

إدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارات Competency-Based Human Resources



أجندة الدورة التدريبية

Course Agenda

- What are Competencies
- Definition of Competency
- Why Competencies
- Types of Competencies
- Example of a Competency
- Competency Matrix

- ما هي الجدارات
- تعريف الجدارة
- لماذا الجدارات
- أنواع الجدارات
- مثال علي الجدارة
- مصفوفة الجدارات

أجندة الدورة التدريبية

Course Agenda

- Competency Modeling Process
- Data Sources
- Practical Example of Analyzing Vision and Mission Using Artificial Intelligence
- Competency Selection
- Professional Levels
- Competency Dimensions
- Behavioral Indicators and Competency Definition
- عملية نمذجة الجدارات
- مصادر البيانات
- مثال تطبيقي علي تحليل الرؤية والرسالة باستخدام الذكاء الاصطناعي
- اختيار الجدارات
- المستويات المهنية
- أبعاد الجدارة
- السلوكيات الدالة و تعريف الجدارة

أجندة الدورة التدريبية

Course Agenda

- Definition of Assessment Centers
- Characteristics of Assessment Centers
- Assessment Center Activities
- Assessor's Role
- Competencies in Job Descriptions and Job Advertisements
- Competencies as a Selection Method

- تعريف مراكز القياس
- خصائص مراكز القياس
- أنشطة مراكز القياس
- دور المقيم
- الجدارات في الوصف الوظيفي وإعلان التوظيف
- الجدارات كالية اختيار

أجندة الدورة التدريبية

Course Agenda

- Succession Planning
- The Importance of Employee Succession Planning
- Stages of Succession Planning
- Nine-Box Matrix
- Applying Competencies in Learning and Development
- Competency Gap Matrix
- 70:20:10 Model
- Practical Example

- خطة التعاقب الوظيفي
- أهمية التخطيط لتعاقب الموظفين
- مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي
- مصفوفة الصناديق التسعة
- تطبيق الجدارات في التعلم والتطوير
- مصفوفة فجوة الجدارات
- نموذج 70:20:10
- مثال تطبيقي

أجندة الدورة التدريبية

Course Agenda

- Applying Competencies in Performance Management
- 360-Degree Evaluation
- Converting Competency Gaps into Measurable Performance Indicators

- تطبيق الجدارات في إدارة الأداء
- تقييم 360 درجة
- تحويل فجوات الجدارات ليتم قياسها بمؤشرات أداء

أهداف الدورة التدريبية

Course Objectives

- فهم عملية نمذجة الجدارات
- استخدام الطرق الأمثل لاختيار الجدارات المناسبة
- تعلم طريقة كتابة السلوكيات الدالة
- فهم ما هي مراكز القياس
- معرفة ما هي أنشطة المحاكاه
- فهم أهمية مراكز القياس

أهداف الدورة التدريبية

Course Objectives

- فهم تطبيقات الجدارات في عملية استقطاب المواهب
- فهم عملية التعاقد الوظيفي
- تحسين كفاءة و فعالية عملية التعلم والتطوير من خلال استخدام الجدارات
- تحسين كفاءة و فعالية عملية إدارة الأداء من خلال تقييم فجوات الجدارات ومتابعة مؤشرات الأداء



المحاضرة الأولى
Lecture 1
ما هي الجدارات
What are competencies?

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- ما هي الجدارات
- تعريف الجدارة
- لماذا الجدارات
- أنواع الجدارات
- مثال علي الجدارة
- مصفوفة الجدارات



أهداف المحاضرة

Lecture Objectives

- فهم ما هي الجدارات
- أنواع الجدارات
- أهمية الجدارات للمؤسسات

ما هي الجدارات؟ What are Competencies?

الجدارات:

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

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

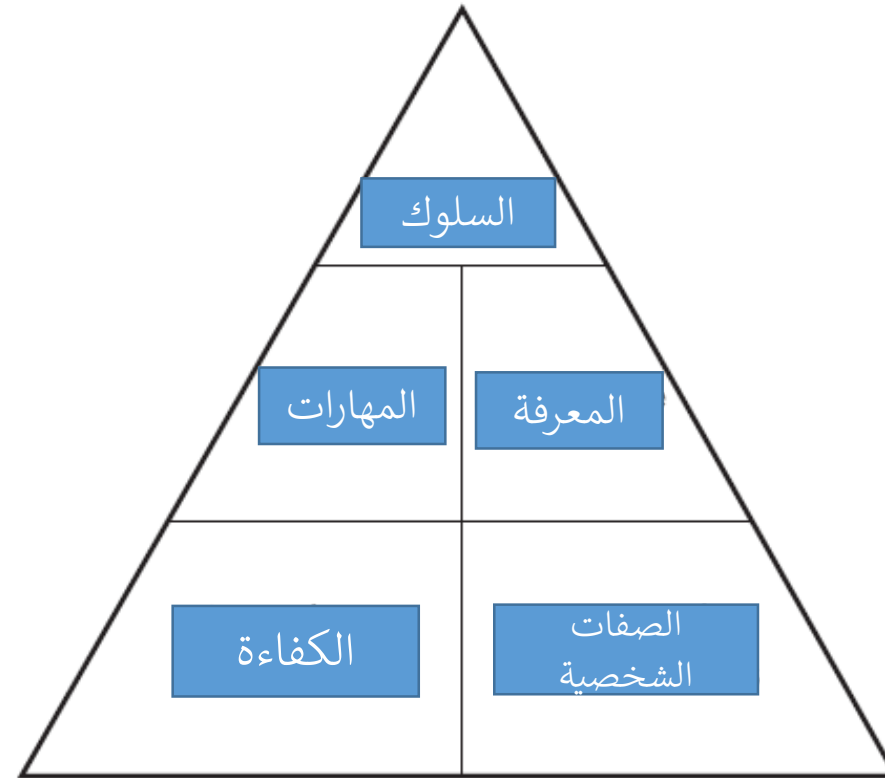
- عادة ما يتطور الموظف الجدارة في الوظيفة على مدى فترة من الزمن لذلك، تمثل الكفاءات الوظيفية تراكم القدرات والسمات والمعرفة المتعددة المطلوبة للنجاح.

تعريف الجدارة Competency Definition

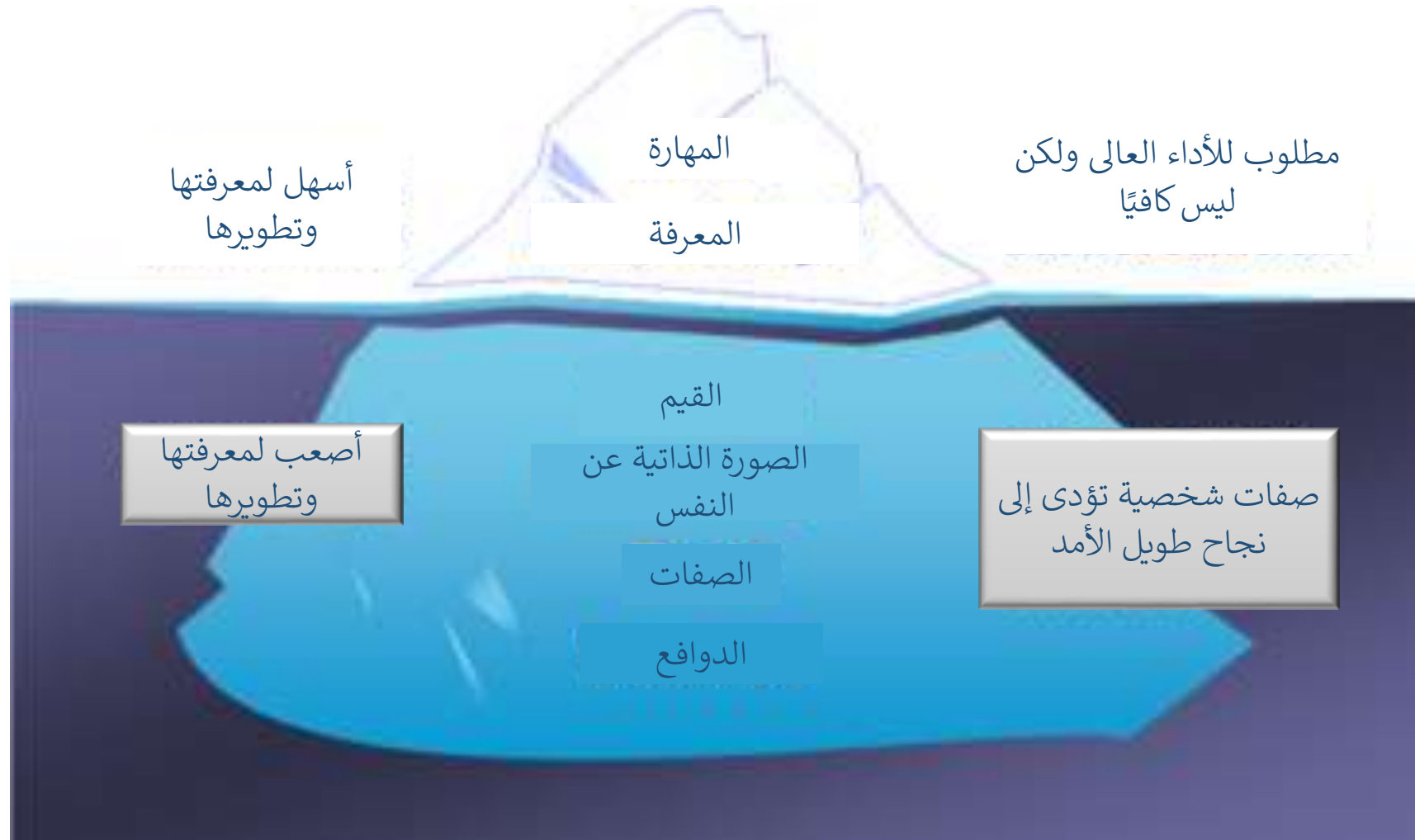
- المعرفة: المعلومات اللازمة لأداء المهمة
- المهارات: مستوى الخبرة اللازمة لأداء المهام
- القدرات: القدرات اللازمة لأداء الوظيفة

عادة ما يتم اختصار هذه العناصر الرئيسية الثلاثة باسم KSA

تعريف الجدارة Competency Definition

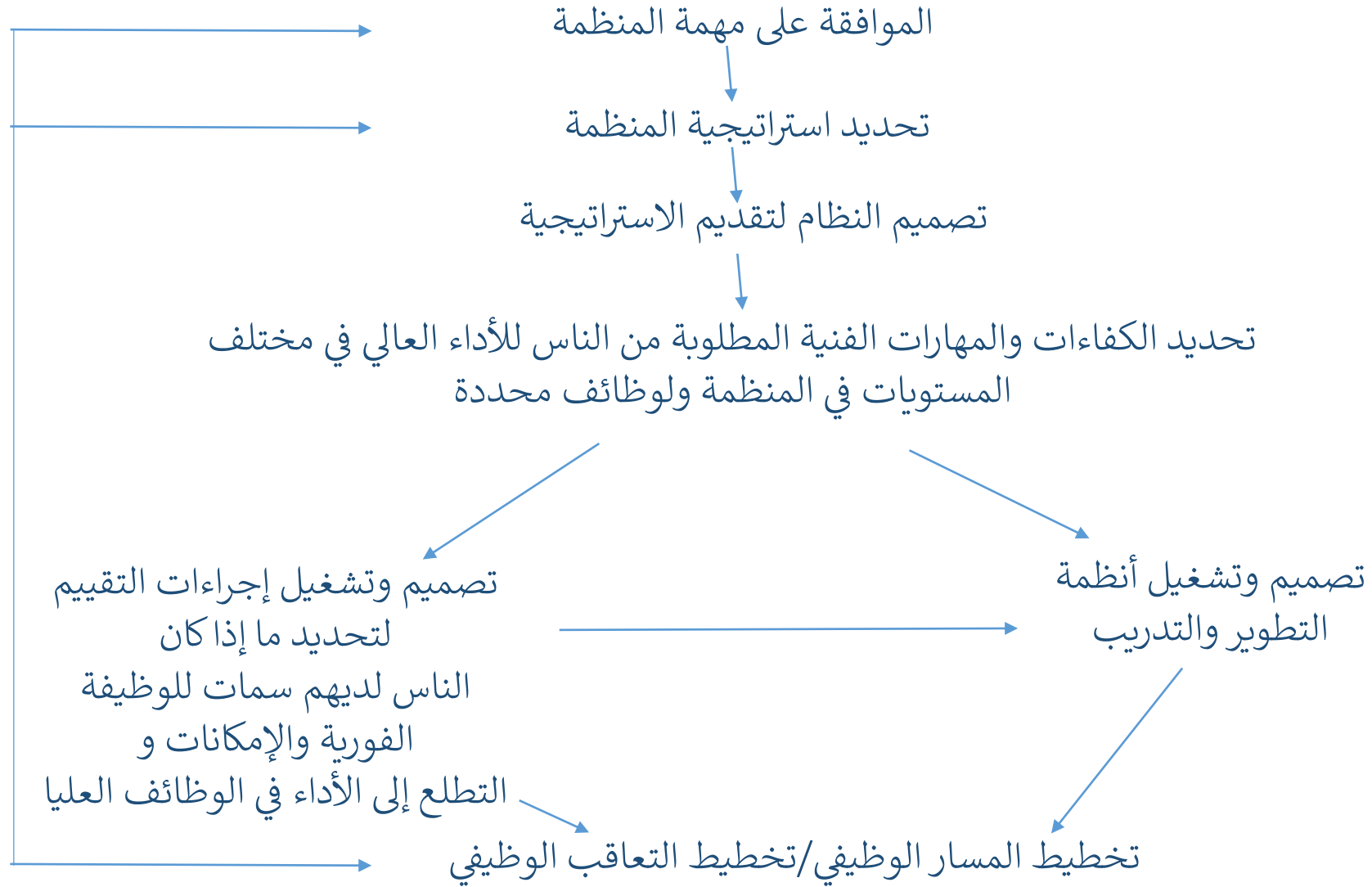


تعريف الجدارة Competency Definition



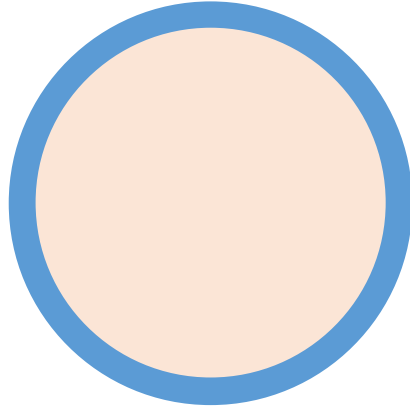
لماذا الجدارات ؟ Why Competencies?

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

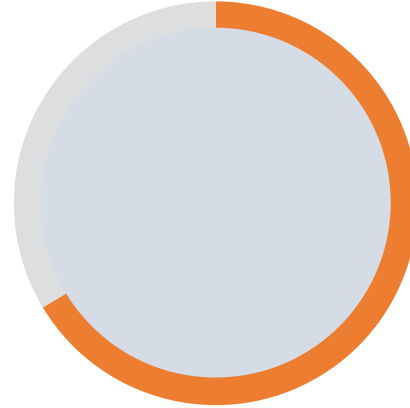


أنواع الجدارات

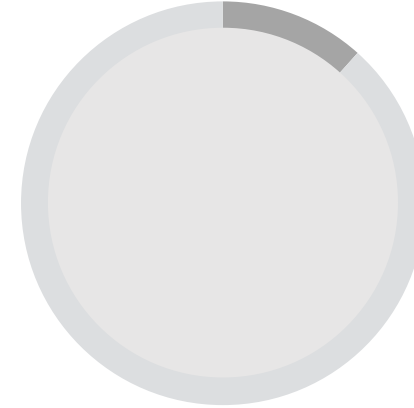
Types Competencies



الجدارات الأساسية



الجدارات الفنية



الجدارات القيادية

مثال للكفاءات

Competency Example

الإبتكار	اسم مجال الاختصاص:
- خلق الأفكار وتطبيقها لإنشاء شيء ذي قيمة حيث يدرك الموظفون ويحددون فرص لتطبيق الأفكار بطرق جديدة وكذلك تطبيق البحث والتفكير الإبداعي - إظهار والمبادرة بالتفاؤل والإبداع.	التعريف / الوصف المقترح
مؤشرات الكفاءة	
- يخلق الأفكار ويطبقها لإنشاء شيء ذي قيمة حيث يدرك الموظفون ويحددون فرص لتطبيق الأفكار بطرق جديدة وكذلك تطبيق البحث والتفكير الإبداعي - يتحلى بالتفاؤل والإبداع ويبادر بهما - ينفذ على الأفكار الجديدة.	مستوى 1
- يتساءل عن النهج التقليدي ويبحث عن بدائل.	
يدرك متى تكون هناك حاجة إلى نهج جديد	
يدمج المعلومات الجديدة بسرعة أثناء النظر في الخيارات المختلفة	
يتحلى بالتفاؤل والموقف الإيجابي داخل الفريق	
يحدد الحلول البديلة بناءً على السوابق	
يحدد الحل الأمثل بعد تقييم مزايا وعيوب النهج البديلة	مستوى 2

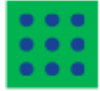
مثال للكفاءات

Competency Example

يفكر في الأفكار المبتكرة التي يفكر بها الآخرون	مستوى 3
يقيم ويتكيف مع الأفكار أو المواد أو العمليات استجابة للتعليقات أو الظروف الناشئة	
يعمل مع زملاء العمل لتنسيق مشروع باستخدام عملية إبداعية	
يحدد الاهتمامات أو القيم أو المهارات لتحديد التعلم والأهداف الخاصة	
يحلل نقاط القوة والضعف في النهج الحالية	
ينتج مجموعة من الحلول للمشاكل	مستوى 4
يستخدم الحلول الحالية بطرق مبتكرة لحل المشكلات	
يرى العواقب طويلة الأجل للحلول المحتملة	
يدمج ويجمع المفاهيم ذات الصلة في حل جديد لا توجد له خبرة سابقة	
تنظيم وقيادة مجموعة العمل المشتركة بين الأقسام في تطوير حلول إبداعية لمعالجة المشكلات	
إنشاء نماذج وأساليب جديدة للمؤسسة	مستوى 5
يطبق مناهج التفكير الإبداعي في تحليل البدائل	
يحدد الحلول المرنة والقابلة للتكيف مع الاعتراف بالمعايير المهنية والتنظيمية	
استكشاف أو اختيار أو تكيف الاستراتيجيات والموارد التي تدعم الابتكار في المنظمة	
يبتكر أساليب وإجراءات وأساليب جديدة لها تأثير على مستوى المنظمة	



مصفوفة الجدارات Competency Matrix



	الكود	CCO1	CCO2	CCO3	CCO4	CCO5	LCO1	LCO2	LCO3	LCO4
المستوى / القسم	المنصب	تركيز العميل	التركيز على النتائج	الإعتمادية	العمل الجماعي	الابتكار	تطوير الآخرين	التخطيط والتنظيم	تغيير القيادة	إتخاذ القرارات
إدارة عليا	CEO الرئيس التنفيذي	5	5	5	5	5	5	5	5	5
إدارة عليا	COO مدير العمليات	5	5	5	5	5	5	5	5	5
إدارة عليا	مدير إدارة الموارد HR & Administration Director	4	4	4	4	4	4	4	4	4

مستوى متوسط	Breeder Manager مدير إدارة تربية وإنتاج الحيوان	3	3	3	3	3	3	3	3	3
مستوى متوسط	Feed mill Manager مدير إدارة المطاحن	3	3	3	3	3	3	3	3	3
مستوى متوسط	Finance Controller manager مدير المراقبة المالية	3	3	3	3	3	3	3	3	3

نموذج الجدارات

Competency Profile

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



المحاضرة الثانية
Lecture 2
تصميم إطار الجدارات
Designing the Competency Framework

أجندة المحاضرة Lecture Agenda

- عملية نمذجة الجدارات
- مصادر البيانات
- مثال تطبيقي علي تحليل الرؤية والرسالة باستخدام الذكاء الاصطناعي
- اختيار الجدارات
- المستويات المهنية
- السلوكيات الدالة و تعريف الجدارة
- أبعاد الجدارة



أهداف المحاضرة

Lecture Objectives

- فهم عملية نمذجة الجدارات
- استخدام الطرق الامثل لاختيار الجدارات المناسبة
- تعلم طريقة كتابة السلوكيات الدالة

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

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

لا تركز نمذجة الجدارات فقط على ماذا يفعل الموظف، بل على:

- كيف يؤدي العمل
- ما السلوكيات المتوقعة
- ما الذي يميز الأداء الفعال عن غير الفعال.

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

أهمية نمذجة الجدارات:

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

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

تمر عملية نمذجة الجدارات بعدة مراحل مترابطة:

1. فهم السياق الاستراتيجي

- مراجعة الرؤية والرسالة
- فهم التوجه الاستراتيجي
- تحليل التحديات الحالية والمستقبلية
- فهم الثقافة المرغوبة

2. تحليل الوظائف والأدوار

- تحديد المسؤوليات الأساسية
- تحليل متطلبات النجاح في كل دور
- تحديد الفرق بين الأداء المتوسط والأداء المتميز

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

3. جمع البيانات

- مقابلات مع القيادات
- مجموعات تركيز
- استبيانات
- مراجعة الوصف الوظيفي
- تحليل وثائق المؤسسة
- ملاحظة الأداء الفعلي

4. استخراج الجدارات الأولية

- تجميع الأنماط السلوكية المتكررة
- تصنيفها إلى جدارات أساسية/قيادية/وظيفية
- إزالة التكرار والتداخل

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

5. بناء الإطار

- اختيار الجدارات
- تحديد أبعادها
- صياغة السلوكيات الدالة وتوزيعها على مستويات مهنية
- تعريف كل جدارة

6. المراجعة والاعتماد

- مراجعة الإطار مع القيادات
- اختبار الوضوح وقابلية التطبيق
- التعديل قبل الإطلاق النهائي

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

مثال تطبيقي علي تحليل الرؤية والرسالة:

الرؤية: «أن نكون المؤسسة الأكثر ثقة وابتكارًا في تقديم حلول متكاملة تحقق قيمة مستدامة لعملائنا».

الكلمات الدالة: ثقة، ابتكار، حلول متكاملة، قيمة مستدامة

الجدارات التي يمكن اختيارها:

التركيز علي الجودة، التركيز علي العملاء، السعي للتميز، الابتكار، التوجه الاستراتيجي

الرسالة: «نلتزم بتقديم خدمات عالية الجودة من خلال فرق عمل محترفة، وثقافة تعاون، وتحسين مستمر،

وتركيز قوي على احتياجات العملاء».

الكلمات الدالة: خدمات عالية الجودة، فرق عمل محترفة، ثقافة التعاون، تحسين مستمر، تركيز قوي علي

احتياجات العملاء

الجدارات التي يمكن اختيارها: التركيز علي الجودة، التركيز علي العملاء، السعي للتميز، فرق العمل والتعاون

نمذجة الجدارات Competency Modelling

تطبيق عملي باستخدام الـ AI

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

معايير اختيار الجدارة:

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

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

تذكر:

ليست كثرة الجدارات هي الهدف، بل اختيار عدد مناسب من الجدارات المؤثرة والقابلة للتطبيق.

الجدارات الأساسية من 3-5

الجدارات القيادية من 3-4

الجدارات الوظيفية من 3-4

الموظف يمكن ان يكون لديه بحد أقصى 12 جدارة

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

لا تظهر الجدارة بنفس الشكل في جميع المستويات الوظيفية.
لذلك يجب توزيعها عبر مستويات مهنية تعكس درجة التعقيد والمسؤولية.

مثال على المستويات المهنية:

المستوى 1: المساهم الفردي / التنفيذي يطبق التعليمات، يلتزم بالمعايير، يظهر السلوك في نطاق عمله المباشر

المستوى 2: أخصائي / أخصائي أول يعمل باستقلالية أكبر، يحلل المشكلات، ينسق مع الآخرين

المستوى 3: مشرف / رئيس قسم يوجه الفريق، يوزع المهام، يتابع الالتزام والجودة

المستوى 4: مدير يدير الأداء، يتخذ قرارات، يربط العمل بالأهداف

المستوى 5: قيادة عليا يحدد الاتجاه، يقود التغيير، يصنع ثقافة العمل، يؤثر على مستوى المؤسسة ككل

لماذا هذا مهم؟

لأن نفس الجدارة، مثل "التعاون"، قد تعني: للفرد: التعاون مع الزملاء، للمشرف: تعزيز التعاون بين الفريق،

للمدير: إزالة الحواجز بين الإدارات، للقيادة العليا: بناء ثقافة تشاركية على مستوى المؤسسة

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

أبعاد الجدارة:

كيف نفكك الجدارة إلى عناصر أوضح؟
الجدارة الواسعة غالبًا تكون مركبة، لذلك من الأفضل تقسيمها إلى أبعاد أو محاور فرعية تساعد في التفسير والقياس.

ما المقصود بأبعاد الجدارة؟

هي المكونات الرئيسية التي تشرح الجدارة وتوضح ما الذي تتكون منه سلوكيًا.
مثال: جدارة: العمل الجماعي، قد تتكون من الأبعاد التالية:

- دعم أهداف الفريق
- مشاركة المعلومات
- التعاون عبر الإدارات
- بناء علاقات عمل إيجابية

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

جدارة: القيادة قد تتكون من:

- توجيه الآخرين
- اتخاذ القرار
- التمكين
- متابعة الأداء
- إدارة التغيير

جدارة: التركيز على العميل قد تتكون من:

- فهم الاحتياجات
- سرعة الاستجابة
- جودة الخدمة
- بناء الثقة

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

أهمية الأبعاد:

- تجعل الجدارة أكثر وضوحًا
- تقلل الغموض والتفسيرات المختلفة
- تساعد في كتابة السلوكيات الدالة
- تسهل تصميم أدوات التقييم والتطوير
- يمكن أن يتم اختيار من 2-3 أبعاد لكل جدارة

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

تطبيق عملي باستخدام الـ AI

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

السلوكيات الدالة:

هي مؤشرات سلوكية قابلة للملاحظة توضح كيف تظهر الجدارة في الأداء الفعلي.
أمثلة على السلوكيات الدالة:

- يستمع باهتمام لاحتياجات العميل لاستيضاحها بدقة
- يستجيب للاستفسارات في الوقت المناسب
- يتابع المشكلات حتى يتم حلها
- يقترح تحسينات ترفع جودة الخدمة

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

شروط كتابة السلوكيات الدالة:

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

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

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

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

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

تقنية "ماذا + كيف" في صياغة السلوكيات:
هذه من أهم وأبسط الطرق في كتابة السلوكيات الدالة.
الصيغة: فعل سلوكي + طريقة الأداء
أمثلة:

- يشارك المعلومات المهمة بوضوح وفي الوقت المناسب.
- ينظم أولويات العمل بما يتوافق مع متطلبات المهمة.
- يتابع تنفيذ المهام بشكل منتظم ومنهجي.
- يتعامل مع المشكلات بهدوء وموضوعية.
- يقدم التغذية الراجعة بصورة مباشرة وبناءة.

لماذا هذه التقنية مهمة؟

- لأنها تمنع كتابة سلوك عام جدًا مثل: "يتعاون مع الآخرين" وتحوّله إلى سلوك أوضح: "يتعاون مع الزملاء من خلال تبادل المعلومات وتنسيق الجهود بشكل إيجابي."

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

تقنية "السبب والنتيجة" أو Cause and Effect:

هذه التقنية تجعل السلوك أكثر قوة لأنها تربط بين الفعل والغاية منه أو أثره العملي.
الصيغة: سلوك + بهدف / بما يؤدي إلى / بما يضمن / مما يساعد على أمثلة:

- تراجع تفاصيل العمل قبل التسليم بما يقلل الأخطاء ويحسن الجودة.
- يتابع تقدم الفريق بشكل دوري لضمان الالتزام بالمواعيد المحددة.
- يوضح توقعات الأداء للأفراد بما يعزز وضوح المسؤوليات.
- يجمع البيانات من أكثر من مصدر بما يدعم دقة التحليل واتخاذ القرار.
- يتواصل مع الأطراف المعنية مبكرًا لتفادي التعارض أو التأخير في التنفيذ.

فائدة هذه التقنية:

- تربط السلوك بالنتائج
- تجعل السلوك أقرب للأداء الفعلي
- تساعد المدير في شرح أهمية السلوك للموظف
- تجعل التقييم والتطوير أكثر منطقية

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

الدمج بين "ماذا + كيف + الأثر" وهذه من أفضل الصيغ الاحترافية.
الصيغة الكاملة: فعل سلوكي + كيف يتم + الأثر أو الغرض
أمثلة:

- يحلل المشكلات بشكل منهجي ومنظم للوصول إلى أسبابها الجذرية.
- ينسق مع الإدارات الأخرى بمرونة ووضوح لضمان انسيابية العمل.
- يستجيب لاستفسارات العملاء بسرعة واحترافية بما يعزز رضاهم وثقتهم بالخدمة.
- يوزع المهام داخل الفريق وفق الأولويات وقدرات الأفراد لضمان جودة التنفيذ.
- يتابع مؤشرات الأداء بصفة دورية ودقيقة لاكتشاف الانحرافات.

لماذا تعتبر هذه الصيغة أفضل؟

لأنها تجيب على 3 أسئلة:

ما الذي يقوم به الشخص؟، كيف يقوم به؟، لماذا يعد هذا السلوك مهمًا؟

نمذجة الجدارات

Competency Modelling

تعريف الجدارة

هو وصف مختصر و واضح يشرح جوهر الجدارة ومعناها في سياق المؤسسة.
ويفضل كتابته بعد صياغة السلوكيات الدالة ليأتي ليلخص الجدارة و يكون شامل لمحتوياتها
مثال:

التركيز على العميل:

القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين.
الاستجابة لها بكفاءة واحترافية، بما يحقق تجربة إيجابية وقيمة مستمرة.

نمذجة الجدارات Competency Modelling

تطبيق عملي باستخدام الـ AI



المحاضرة الثالثة
Lecture 3
مراكز القياس
Assessment Centers

أجندة المحاضرة Lecture Agenda

- تعريف مراكز القياس
- خصائص مراكز القياس
- أنشطة مراكز القياس
- دور المقيم



أهداف المحاضرة

Lecture Objectives

- فهم ما هي مراكز القياس
- معرفة ما هي أنشطة المحاكاه
- فهم أهمية مراكز القياس

مراكز القياس Assessment Centers

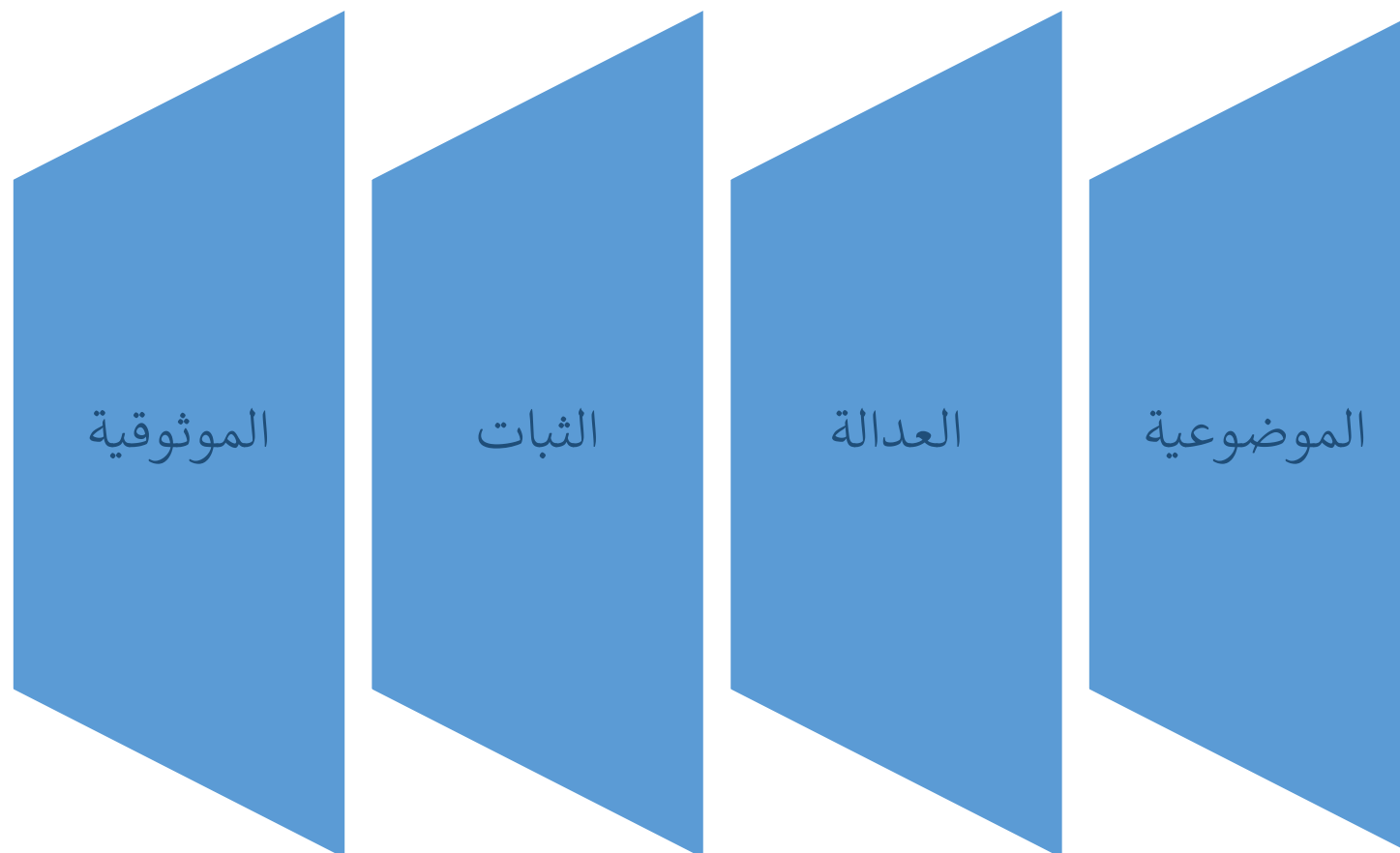
مراكز القياس

بجانب مرحلة المقابلة الرسمية، يتم تعيين عدد من التمارين المصممة لتقييم ما إذا كانوا يمتلكون الكفاءات والصفات الشخصية التي يسعى إليها صاحب العمل لهذا الدور المعين ومدى ملاءمتها للمنظمة ستقيم التمارين الكفاءات مثلما يلي :

- المهارات القيادية
- المهارات التحليلية
- التواصل الشفهي والكتابي
- المهارات العددية
- القدرة على العمل تحت الضغط
- مهارات العمل الجماعي

خصائص مركز التقييم

Assessment Center Characteristics



أنشطه مركز القياس

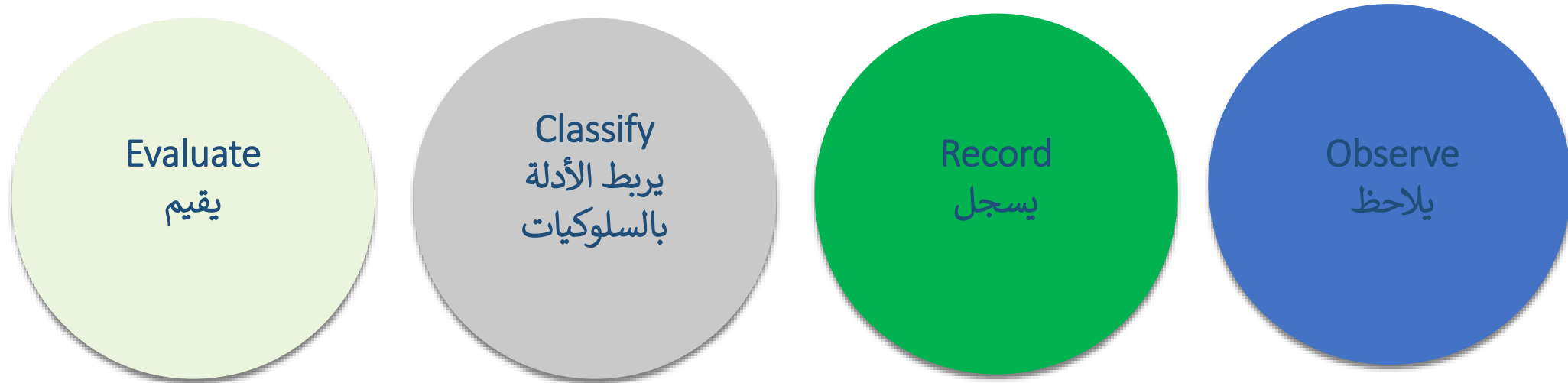
Assessment Center Activities

- التمارين الجماعية
- العروض التقديمية
- Presentations
- لعب الأدوار
- تقصي الحقائق
- اسئلة المقابلة
- المعتمدة على الكفاءة
- CBI



- تدريب القياس in tray
- النفسي والكفاءة
- نظام ردود الفعل
- 360 درجة - 360 feedback

دور المقيم Assessor's Role





المحاضرة الرابعة

Lecture 4

استخدام الجدارات في استقطاب المواهب

Using Competencies in Talent Acquisition

أجندة المحاضرة Lecture Agenda

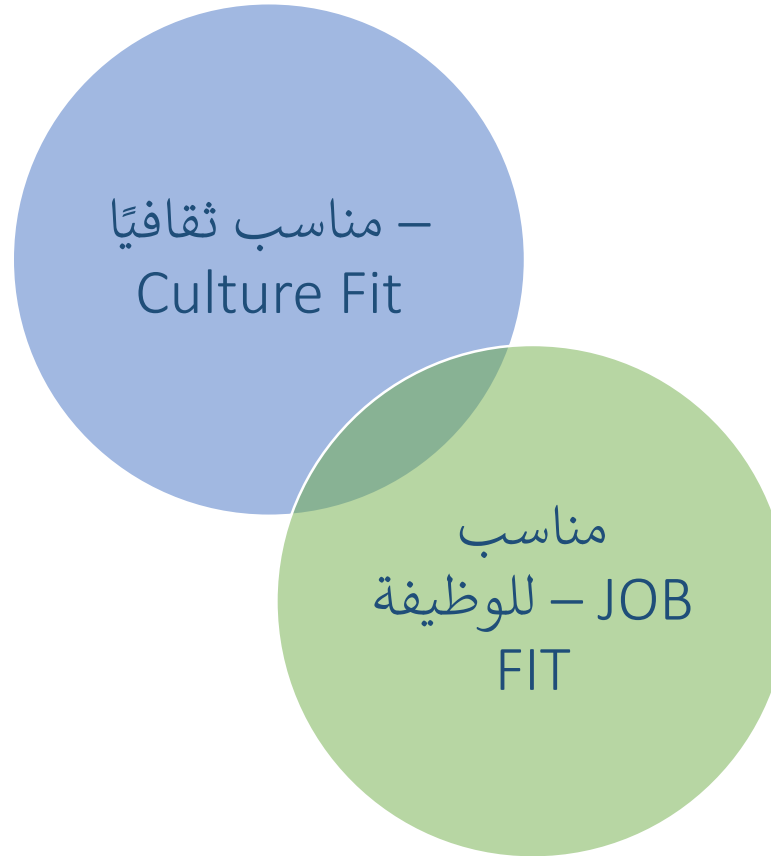
- الجدارات في الوصف الوظيفي وإعلان التوظيف
- الجدارات كالية اختيار

أهداف المحاضرة :

فهم تطبيقات الجدارات في عملية استقطاب المواهب

الجدارات في استقطاب المواهب

Competencies In Talent Acquisition



الجدارات في استقطاب المواهب

Competencies In Talent Acquisition

تساعد الجدارات في تحويل عملية الاستقطاب والاختيار من الاعتماد على الانطباع العام أو الخبرة فقط إلى عملية أكثر موضوعية ودقة تركز على السلوكيات المطلوبة للنجاح في الوظيفة.

كيف تدعم الجدارات Talent Acquisition؟

- توضيح ما تحتاجه الوظيفة فعلاً من سلوكيات وقدرات
- تحسين جودة التوصيف الوظيفي ومعايير الاختيار
- دعم الفرز والمقابلات بأسس واضحة
- تقليل التحيز الشخصي في التقييم
- زيادة احتمالية اختيار المرشح الأنسب للنجاح والاستمرار

الفكرة الأساسية:

لا نبحث فقط عمّن يستطيع أداء المهام، بل عن مّن يمتلك السلوكيات والقدرات التي تجعله ينجح داخل الدور وثقافة المؤسسة.

الجدارات في استقطاب المواهب

Competencies In Talent Acquisition

تُستخدم الجدارات في أكثر من نقطة داخل عملية Talent Acquisition :

أولاً: في الإعلان الوظيفي

بدلاً من التركيز فقط على المؤهل وسنوات الخبرة، يتم توضيح: السلوكيات الأساسية المطلوبة

طريقة العمل المتوقعة

طبيعة البيئة والثقافة

مثال:

بدلاً من:

«يشترط خبرة 3 سنوات»

يمكن إضافة: «نبحث عن مرشح يمتلك جدارات قوية في التواصل، وحل المشكلات، والتعامل الاحترافي مع العملاء».

الجدارات في استقطاب المواهب

Competencies In Talent Acquisition

ثانيًا: في فرز السير الذاتية

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

- مواقف سابقة
- سلوك فعلي
- نتائج تحققت

مثال سؤال: «احكِ لي عن موقف تعاملت فيه مع عميل غير راضٍ، وكيف أدّرت الموقف؟»
الفائدة: المقابلة تصبح أكثر عمقًا
التقييم يصبح قائمًا على أدلة
المقارنة بين المرشحين تصبح أكثر عدالة



المحاضرة الخامسة
Lecture 5
التعاقب الوظيفي
Succession Management

أجندة المحاضرة Lecture Agenda

- خطة التعاقب الوظيفي
- أهمية التخطيط لتعاقب الموظفين
- مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي
- مصفوفة الصناديق التسعة
- أهداف المحاضرة
- فهم عملية التعاقب الوظيفي

خطة التعاقب

Succession planning

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

تتكون عملية التخطيط لتعاقب الموظفين من الخطوات التالية:

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

أهمية التخطيط لتعاقب الموظفين

Importance of succession planning

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

مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي

Stages of succession planning

عملية التخطيط لتعاقب الموظفين هي عملية استباقية تهدف إلى ضمان استمرارية المنظمة ونجاحها على المدى الطويل من خلال تحضير موظفين مؤهلين لخلافة القادة والموظفين الرئيسيين عند مغادرتهم مناصبهم.

تتضمن هذه العملية ست خطوات رئيسية تتميز بالخصائص التالية:

1. تكامل مع استراتيجية المنظمة:

- يتم تحديد المناصب الحرجة بناءً على أهميتها لتحقيق أهداف وخطط المنظمة الاستراتيجية.
- يضمن هذا الربط توجيه جهود التطوير نحو المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق النجاح المستقبلي.
- 2. تحديد واضح لمسؤوليات أصحاب المصلحة:
- يشارك في عملية التخطيط لتعاقب الموظفين عدة أطراف، مثل الإدارة العليا، قسم الموارد البشرية، والمديرين المباشرين.
- يحدد إطار العمل مسؤوليات كل جهة لضمان التنفيذ الفعال وتجنب التداخل في الأدوار.
- يُعتبر دعم ومشاركة الإدارة العليا عنصراً رئيسياً لنجاح العملية، حيث يظهر أهميتها ويحفز بقية المشاركين على الالتزام بها.

مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي

Stages of succession planning

3. نموذج الجدارات:

- يتم تطوير نموذج يحدد الكفاءات والمهارات والمعارف والخبرات المطلوبة لكل منصب رئيسي.
- يجب مراجعة وتحديث هذا النموذج بانتظام ليعكس تطورات المنظمة واحتياجاتها المستقبلية.

4. أدوات تقييم فعالة ودقيقة:

- تستخدم أدوات تقييم متنوعة، مثل مراجعة الأداء والمقابلات الشخصية والاختبارات السلوكية، لتقييم موظفي المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
- تساعد نتائج التقييم على تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وتصميم خطط تطوير مناسبة لهم.

مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي

Stages of succession planning

5. خطط تطوير شاملة للخلفاء:

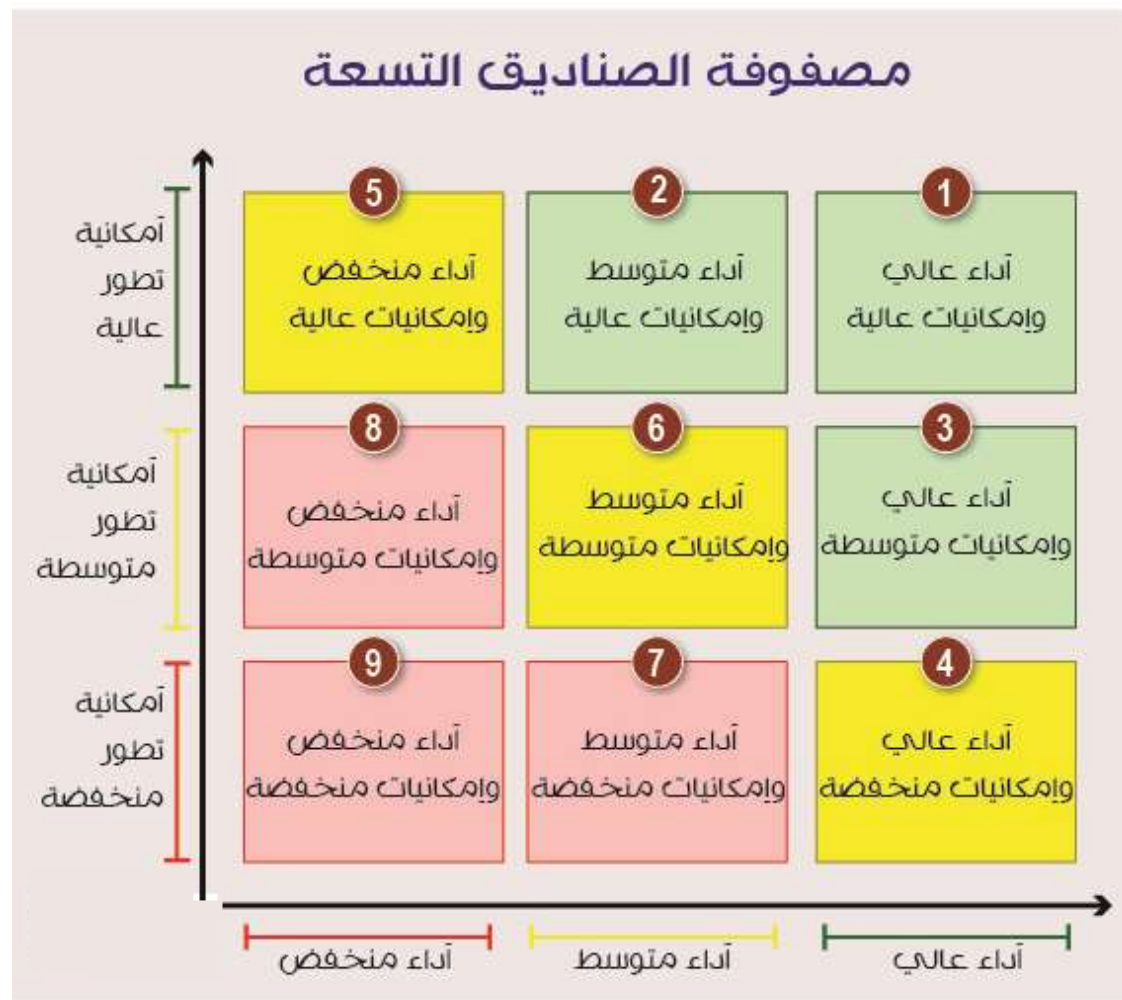
- يتم وضع خطط تطوير فردية لكل موظف ذي إمكانات عالية تتضمن التدريب والتوجيه والمشاركة في مشاريع هامة واكتساب خبرات جديدة.
- تهدف هذه الخطط إلى سد الفجوات في الكفاءات وإعداد الموظفين لتولي المناصب المستهدفة في المستقبل.

6. امتداد لجميع المستويات:

- لا يقتصر التخطيط لتعاقب الموظفين على المناصب العليا، بل ينبغي أن يشمل جميع المستويات التنظيمية.
- يركز بعض المنظمات على تأمين المناصب الإدارية الدنيا حيث عدد الموظفين أكبر، بينما يركز البعض الآخر على المناصب التي تشكل خسارتها خطراً أكبر على المنظمة.
- يمكن البدء بتطبيق عملية التخطيط لتعاقب الموظفين في أماكن تواجه تحديات تتعلق بخروج الموظفين، ثم توسيع نطاقها لتشمل بقية المنظمة.

مصفوفة الصناديق التسعة

9 Box model



نموذج

9 Box

مصفوفة الصناديق التسعة

9 Box model

يعتبر نموذج الـ 9 مربعات أداة فعالة لتقييم الموظفين وتحديد إمكاناتهم وتطوير خطط لتعاقبهم في المناصب القيادية والمهمة. هو عبارة عن مصفوفة تتكون من 9 مربعات، حيث يتم تصنيف الموظفين بناءً على أدائهم الحالي و إمكاناتهم المستقبلية.

محاور التقييم:

- الأداء الحالي: يقيس مدى كفاءة الموظف في دوره الحالي، ويعتمد على تقييمات الأداء والملاحظة والإنجازات.
- الإمكانيات المستقبلية: تقيس قدرة الموظف على النمو والتطور وتولي أدوار أكبر في المستقبل، وتعتمد على عوامل مثل الذكاء العاطفي، والقدرة القيادية، والمبادرة، والاستعداد للتعلم.

مصفوفة الصناديق التسعة

9 Box model

ينقسم نموذج الـ 9 مربعات إلى 3 أقسام رئيسية:

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

مصفوفة الصناديق التسعة

9 Box model

يوفر نموذج الـ 9 مربعات نظرة شاملة على قدرات الموظفين واحتياجاتهم التطويرية، مما يساعد على:

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



المحاضرة السادسة
Lecture 6
التعلم والتطوير
Learning & Development

أجندة المحاضرة Lecture Agenda

- تطبيق الجدارات في التعلم والتطوير
- مصفوفة فجوة الجدارات
- نموذج 70:20:10
- مثال تطبيقي
- أهداف المحاضرة:

- تحسين كفاءة و فعالية عملية التعلم والتطوير من خلال استخدام الجدارات

التعلم والتطوير Learning & Development

تساعد الجدارات في تحويل التعلم والتطوير من أنشطة تدريبية عامة إلى تدخلات موجهة ترتبط مباشرة باحتياجات العمل والأداء.

كيف تُستخدم الجدارات في L&D؟

- تحديد الجدارات المطلوبة لكل وظيفة أو مستوى مهني
- قياس الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب
- تصميم تدخلات تطوير موجهة لسد الفجوات
- بناء خطط تطوير فردية وجماعية
- ربط الاستثمار التدريبي بالأولويات الاستراتيجية

التعلم والتطوير Learning & Development

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

التعلم والتطوير Learning & Development

مصفوفة فجوة الجدارات

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

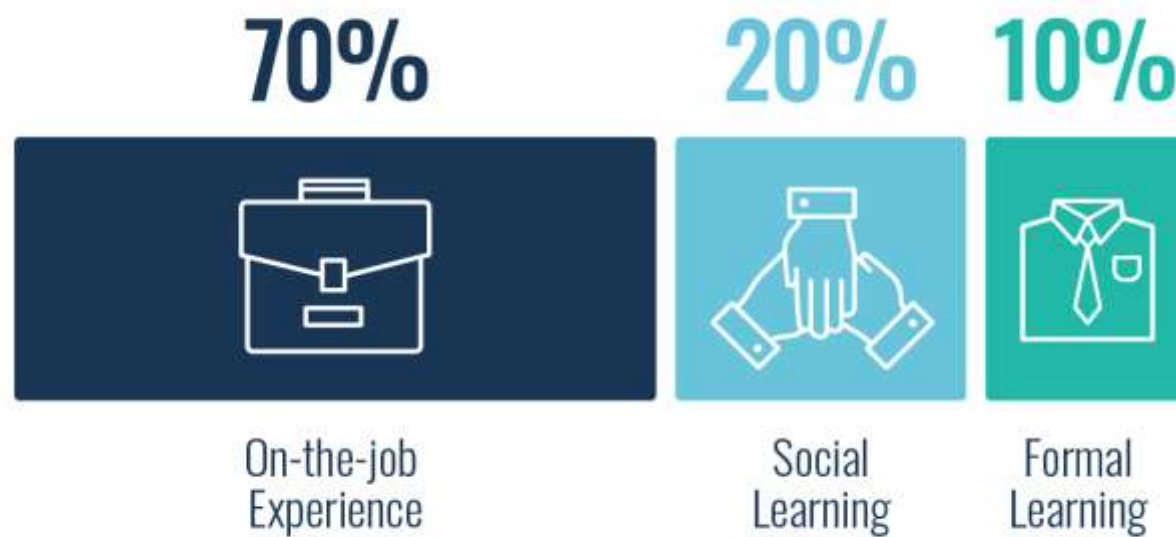
التعلم والتطوير Learning & Development

كيف نحدد الأولوية؟

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

التعلم والتطوير Learning & Development

نموذج التعلم 70:20:10



التعلم والتطوير Learning & Development

مثال تطبيقي:

معالجة فجوة الجدارة بنموذج 70:20:10

الموظف: مشرف عمليات

الجدارة المطلوب تطويرها: التخطيط والتنظيم

المستوى المطلوب: 4

المستوى الحالي: 2

الفجوة: 2

خطة التطوير وفق نموذج 70:20:10

70% تعلم من خلال العمل

- تكليفه بإعداد خطة تشغيل أسبوعية للفريق
- منحه مسؤولية تنسيق أولويات المهام اليومية
- إشراكه في متابعة مؤشرات الالتزام بالمواعيد
- تكليفه بقيادة مشروع تحسين بسيط يتطلب تخطيطًا ومتابعة

التعلم والتطوير Learning & Development

20% تعلم من الآخرين:

- جلسات Coaching نصف شهرية مع المدير المباشر
- Shadowing مع مشرف أو مدير قوي في التنظيم والتخطيط
- مراجعة الخطط السابقة معه وتقديم تغذية راجعة
- عملية Mentoring حول كيفية ترتيب الأولويات وإدارة الوقت والموارد

10% تعلم رسمي

- برنامج تدريبي عن التخطيط التشغيلي وإدارة الأولويات
- ورشة عمل عن أدوات المتابعة وخطط العمل
- Microlearning عن إعداد الجداول وخطط التنفيذ

التعلم والتطوير Learning & Development

كيف نقيس نجاح التطوير في سد فجوة الجدارة؟
لا يكفي تنفيذ خطة التطوير، بل يجب قياس أثرها على السلوك والأداء.
أدوات القياس:

- تقييم المدير المباشر للسلوكيات الدالة قبل وبعد
- مقارنة مستوى الجدارة الحالي بعد فترة التطوير
 - متابعة مؤشرات الأداء المرتبطة بالجدارة
 - ملاحظات الزملاء أو العملاء الداخليين
 - نتائج المهام أو المشاريع التطبيقية
- مثال مؤشرات نجاح لتطوير جدارة التخطيط والتنظيم:
- انخفاض التأخير في تنفيذ المهام
 - ارتفاع نسبة الالتزام بالخطة الأسبوعية
 - تحسن جودة توزيع العمل داخل الفريق
 - زيادة دقة المتابعة وإغلاق المهام



المحاضرة السابعة
Lecture 7
إدارة الأداء
Performance Management

أجندة المحاضرة Lecture Agenda

- تطبيق الجدارات في إدارة الأداء

- تقييم 360 درجة

- تحويل فجوات الجدارات ليتم قياسها بمؤشرات أداء

أهداف المحاضرة

- تحسين كفاءة وفعالية عملية إدارة الأداء من خلال تقييم فجوات الجدارات ومتابعة مؤشرات الأداء

إدارة الأداء Performance Management

في نظام إدارة الأداء، تساعد الجدارات على تقييم كيف تم تحقيق النتائج، وليس فقط ماذا تم تحقيقه.
معادلة إدارة الأداء:

- الأهداف ومؤشرات الأداء = ماذا تم إنجازه
- الجدارات = كيف تم الإنجاز

لماذا هذا مهم؟

لأن الموظف قد يحقق النتائج:
لكن بأسلوب يضر الفريق أو يفتقر للاستدامة أو لا يعكس ثقافة المؤسسة
استخدام الجدارات في الأداء يحقق:
تقييمًا أكثر توازنًا.

وضوحًا للسلوكيات المتوقعة.
تحسين جودة التغذية الراجعة.
ربط الأداء بالقيم والثقافة.

إدارة الأداء Performance Management

تُعد الجدارات من أكثر المجالات ملاءمة لاستخدام تقييم 360 درجة لأنها ترتبط بسلوكيات يلاحظها أكثر من طرف.

من يشارك في 360 درجة؟

- المدير المباشر
- الزملاء
- المرؤوسون إن وجد
- التقييم الذاتي
- أحياناً العملاء الداخليين أو الخارجيين
- مزايا تطبيق 360 على الجدارات:
- يعطي صورة أكثر شمولاً عن السلوك
- يكشف الفجوة بين إدراك الفرد وإدراك الآخرين
- يدعم التطوير الذاتي
- مفيد في خطط التطوير القيادي

إدارة الأداء Performance Management

محددات التطبيق:

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

إدارة الأداء Performance Management

ربط تطوير الجدارة بمؤشرات أداء KPI

يمكن أن نحول الفجوات في الجدارات إلى قياس موضوعي من خلال مؤشرات الأداء
مثال:

الموظف: مدير فريق

منطقة التطوير: جدارة التواصل القيادي

الهدف التطويري: رفع مستوى جدارة التواصل القيادي من 2 إلى 3 خلال 6 أشهر

إدارة الأداء Performance Management

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

ملخص الدورة التدريبية

Course Recap

خلال الدورة التدريبية تم تغطية الموضوعات الآتية:

- تعريف الجدارات
- نمذجة الجدارات
- مراكز القياس
- استخدام الجدارات لاستقطاب المواهب
- التعاقب الوظيفي
- استخدام الجدارات في عملية التعلم والتطوير
- استخدام الجدارات في إدارة الأداء



شكراً لكم