



# ضد

الموارد البشرية

مقال نصف سنوي متخصص بالموارد البشرية  
يصدر عن الهيئة باللغتين العربية والإنجليزية  
بالتعاون مع مؤسسات عالمية

العدد (16)

يوليو 2023



المؤسسات القائمة  
على  
المهارات

# صَحْف

## الموارد البشرية

المجلة مرخصة من المجلس الوطني للإعلام برقم 306، ومسجلة كعلامة تجارية لدى وزارة الاقتصاد في دولة الإمارات العربية المتحدة

### المشرف العام

ليلى السويدي

### أسرة التحرير

عائشة السويدي  
محمود المرزوقي  
موزة السركال  
سامر الرجال  
عمر البلوشي  
محمد أبوبكر  
محمد النمر  
زينب حسن

### للتواصل

الإمارات العربية المتحدة  
أبوظبي، ص.ب 2350  
دبي، ص.ب: 5002  
مركز الاتصال الموحد: 600525524

@FAHRGOV @FAHR\_UAE

حقوق الطبع © 2023 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.



# المؤسسات القائمة على المهارات

Deloitte Insights

Julie Hiipakka, Frances Symes, Joi Bruce, Denise Moulton, Chelsey Taylor,  
Rebecca Greenberg, and Laura Durando

## المقدمة

لأكثر من قرن من الزمان، كانت المهام الوظيفية مهيمنة على نظام العمل أي تحديد كيفية إنجاز العمل، ومن يقوم به، وكيفية إدارته وقيادته، وكيفية دعم الموظفين من قبل إدارات الموارد البشرية، في مختلف الإجراءات كالتوظيف، والترقي الوظيفي، وإدارة الأداء والتدريب. حتى أصبح هذا النظام جزءاً لا يتجزأ من كل ما تقوم به المؤسسات، بحيث أنه نادراً ما تشكل المؤسسات بفاعلية هذا النظام ونجاحته.

يشكل اقتصار العمل على المهام المحددة لكل وظيفة، ثم اتخاذ القرارات بشأن الموظفين بناءً على وظائفهم في التسلسل الهرمي التنظيمي، يعيق تحقيق بعض الأهداف التنظيمية الأكثر أهمية اليوم ومنها: مرونة الحركة التنظيمية، والنمو والابتكار؛ والتنوع والشمول وتحقيق العدالة، كما يقلل من قدرة الموظفين على تقديم تجربة متميزة للمتعمليين.

وللتقليل من تداعيات وتأثيرات هذا الأمر، تتبنى المؤسسات في الوقت الراهن نموذجاً تشغيلياً جديداً للعمل يضع القوي العاملة الماهرة في صلب اهتماماته، على عكس نموذج العمل القديم الذي يركز بشكل أكبر على الوظائف، ومن الشركات الرائدة في هذه الجانب شركة يونيليفر التي تركز على كل دور يلعبه الموظفون في الشركة على أنه مجموعة من المهارات، وليس مجرد مسمى وظيفي.

ووفقاً لمسح أجرته شركة ديلويت العالمية لأكثر من 1200 من المهنيين، فإن المؤسسات تتبنى بشكل متزايد مجموعة أدوات عمل جديدة قد تسهم في تحسين عملياتها وتوسيع أنشطتها، ومن هذه الأدوات فصل بعض الأعمال عن الوظيفة - إما عن طريق تقسيمها



إلى مشاريع أو مهام، أو توسيعها بحيث تركز على النتائج التي يتعين تحقيقها، أو المشاكل التي يتعين حلها.

وأصبحت العديد من المؤسسات اليوم تنظر إلى موظفيها كأفراد يتمتعون بمجموعة من المهارات والقدرات التي يمكن توظيفها في تحقيق أهداف المؤسسة وترجمة خططها الاستراتيجية إلى حقيقة ماثلة، ولا يزال بإمكان المؤسسات اعتماد نماذج عمل قابلة للتطوير، ويمكن التحكم فيها، وتكون أكثر إنصافاً، ونحن نطلق على هذا النموذج التشغيلي الجديد للعمل والقوى العاملة "المؤسسة القائمة على المهارات".

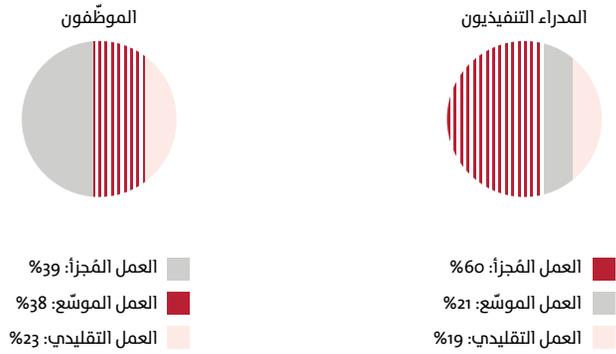
## تعريف المهارات

نستخدم تعريفاً واسعاً "للمهارات" يشمل المهارات "التقنية" (مثل البرمجة وتحليل البيانات والأمن السيبراني)، والقدرات أو المهارات البشرية (مثل التفكير النقدي والذكاء العاطفي) والإمكانيات (بما في ذلك الصفات أو القدرات الكامنة أو المهارات المصاحبة التي يمكن تطويرها وتؤدي إلى النجاح في المستقبل). ونرى أن كلمة "المهارات" أصبحت مختصرة لتعريف الموظفين بشكل أكثر دقة على أنهم أفراد فريدون وكاملون، لكل منهم مجموعة من المهارات والاهتمامات والعواطف والدوافع وأنماط العمل أو الثقافة وتفضيلات الموقع واحتياجاته وغيرها.

في شركة يونيليفر على سبيل المثال، تتيح سوق المواهب الداخلية للمهارات الانتقال بسلاسة إلى المشاريع والمهام عبر المؤسسة إما كموظف دائم، أو كعامل "U-Worker"، أي عامل لديه حد أدنى مضمون من الأجر، بالإضافة إلى مجموعة أساسية من المزايا، وهو يتعاقد مع شركة يونيليفر للمشاركة في مجموعة من المشاريع قصيرة الأجل. ويوضح باتريك هال، نائب رئيس مستقبل الأعمال في شركة يونيليفر، قائلاً، "إننا نرى أن ثمة فرصة يمكننا إتاحتها للأشخاص ربما لم نكن لنفكر فيها، إذا كان اهتمامنا مقصوراً على الجوانب الوظيفية مثلما هو الحال مع العديد من المؤسسات".



**الشكل 1**  
يرغب المدراء التنفيذيون والموظفون في نهج جديد للوظائف والعمل  
من وجهة نظر ما هي أفضل طريقة لتنظيم العمل تسهم في خلق قيمة للموظفين  
وللمؤسسة؟



**العمل المرن:** الموظفون الذين يتجهون بسلاسة إلى المهام والواجبات والمشاريع بناءً على مهاراتهم واهتماماتهم  
**العمل المرن:** تنظيم أدوار الموظفين ومسؤولياتهم حول مشاكل واسعة يجب حلها أو نتائج يجب تحقيقها

يشعر العديد من الموظفين أن أصحاب العمل يقدرون الخبرة والدرجات الوظيفية أكثر من المهارات



لكن الموظفين يريدون ممارسات معتمدة على المهارات، وسيسعون بقوة للحصول عليها



يقول المسؤولون التنفيذيون إن مؤسساتهم تتجه نحو نهج معتمد على المهارات



**المصدر:** استبيان شركة ديلويت حول نهج المؤسسات المعتمدة على المهارات .



**الإدارات المنعزلة  
قد تختفي في  
المستقبل، لا سيما  
مع ظهور نماذج  
عمل جديدة تُبرز  
إنجازات الموظفين  
ومساهماتهم بشكل  
أكبر**

وتتجه شركة يونيليفر بشكل متزايد نحو تقسيم عمل الإدارات إلى مشاريع ومهام وإنجازات. ويرى هال في نهاية المطاف أن الإدارات المستقلة ستختفي في المستقبل، مع تبني أسلوب أكثر دقة للنظر إلى إسهامات الموظفين التي تركز على المخرجات والمهارات بدلاً من السنوات والمسمى الوظيفي، وذلك من أجل فهم ما يُقدّمه كل موظف. وفي هذا الصدد، يقول هال، "عندما تتمكن من الوصول إلى هذا المستوى من التفاصيل، يمكنك أن تركز أكثر فيما يتعلق بالتوظيف والتنقل الداخلي للمواهب واستخدام المواهب المناسبة في المهام والمشاريع المناسبة، وبالتالي تسريع أداء العمل أيضًا".

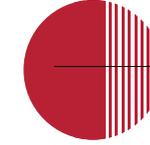
## تحول المؤسسات نحو نهج جديد

من أجل اكتشاف كيف تُفكّر المؤسسات في التحول إلى نهج المؤسسات المعتمدة على المهارات، وكيف يمكنها تطبيقه، أجرينا بحثًا كميًا ونوعيًا شمل 1,021 موظفًا، و225 مديرًا تنفيذيًا للأعمال والموارد البشرية في جميع أنحاء العالم عبر القطاعات المختلفة. كما أجرينا مقابلات مع ما يقرب من اثني عشر مديرًا تنفيذيًا. ومن خلال الأسئلة التي طرحناها بخصوص ممارسات القوى العاملة الإحدى عشرة، اكتشفنا عددًا كبيرًا من التجارب وتوجهها كبيراً نحو اعتماد نموذج المؤسسات المعتمدة على المهارات، بالإضافة إلى تفضيل قوي من جانب كل من المديرين التنفيذيين والموظفين للنموذج المعتمد على المهارات أكثر من النموذج المعتمد على الوظائف، وقد كان هذا الأمر مفاجئاً لأننا توقعنا أن يقاوم عدد متزايد من المؤسسات الابتعاد عن النموذج التقليدي المعتمد على الوظائف في تنظيم العمل واتخاذ القرارات بشأن الموظفين.

على الرغم من هذا الاتجاه الشامل، تتبنى أقل من مؤسسة من بين كل خمس مؤسسات النهج المعتمد على المهارات إلى حد كبير، عبر المؤسسة وبطريقة واضحة وقابلة للتكرار. وهؤلاء الرواد الأوائل في استخدام النهج المعتمد على المهارات يُحقّقون نتائج أعمال أفضل من أولئك الذين يبتنون الممارسات المعتمدة على الوظائف (الشكل 2).



الشكل 2  
النتائج التي تحقّقها المؤسسات التي تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات



63%  
لديها احتمال أكبر لتحقيق النتائج

المؤسسات التي تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات

|  |   |   |
|--|---|---|
| 98%<br>لديها احتمال أكبر للاحتفاظ بالموظفين ذوي مستوى الأداء المتميز | 98%<br>لديها احتمال أكبر للتمتع بسمعة طيبة كجهة عمل للنمو والتطور   | 107%<br>لديها احتمال أكبر لتسكين المواهب بكفاءة وفعالية     |
| 52%<br>لديها احتمال أكبر للابتكار                                    | 57%<br>لديها احتمال أكبر لتوقع التغيير والاستجابة له بفاعلية وكفاءة | 79%<br>لديها احتمال أكبر لتقديم تجربة إيجابية للقوى العاملة |
|  | 47%<br>لديها احتمال أكبر لتوفير بيئة حاضنة للمواهب وأصحاب الكفاءات  | 49%<br>لديها احتمال أكبر لتحسين العمليات لتعزيز الكفاءة     |

تعكس نسبة المؤسسات التي تتبنى النهج المعتمد على المهارات النسب المرجحة المجمعة للعنصر الوارد في استبيان المسؤولين التنفيذيين للموارد البشرية: "هناك توافق بين أعمال مؤسستنا ومديري الموارد البشرية التنفيذيين حول أهمية المهارات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل"، والعناصر الواردة في استبيان الموظفين: "يعامل صاحب العمل الموظفين كأفراد متكاملين ومتفردين يمكنهم تقديم إسهامات فريدة ومجموعة من المهارات للمؤسسة"، و"تدعمني مؤسستي للاستفادة من الفرص لخلق قيمة من خلال الأنشطة التي تقع خارج النطاق المباشر لوظيفتي"، و"مؤسستي تعرف جيداً كيف تستفيد من مهاراتي عندما تكون بحاجة إليها".

المؤسسات التي تتبنى النهج المعتمد على المهارات قادرة على إبراز مهارات الموظفين وقدراتهم مع تصميم العمل وفقاً لنقاط القوة لديهم

حددت إحدى عشر نتيجة متعلقة بالعمل والقوى العاملة، وهي: تلبية الأهداف المالية أو تجاوزها، وتوقع التغيير والاستجابة له بفاعلية وكفاءة، والابتكار، وتحقيق مستويات عالية من رضا المتعاملين، وتحقيق تأثير إيجابي في المجتمعات التي تعمل فيها، وتحسين العمليات لتعزيز الكفاءة، وأن تكون مكاناً رائداً للنمو والتطور، وتسكين المواهب بكفاءة وفاعلية، وتزويد العمال بتجربة قوى عاملة إيجابية، وتوفير بيئة حاضنة، والاحتفاظ بالموظفين ذوي مستوى الأداء المرتفع.

وبشكل عام تظهر نتائج الاستبيان أن المؤسسات التي تبنت أساليب عمل قائمة على المهارات إلى حد كبير فإنها تؤسس نماذج عمل تنظيمية تتوافق بشكل أفضل مع احتياجاتها وتلبي توقعات موظفيها.

### حالة التغيير مستمرة في التطور

هذا التحول في النهج هو نتيجة العديد من التحولات الأكبر على مستوى العمل:





## مطالبة الموظفين بالمزيد من الاستقلالية

أفاد نصف عدد الموظفين الذين شملهم الاستبيان أنهم أكثر ميلاً للانجذاب والبقاء في المؤسسة التي تمنحهم المزيد من حرية التصرف والاختيار فيما يتعلق بكيفية تطبيق مهاراتهم في العمل. وعلى الرغم من أن الموظفين يريدون تحقيق إمكاناتهم الكاملة وأن يُنظر إليهم كأفراد، فإن 26% فقط من الموظفين يوافقون بشدة على أن صاحب العمل يعاملهم كأفراد كاملين يمكنهم تقديم إسهامات فريدة من نوعها، ولديهم مجموعة فريدة من المهارات للمؤسسة.

يوافق 77% من المسؤولين التنفيذيين على أن مؤسساتهم يجب أن تساعد الموظفين لتعزيز قدراتهم وكفاءاتهم من خلال اكتساب المهارات ذات الصلة بمهام عملهم، ولكن 5% فقط يوافقون بشدة على أنهم يستثمرون ما يكفي في مساعدة الأشخاص على تعلم مهارات جديدة لمواكبة عالم الأعمال المتغير.

## نقص المواهب

يتوقع 73% من المسؤولين التنفيذيين الاستمرار في مواجهة نقص المواهب على مدى السنوات الثلاث المقبلة، وأفاد 70% من المشاركين في الاستبيان أنهم يدعون في استقطاب المهارات بدلاً من مجرد التفكير في الخبرة الوظيفية. فعلى سبيل المثال، حرصت شركة العقارات التجارية العالمية كوشمان آند وكفيلد Cushman & Wakefield على الاستفادة من أبرز المهارات التي اكتسبها موظفوها الذين خدموا في القطاع العسكري، ومنها: مهارات القيادة وإدارة المشاريع والهندسة والتخطيط الاستراتيجي وصيانة الآلات، وهذه المهارات تختلف تماماً عن طبيعة الأدوار التي يلعبها الموظفون في الشركة، وقد نجحت الشركة في توظيف مجموعة من المواهب والمهارات غير المستثمرة.

## الحاجة إلى المرونة

في عصر يتميز بالتغيير السريع الذي لا يمكن التنبؤ به في كثير من الأحيان، أفاد 85% من المسؤولين التنفيذيين أن المؤسسات يجب أن تبتكر طرقاً أكثر مرونة لتنظيم العمل للتكيف بسرعة مع تغيرات السوق. ولعل أبرز مثال على ذلك هو تفشي جائحة كوفيد-19. وهناك

## تزايد الشعور بالمسؤولية لدى المؤسسات تجاه رفاهية موظفيها

هناك اعتراف متزايد بأهمية أن يلعب البشر دوراً محورياً في العمل، حيث يوافق 79% من المسؤولين التنفيذيين على أن هدف المؤسسة يجب أن يكون خلق قيمة للموظفين بصفتهم بشرًا، وكذلك للمساهمين والمجتمع ككل. بينما يواجه 66% ضغوطاً متزايدة لإظهار التزامهم بذلك، والانتقال من مجرد الحديث إلى تحقيق النتائج. وعلى الجانب الآخر، يوافق حوالي ربع عدد الموظفين (27%) بشدة على أن مؤسساتهم تحرز تقدماً على هذا الصعيد، بينما أفاد 64% أنهم سيكونون أكثر ميلاً للانجذاب والبقاء في مؤسسة تفعل ذلك، مشيرين إلى أن الأشخاص يرغبون في العمل في مؤسسة يشعرون أنها تساهم في تمتيهم وتحقيق إمكاناتهم، حيث يحظون بالتقدير والاحترام. وعلى النقيض من المؤسسات التي تحوّل الجميع إلى نسخ متطابقة من خلال تسكينهم في وظائف ذات سمات موحدة، تتيح المؤسسات التي تتبنى النهج المعتمد على المهارات الفرصة لإبراز التفرد الذي يتسم به الأشخاص كبشر، مع تصميم العمل وفقاً لنقاط القوة لديهم.

إن إعادة تركيز العمل حول الأشخاص الذين يُنفذونه والمهارات المطلوبة لتنفيذه، وتوفير التدريب على المهارات اللازمة، يمكن أن يزيد أيضاً من كفاءة الموظفين. وعلى المؤسسات أن تحدد نوعية المهارات التي قل الاعتماد عليها بفعل الأتمتة والتكنولوجيا الحديثة، حتى تتمكن من الاستفادة من مهارات موظفيها على الوجه الأمثل.

كما يمكن للمؤسسات التي تتبنى النهج المعتمد على المهارات أيضاً تعزيز المساواة بين الموظفين، حيث أفاد 80% من المسؤولين التنفيذيين أن اتخاذ قرارات بشأن التوظيف والأجور والترقيات والإحلال والتوزيع بناءً على مهارات الأشخاص بدلاً من سجلهم الوظيفي أو مدة شغلهم للوظيفة أو التواصل من شأنه أن يقلل التحيز، ويحسن العدالة. بينما أفاد 75% أن تعيين الأشخاص وترقيتهم وتوزيعهم بناءً على المهارات يمكن أن يساعد على تحقيق المساواة في الفرص وتحسين إمكانية الوصول إليها.

تبنى المؤسسات  
لأسلوب عمل قائم  
على المهارات  
قد يساهم في  
تعزيز المساواة بين  
الموظفين وهو ما  
يساهم في تعزيز  
إنتاجيتهم ومستويات  
الرضا الوظيفي  
لديهم



لا يُخَطِّط العديد من الموظَّفين حتى لأداء العمل من خلال "الوظيفة" على الإطلاق بعد الآن. ويفيد أكثر من نصف الموظَّفين (55%) أنهم قد غَيَّرُوا نماذج العمل، أو من المحتمل أن يفعلوا ذلك على مدار حياتهم المهنية، وانتقلوا بسلاسة من الوظائف الدائمة بدوام كامل إلى العمل في المشاريع في أسواق المواهب الداخلية، والعمل الحر، والعمل المؤقت على سبيل المثال.

## المؤسَّسات التي تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات في الممارسة العملية

تعمل المؤسَّسات التي تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات على أساس أربعة مبادئ (الشكل 3):

- 1- تحرير العمل من قيود الوظيفة عن طريق إعادة تنظيم العمل كمحفظة تتكوَّن من الهياكل المرنة، بما في ذلك ضمن الوظيفة وخارجها.
- 2- وضع تصوُّر جديد للموظَّفين أكثر من مُجرَّد كونهم موظَّفين في وظيفة، وتطبيق مفهوم "القوى العاملة كأفراد"، فهم أفراد يعملون كموظَّفين دائمين أو مؤقتين، ولكل منهم قدرة فريدة على تقديم إسهامات ومجموعة من المهارات والقدرات التي تتناسب مع العمل
- 3- استخدام المهارات، بدلاً من الوظائف لاتخاذ قرارات بشأن العمل والقوى العاملة بدءًا من الأشخاص الذين يؤدون العمل، مرورًا بإدارة الأداء ووصولاً إلى المكافآت والتوظيف.
- 4- بناء "مركز مهارات"، وهو مُحرك لبيانات المهارات والتقنية والحوكمة وغيرها بغرض دعم هذه القرارات.

التقنيات الجديدة  
مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي ستكون المُحرِّك الأساسي للمؤسَّسات التي تتبنى نهجًا معتمدًا على المهارات

أن المؤسَّسات التي تبنت أساليب عمل قائمة على المهارات إلى حد كبير فإنها تُؤسس نماذج عمل تنظيمية تتوافق بشكل أفضل مع احتياجاتها وتلبي توقعات موظفيها

المؤسَّسات يجب أن تبتكر طرقًا أكثر مرونة لتنظيم العمل للتكيُّف بسرعة مع تغيرات السوق

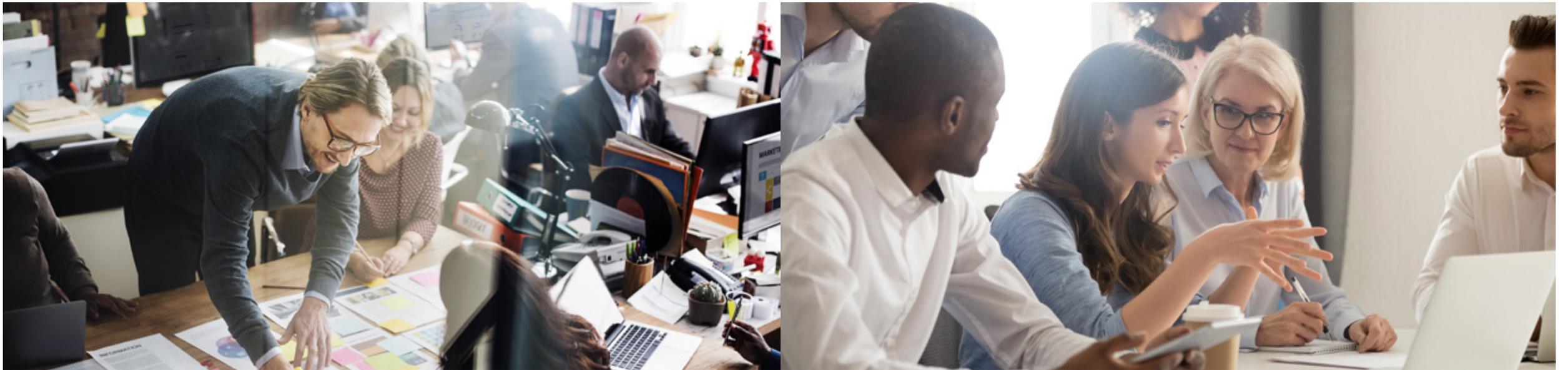
أمثلة عديدة تثبت أن الموظَّفين يتمتعون بقدرة أكبر بكثير مما نعتقد للخروج من نطاق وظائفهم المعتادة، وإضافة القيمة بطرق جديدة. فعلى سبيل المثال، أعارت شركة فيرغن أتلانتيك Virgin Atlantic مضيفاتها الحاصلات على إجازة إلى مستشفيات المملكة المتحدة للمساعدة في تقديم الرعاية للمتعاملين.

## التحوُّل الرقمي

أفاد 61% من المسؤولين التنفيذيين في مجال الأعمال أن التقنيات الجديدة مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي التي تتطلب مهارات جديدة ستكون المُحرِّك الأساسي لمؤسَّساتهم التي تتبنى نهجًا معتمدًا على المهارات. حيث تدفع الأتمتة المؤسَّسات إلى "إلغاء تجميد" وظائفها، وتقسيمها إلى مهام أساسية ومهام فرعية، ثم التخلص من المهام التي يمكن أتمتتها وإعادة تجميع المهام المتبقية في وظيفة "مُعاد تجميدها" تم تشكيلها حديثًا. ولكن مع وجود التقنيات الحديثة التي تعيد تشكيل الوظائف باستمرار، يبحث الكثيرون عن هياكل جديدة لتنظيم العمل تُمكن الأشخاص من التعامل بمرونة باستمرار حسب الحاجة، بدلاً من إلغاء تجميد الوظائف وتجميدها مرارًا وتكرارًا.

## تناقص أهمية الوظائف

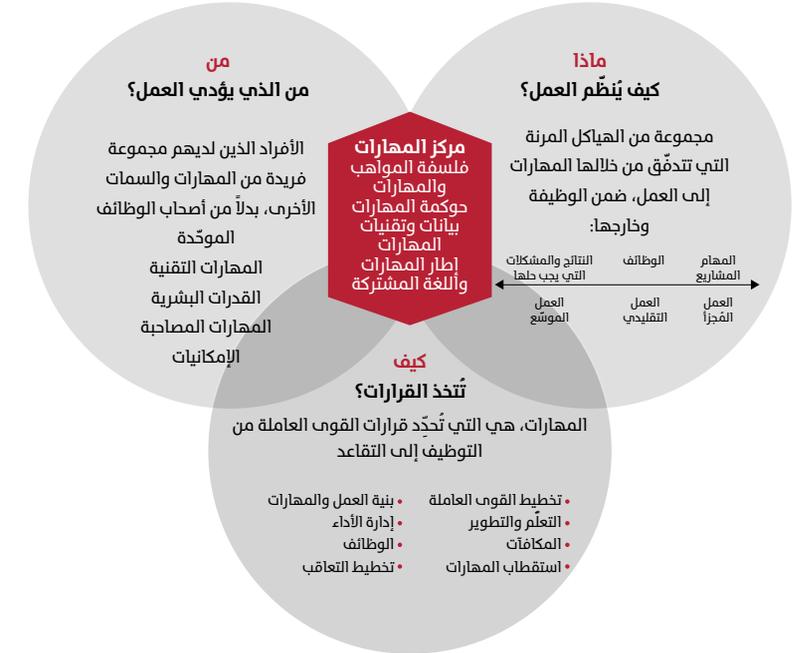
كنتيجة لكل هذه العوامل، فإن مفهوم الوظيفة نفسها أصبح أقل أهمية عن ذي قبل. حيث يمارس 71% من الموظَّفين بالفعل بعض الأعمال خارج نطاق الوصف الوظيفي الخاص بهم، وأفاد 24% فقط بأنهم يؤدون العمل نفسه مثل الآخرين في مؤسَّساتهم تحت نفس المسمى الوظيفي والدرجة الوظيفية. وفي الوقت نفسه، أفاد 81% من المسؤولين التنفيذيين في مجال الأعمال أن العمل أصبح يُنفَّذ بشكل متزايد عبر الحدود الوظيفية.





الشكل 3

المؤسسات التي تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات: نموذج تشغيلي جديد للعمل والقوى العاملة



المصدر: تحليل ديلاويت.

لنستكشف الآن كل مبدأ على حدة لفهم كيفية عمل المؤسسات التي تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات في الممارسة العملية

## تحرير العمل والموظفين من قيود الوظيفة

### التحول الكبير

من: عمل مُنظّم حسب الوظائف في تسلسل هرمي وظيفي إلى: مجموعة من الطرق لتنظيم العمل، مما يتيح مرونة أكبر وأساليب عمل أكثر مرونة وهادفة، بما في ذلك ضمن الوظيفة وخارجها

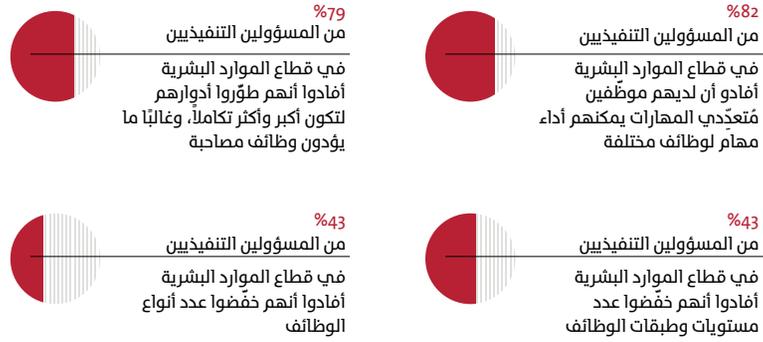
تتمثل إحدى أساليب تنظيم العمل دون الاعتماد على وظائف في تجزئة العمل: أي تقسيمه إلى أجزاء هادفة أكثر جديوى تتخذ شكل مشاريع أو مهام تتطوّر باستمرار مع تغير احتياجات العمل، مما يسمح للموظفين الذين لديهم مجموعة ذات صلة من المهارات والقدرات بالانخراط في العمل. وهذا النهج يكتسب شعبية متزايدة، وقد نادى به كبار المفكرين مثل رافين جيسوناسان وجون بودرو في كتابهم الأخير "العمل دون وظائف". وتحاول العديد من المؤسسات تجربة تجزئة العمل في شكل أسواق المواهب الداخلية: أي السماح للموظفين باقتطاع جزء من وقتهم من وظائفهم التقليدية لتولي المشاريع والمهام في أي مكان في المؤسسة بناءً على مهاراتهم واهتماماتهم، مع إتاحة الفرص لهم من خلال تقنية المطابقة التي تعمل بالذكاء الاصطناعي. فعلى سبيل المثال، تعمل مؤسسة هايير Haier التي تضم أكثر من 75,000 موظف بكاملها من خلال نموذج العمل المجزأ بالكامل، مع وجود سوق مواهب داخلية تحدد كيفية توزيع المواهب في مشاريع مُحدّدة ومُنظمة في مؤسسات متناهية الصغر وذاتية التنظيم، تضم كل منها من 15 إلى 15 موظفًا.

"العمل دون وظائف" أسلوب جديد للعمل يتيح للموظفين من مختلف المستويات التنظيمية الانخراط في تنفيذ المهام والمسؤوليات التي تتناسب مع مهاراتهم



#### الشكل 4 تحول المؤسسات نحو توسيع نطاق الوظائف

خلال السنوات الثلاث الماضية



المصدر: الاستبيان الذي أجرته ديلويت حول نهج المؤسسات المعتمدة على المهارات.



وتطبق بعض المؤسسات العالمية هذا المفهوم عبر الحدود التنظيمية، حيث يعيرون الموظفين أو يستعيرونهم مؤقتاً من مؤسسات أخرى غير منافسة للمشاركة في مشاريع أو مهام أو أدوار محددة في شكل تبادل المواهب بين الشركات. فعلى سبيل المثال، أنشأت وزارة الدفاع الأمريكية ومؤسسات الدفاع من القطاع الخاص برنامج تبادل المواهب بين القطاعين العام والخاص لمشاركة المواهب بين المؤسسات من خلال المشاريع والمهام المؤقتة.

ويمكن للمؤسسات أيضاً أن تسير في الاتجاه الآخر وتوسّع العمل، وتنظّمه حول تطبيق المهارات بمرونة لتحقيق النتائج أو حل المشكلات، ويكشف بحثنا أن المؤسسات التي تفعل ذلك، من المرجح تقريباً أن تستخدم المواهب على نحو فعّال وتحفظ بالموظفين ذوي الأداء العالي، فضلاً عن كونها تتمتع بسمعة طيبة كمكان رائع للنمو والتطور.

وعلى سبيل المثال انتقلت كليفلاند كلينك Cleveland Clinic، من كونها مؤسسة مُنظمة حسب التخصصات الطبية والمسمايات الوظيفية المحددة مثل "طبيب" أو "ممرضة" إلى تعريف جميع الموظفين على نطاق واسع بأنهم "مقدمو الرعاية" المسؤولين عن علاج ليس فقط الأمراض الجسدية، ولكن أيضاً أرواح المرضى ومشاعرهم. وبدلاً من تنظيم الأقسام على أساس التخصصات الطبية، شكّلت مجموعات للتعامل مع مختلف الحالات الطبية للمرضى، وتم إنشاء فرق متعدّدة التخصصات ومتعاونة - مما أدى أيضاً إلى ابتكار علاجات جديدة. ويشير بحثنا إلى أن المؤسسات تتحرّك لتوسيع نطاق الوظيفة، مما يوفر مزيداً من المرونة فيما يتعلّق بما يتم القيام به داخلها (الشكل 4). وقد أفاد 24% من الموظفين الذين شملهم الاستطلاع أن مؤسساتهم بدأت بالفعل في تنفيذ ذلك.

على الرغم من أنه سيكون هناك دائماً مكان للوظيفة التقليدية، إلا أن المؤسسات تتطلّع بشكل متزايد إلى ابتكار مجموعة من الطرق المختلفة لتنظيم العمل، باستخدام خيارات مختلفة للقوى العاملة أو الشركات المختلفة.

### تطوير مفهوم القوى العاملة كأفراد

#### التحول الكبير

من: العلاقة الفردية بين الموظفين والوظائف  
إلى: العلاقة الجماعية بين العمل والمهارات، مع النظر إلى الموظفين كأفراد متفردين لديهم مجموعة من المهارات، وقد يكونون موظفين دائمين أو مؤقتين.



للارتقاء. ولكن المؤسسة التي تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات تمنح الجميع القدرة على الوصول إلى أنواع الخبرات التي كانت مقتصرة في السابق فقط على أولئك الذين يتمتعون بإمكانيات عالية ملموسة، والآن أصبحت الفرص متاحة للجميع.

## استخدام المهارات لاتخاذ قرارات بشأن العمل والقوى العاملة

### التحول الكبير

من: قرارات حول كيفية تنظيم العمل واتخاذ القرارات بشأن الموظفين بناءً على الوظيفة إلى: قرارات حول كيفية تنظيم العمل بناءً على المهارات، وفي النهاية، بناءً على السمات الفريدة الأخرى للموظفين أيضًا

إذا كانت الوظائف تقل أهميتها على نحو متزايد حيث كانت تُعد الهيكل التنظيمي الوحيد للعمل، وأصبحت المهارات هي الوحدة الأساسية الجديدة للعمل، فإن هذا لا يتطلب أقل من تغيير جذري في كيفية عمل المديرين وإدارات الموارد البشرية لدعم القوى العاملة.

اليوم، تعتمد كل ممارسة لإدارة المواهب على الوظيفة. حيث تضع إدارة الموارد البشرية توصيفات الوظائف، وتحدد الأجور، وتضع مخططات تنظيمية، وتحدد التدريب - كل ذلك حول وظائف محددة مسبقًا. ويتولى المديرين عملية التوظيف وتقديم الملاحظات والترقية وتنظيم فرق العمل وفقًا للوظائف. وعلى الجانب الآخر، يركز الموظفون التقدم طوال حياتهم المهنية من خلال الانتقال إلى المستوى الوظيفي الأعلى. ومن وجهة النظر هذه، فإن إدارة المواهب هي عبارة عن إجراءات موحدة وقائمة على العمليات تتسم

المؤسسات التي  
تتبنى نهج العمل  
القائم على المهارات  
تتيح أمام جميع  
الموظفين الفرصة  
لتطوير مهاراتهم  
وقدراتهم

عندما يكون الموظفون غير مقيدين بتعريف مؤسساتهم على أنهم "شاغلو وظائف"، فإن العمل يتحول من علاقة فردية بين الموظفين والوظائف إلى علاقة جماعية بين العمل والمهارات، حيث يُنظر إلى الموظفين على أنهم "قوى عاملة مكونة من أفراد" أو أنهم أفراد متفردون يتمتعون بمجموعة من المهارات ولديهم القدرة على تقديم إسهامات مهمة لمؤسساتهم.

إن المؤسسات التي تنظر إلى الموظفين بهذه الطريقة من المرجح أن تحقق نتائج مالية أفضل، وتتوقع التغيير وتستجيب له بفاعلية، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي، وذلك من بين نتائج أخرى. وعلى الرغم من أن 72% من الموظفين الذين شملهم الاستطلاع أفادوا أن ذلك سيحسن تجربتهم في العمل، إلا أن 12% فقط أفادوا أنهم قادرون على تخصيص مسؤوليات عملهم بناءً على مهاراتهم وقدراتهم واهتماماتهم الفريدة (من خلال المشاريع والمهام الداخلية، أو اختيار مهامهم الخاصة) إلى حد كبير.

من الجوانب المهمة في النظر للموظفين ليس بوصفهم أصحاب وظائف ولكن كأفراد متميزين هو إدراك أن كل فرد لديه القدرة على التعلم والنمو باستمرار، وتحديد كيفية الاستفادة من مهاراته في العمل. ومن خلال التخلص من قيود الوظيفة، يمكن للموظفين تجربة أشياء جديدة بسهولة أكبر لتحقيق التعلم المستمر، والبناء على مهاراتهم المصاحبة لترسيخ مهارات جديدة، والاستفادة من قدراتهم الأساسية، مثل الذكاء العاطفي أو حل المشكلات بطرق جديدة تمامًا. وهذا هو التعلم الذي يحدث في أفضل صوره: في تدفق العمل والتجريب وتطبيقه على المشاكل الحقيقية المطروحة.

في الماضي، كان الموظفون ذوو "الإمكانات العالية" فقط يُمنحون الفرصة لمواجهة تحديات الأعمال الحرجة أو الانتقال إلى مشاريع مختلفة، مما يمنحهم فرصة التطور اللازم



**التغيرات المتسارعة  
في سوق العمل  
جعلت عمر المهارات  
التقنية التي يحتاجها  
الموظفون أقصر  
وأبرزت أهمية  
التوظيف بناءً على  
المهارات المصاحبة**

على أنهم خبراء في مجال تعلم الآلة، وذلك بغرض فهم مجموعات المهارات والخبرات والمسارات التي اتخذها هؤلاء الموظفون لتطوير هذه المهارات. ثم بعد ذلك وضعت خوارزميات للبحث عن هؤلاء الموظفين وتوظيفهم - مما أدى إلى زيادة عدد المواهب بما لا يقل عن ثلاثة أضعاف ما قدرته الشركة. وبعد تعيين الموظفين الذين لديهم هذه المهارات المصاحبة، بادرت الشركة إلى البناء على هذه المهارات ووفرت التدريب للموظفين المُعَيَّنين على مهارات تعلم الآلة المحددة المطلوبة. وهذه الشركة لديها الآن تقنية تُمكن الموظفين من مقارنة مهاراتهم بأنواع مختلفة من العمل وتقييم مدى ملاءمتهم لها، إلى جانب قائمة من المهارات التي يحتاجون إليها من أجل التطور.

في عالم العمل المتطور باستمرار، حيث يكون عمر المهارات التقنية أقصر من أي وقت مضى، تزداد أهمية التوظيف بناءً على المهارات المصاحبة، أو القدرات البشرية الأساسية مثل قابلية التعلم. ومن ثم، يتمتع الموظفون بالقدرة على البناء على أساس القدرات الأخرى من أجل تحقيق التطوير المستمر للمهارات التقنية التي يحتاجون إليها.

## تخطيط القوى العاملة القائم على المهارات

كان للتحوُّل إلى النهج المعتمد على المهارات في شركة الاتصالات سلفة الذكر ميزة إضافية تتمثل في تزويد المؤسسة بمجموعة من بيانات المهارات للاعتماد عليها في تخطيط القوى العاملة. وبدلاً من التخطيط للحصول على عدد من الموظفين، يمكنها الآن التخطيط للحصول على المهارات - ليس فقط فهم المهارات التي تمتلكها القوى العاملة اليوم، ولكن المهارات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة بسهولة إذا كانت، مع القليل من الاستثمار، تبني على المهارات الأساسية والمصاحبة لموظفيها الحاليين من أجل تطويرهم.

من خلال اتباع نهج معتمد على المهارات لتخطيط القوى العاملة، يمكن للمؤسسات التخطيط للحصول على المهارات التي تحتاج إليها، ومعرفة أين يمكنها الحصول عليها، ونوع العمل الذي يمكن الاستفادة من هذه المهارات فيه. لقد حدّدت شركة يونيليفر Unilever، على سبيل المثال، أكثر من 80,000 مهمة قد تحتاج إلى إنجازها على مدى السنوات الخمس المقبلة، ومن المحتمل أن يؤديها مزيج من الموظفين الذين يعملون بدوام كامل والموظفين المؤقتين والمقاولين وأولئك الذين يعملون بمرور.

## دفع الرواتب بناءً على المهارات

كيف يُحدّد الراتب إذا لم يكن على أساس الوظائف؟ في هذه الحالة هل يتم القياس والتحديد بعناية بناءً على التسلسل الهرمي ووضع السوق؟ يمكن أن تكون الإجابة مبنية على تقييم واقعي لعدد من الجوانب مثل: العمل المُنجَز، ومدى جودة الأداء، والنتائج المُحقَّقة، والمهارات المطلوبة.

في شركة التصنيع الأمريكية متعددة الجنسيات ديليو إل غور W. L. (المعروفة بأنها الشركة المُصنِّعة لأقمشة Gore-Tex)، ليس لدى الموظفين أوصاف وظيفية يمكن على أساسها تحديد الراتب. وبدلاً من ذلك، يُصنّف الموظفون من 20 إلى 30 من أقرانهم بناءً على القيمة

بالانعزال والمركزية، وتعتمد على وجهة نظر للعالم موجّهة نحو سلسلة التوريد تفترض أن القوى العاملة هي مورد قابل للتبادل يمكن توفيره وإدارته بسعر التكلفة بدلاً من كونها من الأصول الفريدة التي يمكن رعايتها.

## التوظيف القائم على المهارات

عند الحديث عن التوظيف، على سبيل المثال، عندما تستدعي حاجة العمل، عادةً ما يبادر مديرو التوظيف إلى استحداث وظيفة أو شغل وظيفة قائمة بالفعل، ثم يستخدمون الخوارزميات لتقييم قدرات المرشحين بناءً على الخبرة والدرجات الوظيفية السابقة. ولكن في ظل اتباع نهج معتمد على المهارات، فإنهم سيحدّدون أولاً أفضل السبل لتنظيم العمل (من خلال وظيفة تقليدية أم لا)، والمهارات اللازمة لأداء العمل، ومن هو الأفضل لتأدية العمل (على سبيل المثال، موظف في الشركة أو موظف خارجي مستقل)، مع اختيار الموظفين بناءً على مهاراتهم. ومن خلال استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي لفهم القدرات التي يمتلكها الموظفون والتي ترتبط بنجاحهم باستخدام مرشحات "إيجابية" "تقيّم" المرشحين بناءً على المهارات والقدرات المثبتة، حتى لو لم يكن هؤلاء الموظفون قد حصلوا على وظيفة مماثلة من قبل، يمكن للمؤسسات فتح الأبواب أمام الفرص والحركة للملايين الذين تم إقصاؤهم في السابق.

عندما احتاجت إحدى شركات الاتصالات إلى مهارات تعلم الآلة، على سبيل المثال، لم تبحث عن أولئك الذين شغلوا وظائف تعلم الآلة أو الذكاء الاصطناعي، أو الحاصلين على درجات علمية في هذا المجال. لقد كان من الصعب للغاية توظيف هؤلاء الموظفين. وبدلاً من ذلك، لجأت إلى تحليل ملفات التعريف الشخصية لآلاف الموظفين الذين عرّفوا أنفسهم



المضافة، والإسهامات التي يُقدّمونها للمؤسسة؛ ثم تستخدم لجنة ما هذه المعلومات، وبيانات المقارنة المعيارية الخارجية لاتخاذ قرارها بشأن الأجور العادلة للموظفين.

تتمثل الطريقة البديلة في دفع الأجور بناءً على مجموعة المهارات التي يتمتع بها الفرد، بما يتماشى مع القيمة السوقية واحتياجات المؤسسة.

فيما يتعلّق بالعديد من المؤسسات التي لا تزال تتبع أسلوب العمل التقليدي القائم على الوظائف، قد يحصل الموظفون على راتب أساسي وفقاً للقواعد الوظيفية، وراتب "مهارات" على أساس القيمة السوقية والحاجة التنظيمية لمهاراتهم. وهذا النهج من شأنه الاستمرار في مكافأة الأشخاص بما يتماشى مع طلب السوق على مهاراتهم، ولكن لا يزال من الممكن تحديد الوظائف على نطاق أوسع، وبالتالي إتاحة قدر أكبر من قدرة هذه المهارات على التنقّل من أجل توزيعها عبر مجموعة متنوّعة من أنواع الأعمال. وقد بدأت المؤسسات في التجربة بالفعل: تستخدم شركة آي بي إم IBM نظام CogniPay المعتمد على الذكاء الاصطناعي لاتخاذ قرارات دفع الأجور، بناءً على طلب السوق، ومتطلبات التنبؤ الداخلية، وبيانات التناقص لمهارة ما أو مجموعة من المهارات.

## إدارة الأداء القائمة على المهارات

يمكن مكافأة الموظفين وتقديرهم أثناء استمرارهم في تطوير مهاراتهم. ولكن هل يجب مراعاة المهارات في عملية إدارة الأداء؟ يمكن أن تكون هذه نقطة خلاف. فعادةً ما تلجأ مناهج إدارة الأداء إلى تقييم مخرجات الموظفين أو أدائهم بناءً على الأهداف بدلاً من المهارات نفسها.

تسعى شركة جوجل Google جاهدة لتحقيق التوازن بين المهارات والنتائج في عملية إدارة الأداء الجديدة. وتُحفّز الشركة الموظفين على العمل مع مديريهم لتحديد وتوثيق ما يجب أن تكون عليه "أولوياتهم" فيما يتعلّق بتطورهم، وتحديد فرص التعلّم المحدّدة بناءً على هذه الأولويات من أجل العمل عليها في الفترات اللاحقة.

هناك طرق إضافية يمكن للمؤسسات من خلالها تعزيز تنمية المهارات أثناء ممارسة أنشطة إدارة الأداء. وأحد الأمثلة على ذلك هو التحديد الواضح للمعايير التي تشير إلى أن الموظفين مؤهلين للانتقال إلى دور مختلف في جزء آخر من الشركة نفسها، ونشر تلك المعايير بشفافية. وأثناء إجراء مراجعات للمواهب.

يجب على إدارة الموارد البشرية والمديرين مناقشة كيفية إظهار الموظفين للمهارات التي يُنظر إليها على أنها ضرورية لقادة المستقبل وأدوار "المستوى التالي". ويجب أن يكون لدى الأفراد ومديريهم فهم مشترك للمهارات التي من المهم للموظفين تطويرها، وتقييمها بشكل مستمر على أساس ربع سنوي (أو على فترات أقل)، وتحديد كيفية الحصول على المعرفة والخبرات والتعليم، وهي عناصر من شأنها المساعدة على تطوير هذه المهارات وإثباتها في سياق العمل.

## القيادة والإدارة على أساس المهارات

عند استخدام نهج قائم على المهارات، تتحوّل أدوار المديرين والقادة من إدارة الموظفين إلى تنظيم العمل والمهارات بشكل ديناميكي من خلال المشاريع أو المهام أو المشكلات التي يتعين حلها، حيث يكون التأثير وتمكين الآخرين أهم من التسلسل الهرمي. ثم بعد ذلك يُشرك المديرون المواهب عبر الوظائف وفرق العمل؛ من أجل تحقيق مصلحة تنظيمية أكبر، بدلاً من تكديس المواهب في الفريق.

سيظل المديرون يلعبون دورًا حاسمًا في نشر هدف المؤسسة ورؤيتها، وتحديد العمل ومواءمة المهارات مع العمل، وتحسين كيفية إنجاز العمل في دورة ثابتة من التدريب السريع، وتوفير الموارد والحعم، ومساعدة الموظفين على تكوين محفظة دائمة التغيّر من المهارات المطلوبة. ومع ذلك، في بعض المؤسسات، تُنشر العديد من هذه القدرات الحاسمة من خلال الموظفين على جميع المستويات، أو تُمنح لبعض الموظفين كجزء من دورهم المؤقت في ذلك الوقت، مما يؤدي إلى الحاجة إلى الاستعانة بالقليل من المديرين، إن وجدوا. وفي حالات أخرى، قد يتطوّر الدور التقليدي للمدير ل يبدو أشبه بمدير المشروع.

يساعد المدراء في  
المؤسسات القائمة  
على المهارات  
موظفيهم على  
تكوين محفظة دائمة  
التغيّر من المهارات  
المطلوبة



الأساسي في عملية إدارة المواهب، وكيف سيؤثر ذلك على توجيه جميع قرارات القوى العاملة. فعندما شرعت إحدى شركات الاتصالات الهولندية في رحلة التحول لتصبح مؤسسة معتمدة على المهارات، على سبيل المثال، حدّدت أولاً فلسفة المواهب المعتمدة على المهارات.

## الحكمة الواضحة والراسخة

من هي المؤسسة التي ستمتلك القدرة على التحول إلى مؤسسة قائمة على المهارات؟ ستحتاج المؤسسات إلى فهم واضح لمهارات "التمكّن" عبر المؤسسة، جنباً إلى جنب مع الهياكل والعمليات لتمكين تبني جهود إدارة التغيير ودفعها. وقد أفاد 64% من المؤسسات أن إدارة الموارد البشرية هي التي تمتلك التحول حالياً.

لكن تحويل طريقة أداء العمل تتجاوز حدود الموارد البشرية، حيث يتطلّب الأمر حوكمة مُتعدّدة للوظائف ونوعاً من القبول. فعلى سبيل المثال، سيحتاج التمويل إلى تغيير طريقة تقييم العمل بحيث تتمكّن إدارة الموارد البشرية من تحديد مستويات الأجور، وستحتاج إدارة المشتريات إلى تقييم المهارات وتوزيعها عند تعيين موظفين مستقلين. وستحتاج إدارة الاستراتيجية والعمليات إلى التفكير بشكل مختلف حول كيفية هيكلة العمل وتنظيمه. وقد أفاد 90% من المسؤولين التنفيذيين للأعمال والموارد البشرية بأن التحول إلى مؤسسة معتمدة على المهارات سيتطلب تحولاً لجميع الوظائف والقادة، وليس فقط الموارد البشرية.

فيما يتعلّق بالموارد البشرية على وجه الخصوص، سيمثّل هذا الأمر تحولاً هائلاً. فبدلاً من إدارة الموظفين في الوظائف، يوافق 72% من مسؤولي الأعمال والموارد البشرية على أن دور الموارد البشرية سيتحوّل من إدارة التوظيف إلى تنظيم العمل.

اللغة المشتركة للمهارات

إذا كانت المهارات ستصبح لغة مشتركة للعمل والقوى العاملة، فإن المؤسسات بحاجة إلى إنشاء لغة مشتركة وإطار عمل للمهارات. ومع ذلك، أفاد 10% فقط من المسؤولين التنفيذيين في مجال الموارد البشرية أنهم يُصنّفون المهارات ويُنظّمونها بفاعلية ضمن تصنيف أو إطار عمل للمهارات، في حين أن 85% من المسؤولين التنفيذيين يبدلون بعض الجهود في هذا الجانب.

## البيانات القوية وعناصر التمكين التقنية

تسهم التطورات الحديثة في مجال التقنية في نجاح تطبيق نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات، ويمتد نطاق التقنيات من تقييم المهارات المدعوم بالذكاء الاصطناعي والاستدلال، ومطابقة المهارات للعمل مع الفرص الوظيفية، وفرق العمل والتعلّم، واستشعار بيانات المهارات الداخلية والخارجية لتوفير المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة ومقارنة المهارات، وإدارة شارات المهارات أو بطاقات التعريف بالمهارات القابلة

التحول إلى مؤسسة  
معتمدة على  
المهارات يتطلب  
تحولاً في جميع  
المستويات الوظيفية  
في المؤسسة وليس  
فقط على صعيد  
الموارد البشرية

المؤسسات بحاجة  
إلى إنشاء لغة  
مشتركة وإطار عمل  
للمهارات

## مطابقة المهارات مع فرق العمل

أفاد 14% من المسؤولين التنفيذيين للموارد البشرية أنهم يطابقون المهارات مع فرق العمل لإنشاء تشكيلات فرق مثالية إلى حد كبير، وأفاد 84% أنهم يفعلون ذلك على الأقل إلى حد ما.

مثال على ذلك: ابتكرت شركة آي بي إم *IBM* أداة معتمدة على الذكاء الاصطناعي لاقتراح فرق المبيعات المثلى باستخدام المهارات والسمات الأخرى للأشخاص، وتوقع احتمالية الفوز بناءً على تشكيل الفريق.

## بناء "مركز مهارات"

## مُحرّك المؤسسات التي تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات

قد تتساءل المؤسسات التي تختار نموذج التنظيم المعتمد على المهارات عن كيفية تفعيله. إن المُحرّك الأساسي الذي يدعم هذا النموذج هو "مركز المهارات" المركزي الذي يعتمد على المكونات الآتية:

## الفلسفة المشتركة للمواهب المعتمدة على المهارات

سيتطلب الانتقال من الوظائف إلى المهارات كمبدأ تنظيمي للعمل والقوى العاملة نهجاً مشتركاً عبر المؤسسة فيما يتعلّق بقيمة المهارات وأولوياتها على اعتبارها الرابط



للنقل أو أوراق الاعتماد القابلة للتجميع. أما فيما يتعلّق بالعمل، يمكن للذكاء الاصطناعي الآن أن يستشعر العمل الذي يؤديه الأشخاص حقًا من أجل إنشاء مخططات "عمل" ديناميكية أو تحليلات شبكة تنظيمية بدلاً من "المخططات التنظيمية" بناءً على الوظائف.

ومع ذلك، لا تزال المؤسسات تشعر أن لديها قدرًا كبيرًا من العمل لإنجازه لتحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات، فهناك بعض المؤسسات لا تعرف حتى المهارات التي تمتلكها القوى العاملة لديها. وإذا كنت ستتخذ قرارات حساسة بشأن الأشخاص، مثل الترقيات أو الأجر أو التوزيع على العمل بناءً على المهارات، يجب التحقق من بيانات المهارات وصلاحياتها. وتواصل العديد من المؤسسات الاعتماد على الموظفين فيما يتعلّق بالإبلاغ الذاتي عن مهاراتهم ومستويات إتقانهم لها، وذلك بالمقارنة مع طرق أكثر صلاحية لتأكيد المهارات.

#### الشكل 5

كيف توظف المؤسسات التقنيات الحديثة لدعم نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات

يبالغ المجرء التنفيذيون في الموارد البشرية عن مدى استخدامهم للتقنية بفاعلية فيما يتعلّق بالمهارات

تحديد المهارات التي تتطلبها استراتيجية العمل

%63

التقنيات المتعلقة بالمهارات المتضمنة في أنظمة معلومات الموارد البشرية الأساسية

%63

توثيق النطاق الكامل لمهارات كل موظف وقدراته

%57

توثيق مهارات الموظفين المؤقتين وقدراتهم

%54

تقنيات المهارات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي القائمة بذاتها

%49

تحليلات المهارات

%45

مصدر واحد لبيانات المهارات عبر القوى العاملة بأكملها

%33

المصدر: الاستبيان الذي أجرته ديلويت حول نهج المؤسسات المعتمدة على المهارات.

#### الشكل 6

كيف تفهم المؤسسات مهارات القوى العاملة وتتحقّق منها

%68

من المدراء التنفيذيين

في قطاع أعمال الموارد البشرية على ثقة بأن المهارات التقنية التي وثقوها في القوى العاملة لديهم موثوقة وصالحة

%48

من المدراء التنفيذيين

في قطاع أعمال الموارد البشرية على ثقة بأن القدرات البشرية التي وثقوها في القوى العاملة لديهم موثوقة وصالحة

%29

من الموظفين

يوافقون بشدة على أن لديهم فهمًا كاملاً لمهارات زملائهم في العمل وقدراتهم

%39

من الموظفين

يوافقون بشدة على أن لديهم فهمًا كاملاً لمهاراتهم وقدراتهم

## العقبات والتحديات ومستقبل المؤسسات التي تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات

في عالمنا اليوم، التقنيات التي تُمكن التحوُّل إلى مؤسسة تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات موجودة بالفعل أو ستكون موجودة في أقرب وقت. والمؤسسات التي تتخلف عن الركب هي تلك التي تعيقها العقلية الراسخة المرتبطة بالمقصود بإدارة المواهب والعمل والموظف. وعندما طُلب من المسؤولين التنفيذيين في مجال الأعمال والموارد البشرية تسمية أهم ثلاثة عوائق تحول دون التحوُّل إلى مؤسسة تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات، ذكروا التقنية في ذيل القائمة. ولكن ما هو أكبر عائق؟ العقلية والممارسات الموروثة.

### الشكل 7

العقبات التي تقف في طريق النماذج المعتمدة على المهارات كما ذكرها المسؤولون التنفيذيون في مجال الأعمال والموارد البشرية "برأيك.. ما هي أهم ثلاثة عوائق تقف حجر عثرة في طريق التحوُّل إلى مؤسسة تتبنى نهج تنظيم العمل المعتمد على المهارات؟



كيف توثق المؤسسات وتثبت مهارات موظفيها وقدراتهم

شهادات ورخص الاعتماد على سبيل المثال: (الدرجات العلمية، الشهادات، الشهادات المهنية، التراخيص، التدريب المهني)

58%

ملاحظات الزملاء أو المديرين أو التقييمات أو المصادقات على المهارات

55%

أدوات التقييم الرقمية (على سبيل المثال، التقييمات النفسية، واختبارات المحاكاة، والتحديات، واختبارات المهارات الفنية)

46%

الدورات التدريبية المكتملة

45%

إبلاغ الموظفين بأنفسهم عن مهاراتهم أو مستويات الكفاءة لديهم

42%

مهارات الاستدلال المعتمدة على الذكاء الاصطناعي من خلال تحليل السلوكيات اليومية للموظفين وأدائهم خلال سير العمل

26%

مهارات التعبئة التلقائية من بوابات الويب مثل لينكد إن LinkedIn

24%

مهارات الاستدلال المعتمدة على الذكاء الاصطناعي من الوظيفة الحالية

22%

المصدر: الاستبيان الذي أجرته ديلويت حول نهج المؤسسات المعتمدة على المهارات.





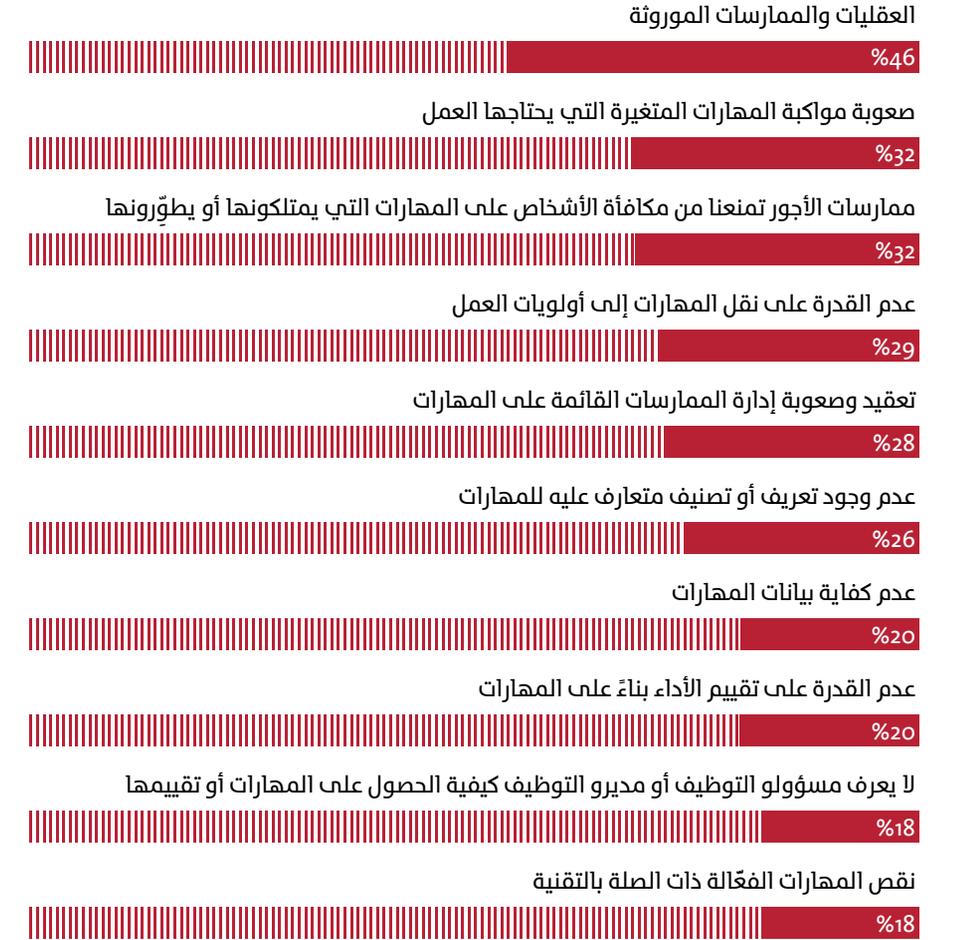
هذا ليس تحديًا من السهل التغلب عليه. ومع نزوح المؤسسات التي تتبنى نهج التنظيم المعتمد على المهارات، ستستمر في طرح العديد من الأسئلة والتحديات التي لا تزال بحاجة إلى حل، بما في ذلك الآتي:

## إدارة مجموعة من أنواع ترتيبات العمل المختلفة بعدالة وإنصاف

عندما لا تكون الوظيفة الثابتة التقليدية هي الهيكل التنظيمي الوحيد للعمل، ويكون هناك تنوع أكبر بكثير في أنواع العمل، فإن خبرات الأشخاص في العمل والتوظيف ستختلف بشكل كبير من شخص لآخر. وقد تبتكر بعض المؤسسات نهجًا مُتعدّد الجوانب، مع وجود بعض الموظفين في وظائف تقليدية مُحدّدة بدقة، ووجود البعض الآخر في أدوار أكثر تحديًا وموجهة نحو تحقيق النتائج، وسيؤدي آخرون العمل في أسواق المواهب من خلال المشاريع والمهام، مع وجود طرق مختلفة محتملة لتوزيع الموظفين ودفع الأجور والترقيات. ولا يمكن أن يضيف هذا الأمر تعقيدًا إلى عمليات إدارة المواهب الحالية فحسب، بل قد يؤدي أيضًا إلى تشكيك بعض الموظفين في العدالة عندما يحصل أحد الموظفين على تجربة مختلفة تمامًا عن تجربة موظف آخر.

عندما تركز المؤسسات على إثراء تجارب موظفيها، يجب عليها أن تكون حريصة على عدم الخلط بين الإنصاف والتماثل. فعندما يُعامل الأشخاص بالطريقة نفسها، يمكن تجاهل الاختلافات. ولكن عندما يُعاملون بإنصاف - بمعايير شفافة ومتسقة تستند إلى نوع معين من ترتيبات العمل ومجموعة من ممارسات المواهب القائمة على المهارات - يتم تحديد

## أهم العوائق في طريق التحول إلى مؤسسة قائمة على المهارات



المصدر: الاستبيان الذي أجرته ديلويت حول نهج المؤسسات المعتمدة على المهارات .

الاختلافات وقبولها وتسخيرها، بحيث يُنظر إلى الأشخاص على أنهم بشر كما هم في الحقيقة. ومن خلال هذا النهج، تتحقق العدالة من خلال تزويد الأشخاص بإمكانية الوصول العادل إلى الفرص والموارد والقدرة على الازدهار. وتُعد هذه النظرة الإنسانية أساساً أمراً بالغ الأهمية لعالم العمل الجديد.

مع تطبيق إطار ثابت لأنواع متنوعة من ترتيبات العمل، يمكن للمؤسسات تجنب إجراء صفقات جانبية فردية، حيث يحصل بعض الموظفين فقط على تجربة عمل متنوعة خارج الوظيفة. إن مشكلة هذه الترتيبات التي تم التفاوض عليها بشكل فردي بين المدير والموظف هي أنه من الصعب التحكم بها أو قياسها أو إدارتها بشكل متسق أو عادل.

## الاهتمام بما هو أبعد من المهارات

على الرغم من أننا رأينا أهمية المهارات لاتخاذ القرارات بشأن العمل والقوى العاملة، إلا أن المؤسسات ستواجه العديد من التحديات في حال تركيزها فقط على تطبيق نهج العمل القائم على المهارات. وتوضّح جولي ديرفين، رئيس قسم التعلم والتطوير العالمي في شركة الأغذية العالمية كارغيل Cargill، هذا الأمر قائلة "من المهم أثناء التطور والتحول إلى مؤسسة تتبنى نهج التنظيم المعتمد على المهارات، التأكيد من عدم فقدان الجوانب المهمة الأخرى. فعندما نقول أو نفعل أي شيء، فإننا نتحدث عن الأشخاص - وهم بشر لديهم اهتمامات ودوافع وعقليات وخبرات معيشية مختلفة - ومهاراتهم ليست إلا جزءاً واحداً من معادلة الأداء البشري".

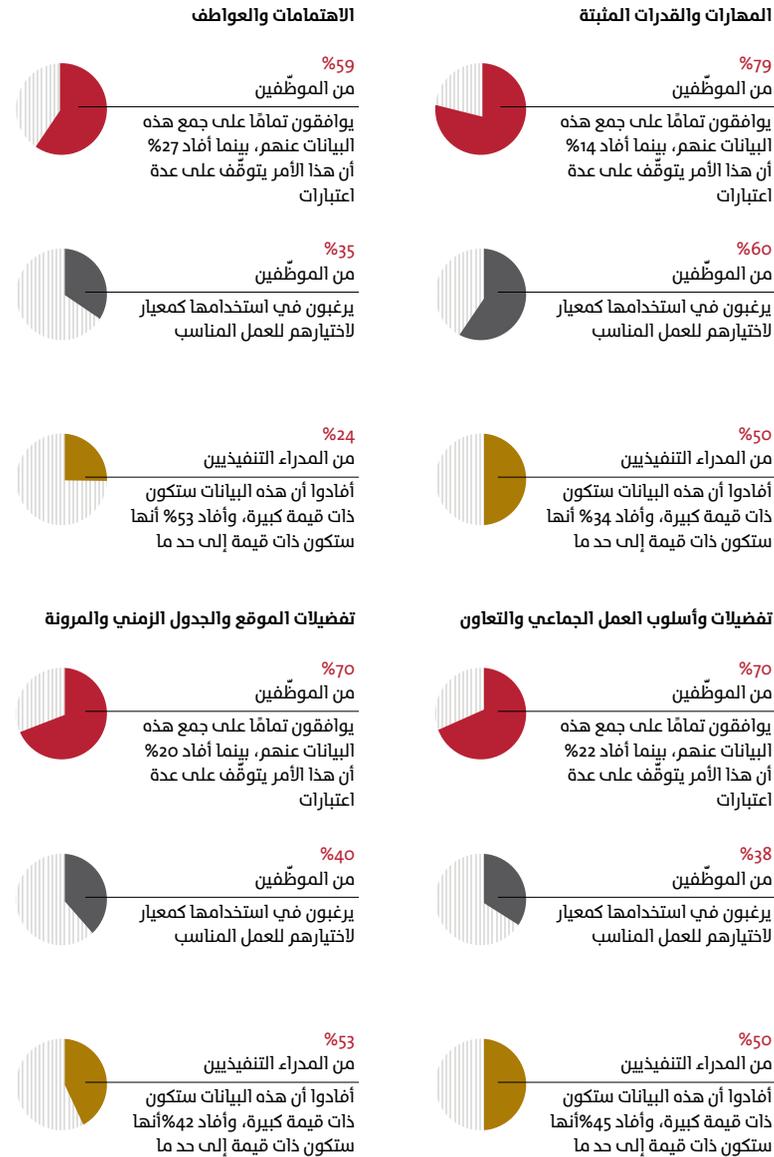
نحن نرى التحول إلى المؤسسات التي تتبنى نهج التنظيم المعتمد على المهارات كخطوة أولى في رحلة تطور المؤسسات لاتخاذ القرارات بناءً على الأفراد بدلاً من الوظائف - حيث أصبحت كلمة "المهارات" في النهاية اختصاراً للتعرف بشكل أكثر تفصيلاً على الموظفين الذين لديهم مجموعة من المهارات والاهتمامات والحوافز وأنماط العمل أو الثقافة وتفضيلات الموقع واحتياجاته وغيرها. (انظر الشكل 8 للتعرف على بعض أنواع الموظفين والمديرين التنفيذيين في مجال البيانات الذين سيجدون قيمة في مطابقة الموظفين مع العمل الذي يؤدونه).

إن الوكالة الرقمية Forum One هي إحدى المؤسسات التي تمهد الطريق لهذا النهج. وقد لجأت المؤسسة كجزء من جهودها لتحسين التنوع والإنصاف وإشراك الموظفين، إلى تحديث مصفوفة المهارات لديها لتتجاوز المهارات وتشمل أيضاً اهتمامات الموظفين وتفضيلاتهم وأهداف التطوير المهني. ولكن ما الهدف من ذلك؟ إن الهدف هو توفير فهم شامل لنقاط القوة لدى الأشخاص ومسار تطوّرهم.

عندما تركز المؤسسات على إثراء تجارب موظفيها ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار تحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم

## الشكل 8

يريد الموظفون والمدراء التنفيذيون مجموعة متنوعة من البيانات المتعلقة بالمهارات وما بعدها لاتخاذ القرارات بشأن العمل والقوى العاملة



المصدر: الاستبيان الذي أجرته ديلاويت حول نهج المؤسسات المعتمدة على المهارات.

## الاستخدام المسؤول لبيانات القوى العاملة والذكاء الاصطناعي

عندما تجمع التقنيات المتطورة مثل الذكاء الاصطناعي المزيد والمزيد من البيانات عن الموظفين، ليس فقط فيما يتعلق بالمهارات، ولكن أيضًا عن الجوانب الأخرى، هل ينظر الموظفون إلى هذا الأمر على أنه نوع من التطفل؟ ليس بالضرورة: حيث يشير بحثنا إلى أن الموظفين يحتفون بالمؤسسات التي تستخدم مصادر جديدة للبيانات والذكاء الاصطناعي لمحاولة فهمهم بشكل أفضل على أنهم بشر كاملون، وهم يفضلون هذه الطريقة على مُجرّد وصفهم بأنهم شاغلو وظائف.

على سبيل المثال، 79% من الموظفين يوافقون تمامًا على لجوء المؤسسات التي يعملون بها إلى جمع البيانات حول مهاراتهم وقدراتهم المثبتة، بينما يوافق ما يصل إلى 70% منهم على جمع البيانات حول قدراتهم المحتملة. وحتى الطرق الأكثر حساسية لجمع البيانات - مثل استخدام الذكاء الاصطناعي لجمع بيانات الموظفين بينما يُدون مهام العمل - يُنظر إليها نظرة إيجابية أكثر منها سلبية، حيث يرى 53% من الموظفين و 44% من المسؤولين التنفيذيين في مجال الأعمال والموارد البشرية أنها تمثل تطورًا إيجابيًا، بينما يرى 20% فقط من الموظفين و 28% فقط من المسؤولين التنفيذيين أنها أمر سلبي.

ولكن للحفاظ على هذه الثقة، تحتاج المؤسسات إلى تسخير قوة المصادر الجديدة للبيانات والذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول، بما في ذلك مراقبة الذكاء الاصطناعي لاكتشاف التحيز. إن الموظفين منفتحون على مشاركة بياناتهم، لكن الكثير منهم لا يريدون فعل



ذلك إلا إذا أخبرهم صاحب العمل بوضوح كيف تُجمع بياناتهم وكيف تُستخدم، والفوائد التي ستترتب على ذلك بما في ذلك: الفرص الجديدة للنمو، والتطور، وقرارات التوظيف أو الرواتب، أو الترقية الأكثر عدلاً واستحقاقاً، والمزيد من خبرات العمل المتخصصة.

### الشكل و

الموظفون على استعداد لمشاركة بياناتهم إذا حصلوا على مزايا في المقابل "ما الذي يجعلك أكثر انفتاحاً على السماح لصاحب العمل بجمع بياناتك؟" \*



معظم الموظفين لا مانع لديهم من مشاركة بياناتهم مع مؤسساتهم لكنهم يريدون معرفة كيف تُجمع بياناتهم وكيف تُستخدم

العديد من الموظفين حول العالم يفضلون المؤسسات التي تجمع بيانات عن موظفيها باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي حتى تتمكن من فهم احتياجاتهم بشكل أكبر

المصدر: الاستبيان الذي أجرته ديلويت حول نهج المؤسسات المعتمدة على المهارات .



فترة خدمتهم العسكرية بالكامل في سجل التعلّم والخبرة. وهذا السجل مرتبط بإطار عمل O\* NET الذي يشمل الوظائف في الاقتصاد الأمريكي. ويمكن لأفراد قوات الدفاع والبحرية تحديد أوراق الاعتماد المصادق عليها، والمكتسبة من خلال خبرتهم العسكرية التي تنطبق مباشرة على وظيفة مدنية مستهدفة، وتحديد فجوات المهارات التي لا تزال موجودة وأفضل السبل لمعالجتها .

الأمر الذي يمكن أن يساعد في هذا الشأن هو الجمع بين لغة مشتركة (تصنيف) للمهارات عبر المؤسسات، وبين بيانات مهارات قابلة للنقل وذات مصداقية، مما يؤدي في النهاية إلى إنشاء بطاقات مهارات شاملة لكل موظف. ويمكن للمؤسسات أيضًا مشاركة بيانات العرض والطلب الخاصة بالمهارات لديها لمساعدة المؤسسات التعليمية والموظفين والحكومة على الوصول لفهم أفضل للمهارات التي ينبغي تطويرها على مستوى القطاع.

76% من الموظفين يريدون أن تكون مهاراتهم المعتمدة من صاحب العمل والبيانات المتعلقة بالعمل قابلة للنقل، مما يمكّنهم من مشاركة البيانات مع الآخرين بمجرد مغادرتهم العمل. وفي المقابل، 55% من المسؤولين التنفيذيين يوافقون على ذلك.

## الموازنة بين استقلالية الموظفين والاختيار والاحتياجات التنظيمية

إذا كان العمل غير مُقيّد بالوظائف، ومُنح الموظفون المزيد من الفرص لممارسة الاختيار والاستقلالية في كيفية تطبيق مهاراتهم، فماذا يحدث إذا لم يعد الموظفون يريدون فعل ما يتماشى مع العمل الذي تحتاجه المؤسسة؟

## جعل بيانات المهارات قابلة للنقل وقابلة للاستخدام البيني خارج حدود المؤسسة

عندما تصبح المهارات وليس الوظائف هي أساس تنظيم العمل والقوى العاملة، قد تتطوّر المؤسسات ليصبح من السهل اكتشاف الموظفين ذوي المهارات العالية فيها ومكافئهم بشكل أفضل. وأفاد 61% من الموظفين و 60% من المسؤولين التنفيذيين في مجال الأعمال والموارد البشرية أن هذا الأمر سيُمثّل تطورًا إيجابيًا، في حين أفاد 9% فقط من الموظفين و 11% فقط من المسؤولين التنفيذيين أن ذلك الأمر سيكون له تأثيرات سلبية على المؤسسات.

ولكن لكي تصبح سوق العمل بأكمله سوقًا تمنح المكافآت على أساس القدرات أكثر من الانتماءات، يجب أن تكون بيانات المهارات التي تم التحقق منها قابلة للانتقال عبر المؤسسات. وحاليًا، توجد معظم البيانات المتعلقة بمهارات الموظفين، لا سيما البيانات التي تحقّق منها صاحب العمل داخل الشركة. ولكن عندما يغادر الموظفون الشركة، تُترك جميع سجلاتهم التي تم التحقق منها، مما يعيق قدرتهم على التنقّل بسهولة بين الوظائف الدائمة أو المشاريع أو الوظائف المؤقتة عبر المؤسسات. ويتعين على المؤسسات التي توظّف هؤلاء الموظفين الاعتماد على المهارات التي يذكرها الموظف بنفسه، والتي قد لا تكون موثوقة، أو على إعادة تقييم مهارات الموظف.

تحاول بعض المؤسسات إيجاد حل. فعلى سبيل المثال، أطلقت البحرية الأمريكية مؤخرًا منصة تسمى MilGears، بهدف إتاحة الفرصة أمام العسكريين والمحاربين القدامى لتسجيل جميع المهارات المكتسبة من خلال التدريب والتعليم والخبرة أثناء العمل خلال

## اتخاذ الخطوات الأولى نحو التحول إلى نهج المؤسسات التي تتبنى تنظيم العمل المعتمد على المهارات

من خلال تجربتنا في العمل مع المؤسسات التي تشرع في هذه الرحلة، فإنها عادة ما تتبع أحد أساليب ثلاثة.

1 - في كثير من الأحيان، ستبدأ بممارسة مُعَيَّنة مُتعلِّقة بالمواهب، وتحولها بحيث تعتمد بشكل أكبر على المهارات وبدرجة أقل على الوظائف، ثم تواصل إما تحويل ممارسة أخرى بالمثل، أو اتخاذ قرار أنه يتعين عليها إنشاء "مركز" للمهارات قبل تحقيق التحول.

على سبيل المثال، بدأت شركة كارغيل Cargill تحويل أسلوب التعلم والتطوير ليعتمد بشكل أكبر على المهارات، وبدرجة أقل على اقتراح فرص التعلم والتطوير بناءً على وظائف الأشخاص. وبينما شرعت في تبني التوظيف القائم على المهارات وسوق المواهب القائمة على المهارات، أدركت أن لديها مهمة ضرورية لإنشاء مركز المهارات الأساسية من أجل تحقيق الرؤية؛ لذلك شرعت في مبادرة لتطوير إطار عمل للمهارات على مستوى المؤسسة، وذلك باستخدام المهارات كوحدة قياس لاستقطاب موظفيها، وإدارتهم، وتطويرهم بشكل أفضل.

2 - تبدأ مؤسسات أخرى بإنشاء "مركز مهارات" مركزي قبل التوسع في ممارسات المواهب القائمة على المهارات. ولتنفيذ ذلك، غالبًا ما تبدأ المؤسسات بجد ما لديها من مواهب، أو تطوير لغة للمهارات، أو تبني فلسفة للمواهب قائمة على المهارات.

رُكِّزَت إحدى المؤسسات المُتخصِّصة في علوم الحياة على تصميم فلسفة تنظيمية قائمة على المهارات والقيمة المقترحة، ثم طُوِّرت دليل تخطيط للمهارات مكنها من وسم مهاراتها ومستويات الكفاءة وفقًا لعناصر التعلم. وقد مكَّن ذلك المؤسسة من البدء في تحويل التعلم باستخدام نهج قائم على المهارات بهدف نهائي يتمثل في خلق فرص تطوير أكثر تخصيصًا لموظفيها. كما حدَّدت المهارات "الرائجة" (وهي مهارات مطلوبة بشدة ولكن يوجد نقص في العرض) التي يجب أن تركز جهودها عليها. وفي نهاية المطاف، تأمل المؤسسة في دمج المهارات في العديد من جوانب دورة حياة المواهب في المستقبل، من استقطاب المواهب إلى الأجر.

3 - الرحلة النموذجية الثالثة هي البدء بالعمل، إما بسوق داخلية للمواهب تتيح للعمل الاستمرار كمشاريع ومهام خارج الوظيفة، أو كوظائف موسَّعة.

بدأت شركة ترين Trane (المعروفة سابقًا باسم إنغرسول راند Ingersoll Rand) بتوسيع نطاق الوظيفة: أي التخلص من الوظائف عالية التخصص المنتشرة عبر 28 درجة وظيفية متميزة، وبدلاً من ذلك إنشاء "مجموعات" وظيفية أوسع تشترك في مسؤوليات ونتائج عمل متشابهة مُحدَّدة على نطاق واسع، منتشرة عبر سبع درجات وظيفية، وتم تقليصها إلى 800 مسمى وظيفي فقط مع تحديد مجموعة من المهارات لكل وظيفة. وقد سمح ذلك للمؤسسة ببناء استراتيجية تطوير مهني قائمة على المهارات بشكل فعَّال، بالإضافة إلى تمكين الموظفين من تقييم أهدافهم



إن ظهور أسواق المواهب الداخلية حتى الآن يعتمد بشكل أساسي على ممارسة الموظفين تقديرهم الخاص فيما يتعلَّق بالمشاريع والمهام التي يرغبون في أدائها بالإضافة إلى "عملهم اليومي"، بمجرد أن يتفاوضوا مع المدير الذي يعرض العمل، ونادرًا ما يُقِيم أداء الشخص في هذا النوع من العمل رسميًا أو يتم تقديره أو مكافأته؛ وقد أفاد 15% فقط من المسؤولين التنفيذيين في مجال الأعمال والموارد البشرية أنهم يسجّلون هذه البيانات.

إذا أصبح العمل مُقسَّمًا بالكامل إلى مشاريع ومهام، فهل ستقرَّر بعض المؤسسات مطابقة مهارات الموظفين دون موافقة الموظفين أنفسهم، إما عن طريق الخوارزميات أو وفقًا لتقدير المديرين؟ والمثير للدهشة أن 54% من الموظفين يقولون إن هذا الأمر سيمثّل تطورًا إيجابيًا - ربما لأنهم يفضلون ذلك على أن يقتصر العمل على وظيفة بالكامل إلا أن 33% فقط من المسؤولين التنفيذيين في مجال الأعمال والموارد البشرية يوافقون على ذلك.

ستحتاج المؤسسات إلى توخي الحذر فيما يتعلَّق بأن العمل لا يُقسَّم فقط من أعلى إلى أسفل أو بطريقة آلية، مدفوعًا بخوارزميات مبهمة، ومن المحتمل أن تكون متحيزة. ويبدو أن القادة مستعدون للتخلي عن هذا النوع من السيطرة: حيث أفاد 70% من المسؤولين التنفيذيين في مجال الأعمال والموارد البشرية أن منح الموظفين مزيدًا من الاستقلالية وحرية التصرف والاختيار في العمل الذي يطبقون مهاراتهم عليه، مع تطبيق سيطرة أقل مركزية لاحقًا من جانب المؤسسة، سيكون بمثابة تطوُّر إيجابي، في حين أفاد 4% فقط منهم أنه سيكون تطوُّرًا سلبيًا. ويمكن أن يؤدي التخلي عن مثل هذه السيطرة إلى تحقيق مكاسب كبيرة فيما يتعلَّق بالابتكار والنمو (على سبيل المثال، طوَّر مهندسو Google تطبيق Gmail في 20% من الوقت المخصَّص لهم لاستخدام مهاراتهم لحل المشكلات التي يعتقدون أنها تستحق المعالجة)، ولكن، كما هو الحال مع معظم التحولات التنظيمية، فهذا النوع من التحول هو تحوُّل ثقافي هائل سيتطلَّب جهدًا مستمرًا.

هناك شبه إجماع من الموظفين بأن منحهم مزيدًا من الاستقلالية وحرية الاختيار في العمل الذي يطبقون مهاراتهم عليه سيكون بمثابة تطوُّر إيجابي في مسيرتهم المهنية

المهنية ومهاراتهم الحالية، وإيجاد وظائف مستقبلية، وإنشاء خطة تطوير للنمو. وتمتلك الشركة الآن من خلال منصة Fuel50، نظام تقييم وظيفي ومطابقة وتطوير، تعتقد المؤسسة أنه قد ضاعف من مشاركة الموظفين ومستويات الاحتفاظ بهم.

• **كلاهما كانت الرحلة النموذجية المختارة، يمكن للممارسات الآتية أن تساعد المؤسسات:**

#### • **فكر في التطور وليس الثورة**

من الأفضل التفكير في تفكيك نماذج وممارسات الوظائف التي عايشناها لأكثر من قرن على أنه تطوير واستثمار طويل الأمد، وليس ثورة. وقليل من المؤسسات ستكون على استعداد للتخلي عن الوظائف والتسلسل الهرمي تمامًا. ولكن قد تكون هناك نقاط معينة في مؤسستك، حيث يؤدي تطبيق ذلك، كلياً أو جزئياً، إلى تحقيق فوائد كبيرة. ركز على الأماكن التي تتغير فيها المهارات بسرعة كبيرة، بحيث لا يمكن لممارسات المواهب مواكبة ذلك التغيير، حيث يمكنك استخدام مجموعات التفكير والمهارات المتنوعة لحل المشكلات أو الابتكار، أو حيث تقضي الوقت في تحديد ما يجب أن يفعله البشر أو الأتمتة، ولكنه لا يُنفذ على أرض الواقع. تبدأ معظم المؤسسات بتحول صغير، ثم تبني عليه، حيث تبدأ الغالبية بتحويل ممارسة واحدة متعلقة بالمواهب، بدلاً من البدء بالتحدي الأكبر المتمثل في إعادة تنظيم العمل خارج نطاق الوظيفة.

#### • **ابدأ دائماً بالقيمة المقترحة**

تشرح جولي ديرفين من شركة كارغي Cargill هذا المبدأ قائلة، "ابدأ بتحديد القيمة المقترحة ودراسة الجدوى لدعم هذه الرحلة التي تستغرق سنوات عديدة. إنها تنطوي على الكثير من التغيير على مستوى منهجي للغاية في العمليات المتعلقة بالأشخاص، والطريقة التي تتم بها الأمور". وترى شركة كارغي Cargill أن هذه الخطوة تتضمن الآتي:

- زيادة ديناميكية المؤسسة وتسريع وصولها إلى السوق
- استجابة أفضل للمتعاملين بتوفير المهارات المناسبة التي يمكن الوصول إليها عندما يحتاج إليها العمل
- توفير المزيد من فرص النمو للموظفين من خلال تجارب وظيفية فريدة، وذلك من خلال تطبيق مهاراتهم في مجالات مختلفة
- تقليل التكاليف المتغيرة عن طريق السماح للموظفين بتولي مشاريع ومهام جديدة بدلاً من دفع رواتب المقاولين أو المواهب المؤقتة
- استخدام أفضل للقوى العاملة من خلال استغلال القدرة غير المستثمرة

**بالنسبة لمعظم المؤسسات لن تختفي فكرة الوظيفة تماماً بل ستصبح أسلوب عمل واحد من ضمن عدة أساليب مما يمنح القادة خيار استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب**

#### • **حدد نقاط الضعف أو المهام السهلة**

عند البدء بممارسة قائمة من المهارات، اختر مجالاً من المتوقع أن يحقق أكبر جدوى، بناءً على الاحتياجات المحددة لمؤسستك ونقاط الضعف. فعلى سبيل المثال، تركز العديد من المؤسسات حالياً على قيمة المهارات عند التوظيف، وليس فقط الشهادات أو الخبرة، سواء في الاستجابة لمتطلبات سوق العمل، أو لتحسين المساواة والتنوع وثقافة مكان العمل، وبدلاً من ذلك، ابدأ بتلك الممارسات التي لديها صلة أكبر بالمهارات، مثل التعلم والتطوير أو استقطاب المواهب، أو يمكنها استخدام التقنيات مكتملة التطور المتاحة بسهولة كترقيات لأنظمة معلومات الموارد البشرية الحالية، مثل أسواق المواهب.

بالنسبة لمعظم المؤسسات، لن تختفي فكرة الوظيفة تماماً. وبدلاً من أن تكون الطريقة الوحيدة لتنظيم العمل واتخاذ القرارات بشأن الموظفين، ستصبح مجرد طريقة واحدة من عدة طرق، مما يمنح القادة خيار استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب. ومن خلال الانتقال إلى نهج معتمد على المهارات، يمكن للمؤسسات الرائدة أن تتحول من نموذج تقليدي يهدف إلى توفير كفاءة قابلة للتطوير مستمدة من ماضيها الصناعي، إلى نموذج أكثر ملاءمة لعالم تحكمه السرعة والمرونة والابتكار، ومن خلاله يتوقع الأشخاص المزيد من المغزى والاختيار والنمو والاستقلالية في العمل.

