

الفصل الثالث خصائص وحزم ونماذج الجدارة

خصائص وجدارات شخصية أخرى:

الجدارات التي تم تناولها في شكل ست مجموعات تمثل من ٨٠٪ إلى ٩٥٪ من الخصائص المميزة لذوي الأداء المتفوق في اغلب الوظائف التي درست. ولكن هناك جدارات أخرى متفردة وغير معتادة تختص بها وظيفة معينة أو نوعية من الوظائف. وهذه الجدارات كما يلي^(١):

أولاً: الجدارات المتفردة الأكثر شيوعاً:

- ١- تفضيل المهنة: استمتاع الشخص فعلاً بوظيفته والحصول على السرور منها.
- ٢- التقييم الذاتي الدقيق: معرفة الشخص نقاط القوة والضعف لديه واستخدام نقاط القوة بفعالية.
- ٣- الرغبة في الانتماء: اهتمام واستمتاع حقيقي بالآخرين.
- ٤- مهارات الكتابة: القدرة على الكتابة بإتقان.
- ٥- بعد النظر: القدرة على خلق مفهوم جديد لرسالة المؤسسة.
- ٦- الاتصال التصاعدي: إحاطة الرئيس علماً بكل التطورات الهامة الجيدة والسيئة في كل الأوقات.
- ٧- عدم الخوف من الرفض: لا يهتم إذا لم يعجب الآخرين.
- ٨- الشمولية: التعلق بالشمولية والاهتمام بالتفاصيل.

ثانياً: الجدارات غير المعتادة:

- ١- مقاومة تدخل الآخرين في مجال مسئولية الشخص (ضباط الجيش الصغار).
- ٢- الاستخدام الغير متضارب لتنفيذ المنصب والهيئة (كبار ضباط الجيش).

(١) محمد نعيم أسمى ياغي، أثر الجدارات الاستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٩م، ص ٨٨.

- ٣- وضع آلية للحصول علي التغذية المرتدة (مديرو المدارس).
- ٤- الوعي القانوني: التنبه للقوانين وحدود الصلاحية القانونية (ضباط الدود وحرس السواحل).
- ٥- الوعي الأمني: التنبه للتهديدات المحتملة للسرقة (مدير بنك).
- ٦- روح المرح (الممرضات).
- ٧- احترام سرية المعلومات الشخصية (ممرضات، مندوبو بنوك).
- الجدارة والمنصب:**

هناك ثلاثة أنواع من الوظائف والمناصب داخل أية شركة هي:

أ) وظائف الإدارة **MANAGERIAL**:

وهي التي تقوم بالتخطيط والأشراف والتوجيه؛ وتتطلب حداً أعلى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية، وحداً أدنى من مواصفات الجدارة التقنية.

ب) الوظائف التقنية «الفنية» **THCHNICAL**:

وهي التي تقوم بالإنتاج والصيانة، وتتطلب حداً أعلى من مواصفات الجدارة التقنية والعملية، وحداً أدنى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية.

ج) الوظائف التنفيذية **EXECUTIVE**:

وهي التي تمارس وظائف الاتصال والمتابعة؛ وتتطلب حداً أعلى من مواصفات الجدارة الشخصية والقيادية، وحداً أدنى من مواصفات الجدارة التقنية. وهكذا تختلف مواصفات التي يحتاجها كل منصب تبعاً لطبيعته^(١).

حزم الجدارة الوظيفية:

بصفة عامة، يجب أن تنزع نماذج الجدارة الوظيفية نحو التركيز علي سلوك الموظفين. وعليه، فإنه يمكن تصنيف مواصفات الجارة في أربعة حزم، كما يلي:

(١) المرجع السابق، ص ٨٩.

جدول (١/٢) حزم الجدارة الوظيفية

طبيعة المنصب			حزم الجدارات الوظيفية
منصب تنفيذي	منصب إداري	منصب فني	
١ - الحزمة الإنتاجية:			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- التركيز علي الأهداف.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الرغبة في التطوير والابتكار.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الرغبة في البحث عن الحلول بدلاً من التوقف عند المشكلات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الإخلاص في العمل دون رقابة خارجية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- المبادرة والحماس.
٢ - الحزمة التقنية (الفنية):			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- درجات المؤهلات العلمية والخبرة العملية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي حل المشكلات بالطريقة التقليدية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التعامل مع المعلومات.
٣ - الحزمة القيادية:			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التعامل مع المشكلات وحلها بالطريق الابتكارية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنشأة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التوجيه والإشراف والتدريب.
٤ - الحزمة الشخصية (السلوكية):			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي الالتزام وإدارة الذات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- درجة عالية من الثقة بالذات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- المرونة في معاملة الزملاء والعمل في فريق.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي الاستفادة من التغذية العكسية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- وجود رؤية واضحة للأهداف الذاتية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التعامل مع الرؤساء وتلقي الأوامر وتنفيذها.

المصدر: أحمد الكردي، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، موسوعة الإسلام والتنمية، كلية التجارة،

جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩م، ص.٦٥

١ - الحزمة الجدارة الإنتاجية:

وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا.

٢ - الحزمة الجدارة الفنية:

وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للموظف.

٣ - الحزمة الجدارة القيادية:

وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين، من عملاء وزملاء. وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج الموظف وخبرته ومهاراته الاجتماعية.

٤ - الحزمة الجدارة الشخصية:

وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المنظمة ومع العملاء والرسميين ووسائل الإعلام خارج المنشأة^(١).

نموذج الجدارة:

يتم في هذا المبحث مناقشة النموذج العام لقياس الجدارة ثم يتم وضع نموذج جدارة لإحدى الموارد البشرية (المهن الفنية والتخصصية).

تصميم نماذج الجدارة الوظيفية COMPETENCY MODELS:

كثيراً ما تختلف دراسات وبرامج الجدارة الوظيفية من شركة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، وذلك تبعاً لرؤية الإدارة وتوقعاتها لمستقبل كل موقع على خريطة التنظيم. وهذه الخطوات العملية هي:

أولاً - الخطوات التمهيديّة PREPARATORY STEPS:

علي المنشأة أن تحدد الموقع والوظائف التي تحتاج إلى برامج لتنمية الجدار الوظيفية. يعتمد هذا على حساسية هذه المواقع والوظائف بالنسبة للشركة. في ضوء الموارد المتاحة. فلا يصح أن تنفذ الإدارة برامج تنمية الجدارة الوظيفية لعمال النظافة مثلاً، وتهمل الجدارة الوظيفية للموظفين في المواقع الإنتاجية

(١) أحمد الكردي، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، مرجع سبق ذكره، ص ٦٩.

والتسويقية. إذ يجب تخطيط وتنفيذ برنامج الجدارة تبعاً لأولوية وحساسية المنصب. ولتفادي ذلك يمكن تقسيم هذه الخطوة إلى مراحل التالية:

(١) تحديد المهام الإستراتيجية المراد تحقيقها لكل موقع في الخريطة التنظيمية.

(٢) تحديد المواقع التي تحتاج لتنمية الجدارة الوظيفية بشكل ضروري وملح.

(٣) قياس العائد والتكلفة المتوقعة لتنمية الجدارة الوظيفية لكل موقع من هذه المواقع. بناء على اعتبارات عملية.

(٤) اختيار الطريقة المناسبة للحصول على برامج الجدارة الوظيفية.

ومن الواضح أن الخطوات من (١) إلى (٣) تختلف من شركة إلى أخرى، كما تتغير من إدارة إلى أخرى. وهي ذات طبيعة إستراتيجية، تملك الإدارة مطلق الحرية في التعامل معها، وبذلك تخرج عن نطاق بحثنا لذا سنركز على الخطوة رقم (٤).

ثانياً - النموذج الكلاسيكي لتصميم برامج الجدارة الوظيفية:

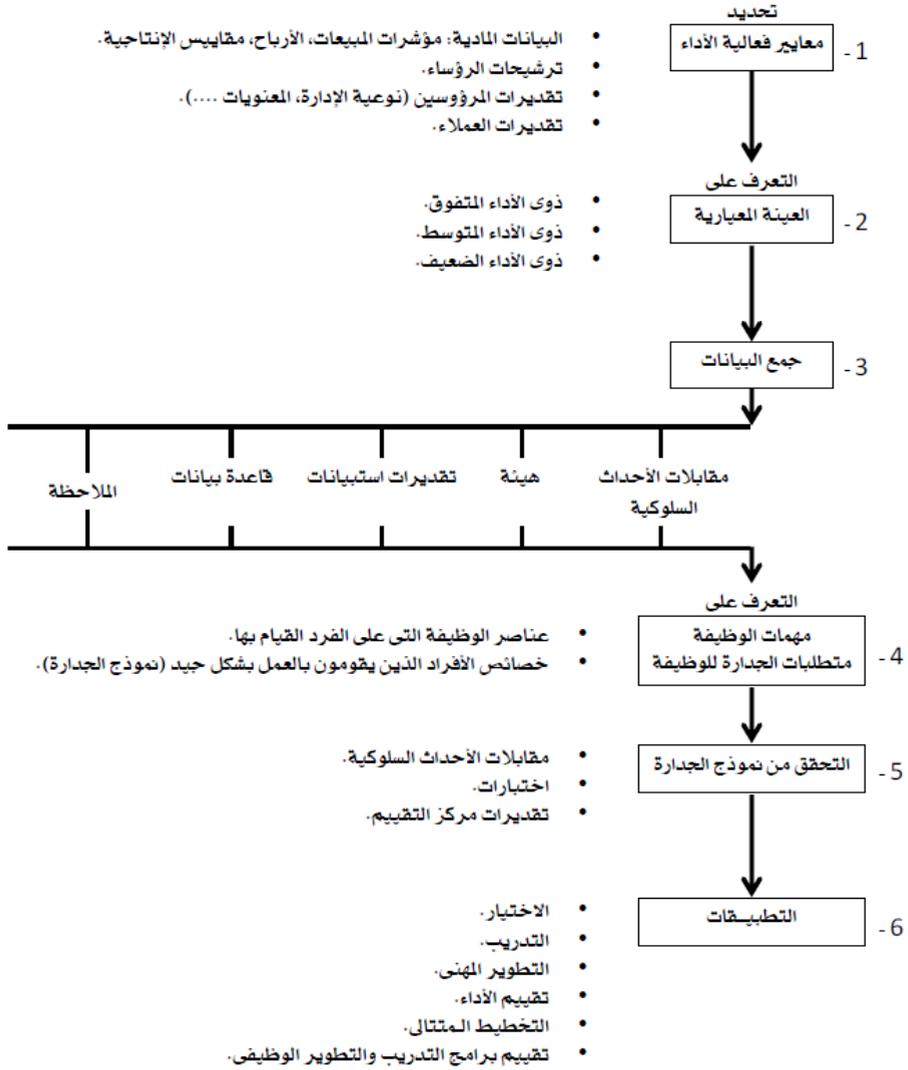
هناك منهج تقليدي «كلاسيكي» واحد CLASSIC COMPETENCY STUDY DESIGN يشمل الخطوات الكاملة لتصميم جميع برامج الجدارة الوظيفية. وهو منهج شامل يصلح لكل المنظمات. ولذلك تقوم الشركات بحذف الخطوات التي لا تلائمها منه، كل شركة تبعاً لحاجاتها وطبيعتها. وعند تطبيق المنهج التقليدي، يجب إتباع الخطوات التالية^(١):

تشمل الدراسة التقليدية للجدارة علي ست خطوات موضحة بالشكل

التالي:

(1) Epstein ،R. M. ،& Hundert ،E. M. 2002-. Defining and assessing professional competence. Journal of the American Medical Association ، 287 ، 226-235.

شكل (٤/٢) عملية تقييم الجدارة الوظيفية



الخطوة الأولى: تحديد معايير فعالية الأداء:

أن أول وأهم خطوة في تقييم الجدارة هي التعرف على المعيار أو القياسات التي تحدد الأداء المتفوق أو الفعال في الوظيفة محل الدراسة وتشكل القياسات المادية للنتائج معيارا مثاليا مثل: بيانات المبيعات والأرباح لمديري الأعمال أو براءة الاختراعات والمنشورات. ذلك أن لكل فرد - وحتى المدير -

تحيزهم الشخصي الذي يؤثر علي جمع البيانات وتشويه الحقائق. فمن الممكن أن يدعي المدير أن فلاناً ليس ضعيف الأداء أو ممتاز الأداء بناء علي اعتبارات شخصية لا علاقة لها بمستوي أدائه الحقيقي. لعلماء الأبحاث.

فإذا لم تكن المعايير المادية متوفرة يمكن استخدام ترشيح الرؤساء والزملاء والمرعوسين أو العملاء والزبائن وتشير الأبحاث إلي أن تقديرات الزملاء لها مصداقية معيارية عالية بمعنى إنها تنبئ عن النتائج المادية للأداء في الوظيفة. وتستخدم هذه الخطوة للتعرف علي مجموعة واضحة من ذوي الأداء المتفوق ومجموعة مقارنة من ذوي الأداء المتوسط.

أن تعريف معيار الفعالية نقصد به المعيار الصحيح للفعالية في الوظيفة علي درجة قصوى من الأهمية فلذلك إذا استخدم المعيار الخاطئ (مثل الاعتماد علي شهرة الشخص بدلاً من أدائه) فإن النموذج سوف يحدد الجدارات الخاطئة^(١).

الخطوة الثانية: التعرف علي العينة المعيارية:

تعتبر المعايير المادية والترشيحات والتقديرات التي يتم جمعها في الخطوة الأولى ذات قيمة عالية جداً في التعرف علي عينة معيارية جيدة وتكاد تلك الترشيحات أن تفضي إلي تحديد اثنين أو ثلاثة من ذوي الأداء المتفوق ولكن أحسن طريقة للتأكد من أنك تعرفت علي أصحاب الأداء الأفضل هي أن تستخدم معايير مختلفة ثم تختار فقط أولئك الأشخاص الحاصلين علي تقديرات عالية في جميع المعايير حيث يوجد بعض الموظفين يحصلوا علي درجات عالية في بعض المعايير ومعايير أخرى لا يحصلوا فيها علي درجات عالية (مثال: احد الموظفين يحصل علي درجات عالية في معايير المبيعات ولكن علي درجة من السداجة السياسية).

وفي الوضع الأمثل تحتوي العينة في كل دراسة وظيفية علي عشرون شخصاً اثني عشر من ذوي الأداء المتفوق وثمانية من ذوي الأداء المتوسط حيث أن هذا الرقم يسمح بالاختبارات الإحصائية البسيطة التي تمحص

(١) محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٩.

الافتراضات عن الجدارات ويمكن لعينات غير إحصائية اصغر (مثال: ستة متفوقين وثلاثة من متوسطي الأداء) أن توفر بيانات قيمة عن تعبير الجدارات في مؤسسة ما. السبب في أن عدد العينة للمتفوقين أكثر من الأداء المتوسط انه يوجد قاعدة في بحوث الجدارة تقول «أكثر ما نتعلمه يأتينا من دراسة ذوي الأداء المتألق».

الخطوة الثالثة: جمع البيانات:

تختلف طرق جمع البيانات وفقا لنوع نموذج الجدارة المستخدم فهناك ستة طرق أو مصادر لجمع البيانات المستخدمة في إعداد نموذج الجدارة وفيما يلي وصف لكل طريقة مع ذكر مميزاتها وعيوبها:

١- مقابلات الأحداث السلوكية:

في هذا النوع تتم مقابلة ذوي الأداء المتفوق والأداء المتوسط ويطلب من الأفراد أن يصفوا أكثر المواقف التي صادفتهم في وظائفهم حرجا ثم سؤالهم عن الوضع أو عن المهمة التي كان الشخص مكلفا بها وعن الأعمال التي قام الشخص بها. وتحتوي طريقة الأحداث السلوكية على اختبارات الإدراك بالتداعي (TAT) Thematic Apperception Test وهي اختبارات دقيقة تؤدي للحصول على بيانات شخصية الفرد الذي تجري مقابلاته وعن أسلوبه الإدراكي (مثال: ماذا يدور بذهنه وما هو شعوره وما هو الهدف الذي يرغب في تحقيق أثناء تعامله مع الموقف) مما يتيح قياس جدارات مثل دوافع الانجاز أو طرق منطقية للتفكير وحل المشاكل.

مزايا طريقة مقابلات الأحداث السلوكية:

- تحديد عمل للجدارات.
- الدقة في الكيفية التي يتم بها التعبير عن الجدارة.
- التحديد الحسابي الدقيق.
- التحرر من التحيز العرقي والجنسي والثقافي.
- توليد بيانات للتقييم والتدريب والمسار الوظيفي.

عيوب طريقة مقابلات الأحداث السلوكية:

- الوقت والتكلفة.
- متطلبات الخبرة.
- عدم الإلمام ببعض مهم الوظيفة.
- غير عملية لدراسة العديد من الوظائف.

٢- هيئة الخبراء:

يطلب من هيئة الخبراء عقد جلسة إثارة الأفكار في الخصائص الشخصية التي يحتاج إليها الموظفون لأداء الوظيفة علي مستويين مختلفين مستوي مقبول ومستوي متفوق. وقد يكون هؤلاء الخبراء نخبة من المشرفين علي المناصب تحت الدراسة أو أشخاصا متألقين في أدائهم الوظيفي أو خبراء خارجيين ويقصد بذلك خبراء موارد بشرية لهم معرفة جيدة للوظيفة^(١).

مزايا طريقة هيئة الخبراء:

- تجميع سريع وكفاء لمجموعة كبيرة من البيانات القيمة.
- أعضاء الهيئة يتعمقون في معرفة مفهوم الجدارة وطرق تقييمها ومتغيراتها.

عيوب طريقة هيئة الخبراء:

- احتمال تحديد بنود فلكلورية أو تراثية.
- حذف عوامل جدارة هامة لم تكن الهيئة تملك المفردات الفنية أو النفسية للتعبير عنها.
- إظهار التجارب أن فرضيات الخبراء بخصوص الجدارات المطلوبة لأداء العمل دقيقة بنسبة ٥٠٪ مقارنة ببيانات مقابلات الأحداث السلوكية.

٣- المسح البياني:

يقوم أعضاء هيئة الخبراء وغيرهم في المؤسسة بتقدير بنود الجدارة (أي الجدارات والمؤشرات السلوكية وفقا لأهميتها في الأداء الفعال للوظيفة

(١) مرفت صالح ناصف، وأمل محسوب زناتي، إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد التاسع عشر، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠٠٨م، ص ٣٧٨ ٣٧٩.

وتكرار الاحتياج إليها وما إلى ذلك). وهناك خطوط عريضة لإعداد بنود المسح البياني للجدارة وهي: (حدد تصرفات حامل الوظيفة أو خصائصه وليس مهام الوظيفة- قدم وصفا بسيطا وقصيرا - يجب أن تشتمل عينة المستجيبين للمسح رؤساء لأفراد قائمين بالوظيفة وأفراد من ذوي الأداء المتفوق فيها وخبراء خارجيين يعرفون الوظيفة جيدا).

مزايا طريقة المسح البياني:

- تسهل هذه الطريقة الجمع السريع غير المكلف لبيانات تكفي للقيام بالتحليلات الإحصائية.
- تعبئة الاستبيان تتيح للعديد من الموظفين تسجيل آرائهم وهذا من شأنه التوصل إلى اتفاق جماعي حول.
- عيوب طريقة المسح البياني:
- البيانات المتحصلة من المسح البياني مقصورة على البنود والمفاهيم المذكورة في الاستبيان.
- يعيب الطريقة نقص الكفاءة لأنها توجه نفس الأسئلة الموجودة في قائمة الاستبيان لكل شخص.

٤- قاعدة بيانات نظم الخبرة:

يقوم نظام الخبرة علي أساس طرح أسئلة من خلال الحاسب الآلي علي الباحثين والمديرين والخبراء الآخرين ثم تدخل هذه الأسئلة في قاعدة معارف متسعة للجدارات ويدير نظام الخبرة هذا عملية التحليل ويقدم وصفا تفصيليا للجدارات المطلوبة للأداء المقبول والأداء المتفوق في العمل.

مزايا طريقة قاعدة بيانات نظم الخبرة:

- الوصول إلي البيانات بسهولة.
- الكفاءة.
- الإنتاجية: لكي تستطيع هذه الطريقة تقديم ما تقدمه الطرق الأخرى خلال ساعة واحدة فقط.

عيوب طريقة قاعدة بيانات نظم الخبرة:

- تعتمد البيانات علي دقة الإجابة علي الأسئلة.
- قد تغفل نظم الخبرة جدارات متخصصة لم ترد في قاعدة البيانات.
- تكلفة النظام (أجهزة وبرامج) مرتفعة إلي حد ما.

٥- طريقة تحليل مهام/ أعمال الوظيفة:

في هذه الطريقة يقوم الموظفون أو المراقبون بتسجيل التفاصيل الدقيقة لكل مهمة أو واجب أو تصرف يقوم به صاحب الوظيفة في فترة زمنية معينة ثم تجمع البيانات عن طريق استخدام استبانة مكتوبة وجداول زمنية ومقابلات الأشخاص أو الهيئات أو عن طريق الملاحظة المباشرة.

مزايا طريقة تحليل مهام/ أعمال الوظيفة:

- تعطي بيانات تصلح كقواعد أو خطوط توجيهية موحدة لعملية اختيار الموظفين.
- تمكن من تأكيد صحة البيانات المجموعة عبر طرق أخرى والتوسع فيها^(١).

عيوب طريقة تحليل مهام/ أعمال الوظيفة:

- تعطي خصائص الوظيفة وليس خصائص أولئك الذين يتقنونها.
- عادة ما تكون قوائم المهام مغرقة في التفاصيل.

٦- طريقة الملاحظة المباشرة:

من خلال هذه الطريقة تتم مراقبة الموظف مباشرة وهو يؤدي المهام الوظيفية الحرجة ثم ترمز التصرفات للجدارات.

مزايا طريقة الملاحظة المباشرة:

- طريقة جيدة للتعرف علي الجدارات المقترحة.

عيوب طريقة الملاحظة المباشرة:

- مكلفة وتنقصها الكفاءة.

(١) د/لايل م سبنسر الأصغر / سيجان م سبنسر، مرجع سبق ذكره، ص ١٤١.

الخطوة الرابعة: تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة:

في هذه الخطوة يتم تحليل البيانات من جميع المصادر للتعرف علي الجدارات الشخصية والمهارات التي تفرق بين ذوي الأداء المتفوق وذوي الأداء المتوسط ويطلق علي هذه العملية توليد الفرضيات «Hypothesis Generation» أو تحليل الأفكار الرئيسية «Thematic Analysis» أو تكوين المفاهيم «Concept Formation».

ويتم ذلك من خلال اثنين أو أكثر من المحللين المدربين حيث يقوموا بوضع بيانات ذوي الأداء المتفوق وذوي الأداء المتوسط جنبا إلي جنب ثم يبحثون عن فوارق في الدوافع أو المهارات أو أي جدارات أخرى تظهر لدي المتفوقين ولا تظهر لدي المتوسطين أو العكس. وتتمثل المهمة الأخيرة في هذه الخطوة في الخروج بكتيب رموز سلوكية يصف الجدارات التي تتبئ عن الأداء المتفوق ويعرف هذا الكتيب كل جدارة ومعايير قياسها^(١).

الخطوة الخامسة: التحقق من نموذج الجدارة:

في هذه الخطوة يتم التحقق من نموذج الجدارة الناتج من الخطوة الرابعة وذلك بثلاث طرق هي:

- ١- أسلوب التحقق التبادلي المتزامن «Concurrent Cross Validation»: بمعنى أن نموذج الجدارة يختبر عن طريق التأكد من انه ينبئ عن أداء أفراد المجموعة الثانية في نقطة زمنية راهنة.
- ٢- أسلوب التحقق المبني المتزامن «Concurrent Construct Validation»: بمعنى أن مباني أو مقاييس عدة (اختبارات الجدارة) تستخدم للتنبؤ بأداء الأفراد في وقت معين.
- ٣- أسلوب التحقق التنبؤ «Predictive Validity»: وهي الطريقة الأقوي لإقرار صلاحية النموذج وهنا نقوم بتدريب مجموعة من الأفراد علي استخدام الجدارات والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلا أداء أفضل في المستقبل أم لا.

(١) خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة – نشرة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمي شعاع-- العدد الثالث فبراير ٢٠٠٠-.

الخطوة السادسة: تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة:

بمجرد الإقرار بصلاحيه نموذج الجدارة فانه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة.

حيث يمكن استخدام بيانات الجدارة في تصميم مقابلات الاختبارات والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفي وإدارة الأداء والتخطيط والتدريب والتطوير ونظم المعلومات الإدارية.

ثانيا: إحدى نماذج الجدارة (نموذج الجدارة الشامل للمهن الفنية والتخصصية).

يعرف الفنيين أو المتخصصين علي أنهم الأشخاص المساهمون الذين يشمل عملهم استخدام معلومات فنية (لا خدمات إنسانية) مثل مطوري برامج الحاسب الآلي والمهندسين وعلماء البحوث التطبيقية ووظائف فنية في قسم الائتمان البنكي.

ويتعامل الفنيون/ المتخصصون أساسا مع مشاكل متعلقة بالمعدات أو الأرقام أو العمليات المادية وليس عمليات التعامل مع الآخرين.

لذلك فانه من الغريب أن تظهر ربع الخصائص المميزة للأداء المتفوق في مجموعات العلاقات الإنسانية والإدارية فأفضل فني أو متخصصي العلوم البحتة يستخدمون مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي لأداء وظائفهم الفنية.

وقد تمت مناقشة الجدارات في ترتيب تنازلي حسب أهميتها في تمييز الفنيين المتخصصين المتفوقين (كما في الجدول التالي).

كذلك فقد تم وصف السلوكيات النمطية الخاصة بكل جدارة علي حدة في ترتيب تنازلي حسب الأهمية.

وتقاس الأهمية بتكرار ظهور الجدارة في مجموعة من نماذج الفنيين والمهنيين.

نموذج الجدارة الشامل للمتخصصين

الجدارة	الوزن	الجدارة	الوزن
٦- الثقة بالنفس	×××	١- التوجه نحو الانجاز	×××××
• يعبر عن الثقة في أحكامه الخاصة	×××	• يقيس الأداء	
• يبحث عن التحديات والاستقلالية	××	• يقوم بتحسين النتائج	
٧- تفهم الآخرين		• يضع أهدافا صعبة التحقيق	
• يتفهم توجهات الآخرين واهتماماتهم وحاجياتهم	××	• يجدد	×××××
٨- الاهتمام بالنظام		٢- الأثر والتأثير	
• يتقضي وضوح الأدوار والمعلومات	××	• يستخدم الإقناع المباشر	
• يتأكد من وجود العمل أو المعلومات	××	• يحقق والأرقام	××××
• يحتفظ بالسجلات	××	• يقدم عروضاً مهياً وفقاً للحضور	
٩- البحث عن المعلومات		• يظهر الاهتمام بالسمعة المهنية	××××
• يتعامل مع العديد من المصادر	×	٣- التفكير الإداري	
• يقرأ الدوريات		• يميز التصرفات الرئيسة والمشاكل الخفية	××××
١٠- العمل الجماعي والتعاون		• يربط بين المعطيات ويضعها في أنماط	
• يطلب المساهمات والتفكير الجماعي		٤- التفكير التحليلي	
• ينسب الفضل لأهل الفضل		• يستبق العوائق	
١١- الخبرة		• يقسم المشكلة إلى أجزاء بطريقة منظمة	
• يتطور المعلومات الفنية ويستخدمها		• يخرج استنتاجات منطقية	
• يستمتع بالعمل الفني ويتقاسم الخبرات		• يدرك العواقب وتبعات الأمور	
١٢- التوجه لخدمة العملاء		٥- المبادرة	
• يستكشف الحاجات الكامنة ويلبيها		• يثابر على حل المشاكل	
		• يواجه المشاكل قبل أن يطلب منه ذلك	

المصدر: د/ لائل م سبنسر الأصغر/ سيجان م سبنسر، (الجدارة في العمل)
ترجمة: اشرف فضيل عبد المجيد جمعة ١٩٩٩م، معهد الإدارة العامة،
مكتبة الملك فهد الوطنية، ص٩٨.

يشير الوزن إلى التكرارات النسبية التي تميز بموجبها كل جدارة ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط

استخدام نموذج الجدارة الوظيفية في خطط التدريب:

من بين الفوائد العديدة لنموذج الجدارة الوظيفية هي إمكانية استخدامها في خطط التدريب. ويبدأ بتحديد المواصفات والمهارات التي يحتاجها الموظفون. ثم تقسيم هذه المواصفات والمهارات إلى أربعة أنواع:

(١) مواصفات ضرورية قبل التعيين:

يتم التفتيش عنها بين المرشحين الجدد، وتعيينهم فقط في حالة توفرها لديهم. وذلك مثل بعض السمات الشخصية والرغبة والدوافع الذاتية للإنجاز. وهي تتميز بما يلي:

- تفرق بين الموظف الممتاز والموظف المتوسط.
- يمكن توافرها واكتشافها لدى المرشحين الجدد.
- يصعب اكتسابها خلال العمل، بل علي العكس قد تخبو شيئاً فشيئاً. (مثل الدافع للإنجاز وبعض السمات الشخصية والطموح).

(٢) مواصفات عليا القيمة والتكلفة:

مثل المهارات التي ترتفع تكلفة التدريب عليها بشكل غير اقتصادي مع توافرها مع توافرها في سوق العمل. وهي تتميز بما يلي:

- يندر توافرها لدي الموظفين الحاليين والموجودين في المنظمة.
- يسبب افتقارها مشكلات للمنشأة، ويضعف من قدرتها التنافسية.
- يصعب اكتسابها بسرعة (مثل القدرة علي تشغيل بعض الأجهزة والبرمجيات المعقدة، والتي يمكن للشركة أن تتحمل نفقات التدريب عليها)^(١).

(٣) مواصفات يمكن تدريب الموظفين عليها في مرحلة تمهيدية بعد التعيين:

- مثل المهارات التقنية والعملية متوسطة الصعوبة. وهي تتميز بما يلي:
- يندر وجودها لدي المرشحين الجدد.
 - يسبب افتقارها مشكلات للموظف للمنشأة.

(١) د/لايل م سبنسر الأصغر / سيجان م سبنسر، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٣.

• يسهل اكتسابها خلال العمل.

٤) مواصفات مرحلية لا يتدرب عليها الأفراد إلا بغرض نقلهم أو ترقيتهم بين المواقع والوظائف المختلفة داخل نفس المنشأة:

وتتميز بالخصائص التالية:

- لا يمكن العثور عليها لدى الموظفين الجدد.
- يمكن اكتسابها. ومن أمثلتها: القدرة علي تحسين منتجات المنشأة، ورفع مستويات الأداء والجودة بها. وهي تتطلب حداً أدنى من العلم والخبرة بشؤون المنشأة ويمكن تضمينها داخل خطة التدريب المتقدم التي يتم تصميمها للموظف.

استخدام نماذج الجدارة الوظيفية في تحديد الاحتياجات النوعية والكمية من الموظفين:

يقوم المدرين هنا بجمع واسترجاع نماذج الجدارة الوظيفية الخاصة بمختلف الوظائف الحيوية للمنشأة. وفي هذه الحالة لا يقتصر دور المدير علي دراسة متطلبات الوظيفة، بل يتعداها ليشمل إعداد التوصيف الوظيفي لكل وظيفة، وكذلك تحديد العدد المثل من الموظفين الممتازين أو المتوسطين، بحيث توازن الشرطة بين ضغط التكاليف من ناحية والفعالية والجدوي الاقتصادية من ناحية ثانية. وبناء علي ذلك يحدد المدير العدد النهائي من الموظفين الممتازين والمتوسطين الأداء لكل موقع أو وظيفة علي الخريطة التنظيمية للمنشأة^(١).

□ أما إذا كانت الشركة بصدد إجراء نوع من التغيير الاستراتيجي الذي يتطلب أنواعا مختلفة من الوظائف التي لا تتوافر لها بها أية خبرة سابقة، فعليها أن تستعين بنماذج الجدارة الوظيفية لهذه الوظائف من منشآت لديها وظائف مماثلة، مع إدخال التعديلات المناسبة عليها، كي تتوقف مع متطلباتها الخاصة.

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

طرق الحصول علي برامج الجدارة الوظيفية:

هناك ثلاثة طرق بديلة لتصميم نماذج الجدارة الوظيفية، وهي كالتالي:

(١) منهج استتطاق العينات:

ويستخدم في حالة توافر عينات أو بيانات عن الجدارة الوظيفية المطلوبة. وهو يصلح للوظائف القائمة والمستقرة ويستخدم لرفع كفاءة الموظفين الموجدين بهدف تحقيق نتائج أفضل في نفس الخط الاستراتيجي للشركة.

(٢) منهج الاستعارة:

يعتمد علي استعارة مناهج الخبراء والاستشاريين من خارج المنشأة ويسمي أحيانا منهج «لاستتجار الخارجي» ويستخدم في حالة عدم وجود وحدة تدريب داخلية تمتلك القدرات والموارد المطلوبة.

(٣) منهج التوقعات:

يستخدم في حالة عدم توافر عينات أو بيانات عن الجدارة الوظيفية المطلوبة، ويسمي «منهج التوقعات». ويصلح للوظائف الشاغرة أو الجديدة ويستخدم مع المرشحين الجدد. كما يستخدم في حالات التحول الاستراتيجي للشركة وعند تغيير المواقع ودرجة أهميتها.

تطبيقات الجدارة:

نماذج من جدارات المبيعات:

نظراً لأهمية المبيعات لكل المؤسسات، واهتمام المديرين الدائم بها، فسناًخذها نموذجاً تطبيقياً فنبرز سمات الجدارة المطلوبة والمرغوبة في العاملين في مجال المبيعات.

ثم نوضح أنماط السلوك المضاد التي تأخذ مجراها عندما تغيب تلك الجدارات وهناك أربع « جدارات » لا بد منها لكل من يعمل في مجال المبيعات وهي.

أولاً: جدارة التوجيه للإنجاز Achievement Orientation

وتعني اهتمام البائع بالعمل والتوجه لتحقيق الأهداف المحددة ثم تجاوزها، مع الاستعداد للمخاطرة لتحقيق مكاسب محسوبة.

□ عندما يمتلكها البائع:

- ١ - يؤدي العمل بدقة وجودة عالية.
- ٢ - يضع مقاييسه الخاصة للنجاح والتفوق.
- ٣ - يحسن أداءه ويزيد سرعته باستمرار.
- ٤ - يرحب بالتحديات وضرب الأرقام القياسية.
- ٥ - يحدد أهدافه ويضع أولوياته علي أساس الريحية والعائد.

□ عندما يفقدها البائع:

- ١ - يتجنب التعامل مع أي معايير محددة للأداء.
- ٢ - يقبل الممارسات كما هي دون نقاش أو مراجعة.
- ٣ - يعمل علي هواه، دون اعتبارات للتوقعات أو الإنجازات السابقة.
- ٤ - يدعي أنه من المستحيل تحقيق الأهداف المحددة.
- ٥ - قد يدعي أن الأهداف الموضوعه لا تتناسب مع إمكانياته، وقد يتظاهر بتحقيق أهداف مستحيله بالفعل علي سبيل الادعاء.

ثانياً: جدارة خدمة العميل Customer Service Orientation

وتعني الاستعداد لخدمة ومساعدة العميل وتلبية احتياجاته.

□ عندما يمتلكها البائع:

- ١ - يتابع طلبات واستفسارات وشكاوي العملاء.
- ٢ - يراقب مستوي رضا العميل ويفتح معه قنوات اتصال صريحة.
- ٣ - يتحمل المسئولية وتتصرف بثقة نيابة عن العميل.
- ٤ - يتعرف علي نشاط عملائه ويجمع معلومات عن احتياجاتهم.
- ٥ - يركز علي المدى الطويل والمنظور البعيد.

□ عندما يفقدها البائع:

- ١ - يركز علي أهدافه ويتناسي أهداف العميل.
- ٢ - يقدم للعميل حلولاً روتينية جاهزة.
- ٣ - يشتكي من العملاء وكثرة طلباتهم وتواتر مشكلاتهم.
- ٤ - يرفض تحمل المسئولية ولا يدافع عن عملائه.

٥ - يركز علي البيع والربح السريع بغض النظر عن المدى البعيد.

ثالثاً: جدارة التأثير **Impact and Influence Orientation**

وتعني توجه البائع نحو الإقناع وترك انطباعات مؤثرة لدي العملاء لحفزهم علي تبني مواقفه وأفكاره.

□ عندما يمتلكها البائع:

- ١- يميل لرواية القصص وشد انتباه الآخرين.
- ٢- يستشهد بآراء الآخرين وقصص النجاح ويطلب من زيد أن يقنع عمرو.
- ٣- يستعين بالحقائق والأرقام والبيانات والأمثلة الواقعية.
- ٤- يتخذ موقف المعلم ويلقن العميل دروساً منهجية بهدف حقيقي لتعليمه.
- ٥- يقارن بين منتجاته منتجات المنافسين بوعي دون أن يغمط المنافسين حقوقهم^(١).

□ عندما يفتقدها البائع:

- ١ - يفشل في ترك انطباع حسن لدي الآخرين.
- ٢ - لا يستطيع الدفاع عن أفكاره عندما يواجه أي تحدي.
- ٣ - يعمل منفرداً أو يدخل في صراعات مع الآخرين.
- ٤ - يفشل في نقل رؤية شركته ورسالتها للعملاء.
- ٥ - يتجه للعزلة ونبذ الآخرين بدلاً من طلب المساعدة منهم.

رابعاً: جدارة التفهم **Interpersonal Understanding Orientation**

وتعني تفهم كلمات وحركات ومشاعر واهتمامات الآخرين، سواء جري التعبير عنها مباشرة أو بطريقة غير مباشرة.

□ عندما يمتلكها البائع:

- ١- يفهم دوافع وانفعالات الآخرين ومضمون عباراتهم.
- ٢- يقرأ بين السطور ويدرك أبعاد الحركات والإيحاءات.

(1) MONTANA STANDARDS FOR WORKPLACE COMPETENCIES search in www. google. com about competency

- ٣- يتفهم مشكلات الآخرين ويتعاطف معها دون تحيز.
- ٤- يؤمن بحرية الآخرين في التعبير عن مشاعرهم ومواقفهم.
- ٥- يملك حساسية تجاه الأقلية والجماعات ذات الثقافة واللغة المختلفة.
- عندما يفتقدها البائع:

- ١- يسئ فهم الآخرين ويفشل في تفسير أفعالهم وأقوالهم.
- ٢- ينظر لكل الناس إما: « مع » أو « ضد » فيعتبر كل من ليس معه، ضده.
- ٣- يركز علي الألفاظ الخارجية ولا يحاول استكشاف الدوافع والأحاسيس.
- ٤- يتمسك بوجهة نظره في كل الأحوال وكل الظروف.
- ٥- يصطدم بالآخرين بغض النظر عن أفكارهم ووضوح مواقفهم.

أثر الجدارة الوظيفية علي الأرباح:

قامت شركة أبحاث بدراسة استطلاعية شملت أفراد فريق البيع في عدد من الشركات العاملة في نفس المجال فوجدتهم ينقسمون إلي فريقين^(١):

١- فريق متوسط الأداء: AVERAGE PERFORMERS:

ويضم أفراد المبيعات الذين تصل عمولاتهم إلي ١٧ ألف دولار في العام، وبييعون ما قيمته ٣ مليون دولار من منتجات شركاتهم سنوياً.

٢- فريق خارق الأداء: SUPERIOR PERFORMERS:

ويضم أفراد المبيعات الذين تصل عمولاتهم إلي ٤٠ ألف دولار في العام، وبييعون ما قيمته ٧ مليون دولار من منتجات شركاتهم سنوياً.

ويستطيع أي مدير أن يستنتج أن البائع الواحد من ممتازي الأداء يمكنه أن يزيد مبيعات الشركة بما قيمته ٤ ملايين دولار سنوياً مقارنة بزملائهم متوسطي الأداء.

(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.

يعني هذا أن تنفيذ برنامج ناجح لتنمية الجدارة الوظيفية لعشرة من البائعين يمكن أن يزيد المبيعات لـ ٤٠ مليون دولار سنوياً. وهكذا يتضح أن الفرق بين خارقي الأداء ومتوسطي الأداء أعظم بكثير من الفرق بين المتوسطين والضعفاء. ولهذا السبب بالتحديد استطاعت منظمات تحقيق أرباح هائلة بقلّة من العاملين. وحققت منظمات أخرى خسائر فادحة بجيوش من العاملين.

مقابلات الاختيار والتعيين لاختيار الموظفين الجديرين:

المقابلات الشخصية هي عبارة عن أحاديث وحوارات تدور بين ممثلي الشركة (خبراء نظم الجدارة) من ناحية وبين الموظف أو المرشح للوظيفة من ناحية أخرى. ولهذا السبب فهي تتميز بطابع شخصي كبير. ولذلك يصعب علي المدير أن يستنتج منها المعلومات الموضوعية اللازمة عن الطرف الآخر. فهذه المعلومات تأتي في شكل شخصي وبأوصاف وتعبيرات ذاتية تماماً بحيث تخفي مضمونها الموضوعي، ودلالاتها الحقيقية. ولذلك يجب أن يتعلم المدير أسلوب استنتاج المعلومات الموضوعية الأساسية من المقابلة الشخصية مع المرشح أو الموظف، والأمثلة التالية تساعد علي ذلك^(١):

- ١- يركز الموظف الممتاز في حديثه علي موضوعات رئيسية مثل قدراته ومهاراته الإنتاجية وأهمية الجودة، بينما يتحدث الموظف المتواضع عن المعوقات الإدارية وصعوبة العمل.
- ٢- يتحدث الموظف الممتاز عن الابتكارات والطرق المختصرة والحلول، ويركز الموظف المتواضع علي عدم توافر الأجهزة أو التسهيلات المناسبة ويشكي من كثرة المشكلات.
- ٣- يتبني الموظف الممتاز موقفاً إيجابياً ونظرة متعاطفة عندما يتحدث عن الآخرين من العملاء والزملاء، ويتبني الموظف المتواضع موقفاً متضارباً ومتناقضاً من هؤلاء وينحو إلي السلبية، وقد يبدي رغبة في الانتقام منهم أو الإضرار بمصالحهم.

(١) نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد ١٢٤-، ٢٠٠٧م، ص ٧٥.

٤- يستطيع الموظف الممتاز تذكر الكثير من التفاصيل الدقيقة الخاصة بالأجهزة والتكنولوجيا ويتحدث عنها بتقدير وفهم عميق، ويلجأ الموظف المتواضع إلي التعميمات وإطلاق الأحكام الجزافية بطريقة عشوائية تدل علي نفوره من التفكير المنطقي.

٥- يعمل الموظف الممتاز المبتكر كمحرك ونبع متدفق للأفكار الجديدة والغريبة التي لم تسمعها من قبل، بينما يندر أن يتقوه الموظف المتواضع بأي فكرة تجذب انتباهه كن بل يواصل إعادة اسطوانة الأفكار التقليدية والشائعة.

٦- بالنسبة للمناصب الإدارية، تجد الموظف الممتاز يتحدث عن الإنجاز والوصول إلي الأهداف وتدعيم روح الفريق والتعاون، بينما يتحدث الموظف المتواضع عن السيطرة علي الآخرين وضرورة انصياعهم للأوامر وإجبارهم علي الالتزام بغض النظر عن الأهداف.

٧- يسلك الموظف الممتاز طريق المبادرة والهجوم وكسر الروتين في سبيل تحقيق الهدف، الذي يؤمن به، بينما ينحو الموظف المتواضع علي رد الفعل والاستسلام للروتين.

٨- يتكلم الموظف الممتاز بطريقة حماسية وتلقائية ويبدو لو كان يملك معيناً لا ينضب من الطاقة والحافز، بينما يشعر الموظف المتواضع بالحرج والتردد والغموض والارتباك وانعدام الثقة في النفس.

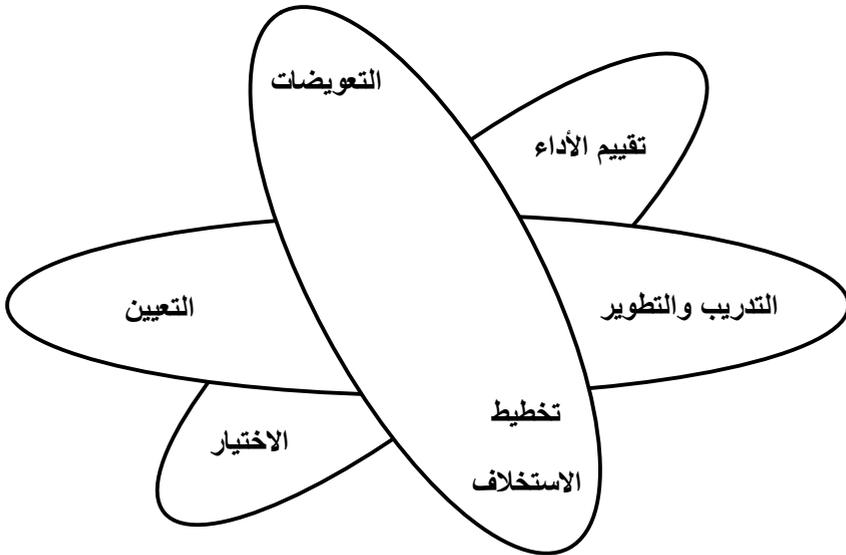
هذا عن الخطوط الفاصلة بين الموظف الممتاز والموظف المتواضع. لكن هناك تحفظاً واحداً علي هذه الخطوط وهو أن نظام الاختيار بناء علي الجدارة لا يكتسب مصداقيته إلا عندما يتمتع الموظف بدرجة عالية من القدرة علي الابتكار. ففي هذه الحالة قد تحتاج إلي إجراء تعديلات جذرية علي هذه الخطوط الفاصلة لتلائم الحالة الاستثنائية لهذا الموظف. ولكن مقاييس الجدارة أثبتت مصداقيتها بصفة عامة.

نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارة:

نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية هي عبارة عن قاعدة بيانات تتقاسمها جميع وظائف الموارد البشرية وتقدم لغة موحدة وتجميعاً لكل خدمات الموارد البشرية.

يوضح الشكل التالي مفهوم نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية حيث تحتوي نواة قاعدة البيانات علي معلومات عن متطلبات الوظائف من الجدارات وعن جدارات الأفراد الفعلية وتستخدم هذه البيانات في جميع تطبيقات الموارد البشرية أي في التوظيف والاختيار والتعيين والتعويضات وإدارة الأداء وبذلك تقوم جميع التطبيقات باستخدام لغة موحدة هي لغة الجدارات.

نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية



المصدر: سعد ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد (١٢٤)، ط١، ٢٠٠٧م، ص٨٨.

ويشتمل النظام المتكامل للموارد البشرية علي ما يلي:

١- الهيكل التنظيمي:

تقوم منظومة رسم الهيكل التنظيمي بعمل سجل يتم حفظه في ملف داخل قاعدة البيانات لكل وظيفة في المؤسسة. ومن الممكن للمديرين الاطلاع علي الوظائف أو خلقها أو إلغائها حسب الحاجة.

٢- الوصف والتحليل الوظيفي:

يسأل النظام أسئلة ويدع المستخدم يدخل البيانات من اجل إنشاء وتطوير وصف وظيفي ونموذج لملاح الجدارة المطلوبة للوظيفة ونقاط قياس الوظيفة لتخطيط التعويضات.

٣- تقييم الأفراد:

من الممكن استخدام عملية مشابهة لتقييم الجدارات أو الموظفين باستطاعة النظام أن يوجه أسئلة عن مدي ما يظهره الفرد في كل من الجدارات المطلوبة لوظيفة ما ومن الممكن تجهيز هذه الأسئلة وتكون كمرشد التقييم أو كمرشد لإدارة الأداء.

٤- التوفيق بين الشخص والوظيفة:

من الممكن استخدام نظام الخبرة المبني داخل نظام المعلومات المتكامل لإدارة الموارد البشرية لتقييم التوفيق بين متطلبات وظيفة ما من الجدارات وبين جدارات الشخص.

٥- المرشد التطويري:

من الممكن استخدام نظام التوفيق بين الشخص والوظيفة لتخطيط التطوير. ومن الممكن التوفيق بين الشخص والوظيفة والتعرف علي الفجوات بين جداراته ومتطلبات الوظيفة من الجدارات.

خطوات تطوير نظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية:

١- تحديد الوظائف المهمة:

يتم تحديد الوظائف الحساسة أو الوظائف البارزة من اجل إدخالها إلي نظام المعلومات المتكاملة.

٢- تحليل متطلبات الوظائف الهامة من الجدارات:

تستخدم نظم الخبرة لتحليل الوظائف أو الطرق الأخرى لتحليل الجدارات أو كليهما مثل مقابلات الأحداث السلوكية لتطوير نماذج الجدارة للوظائف المهمة في النظام.

٣- تقييم جدارات الأشخاص المهمين:

تطور بيانات جدارة للمرشحين أو للموظفين من شاغلي الوظائف الهامة باستخدام نظام الخبرة المقيم للفرد.

٤- تطوير تطبيقات إدارة الموارد البشرية:

يهيئ نظام الخبرة الخاص بالتوفيق بين الشخص والوظيفة لتوليد الاختيار والتعيينات وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات ولخلق توصيات تطويرية باستخدام الموارد الذاتية للمؤسسة التي تستخدم النظام مثل البرامج التدريبية المعروضة داخليا أو المعروضة عن طريق استشاري خارجي.

مستقبل إدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارة

يتفق معظم المحللين والمراقبين علي أن بيئة الأعمال المستقبلية سوف تشمل

ما يلي:

- نسقا دائم التصاعد من التغيرات الاجتماعية والتقنية.
- تحولا أكثر نحو اقتصاد المعلومات الذي يحتاج إلي عمال معرفة علي مستوى عال من المهارة.
- شدة المنافسة الشاملة.
- فرقة الأسواق إلي بؤر تخصصية.
- التنوع - الموظفين والعملاء من كل الجنسيات والأجناس والبلدان والثقافات في العالم^(١).

الجدارات المهمة في المستقبل:

وتشمل الجدارات التي تعتبر متزايدة الأهمية للتنفيذيين والموظفين في

منظمات المستقبل تلك ما يلي:

أولا: للتنفيذيين:

١- التفكير الاستراتيجي:

وهي القدرة علي تفهم اتجاهات البيئات ذات النسق المتسارع من التغيير والفرص التسويقية والتهديدات التنافسية وذلك من اجل تحديد الاستجابة الإستراتيجية المثلي

٢- قيادة التغيير:

وهي القدرة علي تبليغ رؤية مقنعة لإستراتيجية المؤسسة بطريقة تجعل أصحاب الحصص المتعددين ينظرون إلي الاستجابة للتعديل كأمر مرغوب. وهي أيضا التصرف كراع ومساند للابتكار والأعمال الحرة.

(١) محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨.

٣- إدارة العلاقات:

وهي القدرة علي إنشاء علاقات مع شبكات اتصالات معقدة مكونة من أولئك الذين يلزم تعاونهم من اجل نجاح منظمة التنفيذى والذين ليس للتفنىذى سلطة رسمية عليهم والتأثير علي تلك الشبكات.

ثانيا: للمديرين

١- المرونة:

وهي الرغبة والقدرة علي تغيير الهياكل والعمليات الإدارية عند الحاجة من اجل تنفيذ استراتيجيات التغيير في منظماتهم.

٢- تنفيذ التغيير:

وهي القدرة علي قيادة التغيير من اجل تبليغ حاجة المنظمة إلي التغيير إلي زملاء العمل ويشمل تنفيذ التغيير كذلك ومهارات إدارة التغيير بما فيها عمليات الاتصال والتدريب.

٣- نوعية الابتكار في الأعمال الحرة:

وهي دوافع مناصرة منتجات وخدمات وعمليات إنتاجية جديدة.

٤- تفهم الآخرين:

وهي القدرة علي تفهم المساهمات التي يقدمها الآخرون بأشكالهم وإعطائهم حق قدرها.

٥- التمكين:

يمعن تقاسم المعلومات وطلب أفكار زملاء العمل بأسلوب المشاركة وتعزيز تطوير الموظفين ثم تفويض مسؤوليات ذات مغزى.

٦- القابلية للنقل:

وهي القدرة علي التكييف بسرعة والعمل بكفاءة في أي بيئة غريبة بحيث يكون المدير قابلا للنقل في مناصب في أي مكان.

ثالثا: للموظفين:

١- المرونة: وهي الاستعداد للنظر إلي التغيير علي انه فرصة سانحة وليس تهديد.

- ٢- دوافع البحث عن المعلومات والقدرة علي التعلم: وهي تحمس صادق لفرص تعلم مهارات فنية ومهارات جديدة للتعامل مع الآخرين.
- ٣- دوافع الانجاز: الدافع للابتكار والتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية
- ٤- دوافع العمل تحت ضغوط العمل: وهو خليط من المرونة وحوافز الانجاز ومقاومة الضغوط والولاء للمنظمة.
- ٥- التعاون: وهي القدرة علي التعاون مع الغير في مجموعات متعددة النظم ومع زملاء العمل.
- ٦- التوجه نحو خدمة العملاء: وهي الرغبة في مساعدة الآخرين وتقديم المساعدة لهم وتفهم الآخرين والاستماع إلي حاجيات العملاء ومشاعرهم.

توجهات مستقبلية لأبحاث الجدارة

سوف تسهم أربعة تطورات علي الأقل في إحداث تسارع في أبحاث الجدارة في المستقبل^(١):

١- النمو السريع لقاعدة البيانات العالمية للجدارة:

سوف تقدم هذه القاعدة نماذج أكثر شمولية ودقة للأداء المتفوق للوظائف الأكثر أهمية من الناحية الاقتصادية وأكثر تفصيلا عن فوارق الثقافات في التعبير عن الجدارات.

٢- إحرار تقدم في القياس:

سوف يؤدي المزيد من الدقة في قياس الجدارات والمزيد من الاختبارات العملية للقدرة غير التقليدية إلي طرق أفضل وأكثر تنوعا لتقييم الجدارات واعتمادها.

٣- فهم أفضل للجدارات:

مثلما تطلع علماء الفيزياء والكيمياء إلي جدول دوري للعناصر الأساسية للشخصية وكذلك من الممكن أن تكون الجدارات جزئيات بمعنى توليفة

(١) ماجد محمد الفراء، ومحمود عبدالرحمن الشنطي، " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات الشركة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية-سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ٢٠٠م، ص ٧١٣-٧٥٥.

من عدة جداريات علي سبيل المثال ملامح دوافع القيادة وهي جدارة تنبأ عن نجاح إداري طويل المدى في الأعمال تتكون من اثنين من الدوافع: دوافع انجاز عالية ودوافع سلطة ومن الممكن وصف هذه الجدارة في معادلة كيميائية.

ن انجاز ٣ ن سلطة ٣ (ن انتماء <٤>) تحكم ٢+

دوافع الانجاز	=	ن انجاز	} حيث أن
دوافع السلطة	=	ن سلطة	
التحكم في النفس	=	ن تحكم	
دوافع الانتماء	=	ن انتماء	

والرمز السفلي (من صفرا لى ٤) يمثل مقدار مستوى الطاقة علي المقياس (صفر = لا شيء)

(١ = منخفض / متوسط) (٢ = متوسط) (٣ = متوسط / عالي) (٤ = عالي)

٤ - استخدام متزايد للاختيار المبني علي الجدارة مع مجموعات أشخاص

متباينة:

سوف تظهر الطرق الأفضل لتقييم الجداريات ما باستطاعة الناس تأديته بغض النظر عن العرق والسن والجنس والتعليم النظامي وشهادات أو سير الوظائف وتشمل الجداريات التي يجب علي رب العمل البحث عنها في اختيار الموظفين المحتملين من بين مجموعة من الأشخاص غير المتميزة وفقا لبرنامج إمكانيات الموظفين ما يلي (الدافع للتعلم / الإصرار / الولاء للمؤسسة / مهارات التعامل مع الآخرين).

٥ - استخدام الحاسب وبرامج الذكاء الاصطناعي:

سوف تقود هذه النظم إلي نظم معلومات موارد بشرية متكاملة وتساعد

علي ما يلي:

- أ. تحديد متطلبات الوظيفة من الجدارة.
- ب. تقييم جداريات الموظفين.
- ج. القيام بالتوافق الأمثل بين الشخص والوظيفة.
- د. تقديم شاشة مساعدة تحتوي علي معلومات وتوجيهات.

سوف تكون هذه الخدمات كلها مباشرة وحاضرة فورا للمديرين والموظفين أينما كانوا.

وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملًا في إدارة المعرفة، وأن هذا المدخل ينبغي أن يكون قادرا على:
١. تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة؛ لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.

٢. تزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
٣. تزويد المنظمة بالدعم الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.

٤. توفير المعلومات الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة. وتنبثق أهمية الجدارة من خلال استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة في المنظمة ضمن ما يسمى "إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة" (Human Resource Management Based Competency) والذي ينعكس على العديد من سياسات إدارة الموارد البشرية التي تطبق عليها الجدارة ومنها^(١):

أ. سياسات الاستقطاب والاختيار: حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين على القدرات للموظف الذي سيحقق النجاح الفعلي، مما يستلزم دمج أنواع الجدارة في بطاقات توصيف الوظائف وفي إعلانات الوظائف الشاغرة من أجل إعداد تصور شامل عن متطلبات الوظيفة في اختيار المرشحين سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وكذلك الاعتماد على أسس الجدارة في مقابلات الاختيار.

ب. سياسات التدريب والتطوير: إذ يتم إعداد برامج تدريب للموظفين لمساعدتهم على اكتساب أنواع الجدارات المطلوبة لأداء الوظيفية، فمدخل الجدارة يدخل في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً

(١) أحمد الكردي، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.

وبين ما يحتاج إليه في وظيفته، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة، وبذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم وفق أنواع الجدارات المطلوبة.

ت. سياسات تقييم الأداء: وهنا تحدد مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة ويتم دمج معايير اكتساب تطبيق أنواع الجدارة في أسلوب تقييم الأداء، إذ تبنى مناقشات التغذية العكسية التي تلي عملية التقييم على أساس القدرة على تحقيق أنواع الجدارة ثم يتم وضع خطة مشتركة بين الموظف والمدير لكيفية التعلم واكتساب مزيد من أنواع الجدارة المطلوبة.

ث. سياسات تخطيط المسار الوظيفي: يتم تخطيط مسار الترقى في الوظيفة والتنقل بين الوظائف بناء على الجدارة وليس بناء على الأقدمية، وبالتالي يساعد مدخل الجدارة المدير على اتخاذ قرارات الترقية استناداً إلى بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة وبالتالي يرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء.

ووفقاً لما سبق يمكن أن تطبق المعايير التي تعمل وفقاً لجدارات الدوافع والصفات الكامنة وليست الظاهرة، ثم العمل على اكتساب وتطوير المهارات اللازمة لأداء العمل. ويمكن الاستفادة من نماذج الجدارة في التعرف على الاحتياجات التطويرية لشاغلي الوظائف وكذلك تقييم مستوى الأداء وتحديد الأجور إضافة لتحديد المسارات الوظيفية للموظف^(١).

ويرى بعض الباحثين أن الأسباب الرئيسية لاستخدام مدخل الجدارة تمثل بأنه^(٢):

١. يزود المدير بتحديد المهارات المعرفية والسلوكيات والقدرات المطلوبة لمقابلة احتياجات الاختيار للموظفين الحالية والمستقبلية بالارتباط مع الاختلافات الموجودة في أولويات المنظمة واستراتيجياتها.

(١) محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية، ج٣، " المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ٢٠٠٩م، ص ١٠٣.

(2) Draganidis & Chamopoulou، Mentzas، Fotis، Paraskevi، Gregoris، " An Ontology Based Tool for Competency Management and Learning Paths"، 2006، P 57.

٢. يركز خطط تطوير الأفراد والجماعات على تقليل الفجوة بين الجدارة المطلوبة من قبل أدوار العمل، وإستراتيجية المنظمة.

ونظرا لتزايد أهمية الإدارة المبنية على الجدارات خاصة في العالم العربي عقدت بشأنها العديد من المؤتمرات ومنها " مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارة لتحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" الذي عقد في السودان ومؤتمر " تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات لتحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) الذي عقد في الأردن. وقد ركزت هذه المؤتمرات على أنه يمكن اعتبار منهجية الإدارة المبنية على الجدارة بمثابة حجر الزاوية في استراتيجيات الاستثمار في رأس المال الفكري لسد احتياجات المنظمات، إذ أن هذه المنهجية تمكن المنظمات من التعرف على المهارات التي يحتاجها الموظفون للحفاظ على ميزتها التنافسية، وجذب أفضل العناصر البشرية والاحتفاظ بها، إضافة إلى احتضان المواهب المستقبلية في المنظمة للحفاظ على رأس المال الفكري، كما أكدت على أن الإدارة المبنية على الجدارة هي الأقدر على النجاح نظراً لاهتمامها بمتطلبات الوظيفة من ناحية والمهارات والمعرفة والسلوكيات من ناحية أخرى وذلك من أجل تطوير الأداء الفردي والأداء المؤسسي تبعاً لذلك.