

# القيمة المكتسبة من عُسر القراءة (الديسلكسيا)

إمكانيات المصابين بـعُسر القراءة  
ومنظمات المستقبل



بالتعاون مع:

MADE BY  
DYSLEXIA

EY

بنكي عالمياً  
أفضل للعمل

# الإقرارات والمعلومات

نبذة عن Made By Dyslexia: منظمة خيرية عالمية يقودها أشخاص ناجحين مصابين بَعْسَر القراءة (الديسلكسيا). وتتمثل رسالتها في مساعدة العالم في فهم وتقييم ودعم عسر القراءة بشكل سليم، وذلك بإعداد حملات وتطوير أدوات لتفسير التفكير في تحدي عسر القراءة. هدف هذه المنظمة ديمقراطية عملية الدعم بحيث يتم اكتشاف كل حالة من حالات عسر القراءة وتمكين هذه الحالات من تحقيق الازدهار.

[www.madebydyslexia.org](http://www.madebydyslexia.org)

يدرك معدو هذا التقرير أن أولئك المصابين بعسر القراءة (الديسلكسيا) سيتفاوتون في سماتهم الإدراكية. وللهدف المعد من أجله هذا التقرير، فقد تم التعرف على إمكانيات عسر القراءة من خلال مجموعة نمطية من المهارات.

يُشار إلى عسر القراءة (الديسلكسيا) في هذه الوثيقة بشكل مستقل وكجزء من مجموعة فرعية هي:

## تنوع النظام العصبي

إن تنوع النظام العصبي يُعنى بكل من الأشخاص الطبيعيين والأشخاص المصابين بالتباين العصبي أو مرض التوحد. ينظر إلى أولئك المصابين بالتوحد بأن لديهم أداء عصبي إدراكي مختلف عن أولئك الأشخاص الطبيعيين (الأشخاص العصبيين).<sup>1</sup>

# المحتويات

4	رسائل افتتاحية
6	الملخص التنفيذي
8	القصص المصورة
10	منهجية التقرير
12	تعزيز القوى العاملة وزيادتها
16	التغييرات على المهارات
18	ما هو تحدي عسر القراءة (الديسلكسيا)؟
19	تحديد وتخطيط الكفاءات
20	عسر القراءة (الديسلكسيا) كفرصة
22	الأساليب التنظيمية لتحدي عسر القراءة
26	تمهيد الطريق



# رسائل افتتاحية



كان من المتوقع ولعقود من الزمان أن يتأقلم الأشخاص المصابين بعسر القراءة (الديسلكسيا) وأن يتم قياس أدائهم على أسس مرجعية وذلك للمهارات ذاتها التي يجدون فيها تحدياً وصعوبة. أما اليوم، فإن التقنية تحل محل الحاجة لهذه المهارات. وفي المقابل، فإن مهارات التفكير في تحدي عسر القراءة تصبح مهارات «مطلوبة بشدة» في عالم العمل المتغير. وببساطة، فإن القوى العاملة اليوم، وغداً تحتاج للتفكير في تحدي عسر القراءة، ولا يجب بعد الآن التعويل على أن «يتأقلم» الأشخاص المصابون بعسر القراءة ولكنهم من المتوقع أن «يبرز» هؤلاء الأشخاص وأن يركزوا على نقاط قوتهم.

ينبغي على الشركات والأعمال والجهات التعليمية ضبط هياكلها وأنظمتها وتكييفها بحيث تنخرط في هذا التغيير وبشكل سريع إذا كنا حقاً بصدد بناء قوى عاملة مستقبلية.

كيت غريغز  
المؤسس والرئيس التنفيذي للمنظمة



إن القوى العاملة في المستقبل من الصعب تصورها والإحاطة بها، ولكن من الممكن وجود شكوك قليلة بأن تواصل البشر مع التكنولوجيا سيكون متعدد الجوانب. فهذا التواصل سوف لن يكون بهذه البساطة مثله مثل الوظائف والمهام والأدوار المتفرقة التي تتم أتمنتها. لذلك وفي هذا التقرير، فقد قمنا بتقسيم المهارات إلى أجزاء بحيث يمكننا معرفة الطلب، كما قمنا بمقارنة الاحتياجات المتوقعة مع السمات المعتادة لعسر القراءة (الديسلكسيا). بناءً على التحليل، فمن الواضح أن هنالك إمكانيات هائلة غير مستغلة متوفرة من الأشخاص المصابين بعسر القراءة الذين يعملون ضمن الفرق المتنوعة إدراكياً ومعرفياً؛ وهي الفرق الضرورية لنجاح منظمات المستقبل.

ريتشارد اديسون  
راعي وشريك مجتمع عسر القراءة



نتحدث عن عالم العمل المتغير بشكل كبير، ولكن هل نقدر حقاً ماذا يمكن أن يعني ذلك؟ عند النظر في التنوع العصبي، نكون قد بدأنا لتونا في معرفة القيمة المتاحة التي يمكن الحصول عليها من السمات الإدراكية المتفاوتة.

نوضح في هذا التقرير كيف أن التفكير في تحدي عسر القراءة (الديسلكسيا) يمكن أن يجلب قيمة هائلة للمنظمات. وكلما تستمر عملية الاتمته في التأثير على الوظائف والأعمال والأساليب التقليدية لفريق القوى العاملة، فإن المنافسة سوف تتغير، والكفاءات ذات النمط الاجتماعي مثل المبادرة والإبداع وحل المشاكل (المرتبطة بنقاط القوة المتوفرة في عسر القراءة) يزداد الطلب عليها.

سيستفيد الرؤساء التنفيذيين للشركات وقادة الأعمال من معرفة التفكير في تحدي عسر القراءة والتغييرات المطلوبة لتسخير هذه الفرصة. إن التوظيف وتوفير الموارد وإدارة الأداء بالتأكد سوف تحتاج إلى نقلة؛ أي الانتقال من تغليب «القيادة بالخبرة والتجربة، والعمومية» إلى تضمين «التمكين الإدراكي والمعرفي، والتخصصية». إن المنظمات التي تكون قادرة على فك الشفرة بين التنوع العصبي والهيكل التنظيمي وتعزيز القوى العاملة، سوف تكون بلا شك في طليعة القيادة للدفع بأكثر قيمة للأعمال. وهذا يمكن أن يتحقق فقط إذا أصبحت الأساليب التنظيمية لتحدي عسر القراءة والمزيد من السمات الإدراكية والمعرفية الأكثر تفاوتاً على نطاق أوسع في الصدارة وفي قلب جدول الأعمال الاستراتيجية التنظيمية.

لقد جاء هذا التقرير كثمرة لجهود تعاوني، ولم يكن ليتم إنجازه بالكامل بدون قيادة ريتشارد اديسون والدعم الكبير المقدم من كاي سوليفان، وماري بوكستون، وغريس بولتون، وماريا بالداتشيني، بجانب كل من ريتشارد سيدليبي وجين توماس للدعم الأكبر المقدم للمبادرات. كذلك أقدم إشادة خاصة إلى جيمس نيكلسون ومكتب استشارات الاستراتيجية لدعمهم المقدم بشكل أوسع لمبادرات التنوع العصبي، مع شكر خاص لكل من الكساندر بوديتش، ومنى سُنّة، وجوانا سانتوس، وإكسندر بيني لتقديمهم المساعدة خلال إعداد هذا التقرير.

بن كوك  
مساهم قيادي، رئيس مجتمع عسر القراءة



# الملخص التنفيذي

## الفكرة الرئيسية

في عالم يتسم بالتغيير التقني، كيف نعمل على إحداث التغيير بشكل جذري. فتعزيز القوى العاملة وزيادتها، حيث تتم أتمتة أجزاء من المهنة لاستكمال القوى العاملة وتحسينها وتطويرها<sup>2</sup>، سنخلق نقلات كبيرة في أنواع الوظائف والكفاءات (المهارات، والقدرات، والمهام) المطلوبة للمنظمات. تتطلع المنظمات اليوم إلى تجسير فجوة المهارات، وهذه النقلات تتطلب عقول مختلفة للقيام بالمهام المختلفة.

## القيمة المكتسبة من عسر القراءة (الديسلكسيا)

بصدور تقرير نقاط القوة المتوفرة في تحدي عسر القراءة وعالم العمل المتغير<sup>3</sup>، حددنا كيف يمكن للأشخاص المصابين بعسر القراءة دعم هذه الحلول التقنية.

ما هو عسر القراءة؟ يؤثر عسر القراءة على 1 على الأقل من بين 10 أشخاص<sup>4</sup> ويعرف عسر القراءة بأنه اختلاف في الجينات الوراثية<sup>5</sup> في قدرة الشخص على التعلم ومعالجة المعلومات.

نتيجة لذلك، يمتلك الأشخاص المصابين بعسر القراءة قدرات مختلفة ونقاط قوة في الإبداع وحل المشاكل ومهارات الاتصال والتحديات في التهجئة والقراءة وحفظ الحقائق وتذكرها. وبشكل عام، سيكون الأشخاص المصابين بعسر القراءة متفاوتين عند مقارنتهم بالأشخاص الطبيعيين، وهذا يعني أن الأشخاص المصابين بعسر القراءة بالفعل يفكرون بشكل مختلف.

القيمة المكتسبة من عسر القراءة: إن قدرات عسر القراءة ومنظمات المستقبل، تقدم نظرة جديدة لتقرير العام 2018 باستخدام تقرير مستقبل الوظائف الصادر من المنتدى الاقتصادي العالمي<sup>6</sup> وذلك للقيام بالتالي:

◀ إلقاء الضوء على الطلب المتغير على الكفاءات المتوقعة التي تظهر بحلول العام 2022.

◀ استعراض كيف يمكن لقدرات عسر القراءة توفير الدعم والمساعدة لقيادة التحول المطلوب في الجهد.

بشكل عام، يوضع تحليلنا أن الكفاءات الخاصة بعدد كبير من الوظائف في أماكن العمل التي قد يجد فيها عادةً الأشخاص المصابون بعسر القراءة تحدياً، سوف تتأثر بشكل كبير بأشكال الاتمته. وفي أماكنهم هذه، سنخلق مهام متطورة ووظائف جديدة تتطابق بشكل وثيق مع نقاط قوة التفكير في عسر القراءة. يُمكن تحدي عسر القراءة فرصة للمنظمات لتجسير فجوة المهارات المستقبلية.

## الأساليب التنظيمية لتحدي عسر القراءة

ومع ذلك، فإن الأسلوب التقليدي لتحدي عسر القراءة الموجودة في مكان العمل يتم توجيهها عادةً نحو معالجة تحديات عسر القراءة. إن هذا الجهد التنظيمي جاء على النحو المنشود، ولكن قد لا يوجه الجهد التنظيمي بشكل صحيح نحو الأشخاص المصابين بعسر القراءة ككل أو الاستفادة من الكفاءات القوية التي يتم الترويج لها بشكل متزايد. هذا يمكن أن يؤثر على قدرة المنظمات في الحصول على القيمة المكتسبة من نقاط القوة المتوفرة في تحدي عسر القراءة وبالتالي المساعدة في تجسير فجوة المهارات.

أما الأسلوب البديل الذي يعتمد على المهارات، يمكن أن يسمح للمنظمات بتركيز الجهد نحو معالجة التحديات والاستفادة من نقاط القوة، ومواءمة الفهم الأعمق لمهارات عسر القراءة مع المهارات ذات القيمة التنظيمية.

## تمهيد الطريق

للرؤساء التنفيذيين للشركات وقادة الأعمال، فإن هناك ثلاثة جوانب لتركيز الجهد وهي:

أولاً، تبادل أفضل الممارسات والأفكار والرؤى باعتباره العمل الأكثر أهمية، وعلى وجه الخصوص لمنظمات عسر القراءة التي يجب أن تسأل عن:

◀ كيف يحتاج أسلوبنا المتبع حالياً في تحدي عسر القراءة (الديسلكسيا) للتغيير على خلفية هذا التحول السريع؟

ثانياً، الاستثمار في استراتيجية واضحة لامتته موجهة نحو الأهداف التنظيمية واستراتيجية القوى العاملة التي تراعي الاحتياجات الثقافية والمتطلبات من المهارات الخاصة بالمنظمة<sup>7</sup>؛ وبالنظر الدقيق في الفرص التقنية المتوفرة والاثار النسبية على الوظائف والمهام والمهارات، فإننا نسأل:

◀ هل نستثمر في الأماكن الصحيحة من منظور الاتمته والمهارات ونوفر بيئة آمنة من الناحية النفسية لضمان تركيز الوقت والجهد والموارد على القيمة؟

أخيراً، وبناءً على المهارات، فإننا نسعى لتطوير كفاءات التنوع العصبي التي تتفهم الأشخاص ذوي السمات الإدراكية والمعرفية المتفاوتة، وبمواءمة الاتمته، والثقافة والتنوع العصبي التي يمكن أن تصبح مفتاحاً لإفساح المجال للقيمة من عسر القراءة ومنظمات المستقبل، نسأل:

◀ كيف يكون حجم المكاسب المتحصل عليها من تسخير فرق التنوع العصبي التي من شأنها إفساح المجال للموهوبين لضمان أننا نملك قوى عاملة متنوعة تلبى احتياجات المستقبل.

<sup>2</sup> تقرير مستقبل الوظائف الصادر من المنتدى الاقتصادي العالمي للعام 2018، صفحة 9

<sup>3</sup> القيمة المكتسبة من عسر القراءة: نقاط القوة في مشكلة عسر القراءة وعالم العمل المتغير، إرنست ويونغ، 2018

<sup>4</sup> تدريب أفضل تدريس أفضل، المنظمة العالمية لعسر القراءة، 2014، ص 2

<sup>5</sup> توصيل النقاط، منظمة Made By Dyslexia، 2017، ص 7

<sup>6</sup> تقرير مستقبل الوظائف، المنتدى الاقتصادي العالمي، 2018

<sup>7</sup> أماكن العمل في المستقبل، كيف تتم الاتمته بذكاء، إرنست ويونغ، 2018



يكون المفكرون في تحدي عسر القراءة عادةً قادرين على رؤية الروابط والصلات التي قد يتجاهلها الآخرون، وإنشاء النبذة الوصفية التي يمكن أن تبسط المهام أو المنتجات المعقدة.

لكي تتكيف المنظمات بشكل ناجح في نقاط قوة عسر القراءة وازدهارها والتوصل إليها، هنالك حاجة لدعم التغيير ونمو الذهن والاحتفاء بهذا التغيير. إن هذه الذهنية هي بذاتها مهارة ويمكن في العادة أن تكون أكثر أهمية من جوانب محددة تتعلق بالخبرة. إن هذا، إلى جانب التنوع والشمول، يصبح هو مفتاح للنجاح في المستقبل.

ستيف هاتش

نائب رئيس دائرة أوروبا الشمالية، فيسبوك



إن التقنية تغير بشكل هائل الطريقة التي نتفاعل ونعمل من خلالها مع كل شخص. وهذا يعني أن الوظائف والمهام المختلفة تتطلب عقول مختلفة.

يمكن لعسر القراءة أن يصبح مهماً كجزء من هذه الصورة. ووفقاً لما يبينه هذا التقرير، فإن الأشخاص المصابين بعسر القراءة يظهرون مجموعة من القدرات التي تمثل نقاط قوة حقيقية في بيئة الأعمال المتطورة.

ستيف فارلي

رئيس مكتب المملكة المتحدة، إرنست ويونغ



نحن هنا لزيادة نوع جديد من الأمن من أجل عالم معقد ومتربط لأبعد الحدود. نحتاج المزيج الصحيح من العقول لإمعان النظر في المستقبل وللعمل بشكل أكثر عمقاً في التعاون مع الشركاء والحلفاء والعالم الخارجي لنصبح أكثر ابتكاراً من أي وقت مضى.

إن المهارات اللازمة للقيام بهذا الأمر متربطة على نحو وثيق الصلة بنقاط القوة التي يحققها المصاب بعسر القراءة لمنظمتنا، ولهذا السبب نعمل اليوم على استقطاب الدعم وتشجيع أصحاب رؤى ووجهات نظر جديدة في مكتب الاتصالات الحكومية البريطانية.

جيرمي فليمينج

مدير، مكتب الاتصالات الحكومية البريطانية



مثلنا ومثل أي شركة أخرى، فإننا نواجه التحدي في التحول الرقمي لما نقوم به. وبالنسبة لنا هذا يعني أنه ومن خلال زيادة الامتعة، فإن جمع البيانات يصبح سلعة اليوم، ونحتاج لبناء مجموعة من المهارات الجديدة والتطلع لأنواع مختلفة من الأشخاص الذين يرون الصورة الكاملة ويرون الخلفيات على مستوى مجموعة البيانات المتعددة وتقديم النصائح المفيدة والاستراتيجية.

إنني أؤمن بأن الأشخاص المصابين بعسر القراءة يتمتعون بميزات فريدة. فقدرتهم الخاصة على تجاوز الصعوبات والتعقيدات والعثور على الطرق المبتكرة لحل المشاكل، تلعب دورها فيما نحتاجه نحن كشركة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

فانيليا جاكسون

الرئيس التنفيذي العالمي، شركة هول وشركاه



ينبغي علينا دائماً الحفاظ على فهم راسخ للجودة التي نستطيع من خلالها تمكين القوى العاملة للقيام بأعمالها على أكمل وجه. في النهاية، ننشئ بيئات بحيث يستطيع جميع الأشخاص تحقيق النجاح وخلق ثقافة رقمية للاندماج.

إن الأشخاص المصابين بعسر القراءة يحرزون خبرات بالغة القيمة ويحققون نقاط قوة لكل منظمة. كما أن إدراج المواهب المتنوعة في بنية الشركة، بغض النظر عن الدور، سينتج عنه إجراءات ومنتجات وخدمات أفضل لكل شخص.

جيني لاي-فلوري

رئيس فريق إمكانية الوصول، شركة مايكروسوفت



إن وجود شركة متكاملة تمثل عملائها يعد أمراً حاسماً لتحقيق النجاح في المستقبل. فالمهارات التي تحتاجها الشركات تتطور بشكل سريع مع تركيز هائل اليوم على التعاطف مع الآخرين والتفكير الإبداعي والابتكار وحل المشاكل واكتساب القدرة على التواصل وبناء العلاقات على مستوى الشبكات المتعددة، وهذه جميع الجوانب من المعروف أن الأشخاص المصابين بعسر القراءة يتقنونها ويبدعون فيها.

تحتاج الشركات إلى الاستمرار في توسيع مجموعة العوامل المعتبرة في تقييمات المرشحين بهدف الحصول على نظرة أوسع نطاقاً بشأن الجودة التي سيؤدي بها الأشخاص أعمالهم مقارنةً بتلك المهارات المستقبلية.

لورا باول

الرئيس العالمي لدائرة الموارد البشرية، الخدمات المصرفية للعملاء وإدارة الثروات، البنك البريطاني



لا يجب النظر إلى عسر القراءة على أنه عقبة أو عائق، ولكن يجب النظر إليه كنقطة قوة. فنقاط القوة التي يظهرها الأشخاص المصابين بعسر القراءة من ناحية الإبداع والتفكير الجانبي والقيادة تعتبر جميعها ضرورية اليوم للشركات والأعمال ولعالم العمل في المستقبل.

تحتاج المنظمات وبكفاءة وفعالية إلى استقطاب المزيد من الأشخاص المصابين بعسر القراءة واستيعابهم في الشركات والأعمال لاستكمال فرق العمل ولضمان تلبية الاحتياجات الملحة من المهارات في المستقبل.

جونى قودوين

مؤسس مشارك في منتديات المؤسسين ورئيس الخدمات المصرفية التجارية بشركة الفاريوم



كشركة إبداعية، فنحن واضعون جداً بشأن القيمة الخاصة بموظفينا. كما نعتبر ناجحين بسبب تنوع موظفينا ونتطلع بقوة إلى أنواع مختلفة من المفكرين.

يُظهر المفكرون في تحدي عسر القراءة نقاط قوة محددة وذلك مثل الإبداع وحل المشاكل وهو ما يعد ضرورياً لأعمالنا اليوم وفي المستقبل.

مارك لايناس

رئيس دائرة الإبداع، وكالة باتين وبارتون ودورستين وأوسبورن للدعاية والتسويق

# القصص المصورة

## هنالك تلخيص سهل القراءة للقصص المصورة في الصفحتين التاليتين من هذا التقرير

إن الاتمة القائمة على البرمجيات مثل اتمتة العمليات الروبوتية و اتمتة العمليات الذكية (التعلم الآلي، التعلم العميق، معالجة اللغة الطبيعية، وروبوتات المحادثة) لديها فرص متاحة لتحويل أماكن العمل وهي بالفعل تقوم بذلك. وكشركة تستثمر في هذه الجوانب، فإن الوظائف والمهام تصبح اليوم مؤتمتة ويتم استبدال أجزاء من جهد العمل البشري لتحل محلها هذه التقنيات.

وحتى حلول العام 2022، فإن التأثير على المواهب والكفاءات في أماكن العمل من وظائف ومهام مؤتمتة سيؤدي إلى تغيير الكفاءات التنظيمية (المهارات والقدرات والمهام). وبشكل عام، تتراجع الكفاءات من أنواع العمل اليدوي وأنواع المعالجة والمعاملة، بينما تبرز الكفاءات من الأنواع الإبداعية والاجتماعية وحل المشاكل.

تتطلع المنظمات إلى طرق مختلفة لتجسير فجوة المهارات هذه، وكنتيجه لذلك، فإن الطرق غير التقليدية قد استجدت بحيث تلقي بظلالها على شبكة المواهب والكفاءات بشكل أوسع نطاقاً. وكجزء من هذه الصورة، فإن عسر القراءة (الديسلكسيا)، وهو اختلاف إدراكي ومعرفي في معالجة المعلومات، يتمتع بنقاط قوة محددة بحيث تستطيع المنظمات تسخيرها كجزء من القدرات والإمكانيات التنظيمية.

من تحديد قدرات عسر القراءة مع التغيير في كفاءات أماكن العمل، فإن الاستنتاجات تُظهر تراجع الطلب على الكفاءات مثل مهارات القراءة وقدرات الذاكرة والتنسيق وإدارة الوقت، وهي ترتبط بتحديات عسر القراءة، وارتفاع الطلب على الكفاءات مثل القيادة والتأثير الاجتماعي والإبداع والمبادرة والتفكير التحليلي والابتكار وهي ترتبط بنقاط قوة عسر القراءة.

هذا يعني أن الكفاءات في أماكن العمل التي قد يجد الأشخاص المصابون بعسر القراءة تحدياً فيها، ستتأثر بشكل كبير بأشكال الأتمتة، وبدلاً منها، ستنشأ المهام المتطورة والأدوار الجديدة التي تتطابق بشكل وثيق مع نقاط قوة التفكير في تحدي عسر القراءة (كما هو مبين في الصفحة التالية).

ومع ذلك، قد لا تركز المنظمات جهودها بالطريقة الصحيحة للحصول على القيمة من نقاط قوة عسر القراءة. وهنالك أسلوب مختلف وهو التركيز على معالجة تحديات عسر القراءة واستهداف نقاط القوة من خلال المهارات، وهو ما يمكنه توفير فرصة لإعادة تركيز الجهد والمساعدة في تجسير فجوة المهارات.

يُظهر التقرير كيف أن مستقبل العمل سيبدو مختلف بشكل جذري. ولخلق قوى عاملة مستقبلية، يجب على الرؤساء التنفيذيين للشركات وقادة الأعمال أولاً تبادل أفضل الممارسات والرؤى والأفكار للحصول على القيمة المكتسبة من عسر القراءة، وثانياً الاستثمار في الاتمة واستراتيجيات القوى العاملة، وأخيراً وبناءً على المهارات، السعي لتطوير كفاءات التنوع العصبي التي تفهم الأشخاص متفاوتي السمات الإدراكية والمعرفية وذلك لكسب القوى العاملة الملائمة للمستقبل.



# ستظهر في المستقبل وظائف متطورة ومهام جديدة تتطابق بشكل وثيق مع نقاط قوة التفكير في تحدي عسر القراءة

أبرز نقاط قوة عسر القراءة، والكفاءات الأكثر شيوعاً، وجميع المهن والصناعات، 2022 على المستوى الإجمالي، فإن هنالك كفاءات متنوعة أكثر شيوعاً يمكن للمنظمات عبرها الاستفادة من تحدي عسر القراءة.

استثنائية	قوية جداً	قوية
القيادة والتأثير الاجتماعي	حل المشاكل المعقدة	التفكير في تحدي عسر القراءة وتحليلها
الإبداع والابتكار والمبادرة	التفكير التحليلي والابتكار	الذكاء العاطفي
	التفكير المنطقي وحل المشاكل	
	وصياغة الأفكار	
	التعلم النشط واستراتيجيات التعلم	
	تصميم التقنية وبرمجتها	

نقاط قوة تحدي عسر القراءة: المهارات، والقدرات، والمهام، جميع المهن والصناعات، 2022 على المستوى الفردي، فإن هنالك مهارات وقدرات يمكن للمنظمات عبرها الاستفادة من تحدي عسر القراءة.

المهارات	القدرات	المهام
التعلم النشط	الأصالة	الإبداع
إدارة الأفراد	القدرات المكانية	التأثير الاجتماعي
التفكير النقدي	توليد الأفكار وقدرات التفكير المنطقي	الابتكار
حل المشاكل المعقدة	القدرات التصويرية	القيادة
البرمجة	القدرات التصويرية	التوجه الاجتماعي
تحليل النظم	القدرات الكمية	الاستقلالية
الاستماع النشط	القدرات الشفهية	المبادرة
الكتابة		التفكير التحليلي
العلوم		المسؤولية
تصميم التقنية		التعاون
استراتيجيات التعلم		



إن استقطاب المواهب وأصحاب الكفاءات المصابين بالتنوع العصبي بمن في ذلك الأشخاص المصابين بعسر القراءة، يتيح فرصة للمنظمات لتسخير مجموعة المهارات والرؤى والتصورات والاستفادة منها على أتم وجه. تتطلع شركتنا إلى تنوع الفكر لتظل شركة منافسة ومستمرة في الابتكار ولتقوم بأداء الأعمال على نحو أفضل.

جستين كامبيل  
الشريك الإداري، المواهب والكفاءات، إرنست ويونغ المملكة المتحدة وإيرلندا

6

5

4

3

2

1

# منهجية التقرير

تتمثل أهداف التقرير في التالي:

- ◀ إبراز القيمة المكتسبة من عسر القراءة (الديسلكسيا) العائدة للمنظمات في سياق الابتكار الذي تقوده الائمة.
- ◀ إظهار الأسلوب المحتمل للاستفادة من عسر القراءة وتسخيره في المنظمات.
- ◀ طرح أسئلة على الرؤساء التنفيذيين للشركات وقادة الأعمال للنظر في الخطوات التالية.

تتضمن منهجية التقرير ستة أقسام كما هو مبين أدناه. يقدم القسم الأول سياق الآثار التي تحدثها الائمة على جهد القوى العاملة البشرية، ويصف القسم الثاني الأثر على الكفاءات (المهارات والقدرات والمهام) والوظائف في أماكن العمل بسبب الائمة. ويشرح القسم الثالث ما المقصود بعسر القراءة وما هي نقاط القوة والتحديات المتعلقة بعسر القراءة، ويقدم القسم كذلك نبذة عامة عن التفكير في تحدي عسر القراءة والمهارات العامة. ويحدد القسم الرابع التفكير في تحدي عسر القراءة والمهارات العامة والوظائف الصاعدة المرتبطة بها والكفاءات المترجمة في العام 2018 مقارنةً بالعام 2022، ويحدد القسم الخامس المهارات والقدرات الخاصة لوظيفة افتراضية لإظهار كيف يمكن للمنظمات توجيه جهدها نحو إدارة كل من التحديات ونقاط القوة لتحدي عسر القراءة، بينما يمثل القسم السادس الخاتمة وي طرح الأسئلة على الرؤساء التنفيذيين للشركات وقادة الأعمال.

## 1 تعزيز القوى العاملة وزيادتها

1

يقدم تحليل إرنست ويونغ المتعلق الملكية رؤى وأفكار للفرص المتوقعة من الائمة على مستوى الأعمال، المهام والوظائف. إن إلقاء نظرة متعمقة في الوظائف المالية يقدم لنا مثال لكيف يمكن للمهام في الوظائف أن تصبح قابلة للائمة.

## 2 تغييرات المهارات، المنتدى الاقتصادي العالمي

2

تضمن الإطار العام الصادر من المنتدى الاقتصادي العالمي والخاص بـ «مقارنة الطلب على المهارات في العام 2018 مقابل العام 2022 لأبرز عشر مهارات» معلومات شكلت الأساس لتحليلنا الذي يقدم:

- ◀ مجموعة الكفاءات الصاعدة والكفاءات المترجمة التي يتم عرضها على مستوى المهن والصناعات (أنظر الملاحظة تحت الرقم 4).
- ملاحظة: يتكون المصطلح «تجسير فجوة المهارات» من التغييرات المرتبطة بميزات وخصائص الكفاءات (المهارات والقدرات والامكانيات والمهام) والتي تم استخدامها لتبسيط اللغة في هذا التقرير.

## 3 التفكير في تحدي عسر القراءة والمهارات العامة، منظمة Made By Dyslexia

3

شكلت الدراسة التي أعدتها منظمة Made By Dyslexia بعنوان «التفكير في تحدي عسر القراءة والمهارات العامة» الأساس لتحليلنا الذي يقدم:

- ◀ نظرة عامة عن المهارات المعتادة لعسر القراءة
- ◀ نظرة عامة عن الوظائف المرتبطة بها

## تخطيط القدرات المعتادة لتحدي عسر القراءة الى الطلب على الكفاءات

بالجمع بين الإطار العام الصادر من المنتدى الاقتصادي العالمي والخاص بـ «مقارنة الطلب على المهارات في العام 2018 مقابل العام 2022 لأبرز عشر مهارات» والدراسة التي أعدتها منظمة **Made By Dyslexia** بعنوان «التفكير في تحدي عسر القراءة والمهارات العامة»، فقد قمنا بتحديد عدد الروابط بين كل مهارة ووظيفة وكفاءة، وهذا يرتبط بمهارات عسر القراءة بالمهارات الخاصة بالطلب على الكفاءات الصاعدة والطلب على الكفاءات المتراجعة وذلك على المستوى التنظيمي.

### ملاحظات:

- ◀ للتبسيط، فقد قمنا بفصل كل كفاءة من أسلوب عمل المنتدى الاقتصادي العالمي لمنهجية تصنيف شبكة المعلومات المهنية O\*NET والربط بين المهارات والقدرات والمهام حسب التعريف.
- ◀ وقد قمنا باستبعاد المهارة اليدوية والقدرة على التحمل وتوخي الدقة من التخطيط بسبب التركيز بشكل رئيسي على الكفاءات الإدراكية والمعرفية.

## تخطيط المهارات المعتادة لعسر القراءة مع الملفات الوظيفية

باستخدام فصل المهارات والقدرات من تخطيط الكفاءات، فقد أنشأنا ملف وظيفي افتراضي وخططنا مجموعة المهارات والقدرات المختارة على الملف الوظيفي الافتراضي وذلك لإظهار كل من الأسلوب التقليدي والأسلوب القائم على المهارات المحتملة من أجل رسم خريطة لكل من التحديات ونقاط القوة المتعلقة بعسر القراءة.

### ملاحظات:

- ◀ لقد افترضنا أن متطلبات الأداء الأساسي للوظيفة متسقة في جميع الكفاءات وأنها تمثل معايير الأداء المعتاد في الملف الوظيفي لجميع المنظمات والمهن والصناعات.
- ◀ لقد افترضنا أن الأسلوب التقليدي لتحدي عسر القراءة في أماكن العمل متسق في جميع المنظمات والمهن والصناعات.
- ◀ لقد عرضنا كل من الأساليب من خلال المهارات والقدرات بشكل متناسق وتمثيلها كأسلوب قائم على المهارات وذلك لتبسيط اللغة المستخدمة.

## تمهيد الطريق

بالاستناد إلى أثر الائمة، وتغيير كفاءات أماكن العمل، وتخطيط كفاءات تحدي عسر القراءة وتخطيط الملفات الوظيفية لتحدي عسر القراءة، نصل إلى الخاتمة ونطرح أسئلة على الرؤساء التنفيذيين للشركات وقادة الأعمال للنظر في كيف يمكنهم الحصول على القيمة المكتسبة من عسر القراءة.

## تعزيز القوى العاملة وزيادتها

يقوم اليوم التطور التقني، الاتجاهات الجيوسياسية والسكانية والتقنيات الإحلامية متعددة القطاعات بإحداث التحول في بيئة العمل<sup>8</sup>. وللرؤساء التنفيذيين للشركات وقادة الأعمال، فإن تصفح الآثار المترتبة على هذا التغيير في أماكن العمل ينبغي أن يكون أكثر بكثير من كونه مبادرات تفاعلية؛ يجب أن يكون هناك استعداد استباقي للتحويلات المتسارعة المتوقعة على المدى الطويل. إن عالم العمل في المستقبل سوف يبدو مختلفاً اختلافاً جذرياً.

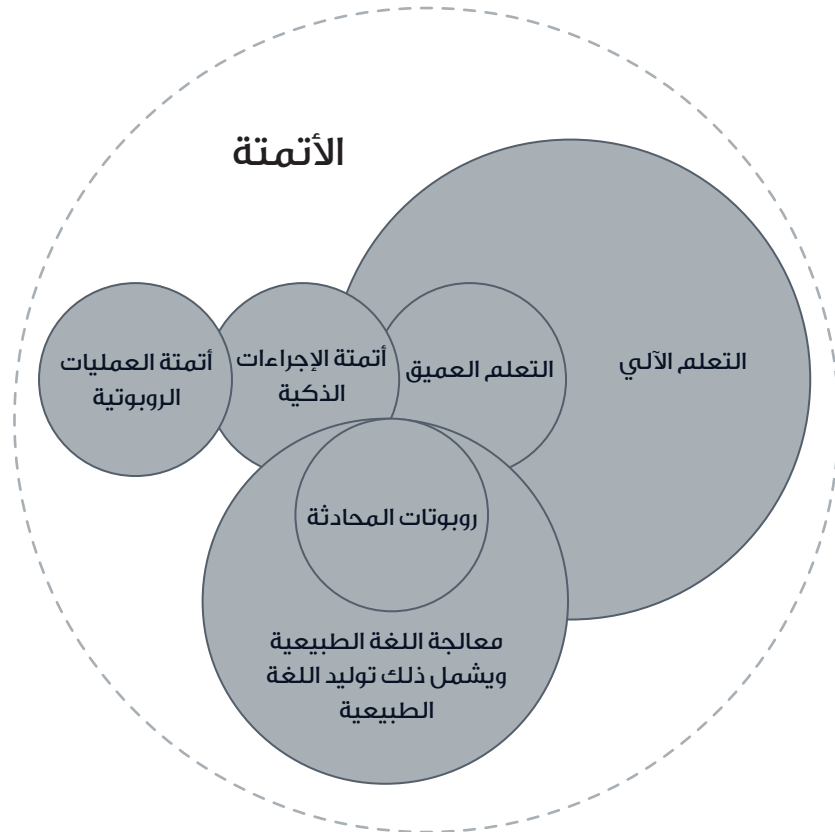
إن تعزيز القوى العاملة وزيادتها بحيث تتم أتمتة أجزاء من الوظيفة لاستكمال وتحسين القوى العاملة البشرية، وفي ظل المبادرات الاستراتيجية للرؤساء التنفيذيين للشركات، ستصبح عما قريب في المقدمة وفي قلب تعزيز الكفاءة التنظيمية بشكل أكبر.

إن الأتمتة القائمة على البرمجيات مثل أتمتة العمليات الروبوتية وأتمتة الإجراءات الذكية (التعلم الآلي، والتعلم العميق، ومعالجة اللغة الطبيعية، وروبوتات المحادثة) لديها الفرصة لتحويل أماكن العمل وهي تقوم بالفعل بهذا التحول، حيث يصبح الإنسان وجهد العمل الروبوتي متراپطين وبشكل متزايد.

### تداخل التقنيات في الأتمتة

تقوم الأتمتة بأداء المهام بطريقة شبيهة بالأداء البشري، وتتكون هذه الأتمتة من مجموعة من التقنيات المبينة أدناه:

- ◀ **أتمتة العمليات الروبوتية:** البرمجيات التي تحاكي أفعال وأعمال الإنسان
- ◀ **أتمتة الإجراءات الذكية:** البرمجيات التي تحاكي الأنشطة البشرية وتتعلم منها لتتطور وتحسن
- ◀ **التعلم الآلي:** اللوغريثمات المبرمجة للتعلم الذاتي باستخدام البيانات والمعلومات
- ◀ **التعلم العميق:** اللوغريثمات التي تتعلم لتدرك الأنماط والخلفيات من الصوت الرقمي والصور والبيانات الأخرى
- ◀ **معالجة اللغة الطبيعية:** البرمجيات التي تستطيع فهم اللغة والكلام والتعامل معهما
- ◀ **روبوتات المحادثة:** البرمجيات التي تحاكي المحادثات التي تجري بين البشر



المصدر: أماكن العمل في المستقبل: كيف تتم الأتمتة بذكاء، إرنست ويونغ

<sup>8</sup> ما التالي بعد التالي؟ إرنست ويونغ، 2019

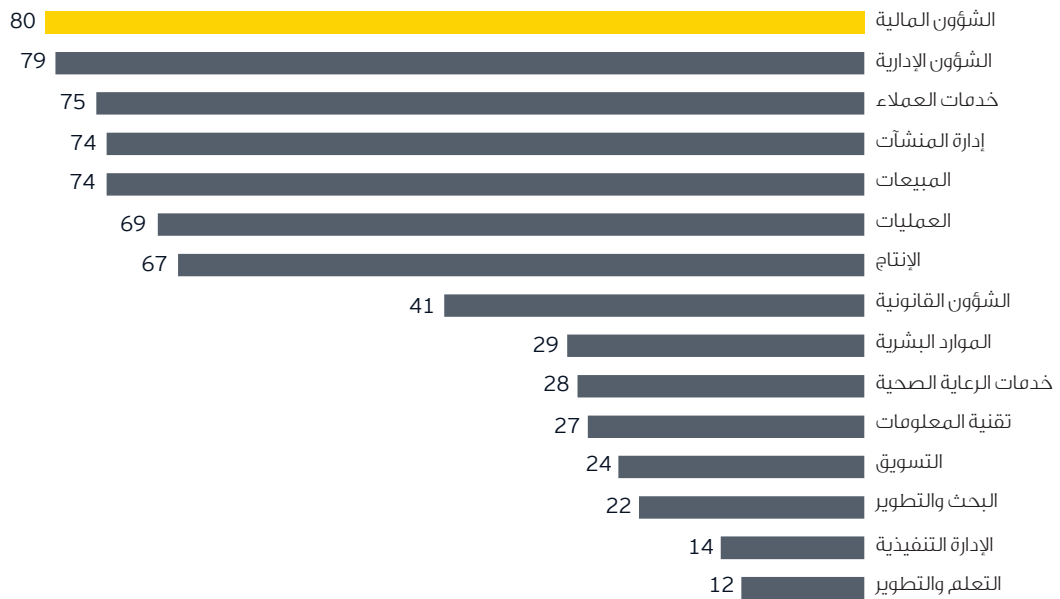
يُظهر تحليل أثر الأتمتة داخل المنظمات كيفية تفاوت الفرص للأتمتة وفقاً لأنشطة الأعمال ووظائفها ومهامها.

## 1. ستؤثر الأتمتة على وظائف الأعمال بشكل مختلف

من المتوقع أن تختلف أتمتة المهام بأكثر من سبع مرات بين الوظائف وذلك حسبما هو موضح، بين المالية (التي تقوم على قواعد مشددة، حيث أن 80% من المهام تتمتع بالقدرة على الأتمتة) والتعلم والتطوير (حيث أن هناك 12% من المهام تتمتع بالقدرة على الأتمتة). وأدناه تحليل يوضح فرص الأتمتة في الوظائف المالية وحتى مستوى المهام.

### قابلية تطبيق الأتمتة حسب أنشطة الأعمال، نسبة مئوية

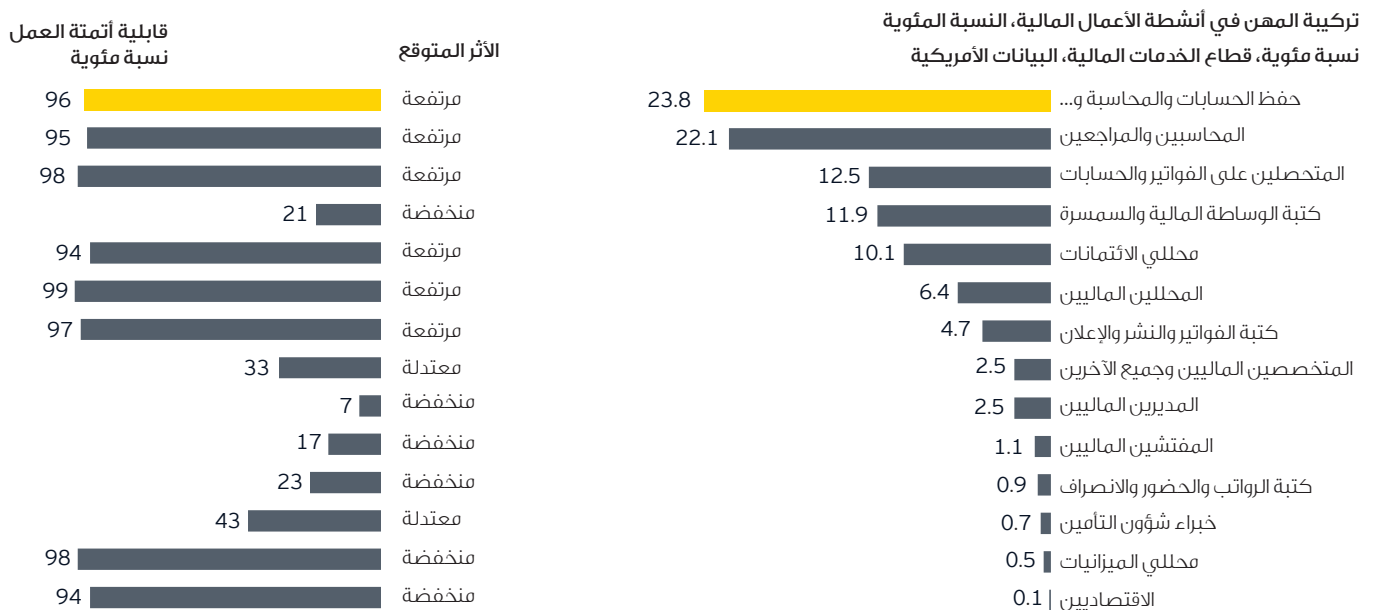
قابلية تطبيق الأتمتة حسب أنشطة الأعمال  
نسبة مئوية، البيانات الأمريكية



المصدر: تحليل إنرست ويونغ المتعلق بالملكية لبيانات مكتب الإحصائيات العمالية الأمريكية و فري و اوزبورن بشأن الأتمتة

## 2. يشير تحليل الوظائف في الأنشطة المالية إلى الجوانب ذات الأولوية للأتمتة

### تركيبة المهن في أنشطة الأعمال المالية، نسبة مئوية



المصدر: تحليل إنرست ويونغ المتعلق بالملكية لبيانات مكتب الإحصائيات العمالية الأمريكية و فري و اوزبورن بشأن الأتمتة

### 3. معرفة في ماذا يستغل موظفوكم أوقاتهم وتحليل بيانات الوقت المستخدم لإلقاء الضوء على الفرص خلال المهام

الوظائف المالية: كيف يستغل المحاسبون والمراجعون 95% من أوقاتهم.



المصدر: تحليل إرنست ويونغ المتعلق بالملكية باستخدام بيانات مكتب الإحصائيات العمالية الأمريكية

### الآتمة وأثرها على الكفاءات والمواهب

بينما تتوفر فرص واسعة للمنظمات لأتمتة المهام المتكررة واليدوية، فإن الأساليب الموجودة لإدارة المواهب واستقطابها يمكن أن تضع حواجز أمام الاستفادة من الأتمتة وتأخير الآثار الإيجابية.

في دراسة استقصائية حديثة أجرتها إرنست ويونغ، فإن 87% من الرؤساء التنفيذيين للشركات وقادة الأعمال قد ذكروا أنهم سيستثمرون في الذكاء الاصطناعي<sup>9</sup>. وفي دراسة منفصلة، فإن 56% من القيادات العليا قد ذكرت أنهم يهتمون بالنقص في المواهب، إذ أنها تمثل العقبة الوحيدة الأكبر لتنفيذ الذكاء الاصطناعي في عمليات الأعمال الخاصة بهم<sup>10</sup>.

بشكل عام، فإن الأثر المباشر على المواهب بسبب الأتمتة سينتج عنه تغييراً كبيراً في أنواع المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ النقلة في الجهد البشري.

<sup>9</sup> كيف يستطيع الرؤساء التنفيذيين للشركات الاستعداد لما لا يمكن التنبؤ به، إرنست ويونغ، 2018

<sup>10</sup> أماكن العمل في المستقبل، كيف تتم الأتمتة بذكاء، إرنست ويونغ، 2018



6

5

4

3

2

1

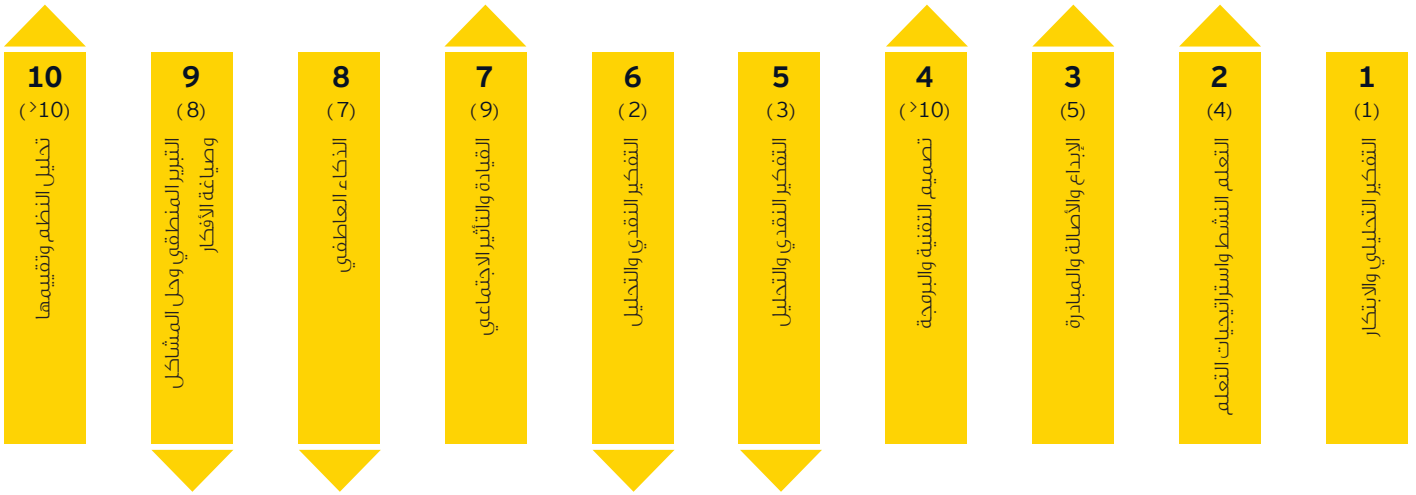
# التغييرات على المهارات

إن تقرير مستقبل الوظائف الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، يُظهر كيف أن هذا التغيير في المهارات والقدرات والمهام والتي تسمى الكفاءات، هو نقلة كنتيجة للأتمتة، وعلى نطاق أوسع عمليات التحول في القوى العاملة حتى العام 2022.

## تشير النتائج في جميع الجوانب:

- الكفاءات من النوع اليدوي وأنواع المعاملة والمعالجة مثل التنسيق وإدارة الوقت والإدارة المالية والموارد المادية والقراءة والكتابة والرياضيات والاستماع الفعال هي جميعها كفاءات متراجعة.
- الكفاءات من النوع الاجتماعي والإبداعي وحل المشاكل مثل التفكير التحليلي والابتكار والتعلم النشط واستراتيجيات التعلم والإبداع والمبادرة هي جميعها كفاءات صاعدة.

تفاوت الطلب على أبرز 10 كفاءات، جميع المهن والصناعات، 2018 - 2022



المفتاح التوضيحي

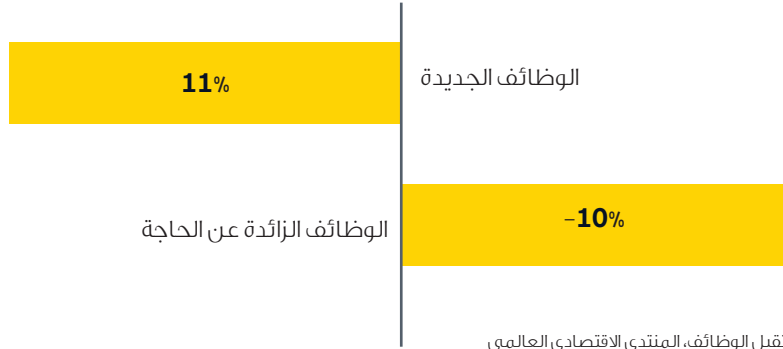
N = 2022 ، الوظائف الصاعدة

(N) = تصنيف 2018

المصدر: دراسة استقصائية عن مستقبل الوظائف، المنتدى الاقتصادي العالمي



## تفاوت الوظائف الجديدة والوظائف الزائدة عن الحاجة، جميع المهن والصناعات، 2018 - 2022



المصدر: دراسة استقصائية عن مستقبل الوظائف، المنتدى الاقتصادي العالمي

بجانب الاستبدال لمهام معينة والتغييرات في الكفاءات، ستصبح الوظائف زائدة عن الحاجة وسيتم إنشاء أدوار جديدة. فما بين الأعوام 2018 و 2022 ، سيتم تعويض الخسائر في الوظائف من خلال خلق وظائف جديدة. ومع ذلك، فإن هذه الوظائف الجديدة ستُظهر نقلة كبيرة في الجودة والموقع والصيغة والاستمرارية المطلوبة<sup>11</sup>.

### إعادة اكتساب المهارات اللازمة

بناءً على التغييرات في الوظائف والكفاءات، فمن المقدر أن:

◀ 54% من الموظفين في المهن والصناعات سيحتاجون بشكل كبير إلى تحسين المهارات وإعادة إكسابهم المهارات اللازمة<sup>12</sup>

◀ 38% من الأعمال والشركات تتوقع توسيع نطاق قوتها العاملة لتشمل أدوار جديدة لتحسين الإنتاجية<sup>13</sup>

إن هذا التغيير يتطلب جهد تنظيمي مركز على إعادة التدريب وتحسين المهارات والتعاقد والتوظيف، ومع ذلك فإن هذه ليست مسألة بسيطة. فعمليات إعادة التدريب وتحسين المهارات والتعاقد والتوظيف تستغرق وقتاً وجهداً وموارد. فإن لم يكن هذا مستهدفاً بشكل صحيح، من الممكن أن يؤدي إلى كبح قدرة المنظمة لتجسير فجوة المهارات وبالتالي تحقيق تعزيز القوى العاملة وزيادتها.

ومعنى ذلك أن المنظمات قد اتبعت طرق غير تقليدية لتجسير فجوة المهارات من خلال وضع شبكة المواهب على نطاق أوسع<sup>14</sup>، ومثال واحد على ذلك هو ارتفاع معدلات التعاقد والتوظيف للأشخاص المصابين بالتباين العصبي<sup>15</sup>.

### الطرق غير التقليدية للتوظيف وتجسير فجوة المهارات

هنالك مجموعة من نقاط القوة المحددة التي تستطيع المنظمات السعي للاستفادة منها وذلك من تعيينات الأشخاص المصابين بالتنوع العصبي وعلى نطاق أوسع فرق التنوع العصبي. القيمة المكتسبة من عسر القراءة: نقاط القوة الموجودة في عسر القراءة وعالم العمل المتغير، تُظهر كيف تتوافق نقاط القوة في عسر القراءة مع المهارات والقدرات المستقبلية المرتبطة بالعمل الأساسي. وتوفر تحدي عسر القراءة فرصة للمنظمات للحصول على مجموعة مميزة من المهارات لتجسير فجوة المهارات.

<sup>11</sup> تقرير مستقبل الوظائف، المنتدى الاقتصادي العالمي، 2018 ص 8 و ص 9

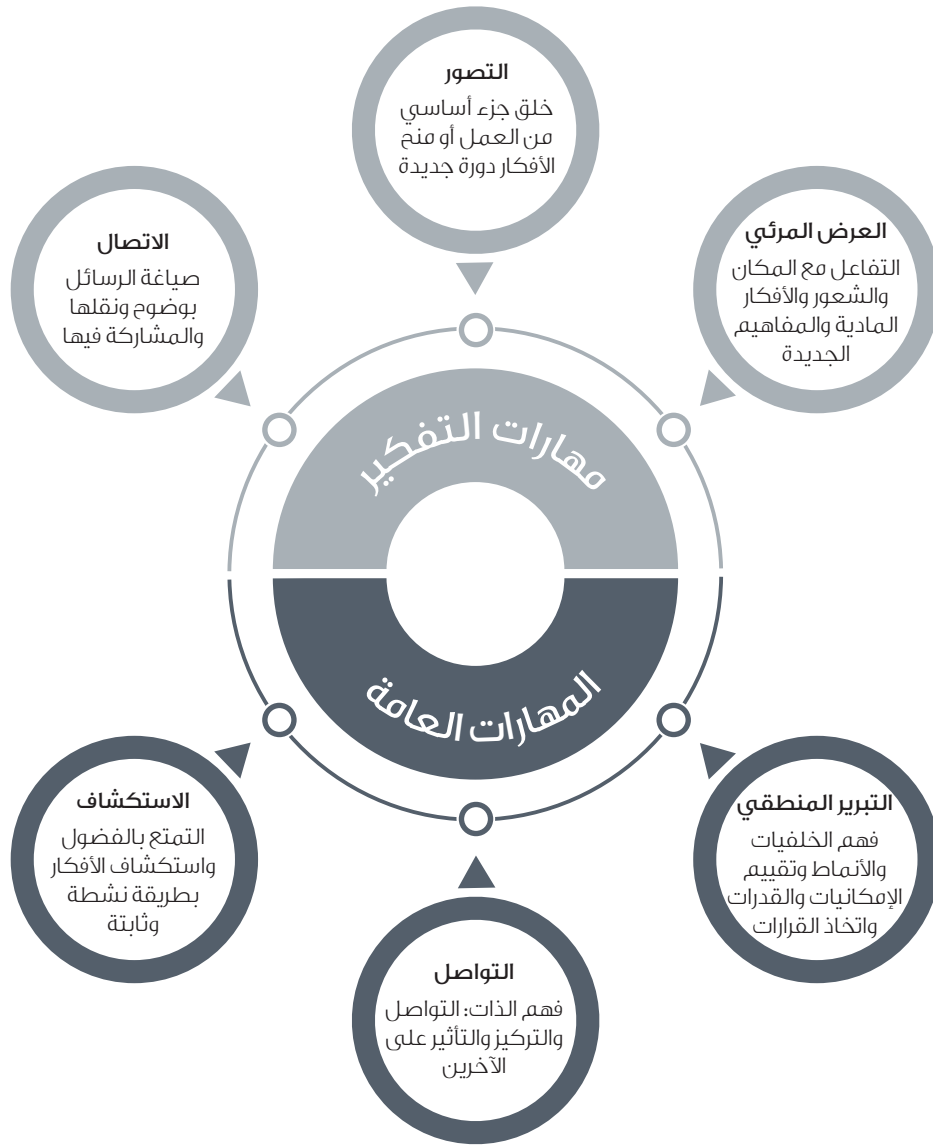
<sup>14</sup> أماكن العمل في المستقبل: كيف تتم الأتمتة بذكاء، إرنست ويونغ، 2018

<sup>15</sup> تبني التنوع العصبي في أماكن العمل، معهد شؤون الأفراد والتنمية CIPD، 2017

# ما هو تحدي عسر القراءة (الديسلكسيا)؟

يؤثر تحدي عسر القراءة (الديسلكسيا) على شخص واحد من بين عشرة أشخاص<sup>16</sup> على الأقل وهي مشكلة اختلاف في الجينات الوراثية<sup>17</sup> في مقدرة الأشخاص على التعلم ومعالجة المعلومات. ونتيجة لذلك، يتمتع الأشخاص المصابين بعسر القراءة بقدرات مختلفة مع نقاط قوة في مهارات الاتصال وحل المشاكل والإبداع وكذلك تحديات في التهجئة والقراءة والحفظ وتذكر الحقائق. وبشكل عام، فإن القدرات الإدراكية للأشخاص المصابين بعسر القراءة غير متساوية بالقدرات الإدراكية للأشخاص الطبيعيين، وهذا يعني أن الأشخاص المصابين بعسر القراءة بالفعل يفكرون بشكل مختلف.

هنالك مهارات معينة في تحدي عسر القراءة تستطيع المنظمات الاستفادة منها كجزء من التغييرات على الوظائف والمهام، ولاستكمال القيمة المكتسبة من عسر القراءة: نقاط القوة في تحدي عسر القراءة وعالم العمل المتغير، فهذا التقرير يقدم نظرة جديدة لقابلية تطبيق نقاط القوة في تحدي عسر القراءة على المنظمات وتحديد إطار Made By Dyslexia للمهارات العامة ومهارات التفكير في تحدي عسر القراءة على إطار المنتدى الاقتصادي العالمي لمستقبل الوظائف مقارنة الطلب على أبرز عشر مهارات في العام 2018 مقابل العام 2022.<sup>18</sup>



المصدر: وصل النقاط، منظمة Made By Dyslexia

<sup>16</sup> تدريب أفضل تعلم أفضل، منظمة عسر القراءة العالمية، 2014، ص 2

<sup>17</sup> وصل النقاط، منظمة Made By Dyslexia، 2017

<sup>18</sup> تقرير مستقبل الوظائف، المنتدى الاقتصادي العالمي، 2018، ص 12

# تحديد وتخطيط الكفاءات

## استكشاف قدرة وكفاءة عسر القراءة التنظيمية

كما هو مبين في تقرير القيمة المكتسبة من عسر القراءة: نقاط القوة في عسر القراءة وعالم العمل المتغير، يمكن لعسر القراءة لعب دور كبير في تشكيل نوع الخبرة التي يستطيع الأشخاص اكتسابها في أماكن العمل. ومع ذلك، ولأغراض هذا التقرير، فقد تناولنا نظرة تنظيمية للقدرة والكفاءة المعتادة في تحدي عسر القراءة، وهذا يوضح كيف يمكن للمنظمات تجسير فجوة المهارات وإظهار روابط المهارات لكل من التحديات ونقاط القوة لفهم الأشخاص المصابين بعسر القراءة وتقدير ذلك كل.

ومن خلال فهم أوسع وتقدير كلي للأشخاص المصابين بعسر القراءة، نأمل في تقديم الحلول بشأن العمل مع الأشخاص المصابين بالتنوع العصبي بشكل أوسع نطاقاً.



6

5

4

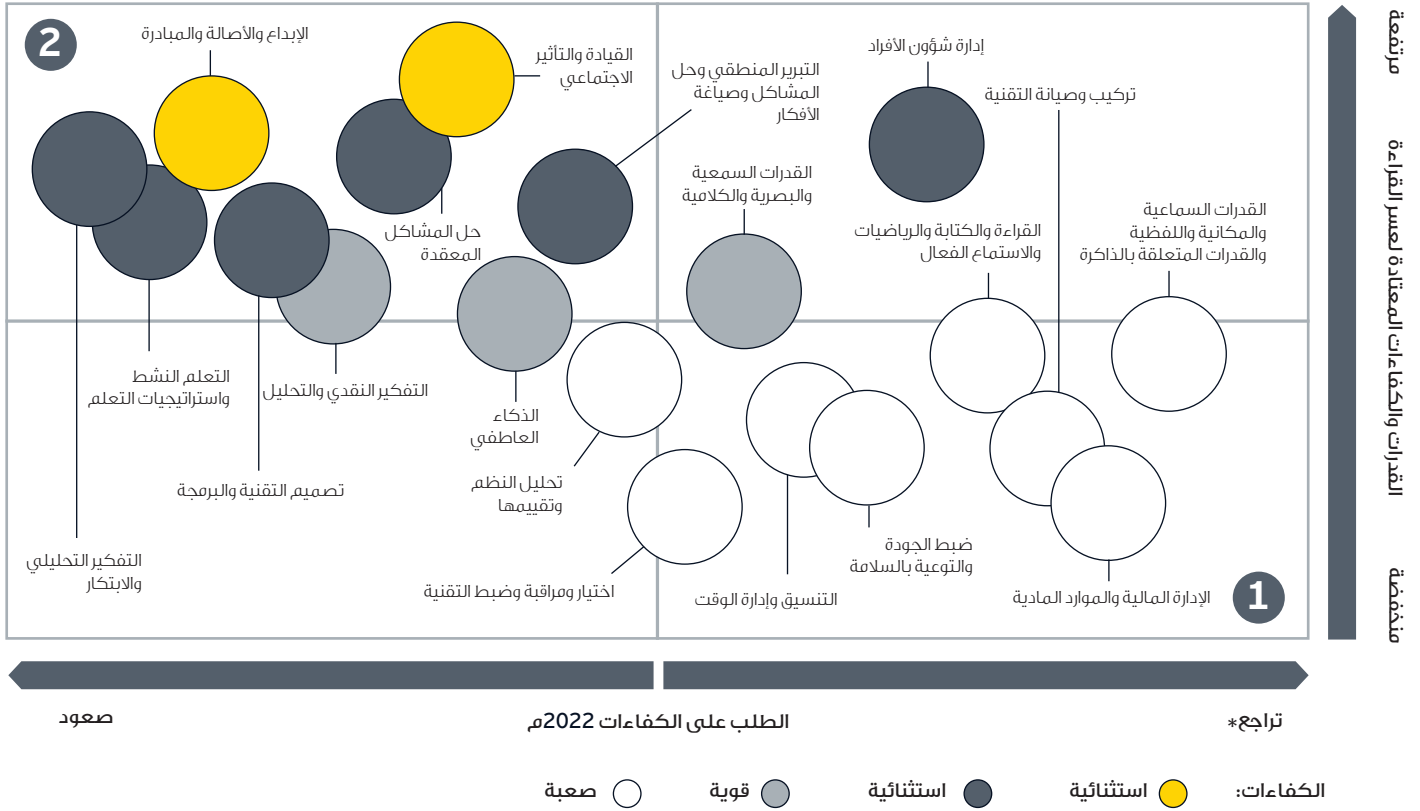
3

2

1

# عسر القراءة (الديسلكسيا) كفرصة

الطلب على الكفاءات المترجمة والكفاءات الصاعدة والارتباط المعتاد لكفاءات وقدرات عسر القراءة، جميع المهن والصناعات، 2022



بشكل عام، فإن تخطيط أبرز 10 كفاءات صاعدة وأبرز 10 كفاءات مترجمة في مقابل الكفاءات المعتادة لعسر القراءة يُظهر كيف أن الكفاءات في أماكن العمل التي قد يجد فيها الأشخاص المصابين بعسر القراءة تحدياً وصعوبة، سوف تتأثر بصورة واسعة النطاق بأشكال الأتمتة، وبدلاً عنها، سوف تنشأ المهام المتطورة والأدوار الجديدة التي تتطابق بشكل وثيق مع نقاط القوة المتوفرة في التفكير بتحدي عسر القراءة، وعلى وجه التحديد:



1 تراجع الطلب على كفاءات مثل مهارات القراءة وقدرات الحفظ والتنسيق وإدارة الوقت يصبح مرتبط بتحديات معتادة بعسر القراءة.

2 صعود الطلب على كفاءات مثل القيادة والتأثير الاجتماعي والإبداع والمبادرة والتفكير النقدي والابتكار يصبح مرتبط بنقاط قوة معتادة بعسر القراءة.

للقيام بالتغييرات في الطلب على الوظائف والمهارات والمهام وللتبني الكامل للأساليب غير التقليدية من أجل الاستقطاب والتوظيف بكفاءة وفعالية، يجب على المنظمات معرفة أين تركز جهودها، وهذا يعني مواجهة التحديات والاستفادة من نقاط القوة المتوفرة في عسر القراءة وتجسير فجوة المهارات.

# ستنشأ في المستقبل مهام متطورة وأدوار جديدة تتطابق بشكل وثيق مع نقاط القوة المتوفرة في القدرات الإدراكية للمصابين بتحدي عسر القراءة

أبرز نقاط القوة المتوفرة في عسر القراءة والكفاءات الصاعدة، جميع المهن والصناعات، 2022 على المستوى الإجمالي، هنالك كفاءات صاعدة متنوعة في تحدي عسر القراءة تستطيع المنظمات الاستفادة منها.

استثنائية 	قوية جداً 	قوية 
<ul style="list-style-type: none"> <li>القيادة والتأثير الاجتماعي</li> <li>الإبداع والأصالة والمبادرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حل المشاكل المعقدة</li> <li>التفكير التحليلي والابتكار</li> <li>التبرير المنطقي وحل المشاكل وصياغة الأفكار</li> <li>التعلم النشط واستراتيجيات التعلم</li> <li>تصميم التقنية والبرمجة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التفكير النقدي والتحليل</li> <li>الذكاء العاطفي</li> </ul>

نقاط القوة المتوفرة في عسر القراءة: المهارات والقدرات والمهام، جميع المهن والقطاعات، 2022 على المستوى الفردي، هنالك مهارات وقدرات ومهام متنوعة في عسر القراءة تستطيع المنظمات الاستفادة منها.

المهام	القدرات	المهارات
الإبداع 	الأصالة 	التعلم النشط 
التأثير الاجتماعي 	القدرات المكانية 	إدارة شؤون الأفراد 
الابتكار 	توليد الأفكار وقدرات التبرير المنطقي 	التفكير النقدي 
القيادة 	القدرات التصويرية 	حل المشاكل المعقدة 
التوجه الاجتماعي 	القدرات الحسية 	البرمجة 
الاستقلالية 	القدرات الكمية 	تحليل النظم 
المبادرة 	القدرات اللفظية 	الاستماع الفعال 
التفكير النقدي 		الكتابة 
المسؤولية 		العلوم 
التعاون 		تصميم التقنية 
		استراتيجيات التعلم 



إن استقطاب المواهب وأصحاب الكفاءات المصابين بالتنوع العصبي بمن في ذلك الأشخاص المصابين بعسر القراءة، يتيح فرصة للمنظمات لتسخير مجموعة المهارات والرؤى والتصورات والاستفادة منها على أكمل وجه. تتطلع شركتنا إلى تنوع الفكر لتظل شركة منافسة ومستمرة في الابتكار ولتقوم بأداء الأعمال على نحو أفضل.

جستين كامبيل،  
الشريك الإداري، المواهب والكفاءات، إرنست ويونغ المملكة المتحدة وإيرلندا

# الأساليب التنظيمية لتحدي عسر القراءة

## استكشاف الأساليب التنظيمية لتحدي عسر القراءة

لإظهار الأساليب المختلفة لتحدي عسر القراءة في أماكن العمل والجهد التنظيمي النسبي، فقد قمنا بإنشاء وظيفة، أسميناها الوظيفة X والتي تُمثل بمجموعة من المهارات والقدرات المخططة في مقابل المهارات الإدراكية المعتادة للأشخاص المصابين بعسر القراءة.

من منظور المهارات، فإن هذا يقدم مثال لكيفية تطبيق الأسلوب التقليدي لتحدي عسر القراءة والذي يتم تنفيذه بشكل عادي في المنظمة، بجانب كيف أن الأسلوب القائم على المهارات يمكن تنفيذه لتقدير نظرة عن كيف أن مهارات الأشخاص المصابين بعسر القراءة (والأشخاص الطبيعيين الآخرين بشكل أوسع نطاقاً) يمكن أن تتوافق مع وظائف ذات قيمة مضافة بشكل محدد.

إن أساليب تحدي عسر القراءة ستختلف بشكل كبير بين المنظمات. وهذا المثال يعمل كأداة تجريبية أكثر من كونه تمثيل مطلق للأسلوب الحالي المتبع في أماكن العمل.

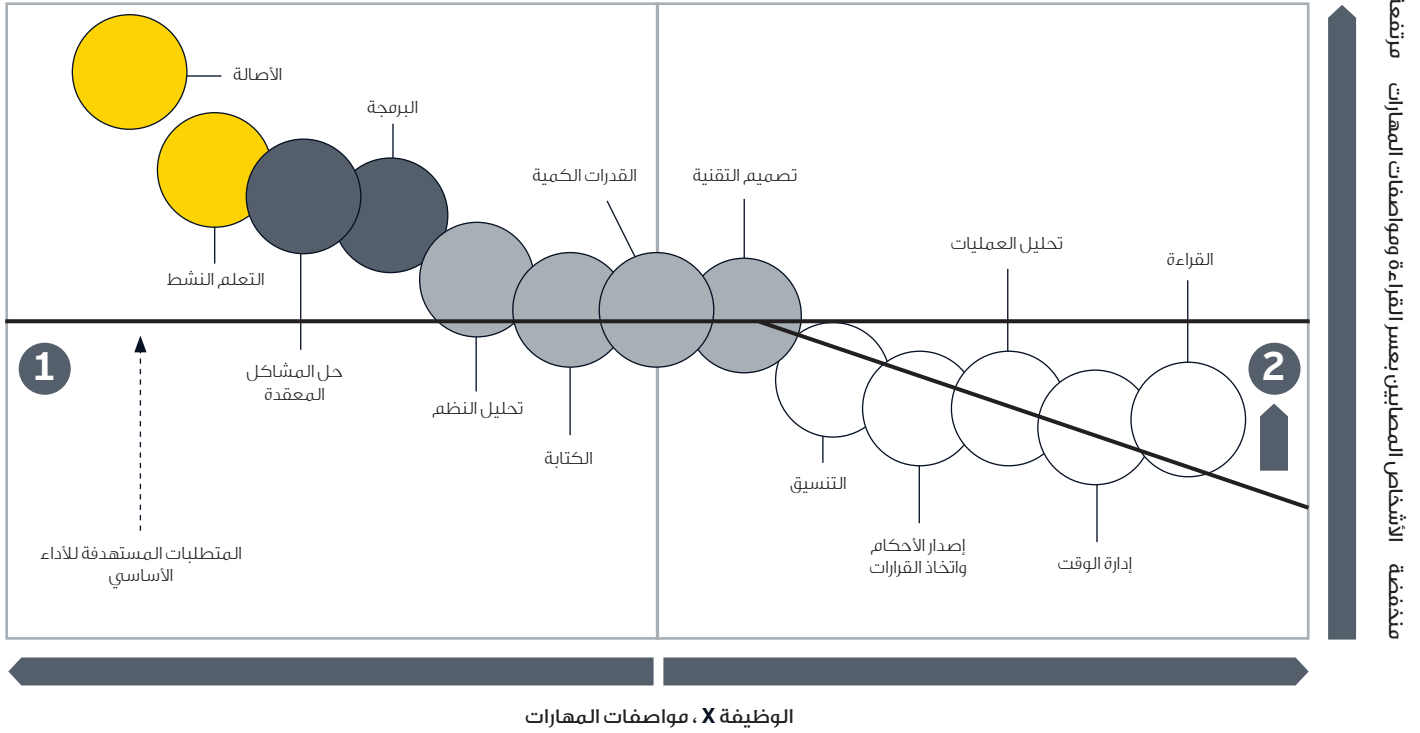
## تحتوي الوظيفة X على المهارات والقدرات التالية:

- ◀ الأصالة
- ◀ التعلم النشط
- ◀ حل المشاكل المعقدة
- ◀ البرمجة
- ◀ تحليل النظم
- ◀ الكتابة
- ◀ القدرات الكمية
- ◀ التصميم التقني
- ◀ التنسيق
- ◀ إصدار الأحكام واتخاذ القرارات
- ◀ تحليل العمليات
- ◀ إدارة الوقت
- ◀ القراءة



# الأساليب التنظيمية لتحدي عسر القراءة

الأسلوب التقليدي، الوظيفة X والأشخاص المصابين بعسر القراءة، رابطة المهارات، 2002



تخطيط المهارات المعتادة للأشخاص المصابين بعسر القراءة على مواصفات المهارات للوظيفة X مع مراعاة كيف يتم تنفيذ الأسلوب التقليدي لتحدي عسر القراءة<sup>19</sup> من منظور المهارات، ويوضح كيف أن هذا الأسلوب:

1 يعترف بمتطلبات الحد الأدنى للأداء الأساسي في الوظيفة

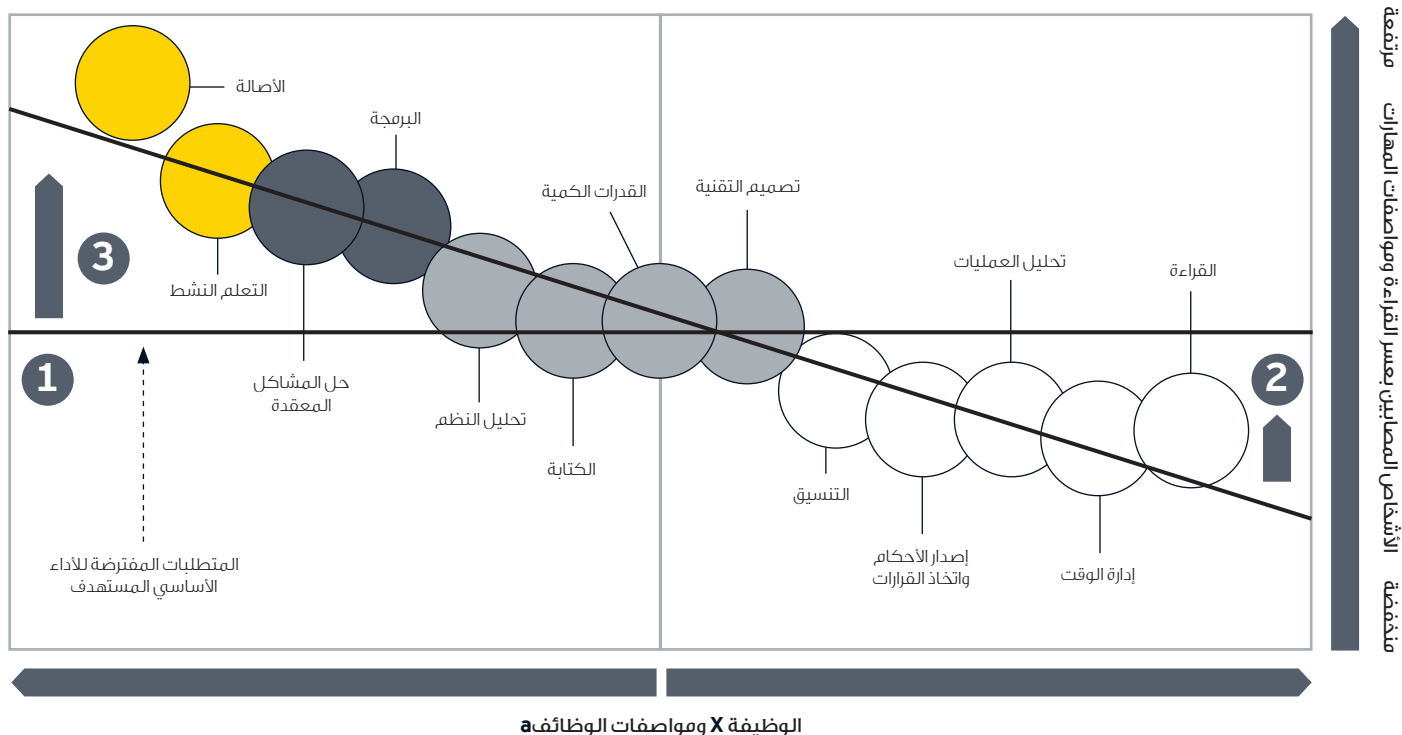
2 يسعى إلى تحقيق تكافؤ الفرص من خلال معالجة تحديات وصعوبات عسر القراءة للوصول إلى الأداء الأساسي في الوظيفة

بنظرة موجزة، فإن الأسلوب التقليدي يوجه بشكل عادي الجهد إلى معالجة تحديات وصعوبات عسر القراءة المرتبط بتحقيق الأداء الأساسي في الوظيفة. إن الهدف من هذا الأسلوب التنظيمي هو دعم وإعداد الأشخاص المصابين بعسر القراءة في أماكن العمل، ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب قد لا يوجه بشكل كافٍ الجهد التنظيمي الصحيح نحو ملامح عسر القراءة ككل، التي تتمثل في القدرات المعتادة التي يتمتع بها الأشخاص المصابين بعسر القراءة والتي يمكن أن توجد أيضاً في متطلبات الأداء الأساسي لمواصفات الوظيفة المذكورة أعلاه.

إن هذا الجهد يمكن تركيزه أيضاً بشكل رئيسي في قاعدة المهارات المتراجعة، التي يمكن أن تؤثر على قدرة المنظمات في الحصول على القيمة من نقاط القوة المتوفرة في الأشخاص المصابين بعسر القراءة وبالتالي المساعدة في تجسير فجوة المهارات.



الأسلوب القائم على المهارات، والأشخاص المصابين بعسر القراءة، رابطة المهارات، 2022



القدرات: ● استثنائية ● قوية جداً ● قوية ○ صعبة

تخطيط المهارات المعتادة للأشخاص المصابين بعسر القراءة على مواصفات المهارات للوظيفة X مع مراعاة كيف يتم تنفيذ الأسلوب الذي يركز على مواصفات المهارات ككل، ويوضح كيف أن هذا الأسلوب:

1 يعترف بمتطلبات الحد الأدنى للأداء الأساسي في الوظيفة.

2 يسعى إلى تحقيق تكافؤ الفرص من خلال معالجة تحديات وصعوبات عسر القراءة للوصول إلى الأداء الأساسي في الوظيفة.

3 يحدد ويستهدف الأداء الأساسي للوظيفة والمرتبط بنقاط القوة المتوفرة في عسر القراءة.

بنظرة موجزة، فإن الأسلوب القائم على المهارات يسمح للمنظمات إعادة تركيز الجهد نحو الاعتراف بكل من معالجة التحديات واستهداف نقاط القوة التي يمكن أن توجد فوق متطلبات الأداء الرئيسي لمواصفات الوظائف.

بشكل عام، فإن هذا الأسلوب التنظيمي للعام 2022 يمكن أن يتيح الفرصة لإعادة التركيز على المهارات الصاعدة المرتبطة بنقاط القوة المتوفرة في عسر القراءة والمساعدة في تجسير فجوة المهارات.

وبالملاحظة، وعندما تكون المهارات مفهومة على مستوى الفرد، فإن الحاجة إلى تسمية الأفراد بناءً على قدراتهم، تصبح ليست ذات أهمية.

## تمهيد الطريق

ستبدو منظمات المستقبل مختلفة اختلافاً جذرياً.

تتطلع المنظمات وفي سبيل البحث عن كفاءات أقوى إلى الأتمتة كفرصة متاحة. فهناك منافع كبيرة يمكن الحصول عليها من استبدال مختلف المهام المتكررة والمهام القائمة على المعاملة. تتفاوت هذه الفرصة وفقاً لأنشطة الأعمال ووظائفها ومهامها.

إن تعزيز القوى العاملة وزيادتها والتي بموجبها يمكن للأتمتة تحسين أداء الموظفين لمختلف المهام ومساعدتهم في ذلك، ستصبح جزءاً من العمل المعتاد مع أثر مباشر على الكفاءات التنظيمية والكفاءات من أنواع المعاملة والمعالجة ومن أنواع العمل اليدوي، حيث يتم استبدالها بتلك الكفاءات التي تتعلق بحل المشاكل والإبداع والكفاءات الاجتماعية لتصبح في المقدمة.

كجزء من هذه الصورة، يمكن لتحدي عسر القراءة أن تساعد المنظمات في تجسير فجوة المهارات. فهناك مجموعة من الكفاءات الصاعدة التي يظهروا الأشخاص المصابين بعسر القراءة كنقاط قوة رئيسية وذلك مثل القيادة والتأثير الاجتماعي والإبداع والمبادرة والتفكير التحليلي والابتكار.

إن الكفاءات الشائعة في أماكن العمل التي يجد فيها الأشخاص المصابين بعسر القراءة تحدياً، ستأثر بشكل واسع بأشكال الأتمتة، وبدلاً منها سيتم إنشاء مهام متطورة وأدوار جديدة تتطابق بشكل وثيق مع نقاط القوة المتوفرة في التفكير المتعلق بعسر القراءة.

ورغم ذلك، فإن الأسلوب التنظيمي التقليدي لتحدي عسر القراءة يتم تركيزه كالمعتاد على معالجة التحديات، ومن منظور المهارات، فإنه من المتوقع أن يتوسع هذا الأسلوب ليشمل المواصفات الكاملة لعسر القراءة واستهداف مهارات صاعدة محددة في أماكن العمل، وهذا يمكن أن يساعد في الحصول على الفرص المتوفرة في نقاط القوة المتعلقة بعسر القراءة في أماكن العمل وتجسير فجوة المهارات.

يجب الآن على الرؤساء التنفيذيين للشركات وقادة الأعمال النظر في اتباع الأسلوب القائم على المهارات ووضعها في مقدمة قلب جدول الأعمال الاستراتيجي التنظيمي وإجراء المواءمة مع توليد القيمة للأعمال والشركات. وهناك ثلاثة جوانب يجب تركيز الجهد عليها وهي:

### 1. تشارك أفضل الممارسات والرؤى والأفكار

أولاً، تشارك أفضل الممارسات والرؤى والأفكار باعتباره الإجراء الأكثر إلحاحاً، وعلى وجه الخصوص، يجب على منظمات عسر القراءة (الديسلكسيا) أن تطرح السؤال التالي:

- ◀ كيف يحتاج أسلوبنا الحالي تحدي عسر القراءة إلى التغيير في مقابل هذا التحول السريع؟

### 2. الاستثمار في استراتيجيات واضحة للأتمتة والقوى العاملة

ثانياً، الاستثمار في استراتيجية واضحة للأتمتة التي تركز على الأهداف التنظيمية، وكذلك الاستثمار في استراتيجية واضحة للقوى العاملة تراعي الاحتياجات من المهارات العامة والمهارات الثقافية للمنظمة 20، وتقديم

رؤية واضحة للفرص التقنية المتوفرة والآثار النسبية على الوظائف والمهام والمهارات، ويجب طرح السؤال التالي:

- ◀ هل نستثمر في الجوانب الصحيحة من منظور الأتمتة والمهارات، ونوفر بيئة آمنة من الناحية النفسية لنضمن أن الوقت والجهد والموارد يتم تركيزها على القيمة؟

### 3. تطوير كفاءات التنوع العصبي

أخيراً، ومن منظور المهارات، السعي لتطوير كفاءات التنوع العصبي التي تفهم المواصفات الإدراكية المتفاوتة ومواءمة الأتمتة والثقافة والتنوع العصبي يمكن أن يفسح المجال للقيمة المكتسبة من تحدي عسر القراءة ومنظمات المستقبل، ويجب طرح السؤال التالي:

- ◀ ما هي المكاسب الكبيرة التي يمكن تحقيقها من تسخير فرق التنوع العصبي التي ستفسح المجال للمواهب لنضمن أن لدينا قوى عاملة متنوعة تتناسب مع احتياجات المستقبل؟

---

# للاتصال

ريتشارد اديسون  
شريك، إرنست ويونغ

بريد إلكتروني: [raddison@uk.ey.com](mailto:raddison@uk.ey.com)

بين كوك  
مستشار أول، الاستراتيجية، إرنست ويونغ  
بريد إلكتروني: [bcooke1@uk.ey.com](mailto:bcooke1@uk.ey.com)



تعمل إرنست ويونغ من أجل بناء عالم أفضل للعمل من خلال المساعدة في خلق قيمة طويلة الأجل للعملاء والموظفين والمجتمع وبناء الثقة في الأسواق المالية.

توفر فرق إرنست ويونغ المتنوعة التي تعمل في أكثر من 150 بلداً، وبما تملكه من بيانات وتقنية، الثقة من خلال التدقيق المالي ومساعدة العملاء على النمو والتحول.

كما تقوم فرقنا، ومن خلال عملها في التدقيق المالي والخدمات الاستشارية ومجال القانون والاستشارات الاستراتيجية والاستشارات الضريبية والمعاملات التجارية بطرح الأسئلة الأفضل للتوصل إلى إجابات جديدة بشأن المشكلات المعقدة التي تواجه عالمنا اليوم.

تشير EY إلى المنظمة العالمية أو إلى إحدى الشركات الأعضاء في إرنست ويونغ العالمية المحدودة، حيث تعتبر كل شركة في المنظمة كياناً قانونياً مستقلاً. وكونها شركة بريطانية محدودة بالتضامن، لا تقدم إرنست ويونغ العالمية المحدودة أية خدمات للعملاء. ويمكن الحصول على معلومات حول كيفية قيام EY بجمع البيانات الشخصية واستخدامها، والاطلاع على الحقوق التي يتمتع بها الأفراد بموجب قانون حماية البيانات، من خلال الرابط [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy) لا تزال الشركات الأعضاء في إرنست ويونغ العالمية المحدودة أعمال القانون والمحاسبة عندما يكون ذلك محظوراً بموجب القوانين المحلية. وللمزيد من المعلومات حول المنظمة، يرجى زيارة [ey.com](http://ey.com)

بدأت EY العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عام 1923. وعلى مدى أكثر من 89 عاماً، واصلت الشركة النمو حتى وصل عدد موظفيها إلى أكثر من 7,500 موظف في 26 مكتباً و15 دولة تجمعهم قيم مشتركة والتزام راسخ بأعلى معايير الجودة. ونحن مستمرون في تطوير قادة أعمال بارزين لتقديم خدمات استثنائية لعملائنا والمساهمة في دعم المجتمعات التي نعمل بها. إننا فخورون بما حققناه على امتداد الأعوام التسعين الماضية، لنؤكد من جديد على مكانة EY الرائدة باعتبارها أكبر مؤسسة للخدمات المتخصصة والأكثر رسوخاً في المنطقة

©2022 إرنست ويونغ.

جميع الحقوق محفوظة.

ED None

تم إعداد هذه الوثيقة لأغراض عامة فقط، ولا يُقصد منها أن تكون معتمدة بشكل رسمي في الاستشارات المحاسبية أو الضريبية أو الشؤون القانونية أو غيرها من الاستشارات المهنية. وفي حال وجود أي استفسار، يُرجى الرجوع إلى الاستشاريين المعيّنين للحصول على المشورة اللازمة.

[ey.com](http://ey.com)