

دليل الجدارات الوظيفية

تعرف على قائمة الجدارات المؤهلة
لوظيفة "محاسب"



هذا الإصدار من إعداد: محمد أحمد إسماعيل • تصميم وإخراج: أحمد نبيل فرحات

من إصدارات
المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
2013

مقدمة عن الإصدار:

الموظفون هم رأس مال أي منظمة ناجحة. ومساعدة الموظفين على تطوير اداءهم واكتسابهم خبرات جديدة هي الطريق التي لا بد من سلوكها لتحقيق افضل استثمار لهؤلاء الموظفين.

لذلك تجتهد ادارة الموارد البشرية دائما لفهم ودراسة العوامل المؤثرة في تحسين الاداء الوظيفي.موضوع الجدارات الوظيفية من الموضوعات الهامة التي يتأسس عليها عدد من أنشطة وأعمال ادارة الموارد البشرية. اذ اصبحت عمليات تخطيط واختيار الموارد البشرية والتدريب وتقييم الاداء وغيرها تنطلق اعتمادا على الجدارات الوظيفية.

ولم يقتصر اثر الجدارات الوظيفية على أنشطة وعمليات ادارة الموارد البشرية بل امتد أثرها الى قطاع الاعمال بشكل عام.

ونحن في هذا الاصدار سنقدم بإذن الله مجموعة من الجدارات الوظيفية التي يجب توافرها في المتقدم لشغل وظيفة "محاسب" وسنجهت في عرضها وتقديمها بصورة تسهل استيعابها وتطبيقها.

مع العلم بأن هذا الاصدار يعد بمثابة مادة تعريفية / استرشادية فقط. ما يعني انك سوف تحتاج -عزيزي القارئ - الى الاطلاع على كتب ومراجع اخرى للتدرب على هذا الموضوع.

ما هي الجدارة Competency :

الجدارة هي اي معرفة أو مهارة أو قدرة أو اتجاه أو سلوك أو صفة شخصية يمكن ملاحظتها وقابلة للقياس وتتسم بما يلي :

١. لا بد من توفرها لممارسة عمل أو وظيفة
٢. تساهم في تحسين الاداء الاداء الوظيفي .

ما معنى ذلك :

معنى ذلك أن الصفات الشخصية أو المهارات أو القدرات أو السلوكيات أو المعارف التي يتمتع بها موظف ما وتكون قابلة للملاحظة والقياس وتكون ضرورية لممارسة مهام وظيفته وتساهم في تحسين اداء الوظيفي تسمى (الجدارات الوظيفية)

ومثال ذلك : هل يمكن اعتبار "المرونة" من الجدارات الوظيفية لوظيفة "مدير المشروع" مثلا ؟

للإجابة على هذا السؤال علينا أن نلاحظ ما يلي:

هل المرونة صفة أو سلوك يمكن ملاحظته وقياسه؟

نعم يمكننا بالتأكيد ملاحظة توفر هذه الصفة في موظف وعدم توفرها في موظف آخر. فالموظف الذي يتمتع بهذه الصفة :

- مستعد للعمل في أي مكان يتم وضعه فيه.
- ينجح في التحديات الجديدة.
- ينتقل بين المهام الجديدة بسهولة.
- يبحث عن أساليب جديدة علي نحو فعال.
- يستجيب للتغيير علي نحو ايجابي.
- يضع في الاعتبار أوسع نطاق للتغيرات.

وبالتالي يمكننا ملاحظتها وقياسها .

هل المرونة ضرورية لممارسة الوظيفة وظيفية "مدير المشروع"؟

نعم يحتاج الموظفون في جميع المستويات الادارية الى "المرونة" في اداء اعمالهم لكن تختلف الحاجة الى هذه الصفة باختلاف المستوى الاداري. فكلما ارتقى المستوى الاداري كانت الحاجة الى المرونة أكبر لذلك يحتاج المديرون والقياديون الى توفر صفة المرونة بدرجة أكبر مما يحتاجها الموظفون في المستويات الادارية التنفيذية.

وبالتالي صفة المرونة ضرورية لممارسة وظيفة مدير المشروع.

هل توفر المرونة يساهم في تحسين الاداء الوظيفي لمدير المشروع؟

نعم . فإذا افترضنا أننا في لحظة اختيار بين شخصين متساويين في الخبرات الفنية والادارية وسنوات الخبرة الا أن أحدها يتمتع بدرجة أعلى من المرونة فإنه هو الشخص الافضل لهذه الوظيفة لانه يتمتع بمرونة أكبر.

وبالتالي توفر المرونة يساهم في تحسين الاداء الوظيفي لمدير المشروع

وعليه فإننا نجيب "نعم". "المرونة" واحدة من الجدارات الوظيفية لوظيفة "مدير المشروع"

ما أهمية الجدارات ؟

هل تتذكر – عزيزي القارئ- كم معلما درست على يديه. اعتقد أن العدد كبير جدا.
هل تتذكر كم معلما من هؤلاء تأثرت به او بطريقته أو ترك لديك اثرا طيبا أكثر من غيره.
اعتقد أن العدد ليس كبيرا

هؤلاء المعلمين الذين تركوا لديك اثرا ايجابيا . هم بالاضافة الى كونهم معلمين يستخدمون الطرق المعروفة في التدريس والمهارات التي يستخدمها غيرهم. الا أنهم استخدموا اشياء اخرى جعلت منهم اشخاص متميزين ومتفوقين على نظرائهم من المعلمين وجعلت اثرهم باقٍ في نفسك رغم مرور السنوات.

يمكننا بلغة ادارية أن نقول أن هؤلاء المعلمين استخدموا بجانب النظريات التربوية والمهارات النفسية وطريق التدريس التي يستخدمها الجميع استخدموا صفات شخصية أو قدرات أو مهارات اضافية – اي انهم توفرت لديهم "جدارات" وظيفية لم تتوفر لغيرهم..

اعتقد أن هذا المثال يوضح أن للجدارات أهمية كبرى في تحقيق مستويات عالية متميزة من الاداء الوظيفي.

وقد أثبتت الابحاث التي أجراها McBer لمدة ثلاثين عاماً أن :

أن الموظفين الذين اظهروا مستوى متفوق من الاداء الوظيفي يستخدمون عدداً من السلوكيات والتوجهات في انجاز اعمالهم أكثر من السلوكيات والتوجهات التي استخدمها الموظفون اصحاب

ويمكن اعتبار مجموعة الجدارات لموظف ما كـ "جبل الثلج" الذي يطفو جزء صغير منها اعلى الماء بينما يظل الجزء الاكبر مغموراً تحت الماء ولا يراه الناس. فأنت كموظف تمتلك عدداً كبيراً من الجدارات النسبة الاكبر منها مخفية بينما النسبة الاقل هي ما تظهر للعيان.

The Iceberg Model Of Competencies



فالجدارات التي تظهر اعلى مستوى الماء هي الجدارات التي يمكن ملاحظتها بسهولة كالخبرة والمعرفة الفنية. وقد أثبتت الابحاث أن مجموعة الجدارات التي تظل مغمورة تحت مستوى الماء هي الجدارات الاكثر تأثيراً في تحسين مستوى الاداء الوظيفي. لأن الجدارات الظاهرة اعلى مستوى الماء يمكن التدريب عليها واكتسابها بينما يصعب التدريب على الجدارات التي تقع اسفل سطح الماء.

إن فهم السلوكيات والقدرات التي تقبع تحت مستوى الماء يساهم بشكل مباشر في تحسين مستويات الاداء ورفعها الى مستويات فائقة.

انواع الجدارات :

هناك نوعين اساسيين للجدارات نبيينهما كالتالي :

أولا : الجدارات الاساسية *Core Competencies* :

وهي التي تعتمد على أهداف وقيم وثقافة المنظمة. ويمكننا وصفها بأنها كل الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح في كل الوظائف داخل الشركة. وترتبط بقيم الشركة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وتوجد في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة.

ومن أمثلة الجدارات الاساسية ما يلي :

- القدرة على تحفيز الآخرين
- القدرة على قيادة التغيير
- مهارة التفكير التحليلي
- القدرة على التفكير الاستراتيجي
- مهارة التركيز على النتائج
- القدرة على بناء العلاقات
- القدرة على تطوير اداء الآخرين
- التكامل
- الدقة في تقديم الخدمة
- الجودة في تقديم الخدمة

ثانيا : الجدارات الوظيفية *Job-Specific Competencies* :

تشير الى المهارات والقدرات الشخصية الضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل الشركة. فهناك جدارات وظيفية لوظيفة المحاسب وأخرى لوظيفة الكاتب وأخرى لوظيفة البائع وهكذا ومن أمثلة الجدارات الوظيفية :

- التواصل مع الآخرين
- مهارات تحليل البيانات
- المسئولية والاستقلالية
- المرونة
- التميز الوظيفي
- البحث عن الفرص
- قيادة الفريق

إتقان للإستشارات الإدارية

هياكل تنظيمية . بطاقات وصف وظيفي . لوائح ونظم
ترجمة إدارية . الإرتداد الوظيفي . أتمتة الأعمال

إذا كنت صاحب شركة أو مؤسسة، أو إذا كنت مدير أو مسئول .. إذا كنت تعاني من فوضى إدارية في مؤسستك وهو ما يكبدك خسائر فادحة نتيجة لافتقاد التنظيم الإداري الواجب .. إن أي مؤسسة مهما كان حجمها إذا كانت تعمل بلا أي لوائح أو نظم أو هيكل إداري يعدد الأدوار والمهام وإذا كانت تعمل بدون بطاقات وصف وظيفي تصوب عمليات الاختيار والتعيين، فإنها تعاني من مشكلة إدارية حقيقية .. ولكن لا تقلق فإن لكل مشكلة حل احترافي يقضي عليها .. فمن هنا ولد مشروع إتقان للإستشارات الإدارية.

نحن في شركة إتقان للإستشارات الإدارية نقدم لكم حلولاً متكاملة لجميع المؤسسات والشركات:

- عمل الهياكل التنظيمية مهما كان عدد الإدارات والأقسام داخل الشركة.
- عمل بطاقات الوصف الوظيفي لأي عدد من الوظائف داخل الشركة.
- إعداد اللوائح والقوانين الداخلية المنظمة للعمل داخل الشركة سواء اللوائح المعتمدة في مكاتب العمل العربية، أو حتى لوائح العمل المخصصة طبقاً لكل حالة داخل الشركة على حدة.
- خدمات الترجمة الإدارية، وتشمل ترجمة النماذج والعروض التقديمية والهياكل واللوائح والقوانين الإدارية.
- تصميم الأنظمة والبرامج المساعدة للأقسام داخل الشركة، بداية من ملفات الإكسل كأبسط طرق التنظيم داخل الشركة مروراً ببرمجيات الأكسس كأداة مطورة لتنظيم الأعمال، وحتى عمليات البرمجة المخصصة وتطوير التطبيقات لتحقيق الأتمتة الكاملة للأعمال.
- تصميم مواقع الإنترنت وتطوير تطبيقات الويب وقواعد البيانات.

إتقان للإستشارات الإدارية

82 شارع مصطفى النحاس، مدينة نصر، القاهرة، جمهورية مصر العربية

ت/ف: 0020226706193 - جوال: 00201067775848



وعلى الرغم من أن هذه الجدارات مطلوبة لممارسة اغلب الوظائف الا انه عند اعداد دليل الجدارات الوظيفية يتم تعريف كل من هذه الجدارات تعريفا مفصلا ينطلق من متطلبات الوظيفة وهو ما سنوضحه لاحقا.

ما هو نموذج الجدارات competency model :

إن تعريف نموذج الجدارات هو النموذج الذي يقوم بتجميع للجدارات التي توصف معها الاداء الوظيفي الناجح لوظيفة ما. وعادة ما يستخدم هذا النموذج في عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وادارة الاداء الوظيفي. ويتم اعداد نموذج الجدارات لوظيفة محددة أو مجموعة وظيفية محددة أو شركة محددة أو قطاع من الصناعة.

عناصر نموذج الجدارات Elements of a competency model :

يمكن لنموذج الجدارات أن يأخذ اشكال متعددة. لكنه يتكون من العناصر الاساسية التالية :

١. اسم الجدارة وتعريفها مفصلا :

مثال :

اسم الجدارة : العمل الجماعي

التعريف بالتفصيل :

- i. بناء علاقات صلبة وبناءة مع الآخرين
- ii. معاملة الآخرين بالمجاملة والكياسة، والاحترام
- iii. العمل بفعالية مع الآخرين، بغض النظر عن المستوى التنظيمي أو الخلفية الثقافية أو نوع الجنس، أو العرق.
- iv. العمل على حل الخلافات، ومحاولة لإقناع الآخرين والتوصل إلى اتفاقات؛
- v. الالتزام ودعم قرارات الفريق
- vi. تسهيل التواصل مع الفريق والتركيز على تحقيق اهداف الفريق

٢. وصف الأنشطة والسلوكيات المرتبطة بكل جدارة. مثال :

اسم الجدارة : العمل الجماعي
الأنشطة والسلوكيات المرتبطة بها :

١. التعامل بكفاءة مع اختلافات أنماط العمل أثناء العمل في فريق.
٢. استثمار نقاط القوة لدى الآخرين لإنجاز العمل
٣. توقع النزاعات المحتملة والتصدي لها فوراً وعلى نحو فعال
٤. تحفيز الآخرين للمشاركة بالأراء والمقترحات

٣. شكل النموذج :

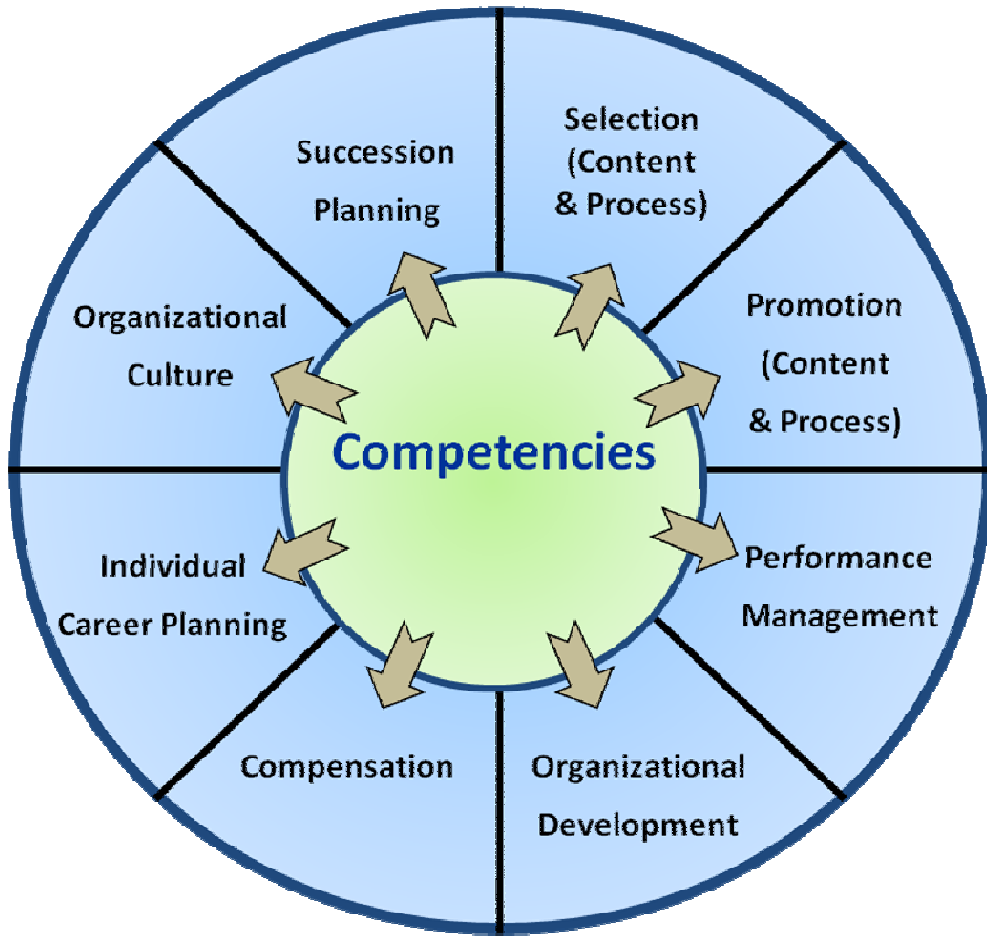
وغالباً من نستخدم الرسوم في التعبير عن نموذج الكفاءات بضرورة تسهيل فهمه بمجرد النظر.
وفيما يلي اعرض عليكم نموذج الجدارات الأساسية والوظيفية لأحدى الوظائف :

COMPETENCY MODELS CHARTS

CORE COMPETENCIES Target Levels					
Competency	Executive Directors	Program Coordinators	Supervisors	DSW	Employment Consultant
Building Relationships	4	4	3	2	3
Developing Others	4	3	3	3	3
Integrity	4	4	3	3	3
Listening, Understanding, Responding	3	3	4	4	4
Advocacy	4	3	3	2	3
Quality of Service	5	5	4	4	4

JOB SPECIFIC COMPETENCIES Target Levels					
Competency	Executive Directors	Program Coordinators	Supervisors	DSW	Employment Consultant
Professional Excellence	ND	ND	ND	4	4
Flexibility	4	3	3	ND	ND
Information Gathering & Analysis	ND	ND	3	2	3
Opportunity Seeking	ND	ND	ND	ND	3
Self-Control	ND	ND	3	3	3
Strategic Thinking	4	3	2	ND	ND
Team Leadership	5	4	4	ND	ND
Teamwork	ND	ND	ND	4	ND

والشكل التالي عبارة عن مجموعة الجدارات الخاصة بشركة خدمات طبية:



كيف نستخدم نموذج الجدارات في الاختيار والتعيين :

بعد الانتهاء من اعداد نموذج الجدارات الذي سبق شرحه. يعتمد مسئولو التوظيف ومديرو الموارد البشرية على النموذج باعتباره مرجعا لعمليات الاختيار والتعيين. ويتم تقييم المتقدمين لوظيفة ما بناء على هذا النموذج. اي تحديد اي الجدارات توفرت في المتقدم للوظيفة وأيها لم يتوفر وبالتالي يمكن معرفة هل يصلح هذا الشخص لهذه الوظيفة أم لا.

كيف نستخدم نموذج الجدارات في التدريب والتطوير :

يقدم نموذج الجدارات لمسئولي التدريب حصرا دقيقا بالمهارات والقدرات التي يجب أن يتمتع بها الشخص شاغل الوظيفة وبالتالي يمكن مقابلة هذه المهارات والقدرات المستهدفة بالمهارات والقدرات المتوفرة فعليا لدى الموظف وقياس الاختلاف بينهما. فوجود اختلاف بين ما يتمتع به

الموظف فعليا وما يجب أن يكون يعني أن هذا الموظف في حاجة للتدريب. والفارق بينهما هو الاحتياجات التدريبية لهذا الموظف.

وغالبا ما يستخدم الجدول التالي لهذا الغرض. وهو يوضح تقييم الجدارات لأحد الموظفين بالشركة.

الجدارة	المستهدف	المتوفر
القدرة على بناء العلاقات	٥	٤
مهارة تحليل البيانات	٤	٤
مهارة التواصل الشفهي	٤	٣
القدرة على تحفيز الآخرين	٥	٢
القدرة على حل المشكلات بأسلوب علمي	٤	٤
القدرة على إدارة التغيير	٤	٢
الجودة في تقديم الخدمة	٤	٤

ومن قراءة البيانات التي تم رصدها يتبين أن الاحتياجات التدريبية لهذا الموظف تتمثل في :

١. القدرة على بناء العلاقات
٢. مهارة التواصل الشفهي
٣. القدرة على تحفيز الآخرين
٤. القدرة على إدارة التغيير

والآن سنسرد عدد من أهم الجدارات الوظيفية التي يمكنك الاعتماد عليها في تصميم نموذج الجدارات لوظيفة "محاسب":

- المعرفة المهنية لمبادئ ومفاهيم المحاسبة والقدرة على إنجاز أعمال محاسبية متنوعة باستقلالية.
- المعرفة التامة بإجراءات ولوائح الأعمال المحاسبية والمعرفة بالهيكل العام للنظام المحاسبي.
- المعرفة التامة بالقوانين والتنظيمات والتوجيهات المتعلقة بالاعتمادات وتخطيط البرامج.
- المعرفة التامة بالتنظيمات والإجراءات ومتطلبات إعداد التقارير المحاسبية

- تنسيق منظومة محاسبية محددة لتقديم مقارنة بين التكاليف والأهداف المخطط لها
- اعداد الحسابات الفرعية والمالية وكشوف الايرادات.
- التمتع بالكفاءة والفاعلية في الانظمة المحاسبية
- مراقبة جودة الحسابات
- اعداد جداول الاعمال لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية لتجهيز البيانات المالية والمحاسبية.
- اعداد نظام محاسبي لادارة الاصول والموجودات والمطالبات
- الاشراف على عملية تدفق البيانات بين النظام المحاسبي والانظمة الفرعية.
- المعرفة الجيدة بالدورة المحاسبية
- القدرة على المحاكاة الكاملة
- القدرة على استخدام الآلة الحاسبة
- القدرة على ادخال البيانات المحاسبية بسرعة ودقة
- القدرة على اعداد دفتر الاستاذ العام
- القدرة على تجهيز الادخالات الدورية
- المعرفة بالحسابات المالية واقفال نهاية المدة
- القدرة على معالجة حسابات المعاملات المستحقة
- المعرفة في مجال المحاسبة المرتبات
- المهارة في استخدام المستندات الالكترونية
- المعرفة للتطبيقات المحاسبة الضريبية
- استخدام المعادلات الحسابية الالكترونية
- ادارة الملفات والمستندات والمجلدات المحاسبية
- اعداد الرسوم البيانية والاحصائية
- اعداد التقارير المالية والمحاسبية
- فهم الخدمات المالية المصرفية
- فهم استخدامات المستندات المالية كالشيكات وغيرها
- القدرة على تطوير السمات الشخصية
- التمتع بصفات شخصية ايجابية
- التواصل الجيد والفعال
- الفهم الجيد بمتطلبات الوظيفة وقواعد السلامة المهنية
- القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية

- مهارة جمع وتحليل البيانات
- مهارة اعداد الملخصات المحاسبية
- مراقبة واستعراض النفقات
- تصديق مستندات الدفع
- اختبار السجلات المحاسبية
- تنسيق اعمال النظام المحاسبي
- ضبط اجراءات استلام النقدية
- مراقبة المحاسبة الداخلية
- تأكيد الاحتياجات من البيانات المحاسبية
- استعراض تصاريح مسودات التعديل

**والأن بعد استعراض قائمة الجدارات. يمكنك التدريب على اعداد نموذج
الجدارات الذي تكلمنا عنه سابقاً.**

الإصدار من إعداد

محمد أحمد إسماعيل

mohamed@hrdiscussion.com ✉ 01020990501 ☎

<http://www.facebook.com/M.A.Ismaiel>

تصميم وإخراج

أحمد نبيل فرحات

nabil@itqanbs.com ✉ 01062944494 ☎

<http://www.facebook.com/AhmadNabilFarahat>

من إصدارات

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

www.hrdiscussion.com

هذا الكتاب منشور في

