

# إدارة الموارد البشرية في الخدمات الصحية والمستشفيات

## Human Resource Management in Healthcare and Hospitals

---

د/ سعيد السحرتي

كلية إدارة الأعمال – دكتوراه إدارة صحية

- المخرجات المتوقعة من الدرس
- مقدمة
- أهمية ادارة الموارد البشرية للقطاع الصحي.
- استراتيجيات تخطيط واستقطاب وتوظيف الكوادر الصحية.
- تطوير وتدريب الكوادر الصحية.
- إدارة الأداء وتقييم الكفاءات في المؤسسات الصحية.
- تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي في القطاع الصحي.
- المراجع
- أهم التطبيقات المستخدمة لإدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي
- تحقيق التوازن بين جودة الرعاية الصحية ورضا الموظفين
- التعويضات والمزايا في قطاع الرعاية الصحية.
- إداره علاقات الموظفين والاتصال الداخلي في المؤسسات الصحية.

## المخرجات المتوقعة من الدرس

- فهم واضح لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها الاستراتيجية
- أهم استخدامات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي
- الوظائف التشغيلية لإدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي
- كيفية تحفيز الموظفين في القطاع الصحي
- إدارة التغيير في القطاع الصحي
- أهم تحديات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي
- إستراتيجيات التعامل المختلفة مع التحديات المترقب حدوثها

## المقدمة

يُعد القطاع الصحي من أهم القطاعات الحيوية في أي مجتمع، إذ يرتبط بشكل مباشر بصحة ورفاهية الأفراد والمجتمعات. وفي هذا السياق، تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية استثنائية، نظرًا لطبيعة العمل الحساسة والمعقدة في هذا القطاع. فالكفاءات والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المجال الصحي، من أطباء وممرضين وإداريين، هي الركيزة الأساسية لتقديم خدمات صحية عالية الجودة وفعالة. لذا، فإن فهم مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطبيق أفضل ممارساتها في القطاع الصحي ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان تحقيق الأهداف الصحية المنشودة. وتشمل هذه الأهداف تحسين جودة الخدمات، وزيادة كفاءة العمل، وتحقيق رضا المرضى، وخلق بيئة عمل محفزة ومستدامة.

تضمن إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي مجموعة واسعة من الوظائف والمهام التي تهدف إلى استقطاب وتوظيف وتدريب وتطوير الكوادر البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى إدارة الأداء وتقييم الكفاءات وتحفيز الموظفين والحفاظ على بيئة عمل صحية وآمنة. من أبرز استخدامات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي تحديد الاحتياجات من الكوادر البشرية وتحطيم القوى العاملة بشكل فعال لضمان توفر العدد المناسب من الموظفين المؤهلين في الوقت المناسب.

## المقدمة

استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في مختلف التخصصات الصحية، مع التركيز على اختيار المرشحين الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة للنجاح في هذا المجال. تطوير برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم، ومواكبة أحدث التطورات في مجال الرعاية الصحية. تصميم نظم فعالة لإدارة الأداء وتقييم الكفاءات، لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين جودة الخدمات.

تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي العديد من التحديات، نقص في الكوادر المؤهلة في بعض التخصصات الصحية، مما يؤدي إلى صعوبة في توفير الخدمات الصحية اللازمة.

ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي بين العاملين في القطاع الصحي، مما يؤدي إلى فقدان الخبرات والكفاءات. تغير الاحتياجات الصحية للمجتمع: تغير الاحتياجات الصحية للمجتمع، مما يتطلب تكيف الخدمات الصحية وتطوير مهارات العاملين. تطور التكنولوجيا الطبية: تطور التكنولوجيا الطبية، مما يتطلب تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة.

# إدارة الموارد البشرية



- ماهية الموارد البشرية :-
  - تعريف الموارد البشرية
  - تعريف إدارة الموارد البشرية
  - تطور مفهوم الموارد البشرية عبر الزمن
  - الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأشخاص

## إدارة الموارد البشرية



إن إدارة الموارد البشرية من العناصر الأساسية في أي مؤسسة، حيث تشمل تنظيم وتطوير وإدارة القوى العاملة بطريقة شاملة لتساهم في تحقيق أهداف الشركة. وقد اختلف مفهوم أهمية الإدارة على مدار الزمن فمن إدارة شئون ورقيات عمالية إلى إدارة موهاب وكتفاءات وحتى People and Culture Management

تتضمن هذه الإدارة مسؤوليات متعددة مثل إستقطاب أفضل المواهب ، التدريب، تقييم الأداء والتطوير المهني للموظفين. كما تحفز الموظفين والحفاظ على بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية والابتكار.

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في السوق والتكنولوجيا لتوفير الدعم اللازم للموظفين وضمان استمرارية الأداء العالي ضمن الشركة.

# إدارة الموارد البشرية



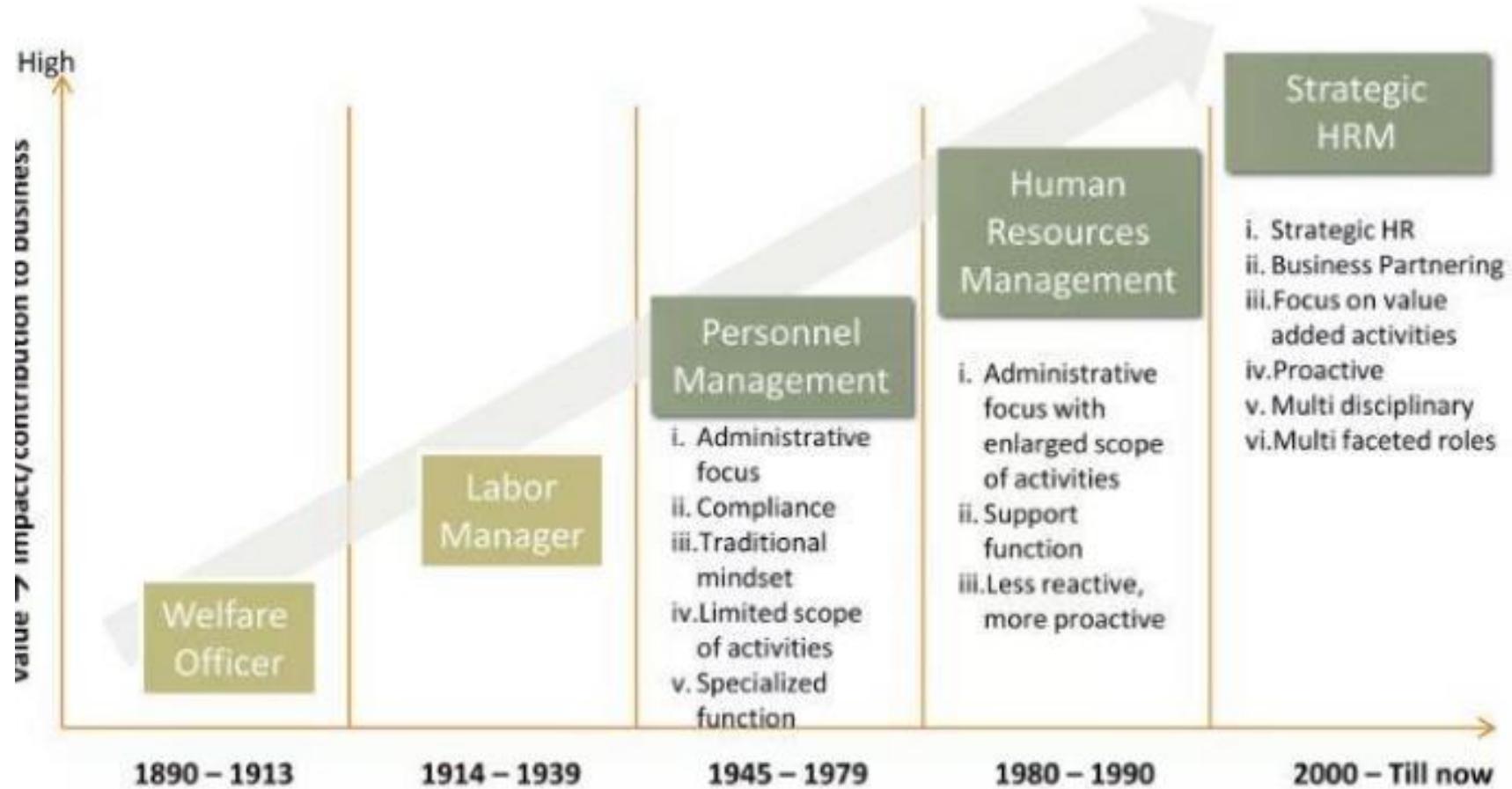
- **تعريف الموارد البشرية:-**
  - ✓ العمالة بشكل عام التي تعمل داخل المنشآت وتوصف علي كل عنصر بشري موجود بالعمل.
  - ✓ يقصد بها الطبيعة البشرية بشكل عام بعيد عن التخصيص.
  - ✓ المساهمات المهاريه والخبرات الخاصة بالعامل البشري داخل المنشأة.
- **إدارة الموارد البشرية:-**
  - ✓ العملية الأساسية التي تتضمن تخطيط، توجيه وتنسيق ومراقبة الأنشطة المتعلقة بالأفراد (العاملين) في المنظمة.
  - ✓ العمود الفقري (حلقة الوصل) بين الإدارة العليا والعاملين
  - ✓ الإدارة التي تتبع وتقيم جميع الجوانب الخاصة بالعاملين في المنشأة داخلياً وخارجياً مثل «الواجبات، الحقوق، الصلاحيات والمسؤوليات» وعلى ذلك تتبع السياسات والإجراءات والأنشطة التي تهدف الي إدارة الأشخاص بفعالية.

# أشهر الأقوال عن إدارة الموارد البشرية



- ✓ "الموظفون ليسوا مجرد أصول، هم قلب وروح المنظمة." - جيم كولينز
- ✓ "لا يمكن أن تكون أفضل من الأشخاص الذين تعمل معهم." - كين بلامشارد
- ✓ "إدارة الموارد البشرية ليست فقط عن التوظيف والتدريب، بل هي عن تحفيز الأفراد ليكونوا الأفضل." - ديفيد أولريتش
- ✓ "الموهبة تفوز بالألعاب، لكن العمل الجماعي والذكاء يفوزان بالبطولات." - مايكل جورдан
- ✓ "الناس لا يتركون الوظائف، بل يتركون المديرين." - مجهول
- ✓ "الأشخاص هم أهم أصولنا، وإدارتهم بفعالية هي مفتاح النجاح." - بيتر دراكر

# التطور الزمني لإدارة الموارد البشرية



# التطور الزمني لإدارة الموارد البشرية

## • (Welfare Officer) 1890-1913

- ✓ الأهمية: في هذه الفترة، كانت إدارة الموارد البشرية تركز بشكل أساسي على رفاهية الموظفين وظروف العمل.
- ✓ الهدف: توفير بيئة عمل أفضل وتحسين العلاقات العمالية.

## • (Labor Manager) 1914-1939

- ✓ الأهمية: بدأ التركيز على إدارة العمالة والعلاقات العمالية بشكل أكثر تنظيماً.
- ✓ الهدف: تحسين الإنتاجية والتعامل مع النزاعات العمالية بشكل أكثر فعالية.

## • (Personnel Management) 1945-1979

✓ التركيز الإداري(Administrative focus)

✓ الامتثال(Compliance)

✓ العقلية التقليدية(Traditional mindset)

✓ نطاق الأنشطة المحدود(Limited scope of activities)

✓ الوظيفة المتخصصة(Specialized function)

الأهمية: في هذه الفترة، كانت إدارة الموارد البشرية تركز على الجوانب الإدارية والامتثال للقوانين والتنظيمات.

الهدف: تحسين إدارة الموظفين والامتثال للتشريعات.

# التطور الزمني لإدارة الموارد البشرية

## (Strategic HRM) حتى الان 2000

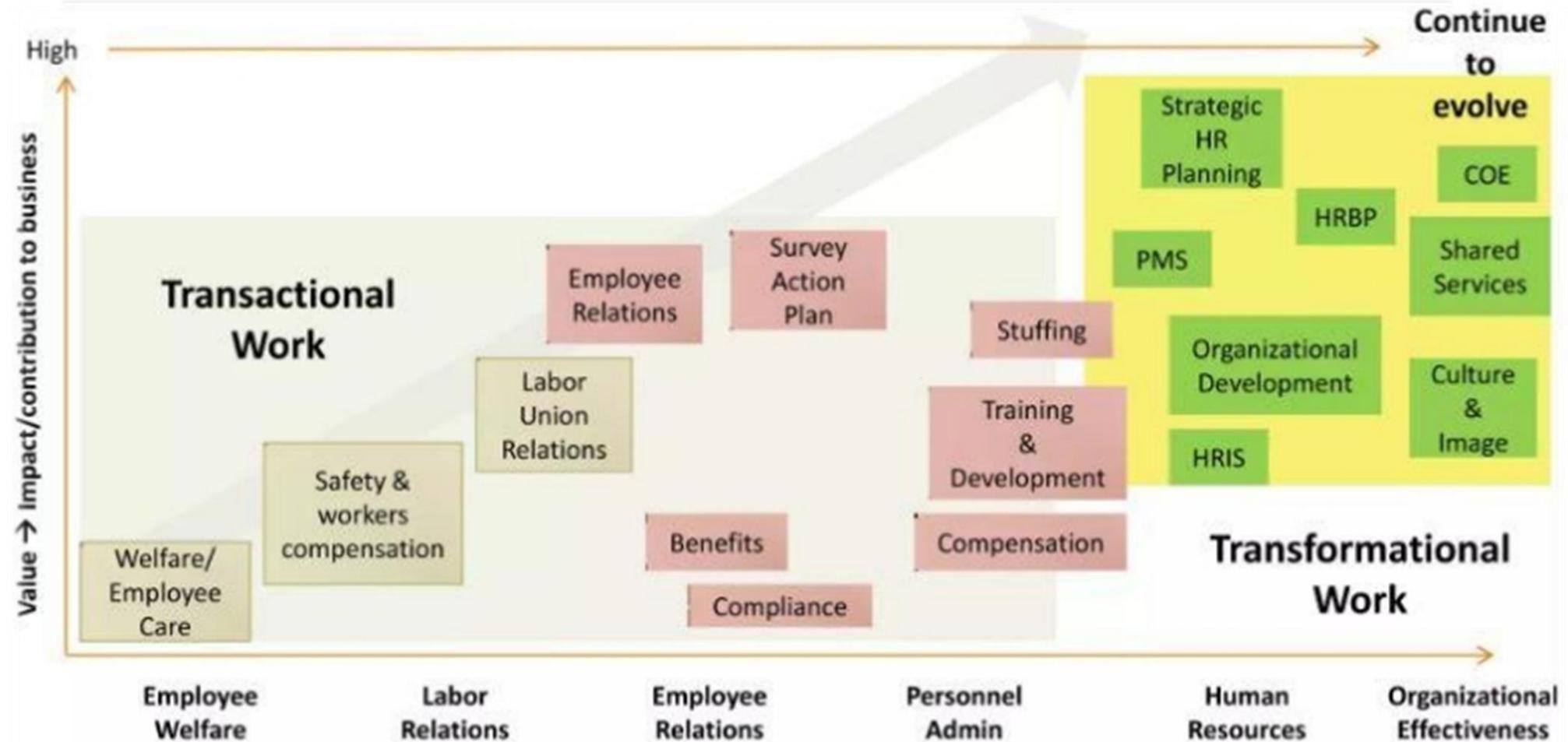
- ✓ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HR)
- ✓ الشراكة التجارية (Business Partnering)
- ✓ التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة (Focus on value-added activities)
- ✓ الاستباقية (Proactive)
- ✓ متعددة التخصصات (Multi-disciplinary)
- ✓ أدوار متعددة الأوجه (Multi-faceted roles)

**الأهمية:** إدارة الموارد البشرية الحديثة أصبحت تلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعمل كشريك تجاري استراتيجي.

## (Human Resources Management) 1980-1990

- ✓ التركيز الإداري مع نطاق أوسع من الأنشطة (Administrative focus with enlarged scope of activities)
- ✓ وظيفة داعمة (Support function)
- ✓ أقل تفاعلاً، أكثر استباقية (Less reactive, more proactive)
- ✓ الأهمية: بدأ التحول نحو إدارة الموارد البشرية التي تشمل نطاق أوسع من الأنشطة ودور أكبر في دعم الأعمال.
- ✓ الهدف: تحسين استراتيجيات التوظيف والتدريب والتطوير.

# التطور الزمني الوظيفي لإدارة الموارد البشرية



# التطور الزمني الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

## العمل التحويلي (Transformational Work)

يركز على الأنشطة التي تضيف قيمة استراتيجية كبيرة للشركة وتشمل:

1. الموارد البشرية (Human Resources): التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، شريك الموارد البشرية، تطوير المنظمة، نظم معلومات الموارد البشرية.

2. فعالية التنظيم (Organizational Effectiveness): مراكز التميز، الخدمات المشتركة، الثقافة والصورة.

## العمل العادي (Transactional Work)

يضم المهام الأساسية واليومية التي تدعم العمليات الأساسية للموارد البشرية وتشمل:

1. رعاية الموظفين (Employee Welfare): الرعاية والعناية بالموظفيين.
2. علاقات العمل (Labor Relations): السلامة وتعويضات العمال، علاقات النقابات العمالية.
3. علاقات الموظفين (Employee Relations): علاقات الموظفين، خطط العمل المسحية.
4. إدارة الشؤون الشخصية (Personnel Administration): الفوائد، الامتثال، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات.

# العلاقات الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية

العلاقات الخارجية	العلاقات الداخلية
المكاتب الحكومية مثل (مكتب العمل، الضرائي ، التأمينات و ماحلافة)	المدير المباشر (رئيس مجلس الإدارة، الرئيس التنفيذي، المدير العام، المدير الإداري)
وكالات الموارد البشرية الخارجية مثل (الاستشارات، التدريب، التوظيف وإلخ)	المرؤوسون في قسم الموارد البشرية
موردي العمالة	جميع مديري الشركة
آخر (تأمين صحي خاص)	جميع موظفي الشركة

# الدرج الوظيفي لإدارة الموارد البشرية



# أهمية إدارة الموارد البشرية

تنقسم إلى ثلاثة مراحل مهمة:-

- ✓ المؤسسات
- ✓ الأفراد
- ✓ المجتمع



# أهمية إدارة الموارد البشرية (للمؤسسات)



## أ. تحسين الإنتاجية والأداء:

- إدارة الموارد البشرية تضمن اختيار وتوظيف الموظفين الأكفاء، وتقديم التدريب والتطوير المستمر لرفع مستوى الأداء والإنتاجية.

## ب. تعزيز الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفي:

- من خلال توفير بيئة عمل محفزة وبرامج للترقية والتقدير، تسهم إدارة الموارد البشرية في زيادة رضا الموظفين والحد من معدل الدوران الوظيفي.

## ج. الامتثال للقوانين واللوائح:

- تضمن إدارة الموارد البشرية الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل، مما يقي الشركة من الغرامات والمشاكل القانونية.

## د. تعزيز ثقافة التنظيم:

- تسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التعاون والابتكار وتحقق أهداف الشركة بشكل أفضل.

# أهمية إدارة الموارد البشرية (للأفراد)



## أ. تطوير المهارات والقدرات:

- توفر فرص التدريب والتطوير المهني، مما يساعد الأفراد على تحسين مهاراتهم وزيادة فرصهم في الترقية والتقدم الوظيفي.

## ب. تحقيق التوازن بين العمل والحياة:

- من خلال تقديم سياسات مرنة لدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، تساعد الأفراد على تحقيق الاستقرار والسعادة.

## ج. توفير الأمان الوظيفي:

- تضمن إدارة الموارد البشرية توفير بيئة عمل آمنة وصحية وتحافظ على حقوق الموظفين، مما يعزز شعورهم بالأمان والاطمئنان.

## د. تحقيق الرضا الوظيفي والتقدير:

- من خلال تقديم برامج التقدير والكافآت، تعمل إدارة الموارد البشرية على زيادة رضا الموظفين وتعزيز شعورهم بالتقدير والاحترام.

# أهمية إدارة الموارد البشرية (للمجتمع)



## أ. توفير فرص العمل:

- تساعد إدارة الموارد البشرية في تقليل البطالة من خلال توفير فرص العمل المناسبة للأفراد في المجتمع.

## ب. تحسين مستوى التعليم والتدريب:

- من خلال البرامج التدريبية والتطويرية، تساهم في رفع مستوى التعليم والمهارات في المجتمع.

## ج. دعم القضايا الاجتماعية:

- تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز القيم الاجتماعية مثل التنوع والمساواة والشمولية من خلال سياسات وممارسات العمل العادلة.

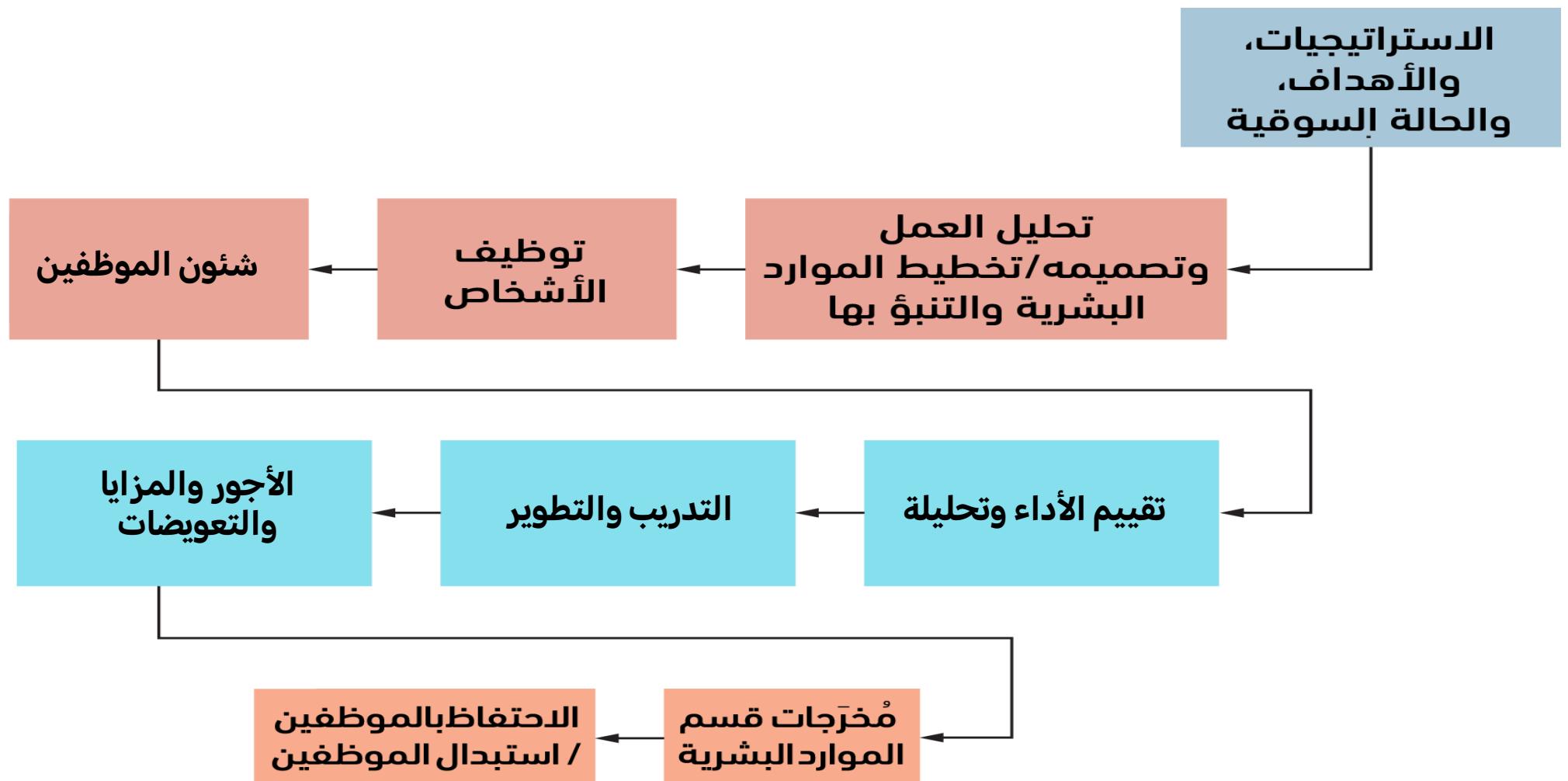
## د. تعزيز الاقتصاد المحلي:

- بتوظيف الأفراد وتقديم الدعم للأعمال المحلية، تسهم في تعزيز الاقتصاد المحلي ورفع مستوى المعيشة.

# وظائف إدارة الموارد البشرية



# السياق العملي لإدارة الموارد البشرية



# موقع إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي

في الهيكل التنظيمي لأي شركة، يلعب قسم الموارد البشرية دوراً حيوياً ويشغل موقعًا استراتيجيًّا نظرًا لأهمية دوره في إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات. دعونا نلقي نظرة على موقع الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي النموذجي:

## ✓ المستوى التنفيذي

في بعض الشركات، يكون لرئيس الموارد البشرية مقعد في الفريق التنفيذي، حيث يشارك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة.

- مثال: رئيس الموارد البشرية "المدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية" CHRO يتعاون مباشرة مع المدير التنفيذي CEO ومدير العمليات COO.

## ✓ المستوى الإداري

في هذا المستوى، يكون لرئيس قسم الموارد البشرية دور إداري ويدير فرق العمل المختلفة ضمن القسم.

- مثال: مدير الموارد البشرية HR Manager يكون تحت إشراف رئيس الموارد البشرية، ويتولى تشغيل كافة الإدارات.

## ✓ المستوى الرقابي والتشغيلي

وهو مراقبة ومتابعة كافة الجوانب التي تخص العنصر البشري مع ضمان الامتثال للقوانين والتشريعات.

## ✓ المستوى الاستشاري

يعمل قسم الموارد البشرية كمستشار لبقية الأقسام في الشركة، حيث يقدم الدعم والنصائح حول المسائل المتعلقة بالموارد البشرية.

- مثال: تقديم الاستشارات لفريق الإدارة حول خطط التوظيف والتطوير المهني.

# موقع إدارة الموارد البشرية بداخل الهيكل التنظيمي (القطاع الصحي)

## □ الهيكل التنظيمي التقليدي للمستشفى:

1. تكون إدارة الموارد البشرية تحت إشراف الإدارة العليا، إلى جانب الإدارات الداعمة مثل الإدارة المالية والقانونية.
2. تتعاون بشكل وثيق مع إدارة الشؤون الطبية وإدارة التمريض لضمان توفير الكفاءات اللازمة.

## □ الهيكل القائم على الأقسام الطبية:

1. قد تكون هناك وحدة موارد بشرية مركبة تدير سياسات التوظيف والتطوير لكافة الإدارات الطبية.
2. يمكن أن تحتوي الأقسام الطبية الكبيرة (مثل الجراحة أو الطوارئ) على مسؤول موارد بشرية خاص بها لتلبية احتياجات الكادر الطبي بسرعة.

## □ الهيكل المصفوفي:

1. الموارد البشرية تعمل عبر الإدارات المختلفة، بحيث تتدخل مهامها بين الأقسام الطبية والإدارية لدعم المشاريع التطويرية داخل المستشفى.

## □ الهيكل الجغرافي (في المستشفيات ذات الفروع المتعددة):

1. يكون هناك قسم موارد بشرية رئيسي، إلى جانب وحدات موارد بشرية إقليمية لإدارة الموظفين في كل موقع.

## □ الهيكل المسطح (في المستشفيات الحديثة التي تعتمد على نهج الإدارة المرنة):

1. الموارد البشرية تكون جزءاً من فرق العمل المشتركة، وتتفاعل بشكل مباشر مع مختلف الإدارات دون طبقات إدارية كثيرة.

# موقع إدارة الموارد البشرية بداخل الهيكل التنظيمي (القطاع الصحي)

مثال على هيكل تنظيمي هرمي لمستشفى:

الإدارة العليا (المدير العام / مجلس الإدارة)

الإدارة المالية

إدارة الموارد البشرية (تقع هنا، مسؤولة عن التوظيف، التدريب، وشئون الموظفين)

الإدارة الجودة والمخاطر

الإدارة القانونية

الإدارة الطبية (تحتها الأقسام الطبية المختلفة مثل الجراحة، الطوارئ، الأشعة)

إدارة التمريض (تشرف على طواقم التمريض في مختلف الأقسام)

إدارة الخدمات المساعدة (تشمل الصيانة، التغذية، الأمن)

# موقع إدارة الموارد البشرية بداخل الهيكل التنظيمي (القطاع الصحي)

مثال على هيكل تنظيمي هرمي لمستشفى:

الإدارة العليا (المدير العام / مجلس الإدارة)

الإدارة المالية

إدارة الموارد البشرية (تقع هنا، مسؤولة عن التوظيف، التدريب، وشئون الموظفين)

الإدارة الجودة والمخاطر

الإدارة القانونية

الإدارة الطبية (تحتها الأقسام الطبية المختلفة مثل الجراحة، الطوارئ، الأشعة)

إدارة التمريض (تشرف على طواقم التمريض في مختلف الأقسام)

إدارة الخدمات المساعدة (تشمل الصيانة، التغذية، الأمن)

# التطوير التنظيمي

## Organizational Development



# التطوير التنظيمي

كما هو الحال مع التطوير التنظيمي، هناك العديد من التعريفات لتصميم المنظمة ولكن الجميع يتفقون على أنه أكثر من مجرد إعادة هيكلة وأن العمل لا يبدأ وينتهي بمخطط تنظيمي.

✓ تصميم المنظمة هو عمل معاذة جميع أجزاء العمل لوضعه في وضع يسمح له بالفوز في السوق، وضمان أن يقدم العمل ميزته الاستراتيجية أو التنافسية .

✓ إنها العملية المتعتمدة لتكوين العناصر غير الرسمية والرسمية للعمل بما في ذلك سلسلة القيمة والبنية والتكنولوجيات وأليات الإدارة والأنظمة والمكافآت وعمليات الأشخاص، لإنشاء عمل قادر على تحقيق استراتيجية العمل الخاصة به.

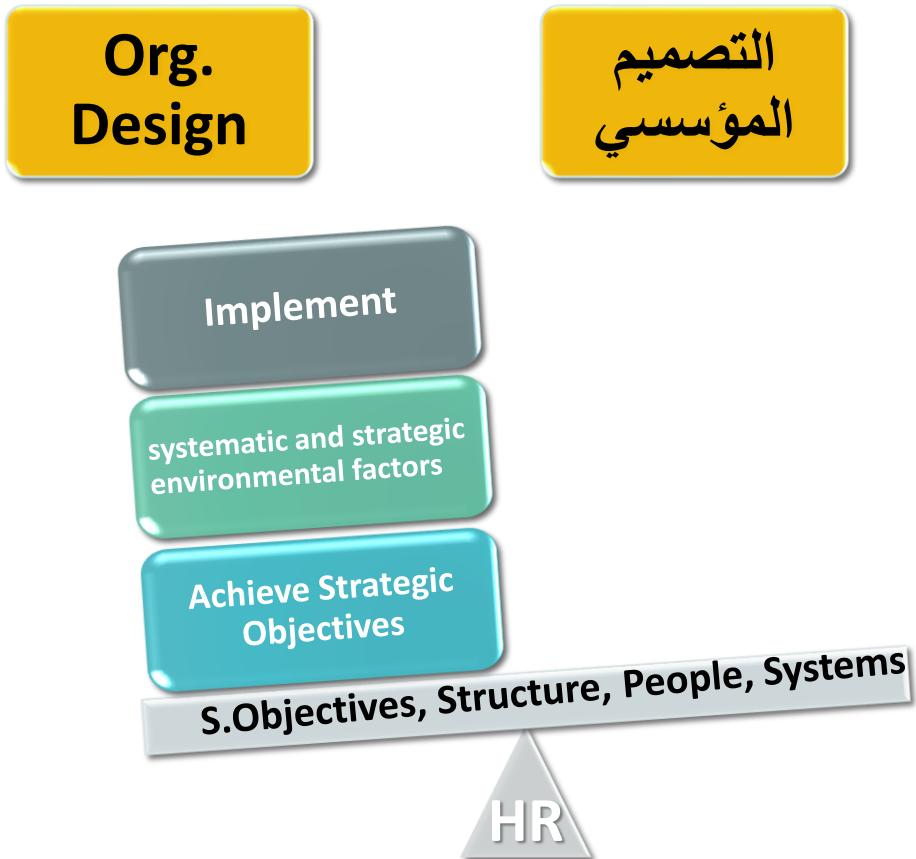
HR

# التطوير التنظيمي

كما هو الحال مع التطوير التنظيمي، هناك العديد من التعريفات لتصميم المنظمة ولكن الجميع يتفقون على أنه أكثر من مجرد إعادة هيكلة وأن العمل لا يبدأ وينتهي بمخطط تنظيمي.

✓ تصميم المنظمة هو عمل معاذة جميع أجزاء العمل لوضعه في وضع يسمح له بالفوز في السوق، وضمان أن يقدم العمل ميزته الاستراتيجية أو التنافسية .

✓ إنها العملية المتعتمدة لتكوين العناصر غير الرسمية والرسمية للعمل بما في ذلك سلسلة القيمة والبنية والتكنولوجيات وأليات الإدارة والأنظمة والمكافآت وعمليات الأشخاص، لإنشاء عمل قادر على تحقيق استراتيجية العمل الخاصة به.



# التطوير التنظيمي

الوصف: التطوير التنظيمي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة من خلال تحسين الهياكل والعمليات والثقافات الداخلية. يركز على تعزيز قدرات الأفراد والجماعات والنظام ككل للتعامل مع التغيير والتحديات.

✓ **تحسين الأداء**: من خلال تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءة العمليات وتحسين الهياكل التنظيمية.

✓ **زيادة القدرة على التكيف**: من خلال مساعدة المنظمة على فهم التغيرات في بيئتها والاستجابة لها بفعالية.

✓ **تعزيز الابتكار**: من خلال خلق بيئة تشجع على الإبداع والتجريب وتبني الأفكار الجديدة.

✓ **تحسين رضا الموظفين**: من خلال توفير فرص للتطوير والنمو وتحسين بيئة العمل.

✓ **تحقيق الميزة التنافسية**: من خلال مساعدة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعارات

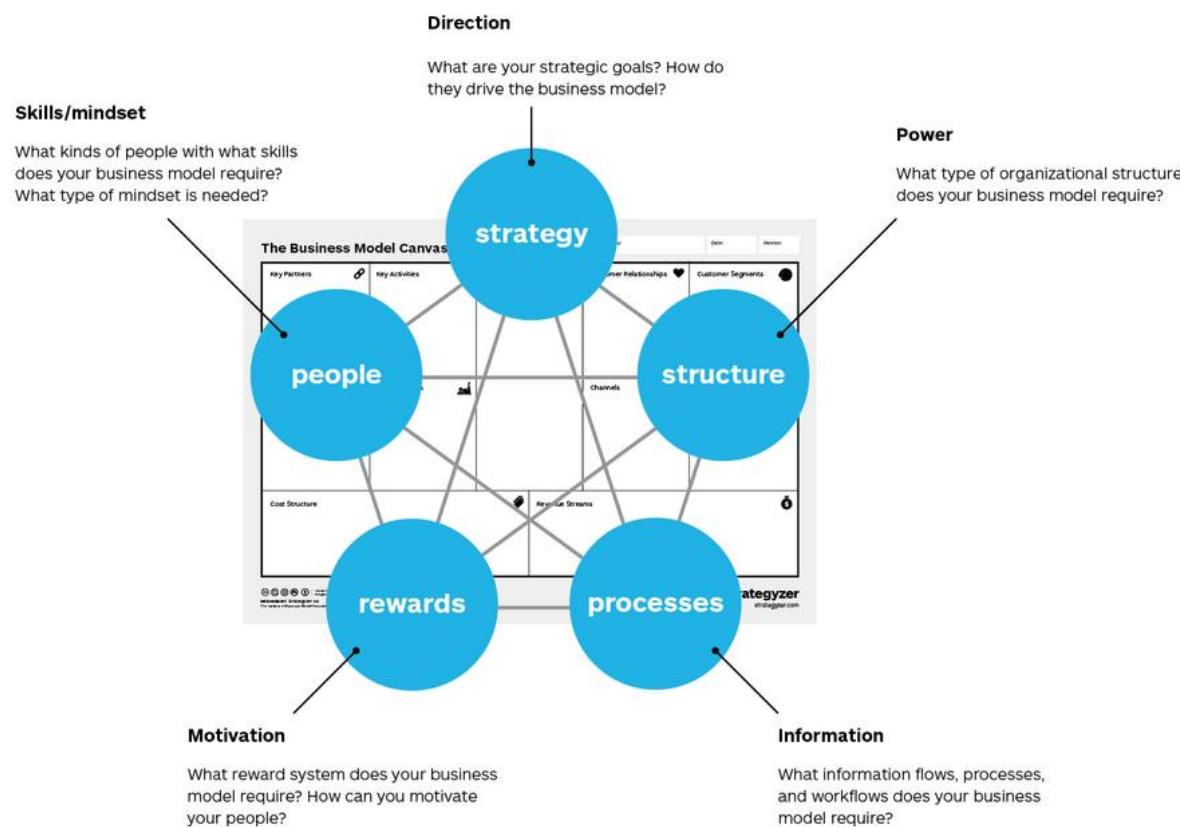
Enhance and Develop

human factors including behaviors, attitudes, skills, and relationships within the organization.

S.Objectives, Structure, People, Systems

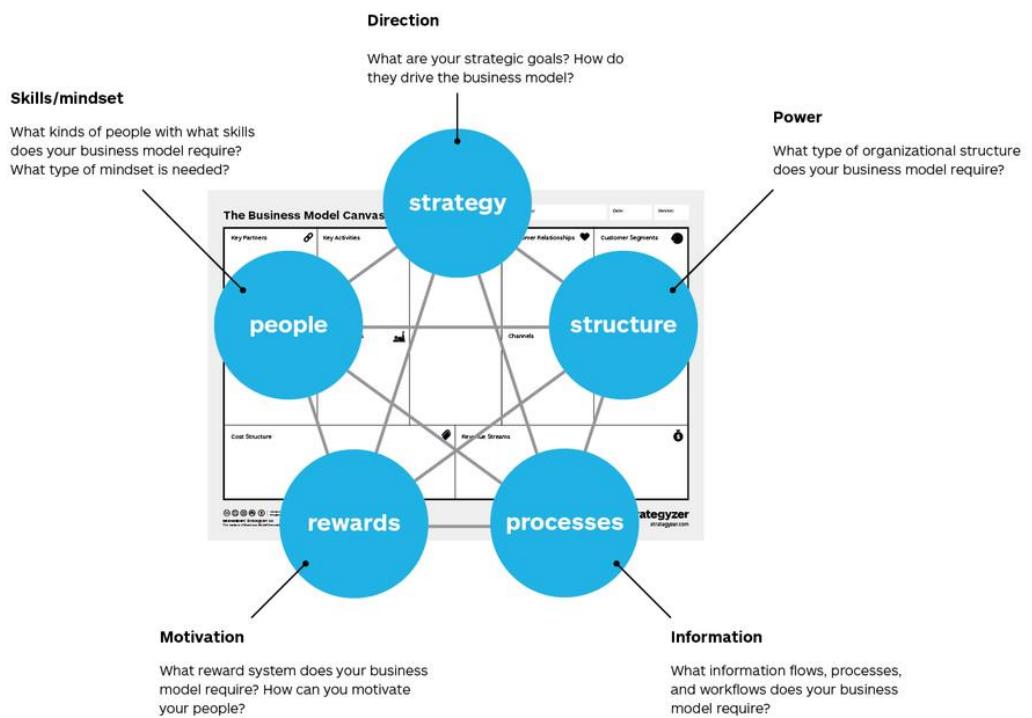


# التطوير التنظيمي #أدوات ونماذج للتحسين Organizational Development



- **الاستراتيجية**: تحدد الاتجاه والأهداف العامة للشركة.
- **الهيكل**: تحدد توزيع القوة والسيطرة في المؤسسة.
- **العمليات**: تتعلق بتدفق المعلومات وكيفية التعامل مع التكنولوجيا.
- **الجوائز**: توفر الحوافز والتشجيعات للموظفين لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **الأشخاص**: تتعلق بتحديد الأفراد المناسبين للموقع المناسب

# التطوير التنظيمي #أدوات ونماذج للتحسين Organizational Development



قبل ما نتطرق لإستراتيجي الموارد البشرية يجب أن نعلم بوجود ان إدارة الموارد البشرية يأتي هدفها من الهدف العام للشركة وده بيكون في خطوات تسمى

## Organization Cascade

- Vision**: حلم الشركة اللي هوصله خلال مدة زمنية معينة.
- Mission**: المهام اللي حقتها الشركة لنفسها عشان تقدر توصل للحلم بتاعها.
- Values**: القيم اللي لازم تكون محظوظة قدامنا في تعاملنا مع موظفينا وكمان العملاء بتوعنا.
- SWOT & PEST analysis**: التحليلي البيئي الداخلي والخارجي هتسخدمها الشركة للوصول الى Strategy Formulation
- Strategy development**: يتم عن طريق وضع او تطوير هدف صغير لكل إدارة جاءت من الهدف الكبير اللي هي ال Vision Objective
- Action Plans**: ابدء اعمل Action Plans للإدارة وتوزيعها كمهام ومسؤوليات على موظفي الإدارة ... مع وضع ميزانية مناسبة
- Strategy Evaluation & Follow up**: بشكل مستمر راجع العوامل الداخلية والخارجية اللي بتؤثر على الإستراتيجية وكمان تشوف الإخطاء اللي بتحصل وهنحلها ال Corrective Action بتاعتتها

# التطوير التنظيمي Organizational Development #مثال عملی

مثال عملی لتطوير إدارة الموارد البشرية في مستشفى مستشفى "X" هي مؤسسة متعددة الجنسيات تعمل في المجال الصحي . لاحظت الإدارة أن هناك مشاكل تتعلق بالتوافق بين الفرق المختلفة، بالإضافة إلى انخفاض رضا الموظفين وارتفاع معدل دوران الموظفين.

# التطوير التنظيمي #مثال عملی Organizational Development

## 1. تقييم الوضع الحالي:

التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة والضعف)

#	نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
المفهوم	هي الميزات والقدرات التي تتمتع بها الشركة وتجعلها متميزة عن منافسيها.	هي الجوانب السلبية التي تعاني منها الشركة وتؤثر على أدائها.
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا: دعم استقطاب الكفاءات الطيبة والإدارية، وتحديد استراتيجية الموارد البشرية.</li> <li>الإدارة الطبية: الاستفادة من برامج التدريب المستمرة لضمان رفع مستوى الكوادر الطبية.</li> <li>إدارة الجودة والمخاطر: تطبيق أنظمة تقييم الأداء لضمان الكفاءة الطيبة والإدارية.</li> <li>إدارة المالية: تخصيص ميزانيات للمكافآت والحوافز، مما يساعد على تحسين بيئة العمل.</li> <li> إدارة الموارد البشرية: ضمان استراتيجيات التوظيف الفعالة، وتحفيز الموظفين عبر بيئة عمل مناسبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا: قد تواجه تحديات البيروقراطية وتأخير اتخاذ القرارات الإدارية.</li> <li>الإدارة الطبية: عدم التركيز الكافي على الصحة النفسية للطواقم الطبية.</li> <li>إدارة المالية: عدم توفير مزايا تنافسية كافية للموظفين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين.</li> <li>إدارة الموارد البشرية: غياب التكنولوجيا الحديثة وعدم استخدام الأنظمة الرقمية لتسهيل سير العمل.</li> <li>ال التواصل الداخلي: ضعف التنسيق بين إدارات المستشفى المختلفة يؤثر على توزيع القوى العاملة.</li> </ul>

# التطوير التنظيمي #مثال عملی Organizational Development

## 1. تقييم الوضع الحالي:

التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة والضعف)

#	نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوظيف والاستقطاب: استقطاب أفضل الكفاءات الطيبة وفق معايير دقيقة.</li> <li>• التطوير والتدريب: تقديم برامج تدريبية متقدمة لضمان تحسين المهارات الطبية والإدارية.</li> <li>• إدارة الأداء: وضع أنظمة تقييم واضحة لضمان الكفاءة وتحقيق أهداف المستشفى.</li> <li>• شؤون الموظفين: توفير بيئة عمل محفزة عبر المكافآت وتقدير الجهود المبذولة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوظيف والاستقطاب: تأخر عمليات التوظيف بسبب إجراءات بiroقراطية معقدة.</li> <li>• التطوير والتدريب: عدم وجود برامج كافية لتعزيز الصحة النفسية للموظفين.</li> <li>• إدارة الأداء: بعض أنظمة التقييم قد تكون غير دقيقة أو غير عادلة في قياس الأداء الوظيفي.</li> <li>• شؤون الموظفين: ضعف التواصل مع باقي الإدارات مما يؤثر على سرعة الاستجابة لاحتياجات الموظفين</li> </ul>

# التطوير التنظيمي #مثال عملی Organizational Development

مثال عملی لتطوير إدارة الموارد البشرية في مستشفى مستشفى "X" هي مؤسسة متوسطة الحجم تعمل المجال الصحي . لاحظت الإدارة أن هناك مشاكل تتعلق بالتواصل بين الفرق المختلفة، بالإضافة إلى انخفاض في رضا الموظفين وارتفاع معدل دوران الموظفين.

## 1. الإستراتيجية (الاتجاه العام)

- ✓ وضع خطة شاملة لاستقطاب الكفاءات الطبية والإدارية بما يتماشى مع احتياجات المستشفى.
- ✓ تطوير برامج تدريبية لضمان استمرار التطوير المهني للموظفين.
- ✓ تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل بين الفرق الطبية والإدارية.

## 2. الهيكل التنظيمي (توزيع المهام)

تقسيم إدارة الموارد البشرية إلى وحدات فرعية، مثل:

- ✓ التوظيف والاستقطاب: مسؤول عن البحث عن الكفاءات الطبية والإدارية.
- ✓ التطوير والتدريب: يركز على تحسين مهارات العاملين عبر برامج تدريبية.
- ✓ إدارة الأداء: يراقب كفاءة الموظفين ويقترح التحسينات.
- ✓ شؤون الموظفين: يتبع الأمور الإدارية مثل الرواتب، الإجازات، والحوافز.

# التطوير التنظيمي #مثال عملی Organizational Development

## 3. العمليات (تحسين سير العمل)

- ✓ استخدام نظام رقمي لإدارة الملفات الوظيفية، مما يسهل الوصول إلى بيانات الموظفين.
- ✓ توفير منصة إلكترونية لتقديم طلبات الإجازة والتدريب والتقييمات.
- ✓ تحسين إجراءات التوظيف لجعلها أسرع وأكثر كفاءة، مع استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية.

## 4. التحفيز (تعزيز الأداء والرضا الوظيفي)

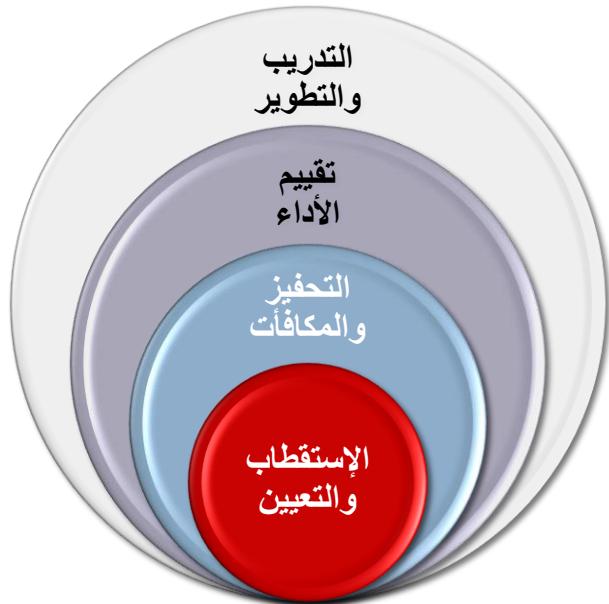
- ✓ تطبيق أنظمة مكافآت تعتمد على الأداء لتحفيز الموظفين.
- ✓ تحسين بيئة العمل عبر دعم الصحة النفسية والتوازن بين العمل والحياة.
- ✓ خلق برامج لتقدير الموظفين، مثل منح الجوائز السنوية وتكريم الأطباء والممرضين المتميزين.

## 5. الموظفون (التطوير المهني والثقافة)

- ✓ تنظيم دورات تدريبية دورية بالتعاون مع الجامعات والمراکز الطبية المتخصصة.
- ✓ اعتماد خطط توجيهية للموظفين الجدد لتسهيل اندماجهم في بيئة العمل.
- ✓ تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارات لتبادل المعرفة وتحسين التنسيق.

# إدارة الاستقطاب والتعيين

## مراحل عملية التوظيف والتعيينات



### Preparing

- Vacancy intake w. hiring manager
- Write job description
- Create job advert

### Sourcing

- Source candidates
- Check existing talent pool
- Keep hiring manager informed

### Screening

- Screen resumes
- Phone screening
- Give realistic job preview



### Selecting

- Close contact w. hiring manager
- Use an interview guide to structure the process
- Automate the interview scheduling

### Hiring

- Perform reference checks
- If needed, do a background check
- Support manager in making a data-driven hiring decision

### Onboarding

- Stay in touch during pre-boarding
- Check in regularly during onboarding
  - Inform hiring manager where necessary

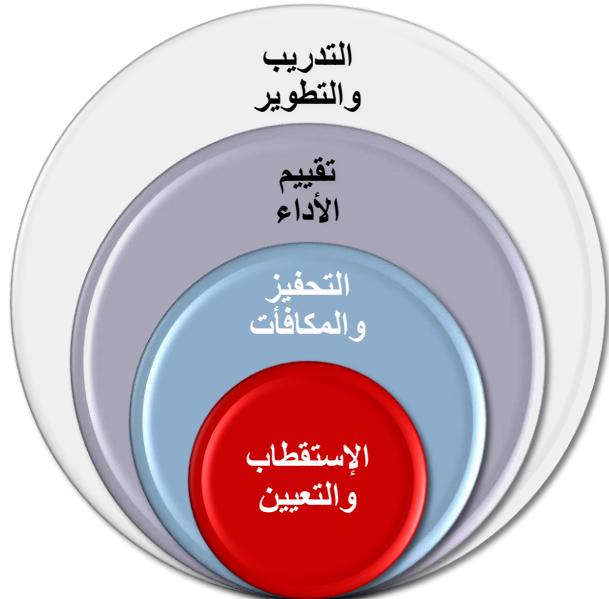
# إدارة الاستقطاب والتعيين

## مراحل عملية التوظيف والتعيينات

التجهيز **Preparing** هذه هي المرحلة الأساسية التي يتم فيها وضع خطة التوظيف وتحديد الاحتياجات. وتشمل:

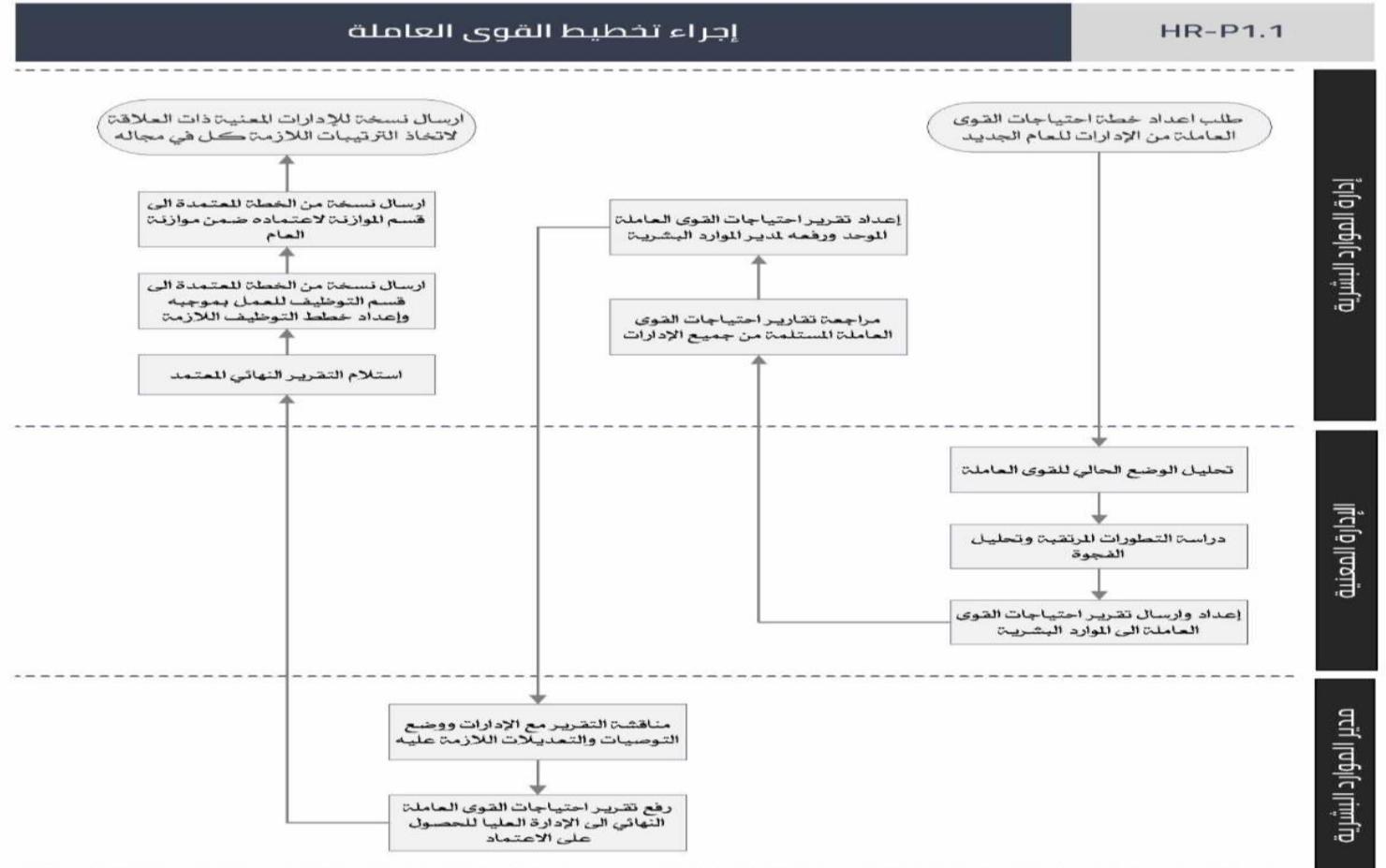
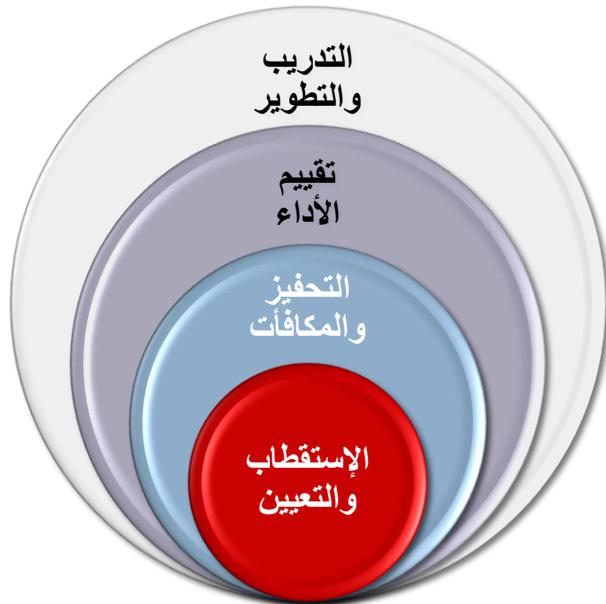
### • التحديد **Identification**

- احتياجات التوظيف **The Hiring Needs** تحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين.
- نموذج طلب التوظيف **MRF** وثيقة رسمية لطلب موظفين جدد.
- الهيكل التنظيمي **Org. Chart** رسم بياني يوضح التسلسل الإداري والعلاقات بين الأقسام والموظفين.



# إدارة الاستقطاب والتعيين

## مراحل عملية التوظيف والتعيين



# إدارة الاستقطاب والتعيين

## مراحل عملية التوظيف والتعيينات

### ❖ نموذج طلب توظيف

Date:	Request Nom:
Department: -----	Department Repted to: -----
Required Job title: -----	Required Job code: -----
Hiring Date: -----/-----/-----	Nom. Of required position (s): -----

Dear HR department,  
Hope our request find you well.

Kindly start the procedures of hiring appropriate candidate (s) as mentioned above, according to his/their job description card (s) and some added job requirements such as the following:

Duties, tasks and responsibilities:	
(-) -----	(-) -----
(-) -----	(-) -----
(-) -----	(-) -----
(-) -----	(-) -----
skills/Competencies:	
(-) -----	(-) -----
(-) -----	(-) -----
(-) -----	(-) -----

Best Regards.. and Thanks in advance.,

Department Manager,,
----------------------

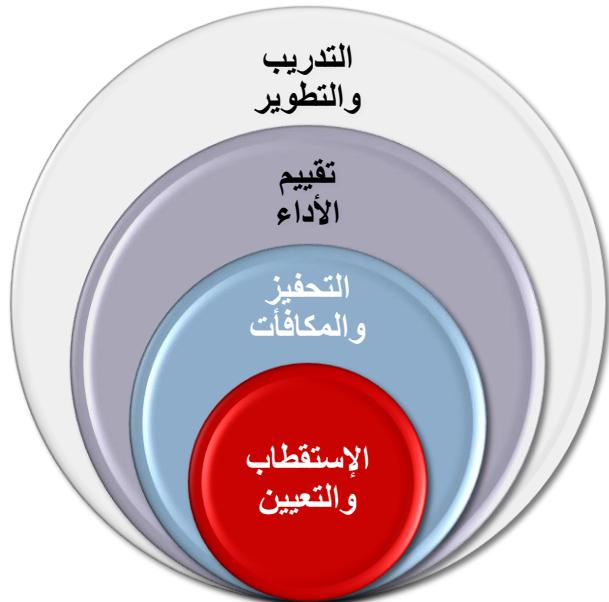
<u>HR department use only,</u>	
The mentioned position (s) approved by:	
<input type="checkbox"/> Recruitment plan; <input type="checkbox"/> Department budget: <input type="checkbox"/> Other (                  ).  <hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">Group HR director,,  -----</div> <div style="text-align: center;">Recruitment S. head,,  -----</div> </div>	
<input type="checkbox"/> (Yes)	<input type="checkbox"/> (No)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# إدارة الاستقطاب والتعيين

## □ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

- تحديد احتياجات التوظيف Identify your needs
- كل عملية توظيف تبدأ بحاجة لدى مدير ما.
- كل وظيفة لها DTRs مختلفة .
- ما هي المشكلة التي نحاول حلها؟
- ما هي أنواع المعرف والمهارات والقدرات KSAs المطلوبة؟
- ما هو نوع السلوك المطلوب؟
- ما هي أنواع الخبرات المطلوبة؟ ما هي أنواع الدراءة والمعرفة؟
- ما هي المجالات التي نفتقر إليها؟
- هل هناك شخص آخر لديه هذه المهارات أو نحتاج لتوظيف شخص يمتلكها؟

# إدارة الاستقطاب والتعيين



## مراحل عملية التوظيف والتعيينات

### ❖ التحديد (Determine)

✓ فريق العمل: **(Staff Team)** تحديد أعضاء الفريق المسؤول عن عملية التوظيف.

✓ مقاييس التوظيف: **(Recruitment Metrics)** تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لتقدير فعالية عملية التوظيف.

### ❖ المراجعة (Check):

✓ سياسات التوظيف: **(Recruitment Policies)** مجموعة من القواعد والإرشادات التي تحكم عملية التوظيف.

✓ الإجراءات: **(Procedures)** خطوات محددة يجب اتباعها في كل مرحلة من مراحل التوظيف.

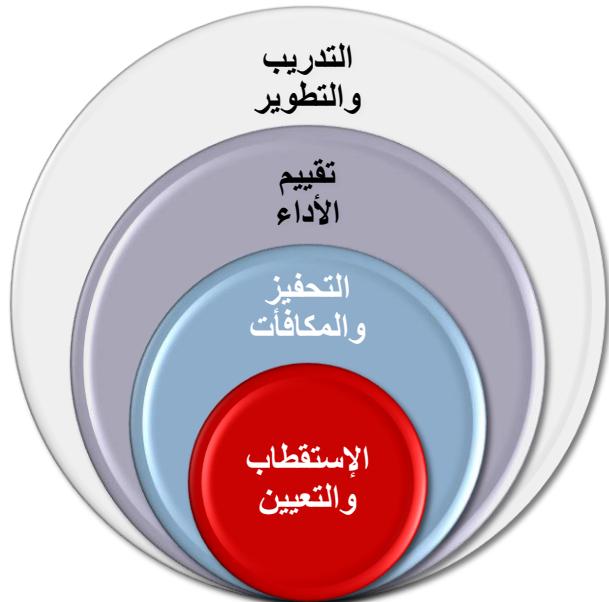
✓ العملية: **(Process)** سير العمل الكامل لعملية التوظيف من البداية إلى النهاية.

# إدارة الاستقطاب والتعيين

## □ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

❖ التحديث: (**Updating**) في هذه المرحلة، يتم إعداد وتحديث الوثائق والبيانات المتعلقة بالوظيفة الشاغرة:

- الوصف الوظيفي: (**Job Description**): ملخص مهام ومسؤوليات الوظيفة.
- الموصفات الوظيفية: (**Job Specification**): المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة في الموظف المثالى.
- الإعلان عن الوظيفة: (**Job Ad**): صياغة إعلان جذاب ومفصل للوظيفة الشاغرة.
- القنوات: (**Channels**): تحديد طرق وقنوات نشر الإعلان عن الوظيفة والوصول إلى المرشحين المحتملين:
- داخلية: (**Internal**): النشر داخل الشركة (مثلاً، بين الموظفين الحاليين).
- خارجية: (**External**): النشر خارج الشركة (مثلاً، عبر موقع التوظيف، وسائل التواصل الاجتماعي).



# إدارة الاستقطاب والتعيين

- ❖ **خارجي External** يشير إلى نشر الإعلان عن الوظيفة خارج الشركة للجمهور.
- ✓ **منصات التوظيف Recruitment Platforms (Off & On)** استخدام منصات التوظيف عبر الإنترنت وخارجها لنشر الإعلان.
- ✓ **وكالات التوظيف Recruitment Agencies** الاستعانة بوكالات توظيف للعثور على مرشحين مناسبين.
- ✓ **المطبوعات Offline Brochures** استخدام المنشورات والمطبوعات للإعلان عن الوظيفة.
- ✓ **الإعلانات التلفزيونية TV Advertising** بث إعلانات تلفزيونية للوصول إلى جمهور واسع.
- ✓ **الرسائل النصية القصيرة SMS Messages** إرسال رسائل نصية قصيرة للمرشحين المحتملين.
- ✓ **التتبع المدفوع عبر الإنترنت Paid Online Tracking** استخدام تقنيات التتبع المدفوعة عبر الإنترنت لتوجيه الإعلانات إلى الجمهور المستهدف.

- **مراحل عملية التوظيف والتعيين**
  - **الإعلان الوظيفي** يشير إلى نشر الإعلان عن الوظيفة داخل الشركة للموظفين الحاليين.
  - ✓ **التنقل الداخلي Internal Mobility** يشجع الموظفين على التقدم لوظائف شاغرة أخرى داخل الشركة.
  - ✓ **الأقارب والزملاء Relatives and Colleges** يشجع الموظفين على ترشيح معارفهم أو زملائهم للوظائف الشاغرة.
  - ✓ **موقع الشركة الإلكتروني Company Website** نشر الإعلان على الموقع الإلكتروني للشركة.
  - ✓ **مجموعة المواهب الحالية Existent Talent Pool** البحث عن مرشحين مناسبين من قاعدة بيانات المواهب الموجودة لدى الشركة.

## إدارة الاستقطاب والتعيين

- مراحل عملية التوظيف والتعيينات
    - ❖ فرز وحصر اليسير الذاتية بناء على بعض معايير أساسية

Cvs Counts 0

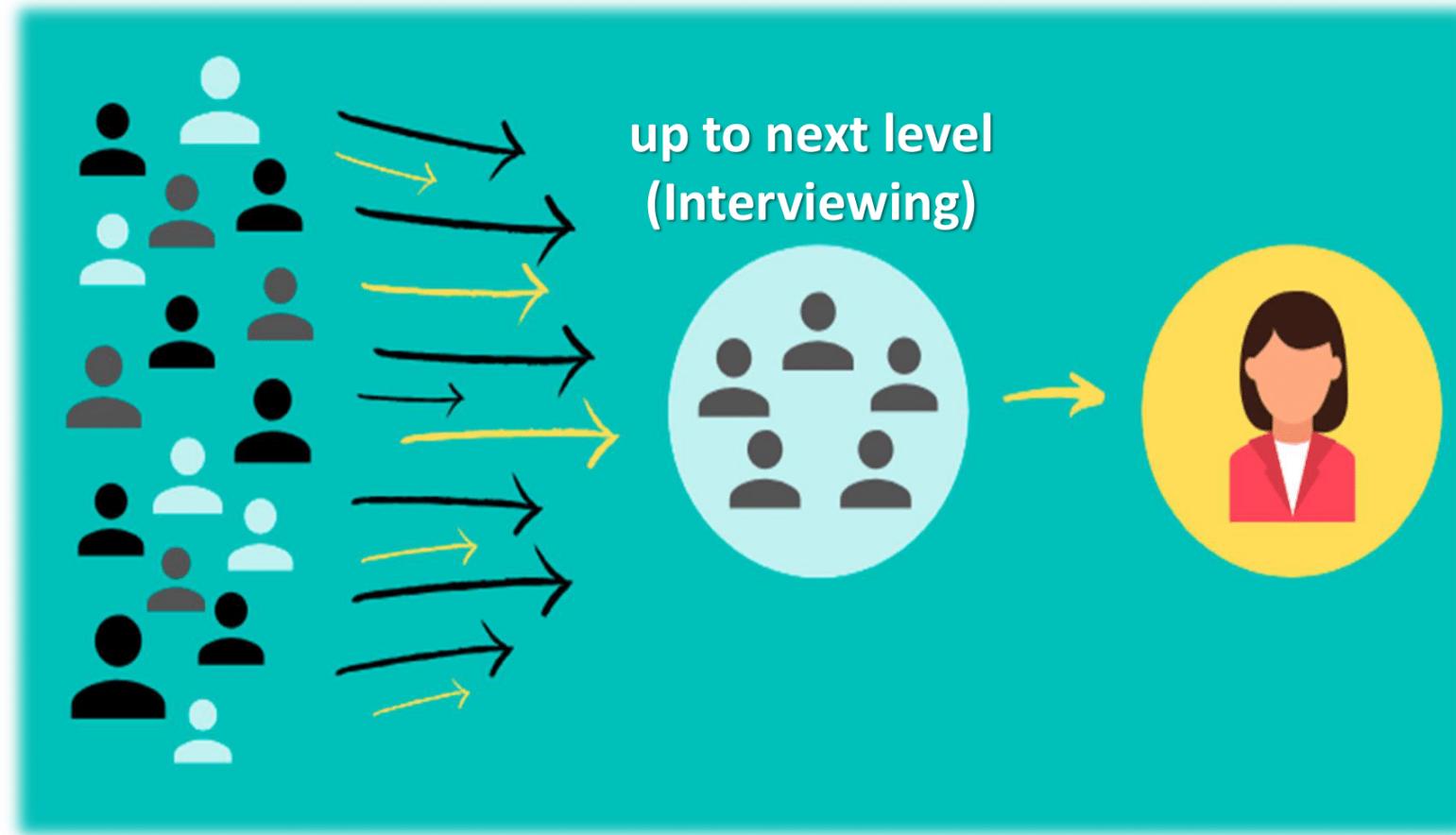
0

# إدارة الاستقطاب والتعيين



- مراحل عملية التوظيف والتعيين
  - ❖ مراحل الفحص وتتم عن طريق بعض الاختبارات.
  - اختبارات شخصية
  - اختبارات نفسية
  - اختبار الذكاء العاطفي
  - اختبار سلوكيات
  - اختبارات المواقف المختلفة
  - اختبارات المنطقية وردود الفعل
  - اختبارات تقنية
  - اختبارات لغوية

## □ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

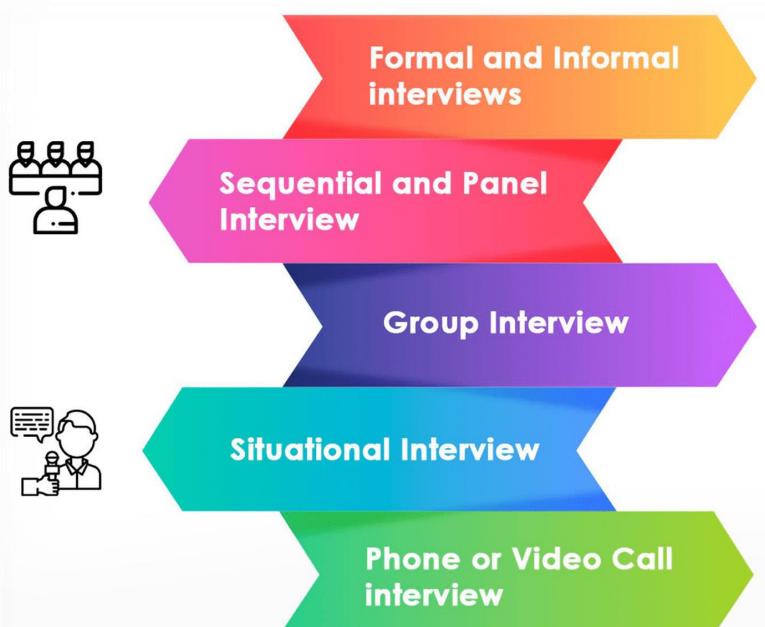


# إدارة الاستقطاب والتعيين



- مراحل عملية التوظيف والتعيين
  - ❖ يتم إعداد المؤهلين لمراحل المقابلات الشخصية.
  - ✓ **مقابلات رسمية وغير رسمية (Formal and Informal Interviews)**
    - **رسمية:** تتبع هيكلًا محدداً وتكون الأسئلة معدة مسبقاً. تُجرى عادةً في بيئة مهنية وتستهدف تقييم مهارات ومؤهلات المرشح بشكل موضوعي .
    - **غير رسمية:** تكون أكثر مرنة وتلقائية، وتحل محل مقابلات رسمية. تستهدف التعرف على شخصية المرشح وثقافته ومدى توافقه مع بيئة العمل .
  - ✓ **مقابلات متتابعة ومتكمالة (Sequential and Panel Interviews)**
    - **متتابعة:** يخضع المرشح لعدة مقابلات مع أشخاص مختلفين في الشركة، كل مقابلة تركز على جانب معين من مهاراته ومؤهلاته .
    - **لوحة:** يجتمع فريق من الأشخاص من الشركة لإجراء مقابلة واحدة مع المرشح. يتيح هذا النوع الحصول على وجهات نظر مختلفة حول المرشح .

# إدارة الاستقطاب والتعيين



## مراحل عملية التوظيف والتعيين

❖ يتم إعداد المؤهلين لمراحل المقابلات الشخصية.

### ✓ مقابلة جماعية (Group Interview)

○ جماعية: يتم جمع مجموعة من المرشحين في مقابلة واحدة. تُستخدم هذه الطريقة لتقدير مهارات التواصل والعمل الجماعي لدى المرشحين.

### ✓ مقابلة موقفية (Situational Interview)

○ موقفية: تُطرح على المرشح أسئلة تتعلق بموافقات افتراضية أو سيناريوهات واقعية قد يواجهها في الوظيفة. تهدف هذه المقابلة إلى تقييم كيفية تصرف المرشح في المواقف المختلفة.

### ✓ مقابلة عبر الهاتف أو الفيديو (Phone or Video Call Interview)

○ هاتفية/فيديو: تُجرى المقابلة عبر الهاتف أو الفيديو، وتُستخدم عادةً في المراحل الأولى من عملية التوظيف لتقدير مدى ملاءمة المرشح بشكل مبدئي.

## إدارة الاستقطاب والتعيين

### مراحل عملية التوظيف والتعيينات

❖ بعد إتمام تثبيت الموظف الجديد يتم الدخول إلى المرحلتين على

التالي:-

❖ التوجية ( Orientation )

❖ شئون الموظفين الإدارية ( مسوغات التعيين وحقوق وواجبات  
الموظف )



## مهام إدارة الاستقطاب والتعيين (أمثلة على القطاع الصحي)

- ✓ ضمان توفير الكوادر الطبية المؤهلة (أطباء، ممرضين، فنيين) لتلبية احتياجات المرضى .
- ✓ تسريع عملية التوظيف لملء الشواغر الطارئة في الأقسام الحيوية .
- ✓ التحقق من تراخيص الممارسين الصحيين والالتزام بالمعايير المهنية .



ضع علامة صح أو خطأ

يتم عمل المقابلات الشخصية بدون معايير مسبقة ( )

الأعلان الوظيفي متوقف على الأعلانات الداخلية فقط ( )

مسئول التوظيف ليس على دراية كافية ب DTRs الوظيفة المستهدفة ( )

# إدارة شئون الموظفين (إدارية)



## إدارة شؤون الموظفين (إدارية)

إدارة شؤون الموظفين الإدارية هي جزء أساسي من إدارة شؤون الموظفين بشكل عام، وتركز بشكل خاص على الجوانب الإدارية والعملية المتعلقة بالموظفيين.

- ✓ إدارة ملفات الموظفين
- ✓ إدارة الرواتب والمكافآت
- ✓ إدارة الإجازات والحضور والانصراف
- ✓ إدارة العقود والوثائق الرسمية
- ✓ تطبيق قوانين العمل ولوائح الداخلية
- ✓ إدارة إنهاء الخدمة
- ✓ إعداد التقارير والإحصائيات الخاصة بالمؤثرات الخاصة بكافة العاملين من حيث الإداريات والقانونيات في خلال العمليات اليومية.

## إدارة شؤون الموظفين (إدارية)

إدارة شؤون الموظفين الإدارية هي جزء أساسي من إدارة شؤون الموظفين بشكل عام، وتركز بشكل خاص على الجوانب الإدارية والعملية المتعلقة بالموظفيين.

- ✓ إدارة ملفات الموظفين
  - إنشاء وتحديث ملفات الموظفين، سواء كانت ورقية أو إلكترونية .
  - حفظ جميع المستندات المتعلقة بالموظف، مثل عقود العمل، والشهادات، وتقييمات الأداء، والإجازات .
  - ضمان سرية وسلامة البيانات .

# إدارة شئون الموظفين (إدارية)

## مسوّغات التعيين

المقيمون غير السعوديين

الموطنون السعوديون

المسوغ

جواز سفر ساري المفعول، إقامة نظامية

الهوية الوطنية سارية المفعول

الهوية/الإقامة

رخصة عمل، تأشيرة عمل سارية المفعول

لا يوجد

التراخيص/التأشيرات

الشهادات العلمية المطلوبة (معادلة إذا لزم الأمر)

الشهادات العلمية المطلوبة (معاملة إذا لزم الأمر)

المؤهلات العلمية

شهادات خبرة

شهادات خبرة (عدد الطلب)

الخبرات العملية

مطلوب في جميع الحالات

قد يُطلب في بعض الحالات

الفحص الطبي

شهادة خلو السوابق (قد يُطلب في بعض الحالات)

لا يُطلب عادةً

السجل الجنائي

لا يطبق

التسجيل في نظام التأمينات الاجتماعية

التسجيل في الأنظمة

قد تختلف المتطلبات حسب القطاع والشركة

اختبارات القدرات (في القطاع الحكومي)

متطلبات إضافية

٢٠٢٣/١٢/٢٤ - ٢٠٢٣/١٢/٢٥

(٢٠٢٣/١٢/٢٤ - ٢٠٢٣/١٢/٢٥)

٢٠٢٣/١٢/٢٤

### ملاحظات:

- ✓ قد تطلب بعض الجهات مسوّغات إضافية حسب طبيعة الوظيفة.
- ✓ يجب التحقق من أحدث المتطلبات من الجهات الرسمية.
- ✓ تختلف متطلبات القطاع الحكومي عن الخاص.

## إدارة شؤون الموظفين (إدارية)

إدارة شؤون الموظفين الإدارية هي جزء أساسي من إدارة شؤون الموظفين بشكل عام، وتركز بشكل خاص على الجوانب الإدارية والعملية المتعلقة بالموظفيين.

- ✓ إدارة الرواتب والمكافآت
  - إعداد جداول الرواتب وحساب الأجر .
  - صرف الرواتب والمكافآت في المواعيد المحددة .
  - إدارة التأمينات الاجتماعية والضرائب .
  - إدارة علاوات الموظفين وبدلاتهم .

## تعريفات أساسية (الرواتب)

- ✓ **الأجر:** الأجر هو المبلغ المالي الذي يدفعه صاحب العمل للموظف مقابل العمل أو الخدمة المقدمة
  - يمكن أن يكون مدفوعاً على أساس يومي، أسبوعي أو شهري حسب الإتفاق
- ✓ **الراتب:** مبلغ ثابت يُدفع شهرياً بغض النظر عن عدد الساعات أو الأيام التي يعملها الموظف، وهو غالباً ما يكون مضموناً.
  - أغلب الأحيان يمكن أن يكون ذلك الراتب به نوع أساسي وأخر متغير.
- ✓ **المزايا:** تتألف المزايا من التعويضات غير الأجرية التي تشكل حزمة التعويض الكلية للموظف.
  - تشمل الحوافز غير المالية مثل التأمين الصحي، الإجازات المدفوعة، وخطط التقاعد، تطوير الحياة المهنية.
- ✓ **التعويضات:** تعويض الموظف هو ما تقدمه لكل عامل مقابل عمله. إنه مزيج من الأجر والمتغيرات. يمكن أن تتضمن حزمة التعويضات الراتب ومزايا الموظفين والعمولات وخيارات الأسهم.
  - تشمل الدخل الثابت والمتغير والفوائد المختلفة.

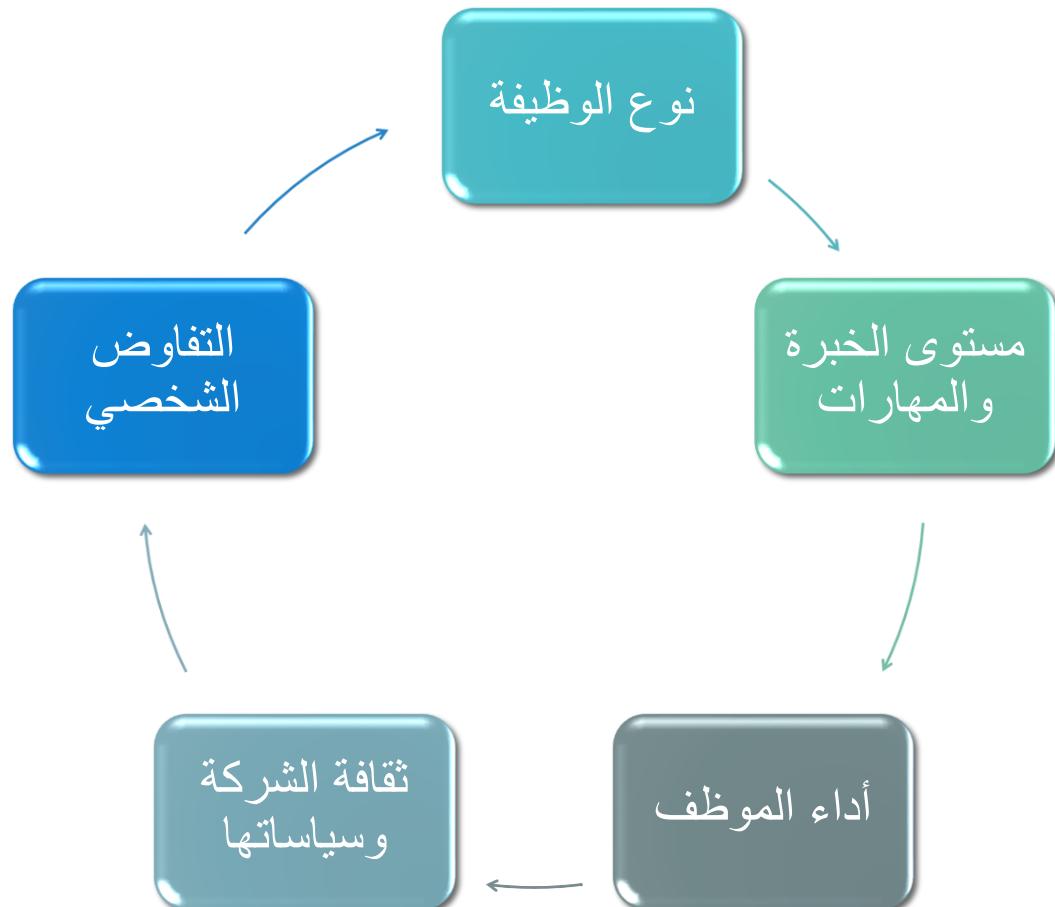
# تعريفات أساسية (الرواتب)

- ✓ **الأجر الإجمالي:** المجموع الكلي للمبالغ المالية التي يتلقاها الموظف قبل خصم الضرائب والمستحقات الأخرى. يشمل الأجر الأساسي والمكافآت والعمولات.
- ✓ **الأجر الأساسي:** المبلغ المالي الثابت الذي يُدفع للموظف مقابل عمله خلال فترة زمنية محددة مثل ساعة، يوم، أو شهر.
  - مثال: إذا كان موظف يتلقى 100 جنيه في اليوم مقابل عمله، فهذا هو الأجر الأساسي له
- ✓ **الأجر المتغير:** باقي ما يحصل عليه العامل من عناصر الأجر
  - "العلاوات، البدلات، المنح،المزايا العينية،الساعات المتغيرة وما يخالف ذلك)
- ✓ **الأجر بالقطعة:** الإجر الذي يتم الحصول عليه بعد إنتاجية معينة.
  - مثال: إذا كان العامل يتلقى 10 جنيهات عن كل قطعة ينتجهما وينتج 100 قطعة في الشهر، فإن أجره يكون 1000 جنيه شهرياً.
- ✓ **الأجر الصافي:** المبلغ المالي الذي يتلقاها الموظف بعد خصم الضرائب والمستحقات الأخرى.

# الفرق بين الأجر ، التعويضات والمزايا

وجه المقارنة	الأجر	التعويض	المزايا
التعريف	المقابل المالي الذي يتلقاه الموظف مقابل عمله.	مصطلح شامل يشير إلى جميع ما يحصل عليه الموظف من مقابل مالي ومزايا.	منافع إضافية يحصل عليها الموظف بالإضافة إلى الأجر.
الطبيعة	مالي بشكل أساسي.	يشمل كلاً من الأجر والمزايا وأي مزايا أخرى.	قد تكون مالية أو عينية.
الدفع	يُدفع بشكل دوري (شهرياً أو أسبوعياً).	يشمل جميع المدفوعات والمزايا التي يحصل عليها الموظف.	قد تُدفع بشكل دوري أو تُقدم خدمات أو مزايا عينية.
الأمثلة	الراتب الأساسي، الأجر بالساعة، الراتب بالقطعة.	الراتب الأساسي + المزايا (مثل التأمين الصحي والإجازات) + المكافآت والحوافز.	التأمين الصحي، التأمين على الحياة، خطط التقاعد، الإجازات مدفوعة الأجر، بدل السكن، بدل المواصلات، برامج التدريب والتطوير.
الأهمية	يعتبر عنصراً أساسياً في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.	يعتبر عاملاً حاسماً في تحديد مدى جاذبية الوظيفة والشركة للموظفين المحتملين.	تعتبر جزءاً هاماً من حزمة التعويضات الشاملة وتساهم في تحسين رضا الموظفين وولائهم.

# العوامل المؤثرة على تحديد مستوى الراتب (عوامل داخلية)



**1. نوع الوظيفة:** تختلف الأجر باختلاف مستوى المسؤوليات والمتطلبات الوظيفية.

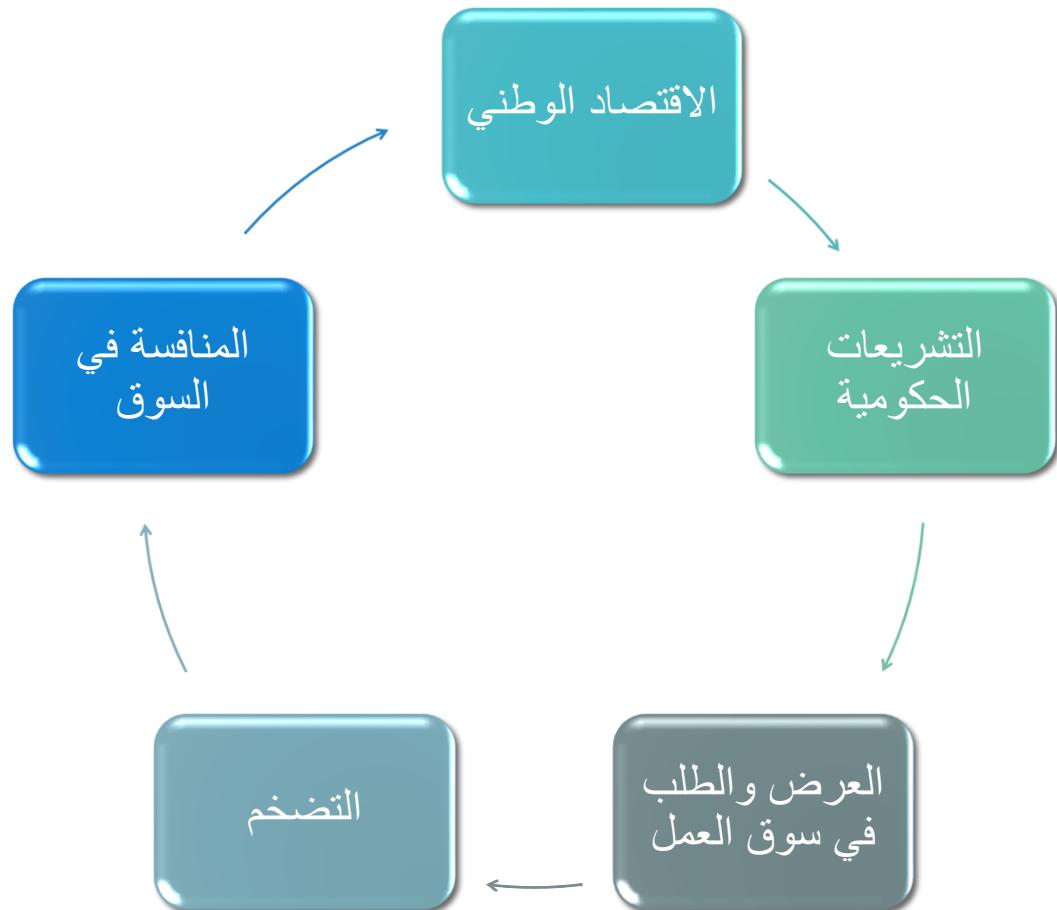
**2. مستوى الخبرة والمهارات:** يتلقى الموظفون ذوو الخبرة والمهارات العالية أجوراً أعلى مقارنة بزملائهم الأقل خبرة.

**3. أداء الموظف:** تعتمد بعض الشركات على نظام مكافآت وحوافز يعتمد على أداء الموظف.

**4. ثقافة الشركة وسياساتها:** تؤثر ثقافة الشركة وسياساتها الداخلية في هيكلة الأجر، مثل وجود برامج تدريب وتطوير مهني.

**5. التفاوض الشخصي:** القدرة على التفاوض على الأجر تؤثر بشكل كبير على مستوى الأجر النهائي الذي يحصل عليه الموظف.

# العوامل المؤثرة على تحديد مستوى الراتب (عوامل خارجية)



**1. الاقتصاد الوطني:** يمكن للحالة العامة للاقتصاد، مثل النمو الاقتصادي أو الركود، أن تؤثر في قدرة الشركات على تقديم أجور مرتفعة.

**2. التشريعات الحكومية:** تتعلق بالقوانين والسياسات المتعلقة بالأجور مثل الحد الأدنى للأجور أو قوانين العمل.

**3. العرض والطلب في سوق العمل:** يؤثر توازن العرض والطلب على الوظائف على تحديد الأجور. عندما يكون هناك طلب كبير على مهارات معينة وقلة في العرض، ترتفع الأجور.

**4. التضخم:** يؤثر التضخم في القدرة الشرائية للأجور، ما قد يدفع الشركات إلى زيادة الأجور لاحفاظ على مستوى معيشة الموظفين.

**5. المنافسة في السوق:** تؤثر المنافسة بين الشركات في القطاع نفسه على الأجور، حيث تحاول الشركات جذب الكفاءات عبر تقديم أجور تنافسية.

## إدارة شئون الموظفين (إدارية)

### ✓ إدارة الإجازات والحضور والانصراف

- تسجيل الإجازات بأنواعها المختلفة (سنوية، مرضية، طارئة) .
- متابعة حضور وانصراف الموظفين وتسجيل التأخيرات والغيابات .
- تطبيق سياسات الإجازات والحضور والانصراف .

### ✓ إدارة العقود والوثائق الرسمية

- إعداد وتوثيق عقود العمل .
- إصدار الشهادات والوثائق الرسمية للموظفين .
- متابعة تجديد العقود والتراخيص .

### ✓ تطبيق قوانين العمل واللوائح الداخلية

- ضمان تطبيق قوانين العمل واللوائح الداخلية للشركة .
- تحديث السياسات والإجراءات بما يتواافق مع القوانين الجديدة .
- الرد على استفسارات الموظفين المتعلقة بقوانين العمل .

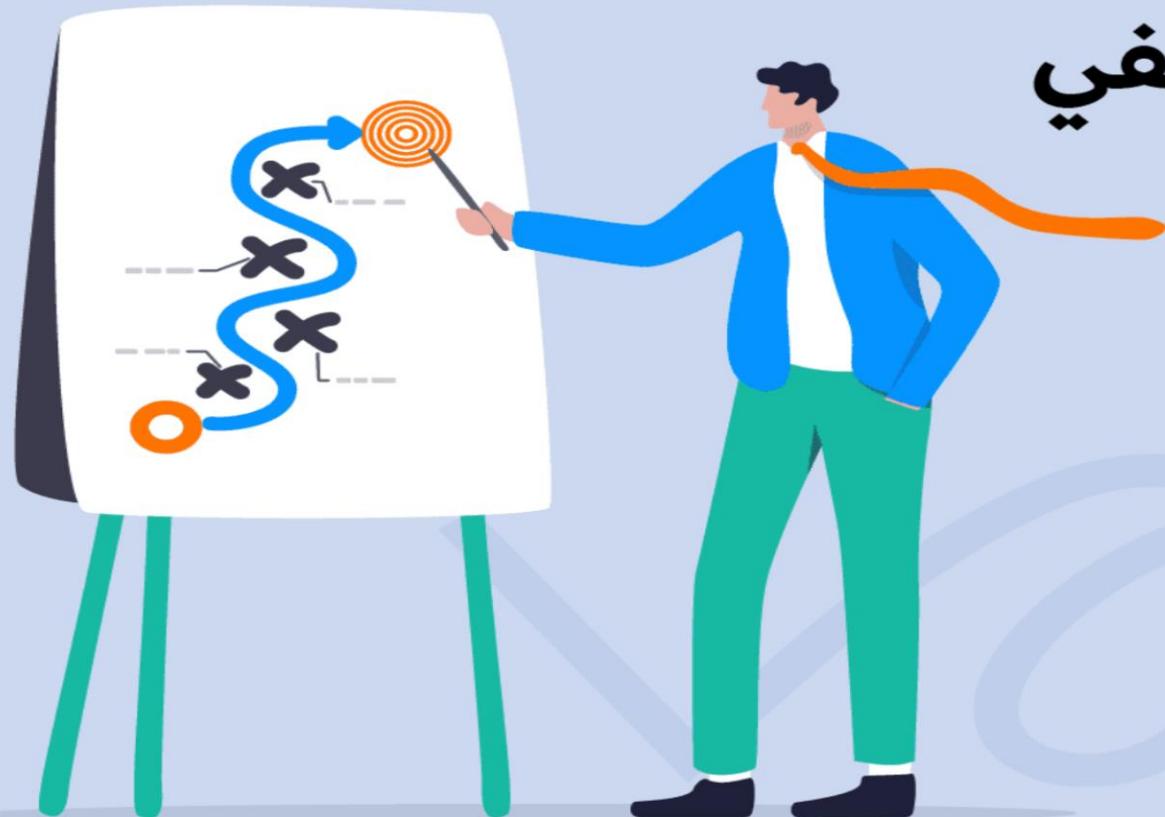
## إدارة شؤون الموظفين (إدارية)

- ✓ إدارة إنهاء الخدمة
  - إجراء مقابلات إنهاء الخدمة .
  - إعداد مستندات إنهاء الخدمة .
  - تسوية الحقوق المالية للموظفين .
  - تسليم شهادات الخبرة .
- ✓ إعداد التقارير والإحصائيات الخاصة بالمؤثرات الخاصة بكافة العاملين من حيث الإداريات والقانونيات في خلال العمليات اليومية.
  - إعداد التقارير الدورية حول شؤون الموظفين، مثل تقارير الحضور والغياب، وتقارير الرواتب .
  - تحليل البيانات وإعداد الإحصائيات المتعلقة بالموظفين .

## أمثلة على مهام إدارة شئون الموظفين (القطاع الصحي)

- ✓ ضمان التزام المستشفى بمعايير الجودة والسلامة في تقديم الرعاية الصحية .
- ✓ تحديث سجلات الكوادر الطبية وترخيصهم بشكل دوري .
- ✓ التعامل مع الشكاوى المتعلقة بالموظفين والمرضى بشكل عادل وشفاف
- ✓ خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة لجميع الموظفين.
- ✓ توفير قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والكوادر الطبية.
- ✓ الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية للموظفين، خاصة في ظل ضغوط العمل.
- ✓ تقديم حزم تعويضات تنافسية لجذب والاحتفاظ بالكوادر الطبية المتميزة.
- ✓ توفير مزايا تأمين صحي شاملة للموظفين وعائلاتهم.
- ✓ إدارة نظام الحوافز بناءً على الأداء والجودة في تقديم الرعاية الصحية.

# تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات



## كيف تساهم إدارة تقييم الأداء في القيادة الفعالة للفريق

- ✓ تحديد الأهداف والمعايير الواضحة : من خلال توضيح الأهداف والمعايير التي يجب تحقيقها، يعرف الأفراد ما هو متوقع منهم، مما يساعد في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.
- ✓ التغذية الراجعة المستمرة : يوفر تقييم الأداء فرصة للحصول على تغذية راجعة منتظمة حول الأداء. هذا يساعد الأفراد على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، مما يمكنهم من تحسين أدائهم بناءً على هذه المعلومات.
- ✓ تحفيز الأفراد : التقدير والتحفيز يمكن أن يكونا جزءاً من عملية تقييم الأداء. عندما يشعر الأفراد بتقدير جهودهم وإنجازاتهم، يزيد ذلك من حماسهم والتزامهم تجاه الفريق والأهداف.
- ✓ التطوير المهني : من خلال تقييم الأداء، يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد. يمكن وضع خطط لتطوير مهارات الأفراد بناءً على تقييم أدائهم، مما يعزز من كفاءتهم وقدرتهم على المساهمة بفعالية في الفريق.
- ✓ التواصل الفعال : تقييم الأداء يشجع على فتح قنوات تواصل مستمرة بين القادة وأعضاء الفريق. هذا يعزز من الفهم المتبادل والتعاون بين الجميع.



## □ تخطيط الأداء

يعتبر تخطيط الأداء الأساس لنظام إدارة الأداء. وهو يتضمن تحديد أهداف وتوقعات واضحة وقابلة لقياس للموظفين. وتشمل الجوانب الرئيسية لتخطيط الأداء ما يلي:



- ✓ تحديد الأهداف - تحديد أهداف محددة وقابلة للتحقيق ومحددة زمنياً تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- ✓ إطار الكفاءة - تحديد المهارات والمعرفة والسلوكيات المطلوبة للنجاح في دور معين.
- ✓ معايير الأداء - وضع المعايير التي سيتم تقييم أداء الموظف على أساسها.

## □ تقييم الأداء

هو عملية تقييم أداء الموظف وتقديم الملاحظات. تتضمن العناصر الرئيسية لتقييم الأداء ما يلي:

### Components of a Performance Management System



- **الملاحظات المنتظمة** - إجراء محادثات مستمرة بين الموظفين والمديرين لمناقشة التقدم والإنجازات ومجالات التحسين.
- **المراجعات الرسمية** - تقييمات رسمية دورية توفر تقييماً شاملأً لأداء الموظف.
- **الملاحظات الشاملة 360 degree** - جمع المدخلات من الأقران والمرؤوسين وأصحاب المصلحة الآخرين لتقديم رؤية أكثر شمولأً لأداء الموظف.

## Components of a Performance Management System



## Performance Improvement Plans (PIPs)

خطط تحسين الأداء هي برامج منظمة مصممة لمساعدة الموظفين الذين يكافحون من أجل تلبية معايير الأداء. تتضمن المكونات الرئيسية لخطط تحسين الأداء ما يلي:

- ✓ تحديد المشكلات - تحديد المجالات التي يفشل فيها الموظف في تلبية التوقعات بوضوح.
- ✓ أهداف التطوير - تحديد أهداف تحسين محددة وجدول زمني لتحقيقها.
- ✓ الدعم والموارد - توفير الموارد والتدريب والتوجيه اللازمين لمساعدة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة.

## □ التطوير والتدريب

يعد تطوير الموظفين وتدريبهم جزءاً لا يتجزأ من تعزيز المهارات والمعرفة. تتضمن العناصر الرئيسية للتطوير والتدريب ضمن نظام إدارة الأداء ما يلي:



- ✓ خطط التطوير الفردية - إنشاء خطط مخصصة لكل موظف لمعالجة نموه المهني وتطبعاته المهنية.
- ✓ فرص التدريب - تحديد برامج التدريب والدورات وورش العمل التي يمكن أن تعمل على تحسين أداء الموظفين.
- ✓ التعلم المستمر - تشجيع ثقافة التعلم المستمر وتنمية المهارات.

## □ مقاييس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية kpis

اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات أمرًا بالغ الأهمية في إدارة الأداء.

وتتضمن المكونات الرئيسية لمقاييس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية ما يلي:



✓ جمع البيانات - جمع البيانات ذات الصلة بأداء الموظفين وأهداف المنظمة.

✓ المقارنة المعيارية - مقارنة أداء الموظفين بمعايير الصناعة أو المعايير الداخلية.

✓ المراقبة المنتظمة - تتبع مقاييس الأداء بشكل مستمر لتحديد الاتجاهات وال مجالات التي تحتاج إلى تحسين.

## □ التقدير والكافآت

يعد تقدير الأداء المتميز ومكافأته أمرًا ضروريًا للتحفيز والمشاركة.

تشمل الجوانب الرئيسية للتقدير والكافآت ما يلي:

- ✓ الاعتراف - الاعتراف بجهود وإنجازات الموظفين وتقديرها.
- ✓ المكافآت النقدية - تقديم المكافآت أو زيادات الرواتب أو الحوافز المالية الأخرى للأداء الاستثنائي.
- ✓ المكافآت غير النقدية - تقديم مكافآت غير مالية مثل الشهادات أو التقدير العام أو إجازة إضافية.



# كيف تساهم إدارة التدريب والتطوير في القيادة الفعالة للفريق



# كيف تساهم إدارة التدريب والتطوير في القيادة الفعالة للفريق



# كيف تساهم إدارة التدريب والتطوير في القيادة الفعالة للفريق

المبادرات والبرامج التي تهدف إلى تحسين مهارات القيادة وتطوير الموظفين.

□ بعض المبادرات التي تساهم بها إدارة التدريب والتطوير في القيادة الفعالة:

✓ برامج تطوير القيادة

○ تقديم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير مهارات القيادة لدى المديرين والقادة المستقبليين.

○ تدريب المديرين على مهارات القيادة الفعالة مثل التحفيز، التفويض، وإدارة النزاعات.

مثال: برنامج تدريب يمتد لستة أشهر يركز على تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لدى المديرين.

✓ التدريب على التواصل الفعال

○ تقديم دورات تدريبية لتحسين مهارات التواصل الشفهي والكتابي للموظفين.

○ تدريب القادة على كيفية التواصل بوضوح وفعالية مع فرقهم.

مثال: ورشة عمل حول "النواصل الشفهي الفعال" تساعد القادة على تحسين مهاراتهم في الاستماع والتحدث.



# كيف تساهم إدارة التدريب والتطوير في القيادة الفعالة للفريق

## ✓ برامج التوجيه والإرشاد

- تقديم برامج التوجيه والإرشاد التي تتيح للموظفين العمل مع مرشدين ذوي خبرة لتطوير مهاراتهم.

- تدريب المرشدين على كيفية تقديم توجيه فعال للموظفين.

مثال: برنامج توجيه يتيح للموظفين الجدد العمل مع مرشدين ذوي خبرة لتعزيز تكيفهم مع بيئة العمل.

## ✓ التدريب على إدارة النزاعات

- تقديم دورات تدريبية حول كيفية التعامل مع النزاعات وحلها بطرق بناءة.

- تدريب القادة على أساليب التفاوض وإيجاد الحلول الوسطية.

مثال: دورة تدريبية حول "إدارة النزاعات في بيئة العمل" تساعد القادة على التعامل مع النزاعات بين أعضاء الفريق بفعالية



# كيف تساهم إدارة التدريب والتطوير في القيادة الفعالة للفريق

## ✓ التقييم الدوري للتدريب والتطوير

○ تقييم فعالية البرامج التدريبية وتحديد مجالات التحسين.

○ جمع ملاحظات الموظفين حول البرامج التدريبية وتطويرها بناءً على تلك الملاحظات.

مثال: إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين عن البرامج التدريبية وتحديد نقاط القوة والضعف.



## ✓ تعزيز التعلم المستمر

○ تشجيع ثقافة التعلم المستمر من خلال توفير فرص تدريبية مستمرة للموظفين.

○ تطوير برامج تعليمية تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين بشكل دائم.

مثال: إنشاء منصة تعليمية داخلية توفر دورات تدريبية مستمرة في مختلف المجالات.

# كيف تساهم إدارة التدريب والتطوير في القيادة الفعالة للفريق

## ✓ التقييم الدوري للتدريب والتطوير

○ تقييم فعالية البرامج التدريبية وتحديد مجالات التحسين.

○ جمع ملاحظات الموظفين حول البرامج التدريبية وتطويرها بناءً على تلك الملاحظات.

مثال: إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين عن البرامج التدريبية وتحديد نقاط القوة والضعف.



## ✓ تعزيز التعلم المستمر

○ تشجيع ثقافة التعلم المستمر من خلال توفير فرص تدريبية مستمرة للموظفين.

○ تطوير برامج تعليمية تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين بشكل دائم.

مثال: إنشاء منصة تعليمية داخلية توفر دورات تدريبية مستمرة في مختلف المجالات.

التقييم والأداء والتدريب والتطوير يكملان بعضهما البعض أذكر السبب.



## مفهوم ادارة التغيير

في سياق إدارة التغيير، يشير "التغيير" إلى أي تغيير أو تعديل في عمليات المنظمة أو أنظمتها أو هيكلها أو ثقافتها أو الطريقة العامة للقيام بالأشياء. يمكن أن يظهر التغيير في أشكال مختلفة، مثل إدخال تقنيات جديدة، أو تنفيذ عمليات تجارية جديدة، أو إعادة هيكلة التسلسل الهرمي التنظيمي، أو اعتماد استراتيجيات مختلفة، أو تغيير الثقافة التنظيمية.

ويمكن البدء بالتغيير لأسباب مختلفة، بما في ذلك الحاجة إلى تحسين الكفاءة، أو الاستجابة لتحولات السوق، أو تنفيذ تكنولوجيات جديدة، أو تعزيز القدرة التنافسية، أو التكيف مع العوامل الخارجية. يعد فهم التغيير وإدارته أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات للتنقل عبر التحولات بنجاح وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.



## تعريف ادارة التغيير التنظيمي

"ادارة التغيير التنظيمي" هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورصد التغييرات داخل هيكل وعمل منظمة. تهدف عملية إدارة التغيير إلى تحقيق التحول بشكل فعال وسلس، وضمان تكامل التغييرات مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة. تتضمن هذه العملية التفاعل مع الجوانب البشرية والتكنولوجية والتنظيمية للتأكد من أن التغيير يتم بشكل فعال ويتواءم مع رؤية المؤسسة.



# # مقارنة

نوع الهيكل	إدارة التغيير التنظيمي	إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية
الهدف الرئيسي	تحسين أداء المؤسسة وربحيتها	تحسين الخدمات العامة وتحقيق أهداف الحكومة
العوامل الدافعة	عوامل داخلية (تحسين العمليات، زيادة الأرباح)	عوامل خارجية (سياسات حكومية، ضغوط عامة)
سرعة التنفيذ	أكثر مرنة وسرعة	أكثر تعقيداً وبطأً
التركيز	إشراك الموظفين وإدارة تأثير التغيير عليهم	التعاون والتنسيق بين الجهات الحكومية
طبيعة التغيير	تغييرات في الهياكل والعمليات الداخلية.	تغييرات في السياسات والإجراءات الحكومية.
المرونة	اعلي مرنة	اقل مرنة

## أهمية إدارة التغيير في المنظمات

إن أهمية إدارة التغيير في المنظمات تكمن في أنها تساعدك في كل مرحلة سواء على مستوى إدارتك للمنشأة أو على مستوى تحقيق الأهداف بنجاح. وذلك نظراً لأن منشأتك قد تخضع لتغييرات مختلفة دوماً منها الصغير الطفيف ومنها الكبير الجذري،

لذلك، من الضروري التأكد أن موظفيك على دراية كاملة بمسؤولياتهم الجديدة بعد إدخال التغييرات في مكان العمل، ويتم تعزيز كفاءتهم والتأكد من وضوح مسؤولياتهم من خلال تطبيق سياسة إدارة التغيير. حيث يسمح برنامج التغيير المدار جيداً أيضاً لعملك بالازدهار من خلال التكيف مع توجهات السوق الحالية والنمو نتيجة لذلك.

## دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة التغيير

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في عملية إدارة التغيير، حيث أن العنصر البشري هو أساس نجاح أي تغيير تنظيمي. ويتضمن دور إدارة الموارد البشرية في هذا السياق ما يلي:

### □ التخطيط والتنظيم:

- **تحليل التأثير:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل تأثير التغيير على الموظفين، وتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة للتعامل مع التغيير.
- **تطوير استراتيجية التغيير:** تساهم في تطوير استراتيجية التغيير، وتحديد الخطوات الازمة لتنفيذها.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تحدد إدارة الموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للموظفين، وتصميم برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

### □ التواصل والتوعية:

- **توصيل رؤية التغيير:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتوصيل رؤية التغيير وأهدافه للموظفين، وشرح أهمية التغيير وفوائده.
- **الاستماع إلى مخاوف الموظفين:** تستمع إدارة الموارد البشرية إلى مخاوف الموظفين وتساؤلاتهم، وتقدم لهم الدعم والإرشاد اللازم.
- **تعزيز التواصل الفعال:** تعمل على تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة وشفافة.

# دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة التغيير

## □ التدريب والتطوير:

- تصميم برامج تدريبية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم، وتزويدهم بالمعرفة الازمة للتعامل مع التغيير.
- تقديم الدعم والتوجيه: تقدم إدارة الموارد البشرية الدعم والتوجيه للموظفين، وتساعدهم على التكيف مع التغيير.
- تقييم فعالية التدريب: تقوم بتقييم فعالية التدريب، وتحديد مدى تأثيره على أداء الموظفين.

## □ إدارة المقاومة:

- تحديد أسباب المقاومة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، والعمل على معالجتها.
- توفير الدعم النفسي: تقدم إدارة الموارد البشرية الدعم النفسي للموظفين، وتساعدهم على التغلب على مخاوفهم وقلقهم.
- إشراك الموظفين في عملية التغيير: تعمل على إشراك الموظفين في عملية التغيير، وتوفير فرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

## □ تقييم الأداء:

- تحديد مؤشرات الأداء: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تأثير التغيير على أداء الموظفين.
- تقييم أداء الموظفين: تقوم بتقييم أداء الموظفين، وت تقديم التغذية الراجعة لهم.
- تعديل استراتيجية التغيير: تقوم بتعديل استراتيجية التغيير بناءً على نتائج تقييم الأداء.

## أهمية دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير

- ✓ تقليل مقاومة الموظفين: يساعد دور إدارة الموارد البشرية في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير، وزيادة تقبلهم له.
- ✓ تحسين أداء الموظفين: يساعد دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم.
- ✓ تحقيق أهداف التغيير: يساعد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التغيير، وضمان نجاحه.
- ✓ تعزيز ثقافة التغيير: يساعد دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز ثقافة التغيير في المؤسسة، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات.

# كيف يستخدم الـ HR Leader إدارة التغيير بنجاح

بافتراض امتلاك إدارة الموارد البشرية لهذه الخبرة، يمكنها القيام بأدوار مختلفة في دعم التغيير. يمكن أن تكون:

- ✓ عضواً فاعلاً في فريق إدارة التغيير
- ✓ مدرباً لمدير يقود التغيير
- ✓ توفير التدريب على إدارة التغيير
- ✓ المساعدة في بناء عملية تتبعها المؤسسة لإدارة التغيير

وبالطبع، يجب أن يكون قائد إدارة الموارد البشرية قادرًا على قيادة التغيير في إدارة الموارد البشرية.

ما لم تكن مؤسستك كبيرة جدًا، فلن تجد متخصصين في الموارد البشرية متخصصين في التغيير كما هو الحال في التوظيف أو التعلم. بدلاً من ذلك، من المتوقع أن تكون قيادة إدارة الموارد البشرية وبعض ممارسي الموارد البشرية، بالإضافة إلى مجالات خبرتهم الأخرى، هم من يتوقع منهم ذلك.

## كتب و رسائل علمية

- "ROLE OF HUMAN RESOURCES (HR) IN HOSPITAL " -  
Jadi Somesh-International Journal of Hanumkonda,  
Telangana
- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN  
HEALTHCARE INDUSTRY – Dr. Menaka, adurai Kamaraj  
University, Madurai-21.

موقع إلكترونية

- التغيير وإدارة التغيير وأهميته في المؤسسات والمنظمات وأهم الأهداف والفوائد - بكة للتعليم
- كل ما تحتاج معرفته عن إدارة الموارد البشرية في المستشفيات

مصادر أخرى إلكترونية

- كواليس الموارد البشرية في القطاع الصحي | يودكاست مناوب - YouTube



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

شكراً