



المعهد العربي للتخطيط Arab Planning Institute

المجداة فف العمل

إعداد
د. فهد الفضالة

سلسلة دورفة فعنى بقضايا التنمية فف الدول العربية
العدد المائة والأربعون - 2018

جميع الحقوق محفوظة © المعهد العربي للتخطيط 2018

المعهد العربي للتخطيط

الأراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والازدهار للأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

المحتويات

6	المقدمة.....
7	أولاً: مفهوم الجدارة الوظيفية.....
9	ثانياً: خصائص الجدارة الوظيفية.....
15	ثالثاً: أهمية الجدارة في الموارد البشرية.....
16	رابعاً: تقسيمات الجدارة الوظيفية.....
18	خامساً: الخلاصة.....
19	المراجع.....

الجدارة في العمل

إعداد د. فهد الفضالة

مقدمة

أسلوب الجدارة الوظيفية يتم توظيفه في ترشيح قرارات الاختيار، والتعيين، الاحلال الوظيفي، تخطيط المسارات الوظيفية وتحديد الاحتياجات التطورية للعاملين بالمنظمة.

بدوافع الفرد وقيمه ومفاهيمه الذاتية ومشاعره الكامنة أو مهاراته الذهنية وتحقيق النجاح والاستقرار بالوظيفة.

تم استحداث وتصميم أسلوب الجدارة الوظيفية للتخلص من هذه العيوب ذات العلاقة باختيار وتعيين الفرد المرشح للعمل، من خلال تقديم أداة تطبيقية مقننة تعتمد على مقاييس نمطية تهدف للتعرف على مدى توفر بعض الخصائص الوظيفية الهامة لدى المرشح للعمل.

يقتضي أسلوب الجدارة الوظيفية توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي عادة ما يقوم بها مركز أو قسم التقييم الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في المنظمة وهي:

- وجود قائمة بالخصائص الهامة المطلوب قياسها لوظيفة محددة، مع توفر قدر كاف من التصرفات النمطية الدالة على وجود هذه الخصائص لدى الفرد المرشح.

- وجود أكثر من أداة واحدة لقياس كل خاصية من الخصائص المطلوبة بدلالة

في عصر العولمة وما يصاحبه من تحديات كبيرة يتضاعف احتياج منظمات العمل وخصوصاً إدارة الموارد البشرية للاستفادة من كل أداة تطبيقية مقننة تقدم للمساعدة في مواجهة ضغوط العمل والمنافسة المفتوحة وتقليص عملية الدمج والخصخصة وإعادة الهيكلة وخفض حجم الإنفاق ومواجهة التغيير المتسارع في أساليب ونظم العمل والاستجابة لمقتضياته وتوفير خدمات مميزة للعملاء والمستفيدين من أنشطة المنظمة. في ضوء هذا المناخ العملي تزداد أهمية اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب سواء في المراكز القيادية أو غيرها. يقدم هذا الإصدار تعريفاً لأسلوب الجدارة الوظيفية وكيفية توظيفه في ترشيح قرارات الاختيار، والتعيين، الاحلال الوظيفي، تخطيط المسارات الوظيفية وتحديد الاحتياجات التطورية للعاملين بالمنظمة، وبما يمكن المنظمة من إدارة واستثمار مواردها البشرية بطريقة محترفة وتنافسية، لاسيما وأن أغلب المنظمات تعتمد على أساليب تقليدية في استكمال إجراءات الاختيار والتعيين مع المرشحين للوظائف المتاحة بها.

أكدت الدراسات الاحصائية (شكل

(1)) عدم مصداقية أسلوب المقابلة التقليدي مع المرشحين لشغل الوظائف وذلك بالتنبؤ

توضح درجات المرشحين في الخصائص المختلفة اعتماداً على تجميع البيانات المتوفرة من أدوات القياس المستخدمة.

أسلوب الجدارة الوظيفية أداة تطبيقية مقننة تعتمد على مقاييس نمطية تهدف للتعرف على مدى توفر بعض الخصائص الوظيفية الهامة لدى المرشح للعمل.

- التصرفات النمطية، بحيث تتوفر في أدوات القياس قدرًا كافيًا من محاكاة الظروف الطبيعية للوظيفة المعنية.
- توفر عدد من المقيمين المدربين على استخدام أدوات القياس.
- وجود منهجية للتقييم تلتزم بالشروط النوعية والأخلاقية للقائمين بإدارة مراكز أو أقسام التقييم الوظيفي.
- أن يتم إصدار تقارير ذات مصداقية

شكل رقم (1): مصداقية أساليب التقييم مع المرشحين للوظائف

المقابلات التقليدية	5 - .19 %
المراجع	23 %
السير الذاتية	38 %
الاختبارات الشخصية	39 %
اختبار القدرات	53 %
اختبار عينات العمل	54 %
المقابلات السلوكية	48 - .61 %
مراكز التقييم الوظيفي	65 %

المصدر: أشرف جمعة، مقدمة في الجدارة

إحدى الوظائف الحساسة (ملحق اتصالات في السفارة الأمريكية)، كانت المقابلات واختبارات القبول التقليدية التي طبقت على المرشحين لشغل هذه الوظيفة على دقتها وتعقيدها غير كافية للتنبؤ بالاختيار الصحيح بين المتقدمين لشغل هذه الوظيفة، حيث أكدت تحاليل الاختبارات على المتقدمين بأنه ليس هنالك أي ارتباط بين واقع النتائج المحصلة من هذه الاختبارات ومستويات الأداء في موقع العمل بعد التعيين.

أولاً: مفهوم الجدارة الوظيفية

يُعدُّ أسلوب الجدارة الوظيفية أحد النماذج الإدارية المتقدمة في عملية تخطيط وإدارة الموارد البشرية. حيث كانت بداياته العملية على يد عالم النفس الأمريكي ماك ماكيلاند عام 1970، عندما طلبت منه وزارة الخارجية الأمريكية حل أحد مشكلات التوظيف التي تواجهها والتي تتعلق باختبارات القبول لشغل

توسعت فيما بعد الدراسات التي استنبط بها ماكيلاند هذا النموذج في تطوير أساليب ونماذج أخرى للجدارات الخاصة بالعديد من المستويات المهنية والوظائف كما توالت جهود أخرى لعدد من علماء النفس والتربية في تطوير هذا النموذج منهم نولي (1980) وبلانك (1982) ومارلو ووينبرج (1985) ومكلاجان (1990) وسبنسر (1996) .

تعريف الجدارة الوظيفية

تُعرف الجدارة على أنها مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك، وهي أيضاً مجموعة المهارات والمعارف التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة. كما تشمل على الخصائص الشخصية للفرد مثل الأنماط الذهنية والدوافع الكامنة التي تمكنه عند استخدامها تحقيق الأداء الناجح، لذا فالجدارة الوظيفية هي خليط مهني من المعرفة والمهارة والسلوك والقدرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء.

ويؤكد (غلبرت 1978) أن الجدارة الإدارية كمتطلب لتحسين الأداء والتميز الوظيفي تتضمن عوامل وعناصر نظرية وعملية ومهارات باطنة، وتحمل أيضاً سلوكيات وأفكار ومعتقدات خاصة بالعمل وهي في مجملها مجموعة من العوامل الإيجابية التي تمكن الفرد من أن يكون جدير بالعمل وفي المكان المناسب، ولها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلاً من العمل والعاملين والعملاء.

الجدارة والتنمية البشرية:

- التطوير المبني على أسلوب الجدارة ← تكوين القدرات البشرية.
- الاختيار المبني على نموذج الجدارة ← التوظيف الإنتاجي للقدرات.

وكانت نقطة الانطلاقة والتساؤل الرئيسي في بروز هذه التقنية الادارية هو «إذا لم تكن المقابلات الشخصية والاختبارات التحريرية كافية للتعرف على المرشحين من ذوي الأداء المتفوق لشغل هذه الوظيفة قبل التعيين، فما هي إذاً الأداة أو الوسيلة الأمثل التي تمكننا من التنبؤ بذوي الأداء المتفوق؟»

أدى هذا التساؤل إلى الاتجاه نحو اختيار قائمتين بأسماء بعض شاغلي هذه الوظيفة حالياً (ملحق اتصالات) بعدد من السفارات الأمريكية، اقتصرت القائمة الاولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالمتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول السابقة) بينما شملت القائمة الثانية على أسماء ذوي الاداء العادي.

لاحقاً تم القيام بدراسة ميدانية لعينة المتفوقين في هذه الوظيفة بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتعون بها ولا يتمتع بها زملائهم الآخرون من ذوي الأداء العادي، وذلك بهدف الوصول إلى قائمة محددة للخصائص الشخصية (الجدارات) التي تميز المتفوقين عن العاديين، وقد أطلق على هذا النموذج الإداري «نموذج الجدارة» لتلك الوظيفة (ملحق اتصالات).

وينص هذا التعريف الاصطلاحي (الجدارة) على ثلاث عناصر رئيسية وهي:

أولاً: الخاصية الضمنية للفرد

تعنى أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية وتمكن 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.

الخاصية الضمنية للفرد تعنى أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية وتمكن من التنبؤ بالسلوك و طرق للتصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة.

من هنا نجد أن للجدارة مجموعة من الخواص، وهي:

1. الدوافع:

الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب في إقدامه على تصرف ما. وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، «مثال» (دائماً ما يقوم أصحاب دوافع الإنجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم وتحمل المسؤولية الشخصية لإنجازها). كما يستفيدون من التغذية المرتدة في تحسين العمل بصورة مستمرة.

ويوضح (كولن 1989) و (ماركوس 2013) على ضرورة التركيز على الجدارة وليس الذكاء والمؤهلات العلمية فقط، والتي هي بالأساس خصائص لجدارات ظاهرة ومع أهميتها في الإنجاز والابداع في العمل ولكنها لا ترقى إلى الذكاء والصفات والمفاهيم التي يحملها الفرد ذاتياً وهي جدارات كامنة في شخصيته.

ويرى بوعلي (2014) أيضاً أن الجدارة مرتبطة بالمرجات، فهي تركز على ما هو متوقع من الفرد داخل بيئة العمل وليس على مدى اكتسابه من معارف ومهارات، لأن الأساس هو قدرة الفرد على تحويل وتطبيق المعارف والمهارات إلى مواقف وظروف مساعدة على تحقيق أداء معياري في موقع العمل.

فوائد برامج التدريب المبنية على أسلوب الجدارة:

- مفصلة على الاحتياجات الفعلية.
- التكامل مع التطبيقات الأخرى.
- الارتباط بأهداف المنظمة.
- ترشيد الجهود التدريبية.
- تعظيم دور الموظف والرئيس.
- أمثلة واقعية للتدريب.
- حلول مشاكل غير تدريبية.

ثانياً: خصائص الجدارة الوظيفية

تجدر الإشارة إلى أن أسلوب الجدارة الوظيفية هو مصطلح نسبي، حيث أنه يصف قدرة الفرد بالنسبة لوظيفة محددة، وهي تلك التي تم إعداد نموذج الجدارة لها،

2. الصفات:

المعرفة عادة ما تفضل في التنبؤ بمستوى أداء العمل، لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تستخدم بها المعلومات في العمل، ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومات.

هي الخصائص المادية والاستجابة المتسقة 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.

أن تذكر حقائق محددة تعتبر أقل أهمية من معرفة نوعية الحقائق المتوفرة التي تتعلق بمشكلة معينة والمكان الذي تحصل عليه عند الحاجة إليها.

3. المفهوم الذاتي:

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 على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.

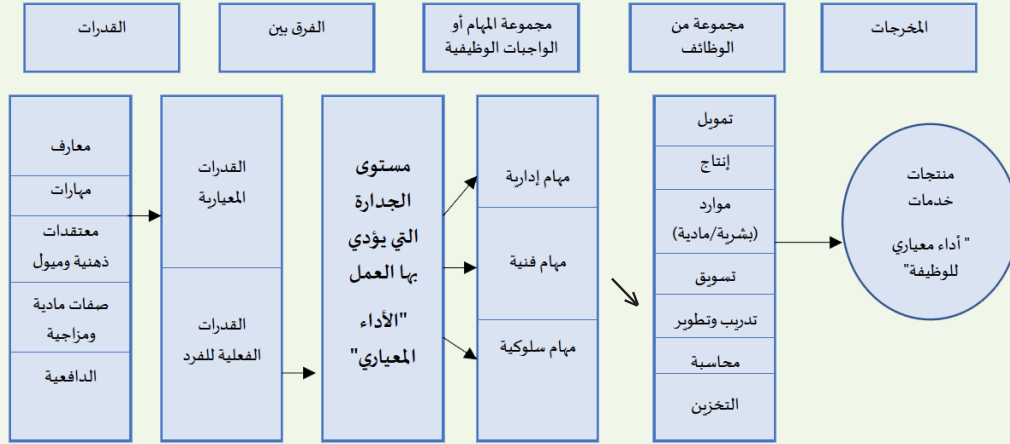
5. المهارة:

القدرة على 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 الشمولي) أي التعرف على الأنماط في بيانات معقدة. ومن خلال الشكل (2) يمكن توضيح الخصائص التي تتميز بها الجدارة ومكان كل خاصية.

4. المعرفة:

المعلومات التي يمتلكها الفرد في مجال معرفي معين، «مثال» (معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات في الجسم البشري)، والمعرفة جدارة مركبة فالدرجات في اختبار

شكل رقم (2): ارتباط الجدارة الوظيفية بالمنتجات (أداء معياري)



جدارات المعرفة والمهارات، لذلك فإن التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الفرد. أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص التي تمثل الشخصية فإنها أصعب تقييماً وتطويراً، لذلك فإنه من الأجدى اقتصادياً أن يتم الاختيار وفقاً لهذه الميزات.

يشير الشكل (3) على أن جدارات المعرفة والمهارة عادة تكون الجزء الظاهر والسطحي من خصائص الأفراد، في حين تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاءً وعمقاً وتمركزاً في الشخصية. ومن السهل نسبياً تطوير

شكل رقم (3): الجدارات الظاهرة والكامنة (نموذج جبل الجليد)



الجيدة، لكنه من المحتمل أن يكون العكس هو الصحيح اقتصادياً.

فعلى منظمات الأعمال الاختيار للموظفين الجدد وفقاً لجدارات الدافع الكامن والخصائص الشخصية ثم تقوم بالتدريب على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل. ويهدف إيضاح العلاقات البيئية بين المصطلحات الخاصة بالجدارة الوظيفية يوضح الشكل (4) العلاقة بين التعريفات الأساسية الخاصة بالجدارة.

على منظمات الأعمال تحديد اختيارها للموظفين الجدد وفقاً لجدارات الدافع الكامن والخصائص الشخصية وليس فقط الاكتفاء على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل.

وتقع جدارات المفهوم الذاتي في مكان بالمنتصف، ومن الممكن تغيير المواقف والقيم مثل الثقة بالنفس (كأن يرى الشخص نفسه مديراً بدلاً من فني متخصص)، وذلك عن طريق التدريب أو العلاج النفسي أو التجارب التطويرية الإيجابية وإن كان ذلك يشكل صعوبة أكبر ويتطلب وقتاً طويلاً.

وتقوم العديد من منظمات الأعمال بالاختيار على أساس جدارات المعلومات السطحية والمهارات، ثم يفترضون أن لدى المعينين في هذه الوظائف الجديدة جدارات الدافع الكامن والخصائص أو أنه يمكن غرس هذه الميزات عن طريق الإدارة

شكل رقم (4) : العلاقة بين التعريفات الأساسية للجدارة

الجدارة في العمل	مقارنة الجدارة الشخص/الوظيفة	نموذج الجدارة للوظيفة	ملامح الجدارة للشخص	الجدارات (عناصر الجدارة)
هي قدرة الموظف على تحقيق أداء متفوق في وظيفة معينة وفي إطار ظروف تنظيمية معينة.	هو مقارنة بين ملامح الشخص ونموذج الجدارة للوظيفة باستخدام إحدى طرق التقييم المبني على الجدارة.	هو قائمة بالخصائص التي تميز المتفوقين عن الباقين في وظيفة بعينها وفي ظل ظروف عمل بعينها.	هو محصلة الخصائص الشخصية للفرد مضاعفة في صورة تسهل المقارنة مقابل نموذج التفوق للوظيفة.	هي الخصائص الشخصية لشاغلي الوظيفة والتي تتعلق بأداء معياري مطلوب في إطار المنظمة.
				

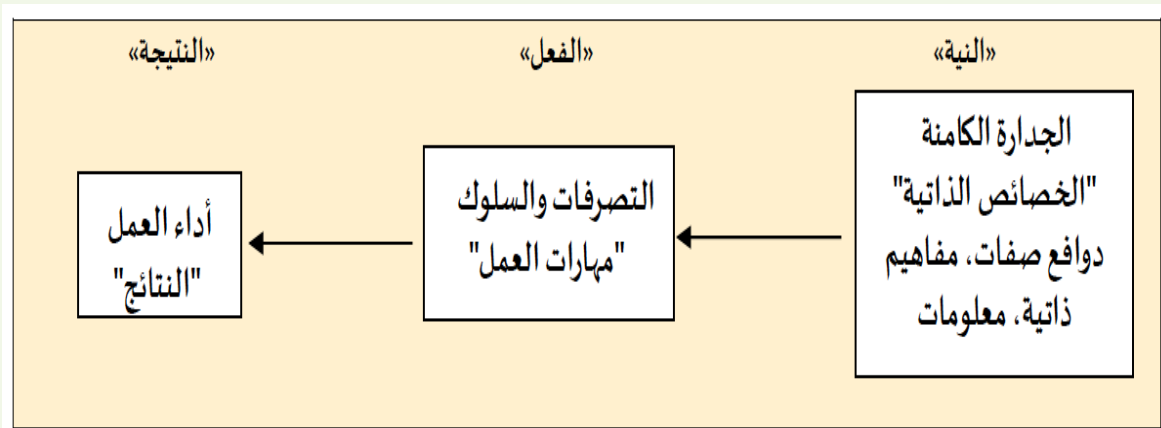
ثانياً: العلاقات السببية

نموذج السريان السببي الذي ينطلق من الدافع / الصفات ويمر بالتصرف والمنتهى إلى النتائج كما هو مشار إليه في الشكل (5).

أسلوب الجدارة الوظيفية تتسبب أو تتنبأ بالتصرف والأداء المستقبلي للفرد.

العلاقات السببية معناها أنه : بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تتنبأ بالتصرف والأداء المستقبلي للفرد، حيث تنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة، والتي تنبئ بالتالي عن نتائج أداء العمل، كما يوضح

شكل رقم (5): (نموذج السريان السببي للجدارة)



إن السلوك بدون هدف لا يحدد جدارة، فعلى سبيل المثال فإنه بدون معرفة السبب الذي من أجله يتجول المدير في مقر العمل، فإنك لا تستطيع معرفة أي من الجدارات يمارس هذا المدير. قد يكون الهدف هو التخلص من الملل أو من تشنج من عضلات الرجل أو مراقبة العمل.

ودائماً ما تشتمل الجدارة على هدف وهي الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف في اتجاه نتيجة ما. فعلى سبيل المثال دائماً ما تشمل جدارات المعلومات والمهارات دافعاً أو صفة أو مفهوماً ذاتياً يكون بمثابة المحرك أو القوة الدافعة للمعلومات أو المهارة التي تستخدم.

دوافع الانجاز ←	التجول ←	زيادة الانتاجية ←
دوافع السيطرة ←	في العمل ←	مناخ سلبي ←
دوافع الألفة ←		مناخ ايجابي ←

التفكير في أداء شيء ما بطريقة أفضل)
التخطيط أو أفكار حل المشكلات.

وقد تكون الأفكار جزءاً من السلوك
المبنى على الفعل حيث التفكير يسبق
التصرف وينبئ عنه (الدوافع) (مثال:

التوجه للإنجاز	←	وضع الأهداف	←	التحسين المستمر
	←	مخاطر محسوبة	←	الابتكار

والمعايير الأكثر استخداماً في دراسات
الجدارة هي:

ثالثاً: المرجع المعياري

المرجع المعياري يعني أنه بإمكان
الجدارة أن تتنبأ بالشخص الذي جيد أو
لا جيد القيام بعمل ما، وذلك قياساً على
معيار أو مواصفات معينة.

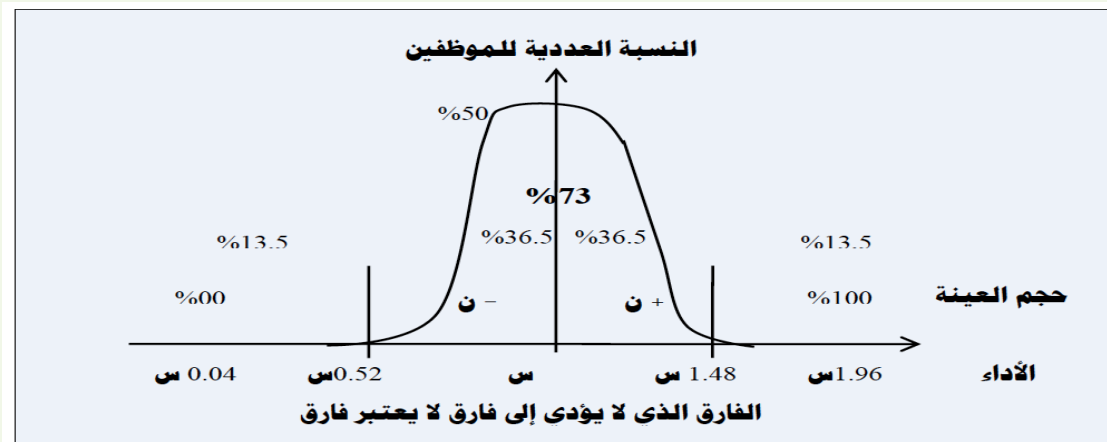
1. الأداء المتفوق:
ويعرف إحصائياً بانحراف قياسي واحد
فوق الأداء المتوسط (انظر الشكل (6)) وهو
مساو تقريباً للمستوى الذي يحققه صاحب
أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص في مجال عمل
معين.

ويعتبر المرجع المعياري أمراً في غاية
الأهمية في تعريف الجدارة، 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.

2. الأداء العادي:
والمعنى الحقيقي له عادة هو «أدنى
مستوى مقبول» من العمل أو الحد الأدنى الذي
لوانخفض عنه أداء الفرد (الموظف) لم يعتبر
ذا جدارة لإنجاز هذا العمل.

**المرجع المعياري أمراً في غاية الأهمية
في تطبيقات أسلوب الجدارة
الوظيفية فهي تتنبأ بالشخص الذي
يجيد أو لا جيد القيام بعمل ما.**

شكل رقم (6): قيمة الأداء المتفوق



الجدارة Competency Career Path

- إدارة الأداء المبني على الجدارة
Competency Performance Management
- إعداد قادة المستقبل
Competency Future Leader
- إعداد هيكله العمالة
Competency Stream Lining

متى نحتاج التطوير الوظيفي المبني على أسلوب الجدارة؟

- عند الحاجة إلى تطوير المهارات القيادية.
- عندما يستغرق الأفراد الجدد وقتاً طويلاً حتى يصبحوا متمرسين في أدوارهم.
- إذا كانت الخطط التدريبية في المنظمة تركز فقط على تدريب المهارات الفنية.
- عندما تكون الخصائص الشخصية تحدد بشكل كبير مستوى أداء العمل (مثلاً: توظيف الخدمات والعلاقات العامة).
- عندما تكون هناك صعوبة في إحداث تغيير دائم في ثقافة بيئة العمل.

ويوضح الشكل (7) الدور الحيوي للفردي والمنظمة في العمل نحو تنمية الجدارات الفردية والمؤسسية، حيث توفر بيئة العمل المناسبة الظروف للتنمية المهنية وأثر ذلك على كفاءة وفعالية أداء المنظمة مستقبلاً.

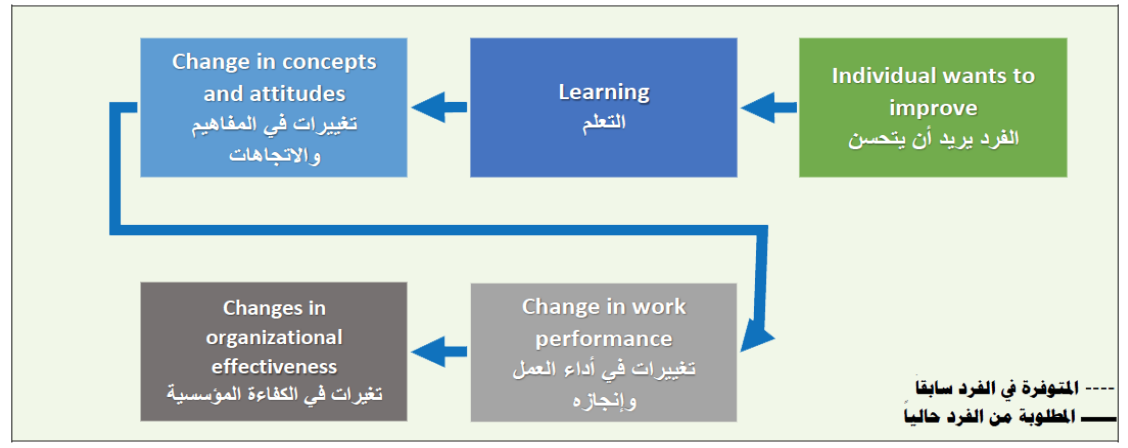
ثالثاً: أهمية الجدارة الوظيفية في الموارد البشرية

تنبثق أهمية نموذج الجدارة كونه عنصر مساعد في تفعيل عمل ومهام إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل بالقطاعين الحكومي والخاص وتمكينها من تحقيق اهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك عندما يتمتع جميع العاملين في المنظمة بالجدارات الوظيفية المطلوبة والتي يعبر عنه بمجموع القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة.

وقد أحدث نموذج الجدارة الوظيفية تطوراً هاماً في جميع وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت الجدارات عنصراً أساسياً في جميع هذه الوظائف، وهي:

- توصيف الوظائف المبني على الجدارة
Competency Job Description
- الاختيار والتعيين المبني على الجدارة
Competency Based Selection
- التدريب والتطوير المبني على الجدارة
Competency Based Training and Development
- نظام الترقية المبني على الجدارة
Competency Upgrade
- نظام المسار الوظيفي المبني على

شكل رقم (7): أثر تنمية جدارة العاملين على أداء المنظمة



تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين، فمن الجدارات الاستهلاكية لمدوبي المبيعات معرفة المنتج أو القدرة على تعبئة الفواتير.

2. الجدارات التمييزية:

هي تلك الخصائص التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء العادي، فعلى سبيل المثال يعتبر التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع أهداف تطويرية تفوق تلك المقررة من منظمة العمل وهي جدارة تفرق ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء العادي، كما هي مبينة في الجدول التالي.


رابعاً: تقسيمات الجدارة الوظيفية

تنقسم الجدارات إلى قسمين وفقاً لمعايير أداء الوظيفة التي تنبئ تلك الجدارات عنها:

1. الجدارات الاستهلاكية:

هي الخصائص الأساسية (وعادة ما تكون معلومات أو مهارات أساسية مثل القدرة على القراءة والكتابة) التي لا يستغنى عنها أي فرد في الوظيفة ليحقق أقل قدر مقبول من الفاعلية دون أن

جدول رقم (1) : تصنيف الجدارات الوظيفية الرئيسية في ستة مستويات ومجموعات مهنية

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	المجموعة الرابعة	المجموعة الخامسة	المجموعة السادسة
مجموعة الانجاز والتصرف * المؤشرات والتصرفات الدالة : 	مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية * المؤشرات والتصرفات الدالة : 	مجموعة الأثر والتأثير * المؤشرات والتصرفات الدالة : 	المؤشرات والتصرفات الدالة : 	المؤشرات والتصرفات الدالة : 	المؤشرات والتصرفات الدالة : 
1. التوجه نحو الانجاز 2. الاهتمام بالنظام والجودة والدقة 3. المبادرة 4. البحث عن المعلومات	1. تفهم الآخرين 2. التوجه لخدمة العملاء	1. الأثر والتأثير 2. الإدراك التنظيمي 3. بناء العلاقات	1. تطوير الآخرين 2. الحزم واستخدام قوة المنصب (الإلزام) 3. العمل الجماعي والتعاون 4. قيادة الفريق	1. التفكير التحليلي 2. التفكير الإدراكي	1. التحكم في الذات 2. الثقة بالنفس 3. المرونة 4. الولاء للمنظمة
* أن جوهر هذه المجموعة هو الميل إلى التصرف والقيام بالأفعال الموجهة إلى انجاز المهام أكثر من التأثير على الآخرين ومع ذلك فإن التصرفات الموجهة للتأثير على الآخرين أو قيادتهم إلى تحسين الإنتاجية والحصول على نتائج أفضل تدرج تحت مجموعتي الانجاز والتصرف والأثر والتأثير على حد سواء.	* تشمل مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية لنية الاستجابة لحوادث الآخرين وتهيئة النفس للتجاوب مع الاهتمام بالآخرين ومشاعرهم ورغبتهم (تفهم الآخرين) والعمل على والاستجابة لهذه الحاجات (خدمة العملاء).	* تعكس مجموعة الأثر والتأثير الاهتمام العميق لدى الشخص بالتأثير على الآخرين ويعرف هذا بالحاجة إلى السلطة أو النفوذ.	* تعتبر مجموعة الجدارات الإدارية فرعا من مجموعة الأثر والتأثير من ناحية كونها ترمى إلى إحداث أثر من نوع خاص. هذا الأثر (تطوير الآخرين، تحسين قيا دتهم، تحسين العمل الجماعي والتعاون).	* تعتبر الجدارات الذهنية ترجمة فاشخص يعمل على الوصول إلى فهم للحالة أو المهمة أو المشكلة أو الفرصة أو مجموعة المعلومات وهناك أسلوبين يتم استخدامهم في الجدارات الذهنية وهي التفكير التحليلي والتفكير الإدراكي.	* تتحكم هذه الجدارات في فعالية أداء الشخص عندما يتعامل مع صعوبات أو ضغوط مباشرة في مناخ العمل وهي تعزز من فعالية جدارات أخرى متعلقة في أجواء العمل.

خامساً: الخلاصة

تناول هذا الإصدار تقديم أسلوب الجدارة الوظيفية والتعريف به تاريخياً ونشأته على أيدي رواده الأوائل من علماء النفس والتربية. كما تم التطرق إلى أهم المفاهيم والخصائص والمواصفات التي ارتبطت بهذه التقنية الإدارية الحديثة وانعكاس استخدامها على تطوير تطبيقات أنظمة وأساليب العمل في إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال المعاصرة، حيث قدّم أسلوب الجدارة منهجاً جديداً أكثر موضوعية في تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إليه أغلب المنظمات من خلال الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية أو ما يعرف بالاستثمار البشري لرأس المال المعرفي، حيث ينبئ أسلوب الجدارة الوظيفية على أداء عملي عالي للفرد في وظيفته وضمان استمرارية نجاحه في مسيرة حياته المهنية وتحقيق أهداف المنظمة.

خصائص وجدارات شخصية أخرى:

الجدارات الوظيفية التي تم تناولها في المستويات والمجموعات المهنية السابقة تمثل من 80% إلى 95% من الخصائص المميزة لذوي الأداء المتفوق في أغلب الوظائف التي تم تناولها في قاموس الجدارة، ولكن هناك جدارات أخرى متفردة وغير معتادة تختص بها وظيفة معينة أو نوعية من الوظائف. وهذه الجدارات الوظيفية ذات ارتباط بتفضيلات الفرد ولمزاولة بعض الوظائف والمهن المحددة أكثر من غيرها.

كما أن هناك جدارات ترتبط بإمكانيات وقدرات الفرد ذاته في أدائه لبعض المهن والوظائف كالوعي الأمني والقانوني واستخدام النفوذ واحترام سرية العمل، ومقاومة التدخل وهي في الأغلب ذات ارتباط عميق بعملية التعلم والسلوك الخاص بالفرد.

المراجع العربية

- أشرف فضيل جمعة، مقدمة في الجدارة، مؤسسة الشرق الأوسط للتنمية الإدارية، 2011.
- الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، إعداد وتأهيل فريق العمل المشرف على تطبيقات الجدارات، الخرطوم، 2017.
- طه رياض، نموذج الجدارة الوظيفية، جامعة قناة السويس، 2009.
- عيسى بوعلي، إدارة الأداء المبني على الجدارة، الملتقى السادس للجدارة، مايو 2014، البحرين.
- فهد الفضالة، التدريب أثناء الخدمة، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، 1996.
- فهد الفضالة، أثر الجدارة على أداء المؤسسات، الملتقى السادس للجدارة، مايو 2014، البحرين.
- فهد الفضالة، برنامج تدريب المدربين، المعهد العربي للتخطيط، 2017.
- لايل م سبنسر، الجدارة في العمل، ترجمة: أشرف فضيل جمعة، 1999، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- منتدى التطوير الوظيفي الخليجي، الجدارة رحلة الموارد البشرية إلى رأس المال البشري، البحرين، 2010.

المراجع الانجليزية

- American Psychological Ass (2006), Report of the APA Task Force on the Assessment of Competence in Professional Psychology, Washington DC (Author).
- Collin, Audrey (1989). "Managers' Competence: Rhetoric, Reality and Research". Personnel Review. 18 (6):20.
- Gilbert, T.F. (1978). Human Competence. Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill.
- McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972), Improving Officer selection for the foreign service, Boston: McBer.

McClelland, D. C., Koester, R., & Weinberger, J. (1990), How do implicit and self-attributed motives differ? *Psychological Review*, 720 – 960, 96.

Robinson, M.A. (2010). “Work sampling: Methodological advances and new applications”. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

رقم العدد	المؤلف	العنوان
الأول	د. محمد عدنان وديع	مفهوم التنمية
الثاني	د. محمد عدنان وديع	مؤشرات التنمية
الثالث	د. أحمد الكواز	السياسات الصناعية
الرابع	د. علي عبدالقادر علي	الفقر: مؤشرات القياس والسياسات
الخامس	أ. صالح العصفور	الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها
السادس	د. ناجي التوني	استهداف التضخم والسياسة النقدية
السابع	أ. حسن الحاج	طرق المعاينة
الثامن	د. مصطفى بابكر	مؤشرات الأرقام القياسية
التاسع	أ. حسان خضر	تنمية المشاريع الصغيرة
العاشر	د. أحمد الكواز	جداول المخلاتات المخرجات
الحادي عشر	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية
الثاني عشر	أ. جمال حامد	إدارة المشاريع
الثالث عشر	د. ناجي التوني	الإصلاح الضريبي
الرابع عشر	أ. جمال حامد	أساليب التنبؤ
الخامس عشر	د. رياض دهال	الأدوات المالية
السادس عشر	أ. حسن الحاج	مؤشرات سوق العمل
السابع عشر	د. ناجي التوني	الإصلاح المصرفي
الثامن عشر	أ. حسان خضر	خصخصة البنى التحتية
التاسع عشر	أ. صالح العصفور	الأرقام القياسية
العشرون	أ. جمال حامد	التحليل الكمي
الواحد والعشرون	أ. صالح العصفور	السياسات الزراعية
الثاني والعشرون	د. علي عبدالقادر علي	اقتصاديات الصحة
الثالث والعشرون	د. بلقاسم العباس	سياسات أسعار الصرف
الرابع والعشرون	د. محمد عدنان وديع	القدرة التنافسية وقياسها
الخامس والعشرون	د. مصطفى بابكر	السياسات البيئية
السادس والعشرون	أ. حسن الحاج	اقتصاديات البيئة
السابع والعشرون	أ. حسان خضر	تحليل الأسواق المالية
الثامن والعشرون	د. مصطفى بابكر	سياسات التنظيم والمنافسة
التاسع والعشرون	د. ناجي التوني	الأزمات المالية
الثلاثون	د. بلقاسم العباس	إدارة الديون الخارجية
الواحد والثلاثون	د. بلقاسم العباس	التصحيح الهيكلي
الثاني والثلاثون	د. أمل البشبيشي	نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T
الثالث والثلاثون	أ. حسان خضر	الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف
الرابع والثلاثون	د. علي عبدالقادر علي	محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
الخامس والثلاثون	د. مصطفى بابكر	نمذجة التوازن العام
السادس والثلاثون	د. أحمد الكواز	النظام الجديد للتجارة العالمية
السابع والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها
الثامن والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات
التاسع والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل
الأربعون	د. بلقاسم العباس	النمذجة الاقتصادية الكلية
الواحد والأربعون	د. أحمد الكواز	تقييم المشروعات الصناعية
الثاني والأربعون	د. عماد الإمام	مؤسسات والتنمية
الثالث والأربعون	أ. صالح العصفور	التقييم البيئي للمشاريع
الرابع والأربعون	د. ناجي التوني	مؤشرات الجدارة الائتمانية

الخامس الأربعون	أ. حسان خضر	الدمج المصرفي
السادس الأربعون	أ. جمال حامد	اتخاذ القرارات
السابع الأربعون	أ. صالح العصفور	الإرتباط والانحدار البسيط
الثامن الأربعون	أ. حسن الحاج	أدوات المصرف الإسلامي
التاسع الأربعون	د. مصطفى بابكر	البيئة والتجارة والتنافسية
الخمسون	د. مصطفى بابكر	الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات
الواحد والخمسون	د. بلقاسم العباس	الاقتصاد القياسي
الثاني والخمسون	أ. حسان خضر	التصنيف التجاري
الثالث والخمسون	أ. صالح العصفور	أساليب التفاوض التجاري الدولي
		مصفوفة الحسابات الاجتماعية
الرابع والخمسون	د. أحمد الكواز	وبعض استخداماتها
		منظمة التجارة العالمية: من الدوحة
الخامس والخمسون	د. أحمد طلفاح	إلى هونج كونج
السادس والخمسون	د. علي عبد القادر علي	تحليل الأداء التنموي
السابع والخمسون	أ. حسان خضر	أسواق النفط العالمية
الثامن والخمسون	د. بلقاسم العباس	تحليل البطالة
التاسع والخمسون	د. أحمد الكواز	المحاسبة القومية الخضراء
الستون	د. علي عبد القادر علي	مؤشرات قياس المؤسسات
الواحد والستون	د. مصطفى بابكر	الإنتاجية وقياسها
الثاني والستون	د. علي عبد القادر علي	نوعية المؤسسات والأداء التنموي
الثالث والستون	د. حسن الحاج	عجز الموازنة: المشكلات والحلول
الرابع والستون	د. علي عبد القادر علي	تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي
الخامس والستون	د. رياض بن جليلي	حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية
		مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق
السادس والستون	د. علي عبد القادر علي	الاستهلاكي
السابع والستون	أ. عادل عبد العظيم	اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات
الثامن والستون	د. عدنان وديع	اقتصاديات التعليم
التاسع والستون	د. أحمد الكواز	إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة
الستون	د. علي عبد القادر علي	مؤشرات قياس الفساد الإداري
الواحد والستون	د. أحمد الكواز	السياسات التنموية
الثاني والستون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية
الثالث والستون	د. أحمد الكواز	التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي
الرابع والستون	أ. ربيع نصر	قياس التحوّل الهيكلي
الخامس والستون	د. بلقاسم العباس	المؤشرات المركبة
السادس والستون	د. علي عبد القادر علي	التطورات الحديثة في الفكر الاقتصادي التنموي
		برامج الإصلاح المؤسسي
السابع والستون	د. رياض بن جليلي	المساعدات الخارجية من أجل التنمية
الثامن والستون	د. بلقاسم العباس	قياس معدلات العائد على التعليم
التاسع والستون	د. علي عبد القادر علي	خصائص أسواق الأسهم العربية
الستون	د. إبراهيم أونور	التجارة الخارجية والتكامل الاقتصادي الإقليمي
الواحد والثمانون	د. أحمد الكواز	النمو الاقتصادي المحابي للفقراء
الثاني والثمانون	د. علي عبد القادر علي	سياسات تطوير القدرة التنافسية
الثالث والثمانون	د. رياض بن جليلي	عرض العمل والسياسات الاقتصادية
الرابع والثمانون	د. وشاح رزاق	دور القطاع التمويلي في التنمية
الخامس والثمانون	د. وليد عبد مولاة	تطور أسواق المال والتنمية
السادس والثمانون	د. إبراهيم أونور	بطالة الشباب
السابع والثمانون	د. وليد عبد مولاة	الاستثمارات البنينية العربية
الثامن والثمانون	د. بلقاسم العباس	

التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسئولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد مولاة	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	الخصائص والتحديات
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	الإمكانات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	مؤشرات النظم التعليمية
السابع والتسعون	د. وليد عبد مولاة	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة من أجل التنمية
المائة	د. إبراهيم أونور	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد مولاة	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد مولاة	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
		سياسات العدالة الاجتماعية
		السياسات الصناعية في ظل العولمة
		ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
		التخطيط والتنمية في الدول العربية
		التخطيط الاستراتيجي للتنمية
		سياسات التنافسية
		منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
		الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
		شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
		الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
		اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية
		حدود السياسات الاقتصادية
		التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
		الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
		التدريب وبناء السلوك المهني
		المخاطر الاجتماعية
		خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
		رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية:
		حالة الدول العربية


المائة والثامن والعشرون	د. نواف أبو شمالة	الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية
المائة والتاسع والعشرون	د. أحمد الكواز	النمو الشامل
المائة والثلاثون	د. نواف أبو شمالة	تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى
المائة والواحد والثلاثون	د. أحمد الكواز	تطوير تمويل التنمية
المائة والثاني والثلاثون	د. إيهاب مقابله	البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والثلاثون	د. فيصل المناور	تمكين المرأة العربية في المجال التنموي
المائة والرابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والثلاثون	د. محمد أمين لزعر	الدول العربية وتنوع الصادرات
المائة والسادس والثلاثون	د. إيهاب مقابله	الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والثلاثون	أ.د. حسين الطلافحه	من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية
المائة والتاسع والثلاثون	أ. عمر ملاعب	المستدامة 2030: التقييم والمستجدات
المائة والأربعون	د. نواف أبو شماله	السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة
	د. فهد الفضالة	الجدارة في العمل

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm

المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

24844061 : (965)24843130 (965)24842935 : 

 : api@api.org.kw - www.arab-api.org

تابعونا: 