

نموذج القدرة على تطوير المواهب

ما ينبغي لمحترفي تطوير المواهب معرفته وفعله ليكونوا ناجحين

يُعتبر نموذج القدرة على تطوير المواهب بمثابة خطة أو برنامج عمل مهني لمحترفي تطوير المواهب، ويحتوي على ثلاث وعشرين قدرة من القدرات التي ينبغي لمحترفي تطوير المواهب امتلاكها ليكونوا ناجحين. هذه القدرات موزعة ضمن ثلاث مجالات وهي: **تطوير القدرات الشخصية وتطوير القدرات المهنية، بالإضافة إلى تطوير القدرات الإدارية؛** وقد أثبتت أبحاث جمعية تطوير المواهب (ATD) أن محترفي تطوير المواهب الناجحين ينبغي لهم امتلاك المعرفة والمهارات في هذه المجالات الثلاثة ليصبحوا أكثر فاعلية.



سنحدث في الصفحات التالية عن هذه القدرات بالتفصيل؛ يمكنك استخدام هذا النموذج كأداة لقياس مستوي تقدمك الحالي في مهنتك، وكذلك لترتيب أولويات فرص التطوير الخاصة بك وبالأفراد العاملين ضمن فريقك.



تطوير القدرات الشخصية: يتضمن هذا المجال من التطوير القدرات الأساسية أو التمكينية التي ينبغي لجميع المحترفين العاملين في مجال تطوير المواهب امتلاكها ليكونوا ناجحين في عالم الأعمال؛ على العموم، تعتبر مهارات التواصل الشخصية هذه، والتي عادةً تسمى بالمهارات الإنسانية أو بالأحرى المهارات الشخصية (**soft skills**)، أساسية لبناء الثقة وتعزيز المشاركة والثقافة بين الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل عام.

التواصل: المقصود بالتواصل هو التفاهم مع الآخرين؛ ويتطلب الاتصال الفعال معرفة مبادئ وتقنيات التواصل التي تسمح للشخص بإيصال الرسالة المناسبة لجمهور معين، والقدرة على التعبير عن الأفكار والمشاعر بوضوح ودقة، وبشكل موجز ومقتنع.



الذكاء العاطفي وصناعة القرار: يعتبر الذكاء العاطفي والقدرة على صناعة القرارات الفعالة أمرًا مهمًا للنجاح المهني؛ فالذكاء العاطفي هو القدرة على فهم وتقييم وتنظيم عواطفك، وتفسير سلوكيات الآخرين اللفظية وغير اللفظية بشكل صحيح، وكذلك ضبط سلوكك عند التعامل مع الآخرين؛ ويعتبر الذكاء العاطفي قوة أساسية لبناء العلاقات؛ أما صناعة القرار فتتطلب من الشخص تحديد الحاجة إلى صناعة القرار ومدى أهميته، وتحديد الخيارات وجمع المعلومات الخاصة بها، واتخاذ إجراءات تجاه الخيار المناسب.

التعاون والقيادة: تدور القيادة حول النفوذ والرؤية، مما يساهم أيضاً على تسهيل التعاون؛ أن يكون الشخص بارعاً في التعاون ينبغي له أن يكون قادراً على خلق البيئة التي تشجع على العمل الجماعي والعلاقات ذات الاحترام المتبادل، خصوصاً تلك المتعلقة بالتنوع الوظيفي؛ التعاون والقيادة تتطلبان من محترف تطوير المواهب أن يتواصل بشكل فعال، ويقدم التغذية الراجعة للآخرين ويُؤمّن أعمالهم؛ كما تتطلب القيادة أيضاً القدرة على تنظيم الموظفين ومهامهم لدعم استراتيجية المنظمة؛ القادة الناجحون يُلهمون ويشجعون على خلق الثقة والمشاركة في العمل مع موظفيهم وفرقهم.

الوعي والدمج الثقافي: الوعي الثقافي والقدرة على خلق بيئة عمل هما من متطلبات أجواء العمل العالمية حالياً؛ وأن يكون الشخص فعالاً في كلاهما معناه نقل الاحترام لوجهات النظر المختلفة، والخلفيات الثقافية، والعادات، والقدرات، ومعايير السلوك، وكذلك التأكد من مشاركة ومعاملة جميع الموظفين باحترام من خلال الاستفادة من قدراتهم وبصيرتهم وأفكارهم.

إدارة المشاريع: تحليل وترتيب العناصر المختلفة التي تشملها مبادرات التعلم وحلول المواهب بحسب الأولويات، يساعد في ضمان وجود تجارب تُعلّم ذات معنى وصلة بالتعلم؛ وتتطلب الإدارة الفعّالة للمشاريع القدرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد لفترة محددة لإتمام أهداف وغايات معينة.

الالتزام والسلوك الأخلاقي: الالتزام والسلوك الأخلاقي يشيران إلى ما هو متوقع من محترف تطوير المواهب تجاه التصرف بنزاهة والعمل بموجب القوانين المعمول بها في مكان العمل والإقامة؛ بالنسبة لمحترفي تطوير المواهب قد يلزم الأمر معرفة اللوائح والقوانين المتعلقة بإنشاء المحتوى وسهولة الوصول إليه، والموارد البشرية، والتوظيف والسياسات العامة والالتزام بها.

التعلم مدى الحياة: أحياناً يسمى التعلم مدى الحياة بالتعلم المستمر، أو التعلم السريع أو الدافع للتعلم؛ ويمتاز بعدة مزايا مثل الدافع الذاتي، والفضول الشديد، والمجازفة الذكية؛ وينبغي لمحترفي تطوير المواهب صياغة قيمة التعلم مدى الحياة من خلال السعي وراء المعرفة سواء لأسباب شخصية ومهنية؛ التي تشملها مبادرات التعلم وحلول المواهب فإنه يُظهر للآخرين أنهم أيضاً يمكنهم إمتلاكه بل وينبغي عليهم ذلك.



المهنية

بناء القدرات المهنية: يتضمن هذا المجال من التطوير المعرفة والمهارات التي ينبغي لمحترفي تطوير المواهب امتلاكها ليكونوا ناجحين في أدوارهم في وضع العمليات والأنظمة والطرق التي تعزز التعلم، وتزيد من الأداء الفردي وتطور قدرات وإمكانات الموظفين.

علوم التعلم: إن المنظمات ذات البرامج التعليمية الفعّالة تُجسّد المبادئ الأساسية لعلوم التعلم، والدراسات متعددة التخصصات المتعلقة بهذه العلوم والمبنية على الأهداف التي تزيد من فهم التعلم، وابتكار التعلم ومنهجيات التعلم؛ سيقوم محترفو تطوير المواهب الذين يطبقون أفضل الممارسات بفهم وتطبيق نظريات التعلم التأسيسية؛ ومبادئ نظرية تعليم الكبار، والعلوم المعرفية لتصميم وتطوير وتقديم الحلول التي تزيد من النتائج.

تصميم برامج التدريبية: يعتبر تصميم البرامج التدريبية التعليم من العناصر الأساسية للتعلم الفعّال؛ لأن اكتساب وتطبيق المعارف والمهارات لا ينتج إلا عن تصميم الخبرات والمواد التعليمية بشكل احترافي؛ يتبع محترفو تطوير المواهب نظاماً لتقييم الاحتياجات، وتصميم وتطوير المواد التدريبية، وتقييم الفاعلية؛ وتتطلب عملية تصميم البرامج تحليل واختيار أنسب الإستراتيجيات والمنهجيات والتقنيات لزيادة خبرات التعلم ونقل المعرفة.

تنفيذ التدريب: يعتبر تنفيذ التدريب الوسيلة التي يساعد بها محترفو تطوير المواهب الأفراد على تحسين أدائهم في العمل من خلال تعلم المهارات و المعارف الجديدة؛ ويعمل محترفو تطوير المواهب على تحفيز المتعلم من خلال فهم احتياجاته، وخلق بيئة تعلم مناسبة، وبناء علاقة وثيقة مع المتعلمين، واستخدام أفضل خيارات وسائل التعليم لجعل عملية التعلم جذابة وفعالة وذات صلة؛ كذلك فإن تيسير الاجتماعات يعني اتباع طريقة موضوعية لمساعدة من يهمله الأمر على اكتشاف رؤى جديدة، وتحقيق نتائج مجموعات العمل، والعمل على إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة.

استخدام التقنيات (التكنولوجيا): سوف تستمر المشاكل الناجمة عن استخدام التكنولوجيا في المنظمات و مجالات تطوير المواهب في أن تشكل أمراً واقعاً؛ ولذلك فإن على محترفي تطوير المواهب امتلاك القدرة على تحديد واختيار وتطبيق تقنيات (تكنولوجيات) التعلم والتطوير المناسبة التي تخدم مصالح المؤسسة والعاملين فيها؛ كما ينبغي عليهم أيضاً أن يكونوا قادرين على تحديد الفرص للتكيف مع الاستفادة من التقنيات الصحيحة في الوقت المناسب وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

إدارة المعرفة: في إقتصاديات المعرفة، تكلف المعلومات و المعرفة المفقودة في المنظمات أموالاً طائلة، مثل تكاليف حركة تبديل الموظفين ومصاريف التوظيف والتدريب؛ وجود إدارة المعرفة تعني وجود آلية صريحة ومُنظمة لإدارة و الإحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفة الخاصة بالمنظمة والعمليات المرتبطة بخلق، وجمع، وإثبات صحة، وتصنيف، وأرشفة، ونشر، والاستفادة من، واستخدام رأس المال الفكري لتحسين المؤسسة والأفراد العاملين بها.

التطوير المهني والقيادي: إن خلق ثقافة للتطوير المهني في المؤسسة يعتبر ميزة تنافسية؛ وأن يكون الفرد فعالاً في التطوير المهني والقيادي يتطلب القدرة على خلق عمليات تفاعلية مخطط لها بين المؤسسة والأفراد الذين يسمحون للموظفين العاملين بها بالتقدم داخل تلك المؤسسة؛ إن فهم المهارات والقدرات المحددة التي تحتاج إليها المؤسسة في الوقت الحالي وفي المستقبل يعتبر أمراً مهماً عند تطوير التقييمات، والبرامج والمسارات المعنية بتطوير الموظفين داخل المؤسسة.

التدريب الشخصي (الكوتشنج): يعتبر التدريب الشخصي أو (الكوتشنج) فرعاً من المعرفة والخبرة اللازمة بالنسبة لمحترفي تطوير المواهب، وله القدرة على إحداث التطوير لتعزيز الأداء الفردي والجماعي والإداري؛ فالتدريب الشخصي (الكوتشنج) هو عملية تفاعلية تساعد الأفراد على التطور بسرعة أكبر نحو مستقبل أفضل، وتجاه تحقيق نتائج أفضل، ووضع الأهداف، واتخاذ الإجراءات وصناعة القرارات الأفضل، والاستفادة من نقاط القوة الطبيعية لدى الأفراد؛ ويتطلب التدريب الشخصي (الكوتشنج) استخدام أسلوب الاستماع الشامل، وتوجيه أسئلة عميقة، ودعم المحادثات المتبادلة، ووضع خطط للعمل.

تقييم الأثر: إن تقييم أثار برامج تطوير المواهب مرتبط بالتعلم وفعالية العمل؛ وينبغي لمحترفي تطوير المواهب أن يكونوا قادرين على تنفيذ أسلوب مُنظَّم ومتعدد المستويات لجمع وتحليل وإعداد تقارير بالمعلومات الخاصة بفاعلية برامج التعلم؛ وتساعد عملية جمع المعلومات ذات الصلة بإستراتيجيات وأهداف الأعمال على صناعة القرار، وتحسين برامج التعلم، وزيادة قيمة التعلم والاستفادة بالنسبة إلى القادة و الإدارة العليا وأصحاب المصالح التجارية.



تطوير القدرات الإدارية: يتضمن هذا المجال من التطوير، المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها المحترفون لضمان أن تطوير المواهب هو التقنية الأساسية التي تؤدي إلى تحسين التطوير المؤسسي، والإنتاج، والنتائج التشغيلية.

بصيرة العمل: لكل يتمكنوا من إضافة قيمة للمنظمة، ينبغي لمحترفي تطوير المواهب فهم مبادئ العمل وتحديد مبادئ المؤسسة و المجال الذين يعملون بهم؛ وتتبلور نفاذ بصيرة العمل في فهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على العمل، مثل وضع السوق أو مجال العمل الحالي، والتأثيرات الناجمة عن مجال العمل أو السوق، والعوامل التي تؤثر على التقدم؛ وتشمل أيضاً فهم كيفية إنجاز المؤسسة لمهمتها أو غايتها، وتحقيق الربح و الإنفاق، واتخاذ القرارات، وكذلك العمليات والهيكل الإدارية الداخلية لكيفية إنجاز العمل؛ إن وجود مهارة نفاذ البصيرة للفتنة الي ما يحدث في العمل يُعتبر أمراً أساسياً للتطوير الاستراتيجي بالنسبة للإدارة العليا ولضمان أن استراتيجيات تطوير المواهب تتماشى مع استراتيجيات العمل بشكل عام.

الاستشارات وشراكات الأعمال: أن تكون شريكاً مهماً في العمل هو الهدف الذي ينبغي لمحترفي تطوير المواهب السعي لتحقيقه؛ وتستخدم الاستشارات وشراكات الأعمال الخبرة والتأثير والمهارات الشخصية لبناء علاقة ثنائية الاتجاه لتسهيل عملية تغيير أو تحسين الأعمال؛ وقد يكون العملاء داخليين أو خارجيين؛ وتتطلب الاستشارات وشراكات الأعمال الناجحة مهارات في تقييم الاحتياجات، وتحليل البيانات، والتواصل، والتفكير المنظم، وحل المشكلات، والتدريب، والتدريب الخاص (الكوتشنج).

تطوير المؤسسة وثقافتها: لتبقى المؤسسات على صلة، يجب عليها تطوير قدراتها وإمكاناتها باستمرار؛ ويعتبر تطوير المؤسسة الفعّالية التي تركز على تحسين قدرة المؤسسة من خلال توافق كل من الإستراتيجية، والهيكل الإدارية، والعمليات الإدارية، والأفراد، والمكافآت والمقاييس؛ وتشمل ثقافة المؤسسة القيم والسلوكيات التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية للمؤسسة؛ ويوضح فهم ثقافة المؤسسة، وقواعدها وعلاقاتها الرسمية وغير الرسمية، وتفاعل السلطة فيها وتسلسلها الهرمي، يوضح هذا الفهم التخطيط لمبادرات تطوير الأنظمة والهيكل الإدارية وعمليات تحسين الفاعلية.

إستراتيجية وإدارة المواهب: من أجل أن تدرك المؤسسة أقصى إمكاناتها، ينبغي عليها دمج تطوير المواهب بجميع عناصر إستراتيجية وإدارة المواهب؛ وتعتبر إستراتيجية وإدارة المواهب من الممارسات المستخدمة لبناء ثقافة المؤسسة، وتعزيز المشاركة والقدرة والإمكانات؛ وذلك من خلال تنفيذ وتكامل عمليات كسب المواهب، وتطوير الموظفين والمحافظة عليهم وتوزيعهم، وضمان توافق العمليات مع أهداف

المؤسسة؛ وبناءً على المحتوى والهيكلية الإدارية، سيكون هناك حاجة إلى شراكات مع الموارد البشرية ورؤوساء الأقسام.

تحسين الأداء: يتم تعزيز القدرة الإدارية التنافسية عن طريق تحسين الأداء البشري؛ ويعتبر تحسين الأداء طريقة شاملة ومنظمة لتحقيق الأهداف الإدارية من خلال تحديد فجوات الأداء البشري وسدها؛ هذا جهد مبني على النتائج ويتضمن القدرة على تحليل الأسباب الجذرية لقصور الأداء والتخطيط للتحسينات المستقبلية في الأداء البشري، وتصميم ووضع حلول لسد فجوات الأداء.

إدارة التغيير: يعتبر محترفي تطوير المواهب ذوي وضعية فعالة لإحداث التغيير، فهم من يقوم بربط الأفراد بالعمليات والعمل؛ إدارة التغيير هي القدرة على تمكين التغيير في المؤسسة من خلال استخدام الأساليب المنظمة لنقل الأفراد والمجموعات والمؤسسات من الوضعية الحالية إلى الوضعية المستقبلية؛ وبمجرد البدء، يتبع التغيير مساره الخاص اللاخطي استجابة لشكوك وردود أفعال وتوجيهات الأفراد المشاركين؛ ويوجد هناك أدوات، وموارد، وعمليات، ومهارات ومبادئ لإدارة الجانب المعني بتغيير الأفراد والتي ينبغي لمحترفي تطوير المواهب فهمها وتطبيقها من أجل تحقيق النتائج المرجوة؛ وتظهر الأبحاث أن معظم المؤسسات لا تدير عملية التغيير بشكل صحيح، ما يجعل من القدرة في هذا المجال وسيلة تميّز بالنسبة لمحترفي تطوير المواهب.

البيانات والتحليلات: البيانات والتحليلات هما من العوامل الرئيسية لأداء المؤسسة وينبغي أن يكونا دافعاً لتطوير المواهب؛ ويتعلق الأمر بالقدرة على جمع وتحليل واستخدام مجموعات كبيرة من البيانات في الوقت الفعلي للتأثير على التعلم والأداء والعمل؛ إن اكتشاف رؤى ذات معنى من البيانات والتحليلات حول المواهب، بما في ذلك الأداء، والمحافظة على الأفراد، والمشاركة والتعلم يمكّننا من الاستفادة من وظيفة تطوير المواهب كشريك إستراتيجي لتحقيق الأهداف الإدارية.

الاستعداد للمستقبل: تتطلب وتيرة التغيير رفع مستوى مهارة القوى العاملة وإعادة تشكيلها باستمرار؛ ويتطلب الاستعداد للمستقبل فضولاً فكرياً ومسحاً مستمرًا للبيئة من أجل مواكبة القوى التي تشكل عالم الأعمال، والموظفين وتوقعاتهم، ومهنة تطوير المواهب؛ وتعتبر مراقبة الاتجاهات والتقنيات الحديثة ضرورية للاستعداد لطلبات المتعلمين في المستقبل؛ ويعتبر الالتزام بالتطوير المهني المستمر ضروريًا لضمان وجود القدرة على التعامل مع التغييرات حول كيفية إنجاز العمل في السنوات القادمة؛ إن تشجيع البيئة التي تعزز الابتكار والإبداع سيساعد المنظمات في التركيز على المستقبل.

لمعرفة المزيد عن نموذج القدرة لدى جمعية تطوير المواهب (ATD) يرجى زيارة: td.org/capabilitymodel