

## ورشة عمل إدارة الموارد البشرية بالكفايات COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCES

2009/11/25-22

مسقط - سلطنة عمان



# إدارة الموارد البشرية بالكفايات

## ■ مفهوم الكفايات Competency:

### الكفايات هي؟

- ما على الموظف الناجح القيام به لتحقيق النتائج المتوقعة منه في العمل.
- مجموعة المهارات والقدرات التي يمكن ملاحظتها سلوكياً، والتي تشكل عوامل النجاح لأي وظيفة.
- المعيار الذي يميز الموظف الكفؤ والفعال عن غيره من الموظفين.
- الممارسات الفضلى Best Practices للموظف المحترف.

### تنقسم الكفايات إلى :

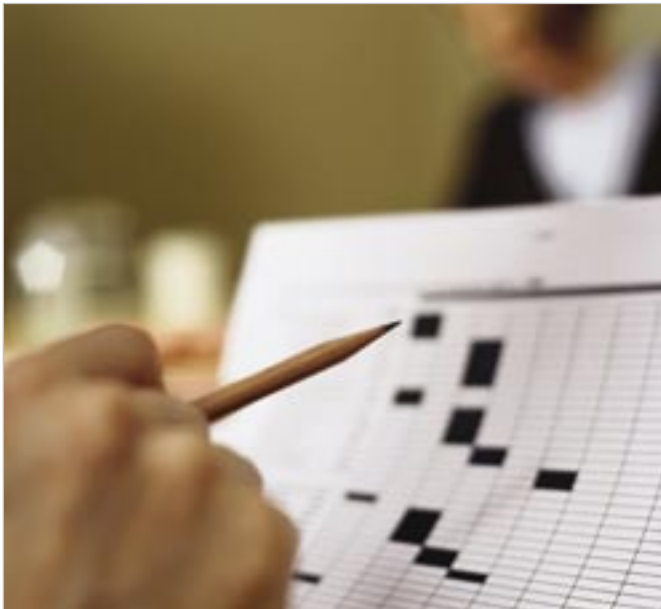
- **الكفايات الفنية** : هي المهارات والقدرات المتخصصة المرتبطة بالوظيفة، والتي يجب على الموظف أن يعرفها ويتقنها، ليستطيع الموظف القيام بمهامه بكفاءة.
- **الكفايات الإدارية والسلوكية** : هي المهارات والقدرات التي لا ترتبط بالوظيفة بشكل مباشر، لكنها ضرورية للمساعدة في القيام بالمهام المرتبطة بالوظيفة بفعالية.
- **كفايات أنظمة وأدوات العمل** : هي أنظمة الحاسب الآلي وأدوات العمل التي يستخدمها الموظف في عمله، والتي تساعده على تحقيق أهدافه بفعالية.

## ■ لمن ورشة العمل:

إذا كنت من الباحثين عن التميز في إدارة الموارد البشرية، ما عليك إلا البحث في شبكة الانترنت عن موضوع إدارة الموارد البشرية بالكفايات Competency Based Human Resources وستجد أن معظم الممارسات العالمية الحديثة هو بالتحديد في تطبيق هذه المنهجية. فإذا كنت تسعى إلى التميز وتطبيق أفضل الممارسات العالمية Best Practices ندعوك للمشاركة في ورشة العمل، لأننا نسعى من خلالها إلى تمكينك من الوصول إلى الاحترافية المهنية، حيث أنه موجه لمدراء إدارات الموارد البشرية وشؤون الموظفين والتدريب ونوابهم.

## ■ أهمية ورشة العمل:

تشير الدراسات إلى أن إدارة الموارد البشرية تنفذ في العالم العربي بطريقة نمطية، مرتكزة على أساس وظيفي مبني على ما يعرف بظاهرة صومعة القمح Silo Phenomena والتي يتم التعامل فيها مع النشاطات على أساس وظيفي Functional Basis بحيث يتم تطبيق كل نشاط بشكل مستقل، لا يرتبط بشكل مباشر بالنشاطات الأخرى، مما يضعف كفاءة وفاعلية الإدارة، إلا أن إدارة الموارد البشرية الفعالة هي تلك التي تبني على مبدأ العمليات Business Processes بحيث تكون كافة نشاطاتها مرتبطة ببعض، لتمثل مخرجات أي مدخلات للنشاط اللاحق، مما يجعل جميع النشاطات ضمن إطار عملية مرتبطة تسمى عملية إدارة الموارد البشرية، فلا يقتصر التطبيق الحديث على تبني مبدأ العمليات والنظر إلى إدارة الموارد البشرية كعملية ذات مخرجات ومدخلات فقط، وإنما لا بد من تطبيق أحدث الأساليب والمنهج العالمية في هذا التطبيق ألا وهو إدارة الموارد البشرية بالكفايات Competency Based Human Resources لأن التطبيق الصحيح لهذه المنهجية، هو المؤشر الحقيقي على كفاءة وفاعلية هذه الإدارة.



# COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCES

## ■ المكونات الرئيسية:

### ■ مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية:

- الأسباب التي ساعدت على وجود إدارة الموارد البشرية
- المؤثرات الخارجية على إدارة الموارد البشرية
- أنشطة إدارة الموارد البشرية
- أهمية إدارة الموارد البشرية والغاية من وجودها
- إدارة الموارد البشرية كعملية
- المهارات الداعمة للمختصين في إدارة الموارد البشرية

### ■ مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية بالكفايات : Competency Based Human Resources

- مفهوم الكفايات
- الكفايات الفنية
- الكفايات السلوكية والإدارية
- كفايات الأنظمة ومعدات العمل
- علاقة إدارة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة
- التحليل والوصف الوظيفي باستخدام منهجية الكفايات
- كفايات المستوى التنظيمي
- الكفايات الوظيفية

### ■ استخدام الكفايات في التوظيف والتعيين:

- إعداد مؤشرات الكفايات
- إعداد أسئلة المقابلات بالكفايات
- إجراء مقابلات التوظيف باستخدام أسئلة الكفايات
- استخدام منهجية الكفايات في تصميم نظام تقييم أداء الموظفين

### ■ استخدام منهجية الكفايات في التدريب والتطوير:

- تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام منهجية الكفايات
- تصميم البرامج التدريبية باستخدام منهجية الكفايات
- وضع خطة التدريب باستخدام منهجية الكفايات
- تقييم البرامج التدريبية باستخدام منهجية الكفايات
- إعداد برامج التعاقب الوظيفي باستخدام منهجية الكفايات
- استخدام منهجية الكفايات في إدارة التعويضات

## ■ المنهجية المتبعة في ورشة العمل:

- شرح المفاهيم النظرية للموضوع من خلال عرض PowerPoint
- تعزيز الشرح بالأمثلة والحالات العملية
- أسئلة نقاش
- نماذج وعينات واقعية
- شرح تجارب ناجحة

## ■ أهداف ورشة العمل:

تهدف ورشة العمل بشكل عام إلى تنمية مهارات وقدرات المتدربين في تصميم وتنفيذ المنهج الشمولي لإدارة الموارد البشرية بالكفايات Competency Based Human Resources لتساهم في الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبما يعكس بشكل إيجابي وشمولي عليها. وبشكل أكثر تفصيلاً، فإنه يتوقع في نهاية ورشة العمل أن يصبح المشاركون قادراً على أن:

- يشرح مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية
- يوضح مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية بالكفايات
- يربط إدارة الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية لمؤسسته
- يحلل الوظائف ويضع الأوصاف الوظيفية باستخدام منهجية الكفايات
- يحدد كفايات المستوى التنظيمي والكفايات الوظيفية لكافة الوظائف
- يستخدم منهجية الكفايات في عملية الاستقطاب وإجراء المقابلات والتوظيف
- يستخدم منهجية الكفايات في تقييم أداء الموظفين
- يخطط ويصمم وينفذ ويقيم البرامج التدريبية باستخدام منهجية الكفايات
- يصمم برامج التعاقب الوظيفي باستخدام منهجية الكفايات
- يستخدم منهجية الكفايات في تقييم التدريب والتطوير والحقائب التدريبية
- يستخدم منهجية الكفايات في إدارة التعويضات





## الأستاذ هعتر عساف

### المؤهلات العلمية:

حصل على شهادة الماجستير "تطوير الإدارة" (بامتياز) من الجامعة الأوروبية العربية للإدارة - أسبانيا 1998، وعلى شهادة الماجستير "إدارة الموارد البشرية والعلاقات العمالية" جامعة نيويورك للتكنولوجيا، أمريكا 1991

### الخبرات المهنية:

= مدير دائرة تطوير الموارد البشرية والاستقطاب، بنك القاهرة عمان، الأردن.  
= كبير مدربين بشركة الاتصالات السعودية - السعودية.  
= مدرب وباحث وكبير مدربين بمعهد الإدارة العامة - الأردن.  
= مخطط ومنفذ لمنهجية إدارة الموارد البشرية الكفايات الوظيفية المعيارية Competency في بنك القاهرة عمان، ومشرف ومنفذ ومتابع للخطة الاستراتيجية السنوية للإدارة العامة للتدريب في شركة الاتصالات السعودية، وموحد لخطة قطاع الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية للأعوام 2002 إلى 2004، ومنسق لإعداد الخطة الاستراتيجية لبنك القاهرة عمان، ومؤلف لموسوعة التميز الإداري والتي تتضمن كتب " التميز في إدارة الموارد البشرية، والتميز في إدارة النزاع التنظيمي، والتميز في إدارة الوقت والاجتماعات، والتميز في تنمية المهارات الإبداعية، والتميز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتميز في التعامل مع العملاء، والتميز في تدريب المدربين " وله العديد من الأبحاث وأوراق العمل والدراسات في المؤتمرات المحلية والعربية.

### التدريب والإستشارات:

قام الأستاذ عساف بتقديم مجموعة من الاستشارات في الوطن العربي، فكان عضوا في الفريق الاستشاري في مجال الموارد البشرية، مثل إعادة التنظيم وإعداد الوصف الوظيفي، الكفايات Competency، تطوير سياسات وأنظمة الموارد البشرية، سلم الرواتب، إعادة هندسة عملية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، لصالح كل من هيئة الأوراق المالية والسلع في أبو ظبي، الاتصالات السعودية، جامعة الخدمات العالمية الكندية للمشروع الممول من قبل المنظمة الكندية الدولية للتنمية، مؤسسة Development Alternative ومعهد الإدارة العامة للمشروع الممول من USAID، وزارة المياه والري في الأردن، وزارة الصحة في الأردن، الشركة العربية لتطوير التعليم في الإمارات، وفي مجال التدريب، قام الأستاذ عساف بتنفيذ مجموعة كبيرة من البرامج التدريبية في مجال الموارد البشرية والتدريب في كل من الأردن، الإمارات، السعودية، فلسطين، وله العديد من الحقائب التدريبية المتخصصة .