

الفصل الثاني نشأة ومفهوم ومعايير الجدارة المحورية

الجدارة من الخصائص الفردية والتي تؤدي إلى الأداء الفعّال أو المتميز، وأنها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز، وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة وبالتالي تعتبر ضرورية لنجاح المنظمة وأيضاً لنجاح الموظف أو العامل. وتنطوي إدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارة علي استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة بداخل المنظمة في تحسين عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف وإدارة الأداء، وتنمية العاملين ومكافآتهم. حيث ويكمن الهدف الأساسي من وراء إعداد إطار الجدارة إلى تحديد معايير للأداء من خلال توضيح أنماط الجدارة للعاملين في كافة مستويات المنظمة، وكذلك مساعدة المنظمة علي تحقيق أهدافها والمساهمة في خلق ثقافة تنظيمية جديدة.

حيث يتم دمج أنواع الجدارة في بطاقات توصيف الوظائف وفي إعلانات الوظائف الشاغرة من أجل إعداد تصور شامل عن متطلبات الوظيفة. في اختيار المرشحين للوظيفة سواء من داخل أو من خارج المنظمة يتم الاعتماد علي أطر الجدارة، وتشكل هذه الأطر الأساس الذي تبني عليه مقابلات الاختيار، ويتم تدريب المسؤولين عن المقابلة علي كيفية إجراء المقابلات بناءً علي هذه الأسس. وفي مجال التدريب والتنمية للعاملين يتم إعداد برامج تدريب وتعليم للعاملين لمساعدتهم علي اكتساب أنواع الجدارة المطلوبة لأداء الوظيفة، وفي مجال تخطيط وإدارة المسار الوظيفي يتم تخطيط مسار الترقى في الوظيفة، والتنقل بين الوظائف بناءً علي الجدارة وليس بناءً علي الأقدمية. وفي مجال تقييم الأداء ويتم دمج معايير اكتساب وتطبيق أنواع الجدارة في أسلوب تقييم الأداء. وتبني مناقشات التغذية العكسية التي تلي عملية التقييم علي أساس القدرة علي تحقيق أنواع الجدارة، ثم يتم وضع خطة مشتركة بين الموظف والمدير لكيفية تعلم واكتساب مزيد من أنواع الجدارة.

مفهوم الجدارة:

أسلوب الجدارة هو مدخل حديث نسبياً (١٩٧١) لإدارة الموارد البشرية، ارتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة.

كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (علي دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة. حيث ثبت بعد استخدامها سنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوي الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل. لجأت الخارجية الأمريكية إلي الخبير الإداري (ماك ماكلياند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها علي الصورة التالية: «إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف علي ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذاً أن نتعرف علي ذلك؟».

طلب (ماك ماكلياند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظائف علي أن تقتصر القائمة الأولى علي أسماء موظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشمل الثانية أسماء ذوي الأداء المتدني فقط.

ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف علي الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون. وبذلك استتبط ماكلياند قائمة الخصائص (الجدارات) التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً «نموذج الجدارة» لتلك الوظيفة. وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبين الجدارات وتطبيق «نماذج الجدارة» في إدارة الموارد البشرية ومنها جهود فولبي ١٩٨٠، بلانك ١٩٨٢، بويتز ١٩٨٢، زمك ١٩٨٢، مارلو، ووينبرج ١٩٨٥، مكلاجان ١٩٩٠، وكولويز بجسيك ١٩٩١، والطريف أن أكثرهم من علماء النفس والتربويين^(١).

(١) محمد المحمدي الماضي، "مفهوم التدريب المبني على الجدارة وأهميته"، من ندوة الأساليب الحديثة في التدريب المبني على القدرات، المنعقدة في الفترة من ١٩-٢٣ فبراير ٢٠٠٦، ج.م.ع، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦م.

تعريف الجدارة «Competency»:

تتعدد التعريفات لمفهوم الجدارة، ومنها أنها^(١):

- السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدي إلى الأداء الفعّال أو المتميز.
- وأنها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز.
- وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة.
- وهي الخصائص الشخصية (مثل المعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وما شابهها) التي يمكن للفرد باستخدامها أن يحقق الأداء الناجح.
- وتعني مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك ونحو ذلك مما تقديره متروك لصاحب العمل.
- السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات العادية.
- وهي خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة.

خصائص الجدارة:

من خلال العرض السابق نلاحظ أن الجدارة تتكون من ثلاث عناصر رئيسية وهي^(٢):

أولا: الخاصية الضمنية:

تعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية لان تمكنها من التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام الوظيفية وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق للتصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة.

(١) أحمد الكردي، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، موسوعة الإسلام والتنمية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩م، ص ٥٢.

(2) American Psychological Association 2006-. Report of the APA task force on the assessment of competence in professional psychology. Washington D. C. : Author.

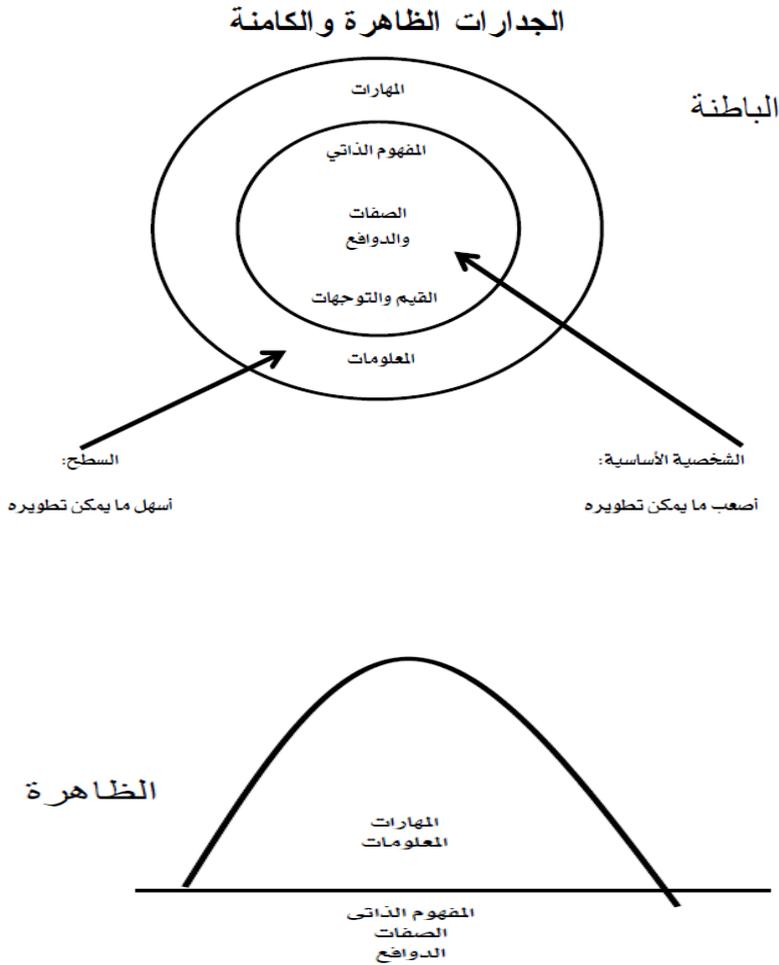
من هنا نجد أن للجدارة مجموعة من الخواص وهي^(١):

- ١- الدوافع: هي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب في إقدامه علي تصرف ما. وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة «مثال» «دائمًا ما يقوم أصحاب دوافع الانجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم وتحمل المسؤولية الشخصية لانجازها». كما يستفيدون من التغذية المرتدة في تحسين العمل بصورة مستمرة. والدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية أو صفات أساسية ذاتية التوليد تنبئ عما يفعله الناس في أعمالهم علي المدى الطويل دون رقابة لصيقة.
- ٢- الصفات: هي الخصائص المادية والاستجابية للظروف أو المعلومات «مثال» «زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعتبران صفتين ماديتين للطيار المقاتل». كما أن التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح.
- ٣- المفهوم الذاتي: وهي توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية. «مثال» «تعتبر الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريبا جزءاً من المفهوم الذاتي للشخص) وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو إستجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص علي المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.
- ٤- المعرفة: هي المعلومات التي لدي الشخص في مجال معرفي معين «مثال» «معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات في الجسم البشري) والمعرفة جدارة مركبة فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفضل في التنبؤ بمستوي أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تستخدمها المعلومات في العمل. ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة علي الاسترجاع في حين أن ما يهم هو القدرة علي إيجاد المعلومات.

(١) د/لايل م سينسر الأصغر/ سيجان م سينسر، الجدارة في العمل- ترجمة: اشرف فضيل عبد المجيد جمعة، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٩٩٩م، ص١٣٢.

٥- المهارة: هي القدرة علي أداء مهمة ذهنية أو مادية «مثال» (المهارة المادية لطبيب الأسنان هي أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يتلف العصب) كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي (أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط) والتفكير المفاهيم أي التعرف علي الأنماط في بيانات معقدة.

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح الخصائص التي تتميز بها الجدارة ومكان كل خاصية:



المصدر: د/لايل م سبنسر الأصغر / سيجان م سبنسر، (الجدارة في العمل)
ترجمة: اشرف فضيل عبد المجيد جمعة، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك
فهد الوطنية، ١٩٩٩م، ص١٣٢.

من خلال الشكل السابق يتضح أن جدارات المعرفة والمهارة عادة تكون
الجزء الظاهر والسطحي من خصائص البشر في حين تكون جدارات
المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء وعمقا وتمركزا في
الشخصية^(١).

ومن السهل نسبيا تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات لذلك فان
التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدي الموظف.
أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص الذي يمثل الشخصية فإنها
أصعب تقييما وتطويرا لذلك فأنه من الأجدى اقتصاديا أن يتم الاختيار وفقا
لهذه الميزات.

وتقع جدارات المفهوم الذاتي في مكان بالمنتصف ومن الممكن تغيير
المواقف والقيم مثل الثقة بالنفس (كأن يري الشخص نفسه مديرا بدلا من
فني متخصص) وذلك عن طريق التدريب أو العلاج النفسي أو التجارب
التطويرية الايجابية وان كان ذلك يشكل صعوبة اكبر ويتطلب وقتا طويلا.
وتقوم العديد من المؤسسات بالاختيار علي أساس جدارات المعلومات
السطحية والمهارات (كأن يقال مثلا: نحن نعين خريجين من أحسن الكليات
الإدارية) ثم يفترضون أن لدي المعينين في الوظائف الجديدة جدارات الدافع
الكامن والخصائص أو انه يمكن غرس هذه الميزات عن طريق الإدارة
الجيدة. لكنه من المحتمل أن يكون العكس هو الصحيح اقتصاديا. فعلي
المؤسسات أن تختار وفقا لجدارات الدافع الكامن والخصائص ثم تقوم
بالتدريب علي المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل أو كما قال احد

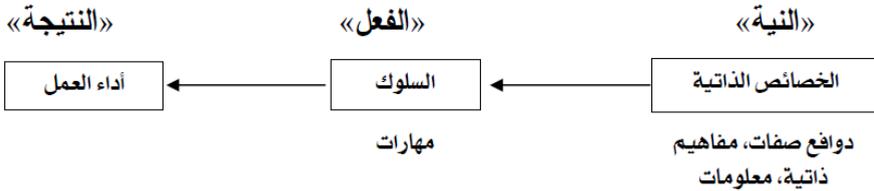
(1) Rodolfa, E. R., Bent, R. J., Eisman, E., Nelson, P. D., Rehm, L., &
Ritchie, P. 2005-. A cube model for competency development: Implications
for psychology educators and regulators. Professional Psychology: Research
and Practice, 36, 347-354.

مديري شؤون الموظفين «باستطاعتك أن تعلم الديك الرومي أن يتسلق ولكنه من الأسهل أن توظف سنجابا» وتزداد أهمية الجدارات في التنبؤ بالأداء المتفوق في الوظائف المعقدة مقارنة بأهمية الذكاء أو مهارات العمل أو الشهادات الدراسية.

ثانيا: العلاقات السببية:

العلاقات السببية معناها انه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تتنبأ بالتصرف والأداء حيث تنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة والتي تنبئ بالتالي عن نتائج أداء العمل وذلك كما يوضح نموذج سريان السببي المنطلق من الدافع / الخصائص والمار بالتصرف والمنتهي إلى النتائج.

نموذج السريان السببي للجدارة



المصدر: أحمد الكردي، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، موسوعة الإسلام والتنمية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩م، ص٥٩.

دائما ما تشتمل الجدارة علي نية وهي الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف في اتجاه نتيجة ما. فعلي سبيل المثال دائما ما تشمل جدارات المعلومات والمهارات دافعا أو صفة أو مفهوما ذاتيا يكون بمثابة المحرك أو القوة الدافعة للمعلومات أو المهارة التي تستخدم.

أن السلوك بدون نية لا يحدد جدارة. فعلي سبيل المثال فانه بدون معرفة السبب الذي من أجله يتجول المدير في المنظمة فانك لا تستطيع معرفة أي من الجدارات يمارس هذا المدير هذا أن كان يمارس جدارة أصلا. قد تكون نية

المدير هي التخلص من الملل أو من تشنج من عضلات الرجل أو مراقبة العمل ليبري ما إذا كانت الجودة مرتفعة أو الرغبة في أن يكون ظاهراً للعمال. وقد تكون الأفكار جزءاً من السلوك المبني على الفعل حيث التفكير يسبق التصرف وينبئ عنه لنضرب على ذلك أمثله الدوافع (مثال: التفكير في أداء شيء ما بطريقة أفضل) أو أفكار التخطيط أو أفكار حل المشكلات^(١).

ثالثاً: المرجع المعياري:

والمرجع المعياري معناه انه بإمكان الجدارة أن تتبأ بالشخص الذي يجيد أو لا يجيد القيام بعمل ما. وذلك قياساً على معيار أو مواصفات معينة. ويعتبر المرجع المعياري أمراً في غاية الأهمية في تعريفنا للجدارة فالخاصية لا تعتبر جدارة إلا إذا أنبأت عن شيء له معنى في العالم الحقيقي. فالخاصية أو الشهادة التي لا تؤدي إلى فارق في الأداء ليست بجدارة ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد.

مواصفات الجدارة الوظيفية:

ويمكننا في أي منشأة أن تميز بين نوعين من سمات الموظفين^(٢):

١- مواصفات الموظف المتوسط AVERAGE:

وهي السمات والمهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف بالدرجة التي تحصنه ضد قرارات الرفت والفصل. وهي تمثل الحد الأدنى من السمات والمهارات التي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.

٢- مواصفات الموظف الخارق SUPERIOR:

وهي السمات التي يتميز بها الموظفون الممتازون. والتي تمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكن الموظف من تجاوز المعدلات العادية للأداء، مقارنة برفاقه في العمل.

وسوف نركز فقط على هذا النوع من المواصفات التي يمتلكها الموظف المتفوق أو الممتاز، وهي تلك التي نقصدها بمصطلح «الجدارة». فلماذا يتم التركيز على مواصفات الجدارة وحدها؟ ألا يساهم الموظفون متوسطو الأداء

(١) د/ لائل م سبنسر الأصغر/ سيجان م سبنسر، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٢.

(٢) المرجع السابق، ص ١٣٣.

في زيادة الإنتاج؟ ثم أليس من الممكن أن يتحول الموظفون العاديون - بمرور الزمن - إلى موظفين ممتازين؟ هل يحتاج الأمر إلى وضع الخطط ودراسة نماذج الجدارة؟ نعم، قد يكتسب الموظف عدداً من مواصفات الجدارة نتيجة تراكم الخبرة. لكن هناك عدداً من التحفظات منها:

أولاً: إذا لم يكن لديك تصور واضح عن مواصفات الجدارة الخاصة بوظيفة هذا الموظف فكيف تعرف ما إذا كان الموظف يحرز تقدماً أم لا؟
ثانياً: في الشركات الكبيرة، يصعب معرفة مستوى أداء كل موظف، كما يصعب متابعة درجة تقدمه أو تأخره في تحقيق مستوى الأداء المطلوب.
ثالثاً: من الصعب علي الموظف العادي أن يدرك مستوى الأداء الذي تتطلبه منه وظيفته. فكثيراً ما يجأر الموظفون بالشكوي من عدم وضوح رؤية الإدارة العليا بخصوص ما هو مطلوب منهم. فيقع الموظفون عند الحدود الدنيا للأداء، ولا يفكرون في تجاوزها، لاشئ إلا لعدم وجود نموذج قياسي لمواصفات الجدارة.

رابعاً: يجد المدير نفسه في أزمة عندما يرحل أحد الموظفين الممتازين ويترك وظيفته شاغرة. فقد حقق الموظف الراحل نتائج لا يمكن للموظف العادي تحقيقها. فيختار المدير ولا يعرف كيف يختار موظفاً جديداً يحل محل القديم، لأن المنصب ارتبط في ذهنه بجدارة الشخص، وليس بالأنشطة التي يؤديها.

خامساً: إذا كنت تقبل من موظفيك مستويات أداء عادية، فمن المؤكد أنك تستند إلى وجود موظفين آخرين يحققون أداءً متفوقاً يغطي ضعف زملائهم. كما يقوم هؤلاء الموظفون المتفوقون بتدريب الموظفين العاديين. ولهذا صار من الأفضل حسم المسألة موضوعياً من خلال مقاييس الجدارة التي تحتاجها الشركة في كل موقع⁽¹⁾.

تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية:

إذا أردت تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية التي تؤثر علي مستوى الأداء في وظيفة ما، عليك أن تستكشف السمات الموجودة في موظف متميز يعمل

(1) Hofrichter ,D. 1990 ،April 1-Comparative competency analysis and recommendations on XYZ Executive Assessments. Paper presented at the 1990 Annual Conference of the Human Resource Planning Society ،Naples ،FL.

بالفعل في هذه الوظيفة. دون أن تحاول معرفة السمات الوظيفية التي تتطلبها الوظيفة أو تحتاجها بالاعتماد على التصورات المثالية الموجودة في خيالك دون الاستناد إلى الواقع.

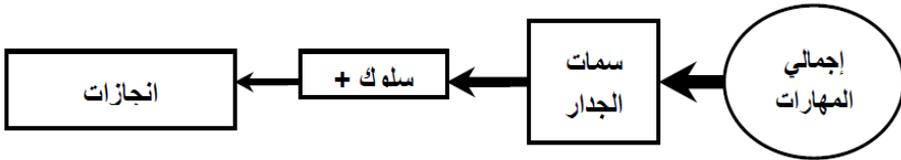
وبهذا المدخل الجديد يتضح الفرق بين مدخل الجدارة ومدخل التوصيف الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

العلاقة بين الجدارة ومستوي الأداء:

هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوي الأداء الذي يحققه للشركة. فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات. لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية. فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء الموظف. وفي هذا يقول وليام جيمس، رائد علم النفس الحديث: «المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير، والمتغير الذي لا يغير شيئاً».

فالمهارة الفردية التي لا تؤثر على أداء الموظف يجب استبعادها من الدراسة. إذ لا بد أن تقتصر على دراسة تلك الجدارات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل^(١).

العلاقة بين الجدارة ومستوي الأداء



المصدر: دينا فاضل الوائلي، أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في الفنادق الخمس نجوم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، ٢٠١١م، ص٦٧.

(١) دينا فاضل الوائلي، أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في الفنادق الخمس نجوم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، ٢٠١١م، ص٦٧.

أهمية الجدارة:

تتطوي إدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارة علي استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة بداخل المنظمة في تحسين عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف، وإدارة الأداء، وتنمية العاملين ومكافآتهم. وتظهر أهمية الجدارة علي نحو التالي في^(١):

١ - الاختيار والتعيين:

حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار علي بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.

٢ - الترقية والمسارات الوظيفية:

يساعد مدخل الجدارة المدير العصري علي اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادا علي بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة وبالتالي يُرقي إلي المنصب من هو أقدر علي العطاء فيه.

٣ - التدريب والتطوير:

يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة. وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

٤ - إدارة الأداء:

تقلل بيانات الجدارة إلي حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة علي تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

إذاً فإن مجرد التأهيل العلمي لا يكفي للحكم بتوفر هذا المبدأ، بل يُفضل من لديه خبرة عملية وإذا توفر الأمران فإن الانضباط في العمل بأن يحضر الموظف لعمله مع بداية الدوام ولا يخرج خلاله بدون موافقة رئيسه، ولا ينصرف منه إلا بنهاية وقت الدوام وكذلك التحلي بالأخلاق الفاضلة مع رؤسائه وزملائه ومراجعيه هي من الأمور اللازمة لتكامل توفر مبدأ الجدارة^(٢).

(١) دينا فاضل الوائلي، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨.

(2) Hamilton, S. F., Hamilton, M. A., & Pittman, K. Principles for Youth Development. In S. F. Hamilton & M. A. Hamilton Eds. - 2004, the youth development handbook: Coming of age in American communities pp. 3-22-. Thousand Oaks: Sage Publications.

وإذا كان عنصرًا التأهيل العلمي والعملية يتبينان وقت التقدم لطلب الوظيفة مما يعني عدم التأكد من توفر مبدأ الجدارة فإن العناصر الأخرى كالانضباط في العمل وحسن التعامل وهما محك أو أساس مبدأ الجدارة يتم التأكد من توافرها والموظف علي رأس العمل وخلال فترة التجربة، لأنه مهما كان لدي طالب الوظيفة من مؤهلات علمية وعملية فإن ذلك لا يكفي للحكم بتوفر مبدأ الجدارة لديه، بل إن الممارسة الفعلية للعمل والتعامل مع الرؤساء والمراجعين والصبر علي تكاثر العمل وإلحاح المراجعين يُعتبر هو الأساس لتوفر هذا المبدأ من عدمه.

تقسيمات الجدارة:

تنقسم الجدارات إلي قسمين وفقا لمعايير أداء الوظيفة التي تنبئ تلك الجدارات عنها:

١- الجدارات الاستهلالية:

هي الخصائص الأساسية (وعادة ما تكون معلومات أو مهارات أساسية مثل القدرة علي القراءة) التي لا يستغني عنها أي فرد في الوظيفة ليحقق اقل قدر مقبول من الفاعلية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين فمن الجدارات الاستهلالية لمدوبي المبيعات معرفة المنتج أو القدرة علي تعبئة الفواتير.

٢- الجدارات التمييزية:

فهي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط فعلي سبيل المثال يعتبر التوجه للانجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة - جدارة تفرق ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط من مندوبي المبيعات.

معايير الجدارة: تم تجميع الجدارات على أساس النية الكاملة

تم تجميع الجدارات علي أساس النية الكامنة والتي هي مستوي من التحليل يقع بين الدوافع الاجتماعية الدفينة والتصرفات البارزة علي السطح وتتعلق النية بظروف معينة كما أن لها طبيعة أكثر سطحية وأسرع زوالا من الدوافع والميول الكامنة.

وقد يحرك سلوكيات الجدارة دافع اجتماعي واحد أو مجموعة من الدوافع علي سبيل المثال: قد يكون الدافع من وراء النية في تطوير مهارات مرعوس وتهيئته للترقية هو النفوذ أو قد يكون الانجاز أو قد يكون الانتماء أو خليطاً من هذه الدوافع^(١).

ولقد تم تجميع معايير الجدارة في ست مجموعات وفيما يلي توضيح كل مجموعة:

المجموعة الأولى: مجموعة الانجاز والتصرف

أن جوهر هذه المجموعة هو الميل إلى التصرف والقيام بالأفعال الموجهة إلى انجاز المهام أكثر من التأثير علي الآخرين ومع ذلك فان التصرفات الموجهة للتأثير علي الآخرين أو قيادتهم إلى تحسين الإنتاجية والحصول علي نتائج أفضل تدرج تحت مجموعتي الانجاز والتصرف والأثر والتأثير علي حد سواء وتشمل مجموعة الانجاز والتصرف الآتي:

١- التوجه نحو الانجاز:

التوجه نحو الانجاز هو الاهتمام بإتقان العمل والتنافس مع مقاييس الكمال هذه المقاييس أما أن تكون هي الأداء السابق للشخص نفسه (السعي إلي التحسن) أو أن تكون درجة موضوعية (التوجه للنتائج) أو أداء الآخرين (التنافس) أو تحدي أهداف ذاتية أو حتى تحدي ما لم يتحقق من قبل مطلقاً (الابتكار). ويطلق علي التوجه نحو الانجاز بعض المسميات الأخرى مثل: (التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الكفاءة، الحرص علي المقاييس، التركيز علي التحسين، روح المبادرة، الاستخدام الأمثل للموارد).

وتشمل التصرفات الدالة علي التوجه نحو الانجاز الآتي:

- السعي لبلوغ مقياس حددته الإدارة.
- وضع أهداف طموحة للذات وللآخر والدقة لتحقيقها.
- القيام بتحليل التكاليف والعائد.
- الدخول في مجازفات محسوبة في ميدان الأعمال.

(١) أحمد الكردي، " مرجع سبق ذكره، ص ٥٢.

٢- الاهتمام بالنظام والجودة والدقة:

يعكس الاهتمام بالنظام دافعا داخليا للتخفيف من حالة الغموض في البيئة المحيطة ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى علي الاهتمام بالنظام والجودة والدقة مثل (المراقبة، الاهتمام بالوضوح، الرغبة في التخفيف من حالة الغموض، تتبع مجريات الأمور).

ويمكن التعبير عن الاهتمام بالنظام والجودة والدقة بما يلي:

- مراقبة العمل أو المعلومات واختبارها.
- الإصرار علي وضوح الأداء والمهام.
- وضع نظم المعلومات وصيانتها.

ويربط الاهتمام بالنظام بحب الانجاز ويظهر علي شكل الاهتمام بالحفاظ علي مواصفات الدقة والجودة وما إلي ذلك. ويعبر هذا المقياس أحيانا عن مؤشرات سلبية ففي بعض الوظائف خصوصا وظائف الإدارة العليا ترتبط زيادة الاهتمام بالأداء المتوسط لا بالأداء المتفوق حيث يستدعي الاهتمام بالنظام في هذه الحالات التركيز علي مشكل ومواضيع اقل أهمية مما هو مناسب لهذه الوظائف.

٣- المبادرة:

المبادرة هي السبق إلي التصرف أي القيام بأكثر مما هو مطلوب أو متوقع في الوظيفة. وانجاز أشياء لم يطلبها احد من شأنها أن تحسن أو تطور نتائج العمل وتبعد المشاكل أو تخلق فرصا جديدة. ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى علي المبادرة مثل (الانحياز للعمل، الحزم، التوجه الاستراتيجي نحو المستقبل، استغلال الفرص، السبق إلي التصرف).

وفي المناصب الإدارية يتم التعبير عن المبادرة بالقيام بأعمال الوقت الحاضر لتجنب مشاكل أو خلق فرص في المستقبل^(١).

المثابرة: تظهر المبادرة علي الصور التالية:

- المثابرة: عدم اليأس عند مواجهة العقبات أو الرفض.
- تبين الفرص واستغلالها.

(١) محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٧.

- الأداء بأكثر مما تقتضيه الوظيفة بكثير.
- التنبؤ والاستعداد لفرصة أو مشكلة معينة غير ظاهرة للآخرين.

٤- البحث عن المعلومات:

يؤدي حب الاستطلاع الدفين والرغبة في معرفة المزيد عن الأشياء أو الناس أو الأمور، إلى البحث عن المعلومات ويستلزم البحث عن المعلومات بذل جهد للحصول علي المزيد منها وعدم تقبل الأمور بظواهرها وللبحث عن المعلومات أسماء أخرى منها: (تعريف المشكلة، التركيز التشخيصي، الحساسية للسوق والعميل، النظر بعمق).

ويقتضي البحث عن معلومات الخروج عن الأسئلة المألوفة ويشمل:

- التعمق أو الضغط للحصول علي المعلومات الدقيقة أو لحل جملة من التناقضات عن طريق سلسلة من الأسئلة.
- التدقيق في البحث عن الفرص المحتملة والمعلومات المتناثرة التي قد تكون ذات نفع في المستقبل.
- التطوع بالخروج لمعاينة أي موضوع متعلق بالعمل.

المجموعة الثانية: مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية

تشمل مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية نية الاستجابة لحوائج الآخرين وتهيئة النفس للتجاوب مع الاهتمامات بالآخرين ومشاعرهم وورغبتهم (تفهم الآخرين) والعمل علي الاستجابة لهذه الحاجات (خدمة العملاء).

وبالرغم من انه يمكن لتفهم الآخرين أن تؤدي باستقلالية لأنها تعتبر أساساً للمستويات العليا من خدمة العملاء كذلك فان تفهم الآخرين تستخدم بمساعدة الجدارات في مجموعة التأثير والمجموعة الإدارية وتشتمل هذه

المجموعة علي الآتي:

١- تفهم الآخرين:

تقتضي تفهم الآخرين الرغبة في تفهم أناس آخرين فهي المقدرة علي الإصغاء بدقة وتفهم الأفكار التي لم يعرب عنها أو التي لم يكتمل الإعراب عنها وكذلك المشاعر والاهتمامات لدي الآخرين. وتعتبر القدرة علي تفهم

الآخرين عبر الثقافات التي تتزايد أهميتها حالة خاصة من حالات تفهم الآخرين عبر حواجز الثقافات وكثيرا ما تشمل قدرا كبيرا من البحث عن المعلومات ويطلق علي تفهم الآخرين بعض المسميات الأخرى مثل: (التعاطف، الإصغاء، الإحساس بالآخرين، إدراك مشاعر الآخرين).

وعادة ما يظهر تفهم الآخرين علي الصور الآتية^(١):

- إدراك مشاعر الآخرين ومزاجهم.
- استخدام الفهم القائم علي الإصغاء والملاحظة في التنبؤ بتصرفات الآخرين والاستعداد لها.
- تفهم مواقف الآخرين واهتماماتهم ومنطقتهم.
- تفهم الأسباب الكامنة وراء المواقف الأساسية الطويلة العهد لدي الأشخاص وأنماط سلوكهم ومشاكلهم.

٢- التوجه لخدمة العملاء:

يتضمن التوجه لخدمة العملاء الرغبة في مساعدة الآخرين أو خدمتهم من اجل الاستجابة لحاجاتهم انه يعني تركيز الجهود علي اكتشاف حاجة العميل وقضائها وهو يشابه في عمق الفهم مع تفهم الآخرين وقد يكون العميل عميلا حقيقيا (أي عميلا خارجيا) أو المستخدم الطريف في نفس المؤسسة (أي عميلا داخليا) وفي بعض الأحيان قد يكون هناك أكثر من مجموعة من العملاء. ويطلق علي التوجه لخدمة العملاء مسميات أخرى مثل: (المساعدة والتوجه للخدمة، التركيز علي احتياجات العميل، مشاركة العميل، التركيز علي العميل الداخلي).

وتشمل المظاهر التقليدية للتوجه لخدمة العملاء علي ما يلي:

- البحث بعمق لمعرفة الحاجات الحقيقية لدي العميل والتوفيق بينها وبين المنتجات والخدمات المتوفرة.
- تحمل مسئولية تصحيح مشاكل خدمة العملاء بصفة شخصية أو حل تلك المشكلات بطريقة فورية دون محاولة التهرب من المسئولية.

(١) جون رافين، فكرة التعبير عن الجدارات في معادلة كيميائية، نقلا عن:

Mc Cleland, D., 1991-, Assessing Human. Motivation, New York: General Learning Process.

- العمل كناصح أمين يتصرف بناء علي رأي مستقل بخصوص حاجات العميل ومشاكله وفرصه وإمكانيات وضعها موضع التنفيذ.
- العمل بنظرة بعيد المدى لمواجهة مشاكل العميل.

المجموعة الثالثة: مجموعة الأثر والتأثير:

تعكس مجموعة الأثر والتأثير الاهتمام الدفين لدي الشخص بالتأثير علي الآخرين ويعرف هذا بالحاجة إلي السلطة أو النفوذ وعادة ما يتأثر دافع النفوذ الذي يغذي السلوك الناجح باعتبارات مصالح المؤسسة أو مصالح الآخرين حيث لم يتبين لنا أن المؤديين الأكثر تفوقا ينشدون منزلة أو صيتا أو سمعة أو أي مكسب شخصي علي حساب مصالح الآخرين أو المؤسسة.

وتشتمل هذه المجموعة علي الأتي^(١) :-

١- الأثر والتأثير:

يعبر الأثر والتأثير عن النية في الإقناع والتأثير أو ترك انطباع قوي لدي الآخرين وذلك من اجل دفعهم لتأييد مقاصد المتحدث أو من اجل الرغبة في ترك اثر أو تأثير معين علي الآخرين. ويطلق علي الأثر والتأثير عدة أسماء منها: (التأثير الاستراتيجي، إدارة الانطباع، حب الظهور، الإقناع الموجه، التأثير التعاوني).

وتشتمل مؤشرات الأثر والتأثير علي ما يلي:

- توقع تأثير التصرف أو التفاصيل الأخرى علي نظرة الناس للمتحدث.
- الاحتكام إلي الأسباب والبيانات والأرقام والحقائق.
- استخدام أمثلة محسوسة ووسائل إيضاح وعروض حية.
- تجميع ائتلافات سياسية وبناء دعم لأفكاره من وراء الستار.
- إظهار بعض المعلومات أو حجبها عمدا للحصول علي تأثير معين.

٢- الإدراك التنظيمي:

يشير الإدراك التنظيمي إلي مقدرة الشخص علي إدراك علاقات القوي داخل مؤسسته أو المؤسسات الأخرى أو يشير علي مستويات اعلي إلي مقدرة

(١) أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العنبي، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد ١٠- العدد ٢، ٢٠١٠م، ص ص ٤٨-٦٣.

الشخص علي إدراك وضع المؤسسة في إطارها العالمي الأعم. ويطلق علي الإدراك التنظيمي أسماء أخرى منها: (قواعد اللعبة في المؤسسة، تجنيد الآخرين، تفهم مؤسسات العملاء، استخدام سلسلة الأوامر، الذكاء السياسي).

ومن المؤشرات التقليدية للإدراك التنظيمي ما يلي^(١):

- تفهم الهيكل غير رسمي للمؤسسة.
- التعرف علي القيود غير المعلنة للمؤسسة.
- التعرف علي ومواجهة المشاكل والفرص والقوي السياسية الخفية المؤثرة علي المؤسسة.

٣- بناء العلاقات:

بناء العلاقات هو بناء علاقات ودية أو شبكة اتصالات مع الناس المفيدين أو الذين يحتمل أن يكونوا مفيدين يوما ما في تحقيق أهداف متعلقة بالعمل والمحافظة علي تلك العلاقات. ويطلق علي بناء العلاقات مسميات أخرى منها: (شبكة الاتصالات، استخدام الموارد، تطوير العلاقات، العلاقات الشخصية الاهتمام بعلاقات العملاء، القدرة علي بناء الصلات).

وتشتمل مؤشرات بناء العلاقات علي ما يلي:

- العمل قصدا علي بناء الصلة، استعداد الشخص لبناء الصلة.
- بناء الصلة بسهولة.
- تقاسم المعلومات الشخصية لبناء قاعدة مشتركة أو علاقات ثنائية.
- إنشاء شبكات أو بناء علاقة صداقة مع أشخاص عديدين قد يحتاج إليهم الشخص يوما ما للحصول علي معلومات أو مساعدة أخرى.

المجموعة الرابعة: المجموعة الإدارية:

تعتبر مجموعة الجدارات الإدارية فرعا من مجموعة الأثر والتأثير من ناحية كونها ترمي إلي إحداث اثر من نوع خاص. هذا الأثر (تطوير الآخرين، قيادتهم، تحسين العمل الجماعي والتعاون) ذو أهمية خاصة للمديرين. وتشتمل هذه المجموعة علي الآتي:

(١) أحمد السيد طه كردي، أهمية تطبيق معايير الجدارة الوظيفية في اختيار المديرين رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر، ٢٠١١م، ص ٤٣.

١- تطوير الآخرين:

يعتبر تطوير الآخرين نموذجاً خاصاً من الأثر والتأثير تكون الرغبة فيه هي التعليم أو المساعدة علي تطوير شخص أو مجموعة من الأشخاص ويقتضي كل مستوي ايجابي في تطوير الآخرين نية صادقة في تشجيع تعليم الآخرين وتطويرهم ويكمن جوهر هذه الجدارة في النية التطويرية والتأثير التطويري لا في الدور السمي. ويطلق علي تطوير الآخرين أسماء أخرى مثل: (التعليم والتدريب، تامين تنمية المرءوسين وتطويرهم، النظرة الواقعية الايجابية، مد المساعدة، تدريب الآخرين).

ومن التصرفات الشائعة التي تعبر عن تطوير الآخرين ما يلي^(١):

- الإفصاح عن توقعات ايجابية عن الآخرين حتى في الحالات الصعبة.
- الاعتقاد بان الآخرين يرغبون في التعلم ويقدررون عليه.
- إعطاء التعليمات أو الشرح العملي مصحوباً بالأسباب أو المبررات كوسيلة تدريبية.
- تفويض الوظائف أو المسئوليات من اجل تطوير قدرات الآخرين.

٢- الحزم واستخدام قوة المنصب (الإلزام):

الإلزام هو تعبير عن رغبة الشخص في جعل الآخرين يستجيبون لرغباته. أن مبدأ السلوك الإلزامي يجب أن يستخدم بالحكمة والفاعلية والحرص علي صالح المؤسسة علي المدى البعيد. وتطلق علي الإلزام أسماء أخرى منها: (الحسم، استخدام القوة، استخدام التأثير الخشن، المسؤولية، المراقبة والانضباط في الصف).

ومن التصرفات الشائعة التي تعبر عن الإلزام ما يلي:

- مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح بخصوص مشاكل الأداء.
- الانفراد بوضع المواصفات والمطالبة بمستوي علي من الأداء والجودة.
- الإصرار علي التقيد بطلب الشخص أو أوامره في لهجة حادة لا تدع مجالاً للتراجع.

(١) أحمد الكردي، " مرجع سبق ذكره، ص ٥٨.

• رفض الطلبات غير المنطقية بحزم أو وضع حدود لتصرفات الآخرين.

٣- العمل الجماعي والتعاون:

يقتضي العمل الجماعي والتعاون نية صادقة في العمل بالتعاون مع الآخرين وانتفاء الفرد إلى الفريق رغبة في العمل الجماعي بدلا من العمل الانفرادي أو التنافسي. ونلجأ إلى هذا المقياس عندما يكون الشخص (المقابل) عضوا في مجموعة تتكون من أفراد يعملون كفريق واحد. ويطلق على العمل الجماعي والتعاون أسماء أخرى منها: (إدارة المجموعة، مساعدة المجموعة، حل الخلافات، إدارة مناخ الفريق، تحفيز الآخرين).

وتشمل جهود العمل الجماعي ما يلي^(١):

- طلب أفكار وآراء للمساعدة في تكوين قرارات أو خطط معينة.
- التعبير عن التوقعات الايجابية من الآخرين.
- التنويه علانية بانجازات الآخرين.
- الإصرار على تمكين الآخرين وجعلهم يشعرون بأهميتهم وقوتهم.

٤- قيادة الفريق:

قيادة الفريق هي الرغبة في اتخاذ دور القائد في الفريق أو المجموعة وتقتضي قيادة الفريق الرغبة في قيادة الآخرين وعادة وليس دائما ما تظهر قيادة الفريق في مراكز السلطة الرسمية لذلك فان هذا المقياس مرتبط بحجم الوظيفة. ويطلق على القيادة أسماء أخرى منها: (تقلد السلطة، أن يكون في محل المسؤولية، الرؤية، قيادة المجموعات وتحفيزها، الاهتمام الصادق بالمرعوسين).

وتشمل التصرفات الدالة على القيادة ما يلي:

- إعلام الآخرين: إحاطة الذين يمسهم القرار علما بما يحدث.
- القيادة بجهد شخصي لمعاملة كل أعضاء المجموعة بعدل.
- التأكد من الوفاء بالحاجيات العملية للمجموعة.
- التأكد من إقتناع الآخرين بمرئيات القائد وأهدافه وطبيعته ولهجته وسياسته.

(١) أحمد الكردي، " مرجع سبق ذكره، ص ٥٩.

المجموعة الخامسة: المجموعة الذهنية:

تعتبر الجدارات الذهنية ترجمة ذهنية للمبادرة فالشخص يعمل علي الوصول إلي فهم للحالة أو المهمة أو المشكلة أو الفرصة أو مجموعة المعلومات وهناك أسلوبين يتم استخدامهم في الجدارات الذهنية وهي التفكير التحليلي والتفكير الإدراكي.

١- التفكير التحليلي:

هو تفهم وضع ما عن طريق تقسيمه إلي أجزاء صغيرة أو تتبع مقتضيات حالة ما بطريقة تقصي الأسباب مرحلة بمرحلة. ويشمل التفكير التحليلي تنظيم أجزاء الموضوع أو القضية بشكل متماسك ومتكامل ووضع مقارنات منتظمة لصفات أو أوجه مختلفة وكذلك وضع الأولويات علي أساس منطقي. وتطلق علي التفكير التحليلي مسميات أخرى منها: (إعمال الفكر الفردي، الذكاء العملي، تحليل المشاكل، مهارة التخطيط)^(١).

وتشمل التصرفات الدالة علي التفكير التحليلي ما يلي:

- وضع الأولويات للمهام وفقا لأهميتها.
- تقسيم مهمة معقدة إلي أجزاء: ليسهل التحكم فيها وذلك بأسلوب نمطي منظم.
- التعرف علي بعض من المسببات المحتملة للإحداث وكذلك بعض من نتائج التصرفات.
- توقع العقبات والتفكير المسبق في الخطوات التالية:

٢- التفكير الإدراكي:

التفكير الإدراكي هو تفهم وضع ما أو مشكلة معينة عن طريق تجميع الأجزاء والنظر إلي الصورة الكبيرة ويشمل التفكير الإدراكي التعرف علي الأنماط أو العلاقات بين الأوضاع التي لا يظهر ترابطها من الوهلة الأولى والتعرف علي الأمور الأساسية أو الأمور الخفية في الأوضاع المعقدة. وتطلق علي التفكير الإدراكي مسميات أخرى منها: (استخدام المفاهيم، تمييز الأنماط، التبصر، الفكر النقدي، تعريف المشكلة، القدرة علي خلق النظريات).

(١) محمد نعيم أسمى ياغي، أثر الجدارات الإستراتيجية وتحسين الجودة علي تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٩م، ص٥٦.

وتشمل التصرفات الدالة علي التفكير الإدراكي ما يلي:

- استخدام القواعد الأساسية السائدة والبداهة والخبرات السابقة للتعرف علي المشاكل والحلول.
- رؤية الفروق الجوهرية بين الأحداث الراهنة والماضية.
- تطبيق المفاهيم أو الأساليب المعقدة والمتوارثة بطريقة مناسبة وتعديلها.

المجموعة السادسة: مجموعة الفعالية الشخصية

تتحكم هذه الجدارات في فعالية أداء الشخص عندما يتعامل مع صعوبات أو ضغوط مباشرة من المناخ وهي تعزز فعالية جدارات أخرى متعلقة بالمناخ وتشمل هذه المجموعة علي الصفات الآتية^(١):

١- التحكم في الذات:

التحكم في الذات هو قدرة الشخص علي السيطرة علي المشاعر وكبت التصرفات السلبية عندما يثار أو يواجه بالمعارضة أو العداء من الآخرين أو عندما يعمل في ظروف متأزمة. ويطلق علي التحكم في الذات أسماء أخرى منها: (القدرة علي التحمل، مقاومة الضغوط، المحافظة علي الهدوء، السيطرة علي النفس).

وتشمل التصرفات الدالة علي التحكم في الذات ما يلي:

- البعد عن الاندفاع.
- مقاومة الميل إلي تورط غير مناسبة.
- المحافظة علي الهدوء في الجو المشحون.
- الاستجابة البناءة للمشاكل حتي في ظل التوتر.

٢- الثقة بالنفس:

الثقة بالنفس هي اعتقاد الشخص في مقدرته علي تحقيق مهمة ويشمل هذا إظهار الشخص للثقة في التعامل مع التحديات المتزايدة أو التواصل إلي قرارات أو بلورة آراء أو معالجة الفشل بأسلوب بناء. وتطلق علي الثقة بالنفس أسماء أخرى منها: (الحزم، قوة الشخصية، الاستقلالية، قوة المفهوم الذاتي، الاستعداد لتحمل المسؤولية).

(١) المرجع السابق، ص ٥٧.

ويشمل الوصف السلوكي للثقة بالنفس ما يلي^(١):

- وضع الشخص القرارات أو تطبيقها رغم عدم موافقة الآخرين.
- تقديم نفسه في أسلوب إلزامي أو مؤثر.
- الإعلان عن ثقته في حكمه الخاص أو في إمكانياته.

٣- المرونة:

هي المقدرة علي التكيف والعمل بفعالية في ظروف متنوعة أو مع أشخاص أو مجموعات مختلفة إنها المقدرة علي تفهم وتقدير وجهات نظر مختلفة ومتعارضة بخصوص موضوع ما وتطويع أسلوب ما وفق مقتضيات التغيير في الموقف وكذلك القدرة علي التغيير. وتطلق علي المرونة مسميات أخرى منها: (التوافقية، القدرة علي التغيير، الموضوعية في الرؤية، سهولة التكيف).

وتشمل المؤشرات السلوكية للمرونة ما يلي:

- الإقرار بصلاحيه وجهه النظر المضادة.
- التكيف بسهولة مع المتغيرات في العمل.
- تطبيق القواعد والإجراءات بمرونة.
- تغيير التصرفات أو الأسلوب الشخصي للتكيف مع الوضع.

٤- الولاء للمؤسسة:

الولاء للمؤسسة هو مقدرة الشخص وعزمه علي تكيف تصرفاته مع حاجيات المؤسسة وأولوياتها وأهدافها وعلي التصرف بطريقة تعزز أهداف المؤسسة أو تستجيب لاحتياجاتها وقد يتمثل الولاء في تقديم رسالة المؤسسة علي الاختيارات الذاتية أو علي أولويات الدور المهني للفرد. ويطلق علي الولاء مسميات أخرى منها: (عقلية أعمال، التوجه نحو تحمل المهام، الرؤية، الولاء لرسالة السلطة).

وتشمل المؤشرات السلوكية للولاء ما يلي^(٢):

- الاستعداد لمساعدة الآخرين لإنهاء أعمالهم.
- تعديل الأنشطة والأولويات الشخصية للوفاء بحاجيات المؤسسة.
- تفهم الحاجة للتعاون من اجل تنفيذ الأهداف الكبرى للمؤسسة.
- اختيار الوفاء بأهداف المؤسسة علي تحقيق مصالح مهنية.

(١) المرجع السابق، ص ٥٨.

(٢) محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره، ص ٨٠.