

إدارة الجدارات وتنمية الموارد البشرية

أيزو 10015



Competence Management & People Development

ISO10015

إدارة الجدارات وتنمية الموارد البشرية

أيزو 10015



المحاضرة الأولى

الجدارات وفقاً المواصفات الدولية

- التعريف بالبرنامج
- تعريفات ومصطلحات
- الجدارات في المواصفات الدولية
- الأيزو 10015
- تطور المواصفة
- اهتمامات المواصفة

المحاضرة الثانية

عناصر الموصفة أيزو 10015

- إدارة الجدارات
- تحديد الاحتياجات من الجدارات
- تقييم الجدارات المتوفرة واحتياجات التطوير
- إدارة الجدارات والتنمية البشرية
- التخطيط
- توصيات
- هيكل برنامج التطوير
- الأدوار والمسؤوليات
- قياس أثر برنامج التطوير
- تحديد احتياجات الجدارات والتطوير المستقبلية

المحاضرة الثالثة

أدوات وتطبيقات عملية

- أهمية تحديد الجدارات
- مجالات الجدارة الأربع، ومعايير الجدارة
- الجدارات الذهنية
- هرم وإطار الجدارات
- خريطة الجدارات
- نموذج إدوارد ديمينج
- فائدة تطبيق نماذج الجدارات للمنظمات
- تقييم الجدارات
- نماذج مصفوفة المسؤوليات والجدارات، وملخص البرنامج

المحاضرة الأولى



الجدارات وفقاً المواصفات الدولية

- التعريف بالبرنامج
- تعريفات ومصطلحات
- الجدارات في المواصفات الدولية
- الأيزو 10015
- تطور المواصفة
- اهتمامات المواصفة

تعريفات ومصطلحات Definitions & Expressions



الجدارة / الكفاءة

Competence / Efficiency

هي القدرة على استخدام المعرفة والمهارات لتحقيق أهداف منشودة.

تعريفات ومصطلحات Definitions & Expressions

التنمية البشرية People Development

هي تشجيع العاملين للحصول على جدارات جديدة أو متطورة
عن طريق خلق فرص تعليمية وتدريبية في ظروف تسمح
باستخدام الجدارات التي تم اكتسابها.



تعريفات ومصطلحات Definitions & Expressions

المهارة Skills

هي قدرة تم تعلمها لأداء مهمة على الوجه المتوقع.

ISO30401- 2018

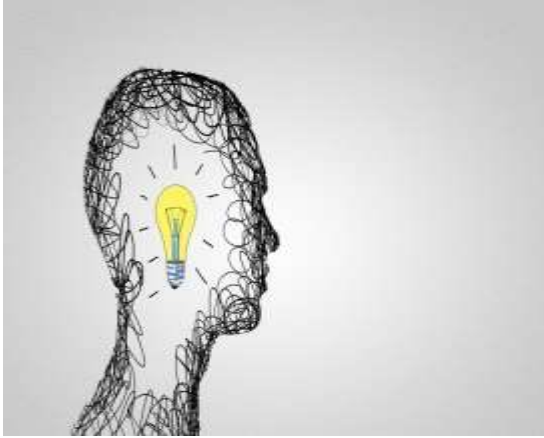


تعريفات ومصطلحات Definitions & Expressions

المعرفة Knowledge

هي أصل من الأصول الإنسانية يعين على اتخاذ قرارات وتنفيذ أنشطة ذات صلة.

ISO30401- 2018



مقدمة

Introduction

- تعرض العديد من المواصفات الدولية، خاصة تلك التي تصدرها منظمة التقييم العالمية أيزو إلى مفهوم الجدارات، وأهمية قياسها، والعمل على تحديد الفجوات من جراء عدم توافرها.
- وكذلك بينت أغلب المواصفات المعنية أهمية العمل على ملء تلك الفجوات، واستكمال ما تحتاجه المنظمة من تلك الجدارات.

وفيما يلي نذكر بعضاً مما جاءت به هذه المواصفات.

الجدارات في المواصفات الدولية

Competences in Intl Standards

- الجودة الشاملة - إدوارد ديمينج.
- المسؤولية المجتمعية ISO26000-2017.
- نظم إدارة المعرفة 2018 - ISO30401.
- نظم إدارة المؤسسات التعليمية ISO21001-2018.
- إشراك العاملين 2012 - ISO10018.

إدوارد ديمينج من رواد إدارة الجودة Edward Deming A Quality Leader



توصل إدوارد ديمينج إلى قاعدة مفادها أن 85% من الأخطاء التشغيلية سببه النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة، ولا يتحمل العامل إلا نسبة 15% من الأخطاء في عمله وسماها ((مبدأ 85-15)).

إدوارد ديمينج من رواد إدارة الجودة Edward Deming A Quality Leader



إن البحث عن الخطأ في النظام هو الأساس، وليس التركيز على خطأ العامل.
لذا لا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام والعمل على تصحيحها،
وكذا العمل على رفع كفاءة العامل وقدراته ومهاراته.

المسؤولية المجتمعية 2017-ISO26000 ISO26000-2017 Social Responsibility



قضية ممارسات العمل: المبدأ الرئيسي في إعلان فيلادلفيا
1944 لمنظمة العمل الدولية هو أن العمال ليسوا سلعة.
ويعني هذا أن العمال لا ينبغي أن يعاملوا كعنصر من عناصر
الإنتاج التي تخضع لنفس القوى السوقية المطبقة على السلع.

المسؤولية المجتمعية 2017-ISO26000 ISO26000-2017 Social Responsibility



ولإظهار أهمية التدريب كونه من حقوق العاملين نصت المواصفة أيضاً
على ضرورة توفير تدريب كافي للموظفين المعنيين حول كافة الموضوعات
المتعلقة بأدائهم لوظائفهم ومهامهم المكلفين بها.



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

نظم إدارة المؤسسات التعليمية ISO21001-2018

Educational Organizations Management Systems

المعرفة التنظيمية: يجب على المنظمة:

- تحديد المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها.
- المحافظة على هذه المعرفة وإتاحتها بالقدر اللازم.
- النظر في معرفتها الحالية وتحديد كيفية الوصول إلى أي معلومات إضافية وضرورية والتحديثات المطلوبة.
- تشجيع تبادل المعرفة بين العاملين.



نظم إدارة المؤسسات التعليمية ISO21001-2018

Educational Organizations Management Systems



- فسرت المواصفة المعرفة التنظيمية بأنها المعرفة الخاصة بالمنظمة، ويتم اكتسابها بشكل عام من خلال التجربة والخبرة.
- هي معلومات تستخدم ويتم مشاركتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

إشراك العاملين ISO10018-2012 People Engagement



- تمكين الأفراد من تحقيق أهدافهم لتنمية ذاتهم، مع تلبية احتياجات المنظمة من الجدارات.
- هذا سيحقق المشاركة المطلوبة من جانبهم، بالإضافة إلى تفعيل ثقافة مؤسسية متميزة.



BS ISO10015:2019

إدارة الجودة

إرشادات عن إدارة الجدارات وتنمية الموارد البشرية

Quality management

Guidelines for competence management and people development

تطور المواصفة ISO10015 Standard Evolution

ISO10015-1999 - Quality management

Guidelines for training - 1st edition

15 -12 - 99

أيزو 10015-1999 - إدارة الجودة

إرشادات عن التدريب - الطبعة الأولى

15 -12 - 99



تطور المواصفة ISO10015 Standard Evolution

ISO/CD 10015:2015 (N 481) / 2017-

Quality management - Guidelines for competence management
and people development.

إدارة الجودة – إرشادات عن إدارة الجدارات وتنمية الموارد البشرية.

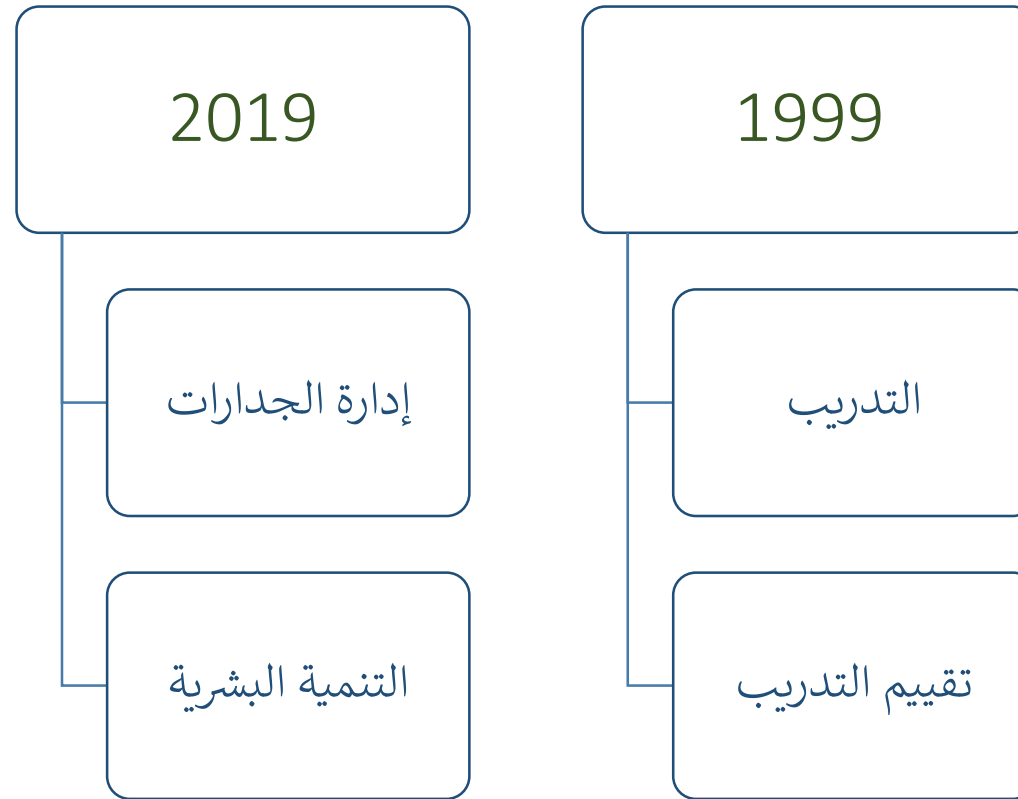
تطور المواصفة ISO10015 Standard Evolution

- BS ISO10015:2019 - Quality management
- Guidelines for competence management and people development. 2nd edition- 12-2019

• BS ISO10015:2019 - إدارة الجودة

• إرشادات عن إدارة الجدارات وتنمية الموارد البشرية - الطبعة الثانية - 12-2019

التغيير The Change



الطبعة الأولى First Edition ISO10015-1999



نصت المواصفة على أن:

- المراقبة هي أداء قيمة لتدعيم فاعلية العملية التدريبية.
- ويقصد بالمراقبة هنا عمليتي المتابعة والتقييم المستمرتين.

الطبعة الأولى First Edition ISO10015-1999



تشمل مدخلات المراقبة كل السجلات لكل مراحل العملية التدريبية بدءاً
من تحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية، ومروراً بتصميم البرامج والدورات،
ووصولاً إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم.

الطبعة الأولى
First Edition
ISO10015-1999



ويستتبع ذلك من جراء عملية الرقابة اكتشاف حالات عدم المطابقة بغرض اتخاذ أفعال تصحيحية للأخطاء التي حدثت، وأخرى وقائية حتى لا تتكرر هذه الأخطاء.

الطبعة الأولى First Edition ISO10015-1999



وأوردت أيضاً أنه يجب تدريب الأفراد على كافة المستويات لتلبية التزام المنشأة بتقديم منتجات بالجودة المطلوبة في أسواق تتغير بسرعة، وتزيد فيها مطالب وتوقعات الزبائن باستمرار.

الطبعة الأولى
First Edition
ISO10015-1999



و حرصت المواصفة على أن تقدم إرشادات لمساعدة المنشآت
وأفرادها عند التعامل مع المسائل المرتبطة بالتدريب أو برفع الكفاءة
لدرجة الجودة المطلوبة.

ISOCD10015 - 2015/ 2017



جاء بالتعديلات لهذه المواصفة أن البشر مهمون للمنظمات، وأداء المنظمات يعتمد على كيفية استخدام جدارات العاملين Competences في العمل.
وبهذا ظهر لأول مرة مصطلح الجدارات.

ISOCD10015 - 2015/ 2017



كما جاء بالتعديلات لهذه المواصفة أن العملية المخطط لها والمنظمة
للجدارات تساعد المنظمات لتحسين قدراتها، ولتحقيق توجهاتها
الاستراتيجية، ولتحقيق النتائج المرجوة.
وهنا ربطت المواصفة الجدارات بتحقيق النتائج.

BS ISO10015:2019



اهتمت المواصفة الجديدة بأن تبين أن البشر مهمون للمنظمات وأن أداء المنظمات يعتمد على كيفية استخدام جدارات البشر سواء الحاليين أو القادمين الجدد في العمل.

BS ISO10015:2019



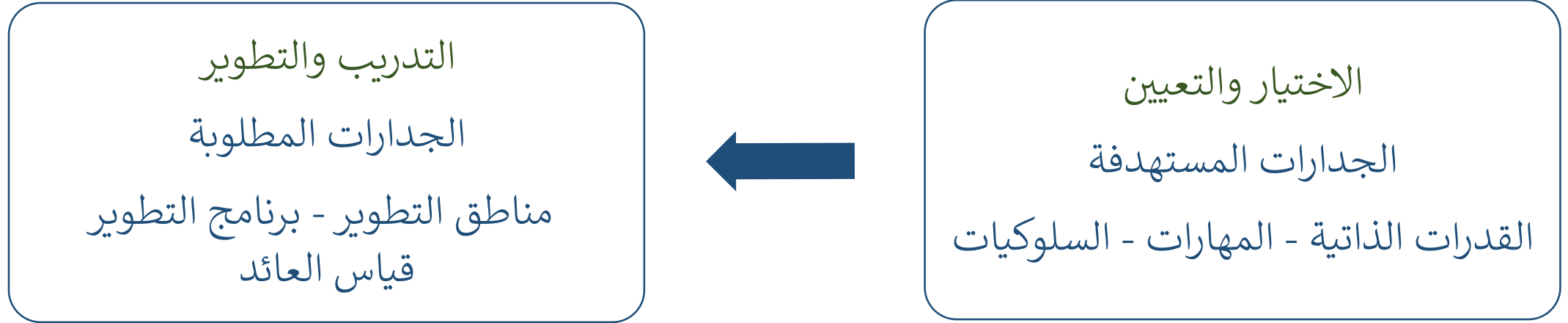
اهتمت المواصفة بإبراز أن إدارة الجدارات والتنمية البشرية على مستوى المنظمة وفريق العمل والمجموعات والأفراد هو أمر حيوي لنجاح المنظمة.

BS ISO10015:2019



وضعت المواصفة في سياق الإرشادات لإدارة الجدارات وتنمية الموارد البشرية ما يمكن استخدامه وتطبيقه بالشكل الذي يعمل به معظم القائمين على الجودة، والذي وضعه إدوارد ديمينج وتبعه آخرون.

اهتمامات المواصفة Standard's concerns





المحاضرة الثانية

عناصر المواصفة أيزو 10015

- إدارة الجدارات
- تحديد الاحتياجات من الجدارات
- تقييم الجدارات المتوفرة واحتياجات التطوير
- إدارة الجدارات والتنمية البشرية
- التخطيط
- توصيات
- هيكل برنامج التطوير
- الأدوار والمسؤوليات
- قياس أثر برنامج التطوير
- تحديد احتياجات الجدارات والتطوير المستقبلية

تمهيد Introduction



يعد تنفيذ عمليات مخطط لها ومنظمة لإدارة الجدارات والتنمية البشرية من أهم الأشياء التي تساعد المنظمات على تحسين قدراتها، وتحقيق توجهاتها الاستراتيجية، وتحقيق أهدافها المرجوة.

ولإدارة الجدارات أهمية كبرى لرفع قدرات المؤسسة نحو خلق وتحقيق قيمها.

تمهيد Introduction



وتمثل هذه المواصفة أيزو 10015 بصفاتها إحدى المواصفات من عائلة أيزو 9001 (من 10001 وحتى 10019) أهمية الموارد البشرية ذات الجدارات والثقافة المؤسسية التي تدفع للنمو والتطور، كما وأنها تقدم إرشادات للمنظمات بشأن كيفية إدارة جدارات وتنمية عاملها.

إدارة الجدارات Competence Management



عند تحديد الاحتياجات من الجدارات يؤخذ في الاعتبار سياق المنظمة
أي التغيرات الخارجية والداخلية وتأثيراتها، واحتياجات وتوقعات
الأطراف المعنية، وعلاقة الجدارات بنظم وسياسات المؤسسة.

إدارة الجدارات

Competence Management

كما يؤخذ في الاعتبار:

- التأثير المحتمل لنقص الجدارات.
- أثر ذلك على العمليات ونظم الإدارة.
- مكانة المؤسسة في السوق والمجتمع.
- قدرة المؤسسة التنافسية ذاتياً، ومع الغير.



إدارة الجدارات Competence Management

ويؤخذ أيضاً في الاعتبار:

- ضرورة الاعتراف بمستوى جدارات الأفراد.
- مدى قدرتهم على أداء الأدوار المطلوبة.
- أهداف الوظيفة ومهامها الرئيسية.
- السلطة والمسؤولية والتسلسل القيادي.



إدارة الجدارات Competence Management

وأخيراً يؤخذ في الاعتبار:

- فرص استخدام الجدارات المتاحة والمستحدثة.
- إمكانيات إعادة تصميم الوظائف والعمليات.
- مراجعة الأنظمة المعمول بها وتداخلاتها.
- تأثير وتبعات التطوير التنظيمي على المؤسسة.



تحديد الاحتياجات من الجدارات

Competence needs identification

يراعي سياق المنظمة:

- الموضوعات الخارجية مثل مستندات الإنشاء.
- القوانين والتشريعات والنظم السارية.
- التطورات التقنية والقدرة على استيعابها.
- التغيرات المتسارعة في مجال العمل.
- الالتزامات نحو الغير: عملاء وجهات.



تحديد الاحتياجات من الجدارات

Competence needs identification

يراعي سياق المنظمة:

- داخلياً: الرؤية والرسالة والقيم وثقافة المنظمة.
- الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية.
- نطاق تقديم الأنشطة أو الخدمة ونوعها.
- توافر الموارد والمعرفة المؤسسية.



تحديد الاحتياجات من الجدارات

Competence needs identification

يراعي سياق المنظمة:

- احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.
- متطلبات الجهات الحكومية المتعامل معها.
- متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين.
- المسؤولية المجتمعية واهتماماتها بصفة عامة.



تحديد الاحتياجات من الجدارات

Competence needs identification

يراعي سياق المنظمة:

- المعلومات الموثقة وتوثيق ما لم يوثق.
- الاحتفاظ بالوثائق لوقت الحاجة.
- تكليف شخص مسؤول عن التوثيق.
- تكليف آخر لحفظ الوثائق.



تحديد الاحتياجات من الجدارات

Competence needs identification

يراعي سياق المنظمة:

- تحديد الاحتياجات من الجدارات على مستويات المؤسسة ككل وإداراتها وأقسامها المختلفة.
- احتياجات فرق العمل متنوعة الخبرات.
- احتياجات الأفراد لأداء مهامهم الرئيسية.



احتياجات فريق أو مجموعة العمل Team needs

القيادة:

- تحديد وتوعي بالأدوار المطلوبة.
- ترشد وتوجه وتدرّب فرق العمل.
- تحدد المشكلات وتحللها وتحلها.
- تتعرف على الأسباب والنتائج.
- تتعامل مع الظروف المتغيرة.

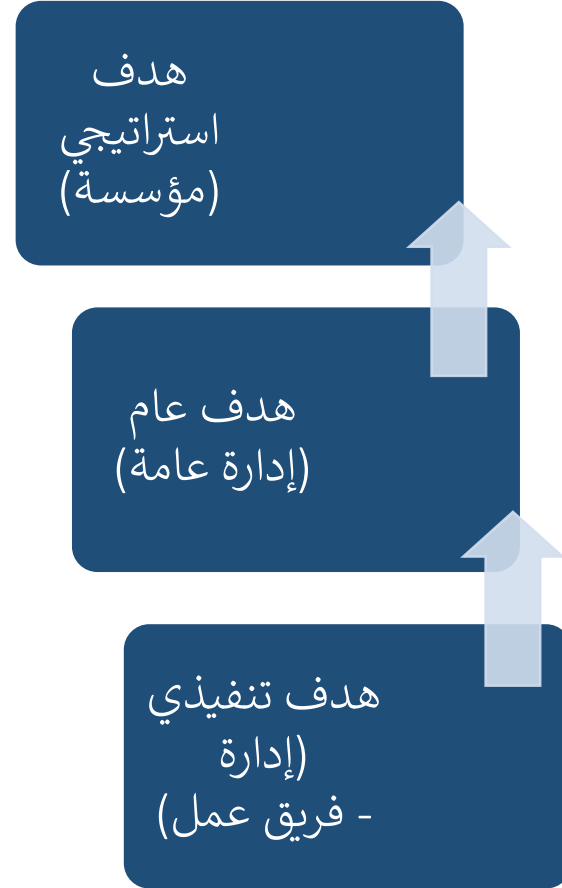


احتياجات فريق أو مجموعة العمل

Team needs

الأهداف:

- أهداف فريق العمل الاستراتيجية والتنفيذية.
- شرح الأهداف للجميع وباستمرار.
- الحفاظ عليها أمام أعضاء الفريق.
- متابعة مدى تحقيق الأهداف المرجوة.
- تعديل الأهداف التنفيذية إن لزم الأمر.



احتياجات فريق أو مجموعة العمل Team needs



- Activities
- الأنشطة المكلف بها أعضاء الفريق
- Processes
- العمليات
- Systems
- النظم
- Procedures
- الإجراءات
- Resources
- الموارد

احتياجات فريق أو مجموعة العمل

Team needs

هيكل الفريق:

- تكوينه: رأسي أم أفقي أم دائري.
- عدد العاملين وأعضاء الفريق وخبراتهم.
- الأدوار المكلف بها كل منهم.
- المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- السلطات الممنوحة لهم.



احتياجات فريق أو مجموعة العمل Team needs

ثقافة الفريق:

- الثقافة المؤسسية: قيمها وعاداتها وتقاليدها.
- قدرة أعضاء الفريق على المساعدة.
- قدر ونوع التعاون فيما بينهم ومع الغير.
- قدرتهم على اكتساب الاحترام والتقدير.



جدارات الأفراد Individuals' needs



- الجدارات المرغوب فيها من العميل الخارجي.
- متطلبات العملاء والمنصوص عليها في العقود.
- المتطلبات التي حددت في الاجتماع الأولي.

جدارات الأفراد Individuals' needs

الأدوار والمسؤوليات:

- محددة لكل فرد حسب موقعه ووظيفته.
- تحديد أدوار كل فرد داخل الفريق.
- تحديد مسؤولياته والسلطات الممنوحة له لأداء مهامه على أكمل وجه.
- تحديد سبل تقييم أدائه وتقديره.



جدارات الأفراد Individuals' needs

الأنشطة:

- أنشطة متعلقة بالأدوار المنوطة بالأفراد.
- قائمة أنشطة محددة تراعي القدرات.
- توضيح تداخل الأنشطة بين الأفراد.
- تسلسل تنفيذها وتوقيتاتها وأولوياتها.
- تحديد مدى ارتباطها بأهداف المنظمة.



جدارات الأفراد Individuals' needs

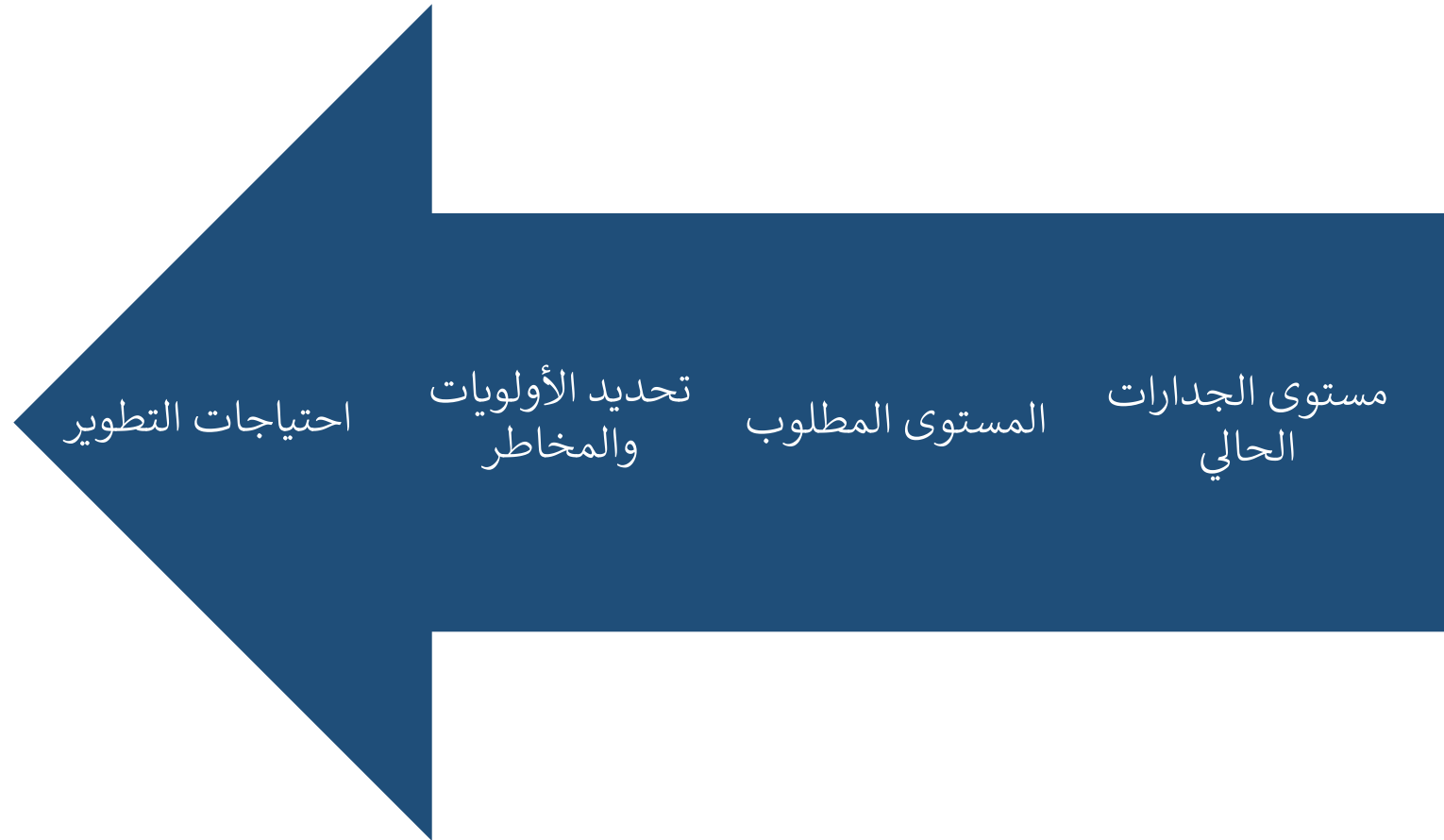
السلوكيات:

- الذكاء بأنواعه ودرجاته والتوازن العاطفي.
- القدرة على البقاء في هدوء لدى الأزمات.
- القدرة على التركيز حيال العمل الروتيني.
- القدرة على التعاون مع فريق العمل.
- التعاملات عبر المنظمة أو مع العملاء.



تقييم الجدارات المتوفرة واحتياجات التطوير

Existing competence and need for improvements



تقييم الجدارات المتوفرة واحتياجات التطوير

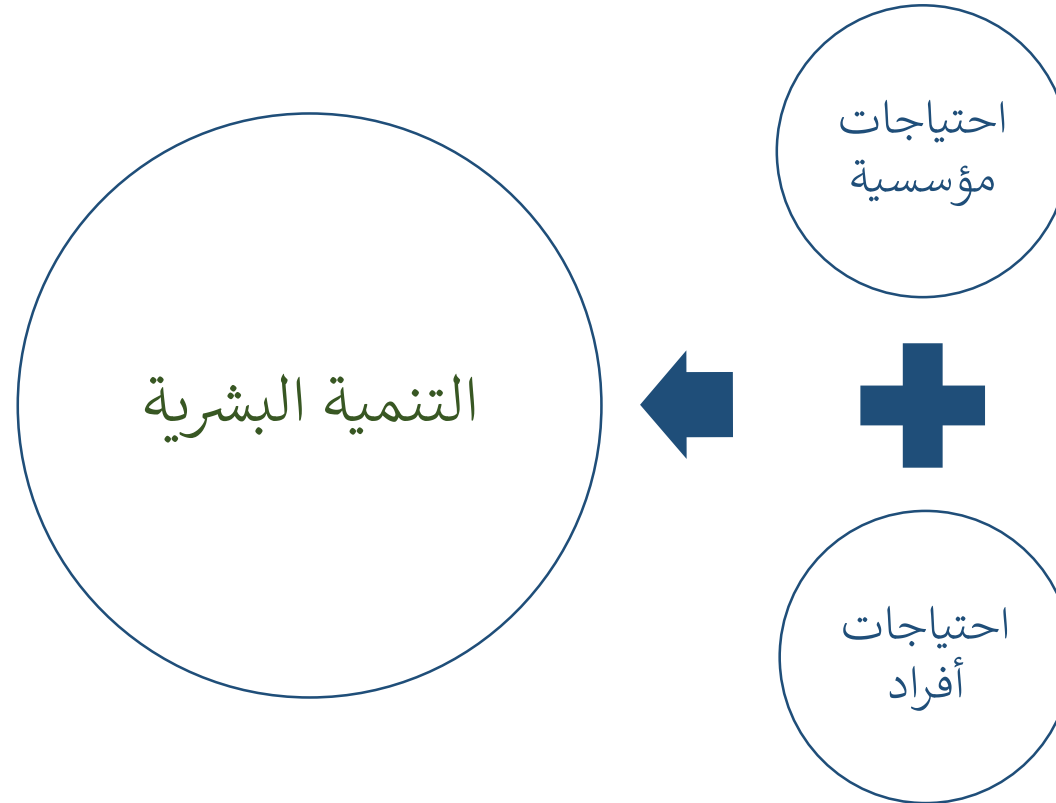
Existing competence and need for improvements



- تحديد جدارات لكل وظيفة على حدة.
- تقييم مستوى الجدارات الحالي لكل وظيفة.
- تحديد المستوى المطلوب من الجدارات.
- تحديد سبل الوصول للمستوى المطلوب.
- تحديد الأولويات والمخاطر وسبل تجنبها.

إدارة الجدارات والتنمية البشرية

Competence Management and people development



إدارة الجدارات والتنمية البشرية Competence Management and people development



- يمكن تغطية احتياجات المنظمة من الجدارات عن طريق
تلبية احتياجات جدارات الأفراد، وفرق العمل والمجموعات.
- يجب أن ترتبط الجدارات المستكشفة باحتياجات
تنمية الموارد البشرية والعمل على تلبيتها.

إدارة الجدارات والتنمية البشرية

Competence Management and people development



- التنمية البشرية تلي احتياجات المؤسسة من الجدارات.
- احتياجات الأفراد لتحقيق أهداف نموهم الذاتي.
- ملحوظة: تلبية احتياجات الأفراد من الجدارات يضمن إشراكهم في التنمية المؤسسية وتحملهم المسؤولية في هذا الصدد. (أيزو 10018)

التخطيط (توصيات) Planning (recommendations)

أهداف سد الفجوات

- تحديد أنشطة
- معايير متابعة وتقييم المخاطر والفرص
- توفير موارد
- متطلبات أخرى

أهداف سد الفجوات Gap filling targets

- علاقتها بالأهداف الاستراتيجية والتنفيذية.
- قابليتها للتحقيق والتنفيذ والقياس.
- توقعيات تغطيتها بالتوافق مع خطط المؤسسة.
- علاقتها بالأنظمة الأخرى المتبعة بالمؤسسة.
- تداخلها مع أهداف أخرى وأولوياتها.

أنشطة سد الفجوات

Gap filling activities

- أنشطة محددة من خلال خطة تنفيذية.
- إمكانيات متاحة وطاقات متوفرة.
- موارد مادية وبشرية ووقت ومعلومات.
- معلومات وبيانات موثقة من الواقع.
- نتائج متوقعة ودروس مستفادة.

معايير المتابعة والتقييم

Monitoring and evaluation measurements



- مؤشرات قياس أداء ذات علاقة.
- تقارير متابعة وتقييم وتحليلاتها.
- مسؤوليات واضحة لمطبقي المعايير.
- اختيار سليم لمطبقي المتابعة والتقييم.
- تدريب وتأهيل للقيام بالمتابعة والتقييم.

المخاطر والفرص

Risks and opportunities



- خريطة مخاطر محددة على أرض الواقع.
- عمل جماعي لتحديد المخاطر والفرص.
- مسؤوليات وأدوار محددة لمجابهة المخاطر.
- خطة تنفيذية لاستغلال الفرص المتاحة.
- خطة استراتيجية لخلق فرص وتجنب مخاطر.

توفير موارد Resources allocation

- موارد مادية وبشرية ووقت ومعلومات.
- تحديد الموارد المتاحة لسد الفجوات.
- تحديد الموارد المطلوبة والممكنات.
- تحديد الموارد المساعدة الإضافية.
- تحديد مصادر توفير الموارد وتوقيتاته.

متطلبات أخرى Other requirements



- متطلبات خاصة بالعاملين والعملاء الداخليين.
- متطلبات خاصة بالمؤسسة وإداراتها المختلفة.
- متطلبات خاصة بالعملاء الخارجيين.
- متطلبات خاصة بجهات الاعتماد.

التخطيط (توصيات) Planning (recommendations)

- اختيار مقدم الخدمة
- سياسات المنظمة
- بنود تعاقدية
- توافر الأفراد
- جدولة زمنية

سياسات المنظمة Organization policies



- سياسات ونظم المؤسسة ذات العلاقة.
- سياسات ونظم تحتاج لدعم.
- سياسات ونظم تحتاج لتعديل.
- علاقة السياسات والنظم بخطة التطوير.

بنود تعاقدية Contracting closures



- البنود التعاقدية السارية وعلاقتها بالجدارات.
- البنود التي تحتاج تعديل لتتوافق مع التطوير.
- نقاط القوة المطلوب الأخذ بها في التعاقدات.
- نقاط الضعف المطلوب التغلب عليها.
- تبعات تغيير البنود التعاقدية على المؤسسة.

جدولة زمنية Schedules



- جدول زمني لتحديد الفجوات.
- خطة زمنية لتطوير الجدارات الحالية.
- توقعات استكمال الجدارات من خارج الفريق.
- الحدود الزمنية لإنهاء برنامج التطوير.
- التزامات المؤسسة الزمنية نحو الغير.

اختيار مقدم الخدمة Service providers' selection

- دراسة السوق وتحديد مقدمي الخدمة.
- قائمة بمقدمي الخدمة المحتملين.
- الجدارات التي يغطيها مقدم الخدمة وأسلوبه.
- طلب وتلقي عروض لتقديم الخدمة.
- بنود التعاقد والجدول الزمني.



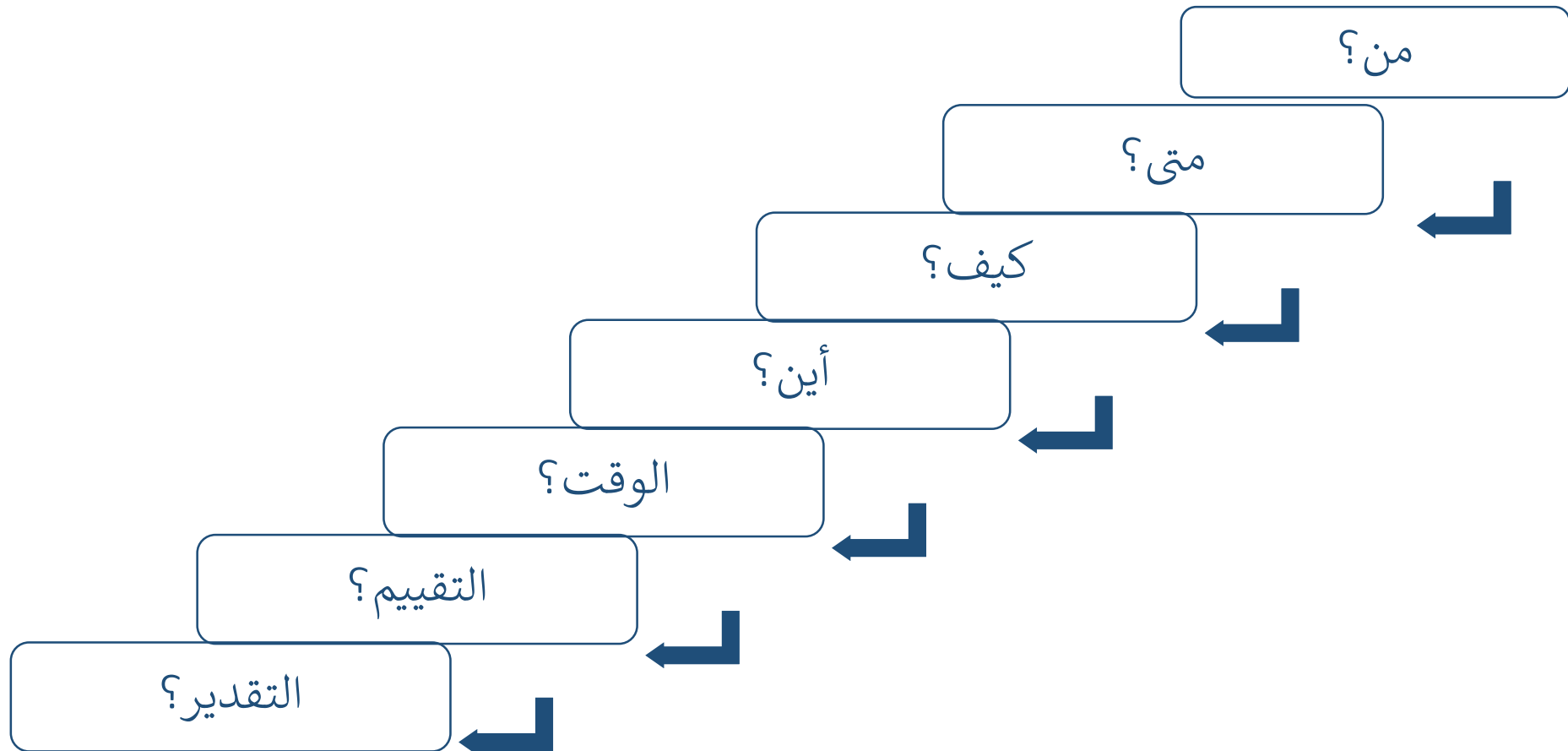
توافر الأفراد Workforce availability



- مجموعات أو فرق عمل أو أفراد.
- توافر عددي ومكاني وزماني.
- رغبة الأفراد في دعم عملية التطوير.
- حافز الأفراد للتعاون والمساعدة في التطوير.
- قدرات الأفراد لتحقيق أهداف التطوير.

هيكل برنامج التطوير

Program structure development



هيكل برنامج التطوير

Program structure development



- من هم المستهدفون من هذا البرنامج؟
- متى نبدأ في تنفيذ البرنامج الزمني؟
- الوسائل والأدوات والإجراءات والموارد المطلوبة؟
- أين ينفذ التطوير: مؤسسة؟ إدارة؟ فرع؟

هيكل برنامج التطوير

Program structure development

- مدة تنفيذ الجدول الزمني لأنشطة التطوير
- كيف نقيم عملية التطوير؟ وما أدوات ذلك؟
- كيف نقدر ونكافئ التطورات الحادثة؟

أنشطة تخطيط التطوير

Development planning activities

- تخطيط التطوير وإعلان أهدافه.
- تحديد الأنشطة ذات العلاقة.
- تشجيع فرق العمل والأفراد للمساهمة.
- دعم مشاركة العاملين في أنشطة التخطيط.
- زيادة إحساس الجميع بملكية أنشطة التطوير.

توجهات برنامج التطوير

Development program addresses



- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية جماعية.
- إنشاء قنوات اتصال: نشرات دورية، ومواقع إلكترونية، والتعلم عن بعد.
- حضور مؤتمرات خارجية، وتجمعات مهنية.
- المشاركة في منتديات للتشبيك.

توجهات برنامج التطوير

Development program addresses

- التنسيق مع جهات مهنية وتجارية مثيلة.
- إنشاء كيانات هيكلية تساعد على المشاركة المعرفية وتبادل المهارات.
- إجراء تعيينات جديدة لملء الفراغات.
- إعادة الهيكلة للمنظمة بطريقة فعالة ومركزة.

تنمية الأفراد Individual development



- إعداد برامج التعلم الذاتي.
- منح الفرص وتوفير الموارد إن أمكن.
- توفير نظم الكفالة والتوجيه والإشراف.
- تشجيع خطط التطوير الذاتي للأفراد.
- تحفيز التعليم الرسمي للحصول على شهادات.

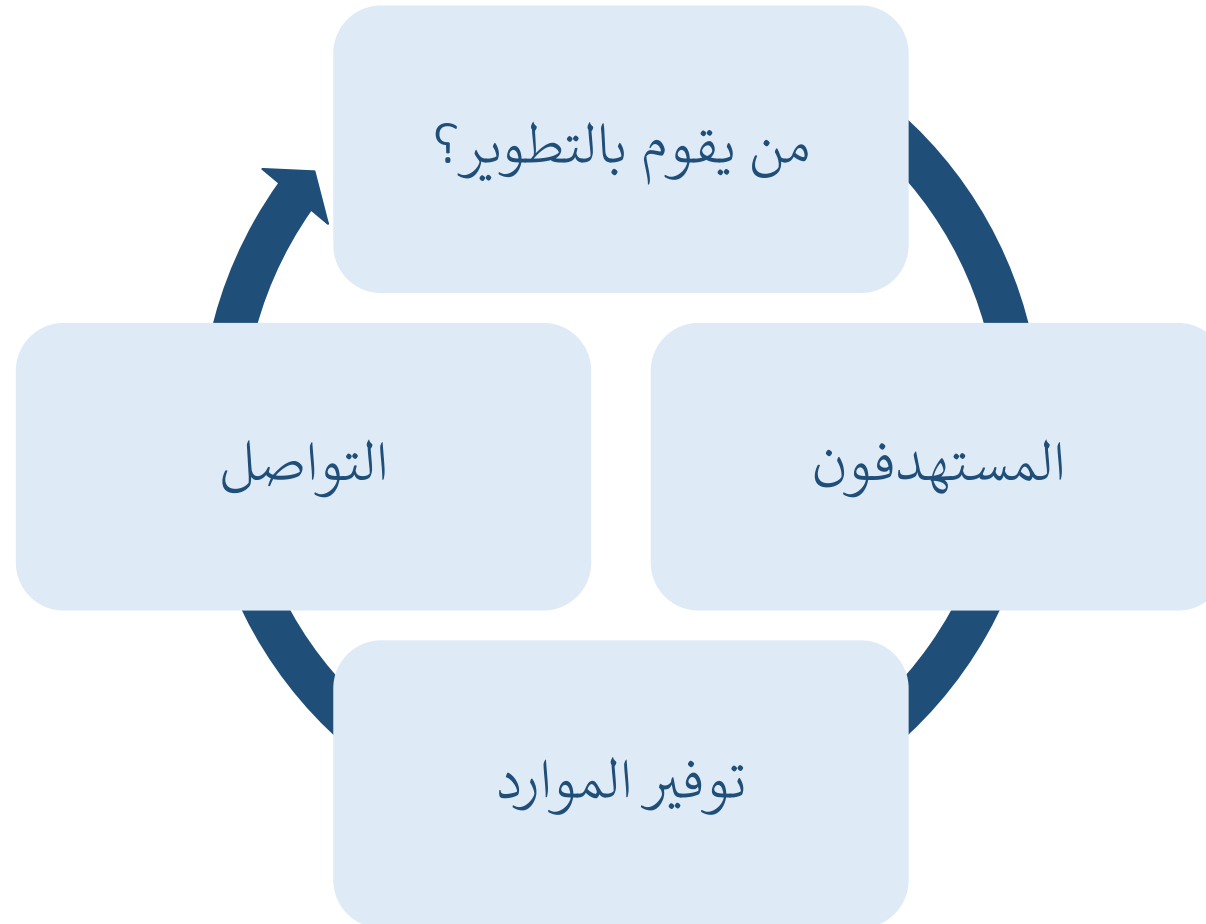
تنمية الأفراد Individual development



- تنظيم بعثات لحضور مؤتمرات خارجية وما يشابهها.
- توفير التدريب في غرف مغلقة أو عن بعد.
- حضور لقاءات التشبيك مع المنظمات المثيلة.
- تشجيع الاشتراك في المنتديات المتخصصة.
- منح الفرص للوصول للمعلومات.

الأدوار والمسؤوليات

Roles and responsibilities



الأدوار والمسؤوليات

Roles and responsibilities

دور منفذي برنامج التطوير:

- الموافقة على برنامج التنمية البشرية.
- التأكد من أن البرنامج الموضوع يلبي احتياجات تغطية فجوات الجدارات.
- التأكد من أن أنشطة البرنامج تناسب المستهدفين.
- إدارة البرنامج طبقاً للخطة الموضوعة.
- تنفيذ البرنامج في حدود الجدول الزمني.
- إتمام المتابعة والتقييم طبقاً لما اتفق عليه.
- تقديم تقارير دورية عن سير البرنامج.

الأدوار والمسؤوليات

Roles and responsibilities

دور المستهدفين:

- تحديد نقاط القوة والضعف في القدرات.
- تحديد الجدارات الذاتية والمهارات المطلوبة.
- وضع برامج ذاتية ذات أهداف.
- المشاركة بجدية في برامج التطوير.
- قياس العائد من برنامج التطوير الذاتي.



الأدوار والمسؤوليات

Roles and responsibilities



دور الإدارة نحو توفير الموارد:

- تحديد الموارد المتاحة في المنظمة.
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ البرنامج.
- تحديد مصادر توفير الموارد المطلوبة.
- توفير الموارد المطلوبة للتنفيذ والمتابعة.

الأدوار والمسؤوليات

Roles and responsibilities

دور أطراف العملية نحو التواصل:

- التواصل مع الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير.
- التواصل والاتفاق بشأن الاحتياجات من الجدارات.
- التواصل بين المستهدفين ومقدمي الخدمة.
- التواصل لتحديد وقياس العائد من التنفيذ.



الأدوار والمسؤوليات

Roles and responsibilities

- التأكد من أن وسائل التقييم مناسبة ومعلنة.
- دعم متابعة البرنامج وأنشطته.
- تحليل نتائج المتابعة أولاً بأول.
- تحديد كيف ساعدت نتائج البرنامج في تلبية احتياجات التطوير.

قياس أثر برنامج التطوير

Evaluating the program impact

- التأكد من أن التعلم وتغييرات العمليات قد تم تنفيذها والحفاظ عليها.
- البحث عن التغذية المرتدة من جميع المعنيين.
- الاحتياجات الجديدة من الفجوات والجدارات.
- مناطق التطوير في البرنامج والأنشطة المطلوبة.

التقييم على مستوى المنظمة والفريق والفرد

Evaluating at the Org, team and individual levels

على مستوى المنظمة



- المراجعات الخارجية والداخلية.
- مؤشرات قياس الأداء.
- مستوى الشكاوى ورضا العملاء.
- معدلات عدم التطابق.
- معدلات زيادة الإنتاجية.

التقييم على مستوى المنظمة والفريق والفرد

Evaluating at the Org, team and individual levels

على مستوى الفريق

- مستويات المشاركة من جانب العاملين.
- نسبة التمكن من الإبقاء على العاملين.
- أداء الفريق تجاه الأهداف.
- القياس المقارن ذاتياً.
- المنافسة الشريفة والتعاون المثمر.



التقييم على مستوى المنظمة والفريق والفرد

Evaluating at the Org, team and individual levels

على مستوى الفرد

- المتابعة والملاحظة الدورية والتوثيق.
- التقييمات ومراجعات الأداء الفعلية والواقعية.
- مراجعات خطط التنمية الذاتية.
- الالتحاق بالبرامج والحصول على الشهادات.
- الاشتراك في منتديات متخصصة.





تحديد احتياجات الجدارات والتنمية البشرية المستقبلية

Determining future competence and people development needs

تحديد الاحتياجات بناء على المتغيرات:

- الديموجرافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- رؤية ورسالة وقيم وثقافة المنظمة.
- خطة تقديم منتجات أو خدمات جديدة.
- متطلبات التغيير المؤسسية والأنظمة.



تحديد احتياجات الجدارات والتنمية البشرية المستقبلية

Determining future competence and people development needs

تحديد الاحتياجات بناء على:

- المعارف المتسارعة.
- أبحاث السوق: متطلبات أو احتياجات.
- التوقعات الجديدة أو المتغيرة والتقدم التقني.
- تغيرات في توجهات أو توقعات الأطراف المعنية.

المحاضرة الثالثة



أدوات وتطبيقات عملية

- أهمية تحديد الجدارات
- مجالات الجدارة الأربع، ومعايير الجدارة
- الجدارات الذهنية
- هرم وإطار الجدارات
- خريطة الجدارات
- نموذج إدوارد ديمنج
- فائدة تطبيق نماذج الجدارات للمنظمات
- تقييم الجدارات
- نماذج مصفوفة المسؤوليات والجدارات، وملخص البرنامج

أهمية تحديد الجدارات

Competence Identification importance



- خلق بيئة تنظيمية تسمح لجميع الموظفين بالمساهمة بأقصى إمكاناتهم.
- إنشاء ثقافة تنظيمية مستجيبة وموجهة نحو تحقيق النتائج
- تكافؤ الإبداع والابتكار وتعزيز التعلم المستمر والأداء العالي والتميز الإداري.

أهمية تحديد الجدارات

Competence Identification importance



- خلق ثقافة جديدة وبناء قدرات الموارد البشرية لمهام المستقبل وتعامل مع التغيير.
- تحديد الكفاءات الأساسية التنظيمية.
- تشكيل مزيج من المهارات والسمات والسلوكيات الضرورية لجميع الموظفين على كافة المستويات.

أهمية تحديد الجدارات

Competence Identification importance

- تلبية الاحتياجات من الكفاءات الإدارية الإضافية المطلوبة من قبل الذين يديرون الآخرين.
- يمكن استخدام الكفاءات التنظيمية كقاعدة يقوم على أساسها بناء وتقوية أنظمة الموارد البشرية مثل التوظيف والتسكين والتطوير وتقييم الأداء.

مجالات الجدارة الأربع

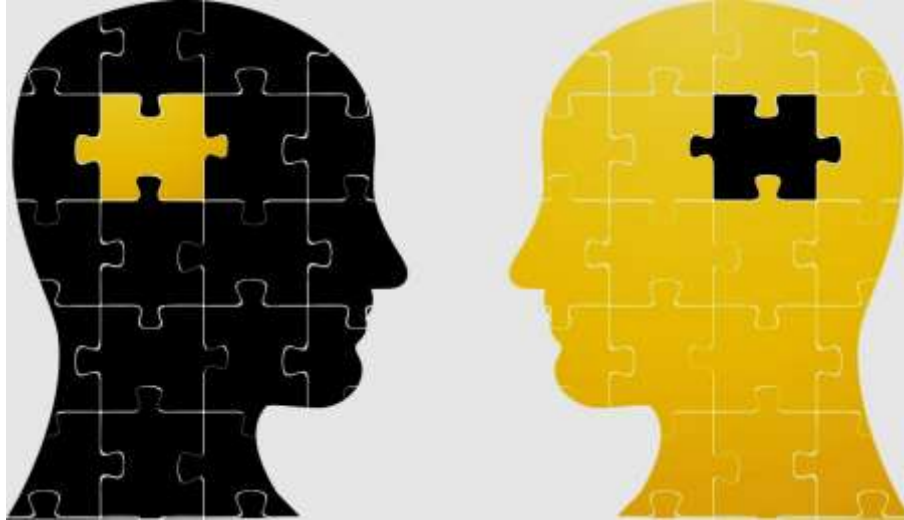
Competence four areas

1. جدارة المضمون، 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.



مجالات الجدارة الأربع Competence four areas



2. جدارة العلاقة، وهي القدرة على:

- إنشاء علاقات جديدة ذات صلة.
- تغذية العلاقات مع المعنيين.
- ربط الأداء بالمهام الأساسية.
- اتخاذ قرارات تحقق الأهداف.

مجالات الجدارة الأربع Competence four areas



3. جدارة التعلم، وهي القدرة على:

- البحث عن حالات ذات مجموعة حلول.
- إكمال المهام الرئيسية مستفيداً من التجارب.
- ضمان انعكاس ما تعلمه على التجربة.
- الخروج بدروس مستفادة وتوثيقها.

مجالات الجدارة الأربع Competence four areas

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 والإبداعي.



معايير الجودة

Competence measurements

الإنجاز والتصرف، وتشمل:

- التوجه نحو الإنجاز والتصرف لتحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالنظام والجودة في كل ما نعمل.
- الدقة والبحث عن التفاصيل والمبادرة بالحلول.
- البحث المعلوماتي للوصول إلى أفضل الممارسات.



معايير الجدارة

Competence measurements

الأثر والتأثير، وتشمل:

- القناعات المكتسبة من خبرات ناجحة.
- الانطباعات المأخوذة عن الذات وعن الآخرين.
- الإدراك للتسلسل القيادي والسلطة والمسؤولية.
- بناء العلاقات داخل وخارج فريق العمل.



معايير الجدارة

Competence measurements

المعايير الذهنية، وتشمل:

- التفكير الابتكاري وتقديم حلول جديدة.
- التفكير التحليلي للمواقف والمشكلات والمعوقات.
- التفكير الإداري لما بين السطور وللمقاصد.



معايير الجدارة

Competence measurements

الفعالية الشخصية، وتشمل:

- التحكم في الذات في المواقف الصعبة.
- الثقة بالنفس وبناء الثقة بالآخرين.
- المرونة في التعاملات اليومية والمواقف.
- الولاء للمؤسسة والبعد عن المصالح الشخصية.



معايير الجدارة

Competence measurements

المعايير الإدارية، وتشمل:

- تطوير الآخرين داخل فريق العمل.
- الحزم في اتخاذ القرارات والالتزام بها.
- العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين.
- قيادة الفريق بناء على أسس متفق عليها.





الجدارات الذهنية

Mental competences

التفكير الابتكاري Innovation thinking



- الخيال الخصب، وسرعة البديهة، والحضور الذهني.
- الحساسية والتماسك في مواجهة المشكلات.
- الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤولية.
- إعمال العقل لتقديم أفكار غير مألوفة.
- المرونة في التفكير وكثرة التساؤل عما يحدث.

التفكير الابتكاري Innovation thinking



- التعرف على الاستنتاجات ودقتها وصحتها.
- التمييز بين الحقيقة والخيال وحدود كل منهما.
- تحديد المعلومات المرتبطة وغير المرتبطة بالموضوع.
- المقارنة بين وجهات النظر المتعارضة.
- مناقشة القضايا والسعي وراء التفاصيل.

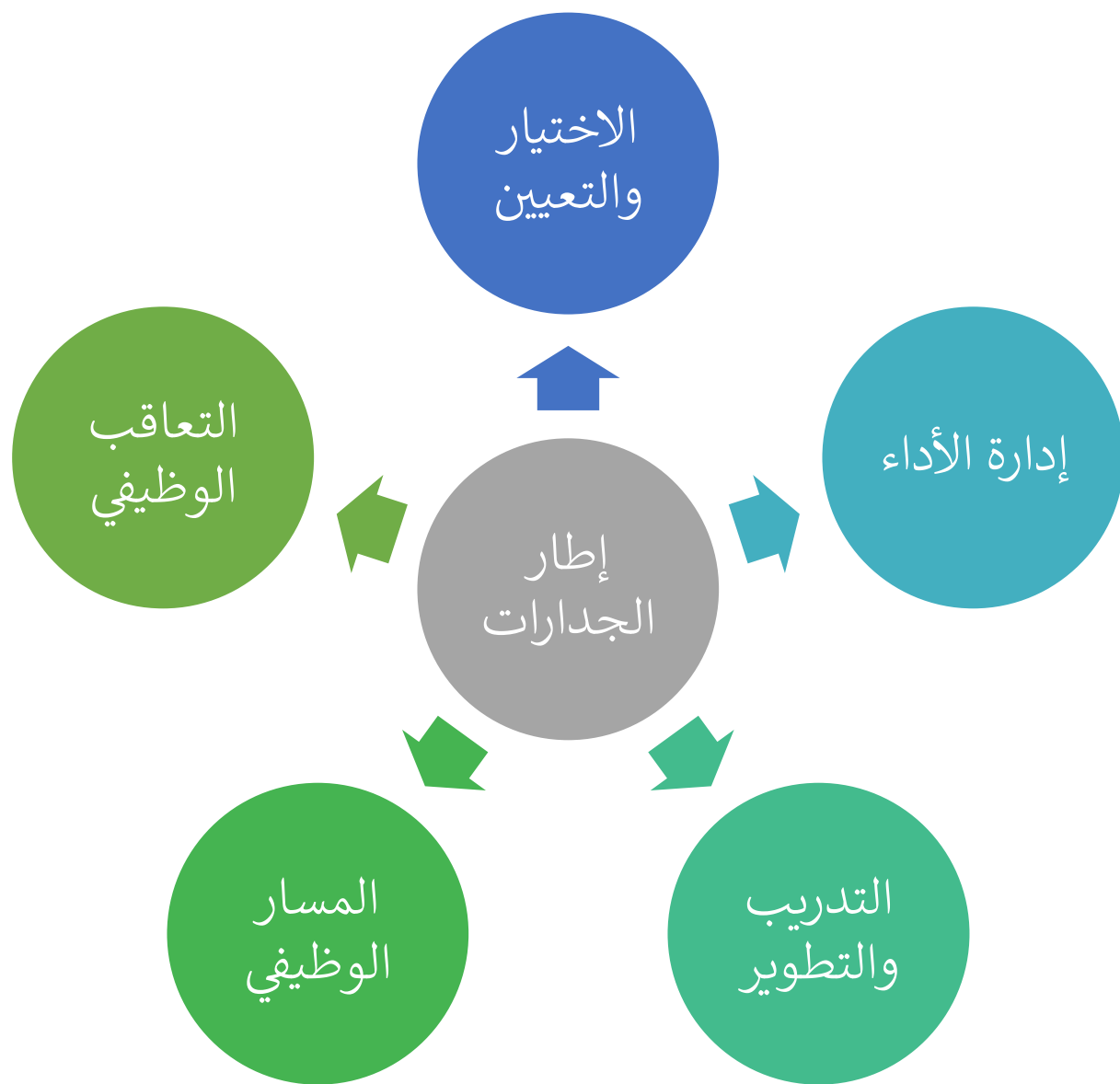
التفكير الإدراكي Cognitive thinking



- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.
- القدرة على فهم دوافع الآخرين.
- الذكاء الشخصي والاجتماعي والتوازن الانفعالي.
- إدراك المواقف ووضع تصور للتصرف تجاهها.
- التساؤل باستمرار عن تطبيقات النظريات / المبادئ.

هرم الجدارات Competence Pyramid





خريطة الجدارات Competence map



خريطة تنشئها المؤسسة لتحديد ما تملكه من جدارات ممثلة في مواردها البشرية بغرض تحديد أماكن تواجدها، ومن يملكها، ومن يحتاجها، وتحديد الفجوات بين المطلوب منها، وبأي مستوى، وكيفية تغطيتها.

الاستخدامات المختلفة لخريطة الجداريات Competence Map different uses



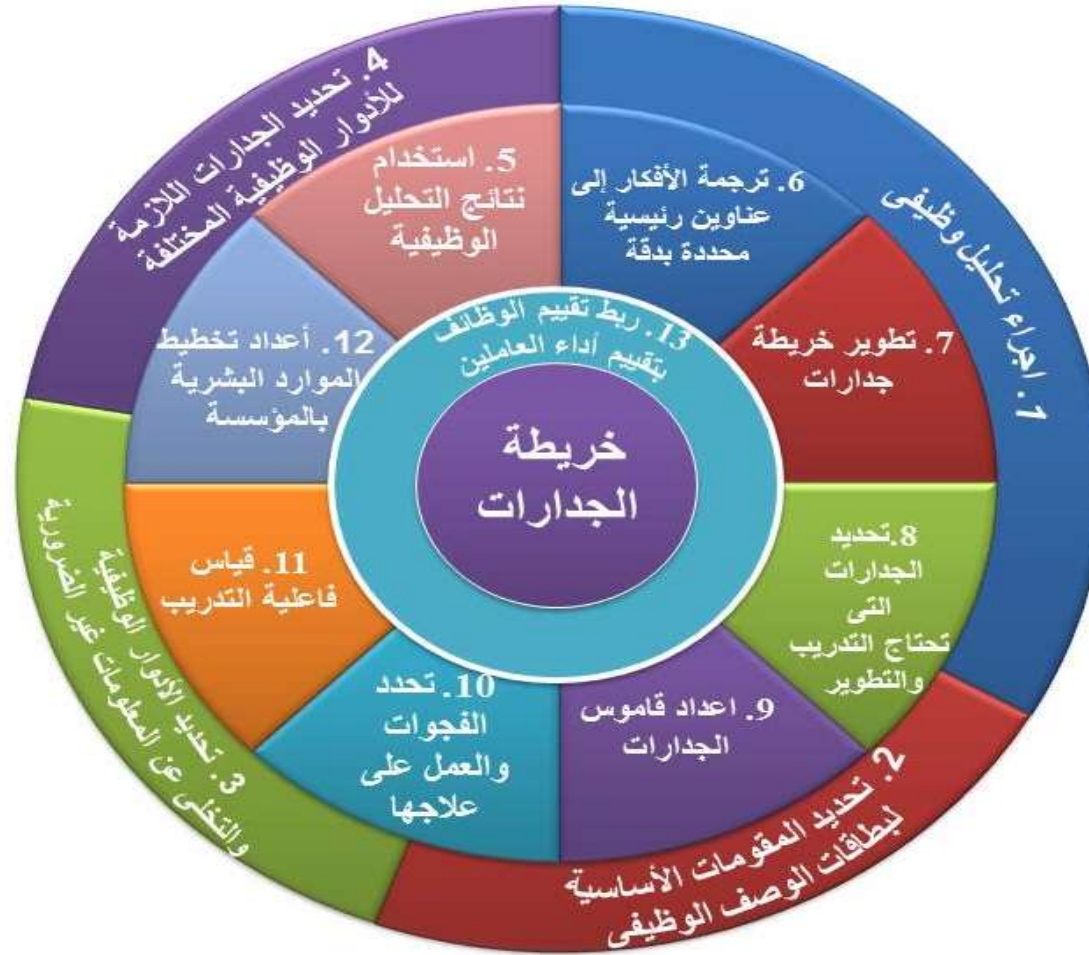
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد العناصر المطابقة لشروط الترقية.
- اكتشاف العناصر المتميزة.
- رسم المسارات الوظيفية.
- إعداد خطط التعاقب الوظيفي.

الاستخدامات المختلفة لخريطة الجداريات Competence Map different uses

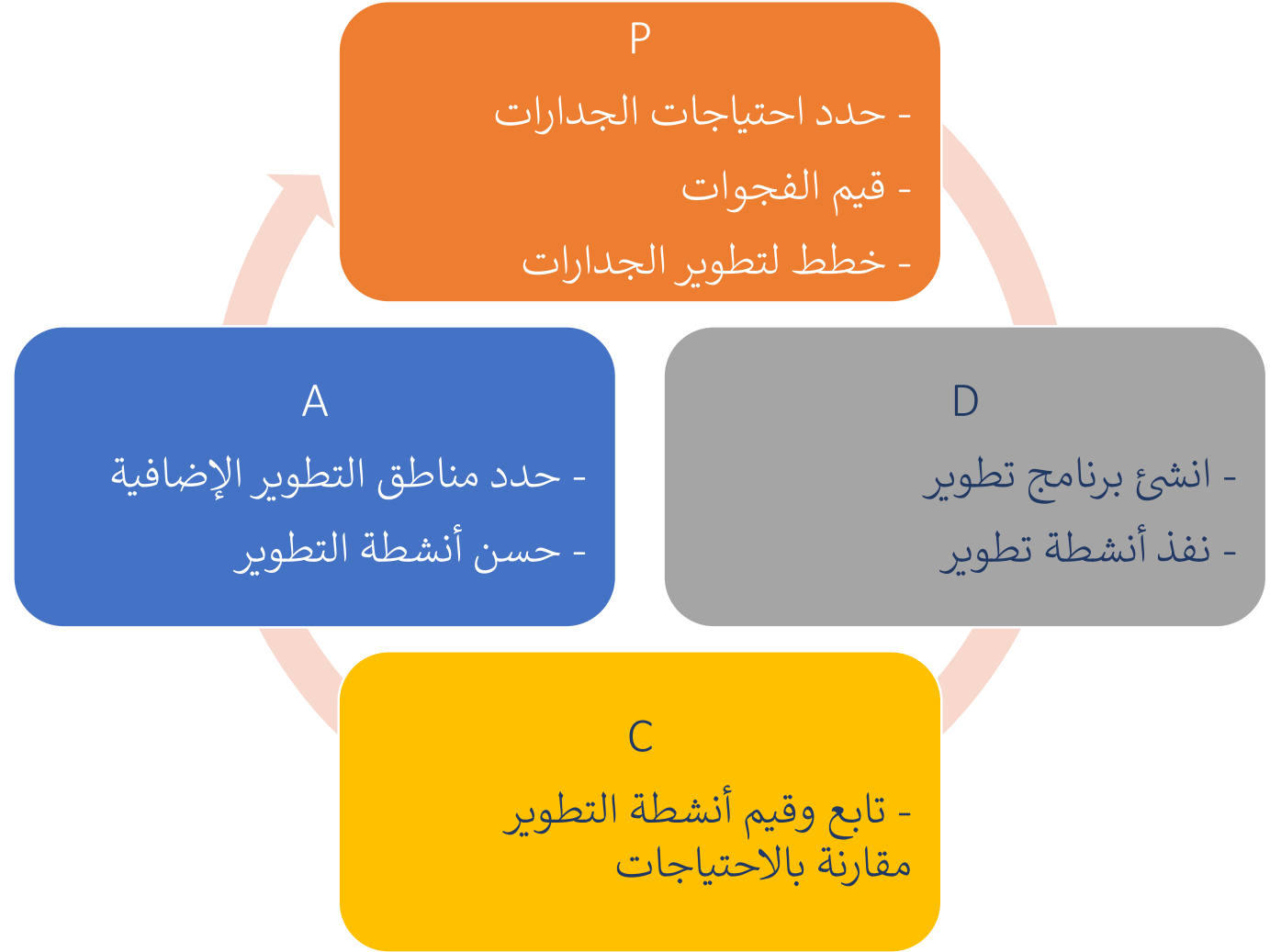
- تحديد المرشحين لبرنامج قادة المستقبل.
- أحد أدوات تقييم الأداء للعاملين.
- تحديد الهيكل الوظيفي على أساس نوعي.
- التعرف على العناصر القادرة في الهيكل.
- وضع خطط التنمية الذاتية للأفراد.



خريطة جدارات بنك لاكشما أسبانيا



عملية إدارة الجدارات والتنمية البشرية
باستخدام نموذج إدوارد ديمينج
Competence management
& people development and Deming



التخطيط Plan



- 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.

التنفيذ Do



- انشئ برنامج تطوير للجدارات الحالية.
- صمم خطة البرنامج لتفي بالحاجة.
- نفذ أنشطة تطوير طبقاً للخطة الموضوعة.
- تابع وقيم البرنامج وحدد مناطق التطوير.
- وثق خطوات التنفيذ في شكل تقرير.

المراجعة Check



- تابع تنفيذ برنامج التطوير أولاً بأول.
- قيم أنشطة التطوير مقارنة بالاحتياجات.
- حدد التدخلات وأماكنها ومن يحتاجها.
- حدد أولويات تغطية الفجوات.
- حدد وسائل وأدوات تغطية الفجوات.

أخذ إجراء Act



- تابع وقيم وحدد مناطق التطوير الإضافية.
- قارن بأهداف برنامج التطوير الموضوع.
- صحح مسيرة البرنامج كلما احتاج ذلك.
- حسن أنشطة التطوير باستمرار.
- قم بقياس العائد أولاً بأول.



فائدة تطبيق نماذج الجدارات للمنظمات Org benefit from using competence modules

الاختيار Selection



- استخدام المقابلة الوظيفية السلوكية والاختبارات حين الحاجة.
- فحص المرشحين وامتلاكهم لجدارات الوظيفة.
- اختيار ومقابلة الأشخاص المحتمل نجاحهم.
- تقليل الاستثمار في الوقت والمال والجهد.
- التمييز بين الجدارات ذات القابلية للتدريب.

التدريب والتطوير Training and development



- تطوير خطط تدريب وتعليم الأفراد أو مجموعات من الموظفين على أساس الفجوة بين الجدارات الوظيفية المطلوبة، والتي يقوم بمعالجتها الموظف.
- تمكين الأشخاص من التركيز على المهارات والمعرفة والصفات التي لها الأثر الأكبر على فعالية الوظيفة.

التدريب والتطوير Training and development



- التأكد أن فرص التدريب والتطوير متوافقة مع احتياجات المنظمة والوظيفة والفرد.
- الاستخدام الفعال والأمثل للتدريب والتطوير من ناحية الوقت والمال والجهد المبذول.
- هيكلة جدارات للتدريب المستمر والتغذية الراجعة.

إدارة الأداء Performance Management



- تقديم مقاييس دورية للسلوكيات المستهدفة.
- نتائج الأداء المؤثرة على الجدارات الوظيفية.
- الفهم الموحد لما يجب أن يراقب ويقاس.
- تركيز تقييم الأداء ليعتمد على الأداء الفعلي.
- وضع الأهداف بفعالية لجهود التطوير المطلوبة.

المسارات الوظيفية Career Path



- تطوير الخطوات المطلوبة للترقية.
- وضع الخطط طويلة المدى للنمو.
- توضيح المهارات والمعرفة والصفات المطلوبة.
- احتياجات الوظيفة الحالية والوظائف التالية.

المسارات الوظيفية Career Path



- تحديد المستويات المطلوبة لوظيفة تالية.
- تحديد أهداف واضحة وصالحة وقانونية وسهلة التحقيق لترقية الموظفين.
- التخلص من الظن في عملية مناقشة الترقية وتطوير المسار الوظيفي.

تخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning

- المنهجية المركزة لجذب وتنمية الجدارات.
- وسائل تقييم المرشحين الصالحين للوظيفة.
- تركيز خطط التطوير والتدريب على الجدارات الغائبة للمستويات الاحترافية.

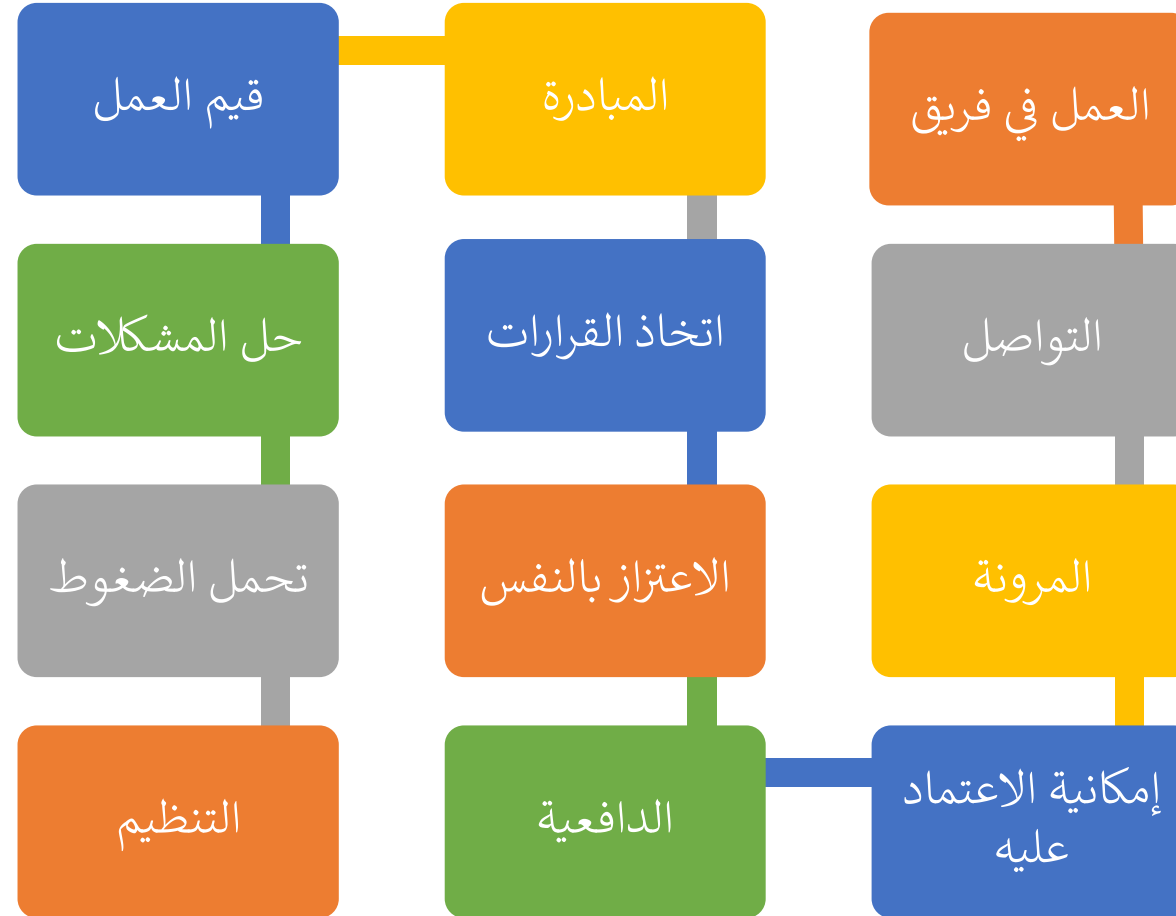
تخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning



- تمكين المنظمة من قياس عدد البدلاء الأقوياء، وما يحتاجونه ليصلوا إلى المرحلة الأعلى.
- توفير هيكل لنقل المعرفة والمهارات والخبرة.
- إعداد المرشحين للنقل بالتدريب وتقييم الأداء.
- دعم خطط النمو الذاتي للأفراد.

أهم الجداريات للأفراد

Individual Competences





تقييم الجدارات

Competences Assessment

تقييم الجدارات مؤسسياً

Competences Organizational Assessment



- إنشاء قائمة جدارات لكل وظيفة على حدة.
- تطبيق الجدارات على كل مستوى وظيفي.
- تقييم مستوى الجدارات من 1 أقل إلى 5 أعلى.
- تسجيل مبررات التقييم وإعلانها لصاحبها.
- تسجيل الدروس المستفادة وخطط للتطوير.

نموذج تقييم الجدارات مؤسسياً

Competences Organizational Assessment

الجدارة / المدير	مدير 1	مدير 2	مدير 3	مدير 4	مدير 5	ملاحظات
مهارات القيادة	5	4	5	3	4	تعظيم مهارات القيادة
مهارات التواصل	3	2	5	3	5	مدير 2 يحتاج إلى دورة مهارات التواصل مدير 1 و 4 يحتاجون العمل على مهارات التواصل
المرونة	3	2	3	2	5	مدير 2 و 4 يحتاجون بذل الجهد لمرونة أعلى ودورة في التفكير الإداري
بناء فريق العمل	2	3	2	3	5	مدير 1 و 3 لديهم مهارات قيادة، لكن يفتقدون العمل في فريق، كما يحتاجون إلى دورة بناء فريق العمل
التقنيات	4	5	2	5	3	مدير 3 يحتاج إلى دورة الحاسب الآلي
الابتكار	1	4	3	5	3	مدير 1 يحتاج إلى دورة في التفكير الابتكاري

نموذج مصفوفة التدريب على الجدارات

Competence Training matrix module

الوظيفة	الجدارة/ التدريب	التواصل	القيادة	بناء فرق العمل	تحسين الخدمة	التحفيز	الابتكار	حل المشكلات
مشرف	التواصل	√				√		
	القيادة		√	√				
	العمل في فريق			√				
	التوجه للإنجاز				√			
	التركيز على العميل							
	مهارات الوظيفة				√			
مدير إدارة	التواصل	√						
	القيادة		√					
	العمل في فريق			√				
	التوجه للإنجاز				√			
	التركيز على العميل				√			
	مهارات الوظيفة							
	التفكير الاستراتيجي						√	
	حل الصراعات							√

التقييم الذاتي للجدارات

Competence Self Assessment



- مراجعة إعلان التعيين 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 طلباً لدعمه.

التقييم الذاتي للجدارات

Competence Self Assessment

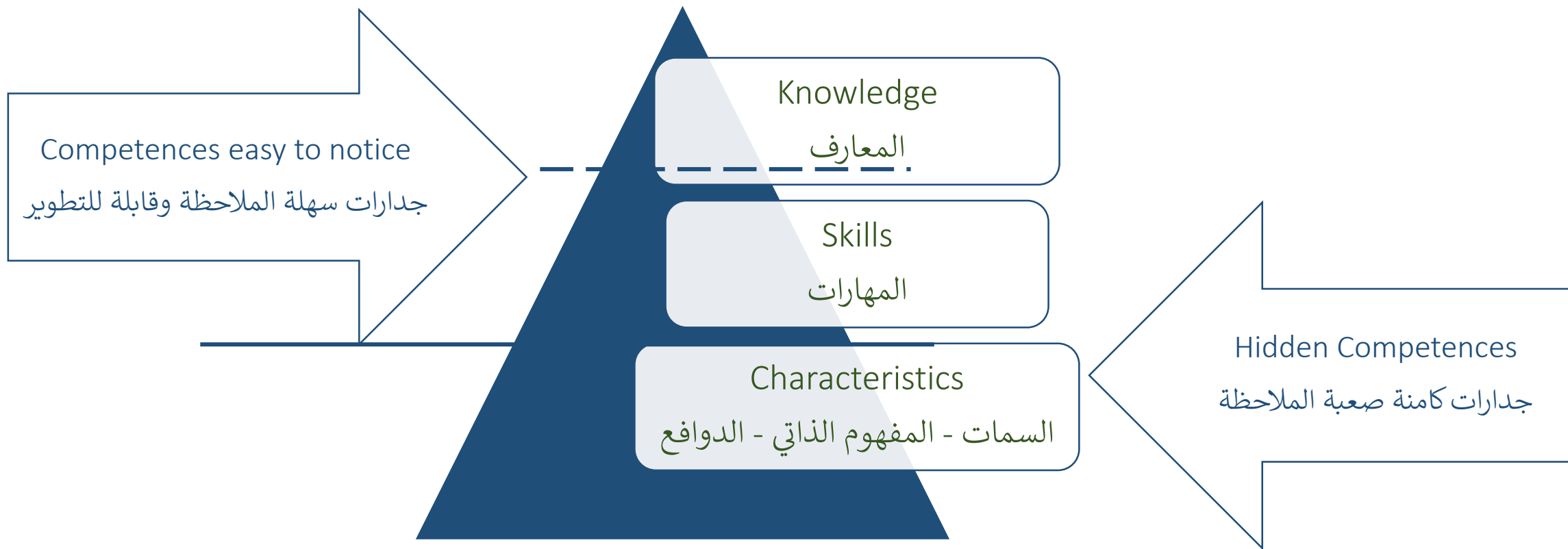
ملاحظات	التقنيات	الابتكار	المرونة	التواصل	القيادة	الجدارة
أحتاج إلى دورة في التفكير الابتكاري والعمل على مهارات القيادة والتواصل	4	1	5	3	3	المستوى

حقائق في المقابلة الشخصية During the Interview.. Facts



- في المقابلة الشخصية نقابل بجبل جليد:
- ما يظهر: المعارف والتقنيات والخبرات.
- ما لا يظهر: السمات الشخصية، ومهارات القيادة، والعمل في فريق، والمرونة، والابتكار.
- أي جدارات تظهر بعد التعيين وأثناء العمل.

جبل الجليد The ice mountain



أسئلة تقييم الجدارات لدى المرشحين

Competence Assessment for Applicants

مهارات القيادة:

- كيف تصف أسلوبك القيادي؟
- كيف تتصرف أمام انتهاكات ميثاق الشرف؟
- كيف تتعامل مع شخص ذي كفاءة متدنية؟
- كيف تبني فريقاً قوياً؟
- ما هو أسلوبك لحل مشاكل فريق العمل؟



أسئلة تقييم الجدارات لدى المرشحين Applicants' Competence Qs

مهارات التواصل:

- كيف تتعامل مع معلومات ذات طابع حساس؟
- كيف تصف تصورك لحل مشكلة فنية لزميل
ذي قدرات استيعاب محدودة؟
- كيف تتعامل مع مدير لا يتحلى بمهارات تواصل جيدة؟



أسئلة تقييم الجدارات لدى المرشحين Applicants' Competence Qs

الكرامة وأخلاقيات العمل:

- صف موقفاً كانت كرامتك فيه على المحك؟
- اضطررت الظروف لتغطية موقف خاطئ
- هل تستخدم تبريرات غير حقيقية؟ ولم لا؟
- هل واجهت موقفاً فيه تضارب مصالح؟ وكيف تصرفت؟



أسئلة تقييم الجدارات لدى المرشحين

Applicants' Competence Qs

تجاوز العقبات:

- كيف تتصرف في موقف خلافي مع مديرك؟
- ما موقفك أمام عميل ثائر؟ اضرب مثلاً.
- مشكلة قابلتك: هل تأخذها لمديرك؟
- هل تأخذها ومعها اقتراح بالحل؟
- هل تحلها من نفسك ثم تخطر مديرك؟



أسئلة تقييم الجدارات لدى المرشحين

Applicants' Competence Qs

التأكد من رأي:

- كيف تفرق بين أن تثبت على حق وأن تنفعل؟
- صف موقفاً كان يجب أن تتمسك فيه برأيك.
- هل نجحت في إثبات رأيك؟ وكيف؟



أسئلة تقييم الجدارات لدى المرشحين

Applicants' Competence Qs

المبادرة:

- صف أنجح مبادرة قمت بها خلال عملك.
- ماذا كانت؟ ما الموارد التي استخدمتها؟
- ماذا عن خطة التنفيذ؟ هل استعنت بأحد؟
- ماذا كانت نتائجها الملموسة؟
- ما مدى تأثيرها على مسارك الوظيفي؟



نماذج مصفوفة المسؤوليات والجدارات

Competence Vs responsibilities Matrix

نحتاج لمصفوفة المسؤوليات والجدارات للربط بين المسؤولية

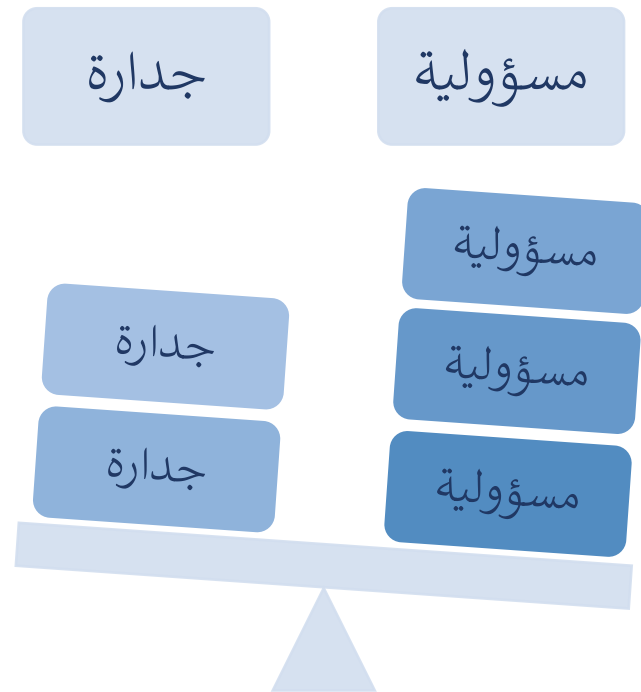
الأساسية والجدارات ذات العلاقة

هناك عدة نماذج نورد منها:

• RACI

• PARIS

• CAIRO



الجدارة والمسؤوليات الأساسية

Competence Vs Key responsibility roles

الجدارة	المهمة	RACI model
يتحمل المسؤولية وينفذ	مسؤول	Responsible
المحاسبة عن النتائج	قابل للمحاسبة	Accountable
خبرات متراكمة	استشاري	Consultant
مسؤول نهائي	يتم إخطاره	Informed

الجدارة والمسؤوليات الأساسية

Competence Vs Key responsibility roles

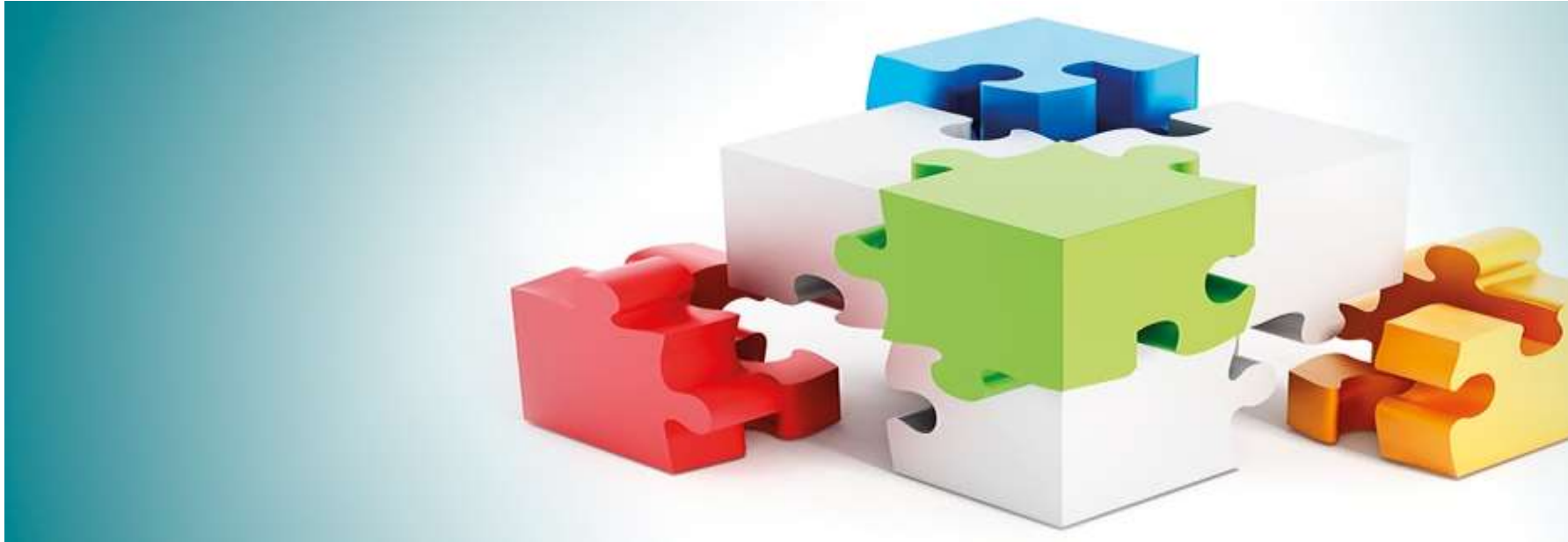
PARIS model	المهمة	الجدارة
Participant	مشارك	رغبة وقدرة
Accountable	قابل للمحاسبة	المحاسبة عن النتائج
Review Required	مراجع	دقة التفاصيل
Input Required	مقدم مدخلات	جمع معلومات
Sign-off Required	معتمد	تحمل مسؤولية

الجدارة والمسؤوليات الأساسية

Competence Vs Key responsibility roles

CAIRO model	المهمة	الجدارة
Consultant	استشاري	خبرة تراكمية
Accountable	قابل للمحاسبة	المحاسبة عن النتائج
Informed	يجب إبلاغه	ذو علاقة بالتصرف
Responsible	مسؤول	مسؤولية نهائية
Out of the loop	من خارج الفريق	تعاون وتنسيق

دراسة حالة Case study



دراسة حالة

Case study

- تم تعيينك مديراً لإدارة التدريب والتطوير في شركة صناعية، وطلب منك وضع تصور لتطبيق مواصفة إدارة الجدارات وتنمية الموارد البشرية أيزو 10015.

معلومات عن الشركة:

- عدد العاملين 750 وعدد الوظائف 15 فنية ومالية وإدارية مقسمة كالتالي:
- خمسة مديري إدارة عليا: 3 فني - 2 إداري - 1 مالي.
- خمسة عشر مديري إدارة وسطى: 7 فني - 6 إداري - 2 مالي.
- 22 مشرف ورئيس قسم: 15 فني - 4 إداري - 3 مالي.

المطلوب:

- تحديد الجدارات المطلوبة لكل وظيفة.
- وضع برنامج لتطوير أداء العاملين شاملاً البرامج التدريبية والجدول الزمني والأولويات.

شكراً لكم