

# الجدرات الوظيفية

الدكتورة وسام وسيم حمزه

---

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

# الأهداف التفصيلية للجلسة:

- ❖ الجدرات الوظيفية
- ❖ أهمية الجدرات الوظيفية
- ❖ مبادئ الجدرات الوظيفية
- ❖ مكونات الجدرات الوظيفية
- ❖ معايير وحزم الجدرات الوظيفية
- ❖ أنواع الجدرات الوظيفية
- ❖ متطلبات تحقيق الجدرات الوظيفية

## مقدمة

تُمثل الجدارات الوظيفية متغيراً إدارياً وتنظيمياً بالغ الأهمية، إذ تسهم في مدى كفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها ووظائفها، وضمان استمراريتها وتطويرها، وبرغم أن الجدارات الوظيفية مفهوماً إدارياً إلا أنه لا يمكن إنكار تأثيره البالغ على الجوانب المهنية للتخصصات المختلفة العاملة داخل المؤسسات في مختلف القطاعات ومدى تأثيرها البالغ على مستوى الأداء المهني لممارسيها.

# مفهوم الجدارات الوظيفية:

تعني كلمة جدارة : أن تكون ملائماً، أي قدرة الموظف -أيًا كان نوع المنصب الوظيفي- على الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة فهى تعبّر عن الأسس التي تحتاج إليها أي مؤسسة كي تستطيع أن تحقق متطلبات الجدارة الوظيفية ليكون الموظف أكثر كفاءة وفاعلية

## الجدرات الوظيفية

ويمكن تعريف الجدرات بأنها ( الإطار المرجعى للمقارنة بين المستوى الحالى والمطلوب من جدرات الفرد، والمطلوبة لتنفيذ مهمة ما بفعالية وكفاءة، لضمان أن الموظفين والمنظمة على نهج واحد لتحقيق الأهداف التى من أجلها أنشئت المؤسسة، وبالتالي فخريطة الجدرات تحدد نقاط القوة والضعف للموظف والهدف من ذلك هو تمكين ذلك الموظف من فهم نفسه بشكل أفضل).

# أهمية الجدارات الوظيفية

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

الترقية والمسارات الوظيفية : يساعد مدخل الجدارة على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة وبالتالي يرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه .

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 توحيد الجهد التدريبي لسد هذه الفجوة .

ادارة الأداء : تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلى يصعب الجدل حوله .

# مبادئ الجدارات الوظيفية

الامتحانات التناهبية: ضمان توفير الفرصة للأفراد للتنافس بناءً على أساس موضوعية.

المساواة وتكافؤ الفرص: معاملة الأفراد وفقاً لأسس موضوعية، وليس استناداً إلى الخصائص الشخصية، مثل العمر، أو الدين، أو الحالة الاجتماعية، وحصول جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط نفسها على فرص متساوية.

المُسألة: وهي اتخاذ الإجراءات التي تضمن سير العمل وردع الموظف الذي يرتكب مخالفات.

الشفافية: وهي وضوح الإجراءات، وإمكانية اطلاع الجميع عليها وفهمها مما يسهل ظهور وتمييز مواطن التجاوزات والتعامل معها.

# مبادئ الجدارات الوظيفية

الأمن الوظيفي: حماية الموظف من أي إجراء تعسفي قد يتعرض له وضمان حقه في الاحتفاظ بالوظيفة وحقوقه المادية في حالة تحمل أعباء إضافية في العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي.

الكفاءة في الأداء وتقديم خدمة متميزة للمواطن: فوجود كفاءات مناسبة لمتطلبات الوظيفة واعتماد الكفاءة والتفوق في العمل أساس لتحفيز شاغر الوظيفة على الإبداع.

بناء وتطوير المسار الوظيفي: وهو بمثابة عملية تطوير وتحفيز شاملة لرفع كفاءة الجهاز الحكومي، من خلال تزويد الموظفين بالمهارات الازمة ومساعدتهم على تطوير أدائهم.

# مكونات الجدارات الوظيفية



# مكونات الجدارات الوظيفية

الاتجاهات: هي مرجع للسلوكيات التي يؤديها الشخص بشكل أفضل وأخلاقي عن الآخرين أثناء تأدية العمل وتغيير معتقداته وآفكاره في طريقة تأديته للعمل في حال أن تلك الأفكار والمعتقدات سلبية.

القدرات: وهي قدرة شاغر الوظيفة على العمل بفاعلية لتلبية متطلبات الوظيفة وأدوار العمل المحددة بجدارة.

المهارات: وهي التي يُظهرها الموظف أثناء أدائه الوظيفي عند تحقيق هدف المؤسسة.

المعارف: وهي التي يجب أن تتوفر لدى الموظف كي يستطيع القيام بعمله حتى يصل به إلى ما يجب أن يكون.

سمات فردية أخرى: هي مزيج من المعارف والمهارات والقدرات المرتبطة بدور الموظف والتي يجعله يؤدي عمله بشكل فعال وأفضل.

التحفيز: وهو من أهم مكونات الجداراة من أجل القدرة على أداء وظيفي أفضل وفعال بما يتماشى مع متطلبات العمل.

# معايير وحزم الجدارات الوظيفية

تعتبر معايير الجدارة في عمليات الاختيار من أهم مفردات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة، حيث أن تطبيق معايير الجدارة والالتزام بها عنصر حيوي يعبر عن الديمقراطية، وبالتالي يزيد من الفعالية والأداء، حيث أن التطوير الذي حدث في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها في الدول الغربية اعتمد على إدارة محترفة وكفاءة تبنت وطبقت الجدارة والاستحقاق كأساس في الممارسات التعليمية المختلفة.

وعلى الرغم من أننا قد نتعرّف في تحديد بعض معايير الجدارات الوظيفية إلا أنه تم اقتراح خمسة معايير إضافية وهي كالتالي:

# معايير وحزم الجدارات الوظيفية

- ينبغي التركيز على الأداء فربما يمتلك الفرد بعض المهارات السريرية والقدرات الالزمة والاستعداد للتقدم في مجال العمل .
- إن الجدارة بالنسبة للفرد تعكس قدرته على استخدام المعلومات والمهارات واستدعاء المعلومات لما لها من أهمية ضرورية ولكن تُطبق على أساس الجدارة.
- إن تحديد السلوكيات المتوقعة من الجدارة أمر أساسي للتمكن من قياس مدى الجدارة في الواقع .
- إن الجدارة والسلوكيات القابلة للقياس تمثل مستوى الإنجاز لجميع العاملين الذي يمكن تحقيقه وتقييمه مع وضع كامل للمعايير.
- ولتحقيق أقصى قدر من الجدارة التي ينبغي تقديمها وقياسها يجب أن يعلم العاملون ما هو متوقع منهم للقيام به ثم تزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم على كيفية إظهار هذه المهارات .

# حزم الجدارات الوظيفية

"الحزمة الشخصية"  
السلوكية"

الالتزام وإدارة الذات  
الثقة بالنفس  
المرونة في معاملة  
الزملاء والعمل في  
فريق  
القدرة على وضع  
رؤية واضحة  
لإستراتيجيات العمل  
والاستفادة من  
التغذية العكسية لها

**الحزمة القيادية**

- القدرة على التوجيه  
والإشراف والتدريب
- القدرة على التأثير  
و والإلهام
- القدرة على تنظيم  
الوقت وإدارته

**الحزمة الفنية**

- القدرة على التعامل  
مع البرمجيات  
والأجهزة الضرورية  
للعمل
- القدرة على التعامل  
مع المعلومات الحديثة
- الرغبة في التطوير  
والابتكار التقني

**الحزمة الإنتاجية**

- التركيز على الأهداف
- الاهتمام بجودة  
 مخرجات العمل
- الرغبة في البحث عن  
 حلول
- مواجهة المشكلة قبل  
 أن تتفاقم
- المبادرة والحماس

# أنواع الجدارات الوظيفية

## الجدارة الوظيفية الرقمية

هي قدرة شاغر الوظيفة على مواكبة عصر التحول الرقمي وإستخدام الامكانيات التكنولوجية بطريقة مرنة وبناء معرفة مشتركة وتعاونية والتواصل عبر شبكات التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى مهارات وقدرات ومهارات الموظف وثقافته الرقمية وقدرته في التأثير عن طريق استراتيجية العمل التكنولوجي.

## جدارة التوجه نحو الإنجاز

هو ميل قوي إلى وضع معايير أداء عالية للذات والآخرين مع السعي الدائم للارتقاء بمؤشرات الأداء في المؤسسة لتحقيق أعلى درجات من نواتج العمل دون ضغوط نفسية.

# أنواع الجدارات الوظيفية

## الجارة المعرفية

هي الجدارات التي تحتوي على المعرفة القائمة على الخبرة ويدعمها الفهم الخاص بالموظف وقدرته على استخدام تلك المعرفة في حل ما يواجهه من مشكلات.

## جارة العمل الفريقي

هو الرغبة الصادقة بالتعاون مع الآخرين وإنتماء الفرد إلى فريق العمل وإعترافه الذاتي بأهمية العمل الجماعي بدلاً من الرغبة في العمل الفردي والتنافس وأن يتمتع هذا الفريق بمجموعة مهارات متعددة وتكاملية ولديهم هدف واضح يلتزمون به ويتعاونون من أجل تحقيقه ويلتزموه تجاهه بشعور المسؤولية

# أنواع الجدارات الوظيفية

## الجدرات الأخلاقية

هي الجدارات التي يتحلى بها الشخص والتي تكمن في مرجعيته الدينية واتجاهاته الشخصية والسلوكية في العمل أو عند التعبير عن رأيه في العمل وأثناء اتخاذه القرارات بما يتناسب مع قيمه المهنية.

## جدارة قيادة الآخرين

القدرة على استخدام ما يملكه الموظف من قوى مختلفة كقوة الشخصية والإقناع والإلهام، والكاريزما والتحفيز والخبرة والمعلومات والمكافأة والعقاب لتوجيه جهود العاملين الآخرين نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.



# متطلبات تحقيق الجدارات الوظيفية

## المطلبات الشخصية:

- أن يكون لما حاً ذكياً
  - أن يكون قادراً على التعبير السليم والإقناع
  - أن يكون سريعاً البديهة قوي الملاحظة ولديه ثبات إنساني

المطلبات المهنية:

- مداوم الإطلاع والاتصال بمصادر المعرفة الضرورية لمهنته وأن يتقن المهارات المهنية الضرورية على سبيل المثال إقامة العلاقات المهنية الناجحة واكتساب ثقة الزملاء والمثابرة في أدائه لعمله

## المطلبات القيادية:

- فهم رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية
  - التوافق الكامل مع فريق العمل
  - دعم الهيكل التنظيمي للمؤسسة
  - التشجيع على صنع قرار تشاركي

## خاتمة:

- وبناءً على ما ذكر آنفًا نستطيع القول أن الفلسفة التقليدية في العمل اهتمت بالمكان الأساسي لشاغر الوظيفة وهو البناء الجسمي والعقلي وال النفسي بينما اهتمت فلسفة الجدارة في العمل على عقل الموظف وقدراته و معارفه الذهنية وإمكانياته في التفكير والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات والتجديد والتطوير لذلك اعتمدت على محتوى العمل وما يثير دافعية الموظف وطاقاته الذهنية وإستراتيجيته المتبعة في مواجهة التحديات التي يقابلها كما اهتم بالحوافز المعنوية في العمل وإعطائه الأحقيّة في فرص الترقى القائم على الجدارة في العمل وكلما كان عمله مثمرًا ومحققاً للهدف المرغوب في المؤسسة.