

تطوير رأس المال البشري – الجزء الثاني  
Human Capital Development  
– Part 2





# الجزء الثاني: إدارة المواهب Part 2: Talent Management

# أجندة الدورة التدريبية

## Course Agenda

- تعريف إدارة المواهب
- عملية إدارة المواهب
- التخطيط للتعاقب الوظيفي
- المنتفعون من التخطيط للتعاقب الوظيفي
- أسس التخطيط
- المناصب الحساسة
- كيفية تحديد المتطلبات المستقبلية

# أجندة الدورة التدريبية

## Course Agenda

- الجدارات
- جاهزية المواهب
- تقييم الأداء
- تقييم الإمكانيات
- أدوات مركز القياس والتطوير

# أجندة الدورة التدريبية

## Course Agenda

- ما هي عملية تطوير المواهب؟
- طرق تطوير المواهب
- نموذج التعلم
- عملية التدريب
- تقييم عملية التدريب



المحاضرة الأولى  
Lecture 1  
ما هي إدارة المواهب؟  
What Is Talent Management?

# أجندة المحاضرة Lecture Agenda

- تعريف إدارة المواهب
- عملية إدارة المواهب
- التخطيط للتعاقب الوظيفي
- المنتفعون من التخطيط للتعاقب الوظيفي



# أهداف المحاضرة

## Lecture Objectives

- معرفة ما هي إدارة المواهب والأسس التي تتضمنها
- معرفة أسس عملية التعاقب الوظيفي كواحدة من أهم عمليات التخطيط لإدارة الكوادر البشرية

# تعريف إدارة المواهب Talent Management Definition

بناء قدرات المنظمة  
من خلال القوى العاملة



تنمية المهارات المتسارعة ذات  
الإمكانات العالية (الأشخاص  
التنفيذيون/ كبار التنفيذيون)

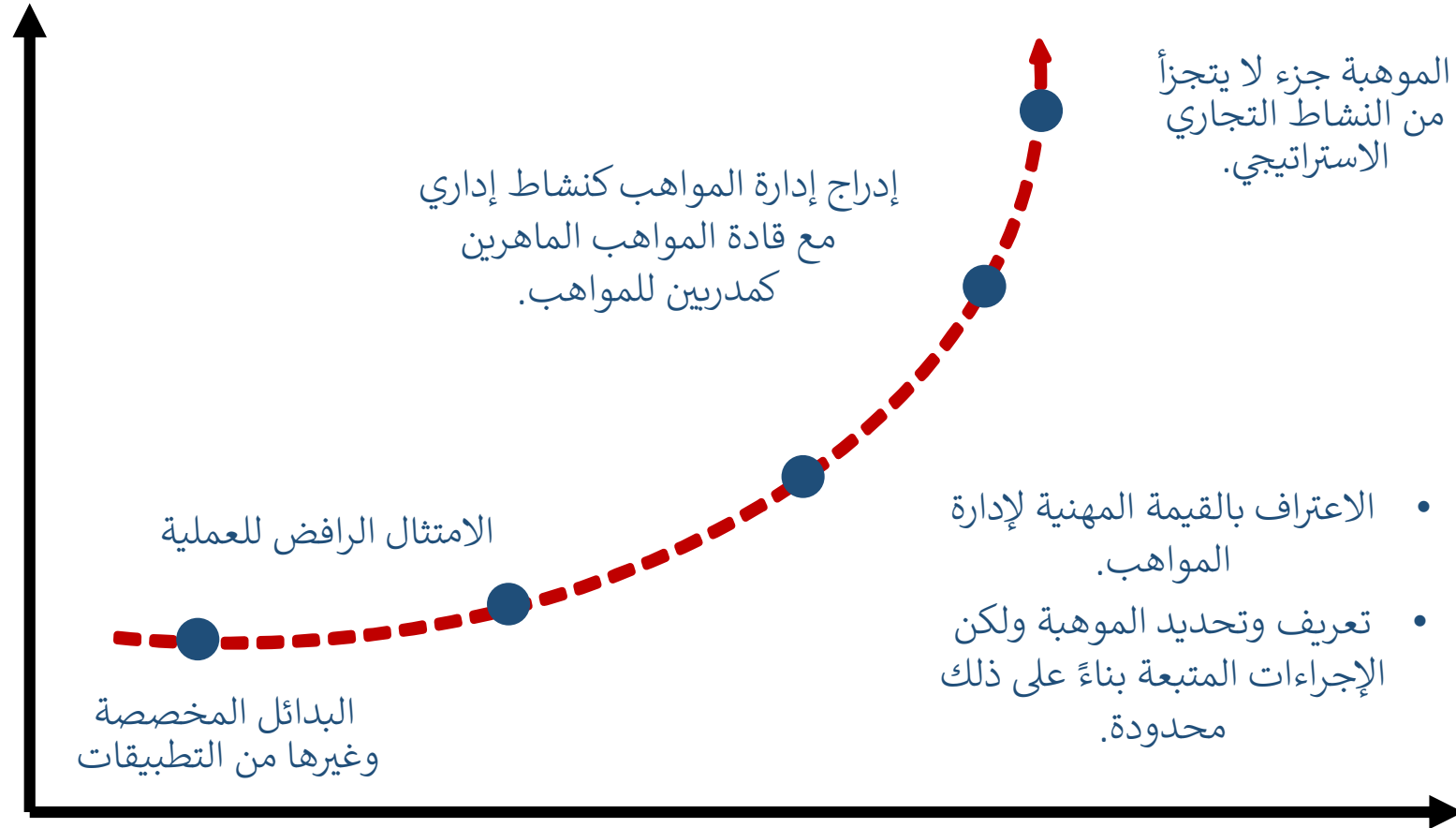
التطوير المهني

# إدارة المواهب Talent Management



- إدارة المواهب هي استخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة لضمان أن المنظمة تحدد وتحتفظ وتحفز وتطور أفضل المواهب التي بحاجة إليها الآن وفي المستقبل لتأمين تدفق المواهب.

# منحنى نمو إدارة المواهب Talent Management Growth Curve



# ممارسة الشركات الناجحة

## Successful Companies Practice



# ممارسة الشركات الناجحة Successful Companies Practice

## أفضل المواهب هي

مجموعة صغيرة من الأفراد الذين أظهروا  
إنجازات متفوقة على الجانب الفني  
(الأهداف الفنية التي تم تحقيقها بشكل  
بالغ وملحوظ).

قادرون على إلهام الآخرين (الزملاء والأقران  
والمرؤوسين، وما إلى ذلك) لتحقيق إنجازات  
بأداء أفضل أيضًا.



يجسدون ويمثلون القيم  
والجدارات الأساسية للمؤسسة.

خسارتهم أو غيابهم يعيق ويؤخر  
بشدة نجاح المنظمة ونموها  
المحتمل.

# التخطيط للتعاقب الوظيفي Succession Planning

01

جهود الاستبدال

02

تخطيط التعاقب الوظيفي

03

إدارة التعاقب الوظيفي

# التخطيط للتعاقب الوظيفي

## Succession Planning

### البدائل

01

- حدث تفاعلي يتحقق على المدى القصير ويكون بحاجة إلى (حل سريع)
- لضمان استمرارية العمليات
- اختيار موظف "التوصيل والتشغيل" المتاح للحاجة الفورية

### تخطيط التعاقب الوظيفي

02

- عملية استباقية لتحديد المناصب الإدارية الحساسة
- يهتم بالمستويات 2 أو 3 الإدارية العليا
- تشعر بالقلق إزاء تطوير عدد قليل مختار

### إدارة التعاقب الوظيفي

03

- النظام الديناميكي يهتم بجميع مناصب المنظمة على جميع المستويات
- يركز على بناء تخطيط مواهب شامل لجميع المناصب الهامة عبر جميع المستويات التنظيمية



# التخطيط للتعاقب الوظيفي Succession Planning



# التخطيط للتعاقب الوظيفي

## Succession Planning

01.

التكامل  
مع الاستراتيجية التنظيمية

04.

أدوات التقييم  
صالحة وموثوقة

02.

مسؤوليات محددة بشكل جيد  
لجميع المستفيدين في البرنامج  
وعلى وجه الخصوص مشاركة الإدارة العليا

05.

تطوير الموظفين الخلفاء لبعضهم  
هذا يعالج فجوات الجاهزية المعروفة

03.

إطار الجدارات  
مصمم خصيصًا ليناسب  
استراتيجية وثقافة المنظمة

06.

ممتد إلى جميع المستويات المنظمة  
للتأكد من أن البرنامج يحقق نتائجه



# التخطيط للتعاقب الوظيفي Succession Planning

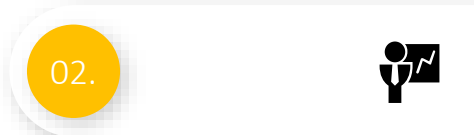
التخطيط وإدارة التعاقب الوظيفي إذا تم بشكل صحيح



يخفف من المخاطر



يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة



يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها داخل المنظمة



يفرض عائد استثمار أفضل لتنمية المواهب



# المنتفعون من التخطيط للتعاقب الوظيفي

## Succession Planning Stakeholders



# المنتفعون من التخطيط للتعاقب الوظيفي

## Succession Planning Stakeholders

| الرئيس التنفيذي،<br>السلطة                              | الموارد البشرية<br>الميسر                      | المدرء<br>المرشدون                            | الخلفاء<br>المطورون                               |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| توفير التوجيه والإرشاد<br>لتخطيط وإدارة الخلافة         | تيسير عملية تخطيط وإدارة<br>الخلافة            | المشاركة في اختيار من<br>يخلفه.               | فهم الفجوة بكفائته                                |
| مراقبة عملية الخلافة<br>الوظيفية وتقديم الدعم<br>اللازم | إنشاء أهداف تخطيط وإدارة<br>الخلافة            | تخصيص الوقت لتوجيه<br>الخلف لسد فجوة الكفاءة. | الالتزام بخطط التنمية<br>الفردية وإتباعها         |
| مساءلة المديرين عن تطوير<br>/ تهيئة الخلافة             | الحفاظ على وثائق عملية<br>تخطيط وإدارة الخلافة | نقل المعرفة وتقييم الخليفة                    | كن سريع البديهة،<br>حريصًا على التعلم<br>والمرونة |

# المنتفعون من التخطيط للتعاقب الوظيفي

## Succession Planning Stakeholders

• تخطيط التعاقب الوظيفي والطلب المؤسسي

1

• تحديد جاهزية المواهب

2

• تطوير المواهب

3

• تحسين العملية

4



المحاضرة الثانية

Lecture 2

تخطيط التعاقب الوظيفي والطلب المؤسسي  
Career Succession Planning

# أجندة المحاضرة

## Lecture Agenda

- أسس التخطيط
- المناصب الحساسة
- كيفية تحديد المتطلبات المستقبلية
- الجدارات



# أهداف المحاضرة

## Lecture Objectives

- فهم أسس التخطيط للتعاقب الوظيفي
- معرفة كيفية تحديد المناصب الحساسة
- فهم أهمية استخدام الجدارات

# عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي

## Succession Planning Process

• تخطيط التعاقب الوظيفي والطلب المؤسسي

1

• تحديد جاهزية المواهب

2

• تطوير المواهب

3

• تحسين العملية

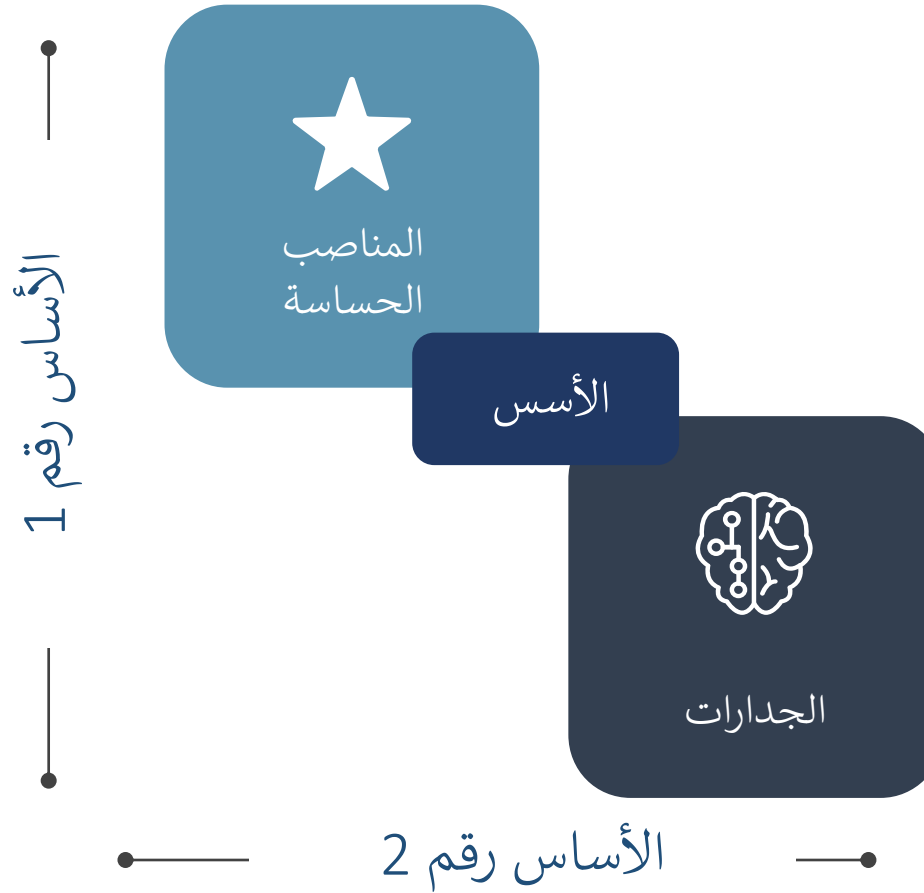
4



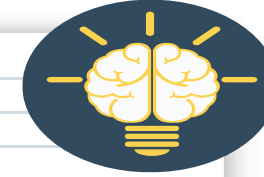
# عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي

## Succession Planning Process

### تخطيط التعاقب الوظيفي والطلب المؤسسي



# المناصب الحساسة Critical Positions



ما هي الأدوار في شركتك التي  
سيكون من الصعب شغلها، بالنظر  
إلى المنافسة في السوق  
على المواهب، والوقت الذي  
يستغرقه تطوير المهارات الكافية؟

# المناصب الحساسة Critical Positions

ماذا تعني كلمة "حرجة أو حساسة" ؟  
تعني مطلوب بشكل عاجل وهام ومطلق  
وضروري

# المناصب الحساسة Critical Positions

## الأدوار الحرجة

هي المناصب التي تمارس تأثيرًا خطيرًا  
على الأنشطة التنظيمية سواء من الناحية  
التشغيلية أو الاستراتيجية أو كليهما



# المناصب الحساسة Critical Positions

ما هو الدور الحرج؟



تسلط الأدوار الحرجة الضوء على عمليات العمل المهمة التي يجب تنفيذها والنتائج التي يجب تحقيقها باستمرار. وتستحق الاهتمام لأنها تمثل نقاط نفوذ حيوية استراتيجية تؤثر على النجاح التنظيمي. عندما تترك شاغرة - أو عندما يترك العمل دون إنجاز، لأي سبب من الأسباب - لن تكون المنظمة قادرة على تلبية توقعات العملاء أو تجاوزها، أو مواجهة المنافسة بنجاح، أو متابعة الجهود ذات الأهمية الحاسمة على المدى الطويل.



- وليام جيه راوث



# المناصب الحساسة

## Critical Positions

### تحديد المناصب الحساسة

إعداد مخطط تنظيمي يسلط الضوء على جميع الإدارات والأقسام

اذكر عدد الأشخاص المعينين لكل قسم / إدارة

#### اطرح السؤال 1:

كيف يساهم هذا القسم / الإدارة في تحقيق الأهداف التنظيمية والنجاح؟

اجمع إجابة السؤال الأول بطريقة عملية (المدخلات - خطوات المعالجة - المخرجات)

#### اطرح السؤال 2:

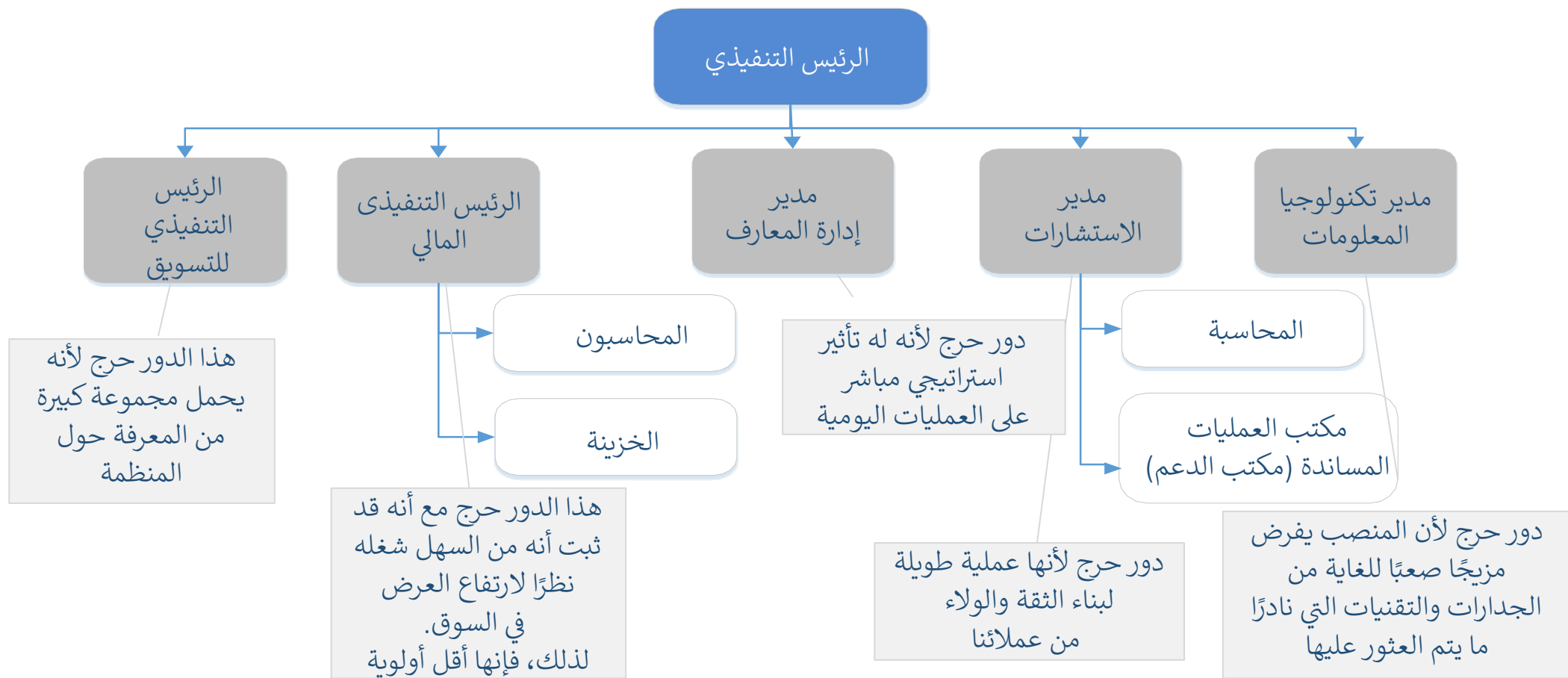
كيف ستعمل هذه الوظيفة بدون مديرها / قائدها؟

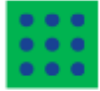
إذا كان الجواب على ذلك هو:

ستعاني العملية بشكل كبير، فاسأل: ما هو السبب وراء ذلك؟ هل هي مهارة نادرة؟ مشاركة طويلة الأجل في الشركة؟

# المناصب الحساسة Critical Positions

## تحديد المناصب الحساسة





# المناصب الحساسة Critical Positions

## تحديد المناصب الحساسة

الترتيب لاجتماعات جمع البيانات مع جميع كبار القادة  
والمديرين المباشرين

اطرح أسئلة حول:  
ما هي المجالات الأكثر أهمية تحت مسؤوليتك؟

تحقق أكثر مع أسئلة مثل:  
ما هي المناصب المهمة للغاية في هذه المجالات  
التي إذا أصبحت شاغرة فجأة، هل ستواجه المنظمة  
مشاكل كبيرة؟

اجمع ألقاب الأدوار وليس أسماء الموظفين.

لا تقود الإجابات. اسمح للقادة بشرح إجاباتهم  
والتحقيق في الأساس المنطقي التفصيلي والارتباط  
بالاستراتيجية التنظيمية



# المناصب الحساسة

## Critical Positions

### تحديد المناصب الحساسة

| المسمى الوظيفي:                                                                                                                     |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| القسم:                                                                                                                              |          |
| اسم شاغل الوظيفة الحالي:                                                                                                            |          |
| الأسئلة                                                                                                                             | نعم / لا |
| هل يقود هذا الدور مجالاً عملياً فعالاً داخل المنظمة؟                                                                                |          |
| هل هذا الدور ضروري لنجاح القسم في الوصول إلى الأهداف وتحقيق النتائج؟                                                                |          |
| هل يؤثر المنصب بشكل مباشر على واحد أو أكثر من قدرات المنظمة؟                                                                        |          |
| هل يمكن أن تشكل خسارة شخص في هذا الدور خطراً مالياً أو قانونياً أو بالعلاقات العامة أو الموارد البشرية أو أي مخاطر أخرى على الشركة؟ |          |



# المناصب الحساسة

## Critical Positions

### تحديد المناصب الحساسة

| نعم / لا | الأسئلة                                                                     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|
|          | هل يتطلب المنصب مهارات تقنية محددة أو معرفة تنظيمية أو علاقات؟              |
|          | هل يؤثر هذا الدور بشكل مباشر على أي من العلاقات أو الشراكات الهامة للمنظمة؟ |
|          | هل ستسبب خسارة شخص في هذا الدور ضررًا لميزة تنافسية بالشركة؟                |
|          | هل الخطأ من قبل شاغلي هذه الوظيفة مكلف للغاية؟                              |
|          | هل المنصب قادر على خلق ثروة للمؤسسة من خلال زيادة الإيرادات أو خفض التكلفة؟ |



# المناصب الحساسة

## Critical Positions

### تحديد المناصب الحساسة

جمع البيانات حول ما إذا كانت المنظمة قد شهدت  
مؤخرًا أي أزمة ناتجة عن مغادرة غير متوقعة لشاغلي  
الوظائف الرئيسيين؟

جمع البيانات حول الأوقات التي تكون فيها المنظمة  
ناجحة بشكل خاص

اطرح السؤال 1:

ما هي الأدوار التي كانت شاغرة في وقت الأزمة؟

اطرح السؤال 2:

ما الأدوار التي لعبت دورًا أساسيًا في النجاح؟

قم بتجميع الإجابات على هذه الأسئلة كدليل  
على المناصب الرئيسية

# المناصب الحساسة Critical Positions

تدريب



# المناصب الحساسة Critical Positions

الأسباب المتوقعة الشائعة التي تجعل الوظيفة شاغرة:

1. سن التقاعد

2. إجازة الأمومة

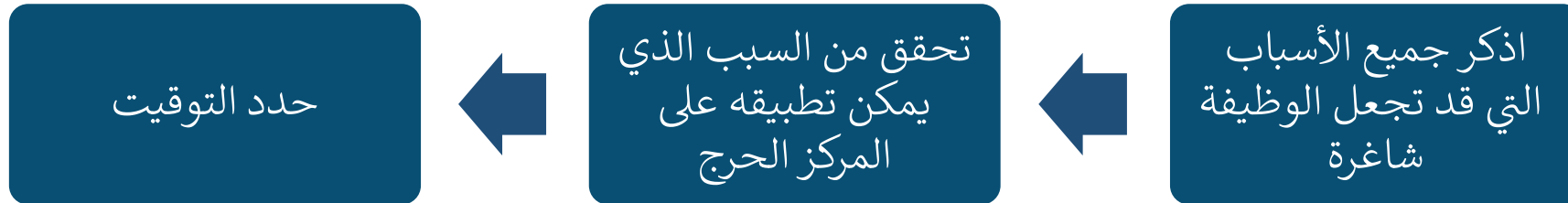
3. الترقية الحالية

4. تسريح شاغل الوظيفة الحالي

الأسباب غير المتوقعة التي تجعل الوظيفة شاغرة:

1. مشكلة صحية مثل الموت المفاجئ أو المرض الشديد

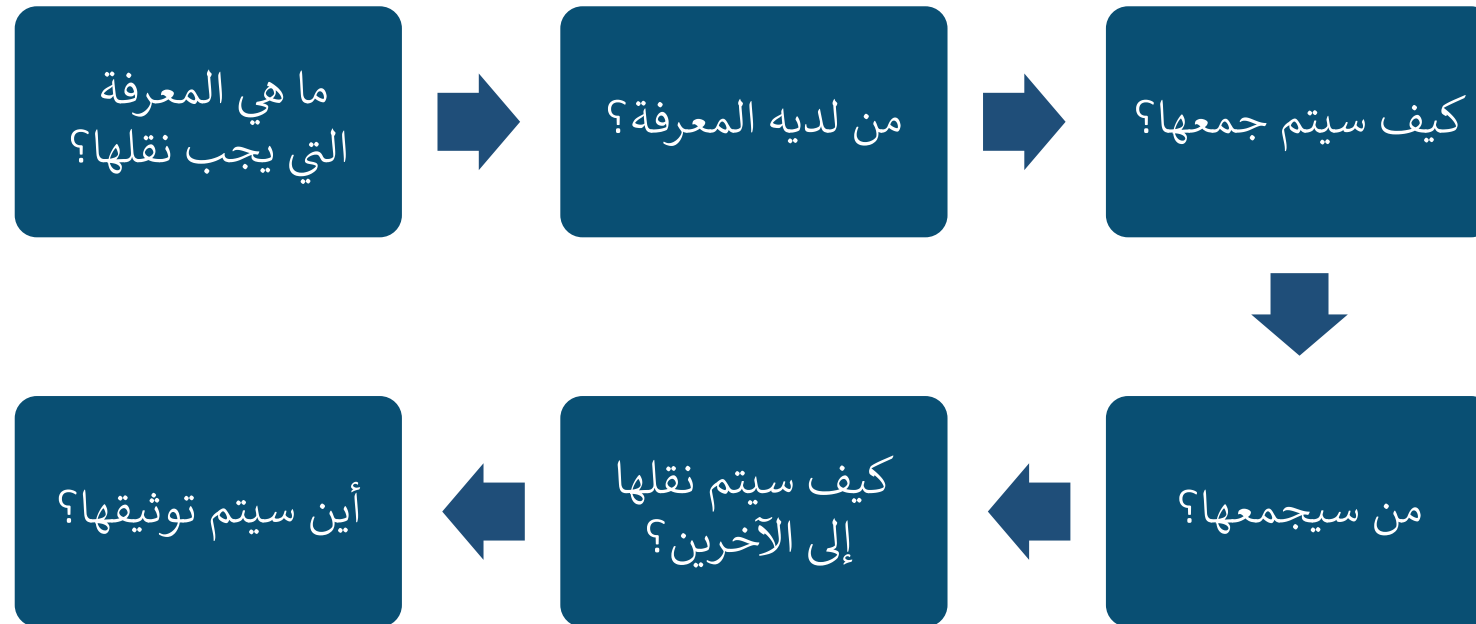
2. شاغل الوظيفة الحالي يغادر إلى شركة أخرى





# المناصب الحساسة Critical Positions

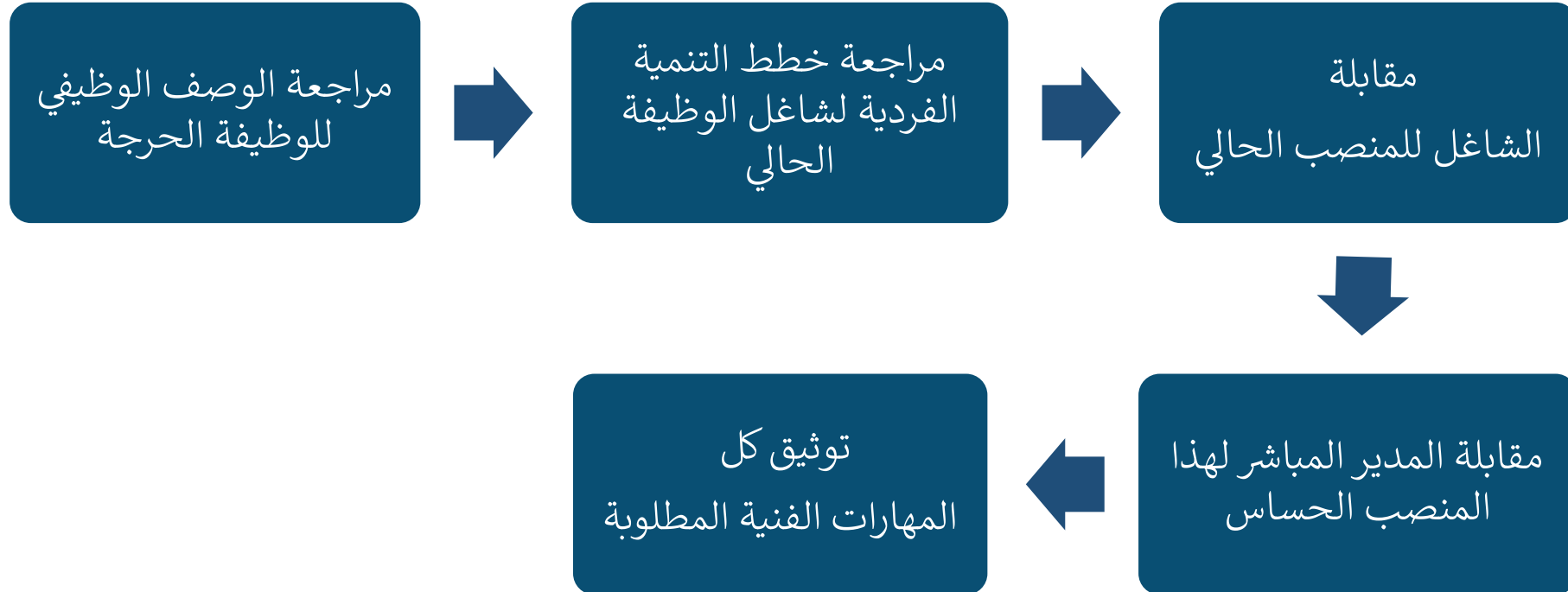
متطلبات المناصب الحساسة  
المعرفة بالمنظمة





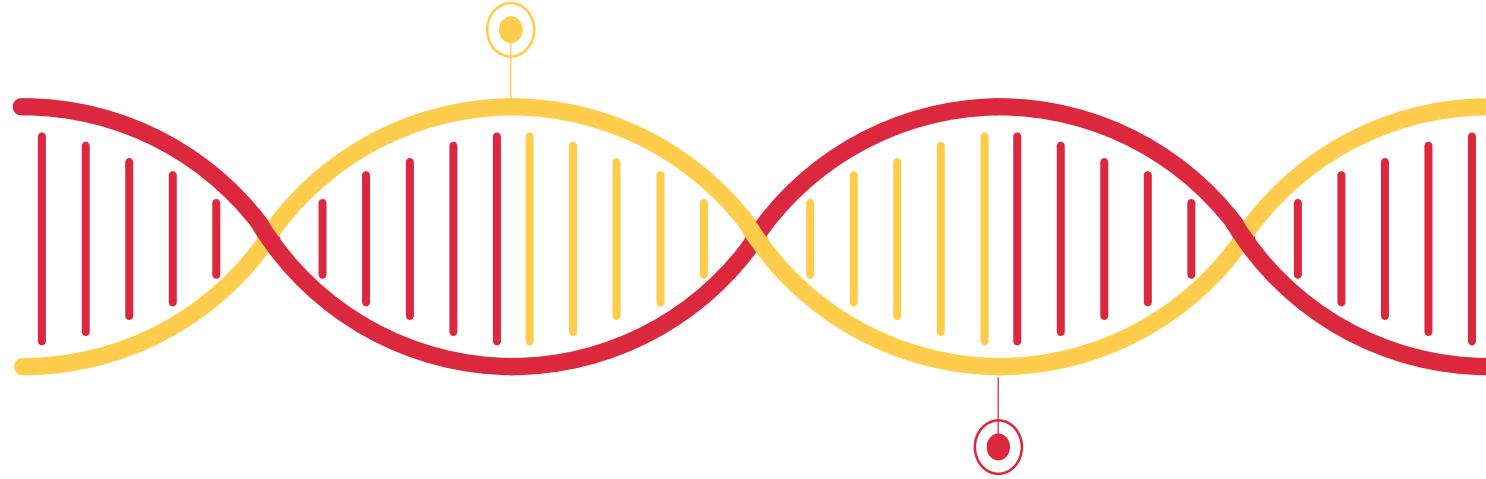
# المناصب الحساسة Critical Positions

متطلبات المناصب الحساسة  
المعرفة بالمنظمة



# كيف تحدد المتطلبات المستقبلية؟ How To Determine Future Requirements?

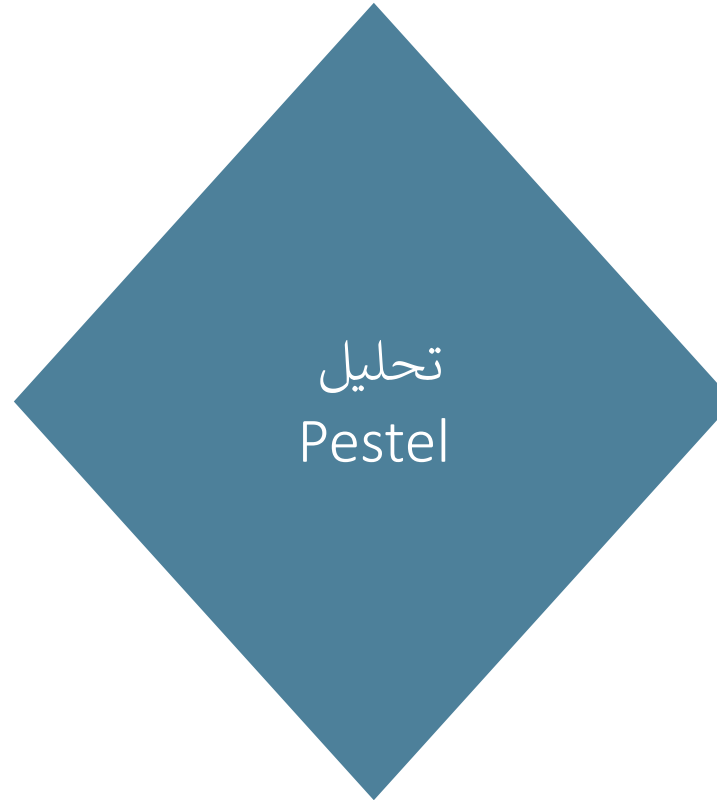
تحليل البيئة الخارجية



تحليل البيئة الداخلية

# كيف تحدد المتطلبات المستقبلية؟ How To Determine Future Requirements?

تحليل البيئة الخارجية



# كيف تحدد المتطلبات المستقبلية؟ How To Determine Future Requirements?

## تحليل البيئة الخارجية

تابع من خلال الأسئلة الاستقصائية:

- ما هي الاتجاهات خارج المنظمة التي من المرجح أن تؤثر عليها في السنوات 1- 5 القادمة؟  
ما هي العواقب / التأثير المحتمل لكل اتجاه على المنظمة؟
- بالنسبة لكل نتيجة أو تأثير، ما هي الوظائف / المناصب في المنظمة التي من المرجح أن تتأثر؟
- هل ستتلاشى أهمية المناصب الرئيسية القديمة بينما تصبح المناصب الجديدة أكثر أهمية؟

# كيف تحدد المتطلبات المستقبلية؟

## How To Determine Future Requirements?

### تحليل المنظمة الداخلي

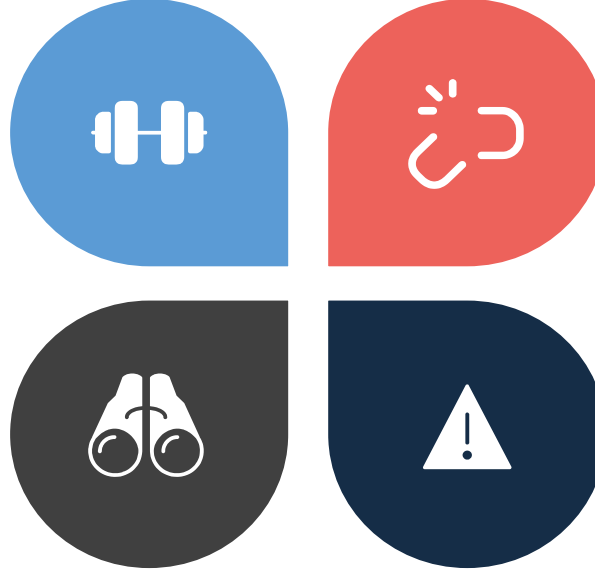
#### إجراء تحليل SWOC

#### نقاط القوة

- ما هي المزايا التي تتمتع بها منظمتك؟
- ما الذي تفعله أفضل من أي شخص آخر؟

#### الفرص

- ما هي الفرص الجيدة التي يمكنك اكتشافها؟
- ما هي الاتجاهات المثيرة للاهتمام التي تدركها؟



#### نقاط الضعف

- ما الذي يمكنك تحسينه؟
- ما الذي يجب أن تتجنبه؟
- ما الذي من المحتمل أن يراه الأشخاص في مجال سوقك كنقاط ضعف؟

#### التحديات

- ما هي التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها؟
- ما الذي يفعله منافسوك؟
- هل تتغير معايير أو مواصفات الجودة لعملك أو منتجاتك أو خدماتك؟

# كيف تحدد المتطلبات المستقبلية؟ How To Determine Future Requirements?

## تحليل المنظمة الداخلي

تابع من خلال الأسئلة الاستقصائية:

- هل المنظمة مستعدة حاليًا بشكل جيد للاستجابة لآثار الاتجاهات المستقبلية؟
- ما هي خطوات العمل التي يمكن أن تتخذها المنظمة لمواجهة التهديدات والفرص التي تفرضها الاتجاهات المستقبلية؟
- كيف يمكن للمنظمة تعظيم نقاط قوتها وتقليل نقاط الضعف مع تطور المستقبل؟

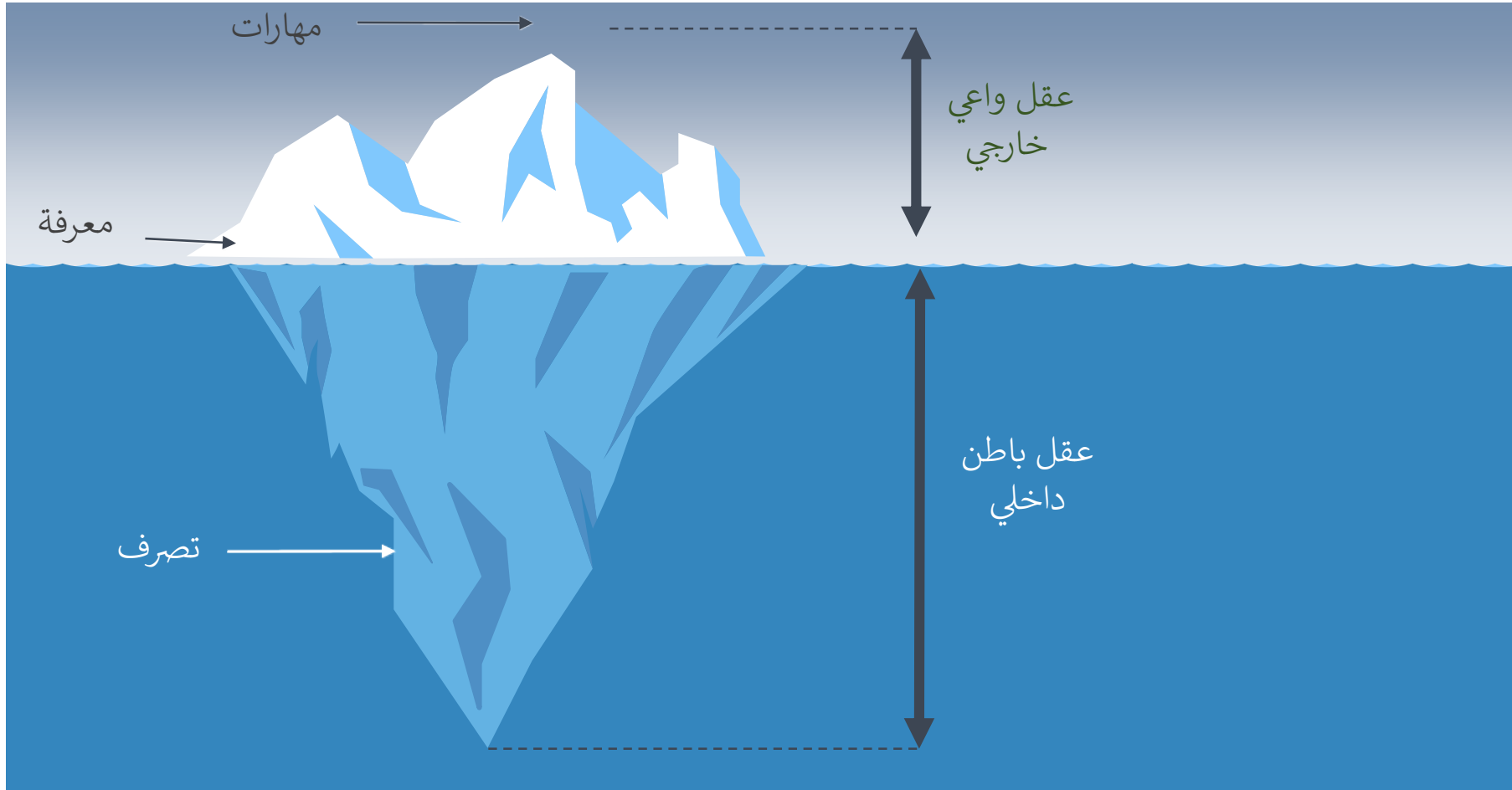
# ما هي الجدارات؟ What's Competencies?

- هي مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف والخبرات والالتزامات.
- والسمات الشخصية القابلة للقياس ذات الصلة التي تمكن الشخص من التصرف أو الأداء بنجاح في وظيفة أو موقف داخل المنظمة.

# ما هي الجدارات؟ What's Competencies?

| مثال                                                                                                                              | تعريف                                                            |                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• يفهم منتجات الشركة وخدماتها</li><li>• لديه معرفة بالسوق والمنافسة</li></ul>               | هي المعلومات القابلة للاستخدام في منطقة معينة                    | المعرفة<br>     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• نبرة صوت ممتازة</li><li>• يشعر العميل بالترحيب والتقدير</li></ul>                         | هي القدرة على القيام بشيء ما                                     | المهارات<br>    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• رعاية العملاء وإفادتهم</li><li>• والرغبة في الدعم</li><li>• يسعى لتحسين الشخصية</li></ul> | هي المزيج من القيم والمعتقدات، يؤدي إلى العمل والتصرف بطرق معينة | الاستعداد<br> |

# ما هي الجدارات؟ What's Competencies?

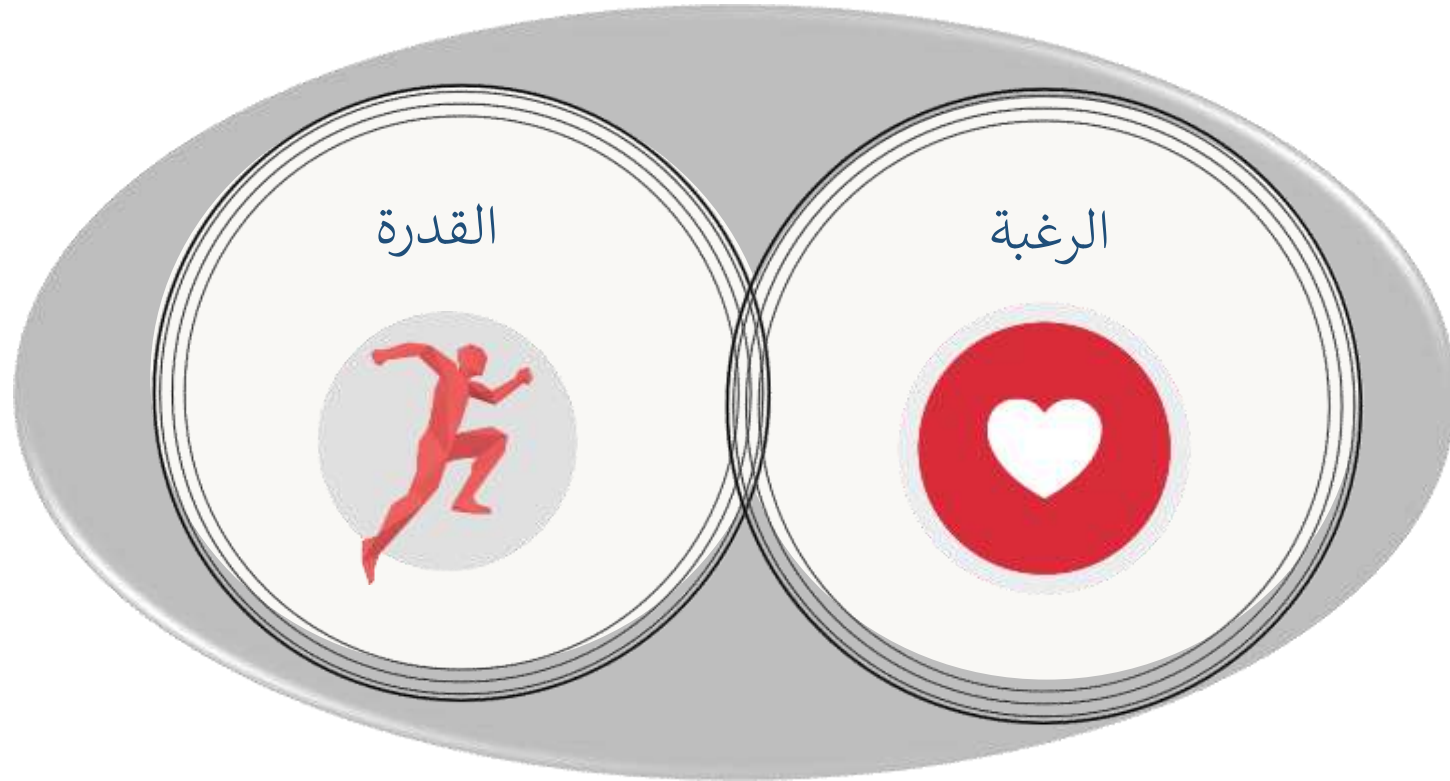


# ما هي الجدارات؟ What's Competencies?



# ما هي الجدارات؟ What's Competencies?

عوامل خارجية  
أداء الموظفين



# ما هي الجدارات؟ What's Competencies?

عوامل خارجية  
أداء الموظفين



هي القدرة أو الموهبة المكتسبة  
أو الطبيعية التي تمكن الفرد  
من أداء وظيفة أو مهمة معينة  
بنجاح

# ما هي الجدارات؟ What's Competencies?

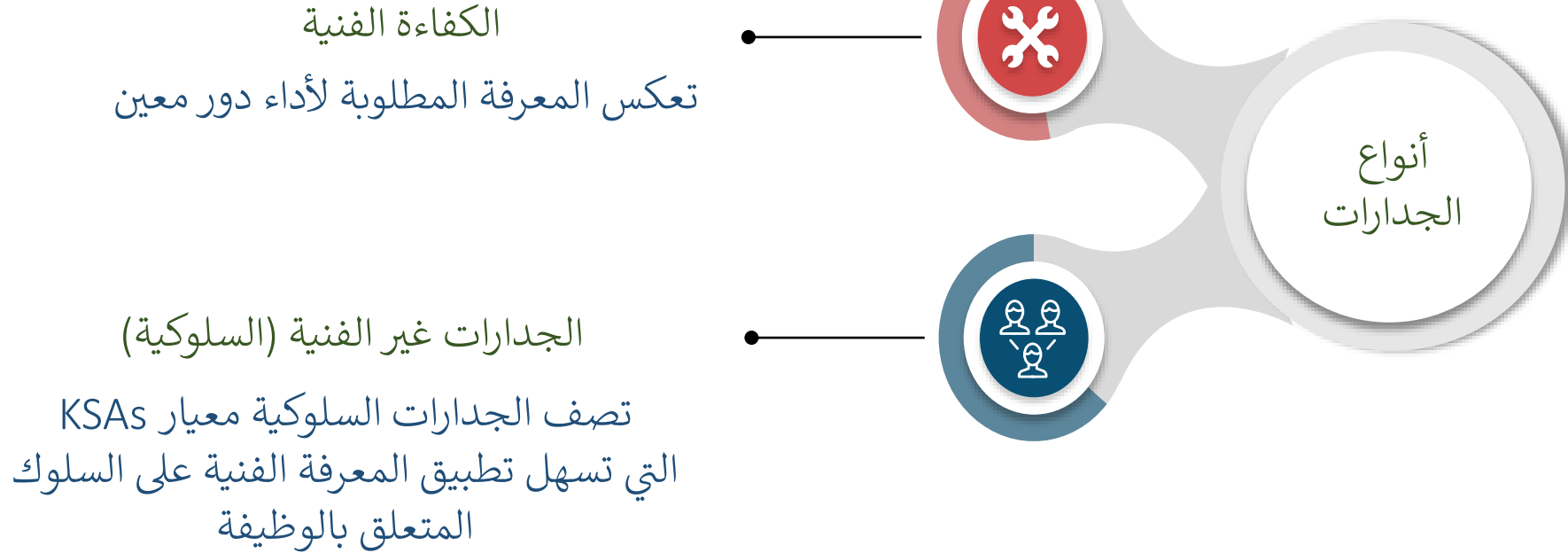
عوامل خارجية  
أداء الموظفين

الدافع أو الرغبة في أداء وظيفة  
أو مهمة معينة بنجاح.  
يتم تعريفه على أنه التصرف  
أو الاستعداد للتصرف بكل سرور  
وبشغف



# ما هي الجدارات؟ What's Competencies?

## أنواع الجدارات



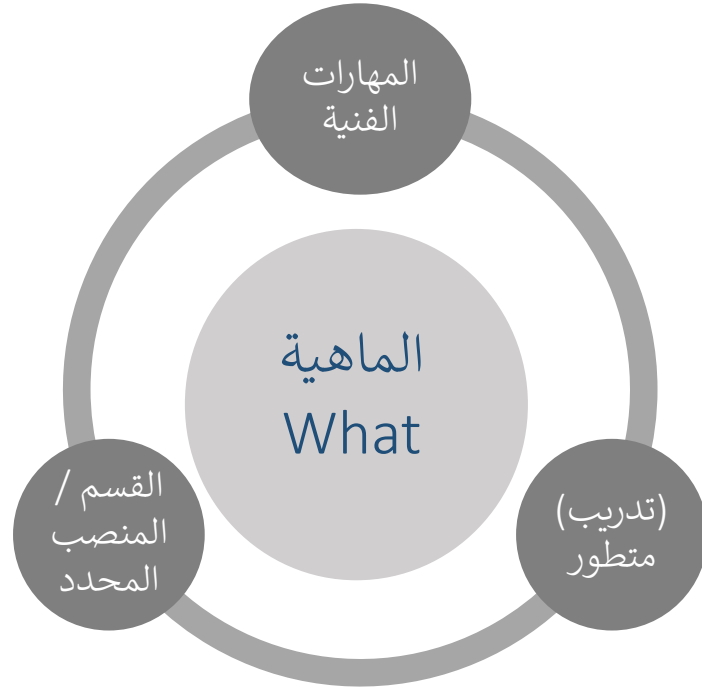
# ما هي الجدارات؟ What's Competencies?

## ما هو نموذج الجدارات؟

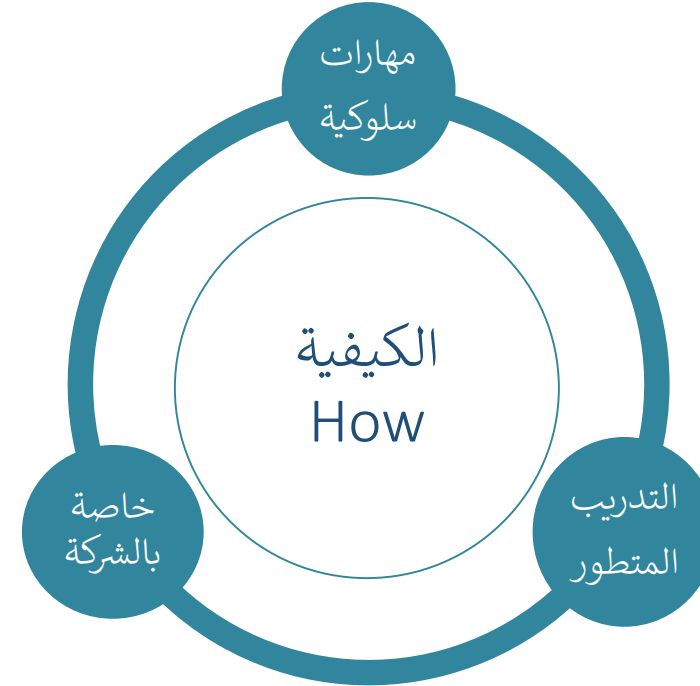
نموذج الجدارات هو مجموعة من الجدارات التي تحدد بشكل جماعي متطلبات الأداء الفعال في وظيفة أو مهنة أو منظمة معينة.

نموذج الجدارات هو أحد العناصر الأساسية لتخطيط الخلافة لأنه يحدد الجدارات المطلوبة لكل وظيفة حاسمة محددة.

# ما هي الجدارات؟ What's Competencies?



- المهارات الفنية التي تحتاجها الوظيفة
- المنصب / القسم المحدد
- يتطور من خلال التدريب / التظليل



- المهارات السلوكية التي تحتاجها الوظيفة
- خاصة بالشركة
- يتطور من خلال التدريب

# ما هي الجدارات؟ What's Competencies?



مهندس ميداني

يختبر الآلات التي تم تركيبها بالفعل  
للتأكد من أدائها وسلامتها والعناية  
بصيانة المعدات والبنية التحتية المتاحة  
في الموقع

سائق البريد السريع

يستخدم تطبيقات التنقل في الطريق  
ومعرفة المنطقة لتوصيل الطرود  
إلى العملاء في الوقت المحدد

ينظم أجزاء المشكلة أو الموقف،  
ويجري مقارنات منهجية للجوانب  
المختلفة له، وفهم الآثار المترتبة عليه،  
وتحديد الأولويات على أساس عقلائي  
وإيجاد علاقات سببية

قادر على السيطرة على قلقه عند  
القيادة في أماكن خطرة وملتزم بالتعامل  
الحكيم مع مخاطر الطرق المهنية

# مثال للجدارة

## Competency Example

| الابتكار                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | اسم مجال الاختصاص:      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق الأفكار وتطبيقها لإنشاء شيء ذي قيمة حيث يدرك الموظفون ويحددون فرصًا لتطبيق الأفكار بطرق جديدة وكذلك تطبيق البحث والتفكير الإبداعي</li> <li>• إظهار والمبادرة بالتفاؤل والإبداع</li> </ul>                                                                                                    | التعريف / الوصف المقترح |
| مؤشرات الجدارة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | المستويات               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يخلق الأفكار ويطبقها لإنشاء شيء ذي قيمة حيث يدرك الموظفون</li> <li>• يحدد فرص لتطبيق الأفكار بطرق جديدة وكذلك تطبيق البحث والتفكير الإبداعي</li> <li>• يتحلى بالتفاؤل والإبداع ويبادر بهما</li> <li>• ينفذ على الأفكار الجديدة</li> <li>• يتساءل عن النهج التقليدي ويبحث عن بدائل</li> </ul>     | مستوى 1                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يدرك متى تكون هناك حاجة إلى نهج جديد</li> <li>• يدمج المعلومات الجديدة بسرعة أثناء النظر في الخيارات المختلفة</li> <li>• يتحلى بالتفاؤل والموقف الإيجابي داخل الفريق</li> <li>• يحدد الحلول البديلة بناءً على السوابق</li> <li>• يحدد الحل الأمثل بعد تقييم مزايا وعيوب النهج البديلة</li> </ul> | مستوى 2                 |

# مثال للجدارة

## Competency Example

| مؤشرات الجدارة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يفكر في الأفكار المبتكرة التي يفكر بها الآخرون</li> <li>• يقيم ويتكيف مع الأفكار أو المواد أو العمليات استجابة للتعليقات أو الظروف الناشئة</li> <li>• يعمل مع زملاء العمل لتنسيق مشروع باستخدام عملية إبداعية</li> <li>• يحدد الاهتمامات أو القيم أو المهارات لتحديد التعلم والأهداف الخاصة</li> <li>• يحلل نقاط القوة والضعف في النهج الحالية</li> </ul> | مستوى 3 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينتج مجموعة من الحلول للمشاكل</li> <li>• يستخدم الحلول الحالية بطرق مبتكرة لحل المشكلات</li> <li>• يرى العواقب طويلة الأجل للحلول المحتملة</li> <li>• يدمج ويجمع المفاهيم ذات الصلة في حل جديد لا توجد له خبرة سابقة</li> <li>• تنظم وقيادة مجموعة العمل المشتركة بين الأقسام في تطوير حلول إبداعية لمعالجة المشكلات</li> </ul>                           | مستوى 4 |

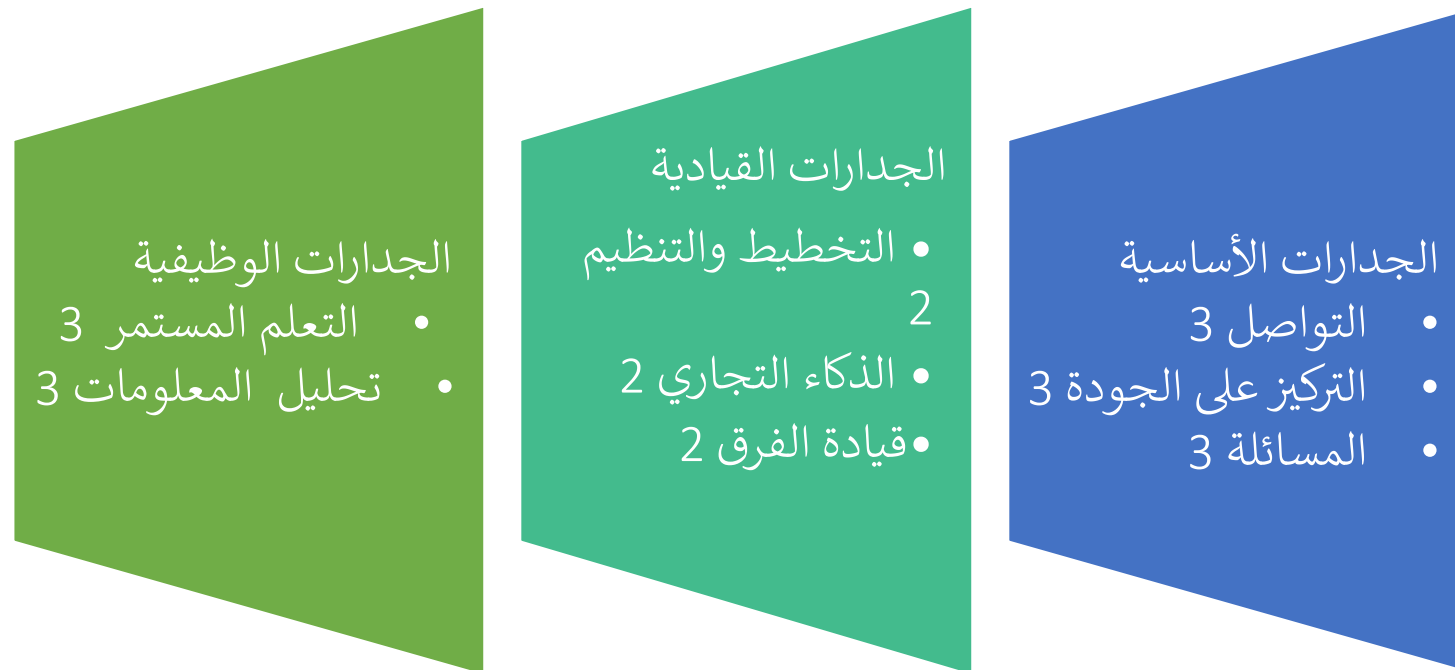
# مثال للجدارة

## Competency Example

|                                                                                  |         |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------|
| • 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                |         |

# نموذج الجدارات

## Competency Profile



# نموذج الجدارات Competency Profile

لماذا نستخدم نماذج الجدارات في تخطيط التعاقب الوظيفي؟

- يزود المنظمات بالمعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية المستقبلية اللازمة للمناصب الحساسة.
- عنصر أساسي في وضع خطط التنمية الفردية الخلف والاستفادة من جهود التنمية في مجالات التنمية.
- أداة قياس لأداء الموظفين تساعد على تحديد فجوة الأداء بين الوضع الحالي والنتائج المرجوة.
- يوضح الفرق بين الأداء المتميز والمتوسط للموظف من حيث المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية.

# نموذج الجدارات

## Competency Profile

### نصائح ورؤية عملية

التأكد من تحديث التوصيفات الوظيفية للوظائف الحساسة

1

تأكد من أن قاموس الجدارات الخاص بك مبني على الاتجاه المستقبلي ويتضمن أي كفاءات ومهارات مستقبلية لتحقيق استراتيجية المنظمة على المدى الطويل

2

إنشاء مصفوفة كفاءات لكل منصب حرج بما في ذلك الوظائف الأساسية المطلوبة والجدارات الوظيفية والقيادية

3



المحاضرة الثالثة  
Lecture 3  
تحديد جاهزية المواهب  
Identify Talent Preparedness

# أجندة المحاضرة Lecture Agenda

- جاهزية المواهب
- تقييم الأداء
- تقييم الإمكانيات
- أدوات مركز القياس والتطوير



# أهداف المحاضرة

## Lecture Objectives

- فهم أسس تحديد جاهزية المواهب
- فهم نموذج 9 box
- معرفة ما هي مراكز القياس والتطوير وكيفية استخدام أدواتها

# تحديد جاهزية المواهب

## Succession Planning Process

• تخطيط التعاقب الوظيفي والطلب المؤسسي

1

• تحديد جاهزية المواهب

2

• تطوير المواهب

3

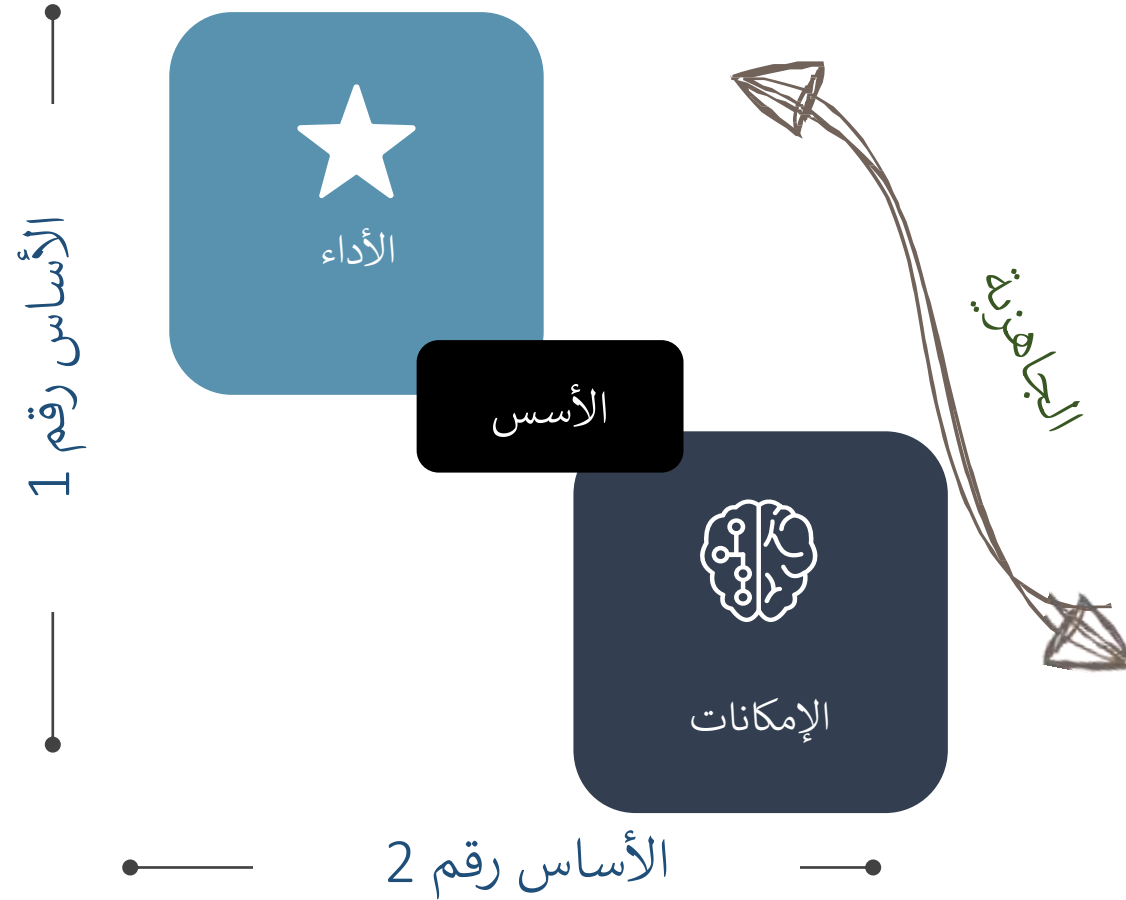
• تحسين العملية

4



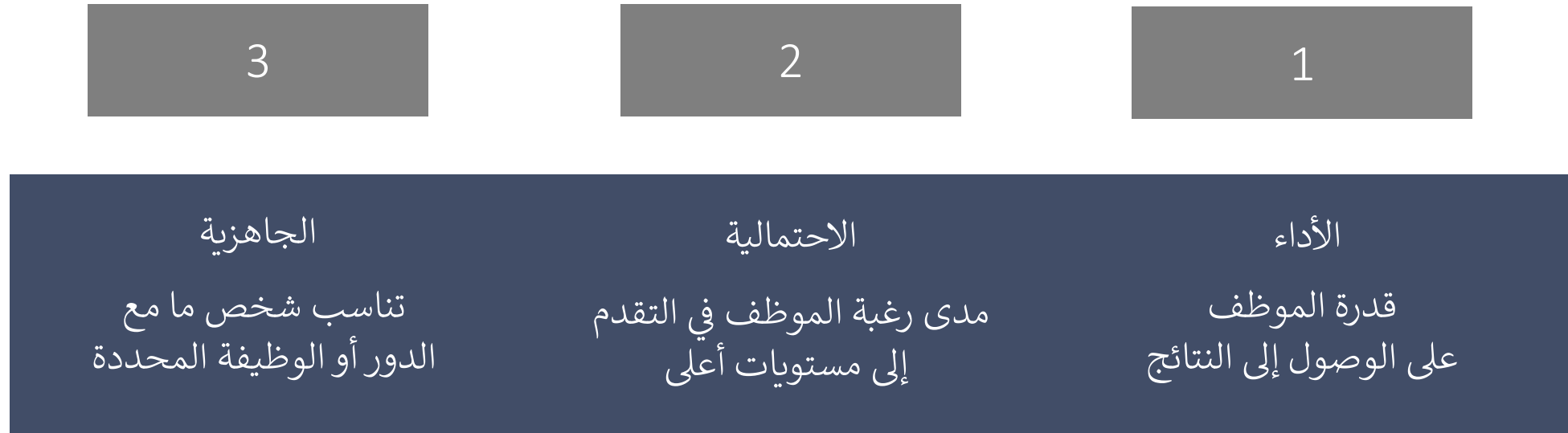
# جاهزية المواهب Talent Preparedness

تحديد جاهزية المواهب



الأساس رقم 2  
جميع الحقوق محفوظة – إعمل بزنس

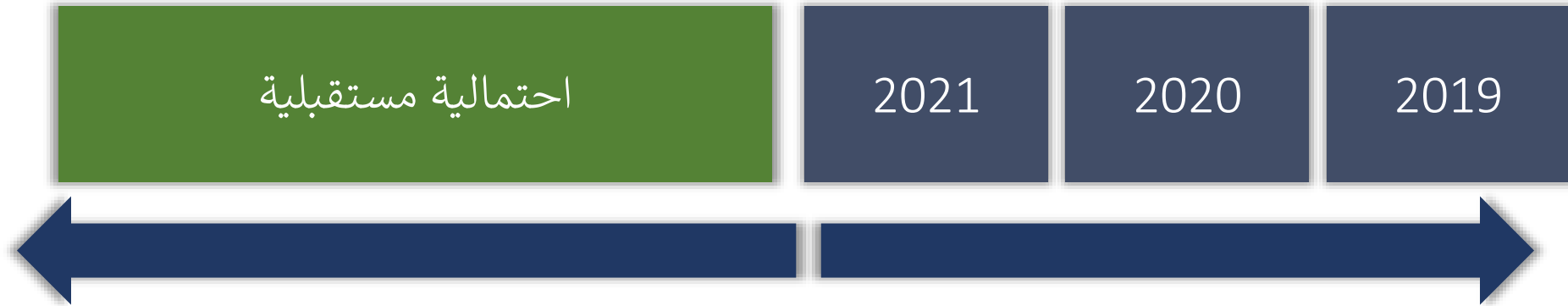
# جاهزية المواهب Talent Preparedness



- الوظيفة ليست سوى جزء من المعادلة، وقد لا يزال الشخص غير مستعد لتولي أدوار محددة وسيحتاج إلى التطوير لسد فجوات الاستعداد الوظيفي

# جاهزية المواهب Talent Preparedness

الأداء مقابل الإمكانية



نظرة مستقبلية على الإمكانيات

- يوفر معلومات عن احتمال نمو الموظف القيادي في الأدوار المستقبلية
- تستند النتائج إلى نظرة شاملة لشخصية المرشحين وقدراتهم وسلوكياتهم

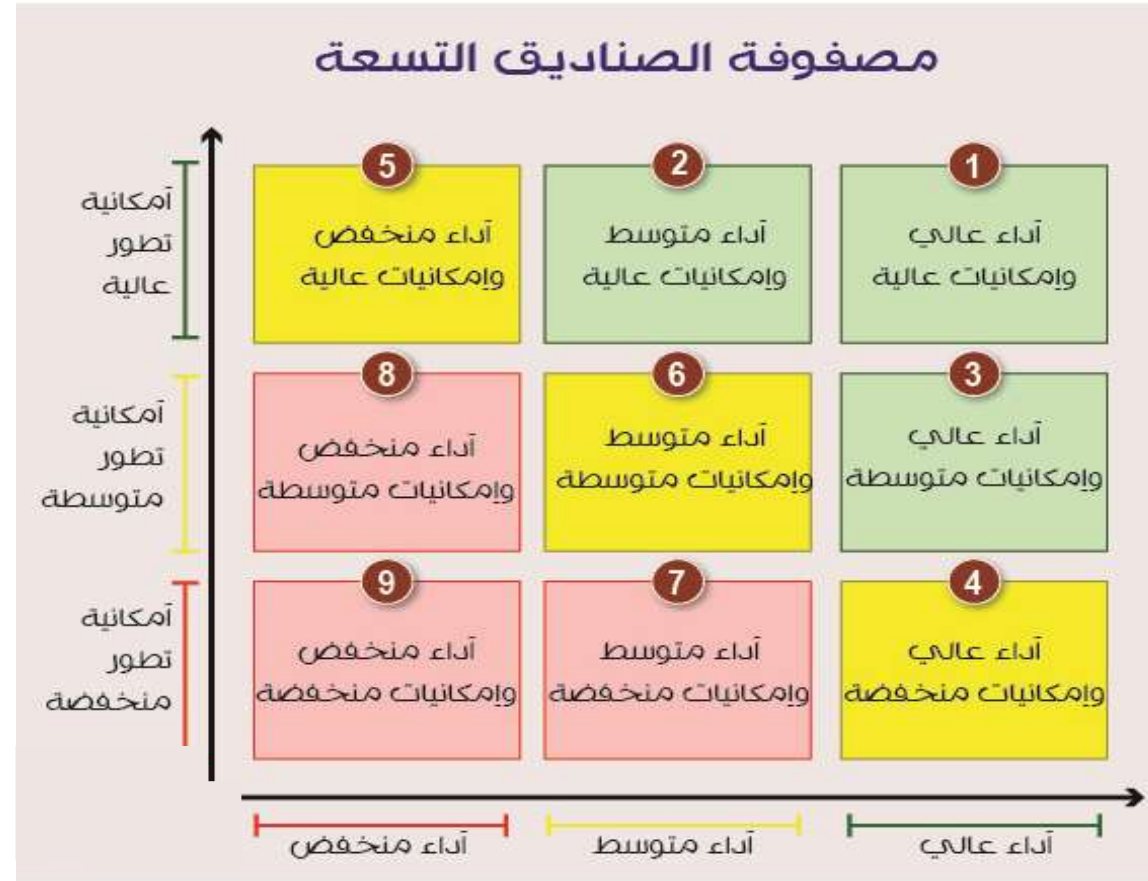
نظرة خلفية على الأداء

- يوفر معلومات عن مدى ملائمة الموظف في الدور الحالي
- تستند النتائج إلى أهداف محددة ومعروفة (قد تشمل الكفاءات)

# جاهزية المواهب

## Talent Preparedness

### نموذج 9 BOX



# جاهزية المواهب Talent Preparedness

## نموذج 9 BOX

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

محاوّر 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.

# جاهزية المواهب Talent Preparedness

## نموذج 9 BOX

ينقسم نموذج الـ 9 مربعات إلى 3 أقسام رئيسية:

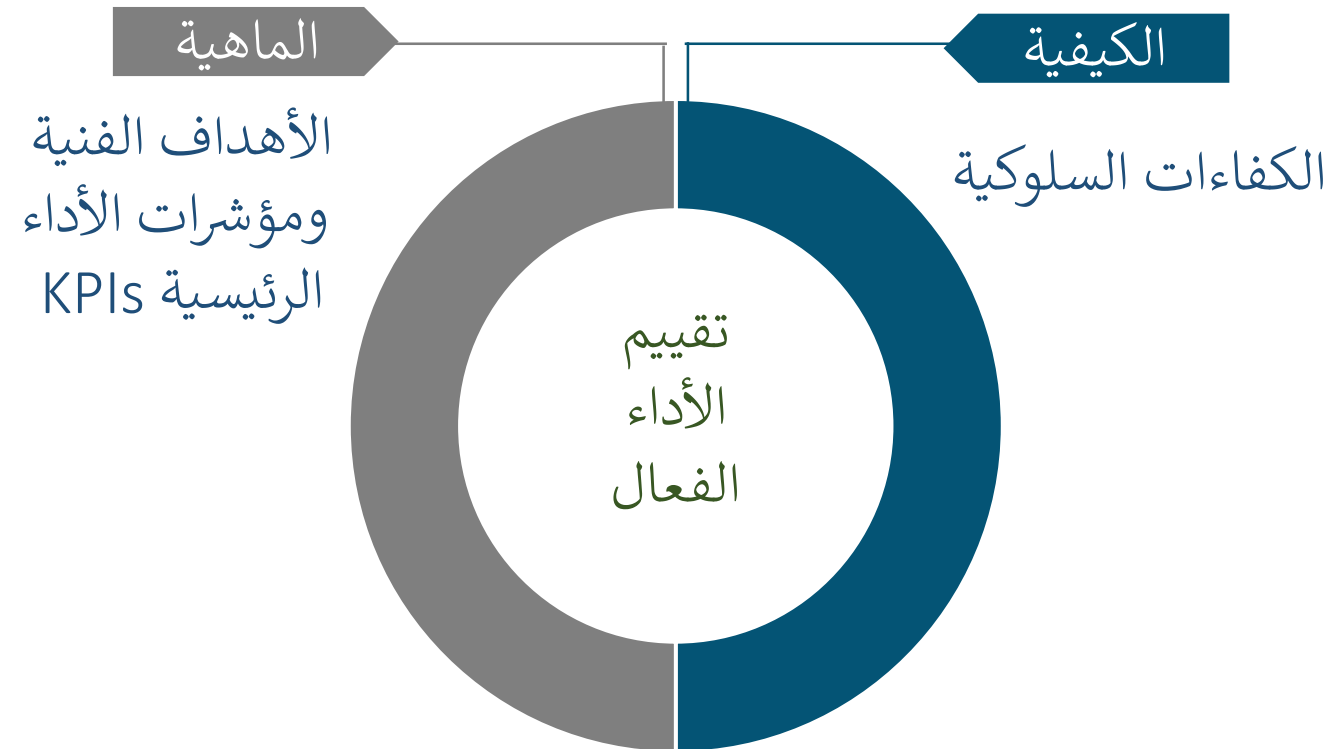
- الأداء العالي: يضم الموظفين ذوي الأداء المتميز والذين يحتاجون إلى تطوير إمكاناتهم ليتولوا أدوارًا أكبر في المستقبل.
- الأداء المتوسط: يضم الموظفين الذين يحتاجون إلى تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم للبقاء في مناصبهم الحالي أو التقدم إلى أدوار أفضل.
- الأداء المنخفض: يضم الموظفين الذين يعانون من ضعف في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

# جاهزية المواهب Talent Preparedness

## نموذج 9 BOX

- 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.

# تقييم الأداء Evaluating Performance



# تقييم الإمكانيات

## Evaluating Potential

### الموظف ذو الاحتمالية العالية هو

- الموظف الذي من المتوقع أن يتقدم ويتطور إلى مستويات أعلى داخل المنظمة.
- يحدث التنبؤ المحتمل بناءً على تقييمات الأداء السابقة/الحالية للموظف، واحتياجات التدريب والتطوير، والتفضيلات المهنية، ومستويات الكفاءة الفعلية والمتوقعة.

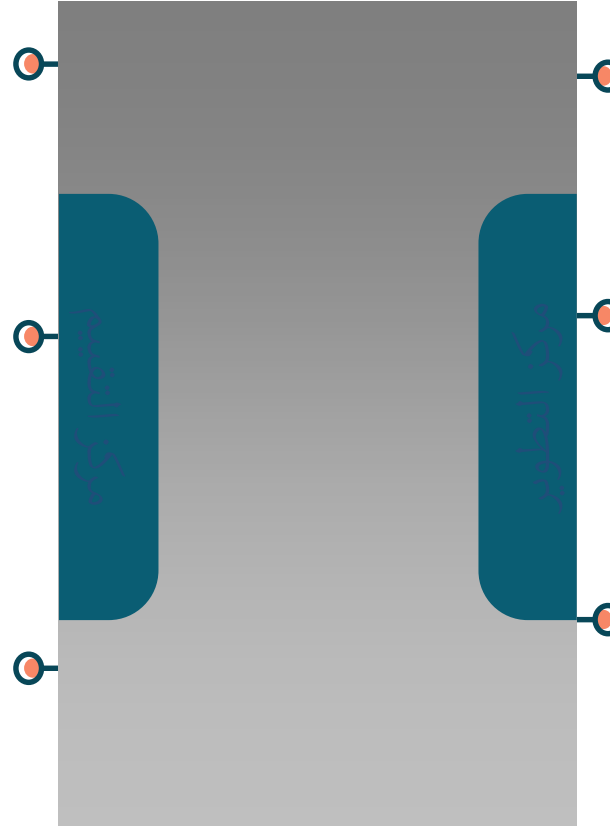
# تقييم الإمكانيات Evaluating Potential

"مركز التقييم/ التطوير" هو مجموعة من تمارين المحاكاة التي تم تصميمها وإجرائها لقياس الكفاءات الفردية المطلوبة لنجاح المنظمة.

# تقييم الإمكانيات

## Evaluating Potential

- عملية التقييم المتعدد تنطوي على عدد من الأفراد الذين يطلعون على مجموعة متنوعة من التمارين
- تمت ملاحظته من قبل فريق من المقيمين المدربين الذين يقيمون الأداء مقابل السلوكيات المتعلقة بالوظيفة المحددة مسبقًا
- من المحتمل أن ينتج عنه نتائج تشير إلى النجاح أو الرسوب



- عملية التقييم المتعدد تنطوي على عدد من الأفراد الذين يطلعون على مجموعة متنوعة من التمارين
- تمت ملاحظته من قبل فريق من المقيمين المدربين الذين يقيمون الأداء مقابل السلوكيات المتعلقة بالوظيفة المحددة مسبقًا
- ينصب التركيز على تحديد احتياجات التدريب / التطوير ووضع خطة تطوير



## الاتساق

طريقة التسجيل القياسية، يتم  
التأكيد عليها والتحقق منها  
من خلال طرق التكامل / المعايرة

## الموثوقية

موثوقية التقييمات تعادل  
أكثر من مثلي موثوقية عملية  
إجراء المقابلات المنظمة

جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

# أدوات مركز التطوير Assessment Center Tools

## تمارين المحاكاة



لعب الأدوار



تحليل  
عملية العرض والتقديم



تدريب  
In Tray



مناقشة جماعية



إيجاد الحقائق



مقابلة التوظيف  
القائمة على الكفاءة

# أدوات مركز التطوير Assessment Center Tools

## أدوات عبر الإنترنت

الاستدلال الرقمي: يقيس قدرة الموظف على التحليل واستخلاص الاستنتاجات من المعلومات والبيانات الرقمية.

الاستدلال اللفظي: يقيس قدرة الموظف على تفسير المعلومات اللفظية والوصول إلى الاستنتاجات الصحيحة.

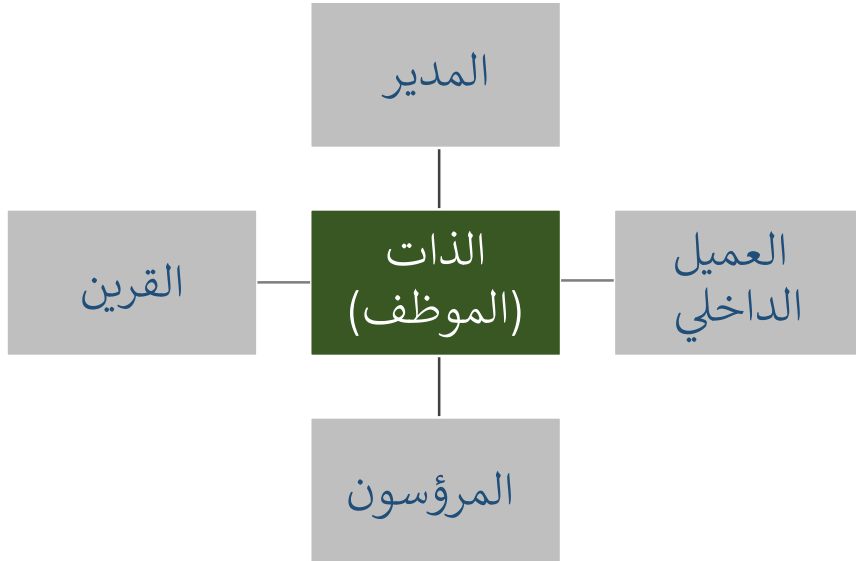
الاستدلال المنطقي: يقيس قدرة الموظف على تحليل المعلومات المجردة وتطبيق ذلك لتحديد النتائج والأنماط.

استبيان الشخصية: يقيس سمات الشخصية وكيف يمكن أن تؤثر على السلوك في مكان العمل.

الدوافع والمحفزات: يقيس الحافز البشري الذي يمد الفرد بالطاقة ويدفعه إلى التصرف بطرق مختلفة في العمل.

# أدوات مركز التطوير Assessment Center Tools

## التغذية الراجعة بطريقة 360 درجة



- هي أداة لتقييم التطوير ويتلقى فيها الموظفون ملاحظات سرية ومجهولة الهوية من الأشخاص الذين يعملون من حولهم.
- وهذا يشمل عادة مدير الموظف، والأقران، والتقارير المباشرة.
- مهمة لأنها تزيد من الوعي الذاتي من خلال التعرف على أي تناقض بين كيف نرى أنفسنا وكيف يرانا الآخرون. هذا الوعي هو المحرك الرئيسي لتطوير القيادة.

# أدوات مركز التطوير

## Assessment Center Tools

### مقارنة بين الأدوات المختلفة

| أداة التقييم             | القوة                                                                                                                                                                                                            | التحدي                                                                                                                           |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مراكز التقييم            | يستخدم مجموعة واسعة من الأساليب لتقييم المستوى الحالي للموظف مثل لعب الأدوار والمناقشات الجماعية والعروض التقديمية الجماعية.<br>هذا التنوع يوفر للمؤسسة دقة أكثر من الكفاءة القائمة على المقابلة على سبيل المثال | هو نشاط مستهلك للوقت ومكلف لأن الشركات عادة ما توظف وكالات لإجراء مراكز التقييم                                                  |
| الاختبارات عبر الإنترنت  | تقدم هذه الاختبارات رؤية رائعة حول سمات شخصية الموظف وقدراته المعرفية وسلوكه                                                                                                                                     | مكلفة للغاية وهناك العديد من مقدمي الاختبارات ويستغرق الأمر بعض الوقت لاختيار الاختبار المناسب لك والتحقق من مصداقية الاختبارات. |
| التغذية الراجعة 360 درجة | تقدم ملاحظات من وجهات نظر مختلفة، وتحدد فرص التطوير وتحدد فجوات الأداء والسلوك                                                                                                                                   | عملية تستهلك وقتًا طويلاً وتحتاج إلى متابعة وتعتمد جودة التغذية الراجعة على ثقافة المؤسسة وموضوعية الموظفين                      |



المحاضرة الرابعة  
Lecture 4  
تطوير المواهب  
Developing Talents

# أجندة المحاضرة Lecture Agenda

- عملية تطوير المواهب
- طرق تطوير المواهب
- نموذج التعلم
- عملية التدريب
- تقييم عملية التدريب



# أهداف المحاضرة

## Lecture Objectives

- فهم أهمية تطوير المواهب
- التطرق للطرق المختلفة والآليات المختلفة للتطوير

# تطوير المواهب Talent Development

• تخطيط التعاقب الوظيفي والطلب المؤسسي

1

• تحديد جاهزية المواهب

2

• تطوير المواهب

3

• تحسين العملية

4

# تطوير المواهب Talent Development

الأسس



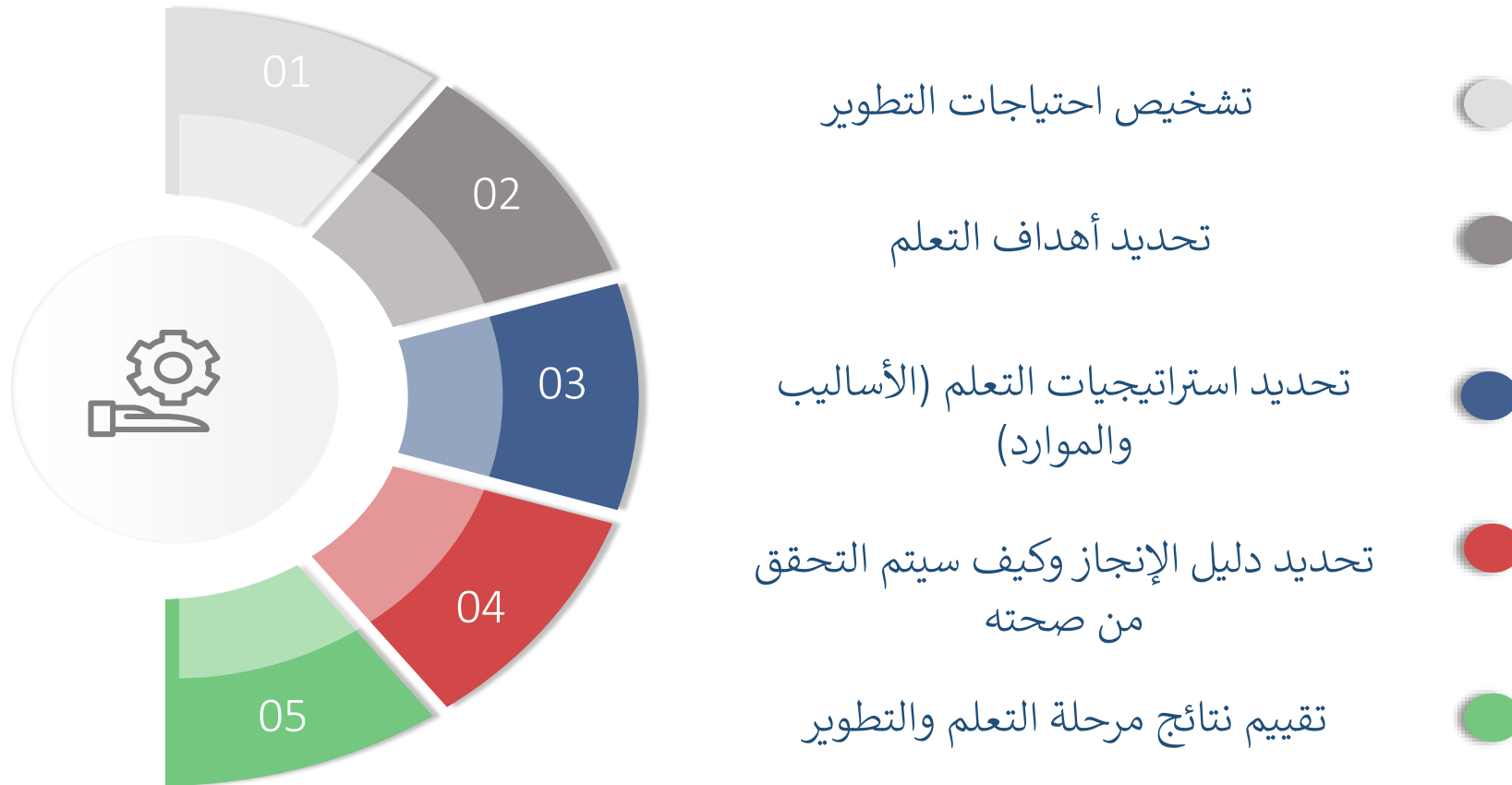
# تطوير المواهب Talent Development

تطوير المواهب معتمد على:

- تقييم الأداء
- تقييم الإمكانيات
- نقاط مراكز التطوير
- مراجعة وتكامل المواهب

# تطوير المواهب Talent Development

## إعداد خطة التنمية الفردية



# تطوير المواهب Talent Development

## تطوير المواهب

الجمع بين التعليم الرسمي  
والخبرات الوظيفية والعلاقات  
وتقييم الشخصية والقدرات  
لمساعدة الموظفين  
على الاستعداد لمستقبل حياتهم  
المهنية

# تطوير المواهب Talent Development

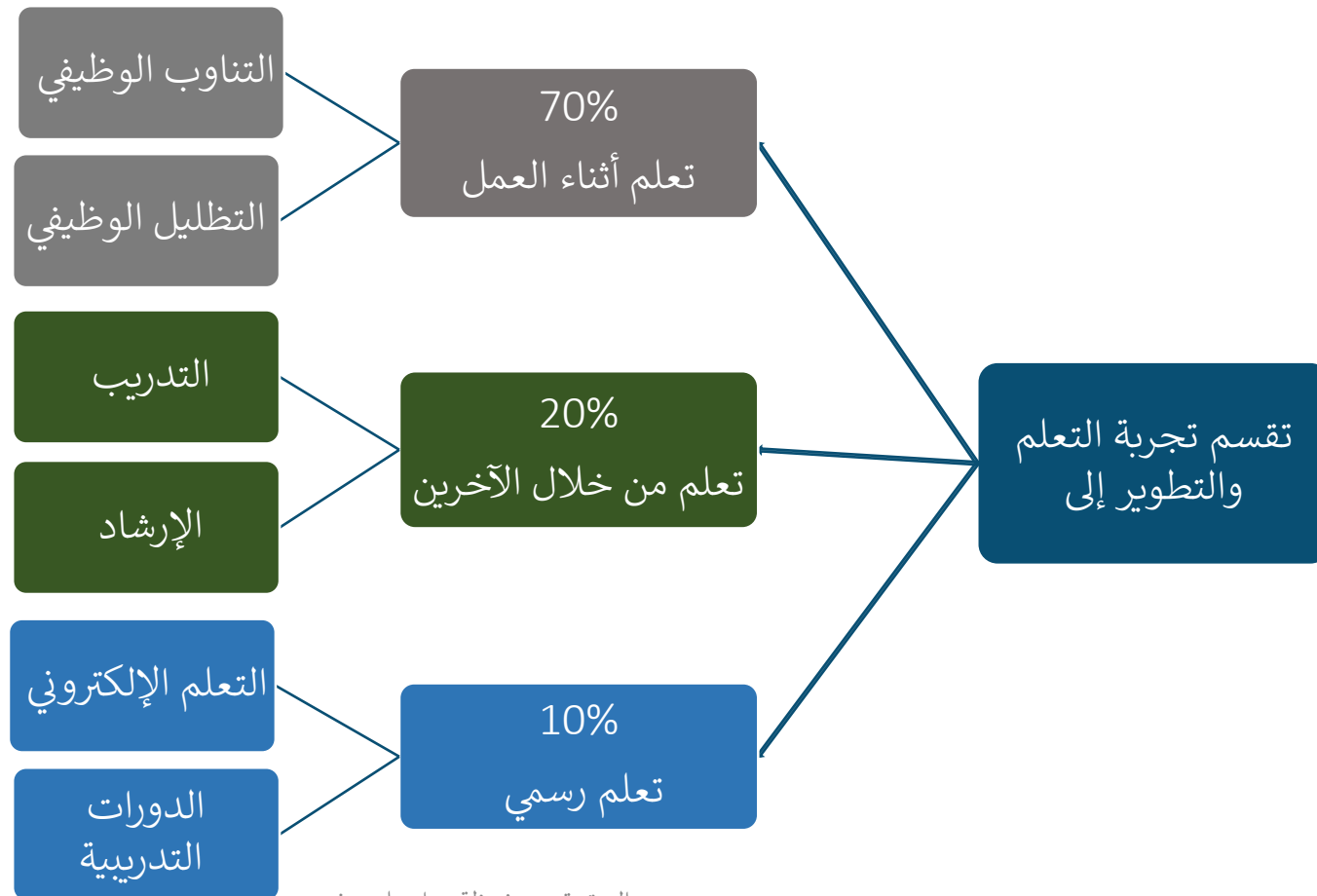
اختيار أدوات التطوير



# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

نموذج 70:20:10 للتعلم والتطوير



# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

### التدريب أثناء العمل "التعلم أثناء العمل"

يتعلم الموظفون في جو عمل حقيقي ويحصلون على خبرة واقعية في التعامل مع المهام والمشاكل خلال يوم العمل العادي



التظليل الوظيفي



التناوب الوظيفي



التدريب



الإرشاد

جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

# طرق تطوير المواهب Talent Development Methods

## التدريب خارج العمل

هو التعلم الذي يحدث خارج مكان العمل، ويتعلق باكتساب معرفة أو معلومات أو مهارات محددة بعيدًا عن بيئة العمل



التدريب في الفصول الدراسية



التعلم الإلكتروني

# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

01

التدريب هو طريقة مثبتة للتعامل مع عوائق الأداء والمساعدة في توضيح طرق التحسين والتطوير. قد يتم توفير التدريب من قبل مدربين محترفين من خارج المنظمة، ولكن يتم التأكيد عليه بشكل متزايد باعتباره النهج الأكثر فائدة من قبل المدير المباشر

التدريب أثناء العمل



02

يمكن للأدوار التناوبية أن تتحدى الافتراضات وتوسع الفهم. يمكن أن تكون رؤية الأشياء من منظور آخر، وربما رؤية شخص انتقده من قبل عن جهل، تجربة تعليمية قوية

التناوب الوظيفي



03

التظليل الوظيفي هو طريق أقل خطورة من الانتدابات أو التحويلات، يسمح للفرد بالتظليل



# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

04

المرشد هو موظف كبير ذو خبرة ومنتج يساعد في تطوير موظف أقل خبرة. تتطور معظم علاقات الإرشاد بشكل غير رسمي نتيجة للمصالح أو القيم المشتركة

الصدقة / الإرشاد



05

التعلم الرسمي المخصص، الذي يتبع تنسيق الفصل الدراسي أو تنسيق التعلم الإلكتروني الذاتي. غالبًا ما يكون مصحوبًا بإثبات للتعلم مثل اختبارات المعرفة

الدورات التدريبية والتعلم الإلكتروني



06

يساعد إنشاء فرق بين الوظائف لفحص الطرق التي قد تعمل بها المنظمة بشكل أكثر فعالية على كسر الحواجز وتعرض الأشخاص للإدارات المختلفة والمساهمة في مشاركة المواهب على نطاق أوسع

المهام متعددة الوظائف



# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

| العنصر        | التدريب                                     | التوجيه والإرشاد (المينتورنج)                                                                           | التوجيه (الكوتشينج)                                                                             |
|---------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف الرئيسي | تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات الجديدة  | تقديم المشورة والدعم لتحقيق أهداف شخصية أو مهنية طويلة الأجل                                            | تحفيز وتحفيز الفرد على تحقيق أقصى إمكاناته الشخصية والمهنية                                     |
| العلاقة       | رسمية إلى حد ما، غالبًا بين المدرب والمتدرب | غير رسمية إلى حد ما، علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الموجه (المينتور) والمتوجه (المسترشد) | تعاونية، شراكة بين المدرب (الكوتش) والمتدرب (المكوج)                                            |
| المحتوى       | محدد مسبقًا بناءً على احتياجات المتدربين    | يعتمد على احتياجات وتطلعات المتوجه (المسترشد)                                                           | يركز على تحديد الأهداف والخطوات اللازمة لتحقيقها، ومساعدة المتدرب (المكوج) على إيجاد حلول بنفسه |

# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

| العنصر            | التدريب                                        | التوجيه والإرشاد (المنتورنج)                    | التوجيه (الكوتشينج)                                                         |
|-------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| دور المدرب/الموجه | خير ينقل المعرفة والمهارات                     | مستشار وموجه ذو خبرة يقدم الدعم والإرشاد        | مسهل للعملية، يساعد المتدرب (المكوچ) على استكشاف قدراته وإيجاد إجابات بنفسه |
| مدة العلاقة       | قصيرة إلى متوسطة، غالبًا لبضع جلسات أو ورش عمل | طويلة الأمد، يمكن أن تستمر لشهور أو حتى سنوات   | متوسطة، عادة لعدة جلسات                                                     |
| مثال              | دورة تدريبية على استخدام برنامج جديد           | موظف جديد يتعلم من موظف أكثر خبرة في نفس المجال | لاعب رياضي يعمل مع مدرب لتطوير مهاراته وتحقيق أهدافه الرياضية               |

# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

### نموذج تدريب ADDIE

هو اختصار لخمس مراحل أساسية في عملية تصميم وتطوير التدريب وهي:

### التحليل Analysis

في هذه المرحلة يتم تحديد احتياجات المتدربين وأهداف التدريب. على سبيل المثال، لنفترض أننا نريد تدريب موظفي خدمة العملاء على التعامل مع الشكاوى. في مرحلة التحليل، نجري مقابلات مع الموظفين والمديرين لتحديد الصعوبات التي يواجهونها في التعامل مع الشكاوى ونحدد الأهداف المرجوة من التدريب، مثل تحسين مهارات التواصل وحل المشكلات.

# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

### التصميم Design

بعد تحديد الاحتياجات والأهداف، يتم تصميم محتوى التدريب. في مثال خدمة العملاء، نقوم بتصميم محتوى يتضمن مهارات التعاطف والاستماع الفعال، بالإضافة إلى أساليب حل المشكلات الشائعة.

### التطوير Development

في هذه المرحلة يتم تطوير مواد التدريب، مثل العروض التقديمية، أو مقاطع الفيديو، أو تمارين المحاكاة. على سبيل المثال، يمكن تطوير عرض تقديمي يتضمن شرحًا لخطوات التعامل مع الشكاوى، ومقاطع فيديو توضح أمثلة لمواقف التعامل مع العملاء الغاضبين، وتمرين لعب الأدوار لممارسة مهارات حل المشكلات.

# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

### التنفيذ Implementation

بعد تطوير المواد، يتم تنفيذ التدريب مع المتدربين.  
في مثال خدمة العملاء، يتم تقديم التدريب للموظفين وفقًا للخطة الموضوعية.

### التقييم Evaluation

في المرحلة الأخيرة، يتم تقييم فعالية التدريب.  
بالنسبة لتدريب خدمة العملاء، نقوم بتقييم ما إذا تحسنت مهارات الموظفين في التعامل مع الشكاوى  
وما إذا ارتفع رضا العملاء.

# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

تطبيق نموذج ADDIE على تدريب كتابة التقارير الفنية  
لنفترض أننا نريد تدريب مهندسين على تحسين مهاراتهم في كتابة التقارير الفنية. إليك تطبيق نموذج ADDIE على هذا المثال:

### 1. التحليل Analysis تحديد احتياجات المتدربين:

نجري مقابلات مع المهندسين والمديرين لتحديد الصعوبات التي يواجهونها في كتابة التقارير، على سبيل المثال، ضعف التنظيم، قلة الدقة، صعوبة إيصال المعلومات بشكل واضح.  
"تحديد أهداف التدريب": بناءً على الاحتياجات، نحدد أهداف التدريب مثل: تحسين قدرة المهندسين على تنظيم تقاريرهم بشكل منطقي، تعزيز مهاراتهم في الكتابة الفنية الدقيقة والواضحة، تزويدهم بالقدرة على إيصال المعلومات الفنية بطريقة سهلة الفهم.

# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

### 2. التصميم Design محتوى التدريب:

سيغطي محتوى التدريب مواضيع مثل:

- هيكل التقرير الفني وأقسامه.
- أساليب الكتابة الفنية الفعالة.
- استخدام المصطلحات والمفاهيم الفنية بشكل صحيح.
- أمثلة على تقارير فنية جيدة.

أساليب التدريب: يمكن استخدام خليط من الأساليب التعليمية لتعزيز التفاعل.

مثل: محاضرات قصيرة، عروض تقديمية توضيحية، مناقشات جماعية، تمارين عملية على كتابة تقارير فنية قصيرة.

# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

### 3. التطوير Development تطوير مواد التدريب:

- بناءً على محتوى التدريب المحدد، يتم تطوير مواد مثل: عرض تقديمي يتضمن شرائح توضح هيكل التقرير الفني وأساليب الكتابة الفنية.
- دليل تدريب يضم شرحًا تفصيليًا للموضوعات التي سيتم تغطيتها، ونماذج من التقارير الفنية الجيدة والرديئة للمقارنة والتحليل.
- أوراق عمل تحتوي على تمارين عملية لكتابة تقارير فنية قصيرة.

### 4. التنفيذ Implementation تقديم التدريب:

- يتم تنفيذ التدريب وفقًا للخطة الموضوعية، مع الحرص على إشراك المتدربين من خلال المناقشات والتمارين العملية.
- يجب أن يكون المدرب على دراية بمبادئ الكتابة الفنية ولديه خبرة في المجال الهندسي.

# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

### 5. التقييم Evaluation تقييم المتدربين:

- بعد التدريب، يتم تقييم مدى استيعاب المتدربين للمعلومات والمهارات الجديدة من خلال:  
اختبار تحريري لقياس قدرتهم على تطبيق قواعد الكتابة الفنية، ومراجعة التقارير الفنية القصيرة التي كتبوها خلال التمارين العملية.
- تقييم تأثير التدريب: بعد فترة من التدريب، يتم متابعة أداء المهندسين في العمل ومراقبة جودة التقارير التي يكتبونها، وإجراء مقابلات مع المديرين لمعرفة مدى تحسن مهارات المهندسين في كتابة التقارير.

# طرق تطوير المواهب

## Talent Development Methods

### تقييم عملية التدريب



# طرق تطوير المواهب Talent Development Methods

## تقييم عملية التدريب

### المستوى الأول:

رد فعل المتدربين Reaction يقيس هذا المستوى مدى رضا المتدربين عن التدريب، ويمكن قياسه من خلال استبيانات بسيطة تسأل المتدربين عن آرائهم في محتوى التدريب وطريقة العرض.

### المستوى الثاني:

استيعاب المتدربين Learning يقيس هذا المستوى مدى استيعاب المتدربين للمعلومات والمهارات التي تم تقديمها في التدريب، ويمكن قياسه من خلال اختبارات أو أسئلة تقيس مدى فهم المتدربين للموضوع.

### المستوى الثالث:

سلوك المتدربين Behavior يقيس هذا المستوى مدى تطبيق المتدربين للمعلومات والمهارات التي تعلموها في التدريب على وظائفهم، ويمكن قياسه من خلال ملاحظة أداء المتدربين في العمل أو من خلال تقارير الأداء.

# طرق تطوير المواهب Talent Development Methods

## تقييم عملية التدريب

### المستوى الرابع:

نتائج العمل Results يقيس هذا المستوى مدى تأثير التدريب على نتائج العمل، على سبيل المثال، تحسن إنتاجية الموظفين أو انخفاض عدد الشكاوى.

على سبيل المثال، بالنسبة لتدريب خدمة العملاء، يمكن استخدام استبيان بعد التدريب لقياس رضا المتدربين (المستوى الأول)، واختبار لتقييم استيعابهم للمعلومات (المستوى الثاني)، وملاحظة أداء الموظفين بعد التدريب لقياس سلوكياتهم الجديدة (المستوى الثالث)، وأخيراً، يمكن تحليل بيانات رضا العملاء لتقييم تأثير التدريب على نتائج العمل (المستوى الرابع).



المحاضرة الخامسة  
Lecture 5  
استراتيجية التعامل مع المواهب  
Talent Development Strategies

# استراتيجية التعامل مع المواهب Talent Development Strategies

## رأي الخبراء



"يساعد إنشاء فرق بين الوظائف لفحص الطرق التي قد تعمل بها المنظمة بشكل أكثر فعالية على كسر الحواجز وتعرض الأشخاص للإدارات المختلفة والمساهمة في مشاركة المواهب على نطاق أوسع."

- بوريس جرويسبرج  
أستاذ كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد

# استراتيجية التعامل مع المواهب Talent Development Strategies



## بناء المواهب

- يتطلب المنصب معرفة أو شبكة أو صناعة فريدة للمنظمة
- يتطلب المنصب مجموعة مهارات خاصة نادرًا ما يتم العثور عليها خارجيًا
- تكلفة التطوير أقل من تكلفة التوظيف الخارجي

## شراء المواهب

- هناك ضعف في قوة المقاعد الاحتياطية لمجموعة المواهب الداخلية
- نحن بحاجة إلى مجموعة مهارات مختلفة جذريًا
- هناك حاجة إلى تغييرات تنظيمية كبيرة

# استراتيجية التعامل مع المواهب

## Talent Development Strategies

إيجابيات وسلبيات  
بناء المواهب



الاستبقاء والترقية من داخل نقل مصادر  
المعرفة الضمنية المعروفة



يتطلب جهودًا متواصلة وقد يفرض  
الجهل بالممارسات الخارجية



إيجابيات وسلبيات  
شراء المواهب



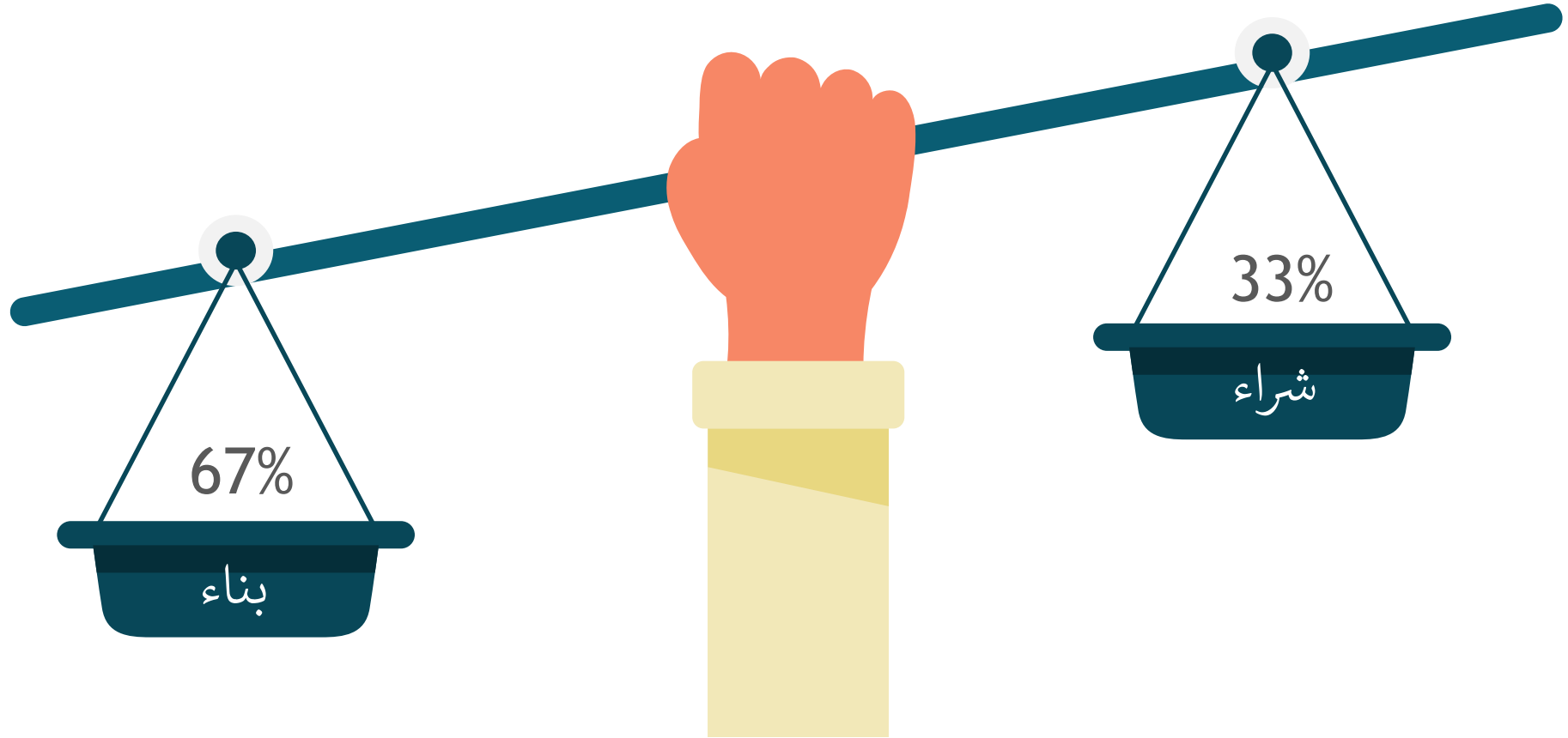
استبدال سريع، أسرع من التطوير  
المقارنات المعيارية الخارجية



حروب الثقافة  
فقدان استمرارية المعرفة  
تكلفة مبدئية عالية

# استراتيجية التعامل مع المواهب Talent Development Strategies

ما هو المزيج المثالي من الشراء مقابل البناء؟



# استراتيجية التعامل مع المواهب

## Talent Development Strategies

### المميزات

تحفيز الموظفين الخلفاء



تشجيع الخلفاء على بناء كفاءاتهم  
تحسبًا للترقية المستقبلية



الاحتفاظ بالمواهب ذات الإمكانيات  
العالية (الموظفين الخلفاء)



تشجيع ثقافة التطوير



### القيود

قد يتوقف الموظفون  
الخلفاء عن العمل الجاد والاسترخاء،  
لعلمهم أنه تم اختيارهم بالفعل



قد يتعرض الموظفون الجيدون  
الآخرون للإحباط لعدم وجودهم  
بين هذا التجمع، ويفقدون الاهتمام  
ويبحثون عن فرص في مكان آخر



# تحسين العملية

## Process Improvement

• تخطيط التعاقب الوظيفي والطلب المؤسسي

1

• تحديد جاهزية المواهب

2

• تطوير المواهب

3

• تحسين العملية

4

# تحسين العملية Process Improvement

## قوة المقاعد الاحتياطية

قوة المقاعد الاحتياطية هي قدرة المنظمة على ملء الشواغر من الداخل. يعني اختبار  
قوة المقاعد الاحتياطية هو تحديد مدى قدرة المنظمة على ملء الشواغر في المناصب  
الرئيسية من الداخل.

إنها الطريقة التي تقيس بها نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي وجهود الإدارة.

# مقاييس النجاح في إدارة التعاقب الوظيفي

## Success Parameters

| الرؤية                                                                                                      | الصيغة                                                                                                        | مؤشر الأداء الرئيسي                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| يفضل أن يكون كل منصب حساس له خليفة جاهز الآن ؛ خليفة جاهزة في غضون 1-2 سنوات وخليفة جاهزة في غضون 3-5 سنوات | عدد الخلفاء المحتملين داخل المنظمة إجمالي عدد المناصب الحساسة                                                 | قوة المقاعد الاحتياطية             |
| كلما انخفض كلما كان أفضل                                                                                    | عدد الموظفين المحتملين بدرجة العالية الذين غادروا المنظمة إجمالي عدد جميع الموظفين الخلفاء المحتملين المحددين | الموظفين الخلفاء المحتملين التناوب |

# مقاييس النجاح في إدارة التعاقد الوظيفي

## Success Parameters

| الرؤية                 | الصيغة                                                                                         | مؤشر الأداء الرئيسي                                     |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| كلما كان أكثر كان أفضل | عدد الخلفاء المحتملين الذين تمت ترقيتهم<br>إجمالي عدد جميع الموظفين الخلفاء المحتملين المحددين | النسبة المئوية لاستخدام الموظفين ذوي الاحتمالات العالية |
| 67% هي النسبة المثالية | عدد المناصب الرئيسية التي تم شغلها من داخل المنظمة<br>إجمالي عدد المناصب الحساسة               | نسبة التعاقد الوظيفي الناجحة                            |
|                        | الفترة الزمنية بين الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وقبول الوظيفة                                    | وقت شغل المناصب الحساسة                                 |
| 33% هي النسبة المثالية | عدد المناصب الرئيسية التي تم شغلها خارج المنظمة<br>إجمالي عدد المناصب الحساسة                  | نسبة المواهب المشتراة                                   |

# دور التكنولوجيا Technology Role



تلعب التكنولوجيا دورًا أساسيًا في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي.  
من الناحية المثالية، تعمل التكنولوجيا على تسهيل العملية (جعلها أقصر أو أبسط أو أكثر مرونة) بدلاً من أن تصبح محور العملية.

# دور التكنولوجيا Technology Role

## الذكاء الاصطناعي (AI)

تحديد الخلفاء المحتملين من خلال تقديم رؤية (مستمدة من بيانات الإدخال السابقة) لتحليلات مفصلة حول الأداء والإنتاجية ونتائج التقييمات، إلخ.

## مكتبات الكفاءات الآلية

يسمح للمؤسسات ببناء إطار كفاءات مخصص في جزء صغير من الوقت مقارنة بالعمل اليدوي. كما أنها تمكن من وضع الكفاءات لاستخدامها على الفور.

## التقييمات الافتراضية

حيث لا يجب أن يكون المقيمون والمشاركون في نفس المكان، مما يوفر الوقت والتكلفة. يتم تسجيل بعض التمارين تلقائيًا ويتم مراجعة بعضها من قبل المقيمين الذين يوثقون الأدلة ويقارنون النتائج.



# دور التكنولوجيا Technology Role

## إدارة الأداء

التخلص من عبء العديد من المهام الإدارية واليدوية الروتينية، مما يمكن الموارد البشرية من التركيز على الجزء الاستراتيجي من العملية وتمكين المدير المباشر من متابعتها فعليًا

## منصات اكتساب المواهب وأنظمة تتبع المتقدمين للوظائف

لمواكبة سوق العمل المتنقل والاجتماعي، يتعين على المنظمات جعل المجموعات المتكررة للإجراءات المتعلقة بالتوظيف أوتوماتيكية. تتعقب الأنظمة أيضًا المرشحين للوظائف بناءً على أسئلة التطبيق التي تدخلها المنظمات.

## دمج عناصر إدارة المواهب

كما ذكرنا أن السبب الأول لفشل استراتيجيات إدارة المواهب هو عدم الاتساق والعمليات الفرعية المقسمة، تمكنت التكنولوجيا بالفعل من دمج جميع عناصر الاستراتيجية، مما أدى إلى إنشاء عمليات يومية فعالة.



# ملخص الدورة التدريبية

## Course Recap

تم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- معرفة ما هي إدارة المواهب والأسس التي تتضمنها
- معرفة أسس عملية التعاقب الوظيفي كواحدة من أهم عمليات التخطيط لإدارة الكوادر البشرية
- فهم أسس التخطيط للتعاقب الوظيفي
- معرفة كيفية تحديد المناصب الحساسة
- فهم أهمية استخدام الجدارات

# ملخص الدورة التدريبية

## Course Recap

تم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- فهم أسس تحديد جاهزية المواهب
- فهم نموذج box 9
- معرفة ما هي مراكز القياس والتطوير وكيفية استخدام أدواتها
- فهم أهمية تطوير المواهب
- التطرق للطرق المختلفة والآليات المختلفة للتطوير



شكرًا لكم