

•• Lumofy

مستند تقني

# القياس الفعّال لجدارات موظفيك

يناير 2023





## نظرة عامة

### الموظف عمود النجاح في المؤسسة

ما هي نتيجة عدم مواكبة الموظفين للاحتياجات الحالية من حيث المهارات والجدارات؟

يرتبط هذا السؤال ارتباطًا وثيقًا بظروف العمل الحالية التي تلت الجائحة حيث تحتاج معظم الشركات إلى التأقلم مع بيئات العمل الجديدة والتقنيات سريعة التطور لا سيما في ظل فجوات المهارات التي تزداد اتساعًا. ويشير تقرير لشركة ماكينزي وشركاؤه (McKinsey & Company) إلى أن ما يزيد عن 87% من الشركات تفتقر إلى فهم واضح للقدرات التي تحتاجها الفرق والمهارات المفتقدة.

كما ترافق مع الرقمنة مطالب جديدة من الموظفين - فهم يحتاجون الآن إلى جدارات مختلفة لدعم الطريقة الحالية لإنجاز العمل وتلبية أولويات العمل المتنامية لمؤسساتهم، ما يؤكد الحاجة الملحة إلى اكتساب مهارات تناسب متطلبات اليوم وتحديات الغد.

نتعمق في هذا المستند في أفضل الأساليب للقياس الفعّال لجدارات الموظفين وأبرز أسباب ذلك ونقدم مخططًا لاستراتيجيات التدريب الفعّالة للتأكد من أن فرقك ماهرة، ومدربة، وجاهزة، وكفؤة لمواجهة التحديات المستقبلية في مكان العمل.

# جدول المحتويات

المقدمة

01

ما معنى جدارة الموظف؟

02

ما هو تقييم جدارة الموظف؟

03

لماذا يجب على المؤسسة قياس جدارات الموظفين؟

04

كيف يساعد قياس الجدارات الموظفين؟

05

أفضل أساليب قياس الجدارات

06

أفضل الممارسات لتنفيذ تقييمات جدارات الموظفين

07

نهج تدريب وسد فجوات قائم على الجدارات

08

الخلاصة

09

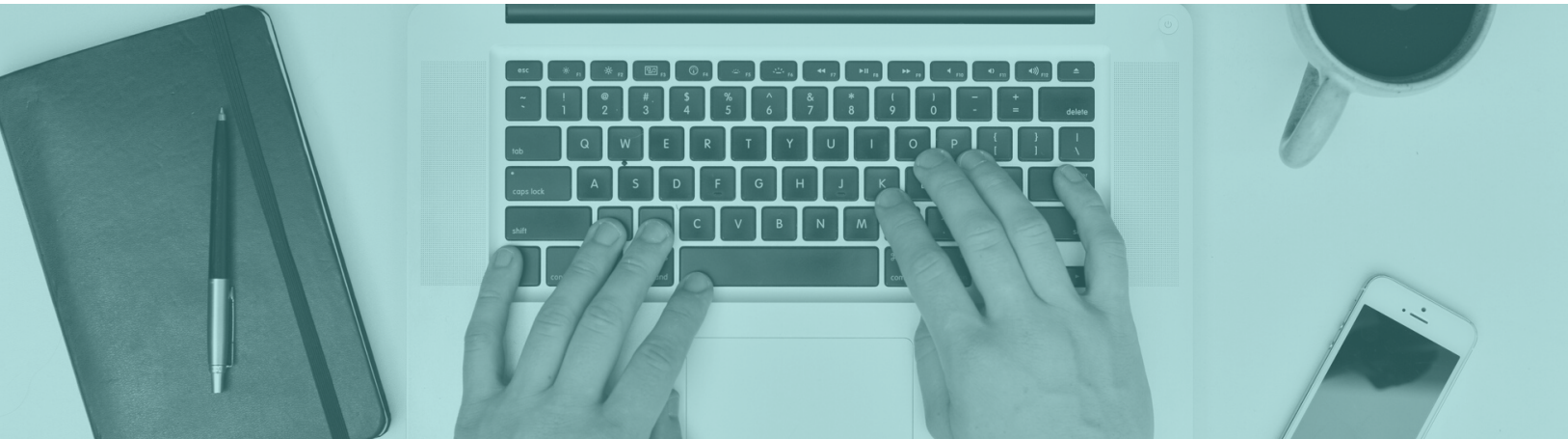


# المقدمة

قد يبدو للبعض أن سد فجوات المهارات أمر يسير ومنطقي بما يكفي من الناحية البنيوية باعتباره أنه يتضمن:



- فهم مجموعات المهارات الحالية لموظفيك والمهارات المستهدفة.
- اكتشاف كيفية سد الفجوات وتحقيق المهارات المستهدفة.
- وأخيراً، توفير موظفين يرتكزون على الجدارات.



إلا أن الواقع مختلف، والتعقيدات كثيرة، لا سيما من حيث تحديد الفجوات والاحتياجات بوضوح وتطبيق الاستراتيجيات بفعالية لسد هذه الفجوات وتلبية تلك الاحتياجات.

وفقاً للعديد من الاستطلاعات العالمية، أدركت معظم المجالات الحاجة الملحة إلى معالجة فجوات المهارات انطلاقاً من إيمانها بأن بناء المهارات - ولا سيما تحسينها وإعادة صقلها - أكثر فعالية من تعيين موظفين جُدد أو التعاقد معهم أو إعادة توزيعهم. وتشير التقارير نفسها إلى حدوث تحوُّل في نوع المهارات محل الاهتمام.



فقد حدث تحوُّل، لا سيما منذ الجائحة، نحو تطوير المزيد من الذكاء العاطفي، والتعاطف، والثقة بالنفس، والإنصات، إلى جانب مهارات أخرى مثل التأقلم، والقدرة على الصمود، والتواصل الفعَّال عن بُعد، وإدارة الوقت، والانضباط، والتدريب المستمر.

ويُعد القياس الفعَّال لجدارات الموظفين أمراً بالغ الأهمية لتحقيق تحولات المهارات والاستعداد لاحتياجات المستقبل.

## وترى لوموفاي أن المؤسسات بحاجة إلى النهج الثلاثي التالي لتحقيق ذلك:

تقييم الطلب والحاجة إلى مهارات محددة في المستقبل



تصميم محفظة مستهدفة من المبادرات لسد الفجوات



إطلاق هيكل مؤسسي مخصص للتدريب



نبين أيضاً في هذا المستند علاقة القياس الفعَّال لجدارة الموظف وسبل تعزيز بيئة التدريب التعاوني في أماكن العمل لتطوير جدارات جديدة بكفاءة وسلاسة.

# 02 ما معنى جدارة الموظف؟

## الجدارة

الجدارة مجموعة خصائص ومهارات يمكن إثباتها تسمح للموظف بتحسين أداء وكفاءة وظيفة أو مهمة.

### تدرج الجدارات تحت ثلاث فئات رئيسية:



الجدارات الوظيفية



الجدارات متعددة الوظائف



الجدارات الأساسية

### الجدارة الأساسية

تعني الجدارة الأساسية مهارة الفرد، أو معرفته، أو مؤهله، أو قدرته على أداء وظيفة أو مهمة بنجاح. على سبيل المثال، قد يحقق مساعد إداري التميز باستخدام جدارات أساسية مثل مهارات التنظيم، والتواصل الشفهي والكتابي، وخدمة العملاء. وتشمل الجدارات الأساسية المهمة الأخرى حل المشكلات، والتأقلم، والتخطيط، والالتزام بمعايير العمل، واتخاذ القرار، وما إلى ذلك.



تساعد الجدارات الأساسية الموظفين على التعبير عن القيم المؤسسية، وتعزيزها، والاستفادة منها.

## الجدارات متعددة الوظائف

أما الجدارات متعددة الوظائف فتتيح للموظف العمل عبر مختلف الإدارات والوظائف فهي أقرب إلى جدارات تجعله "متعدد المهارات"، أو كما يقال "سبع صنایع" دون أن يكون البخت ضائعًا. ومن الأمثلة على ذلك إعداد الميزانية أو مهارات تكنولوجيا المعلومات.



## الجدارات الوظيفية

تشمل الجدارات الوظيفية المعرفة الفنية والخبرة والمهارات المطبقة على وظيفة بعينها، مثل تطوير البرمجيات، وتحليل المخاطر، والمحاسبة الضريبية، وما إلى ذلك.



يمكن تقسيم هذه الفئات الثلاث إلى جدارات معرفية، وسلوكية، وفنية تغطي دورة تطوير المهارات من المساهمين الأفراد إلى من يتولون لأول مرة مناصب على مستوى المديرين والقادة.

## ما تقييم جدارة الموظف؟

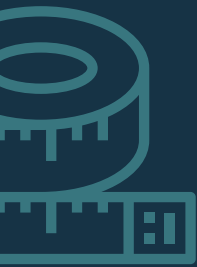
### تقييمات جدارة الموظفين

عملية تقيس بها الشركات قدرات الموظفين واستعدادهم للتميز في وظائفهم. وبينما تتخذ هذه التقييمات أشكالاً مختلفة تتراوح من البسيط إلى المعقد، فمن الأفضل إجراؤها في سياق استراتيجية مؤسسية أشمل. تُستخدم تقييمات جدارة الموظفين لقياس جدارة كل موظف ومدى ملاءمته لدور ما، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف الأساسية.



تسمح هذه التقييمات للمؤسسات ببناء قائمة بالمهارات المتاحة ضمن موظفيها، وتحديد الفجوات، واستخدام هذه البيانات لتوفير فرص تدريب وتطوير مركزة ومستهدفة.





# 04 لماذا يجب على المؤسسة قياس جدارات الموظفين؟

تشهد ساحة الأعمال تنافسًا لا يلين، ولتحقيق النجاح، تحتاج المؤسسة إلى التأكد من التوافق القوي بين جدارات ومهارات موظفيها وأهداف أعمالها وإلا سيصعب تحقيق الأهداف.

من ناحية أخرى، يجعل غياب أهداف محددة من الصعب بمكان تحديد المهارات اللازمة. لذا، يجب إجراء القياس الفعّال لجدارات الموظفين بالترافق مع مراجعة مفصلة للأهداف المؤسسية لمساعدة المؤسسة على فهم مدى لياقتها من حيث المهارات والجدارات المحددة.

وفقًا للمعهد الأمريكي للأبحاث، اعتمدت العديد من المؤسسات تقليديًا في فهم الجدارات على الخلفيات التعليمية والتوظيفية لموظفيها، إلا أن التكنولوجيا المتطورة اليوم جعلت هذا من الماضي.



قد يكون لدى الموظفين مهارات وجدارات واسعة لم تحدها طرق التقييم التقليدية أو لربما توافقت المؤهلات مع الأدوار الوظيفية لكن التدريب غير مواكب للمستجدات.

وبالتالي، يتحتم على المؤسسات استخدام العديد من الأساليب البديلة لتقييم جدارات الموظفين بانتظام وفعالية بما يسمح لها باكتساب فهم مواكب لقدراتها.

# كيف تساعد تقييمات الجدارة الموظفين؟

يستفيد الموظفون أيضًا بشكل كبير من برامج تقييم الجدارة. فبينما يعتمد معظمهم على تدريبهم الرسمي لفهم جداراتهم الأساسية، لا يدركون المهارات الأخرى التي كان بإمكانهم اكتسابها في الوظيفة أو على مر السنين. تتيح تقييمات الجدارة لهم مزيدًا من الوضوح بشأن المعرفة والجدارات التي يحتاجونها للنجاح في أدوار جديدة.



يسمح قياس وفهم الجدارات لهم بفهم مهاراتهم الأساسية وسبل نقلها إلى أدوار مختلفة. كما يتيح لهم تحديد المهارات التي سيحتاجون إليها مستقبلاً.

عندما تجمع المؤسسات بين قياسات الجدارة، والتدريب، والتطوير، يمكن للموظفين تخطيط ورسم مسارات حياتهم المهنية بشكل أفضل.

## إنشاء بيئة تدريبية مستمرة

تساعد التقييمات في تحديد مجالات التطوير التي يحتاجها الموظف للتقدم في دوره الوظيفي بما يسمح بجداول التدريب والتطوير المخصصة المصممة خصيصًا للاحتياجات الفردية، وبالتالي تكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

يعد التدريب والتطوير من أكثر مجالات الاستثمار ثقلًا لأي مؤسسة، إلا أن الفعالية المتحققة غالبًا ما تكون أقل من المستوى. ويرجع ذلك أساسًا إلى أن معظم المؤسسات تستخدم خطة تدريب وتطوير واحدة- مثل كاتباغ نهج واحد يناسب الجميع - بدلاً من محاولة فهم ما يفتقر إليه كل موظف بالضبط.



# أفضل أساليب قياس الجدارات

توجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس الجدارات وإنشاء مخزون مهارات مؤسسي. ولكن بشكل عام، تكون هذه الأساليب أكثر فعالية عند استخدامها معًا للحصول على صورة شاملة لقاعدة المهارات في المؤسسة.

## تتضمن بعض الطرق الشائعة ما يلي:

- الاختبارات والتقديرات التقليدية
- المحاكاة في مكان العمل
- المراجعات الشاملة (360 درجة)
- التقييمات النفسية
- مراجعات الأداء
- التقييمات الذاتية
- مراجعات المديرين
- منتجات العمل الحالية ونتائجها
- الخبرة، والتدريب، والشهادات



تشمل الخطوات الأساسية التي يجب دمجها في أي تقييم الجدارات ما يلي:

### 1. ابدأ بما لديك من معلومات



تمثل بياناتك الحالية عن موظفيك نقطة البداية المثالية لإنشاء ملفات تعريف للجدارات. فقد توفر البيانات المستمدة من مراجعات الأداء وتعليقات المديرين رؤى قيمة حول المهارات الأساسية والقدرات الطبيعية، لا سيما في المجالات التي تتخطى نطاق خبرتهم الحالي. وللمساعدة في القيام بهذا، نوصي بمراجعة الملفات الشخصية لأعضاء فريقك على لينكدين لتحديد من لديهم مهارات محددة غير مستخدمة في أدوارهم الحالية، على سبيل المثال، التصميم الجرافيكي أو البرمجة.

### 2. اسأل عن الخبرة



قد توفر التقييمات الذاتية أدلة أساسية، وإن كانت ذات قيمة، في المجالات التي يتمتع فيها الموظف بخلفية أو خبرة. لإجراء تقييم متعمق، ضع في اعتبارك صياغة استبيانات يمكن استخدامها بشكل أكثر موضوعية، مع الأخذ في الاعتبار أن البعض قد يبالغ في قدراته بينما يقلل آخرون منها.

### 3. تقييم منتج العمل أو نتائج المهمة



يسمح تقييم منتج العمل أو نتائج مهمة أو مشروع بقياس مجموعة واسعة من الجدارات والمهارات، من الكتابة إلى الإدارة. بالطبع، يكون هذا أكثر تعقيداً عندما يكون على نطاق واسع، ولكن يمكن للمؤسسات التفكير في تضمين تقييمات أكثر تحديداً للمهارات مباشرة في مراجعات الأداء.



## 4. اختبار المهارات الفنية

تجعل التقييمات الموضوعية قياس المهارات الفنية أسهل. تشمل الأمثلة مطالبة الموظف باستخدام إحدى المعدات أو كتابة صفحة تعليمات برمجية. تقدم العديد من الشركات برامج رسمية يمكن إنشاؤها داخليًا لتقييم المهارات عبر الإنترنت.



## 5. تقييم المهارات الشخصية

تعد المهارات الشخصية، مثل القيادة أو الاتصال، أصعب في القياس، ولكن لا ينبغي التقليل من أهميتها أبدًا. يمكنك إجراء عمليات محاكاة حيث يمكن سؤال الموظفين عن كيفية الاستجابة أو التعامل مع مواقف معينة لقياس المرونة والذكاء العاطفي.



## 6. إجراء مراجعات شاملة

تراجع هذه التقييمات الموظفين ليس فقط من خلال مديرهم، ولكن من خلال أقرانهم وتفيد للغاية في تحديد نقص الجدارة في مجالات محددة.





# أفضل الممارسات لتنفيذ تقييمات جدارة الموظفين

يجب التفكير في عدة اعتبارات رئيسية عند إجراء أي تقييم للجدارة تشمل:

**1** التأكد من أن تقييم جدارة الموظف يتماشى مع أهداف وغايات العمل يعني هذا أن المؤسسات يجب أن تعرف ما الذي تبحث عنه، وإلا ستذهب نتيجة التقييم سُدى. يجب أن يتماشى هذا بالطبع مع فهم واضح للجدارات الأساسية التي تحتاجها في قوتها العاملة لتحقيق أهداف أعمالها.

**2** إطلاع الموظفين على غرض التقييم قد ينتهي الأمر بتقييمات الجدارة في بعض الأحيان إلى إجهاد الموظفين، خاصة إذا شكوا في استخدامها ضدهم. لذا، من الأهمية بمكان التأكد من فهم الجميع للعملية حيث يساعد هذا كل من المؤسسة وفريقها على الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة.

**3** البساطة ثم البساطة من غير المرجح أن توفر التقييمات المعقدة من الأبراج العاجية أي بيانات مفيدة. ركز على تحديد مجموعات واسعة من الجدارات التي من المرجح أن تتماشى مع المسارات التدريبية والوظيفية.

**4** استخدم البيانات تفيد البيانات إذا كان من الممكن التصرف بناءً عليها. قبل البدء في أي تقييم للجدارة، تأكد من وجود خطة لمعالجة أي فجوات قد يحددها التقييم. تتضمن هذه الخطط بشكل عام إعادة تشكيل المهارات وصلها.

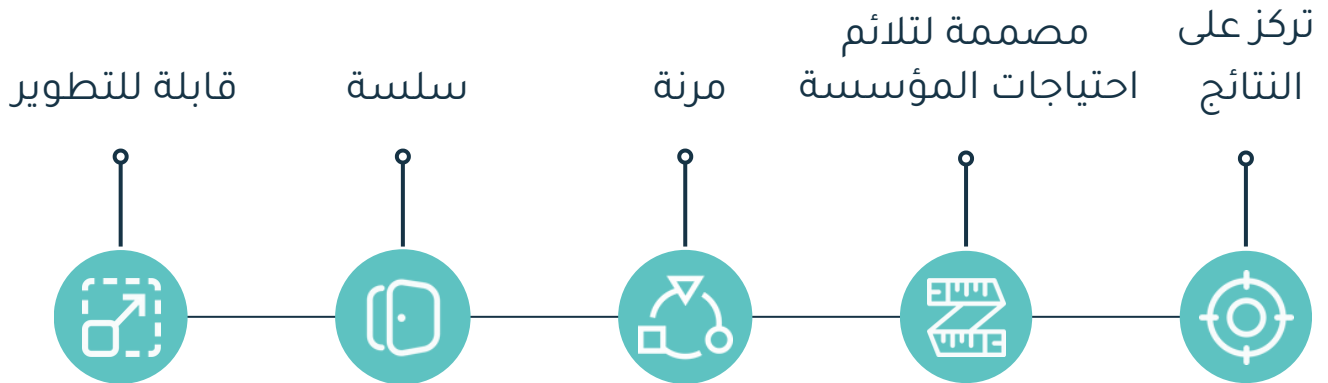
# نهج قائم على الجدارة للتدريب وسد الفجوات

بمجرد اكتمال تقييمات الجدارة وتحديد الفجوات. ماذا بعد؟

حان الوقت لسد الفجوات من خلال التركيز على التدريب وتطوير مسارات التدريب التي تهدف إلى تطوير جدارات جديدة، وتحسين الجدارات الحالية، ودعم الاستخدام الفعلي للمعارف المكتسبة في إطار مهام الوظيفة.

تتمثل مهمة لوموفاي في تبني التدريب المستمر والدعوة إلى تحويل المهارات إلى واقع ملموس من خلال برامج التدريب القائمة على الجدارة، التي تطلق العنان للقوة الحقيقية للإمكانات البشرية.

تتسم خارطة الطريق التي تضعها لوموفاي لمسار تدريب المؤسسة بأنها



## تقدم الخدمات الرئيسية التالية لدفع التدريب في المؤسسة:



### تصميم وتطوير المحتوى الرقمي

لرفع مستوى المحتوى التدريبي للمؤسسة من خلال الرقمنة ما يساعد على سهولة الوصول إلى الدورات وتتبع الأداء



### التقييمات المهارية

لتحديد الفجوات مع تقارير تحليلية مفصلة باستخدام تقييمات معتمدة عالمياً



### منصة لوموفاي للتدريب

لتطوير قدرات الموظفين وتحقيق الأهداف التدريبية المحددة

صممت لوموفاي خدماتها لتسريع النمو داخل المؤسسة بغض النظر عن طبيعة الأعمال وتشمل مجموعة من استراتيجيات التدريب المخصصة وتطوير الجدارات السلوكية، والمعرفية، والفنية

## الحاجة إلى نهج قائم على الجدارات



كما أشرنا بالفعل، يُعد تطوير جدارات الموظفين عاملاً حاسماً في المؤسسات الناجحة عالية الأداء. وقد بات من المسلّم به أن التدريب الرسمي لا يزود بالضرورة الموظفين بالمهارات المناسبة للازدهار في بيئة عمل ديناميكية ومتطورة. لذا، يتطلب الأمر استراتيجية منظمة تركز على تدريب الفرق لتلبية المتطلبات المحددة لمؤسستك.



## أدخل نهج لوموفاي القائم على الجدارات من خلال أربع مراحل رئيسية:

### المرحلة 1: تحديد الجدارات

صُممت أطر عمل خرائط الجدارة من لوموفاي للمدى الطويل ولتتوافق مع الأهداف الاستراتيجية مع التركيز منهجياً على الأنواع الرئيسية للجدارات - الأساسية، والوظيفية، وعبر الوظيفية.

ينصب التركيز الأساسي على الجمع بين السمات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين ومهارات القيادة والقدرات التحليلية لإحداث تحسن ملحوظ في الأداء عبر جميع الأدوار الوظيفية.

كما لا يمكن التقليل من أهمية الجدارات غير الفنية - حتى في عالم رقمي للغاية وعالي التقنية. بالطبع، سيحتاج أي موظف عالي الأداء إلى الجدارات الفنية الأساسية، ولكن ما يسمى بالمهارات الشخصية - المهارات العاطفية، هي التي تتيح مزيداً من التعاون والفعالية وتساهم في تحسين الأداء والرضا الوظيفي.


يوفر نهج لوموفاي لتخطيط الجدارات نظرة شاملة لتطور الموظف - ويساعد في تحديد المجالات المحتملة للنمو.

### المرحلة 2: التقييمات المهارية

توفر لوموفاي لصانعي القرار أدوات لاتخاذ قرارات أذكى وتصوّر الفجوات في الوقت الفعلي من خلال تقييمات مختلفة تتضمن:



التقييمات  
النفسية  
(السايكومترية)



التقييمات  
السلوكية



التقييمات  
المعرفية

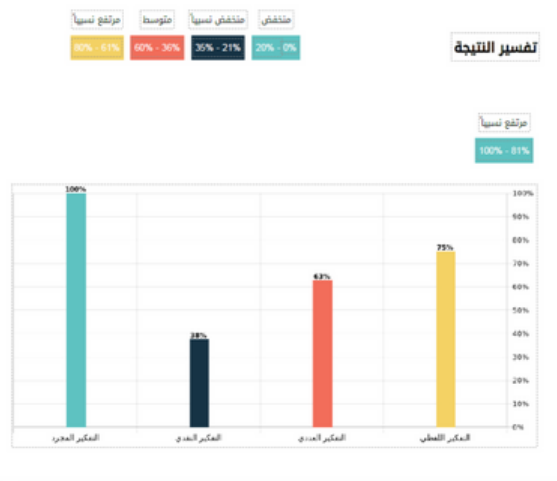


التقييمات  
الفنية



تقييمات  
القدرات

## في نهاية التقييمات، يصدر تقرير آلي يتضمن:



- ملخصاً لمستويات أداء المتدرب
- إضاءات على سلوك المتدرب
- تحديداً لفجوات المهارات والجدارات
- إضاءات على نقاط القوة وفرص التطوير

## المرحلة 3:

يُعد محتوى لوموفاي التدريبي ملائماً ومناسباً لبيئات التدريب الحالية التي تقر بالنزعة الفردية، وتأخذ أهداف التطوير الشخصي في الاعتبار. فلكل موظف أساليب، واحتياجات، وطرق تدريب مختلفة.

لذا، تتطلب بيئة التدريب الحالية **التخصيص، والتغيير، والمرونة** - وهو ما تقدمه لوموفاي من خلال:



## المرحلة 4: قياس النجاح

توفر منصة لوموفاي لوحة معلومات تفاعلية للمسؤولين والمتدربين، ما يتيح الوصول بسهولة إلى الرؤى العامة والتتبع في الوقت الفعلي:



### لوحات المعلومات للمتدربين

تتيح للمتدربين تتبع التقدم الشخصي ومراقبة مستويات الأداء وتلقي الملاحظات كما تمكن الإشراف على تفاعل التدريب الشخصي ونقاط القوة ومجالات التحسين مع القدرة على استئناف الدورات المتوقفة مؤقتًا بسهولة. يمكن للموظفين أيضًا عرض أي شارات حصلوا عليها على لوحة الأوائل المؤسسية!



### لوحات معلومات للمسؤولين

تتيح رؤية شاملة لجميع أنشطة التدريب والمشاركة على المستويات التنظيمية. والإدارية، والفردية، بالإضافة إلى مراجعة التعليقات ومشاركتها مع المتدربين مع إمكانات تصدير تقرير الأداء.

## مميزات لوموفاي

- واجهة مستخدم سريعة الاستجابة
- إنشاء دورات تدريبية
- مسارات تدريبية مخصصة
- جدولة دورات تدريبية مباشرة
- الوصول إلى أحدث برامج التدريب المطورة من قبل لوموفاي
- زيادة المشاركة من خلال تجربة تدريبية تستخدم تقنيات الألعاب
- تحديد فجوات الجدارات باستخدام أدوات تقييم متنوعة
- تحديد جدارات مختلف الأدوار الوظيفية
- إنشاء إطار جداراتك
- مراقبة أنشطة التدريب عبر لوحة معلومات سلسلة
- سهولة ردود الفعل والتصنيف
- إنشاء اختبارات قصيرة واستطلاعات باستخدام محرك الاختبار
- تسجيل خطط التنمية الشخصية

## الخلاصة

قد يستغرق قياس جدارات الموظفين قدرًا كبيرًا من الوقت فيشعر أصحاب العمل أنه يمكن تحويله إلى مهام أخرى أكثر إنتاجية. ومع ذلك، قد تكون عملية التقييم المستمرة مفيدة للغاية لجميع أنواع المؤسسات.

يتيح القياس فهمًا واضحًا لأي فجوات في الجدارات المطلوبة ويوفر مردودًا من حيث القيمة الذاتية للموظف ونتائج الأعمال الإيجابية للمؤسسة.

كما تكتسب المؤسسات ميزة تنافسية عندما تحدد الجدارات وتفصلها جيدًا. كما يبنى قياس الجدارات تماسكًا مُركّزًا داخل المؤسسات ويعزز الشفافية والمواظمة مع قيمها الأساسية ورؤيتها.

## المصادر

• <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis>

• <https://www.nature.com/articles/s41599-022-01047-1>

• [https://www.researchgate.net/publication/318337482\\_Competency-based\\_Learning\\_for\\_Organizational\\_Managers](https://www.researchgate.net/publication/318337482_Competency-based_Learning_for_Organizational_Managers)





∴ Lumofy

تواصل معنا

+973-1742-0989



ask@lumofy.com

