



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# إسم المادة التدريبية: إدارة الموارد البشرية المتقدمة

إسم الدكتور: خولا ماجد هاشم

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

# المدرّبة في سطور



دكتورة في إدارة الموارد البشرية - جامعة بواتييه فرنسا.  
ماجستير في إدارة الأعمال - جامعة القديس يوسف بيروت.  
ماجستير في العلوم السياسية والإدارية - الجامعة اللبنانية.  
مدرّبة في مجالات الإدارة - إدارة الموارد البشرية والسلوك  
التنظيمي.  
خبرة في العمل المصرفي- بنك عودة بيروت.  
خبرة طويلة في التعليم الجامعي.

## توقعاتكم من هذا البرنامج التدريبي؟



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

## هل كل الموظفين دينمو؟



# المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة يكمن في اجتذاب المواهب





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



## محاوّر الجلسة

أهمية مديريةية الموارد البشرية	استقطاب اختيار وإدارة المواهب والمحافظة عليهم
مواجهة تحديات الموارد البشرية الإستراتيجية الحالية والناشئة	تدريب وتطوير العنصر البشري
أهمية الاستثمار في العنصر البشري	تقييم أداء العنصر البشري
التخطيط الاستراتيجي في مديريةية الموارد البشرية	إستراتيجيات الولاء التنظيمي
التحليل الوظيفي – الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة	العلاقات الإنسانية وبيئة العمل
	استراتيجيات التوازن بين الحياتين العملية والشخصية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# أهمية مديرية إدارة الموارد البشرية

وجهة نظر تقليدية:  
لا أهمية لمديرية  
الموارد البشرية  
فأعمالها روتينية

وجهة نظر حديثة:  
هي أهم مديرية في  
المنظمة



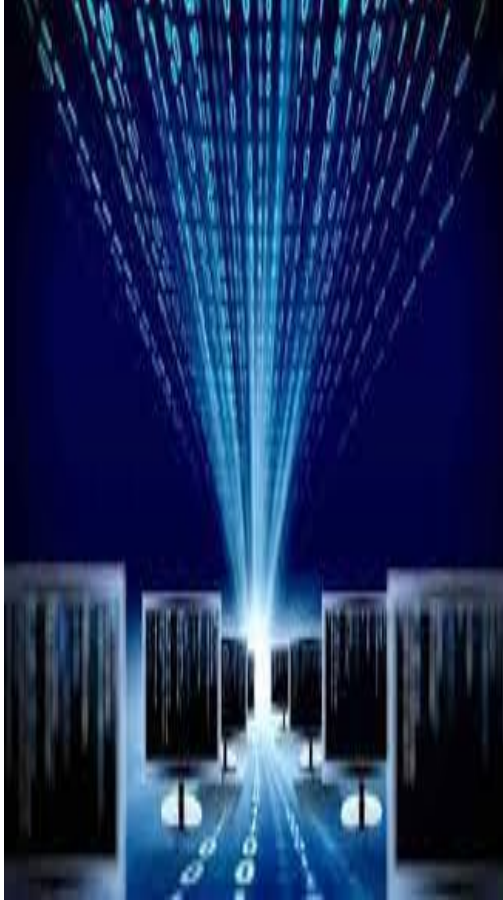
# التحديات على صعيد البيئة



- (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 بيئة متقلبة يكون فيها التغير ثابتاً تقريباً. لهذا السبب ، أخبر الرئيس التنفيذي لشركة IBM ، سام بالميسانو ، مديره أنه **لا يؤمن بالتنبؤات التي تزيد عن أسبوع واحد**

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

## التنوع الثقافي في الشركات

في معظم الشركات في العالم هناك قوى عاملة متنوعة ثقافيا (اسود-ابيض/ 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 ومتنوع.





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

تحاول بعض الشركات تطوير هوية شركة عالمية لتخفيف الاختلافات الثقافية بين الموظفين المحليين والموظفين 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 تزويد موظفيها  
بالتدريب الأساسي لتعويض  
أوجه القصور.



## امثلة عن نقص المهارات

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

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 الاوكرانية

# التحديات على صعيد المنظمة



- (1) الوظيفة التنافسية: التكلفة, الجودة والقدرات المميزة
- (2) تقليص حجم الشركات
- (3) فرق العمل المدارة 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.

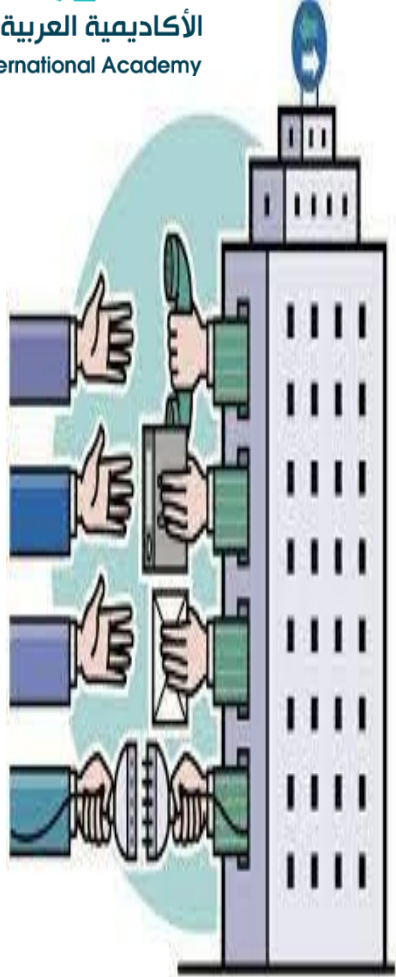
## تقليص حجم الشركات



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 IBM و Kodak و Xerox



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy



# الاستعانة بمصادر خارجية

## Outsourcing

تحول العديد من الشركات الكبيرة الآن العمل الذي كان يتم إجراؤه داخليًا إلى أطراف خارجيين ، وهي عملية تسمى الاستعانة بمصادر خارجية .  
الدافع بسيط. الاستعانة بمصادر خارجية يوفر المال .



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## فرق العمل المدارة ذاتيا

، "تتطلب البيئة التنافسية اليوم تحسينًا مكثفًا في الإنتاجية والجودة ووقت الاستجابة. يمكن للفرق تقديم هذا التحسين. الرؤساء وحدهم لا يستطيعون القيام بذلك.."

تشير الدراسات إلى أن العديد من الشركات التي تستخدم فرقًا 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

## ثالثا: التحديات على صعيد الافراد



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

## ضرورة التناغم 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.



## المعضلات 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.

مثلا أنشأت مكدونالدز منازل روناك مكدونالد 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.





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# 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 الادمغة



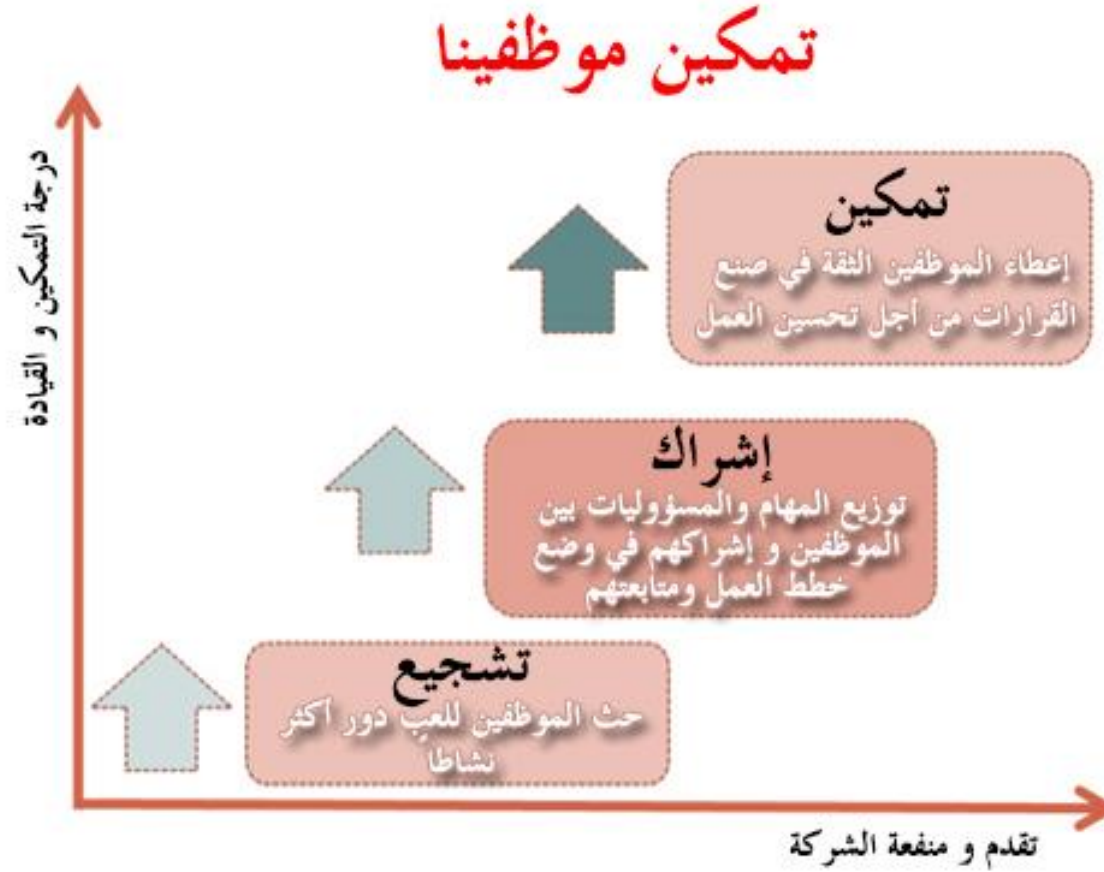
مع اعتماد النجاح التنظيمي بشكل متزايد على المعرفة التي يحتفظ بها الموظفون ، أصبحت الشركات أكثر عرضة لهجرة العقول.

يمكن أن يؤثر هجرة الأدمغة سلبًا 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



# تعزير وتمكين الموظفين



## انعدام الامن الوظيفي



، يعتبر الأمن الوظيفي المزمّن مصدرًا رئيسيًا 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".





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## أهمية الاستثمار في العنصر البشري

يعد الاستثمار في البشر  
وصفة للنمو الاقتصادي  
والتضامن الإنساني





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# دراسة حالة



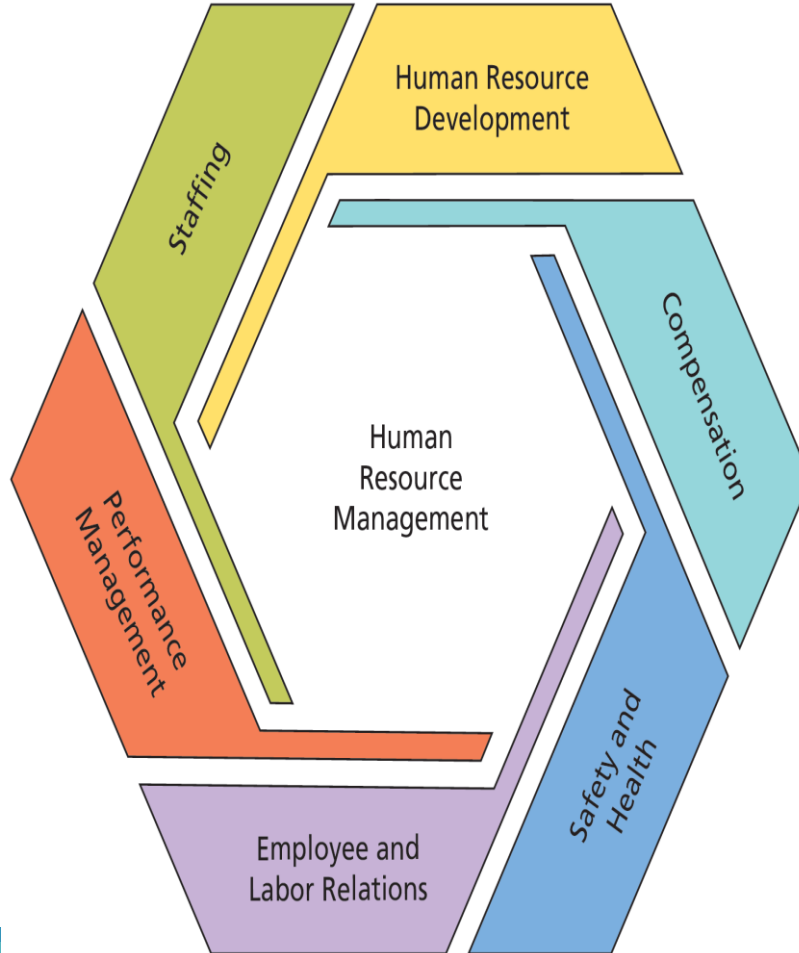
## دراسة حال: أهمية الاستثمار في العنصر البشري



شارك رجل اعمال كندي في لقاء محاضرة عن أهمية الاستثمار في العنصر البشري وذلك من خلال تجاربه وخبراته وأكد اثناء المحاضرة انه عمل شخصيا على الاهتمام بعنصره البشري من خلال التدريب والتطوير- إعطاء موظفيه رواتب أعلى من رواتب السوق- تسجيل اسهم 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 عندما اول فرصة تركك وذهب الى منافسين اخرين اصطادوه من خلال الاغراءات المالية؟

# وظائف إدارة المواد البشرية



-التوظيف ( تخطيط – تحليل وظيفي-  
استقطاب واختيار)

- تنمية الموارد البشرية

- تقييم الأداء

- التعويض

- السلامة والصحة

- علاقات الموظفين مع المنظمة.

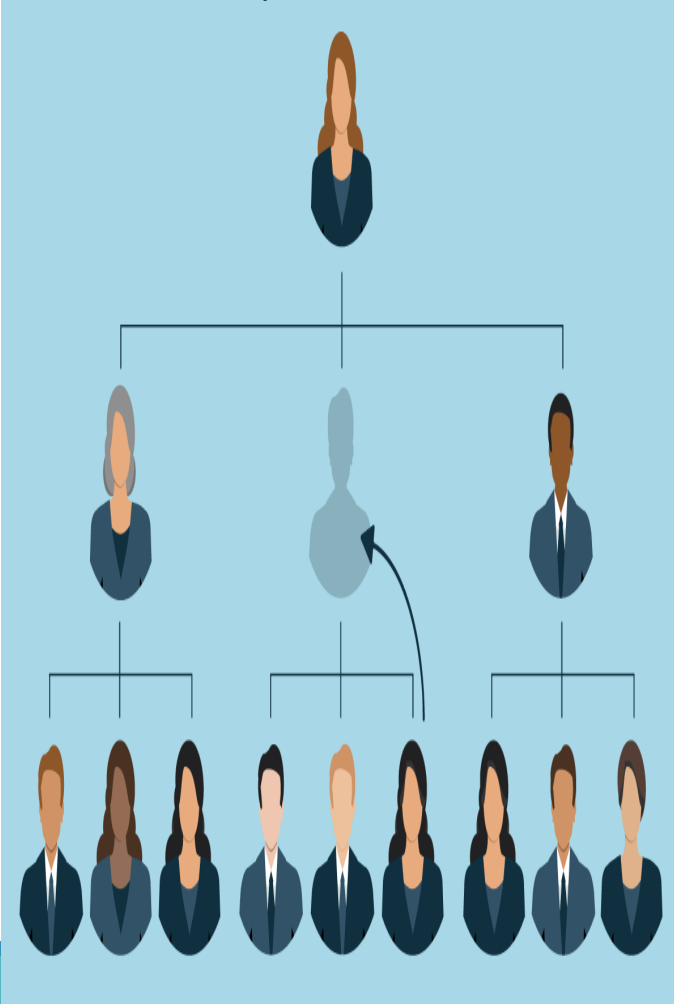


الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

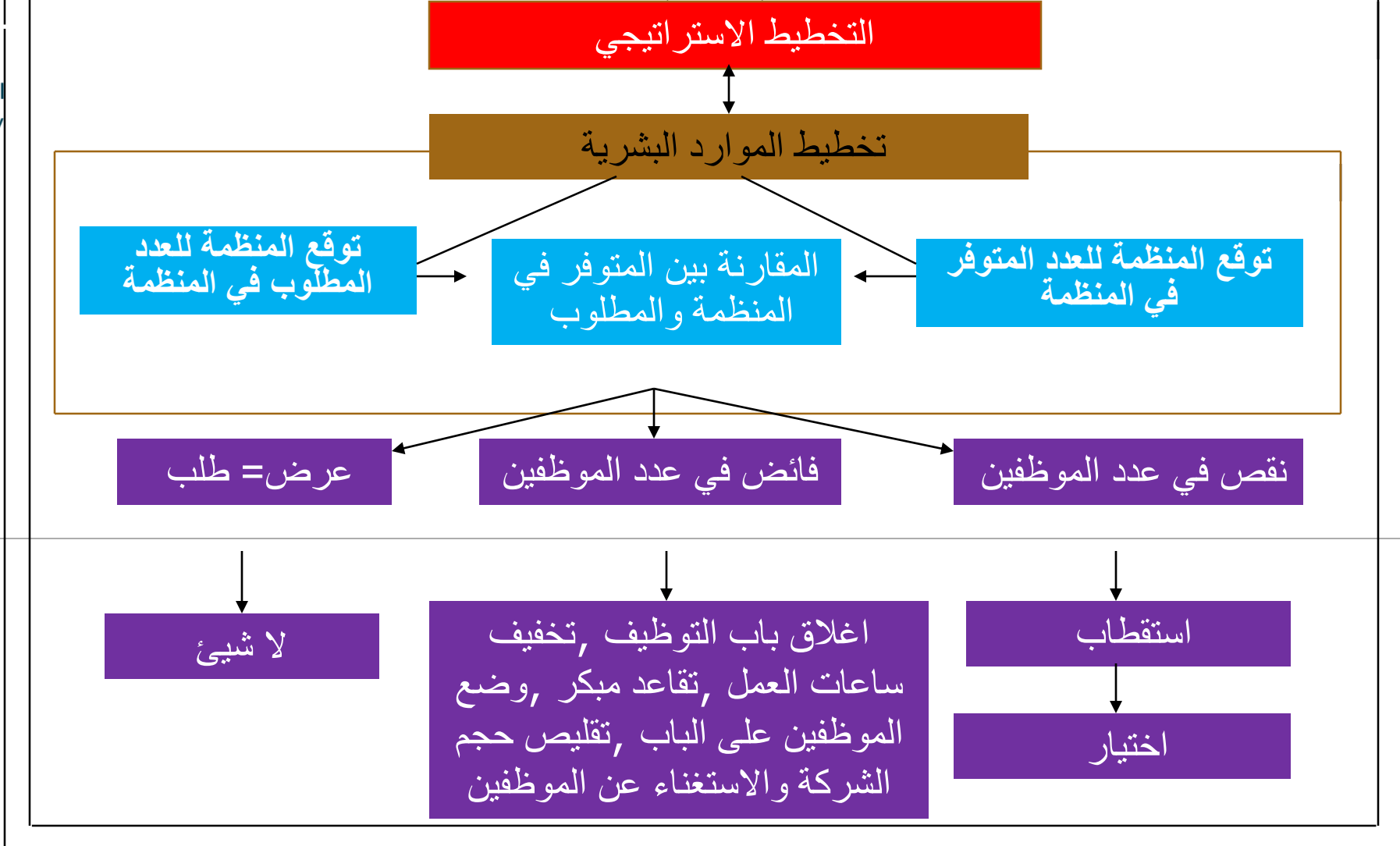
# التخطيط في مديرة الموارد البشرية

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

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



# تخطيط الموارد البشرية البيئة الخارجية البيئة الداخلية





الأcadémie العربية الدولية  
Arab International Academy

مرحل عملية الاستقطاب  
البيئة الخارجية  
البيئة الداخلية

التخطيط في مديرية الموارد البشرية

بدائل عن التوظيف

طلب للتوظيف

مصادر داخلية

مصادر خارجية

طرق داخلية

طرق خارجية

الأفراد 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 الترك 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 الباقين.

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.







**القدرة على التعبير ومشاركة الأفكار:**

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



### الإرشاد عوضاً عن الإدارة:

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

**تطوير المهارات:**

يسعى الموظف المجتهد دائماً 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 وتحفيز على رفع مستوى مهاراته



### 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



### فرص النمو:

التأكد من وجود فرص لترقية الموظفين الحاليين إلى مناصب جديدة وإتاحة الإمكانية للتقديم عليها، وينصح بمناقشة مستقبل الموظف بشكل متكرر وجمع ردود أفعالهم لتعزيز عمليات التغذية الراجعة



### جودة الإشراف:

يلعب المشرف أو المدير المباشر دوراً حاسماً في بقاء 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 طرق 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

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



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

عملية التدريب والتطوير  
البيئة الخارجية  
البيئة الداخلية

تحديد الحاجيات التدريبية

وضع اهداف للتدريب

من سيقدم التدريب وما هي الطريقة

تطبيق التدريب

تقييم برنامج التدريب



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## انواع طرائق تدريب الموظفين



التدريب بإشراف مدربين



التعليم الإلكتروني



تدريب الموظفين  
باستخدام المحاكاة



التدريب العملي



الكوتشينغ أو المنتورينغ



التدريب القائم  
على المحاضرات



المناقشات والأنشطة الجماعية



تأدية الأدوار



الأنشطة الخاصة بالإدارة



دراسات الحالة أو أي أمور يُطلَب قراءتها



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

عملية تقييم الاداء  
البيئة خارجية  
البيئة الداخلية

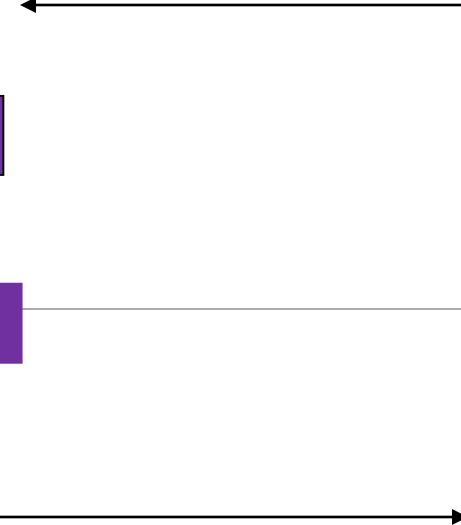
تحديد اهداف التقييم

وضع معايير الأداء (المعايير) واخبارها  
للموظفين

فحص العمل المحقق

تقييم النتائج

مناقشة تقرير التقييم مع الموظفين







الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# طريقة ال 360 درجة





## الولاء التنظيمي

رغبة الموظف الشديدة للاستمرار في  
المنظمة



استعداد الموظف لبذل مجهود عالٍ 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 والمرووسين (مشاكل العلاقات الإنسانية).
- عدم الرضا عن نظام الأجور والمكافآت (انخفاض الروح المعنوية . والتذمر).
- عدم الانجاز بالقدر الذي يستطيعه (التكاسل)

## العلاقات الإنسانية وبيئة العمل



انّ الدراسات البحثية أثبتت أنّ  
العلاقات الإنسانية لا تتصادم مع  
حُسن الإدارة أو عوامل الربح، وأنّ  
الأسلوب الإنساني في الإدارة إنّما هو  
مدرسة علمية لها أصولها ومبادئها  
السليمة التي تضمن مزيداً من  
الإنتاجية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## اللفتة أو اللمسة الإنسانية



الاستماع والإنصات الجيد،  
احترام المشاعر وتقديرها،  
تقدير الجهد 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 الحياتين العملية والشخصية

بدأت تتزايد 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 علي الحياة الأسرية ، ومن هنا بدأت تظهر أهمية التوازن بين العمل والوقت المخصص للأسرة





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# كيفية تحسين التوازن بين العمل والحياة

إدارة الوقت بشكل جيد

ووضع 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