



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

إسم المادة التدريبية: إدارة الموارد البشرية المتقدمة

إسم الدكتور: خولا ماجد هاشم

الأكاديمية العربية الدولية - منصة أعد

المدرية في سطور



دكتوراة في إدارة الموارد البشرية - جامعة بواتييه فرنسا.

ماجستير في إدارة الاعمال - جامعة القديس يوسف بيروت.

ماجستير في العلوم السياسية والإدارية - الجامعة اللبنانية.

مدربة في مجالات الإدارة - إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

خبرة في العمل المصرفي- بنك عودة بيروت.

خبرة طويلة في التعليم الجامعي.

توقعاتكم من هذا البرنامج التدريسي؟



العنصر البشري
هو **الدينمو المرك**
لكل عمل انتاجي في
الشركات

هل كل الموظفين ينموا؟



المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة يكمن في اجتذاب الموهوب





حتى في خضم أصعب الأوضاع
الاقتصادية، تتنافس الشركات
على **المواهب** ، فذلك القادة
على جذب الموظفين الجيدين
والاحتفاظ بهم وتحفيزهم هي
أكثر من يحقق **ميزة تنافسية**

محاور الجلسة

- استقطاب اختيار وإدارة الموهوب والمحافظة عليهم
- تدريب وتطوير العنصر البشري
- تقييم أداء العنصر البشري
- إستراتيجيات الولاء التنظيمي
- العلاقات الإنسانية وبيئة العمل
- استراتيجيات التوازن بين الحياة العملية والشخصية
- أهمية مديرية الموارد البشرية
مواجهة تحديات الموارد البشرية
الإستراتيجية الحالية والناشئة
- أهمية الاستثمار في العنصر
البشري
- الخطيط الاستراتيجي في مديرية
الموارد البشرية
- التحليل الوظيفي - الوصف
الوظيفي ومتطلبات الوظيفة

أهمية مديرية إدارة الموارد البشرية

وجهة نظر تقليدية:
لا أهمية لمديرية
الموارد البشرية
فأعمالها روتينية

وجهة نظر حديثة:
هي اهم مديرية في
المنظمة



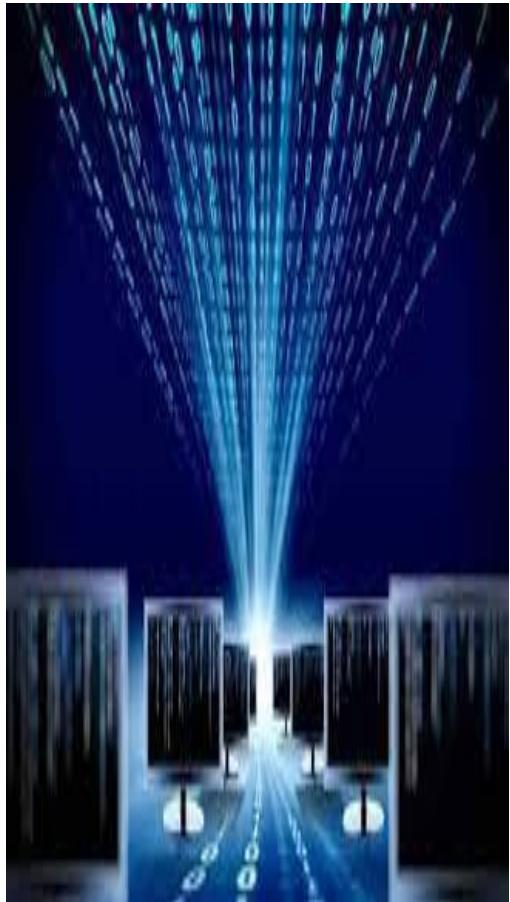
التحديات على صعيد البيئة



- (1) ثورة الانترنت
- (2) التغير السريع في البيئة
- (3) التنوع الثقافي في الشركات
- (4) العولمة
- (5) التشريعات القانونية الجديدة
- (6) تطور العمل وأدوار الأسرة
- (7) نقص في المهارات وتطور قطاع الخدمات
- (8) الحروب والازمات المالية والصحية في العالم



ثورة الانترنت



يمثل النمو الهائل للإنترنت العامل البيئي الأكثر أهمية الذي يؤثر على المنظمات وممارسات الموارد البشرية الخاصة بهم.

بفضل الانترنت اليوم يحصل العمل عن بعد - التعلم الافتراضي كما تتم معظم وظائف إدارة الموارد البشرية عبر استخدام النت (تدريب- توظيف- اختيار- تقييم- الخ)

التغير السريع في البيئة



تواجه العديد من المؤسسات ببيئة متقلبة يكون فيها التغيير ثابتاً تقربياً. لهذا السبب ، أخبر الرئيس التنفيذي لشركة IBM ، سام بالميسانو ، مديريه أنه لا يؤمن بالتنبؤات التي تزيد عن أسبوع واحد

إذا أرادت البقاء والازدهار ، تحتاج الشركات إلى **التكيف** مع التغيير بسرعة وفعالية.



التنوع الثقافي في الشركات

في معظم الشركات في العالم هناك قوى عاملة متنوعة ثقافياً (سود-أبيض / مسيحي-مسلم / رجل- امرأة/ كبير في السن- صغير في السن الخ)

الشركات التي تضع استراتيجيات للاستفادة من تنوع الموظفين تستمر وتزدهر.

ان إدارة العنصر البشري تعتبر عملية صعبة ومعقدة فكيف اذا كان هذا العنصر **مختلف ومتعدد**.

العولمة



. تحقق الشركات المدرجة في S&P 500 حالياً 46% من أرباحها خارج الولايات المتحدة.

تحاول بعض الشركات تطوير هوية شركة عالمية لتخفييف الاختلافات الثقافية بين الموظفين المحليين والموظفيين العاملين في العمليات الدولية.

التشريعات القانونية الجديدة

تتأثر تطبيقات الموارد البشرية بالقوانين التي تضعها الحكومات فيما يتعلق بالتوظيف والدوام والرواتب والحد الأدنى للأجور والتدريب وغير ذلك.

مثال على ساعات العمل الأسبوعية في عدد من البلدان:

أستراليا ونيوزيلندا ورواندا بعد هولندا، بمتوسط عدد ساعات عمل بلغ 33 ساعة أسبوعياً

الجزائر فلسطين مصر بمتوسط عدد ساعات عمل بلغ 44 ساعة أسبوعياً



تطور العمل وأدوار الأسرة وتطور قطاع الخدمات



دخول المرأة الى سوق العمل

صناعة الخدمات تمثل أكثر من ثلاثة أخماس الناتج المحلي الإجمالي العالمي، ويوظف هذا المجال أكثر من ثلث القوى العاملة في جميع أنحاء العالم

نقص في المهارات



تشكو العديد من الشركات من
تضاؤل المعروض من العمالة
الماهرة

يتعين عليها تزويذ موظفيها
بالتدريب الأساسي لتعويض
أوجه القصور.

امثلة عن نقص المهارات

84 بالمائة من 23000 شخص تقدموا لوظائف على مستوى المبتدئين في فشلوا في الاختبار المؤهل. Bell Atlantic Telephone

أفاد بنك كيميكال أنه كان عليه مقابلة 40 متقدماً للعثور على صراف ماهر.

تنفق الشركات ما لا يقل عن 55 مليار دولار سنوياً على مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية.

الحروب والازمات المالية والصحية في العالم



ازمة كورونا

الحرب الروسية الأوكرانية



التحديات على صعيد المنظمة



- 1) الوظيفة التنافسية: التكلفة ، الجودة والقدرات المميزة
- 2) تقليل حجم الشركات
- 3) فرق العمل المداراة ذاتيا
- 4) الثقافة التنظيمية
- 5) التكنولوجيا
- 6) الاستعانة بمصادر خارجية

الوظيفة التنافسية: التكلفة، الجودة والقدرات التنافسية

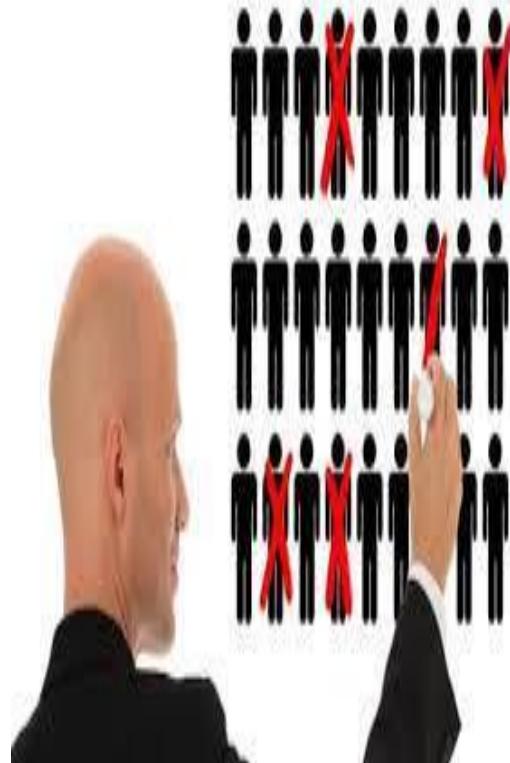


تشكل الموارد البشرية أهم تكلفة في العديد من المنظمات.

ان مدى فعالية استخدام الشركة لمواردها البشرية يمكن أن يكون له تأثير كبير على قدرتها على المنافسة (استدامة) في بيئة تنافسية بشكل متزايد.

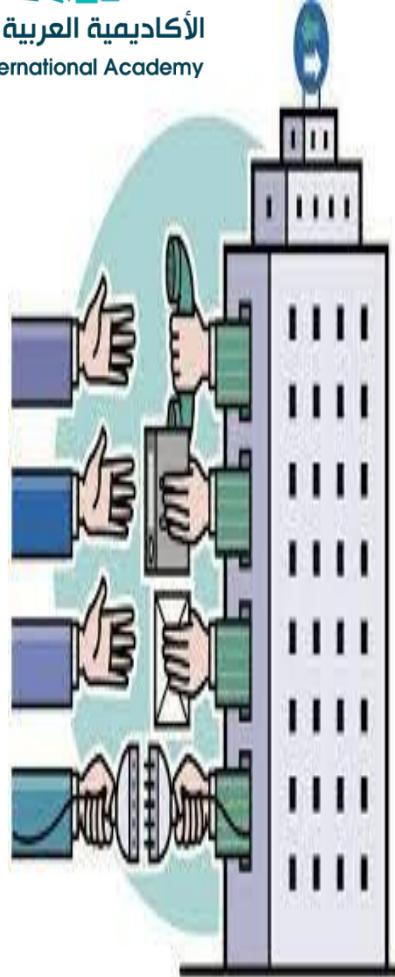
يمكن أن تؤثر سياسات الموارد البشرية على الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال التحكم في التكاليف وتحسين الجودة وخلق قدرات مميزة.

تقليل حجم الشركات



تخفيضات دورية في القوى العاملة في الشركة لتحسين النتيجة النهائية أصبحت ممارسة تجارية قياسية ، حتى بين الشركات التي كانت ذات يوم أسطورية لاعتمادها سياسة "عدم التسريح" ، مثل Xerox و Kodak و IBM

Outsourcing



تحول العديد من الشركات الكبيرة الآن العمل الذي كان يتم إجراؤه داخلياً إلى أطراف خارجيين ، وهي عملية تسمى الاستعانة بمصادر خارجية.

الدافع بسيط. الاستعانة بمصادر خارجية يوفر المال.



فرق العمل المداربة ذاتيا

، "تتطلب البيئة التنافسية اليوم تحسيناً مكثفاً في الإنتاجية والجودة ووقت الاستجابة. يمكن لفرق تقديم هذا التحسين. الرؤساء وحدهم لا يستطيعون القيام بذلك.."

تشير الدراسات إلى أن العديد من الشركات التي تستخدم فرقاً لديها الكثير من المنافع.

على سبيل المثال في FedEx ، ساعد ألف عامل ، مقسمين إلى فرق من 5 إلى 10 أشخاص ، الشركة على تقليل مشاكل الخدمة بنسبة 13 بالمائة.



التكنولوجيا

اثرت التكنولوجيا في مديرية الموارد البشرية ولا سيما في موضوع العمل عن بعد.



اثرت التكنولوجيا في كافة وظائف مديرية الموارد البشرية



مواجهة تحديات الموارد البشرية الإستراتيجية الحالية والناشئة



ثالثاً: التحديات على صعيد الأفراد

- (1) ضرورة التناغم بين الموظفين والمنظمة
- (2) المعضلات الأخلاقية والاجتماعية
- (3) الإنتاجية
- (4) تعزيز وتمكين الموظفين
- (5) هجرة الأدمغة
- (6) انعدام الأمان الوظيفي

ضرورة التماугم بين الموظفين والمنظمة



تشير الأبحاث إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية تساهم في أداء الشركة بشكل أكبر عندما تستخدم الشركة هذه الاستراتيجيات لجذب نوع الموظف الذي يناسب ثقافة الشركة وأهداف العمل.

المضلات الأخلاقية والاجتماعية

تحاول الشركة التي تمارس المسؤولية الاجتماعية تحقيق التوازن بين التزاماتها - ليس فقط تجاه مستثمريها ، ولكن أيضاً تجاه موظفيها وعملائها والشركات الأخرى والمجتمع أو المجتمعات التي تعمل فيها.

مثلاً أنشأت ماكدونالدز منازل رونالد ماكدونالد منذ سنوات لتوفير السكن لعائلات الأطفال المرضى الموجودين في المستشفى بعيداً عن المنزل.

تحاول شركة "فيليب موريس" تغيير صورة "البطة القبيحة" من خلال الدخول في مجال معالجة الأمراض المرتبطة بالتدخين ودعم المشاريع البحثية المتعلقة بالوقاية من أمراض الرئة.



المسؤولية الاجتماعية



إنتاجية الموظف

من منظور الموارد البشرية ، تتأثر إنتاجية الموظف بالقدرة والتحفيز وجودة الحياة العملية.

يمكن تحسين قدرة الموظف وكفاءته في أداء الوظيفة من خلال عملية التوظيف والتعيين التي تختار أفضل الأفراد للوظيفة.



هجرة الأدمغة



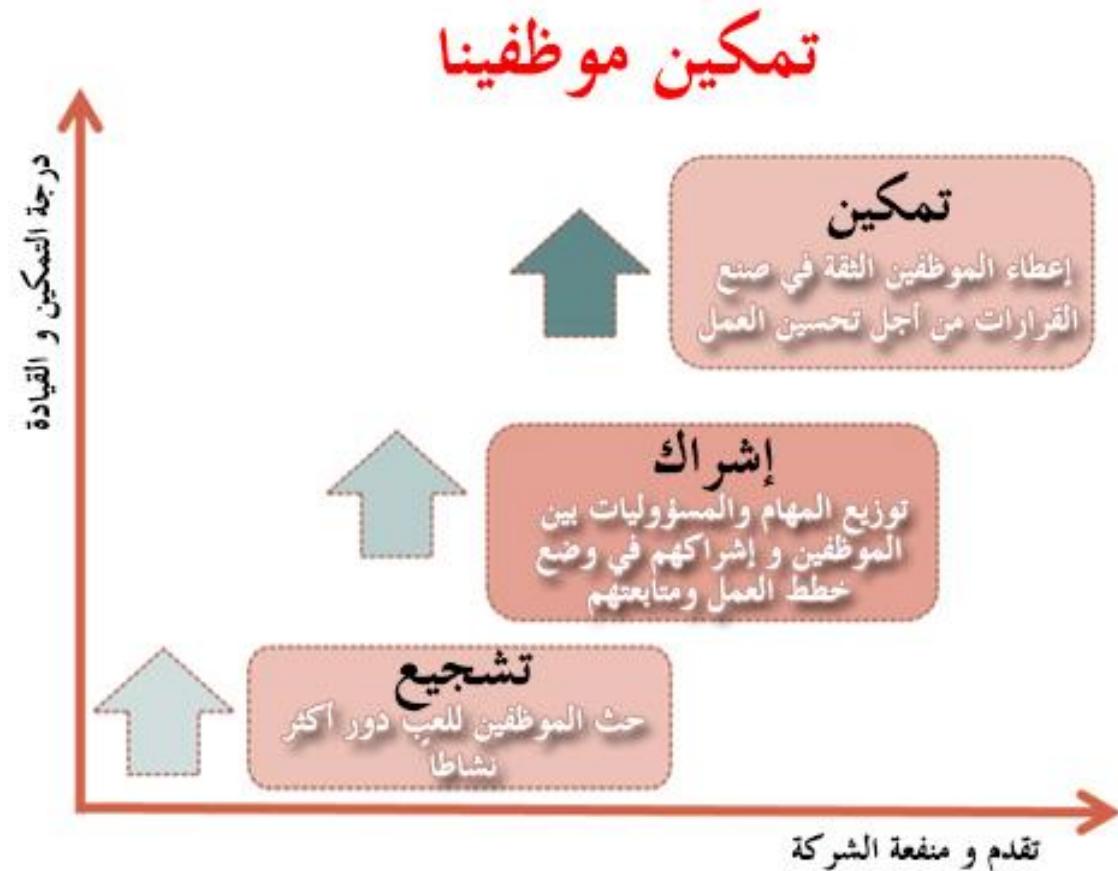
مع اعتماد النجاح التنظيمي بشكل متزايد على المعرفة التي يحتفظ بها الموظفون ، أصبحت الشركات أكثر عرضة لهجرة العقول.

يمكن أن يؤثر هجرة الأدمغة سلباً على الابتكار ويسبب تأخيرات كبيرة في إدخال منتجات جديدة. في Microsoft ، أكثر من 20 بالمائة من الموظفين هم من الهند.

في الصورة الرئيس التنفيذي لمايكروسوفت وهو هندي الأصل



تعزيز وتمكين الموظفين



انعدام الأمان الوظيفي



، يعتبر الأمان الوظيفي المزمن مصدرًا رئيسياً للتوتر ويمكن أن يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية.

يشير موسكوفيتز ، مؤسس مركز اضطرابات التوتر في جامعة نيويورك ، إلى أن الصحة العقلية للعمال قد اتخذت منحى أسوأ لأنه "لم يعد أحد يشعر بالأمان.

أهمية الاستثمار في الغصر البشري



يعد الاستثمار في البشر
وصفة للنمو الاقتصادي
والتضامن الإنساني

دراسة حالة



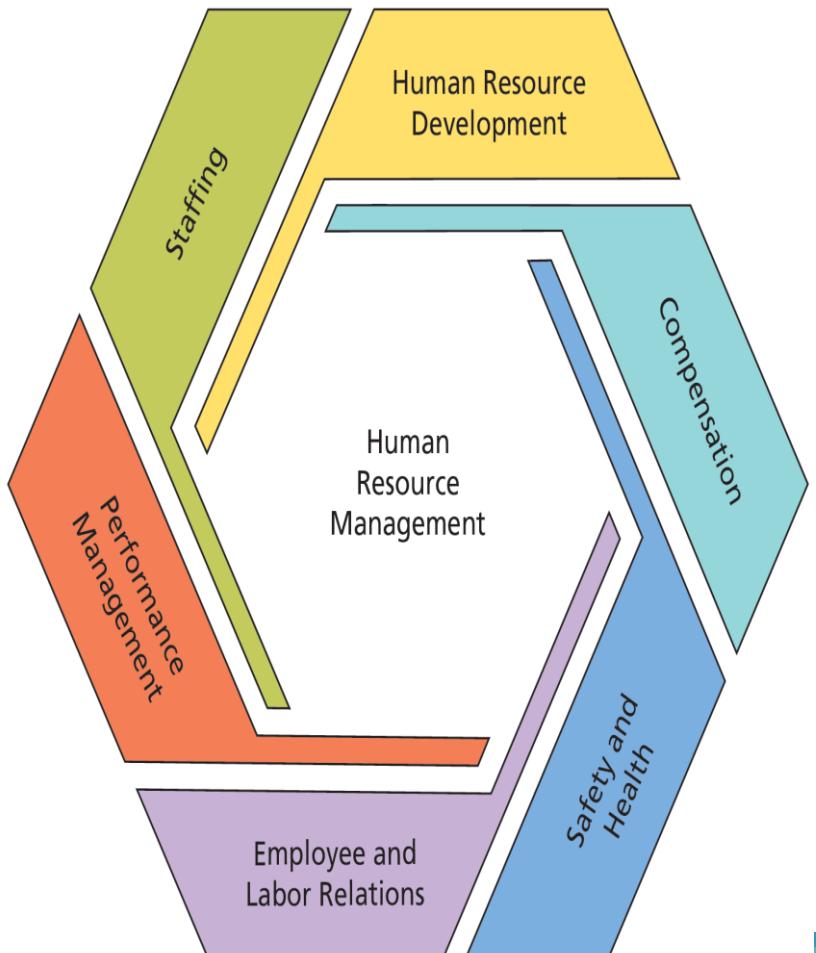
دراسة حال: أهمية الاستثمار في العنصر البشري



شارك رجل اعمال كندي في القاء محاضرة عن أهمية الاستثمار في العنصر البشري وذلك من خلال تجاربه وخبراته و أكد اثناء المحاضرة انه عمل شخصيا على الاهتمام بعنصره البشري من خلال التدريب والتطوير- إعطاء موظفيه رواتب أعلى من رواتب السوق- تسجيل اسمهم بأسمائهم حتى يشعروا انهم مساهمين في المنظمة إضافة الى اعطائهم جزءا من أرباح المنظمة في نهاية العام وقال انه بهذه الطرق كسب موظفيه الذين ضاعفوا جهودهم واعتبروا المنظمة ملكهم وهم مواطنون ينتمون لها

اثناء المحاضرة اعترض بعض الحضور على فكرة الاستثمار معتبرين ان هذا الاستثمار ليس مربحا دائما فماذا لو استثمرت بالموظف ومن ثم ثم عندما اول فرصة تركى وذهب الى منافسين اخرين اصطادوه من خلال الاغراءات المالية؟

وظائف إدارة الموارد البشرية

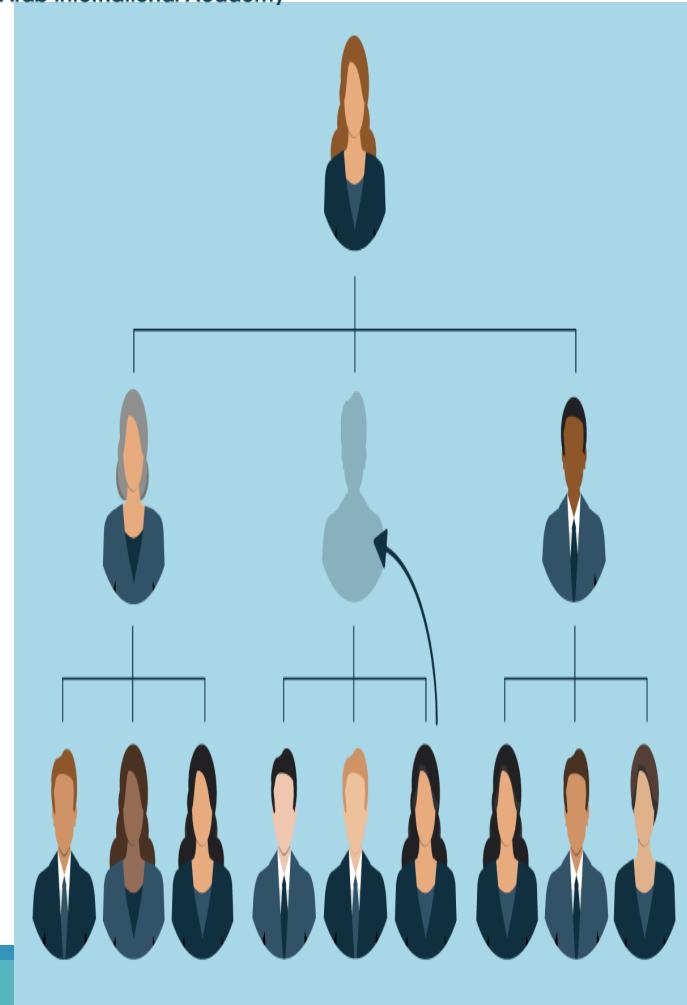


- التوظيف (تخطيط - تحليل وظيفي - استقطاب و اختيار)
- تنمية الموارد البشرية
- تقييم الأداء
- التعويض
- السلامة والصحة
- علاقات الموظفين مع المنظمة

الخطيط في مديرية الموارد البشرية

مطابقة العرض الداخلي والخارجي للمرشحين مع فرص العمل المتوقعة في المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

تخطيط العاقب هو عملية ضمان توافر الأشخاص المؤهلين لتولي المناصب الإدارية الرئيسية ، بمجرد أن يصبحوا شاغرين. لا شيء يمكن أن يكون مهمًا للرافاهية الإستراتيجية للشركة مثل ضمان وجود شخص مؤهل لقيادة الشركة الآن وفي المستقبل. يشمل تعريف تخطيط الخلافة حالات الوفاة المبكرة أو الاستقالات أو الإناءات أو التقاعد المنظم للموظفين الإداريين الرئيسيين. الهدف هو المساعدة في ضمان انتقال سلس وكفاءة تشغيلية ، ولكن الانتقال غالباً ما يكون صعباً.



تخطيط الموارد البشرية

البيئة الخارجية
البيئة الداخلية

التخطيط الاستراتيجي

تخطيط الموارد البشرية

توقع المنظمة للعدد
المطلوب في المنظمة

المقارنة بين المتوفر في
المنظمة والمطلوب

توقع المنظمة للعدد المتوفر
في المنظمة

عرض= طلب

فائض في عدد الموظفين

نقص في عدد الموظفين

لا شيء

اغلاق باب التوظيف, تخفيف
ساعات العمل, تقاعد مبكر, وضع
الموظفين على الباب, تقليص حجم
الشركة والاستغناء عن الموظفين

استقطاب

اختيار

مرحلة عملية الاستقطاب
البيئة الخارجية
البيئة الداخلية

التخطيط في مديرية الموارد البشرية

بدائل عن التوظيف

طلب للتوظيف

مصادر داخلية

مصادر خارجية

طرق داخلية

طرق خارجية

الافراد المعينين

تمرين اختباري

ان مغادرة الموظفين من الشركات مكلف جدا. إضافة إلى التكاليف المباشرة للبحث عن مرشحين وتكاليف توظيف وتدريب المواهب الجديدة ، يمكن أن يكون لهذا الترک آثار سلبية قد يصعب تحديدها كمياً. يمكن أن يكون لفقدان موظفي الخطوط الأمامية ، على سبيل المثال ، تأثير سلبي على خدمة العملاء ويمكن أن يقلل من الروح المعنوية للموظفين الباقيين.



بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان الخبرة والمعرفة التي تعتبر بالغة الأهمية للعملية. تتمثل إحدى طرق تقليل معدل ترك الموظفين في التعامل مع المشكلة من منظور ما يمكن فعله لحمل الموظفين على البقاء. يوفر نموذج المساواة بين الموظفين إطاراً للتعامل مع الشركات الناشئة لزيادة الاحتفاظ بالموظفين.

تعد قدرة الموظف على التعبير عن رأيه بحرية عاملاً رئيسياً آخر في بقائه، فيجب أن تتأكد الشركات من التماسهاً لأفكار موظفيها وتوفير بيئة مريحة للنقاش وتقديم التعليقات والآراء واستخدام أفكارهم وتنفيذها على أرض الواقع

القدرة على التعبير ومشاركة الأفكار:



الإرشاد عوضاً عن الإدارة:

يجب أن يحقق رؤساء العمل التوازن بين منح موظفيهم السلطة وبين الحرية التي يحتاجونها لاداء عملهم بشكل جيد، مع الحرص على التواجد لمتابعة الإنجازات وتقديم المشورة ومساعدتهم على النمو

يسعى الموظف المجتهد دانها للمساهمة في تحسين العمل خارج الوصف الوظيفي المحدد له من خلال البحث عن فرص تدريب، ويمكن من خلال فهم المدير لمهارات ومواهب موظفه الاستفادة من نقاط قوته ومنحه فرص تحد وتشجيع على رفع مستوى مهاراته

تطور المهارات:



التواصل الاجتماعي:

يزدهر عمل الموظفين عند وجود مجموعة فريق عمل ومجموعة من الزملاء الذين يقدمون لهم الدعم ومساعدتهم والاستماع إليهم، ويتعين على رؤساء العمل الاهتمام بتعزيز هذه الروابط بين الموظفين

جودة الإشراف:

يلعب المشرف أو المدير المباشر دوراً حاسماً فيبقاء الموظف، حيث يغادر معظمهم بسبب عدم وضوح معايير التقييم وأهداف العمل، وقلة ردود الفعل على أداء الموظف، والفشل في توفير بيئة عمل تشعر الموظف بالنجاح

الاعتراف بالإنجازات:

هناك جلر عديدة في الاعتراف بما يقدمه الموظف للشركة، منها إرسال ملاحظة شكر أو منحه جائزة تذكارية بسيطة. كما أن ذكر إنجازاتهم في اجتماع الموظفين وعرض مدى أهمية الموظف في بيئة العمل سيمنحهم الشعور بالاحترام والتقدير

استقطاب المواهب

اعملوا في المجالات التي تحبونها وسوف تبدعون



عوامل الضغط و عوامل الجذب

<h2>Pull</h2> <h3>عوامل تجذب الموظف إلى الشركة</h3>	<h2>عوامل ضاغطة Push</h2> <h3>على الموظف تدعوه إلى ترك الشركة</h3>
<ul style="list-style-type: none"> تعويضات ومزايا أفضل الكثير من فرص النمو توازن بين الحياة والعمل ثقافة الشركة المرغوبة الوظيفة أكثر انسجاماً مع الاهتمامات / الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> تعويضات / مزايا سيئة فرص نمو قليلة أو معدومة مستويات عالية من التوتر ضعف التوازن بين العمل والحياة علاقات سيئة مع المدير علاقات صعبة أو غير موجودة مع الزملاء عدم المرونة

عملية التدريب والتطوير
البيئة الخارجية
البيئة الداخلية

تحديد الحاجيات التدريبية

وضع اهداف للتدريب

من سيقدم التدريب وما هي الطريقة

تطبيق التدريب

تقييم برنامج التدريب

أنواع طرائق تدريب الموظفين



التدريب بإشراف مدربين



التعليم الإلكتروني



تدريب الموظفين
باستخدام المحاكاة



التدريب العملي



الكوتسينج أو المتنورينغ



التدريب القائم
على المحاضرات



المناقشات والأنشطة الجماعية



تأدية الأدوار



الأنشطة الخاصة بالإدارة



دراسات الحالة أو أي أمور يطلب قراءتها

عملية تقييم الأداء
البيئة خارجية
البيئة الداخلية

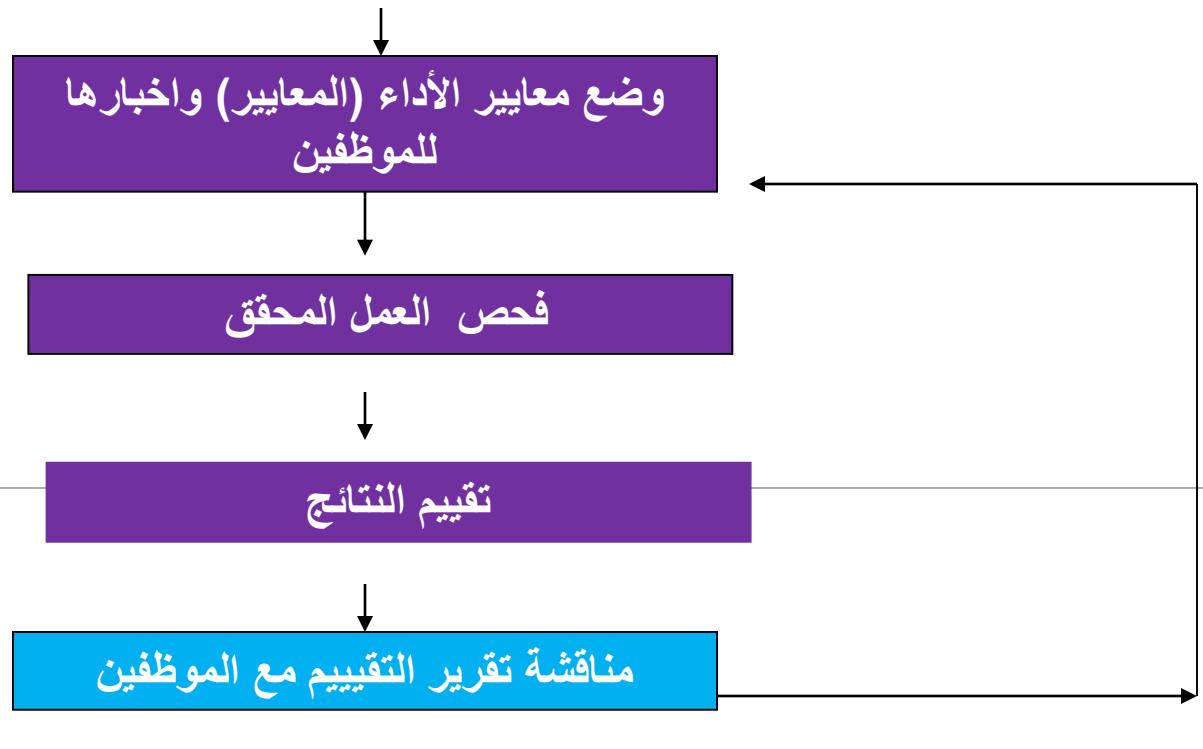
تحديد اهداف التقييم

وضع معايير الأداء (المعايير) واخبارها
للموظفين

فحص العمل المحقق

تقييم النتائج

مناقشة تقرير التقييم مع الموظفين





طريقة الـ 360 درجة

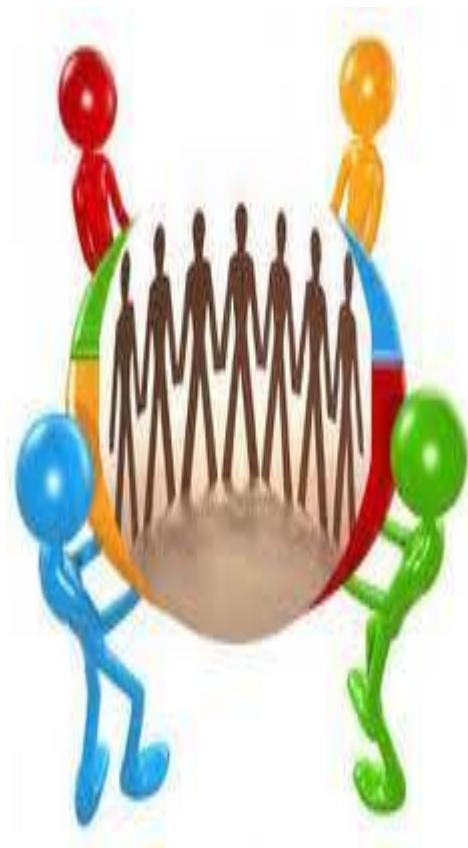




الولاء التنظيمي

رغبة الموظف الشديدة للاستمرار في
المنظمة

استعداد الموظف لبذل مجهود عالي للمنظمة.



مؤشرات تدل على عدم الولاء التنظيمي

عدم الانتظام في مواعيد العمل (التأخير. الغياب. الانقطاع)

عدم الانصياع للتعليمات والأوامر.

عدم الانتظام في مستوى الأداء (انخفاض وارتفاع الكفاءة).

عدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين (مشاكل العلاقات الإنسانية).

عدم الرضا عن نظام الأجور والمكافآت (انخفاض الروح المعنوية . والتدمر).

عدم الانجاز بالقدر الذي يستطيعه (التكاسل)

العلاقات الإنسانية وبيئة العمل



ان الدراسات البحثية أثبتت أن العلاقات الإنسانية لا تتصادم مع حُسن الإِدارَة أو عوامل الربح، وأن الأسلوب الإنساني في الإِدارَة إنما هو مدرسة علمية لها أصولها ومبادئها السليمة التي تضمن مزيداً من الإنتاجية



اللُّفْتَةُ أَوْ الْمُسْكَنُ الْإِنْسَانِيَّةُ



الاستماع والإنصات الجيد،
احترام المشاعر وتقديرها،
تقدير الجهول المبذول،
تشجيع الميول وإفساح المجال أمام المواهب،
إتاحة فرص التدريب والتطوير،
إرشادهم وتوجيههم،
دوام الاتصال بهم
الاستفسار عن أحوالهم ومشاركتهم في مناسباتهم،
التكريم الشخصي



التوازن بين الحياة العملية والشخصية



بدأت تزايد الساعات التي يقضيها الفرد في مكان العمل بصورة مستمرة في كثير من البلدان، فهي وإن كانت ذات نفع كبير بالنسبة للعمل فإن لها آثارها السلبية على الحياة الأسرية ، ومن هنا بدأت تظهر أهمية التوازن بين العمل والوقت المخصص للأسرة

كيفية تحسين التوازن بين العمل والحياة



إدارة الوقت بشكل جيد
وضع حدود
تعلم أن تقول "لا" عند الحاجة
افصل كل شيء عند مغادرة العمل
خذ كل وقت إجازتك
الاعتناء بنفسك بشكل أفضل
ممارسة النشاط البدني ،
تناول الطعام بشكل جيد
الحصول على كمية كافية من النوم



شكرا
