

دورة بناء نماذج الجداريات وإدارة الموارد البشرية القائمة على الجداريات





دورة بناء نماذج الجدارات وإدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات

ملخص البرنامج

بناء نماذج الجدارات وإدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات دورة تدريبية تمتد 5 أيام موجهة إلى مديري الموارد البشرية وقادة المواهب على المستوى الاستراتيجي، ويخرج منها كل مشارك بنموذج جدارات تم التحقق منه مع خارطة لتفعيله في عمليات الموارد البشرية الرئيسة. فكثير من قواميس الجدارات طويل، ضعيف السند، ومنفصل عن قرارات الاختيار والتقييم والمكافآت. وينتقل البرنامج من تحليل الوظائف إلى تصميم مستويات الإتيقان والتحقق منها، ثم يربط النموذج بكل قرار يخص المواهب. تقدم هذا البرنامج في نماذج الجدارات والموارد البشرية القائمة عليها مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

حين تكون الجدارات غامضة، يعتمد الاختيار على الانطباع، وتباين درجات التقييم من مدير إلى آخر، وتتبع ميزانيات التعلم الطلبات بدل الفجوات الفعلية. أما مجموعة محدودة من الجدارات السلوكية والفنية الموصوفة بمستويات إتقان قابلة للملاحظة، فتمنح كل قرار يخص الأفراد لغة مشتركة يمكن الدفاع عنها.

- جودة التعيين: رفع دقة الاختيار بتقييم المرشحين وفق متطلبات وظيفية مسندة بالأدلة.
- اتساق التقييم: تقليل التباين بين المديرين في تقدير الأداء والإمكانات عبر مستويات إتقان مرتكزة على السلوك.
- توجيه إنفاق التطوير: توجيه ميزانيات التعلم نحو فجوات الجدارات المقيسة في الوظائف الحرجة.

المبادئ والأساس المعرفي

- نموذج SHRM Competency Model لجدارات الموارد البشرية: يستخدم في الجلسة 1 مرجعا يجمع الجدارات السلوكية مع الخبرة الفنية.
- خريطة CIPD Profession Map للمهنة: مرجع ثان في الجلسة 1 لوصف السلوكيات والتدرج عبر مستويات الممارسة.
- أسلوب الحوادث الحرجة وأسلوب الشبكة الذهنية: يوفران منهجيات تحليل الوظائف في الجلسة 2 لاستخراج السلوكيات التي تميز الأداء الفعال من الأداء المتوسط.
- مقاييس التقدير المرتكزة على السلوك: تقوم عليها صياغة مستويات الإتيقان في الجلسة 3 وأسلوب التقييم في الجلسة 4.



المشاركون المستهدفون

- التنفيذيون المسؤولون عن استراتيجية الأفراد التي تقود قرارات المواهب.
- القادة المسؤولون عن التطوير التنظيمي وهيكله الوظائف.
- رؤساء المواهب الذين يديرون الاختيار ومراجعات المواهب والتعاقب الوظيفي.
- القادة المسؤولون عن أولويات التعلم وبناء القدرات على مستوى القوى العاملة.

يخدم البرنامج إدارات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي وإدارة المواهب والتعلم في قطاعات الطاقة والمصارف والرعاية الصحية والجهات الحكومية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم نموذج جدارات قائم مقارنة بالنماذج المرجعية.
2. سيكون المشاركون قادرين على تطبيق منهجيات تحليل الوظائف لتحديد جدارات الوظائف الحرجة.
3. سيكون المشاركون قادرين على بناء بطاقات وصف الأدوار بمستويات إتقان مصاغة سلوكيات قابلة للملاحظة.
4. سيكون المشاركون قادرين على التحقق من نموذج الجدارات بالاستعانة بالخبراء المتخصصين وبيانات الأداء.
5. سيكون المشاركون قادرين على تصميم استخدام الجدارات في الاختيار والأداء والتعلم والتعاقب والمكافآت.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير نموذج لحكومة الإطار وتحديثه أمام الفريق التنفيذي.

هيكل البرنامج

اليوم 1: نماذج الجدارات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ما الدور الذي ينبغي أن يؤديه نموذج الجدارات في استراتيجية الأفراد بالمؤسسة؟

- عائلات الجدارات السلوكية والفنية والقيادية
- نموذج SHRM Competency Model بوصفه هيكلًا مرجعيًا
- خريطة CIPD Profession Map ومستويات الممارسة
- ربط الجدارات بالاستراتيجية والقيم المؤسسية
- فحص سلامة الإطار وفق معايير الوضوح وسهولة الاستخدام

اليوم 2: تحليل الوظائف وتحديد الجدارات

كيف تحدد الجدارات التي تصنع الأداء في الوظائف الحرجة؟



- اختيار الوظائف الحرجة والعائلات الوظيفية
- مقابلات أسلوب الحوادث الحرجة
- أسلوب الشبكة الذهنية لتمييز الأداء الفعال
- مجموعات التركيز ولجان الخبراء المتخصصين
- هيكل قاموس الجداريات وقواعد التسمية

اليوم 3: مستويات الإتقان وبطاقات وصف الأدوار

كيف توصف الجداريات بحيث يمكن ملاحظتها وتقييمها؟

- صياغة المؤشرات السلوكية
- بناء مقاييس التقدير المرتكزة على السلوك
- تصميم مستويات الإتقان من المبتدئ إلى الخبير
- نماذج بطاقة الدور ومصفوفة الجداريات
- التحقق ببيانات الأداء ومراجعة الخبراء

اليوم 4: عمليات الموارد البشرية القائمة على الجداريات

كيف تدمج الجداريات في الاختيار والتقييم والتعلم والتعاقب والمكافآت؟

- المقابلات السلوكية القائمة على الجداريات ومراكز التقييم
- تقديرات الجداريات في تقييم الأداء
- تحليل فجوات الجداريات وتحديد الاحتياجات التدريبية
- مراجعة المواهب وملفات جاهزية التعاقب
- الجداريات في قرارات التدرج الوظيفي والمكافآت

اليوم 5: تطبيق نماذج الجداريات

كيف يجمع التصميم والتحقق وربط العمليات في نموذج يعتمد الفريق التنفيذي؟

- حوكمة الإطار وملكيته ودورة تحديثه
- تطبيق نتائج تحليل الوظائف على مؤسسة أحد المشاركين
- اختيار بطاقات الأدوار في سيناريو للاختيار والتقييم
- ترتيب أولويات ربط العمليات بنتائج تحليل الفجوات
- عرض نموذج الجداريات أمام فريق تنفيذي محاكى



المنهجية

يقوم البرنامج على تدريبات منظمة يحل فيها المشاركون وظائف حقيقية، ويصوغون المؤشرات السلوكية، وينون بطاقات وصف الأدوار. وتعرض حالات من قطاعات متعددة كيف تنجح نماذج الجدارات أو تتعثر، ويراجع الزملاء كل مسودة، ثم تختبر الجلسة 5 النموذج في محاكاة لاجتماع تنفيذي.

- نشاط مقترح: إجراء مقابلة بأسلوب الحوادث الحرجة لوظيفة رئيس قسم في مستشفى.
- نشاط مقترح: صياغة مستويات إتقان مرتكزة على السلوك لجدارة مدير علاقات في مصرف.
- نشاط مقترح: تحويل تحليل فجوات الجدارات إلى خطة تعلم لفريق هندسي في شركة طاقة.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك حزمة نموذج جدارات لمؤسسته، تتضمن قاموسا للجدارات، وبطاقات وصف لدورين حرجين بمستويات الإتقان، وسجلا للتحقق، وخطة لربط النموذج بالعمليات، ونموذجا للحوكمة، لتكون أساس الإصدار التالي من الإطار.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة نماذج الجدارات القادة في الموارد البشرية؟

نعم، فهي مصممة لمديري الموارد البشرية ورؤساء المواهب وقادة التطوير التنظيمي على المستوى الاستراتيجي، وتفترض خبرة في عمليات الموارد البشرية دون أن تشترط خبرة سابقة في تصميم الأطر.

ما النماذج التي تقوم عليها دورة نماذج الجدارات؟

تستند إلى CIPD Profession Map و SHRM Competency Model مرجعين، وإلى أسلوب الحوادث الحرجة وأسلوب الشبكة الذهنية في تحليل الوظائف، وإلى مقاييس التقدير المرتكزة على السلوك في صياغة مستويات الإتقان.

كيف تستخدم حزمة نموذج الجدارات الناتجة عن الدورة في بيئة العمل؟

تخرج بحزمة يمكنك عرضها على الفريق التنفيذي أساسا لاعتماد نموذج الجدارات في مؤسستك أو إعادة إطلاقه.

ما الفرق بين إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات وبرنامج إدارة الأداء؟

تبني الإدارة القائمة على الجدارات اللغة المشتركة للسلوكيات والمهارات التي تستخدمها كل عمليات المواهب، بينما يركز برنامج إدارة الأداء على الأهداف ودورات التقييم والتغذية الراجعة.