بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

جامعة المستقبل
FUTURE UNIVERSITY

دور منهجية الجدارات على مهارات التوظيف

دراسة حالة في شركة DHL

قدم هذا البحث لاستكمال درجة البكالوريوس في قسم إدارة الأعمال

اعداد الطالبة

الحنين طارق حمزة

منياء يحيى المهدي

اشراف الدكتور

جميل جويد

1443هـ-2022م


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون الى
عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"

(سورة التوبة، الآية 105)

الاهداء

إلى من هما مثلنا الأعلى وقدوتنا في الحياة

الوالدين الكريمين حفظهما الله

وإلى كل الدكاترة الكرام . . . . . الذين قدموا لنا المساعدة من اجل انجاز هذا البحث

إلى كل الأهل والأصدقاء والأحبة . . .

إلى من ساعدنا في إنجاز البحث من أوله إلى اخره الدكتور / جميل جويد .

الشكر والتقدير

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه تمكنا من انجاز هذا البحث كما نتقدم بالشكر والعرفان للدكتور الفاضل /

جميل جويد ،

كما نشكر جميع الاساتذة والزملاء الذين قدموا لنا المساعدة والى كل من قدم لنا تشجيعاً مهما بلغت درجته ،

واخيراً ليس آخرا نهدي هذا البحث الى من قال الحق تعالى فيهما (ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً) .

هنا قد وصلت رحلتنا الجامعية الى نهايتها بعد مشقة وتعب وها نحن نختم بحث تخرجنا بكل همة ونشاط سائلين

المولى عزوجل ان يجعل فيه الفائدة العامة للبلاد والعباد .

فهرس المحتويات

م	العنوان	الصفحة
1	البسملة	أ
2	الآية القرآنية	ب
3	الاهداء	ج
4	الشكر والتقدير	د
5	فهرس المحتويات	هـ
6	فهرس الجداول	ح
7	فهرس الاشكال	ط
8	ملخص الدراسة باللغة العربية	ي
9	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	ك
الفصل الاول / الاطار العام للبحث		
1	المقدمة	1
2	مشكلة الدراسة	2
3	اهداف الدراسة	2
4	فرضيات الدراسة	3
5	مبررات اختيار الموضوع	3
6	اهمية الدراسة	3
7	حدود الدراسة	4
8	متغيرات الدراسة	4
9	مصادر جمع البيانات	4
10	منهجية الدراسة	5

11	مصطلحات الدراسة	**5**
12	الدراسات السابقة	**6**
13	هيكل الدراسة	**9**
الفصل الثاني / الاطار النظري لمنهجية الجدارات		
2.1	تهميد	**11**
2.2	المبحث الاول : مفهوم الجدارة	**12**
2.2.1	لمحة تاريخية	**12**
2.2.2	خصائص الجدارة	**14**
2.2.3	مواصفات الجدارة	**18**
2.2.4	اهمية الجدارة	**20**
2.2.5	تقسيمات الجدارة	**22**
2.3	المبحث الثاني : معايير الجدارة	**22**
2.3.1	معايير الجدارة	**22**
2.3.2	خصائص وجدارات شخصية اخرى	**33**
2.3.3	الجدارة والمنصب	**34**
2.3.4	حزم الجدارة الوظيفية	**34**
2.4	المبحث الثالث : نموذج الجدارة	**36**
2.4.1	تصميم نماذج الجدارة الوظيفية	**36**
2.4.1.1	الخطوات التمهيدية	**37**
2.4.1.2	النموذج الكلاسيكي لتصميم برامج الجدارة الوظيفية	**37**
2.4.1.3	نموذج الجدارة الشامل للمهن الفنية والتخصصية	**44**
2.4.2	استخدام نموذج الجدارة الوظيفية في خطط التدريب	**45**
2.4.3	استخدام نماذج الجدارة الوظيفية في تحديد الاحتياجات النوعية والكمية	**47**
2.4.4	طرق الحصول على برامج الجدارة الوظيفية	**48**

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية		
3.1	المقدمة	**49**
3.2	**المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية**	**49**
3.2.1	مجتمع وعينة الدراسة	**49**
3.2.2	تصميم أداة الدراسة	**50**
3.2.3	أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة	**51**
3.3	**المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة**	**59**
3.3.1	التحليل الوصفي لمحاور اداة الدراسة	**59**
3.3.1.1	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	**59**
3.3.1.2	الاجابة على فرضيات البحث	**61**
النتائج والتوصيات		
1	المقدمة	**64**
2	النتائج	**64**
3	التوصيات	**64**
المراجع		
1	المراجع	**65**
الملاحق		
2	الاستبيان	**66**

فهرس الجداول

اسم الجدول	الصفحة
جدول (2/1) حزم الجدارة الوظيفية	**35**
جدول (2/2) نموذج الجدارة الشامل للمهن الفنية والتخصصية	**44**
جدول (3/1) الاستبيانات الموزعة والمعادة	**49**
جدول (3/2) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة	**51**
جدول (3/3) ثبات المحاور	**52**
جدول (3/4) ثبات الفقرات باستخدام معامل الاختبار كرونباخ الفا	**53**
جدول (3/5) الثبات وصدق الاستبانة ككل	**54**
جدول (3/6) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الجنس	**55**
جدول (3/7) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الدرجة الوظيفية	**56**
جدول (3/8) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل	**57**
جدول (3/9) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة	**58**
جدول (3/10) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	**59**
جدول (3/11) اختبار صحة الفرضية الاولى	**61**
جدول (3/12) اختبار صحة الفرضية الثانية	**62**
جدول (3/13) اختبار صحة الفرضية الثالثة	**63**

فهرس الاشكال

اسم الشكل	الصفحة
شكل (1/1) نموذج الدراسة	4
شكل (2/1) خصائص الجدارة	15
الشكل (2/2) نموذج السريان السببى للجدارة	17
الشكل (2/3) العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء	20
شكل (3/1) معامل الثبات	52
شكل (3/2) الثبات والصدق	54
شكل (3/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الجنس	55
شكل (3/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الدرجة الوظيفية	56
شكل (3/5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل	57
شكل (3/6) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة	58
شكل (3/7) اختبار صحة الفرضية الاولى	61
شكل (3/8) اختبار صحة الفرضية الثانية	62
شكل (3/9) اختبار صحة الفرضية الثالثة	63

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة دور منهجية الجدارات على مهارات التوظيف لدى المنظمات، معرفة دور الاستقطاب والاختيار على مهارات التوظيف ، معرفة دور التدريب والتطوير على مهارات التوظيف ،معرفة دور العوائد والتعويضات على مهارات التوظيف. ولتحقيق اهداف الدراسة قمن الباحثات بتصميم استبيان مكونة من (15) عبارة، وتم توزيع 20 استبانة على الموظفين في شركة DHL. وقد **توصلت الباحثات إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل البيانات وهي** ((هناك دور بين (الاستقطاب والاختيار) ومهارات التوظيف باتجاه موافق ومتوسط يتراوح بين (3.65– 4.00) ، هناك دور بين (التدريب والتطوير) و مهارات التوظيف باتجاه موافق ومتوسط يتراوح بين (3.65– 4.12) ،هناك دور بين (العوائد والتعويضات) و مهارات التوظيف باتجاه موافق ومتوسط يتراوح بين (3.06– 3.47))).

وقد توصلت الباحثات الى ((اكتشاف المواهب وتطويرها واستغلالها باستخدام منهجية الجدارات، الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها ، تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع منهجية الجدارات ، زيادة رضا العاملين عن أنظمة الترقيات والتحفيز وإدارة الأداء ، تعزيز قدرة المنظمة على الاختيار السليم للأفراد المرشحين لشغل كافة الوظائف والمناصب الشاغرة بالمؤسسة وفقا لمنهجية الجدارات)) .

Study Summary

The study aimed to know many aspects of many roles on different skills. Such as, the role of merit methodology on recruitment skills in organizations, the role of polarization and selection on employment skills, the role of training and development on recruitment skills, and to know the role of returns and compensation on employment skills. To achieve the objectives of the study, the researchers designed a questionnaire consisting 15 phrases. As a result, 20 questionnaires were distributed to the employees of DHL.

Consequently, researchers reached a set of results by analyzing the data available, and the results are as follows. There is an effect between recruitment and selection and recruitment skills towards a suitable and average range between (3.65-4.00.) Also, there is an effect between training and development and employment skills towards a suitable and an average range between (3.65 - 4.12) Finally, there is an effect between returns and compensation and employability skills in a suitable and average direction, ranging between (3.06 - 3.47.)

The researchers came to a discovery of developing and using talents through the competency methodology for optimizing the human energies available to the organization in order to achieve its numeral goals. Goals such as developing the human resource management system in line with the merit methodology, increasing employee satisfaction with promotions, motivation and performance management systems, enhancing the organization's ability to proper selection of individuals nominated to fill all vacant positions in the institution according to the merits methodology.



الاطار العام للبحث

1.المقدمة :

تتغير المفاهيم وتتبدل القيم في أيامنا بأسرع مما يستطيع المرء إدراكه لأننا نعيش عصر الاضطرابات وعدم الاستقرار. إن التطور السريع والمستمر للتقنيات الحديثة لا يجعل إدارة الأفراد أسهل أو اقل أهمية بل على العكس فان هذه الإدارة تصبح من خلال هذا التطور عاملا حاسما فى نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

فقد أصبحت الدراسات فى مجال الإدارة وعلى الأخص إدارة الأعمال فى الآونة الأخيرة شغل الإنسانية الشاغل فالحديث عنها والبحث عن حلول لمشاكلها لا يكاد يتوقف وتستوى فى ذلك الدول المتقدمة والدول النامية ودول العالم الثالث. وسنتحدث في بحثنا الحالي عن منهجية الجدارات حيث أن الباحثون والممارسون والمهتمون بإدارة الموارد البشرية اهتموا في السنوات الأخيرة بموضوع الجدارة اهتماماً كبيراً ، نظراً لما تحققه الجدارة من تميز في الأداء ، وتمكين الفرد داخل المنظمة ، وتمثل الجدارة مجموعة من المعارف والسمات والمهارات التي يحتاجها الفرد لأداء الوظائف المطلوبة منه بكفاءة وفعالية . يرجع اصل كلمة جدارة (Competency) الى كلمة لاتينية (Competere) وتعني ملائماً ، وأشار Horton et al . (2002) إلى انها تعبر عن الانشطة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها في المستقبل من خلال قدرة الفرد على التأقلم مع تغيرات البيئة المحيطة . ويعتبر بداية ظهور هذا المفهوم الى عام 1971 عندما وزارة الخارجية الأمريكية مشكلة تتعلق باختبارات القبول والتعيين لشغل إحدى الوظائف ، واعتمدت هذه الاختبارات على الدقة والتعقيد فقط ، والتي ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين للوظيفة ، وبين مستوى الأداء الفعلي لشاغلي الوظيفة منهم (بعد التعيين) في العمل ، لذا لجأت الخارجية الأمريكية الى McClelland للمساعدة في حل المشكلة ، والذي استنبط قائمة الجدارات التي تميز الأفراد المتفوقين عن الآخرين ، والتي عرفت فيما بعد بنموذج الجدارة (Dana and Peter ، 2005 ، ملاحفجي ، 2014) .

وتعتبر الجدارات التي تتوافر لدى العاملين بالمؤسسات المختلفة بمثابة نقطة ارتكاز أساسية عند السعي نحو تطوير وتنمية رأس المال البشري في إطار خارطة طريق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ان نقطة البداية

عند إعداد تلك الخارطة هو تشخيص وتحليل الاوضاع الداخلية وما يتضمنه من نقاط قوة ونقاط ضعف الأوضاع الخارجية وما تفرزه من فرص وتهديدات ومن بين تلك الاوضاع الداخلية الرئيسية التي يتم تحليلها المنظومة الثلاثية السابق الاشارة إليها والتي ترتبط بالثقافة التنظيمية والجدارات ومكونات رأس المال البشري .

وتعتبر الدافعية من المؤثرات القوية على مستوى الاداء للموظفين ، لذا تحرص المؤسسات بشقيها السلعي والخدمي لرفع مستوى دافعية موظفيهم للقيام بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية واستخدام اقصى طاقاتهم ومهاراتهم لتحقيق اعلى انتاجية وتحسين مستوى الاداء . ان المتتبع لقضية الجدارات البشرية يجد الكثير من الحديث والجدل في الأونة الاخيرة عن القدرات او الجدارات وأهميتها في تحقيق التميز الوظيفي للعنصر البشري.

2. مشكلة الدراسة :

ان منهجية الجدارات تساعد المنظمات أن تحاذي مبادراتها مع إستراتيجية المنشأة ككل. بمحاذاة الجدارات للإستراتيجية العامة ، المنشأة يمكن أن توظف وتختار موظفين بشكل أفضل للمنشاة . الجدارات أصبحت طرق دقيقة للمنشأت لتمييز ذوي الأداء المتميز عن متوسطي الأداء أو منخفي الأداء . ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الرئيسية للدراسة وهي ما دور منهجية الجدارات على مهارات التوظيف لدى المنظمات؟

ومن هذه المشكلة تتفرع عدة اسئلة :

1. ما دور الاستقطاب والاختيار على مهارات التوظيف ؟
2. ما دور التدريب والتطوير على مهارات التوظيف ؟
3. ما دور العوائد والتعويضات على مهارات التوظيف ؟

3.اهداف الدراسة :

1. معرفة دور الاستقطاب والاختيار على مهارات التوظيف .
2. معرفة دور التدريب والتطوير على مهارات التوظيف .
3. معرفة دور العوائد والتعويضات على مهارات التوظيف.

4. فرضيات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على الفرضية المركزية وهي : **هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين منهجية الجدارات ومهارات التوظيف لدى المنظمات ؟**

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- ✓ **الفرضية الاولى :** يؤثر الاستقطاب والاختيار على مهارات التوظيف .
- ✓ **الفرضية الثانية :** يؤثر التدريب والتطوير على مهارات التوظيف .
- ✓ **الفرضية الثالثة :** يؤثر العوائد والتعويضات على مهارات التوظيف .

5.مبررات اختيار الموضوع :

- ✓ نقص الدراسات المتعلقة بمنهجية الجدارات رغم اهميتها .
- ✓ كون الموضوع يدخل في مجال تخصص (اداره الاعمال).

6.اهمية الدراسة :

- ✓ **اهمية علمية :**

تعتبر هذه الدراسة ذات اهمية للباحثين في مجال منهجيات الجدارات . كما تساهم في اضافة دراسة حول ادبيات الموضوع الحالي وفي رفد المكتبة ببحث جديد للباحثين والمهتمين عن منهجيات الجدارات ودورها على مهارات التوظيف ، ولحداثة الموضوع وندرته في حقل العلم والمعرفة.

- ✓ **اهمية عملية :**

تعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة بالنسبة للشركات حيث تساعد في الاستخدام الافضل لمنهجيات الجدارات ودورها على مهارات التوظيف .

7. حدود الدراسة :

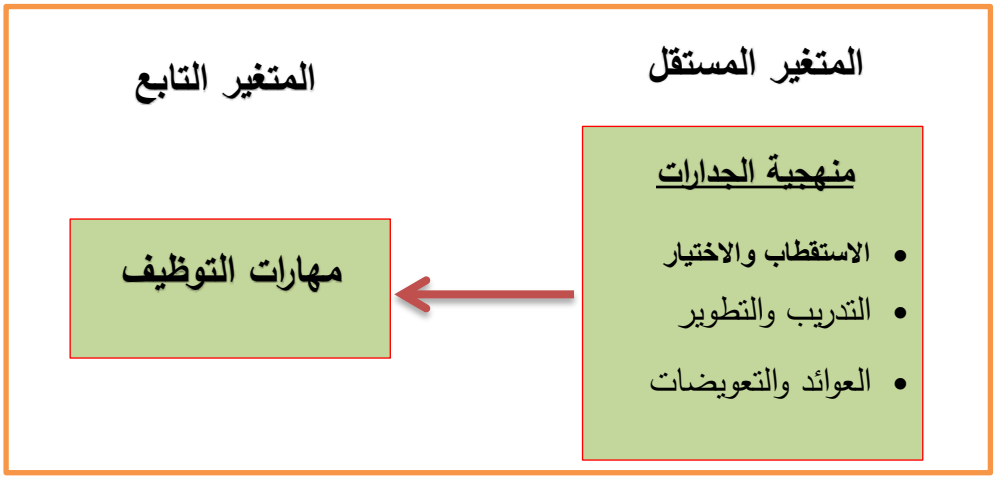
تنحصر حدود البحث في الاتي :

- ✓ **الحدود الموضوعية** : دور منهجية الجدارات على مهارات التوظيف .
- ✓ **الحدود البشرية** : المدراء والموظفين في ادارة الموارد البشرية .
- ✓ **الحدود المكانية** : شركة DHL
- ✓ **الحدود الزمانية** : 2020-2021م

8. متغيرات الدراسة :

- ✓ **المتغير المستقل** : منهجية الجدارات
- ✓ **المتغير التابع** : مهارات التوظيف

الشكل (1-1) نموذج الدراسة



المصدر : اعداد الطالبات

9. مصادر جمع البيانات :-

تم الاعتماد على مصدرين لجمع بيانات البحث تتمثل فيما يلي :-

- **مصدر ثانوي** : في معالجة الإطار النظري للبحث تم الاستعانة بالمصادر بالمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة والابحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

- **مصدر اولي :** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا الى جمع البيانات الاولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث وتوزيعها على عينة من موظفين شركة .

10.منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة البحثية على حقيقتها ويكشف طبيعة المشكلة البحثية ويمثل ذلك من خلال الاعتماد على الاستبانة.

11. مصطلحات الدراسة :

1.منهجية الجدارات :

✓ **التعريف الاصطلاحي :** هي مجموعة من المعارف النظرية والمهارات العلمية والسلوك المعياري المنبثق عن قيم عمل احترافي والمرتبطة ببعضها البعض بنسب متفاوتة حسب طبيعة العمل وتطويرها باستمرار والتي تؤدي جميعها الى التفوق السامي بالأداء وبالتالي تحقيق النتائج المطلوبة او تفوقها.(**سامح عبدالمطلب ، 2017 ،ص456)**

✓**التعريف الاجرائي :** هي أي معرفة او مهارة او قدرة او اتجاه او سلوك او صفة شخصية يمكن ملاحظتها وقابلة للقياس .

2.مهارات التوظيف :

✓ **التعريف الاصطلاحي :** هي مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في الشخص المتقدم لعمل ما ، وتلك المهارات هي من تمكن هذا الشخص في ان يعمل في عمل معين دون غيره ، وتجعل مناسب لهذا العمل على عكس باقي الاعمال ، كما تجعل هذه المهارات المتقدم للعمل اكثر قدرة على انجاحه وهو ما يساهم في قبوله في الشركة او المؤسسة . (احمد نجيب ،2020م)

✓ **التعريف الإجرائي :** هي المهارات الأساسية والسمات المطلوبة في كل وظيفة تقريبا. هذه هي المهارات العامة التي تجعل الشخص "قابلاً للتوظيف"، إنها مهارات ناعمة تسمح لك بالعمل بشكل جيد مع الآخرين ،

وتطبيق المعرفة لحل المشكلات ، وتناسب أي بيئة عمل. كما أنها تشمل المهارات المهنية التي تمكنك من النجاح في مكان العمل.

12.الدراسات السابقة :

1.الدراسات العربية :

- ✓ **دراسة (نوره زايد ، 2021) بعنوان " دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .**

هدف البحث الي دراسة مفهوم نظم الجدارة وأهميتها في الميدان التربوي ودراسة أهمية نظم الجدارة لمؤسسات التعليم العام ، واوصت الدراسة بضرورة كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام لكيفية اختيار القيادات، ويُمكن التغلب عليها من خلال سن قوانين جديدة تُراعي توفر معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية وايجاد معايير واضحة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام من خلال انشاء وحدات تضم عددًا من خبراء إدارة الموارد البشرية؛ تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية، كذلك تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بمؤسسات التعليم العام وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام بناءً على معايير الجدارات، وذلك بأن يكون معيار اختيار القائد بوصفه رأس السلطة التنفيذية بها يعتمد على قناعته بأهمية معايير الجدارة في اختيار الوظائف القيادية الأخرى.

- ✓ **دراسة (مصطفى صفية ،2019) بعنوان" فعالية الجدارات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية).**

سعت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه الجدارات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك من وجهة نظر عينة من والمسؤولين العمال بالشركة الدراسة هذه واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة خاصة، تم توزيعها على عينة حجمها (150) مفردة وكان عدد الاستمارات المسترجعة بعد توزيعها (118) بنسبة الاسترجاع 79%، بالإضافة إلى انه تم اعتماد أسلوب

المقابلة مع14مسير، وبعد أن تم استعراض أدبيات البحث والإطار النظري وتحليل ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى وجود الجدارات الإدارية في شركة سونطراك والى أن قرارات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك فعالة مع وجود ارتباط دال إحصائيا وقوي بين الجدارات الإدارية وقرارات التوظيف، التخطيط، تقويم الأداء والتطوير، مع وجود ارتباط ضعيف مع قرارات تطبيق التعويضات مما يدل على عدم فعالية هذه الاخيرة مع عدم وجود اختلاف بين اراء الذكور والاناث حول دور الجدارات الادارية في فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية ، كما لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية تعزى للمؤهل العلمي حولها ، وبناء على الاستنتاجات تم تقديم توصيات أساسها ضرورة إعطاء حرية اكبر للوحدات والمديريات للتوظيف على مستواها و العمل على تأهيل العاملين بشتى المجالات للوصول لمستوى الجدارة .

✓ **دراسة (حسن،2016) بعنوان " دور الجدارة الوظيفية في تطوير سياسات الاختيار "**

أكدت الدراسة على أهمية إحداث تغيير في المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية التقليدية والتي ترتكز على الجوانب الروتينية اللائحية أي الجانب الإجرائي المتعلق بالاختيار، وسياسة الاختيار المبنية على الجدارة وذلك كأساس في وضع سياساتها من خلال تحديد مجموعة المهارات والمعارف المطلوبة للوظائف المختلفة. قامت الباحثة بالدراسة الميدانية بشركة مصر للتأمين باعتبارها من كبرى الشركات الحكومية العاملة في مجال التأمين باستحواذها على 60% من سوق التأمين المصري وبها أكبر عدد من العاملين، وذلك للتعرف على متطلبات سياسات الاختيار المبنية على الجدارة بقطاع الأعمال من خلال استخدام استمارة المقابلة والاستبيان للتوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تمثلت على الخصوص في أنه توجد علاقة ايجابية بين دور جدارة المعارف وتطوير سياسات الاختيار و تسيير عملية الاختيار في الوظائف الإدارية بشفافية وعلانية ووضوح تزيد من رضا وولاء العاملين في الوظائف الإدارية في الشركة.

2.الدراسات الأجنبية:

1.دراسة (Fathima، 2016) ، بعنوان "Competency mapping an overview" .

لقد عددت الدراسة خطوات عملية ترسيم خارطة الجدارة وهي التعرف على المكونات الرئيسية للوصف الوظيفي للموظف، توضيح الأدوار وحذف المعلومات الزائدة ، التعرف الى القدرات، الوجهات ، المهارات والمعارف للأدوار ، تجميع الجدارات في فئات رئيسية ومن ثم تعريفها، انشاء نظام قياس خماسي للفئات ، بناء التقييمات ، وبناء الخدمات اللوجستية لدورات القياس الجارية والمستمرة .

2.دراسة (.Kashirin et al ، 2016) ، بعنوان :

"The modern approach to competencies management based on IT solutions"

لقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من خلال تحليل الممارسات المتقدمة لإدارة الجدارة والتي أظهرت ان التكنولوجيا الحديثة الاجتماعية والتكنولوجيا من الممكن استخدامها لحل مشاكل الاعمال وتشكيل جدارات جديدة من بين اهم الأمثلة على هذه التكنولوجيا البوابة الالكترونية والبرامج ذات الميزات المختلفة والتي تجذب عدداً كبيراً من الخبراء الداخليين والخارجيين وتسمح لهم بالتعاون . كما ان تكنولوجيا الانترنت الحديثة من الممكن ان تساعد في التعاون الجماعي في عملية الابتكار.

3.دراسة (.Marqués et al ، 2016) : بعنوان :

"**The effect of online social networks and competency–based management on innovation capability**"

اظهرت الدارسة القدرة الكامنة للشبكات الاجتماعية على الانترنت والادارة المبنية على الجدارة كعوامل قادرة على توليد معرفة ذات جودة عالية والتي تحسن من قدرات المؤسسة الابتكارية . ما اظهرت النتائج ان نقل المعرفة هو متغير وسيط بين الادارة المبنية على الجدارة ، الشبكات الاجتماعية على الانترنت من جهة والقدرات الابتكارية من جهة اخرى . كما توصلت الى ان الادارة المبنية على الجدارة تؤثر في نقل المعرفة (0.813) بينما الشبكات الاجتماعية على الانترنت تؤثر في نقل المعرفة (0.785).

❖ **التعليق عن الدراسات السابقة :**

✓ تختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة حيث ان الدراسات السابقة استخدمت المقابلة الشخصية والاستبيان بينما دراستنا الحالية استخدمت الاستبيان فقط .

✓ بالنسبة للمنهج تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

✓ المكان : دراستنا الحالية في شركة DHL في اليمن بينما الدراسات السابقة في المؤسسات الاقتصادية في بلدان اخرى .

✓ الزمن : دراستنا الحالية في سنة 2022م.

13.هيكل الدراسة :

تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول :

1.الفصل الاول / الاطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- اهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- مبررات اختيار الموضوع
- اهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مصادر جمع البيانات
- منهجية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- هيكل الدراسة

2.الفصل الثاني /الاطار النظري لمنهجية الجدارة

- تمهيد
- المبحث الاول : مفهوم الجدارة
  - ✓ لمحة تاريخية
  - ✓ خصائص الجدارة
  - ✓ مواصفات الجدارة
  - ✓ اهمية الجدارة
  - ✓ تقسيمات الجدارة
- المبحث الثاني :معايير الجدارة
  - ✓ معايير الجدارة
  - ✓ خصائص وجدارات شخصية اخرى
  - ✓ الجدارة والمنصب
  - ✓ حزم الجدارة الوظيفية
- المبحث الثالث : نموذج الجدارة
  - ✓ تصميم نماذج الجدارة الوظيفية
  - ✓ النموذج الكلاسيكي لتصميم برامج الجدارة الوظيفية
  - ✓ نموذج الجدارة الشامل للمهن الفنية والتخصصية
  - ✓ استخدام نموذج الجدارة الوظيفية في خطط التدريب.
  - ✓ استخدام نماذج الجدارة الوظيفية في تحديد الاحتياجات النوعية والكمية
  - ✓ طرق الحصول على برامج الجدارة الوظيفية

4.الفصل الثالث : البحث الميداني

يتناول إجراءات البحث الميداني وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. حيث سنتناول في هذا الفصل الآتي:

- ❖ المبحث الأول: إجراءات البحث الميدانية .
- ❖ المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فروض البحث.

النتائج والتوصيات

المراجع



الاطار النظري لمنهجية الجدارة

2.1.تمهيد :

تتغير المفاهيم وتتبدل القيم فى أيامنا بأسرع مما يستطيع المرء إدراكه لأننا نعيش عصر الاضطرابات وعدم الاستقرار. إن التطور السريع والمستمر للتقنيات الحديثة لا يجعل إدارة الأفراد أسهل أو اقل أهمية بل على العكس فان هذه الإدارة تصبح من خلال هذا التطور عاملا حاسما في نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

فقد أصبحت الدراسات في مجال الإدارة وعلى الأخص إدارة الأعمال في الآونة الأخيرة شغل الإنسانية الشاغل فالحديث عنها والبحث عن حلول لمشاكلها لا يكاد يتوقف وتستوى في ذلك الدول المتقدمة والدول النامية ودول العالم الثالث.

وترفع كثير من الشركات شعار: الموظفون هم أهم أصول الشركة. كان هذا صحيح أيام الرخاء والتنمية الاقتصادية المستديمة. لكنه انهار تماما وفقد مصداقيته عندما تحول المديرون إلى أحجار شطرنج تُحرك ولا تتحرك، وتحولت بيئة العمل رقعة شطرنج مضطربة، وتحولت الأسواق إلى مباريات شطرنج.

طرحت الشركات شعاراتها البراقة جانبا، وبدأت تقول: الموظفون الجديرون فقط هم أهم أصول الشركة.

فكيف نميز الموظفين الجديرين «الذين هم الأصول الحقيقية للشركة» من الموظفين غير الجديرين؟، وكيف يمكننا تحويل كل الموظفين الموجودين إلى موظفين جديرين؟ وكيف نفرق بين الكفاءة التي تعنى أداء العمل – أي عمل – بطريقة صحيحة، والفعالية التي تعنى أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة، والجدارة التي تعنى: أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من قبل الشخص الصحيح؟. الإجابة هي: من خلال مقاييس ونماذج الجدارة.

فمن الموضوعات الحديثة التي نهتم بها ولها علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية «منهج الجدارة فى العمل» حيث أن الجدارة في العمل يبدأ التحليل فيها بالشخص وهو مباشر للوظيفة دون أي افتراضات مسبقة عن الخصائص المطلوبة للنجاح في العمل ثم تحدد الخصائص الإنسانية التي ترتبط بالنجاح في العمل وذلك انطلاقا من مقابلات إحداث سلوكية مفتوحة النهاية.

ويركز أسلوب نماذج الجدارة على مدى صدق المعيار «ما الذى يسبب فعلا الأداء المتفوق فى العمل» وهذا سؤال يختلف عن السؤال المتعلق بالعوامل التي تصف كل خصائص الشخص بأعلى مستوى من الموثوقية. كما تتسم الجدارة بحساسيتها لمتغيرات البيئة.

إن مدخل الجدارة يقدم للموارد البشرية طريقة تصلح تماما للتطبيق على الاختيار «Selection» والمسار الوظيفي «Career» وتقييم الأداء «Performance» والتطوير «Development» وذلك من خلال الأعوام القادمة التي تحمل معها تحديات ضخمة.

2.2.المبحث الاول : مفهوم الجدارة

2.2.1.لمحة تاريخية :[1]

أسلوب الجدارة هو مدخل حديث نسبياً (1971) لإدارة الموارد البشرية، ارتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة. كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على 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 مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل. لجأت الخارجية الأمريكية إلي الخبير الإداري (ماك ماكليلاند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: «إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذاً أن نتعرف على ذلك؟».

طلب (ماك ماكليلاند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظائف على أن تقتصر القائمة الأولى على 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 على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون. وبذلك استنبط ماكليلاند قائمة الخصائص (الجدارات) التي تميز

[1] طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م ،ص8.

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 فولي 1980، بلانك 1982، بويتزيز 1982، زمك 1982، مارلو، ووينبرج 1985، مكلاجان 1990، وكولويز بجسيك 1991، والطريف أن أكثرهم من علماء النفس والتربويين.

تعريف الجدارة «Competency»:[2]

تتعدد التعريفات لمفهوم الجدارة، ومنها أنها:

- السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدى إلى الأداء الفعَّال أو المتميز.
- وأنها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز.
- وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدى إلى الأداء الفعَّال فى الوظيفة.
- وهي الخصائص الشخصية (مثل المعارفٍ 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.
- وهى خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أوالحالة.

[2] مدخل الجدارات في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ، 2019م،ص10

2.2.2.خصائص الجدارة : [3]

من خلال العرض السابق نلاحظ أن الجدارة تتكون من ثلاث عناصر رئيسية وهى:

أولا: الخاصية الضمنية : تعنى أن الجدارة عميقة ومتأصلة فى شخصية الفرد بصورة كافية لان تمكنها من التنبؤ بالسلوك فى 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.

من هنا نجد أن للجدارة مجموعة من الخواص وهى :

1.الدوافع: هي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب فى إقدامه على تصرف ما. وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة «مثال» (دائما ما يقوم أصحاب دوافع الانجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم وتحمل المسئولية الشخصية لإنجازها). كما يستفيدون من التغذية المرتدة فى تحسين العمل بصورة مستمرة. والدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية أو صفات أساسية ذاتية التوليد تنبئ عما يفعله الناس فى أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة.

2. الصفات: هي الخصائص المادية والاستجابة للظروف أو المعلومات «مثال» (زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعتبران صفتين ماديتين للطيار المقاتل). كما أن التحكم الذاتى فى المشاعر والمبادرة من الصفات التى لابد أن يتسم بها المدير الناجح.

3.المفهوم الذاتى: وهى توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية. «مثال» (تعتبر الثقة بالنفس أى اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالا فى أى حالة تقريبا جزءا من المفهوم الذاتى للشخص) وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو إستجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب فى الحالات التى تكون فيها المسئولية فى يد غيرة.

4.المعرفة: هى المعلومات التى لدى الشخص فى مجال معرفى معين «مثال» (معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات فى الجسم البشرى) والمعرفة جدارة مركبة فالدرجات فى اختبار المعرفة عادة ما تفشل فى التنبؤ

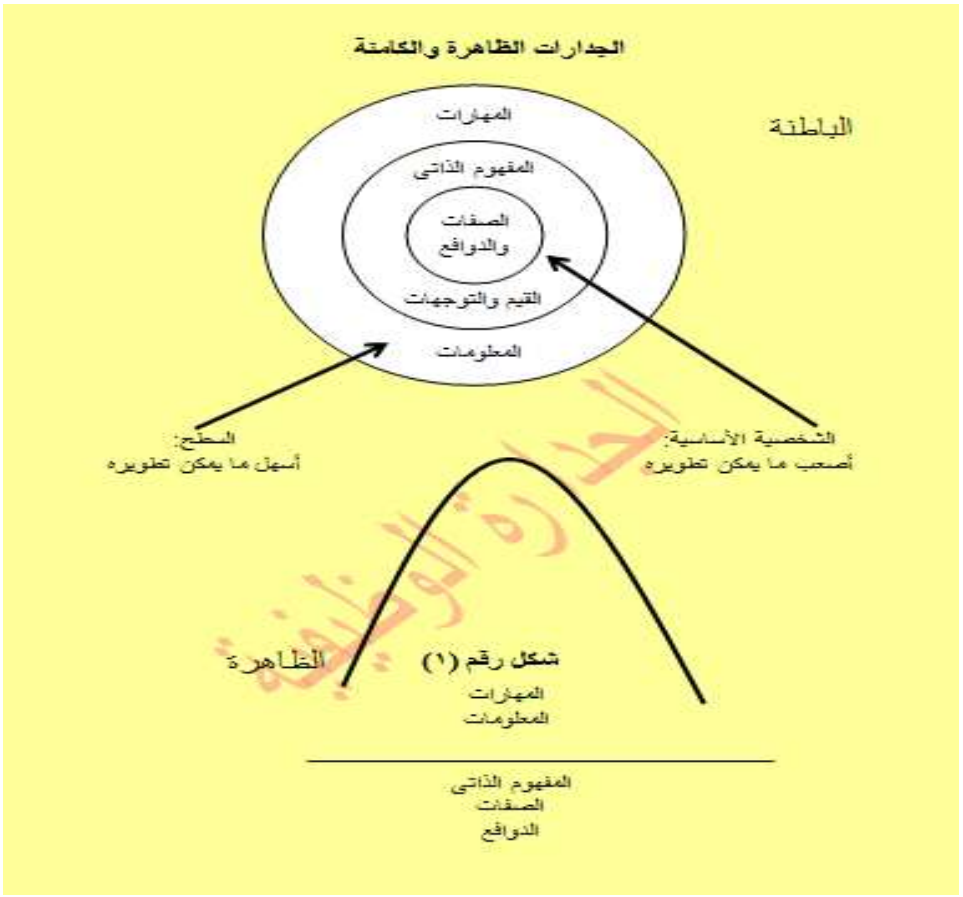
[3] طه كامل رياض ، مرجع سابق ،ص12

بمستوى أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التى تستخدمها المعلومات فى العمل. ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع فى حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومات.

5.المهارة : هى القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية «مثال» (المهارة المادية لطبيب الأسنان هى أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يتلف العصب) كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلى (أى معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط) والتفكير المفاهيم أى التعرف على الأنماط فى بيانات معقدة.

ومن خلال الشكل التالى يمكن توضيح الخصائص التى تتميز بها الجدارة ومكان كل خاصية :

الشكل (2.1)



المصدر : طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م ص10

من خلال الشكل السابق يتضح أن جدارات المعرفة والمهارة عادة تكون الجزء الظاهر والسطحى من خصائص البشر فى حين تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء وعمقا وتمركزا فى الشخصية.

ومن السهل نسبيا تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات لذلك فان التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظف .

أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص الذى يمثل الشخصية فإنها أصعب تقييما وتطويرا لذلك فأنة من الأجدى اقتصاديا أن يتم الاختيار وفقا لهذه الميزات.

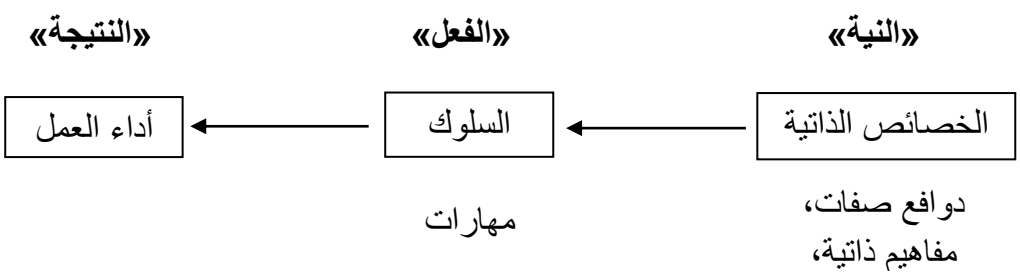
وتقع جدارات المفهوم الذاتى فى مكان بالمنتصف ومن الممكن تغيير المواقف والقيم مثل الثقة بالنفس (كأن يرى الشخص نفسه مديرا بدلا من فنى متخصص) وذلك عن طريق التدريب أو العلاج النفسى أو التجارب التطويرية الايجابية وان كان ذلك يشكل صعوبة اكبر ويتطلب وقتا طويلا.

وتقوم العديد من المؤسسات بالاختيار على أساس جدارات المعلومات السطحية والمهارات (كأن يقال مثلا: نحن نعين خريجين من أحسن الكليات الإدارية) ثم يفترضون أن لدى المعينين فى 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. فعلى المؤسسات أن تختار وفقا لجدارات الدافع الكامن والخصائص ثم تقوم بالتدريب على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل أو كما قال احد مديرى شئون الموظفين «باستطاعتك أن تعلم الديك الرومى أن يتسلق ولكنه من الأسهل أن توظف سنجابا» وتزداد أهمية الجدارات فى التنبؤ بالأداء المتفوق فى 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 الذاتى عن أعمال سلوكية للمهارة والتى تنبئ بالتالى عن نتائج أداء العمل وذلك كما يوضح نموذج سريان السببى المنطلق من الدافع / الخصائص والمار بالتصرف والمنتهى إلى النتائج .

الشكل (2.2) (نموذج السريان السببى للجدارة)



المصدر : طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م ص11

دائما ما تشتمل الجدارة على نية وهى الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف فى اتجاه نتيجة ما. فعلى 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. فعلى سبيل المثال فانه بدون معرفة السبب الذى من أجلة يتجول المدير فى 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 ليرى ما إذا كانت الجودة مرتفعة أو الرغبة في أن يكون ظاهرا للعمال.

وقد تكون الأفكار جزءا من السلوك المبنى 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.

ثالثا: المرجع المعيارى:

والمرجع المعيارى معناه انه بإمكان الجدارة أن تتنبأ بالشخص الذى يجيد أو لا يجيد القيام بعمل ما .وذلك قياسا على معيار أو مواصفات معينة.

ويعتبر المرجع المعيارى أمرا 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 تؤدى إلى فارق في الأداء ليست بجدارة ولا يجب استخدامها لتقييم الإفراد.

❖ **معايير الجدارة :**[4]

والمعايير الأكثر استخداما في دراسات الجدارة هي:

✓ **الأداء المتفوق:** ويعرف إحصائيا بانحراف قياسى واحد فوق الأداء المتوسط وهو مساو تقريبا للمستوى الذى يحققه صاحب اعلى أداء ضمن عشرة أشخاص في مجال عمل معين.

✓ **الأداء الفعال:** والمعنى الحقيقي له عادة هو «ادنى مستوى مقبول» من العمل أو الحد الأدنى الذى لو انخفض عنه الموظف لم يعتبر ذا جدارة لإنجاز هذا العمل.

2.2.3.مواصفات الجدارة :[5]

ويمكننا في أي منشأة أن تميز بين نوعين من سمات الموظفين :

1. **مواصفات الموظف المتوسط AVERAGE :**

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

2. **مواصفات الموظف الخارق SUPERIOR :**

وهى السمات التى يتميز بها الموظفون الممتازون. والتى تمثل الحد الأقصى من المهارات التى تمكن الموظف من تجاوز المعدلات العادية للأداء، مقارنة برفاقه فى العمل.

وسوف نركز فقط على هذا النوع من المواصفات التي يمتلكها الموظف المتفوق أو الممتاز، وهى تلك التى نقصدها بمصطلح «الجدارة».

فلماذا يتم التركيز على مواصفات الجدارة وحدها؟ ألا يساهم الموظفون متوسطوا الأداء 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 عددا من مواصفات الجدارة نتيجة تراكم الخبرة. لكن هناك عددا من التحفظات منها:

---

[4] محمد احمد اسماعيل ، دليل الجدارات الوظيفية ،2013م، ص20

[5] مدخل الجدارات في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ، 2019م،ص15

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 : فى الشركات الكبيرة، يصعب معرفة مستوى أداء كل موظف، كما يصعب متابعة درجة تقدمه أو تأخره فى تحقيق مستوى الأداء المطلوب.

ثالثاً : من الصعب على الموظف العادي أن يدرك مستوى الأداء الذى تتطلبه منه وظيفته. فكثيراً ما يجأر الموظفون بالشكوى من عدم وضوح رؤية الإدارة العليا بخصوص ما هو مطلوب منهم. فيقع الموظفون عند الحدود الدنيا للأداء، ولا يفكرون في تجاوزها، لا شيء إلا لعدم وجود نموذج قياسى لمواصفات الجدارة.

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

خامساً: إذا كنت تقبل من موظفيك مستويات أداء عادية، فمن المؤكد أنك تستند إلى وجود موظفين آخرين يحققون أداء متفوقاً يغطى ضعف زملائهم. كما يقوم هؤلاء الموظفون المتفوقون بتدريب الموظفين العاديين.

ولهذا صار من الأفضل حسم المسالة موضوعياً من خلال مقاييس الجدارة التى تحتاجها الشركة فى كل موقع.

❖ **تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية** : إذا أردت تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية التى تؤثر على مستوى الأداء فى وظيفة ما، عليك أن تستكشف السمات الموجودة فى موظف متميز يعمل بالفعل فى هذه الوظيفة. دون أن تحاول معرفة السمات الوظيفية التى تتطلبها الوظيفة أو تحتاجها بالاعتماد على التصورات المثالية الموجودة فى خيالك دون الاستناد إلى الواقع.

وبهذا المدخل الجديد يتضح الفرق بين مدخل الجدارة ومدخل التوصيف الوظيفى فى إدارة الموارد البشرية.

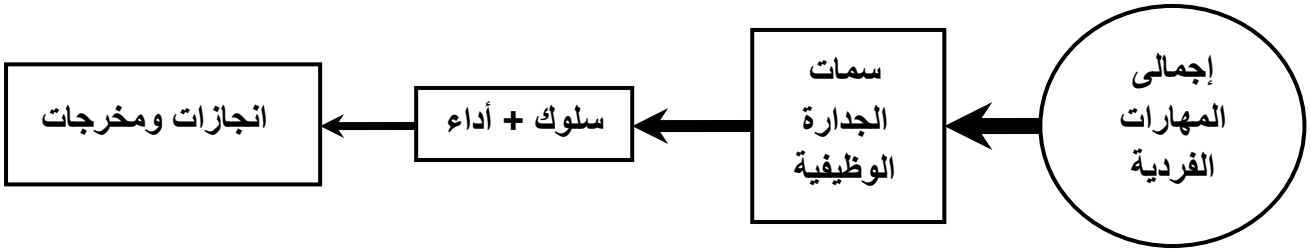
❖ **العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء:**

هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذى يحققه للشركة. فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات. لكن من الخطاء اعتبار

كل المهارات الفردية جدارات وظيفية. فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء الموظف. وفى هذا يقول وليام جيمس، رائد علم النفس الحديث: «المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هى أن يفرق بين المتغير الذى يغير، والمتغير الذى لا يغير شيئاً».

فالمهارة الفردية التى لا تؤثر على أداء الموظف يجب استبعادها من الدراسة. إذ لابد أن تقتصر على دراسة تلك الجدارات الوظيفية التى هى بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف فى إنتاج أنشطته ومخرجاته فى بيئة العمل.

الشكل (2.3)العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء



المصدر : طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م ص14

2.2.4..اهمية الجدارة :[6]

تنطوي إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة على استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة بداخل المنظمة فى تحسين عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف، وإدارة الأداء، وتنمية العاملين ومكافآتهم. وتظهر أهمية الجدارة على نحو التالي في:

1. الاختيار والتعيين :

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

[6] طه كامل رياض ،مرجع سابق ، ص14

2. الترقية والمسارات الوظيفية :

يساعد مدخل الجدارة المدير العصري على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادا على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص فى الوظيفة وبالتالي يُرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.

3. 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.

4. إدارة الأداء :

تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدريج 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.

وإذا كان عنصرا التأهيل العلمي والعملي 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 توافرهما والموظف على رأس العمل وخلال فترة التجربة، لأنه مهما كان لدى 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 على تكاثر العمل وإلحاح المراجعين يُعتبر هو الأساس لتوفر هذا المبدأ من عدمه.

2.2.5.تقسيمات الجدارة :[7]

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

1. الجدارات الاستهلالية :

هي الخصائص الأساسية (وعادة ما تكون معلومات أو مهارات أساسية مثل القدرة على القراءة) التى لا يستغنى عنها أى فرد فى الوظيفة ليحقق اقل قدر مقبول من الفاعلية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين فمن الجدارات الاستهلالية لمندوبي المبيعات معرفة المنتج أو القدرة على تعبئة الفواتير.

2. الجدارات التمييزية :

فهي تلك العوامل التي تميز ذوى الأداء المتفوق عن ذوى الأداء المتوسط فعلى سبيل المثال يعتبر التوجه للإنجاز الذى يظهر فى قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة – جدارة تفرق ذوى الأداء المتفوق عن ذوى الأداء المتوسط من مندوبى المبيعات .

2.3.المبحث الثاني : معايير الجدارة

2.3.1. معايير الجدارة :[8]

ولقد تم تجميع معايير الجدارة في ست مجموعات وفيما يلى 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 على الآخرين ومع ذلك فان التصرفات الموجهة للتأثير على الآخرين أو قيادتهم إلى تحسين الإنتاجية والحصول على نتائج أفضل تدرج تحت مجموعتى الانجاز والتصرف والأثر والتأثير على حد سواء وتشمل مجموعة الانجاز والتصرف الآتي:

---

[7] الاتجاهات والأدوار الجديدة في إدارة الموارد البشرية ،ص10

[8] خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة ـ نشرة نصف شهرية تصد عن : الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع) - العدد الثالث (فبراير2000).

1. التوجه نحو الانجاز:

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

وتشمل التصرفات الدالة على التوجه نحو الانجاز الآتي :

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

2 . الاهتمام بالنظام والجودة والدقة :

يعكس الاهتمام بالنظام دافعا داخليا للتخفيف من حالة الغموض فى البيئة المحيطة ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى على 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 يلى:

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

ويربط الاهتمام بالنظام بحب الانجاز ويظهر على شكل الاهتمام بالحفاظ على مواصفات الدقة والجودة وما إلى ذلك. ويعبر هذا المقياس أحياناً عن مؤشرات سلبية ففي بعض الوظائف خصوصا وظائف الإدارة العليا ترتبط

زيادة الاهتمام بالأداء المتوسط لا بالأداء المتفوق حيث يستدعى الاهتمام بالنظام فى هذه الحالات التركيز على مشكل ومواضيع اقل أهمية مما هو مناسب لهذه الوظائف.

3. المبادرة :

المبادرة هى السبق إلى التصرف أى القيام بأكثر مما هو مطلوب أو متوقع فى 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 على المبادرة مثل (الانحياز للعمل ، الحزم ، التوجه الاستراتيجي نحو المستقبل ، استغلال الفرص، السبق إلى التصرف).

وفى المناصب الإدارية يتم التعبير عن المبادرة بالقيام بأعمال الوقت الحاضر لتجنب مشاكل أو خلق فرص فى المستقبل.

المثابرة : تظهر المبادرة على الصور التالية:

- المثابرة : عدم اليأس عند مواجهة العقبات أو الرفض.
- تبين الفرص واستغلالها.
- الأداء بأكثر مما تقتضيه الوظيفة بكثير.
- التنبؤ والاستعداد لفرصة أو مشكلة معينة غير ظاهرة للآخرين.

4. البحث عن المعلومات :

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

ويقتضى البحث عن لمعلومات الخروج عن الأسئلة المألوفة ويشمل :

- التعمق أو الضغط للحصول على المعلومات الدقيقة أو لحل جملة من التناقضات عن طريق سلسلة من الأسئلة.

- التدقيق فى البحث عن الفرص المحتملة والمعلومات المتناثرة التي قد تكون ذات نفع فى 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 ورغبتهم (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 على الاتي :

1. 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:

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

2. 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 يتشابه في عمق الفهم مع تفهم الآخرين وقد يكون العميل عميلا حقيقيا (أي عميلا خارجيا) أو المستخدم الطرفي في نفس المؤسسة (أي عميلا داخليا) وفي بعض الأحيان قد يكون هناك أكثر من مجموعة من العملاء. ويطلق علي التوجه لخدمة العملاء مسميات أخري مثل: (المساعدة والتوجه للخدمة، التركيز علي احتياجات العميل، مشاركة العميل، التركيز علي العميل الداخلي).

❖ **المجموعة الثالثة: مجموعة الأثر والتأثير:**

تعكس مجموعة الأثر والتأثير الاهتمام الدفين لدى الشخص بالتأثير على الآخرين ويعرف هذا بالحاجة إلى السلطة أو النفوذ وعادة ما يتأثر دافع النفوذ الذى يغذى 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 شخصى على حساب مصالح الآخرين أو المؤسسة.

وتشتمل هذه المجموعة على الاتي :-

1. الأثر والتأثير:

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

وتشتمل مؤشرات الأثر والتأثير على ما يلى :

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

2. الإدراك التنظيمى :

يشير الإدراك التنظيمى إلى مقدرة الشخص على إدراك علاقات القوى داخل مؤسسته أو المؤسسات الأخرى أو يشير على مستويات اعلى إلى مقدرة الشخص على إدراك وضع المؤسسة فى إطارها العالمى الأعم. ويطلق على الإدراك التنظيمى أسماء أخرى منها: (قواعد اللعبة فى المؤسسة، تجنيد الآخرين، تفهم مؤسسات العملاء، استخدام سلسلة الأوامر، الذكاء السياسى).

ومن المؤشرات التقليدية للإدراك التنظيمى ما يلى:

- تفهم الهيكل غير رسمى للمؤسسة.
- التعرف على القيود غير المعلنة للمؤسسة.
- التعرف على ومواجهة المشاكل والفرص والقوى السياسية الخفية المؤثرة على المؤسسة.

3. بناء العلاقات:

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

وتشتمل مؤشرات بناء العلاقات على ما يلى :

- العمل قصدا على 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 على معلومات او مساعدة اخرى.

❖ **المجموعة الرابعة: المجموعة الإدارية :**

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

1. تطوير الآخرين:

يعتبر تطوير الآخرين نموذجا خاصا من الأثر والتأثير تكون الرغبة فيه هي التعليم أو المساعدة على تطوير شخص أو مجموعة من الأشخاص ويقتضى كل مستوى ايجابى فى تطوير الآخرين نية صادقة فى تشجيع تعليم الآخرين وتطويرهم ويكمن جوهر هذه الجدارة فى النية التطويرية والتأثير التطويري لا فى الدور السمى. ويطلق على تطوير الآخرين أسماء أخرى مثل: (التعليم والتدريب، تامين تنمية المرؤوسين وتطويرهم، النظرة الواقعية الايجابية، مد المساعدة، تدريب الآخرين).

ومن التصرفات الشائعة التى تعبر عن تطوير الآخرين ما يلى:

- الإفصاح عن توقعات ايجابية عن الآخرين حتى فى الحالات الصعبة.
- الاعتقاد بان الآخرين يرغبون فى التعلم ويقدرون عليه.
- إعطاء التعليمات أو الشرح العملى مصحوبا بالأسباب أو المبررات كوسيلة تدريبية.
- تفويض الوظائف أو المسئوليات من اجل تطوير قدرات الآخرين.

2. الحزم واستخدام قوة المنصب (الإلزام):

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

ومن التصرفات الشائعة التى تعبر عن الإلزام ما يلى:

- مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح بخصوص مشاكل الأداء.

- الانفراد بوضع المواصفات والمطالبة بمستوى على من الأداء والجودة.
- الإصرار على التقيد بطلب الشخص أو أوامره فى لهجة حادة لا تدع مجالا للتراجع.
- رفض الطلبات غير المنطقية بحزم أو وضع حدود لتصرفات الآخرين.

3. العمل الجماعي والتعاون:

يقتضى العمل الجماعى والتعاون نية صادقة فى العمل بالتعاون مع الآخرين وانتماء الفرد إلى الفريق رغبة فى العمل الجماعى بدلا من العمل الانفرادى أو التنافسى. ونلجأ إلى هذا المقياس عندما يكون الشخص (المقابل) عضوا فى مجموعة تتكون من أفراد يعملون كفريق واحد. ويطلق على العمل الجماعى والتعاون أسماء أخرى منها: (إدارة المجموعة، مساعدة المجموعة، حل الخلافات، إدارة مناخ الفريق، تحفيز الآخرين).

وتشمل جهود العمل الجماعى ما يلى:

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

4. قيادة الفريق:

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

وتشمل التصرفات الدالة على القيادة ما يلى:

- إعلام الآخرين: إحاطة الذين يمسهم القرار علما بما يحدث.
- القيادة بجهد شخصى لمعاملة كل أعضاء المجموعة بعدل.

- التأكد من الوفاء بالحاجيات العملية للمجموعة.
- التأكد من إقناع الآخرين بمرئيات القائد وأهدافه وطبيعته ولهجته وسياسته.

❖ **المجموعة الخامسة : المجموعة الذهنية:**

تعتبر الجدارات الذهنية ترجمة ذهنية للمبادرة فالشخص يعمل على الوصول إلى فهم للحالة أو المهمة أو المشكلة أو الفرصة أو مجموعة المعلومات وهناك أسلوبين يتم استخدامهم فى الجدارات الذهنية وهى التفكير التحليلى والتفكير الإدراكى.

1. التفكير التحليلى:

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

وتشمل التصرفات الدالة على التفكير التحليلى ما يلى:

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

2. التفكير الإدراكى :

التفكير الإدراكي هو تفهم وضع ما أو مشكلة معينة عن طريق تجميع الأجزاء والنظر إلى الصورة الكبيرة ويشمل التفكير الإدراكي التعرف على الأنماط أو العلاقات بين الأوضاع التي لا يظهر ترابطها من الوهلة الأولى والتعرف على الأمور الأساسية أو الأمور الخفية فى الأوضاع المعقدة. وتطلق على التفكير الإدراكي مسميات

أخرى منها: (استخدام المفاهيم، تمييز الأنماط، التبصر، الفكر النقدي، تعريف المشكلة، القدرة على خلق النظريات).

وتشمل التصرفات الدالة على التفكير الإدراكي ما يلى:

- استخدام القواعد الأساسية السائدة والبداهة والخبرات السابقة للتعرف على 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 فى فعالية أداء الشخص عندما يتعامل مع صعوبات أو ضغوط مباشرة من المناخ وهى تعزز فعالية جدارات أخرى متعلقة بالمناخ وتشمل هذه المجموعة على الصفات الآتية:

1 التحكم فى الذات :

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

وتشمل التصرفات الدالة على التحكم فى الذات ما يلى:

- البعد عن الاندفاع.
- مقاومة الميل إلى تورط غير مناسبة.
- المحافظة على الهدوء فى الجو المشحون.
- الاستجابة البناءة للمشاكل حتى فى ظل التوتر

2. الثقة بالنفس:

الثقة بالنفس هى اعتقاد الشخص فى مقدرته على تحقيق مهمة ويشمل هذا إظهار الشخص للثقة فى التعامل مع التحديات المتزايدة أو التواصل إلى قرارات أو بلورة أراء أو معالجة الفشل بأسلوب بناء. وتطلق على الثقة بالنفس أسماء أخرى منها: (الحزم، قوة الشخصية، الاستقلالية، قوة المفهوم الذاتي، الاستعداد لتحمل المسئولية).

ويشمل الوصف السلوكى للثقة بالنفس ما يلى:

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

3. المرونة:

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

وتشمل المؤشرات السلوكية للمرونة ما يلى:

- الإقرار بصلاحية وجهة النظر المضادة.
- التكيف بسهولة مع المتغيرات فى العمل.
- تطبيق القواعد والإجراءات بمرونة.
- تغيير التصرفات أو الأسلوب الشخصي للتكيف مع الوضع.

4. الولاء للمؤسسة :

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

وتشمل المؤشرات السلوكية للولاء ما يلى:

- 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 على تحقيق مصالح مهنية.

2.3.2.خصائص وجدارات شخصية اخرى:[9]

الجدارات التى تم تناولها فى شكل ست مجموعات تمثل من 80% إلى 95% من الخصائص المميزة لذوى الأداء المتفوق فى اغلب الوظائف التى درست. ولكن هناك جدارات أخرى متفردة وغير معتادة تختص بها وظيفة معينة أو نوعية من الوظائف. وهذه الجدارات كما يلى:

أولا: الجدارات المتفردة الأكثر شيوعا :

1. **تفضيل المهنة:** استمتاع الشخص فعلا بوظيفته والحصول على السرور منها.
2. **التقييم الذاتى الدقيق:** معرفة الشخص نقاط القوة والضعف لدية واستخدام نقاط القوة بفعالية.
3. **الرغبة فى الانتماء:** اهتمام واستمتاع حقيقى بالآخرين.
4. **مهارات الكتابة:** القدرة على الكتابة بإتقان.
5. **بعد النظر:** القدرة على خلق مفهوم جديد لرسالة المؤسسة.
6. **الاتصال التصاعدى:** إحاطة الرئيس علما بكل التطورات الهامة الجيدة والسيئة فى كل الأوقات.
7. **عدم الخوف من الرفض:** لا يهتم إذا لم يعجب الآخرين.
8. **الشمولية:** التعلق بالشمولية والاهتمام بالتفاصيل.

ثانيا: الجدارات غير المعتادة:

1. مقاومة تدخل الآخرين فى مجال مسئولية الشخص (ضباط الجيش الصغار).

[9] د/لايل م سبنسر الأصغر / سيجان م سبنسر، (الجدارة في العمل) ترجمة : اشرف فضيل عبد المجيد جمعة 1999م ، معهد الإدارة العامة ، مكتبة الملك فهد الوطنية.

2. الاستخدام الغير متضارب لنفوذ المنصب والهيئة (كبار ضباط الجيش).

3. وضع آلية للحصول على التغذية المرتدة (مديرو المدارس).

4. الوعى القانونى: التنبه للقوانين وحدود الصلاحية القانونية (ضباط الدود وحرس السواحل).

5. الوعى الأمنى: التنبه للتهديدات المحتملة للسرقة (مدير بنك).

6. روح المرح (الممرضات).

7. احترام سرية المعلومات الشخصية (ممرضات، مندوبو بنوك).

2.3.3.الجدارة والمنصب :[10]

هناك ثلاثة أنواع من الوظائف والمناصب داخل أية شركة هي :

أ) وظائف الإدارة MANAGERIAL : وهى التي تقوم بالتخطيط والأشراف والتوجيه؛ وتتطلب حداً أعلى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية، وحداً أدنى من مواصفات الجدارة التقنية.

ب) الوظائف التقنية «الفنية» THCHNICAL:وهى التي تقوم بالإنتاج والصيانة، وتتطلب حداً أعلى من مواصفات الجدارة التقنية والعملية، وحداً أدنى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية.

جـ) الوظائف التنفيذية EXECUTIVE:وهى 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.

2.3.4.حزم الجدارة الوظيفية :[11]

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

[10] محمد احمد اسماعيل ، دليل الجدارات الوظيفية ،2013م.،ص23

[11] طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م،ص26

جدول (2.1)

حزم الجدارات الوظيفية	طبيعة المنصب		
	منصب فنى	منصب إداري	منصب تنفيذي
1 . الحزمة الإنتاجية :			
- التركيز على الأهداف.	T	T	T
- الاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم.		T	
- الرغبة في التطوير والابتكار.	T	T	
- الرغبة في البحث عن الحلول بدلاً من التوقف عند المشكلات.		T	T
- الإخلاص في العمل دون رقابة خارجية.		T	T
- المبادرة والحماس.		T	T
2 .الحزمة التقنية (الفنية) :			
- القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل.	T		
- درجات المؤهلات العلمية والخبرة العملية.	T		
- القدرة على حل المشكلات بالطريقة التقليدية.	T	T	T
- القدرة على التعامل مع المعلومات.	T	T	T
3 . الحزمة القيادية:			
- القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطريق الابتكارية.		T	T
- القدرة على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات.		T	
- القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنشأة.		T	T
- القدرة على التوجيه والأشراف والتدريب.		T	
4 . الحزمة الشخصية (السلوكية) :			
- القدرة على الالتزام وإدارة الذات.		T	T
- درجة عالية من الثقة بالذات.		T	
- المرونة فى معاملة الزملاء والعمل فى فريق.	T	T	T

- القدرة على الاستفادة من التغذية العكسية.		T	T
- وجود رؤية واضحة للأهداف الذاتية.	T	T	
- القدرة على التعامل مع الرؤساء وتلقى الأوامر وتنفيذها.		T	T

المصدر: طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م ،ص26

1. الحزمة الجدارة الإنتاجية :

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

2. الحزمة الجدارة الفنية :

وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للموظف.

3. الحزمة الجدارة القيادية :

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

4. 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.

2.4.المبحث الثالث : نموذج الجدارة

2.4.1.تصميم نماذج الجدارة الوظيفية :[12]

كثيرا 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:

[12] فكرة التعبير عن الجدارات في معادلة كيميائية تعود إلى د/ (جون رافين) نقلا عن المرجع رقم7.

2.4.1.1.الخطوات التمهيدية PREPARATORY STEPS :

على 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 مثلا، وتهمل الجدارة الوظيفية للموظفين في المواقع الإنتاجية والتسويقية. إذ يجب تخطيط وتنفيذ برنامج الجدارة تبعاً لأولوية وحساسية المنصب. ولتفادي ذلك يمكن تقسيم هذه الخطوة إلى مراحل التالية:

1) تحديد المهام الاستراتيجية المراد تحقيقها لكل موقع في الخريطة التنظيمية.

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

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

4) اختيار الطريقة المناسبة للحصول على برامج الجدارة الوظيفية.

ومن الواضح أن الخطوات من (1) إلى (3) تختلف من شركة إلى أخرى، كما تتغير من إدارة إلى أخرى. وهى ذات طبيعة استراتيجية، تملك الإدارة مطلق الحرية فى التعامل معها، وبذلك تخرج عن نطاق بحثنا لذا سنركز على الخطوة رقم (4).

2.4.1.2.النموذج الكلاسيكي لتصميم برامج الجدارة الوظيفية:[13]

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 تبعا لحاجاتها وطبيعتها. وعند تطبيق المنهج التقليدي، يجب إتباع الخطوات التالية :

[13] فكرة التعبير عن الجدارات في معادلة كيميائية تعود إلى د/ (جون رافين) نقلا عن المرجع رقم7.

الخطوة الأولى: تحديد معايير فعالية الأداء:

أن أول واهم 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 الذى يؤثر على جمع البيانات وتشويه الحقائق. فمن الممكن أن يدعى المدير أن فلاناً ليس ضعيف الأداء أو ممتاز الأداء بناء على اعتبارات شخصية لا علاقة لها بمستوى أدائه الحقيقي. لعلماء الأبحاث.

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

أن تعريف معيار الفعالية نقصد به المعيار الصحيح للفعالية في الوظيفة على درجة قصوى من الأهمية فلذلك أذا استخدم المعيار الخاطئ (مثل الاعتماد على شهرة الشخص بدلا من أدائه) فان النموذج سوف يحدد الجدارات الخاطئة.

الخطوة الثانية : التعرف على العينة المعيارية :

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

وفى الوضع الأمثل تحتوى العينة في كل دراسة وظيفة على عشرون شخصا أثنى عشر من ذوى الأداء المتفوق وثمانية من ذوى الأداء المتوسط حيث أن هذا الرقم يسمح بالاختبارات الإحصائية البسيطة التي تمحص 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 ذوى 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 يلى وصف لكل طريقة مع ذكر مميزاتها وعيوبها:

1. مقابلات الأحداث السلوكية:

في هذا النوع تتم مقابلة ذوى 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 . وتحتوى طريقة الأحداث السلوكية على اختبارات الإدراك بالتداعي (TAT) Thematic Apperception Teat وهى اختبارات دقيقة تؤدى للحصول على بيانات شخصية الفرد الذى تجرى مقابلته وعن أسلوبه الإدراكي (مثال: ماذا يدور بذهنه وما هو شعوره وما هو الهدف الذى 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.

2. هيئة الخبراء :

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

❖ **مزايا طريقة هيئة الخبراء :**

- تجميع سريع وكفء 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 50% مقارن ببيانات مقابلات الأحداث السلوكية.

3. المسح البياني:

يقوم أعضاء هيئة الخبراء وغيرهم في المؤسسة بتقدير بنود الجدارة (أي الجدارات والمؤشرات السلوكية وفقا لأهميتها في الأداء الفعال للوظيفة وتكرار الاحتياج إليها وما إلى ذلك). وهناك خطوط عريضة لإعداد بنود

المسح البياني للجدارة وهى: (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 ذوى الأداء المتفوق فيها وخبراء خارجيين يعرفون الوظيفة جيدا).

❖ **مزايا طريقة المسح البياني :**

- تسهل هذه الطريقة الجمع السريع غير المكلف لبيانات تكفى للقيام بالتحليلات الإحصائية.
- تعبئة الاستبيان تتيح للعديد من الموظفين تسجيل أرائهم وهذا من شأنه التوصل إلى اتفاق جماعي حول نتائج الدراسة.

❖ **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.

4.قاعدة بيانات نظم الخبرة:

يقوم نظام الخبرة على أساس طرح أسئلة من خلال الحاسب الآلي على 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 إلى البيانات بسهولة.
- الكفاءة.
- الإنتاجية : لكى تستطيع هذه الطريقة تقديم ما تقدمة الطرق الأخرى خلال ساعة واحدة فقط.

❖ **عيوب طريقة قاعدة بيانات نظم الخبرة:**

- تعتمد البيانات على دقة الإجابة على الأسئلة.
- قد تغفل نظم الخبرة جدارات متخصصة لم ترد في قاعدة البيانات.

- تكلفة النظام (أجهزة وبرامج) مرتفعة إلى حد ما.

5.طريقة تحليل مهام/ أعمال الوظيفة:

فى هذه الطريقة يقوم الموظفون أو المراقبون بتسجيل التفاصيل الدقيقة لكل مهمة أو واجب أو تصرف يقوم به صاحب الوظيفة فى 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 :**

- تعطى بيانات تصلح كقواعد أو خطوط توجيهية موحدة لعملية اختيار الموظفين.
- تمكن من تأكيد صحة البيانات المجموعة عبر طرق أخرى والتوسع فيها.

❖ **عيوب طريقة تحليل مهام/ أعمال الوظيفة:**

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

6.طريقة الملاحظة المباشرة :

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

❖ **مزايا طريقة الملاحظة المباشرة :**

- طريقة جيدة للتعرف على الجدارات المقترحة.

❖ **عيوب طريقة الملاحظة المباشرة:**

- مكلفة وتنقصها الكفاءة.

الخطوة الرابعة: تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة :

في هذه الخطوة يتم تحليل البيانات من جميع المصادر للتعرف على الجدارات الشخصية والمهارات التي تفرق بين ذوى الأداء المتفوق وذوى الأداء المتوسط ويطلق على 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 ذوى الأداء المتفوق وذوى الأداء المتوسط جنبا إلى جنب ثم يبحثون عن فوارق في الدوافع أو المهارات أو أي جدارات أخرى تظهر لدى المتفوقين ولا تظهر لدى المتوسطين أو العكس.

وتتمثل المهمة الأخيرة في هذه الخطوة في الخروج بكتيب رموز سلوكية يصف الجدارات التي تنبئ عن الأداء المتفوق ويعرف هذا الكتيب كل جدارة ومعايير قياسها.

الخطوة الخامسة: التحقق من نموذج الجدارة:

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

1- أسلوب التحقق التبادلى المتزامن «Concurrent Cross Validation»: بمعنى أن نموذج الجدارة يختبر عن طريق التأكد من انه ينبئ عن أداء أفراد المجموعة الثانية في نقطة زمنية راهنة .

2- أسلوب التحقق المبنى المتزامن«Concurrent Construct Validation»: بمعنى أن مباني أو مقاييس عدة (اختبارات الجدارة) تستخدم للتنبؤ بأداء الأفراد في وقت معين.

3- أسلوب التحقق التنبؤ «Predictive Validity»: وهى الطريقة الأقوى لإقرار صلاحية النموذج وهنا نقوم بتدريب مجموعة من الأفراد على استخدام الجدارات والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلا أداء أفضل في المستقبل أم لا.

الخطوة السادسة: تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة :

بمجرد الإقرار بصلاحية نموذج الجدارة فانه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة حيث يمكن استخدام بيانات الجدارة في تصميم مقابلات الاختيارات والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفي وإدارة الأداء والتخطيط والتدريب والتطوير ونظم المعلومات الإدارية.

2.4.1.3..نموذج الجدارة الشامل للمهن الفنية والتخصصية :[14]

يعرف الفنيين أو المتخصصين على 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 فنى 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 على حدة في ترتيب تنازلي حسب الأهمية وتقاس الأهمية بتكرار ظهور الجدارة في مجموعة من نماذج الفنيين والمهنيين.

جدول (2.2)

الوزن	الجدارة	الوزن	الجدارة
××××××	**1. التوجه نحو الانجاز** • يقيس الأداء • يقوم بتحسين النتائج • يضع أهدافا صعبة التحقيق • يجدد	×××	**7. تفهم الآخرين** • يتفهم توجهات الآخرين واهتماماتهم وحاجياتهم
×××××	**2. الأثر والتأثير** • يستخدم الإقناع المباشروالحقائق والارقام. • يقدم عروضا مهيأة وفقا للحضور.	××	**8. الاهتمام بالنظام** • يتقصى وضوح الأدوار والمعلومات • يتأكد من وجود العمل أو المعلومات • يحتفظ بالسجلات

[14] طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م ،ص36

	• يظهر الاهتمام بالسمعة المهنية		
××××	**3. التفكير الإدراكى** • يميز التصرفات الرئيسة والمشاكل الخفية • يربط بين المعطيات ويضعها فى أنماط	××	**9. البحث عن المعلومات** • يتعامل مع العديد من المصادر • يقرأ الدوريات
××××	**4.التفكير التحليلى** • يستبق العوائق • يقسم المشكلة إلى أجزاء بطريقة منظمة • يخرج استنتاجات منطقية • يدرك العواقب وتبعات الأمور	××	**10.العمل الجماعى والتعاون** • يطلب المساهمات والتفكير الجماعى • ينسب الفضل لأهل الفضل
××××××	**5.المبادرة** • يثابر على حل المشاكل. • يواجه المشاكل قبل أن يطلب منه ذلك.	××	**11. الخبرة** • يطور المعلومات الفنية ويستخدمها • يستمتع بالعمل الفنى ويتقاسم الخبرات
×××	**6. الثقة بالنفس** • يعبر عن الثقة فى أحكامه الخاصة • يبحث عن التحديات والاستقلالية	×	**12. التوجه لخدمة العملاء** يستكشف الحاجات الكامنة ويلبيها

المصدر : طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م ،ص36

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

2.4.2.استخدام نموذج الجدارة الوظيفية في خطط التدريب:[15]

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:

[15] طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م ،ص37

1) مواصفات ضرورية قبل التعيين:

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

أ. تفرق بين الموظف الممتاز والموظف المتوسط.

ب. يمكن توافرها واكتشافها لدى المرشحين الجدد.

جـ. يصعب اكتسابها خلال العمل، بل على العكس قد تخبو شيئاً فشيئاً. (مثل الدافع للإنجاز وبعض السمات الشخصية والطموح).

2) مواصفات عالية القيمة والتكلفة:

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

أ. يندر توافرها لدى الموظفين الحاليين والموجودين في المنظمة.

ب. يسبب افتقادها مشكلات للمنشأة، ويضعف من قدرتها التنافسية.

ج. يصعب اكتسابها بسرعة (مثل القدرة على تشغيل بعض الأجهزة والبرمجيات المعقدة، والتي يمكن للشركة أن تتحمل نفقات التدريب عليها).

3) مواصفات يمكن تدريب الموظفين عليها في مرحلة تمهيدية بعد التعين:

مثل المهارات التقنية والعملية متوسطة الصعوبة. وهى تتميز بما يلى:

أ. يندر وجودها لدى المرشحين الجدد.

ب. يسبب افتقارها مشكلات للموظف وللمنشأة.

ج. يسهل اكتسابها خلال العمل.

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

وتتميز بالخصائص التالية:

أ. لا يمكن العثور عليها لدى الموظفين الجدد.

ب. يمكن اكتسابها. ومن أمثلتها: القدرة على تحسين منتجات المنشأة، ورفع مستويات الأداء والجودة بها. وهى تتطلب حداً أدنى من العلم والخبرة بشئون المنشأة ويمكن تضمينها داخل خطة التدريب المتقدم التي يتم تصميمها للموظف .

2.4.3.استخدام نماذج الجدارة الوظيفية في تحديد الاحتياجات النوعية والكمية :[16]

يقوم المدرين هنا بجمع واسترجاع نماذج الجدارة الوظيفية الخاصة بمختلف الوظائف الحيوية للمنشأة. وفى هذه الحالة لا يقتصر دور المدير على 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 والجدوى الاقتصادية من ناحية ثانية. وبناء على ذلك يحدد المدير العدد النهائي من الموظفين الممتازين والموظفين متوسطي الأداء لكل موقع أو وظيفة على الخريطة التنظيمية للمنشأة.

أما إذا كانت الشركة بصدد إجراء نوع من التغيير الاستراتيجي الذى 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.

[16] طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م ،ص38

2.4.4.طرق الحصول على برامج الجدارة الوظيفية: [17]

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

1) منهج استنطاق 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.

2) منهج الاستعارة : يعتمد على استعارة مناهج الخبراء والاستشاريين من خارج المنشأة ويسمى أحيانا منهج «لاستئجار الخارجي» ويستخدم في حالة عدم وجود وحدة تدريب داخلية تمتلك القدرات والموارد المطلوبة.

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

[17] طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م ،ص40

الفصل الثالث

البحث الميداني

3.1.المقدمة :

يتناول الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. حيث سنتناول في هذا الفصل الآتي:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

3.2.المبحث الاول : إجراءات الدراسة الميدانية :

يشمل هذا المبحث على تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجميع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الاحصائية التي تستخدم لدراسة وتحليل البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بواسطة الأداة المقترحة.

3.2.1: مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة المدراء والموظفين في ادارة الموارد البشرية في شركة DHL، حيث قامت الباحثات بتوزيع عدد (20) استبانة على أن يشمل التوزيع المستويات الموضحة في عينة الدراسة وتم استرجاع (17) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بيانها كالآتي:

جدول (3.1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها.

البيان	العدد	النسبة
استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة	**16**	**% 80**
استبانات تم اعادتها فارغة	**1**	**% 5**
استبانات لم يتم إعادتها	**3**	**%15**
اجمالي الاستبانات الموزعة	**20**	**% 100**

من الجدول رقم (3/1) يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 80% ، ونسبة 15 % لم يتم اعادتها، ونسبة 5% تم اعادتها فارغة وهذا المعدل جيد في الدراسات الميدانية.

3.2.2.تصميم أداة الدراسة :

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قامت الباحثات بتصميم استبانة **دور منهجية الجدارات على مهارات التوظيف** ، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة ولقد اتبعت الباحثات خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1.الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بمشكلة الدراسة، بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.

2.إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من خمسة عشر سؤالاً.

وشمل متغيرات الدراسة الأساسية، وقد اعتمدوا الباحثون في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، تكون هذا القسم من (15) عبارة.

وتجدر الإشارة إلى أن مقياس ليكرت الخماسي يتراوح بين (أتفق بشدة – لا أتفق بشدة) وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.
- إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي: أتفق بشدة (5)، أتفق (4)، محايد (3)، لا أتفق (2)، لا أتفق بشدة (1). وقد تم حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

الجدول (3/2) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة

جدول (3/2) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
المتوسط المرجح	**5-4.2**	**3.1-4.19**	**2.6-3**	**1.8-2.5**	**0.1-1.79**

د. عز عبدالفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص540-541.

3.2.3. أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

قامت الباحثات بترميز أسئلة الاستبانة ومن ثم تفريغ البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروض الدراسة، ولقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) : لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) .

أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (**الجنس ، العمر، الدرجة الوظيفية ، المؤهل ، سنوات الخبرة**) ، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدا، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين .

1) قياس ثبات وصدق الاستبيانات:-

سيتم قياس ثبات كلاً من محاور الاستبيان وفقراته ومن ثم حساب ثبات وصدق الاستبيانات ككل وذلك لمعرفة درجة ثبات الاستبيانات من خلال استخدام معامل الاختبار كرونباخ الفا بواسطة برنامج SPSS:-

أ/ ثبات المحاور :

جدول (3/3)

المحور	معامل الثبات
الاستقطاب والاختيار	%79
التدريب والتطوير	% 93
العوائد والتعويضات	% 85

يلاحظ من الجدول السابق ان معامل الثبات للمحاور جيدة جداً والشكل الاتي يوضح الجدول السابق

شكل (3/1)



المصدر :إعداد الطالبات

ب/ ثبات الفقرات (مستوى الدالة)

اختبار الثبات لكل فقرة (مستوى الدالة) باستخدام معامل الثبات معامل الاختبار كرونباخ الفا:

جدول (3/4)

م	الفقرة	مستوى الدالة	T
1	يوجد لدى المنظمة سياسات مدونة لاستقطاب الأفراد المتميزين؟	.000	15.792
2	تعتمد المنظمة على المصادر الداخلية والخارجية لسد احتياجاتهم في التخصصات المختلفة؟	.000	15.538
3	يتم اختيار الافراد العاملين في المنظمة وفق الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة؟	.000	19.044
4	تهتم إدارة المنظمة بآليات الاختيار للمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؟	.000	17.258
5	تسير عملية الاختيار في المنظمة وفق اسس تتسم بالشفافية	.000	17.449
6	تقوم ادارة المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها؟	.000	18.304
7	تضع ادارة المنظمة برامج تدريبية متجددة لتدريب موظفيها؟	.000	14.751
8	تنوع المنظمة برامجها التدريبية لتغطي مجالات التطوير اللازمة لديها؟	.000	15.549
9	تقوم ادارة المنظمة بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفيها؟	.000	19.799
10	يخضع الموظفون الجدد في المنظمة لبرنامج تدريبي مكثف قبل المباشرة بالعمل؟	.000	12.858
11	تحدد التعويضات في المنظمة على اساس قدرات الموظفين؟	.000	11.964
12	تربط ادارة المنظمة التعويضات بشكل مباشر بأداء الموظفين؟	.000	15.171
13	تقوم ادارة المنظمة بمشاركة الارباح كآلية لمكافأة الأداء المالي؟	.000	10.532
14	تقدم ادارة المنظمة اجور تنافسية بالمقارنة مع المنظمات الاخرى؟	.000	11.010
15	تستقطب المكافآت المقدمة في المنظمة الموظفين من ذوي المهارات والكفاءات العالية؟	.000	11.627

يلاحظ من الجدول السابق ان كل الفقرات ذات مستوى معنوي(دلالة)0.000 وذلك يعني انها تقيس ثبات الاستبيان ككل .

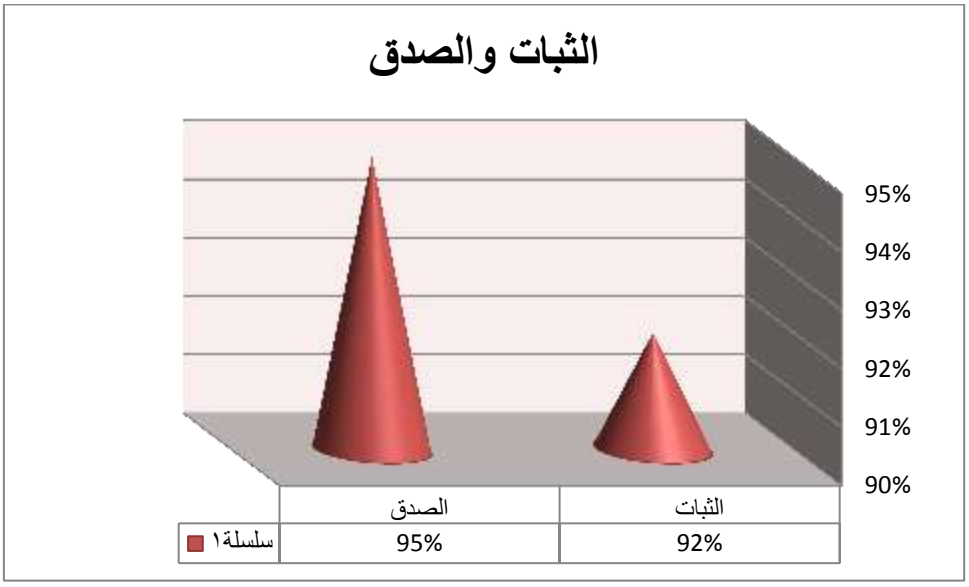
ج/ الثبات وصدق الاستبانة ككل :-

جدول (3/5)

الثبات	الصدق
%92	%95

يلاحظ من الجدول السابق ان معامل الثبات وصلت الى 92% وبدرجة صدق95 % وهذه درجة ثبات وصدق عالية يمكن اعتمادها في تكملة البحث والشكل الاتي يوضح الجدول السابق.

شكل (3/2)



المصدر : إعداد الطالبات

2) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

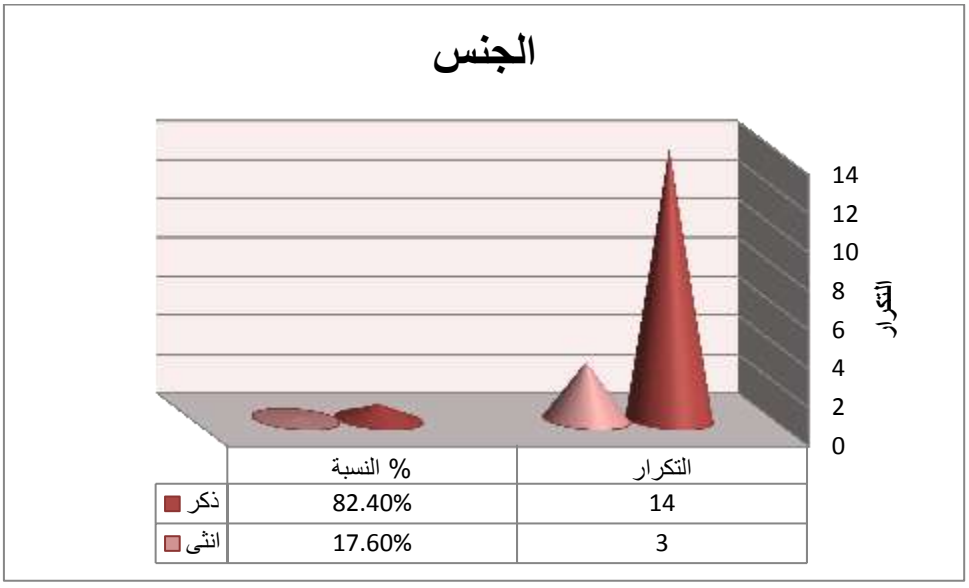
اولاً: الجنس :

جدول (3/6) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	14	% 82.4
انثى	3	% 17.6

من الجدول السابق يتضح ان عدد الذكور اكبر من عدد الاناث حيث بلغ عددهم 14 شخص بنسبة 82.4% وبلغ عدد الاناث 3 اشخاص بنسبة 17.6 % . كما هو موضح في الجدول اعلاه والرسم التالي يوضح عدد التكرارات .

الشكل رقم (3/3)



المصدر : اعداد الطالبات

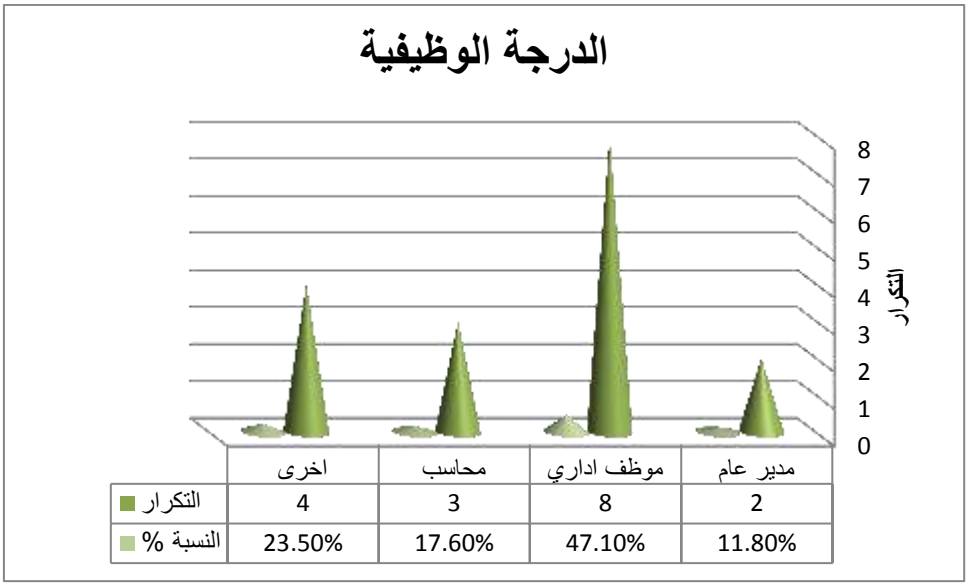
ثانياً: الدرجة الوظيفية :

جدول (3/7) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة %
مدير عام	2	% 11.8
موظف اداري	8	% 47.1
محاسب	3	% 17.6
اخرى	4	% 23.5

من الجدول السابق يتضح ان عدد الاشخاص الذين درجتهم الوظيفية (موظف اداري) 8 اشخاص بنسبة (47.1%) ويليها اخرى حيث يبلغ عددهم 4 اشخاص بنسبة (23.5%) ويلي ذلك محاسب حيث بلغ عددهم 3 اشخاص بنسبة (17.6%) ويليهم مدير عام حيث يبلغ عددهم شخصين فقط بنسبة **(11.8 %)** كما هو موضح في الجدول والرسم التالي يوضح عدد التكرارات .

الشكل رقم (3/4)



المصدر: اعداد الطالبات

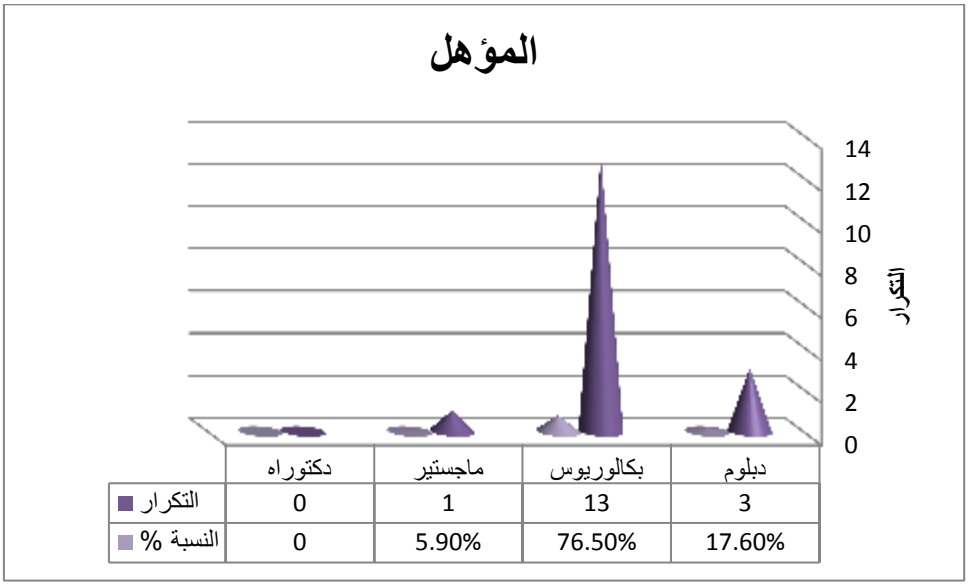
ثالثاً: المؤهل:

جدول (3/8) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل

المؤهل	التكرار	النسبة %
دبلوم	3	% 17.6
بكالوريوس	13	% 76.5
ماجستير	1	% 5.9
دكتوراه	0	0

من الجدول السابق يتضح ان عدد الاشخاص الذين مؤهلاتهم (بكالوريوس) 13 شخص بنسبة (76.5)% ، يليهم الاشخاص الذين مؤهلاتهم (دبلوم) حيث يبلغ عددهم 3 اشخاص بنسبة (17.6)% ، ويليهم الاشخاص الذين مؤهلاتهم ماجستير حيث يبلغ عددهم شخص واحد فقط بنسبة (5.9%) ونلاحظ عدم وجود مشاركين مؤهلاتهم دكتوراه ، كما هو موضح في الجدول والرسم التالي يوضح عدد التكرارات

الشكل رقم (3/5)



المصدر: اعداد الطالبات

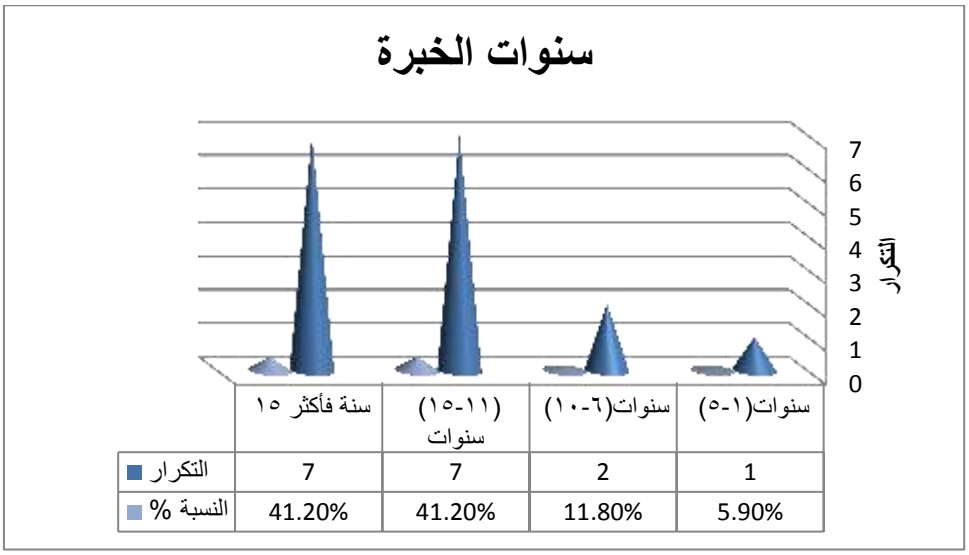
رابعاً: سنوات الخبرة

جدول (3/9) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
(1-5) سنوات	1	% 5.9
(6-10) سنوات	2	% 11.8
(11-15) سنوات	7	% 41.2
15 سنة فأكثر	7	% 41.2

من الجدول السابق يتضح ان عدد الاشخاص الذين يملكون سنوات الخبرة (11-15) و (15 سنة فأكثر) سنوات بلغ عددهم 7 اشخاص بنسبة (41.2%) يليها عدد الاشخاص الذين يملكون سنوات الخبرة من (6-10) سنوات حيث يبلغ عددهم شخصين فقط بنسبة (11.8%) ويليها عدد الاشخاص الذين يملكون سنوات الخبرة (1-5) سنوات حيث يبلغ عددهم شخص واحد فقط بنسبة (14.9%) . كما هو موضح في الجدول والرسم التالي يوضح عدد التكرارات .

الشكل رقم (3/6)



المصدر: اعداد الطالبات

3.3.المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة :

تم في هذا المبحث تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة و تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة بالإضافة لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الاحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض.

وستقوم الباحثات بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض على حده بهدف الحكم على صحتها أو عدمه استنادا إلى التحليل الإحصائي العام.

وقد تم اتباع الخطوات التالية في اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: تشكيل فرضيات الدراسة وهي:

- ✓ **الفرضية الاولى :** يؤثر الاستقطاب والاختيار على مهارات التوظيف .
- ✓ **الفرضية الثانية :** يؤثر التدريب والتطوير على مهارات التوظيف .
- ✓ **الفرضية الثالثة :** يؤثر العوائد والتعويضات على مهارات التوظيف .

3.3.1.التحليل الوصفي لمحاور اداة الدراسة:

✓ **3.3.1.1.حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري**

جدول (3/10)

م	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط
1	يوجد لدى المنظمة سياسات مدونة لاستقطاب الأفراد المتميزين؟	1.029	3.94
2	تعتمد المنظمة على المصادر الداخلية والخارجية لسد احتياجاتهم في التخصصات المختلفة؟	1.015	3.82
3	يتم اختيار الافراد العاملين في المنظمة وفق الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة؟	.866	4.00

4	تهتم إدارة المنظمة بآليات الاختيار للمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؟	.928	3.88
5	تسير عملية الاختيار في المنظمة وفق اسس تتسم بالشفافية	.862	3.65
6	تقوم ادارة المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها؟	.928	4.12
7	تضع ادارة المنظمة برامج تدريبية متجددة لتدريب موظفيها؟	1.118	4.00
8	تنوع المنظمة برامجها التدريبية لتغطي مجالات التطوير اللازمة لديها؟	1.061	4.00
9	تقوم ادارة المنظمة بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفيها؟	.857	4.12
10	يخضع الموظفون الجدد في المنظمة لبرنامج تدريبي مكثف قبل المباشرة بالعمل؟	1.169	3.65
11	تحدد التعويضات في المنظمة على اساس قدرات الموظفين؟	1.176	3.41
12	تربط ادارة المنظمة التعويضات بشكل مباشر بأداء الموظفين؟	.943	3.47
13	تقوم ادارة المنظمة بمشاركة الارباح كآلية لمكافأة الأداء المالي؟	1.197	3.06
14	تقدم ادارة المنظمة اجور تنافسية بالمقارنة مع المنظمات الاخرى؟	1.278	3.41
15	تستقطب المكافآت المقدمة في المنظمة الموظفين من ذوي المهارات والكفاءات العالية؟	1.231	3.47

توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في الجدول السابق :-

1/ المتوسط الحسابي:

يتبين من الجدول السابق ان فقرات الاستبيان متوسطة التركيز حيث كان الاتجاه العام لها موافق.

2/ الانحراف المعياري:

يلاحظ من الجدول السابق ان

✓ اعلى تشتت للبيانات كانت في الفقرة (تقدم ادارة المنظمة اجور تنافسية بالمقارنة مع المنظمات الاخرى؟.) حيث كانت نسبة الانحراف المعياري فيها **(1.278)** .

✓ اقل تشتت للبيانات في الفقرة (تقوم ادارة المنظمة بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفيها؟) حيث كانت نسبة الانحراف المعياري فيها **(.857)** .

3.3.1.2.الاجابة على فرضيات البحث

1.الفرضية الاولى:

يؤثر الاستقطاب والاختيار على مهارات التوظيف ؟

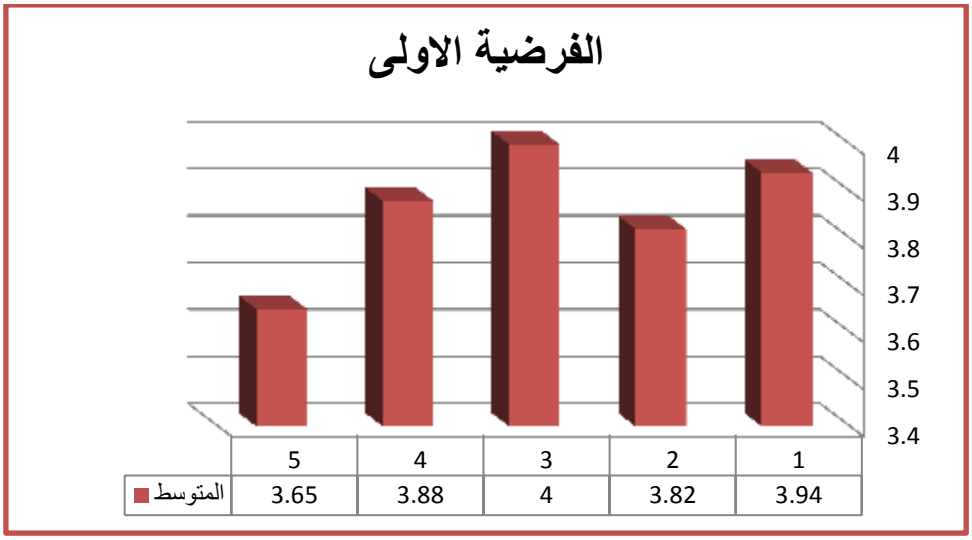
للإجابة على هذه الفرضية: تم استخدام اختبارone t-test لاختبار صحة الفرضية كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (3/11)

م	الفقرة	المتوسط	الاتجاه
1	يوجد لدى المنظمة سياسات مدونة لاستقطاب الأفراد المتميزين؟	3.94	موافق
2	تعتمد المنظمة على المصادر الداخلية والخارجية لسد احتياجاتهم في التخصصات المختلفة؟	3.82	موافق
3	يتم اختيار الافراد العاملين في المنظمة وفق الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة؟	4.00	موافق
4	تهتم إدارة المنظمة بآليات الاختيار للمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؟	3.88	موافق
5	تسير عملية الاختيار في المنظمة وفق اسس تتسم بالشفافية؟	3.65	موافق

من الجدول السابق يتضح ان هناك اثر بين (**الاستقطاب والاختيار**) **ومهارات التوظيف** باتجاه موافق ومتوسط يتراوح بين (3.65- 4.00). والشكل التالي يوضح الجدول السابق .

الشكل رقم (3/7)



المصدر : اعداد الطالبات

2.الفرضية الثانية:

يؤثر التدريب والتطوير على مهارات التوظيف ؟

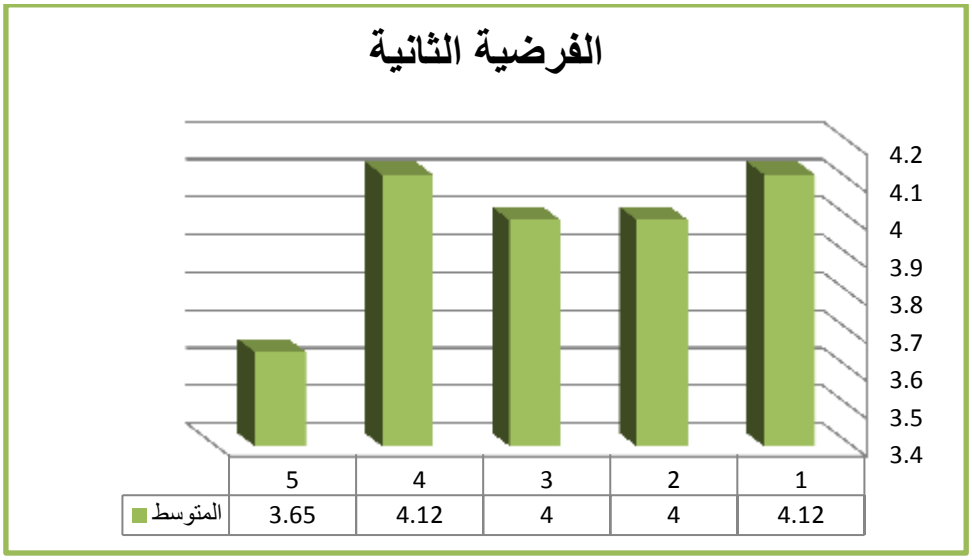
للإجابة على هذه الفرضية: تم استخدام اختبارone t-test لاختبار صحة الفرضية كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (3/12)

م	الفقرة	المتوسط	الاتجاه
1	تقوم ادارة المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها؟	4.12	موافق
2	تضع ادارة المنظمة برامج تدريبية متجددة لتدريب موظفيها؟	4.00	موافق
3	تنوع المنظمة برامجها التدريبية لتغطي مجالات التطوير اللازمة لديها؟	4.00	موافق
4	تقوم ادارة المنظمة بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفيها؟	4.12	موافق
5	يخضع الموظفون الجدد في المنظمة لبرنامج تدريبي مكثف قبل المباشرة بالعمل؟	3.65	موافق

من الجدول السابق يتضح ان هناك اثر بين **(التدريب والتطوير) و مهارات التوظيف** باتجاه موافق ومتوسط يتراوح بين (3.65- 4.12). والشكل التالي يوضح الجدول السابق .

الشكل رقم (3/8)



المصدر : اعداد الطالبات

3.الفرضية الثالثة:

يؤثر العوائد والتعويضات على مهارات التوظيف ؟

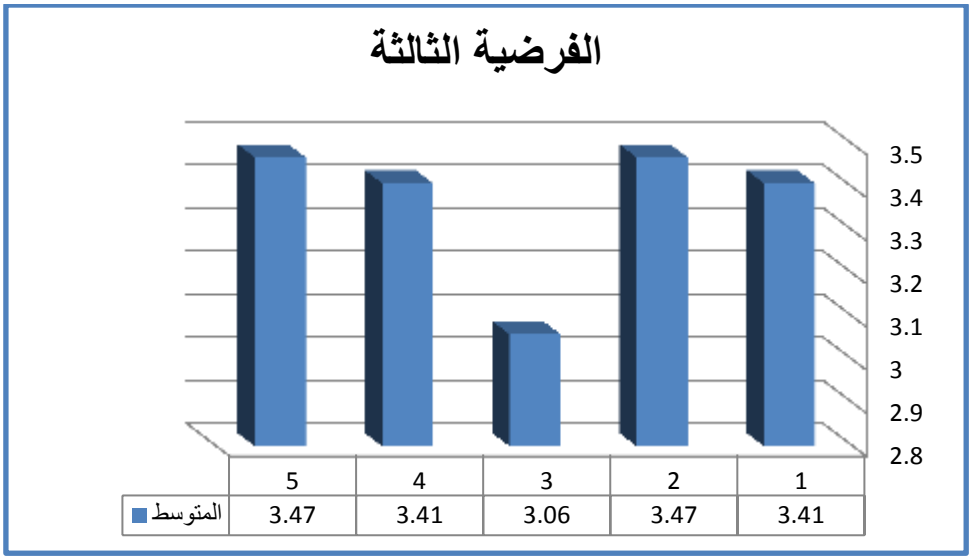
للإجابة على هذه الفرضية: تم استخدام اختبار one t-test لاختبار صحة الفرضية كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (3/13)

م	الفقرة	المتوسط	الاتجاه
1	تحدد التعويضات في المنظمة على اساس قدرات الموظفين؟	3.41	موافق
2	تربط ادارة المنظمة التعويضات بشكل مباشر بأداء الموظفين؟	3.47	موافق
3	تقوم ادارة المنظمة بمشاركة الارباح كآلية لمكافأة الأداء المالي؟	3.06	موافق
4	تقدم ادارة المنظمة اجور تنافسية بالمقارنة مع المنظمات الاخرى؟	3.41	موافق
5	تستقطب المكافآت المقدمة في المنظمة الموظفين من ذوي المهارات والكفاءات العالية؟	3.47	موافق

من الجدول السابق يتضح ان هناك دور بين **(العوائد والتعويضات) و مهارات التوظيف** باتجاه موافق ومتوسط يتراوح بين **(3.06- 3.47)**. والشكل التالي يوضح الجدول السابق .

الشكل رقم (3/8)



المصدر : اعداد الطالبات

النتائج والتوصيات

1.المقدمة :

بناءً على البحث الميداني وبعد إجراء التحليل الإحصائي المطلوب، واختبار الفرضيات، وما تم عرضه في الاطار النظري، والدراسات السابقة فقد توصلت الباحثات إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي سيتم عرضها.

2.النتائج :

1. اظهرت النتائج ان هناك دور بين **(الاستقطاب والاختيار) ومهارات التوظيف** باتجاه موافق ومتوسط يتراوح بين (3.65- 4.00).
2. اظهرت النتائج ان هناك دور بين **(التدريب والتطوير) و مهارات التوظيف** باتجاه موافق ومتوسط يتراوح بين (3.65- 4.12).
3. اظهرت النتائج ان هناك دور بين **(العوائد والتعويضات) و مهارات التوظيف** باتجاه موافق ومتوسط يتراوح بين **(3.06- 3.47)**.

2.التوصيات :

1. اكتشاف المواهب وتطويرها واستغلالها باستخدام منهجية الجدارات.

2. الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

3. تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع منهجية الجدارات .

4. زيادة رضا العاملين عن أنظمة الترقيات والتحفيز وإدارة الأداء.

5. تعزيز قدرة المنظمة على الاختيار السليم للأفراد المرشحين لشغل كافة الوظائف والمناصب الشاغرة بالمؤسسة وفقا لمنهجية الجدارات .

المراجع

1.طه كامل رياض ، (نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات) ،2009م.

2.خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة . نشرة نصف شهرية تصد عن : الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع) – العدد الثالث (فبراير 2000).

3. الاتجاهات والأدوار الجديدة في إدارة الموارد البشرية.

4. فكرة التعبير عن الجدارات في معادلة كيميائية تعود إلى د/ (جون رافين) نقلا عن المرجع رقم.7

5. د/لايل م سبنسر الأصغر / سيجان م سبنسر، (الجدارة في العمل) ترجمة : اشرف فضيل عبد المجيد جمعة 1999م ، معهد الإدارة العامة ، مكتبة الملك فهد الوطنية.

6.مدخل الجدارات في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ، 2019م.

7.محمد احمد اسماعيل ، دليل الجدارات الوظيفية ،2013م.

الملاحق

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

استمارة استبيان

الاخ/ت .....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / طلب تعبئة استبيان

نقوم بإعداد دراسة كمتطلب لنيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال بعنوان :(**دور منهجية الجدارات على مهارات التوظيف)** ، دراسة تطبيقية في شركة رعاية الاطفال في امانة العاصمة – اليمن .

ويمثل هذا الاستبيان احد الجوانب الهامة في البحث ، لذا نرجوا منكم التكرم والاجابة على الاسئلة المطروحة بين ايديكم حيث ان تعاونكم سيكون سبباً في نجاح هذا البحث.

علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين تعاونكم معنا ....

الباحثتان

أولاً: البيانات الشخصية :

ضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب:

أ. الجنس :

1. ذكر ( )

2. انثى ( )

ب. الدرجة الوظيفية :

1. مدير عام ( )

2. موظف اداري ( )

3. محاسب ( )

4. اخرى ( )

ج. المؤهل :

1. دبلوم ( )

2. بكالوريوس ( )

3. ماجستير ( )

4. دكتوراه ( )

د. سنوات الخبرة :

1. 1-5 سنوات ( )

2. 6- 10سنوات ( )

3. 11-15 سنوات ( )

4. 15 سنة فأكثر ( )

الجزء الثاني: يرجى الاجابة على جميع الاسئلة بوضع اشارة صح (√) امام العبارة في المكان المناسب

م	المحاور	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول / الاستقطاب والاختيار					
1	يوجد لدى المنظمة سياسات مدونة لاستقطاب الأفراد المتميزين؟					
2	تعتمد المنظمة على المصادر الداخلية والخارجية لسد احتياجاتهم في التخصصات المختلفة؟					
3	يتم اختيار الافراد العاملين في المنظمة وفق الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة؟					
4	تهتم إدارة المنظمة بآليات الاختيار للمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؟					
5	تسير عملية الاختيار في المنظمة وفق اسس تتسم بالشفافية					
	المحور الثاني / التدريب والتطوير					
6	تقوم ادارة المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها؟					
7	تضع ادارة المنظمة برامج تدريبية متجددة لتدريب موظفيها؟					
8	تنوع المنظمة برامجها التدريبية لتغطي مجالات التطوير اللازمة لديها؟					

9	تقوم ادارة المنظمة بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفيها؟					
10	يخضع الموظفون الجدد في المنظمة لبرنامج تدريبي مكثف قبل المباشرة بالعمل؟					
المحور الثالث / العوائد والتعويضات						
11	تحدد التعويضات في المنظمة على اساس قدرات الموظفين؟					
12	تربط ادارة المنظمة التعويضات بشكل مباشر بأداء الموظفين؟					
13	تقوم ادارة المنظمة بمشاركة الارباح كآلية لمكافأة الأداء المالي؟					
14	تقدم ادارة المنظمة اجور تنافسية بالمقارنة مع المنظمات الاخرى؟					
15	تستقطب المكافآت المقدمة في المنظمة الموظفين من ذوي المهارات والكفاءات العالية؟					

لكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم معنا . .