الموظفين أصحاب الأداء العالي والإمكانات المتواضعة، وانخفض أداؤه بعد ذلك بصورة كبيرة ليصبح ضعيفاً، وهؤلاء الموظفون وجودهم عالة، ولا تستفيد الشركة منهم بأي شكل من الأشكال. وعلى الشركة التي تمتلك الموظفين أصحاب الأداء المنخفض والإمكانات المتواضعة أن تقوم بمحاولة لرفع أداؤهم في البداية عن طريق أساليب التحفيز أو العتاب، وإذا لم تنجح في ذلك يمكنها التخلص منهم بشكل نهائي.



المهندس محمد البهار

## النوع الرابع: الأداء المنخفض والإمكانات العالية

هذه الفئة من الموظفين تظهر غالباً نتيجة سوء استخدام الشركة لإمكاناتهم، فقد يتم توظيف أصحاب الأداء المنخفض والإمكانات العالية في أماكن تحتاج إلى النوع الثاني من الموظفين أصحاب الأداء العالي، ونتيجة لذلك يشعرون تدريجياً بالإحباط ويظلم الشركة لهم؛ على اعتبار أنها وضعتهم في أماكن لا ترتقى لإمكاناتهم وموهبتهم، وبالتالى ينخفض أداؤهم بالتبعية. وهؤلاء الموظفون ممن الممكن -لو انتقلوا إلى شركة أخرى وتم توظيفهم في أماكنهم المناسبة- أن يتحولوا إلى نجوم في تلك الشركة. دور الشركة في هذه الحالة ببساطة هو أن تحسن توظيف هذه النوعية من الموظفين في أدوار القيادة أو التطوير، حتى تستفيد من إمكاناتهم، وتُحافظ على الريادة في مجالها.

## الشركات التي تنجح مقابل الشركات التي تفشل

عادة ما تمتلك مختلف الشركات مزيجاً من الأنواع الأربعة للموظفين، لكن في بعض الأحيان تقع الشركات في خطأ محاربة تعيين النوع الأول من الموظفين ممن يرغبون في تطوير الشركة والارتقاء بها؛ لأنهم قد يحصلون على امتيازات ورواتب أكثر من غيرهم، وفي المقابل تعتمد تعيين النوع الثاني من الموظفين

لد يهم نمطية في العمل، وشركات أخرى قد تتغاضى عن التخلص من

في المقابل النوع الثاني من الموظفين نمطية في العمل، وشركات أخرى قد تتغاضى عن التخلص من

الموظفين أصحاب الأداء والإمكانات المنخفضة أو تطويرهم ليقبوا عبئاً ثقيلًا عليها. هذه الأنماط من الشركات في الغالب لا تحقق النجاح وقد تسقط من قمة مجدها. على الجانب الآخر هناك أنماط أخرى من الشركات -بعضهم مؤسسات صغيرة- أراها تحرص على جذب النوع الأول من الموظفين، وتُعطى لهم حرية في التعبير عن آرائهم وتنفيذ إبداعاتهم، وأيضاً تحاول تعيين الموظفين من النوع الرابع، وتضعهم في أماكنهم الصحيحة، كما تحرص على تطوير إمكاناتهم حتى يصبحوا نجومًا، هذه الشركات ما تلبث إلا أن تتقدم بسرعة الصاروخ وتبني فريق عمل مثالي يقودها إلى النجاح.

ولذا فليس من العجيب إذاً أن واحداً من أكبر المستثمرين في العالم مثل «وران بافيت» أحياناً يختار الاستثمار في شركة تتعرض للخسارة، ولا يختار الاستثمار في شركة أخرى تحقق مكاسب كبيرة وفي أوج قوتها؛ لأن هذه الأخيرة ربما تفشل نتيجة عدم فهم إشكالية الأداء وسوء إدارة وتقييم الموظفين.

ولأجل هذا السبب أيضاً، اختار «جيوفانى أنجلي»، رئيس شركة «فيات» الإيطالية العملاقة لصناعة السيارات،

حفيده

شركتك للنجاح.

## الهادي التليبي

## الصناديق الاستثمارية أو الحلول السحرية للتنمية

عندما كانت الحرب الأهلية مشتعلة في رومانيا بين قبائل الهوتو والتوتسي والتي تعود ترسباتها إلى حقب استعمارية بدأها الاستعمار الألماني وعمّقها الاستعمار البلجيكي في تلك الفترة، كانت الجثث تملأ الطرق غير المعبدة، بل ولم يسلم من ذلك حتى أصحاب القبعات الزرقاء من الجيش الأممي، كانت دماؤهم مسكبة في تلك الساحة، لم يكن أيًا كان المشاريع المتعثرة وتحولها إلى كيانات مدرة بمداير كبيرة بضحخ أموال من ناحية وبتشغيلية وتسويق احترافي بمواصفات عالمية ومعاهد المشاريع التي كانت متعثرة يتم الاستحواذ به على مشاريع أخرى حتى تنامي المشهد وصارت توفر عوائد مهمة كما ساهمت الصناديق في تمويل مشاريع تنمية كالمناطق الصناعية والمدن السياحية، وفي المقابل ساهمت في جهد الدولة من خلال جسور وطرق سيارات وسائل نقل حديثة وكانت صور الجاعة فيه تتلذذ باستثماره شتى القنوات التلفزيونية والصحف والمجلات العالمية التي تاجرت بصورهم واستثمرت في فقرهم، أثيوبيا هذا البلد الذي دفع به الفقر إلى أن يبيع أبناءه كجنود ساحات صعبة في القتال تحول إلى بيئة استثمارية جاذبة ومن البلدان التي يشار إليها بالبنان في الاستثمار المعاصر باقتصاد يفوق 80 مليار دولار كأعلى اقتصاد في شرق إفريقيا، فما السر يا ترى في كلتا التجربتين؟

بول كاجامي الرئيس الرواندي والذي ينتمي لقبيلة التوتسي ذات الأقلية والتي قاست من الحرب الأهلية التي شارك فيها رغمًا عنه أرمى سلمًا اجتماعيًا بين الجميع ورسخ ثقافة التسامح بألية الاعتراف ودخل عالم ومجال التنمية مستنداً إلى تأسيس صناعات استثمارية والشيء نفسه بالنسبة لأثيوبيا مع الزعيمين ميليس زيناواي وأبي أحمد، حيث أنشئ منوال تنموي على غرار بلدان جنوب شرق آسيا، وفي الحقيقة انفتاح أفق ووعي قادة البلدين يرجع لإيمانهم بالنظر إلى المستقبل كحل لنسيان الماضي. فكان أن سارع كل منهم ببناء منظومة

## متطلبات التنمية في المجتمع

دولة سنغافورة إبان حكم رئيسها السابق (لي كوان يو) والذي ترأس الدولة لمدة ثلاثة عقود متتالية، نقل فيها دولة سنغافورة من العالم الثالث إلى العالم الأول عن طريق مجموعة من الإصلاحات التي من شأنها أن جعلت من المستحيل ممكناً (تعزيز التنشئة الأسرية، الاهتمام بالتعليم، إشراك المعلم في التأثير على سلوكيات الطلاب لكي تتوافق مع قيم ومعايير المجتمع، إنشاء مصانع لتصدير الإلكترونيات ومعدات حفر آبار النفط وتصنيع الأدوية ومنتجات المطاط وإصلاح السفن وغيره، جعل سنغافورة محط أنظار العالم كوجهة سياحية، دعم الفنون والثقافات المختلفة في البلد..الخ) مما جعل من دولة سنغافورة موطنًا للسياحة ومضرباً للمثل في التطور وقوة الأنظمة والقوانين، كما استطاعت دولة سنغافورة أن تحصل على المركز الأول في التنمية البشرية لدول جنوب شرق آسيا في عام 2014م، بناءً على ما سبق..

ما هي أهم الأساليب المتبعة لتحقيق التنمية المشهودة؟  
إنني أكاد أجزم بأننا إذا أردنا اجتياز تلك العقبات لنحقق الرفاهية والسعادة للمواطنين ونرفع مكانة وطننا الغالي بين الدول الأخرى فنحن بحاجة إلى إحداث تغيير في معظم المجالات إن لم يكن جميعها، ومن ذلك:  
أولاً/ تعزيز دور الأسرة في تنشئة الأطفال على الأخلاق الحسنة والقيم الفاضلة وحب الوطن والانتماء له والمساهمة في بنائه ووجوب احترام الأنظمة والقوانين .

ثانياً/ تطوير التعليم من خلال الاهتمام بالجانب التطبيقي مع الجانب النظري، ورفع مكانة المعلم، وزيادة الإنفاق على الأبحاث العلمية، واعتماد تدريس مقرر اقتصاديات المعرفة في الجامعات..الخ.  
ثالثاً/ الاعتماد على الموظف مما يضمن لأي مؤسسة في المجتمع بتحسين الإنتاجية. رابعاً/ تكثيف الاهتمام بالصناعات



د. مساعد بن سعيد آل بخت

الدولة المتنوعة التي يتم استخراجها من الأرض لتعود بالفائدة على الفرد والمجتمع مثل: نفط، غاز، صناعات ثقيلة وخفيفة، زراعة النباتات المثمرة، إنتاج المعرفة، منشآت صغيرة ومتوسطة وكبيرة..الخ).

ثالثاً: مقومات معنوية (من الأمور التي ليست مادية أو ملموسة لكن يبقى لها تأثير إيجابي كبير على الأفراد في المجتمع، مثل: الاعتزاز بالدين الإسلامي، الاقتداء بسيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم في إخلاصه بالعمل ليصل لدرجة الإتقان كما في حديث النبي صلى الله عليه وسلم: (إنَّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، إيجابية الفرد نحو نفسه والآخرين من حوله، الشناء على السلوكيات النافعة لتعزيزها، الإنجازات المتتالية للأفراد المستوى المحلي والعالمي..الخ).

ولنأخذ على سبيل المثال كيف استطاعت دولة سنغافورة من تحقيق التنمية؟

تتكون دولة سنغافورة من 55 جزيرة بمساحة تبلغ قرابة 710 كم مربع، أما عدد سكانها فيصل حسب إحصاءات عام 2017م قرابة 5.888.926 نسمة، مما يجعلها من أكثر الدول كثافة بالسكان.

وقد أدرك قادة دولة سنغافورة بأن التنمية الاقتصادية بحاجة إلى التنمية الاجتماعية كداعم ومحفز لها بحيث تعملان معاً لتحقيق تفوق وتميز الدولة على المستوى الإقليمي والعالمي.

لذا فمع التغييرات التي حدثت في

تتنافس الدول فيما بينها للتطور والتقدم في جميع الأصدمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والثقافية..الخ، بما يُعني من شأن أفراد المجتمع في جميع النواحي العلمية، والعملية، والصحية، والمالية، والمعنوية، وهذا ككثير يجعل هذه الدول تمتاز بإحداث التنمية الشاملة في المجتمع ككل.

قد يتساءل البعض ما هو المقصود بالتنمية؟

عملية مقصودة ومخططة لها تتصاغر فيها جهود الأفراد والمجتمع بشكل مؤسساتية (الأُسرة، المدرسة، المسجد، وسائل الإعلام، النوادي الرياضية..الخ) للحصول على نتائج إيجابية خلال فترة زمنية محددة.

وعادة تهدف التنمية إلى تحقيق عدد من العناصر التي من شأنها أن تعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، ومن هذه الأهداف ما يأتي:

أولاً: تحسين استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة للدولة.  
ثانياً: زيادة الدخل القومي للدولة.  
ثالثاً: زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل.

رابعاً: تحقيق الرفاهية والسعادة وإشباع الحاجات لجميع أفراد المجتمع.  
خامساً: إحداث تغيير حضاري في جميع مجالات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية والثقافية..الخ.

كما أنَّ للتنمية ثلاث مقومات أساسية تعتمد على توفرها في أي مجتمع لكي تتحقق التنمية به، وهي:  
أولاً: مقومات بشرية (من أصحاب الكفاءات والإمكانات والقدرات العالية التي تُساهم في بناء المجتمع مثل: علماء، خبراء، باحثين، مفكرين، مثقفين، موظفين منتجين، أيدي ماهرة، ربات أسر يفرسون في أولادهم حب الوطن والمشاركة في بنائه..الخ).

ثانياً: مقومات مادية (من موارد

