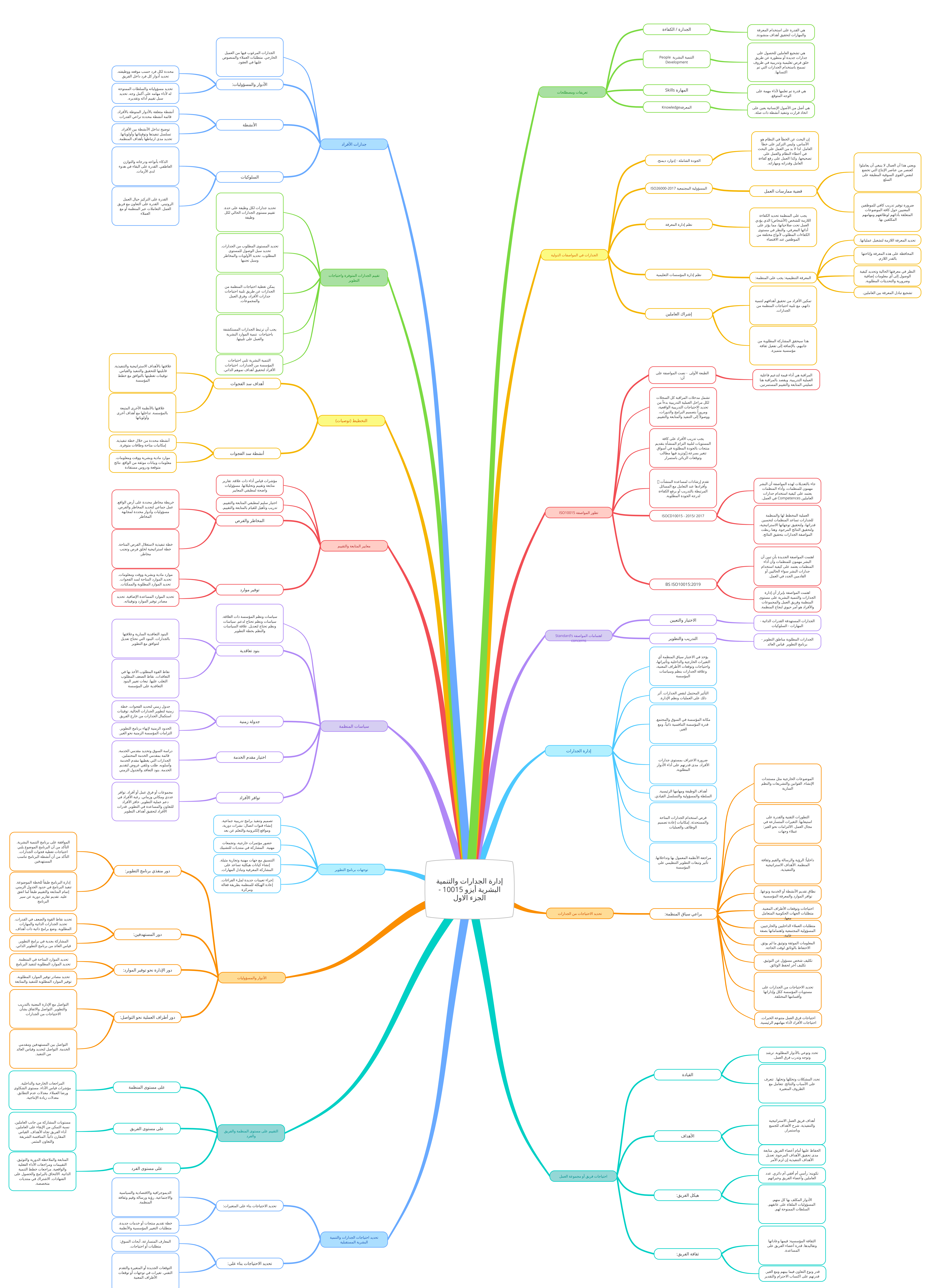




إدارة الجدارات والتنمية
البشرية أيزو 10015 -
الجزء الثاني

- أهمية تحديد الجدارات
- خلق بيئة تنظيمية تسمح لجميع الموظفين بالمساهمة بأقصى إمكاناتهم. إنشاء ثقافة تنظيمية مستجيبة وموجهة نحو تحقيق النتائج[تأكد أن الإبداع والابتكار وتعزيز التعلم المستمر والأداء العالي والتميز الإداري.
 - خلق ثقافة جديدة وبناء قدرات الموارد البشرية لمهام المستقبل وتتعامل مع التغيير. تحديد الكفاءات الأساسية التنظيمية
 - تشكيل مزيج من المهارات والسمات والسلوكيات الضرورية [لجميع الموظفين على كافة المستويات.
 - تلبية الاحتياجات من الكفاءات الإدارية الإضافية المطلوبة من قبل الذين يديرون الآخرين. يمكن استخدام الكفاءات التنظيمية كإغادة يقوم على أساسها بناء وتوجيه أنشطة الموارد البشرية

- محالات الجدارة الأربع
- 1- جدارة المصومن، وهي القدرة على:
 - التعرف على هدف المنشأة أو المجتمع. التصرف على أساس الرؤية المستقبلية
 - التفاعل مع قيم المنشأة أو المجتمع. التأقلم مع ثقافة المنظمة وصولاً للولاء
 - 2- جدارة العلاقة، وهي القدرة على:
 - إنشاء علاقات جديدة ذات صلة. تغذية العلاقات مع المعنيين
 - ربط الأداء بالمهام الأساسية. اتخاذ قرارات تحقق الأهداف.
 - 3- جدارة التعلم، وهي القدرة على:
 - البحث عن حالات ذات مجموعة حلول. إكمال المهام الرئيسية مستفيداً من التعارب
 - ضمان انعكاس ما تعلمه على التجربة. الخروج «بروس مستعدة وتوثيقها
 - 4- جدارة التغيير، وهي القدرة على:
 - التصرف في المواقف الحرجة والأزمات. العمل وفق طرق جديدة تدعم هدف المنظمة
 - اتخاذ قرارات تجعل الرؤية المستقبلية حقيقة. استخدام التفكير الابتكاري والإبداع.

- معايير الجدارة
- الإيجار والتصرف، وتشمل:
 - التوجه نحو الإيجار والتصرف لتحقيق الأهداف. الاهتمام بالنظام والوجود في كل ما تعمل
 - الدقة والبحث عن التفاصيل والمبادرة بالتحول. البحث المعلومات للوصول إلى أفضل الممارسات
 - الأثر والتأثير، وتشمل:
 - القباعات المكتسبة من خبرات ناجحة. الانطباعات المأخوذة عن الذات وعن الآخرين
 - الإنزراك للتسلسل القيادي والسلطة والمسؤولية. بناء العلاقات داخل وخارج فريق العمل
 - المعايير الذهنية، وتشمل:
 - التفكير الابتكاري وتقديم حلول جديدة. التفكير التحليلي للمواقف والمشكلات والمعوقات. التفكير الإدراكي لما بين المنظور والمقاصد.
 - الفعالية الشخصية، وتشمل:
 - التحكم في الذات في المواقف الصعبة. الثقة بالنفس وبناء الثقة بالآخرين
 - المعايير الإدارية، وتشمل:
 - المرونة في التعامل اليومية والمواقف. الولاء للمؤسسة والبعد عن المصالح الشخصية
 - تطوير الآخرين داخل فريق العمل. الحزم في اتخاذ القرارات والتأثير بها.
 - العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين. قيادة الفريق بناء على أسس متفق عليها

- الجدارات الذهنية
- التفكير الابتكاري[Innovation thinking]
 - الخيال الخصب، وسرعة البديهة، والحضور الذهني. الجسدية والتماهيان في مواجهة المشكلات.
 - الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤولية. إعمال العقل لتقديم أفكار غير مألوفة. المرونة في التفكير وكثرة التساؤل عما يحدث
 - التفكير التحليلي[Analytical thinking]
 - التعرف على الاستنتاجات ودفعها وصحتها. التمييز بين الحقيقة والخيال وحدود كل منهما
 - تحديد المعلومات المرتبطة وغير المرتبطة بالموضوع. المقارنة بين وجهات النظر المتعارضة. مناقشة الغمايا والنسبي وراء التفاصيل
 - التفكير الإدراكي[Cognitive thinking]
 - الربط بين الخبرات السابقة والأخعة. القدرة على فهم دوافع الآخرين. الذكاء الشخصي والاجتماعي والتوازن الانفعال
 - إدراك المواقف ووضع تصور للتصرف تجاهها. التأقلم باستمرار عن عبطيات النظريات / المبادئ

- هرم الجدارات
- الجدارات الأساسية
 - التواصل - العمل في فريق - حل المشكلات - التوجه الذاتي المرونة - الاجتماعية في الأداء
 - الجدارات القيادية
 - الرؤية - بناء وقادة فريق - سرعة ودقة تقدير المواقف - حل تعارض المصالح إدارة المشروقات - الإنزراك للعاملين توجيه وتدريب المرءاء
 - الجدارات المهنية
 - اتخاذ القرارات - التوجيه التعليمات
- خريطة الجدارات
- رسم المسارات الوظيفية. إعداد خطط التعاقب الوظيفي
 - تحديد المرشحين لبرنامج قادة المستقبل. أحد أدوات تقييم الأداء للعاملين
 - تحديد الهيكل الوظيفي على أساس نوعي التعرف على العناصر القادرة في الهيكل. وضع خطط التنمية الذاتية للأفراد

- نموذج إدوارد ديمنج
- Plan التخطيط
 - حدد احتياجات الجدارات طبقاً للوظائف. قيم الفجوات بين ما هو مطلوب وما يلزم.
 - خطط لتطوير الجدارات دورياً. خطط لإنشاء جدارات أخرى جديدة. راجع الخطة قبل التنفيذ
 - Do التنفيذ
 - اثنين برنامج تطوير للجدارات الحالية. صمم خطة البرنامج لتسي الحاجة. نفذ أنشطة تطوير طبقاً للخطة الموضوعه
 - تابع وقيم البرنامج وحدد مناطق التطوير. وثق خطوات التنفيذ في شكل تقرير
 - Check المراجعة
 - تابع تنفيذ برنامج التطوير أولاً بأول. قيم أنشطة التطوير مقارنة بالاحتياجات
 - حدد التدخلات وأماكنها ومن يحتاجها. حدد أولويات تعطيبة الفجوات. حدد وسائل وأدوات تعطيبة الفجوات
 - Act إجراء
 - تابع وقيم وحدد مناطق التطوير الإضافية. قارن بأهداف برنامج التطوير الموضوعه

- قائمة تطبيق نماذج الجدارات للمنظمات
- الاختيار
 - استخدام المقابلة الوظيفية السلوكية والمرشحين وأمتلاكهم لجدارات الوظيفية
 - اختبار ومقابلة الأشخاص المحتمل توظيفهم. تقليل الاستثمار في الوقت والمال والجهد. التمييز بين الجدارات ذات القابلية للتدريب
 - التدريب والتطوير
 - تطوير خطط تدريب وتعليم الأفراد أو مجموعات من الموظفين على أساس الفجوة بين الجدارات الوظيفية الموظف والتي يقوم بمعالجتها
 - تمكين الأشخاص من التركيز على المهارات والمعرفة والصفات [التي لها الأثر الأكبر على فعالية الوظيفة]التأكد أن فرص التدريب والتطوير متوافقة مع احتياجات المنظمة والوظيفة والمقر
 - الاستخدام الفعال والأفضل للتدريب والتطوير من ناحية الوقت [والمال والجهد] جدارات للتدريب المستمر والتغذية الراجعة
 - إدارة الأداء
 - تقديم مقاييس دورية للسلوكيات المستهدفة. نتائج الأداء المؤثرة على الجدارات الوظيفية.
 - الهدف الموحدا لما يجب أن يراعى ويقاس. تركيز تقييم الأداء ليعتمد على الجهود التطوير المطلوبة
 - المسارات الوظيفية
 - تطوير الخطوات المطلوبة للتربية. وضع الخطط طويلة المدى للنمو
 - توضيح المهارات والمعرفة والصفات المطلوبة. احتياجات الوظيفية الحالية والوظائف التالية

- تخطيط التعاقب الوظيفي
- السياسة المركزية لجذب وتنمية الجدارات. وسائل تقييم المرشحين الصالحين للوظيفة. تركيز خطط التطوير والتدريب على الجدارات القابلة للمستويات الاحترافية
 - تمكين المنظمة من قياس عدد الدلاء الأقوياء [لوما يحتاجون ليمضوا إلى المرحلة الأعلى]
 - توفير هيكل لنقل المعرفة والمهارات والخبرة. إعداد المرشحين للنمو بالتدريب وتقييم الأداء. دعم خطط النمو الذاتي للأفراد
- تقييم الجدارات
- تقييم الجدارات مؤسسياً
 - إنشاء قائمة جدارات لكل وظيفة على وظيفي
 - تقييم مستوى الجدارات من 1 أقل إلى 5 أعلى. تسجيل مبررات التقييم وأماكنها لملاحظتها. تسجيل الدروس المستفادة وخطط لتطوير
 - التقييم الذاتي للجدارات
 - مراجعة إعلان التقييم والمهام المطلوبة. ربط الجدارات بالمهام الموكلة إلى الموظف.
 - تحديد مستوى الجدارة لدى الموظف من 1-5 وضع خطة ذاتية لتطوير الجدارات مشاركة ما وصل إليه مع مديره طبياً

- أسئلة تقييم الجدارات لدى المرشحين
- مهارات القيادة:
 - كيف تتعامل مع شخصي ذي كفاءة متدنية؟ كيف تبنى فريقاً فعالاً؟ ما هو أسلوبك لحل مشاكل فريق العمل؟
 - مهارات التواصل:
 - كيف تتعامل مع معلومات ذات طابع حساس؟ كيف تصف تصورك لحل مشكلةك فيه لزميل [أي قدرات استيعاب محدودة؟ كيف تتعامل مع مدير لا يتقبل مهارات تواصل جديدة؟
 - الكرامة وأخلاق العمل:
 - صف موقعاً كانت كرامتك فيه على المحاك؟ اضطررت الظروف لتعطيبة موقفك خاطئ[هل تستخدم تبريرات غير حقيقية؟ ولم ٢٧ هل واجهت موقعاً فيه تعارض مصالح؟ وكيف تصرفت؟
 - تجاوز العقبات:
 - كيف تصرف في موقف فاجس مع مدير؟ ما موقفك أمام عمل ناتر؟ اضربت مثلاً مشكلة فإيلتك: هل تأخذها لمديرك؟
 - التأكد من رأي:
 - كيف تفهم بين أن تثبت على حق وأن تتفعل؟ صف موقعاً كان يجب أن تتسك فيه بربك[هل تبحث في إثبات رأيك؟ وكيف؟
 - المبادرة:
 - صف إنجاز مبادرة فعت بها خلال عملك. ماذا كانت؟ ما الموارد التي استخدمتها؟ ماذا عن خطة التقييم؟ هل استمعت لأحد؟