

بحث بعنوان

الجدارات الإدارية

الباحثة

عبير عبدالله محمد أبوزيد

مدرس مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

ملخص الدراسة:

الجدارات الإدارية

" يعتبر أسلوب الجدارة مدخل حديث نسبيا لإدارة الموارد البشرية، أرتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى لوظائف الحساسة ، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختبارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة ، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل ".
الكلمات المفتاحية: الجدارة ؛ الموارد البشرية ؛ الجدارة الإدارية.

Abstract:

Administrative merits

The merit-based approach is a relatively recent approach to human resource management. Its birth was linked to solving a problem encountered by the US State Department regarding admission tests for sensitive positions. The admission tests for this position (despite the accuracy and complexity of these tests) were not sufficient to conduct valid tests among applicants for the position. After using them for many years, it was proven that there was no relationship between the results of the tests of applicants for the position and the actual performance level of the successful ones (after appointment) in the field of work..".

Keywords :

merit; human resources; administrative merit

تعريف الجدارات الإدارية:

تعرف بأنها الجدارات الضرورية لكل فرد لدية مسؤولية إدارية أو إشرافية في أي مجال خدمي أو إنتاجي من قمة الهرم الإداري حتى المراكز الدنيا في المنظمة ومثالها : (جدارة التحليل , جدارة صنع القرار , جدارة قيادة الفريق , جدارة إدارة التغيير , جدارة التخطيط والتنظيم , جدارة التفكير الإبداعي , جدارة الرقابة والتوجيه), وتسميها بعض الأبحاث الجدارات القيادية التي تستخدم لتقييم قدرة ومهارة الفرد ليكون مديرا أو قائدا, وتطبق على الأفراد بمستوى إداري محدد في المنظمة, وتعكس هذه الجدارات النظام الإداري المميز الذي تتبعه المنظمة فيما يخص نوع الأفراد الذي ينبغي أن يقود المنظمة.(Bersin Josh,2007, p33)

أنواع الجدارات:

تم تقسيم الجدارات إلى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهوراً من الآخر: (محمود عبدالفتاح, ٢٠١٣, ص١٦).

١. الدوافع: هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار, وتقوم باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيداً عن الأخرى.
٢. الصفات: الخصائص المادية والاستجابة المستقلة للظروف أو المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.
٣. المفهوم الذاتي: ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات ذاتية, مثل الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي ظروف.
٤. المعرفة: المعلومات التي لدي الشخص ذات صلة بمجال عمله.
٥. المهارة: القدرة علي أداء مهمة ذهنية أو مادية.

وهناك نوعين من الجدارات أيضا نبيهنما كالاتي (٢٠١٢, H. Yazdani, E& Shaabani, p309),
١- الجدارات الأساسية: وهي التي تعتمد على أهداف وقيم وثقافة المنظمة, ويمكننا وصفها بأنها كل الصفات والمهارات والسلوكيات والقدرات اللازمة للنجاح في كل الوظائف داخل المنظمة, وترتبط بقيم المنظمة وأهدافها وخطتها الاستراتيجية وتوجد في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة, ومن أمثلة الجدارات الأساسية:

- القدرة على تحفيز الآخرين
- مهارة التفكير التحليلي.
- القدرة على قيادة التغيير
- القدرة على التفكير الاستراتيجي.
- مهارة التركيز على النتائج

- القدرة على تطوير أداء الآخرين.
 - الدقة في تقديم الخدمة
 - القدرة على بناء العلاقات.
 - التكامل
 - الجودة في تقديم الخدمة.
- ٢- الجدارات الإدارية: تشير الى المهارات والقدرات الشخصية الضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل المنظمة.
- ومن أمثله الجدارات الإدارية:
- التواصل مع الآخرين .
 - مهارات تحليل البيانات.
 - المسؤولية والاستقلالية.
 - المرونة.
 - التميز الوظيفي.
 - البحث عن الفرص.

فوائد الجدارات الإدارية: (محمود أبو النور, ٢٠٢٢, ص١٤٦).

- ١- تحديد إدارة الأداء.
- ٢- توفير إطار مشترك للعمل.
- ٣- ربط أنشطة التنمية المهنية بالأهداف.
- ٤- توضيح توقعات واضحة للأدوار ومستويات الأداء.
- ٥- توفير المزيد من بيانات التخطيط الصالحة للعمل.
- ٦- المساعدة على وضع الأولويات للمعرفة المطلوب توافرها في المؤسسة.

متطلبات الجدارات الإدارية: (حنان بنت علي, ٢٠٢٢, ص٩٣١).

- ١- متطلبات معرفية: وتتمثل في الأهداف الخاصة بالمعرفة والمهارات العقلية للموظف الإداري وتتضمن:
التعلم المستمر بأن يدرك الموظف نقاط ضعفه وقوته وقيمه، ويسعى لأن يحسن من ذاته باستمرار.

٢-متطلبات مهارية: وتتمثل في الأهداف التي تتعلق بالمهارات الحركية للموظف الإداري وتتضمن: التواصل الفعال بأن يجيد الموظف مهارات التواصل بفعالية وينصت للآخرين. المبادرة وهي أن يبذل جهداً كبيراً ويكون على مستوى عال من الالتزام والانضباط في أداء العمل. والعلاقات بين الأشخاص التي تعني أن يعامل الموظف الآخرين بكل تهذيب واحترام ويراعي مشاعرهم.

٣-متطلبات الاتجاه: وتتمثل في أهداف الاهتمامات والميول والقيم للموظف الإداري، مثل أن يكون: مسؤول اجتماعياً فيظهر التزامه لخدمة المستفيدين وفقاً لنظام عمل المنظمة. نزيهاً وأميناً يتحلى بالأمانة والعدالة والأخلاق الكريمة وأن تكون أقواله وأفعاله متزنة ومنضبطة. صامداً يتعامل بهدوء وتركيز مع ضغوطات العمل والشدائد أثناء الأزمات.

مكونات الجدارات الإدارية:

تتشكل الجدارة الإدارية من مجموعة من الموارد الشخصية والمكتسبة، والتي يمكن ذكرها في الآتي: (طه رياض، ٢٠٠٩، ص ٩).

١-الدوافع: وهي نزعة تحرك الفرد للوصول إلى هدف معين وتتسبب في إقدامه على تصرف ما، واختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، وهي عوامل مؤثرة جوهرية ذاتية التوليد تنتبأ بما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل. ويمكن التعبير عن الدوافع بهذين السؤالين: ما الذي يقودنا؟ وما الذي يمدنا بالطاقة؟

٢-الخصائص: وهي الصفات التي يتسم بها المدير وتؤثر على سلوكه الوظيفي، مثل: زمن الاستجابة، ورباطة الجأش، وبعد النظر. ويمكن التعبير عن الخصائص بهذين السؤالين: ما هي عاداتي؟ لماذا أتصرف بطريقة معينة؟

٣-المفهوم الذاتي: وهي توجهات الفرد عن ذاته أو صورته الذاتية (الذات الداخلية)، مثل ثقته بنفسه، وتطلعاته، وتفضيلاته، واعتقاده بأنه بإمكانه أن يكون فعالاً. ويمكن التعبير عن المفهوم الذاتي بهذا السؤال: كيف أرى نفسي؟

٤-القيم: وهي مجموعة من المبادئ والمقاييس والمؤشرات، التي يتم من خلالها السيطرة على الأفكار والمعتقدات والاتجاهات، مثل: المحافظة على المال والجهد والوقت والعدل، والصدق، والرقابة الذاتية، والحرص على تحقيق المصلحة العليا وتغليبها على ما عداها. ويمكن التعبير عن القيم بهذا السؤال: ما الذي أعتقده؟

٥- المهارة: وهي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، وتشمل الجدارات الذهنية: التفكير التحليلي، والتفكير

المفاهيمي. ويمكن التعبير عن المهارة بهذا السؤال: ماذا أستطيع أن أعمل؟

٦- المعرفة: وهي المعلومات التي اكتسبها الشخص في مجال معرفي معين. وعادة ما تقشل المعرفة في التنبؤ بمستوى الأداء في العمل لأنها تهتم بقياس القدرة على استرجاع المعلومات والمهارات لا استخدامها في العمل. ويمكن التعبير عن المهارة بهذا السؤال: ماذا أعلم؟

أهداف استخدام الجدارات الإدارية: (ظاهر محسن وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٧٦).

١. تتيح الجدارات لموظفي أي مؤسسة فهما واضحا للسلوكيات التي سيتم عرضها ومستويات الأداء المتوقعة من أجل تحقيق النتائج التنظيمية.

٢. إن استخدام إطار الجدارات يمكن المنظمة من موازنة مهارات موظفيها وقدراتهم ومعرفتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأعمال والكفاءات.

٣. أنها توفر للفرد السلوكيات التي سيتم تقييمها ويكون معترف بها.

٤. تلعب دورا رئيسيا في تحقيق أهداف تتماشى مع مهمتها وولايتها .

حزم الجدارات الإدارية: (أنتونيت لوسيا و ريتشارد ليزنجر، ٢٠٠٠، ص ٦).

١. الحزمة الإنتاجية: وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الفر في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء

بالنتائج إلى حدودها العليا ومنها: التركيز على الأهداف، الاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم، الرغبة في التطوير والابتكار، الرغبة في البحث عن التحول والتغيير، الإخلاص في العمل دون رقابة خارجية، مهاجمة المشكلات قبل أن تتفاقم، المبادرة والحماس.

٢. الحزمة الفنية: وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العلمية للفرد ومنها: القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل، درجات المؤهلات العلمية والخبرة العملية، القدرة على حل المشكلات بالطرق التقليدية، القدرة على التعامل مع المعلومات.

٣. الحزمة القيادية: وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الفرد في التأثير على الآخرين، من عملاء وزملاء، وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج الفرد وخبرته ومهاراته الاجتماعية، ومنها ما يلي: القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية، القدرة على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات، القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنشأة، القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب.

٤. الحزمة الشخصية (السلوكية): وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المنظمة، ومع العملاء والرسميين ووسائل الإعلام خارج المنشأة، ومنها:

القدرة على الالتزام وإدارة الذات, درجة عالية من الثقة بالذات, المرونة في معاملة الزملاء والعملاء والعمل في الفريق, القدرة على الاستفادة من التغذية العكسية, وجود رؤية واضحة للأهداف الذاتية, القدرة على التعامل مع الرؤساء وتلقي الأوامر وتنفيذها.

نماذج الجدارات الإدارية :

نموذج الجدارة هو : سرد لجميع مواصفات الأداء التي تصف الشخص الناجح في تحقيق النتائج العظيمة في العمل, وتتوزع نماذج الجدارة إلى نوعين :

النوع الأول: يصف المزايا لأداء الفرد الذي يوفر الحد الأدنى من متطلبات العمل.
النوع الثاني: يصف صاحب الأداء الأكثر إنتاجية وما يفعله هذا الفرد وهذا النوع من النماذج الأكثر أهمية, لأنه يرتبط استخدامه بزيادة الإنتاجية وتحسين الميزة التنافسية. (Richard,A,2010, p22)
و بناء نموذج الجدارة يهدف إلى تعريف الجدارات الرئيسية للمنظمة أو العمل, ودمج هذه الجدارات في كل عملية من عمليات المنظمة المتنوعة , ويوضح نموذج الجدارة نقاط الضعف والقوة للأفراد لكي يساعدهم في فهم أنفسهم بشكل أفضل ويبين لهم الموضوع الذي يجب أن يركز عليه التطوير الوظيفي (بكري عبدالرحمن, ٢٠١٤, ص٢٨).

حيث أن الهدف الأساسي لنموذج الجدارات هو تحديد مجموعة السلوكيات التي تفرق بين أصحاب الأداء المتميز والعاملين من أصحاب الأداء المتوسط , وغالبا ما تتم هذه التفرقة على أساس مجالات الجدارة الأساسية , ويعرف نموذج الجدارة على أنه وسيلة تحدد المعارف والمهارات والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة وبما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ,أي أنها وصف لنتائج التحليل التي تفرق بين أصحاب الأداء المتميز وأصحاب الأداء المتوسط , ويتم تصميم نموذج الجدارة عن طريق تحديد معايير فاعلية وكفاءة الأداء , ثم تحديد نموذج معياري لمستوى الأداء المتميز , ثم جمع البيانات, يليه تحليل البيانات للتعرف على الجدارات المطلوبة للأداء ذو المستوى المتوسط والمرتفع, وأخيرا إقرار صلاحية نموذج الجدارة ودعمه باختبارات سيكولوجية ويتمثل التحدي الأكبر الذي يواجه مصمم نماذج الجدارة هو كيفية تحويل فكرة الجدارات إلى خصائص يمكن قياسها (عادل زايد, ٢٠٠٣, ص٤٣١).

ويهدف بناء نموذج الجدارة إلى تعريف الجدارات الرئيسية للمنظمة أو العمل, ودمج هذه الجدارات في كل عملية من عمليات المنظمة المتنوعة, ويوضح نموذج الجدارة نقاط الضعف والقوة للأفراد لكي يساعدهم في

فهم أنفسهم بشكل أفضل, ويبين لهم الموضوع الذي يجب أن يركز عليه التطوير الوظيفي (بكري عبدالرحمن, ٢٠١٤, ص ٢٩).

مداخل تصميم نموذج الجدارة: (عادل زايد, مرجع سبق ذكره) .

١. مدخل تحليل العمل : ويتم فيها التركيز على مجموعة المعلمين المتميزين وملاحظتهم أثناء العمل, وتسجيل نتائج أعمالهم والأساليب التي يستخدمونها في تحقيق تلك النتائج, وعلية يشمل نموذج الجدارة وصفا لكل الأنشطة والمخرجات والاتجاهات والمعارف لدى شاغل الوظيفة.
٢. مدخل مجموعات المواقف الحرجة : مقابلة مجموعة من أصحاب الأداء المتميز, ومجموعة من متوسطي الأداء, وبإسقاط عناصر الجدارة المشتركة بين المجموعتين تبقى مجموعة من عناصر الجدارة تكون مسؤولة عن تميز الأداء.
٣. مدخل المواقف الحرجة : باستطلاع آراء أصحاب الأداء المتميز بشأن المواقف والتحديات التي قابلتهم في عملهم وطريقة تفكيرهم المرتبطة بتلك المواقف, ومنها نصل الى الأنشطة الواجب القيام بها والنتائج المتوقعة , ومنها يمكن استنتاج المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة.

المراجع

المراجع العربي:

١. أنتونيت لوسيا و ريتشارد ليزنجر. (٢٠٠٠). نماذج الجدارة الوظيفية (وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) العد متاح على <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/666377>
٢. بكري عبد الرحمن. (٢٠١٤). الجدارات الوظيفية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، القاهرة، بحث منشور في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ٢٤.
٣. بكري عبدالرحمن ملاحجي. (٢٠١٤). الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية، بحث منشور في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ٢٤.
٤. حنان بنت علي ابراهيم آل حمود. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين، بحث منشور في مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ١٣. ٢٠٢٢
٥. طاهر محسن و آخرون. (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٦. طه رياض. (٢٠٠٩). نموذج الجدارة الوظيفية "وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس. ٢٠٠٩
٧. عادل محمد زايد. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية. متاح على www.arabia.com
٨. عاطف جابر طه. (٢٠١٣). قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية. القاهرة: دار الأكاديمية للعلوم للنشر والتوزيع. ٢٠١٣.
٩. محمود أبو النور عبد الرسول وآخرون. (٢٠٢٢). الجدارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي: ع ٥١. ٢٠٢٢
١٠. محمود عبدالفتاح رضوان. (٢٠١٣). إدارة المواهب في المنظمة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

المراجع الأجنبي:

- 1-Bersin Josh. (2007). The Role of Competencies in Driving Financial Performance; Bersin & Associates research report, V.1.0, Available at <http://www.Bersin.com>, 7111-2022.
- 2-Richard, A. (2010). The Handbook of Political and Civic Leadership; Leadership Competencies. SAGE Publication, INC.
- 3-Shaabani, E & Yazdani, H. (2012). DO Interactions among elements of knowledge management lead to acquiring core competencies; Emerald Group Publishing Limited, 13. (٦)