

## Building a High-Development Culture Through Your Employee Engagement Strategy

### CONTACT US

Federal Authority for  
Government Human Resources  
United Arab Emirates  
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi  
T. +971 2 4036000  
P.O.Box 5002 - Dubai  
T. +971 4 231 9000

The magazine is licensed by the National Media Council (License No. 306) and registered as a trademark with the Ministry of Economy of the United Arab Emirates

Federal Authority | هيئة الاتحادية



www.fahr.gov.ae  
hrecho@fahr.gov.ae  
@FAHR\_UAE  
مركز الاتصال الموحد: 600525524



Copyright © 2021 The Federal Authority for Government Human Resources (FAHR)  
All rights reserved.

No part of this manual may be used, reproduced, or transmitted in any form or media or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or any information storage and retrieval system) without the prior written permission of the Federal Authority for Government Human Resources (FAHR), except as provided in the terms and conditions related to the usage of the Authority's publications.

Published by the Federal Authority for  
Government Human Resources

Monthly article issued bilingually by the  
Federal Authority for Government human  
Resources (FAHR), in partnership with leading  
institutions in the field of human resources.

**CONTACT US**

Federal Authority for  
Government Human Resources  
United Arab Emirates  
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi  
T. +971 2 4036000  
P.O.Box 5002 - Dubai  
T. +971 4 231 9000

**WEBSITE**

[www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae)

**Email**

[hrecho@fahr.gov.ae](mailto:hrecho@fahr.gov.ae)

**Twitter**

@FAHR\_UAE

**Instagram**

@FAHR\_UAE

**Youtube**

FAHR2011

**Editor in Chief**

Laila AL Suwaidi

**Editing Committee**

Aisha Al Suwaidi  
Ibrahim Fikri  
Mahmood Al Marzooqi  
Moaza Al Serkal  
Asia Al Balooshi  
Omar Al Balooshi  
Mohammed Abu Bakr  
Mohammed Al Nemer  
Shaikha Mohammed



A photograph of a business meeting. Several people in dark suits and white shirts are seated around a light-colored wooden table. One person's hand is raised in a gesture, palm facing up. Another person is holding a pen over a document. A smartphone and a white coffee cup on a saucer are also on the table. The background is slightly blurred, showing office chairs.

## **Building a High-Development Culture Through Your Employee Engagement Strategy**

## Employee Engagement and the Changing Workplace

Today's worker cares less about job satisfaction and more about personal growth.

The workplace is changing so fast that it's hard for many organizations to keep up. Digital technology has changed the way employees interact with each other and their employer.

Teams are now more matrixed, more remote and more flexible than ever before. This has scrambled the traditional worker-manager relationship and has reshaped how employers and employees see one another.

The demands and desires of today's employees have changed as well. People are looking for more than just a paycheck. They want purpose and meaning from their work. They want to be known for what makes them unique. And they want relationships, particularly with a manager who can coach them to the next level.



### THE PAST

My Paycheck  
My Satisfaction  
My Boss  
My Annual Review  
My Weaknesses  
My Job

### OUR FUTURE

My Purpose  
My Development  
My Coach  
My Ongoing Conversations  
My Strengths  
My Life

From technology to the workforce, all of these changes have made high employee engagement more difficult to achieve. Leaders are asking: What do our employees really need to be successful in their roles? And how do we deliver it in an authentic and consistent way?

Although technology has changed, human nature hasn't. Employees still have fundamental psychological needs that must be met to achieve high performance. This is as true for independent remote workers as it is for those who work collaboratively in the office.



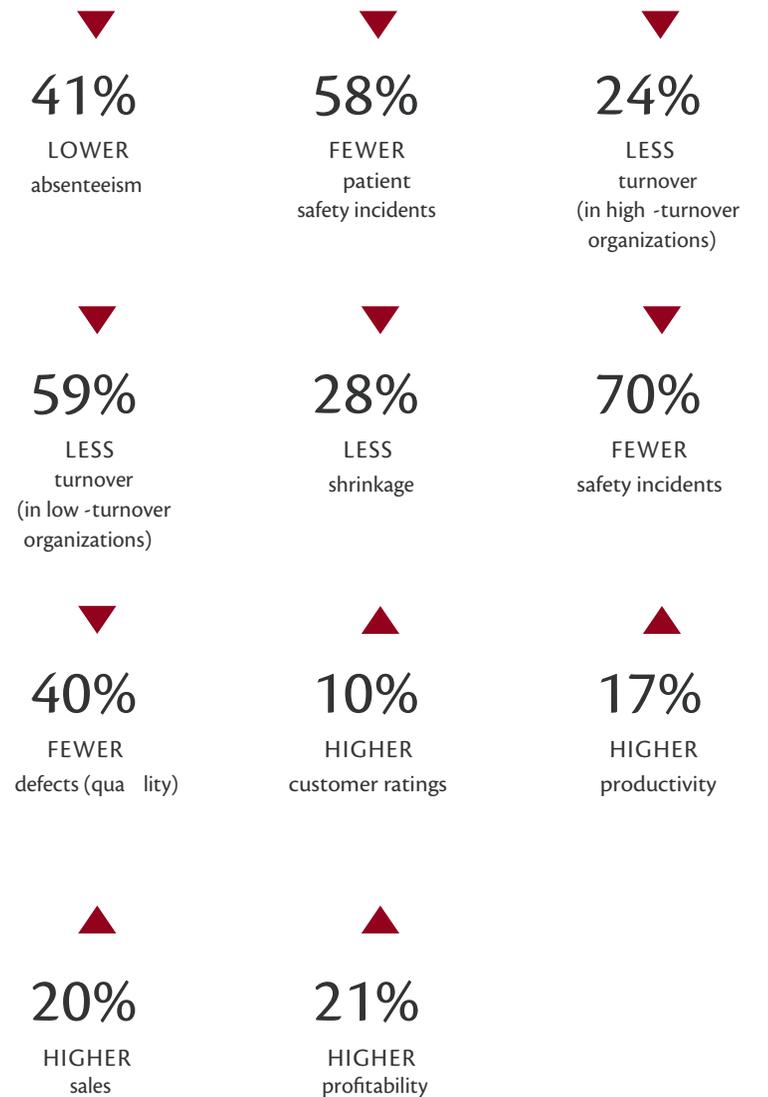
Engagement remains an essential requirement for producing high-quality work. The organizations that learn to develop a culture of engagement and high performance have a competitive edge, positioning them for success regardless of the changes they encounter.

### The Effect of Engagement on Key Business Outcomes

Gallup's most recent meta-analysis — a study of many studies — on team engagement and performance includes data accumulated over the past two decades.

The study covers more than 82,000 teams — over 1.8 million employees — in 230 organizations across 49 industries and in 73 countries.

When Gallup analyzed the differences in performance between engaged and actively disengaged business/work units, those scoring in the top quartile on employee engagement significantly outperformed those in the bottom quartile on these crucial performance outcomes:



### Why Most Employee Engagement Programs Haven't Worked

Globally, 85% of employees are either not engaged or are actively disengaged at work.

Gallup has been collecting data on business teams around the world for 50 years. Based on that research, we have identified 12 statements that measure key elements of a workplace culture.

These employee engagement factors have been proven to link to performance outcomes across industries, cultures, company size and nationality, and in good economic times and bad.

They work for measuring performance because they describe the fundamental psychological requirements for unleashing human potential.

The world's greatest leaders and managers intuitively play by these principles. And individual employees, consciously or unconsciously, seek organizations that meet these needs.

Many organizations implement some form of employee engagement program or survey, yet some organizations produce consistently low engagement — even with repeated attempts at boosting their scores.

Other organizations experience initial increases in engagement, followed by a plateau or gradual decline. Leaders at these organizations assume that they have reached the limit for their employees' engagement or that employee engagement is a fad that cannot be sustained long term.



Finally, there are organizations that think they have high engagement, but their business results tell a different story. They cannot attract strong candidates for open positions.

They lose their best people to competitors. And they see no follow-through on executive initiatives.

At a loss for explanations, leaders may blame the tool; the measurement; the philosophy; or impossible-to-change demographic, cultural or environmental factors that they believe make their problems unique.

But, the apparent failure of employee engagement efforts is likely due to the way engagement programs are executed. For example:

- 1 Leaders make engagement metrics far too complicated by focusing on predictors of their organization's successes or failures — predictors that often are outside of managers' control and typically don't relate to meeting employees' core psychological needs at work.
- 2 They use a low-bar "percent favorable" metric that inflates scores and creates blind spots, resulting in the appearance of high engagement without strong business outcomes.
- 3 They overuse pulse surveys to get immediate feedback and rarely take action on the results.





In our experience, the greatest cause of engagement program failure is this: Employee engagement is widely considered “an HR thing.” It is not owned by leaders, expected of managers or understood by front-line employees.

The result is that some organizations believe they have exhausted “engagement” as a performance lever before they truly explore its full potential to change their business. Those that have integrated engagement into their corporate strategy, in contrast, see significant gains year after year.

## What the Best Do: The 12 Elements of Employee Engagement

Gallup has identified 12 elements of employee engagement that predict high team performance in critical business outcomes including retention, productivity, safety, sales and revenue.

Although the elements, which are the core items in Gallup’s proprietary Q12® survey, may seem elementary, Gallup’s research has found that a small percentage of employees strongly agree that their employer or manager delivers on them.

The best managers see engagement as one of their primary responsibilities. For these managers, engagement is not merely an annual survey or checklist of tactical action items. They fully integrate the concepts behind each item into casual conversations, meeting agendas, performance evaluations and team goal setting.

In this section, we take a look at each item and explain how the world’s best leaders and managers bring engagement to life for their teams.

Q01. I know what is expected of me at work.

Q02. I have the materials and equipment I need to do my work right.

Q03. At work, I have the opportunity to do what I do best every day.

Q04. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.

Q05. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.

Q06. There is someone at work who encourages my development.

Q07. At work, my opinions seem to count.

Q08. The mission or purpose of my organization makes me feel my job is important.

Q09. My associates or fellow employees are committed to doing quality work.

Q10. I have a best friend at work.

Q11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.

Q12. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.



### **Q01 I know what is expected of me at work.**

Helping employees understand what their organization, leaders and manager expect from them requires more than someone telling them what to do. The most effective managers define and discuss the explicit and implicit expectations for each employee. They paint a picture of outstanding performance and help employees recognize how their work leads to the success of their coworkers, their business area and the entire organization.

### **Q02 I have the materials and equipment I need to do my work right.**

“Materials and equipment” is not just a checklist of tools. It includes both tangible and intangible resources — office supplies, software, knowledge sharing and permissions, to name a few — that employees need to do their job.

The most effective managers don’t assume what their team needs. They ask for and listen to their employees’ needs and advocate for those needs when necessary.

They also find ways to make the most of their team’s ingenuity and talents when they cannot fully fund requests.

### **Q03 At work, I have the opportunity to do what I do best every day.**

When people get to do what they do best every day at work, the organizations they work for get a boost in employee attraction, engagement and retention.

Successful managers get to know their employees as individuals and give them opportunities to apply the best of their natural selves — their talents. They talk to each employee about their unique value and make adjustments to align work,

when possible, with team members’ talents. The best managers know where their employees excel and position them so they are engaged and provide maximum value to the organization.

### **Q04 In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.**

Recognition motivates, provides a sense of accomplishment and makes employees feel valued for the work they do. It also sends a message to other employees about what success looks like.

The most effective leaders create a recognition-rich environment with praise coming from multiple sources at multiple times. The best managers learn how individuals like to be recognized, and they recognize them timely and often for achieving their goals and demonstrating high performance. They also explain why their performance matters.

### **Q05 My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.**

Few managers take defined action to meet this employee need because caring about someone else cannot be manufactured. But the most successful managers know employees as individuals, acknowledge achievements, have performance conversations, conduct formal reviews and, above all, respect their employees.

These behaviors build a work environment where employees feel safe experimenting with new ideas, sharing information, exploring opportunities for development, and supporting each other in their work and personal lives.

### **Q06 There is someone at work who encourages my development.**

“Development” doesn’t mean “promotion.” A promotion is a one-time event. Development is a process of understanding each person’s unique talents and strengths and finding roles, positions and projects that allow employees to apply them.

Great managers coach employees by identifying wins and misses, motivating them to go beyond what they think they can do, connecting them with potential mentors, and holding them accountable for their performance.



### **Q07 At work, my opinions seem to count.**

Asking for and considering individuals’ input leads to more informed decision-making and encourages new ideas that positively influence business results.

The best managers promote open dialogue and provide honest feedback on employees’ opinions and ideas — supporting good ideas and addressing unfeasible ones. Great managers create feedback loops so people feel like they are involved in the decision-making process.

### **Q08 The mission or purpose of my organization makes me feel my job is important.**

Employees cannot energize themselves to do all they could do without knowing how their job fits into the grander scheme of things. People want to contribute to a higher purpose, beyond the practical needs of earning a living.

Leaders must ensure that the organization’s mission and purpose are clear and aligned with the employee experience. Managers play a significant role in helping employees understand how their role and daily tasks contribute to the organization’s mission. Great managers create opportunities for employees to share mission moments and stories about the organization achieving its purpose.

### **Q09 My associates or fellow employees are committed to doing quality work.**

As work becomes more interconnected, interdependent and project-based, employees' shared commitment to quality is vital to an organization. High performers can become resentful when a coworker is not contributing or being held accountable.

Great managers do not stand by and watch their team erode. They establish clear standards of performance, hold employees accountable and foster an environment of excellence by recognizing and sharing examples of exceptional work.

### **Q10 I have a best friend at work.**

This is the most controversial of the 12 elements, but the truth remains: It predicts performance. When employees have a deep sense of affiliation with their team members, they take positive actions that benefit the business — actions they may not otherwise even consider.

Obviously, managers cannot manufacture friendships, but they can create situations for people to get to know each other and socialize without disrupting performance outcomes.

### **Q11 In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.**

Employees need to know how they are doing, how their work is being perceived and what the future holds. "In the last six months" suggests that employees benefit from more than an annual performance review. When a manager regularly checks in on their employees'

progress, team members are more likely to believe they get paid fairly, more likely to stay with the company and more than twice as likely to recommend the company to others as a great place to work.



Great managers have frequent conversations — formal and informal — with employees about how they are doing. In short, they are coaches, providing immediate, constructive and motivating feedback to help employees achieve increasingly better results.

### **Q12 This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.**

When employees do the same things every day without a chance to learn something new, they rarely stay enthusiastic about their jobs. In contrast, when people feel like they are learning and growing, they work harder and more efficiently.

Successful managers challenge employees, create learning opportunities and frequently ask employees what they are learning. Beyond providing training, they encourage employees to learn new skills or find better ways to do a job. They talk with employees about short-term and long-term growth goals, and they are open to allowing their employees to take on new responsibilities and roles.

## Confront Real-World Business Problems With Q12® Concepts

The value of the Q12 items comes from their practical application to real workplace issues.

Simply taking an engagement survey once a year will not create meaningful change for an organization. An employee engagement survey succeeds when it changes the conversations and behaviors of managers and employees in an authentic way.

Workplace culture is complex. There are no quick fixes when it comes to human relationships. But focusing on these fundamental psychological requirements for high performance can make interactions more meaningful and insightful.

Here are a few examples of how Q12 concepts can help address common workplace problems.

### Addressing Diversity and Inclusion

A new manager has inherited a low-performing team with diverse ages, genders, cultures and personalities. After a few months of private conversations and tense team meetings, she can tell that a lack of cooperation and disunity are at the heart of the team's lack of collaboration and low performance outcomes.

#### ENGAGEMENT AREAS FOR MANAGER ACTION:

- Q04 Receiving frequent recognition: Make recognition a regular agenda item to demonstrate appreciation for individuals' different contributions to the team and organization.
- Q05 Someone cares about me: Ask employees: What would make you feel like a valued member of this team? Individualize the approach to leading team members based on how they say they want to be treated.
- Q07 My opinions count: Become an advocate for employees' ideas. Solicit them during meetings and take action on them.

### Transitioning to an Agile and Innovative Culture

An organization is suffering from low morale due to increasing competition from innovators in the marketplace. Its leaders want to change the organization's culture from slow and stagnant to lean, agile and creative.

#### ENGAGEMENT AREAS FOR MANAGER ACTION:

- Q01 Clear expectations: Employees do not feel free to innovate if they are afraid of working on the "wrong" thing. Managers should check in frequently to clarify which duties employees should prioritize as conditions change.
- Q02 Materials and equipment: Managers can brainstorm with their team about the tools and equipment that would significantly enhance their productivity. Their needs may include rearranging workspaces, simplifying processes or redefining roles.
- Q09 Coworkers committed to quality: Start a group conversation about the team's ability to innovate and experiment — and potentially fail — while being committed to doing quality work. Help employees define the areas of work where people can have the freedom to test new ideas and take calculated risks.

### Stopping Remote Worker Turnover

A manager leads a remote team of individual contributors from multiple countries. In the organization's industry, remote workers are notoriously hard to retain. Even those who work full time are at risk of social isolation — missing out on in-





office parties, hallway conversations and workplace perks — due to their physical separation from the rest of their team. What does “employee engagement” even mean for people who interact primarily over email or video conference calls?

Despite the geographical challenges the manager faces, organizational success depends on building a collaborative, committed team.

**ENGAGEMENT AREAS FOR MANAGER ACTION:**

Q03 Do what I do best: Listen well to discover which projects an employee talks about most. Observe what kinds of projects seem to get them the most excited. Shift workloads or reframe projects in ways that match well with individual interests and strengths.

Q08 Strong tie to mission or purpose: Make a point to explain frequently how upcoming work will affect the business and help to fulfill the organization’s mission or purpose. When giving recognition, show how the team’s work has impacted customers or made the world a better place.

Q10 Best friend at work: Relationships aren’t just a “nice to have” — even for remote workers. Create opportunities for the team to connect digitally to socialize and get to know one another as people — not just coworkers.

## Retaining Young Talent Among Older Generations

The manager’s department has a number of senior employees nearing retirement. He has hired younger workers to fill in as others exit — if he can keep them long enough. If they decide to take up more attractive offers elsewhere, the department will be in serious

trouble over the long term. How can this manager attract and keep early-career workers on the team?

**ENGAGEMENT AREAS FOR MANAGER ACTION:**

Q06 Someone encourages my development: Clearly communicate the career opportunities available at the organization to employees who show promise of excelling with more responsibility. Create a plausible path for them to follow and support them in growing within or outside their current role.

Q11 Someone talks to me about my progress: On average, employees want significantly more feedback than they receive. Make informal check-ins a part of the weekly routine so employees know they are on the right track. This makes progress reviews meaningful and future-oriented rather than focused on topics that should have been discussed already.



Q12 Opportunities to learn and grow: Promotions are just one way to grow employees. Growth opportunities may also include leadership training, travel to conferences, mentorship programs, or the chance to work on special projects or collaborate with new teams.

### Gallup Access: Addressing Engagement Beyond the Q<sup>12</sup>

Most online organizational platforms only allow leaders to collect employee feedback. But in Gallup Access, leaders and managers can do much more:

- Gain advice for managers that fits their specific Q12 results.
- Access action planning tools and tracking to help engage and lead a high-development, high-performing workplace.
- Discover the employee engagement, employee experience and CliftonStrengths® solutions that Gallup is known for.
- Explore insights from decades of Gallup’s proprietary research.

Visit <https://www.gallup.com/access> for details.

### Connecting Employee Engagement and the Employee Experience

An organization’s employee experience reflects the entire journey an employee takes with the organization. It includes prehire experiences to post-exit interactions, as well as aspects of a job related to an employee’s role, workspace, wellbeing, and relationships with their manager and team.

Gallup defines the employee life cycle with seven stages that capture the most significant employee-employer interactions that connect employees with the organization. The engage, perform and develop stages are interwoven, encompassing primarily the day-to-day interactions of employees.



Naturally, each employee's engagement influences their employee experience during the engage stage of the life cycle. However, employee engagement also influences (and is influenced by) aspects of every other stage.

<p><b>AT TRACT</b></p> <p>Current employees' engagement influences the quality of potential job candidates — 71% of employees use or have used referrals from an organization's current employees to learn about job opportunities.</p>	<p><b>HIRE</b></p> <p>Selecting employees based on fit to role increases the likelihood that they will do what they do best every day — a key element of engagement.</p>	<p><b>ONBOARD</b></p> <p>Laying the foundation for engagement during onboarding requires thoughtfully planned conversations about what motivates employees and what development needs they have. Employees who strongly agree they have a clear plan for their professional development are 3.5 times more likely to strongly agree that their onboarding process was exceptional.</p>
<p><b>PERFORM</b></p> <p>Work units in the top quartile of engagement see 17% higher productivity, 20% higher sales and 21% higher profitability than those in the bottom quartile.</p>	<p><b>DEVELOP</b></p> <p>Employees who strongly agree they have had conversations with their manager in the last six months about their goals and successes are 2.8 times more likely than other employees to be engaged.</p>	<p><b>DEPART</b></p> <p>Engagement helps to decrease turnover — 37% of engaged employees are looking for a new job, compared with 73% of actively disengaged employees — and ensure that if employees do leave, they exit with positive experiences to share as they work elsewhere.</p>

## Making the Connection

Many organizations have engagement programs that are disconnected from various aspects of the employee experience. They may see engagement purely in terms of retention, rather than as essential to a powerful recruitment strategy. Or, they may see the value in implementing an engaging onboarding process yet fail to see how a focus on engagement can transform performance conversations.



Organizations that make employee engagement a central part of their corporate strategy take a different approach. They incorporate aspects of engagement into all elements of their employee experience so that each feeds into and amplifies the others. All stages

of their employee life cycle reinforce their culture of engagement, and the culture of engagement elevates their employees' entire experience.

## The Differences Among Employee Experience, Life Cycle and Engagement

<p><b>EMPLOYEE EXPERIENCE</b></p> <p>is the journey an employee takes with their organization; it includes all the interactions an employee has with the organization before, during and after their tenure.</p>
<p><b>EMPLOYEE LIFE CYCLE</b></p> <p>captures the stages during which organizations have the most influence on the employee experience — organizations must get these experiences right.</p>
<p><b>EMPLOYEE ENGAGEMENT</b></p> <p>describes the universal psychological needs that must be met for high performance and continual personal growth.</p>

## Applying Engagement to Every Stage: Questions to Ask

- **AT TRACT:** Are we leading with communications about our mission to attract talent who finds our purpose motivating?
- **HIRE:** Are we hiring for fit to role so that people do what do they do best every day?
- **ONBOARD:** Do we engage new hires from day one and make onboarding a long-term process that establishes clear expectations and a positive manager relationship?
- **ENGAGE:** Do our managers and their teams have regular discussions about the engagement of their team members and how to create an engaging culture?
- **PERFORM:** Are discussions about engagement needs integrated with performance conversations?
- **DEVELOP:** Do managers infuse engagement topics into development discussions with their teams?
- **DEPART:** Does the organization recognize and celebrate the accomplishments of people when they leave?

## From Boss to Coach: The Manager's Role in Employee Engagement

Seventy percent of the variance in team engagement is determined solely by the manager.

Organizations have invested significant time and resources in engagement programs and performance management systems over the years — often to little effect.

Although systems and processes matter, Gallup has discovered that a person's manager is the primary factor in an employee's engagement and, ultimately, their performance.



Managers account for 70% of the variance in team engagement. They are responsible for ensuring that employees know what work needs to be done, supporting and advocating for them when necessary, and explaining how their work connects to organizational success.

If leaders could prioritize one action, it should be equipping their managers to become coaches. This means putting engagement front and center as a primary role responsibility.

Coaching is primarily accomplished through ongoing coaching conversations. The five coaching conversations that drive performance include role and relationship orientation, quick connects, check-ins, developmental coaching and progress reviews. And, the frequency of these conversations matters.

Employees who receive daily feedback from their manager are three times more likely to be engaged than those who receive feedback once a year or less.

Managers should have a deep understanding of their employees' talents, needs, preferences and dreams. They should include employees in goal setting and discuss the employee's future with the organization.



## Embrace a Culture of High Development Through Engagement

The ultimate goal of engagement is the growth and development of the individual.

Engagement is not about high or low engagement scores. And it's not about survey results at one point in time. It's about meeting employees' needs ongoing through a culture — "how we do things around here" — that helps them be their best self and produce their best work.

Successful organizations integrate engagement into all of their most important business processes, from performance management to executive strategic planning

to employee learning. When engagement is emphasized across the organization, employees grow and develop day after day — improving their performance along the way.

In our studies of the world's most successful organizations, we've learned that a culture of high employee development is the most productive environment for both the business

and the employees. It also aligns with the expectations of the current workforce: The No. 1 reason people give for a job change is "career growth opportunities."

Gallup has partnered with 39 high-achieving organizations that have nearly doubled their percentage of engaged employees. They have attained a ratio of 14 engaged employees to every actively disengaged employee.

What's their secret? They are committed to a development-focused engagement program

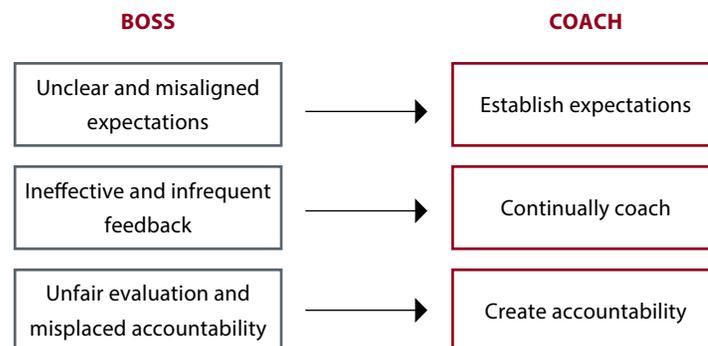
— they meet their employees' needs, as defined by the 12 engagement elements, by transforming their organizations into engines of individual development. As they have invested in unleashing human potential, they have seen their organizations become more productive, more competitive and more profitable.

In the following sections, we will take you through the four dominant patterns of organizations that have successfully transformed into high-development cultures driven by engagement.

Ultimately, coaching is a mind-set that managers use to focus on the individual, continual growth and future potential.

But it's not enough for leaders to tell managers to coach. Leaders must:

- redefine managers' roles and expectations
- provide the tools, resources and development that managers need to meet those expectations
- create evaluation practices that help managers accurately measure performance, hold employees accountable and coach to the future





## Four Dominant Patterns in Organizations With a High-Development Culture

### HIGH-DEVELOPMENT CULTURES:

- 1 are CEO- and board-initiated
- 2 educate managers on new ways of managing
- 3 practice companywide communication
- 4 hold managers accountable

### 1 - Initiate Culture Change With CEO and Board Commitment

Successful organizations make sure their business leaders take ownership for culture change — HR supports the initiative, but business leaders drive the change.

Leadership commitment is the primary reason that organizational change succeeds or fails. That's why it is essential that top executives across the organization believe in a high-engagement, high-development strategy — and lead by example.

“Strategic alignment” is more than just business-speak. Strategic alignment happens

when managers and employees see a seamless connection between what they are asked to do and what the organization stands for and is trying to get done.

First, leaders must agree on a well-defined purpose and brand for their organization.

Then, they must create a strategic business plan that commits to a development-focused engagement program as a key driver of business goals.

Next, leaders must be able to speak authentically and enthusiastically about how engagement fits into the purpose, brand and strategy of the organization.

Finally, leaders must walk the talk by championing engagement in corporate communications, meetings, key decisions and performance measurements. Leaders must model attitudes, beliefs and behaviors that reflect their engagement strategies. They should embed engagement in daily conversations and use engagement as a tool for solving real work problems.

There's another reason that leadership commitment is so important: A human development strategy takes time and effort. Gallup clients that have achieved exceptional levels of engagement have made multiyear commitments to an engagement strategy. Only a sustained, focused commitment from executive leadership can produce outstanding, long-lasting results.

### TAKE ACTION:

#### Integrate engagement and development into all business processes.

- 1 Explicitly connect engagement to business issues, making engagement relevant to everyday work, rather than abstract.

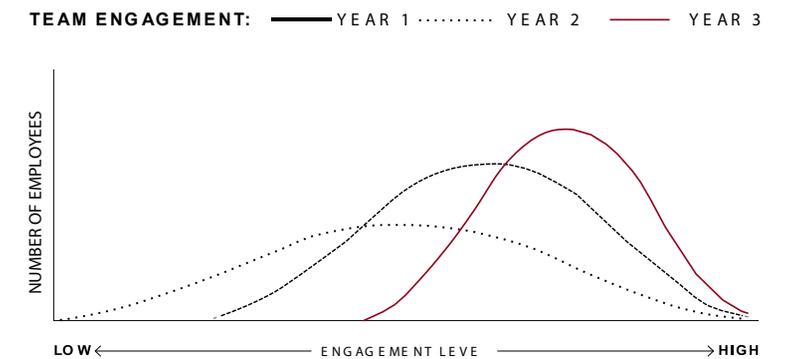


- 2 Map out a long-term strategy for growing employee engagement. Include growth goals, communication strategies and developmental plans to take the organization from where it is today to where leaders want it to be in the future.
- 3 Embed engagement into existing processes and systems such as performance management systems, development programs for individuals and teams, corporate communications, and onboarding programs.
- 4 Achieve full, ongoing executive commitment to employee engagement — they should initiate efforts and live out the behaviors they want to see from managers.
- 5 Create and distribute clear, companywide goals for employee engagement.

## 2 - Educate Managers on New Ways of Managing

The paradigm of management is shifting from “boss” to “coach.”

## Changing What Is Normal Across Manager-Led Teams



As managers shift from being bosses to being coaches focused on engagement and development, their team’s engagement becomes

higher and more consistent over time.

What sets exceptional managers apart from the rest?

### EXCEPTIONAL MANAGERS ARE:

- Strengths-based: They understand and appreciate their employees' talents and strengths and use this information to uniquely set up each person for success.
- Engagement-focused: They emphasize the engagement of their team and ensure that workplace needs are met.
- Performance-oriented: They set clear expectations and performance goals, provide strengths-based feedback and make adjustments to help their team take action.

Exceptional managers see their primary task as developing people. They are experts at having frequent, meaningful conversations with individuals on their team. They use team engagement and performance data to ask powerful questions and make adjustments based on the opinions of team members. As a result, they gain the respect of their team, and they see individual contributors take greater ownership of their work.

Gallup's analysis shows that engagement, performance and development are interlinked and interdependent. This means that employee engagement, performance management, and

learning and development programs need to be fully integrated too.

For example, internal training should be considered part of an engagement strategy, and engagement elements should be included in performance conversations.

Managers bring programs to life through regular team conversations that weave together engagement needs, performance coaching and developmental opportunities.

Managers need support from their organization through training, resources, accountability and internal best-practice champions. They also need clarity. Particularly during times of change, managers need well-defined roles and clear expectations from their leaders, partners and employees.



### TAKE ACTION:

**Equip managers to take daily responsibility for engagement and development.**

- 1 Encourage teams to solve problems at the local level rather than using top-down commands.

Focus on building local manager and team capabilities with learning programs, such as Gallup's Leading High-Performance Teams or Moving From Boss to Coach courses.

- 2 Create a learning and development strategy for each tier of the organization (leaders, managers, champions and individuals) and tailor learning to each person's abilities.

Managers with high-performing teams and high engagement should receive more advanced curricula than those with teams that have low performance and engagement.

- 3 Align learning with strengths, engagement and performance expectations to help managers identify and build individual development plans.

- 4 Continually provide learning, actions and ideas that support a multidimensional and longitudinal development strategy for managers.

- 5 Build systems to recognize leaders, managers and employees who develop and "stretch" teams to new levels of success that are in line with their innate tendencies.

### 3 - Practice Companywide Communication

The world's greatest workplace cultures do not happen by accident. Leaders, managers and employees at every level of the organization intentionally cultivate and support the organizational culture.

Once a plan for culture change is in place, the unified voice from the top should be clear: This is how we do business. This is an expected part of how we work. This is our culture.

Executive and HR leaders must set the example by using engagement language as part of daily, organic communications — and this kind of communication should be encouraged at all levels. Leaders need to verify that their messages have reached front-line leaders.

Remember that managers and individual contributors need a powerful reason to get onboard with change. They need to know how a focus on individual development flows from the organization's mission and purpose. And they need to know why it will lead to better performance and results.

Change always has its skeptics, so corporate communications should share best-practice examples of how engagement has positively influenced business outcomes. Leaders also need to communicate new expectations over the long term, especially if employees have seen multiple programs come and go.

#### TAKE ACTION:

**Support culture change through consistent communication and inspirational stories.**

- 1 Create a comprehensive communication plan that supports engagement initiatives and priorities.
- 2 Consistently and routinely communicate the rationale for and benefits of an engagement-focused culture.
- 3 Encourage employees to discover and share best practices to create a vivid picture of what highly engaged teams look like.
- 4 Designate an engagement "champions network" that communicates, collects best practices, answers questions and supports manager development.
- 5 Embed specific engagement elements into ongoing conversations, connecting engagement to business needs and



challenges. For example, make "materials and equipment" a topic of discussion. Ask the team: Do you have what you need to do high-quality work? What's missing?

### 4 - Hold Managers Accountable

No one should be promoted to a manager role by default. Great managers have a clear, well-defined role: to engage, support and develop highly talented individuals.

Mediocrity is the enemy of continuous improvement, yet traditional approaches to performance management and employee development often reinforce the status quo rather than inspire ever-increasing levels of excellence.

Organizations must measure engagement at the local team level — not only as an overall organizational score. High team scores can reveal best practices and success stories, while low scores can highlight areas that need increased support.

Managers should use team engagement scores to have constructive conversations with the team about how to improve areas of workplace friction. Action plans must follow results so that employees feel heard and valued.

Managers also should apply engagement concepts when discussing performance with individuals. They can ask themselves: Do my employees know what is expected of them? Have they received recognition for excellent work lately? What materials and equipment are we missing?



Team engagement should be part of a manager’s evaluation. Managers must be selected, trained and supported as exceptional people developers. And they should be evaluated on their ability to cultivate fresh talent, help employees develop new skills and improve their performance, and prepare employees for higher levels of leadership and achievement. If low engagement persists, it’s time for leaders to change their managers.

**TAKE ACTION:**

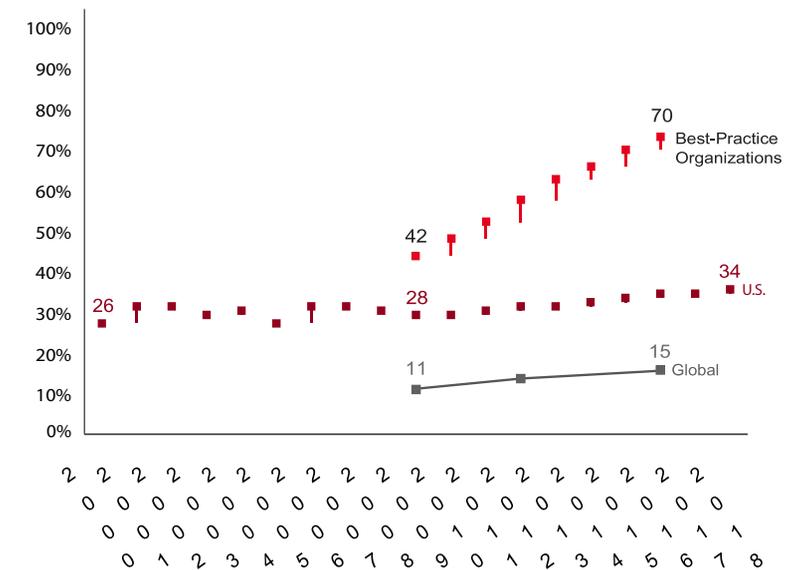
**Select, train and support managers as engagement experts.**

- 1 Set clear expectations for leaders and managers that their job is to engage their teams — there is no meaningful mission or purpose without clear expectations, ongoing conversations and accountability.
- 2 Establish a minimum standard for engagement and take specific actions when a team does not meet the standard. Consequences — including changing managers — should exist for ongoing patterns of low team engagement.
- 3 Communicate engagement goals and targets throughout the organization.
- 4 Create systems of recognition and support for high-performing leaders, managers and teams, sending a strong message about what the organization values.
- 5 Communicate expectations for engagement and watch for outliers where engagement and performance metrics do not align.
- 6 Create high-value career paths for individuals — no one should feel like their progress depends on getting promoted to manager.

**JOIN THE ELITE:**

**Gallup Great Workplaces Excel in Engagement and Outcomes**

Globally, only 15% of employees are engaged at work. Although this number has been gradually rising over the years, it remains dismally low.



However, some of Gallup’s clients have achieved significantly higher levels of engagement. Gallup Great Workplace Award winners have achieved an average of 70% of employees who are engaged.

Some of these organizations began their journey with below-average levels of engagement. However, through long-term commitment from leaders and a partnership with Gallup, they have transformed their cultures and their business outcomes.

Gallup’s Q12, solutions within Gallup Access, learning programs for leaders and managers, and expert consulting services work together to help you create an exceptional workplace.

Contact Gallup today to determine how you can create a highly engaged culture of high development that would put your organization among the best of the best workplaces around the world.

## بناء ثقافة التطوير الفائق من خلال استراتيجيات اندماج الموظفين

### للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
الإمارات العربية المتحدة  
أبوظبي، ص.ب. 2350  
هاتف: +97124036000  
ديبي، ص.ب. 5002  
هاتف: +97142319000

ANAA Holding LLC fosters its entrepreneurial culture across key industries from Power Division, Stainless Steel Products Manufacturing, Kitchen Appliances Supply with a view of becoming a driving force for the national and regional economic growth.

Inspired by the UAE's unparalleled leadership, ANAA Holding is an owned-business deeply rooted in its heritage with a sharp eye on the future. Our operations and business ethics are dictated, not only by our country's values and vision of success, but also by a progressive corporate culture, that embraces diversity and aims, through Leadership and Innovation, at driving our economy towards global growth.

As the name implies, we believe strongly that the key of our success is to utilize our innovative techniques to provide practical solutions. Making a difference and inspiring the world is at the core of our mission. Our Hub of innovative companies will provide essential support to sustain long term growth, ensuring best practice across all our services.

### OUR SECTORS

#### POWER DIVISION



#### STAINLESS STEEL INDUSTRY



#### KITCHEN APPLIANCES



#### TOOLS & ACCESSORIES



# صَحْف

## الموارد البشرية

حقوق الطبع © 2021 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.

المشرف العام  
ليلى السويدي

أسرة التحرير  
عائشة السويدي  
إبراهيم فكري  
محمود المرزوقي  
موزة السركال  
آسيا البلوشي  
عمر البلوشي  
محمد أبوبكر  
محمد النمر  
شيخة محمد

### للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
الإمارات العربية المتحدة  
أبوظبي، ص.ب 2350  
هاتف: +97124036000  
دبي، ص.ب: 5002  
هاتف: +97142319000

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae  
hrecho@fahr.gov.ae  
@FAHR\_UAE

مركز الاتصال الموحد: 600525524

A photograph of a business meeting. Several people in dark suits and white shirts are seated around a light-colored wooden table. Their hands are visible, some resting on the table, some holding a pen, and one hand is pointing towards a small, clear, rectangular object on the table. The background is slightly blurred, showing a modern office environment with white chairs.

**بناء ثقافة التطوير الفائق**

**من خلال استراتيجية  
اندماج الموظفين**

Gallup



## اندماج الموظفين ومكان العمل المتغير

يهتم الموظفون هذه الأيام بالنمو الشخصي أكثر من الرضا الوظيفي

تتغير أماكن العمل بوتيرة سريعة للغاية لدرجة يصعب على معظم المؤسسات مواكبتها، فقد أسهمت التكنولوجيا الرقمية في تغيير طريقة تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع صاحب العمل.

أصبحت الفرق الآن أكثر ترابطًا وبعيدًا ومرونةً من أي وقت مضى، مما أدى إلى تقويض العلاقة التقليدية بين الموظف ومديره، وأعاد صياغة الطريقة التي يرى بها أصحاب العمل والموظفون بعضهم البعض.

وقد تغيرت مطالب موظفي اليوم ورغباتهم أيضًا، إذ لم يعد الراتب أهم ما يبحثون عنه في حياتهم الوظيفية، وإنما امتد اهتمامهم ليشمل الغرض من عملهم ومدى أهميته، كما أنهم يريدون تحقيق التميز وبناء علاقات عمل مميزة، لا سيما مع المديرين الذين يستطيعون توجيههم وصولاً إلى المستوى التالي.

تتمتع المؤسسات التي تتمكن من تطوير ثقافة الاندماج والأداء العالي بميزة تنافسية تعزز نجاحها بغض النظر عن التغيرات التي تواجهها

### مستقبلنا

غرضي

تطوري

موجهي

نقاشاتي المستمرة

نقاط قوتي

حياتي

### ماضي

راتبي

رضاي

رئيسي

تقييمي السنوي

نقاط ضعفي

وظيفتي

وقد أدت كل هذه التغيرات، بدءًا من التكنولوجيا وصولاً إلى القوي العاملة، إلى جعل تحقيق اندماج الموظفين أمرًا أشد صعوبة. يتساءل القادة: ما الذي يحتاجه موظفونا حقًا لتحقيق النجاح في وظائفهم؟ وكيف يوفره بطريقة موثوقة ومتسقة؟

وعلى الرغم من التغيير الذي طرأ على التكنولوجيا، فإن الطبيعة البشرية لم تتغير، إذ لا يزال لدى الموظفين احتياجات نفسية أساسية يجب استيفاؤها لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وينطبق هذا الأمر على العمال المستقلين عن بُعد وكذلك على الذين يعملون بشكل مشترك في المكاتب.

ويبقى الاندماج مطلبًا أساسيًا لإنجاز أعمال على مستوى عالٍ من الجودة؛ تتمتع المؤسسات التي تتمكن من تطوير ثقافة الاندماج والأداء العالي بميزة تنافسية تعزز نجاحها بغض النظر عن التغيرات التي تواجهها.

المؤسسات التي تركز على اندماج الموظفين تحقق نتائج أفضل في مؤشرات الأداء الحيوية مثل الغياب والسلامة المهنية والانتاجية والدوران

## تأثير اندماج الموظفين على نتائج العمل الأساسية

يحتوي أحدث تحليل وصفي مبني على دراسات عديدة - أجرتة غالوب بشأن بيانات اندماج الموظفين وأدائهم والتي جرى جمعها على مدار عقدين.

تغطي الدراسة أكثر من 82,000 فريق - ما يربو على 1.8 مليون موظف - في 230 مؤسسة في 49 قطاعًا وفي 73 دولة.



## سبب فشل معظم برامج اندماج الموظفين

على الصعيد العالمي، 85% من الموظفين إما منعزلين ذاتياً أو منعزلين بشكل متعمد في العمل.

تجمع غالبية البيانات بشأن فرق العمل حول العالم على مدار 50 عامًا. واستنادًا إلى هذا البحث، حددنا 12 عبارة تقيس العناصر الرئيسية لثقافة مكان العمل.

وقد ثبت أنّ عوامل اندماج الموظفين هذه مرتبطة بنتائج الأداء عبر القطاعات والثقافات والمؤسسات بمختلف أحجامها والجنسيات وفي الأوقات الاقتصادية الجيدة والسيئة.

تعمل هذه العوامل على قياس الأداء لأنها تصف المتطلبات النفسية الأساسية اللازمة لإطلاق الإمكانيات البشرية.

يعمد أعظم القادة والمديرين في العالم إلى استخدام هذه المبادئ بشكل حدسي، كما يسعى بعض الموظفين، بوعي أو دون وعي، إلى الالتحاق بالمؤسسات التي تلبّي هذه الاحتياجات.

وتطبق العديد من المؤسسات شكلاً من أشكال برامج أو استراتيجيات اندماج الموظفين، ولكن ثمة مؤسسات تفشل باستمرار في تحقيق مستوى عالٍ من الاندماج، حتى مع تكرار محاولاتها لتحسين درجاتها.

يرى أفضل المديرين  
الاندماج باعتباره جزءًا  
من مسؤولياتهم  
الأساسية  
ويستخدمونه لصالح  
فرقهم



عندما طلت غالبية الاختلافات في الأداء بين وحدات العمل المندمجة والمنعزلة، تبين أنّ الوحدات التي احتلت الربع الأعلى بشأن اندماج الموظفين تفوقت بشكل كبير على الوحدات التي احتلت الربع الأدنى فيما يتعلق بنتائج الأداء المهمة التالية:

▼  
%24

تغيير موظفين أقل  
(في المؤسسات ذات  
معدل تغيير الموظفين  
المرتفع)

▼  
%58

حوادث سلامة المرضى  
أقل

▼  
%41

غياب أقل

▼  
%70

حوادث سلامة أقل

▼  
%28

انكماش أقل

▼  
%59

تغيير موظفين أقل  
(في المؤسسات ذات  
معدل تغيير الموظفين  
المنخفض)

▲  
%17

إنتاجية أعلى

▲  
%10

تقييمات عملاء أعلى

▼  
%40

عيوب (جودة) أقل

▲  
%21

ربحية أعلى

▲  
%20

مبيعات أعلى



من واقع خبرتنا، فإن السبب الأكبر لفشل برنامج الاندماج يتمثل في الآتي: غالبًا يُنظر إلى اندماج الموظفين على أنه "من مهام الموارد البشرية"، وليس من اختصاصات القادة أو من مهام المديرين ولا يفهمه موظفو الخطوط الأمامية.

والنتيجة هي أن بعض المؤسسات تعتقد أنها قد استنفدت "الاندماج" كأداة لتحسين الأداء قبل أن تستكشف حقًا إمكاناتها الكاملة لتغيير أعمالها. وفي المقابل، يرى أولئك الذين أدرجوا الاندماج في استراتيجيتهم المؤسسية أنهم يحققون مكاسب كبيرة عامًا بعد عام.

### الإجراء الأفضل: العناصر الـ 12 لاندماج الموظفين

حددت غالوب 12 عنصرًا لاندماج الموظفين تشير إلى الأداء الجماعي العالي في نتائج الأعمال المهمة بما في ذلك الاحتفاظ بالموظفين والإنتاجية والسلامة والمبيعات والإيرادات.

وعلى الرغم من أن العناصر، التي تمثل العناصر الأساسية في استطلاع الرأي ذي الـ 12 سؤالاً (Q12\*) الخاص بمؤسسة غالوب، قد تبدو بسيطة، فإن بحث غالوب أثبت أن نسبة صغيرة من الموظفين يوافقون بشدة على أن صاحب العمل أو المدير يحققها.

يرى أفضل المديرين الاندماج باعتباره جزءًا من مسؤولياتهم الأساسية؛ فبالنسبة لهم، الأمر ليس مجرد استبيان رسمي أو قائمة مرجعية للعناصر العملية التكتيكية، ولكنهم يدرجون المفاهيم الكامنة وراء كل عنصر إدراجًا كاملاً في المحادثات غير الرسمية، وجدول أعمال الاجتماعات، وتقييمات الأداء، وعمليات تحديد الأهداف الجماعية.

نتطرق في هذا القسم إلى كل عنصر من هذه العناصر، ونوضح كيف أنّ أفضل القادة والمديرين في العالم يستخدمون الاندماج لصالح فرقهم.

س01 أعلم ما هو متوقع مني في العمل.

س02 لدي المواد والمعدات التي أحتاجها لأداء عملي بشكل صحيح.

س03 لدي الفرصة لتحقيق أفضل أداء كل يوم في العمل.

**يعمد المديرين الأكثر كفاءة إلى تحديد التوقعات الصريحة والضمنية من كل موظف ويناقشونها معه**

**المديرون الناجحون يتعرفون على موظفيهم كأفراد ويمنحونهم الفرص لتحقيق أفضل إمكاناتهم الكامنة**

وثمة مؤسسات أخرى تشهد ارتفاعات مبدئية في مستوى الاندماج، يتبعها استقرار نسبي أو تراجع تدريجي. ويفترض القادة في هذه المؤسسات أنهم وصلوا إلى الحد الأقصى لاندماج موظفيهم أو أن من الاندماج بين الموظفين أو أن تطبيق مفهوم اندماج الموظفين لا يمكن أن يستمر على المدى الطويل.

وفي وسط هذه الحيرة في التفسير، فإن القادة قد يلقون باللوم على الأداة أو القياس أو الفلسفة أو العوامل الديموغرافية أو الثقافية أو البيئية المستحيلة للتغيير التي يرون أنها تجعل مشكلاتهم فريدة من نوعها.

يُبد أنّ السبب الواضح لفشل جهود اندماج الموظفين ربما يكمن في طريقة تنفيذ برامج الاندماج؛ على سبيل المثال:

- 1 يزيد القادة من تعقيد مقاييس الاندماج من خلال التركيز على مؤشرات نجاحات مؤسستهم أو إخفاقاتها - وهي مؤشرات غالبًا ما تكون خارج سيطرة المديرين ولا تتعلق عادةً بتلبية الاحتياجات النفسية الأساسية للموظفين في العمل.
- 2 إنهم يستخدمون مقياسًا منخفضًا "إيجابيًا بالنسبة المئوية" يضمن الدرجات ويخلق نقاطًا عمياء، مما يؤدي إلى ظهور اندماج عال دون تحقيق نتائج أعمال قوية.
- 3 إنهم يفرطون في استخدام استبيانات لاستطلاعات الرأي للحصول على تعليقات فورية ونادرًا ما يتخذون إجراءً بشأن النتائج.





## س02 - لدي المواد والمعدات التي أحتاجها لأداء عملي بشكل صحيح

"المواد والمعدات" ليست مجرد قائمة مرجعية للأدوات، وإنما تتضمن الموارد الملموسة وغير الملموسة، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، اللوازم المكتبية والبرامج ومشاركة المعرفة والأدوات وغير ذلك مما يحتاجه الموظفون لأداء أعمالهم.

لا يفترض المديرون الأكثر كفاءة ما يحتاجه فريقهم، وإنما يلتمسون احتياجات موظفيهم ويصغون إليها ويدافعون عنها عند الضرورة.

ويعدون أيضًا طرقًا لتحقيق أقصى استفادة مما يتمتع به الفريق من براعة ومواهب عندما لا يتمكنون من تلبية الطلبات بالكامل.

## س03 - لدي الفرصة لتحقيق أفضل أداء كل يوم في العمل

عندما يؤدي الأفراد أعمالهم على أفضل ما يكون كل يوم، فإن مستوي جذب الموظفين واندهامهم والاحتفاظ بهم يتحسن في المؤسسات التي يعملون لديها.

يتعرف المديرون الناجحون على موظفيهم كأفراد ويمنحونهم الفرص لتحقيق أفضل إمكاناتهم الكامنة، أو بمعنى آخر استخدام مواهبهم، إذ يتحدثون إلى كل موظف عن قيمته الفريدة ويجرون التعديلات اللازمة لمواءمة العمل، إن أمكن، مع مواهب أعضاء الفريق. يدرك أفضل المديرين مواطن التفوق لدى موظفيهم ويضعونهم في مكانة تمكنهم من الاندماج في المؤسسة ومن ثم تقديم أقصى قيمة لها.

ليس المقصود  
ب"التطوير" "الترقية"  
فقط، وإنما فهم  
المواهب الفريدة  
ونقاط القوة لدى كل  
شخص وإيجاد الأدوار  
والمناصب والمشاريع  
التي تسمح له  
باستثمارها

س04 تلقيت تقديرًا أو ثناءً على أدائي الجيد في العمل خلال الأيام السبعة الماضية.

س05 يبدو أن مشرفي أو شخصًا ما في العمل يهتم بي كشخص.

س06 ثمة شخص في العمل يشجع تطوري.

س07 يبدو أن آرائي مهمة في العمل.

س08 رسالة مؤسستي أو هدفها يجعلني أشعر بأهمية وظيفتي.

س09 زملائي الموظفون ملتزمون بالأداء الجيد في العمل.

س10 لدي أفضل صديق في العمل.

س11 تحدثت معي شخص ما عن تقدمي في العمل خلال الأشهر الستة الماضية.

س12 حظيت بفرص للتعلم والتطوير في العمل خلال العام المنصرم.

## س01 - أعلم ما هو متوقع مني في العمل

إنّ مساعدة الموظفين على فهم المتوقع منهم من قبل مؤسساتهم وقادتهم ومديريهم تتطلب أكثر من مجرد إخبارهم بما يجب عليهم فعله؛ يعمد المديرون الأكثر كفاءة إلى تحديد التوقعات الصريحة والضمنية من كل موظف ومناقشتها معه، ويرسمون صورة للأداء المتميز، كما يساعدون الموظفين على معرفة إلى أي مدى يؤدي عملهم إلى نجاح زملائهم في العمل ومجال عملهم والمؤسسة بأكملها.



### س06 - ثمة شخص في العمل يشجع تطوري

"التطوير" ليس المقصود به "الترقية"، إذ أن الترقية تحدث لمرة واحدة، لكن التطوير هو عملية فهم المواهب الفريدة ونقاط القوة لدى كل شخص وإيجاد الأدوار والمناصب والمشاريع التي تسمح للموظفين باستغلال هذه المواهب ونقاط القوة.

يقوم المدبرون العظماء بإدارة الموظفين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتحفيزهم على تجاوز ما يعتقدون أنهم يستطيعون إنجازه، وتوصيلهم بالمرشدين المحتملين، وتحميلهم المسؤولية عن أداؤهم.

المدراء الناجحون  
موجهون يقدمون  
ملاحظات فورية  
وبناءة ومحفزة  
لمساعدة الموظفين  
على تحقيق نتائج  
أفضل بشكل دوري

### س07 - يبدو أن آرائي مهمة في العمل

تتمثل أهمية التماس آراء الأفراد وأخذها في الاعتبار في أنه يفضي إلى عملية صنع قرار أكثر استنارة ويشجع على توليد أفكار جديدة تؤثر بإيجابية على نتائج العمل.

يعمد أفضل المدبرين إلى تعزيز الحوار المفتوح ويقدمون ملاحظات صادقة حول آراء الموظفين وأفكارهم - دعم الأفكار الجيدة ومعالجة الأفكار غير المجدية. كما ينشئ المدبرون العظماء حلقات حوارية حتى يشعر الأفراد أنهم يشاركون في عملية صنع القرار.

### س04 - تلقيت تقديرًا أو ثناءً على أدائي الجيد في العمل خلال الأيام السبعة الماضية

يساعد التقدير على تعزيز الإحساس بالإنجاز لدى الموظفين ويجعلهم يشعرون بقيمة ما يقدمونه في العمل، كما يبعث برسالة إلى الموظفين الآخرين حول طبيعة النجاح.

يوفر القادة الأكثر كفاءة بيئة غنية بالتقدير حيث يأتي الثناء من مصادر متعددة في أوقات متعددة؛ يدرك أفضل المدبرين كيف أنّ الأفراد يحبون أن يُقدروا، ومن ثم يقدرونهم في الوقت المناسب وفي أحيان كثيرة عن أهدافهم التي يحققونها والأداء العالي الذي يقدمونه، كما يوضحون لهم مدى الأهمية التي يحظى بها أداؤهم.

المدبرون العظماء  
يضعون معايير واضحة  
للأداء، ويحاسبون  
الموظفين، ويعززون  
بيئة التميز من  
خلال تحديد أمثلة  
العمل الاستثنائي  
ومشاركتها

### س05 - يبدو أن مشرفي أو شخصًا ما في العمل يهتم بي كشخص

قلة من المدبرين يتخذون إجراءات محددة لتلبية حاجة هذا الموظف إذ لا يمكنهم اصطناع الاهتمام بشخص آخر، غير أنّ المدبرين الأكثر نجاحًا يعرفون الموظفين كأفراد، ويقدمون الإنجازات، ويجرون نقاشات حول الأداء، ويجرون مراجعات رسمية، وقبل كل شيء يظهرهم الاحترام لموظفيهم. إنّ هذه السلوكيات تبني بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالأمان عند تجربة الأفكار الجديدة ومشاركة المعلومات واستكشاف فرص التطوير ودعم بعضهم البعض في عملهم وحياتهم الشخصية.



## س8 - رسالة مؤسستي أو هدفها يجعلني أشعر بأهمية وظيفتي

لا يستطيع الموظفون تحفيز أنفسهم لفعل كل ما يستطيعون فعله دون معرفة إلى أي مدى تُعتبر وظائفهم مهمة بالنسبة للمنظور العام للأمر، إذ يريد الأفراد الإسهام في غرض أسمى، يتجاوز الاحتياجات العملية لكسب لقمة العيش.

يجب على القادة التأكيد من أن رسالة المؤسسة وهدفها واضحا ومتوافقان مع تجربة الموظف، إذ أنّ المديرين يلعبون دورًا مهمًا في مساعدة الموظفين على فهم الإسهام الذي يقدمونه من خلال أدوارهم ومهامهم اليومية في رسالة المؤسسة، كما أنّ المديرين المتميزين يخلقون فرصًا للموظفين لمشاركة أفضل اللحظات والقصص حول سعي المؤسسة نحو تحقيق رسالتها وهدفها.

## س9 - زملائي الموظفون ملتزمون بالأداء الجيد في العمل

نظرًا لأن العمل أصبح أكثر ترابطًا وتكافلاً واعتمادًا على المشاريع، فإن التزام الموظفين المشترك بالجودة يعد أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة، إذ قد يشعر أصحاب الأداء العالي بالاستياء عندما لا يساهم زميل العمل أو لا يخضع للمساءلة.

لا يقف المديرين العظماء مكتوفي الأيدي وفريقهم يتآكل؛ فإنهم يضعون معايير واضحة للأداء، ويحاسبون الموظفين، ويعززون بيئة التميز من خلال تحديد أمثلة العمل الاستثنائية ومشاركتها.

## س10 - لدي أفضل صديق في العمل

هذا العنصر هو الأكثر جدلية من بين العناصر الـ12، لكن الحقيقة أنّه يتنبأ بالأداء؛ عندما يكون لدى الموظفين شعور عميق بالانتماء إلى أعضاء فريقهم، فإنهم يتخذون إجراءات إيجابية لتفيد المؤسسة - إجراءات ربما لا تكون في أذهانهم حتى.

من الواضح أن المديرين لا يمكنهم اصطناع علاقات الصداقة، لكن يمكنهم خلق مواقف للأشخاص يتعرفون فيها على بعضهم البعض ويتواصلون مع بعضهم البعض دون الإخلال بنتائج الأداء.

## س11 - تحدث معي شخص ما عن تقدمي في العمل خلال الأشهر الستة الماضية

ينبغي للموظفين أن يعرفوا طريقة أدائهم للعمل، وكيف يُنظر إلى ما يقدمونه من عمل، وما يخبئه المستقبل. تشير عبارة "في الأشهر الستة الماضية" إلى أن الموظفين يستفيدون في حالة إجراء مراجعة الأداء أكثر من مرة خلال العام، إذ عندما يتحقق المدير بانتظام من تقدم موظفيه، فالأرجح أن يدرك أعضاء الفريق أنهم يتقاضون رواتبهم بشكل عادل، والأرجح أن يبقوا مع المؤسسة، والأرجح أن يوصوا بالمؤسسة للآخرين باعتبارها مكانًا رائعًا للعمل.

يجري المديرين العظماء محادثات متكررة - رسمية وغير رسمية - مع الموظفين حول طريقة أدائهم. باختصار، إنهم موجهون يقدمون ملاحظات فورية وبناءة ومحفزة لمساعدة الموظفين على تحقيق نتائج أفضل بشكل متزايد.

عندما يؤدي  
الموظفون الأعمال  
نفسها كل يوم  
دونما فرصة لتعلم  
شيء جديد، فنادرًا ما  
يحتفظون بشغفهم  
تجاه وظائفهم،  
وعندما يتعلمون  
ويتطورون فإنهم  
يعملون بجدية وكفاءة  
أكبر



## س12 - حظيت بفرص للتعلم والتطوير في العمل خلال العام المنصرم

عندما يؤدي الموظفون الأعمال نفسها كل يوم دونما فرصة لتعلم شيء جديد، فإننا ما يحتفظون بشغفهم تجاه وظائفهم. وفي المقابل، عندما يرى الأفراد أنهم يتعلمون ويتطورون، فإنهم يعملون بجدية وكفاءة أكبر.

يخلق المدبرون الناجحون تحديات للموظفين ويوفرون لهم فرصاً للتعلم ويسألونهم بشكل متكرر عما يتعلمونه. وبالإضافة إلى توفير التدريب، فإنهم يشجعون الموظفين على تعلم مهارات جديدة أو إيجاد طرق أفضل للقيام بعمل ما، كما يتحدثون مع الموظفين حول أهداف النمو قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وهم منفتحون للسماح لموظفيهم بتولي مسؤوليات وأدوار جديدة.

## مواجهة مشكلات العمل الحقيقية باستخدام مفاهيم استطلاع الرأي ذي الـ12 سؤالاً (Q12®)

تأتي قيمة عناصر استطلاع الرأي ذي الـ12 سؤالاً (Q12®) من قابلية تطبيقها على مشكلات العمل الحقيقية.

إن مجرد إجراء استبانة حول الاندماج مرة واحدة في العام لن يؤدي ببساطة إلى إحداث تغيير مهم لمؤسسة ما؛ تصبح استبانة اندماج الموظفين ناجحة عندما تغير المحادثات وسلوكيات المديرين والموظفين بطريقة حقيقية.

تتسم ثقافة مكان العمل بالتعقيد، إذ لا توجد حلول سريعة عندما يتعلق الأمر بالعلاقات الإنسانية، بيد أن التركيز على هذه المتطلبات النفسية الأساسية للأداء العالي يمكن أن يجعل التفاعلات أكثر تبصراً وأعظم نفعاً.

فيما يلي بضعة أمثلة توضح كيف يمكن لمفاهيم استطلاع الرأي ذي الـ12 سؤالاً (Q12®) أن تساعد في معالجة مشكلات مكان العمل الشائعة.

### معالجة التنوع والشمول

ورثت مديرة جديدة فريقاً ذا أداء منخفض من مختلف الأعمار والأجناس والثقافات والشخصيات. وبعد بضعة أشهر من المحادثات الخاصة واجتماعات الفريق المتوترة، يمكنها إدراك أن الافتقار إلى التعاون والانقسام يمثلان جوهر تفكك الفريق وانخفاض نتائج أدائه.

### مجالات الاندماج التي ينبغي للمدير العمل عليها:

س4 تلقي تقدير متكرر: اجعل التقدير بناداً دائماً دائماً الحضور في جدول الأعمال لإظهار الامتنان لإسهامات الأفراد المختلفة للفريق والمؤسسة.

س5 ثمة شخص ما يهتم بي: اسأل الموظفين: ما الذي يجعلك تشعر بأنك عضو مهم في هذا الفريق؟ أضف الطابع الشخصي على مقاربة قيادة أعضاء الفريق بناءً على الطريقة التي يقولون إنهم يريدون أن يعاملوا بها.

س7 يبدو أن آرائي مهمة في العمل: دافع عن أفكار الموظفين؛ حثهم على توليدها خلال الاجتماعات واتخذ إجراء حيالها.

### التحول إلى ثقافة رشيقة ومبتكرة

تعاني مؤسسة من انخفاض الروح المعنوية بسبب ارتفاع حدة المنافسة من قبل المبتكرين في السوق؛ يريد قادتها تغيير ثقافة المؤسسة من البطء والركود إلى الرشاقة والابتكار.

### مجالات الاندماج التي ينبغي للمدير العمل عليها:

س1 توقعات واضحة: لا يجد الموظفون حرية الابتكار إذا كانوا يخشون العمل على الشيء "الخطأ"؛ يجب على المديرين مراجعتهم بشكل متكرر لتوضيح المهام التي يتعين على الموظفين ترتيبها حسب الأولوية مع تغير الظروف.

س2 المواد والمعدات: يمكن للمديرين تبادل الأفكار مع فريقهم حول الأدوات والمعدات التي من شأنها تعزيز إنتاجيتهم بصورة كبيرة. قد تشمل احتياجاتهم إعادة ترتيب مساحات العمل أو تبسيط العمليات أو إعادة تحديد الأدوار.

يمكن للمديرين تبادل الأفكار مع فريقهم حول الأدوات والمعدات التي من شأنها تعزيز إنتاجيتهم بصورة كبيرة

النجاح المؤسسي يستند إلى بناء فريق تعاوني وملتزم



س9 زملاء ملتزمون بالجودة: ابدأ محادثة جماعية حول قدرة الفريق على الابتكار والتجربة - وربما الفشل - مع الالتزام بتقديم أداء جيد في العمل. ساعد الموظفين على تحديد مجالات العمل، حيث يمكن للأفراد التمتع بحرية اختبار الأفكار الجديدة والقيام بالمخاطرات المحسوبة.

#### إيقاف تغيير العاملين عن بعد

يقود مدير المؤسسة فريقًا من العاملين عن بُعد من بلدان متعددة؛ في قطاع المؤسسات، من الثابت أنّ الاحتفاظ بالعاملين عن بعد أمرٌ في غاية الصعوبة، بل إنّ أولئك الذين يعملون بدوام كامل معرضون لخطر العزلة الاجتماعية - إذ يفوتهم المشاركة في حفلات المكاتب والانخراط في محادثات الردهة، بالإضافة إلى امتيازات مكان العمل - بسبب انفصالهم المادي عن بقية أعضاء فريقهم. ماذا يعني "اندماج الموظف" حتى بالنسبة للأشخاص الذين يتفاعلون بشكل أساسي عبر البريد الإلكتروني أو مكالمات الفيديو الجماعية؟

وبالرغم من التحديات الجغرافية التي يواجهها المدير، يستند النجاح المؤسسي إلى بناء فريق تعاوني وملتزم.

#### مجالات الاندماج التي ينبغي للمدير العمل عليها:

س3 تقديم أفضل أداء في العمل: استمع جيدًا لاكتشاف المشاريع التي يتحدث عنها الموظف كثيرًا، ولاحظ أنواع المشاريع التي تجعلهم يتقدون حماسًا، وقم بتغيير أعباء العمل، أو إعادة صياغة المشاريع بطرق تتناسب جيدًا مع الاهتمامات ونقاط القوة لدى كل فرد.

س8 ارتباط قوي بالرسالة أو الهدف: احرص باستمرار على توضيح مدى تأثير العمل القادم على سير العمل، وكيف أنه يساعد على تحقيق رسالة المؤسسة أو هدفها. وعند إبداء الثناء والتقدير، أظهر إلى أي مدى أثر عمل الفريق على المتعاملين، أو جعل العالم مكانًا أفضل.

س10 أفضل صديق في العمل: العلاقات ليست مجرد "شيء ثانوي" - حتى بالنسبة للعاملين عن بعد. احرص على توفير فرص الاتصال الرقمي للفريق حتى يتسنى لهم التواصل فيما بينهم اجتماعيًا، والتعرف على بعضهم البعض كأشخاص - وليس مجرد زملاء في العمل.

#### الاحتفاظ بالموهبة الشابة بين الأجيال الأكبر سنًا

يضم قسم المدير عددًا من كبار الموظفين على وشك التقاعد، فوظف عمالًا أصغر سنًا ليطوا محل المتقاعدين - في حال كان بإمكانه الاحتفاظ بهم لفترة كافية. فإذا قرروا قبول عروض أكثر جاذبية في مكان آخر، عندئذ سيواجه القسم مشكلة خطيرة على المدى الطويل. كيف يمكن لهذا المدير استقطاب موظفين شباب إلى المؤسسة، والحفاظ عليهم ضمن فريق العمل؟

#### مجالات الاندماج التي ينبغي للمدير العمل عليها:

س6 ثمة شخص ما يشجع تطوري: توضيح الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة للموظفين الواعدين بالتفوق بمزيد من المسؤولية. حدد مساراتًا معقولة لهم لمتابعتهم ودعمهم بينما يتطورون في إطار دورهم الحالي أو خارجه.

س11 ثمة شخص ما يتحدث معي عن تقدمي: في المتوسط، يرغب الموظفون في الحصول على ملاحظات أكثر بكثير مما يتلقونه. اجعل المراجعات غير الرسمية جزءًا من الروتين الأسبوعي؛ حتى يدرك الموظفون أنهم على المسار الصحيح، وهذا يجعل مراجعات التقدم مفيدة وموجهة صوب المستقبل، بدلاً من التركيز على الموضوعات التي كان من المفترض أن تكون قد خضعت للمناقشة بالفعل.

س12 فرص التعلم والنمو: الترقيات ليست سوى طريقة واحدة من الطرق المستخدمة لتطوير الموظفين. وقد تشمل فرص النمو أيضًا التدريب على القيادة، أو المشاركة في المؤتمرات، أو برامج الإرشاد، أو الحصول على فرصة للعمل في مشاريع خاصة، أو التعاون مع فرق عمل جديدة.





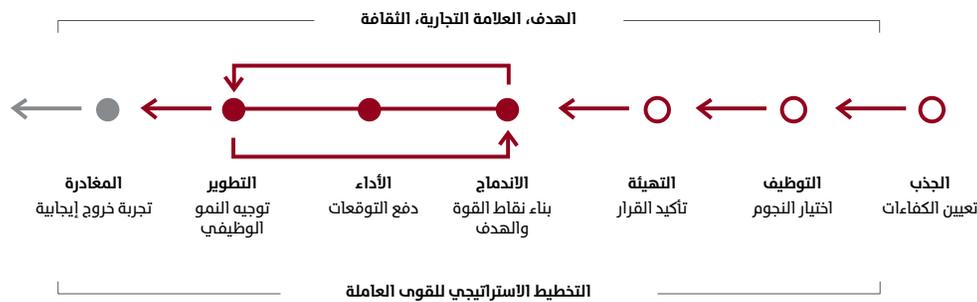
### غالوب أكسيس: معالجة مسألة الاندماج خارج إطار استطلاع الرأي ذي الـ 12 سؤالاً (\*Q12)

- معظم المنصات المؤسسية عبر الإنترنت لا تسمح بالحصول على تعليقات الموظفين إلا للقادة. ولكن في غالوب أكسيس، يمكن للقادة والمديرين فعل الكثير:
- التماس المشورة للمديرين والتي تناسب نتائجهم المحددة في استطلاع الرأي ذي الـ 12 سؤالاً (\*Q12).
- الوصول إلى أدوات تخطيط العمل والتتبع للمساعدة على الاندماج في مكان عمل يتسم بمستوى عالٍ من التطوير والأداء وقيادته.
- اكتشاف اندماج الموظفين وتجربة الموظفين طول التي تشتهر بها غالوب.
- استكشاف الرؤى ووجهات النظر التي توصلت إليها غالوب من خلال أبحاثها على مدى عقود.

### الربط بين اندماج الموظفين وتجربة الموظفين

إنّ تجربة الموظف داخل المؤسسة تعكس الرحلة الكاملة التي يخوضها ذلك الموظف مع تلك المؤسسة، إذ تتضمن تجارب ما قبل التوظيف وصولاً إلى تفاعلات ما بعد مغادرة الوظيفة، فضلاً عن الجوانب الوظيفية المتعلقة بدور الموظف ومكان العمل والرفاهية والعلاقات مع مديره وفريقه.

تُعرّف غالوب دورة حياة الموظف بسبع مراحل تُبرز أهم محطات الموظف في المؤسسة، وتفاعله مع صاحب العمل، وتتضمن في المقام الأول التفاعلات اليومية للموظفين.





بطبيعة الحال، يؤثر اندماج كل موظف على تجربته خلال مرحلة الاندماج في دورة حياته الوظيفية، بيد أن اندماج الموظفين يؤثر أيضاً (ويتأثر) بجوانب كل مرحلة أخرى.

على أن المؤسسات التي تجعل اندماج الموظفين جزءاً أساسياً من استراتيجيتها المؤسسية تتخذ مقاربة مختلفة، فهي تدرج جوانب الاندماج ضمن جميع أركان تجربة الموظفين لديها بحيث تدعم كل منها الأخرى وتعظم كل منها من أثر الأخرى. كما تعزز جميع مراحل دورة حياة الموظف ثقافة الاندماج لديهم، تلك الثقافة التي ترتقي بتجربة موظفيها بالكامل.

## الاختلاف بين تجربة الموظف ودورة حياته الوظيفية واندماجه

### تجربة الموظف

إنها الرحلة التي يخوضها الموظف مع مؤسسته؛ تشمل جميع التفاعلات (interactions) التي يجريها الموظف مع المؤسسة قبل وأثناء وبعد فترة عمله.

### دورة حياة الموظف

تبرز المراحل التي تتمتع خلالها المؤسسات بالتأثير الأكبر على تجربة الموظف - يجب على المؤسسات تصحيح هذه التجارب.

### اندماج الموظف

يصف الاحتياجات النفسية العامة التي يجب تلبيةها من أجل تحقيق مستوى الأداء العالي والتطوير الشخصي المستمر.

برامج الاندماج  
ترفع مستويات  
الأداء المؤسسي،  
وتساعد في وضع  
استراتيجية توظيف  
قوية، والحفاظ  
على الموظفين  
واستقطاب الكفاءات  
والمواهب

### التهيئة

يقتضي التأسيس للاندماج أثناء فترة تهيئة الموظفين الجدد إجراء محادثات مخططة بعناية حول الأمور المحفزة للموظفين واحتياجاتهم التطورية؛ الموظفون الذين يوافقون بشدة على أن لديهم خطة واضحة لتطويرهم الوظيفي هم أكثر أرجحية بمقدار 3.5 مرة للموافقة بشدة على أن عملية التهيئة الخاصة بهم كانت استثنائية.

### التوظيف

يؤدي اختيار الموظفين على أساس الملاءمة للوظيفة إلى تعزيز احتمالية تقديمهم لأداء أفضل في العمل كل يوم - وهو من الأركان الأساسية للاندماج.

### الجذب

يؤثر اندماج الموظفين الحاليين على جودة المرشحين المحتملين للوظائف - 71% من الموظفين يستخدمون أو استخدموا انطباعات من الموظفين الحاليين في المؤسسة للتعرف على فرص العمل.

### المغادرة

يساعد الاندماج على تقليل معدل تغيير الموظفين - يبحث 37% من الموظفين المندمجين عن وظيفة جديدة، مقارنة بـ 73% من الموظفين المنعزلين بتعمد - كما يضمن أنه في حالة مغادرة الموظفين، فإنهم يخرجون بتجارب إيجابية يشاركونها أثناء عملهم في مكان آخر.

### الاندماج

الموظفون الذين يوافقون بشدة على أنهم أجروا محادثات مع مديريهم في الأشهر الستة الماضية حول أهدافهم ونجاحاتهم هم أكثر قابلية بمقدار 2.8 مرة للاندماج مقارنةً بالموظفين الآخرين.

### الأداء

تحقق وحدات العمل في الربع الأعلى للاندماج إنتاجية أعلى بنسبة 17% ومبيعات أعلى بنسبة 20% وربحية أعلى بنسبة 21% مقارنةً بالربع الأدنى.

## تحقيق الترابط

تطبق العديد من المؤسسات برامج اندماج تتسم بالانفصال عن الجوانب المختلفة لتجربة الموظفين، ذلك أنها قد تنظر إلى الاندماج في إطار الاحتفاظ بالموظفين فقط، وليس باعتباره أمراً ضرورياً لوضع استراتيجية توظيف قوية، أو أنها قد ترى القيمة في تنفيذ عملية تهيئة للموظفين باعثة على الاندماج، ولكنها لا ترى كيف يمكن للتركيز على الاندماج أن يحقق التحول في محادثات الأداء.



**المدير المباشر يلعب دور الموجه وهو المسؤول الرئيس بنسبة 70% عن اندماج موظفيهم وأدائهم**

## من الرئيس إلى الموجه: دور المدير في اندماج الموظفين

70% من التباين في الدمج الجماعي يقرره المدير وحده.

استثمرت المؤسسات وقتاً وموارد كبيرة في برامج الدمج وأنظمة إدارة الأداء على مر السنين - ولكن غالباً دون تأثير يذكر.

وبالرغم من أهمية الأنظمة والعمليات، فقد اكتشفت غالباً أن المدير يمثل العامل الرئيس في دمج الموظف في بيئة العمل، وفي أدائه بنهاية المطاف.

يمثل المدبرون 70% من التباين في الدمج الجماعي، إذ هم المسؤولون عن التأكد من إدراك الموظفين لما يقومون به، ودعمهم ومناصرتهم عند الضرورة، وشرح كيفية ارتباط عملهم بالنجاح المؤسسي.

فإن كان لا بد للقادة من إيلاء الأولوية لعمله بعينه، فينبغي أن يكون تجهيز المديرين ليكونوا موجهين، ما يعني إيلاء الأولوية لدمج الموظفين في بيئة العمل باعتباره من مسؤولياتهم الرئيسية.

يتحقق التوجيه بشكل أساسي من خلال إجراء المحادثات التوجيهية المستمرة؛ تتضمن المحادثات التوجيهية الخمس التي تعزز الأداء توجيه الدور والعلاقة والتواصل السريع ومراجعات الأداء والتوجيه التطويري ومراجعات التقدم، علماً بأن تكرار هذه المحادثات أمر بالغ الأهمية.

الموظفون الذين يتلقون ملاحظات يومية من مدرائهم تكون احتمالية اندماجهم في بيئة العمل أكثر بمعدل 3 مرات من أولئك الذين يتلقون الملاحظات مرة واحدة في السنة أو أقل.

**الموظفون الذين يتلقون ملاحظات يومية من مدرائهم هم أكثر اندماجاً بمعدل ثلاث مرات من غيرهم**

**ينبغي على المديرين التمتع بفهم عميق لمواهب موظفيهم واحتياجاتهم وتفضيلاتهم وأدلاهم، وإشراكهم في تحديد الأهداف ومناقشة مستقبل الموظف مع المؤسسة**

## تطبيق الاندماج على كل مرحلة: أسئلة ينبغي طرحها

- **الجذب:** هل نبرز رسالتنا على النحو الأمثل لجذب المواهب التي نجد هدفنا محفزاً؟
- **التوظيف:** هل نوظف على أساس الكفاءة الوظيفية حتى يتسنى للفرد تقديم أفضل أداء في العمل كل يوم؟
- **التهيئة:** هل ندمج الموظفين الجدد من اليوم الأول ونجعل التهيئة عملية طويلة الأجل تحدد توقعات واضحة وعلاقة إيجابية مع المديرين؟
- **الاندماج:** هل يجري مديرونا وفرقهم مناقشات منتظمة حول اندماج أعضاء فريقهم وكيفية خلق ثقافة اندماجية؟
- **الأداء:** هل المناقشات حول احتياجات الاندماج متكاملة مع محادثات الأداء؟
- **التطوير:** هل يدرج المدبرون موضوعات الاندماج في مناقشات التطوير مع فرقهم؟
- **المغادرة:** هل تقدر المؤسسة إنجازات الأفراد وتحثف بها عندما يغادرونها؟





ينبغي للمديرين أن يتمتعوا بفهم عميق لمواهب موظفيهم واحتياجاتهم وتفضيلاتهم وأحلامهم، كما ينبغي لهم إشراك الموظفين في تحديد الأهداف ومناقشة مستقبل الموظف مع المؤسسة.

في النهاية، التوجيه عقلية ومنهجية يستخدمها المديرين للتركيز على الفرد والنمو المستمر والإمكانات المستقبلية.

غير أنه ليس كافيًا أن يطلب القادة من المديرين القيام بالتوجيه، وإنما يجب عليهم ما يلي:

- إعادة تعريف أدوار المديرين وتوقعاتهم
- توفير ما يحتاجه المديرين من أدوات وموارد وتطوير لتحقيق تلك التوقعات
- إنشاء ممارسات التقييم التي تساعد المديرين على قياس الأداء بدقة، ومحاسبة الموظفين، وتوجيههم نحو المستقبل

تعمل المؤسسات الناجحة على إدراج الاندماج في جميع آليات العمل الأكثر أهمية لديها، بدءًا من إدارة الأداء إلى التخطيط الاستراتيجي التنفيذي وصولاً إلى تعلم الموظف. وعندما يترسخ الاندماج على جميع الصعد في المؤسسة، ينمو الموظفون ويتطورون يومًا بعد يوم - مما يفضي إلى تحسين أدائهم طوال رحلتهم الوظيفية.

ومن خلال دراستنا لأكثر المؤسسات نجاحًا في العالم، تبين لنا أن ثقافة التطوير الفائق (Embrace a Culture of High Development) للموظفين تُعد البيئة الأكثر إنتاجية للشركات والموظفين على حد سواء، كما أنها تتسق مع توقعات القوى العاملة الحالية: السبب الأول الذي يبديه الأفراد لتغيير الوظيفة هو "فرص النمو الوظيفي".

أقامت غالوب شراكة مع 39 مؤسسة عالية الإنجاز استطاعت تقريبًا مضاعفة نسبة موظفيها المندمجين، إذ حققت نسبة 14 موظفًا مندمجًا إلى كل موظف منعزل بتعمد.

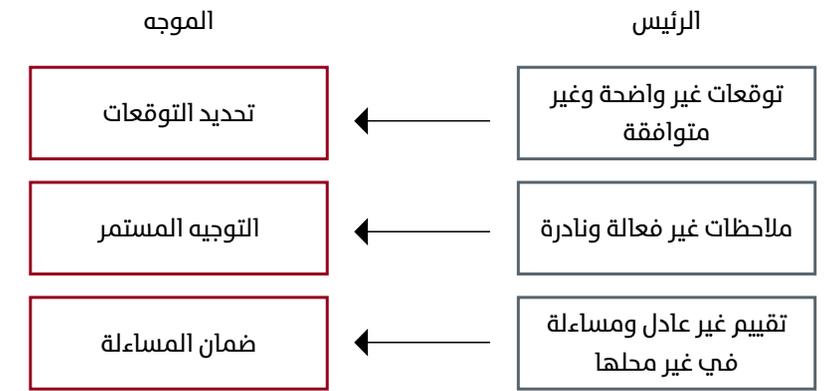
فما السر في ذلك؟ تلتزم هذه المؤسسات ببرنامج اندماج يركز على التطوير - فهي تلبي احتياجات موظفيها، كما هو محدد في عناصر الاندماج الـ12، من خلال تحويل مؤسساتهم إلى محركات تعزز تطور الأفراد. وبما أن هذه المؤسسات قد استثمرت في إطلاق الإمكانيات البشرية، فقد أصبحت أكثر إنتاجية وأكثر قدرة على المنافسة وأكثر ربحية.

في الأقسام التالية، سنوضح لك الأنماط الأربعة المهيمنة للمؤسسات التي تحولت بنجاح إلى ثقافات التطوير الفائق (Embrace a Culture of High Development) بفضل الاندماج.

الأنماط الأربعة المهيمنة للمؤسسات ذات ثقافة التطوير الفائق (Embrace a Culture of High Development)

**المؤسسات الناجحة تعمل على إدراج الاندماج في جميع آليات العمل الأكثر أهمية مثل إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى تعلم الموظف**

**عندما يترسخ الاندماج في المؤسسة، ينمو الموظفون ويتطورون يومًا بعد يوم - مما يفضي إلى تحسين أدائهم طوال رحلتهم الوظيفية**



## تبنى ثقافة التطوير الفائق

### (Embrace a Culture of High Development) من خلال الاندماج

يتمثل الهدف النهائي للاندماج في نمو الفرد وتطوره.

لا يتعلق الاندماج بمدى ارتفاع أو انخفاض نتائج الاندماج، ولا بنتائج الاستبانة في مرحلة زمنية معينة، وإنما يتعلق بتلبية احتياجات الموظفين المستمرة من خلال ثقافة - "كيف ندير الأمور هنا" - التي تساعد على أن تحقيق أفضل إمكاناتهم وتقديم أفضل أداء لهم.



**ما الذي يميز المديرين الاستثنائيين عن غيرهم؟**

المديرون الاستثنائيون:

- يركزون على نقاط القوة: إنهم يفهمون مواهب موظفيهم ونقاط قوتهم ويقدرونها ويستخدمون هذه المعلومات لإعداد كل شخص بشكل مميز لتحقيق النجاح.
- يركزون على الاندماج: إنهم يشددون على اندماج فريقهم والتأكد من استيفاء احتياجات مكان العمل.
- موجهون نحو الأداء: إنهم يضعون توقعات وأهداف أداء واضحة، ويقدمون ملاحظات مستندة إلى نقاط القوة، ويجرون التعديلات لمساعدة فريقهم على العمل.

يرى المديرون الاستثنائيون أن مهمتهم الرئيسية إنما تتمثل في تطوير الأشخاص. فهم خبراء في إجراء محادثات متكررة ونافعة مع أفراد فريقهم، ويستخدمون بيانات الاندماج والأداء الجماعيين لطرح أسئلة قوية وإجراء تعديلات بناءً على آراء أعضاء الفريق. نتيجة لذلك، يكتسبون احترام فريقهم، ويرون الأفراد المساهمين يتولون مسؤولية أعمالهم بصورة أكبر.

يُظهر تحليل غالوب أن عناصر الاندماج والأداء والتطوير تتسم بالترابط والتكافل، ما يعني أنه ينبغي تحقيق التكامل التام أيضاً بين اندماج الموظفين وإدارة الأداء وبرامج التعلم والتطوير.

على سبيل المثال، ينبغي اعتبار التدريب الداخلي جزءاً من استراتيجية الاندماج، كما يجب تضمين عناصر الاندماج في محادثات الأداء.

**ثقافات التطوير الفائق Embrace a Culture of High Development:**

- 1 يطلقها الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة
- 2 تثقف المديرين بشأن أساليب الإدارة الجديدة
- 3 تعزز التواصل على مستوى المؤسسة بأكملها
- 4 تخضع المديرين للمساءلة

**1 إطلاق تغيير الثقافة مع التزام الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة**

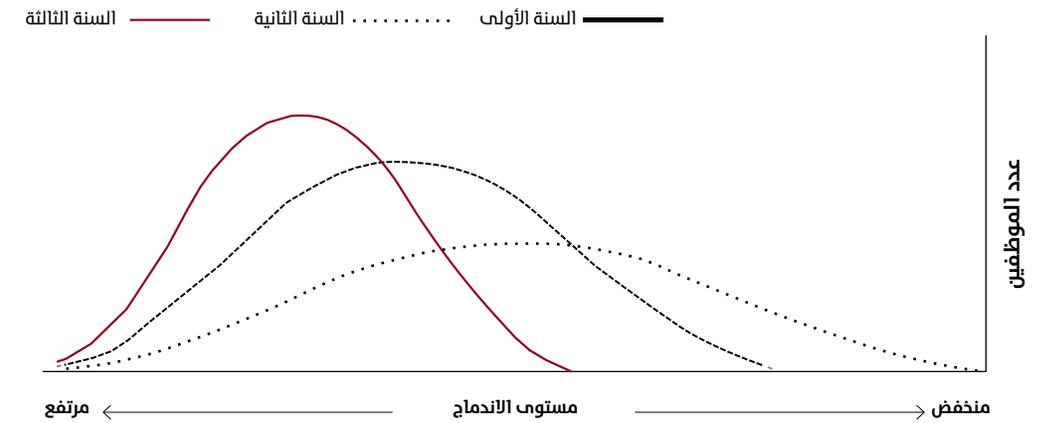
تحرص المؤسسات الناجحة على التأكد من أن قادة أعمالها يتولون بأنفسهم مسؤولية تغيير الثقافة - تقدم الموارد البشرية الدعم للمبادرة، **يُبد أن قادة الأعمال هم من يقودون التغيير.**

**2 تثقيف المديرين بشأن أساليب الإدارة الجديدة**

تحويل نموذج الإدارة من "الرئيس" إلى "الموجه".

تغيير ما هو عادي عبر الفرق التي يقودها مدير

**تغيير ما هو عادي عبر الفرق التي يقودها مدير - إدارة الفريق**



مع تحول المديرين من كونهم رؤساء إلى موجهين يركزون على الاندماج والتطوير، يصبح اندماج فريقهم **أعلى وأكثر اتساقاً بمرور الوقت.**



### 3 ممارسة التواصل على مستوى المؤسسة بأكملها

إنَّ أعظم ثقافات أماكن العمل في العالم لا تتحقق بالصدفة، وإنما تنبع من عزم راسخ لدى القادة والمديرين والموظفين في كل مستوى من مستويات المؤسسة لتطوير الثقافة المؤسسية ودعمها.

بمجرد وضع خطة لتغيير الثقافة، ينبغي للصوت الموحد الآتي من أعلى أن يكون واضحًا: هذه هي الطريقة التي نؤدي بها أعمالنا؛ هذا جزء متوقع من طريقة عملنا؛ هذه هي ثقافتنا.

يجب على القادة التنفيذيين وقيادات الموارد البشرية أن يكونوا قدوة عن طريق استخدام لغة الاندماج كجزء من عمليات التواصل الأساسية اليومية - وينبغي تشجيع هذا النوع من التواصل على جميع المستويات، كما ينبغي للقادة أن يتحققوا من وصول رسائلهم إلى قادة المستوى الأدنى.

تذكر أن المديرين والمساهمين الفرديين بحاجة إلى سبب قوي يدفعهم إلى الانضمام إلى التغيير، إذ هم بحاجة إلى معرفة كيف أن التركيز على التطوير الفردي ينبع من رسالة المؤسسة وهدفها، وكذا عليهم أن يعرفوا لماذا سيؤدي ذلك إلى تحقيق أداء ونتائج أفضل.

هناك دائمًا متشككون من التغيير، لذا ينبغي لعمليات التواصل على مستوى المؤسسة أن تتضمن أمثلة لأفضل الممارسات توضح كيف أثر الاندماج بالإيجاب على نتائج الأعمال، كما ينبغي للمديرين تعميم توقعات جديدة على المدى البعيد، لا سيما إذا كان الموظفون قد رأوا برامج متعددة حضرت وذهبت سريعًا دونما أثر. إجراءات يتعين اتخاذها:

#### إجراءات يتعين اتخاذها:

دعم تغيير الثقافة من خلال التواصل المستمر والقصص الملهمة.

1 وضع خطة تواصل شاملة تدعم مبادرات الاندماج وأولياتها.

**المديرون العظماء  
يلعبون دورًا واضحًا  
ومحددًا في إدماج  
الموهوبين ودعمهم  
وتطويرهم**

**الأساليب التقليدية  
لإدارة الأداء وتطوير  
الموظفين غالبًا ما  
تعزز الوضع الراهن  
بدلاً من إلهام  
مستويات التميز  
المتزايدة باستمرار**

ينجح المديرون في تحقيق البرامج من خلال إجراء المحادثات الجماعية المنتظمة التي تجمع ما بين احتياجات الاندماج وتوجيه الأداء وفرص التطوير.

يحتاج المديرون إلى الدعم من مؤسساتهم من خلال التدريب والموارد والمساءلة وإبراز نماذج لأفضل الممارسات الداخلية، وهم أيضًا بحاجة إلى الوضوح، لا سيما خلال أوقات التغيير إذ يحتاجون إلى أدوار محددة جيدًا وتوقعات واضحة من قاداتهم وشركائهم وموظفيهم.

#### إجراءات يتعين اتخاذها:

تجهيز المديرين لتحمل المسؤولية اليومية للاندماج والتطوير.

1 تشجيع الفرق على حل المشكلات مليًا بدلاً من استخدام الأوامر المتدرجة الواردة من الإدارة العليا فما دونها، والتركيز على بناء قدرات المدير المحلي والفرق من خلال برامج التعلم، مثل الفرق الرائدة ذات الأداء العالي في غالوب أو دورات الانتقال من رئيس إلى موجه.

2 وضع استراتيجية تعلم وتطوير لكل مستوى من مستويات المؤسسة (القادة والمديرون والأبطال والأفراد)، وتخصيص التعلم حسب قدرات كل شخص. يجب أن يتلقى مديرو الفرق ذات المستوى العالي في الأداء والاندماج مناهج أكثر تطورًا مما يتلقاه غيرهم من مديري الفرق ذات المستوى المنخفض في الأداء والاندماج.

3 مواءمة التعلم مع توقعات نقاط القوة والاندماج والأداء لمساعدة المديرين على تحديد خطط التطوير الفردي وبنائها.

4 العمل باستمرار على توفير التعلم والإجراءات والأفكار التي تدعم استراتيجية تطوير طويلة ومتعددة الأبعاد للمديرين.

5 إعداد أنظمة لتقدير القادة والمديرين والموظفين الذين يطورون الفرق وينقلونها إلى مستويات جديدة من النجاح تتسق مع ميولهم.



يجب على المؤسسات قياس الاندماج على مستوى الفريق المحلي، وليس فقط كنتيجة مؤسسية عامة. يمكن للنتائج الجماعية العالية أن تكشف عن أفضل الممارسات وقصص النجاح، بينما النتائج المنخفضة يمكن أن تسلط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدعم.

ينبغي للمديرين استخدام نتائج الاندماج الجماعي لإجراء محادثات بناءة مع الفريق حول كيفية تحسين مجالات الخلاف في مكان العمل. يجب أن تستند خطط العمل إلى النتائج؛ حتى يشعر الموظفون بقيمتهم وقيمة رأيهم.

ينبغي للمديرين أيضًا تطبيق مفاهيم الاندماج عند مناقشة الأداء مع الأفراد. يمكنهم أن يسألوا أنفسهم: هل يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم؟ هل تلقوا تقديرًا على العمل الممتاز في الفترة الأخيرة؟ ما المواد والمعدات التي تنقصنا؟

ينبغي إدراج الاندماج الجماعي باعتباره جزءًا من تقييم المدير. ويجب اختيار المديرين وتدريبهم ودعمهم كمطورين استثنائيين للأفراد، كما ينبغي تقييمهم بناءً على قدرتهم على تطوير المواهب الجديدة، ومساعدة الموظفين على تطوير مهارات جديدة وتحسين أدائهم، وإعداد الموظفين لمستويات أعلى من القيادة

### إجراءات يتعين اتخاذها:

#### اختر المديرين ودرهم ودعمهم كخبراء اندماج.

1 وضع توقعات واضحة للقيادة والمديرين بأن وظائفهم تتمثل في إدماج فرقهم - لا توجد رسالة أو هدف واضح من دون توقعات واضحة ومحادثات مستمرة ومساءلة.

2 وضع حد أدنى لمعايير الاندماج واتخاذ إجراءات محددة إذا لم يف الفريق بهذه المعايير. ينبغي تحديد عواقب - بما فيها تغيير المديرين - في حالة استمرار تدني مستوى الاندماج الجماعي.

2 العمل باستمرار وبشكل روتيني على توضيح المنطق الكامن وراء الثقافة المركزة على الاندماج ومدى الفوائد التي تنطوي عليها هذه الثقافة.

3 حث الموظفين على اكتشاف أفضل الممارسات وتبادلها فيما بينهم لتقديم صورة حية لما تبدو عليه الفرق التي تتسم بمستوى عالٍ من الاندماج.

4 تعيين "شبكة أبطال" للاندماج تتمثل مهمتها في تعميم أفضل الممارسات وجمعها والرد على الأسئلة ودعم تطوير المدير.

5 تضمين عناصر اندماج محددة في المحادثات الجارية، وربط الاندماج باحتياجات العمل وتحدياته. على سبيل المثال، اجعل "المواد والمعدات" موضوعًا للنقاش، ثم اسأل الفريق: هل لديكم ما تحتاجونه للقيام بعمل عالي الجودة؟ وما ينقصكم؟

### 3 إخضاع المديرين للمساءلة

لا ينبغي ترقية أي شخص إلى دور المدير بصورة افتراضية؛ فالمديرون العظماء يلعبون دورًا واضحًا ومحددًا: إدماج الموهوبين ودعمهم وتطويرهم.

الوسطية عدو التحسين المستمر، غير أن الأساليب التقليدية لإدارة الأداء وتطوير الموظفين غالبًا ما تعزز الوضع الراهن بدلاً من إلهام مستويات التميز المتزايدة باستمرار.





- 3 تعميم أهداف ومستهدفات الاندماج على مستوى المؤسسة بأكملها.
  - 4 إنشاء أنظمة تقدير ودعم للقادة والمديرين والفرق ذوي الأداء العالي، وإرسال رسالة قوية حول ما تقدره المؤسسة.
  - 5 تعميم توقعات الاندماج ومراقبة مواطن عدم الاتساق حيث لا تتوافق مقاييس الاندماج والأداء.
  - 6 إنشاء مسارات وظيفية عالية القيمة للأفراد - لا ينبغي لأحد أن يرى ما تقدمه وإنما ينحصر على الترقيّة إلى مناصب مدير.
- والإنجاز. وإذا ظلّ الاندماج في مستوى متدنٍ، فقد آن أوان القادة لتغيير المديرين.

### انضم إلى النخبة: أماكن العمل الرائعة في غالب وتفوق في الاندماج والنتائج

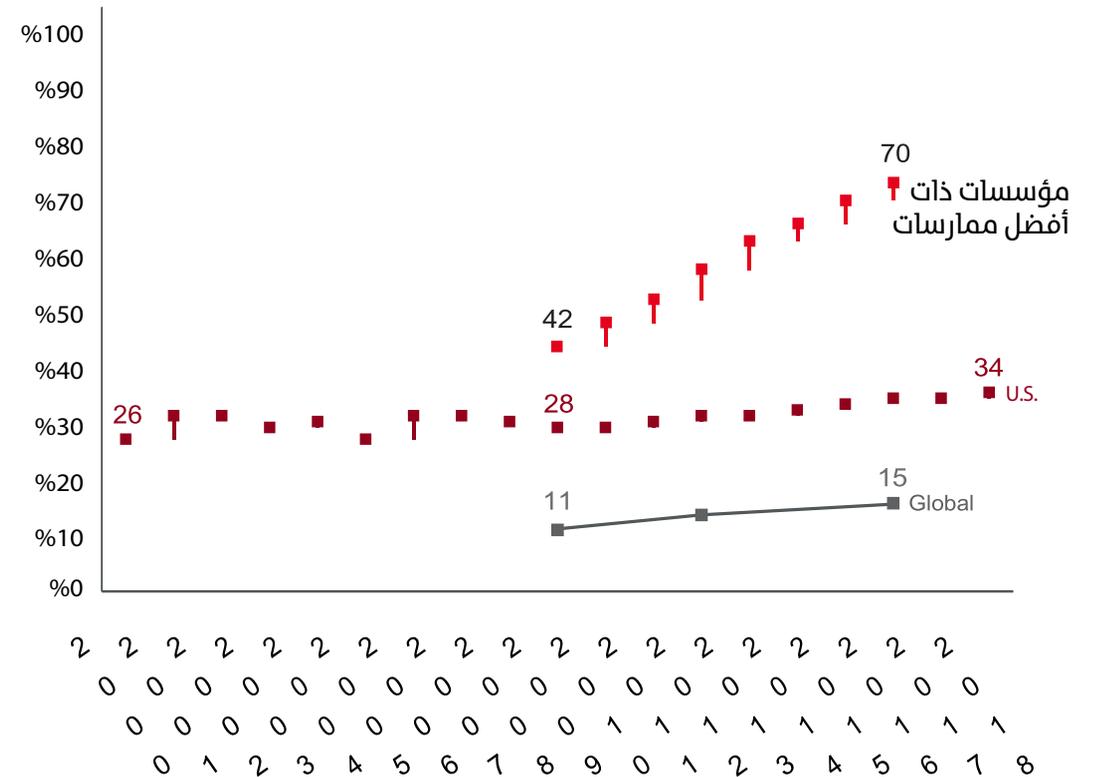
على الصعيد العالمي، 15% فقط من الموظفين مندمجون في العمل. وبالرغم من أن هذا الرقم قد ارتفع تدريجياً على مر السنين، فإنه يظل منخفضاً بشكل مخيف.

ومع ذلك، حقق بعض عملاء غالب مستويات اندماج أعلى بشكل ملحوظ، إذ حقق الفائزون بجائزة Gallup Great Workplace ما متوسطه 70% من الاندماج لموظفيهم.

بدأت بعض هذه المؤسسات رطلتها بمستويات اندماج أقل من المتوسط، ولكن بفضل الالتزام طويل الأمد من القادة والشراكة مع غالب، استطاعت تغيير ثقافتها ومن ثم نتائج أعمالها.

يمكن الاستفادة من استطلاع الرأي ذي الـ 12 سؤالاً (Q12\*) والحلول الموجودة في غالب أكسيس وبرامج التعلم للقادة والمديرين وخدمات استشارات الخبراء لمساعدتك على خلق مكان عمل استثنائي.

تواصل مع غالب اليوم لتحديد كيف يمكنك إنشاء ثقافة تطوير فائق مستندة إلى الاندماج من شأنها أن تضع مؤسستك بين أفضل أماكن العمل حول العالم.





## STAR UNIVERSAL HYDRAULIC ENGINEERING & SERVICES

ستار يونيفرسال لخدمات الهندسة الهيدروليكية ذ.م.م



Star Universal Hydraulic Engineering & Services LLC is an ISO certified fluid engineering company located in Dubai Maritime City (DMC).

With over 20 years of expertise in the fields of Hydraulics, Pneumatics, Filtration and Lubrication; Star Universal Hydraulics has become an unsurpassed fluid engineering service provider catering to Oil & Gas, Marine, Offshore, Petrochemical, Iron & Steel, Aluminium, Cement, Mining, Construction, Industrial, Mobile and EPC Contractors.



📍 P.O.Box No 10237,  
Dubai Maritime City,  
Dubai, U.A.E

✉ info@suhydraulics.com

☎ +971 50 6287031  
+9714 585 0525

🌐 www.staruniversalhydraulics.com

Social Media



## GROWING WITH THE NATION



Khaleej Times' print and digital offerings, including its e-paper, have seen an exponential rise in subscribers and reach. With the legacy of being the region's first English newspaper, we are the trusted chronicler of the nation's history and its glorious future.

# Khaleej Times

📱 @khaleejtimes

khaleejtimes.com