إدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارات

الجدارات

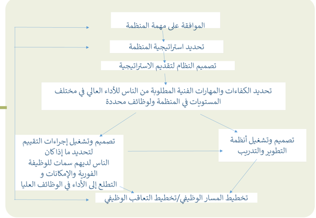
هي المهارات والسلوكيات والمعرفة التي يمكن ملاحظتها وقياسها والمطلوبة للنجاح في وظيفة معينة

تستخدم بعض المنظمات مصطلح -الكفاءات بالتبادل مع المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظيفة بنجاح (ديسلر 2008) الأساسية KSA ومع ذلك ، فإن الكفاءات هي أكثر من كفاءة

عادة ما يطور الموظف الجدارة في الوظيفة على مدى فترة من الزمن لذلك، تمثل الكفاءات الوظيفية تراكم القدرات والسمات والمعرفة المتعددة المطلوبة للنجاح

لماذا الجدارات ؟

تأكد من أن موظفيك يظهرون خبرة كافية
توظيف واختيار موظفين جدد بشكل أكثر فعالية
تقييم الأداء بشكل أكثر فعالية
تحديد ثغرات المهارات والكفاءات بشكل أكثر كفاءة
توفير المزيد من التدريب المخصص والتطوير المهني
خطط بما فيه الكفاية للمتابعة
اجعل عمليات إدارة التغيير تعمل بكفاءة أكبر



نموذج الجدارات

وظيفة: مدير المبيعات		
الجدارات الأساسية	الجدارات القيادية	الجدارات الوظيفية
التركيز علي العميل: 4	التوجه الاستراتيجي: 4	التفاوض: 5
الابتكار: 4	القيادة والتوجيه: 4	حل المشكلات: 5
السعي للتميز: 4	قيادة التغيير: 4	تقديم وعرض الافكار: 5
فرق العمل والتعاون: 4	اتخاذ القرارات: 4	
المسائلة: 4		

نمذجة الجدارات

تُعد نمذجة الجدارات عملية منهجية تهدف إلى تحديد الجدارات الأساسية والقيادية والوظيفية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق استراتيجيتها وتنفيذ أعمالها بكفاءة.

لا تركز نمذجة الجدارات فقط على ماذا يفعل الموظف، بل على:
كيف يؤدي العمل
ما السلوكيات المتوقعة
ما الذي يميز الأداء الفعال عن غير الفعال.

معايير اختيار الجدارة

الارتباط بالاستراتيجية: هل تساعد الجدارة في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة؟
التأثير على الأداء: هل وجود هذه الجدارة يفرق فعلاً في جودة الأداء والنتائج؟
القابلية للملاحظة: هل يمكن رؤية الجدارة في صورة سلوكيات واضحة؟
القابلية للقياس والتقييم: هل يمكن استخدامها في التوظيف، الأداء، التطوير، والترقية؟
التمايز: هل تعبر عن شيء مختلف، أم أنها مكررة مع جدارة أخرى؟
الملاءمة الثقافية: هل تدعم الثقافة التي تريد المؤسسة ترسيخها؟

أبعاد الجدارة

كيف نفكك الجدارة إلى عناصر أوضح؟
الجدارة الواسعة غالبًا تكون مركبة، لذلك من الأفضل تقسيمها إلى أبعاد أو محاور فرعية تساعد في التفسير والقياس.
ما المقصود بأبعاد الجدارة؟
هي المكونات الرئيسية التي تشرح الجدارة وتوضح ما الذي تتكون منه سلوكيًا.
مثال:جدارة: العمل الجماعي، قد تتكون من الأبعاد التالية:
دعم أهداف الفريق
مشاركة المعلومات
التعاون عبر الإدارات
بناء علاقات عمل إيجابية

جدارة: القيادة قد تتكون من:
توجيه الآخرين
اتخاذ القرار
التمكين
متابعة الأداء
إدارة التغيير
جدارة: التركيز على العميل قد تتكون من:
فهم الاحتياجات
سرعة الاستجابة
جودة الخدمة
بناء الثقة

أهمية الأبعاد:
تجعل الجدارة أكثر وضوحًا
تقلل الغموض والتفسيرات المختلفة
تساعد في كتابة السلوكيات الدالة
تسهّل تصميم أدوات التقييم والتطوير
يمكن أن يتم اختيار من 2-3 ابعاد لكل جدارة

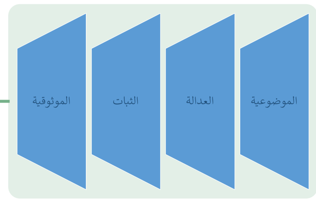
تعريف الجدارة

هو وصف مختصر و واضح يشرح جوهر الجدارة ومعناها في سياق المؤسسة.
ويفضل كتابته بعد صياغة السلوكيات الدالة ليأتي ليلخص الجدارة و يكون شامل لمحتوياتها
مثال:
التركيز على العميل:
القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين.
الاستجابة لها بكفاءة واحترافية، بما يحقق تجربة إيجابية وقيمة مستمرة

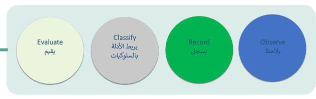
مراكز القياس

بجانب مرحلة المقابلة الرسمية، يتم تعيين عدد من التمارين المصممة لتقييم ما إذا كانوا يمتلكون الكفاءات والصفات الشخصية التي يسعى إليها صاحب العمل لهذا الدور المعين ومدى ملاءمتها للمنظمة
ستقيم التمارين الكفاءات مثلما يلي :
المهارات القيادية
المهارات التحليلية
التواصل الشفهي والكتابي
المهارات العددية
القدرة على العمل تحت الضغط
مهارات العمل الجماعي

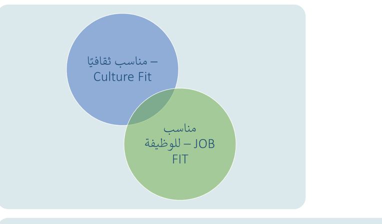
خصائص مركز التقييم



دور المقيم



الجدارات في استقطاب المواهب

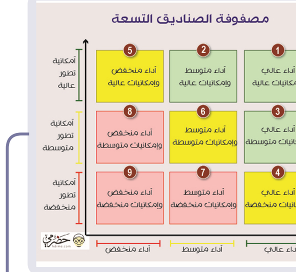


تساعد الجدارات في تحويل عملية الاستقطاب والاختيار من الاعتماد على الانطباع العام أو الخبرة فقط إلى عملية أكثر موضوعية ودقة ترتكز على السلوكيات المطلوبة للنجاح في الوظيفة.
كيف تدعم الجدارات Talent Acquisition؟
توضيح ما تحتاجه الوظيفة فعلًا من سلوكيات وقدرات
تحسين جودة التوصيف الوظيفي ومعايير الاختيار
دعم الفرز والمقابلات بأسس واضحة
تقليل التحيز الشخصي في التقييم
زيادة احتمالية اختيار المرشح الأنسب للنجاح والاستمرار
الفكرة الأساسية:
لا نبحث فقط عمّن يستطيع أداء المهام، بل عن مَن يمتلك السلوكيات والقدرات التي تجعله ينجح داخل الدور وثقافة المؤسسة.

تُستخدم الجدارات في أكثر من نقطة داخل عملية Talent Acquisition :
أولًا: في الإعلان الوظيفي
بدلًا من التركيز فقط على المؤهل وسنوات الخبرة، يتم توضيح:
السلوكيات الأساسية المطلوبة
طريقة العمل المتوقعة
طبيعة البيئة والثقافة

ثانيًا: في فرز السير الذاتية
يتم تقييم السيرة الذاتية ليس فقط على:الخبرة، الشهادات، بل أيضًا على مؤشرات تدل على الجدارات، مثل: قيادة مبادرات، حل مشكلات معقدة، العمل في فرق متعددة، تحقيق نتائج في مواقف تتطلب تواصلًا أو مرونة
يتم تصميم أسئلة تقيس الجدارات CBI ثالثًا: في المقابلات السلوكية المستهدفة من خلال:
مواقف سابقة
سلوك فعلي
نتائج تحققت

مصفوفة الصناديق التسعة



يعتبر نموذج الـ 9 مربعات أداة فعالة لتقييم الموظفين وتحديد إمكاناتهم وتطوير خطط لتعاقبهم في المناصب القيادية والمهمة.
هو عبارة عن مصفوفة تتكون من 9 مربعات، حيث يتم تصنيف الموظفين بناء على أداءهم الحالي و إمكاناتهم المستقبلية.
محاور التقييم:
الأداء الحالي: يقيس مدى كفاءة الموظف في دوره الحالي، ويعتمد على تقييمات الأداء والملاحظة والإنجازات.
الإمكانات المستقبلية: تقيس قدرة الموظف على النمو والتطور وتولي أدوار أكبر في المستقبل، وتعتمد على عوامل مثل الذكاء العاطفي، والقدرة القيادية، والمبادرة، والاستعداد للتعلم.

ينقسم نموذج الـ 9 مربعات إلى 3 أقسام رئيسية:
الأداء العالي: يضم الموظفين ذوي الأداء المتميز والذين يحتاجون إلى تطوير إمكاناتهم ليتولوا أدوارًا أكبر في المستقبل.
الأداء المتوسط: يضم الموظفين الذين يحتاجون إلى تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم للبقاء في مناصبهم الحالي أو التقدم إلى أدوار أفضل.
الأداء المنخفض: يضم الموظفين الذين يعانون من ضعف في الأداء وقد يحتاجون إلى خطط تطوير مكثفة أو إعادة توزيع لمهامهم.

يوفر نموذج الـ 9 مربعات نظرة شاملة على قدرات الموظفين واحتياجاتهم التطويرية، مما يساعد على:
تحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية: يمكن التركيز على الموظفين الموجودين في مربعات "الأداء العالي – إمكانات عالية" و"الأداء المتوسط – إمكانات عالية" ووضع خطط تطوير خاصة لهم لإعدادهم للمناصب القيادية المستقبلية.
تحديد الاحتياجات التطويرية: يساعد النموذج في تحديد المهارات التي يحتاجها كل موظف للتقدم في مسيرته المهنية، سواء كان ذلك تحسين مهارات الأداء الحالي أو تطوير مهارات قيادية وإدارية.
اتخاذ قرارات التوظيف: يمكن الاستفادة من النموذج لتقييم مدى ملاءمة المرشحين للوظائف الشاغرة واختيار الأفراد ذوي الإمكانات العالية للمناصب المهمة.

إدارة الأداء

في نظام إدارة الأداء، تساعد الجدارات على تقييم كيف تم تحقيق النتائج، وليس فقط ماذا تم تحقيقه.
معادلة إدارة الأداء:
الأهداف ومؤشرات الأداء = ماذا تم إنجازه
الجدارات = كيف تم الإنجاز
لماذا هذا مهم؟
لأن الموظف قد يحقق النتائج:
لكن بأسلوب يضر الفريق أو يفتقر للاستدامة أو لا يعكس ثقافة المؤسسة
استخدام الجدارات في الأداء يحقق:
تقييمًا أكثر توازنًا.
وضوحًا للسلوكيات المتوقعة.
تحسين جودة التغذية الراجعة.
ربط الأداء بالقيم والثقافة.

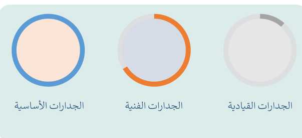
تُعد الجدارات من أكثر المجالات ملاءمة لاستخدام تقييم 360 درجة لأنها ترتبط بسلوكيات يلاحظها أكثر من طرف.
من يشارك في 360 درجة؟
المدير المباشر
الزملاء
المرؤوسون إن وجد
التقييم الذاتي
أحيانًا العملاء الداخليين أو الخارجيين
مزايا تطبيق 360 على الجدارات:
يعطي صورة أكثر شمولًا عن السلوك
يكشف الفجوة بين إدراك الفرد وإدراك الآخرين
يدعم التطوير الذاتي
مفيد في خطط التطوير القيادي

محدوديات التطبيق:
قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أو المجاملة
يحتاج ثقافة مؤسسية ناضجة وثقة
لا يصلح وحده لاتخاذ قرارات جزائية
يحتاج تدريبًا على التقييم الموضوعي
يجب أن يركز على التطوير وليس العقاب

ربط تطوير الجدارة بمؤشرات أداء KPI
يمكن أن نحول الفجوات في الجدارات إلي قياس موضوعي من خلال مؤشرات الأداء مثال:
الموظف: مدير فريق
منطقة التطوير: جدارة التواصل القيادي
الهدف التطويري:رفع مستوى جدارة التواصل القيادي من 2 إلى 3 خلال 6 أشهر

المؤشر	طريقة الحساب	التكرار	المستهدف
%انتظام اجتماعات الفريق	عدد الاجتماعات المنفذة ÷ المخطط	شهري	%90 فأكثر
%وضوح الأهداف للفريق	% الأفراد الذين يؤكدون فهم الأولويات	ربع سنوي	%85 فأكثر
#عدد جلسات التغذية الراجعة	عدد جلسات feedback الفردية المنفذة	شهري	جلسة واحدة لكل موظف شهريًا
%تحسن تقييم 360 في التواصل	درجة ما بعد ÷ درجة ما قبل	نصف سنوي	تحسن لا يقل عن 20%
%تقليل الأخطاء الناتجة عن سوء التواصل	عدد الحالات قبل وبعد	شهري	انخفاض 30%

أنواع الجدارات

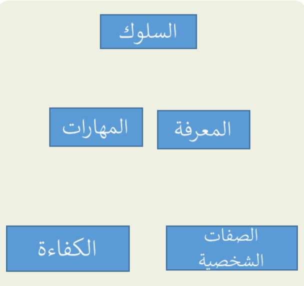


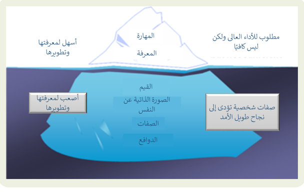
مصفوفة الجدارات

المستوى / القسم	الكود / المنصب	CCO1 تركيز العميل	CCO2 التركيز على النتائج	CCO3 الإعتمادية	CCO4 العمل الجماعي	CCO5 الإبتكار	LCO1 تطوير الآخرين	LCO2 التخطيط والتنظيم	LCO3 تغيير القيادة	LCO4 إتخاذ القرارات
إدارة عليا	CEO الرئيس التنفيذي	5	5	5	5	5	5	5	5	5
إدارة عليا	COO مدير العمليات	5	5	5	5	5	5	5	5	5
إدارة عليا	مدير إدارة الموارد البشريةHR & Administration Director	4	4	4	4	4	4	4	4	4
مستوى متوسط	Breeder Manager مدير إدارة تربية وإنتاج الحيوان	3	3	3	3	3	3	3	3	3
مستوى متوسط	Feed mill Manager مدير إدارة المطاحن	3	3	3	3	3	3	3	3	3
مستوى متوسط	Finance Controller manager مدير المراقبة المالية	3	3	3	3	3	3	3	3	3

تعريف الجدارة

المعرفة: المعلومات اللازمة لأداء المهمة
المهارات: مستوى الخبرة اللازمة لأداء المهام
القدرات: القدرات اللازمة لأداء الوظيفة





مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي

عملية التخطيط لتعاقب الموظفين هي عملية استباقية تهدف إلى ضمان استمرارية المنظمة ونجاحها على المدى الطويل من خلال تحضير موظفين مؤهلين لخلافة القادة والموظفين الرئيسيين عند مغادرتهم مناصبهم.
تتضمن هذه العملية ست خطوات رئيسية تتميز بالخصائص التالية:
تكامل مع استراتيجية المنظمة:
يتم تحديد المناصب الحرجة بناءً على أهميتها لتحقيق أهداف وخطط المنظمة الاستراتيجية.
يضمن هذا الربط توجيه جهود التطوير نحو المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق النجاح المستقبلي.
2. تحديد واضح لمسؤوليات أصحاب المصلحة:
يشارك في عملية التخطيط لتعاقب الموظفين عدة أطراف، مثل الإدارة العليا، قسم الموارد البشرية، والمديرين المباشرين.
يحدد إطار العمل مسؤوليات كل جهة لضمان التنفيذ الفعال وتجنب التداخل في الأدوار.
يُعتبر دعم ومشاركة الإدارة العليا عنصرًا رئيسيًا لنجاح العملية، حيث يظهر أهميتها ويحفز بقية المشاركين على الالتزام بها.

3. نموذج الجدارات:
يتم تطوير نموذج يحدد الكفاءات والمهارات والمعارف والخبرات المطلوبة لكل منصب رئيسي.
يجب مراجعة وتحديث هذا النموذج بانتظام ليعكس تطورات المنظمة واحتياجاتها المستقبلية.
4. أدوات تقييم فعالة ودقيقة:
تستخدم أدوات تقييم متنوعة، مثل مراجعة الأداء والمقابلات الشخصية والاختبارات السلوكية، لتقييم موظفي المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
تساعد نتائج التقييم على تحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية وتصميم خطط تطوير مناسبة لهم.

5. خطط تطوير شاملة للخلفاء:
يتم وضع خطط تطوير فردية لكل موظف ذي إمكانات عالية تتضمن التدريب والتوجيه والمشاركة في مشاريع هامة واكتساب خبرات جديدة.
تهدف هذه الخطط إلى سد الفجوات في الكفاءات وإعداد الموظفين لتولي المناصب المستهدفة في المستقبل.
6. امتداد لجميع المستويات:
لا يقتصر التخطيط لتعاقب الموظفين على المناصب العليا، بل ينبغي أن يشمل جميع المستويات التنظيمية.
يركز بعض المنظمات على تأمين المناصب الإدارية الدنيا حيث عدد الموظفين أكبر، بينما يركز البعض الآخر على المناصب التي تُشكل خسارتها خطرًا أكبر على المنظمة.
يمكن البدء بتطبيق عملية التخطيط لتعاقب الموظفين في أماكن تواجه تحديات تتعلق بخروج الموظفين، ثم توسيع نطاقها لتشمل بقية المنظمة.

أهمية نمذجة الجدارات

ربط إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية
توحيد لغة التوقعات السلوكية داخل المؤسسة
دعم التوظيف والاختيار على أسس واضحة
تحسين تقييم الأداء والتطوير
بناء مسارات وظيفية وخطط إحلال قائمة على أسس موضوعية

فهم السياق الاستراتيجي
تحليل الوظائف والأدوار
جمع البيانات
استخراج الجدارات الأولية
بناء الإطار
المراجعة والاعتماد

أهمية التخطيط لتعاقب الموظفين

ضمان استمرارية المنظمة: يضمن وجود موظفين مؤهلين لملء المناصب المهمة عند خروج الموظفين الحاليين، مما يحافظ على استقرار ونجاح المنظمة.
تحسين الأداء: يشجع على تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، مما يعود بالنفع على إنتاجية المنظمة ككل.
رفع معنويات الموظفين: يعطي الموظفين الشعور بالأمان الوظيفي ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد، حيث يرون فرصًا للتقدم والترقي داخل المنظمة.
استقطاب المواهب: يجذب أفضل الكفاءات للعمل في المنظمة التي تهتم بتطوير موظفيها وتوفر لهم فرص التقدم.

خطة التعاقب

عملية التخطيط لتعاقب الموظفين هي عملية استباقية يتم من خلالها تحديد وتطوير الموظفين ذوي الإمكانات العالية ليحلوا محل القادة والموظفين الرئيسيين عند مغادرتهم مناصبهم. إنها تضمن استمرارية المنظمة ونجاحها على المدى الطويل

تتكون عملية التخطيط لتعاقب الموظفين من الخطوات التالية:
تحديد المناصب الحرجة: حدد الأدوار الأساسية التي من شأن مغادرة شاغليها أن تؤثر بشكل كبير على المنظمة.
تقييم المهارات والكفاءات: قيّم المهارات والخبرات والكفاءات اللازمة لكل منصب محدد.
تحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية: ابحث عن الموظفين داخل المنظمة ممن يمتلكون القدرة على النمو والتطور وتولي أدوار أكبر.
وضع خطط التطوير: طور خططًا فردية لكل موظف ذي إمكانات عالية لتطوير مهاراته ومعارفه وخبراته اللازمة لتولي المنصب المستهدف.
المتابعة والتقييم: تابع تقدم الموظفين ذوي الإمكانات العالية وقم بتقييم مدى تطورهم بشكل دوري.

السلوكيات الدالة

هي مؤشرات سلوكية قابلة للملاحظة توضح كيف تظهر الجدارة في الأداء الفعلي.

أمثلة على السلوكيات الدالة:
يستمع باهتمام لاحتياجات العميل لاستيضاحها بدقة
يستجيب للاستفسارات في الوقت المناسب
يتابع المشكلات حتى يتم حلها
يقترح تحسينات ترفع جودة الخدمة

شروط كتابة السلوكيات الدالة
أن تكون واضحة ومحددة
أن تبدأ بفعل سلوكي
فعل سلوكي واحد فقط
أن تكون قابلة للملاحظة
أن تعكس الفرق بين مستويات الاتقان
"أن تتجنب الكلمات الغامضة مثل: "جيد"، "ممتاز"، "مناسب

عند كتابة أي سلوك دال، يجب أن نراعي 3 عناصر رئيسية:

1. ماذا يفعل؟ What أي: ما هو الفعل السلوكي نفسه؟
مثل:ينسق، يتابع، يحلل، يوضح، يقترح، يراجع، يعالج، يستجيب، يشارك
2. كيف يفعله؟ How أي: ما الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به السلوك؟
مثل: بوضوح، بشكل منظم، في الوقت المناسب، وفق الأولويات، بالتعاون مع الآخرين، بناءً على البيانات، بطريقة استباقية، باحترافية، مع مراعاة الجودة
3. ما الأثر أو النتيجة؟ Effect أي: ما الذي ينتج عن هذا السلوك؟
مثل:لضمان جودة التنفيذ، بما يدعم أهداف الفريق، لتقليل الأخطاء، بما يحسن تجربة العميل، لضمان الالتزام بالمواعيد، بما يرفع كفاءة العمل، لتفادي تكرار المشكلات

تقنية "ماذا + كيف" في صياغة السلوكيات:
هذه من أهم وأبسط الطرق في كتابة السلوكيات الدالة.
الصيغة:فعل سلوكي + طريقة الأداء
أمثلة:
يشارك المعلومات المهمة بوضوح وفي الوقت المناسب.
ينظم أولويات العمل بما يتوافق مع متطلبات المهمة.
يتابع تنفيذ المهام بشكل منتظم ومنهجي.
يتعامل مع المشكلات بهدوء وموضوعية.
يقدم التغذية الراجعة بصورة مباشرة وبناءة.
لماذا هذه التقنية مهمة؟
لأنها تمنع كتابة سلوك عام جدًا مثل:"يتعاون مع الآخرين"وتحوّله إلى سلوك أوضح:"يتعاون مع الزملاء من خلال تبادل المعلومات وتنسيق الجهود بشكل إيجابي."

تقنية "السبب والنتيجة" أو Cause and Effect:
هذه التقنية تجعل السلوك أكثر قوة لأنها تربط بين الفعل والغاية منه أو أثره العملي.
الصيغة:سلوك + بهدف / بما يؤدي إلى / بما يضمن / مما يساعد على
أمثلة:
يراجع تفاصيل العمل قبل التسليم بما يقلل الأخطاء ويحسن الجودة.
يتابع تقدم الفريق بشكل دوري لضمان الالتزام بالمواعيد المحددة.
يوضح توقعات الأداء للأفراد بما يعزز وضوح المسؤوليات.
يجمع البيانات من أكثر من مصدر بما يدعم دقة التحليل واتخاذ القرار.
يتواصل مع الأطراف المعنية مبكرًا لتفادي التعارض أو التأخير في التنفيذ.
فائدة هذه التقنية:
تربط السلوك بالنتائج
تجعل السلوك أقرب للأداء الفعلي
تساعد المدير في شرح أهمية السلوك للموظف
تجعل التقييم والتطوير أكثر منطقية

الدمج بين "ماذا + كيف + الأثر"وهذه من أفضل الصيغ الاحترافية.
الصيغة الكاملة: فعل سلوكي + كيف يتم + الأثر أو الغرض
أمثلة:
يحلل المشكلات بشكل منهجي ومنظم للوصول إلى أسبابها الجذرية.
ينسق مع الإدارات الأخرى بمرونة ووضوح لضمان انسيابية العمل.
يستجيب لاستفسارات العملاء بسرعة واحترافية بما يعزز رضاهم وثقتهم بالخدمة.
يوزع المهام داخل الفريق وفق الأولويات وقدرات الأفراد لضمان جودة التنفيذ.
يتابع مؤشرات الأداء بصفة دورية ودقيقة لاكتشاف الانحرافات.
لماذا تعتبر هذه الصيغة أفضل؟
لأنها تجيب على 3 أسئلة:
ما الذي يقوم به الشخص؟، كيف يقوم به؟، لماذا يعد هذا السلوك مهمًا؟

التعلم والتطوير

تساعد الجدارات في تحويل التعلم والتطوير من أنشطة تدريبية عامة إلى تدخلات موجهة ترتبط مباشرة باحتياجات العمل والأداء.
كيف تُستخدم الجدارات في L&D؟
تحديد الجدارات المطلوبة لكل وظيفة أو مستوى مهني
قياس الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب
تصميم تدخلات تطوير موجهة لسد الفجوات
بناء خطط تطوير فردية وجماعية
ربط الاستثمار التدريبي بالأولويات الاستراتيجية

يتم تحليل فجوة الجدارة من خلال مقارنة:
المستوى المطلوب للنجاح في الوظيفة
المستوى الحالي الذي يظهره الموظف
الفجوة التي تحتاج إلى تدخل تطويري

الجدارة	المستوى المطلوب	المستوى الحالي	حجم الفجوة	أولوية التطوير
التخطيط والتنظيم	4	2	2	عالية
التواصل	3	3	0	منخفضة
حل المشكلات	4	3	1	متوسطة
العمل الجماعي	3	2	1	متوسطة
التوجه للعميل	4	4	0	لا توجد فجوة

كيف نحدد الأولوية؟
أهمية الجدارة للدور
أثر الفجوة على الأداء
إمكانية التطوير خلال فترة زمنية معقولة
ارتباطها بخطط الإحلال أو الترقية
ليست كل فجوة تحتاج إلى نفس التدخل أو نفس الأولوية.

كيف نقيس نجاح التطوير في سد فجوة الجدارة؟
لا يكفي تنفيذ خطة التطوير، بل يجب قياس أثرها على السلوك والأداء.
أدوات القياس:
تقييم المدير المباشر للسلوكيات الدالة قبل وبعد
مقارنة مستوى الجدارة الحالي بعد فترة التطوير
متابعة مؤشرات الأداء المرتبطة بالجدارة
ملاحظات الزملاء أو العملاء الداخليين
نتائج المهام أو المشاريع التطبيقية
مثال مؤشرات نجاح لتطوير جدارة التخطيط والتنظيم:
انخفاض التأخير في تنفيذ المهام
ارتفاع نسبة الالتزام بالخطة الأسبوعية
تحسن جودة توزيع العمل داخل الفريق
زيادة دقة المتابعة وإغلاق المهام

Presented with xmind