

# مبادئ إدارة الموارد البشرية

## Principles of Human Resources

---

د/ سعيد السحرتي

كلية إدارة الأعمال – بكالوريوس إدارة الأعمال

- المخرجات المتوقعة من الدرس
- مقدمة
- مفهوم الإدارة وأهميتها
- وظائف الإدارة
- الفرق بين إدارة الأعمال وريادة الأعمال
- مبادئ إدارة الأعمال الأساسية
- الدور القيادي في إدارة الأعمال
- دور التكنولوجيا في إدارة الأعمال
- الإدارات الأساسية بمختلف الشركات
- الفرق بين رأس المال (المالي، العامل ، والبشري)
- ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها
- أقسام إدارة الموارد البشرية
- تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية
- التطوير الوظيفي وعلاقات العمل

## المخرجات المتوقعة من الدرس

- فهم واضح لمفهوم الإدارة مع معرفة مبادئ الإدارة الأساسية
- إدراك وظائف الإدارة الأساسية وأهميتها في الشركات بمختلف أنواعها
- دور التكنولوجيا في إدارة الأعمال
- الفرق بين رأس المال العامل ، المالي و البشري
- الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات
- أقسام إدارة الموارد البشرية وعلاقات العمل
- دور الثورة الصناعية الرابعة في إدارة الموارد البشرية

السؤال إلى بيتسأل دائما من قديم الأزل (لماذا المشروع أو الفكرة دي نجحت؟)، وعشان كده لتركز علي باب اسمه إدارة الأعمال بداخلها أكثر من علم تحت مسمى العلوم الإدارية لتشمل كافة جوانب العمل من حيث (التخطيط والتنظيم إلي القيادة واتخاذ القرارات)، من خلال تلك الأسس تتم قيادة وقياس كل عنصر داخل المؤسسة لضمان نجاحها مثل (المالي، البشري) ولنتناول العنصر البشري باستفاضة سنركز علي العמוד الفقري لأي مؤسسة وهو إدارة الموارد البشرية علي إن العنصر البشري هو العنصر الأهم فاعلية لضمان نجاح أي مؤسسة. تتضمن أيضا العلوم الإدارية بعض المبادئ التي تسهم في تطوير المهارات القيادية وتعزز العلاقات القوية الداخلية لتحقيق الأهداف المنشودة. بتغير الزمن نرى أن تلك المبادئ والأسس تتطور بتطور التقنية وفي السطور التالية سنبدأ بتوضيح مبادئ إدارة الأعمال ومدى تأثيرها علي المنشآت.

## تعريف الإدارة

✓ الإدارة هي عملية توجيه وتنسيق الموارد المتاحة (البشرية والمادية والمالية) لتحقيق أهداف محددة بأكثر الطرق فعالية وكفاءة.

✓ الإدارة هي فن وعلوم تنظيم الجهود لتحقيق النتائج المرجوة.

✓ الإدارة هي عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على الجهود المبذولة من قبل الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المؤسسية.



- تساهم في تعزيز المهارات ولمعرفة الأزمة لدى أصحاب الأعمال والموظفين لضمان أعلى كفاءة مطلوبة
- توضيح وتنسيق الجهود اللازمة داخل المؤسسات لضمان جودة النتائج المطلوبة
- تؤثر أهمية الإدارة علي كلاً من الآتي:-

1- تحقيق الأهداف

2- إتخاذ القرارات

3-بناء فرق عمل بأعلى كفاءة مطلوبة

4- معرفة وتوطيد الإجراءات والعلاقات التشغيلية داخلياً وخارجياً

5- التعامل مع التغييرات والتطورات المفاجأة

6- الإستخدام الأمثل للموارد

## الفرق بين إدارة الأعمال وريادة الأعمال

وجه المقارنة	ادارة الأعمال	ريادة الاعمال
المفهوم	العملية التي يتم خلالها ترتيب وتنظيم الأعمال التجارية والخدمية والتي تتضمن غالبًا مجموعة من العمليات لضمان تحقيق الهدف المؤسسي	عملية تحديد مشروع تجاري معين يهدف لحل تحدي أو مشكلة ما أو ابتكار جديد، للبدء به والتركيز عليه وتوفير الموارد اللازمة وتنظيمها وتحمل المخاطر في سبيل تحقيق ربح مالي.
السمات الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط: وضع وإعداد خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف.</li> <li>• التنظيم: تنظيم الموارد البشرية والمالية لضمان سير العمليات بسلاسة.</li> <li>• القيادة: توجيه وتحفيز الفريق لضمان تحقيق الأهداف.</li> <li>• الرقابة: مراقبة الأداء ووضع مقاييس للإداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الابتكار: يسعى رواد الأعمال إلى ابتكار منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات السوق أو تحل مشاكل معينة.</li> <li>• تحمل المخاطر: رواد الأعمال مستعدون لتحمل المخاطر المالية والشخصية لتحقيق رؤيتهم.</li> <li>• المرونة والتكيف: يتميز رواد الأعمال بالقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات.</li> <li>• الرؤية والقيادة: لديهم رؤية واضحة لمستقبل عملهم ويقودون فريقهم نحو تحقيقها.</li> </ul>

## الفرق بين إدارة الأعمال و ريادة الأعمال

ريادة الاعمال	ادارة الأعمال	وجه المقارنة
الإبتكار، التوسع و المخاطرة للحصول علي أفضل عائد.	تخطيط ، تشغيل ، تنظيم وتنفيذ الأعمال	التركيز
دراسة المخاطر من كل الجوانب لتحملها في حالة حدوثها أثناء قرارات النمو و الأنتشار السريع	تقليل المخاطر لضمان إستمرارية وإستقرار العمل	المخاطر
تحقيق النمو الأنتشار السريع، خلق ابتكارات حديثة	تحقيق الكفاءة المطلوبة، الإستمرارية و الإستقرار	الأهداف



## نظريات الفكر الإداري

✓ مجموعة من الأفكار ، النظريات والمبادئ التي تساعد في

تنظيم وإدارة الأعمال والمؤسسات بأعلي كفاءة.

✓ تختلف كل نظرية عن الأخرى المدرسة المنشأة وحيثاً

بإختلاف الصناعات وتطور التكنولوجيا.

✓ تؤثر تلك الأفكار علي السلوك التنظيمي بداخل كل منشأة

الكلاسيكي

الإنساني

الإدارة الحديثة

## نظريات الفكر الإداري

✓ تركز علي الهيكل التنظيمي والإجراءات بشكل رسمي جدًا لضمان تحقيق أعلى كفاءة

مطلوبة "النظرية البيروقراطية"

✓ تنقسم الي "الإدارة العلمية" تركز علي تحسين الإنتاجية من خلال التحليل العلمي

التفصيلي للعمل وتم تطويرها من خلال "فريدريك تايلور"

✓ والقسم الآخر "الإدارة الإدارية" ركزت علي العلوم والمبادئ الإدارية الأربعة ومدى

تطابق نظرياتهم بالواقع. "هنري فايول"

الكلاسيكي

الإنساني

الإدارة الحديثة

## نظريات الفكر الإداري

✓ العلاقات الإنسانية: كما ذكرها إلتون مايو وتهتم بالعلاقات داخل بيئة العمل ورضا الموظفين.

✓ الحاجات والدوافع: مثل نظرية "هرم ماسلو" عن الإحتياجات وألويات الإنسان التي تحدد مدى مكانة درجة كل احتياج له في الحياة"

✓ نظرية X و Y وهيا نظرية وسطية تربط بتصورات المدراء عن دوافع الموظفين وسلوكياتهم وقام بها "دوجلاس مكجريجور"

الكلاسيكي

الإنساني

الإدارة الحديثة

# نظريات الفكر الإداري "هرم ماسلو"

الكلاسيكي

الإنساني

الادارة الحديثة

الحاجة لتحقيق الذات

الحاجة للتقدير

الحاجات الإجتماعية

حاجات الأمان

الحاجات الفسيولوجية

الابتكار  
حل المشاكل  
تقبل الحقائق

تقدير الذات، الثقة، الإنجازات  
أحترام الآخرين، الاحترام من الآخرين

الصدقة، العلاقات الأسرية، الألفة الجنسية

السلامة الجسدية، الأمن الوظيفي، أمن الموارد،  
الأمن الأسري و الصحي، أمن الممتلكات

التنفس، الطعام، الماء، النوم، الجنس، التوازن، الإخراج

## نظريات الفكر الإداري

- ✓ النظرية الكمية: تركز علي الإحصائيات و التحليلات لحل المشاكل وتقييمها
- ✓ النظامية : المنظمة تعمل بنظام كامل بأجزاء فرعية متعددة لتحقيق الأهداف
- ✓ الجودة الشاملة: تحسين الجودة هو أحد أعمدة بناء معايير نجاح أي مؤسسة، تكون من جميع الجوانب.
- ✓ الظروف والمتغيرات: نظرية نسبية قائمة علي المؤثرات المحيطة.

الكلاسيكي

الإنساني

الإدارة الحديثة

# مبادئ إدارة الأعمال الأساسية

## 1- التخطيط (Planning)

العملية التي من خلالها يقوم المديرون بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

## 2- التنظيم (Organizing)

عملية ترتيب الموارد والأنشطة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المقررة بشكل فعال.

## 3- القيادة (Leading)

أساليب متنوعة لتوجيه وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف.

## 4- الرقابة (Controlling)

مراقبة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

## المرحلة الأولى:-

يعتبر التخطيط المرحلة الأولى في أي عملية إدارية، حيث يتيح للمؤسسة تحديد الاتجاهات المستقبلية ويحدد الموارد المطلوبة والوقت اللازم لتحقيق الأهداف.

## أنواع التخطيط

- الإستراتيجي
- التكتيكي
- التشغيلي
- الطارئ

- ✓ تعتبر المرحلة الأولى في أي عملية إدارية، حيث تتيح للمؤسسة تحديد الأهداف المستقبلية ، الخطوات والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- ✓ تقوم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لفهم طبيعة السوق من كافة الإتجاهات.
- ✓ يتطلب أن يكون مرناً حيث يمكن تعديلة إذا طرا اي تغيير للتعامل مع التحديات أو الفرص المستقبلية



## أنواع مبدأ التخطيط

### • الإستراتيجي:-

"رؤية الشركة على المدى الطويل، عادةً لفترة تتراوح بين 2 إلى 5 سنوات أو أكثر. يتعلق الأمر بتحديد الاتجاه العام، ومحاذاة الرؤية مع الرسالة، ووضع السياسات والاستراتيجيات الأساسية التي توجه الشركة نحو تحقيق أهدافها".

✓ عناصر يجب توافرها " الرؤية، الرسالة، القيم الأساسية، والأهداف الاستراتيجية. في هذا المستوى، يقوم القادة بتحديد هوية المؤسسة وأهدافها الكبرى وما الذي تريد تحقيقه في المستقبل".

### مثال:-

مثال في إدارة الموارد البشرية: إعداد خطة استراتيجية لتطوير المواهب داخل الشركة على مدى خمس سنوات. تتضمن الخطة تحديد المهارات المستقبلية المطلوبة، وتطوير برامج التدريب والتطوير لتحسين الكفاءات.

## أنواع مبدأ التخطيط

### التكتيكي:-

- ✓ يشكل الجسر بين الاستراتيجية والعمليات اليومية. يغطي هذا المستوى الأمد المتوسط (عادةً من 6 أشهر إلى سنتين)، ويتضمن تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل محددة وقابلة للتنفيذ.
- ✓ عناصر رئيسية:- وضع أهداف قابلة للقياس، تخصيص الموارد، وتحديد الإطار العملي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### مثال:-

في إدارة الموارد البشرية يتم تطوير خطة تكتيكية لتعيين موظفين جدد لتلبية احتياجات الشركة خلال السنة المقبلة. تتضمن الخطة تحديد المصادر الممكنة للمرشحين، وجدولة المقابلات، وتحديد معايير الاختيار.

## أنواع مبدأ التخطيط

### • التشغيلي

- ✓ التخطيط التشغيلي يركز على تفاصيل العمليات اليومية والإجراءات المحددة. إنه يتعلق بتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتكتيكية على أرض الواقع، وضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال.
- ✓ عناصر رئيسية:- الإجراءات اليومية، توزيع المهام، وضوابط التشغيل لضمان سير العمل بشكل سلس.

### مثال:-

في إدارة الموارد البشرية يتم إعداد جدول زمني لتدريب الموظفين الجدد خلال الشهر القادم. يتضمن تحديد المواعيد، واختيار المدربين، وتنسيق الفصول التدريبية.

## أنواع مبدأ التخطيط

### • الطارئ

✓ خطة طارئة للتعامل مع مشاكل ونواقص المشروع من كافة الجوانب

مثال:-

خطة طارئة للتعامل مع الثغرات المهارية واحتياجات الموظفين للحصول علي أعلى كفاءة مطلوبة.

ما الفرق بين التخطيط التكنيكي والطارئ؟.

أحد المبادئ الأساسية في الإدارة، و يعني تنفيذ الإجراءات والأونشطة المقررة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.  
تحويل الخطط الي نتائج ملموسة

يتم تقريرها عن طري الإدارة العليا ومن ثم المديرين.

ينقسم إلي:-

- ✓ تحديد الأهداف تفصيليًا وواضحة (مبدأ وحدة الهدف)
- ✓ تخصيص الموارد و إدارة الوقت (مالي، بشري و ألي) (التخصص وتقسيم العمل)
- ✓ توزيع المهام (بين أعضاء الفريق بناء علي مهاراتهم وخبراتهم) (تدرج السلطة، تفويض السلطة، تكافؤ السلطة و نطاق الإشؤاف)
- ✓ مراقبة دقة الأداء (التوازن والمرونة)
- ✓ اتخاذ القرارات

## 1. تحديد الأهداف:

تحديد أهداف واضحة وملموسة مثل تحسين معدل الاحتفاظ بالموظفين أو زيادة رضا الموظفين.  
مثال: وضع هدف لتقليل معدل دوران الموظفين بنسبة 10% خلال السنة القادمة.

## 2. تصميم الهياكل التنظيمية:

إنشاء هيكل تنظيمي يوضح الأدوار والمسؤوليات داخل قسم الموارد البشرية.  
مثال: تحديد وحدات مثل التوظيف، التدريب، وشؤون الموظفين، وتعيين مدراء لكل وحدة.

## 3. توزيع المهام والمسؤوليات:

توزيع المهام حسب مهارات وخبرات الموظفين لضمان تحقيق الكفاءة.  
مثال: تعيين فريق متخصص لإدارة عمليات التوظيف والآخر لإدارة التدريب والتطوير.

## 4. تحديد العمليات والإجراءات:

وضع سياسات وإجراءات واضحة توجه الأنشطة داخل قسم الموارد البشرية.

مثال: تطوير إجراءات محددة لعملية التوظيف بدءاً من الإعلان عن الوظائف وحتى تعيين المرشحين.

## 5. تنسيق العمل بين الفرق:

التأكد من تنسيق الجهود بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.

مثال: استخدام أدوات إدارة المشاريع لمتابعة التقدم وضمان التعاون بين فرق التوظيف والتدريب.

## 6. تحديد الموارد:

تحديد الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم وظائف الموارد البشرية.

مثال: تخصيص ميزانية محددة لتدريب الموظفين الجدد وتحديث البرامج التدريبية.



## 7. تطوير سياسات وإجراءات:

وضع سياسات واضحة تضمن الالتزام بمعايير الأداء والرضا الوظيفي.

مثال: تطوير سياسة تدريب متواصلة تضمن تحديث مهارات الموظفين بشكل دوري.

## 8. توجيه وإشراف:

توفير التوجيه والإشراف المستمر للموظفين لضمان تحقيق الأهداف.

مثال: تنظيم اجتماعات دورية لتقديم التغذية الراجعة والتوجيه للموظفين الجدد.

## 9. تحليل وتحسين الأداء: مراجعة الأداء بانتظام واتخاذ خطوات لتحسين العمليات. (إستخدام مؤشرات الأداء)

## مبدأ التنظيم #إختبار

أذكر مفهوم كلاً من:-

- تحديد الموارد
- المتابعة والإشراف

## مبدأ التوجيه (التوجيه الفعال)

✓ واحدٌ من الوظائف التي تقوم عليها إدارة المؤسسة ككل، حيث يتم من خلاله دفع العاملين بها إلى تحقيق ما تصبو إليه الشركة، من خلال القيادة الحكيمة وحُسن الإرشاد والتحفيز.

✓ عدة ممارسات وأساليب تساعد في تعزيز فعالية التوجيه داخل المؤسسة.

### أهمية التوجيه الفعال :-

✓ يوفر للموظفين فرصة التغلب على نقاط الضعف في الأداء والمشكلات التي يتعرضون لها.

✓ يوفر أيضاً اتصال مباشر بوظائفهم، يُستخدم في تسهيل مهام الرؤوسين مما يؤدي إلى توظيف واستثمار مهاراتهم الفنية والشخصية.

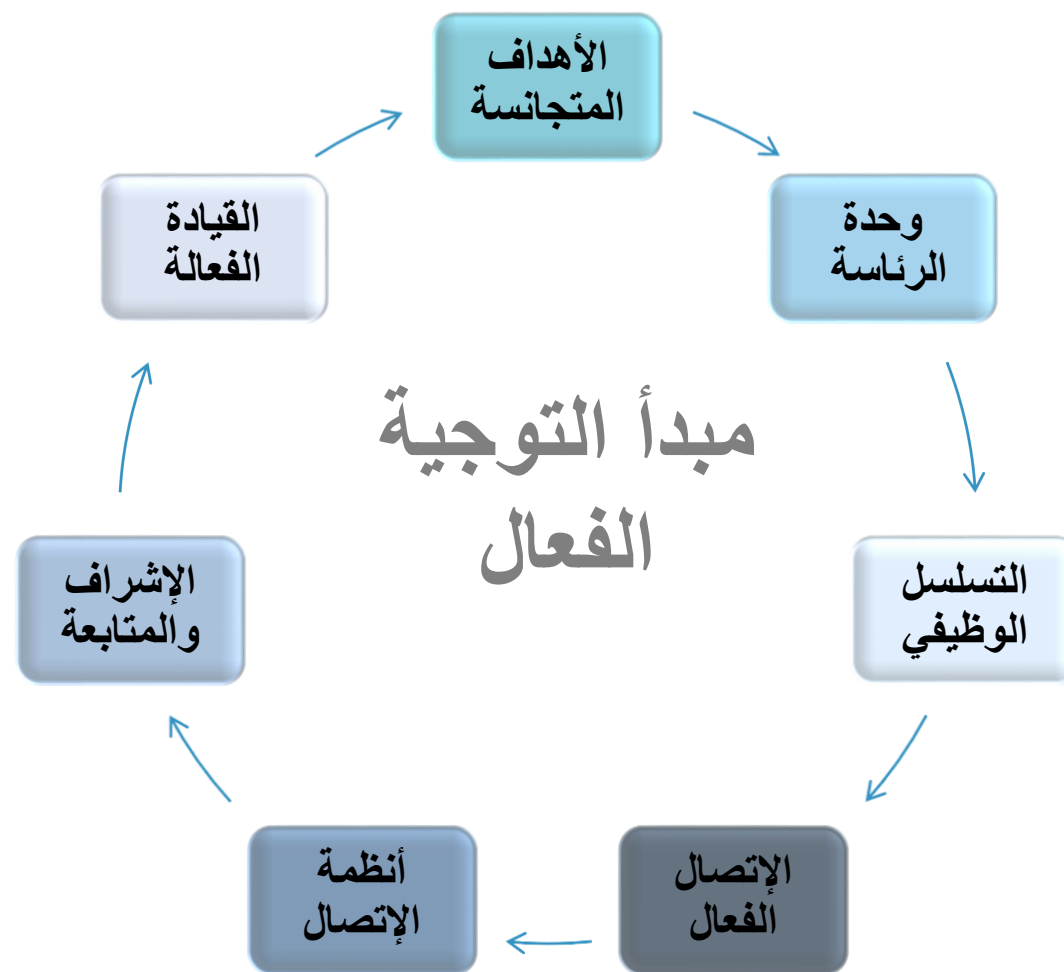
✓ يساعد في تطوير قدرات الرؤوسين وتدريبهم ولكن بشكل غير مباشر.

✓ يرشدهم حتى لا ينحرفوا عن تحقيق الأهداف المطلوبة بالمؤسسة.

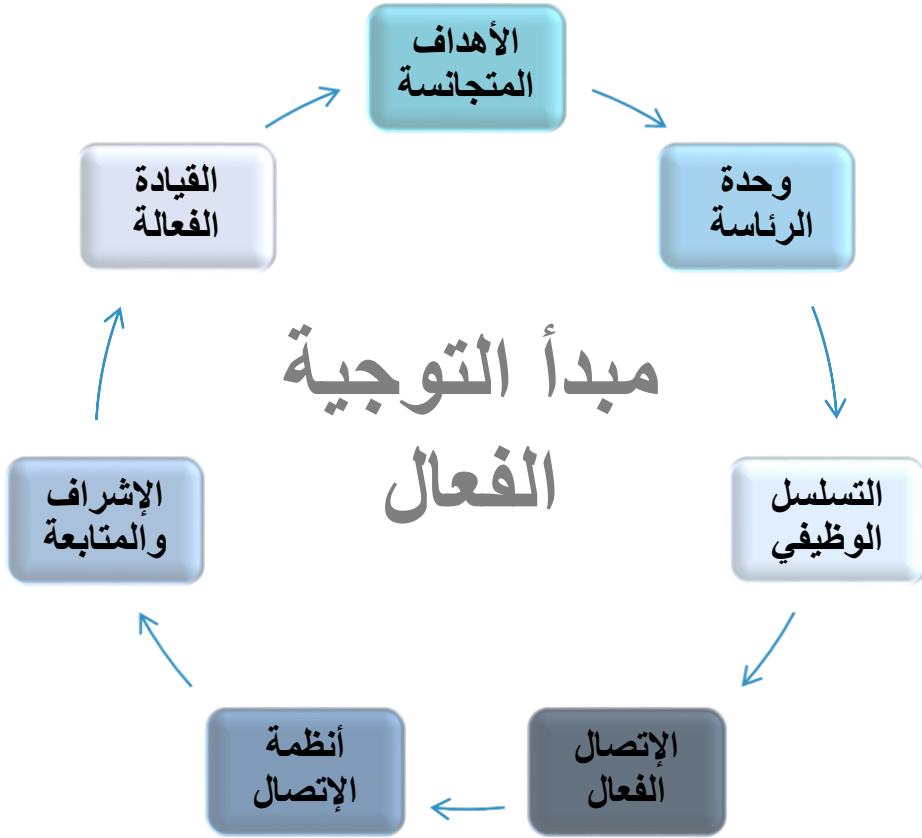
✓ له القدرة في وقت قليل على سرعة النهوض بالمستخدمين.

✓ عندما يحقق الرؤوسين مستوى الجودة المطلوب يساعدهم في تلبية احتياجاتهم و الشعور بالرضا عن الأعمال التي يقدمونها.

## مبدأ التوجيه (التوجيه الفعال)



## مبدأ التوجيهية (التوجيهية الفعال)



### ✓ الأهداف المتجانسة:

- مثال: إعداد استراتيجية الموارد البشرية التي تتوافق مع الأهداف العامة للشركة مثل تحسين ثقافة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

### ✓ وحدة الرئاسة:

- مثال: مدير الموارد البشرية يقوم بتنفيذ السياسات والإجراءات التي تم وضعها من قبل الإدارة العليا والتأكد من تطبيقها بشكل صحيح داخل الأقسام المختلفة.

### ✓ التسلسل الوظيفي:

- مثال: وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف، مما يسهل عملية التواصل ويضمن التزام الجميع بمسؤولياتهم.

### ✓ الاتصال الفعال:

- مثال: عقد اجتماعات دورية بين مدير الموارد البشرية والموظفين لمناقشة قضايا العمل والاستماع إلى ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وضمان وجود قنوات اتصال مفتوحة.

# مبدأ التوجيه (التوجيه الفعال)

## ✓ أنظمة الاتصال:

- مثال: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية HRIS لتوفير معلومات دقيقة ومحدثة عن الموظفين وتسهيل عملية التواصل بين الأقسام المختلفة.

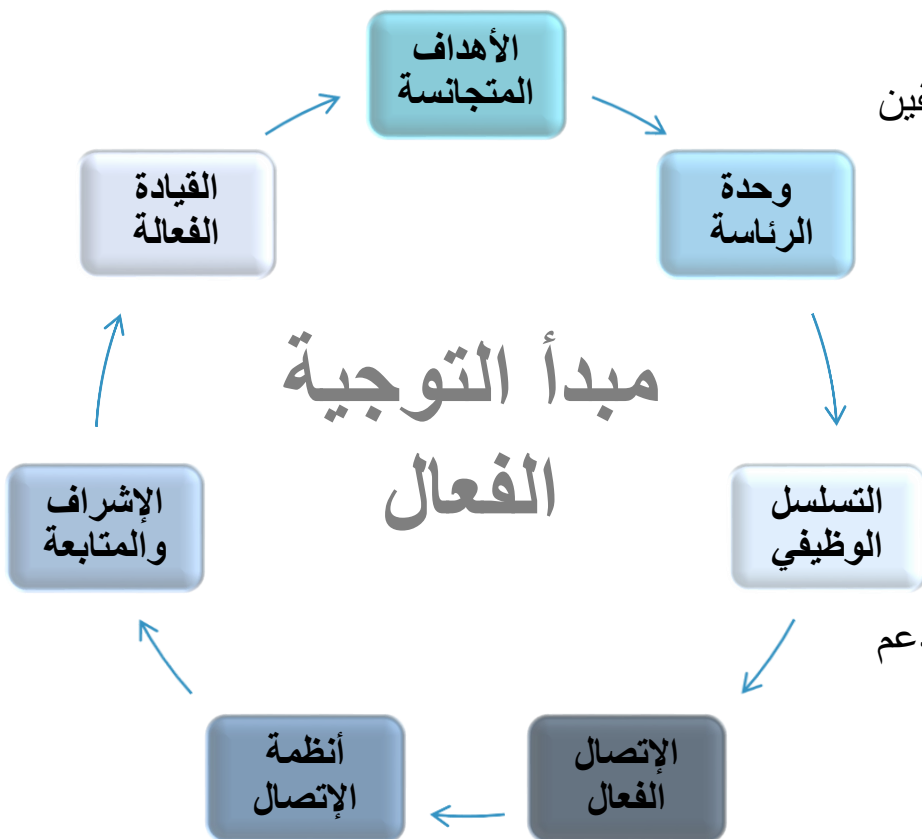
## ✓ الإشراف والمتابعة:

- مثال: مدير الموارد البشرية يقوم بمتابعة أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء الدورية وتقديم التغذية الراجعة المستمرة لتحسين الأداء.

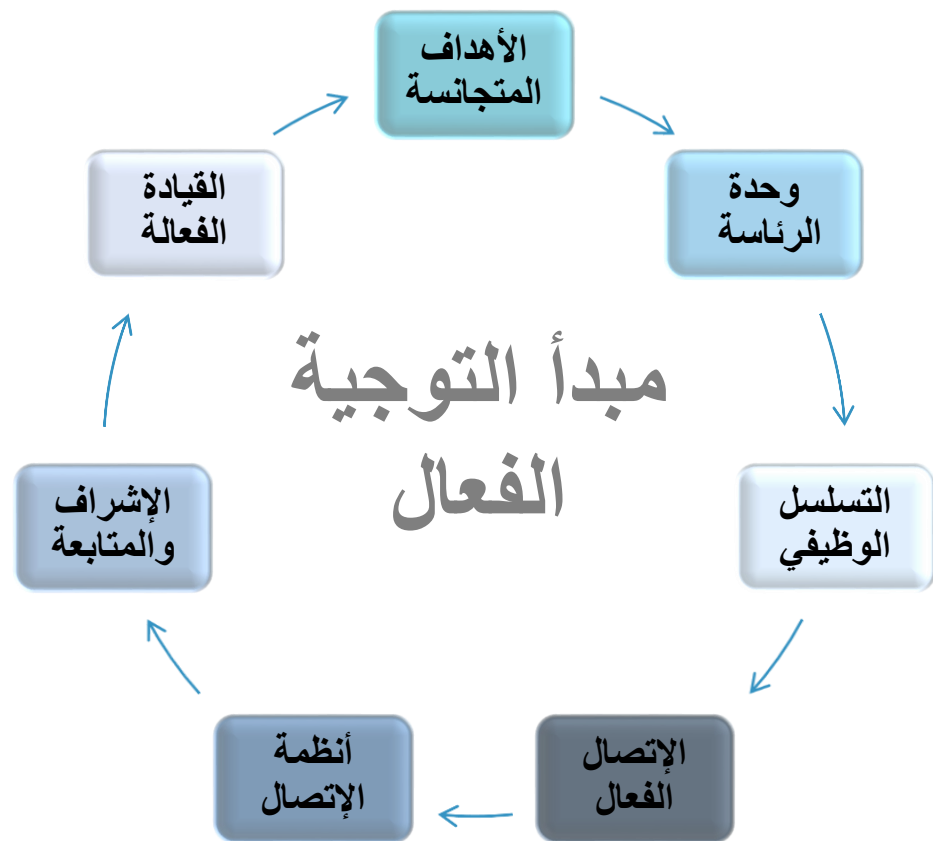
## ✓ القيادة الفعالة:

- مثال: مدير الموارد البشرية يقوم بدور قيادي من خلال تحفيز الفريق، تعزيز التعاون، وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أهداف الموارد البشرية.

## مبدأ التوجيه الفعال



## مبدأ التوجيه (التوجيه الفعال) #إختبار



أذكر مفهوم كلاً من علي حدئ مع ذكر مثال.

## مبدأ الرقابة

- ✓ ملية تنطوي على تقييم ورصد ومراقبة مختلف الوحدات الأساسية و الفرعية للمنظمة، فتقارن بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.
- ✓ قياس الفرق بين الإثنين المتوقع والفعلي و تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود اختلاف بينهما
- ✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تزيل الفرق بين الأداء
- ✓ هيا ممارسات وأساليب تساعد في تعزيز فعالية التوجيه داخل المؤسسة.
- أهمية مبدأ الرقابة الإدارية :-
- ✓ قياس التقدم
- ✓ الكشف عن الأخطاء وتحديد كيفية تفاديها
- ✓ التغيير والتطوير
- ✓ التعزيز بالإجراءات الصحيحة
- ✓ التحسين المستمر مع مراقبة الوضع



# مبدأ الرقابة الإدارية

## الرقابة التنظيمية:

**تعريف:** هي الرقابة التي تفرضها المنظمة من خلال السياسات والإجراءات والقواعد الرسمية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

مثال في إدارة الموارد البشرية: قسم الموارد البشرية يقوم بإجراء تقييمات أداء دورية لجميع الموظفين لمراقبة مدى تحقيقهم للأهداف المحددة. يتم وضع أنظمة لمتابعة الحضور والانصراف، وتقييم أداء الموظفين من خلال استمارات مخصصة ومراجعات رسمية.

الرقابة  
التنظيمية

الرقابة  
الذاتية

الرقابة  
الإجتماعية

# مبدأ الرقابة الإدارية

## الرقابة الاجتماعية:

- **تعريف:** هي الرقابة التي تنشأ من المجتمع أو مجموعة الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر في سلوك الأفراد من خلال التفاعل الاجتماعي والتوقعات المشتركة.
- **مثال في إدارة الموارد البشرية:** فريق العمل يشجع بعضهم البعض على الالتزام بمواعيد العمل وتحقيق أهداف المشروع. يمكن أن يشمل ذلك دعم الزملاء لبعضهم البعض في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، مثل تقديم المشورة والمساعدة في حل المشكلات.

الرقابة  
التنظيمية

الرقابة  
الذاتية

الرقابة  
الاجتماعية

# مبدأ الرقابة الإدارية

## • الرقابة الذاتية:

- تعريف: هي الرقابة التي يقوم بها الفرد على نفسه لضمان التزامه بالمعايير والقيم والأهداف المحددة.
- مثال في إدارة الموارد البشرية: موظف يلتزم بمواعيد العمل ويؤدي مهامه بكفاءة دون الحاجة إلى متابعة مستمرة من المديرين. قد يقوم الموظف بتقييم أدائه الشخصي ووضع أهداف لتحسين مهاراته، مثل حضور دورات تدريبية ذاتية.

الرقابة  
التنظيمية

الرقابة  
الإجتماعية

الرقابة  
الذاتية

# مبدأ الرقابة الإدارية

## • الرقابة الذاتية:

- تعريف: هي الرقابة التي يقوم بها الفرد على نفسه لضمان التزامه بالمعايير والقيم والأهداف المحددة.
- مثال في إدارة الموارد البشرية: موظف يلتزم بمواعيد العمل ويؤدي مهامه بكفاءة دون الحاجة إلى متابعة مستمرة من المديرين. قد يقوم الموظف بتقييم أدائه الشخصي ووضع أهداف لتحسين مهاراته، مثل حضور دورات تدريبية ذاتية.

الرقابة  
التنظيمية

الرقابة  
الإجتماعية

الرقابة  
الذاتية

## الدور القيادي في إدارة الأعمال

القيادة في إدارة الأعمال لا تقتصر على اتخاذ القرارات فقط، بل تشمل أيضًا القدرة على توجيه الفريق وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد هو من يحدد الاتجاه الاستراتيجي ويصنع بيئة عمل محفزة تساعد على الابتكار والإنجاز، كما أن القيادة الفعالة تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وضمان استمرارية النجاح، بالإضافة إلى ذلك، القائد هو الذي يعزز الروح الجماعية داخل الفريق ويعمل على تقوية العلاقات بين الأفراد، مما يساهم في تحقيق التناغم بين مختلف الأقسام.

كيفية تأثير القيادة الفعالة في الشركة؟

✓ القادة الذين يشجعون علي المصداقية والتواصل المفتوح بناء علي معايير محددة ليتم خلق بيئة عمل تشجع الموظفين علي الإبداع والمشاركة الفعالة "الثقافة التنظيمية"

✓ القادة الذين حرصوا علي بناء بيئة عمل مرنة وشاملة من كل الجوانب التي تسعى الي زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات توتر واجتهاد بين الموظفين. "البيئة العملية"

القيادة  
التوجيهية

القيادة  
التحويلية

القيادة  
المتحررة

القيادة  
الديمقراطية

## الدور القيادي في إدارة الأعمال

✓ **القيادة التوجيهية** : تركز علي إعطاء الأمور المباشرة لموظفين وهنا القائد يملئ الخطوات المحددة وكيفية القيام بها بوضوح.

مثال: مدير الموارد البشرية يحدد إجراءات التوظيف بوضوح ويوجه فريقه لتنفيذ الخطوات المحددة بدقة.

✓ **القيادة التحويلية**: تركز علي كيفية تحفيز الموظفين والإبداعية لتحقيق الأهداف.

مثال: مدير الموارد البشرية يعمل على إلهام الفريق لتطوير استراتيجيات جديدة لجذب المواهب.

✓ **القيادة الديمقراطية**: مشاركة جميع اطراف الفريق في اتخاذ القرارات.

مثال: مدير الموارد البشرية يعقد اجتماعات منتظمة مع الفريق لمناقشة استراتيجيات السنة القادمة مثل التوظيف.

✓ **القيادة المتحررة**: الفرق ذات الكفاءات العالية يكون لها حرية تنفيذ المهام واتخاذ القرارات.

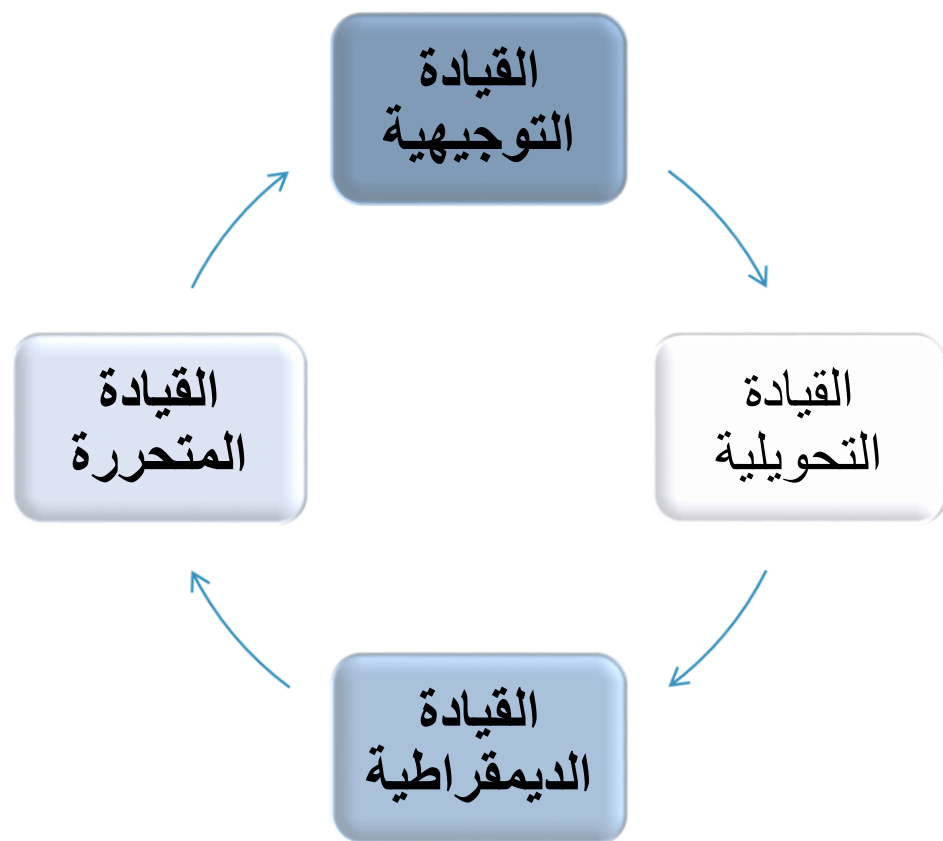
مثال: مدير الموارد البشرية يعطي فريقه الحرية الكاملة لتطوير وتنفيذ برامج التدريب والتطوير

القيادة  
التوجيهية

القيادة  
التحويلية

القيادة  
الديمقراطية

القيادة  
المتحررة



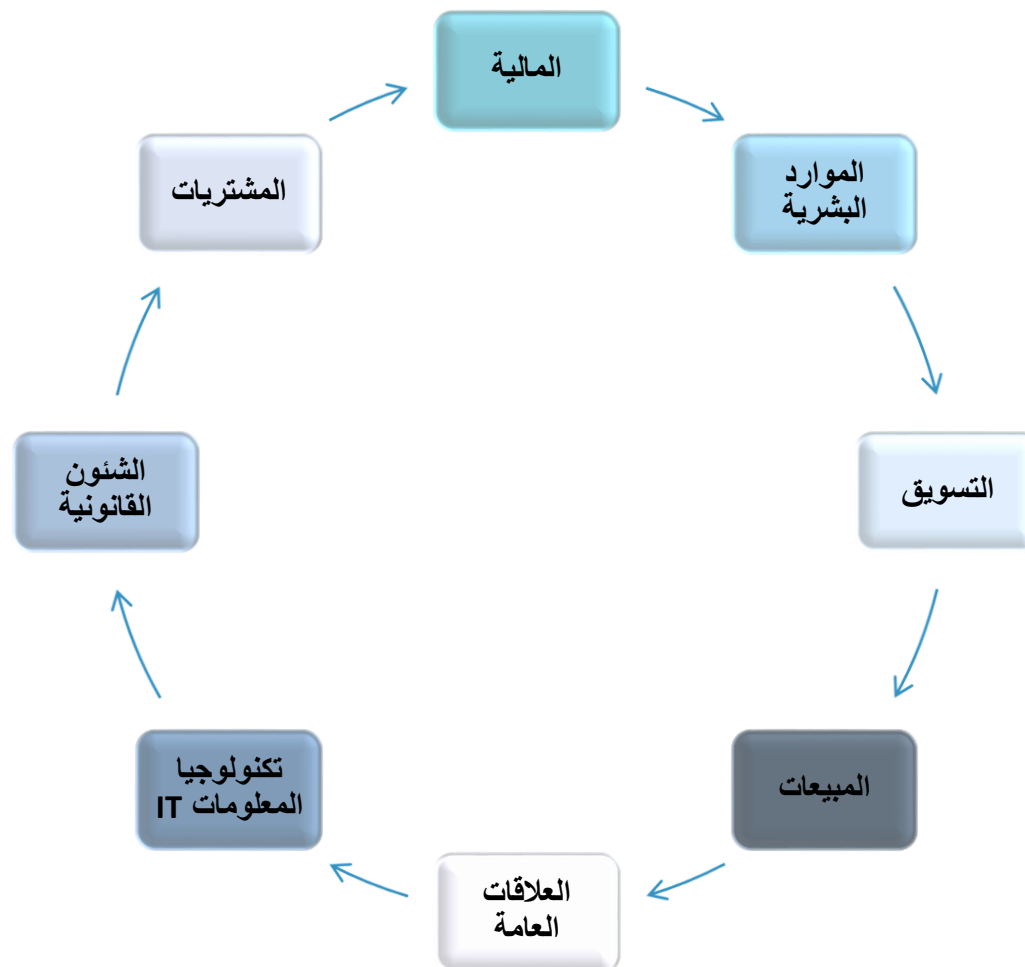
أيهم تفضل ولماذا؟

## دور التكنولوجيا في إدارة الأعمال (الموارد البشرية)

- ✓ عندما نتحدث عن دور التكنولوجيا فسيتم ذكر (تقليل الوقت، دقة اتخاذ القرارات، ضمان الجودة، سرعة وتيرة العمل، تقليل التكاليف، متابعة تفاصيل العملية التشغيلية بشكل أدق وماخلاف ذلك.
- ✓ كانت الثورة الصناعية الرابعة لها تطور بارز مثل (أتمتة الأنظمة، الذكاء الاصطناعي، التحليل البياني، الحوسبة السحابية) وعلي الصعيد العملي وبالأخص إدارة الموارد البشرية فيمكننا ان نلقي الضوء علي ذلك من خلال الآتي:-
  - تحليل البيانات الضخمة **Big Data**: تساعد في فهم البيانات الضخمة لتحديد الاتجاهات والأنماط مثل (تحديد عبء العمل، معدل دوران العمالة، الإحتياجات التدريبية المختلفة).
  - الذكاء الاصطناعي: تحسين جودة العمليات وتقليل الوقت مثل " فرز السير الذاتية، متابعة العمليات اليومية، تحديد أفضل مؤشرات أداء نسبة للسوق المستهدف"
  - أتمتة الأنظمة: الأنظمة الذكية تنظيم وإدارة المعلومات من خطط تتبع وتقديم وتوفير الإحصائيات والتقارير المناسبة.
- "سيتم التحدث بإستفاضة عن ذلك الباب في دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية"



# الإدارات الأساسية في الشركات

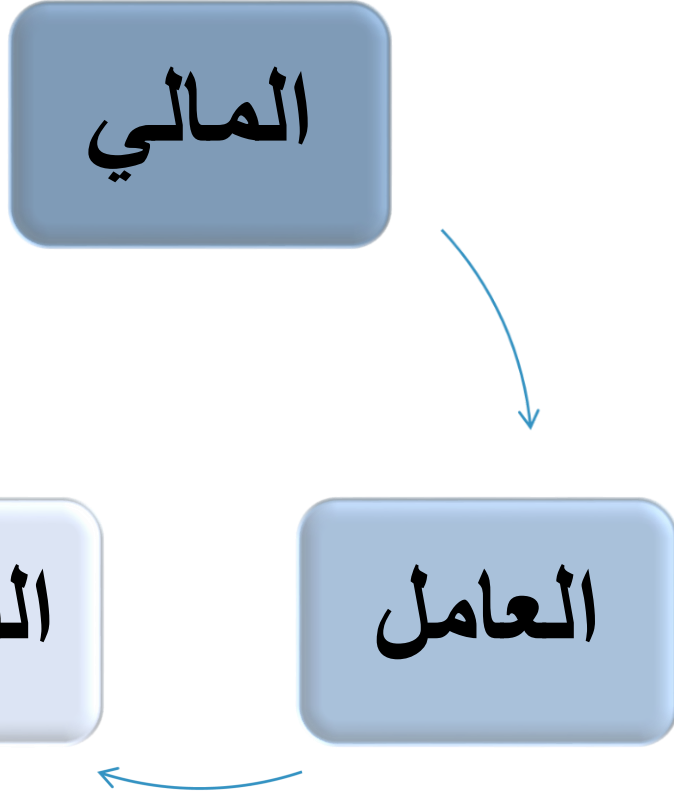


## الفرق بين رأس مال (المالي، البشري والعامل)

**رأس المال المالي:** يشير إلى الأموال التي تستخدمها الشركة لتمويل عملياتها التجارية واستثماراتها. يمكن أن يشمل النقدية، الأسهم، السندات، القروض، والأصول المالية الأخرى

**رأس المال العامل:** يشير إلى الأموال المستخدمة في تمويل العمليات اليومية للشركة. يتم حسابه عن طريق طرح الالتزامات المتداولة من الأصول المتداولة.

**رأس مال البشري:** يشير إلى المهارات والمعرفة والخبرات والقدرات التي يمتلكها الموظفون وتساهم في تحقيق أهداف الشركة. يُنظر إلى الموظفين كأصول قيمة تساهم في النمو والتطور.



# 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 مواهب وكفاءات 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 التغيرات 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 المهارية 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 تتابع وتقيم جميع الجوانب الخاصة بالعاملين في المنشأة داخليًا وخارجيًا مثل «الواجبات، الحقوق، الصلاحيات والمسئوليات» وعلي ذلك تتابع السياسات والإجراءات والأنشطة التي تهدف الي إدارة الأشخاص بفعالية.





## أشهر الأقوال عن إدارة الموارد البشرية

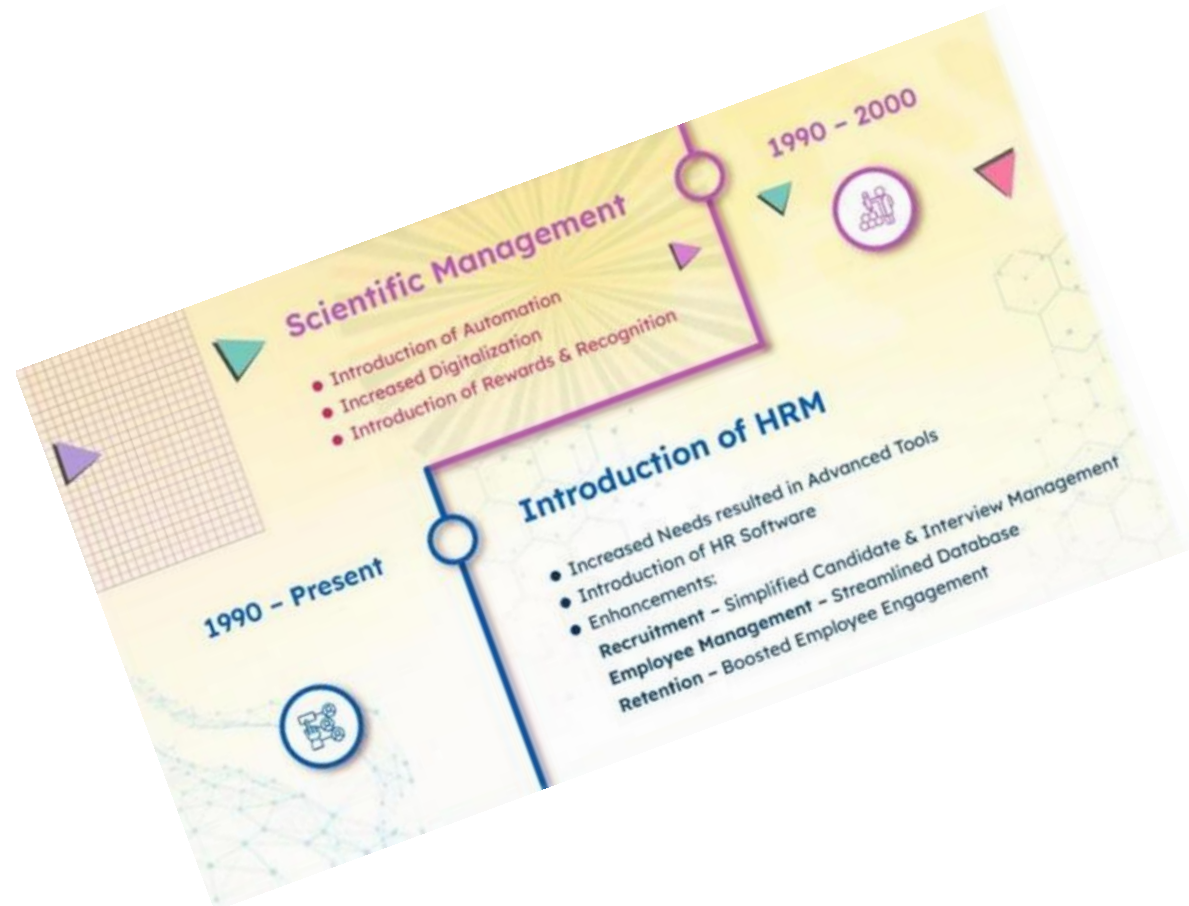
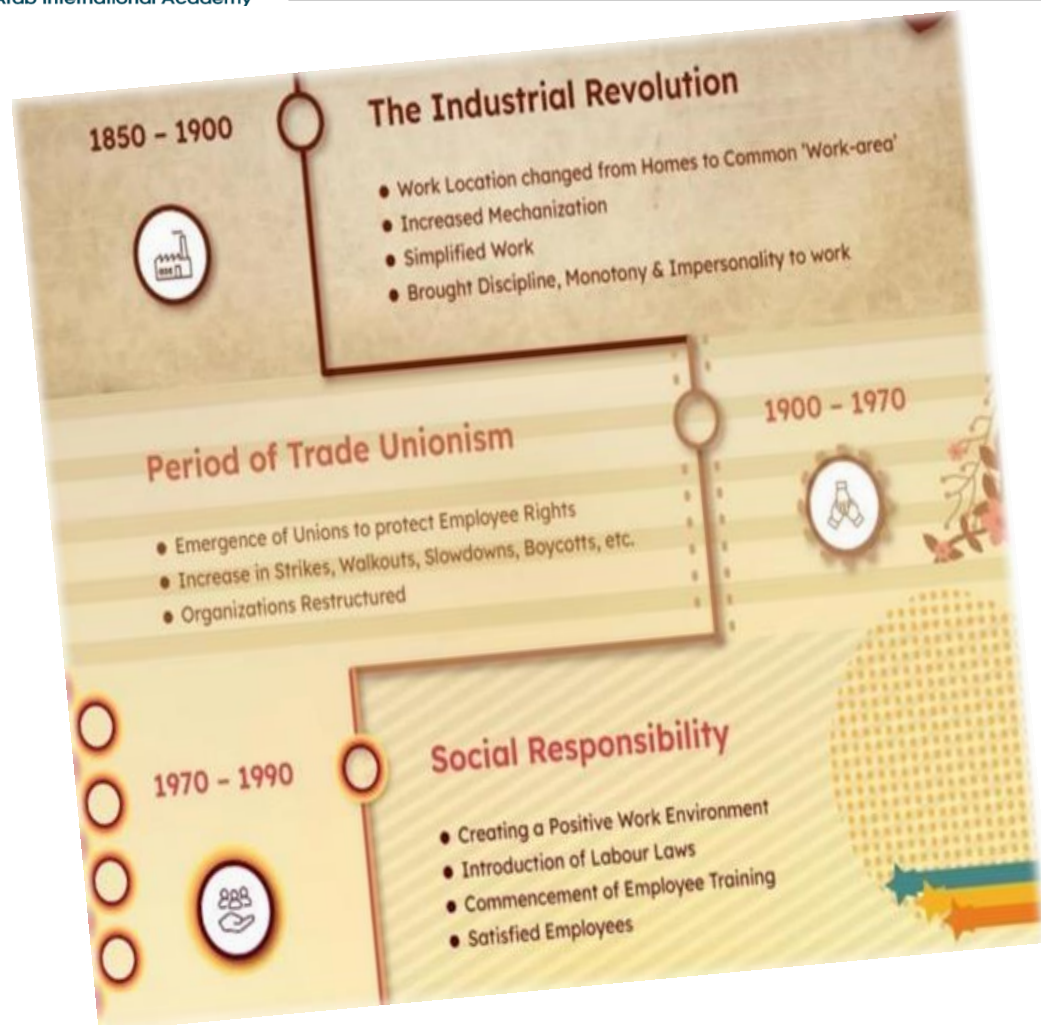


- ✓ "الموظفون ليسوا مجرد أصول، هم قلب وروح المنظمة." - جيم كولينز
- ✓ "لا يمكن أن تكون أفضل من الأشخاص الذين تعمل معهم." - كين بلامشارد
- ✓ "إدارة الموارد البشرية ليست فقط عن التوظيف والتدريب، بل هي عن تحفيز الأفراد ليكونوا الأفضل." - ديفيد أولريتش
- ✓ "الموهبة تفوز بالألعاب، لكن العمل الجماعي والذكاء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



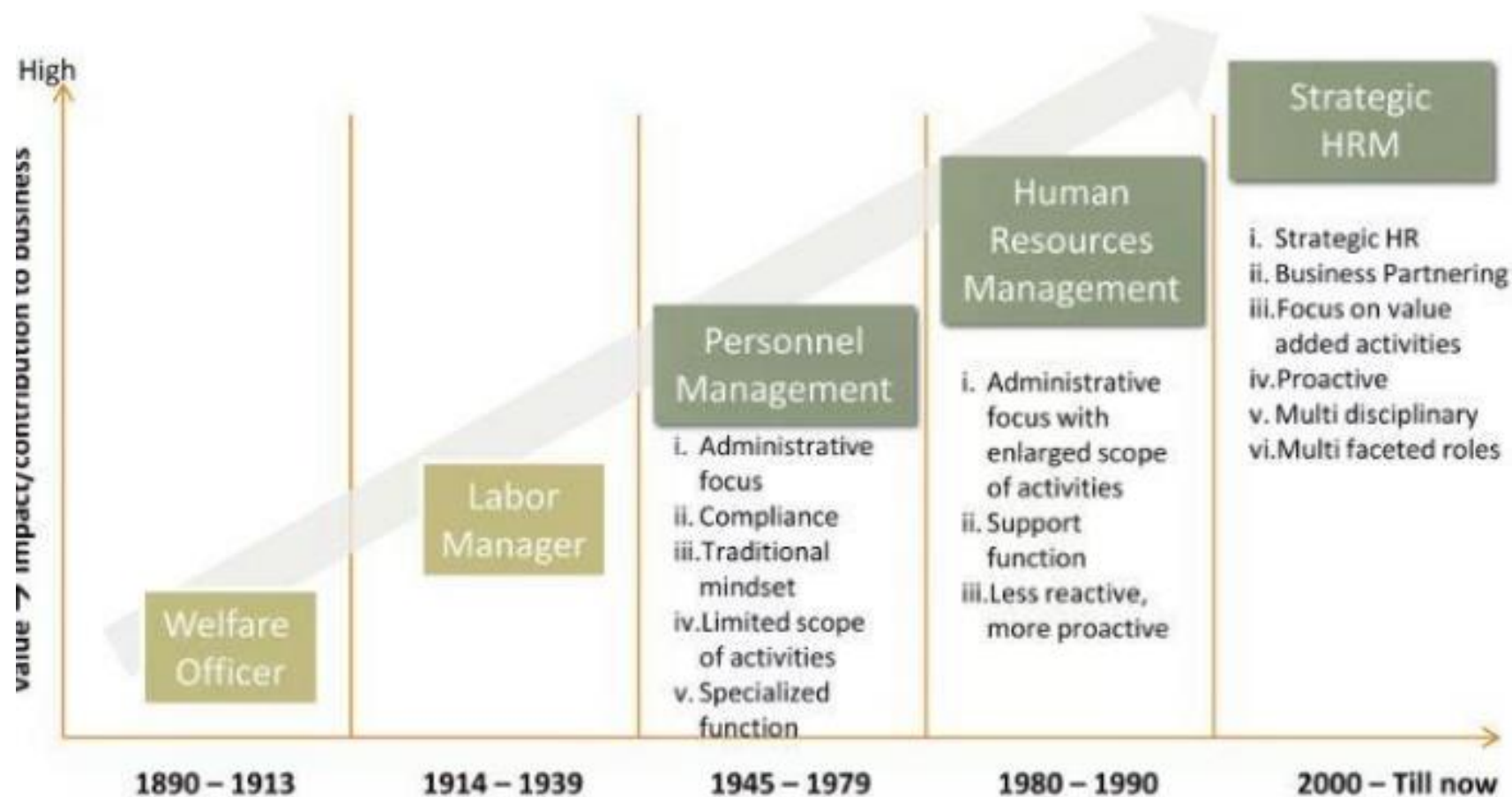
الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# التطور الزمني لإدارة الموارد البشرية





## 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

### 2000 حتى الآن (Strategic HRM)

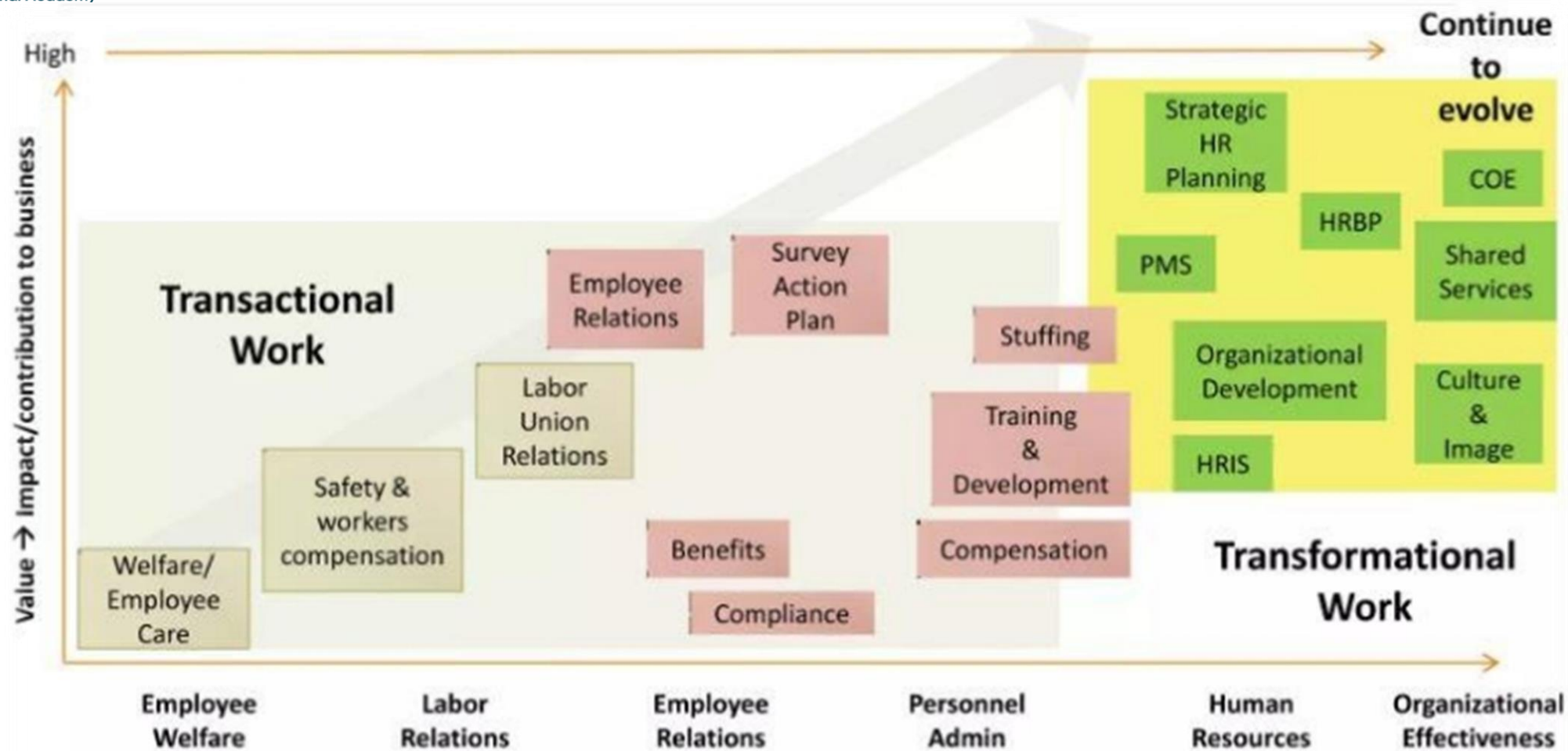
- ✓ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HR)
  - ✓ الشراكة التجارية (Business Partnering)
  - ✓ التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة (Focus on value-added activities)
  - ✓ الاستباقية (Proactive)
  - ✓ متعددة التخصصات (Multi-disciplinary)
  - ✓ أدوار متعددة الأوجه (Multi-faceted roles)
- الأهمية: إدارة الموارد البشرية الحديثة أصبحت تلعب دورًا استراتيجيًا في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعمل كشريك تجاري استراتيجي.

### 1980-1990 (Human Resources Management)

- ✓ 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 العادي (Transactional Work)

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

1. رعاية الموظفين: (Employee Welfare) الرعاية والعناية بالموظفين.
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.

## 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.

## العلاقات الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية

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



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# التدرج الوظيفي لإدارة الموارد البشرية





# أهمية إدارة الموارد البشرية

تتقسم الى ثلاث 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 بالموظفين:

- من خلال توفير بيئة عمل محفزة وبرامج للترقية والتقدير، تساهم 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:

- تساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التعاون والابتكار وتحقيق 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 والمكافآت، 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:

- تساهم 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، تساهم في تعزيز الاقتصاد المحلي ورفع مستوى المعيشة.





## الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

1	HR strategic system;	1. HR strategy; 2. HR vision mission; and 3. HRM objectives.
2	Organization Design;	4. Org. Chart; 5. Job description cards; 6. Competency models; 7. HR Bylaws, regulations and policies; 8. SOPs, processes maps and flowcharts; 9. Procedure manual; 10. Code of conduct; 11. HR forms; 12. Total reward system; 13. Performance management system – PMS; 14. Learning and development system; and 15. Career path and succession system.

#	العامل	النظام الفرعي
1	استراتيجية الموارد البشرية;	✓ النظام الاستراتيجي للموارد البشرية; ✓ مهمة رؤية الموارد البشرية ؛ و ✓ أهداف إدارة الموارد البشرية.
2	التصميم المؤسسي	✓ الهيكل التنظيمي الرسم البياني; ✓ بطاقات الوصف الوظيفي; ✓ نماذج الكفاءة; ✓ اللوائح واللوائح والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية; ✓ إجراءات التشغيل الموحدة وخرائط العمليات والمخططات الانسيابية; ✓ دليل الإجراءات; ✓ مدونة قواعد السلوك; ✓ نماذج الموارد البشرية; ✓ مجموع نظام المكافآت; ✓ نظام إدارة الأداء-الدورة الشهرية; ✓ نظام التعلم والتطوير ؛ و ✓ المسار الوظيفي ونظام التعاقب الوظيفي.



## الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

#	العامل	النظام الفرعي
3	ميزانية الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ميزانية إدارة الموارد البشرية;</li><li>✓ ميزانية أجور ورواتب الشركة;</li><li>✓ ميزانية التوظيف;</li><li>✓ ميزانية التدريب ؛ و</li><li>✓ ميزانية استشارات الموارد البشرية.</li></ul>
4	نظام شئون الموظفين	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ وثائق التوظيف; مسوغات التعيين</li><li>✓ سجلات الموظفين وقاعدة البيانات;</li><li>✓ تاريخ الوظيفة;</li><li>✓ تاريخ الراتب;</li><li>✓ التاريخ التأديبي;</li><li>✓ التأمين الاجتماعي;</li><li>✓ التأمين الطبي;</li><li>✓ التفاصيل المصرفية والضريبية;</li><li>✓ الإجازة المستخدمة والمستحقة ؛ و</li><li>✓ تاريخ المغادرة.</li></ul>





## الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

5	Payroll system;	1. Compensation; 2. Benefits; 3. Health Insurance; 4. Life Insurance; 5. Retirement Plans; 6. Travel Compensation; and 7. Paid Over Time (POT).
6	HR plans; and	8. HR department action plan; 9. Manpower planning; 10. Workface plan; 11. Recruitment and hiring plan; 12. Performance management plan; 13. Training plan; 14. Succession and career path plan; 15. Leaves plane; and 16. Retirement plan.
7	HR technology.	17. HRIS (Department software).

#	العامل	النظام الفرعي
5	نظام الرواتب	✓ التعويض; ✓ الفوائد; ✓ التأمين الصحي; ✓ التأمين على الحياة; ✓ خطط التقاعد; ✓ تعويض السفر ؛ و ✓ تدفع للعمل ساعات إضافية
6	خطط إدارة الموارد البشرية	✓ خطة عمل إدارة الموارد البشرية; ✓ تخطيط القوى العاملة; ✓ خطة القوى العاملة; ✓ خطة التوظيف والتوظيف; ✓ خطط الموارد البشرية ؛ و ✓ خطة إدارة الأداء; ✓ خطة التدريب; ✓ خطة التعاقب الوظيفي والمسار الوظيفي; ✓ خطة الاستقالات ✓ خطة التقاعد.
	النظم التكنولوجية	✓ نظام معلومات الموارد البشرية (قسم البرمجيات).

## الفرق بين إدارة الموارد البشرية وشئون الموظفين

إدارة شؤون الموظفين	إدارة الموارد البشرية	وجه المقارنة
تنفيذية، تركز على إدارة العمليات الإدارية المتعلقة بالموظفين.	استراتيجية، تركز على تطوير الموظفين كأصول لتحقيق أهداف المنظمة.	الرؤية والهدف
المهام الإدارية الروتينية (توظيف، رواتب، سجلات، امتثال).	الموظف كفرد متكامل (تطوير، تدريب، تحفيز، تقييم).	التركيز
قصير الأجل، التعامل مع المشاكل اليومية وتلبية الاحتياجات الفورية.	طويل الأجل، تخطيط استراتيجي للموارد البشرية المستقبلية.	المدى الزمني
تفاعلية، تتعامل مع الأحداث والمشاكل عند وقوعها.	استباقية، تسعى لتحسين أداء الموظفين باستمرار.	طبيعة العمل

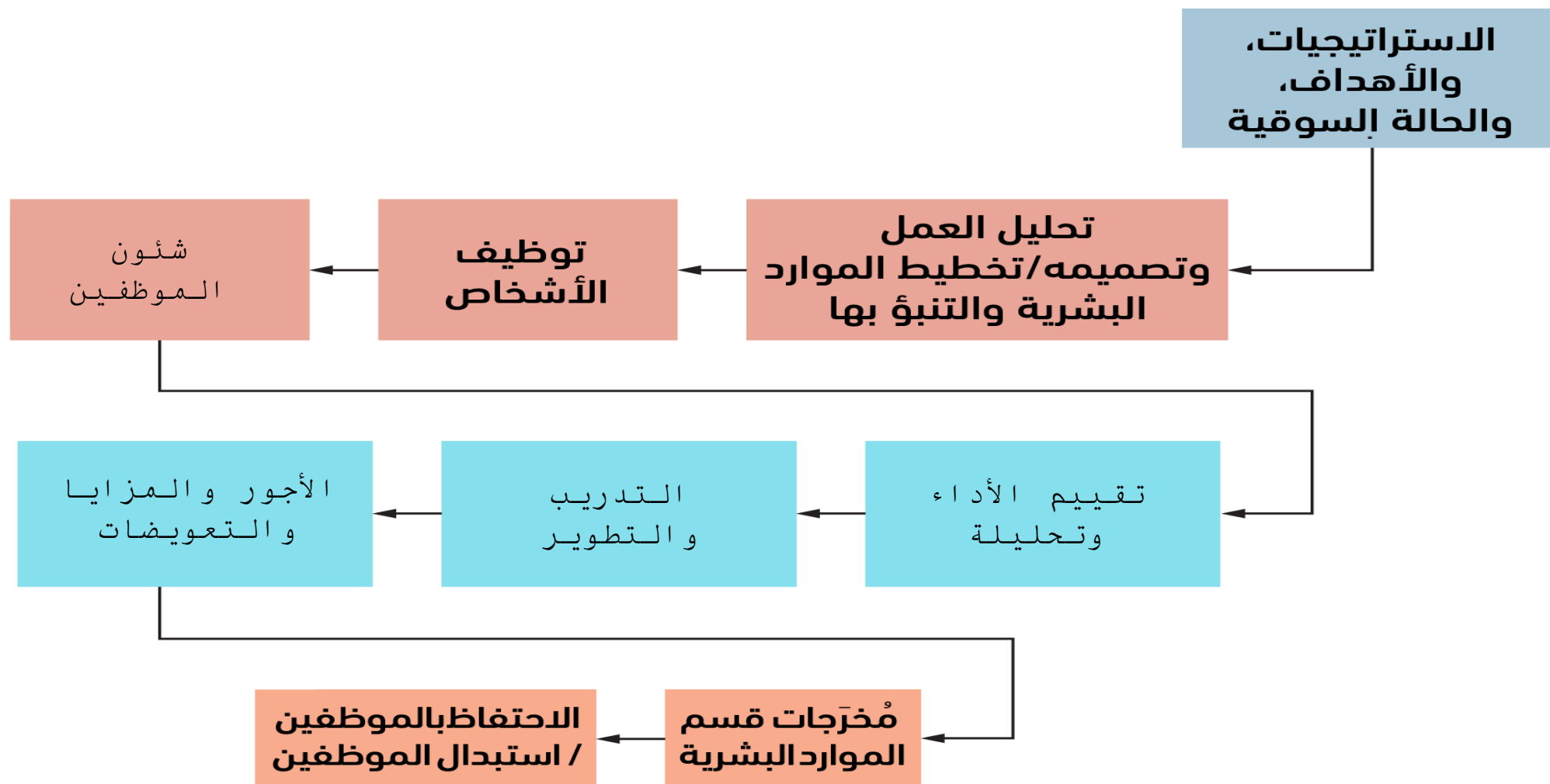
## الفرق بين إدارة الموارد البشرية وشئون الموظفين

إدارة شئون الموظفين	إدارة الموارد البشرية	وجه المقارنة
ثانوية، تعتبر جزءاً من العمليات الإدارية للمنظمة.	ثانوية، تعتبر جزءاً من العمليات الإدارية للمنظمة.	الأهمية الإستراتيجية
علاقة وظيفية، تركز على تنفيذ الإجراءات واللوائح.	شراكة استراتيجية، تسعى لبناء علاقة قوية ومثمرة مع الموظفين.	العلاقة مع الموظفين
مركزي، يتخذ القرارات من قبل الإدارة العليا.	تشاركي، يعتمد على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	اتخاذ القرار
محدود، يركز على المهام الإدارية المحددة.	استباقية، تسعى لتحسين أداء الموظفين باستمرار.	نطاق المسؤولية





# السياق العملي لإدارة الموارد البشرية



## موقع إدارة الموارد البشرية بداخل الهيكل التنظيمي

في الهيكل التنظيمي لأي شركة، يلعب قسم الموارد البشرية دورًا حيويًا ويشغل موقعًا استراتيجيًا نظرًا لأهمية دوره في إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات. دعونا نلقي نظرة على موقع الموارد البشرية بداخل 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 الإمتثال للقوانين والتشريعات.

### ✓ المستوى الاستشاري

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

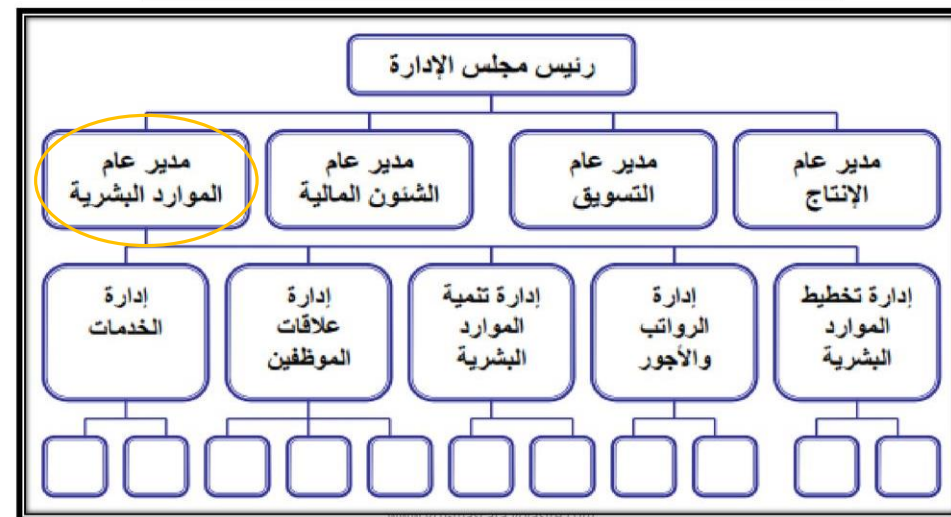
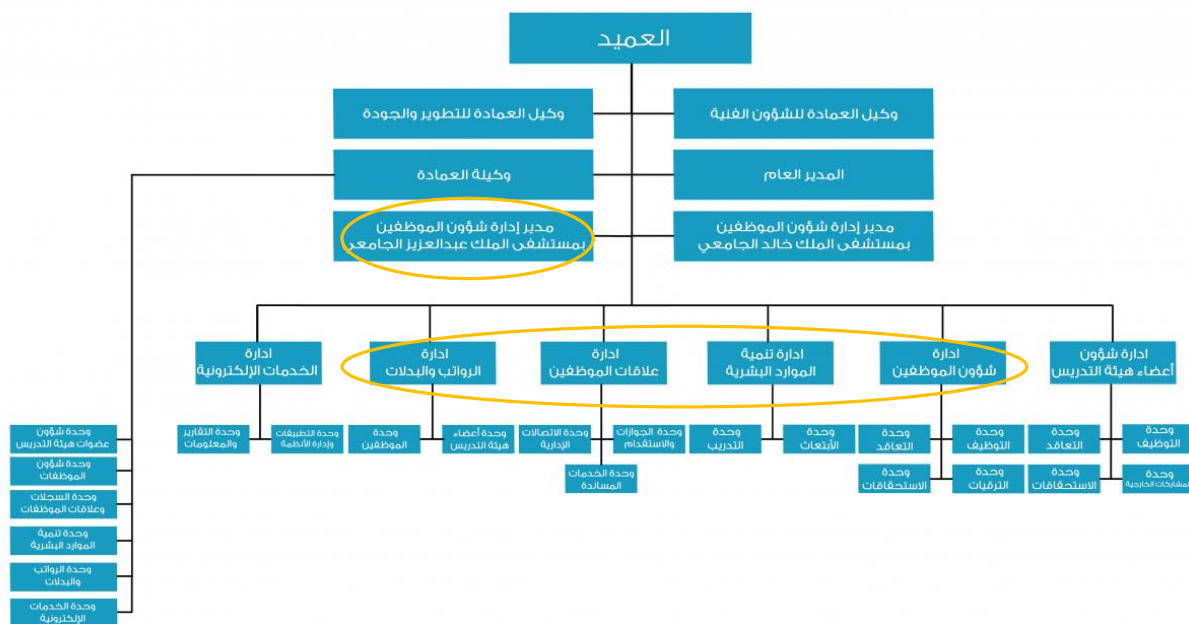
○ مثال: تقديم الاستشارات لفريق الإدارة حول خطط التوظيف والتطوير المهني.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

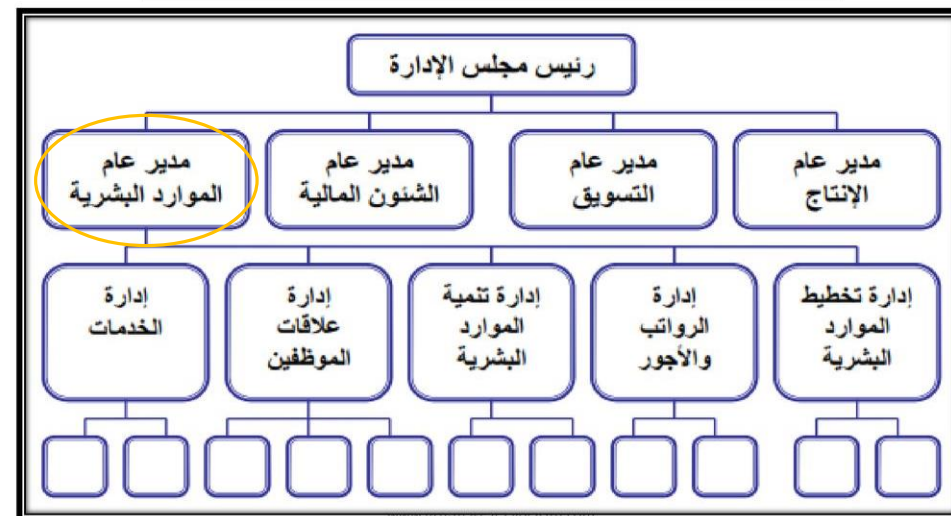
# موقع إدارة الموارد البشرية بداخل الهيكل التنظيمي

## الهيكل التنظيمي

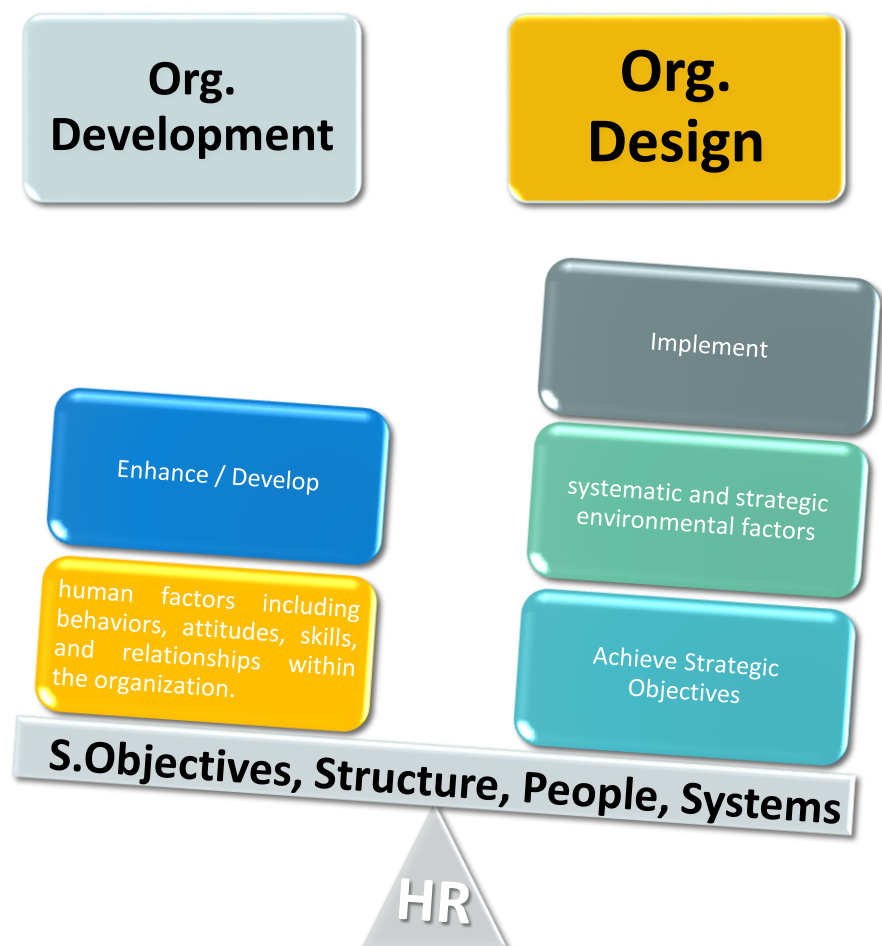


```

graph TD
    U[الجامعة] --> VCA[وكيل العمادة للشؤون الفنية]
    U --> VCA[وكيل العمادة للتطوير والجودة]
    U --> VCA[وكيلة العمادة]
    U --> VCA[مدير إدارة شؤون الموظفين  
بمستشفى الملك خالد الجامعي]
    U --> VCA[مدير إدارة شؤون الموظفين  
بمستشفى الملك عبدالعزيز الجامعي]
    U --> D[ادارة شؤون أعضاء هيئة التدريس]
    U --> D[ادارة شؤون الموظفين]
    U --> D[ادارة تنمية الموارد البشرية]
    U --> D[علاقات الموظفين]
    U --> D[ادارة الرواتب والبدلات]
    U --> D[ادارة الخدمات الإلكترونية]
    D --> D[وحدة التوظيف]
    D --> D[وحدة التعاقد]
    D --> D[وحدة التوظيف]
    D --> D[وحدة التعاقد]
    D --> D[وحدة الاستحقاقات]
    D --> D[وحدة الإجازات]
    D --> D[وحدة التدريب]
    D --> D[وحدة الاستخدامات]
    D --> D[وحدة الخدمات المساندة]
    D --> D[وحدة الانتماءات]
    D --> D[وحدة أعضاء هيئة التدريس]
    D --> D[وحدة الموظفين]
    D --> D[وحدة المعلومات]
    D --> D[وحدة التقارير]
    D --> D[وحدة شؤون عمومات هيئة التدريس]
    D --> D[وحدة شؤون الموظفين]
    D --> D[وحدة السجلات والطلبات]
    D --> D[وحدة تنمية الموارد البشرية]
    D --> D[وحدة الرواتب والبدلات]
    D --> D[وحدة الخدمات الإلكترونية]
  
```



# التطوير التنظيمي Organizational Development



# التطوير التنظيمي Organizational Development

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 محاذاة جميع أجزاء العمل لوضعه في وضع يسمح له بالفوز في السوق، وضمان أن يقدم العمل ميزته الاستراتيجية أو التنافسية .

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

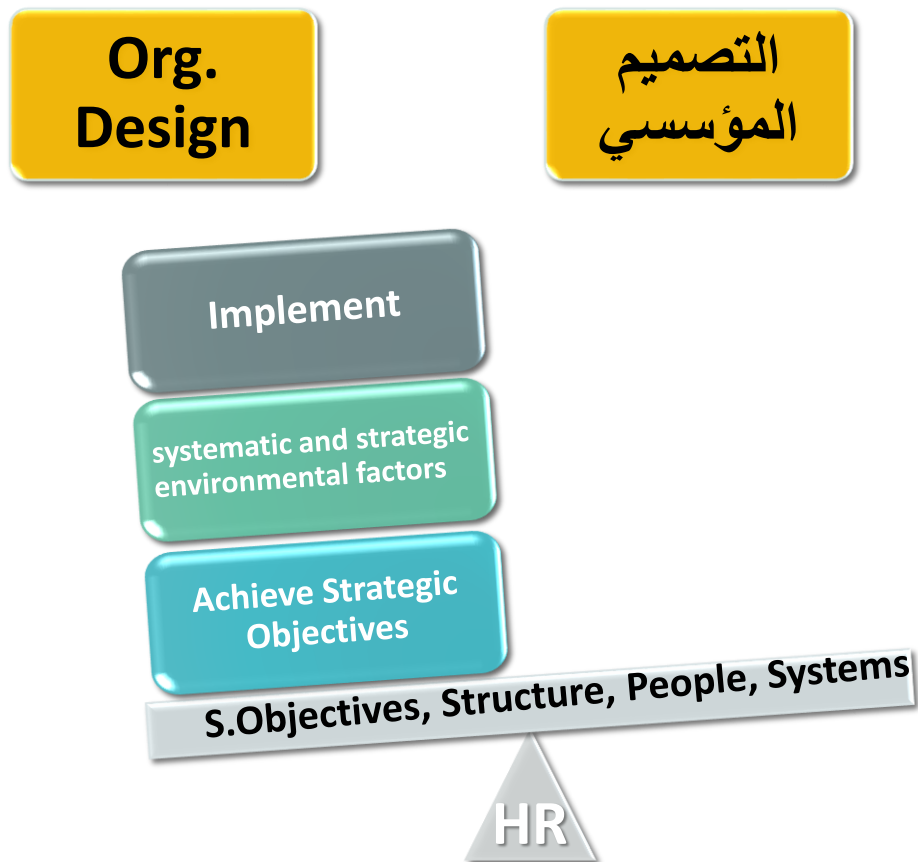
HR

# التطوير التنظيمي Organizational Development

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 محاذاة جميع أجزاء العمل لوضعه في وضع يسمح له بالفوز في السوق، وضمان أن يقدم العمل ميزته الاستراتيجية أو التنافسية .

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



# التطوير التنظيمي Organizational Development

Org.  
Development

التطوير  
التنظيمي

Enhance and  
Develop

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

S.Objectives, Structure, People, Systems

**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 بأسعار ت

HR



# التطوير التنظيمي Organizational Development #أدوات ونماذج للتحسين

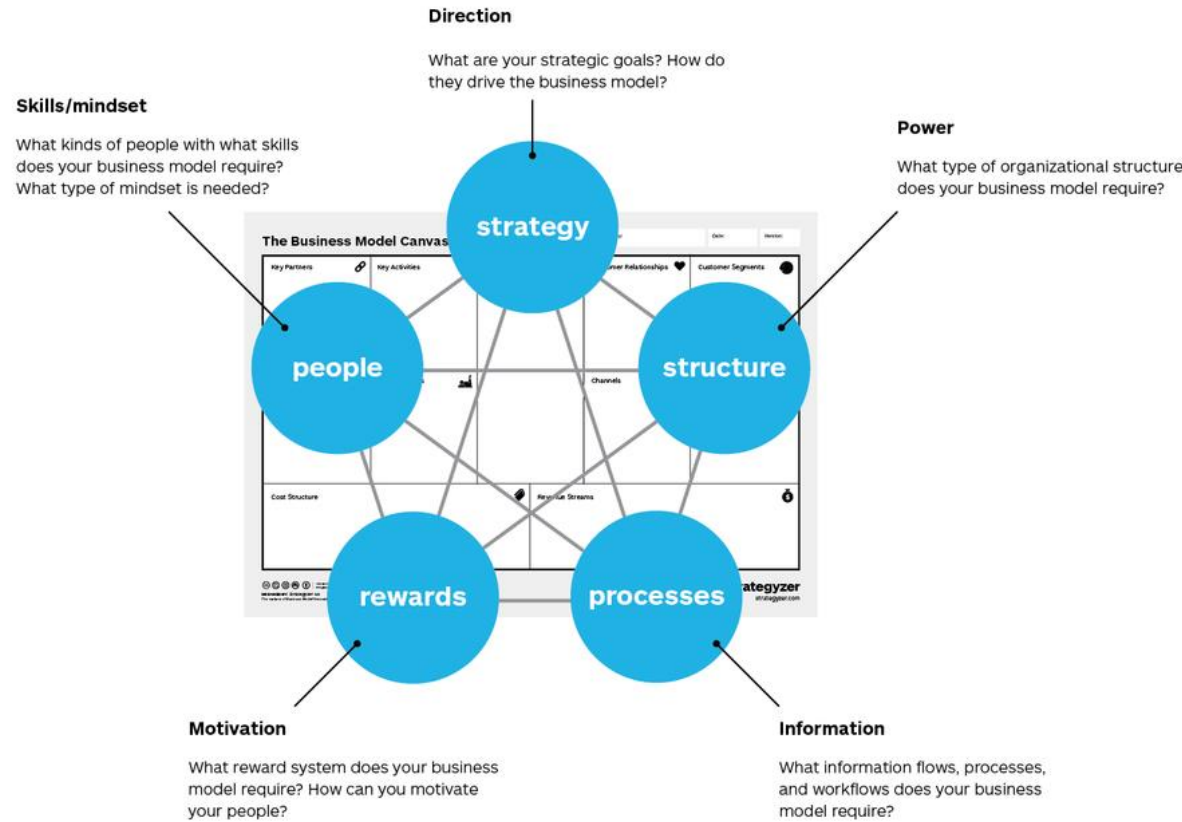
•الاستراتيجية: تحدد الاتجاه والأهداف العامة للشركة.

•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 وتطوير الأفراد المناسبين للمواقع المناسبة



# التطوير التنظيمي Organizational Development #أدوات ونماذج للتحسين

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

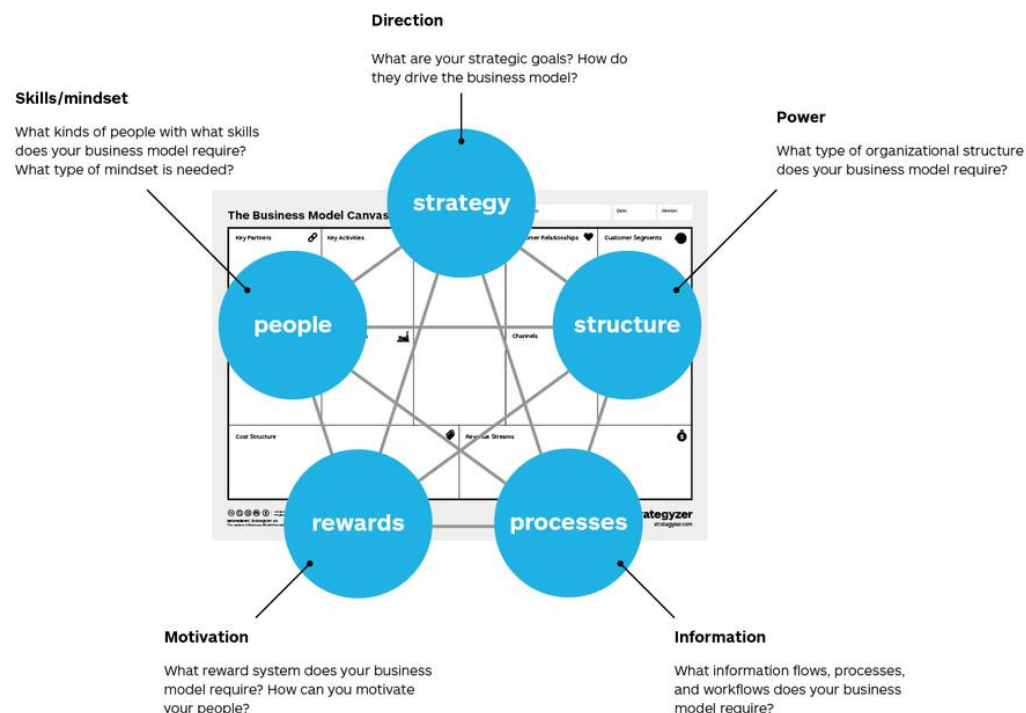
- **Vision:** حلم الشركة اللي هتوصلة خلال مدة زمنية معينة.
- **Mission:** المهام اللي حطتها الشركة لنفسها عشان تقدر توصل للحلم بتاعها.
- **Values:** القيم اللي لازم تكون محطوبة قدامنا في تعاملنا مع موظفينا وكمان العملاء بتوعنا.

• **SWOT & PEST analysis:** التحليلي البيئي الداخلي والخارجي هتستخدمها الشركة للوصول الى Strategy Formulation

• **Strategy development:** يتم عن طريق وضع أو تطوير هدف صغير لكل إدارة objective من الهدف الكبير اللي هي ال Vision

• **Strategy implementation:** ابدء اعمال Action Plans للإدارة وتوزيعها كمهام ومسئوليات 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 وهنحطها ال Corrective Action بتاعتها



# التطوير التنظيمي Organizational Development #مثال عملي

شركة "X" هي شركة متوسطة الحجم تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. لاحظت الإدارة أن هناك مشاكل تتعلق بالتواصل بين الفرق المختلفة، بالإضافة إلى انخفاض في رضا الموظفين وارتفاع معدل دوران الموظفين.

المبادرات:-

- ✓ تقييم الوضع الحالي
- ✓ تحديد المشاكل الرئيسية
- ✓ وضع خطة تطويرية
- ✓ تنفيذ الخطة
- ✓ الرقابة وتقييم الأداء

# التطوير التنظيمي Organizational Development #مثال عملي

## 1. تقييم الوضع الحالي:

بدأت الشركة بتقييم الوضع الحالي "داخلياً و خارجياً" من خلال أدوات تحليل السوق المختلفة، استبيانات الموظفين والمقابلات الفردية لمعرفة مشاكلهم واقتراحاتهم. تم أيضاً تحليل بيانات الأداء والتفاعل بين الفرق.

## 2. تحديد المشاكل الرئيسية:

من خلال التحليل، تم تحديد المشاكل الرئيسية التالية:

- عدم وجود الوعي الكافي للهدف الرئيسي للمؤسسة
- نقص في استخدام تكنولوجيا المعلومات
- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- ضعف التواصل بين الأقسام.
- إعتداد العمليات الإدارية علي إجراءات تقليدية
- نقص الفرص للتطوير المهني.
- غياب خطة التعاقب الوظيفي

# التطوير التنظيمي Organizational Development #مثال عملي

## 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>وجود قيادة خبيرة</li> <li>وجود إدارات مختصة لإدارة الجودة</li> <li>المرونة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>غياب مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات</li> <li>قلة استخدام التكنولوجيا لإدارة الهيكل التنظيمي</li> <li>اعتماد علي المدرسة التقليدية في إدارة الأمور</li> </ul>
الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>فريق متخصص بخبرات عالية</li> <li>ولاء نسبي بين الموظفين في المناصب العليا</li> <li>تعاون جيد بين فريق العمل</li> <li>القدرة علي جذب الكفاءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف التطوير المهني</li> <li>نقص الحوافز المادية والمعنوية</li> <li>غياب خطط التعاقب الوظيفي</li> <li>صعوبة الإحتفاظ بالكفاءات</li> </ul>

## التطوير التنظيمي Organizational Development #مثال عملي

### 3. وضع خطة تطويرية:

بناءً على التقييم، تم وضع خطة تطويرية تشمل:

- تعزيز الوعي المؤسسي: إعداد خطة تدريبية لإرشاد كافة مديري الأقسام بالرؤية العامة ورسالة الشركة
- تحسين الهيكل التنظيمي: إعادة صياغة الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع حجم الأعمال.
- إعادة صياغة ال SOPs: الخاصة بالعمليات الإدارية بما يتواءم مع سياسات ولوائح وقوانين العمل ثم عمل برنامج تدريبي لكل مديري الأقسام لزيادة الوعي بآليات الحركات ، العمليات والمدخلات الإدارية.
- تحسين التواصل: تنظيم اجتماعات دورية بين الفرق وتطبيق أدوات تواصل داخلي فعّالة.
- تطوير مهني: تقديم برامج تدريبية ودورات تعليمية لتعزيز مهارات الموظفين وتطويرهم.
- توضيح الأدوار: إعداد مصفوفة صلاحيات ومسئوليات بما يواكب طبيعة وأهداف الشركة ثم إعداد وصف وظيفي دقيق لكل موظف وتحديد المسؤوليات بوضوح.

# التطوير التنظيمي Organizational Development #مثال عملي

## 4. تنفيذ الخطة على مراحل:

• تعزيز الوعي المؤسسي: إعداد خطة تدريبية لإرشاد كافة مديري الأقسام بالرؤية العامة ورسالة الشركة

• تحسين الهيكل التنظيمي: إعادة صياغة الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع حجم الأعمال بعد عمل تصميم وظيفي وتصميم الهيكل علي برامج تكنولوجية مثل VISIO

• إعادة صياغة مصفوفة الصلاحيات والمسئوليات

• تحسين التواصل: عقد ورش عمل تفاعلية لتحسين التواصل وفهم احتياجات الفرق المختلفة. تم استخدام أدوات مثل Microsoft Teams لتحسين التواصل الداخلي.

• تطوير مهني: تم تقديم دورات تدريبية مستمرة للموظفين في مجالات مختلفة مثل القيادة، التكنولوجيا، وإدارة المشاريع.

• توضيح الأدوار: تم تحديث وصف الوظائف وتحديد المسؤوليات بوضوح لكل موظف، وتم تنظيم اجتماعات توضيحية.

# التطوير التنظيمي Organizational Development #مثال عملي

- **تعزيز الوعي المؤسسي:** إعداد خطة تدريبية لإرشاد كافة مديري الأقسام بالرؤية العامة ورسالة الشركة
  - المرحلة الأولى: تنظيم ورش عمل تفاعلية لمديري الأقسام لشرح الرؤية والرسالة والقيم الأساسية للشركة. توفير مواد تعليمية إلكترونية تشمل مقاطع فيديو، وأدلة تعليمية، وأسئلة شائعة لتعزيز الفهم.
  - المرحلة الثانية: تنظيم اجتماعات دورية للتواصل المؤسسي عقد اجتماعات شهرية تضم مديري الأقسام والعاملين لبحث التقدم المحرز واستعراض الأهداف العامة للشركة. إنشاء قنوات تواصل داخلية مثل نشرات إخبارية أو اجتماعات عبر الويب لمشاركة التحديثات والرؤى الجديدة.
- **تحسين الهيكل التنظيمي:** إعادة صياغة الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع حجم الأعمال بعد عمل تصميم وظيفي وتصميم الهيكل علي برامج تكنولوجية مثل VISIO
  - المرحلة الأولى: تحليل الهيكل التنظيمي الحالي وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين. استخدام برنامج VISIO لإنشاء هيكل تنظيمي جديد يوضح الأدوار والمسؤوليات بشكل أفضل.
  - المرحلة الثانية: تنفيذ جلسات تقييم أداء للفرق عقد جلسات تقييم أداء منتظمة لفحص مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي. استخدام نتائج التقييم لتحسين توزيع الأدوار والمسؤوليات بما يتناسب مع الأهداف التنظيمية.



# التطوير التنظيمي Organizational Development #مثال عملي

- إعادة صياغة مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات.
  - المرحلة الأولى : تطوير مصفوفة جديدة للصلاحيات والمسؤوليات تحليل العمليات الحالية وتحديد الأدوار والمسؤوليات التي تحتاج إلى تعديل. إعداد مصفوفة جديدة واضحة تعكس التعديلات وتوضح الصلاحيات والمسؤوليات لكل وظيفة.
  - المرحلة الثانية : تنظيم ورش عمل تدريبية لتوضيح المصفوفة الجديدة عقد ورش عمل تدريبية لتوضيح المصفوفة الجديدة للموظفين والمديرين. تقديم أمثلة عملية وحالات دراسية لتوضيح كيفية تطبيق المصفوفة الجديدة في العمل اليومي.
- تحسين التواصل: عقد ورش عمل تفاعلية لتحسين التواصل وفهم احتياجات الفرق المختلفة. تم استخدام أدوات مثل Microsoft Teams لتحسين التواصل الداخلي.
- تطوير مهني: تم تقديم دورات تدريبية مستمرة للموظفين في مجالات مختلفة مثل القيادة، التكنولوجيا، وإدارة المشاريع.
- توضيح الأدوار: تم تحديث وصف الوظائف وتحديد المسؤوليات بوضوح لكل موظف، وتم تنظيم اجتماعات توضيحية.

# التطوير التنظيمي Organizational Development #مثال عملي

## 5. متابعة وتقييم النتائج:

تم متابعة تنفيذ الخطة من خلال تقييمات دورية واستبيانات الموظفين. تم تحليل النتائج لمعرفة مدى التحسن وتأثير الإجراءات المتخذة.

علي سبيل المثال:-

### 1. تعزيز الوعي المؤسسي

المؤشرات:

- نسبة حضور التدريب: تهدف إلى حضور 90% من مديري الأقسام لورش العمل.
- معدل المشاركة الفعالة: تحقيق 80% من المشاركين الذين يساهمون بأسئلة أو ملاحظات خلال الاجتماعات.

### 2. إعادة صياغة مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات

المؤشرات:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات: تحقيق وضوح بنسبة 90% وفقًا لاستبيانات الموظفين.
- نسبة التوافق على المصفوفة: تحقيق موافقة بنسبة 80% من المديرين والموظفين على المصفوفة الجديدة.

### 3. تطوير مهني

المؤشرات:

- نسبة الحضور في الدورات التدريبية: تحقيق حضور بنسبة 95% في الدورات التدريبية.
- نسبة التقدم في المهارات: تحقيق زيادة بنسبة 70% في تقييمات الأداء بعد الدورات

# التطوير التنظيمي Organizational Development

## Organization Structure □

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة
- تحليل الوظائف والمسؤوليات الحالية
- تصميم الوظائف الجديدة وتوزيع المسؤوليات
- إنشاء الهيكل التنظيمي
- تعزيز الوعي المؤسسي

# الهيكل التنظيمي Organization structure

□ تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة

**الرؤية العامة لشركة "x" لتكنولوجيا المعلومات**

الرؤية: أن تصبح الشركة الرائدة عالمياً في تقديم حلول تكنولوجيا المعلومات المبتكرة التي تلبي احتياجات العملاء وتساعدهم في تحقيق أهدافهم المستقبلية. نسعى لتحقيق هذا من خلال الابتكار المستمر، والجودة الفائقة، والتزامنا بخدمة العملاء، وخلق بيئة عمل تحفز على التميز والنمو المستدام.

**رؤية إدارة الموارد البشرية لشركة "x" لتكنولوجيا المعلومات**

رؤية إدارة الموارد البشرية: أن تصبح الشريك الاستراتيجي الأول في دعم نمو الشركة من خلال استقطاب وتطوير أفضل المواهب، وخلق بيئة عمل شمولية ومتنوعة، وتعزيز الاندماج والرضا الوظيفي بين الموظفين. نهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية تركز على التميز والإبداع، وتوفير فرص التطوير المهني المستمر، ودعم توازن الحياة العملية والشخصية للموظفين.

❖ أهداف إستراتيجية :-

✓ زيادة الابتكار في المنتجات والحلول التقنية

✓ تحسين جودة الخدمات والدعم الفني

✓ توسيع قاعدة العملاء والشراكات العالمية

✓ تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف

# التطوير التنظيمي Organizational Development

الأهداف الاستراتيجية للرؤية العامة الأهداف الاستراتيجية لرؤية إدارة الموارد البشرية

## 1. استقطاب وتطوير المواهب:

1. استقطاب أفضل المواهب في الصناعة من خلال برامج توظيف مبتكرة.
2. تقديم برامج تدريبية وتطويرية للموظفين لتحقيق معدل نمو مهني بنسبة 20% سنوياً.
3. تحقيق معدل احتفاظ بالموظفين بنسبة 85%.

## 2. تحسين بيئة العمل وتعزيز الاندماج:

1. إنشاء بيئة عمل شمولية تعزز التنوع الثقافي والمساواة.
2. تحسين رضا الموظفين وزيادة معدلات السعادة في بيئة العمل بنسبة 15% سنوياً.
3. تنظيم فعاليات اجتماعية وثقافية لتعزيز الانتماء والاندماج.

## 3. تعزيز التواصل الداخلي والتفاعل:

1. تعزيز قنوات التواصل الداخلي وزيادة التفاعل بين الفرق المختلفة.
2. تحقيق معدل تفاعل داخلي بنسبة 80% في الاجتماعات وورش العمل.
3. تقديم استبيانات دورية لجمع ملاحظات الموظفين وتحسين الأداء.

## 4. تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية:

1. تقديم سياسات عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة العملية والشخصية.
2. تحقيق معدل رضا الموظفين عن سياسات العمل المرنة بنسبة 90%.
3. تنظيم برامج لدعم الصحة النفسية والرفاهية للموظفين.

# التطوير التنظيمي Organizational Development

تحليل الوظائف والمسؤوليات الحالية:-

قبل التحدث عن تصميم الوظائف يجب التحدث عن نطاق الصلاحيات والمسؤوليات في تحقيق أهداف الشركة ومن خلالها يتم توضيح أي الأقسام المطلوب تواجدها بالأولوية.

القانونية	الموارد البشرية	المبيعات	التسويق	خدمة العملاء	المالية	الهندسية	المدير العام	Strategic Business Objective
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تحقيق نمو مستدام وربحية
					✓	✓	✓	إدارة التكلفة الإنشائية بمعايير جودة عالية
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	إنشاء علامة تجارية مميزة في السوق
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الحفاظ علي نظام خدمة عملاء داخلي وخارجي إستثنائي
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تحسين الكفاءة التشغيلية

لا تعد كمثال رسمي ولكن للعلم والإحاطة

# التطوير التنظيمي Organizational Development (تصميم الوظائف والمسؤوليات الحالية)

✓ **تحديد المهام والمسؤوليات:** تصميم الوظائف يساعد على تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. هذه المهام والمسؤوليات هي الأساس الذي يُبنى عليه الهيكل التنظيمي .

✓ **تحديد العلاقات بين الوظائف:** تصميم الوظائف يوضح العلاقات بين الوظائف المختلفة في المنظمة، وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض. هذه العلاقات تساعد في تحديد كيفية تجميع الوظائف في أقسام ووحدات تنظيمية .

✓ **تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة:** تصميم الوظائف يساعد على تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لشغل كل وظيفة. هذه المعلومات تساعد في تحديد المؤهلات المطلوبة للموظفين،

✓ **تحديد السلطة والمسؤولية:** تصميم الوظائف يحدد مستوى السلطة والمسؤولية لكل وظيفة. هذا يساعد في تحديد التسلسل الإداري في المنظمة، وتحديد من هو المسؤول أمام من .

✓ **تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية:** تصميم الوظائف يراعي أهداف الموظفين واحتياجاتهم، ويسعى إلى تحقيق التكامل بينها وبين أهداف المنظمة. هذا يساعد على تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم .

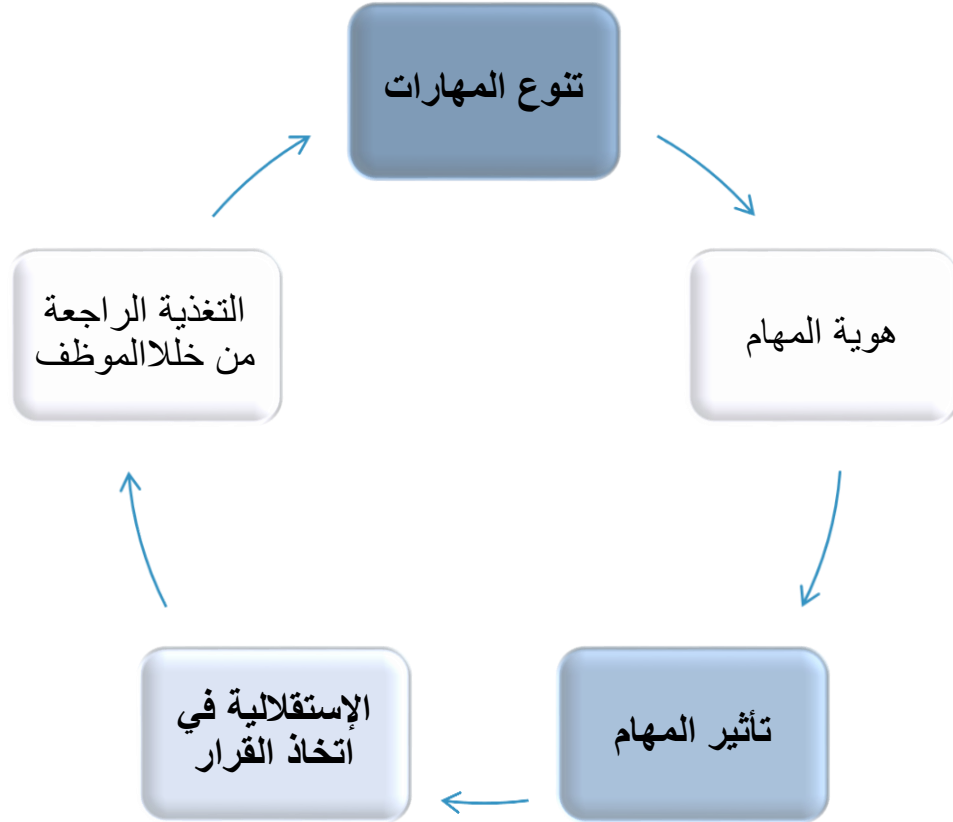


## Job design

The process of creating jobs that enable the organization to achieve its goals while motivating and rewarding employees.



# التطوير التنظيمي Organizational Development (تصميم الوظائف والمسئوليات الحالية)



## 1. تنوع المهارات ((Skill Variety

• **الوصف:** يشير إلى مدى استخدام مجموعة متنوعة من المهارات في الوظيفة. كلما زادت المهارات المطلوبة، زاد تنوعها، وأصبحت الوظيفة أكثر تحديًا وإثارة.

## 2. هوية المهمة ((Task Identity

• **الوصف:** يتعلق بمدى إدراك الموظف لأهمية العمل الذي يقوم به وكيفية ارتباطه بالهدف الأكبر للمنظمة. إكمال "قطعة كاملة" من العمل ورؤية نتائج ملموسة يزيد من الرضا الوظيفي.

## 3. أهمية المهمة ((Task Significance

• **الوصف:** يشير إلى مدى تأثير العمل الذي يقوم به الموظف على الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها. عندما يشعر الموظف بأن عمله مهم وله تأثير إيجابي، يزيد إحساسه بالهدف والمعنى.

## الاستقلالية ((Autonomy

• **الوصف:** تعني مدى الحرية التي يتمتع بها الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء عمله. كلما زادت الاستقلالية، زاد شعور الموظف بالمسؤولية والملكية لعمله.

## التغذية الراجعة ((Feedback

• **الوصف:** تشير إلى مدى حصول الموظف على معلومات حول أدائه. التغذية الراجعة تساعد الموظف على تحسين أدائه وتطوير مهاراته.



# التطوير التنظيمي Organizational Development (مثال عملي أخصائي تدريب وتطوير)

## ✓ تنوع المهارات Skill Variety

- تصميم البرامج التدريبية (مهارة تحليلية وإبداعية) .
- تقديم الورش التدريبية (مهارة تواصل وعرض) .
- تقييم نتائج التدريب (مهارة تحليلية) .
- استخدام أدوات التكنولوجيا في التدريب (مهارة تقنية) .
- التعاون مع المديرين لتحديد احتياجات التدريب (مهارة تواصل وتعاون) .

## ✓ هوية المهمة Task Identity

- يقوم بتصميم برنامج تدريبي كامل من البداية إلى النهاية .
- يرى تأثير التدريب على أداء الموظفين وتحسنهم .
- يشارك في تطوير استراتيجية التدريب للمنظمة .

## 3. أهمية المهمة Task Significance

- يساهم تدريبه في تحسين مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم .
- يساعد في تطوير الموظفين وترقيتهم في وظائفهم .
- يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطوير قدرات الموظفين .

## ✓ الاستقلالية Autonomy

- يتمكن من اختيار أساليب التدريب والمواد التدريبية المناسبة .
- يحدد جدول التدريب ومواعيده .
- يقترح مبادرات جديدة لتطوير التدريب في المنظمة .

## ✓ التغذية الراجعة Feedback

- تقييمات المتدربين للبرامج التدريبية .
- ملاحظات المديرين على أداء الموظفين بعد التدريب .
- نتائج قياس أثر التدريب على أداء المنظمة .

يتم بعد ذلك تحديد نطاق الإشراف بعد تحديد المسؤوليات ، موقعه بالهيكل التنظيمي والعلاقات الداخلية ثم (حدود الإشراف من حيث عدد الرؤساء والمرؤوسين)

# التطوير التنظيمي Organizational Development (الهيكل التنظيمي)

## تحديد الهيكل التنظيمي (Defining Organizational Structure)

يُعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة، فهو يُحدد كيفية توزيع المهام والسلطات والمسؤوليات بين الأفراد والأقسام والإدارات المختلفة. كما يوضح العلاقات بين المستويات الإدارية ويُسهل عملية اتخاذ القرارات والتواصل الفعال بين جميع أجزاء المؤسسة.

**أهمية الهيكل التنظيمي:**

- **تحديد المسؤوليات:** يُساعد الهيكل التنظيمي على تحديد مسؤوليات كل فرد أو قسم في المؤسسة، مما يُقلل من الازدواجية في العمل ويُحسن الكفاءة.
- **توضيح السلطات:** يُحدد الهيكل التنظيمي سلطة كل فرد أو قسم، مما يُساعد على اتخاذ القرارات بفعالية ويمنع حدوث نزاعات على السلطة.
- **تسهيل الاتصال:** يُساعد على تحديد قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة، مما يُسهل عملية تبادل المعلومات واتخاذ القرارات.
- **تحسين التنسيق:** يُساعد على تنسيق الجهود بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة، مما يُقلل من التداخل ويُحسن الأداء العام.
- **زيادة الكفاءة:** يُساعد على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، مما يُقلل من التكاليف ويُحسن الإنتاجية.
- **تحقيق الأهداف:** يُساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، من خلال توجيه جهود جميع الأفراد والأقسام نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- **التكيف مع التغيير:** يُساعد على التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية، من خلال إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات حسب الحاجة.

# التطوير التنظيمي Organizational Development (الهيكل التنظيمي)

عند اختيار الهيكل التنظيمي يجب مراعاة الآتي:-

- ✓ حجم المؤسسة.
- ✓ طبيعة عمل المؤسسة.
- ✓ أهداف المؤسسة.
- ✓ ثقافة المؤسسة.
- ✓ بيئة العمل الخارجية.
- ✓ التشريعات القانونية مثل (قانون القطاعات)

# التطوير التنظيمي Organizational Development (الهيكل التنظيمي)

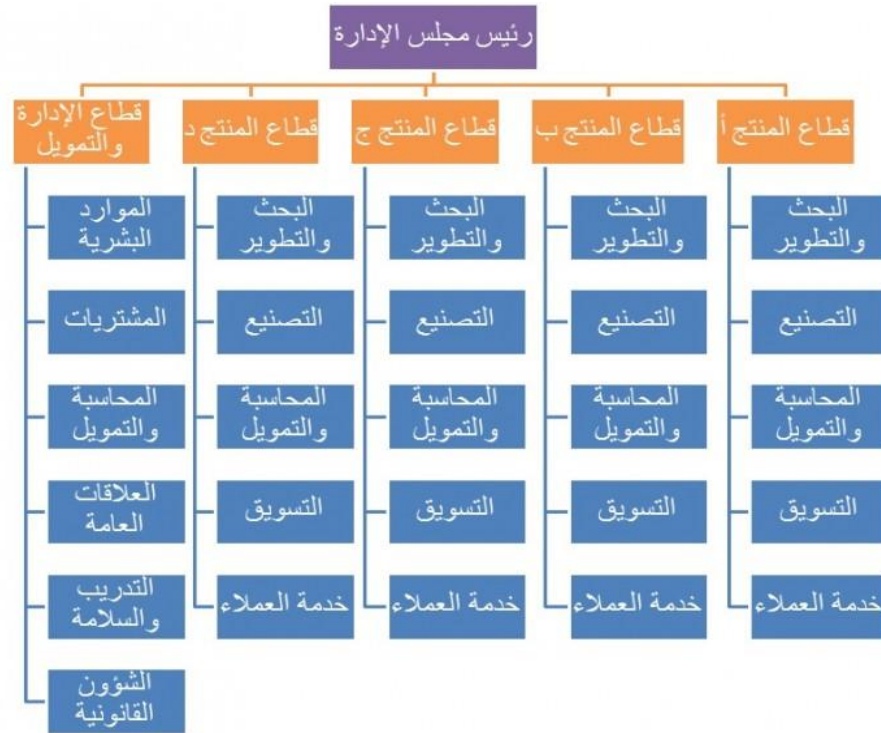
## أنواع الهيكل التنظيمي :- الهيكل التنظيمي الهرمي

- مستويات طبقية مع صلاحيات معينة: قد يكون لدى شركة نموذجية موظفون مبتدئون في الأسفل، ثم المشرفون/قادة الفريق، يليهم رؤساء الأقسام، والمديرون، ونواب الرؤساء، والمدير التنفيذي في الأعلى. يتمتع كل مستوى من المديرين بسلطة أكبر لوضع السياسات واتخاذ القرارات وتوجيه عمل المرؤوسين.
- خطوط إبلاغ دقيقة: المستويات الأدنى من الموظفين مسؤولة عن رفع التقارير إلى المستوى الأعلى الذي يتجاوزهم في تشكيل هرمي. تم تحديد سلسلة القيادة ونطاق السيطرة بشكل واضح. وهذا يتيح المساءلة والرقابة المباشرة.
- تدفق التوجيهات من أعلى إلى أسفل: تنبع الاستراتيجيات والتوجيهات من القيادة التنفيذية في قمة التسلسل الهرمي وتتدفق نزولاً عبر المستويات المتعاقبة أدناه. وهذا يسهل التوافق على الأهداف المشتركة.
- قنوات الاتصال العمودية: تتحرك المعلومات عادةً لأعلى ولأسفل على المستويات المختلفة في التسلسل الهرمي، مع تقاطع محدود بين الأقسام المنعزلة. قد يؤدي الهرم التنظيمي إلى إنشاء حواجز أمام التواصل الأفقي.



# التطوير التنظيمي Organizational Development (الهيكل التنظيمي)

## الهيكل القطاعي Divisional structure

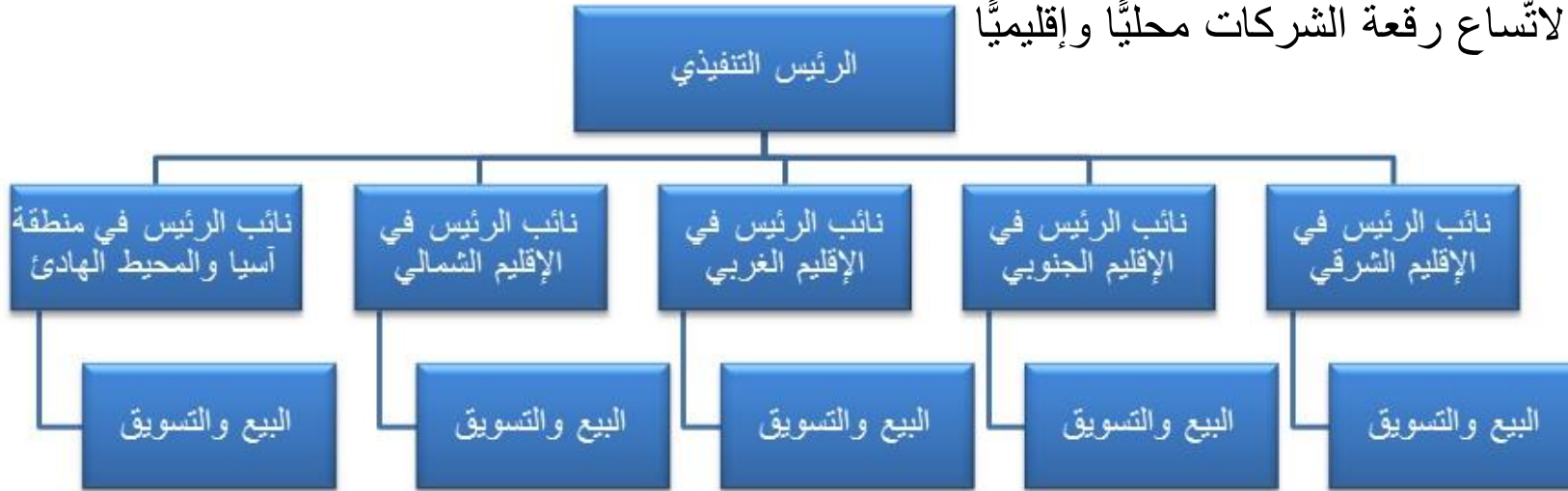


تتجمع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معين ويرأسها شخص محدد، ويحتوي كل قطاع على فرق عمل خاصة بالتسويق والمبيعات والمحاسبة والتصنيع والإنتاج. يمكن تقسيم قطاعات هذا الهيكل بناءً على المنتجات أو الخدمات المقدمة أو الأسواق المستهدفة أو المناطق الجغرافية أو أي عامل آخر مرتبط بعمل الشركة. يُعدُّ التقسيم بناءً على الأسواق المستهدفة مثاليًا للمؤسسات التي لديها منتجات أو خدمات خاصة بقطاعات سوق معينة ويكون فعالاً بوجه خاص إذا كان لدى المؤسسة معرفة متقدمة وخبرات متراكمة في هذه القطاعات.

# التطوير التنظيمي Organizational Development (الهيكل التنظيمي)

## الهيكل الجغرافي Geographic structure

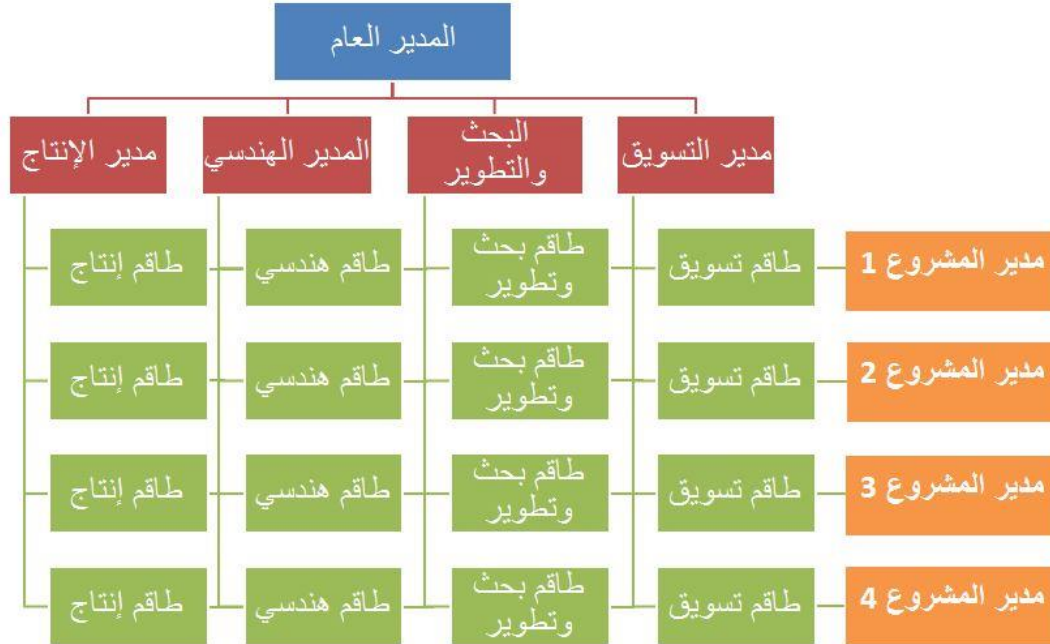
من الهياكل التنظيمية الأخرى التي تهدف إلى الانتقال من آلية التنظيم الميكانيكي إلى التنظيم العضوي من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة وتلبية حاجات الزبائن بسرعة أكبر. تُحدّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرًا لانتساع رقعة الشركات محليًا وإقليميًا وحتى عالميًا، ويعدّ امتدادًا وتطورًا للهيكل القطاعي.



# التطوير التنظيمي Organizational Development (الهيكل التنظيمي)

## يقترَب الهيكل المصفوفي Matrix structure

الموضَّح في الشكل التالي أكثر من التنظيمات العضوية استجابةً لحالة عدم التأكُّد والتعقيد والمُتغيِّرات المتسارعة في بيئات العمل الخارجية. لقد نشأ الهيكل المصفوفي في الواقع في ستينيات القرن العشرين عندما تعاقدت شركات الطيران الأمريكية مع الحكومة، إذ كان على هذه الشركات وضع رسوم بيانية تبين هيكلية فريق إدارة المشروع الذي سَيُنَفَّذ العقد ويبيِّن كيفية ارتباط هذا الفريق بالهيكل الإداري العام للمؤسسة. بناءً على ذلك، كان يتوجَّب على الموظفين تقديم التقارير إلى جهتين في الوقت نفسه: الحكومة وشركة الطيران. أصبحت الشركات وقطاعات الأعمال الأخرى منذ ذلك الحين تتبنَّى هذا الهيكل المصفوفي وتستخدمه لأنَّه يوفِّر المرونة ويساعد على تكامل عملية اتخاذ القرارات، سيَّما في الشركات ذات التنظيمات الوظيفية.





# الهيكل التنظيمي Organization structure

نوع الهيكل	التكوين	المزايا	العيوب	الأهمية
الوظيفي	تجميع الوظائف حسب التدرج الوظيفي	التخصص، الوضوح، الكفاءة	صعوبة التنسيق، بطء اتخاذ القرارات، قلة المرونة	المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في بيئات مستقرة
التقسيمي	تجميع الوظائف حسب المنتجات أو الخدمات أو المناطق الجغرافية	المرونة، التركيز، المسؤولية	ازدواجية الجهود، صعوبة التنسيق، التكلفة	المنظمات الكبيرة والمتنوعة في بيئات ديناميكية
الجغرافي	تجميع الوظائف حسب المناطق الجغرافية	الاستجابة المحلية، التركيز الإقليمي، الاستقلالية	صعوبة التنسيق، ازدواجية الجهود، التكلفة	المنظمات التي تعمل في مناطق جغرافية واسعة
المصفوفي	يجمع بين الهيكل الوظيفي والتقسيمي	المرونة، التعاون، الكفاءة	التعقيد، الصراع، الارتباك	المنظمات التي تعمل في بيئات معقدة وتتطلب تعاوناً بين الأقسام
المسطح	عدد قليل من المستويات الإدارية	التواصل، السرعة، التمكين	صعوبة الإدارة، نقص الإشراف، صعوبة النمو	المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تشجع على التعاون والمشاركة



## مصفوفة الصلاحيات والمسئوليات

### □ الأهمية:-

#### ○ توضيح الأدوار والمسئوليات:

- ✓ تحدد المصفوفة بوضوح من هو المسؤول عن ماذا، ومن لديه صلاحية اتخاذ القرارات في كل مهمة أو مشروع.
- ✓ هذا الوضوح يمنع الازدواجية في العمل ويقلل من احتمالية حدوث أخطاء أو تأخير بسبب عدم وضوح المسئوليات.

#### ○ تحسين التواصل والتعاون:

- ✓ عندما تكون الأدوار والمسئوليات واضحة، يصبح التواصل بين الموظفين أكثر فعالية.
- ✓ تساعد المصفوفة على تحديد الأشخاص الذين يجب التواصل معهم بشأن مهمة معينة، مما يسهل عملية التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.

#### ○ زيادة الكفاءة والإنتاجية:

- ✓ عندما يعرف كل موظف مسئولياته وصلاحياته، يمكنه التركيز على إنجاز مهامه بفعالية.
- ✓ هذا يساعد على تقليل الوقت والجهد الضائعين في محاولة فهم الأدوار أو انتظار القرارات.
- ✓ وبالتالي، تزيد كفاءة العمل وترتفع إنتاجية المؤسسة بشكل عام.

## مصفوفة الصلاحيات والمسئوليات

### ○ تسهيل عملية اتخاذ القرارات:

- ✓ تحدد المصفوفة من لديه صلاحية اتخاذ القرارات في كل موقف، مما يسرع عملية اتخاذ القرارات ويمنع التأخير.
- ✓ هذا يساعد على تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

### ○ تحسين المساءلة والرقابة:

- ✓ عندما تكون المسؤوليات واضحة، يمكن محاسبة الموظفين على أدائهم.
- ✓ تساعد المصفوفة على تحديد المسؤوليات بوضوح، مما يسهل عملية تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف.
- ✓ هذا يساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة.

### ○ تطوير الموظفين:

- ✓ تساعد المصفوفة على تحديد المهارات والمعرفة المطلوبة لكل دور.
- ✓ يمكن استخدام هذه المعلومات لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وتأهيلهم لتولي مسؤوليات أكبر.

### ○ تحسين إدارة المخاطر:

- ✓ تساعد المصفوفة على تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بكل مهمة أو مشروع.

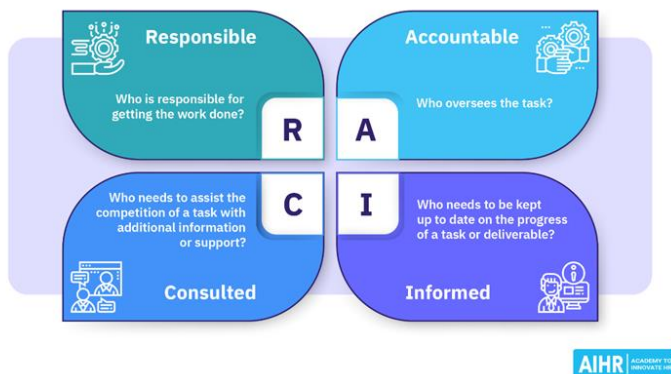
# مصفوفة الصلاحيات والمسئوليات RACI Matrix

يعتبر نموذج **RACI** طريقة جيدة لتوضيح دور كل عضو في الفريق بغض النظر عن حجم المشروع، ويجب تحديد المهام بوضوح وأن يفهم كل شخص دوره ويجب أن يتمكن كل موظف من إكمال المهام والأنشطة وامام كل نشاط يوضع اسم الشخص المختص او الوظيفة المختصة.

لماذا استخدام ذلك النموذج أثناء التخطيط في عمل مصفوفة الصلاحيات والمسئوليات ؟

- التأخير في عملية إتخاذ القرار يمكن ان توضع المنظمة في وضع حرج ويزيد من تكاليف العمليات المتبعة
- حينما يوجد تضارب حول ملكية المهام وإتخاذ القرار
- التوزيع العشوائي او الغير متكافئ لأعباء المشاريع
- عدم رضا بعض العاملين بأقسام مختلفة عن طرق القيادة او الإشراف

## What is a RACI Matrix?

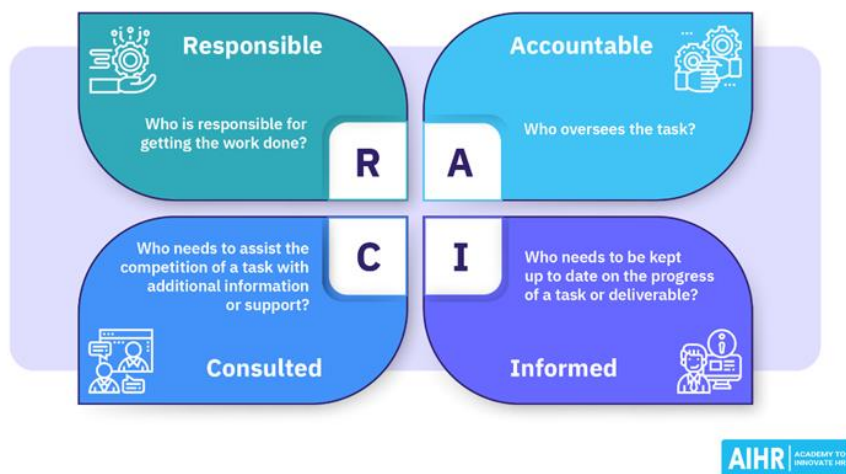


# مصفوفة الصلاحيات والمسئوليات RACI Matrix

ماهي مميزات استخدام RACI Matrix ؟

- توضيح المسئول عن كل مهمة او قرار للحد من العشوائية وسوء الفهم.
- تحديد المسئول عن كل قرار يسهل محاسبة كل شخص بمعيار محدد.
- تحسين الاتصال والتواصل بين الأقسام المختلفة و تسهيل إدارة مهامهم.
- سهولة إتخاذ القرارات تعزز من وضع المؤسسة بين المنافسين .
- زيادة الكفاءة (حينما تبسط العمليات وتزال كل الخطوات الغير ضرورية يؤدي الي نتائج أفضل).
- التنسيق في عمل الأفراد يقلل مخاطر التأخير او عدم الإلتزام مع تنظيم الوقت المعياري المطلوب.
- الأخذ بالقرار لمن هم أهل له.

## What is a RACI Matrix?



# مصفوفة الصلاحيات والمسئوليات RACI Matrix

. تنقسم ال RACI لأربع كلمات أساسية

## R: Responsible

- المسئول عن إنجاز العمل ؟
- المسئول عن مهمة بعينها او خطوات محددة داخل مهمة

## A: Accountable

- الشخص الذي يشرف علي إنجاز العمل وصاحب القرار والتدابير لضمان إنتهاء العملية علي اكمل وجه علي أكمل وجه
- المسئول عن إدارة العملية او الأفراد لإنجاز مهمة ما

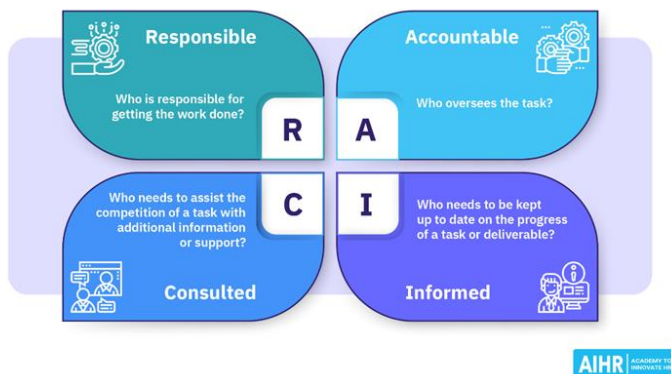
## C: Consulted

- غير مسئول بشكل مباشر عن أداء مهمة ما
- من يقدم معلومات او مساعدة او يتم إستشارته لإتمام المهام المطلوبة
- يعد مثل دعم ويختلف من مجال لآخر

## I: Informed

- الذي يكون دائم الأطلاع علي تقدم مهمة معينة او تسليمها
- ليس له مداخلات فورية ولكن علي علم بكافة الإجراءات والقرارات المطلوبة

### What is a RACI Matrix?



# مصفوفة الصلاحيات والمسئوليات RACI Matrix

كيفية تطبيق المصفوفة في بيئة العمل بشكل احترافي؟

○ كَوْن جدولاً، وحدد في عموده الأول جميع المهام.

○ أضف في الجدول عدد أعمدة بعدد الأشخاص / الإدارات أصحاب العلاقة.

○ ضع أمام كل مهمة الحرف المناسب من RACI تحت الشخص / الإدارة المناسبة.

○ تأكد أن كل مهمة فيها شخص واحد مسأل **Accountable**.

○ راجع جدول المهام وتوزيع المسئوليات، وأجري التعديلات المناسبة لمصلحة العمل.

○ إطلاع أصحاب العلاقة بهذا الجدول.

Process										
		Lead Generation			Opportunity Management				Account Management	
Activity	Role	Demand Generation	Lead Management	Recognize Needs	Evaluate Alternatives	Resolve Concerns	Close Deal	Implement Solution	Retain	Up Sell
Sales Rep			C	A	A	A	A	I	R	A
Account Manager		R	R	A	A	A	A	I	A	A
Overlay Specialist				I	I	I			C	C
Sales Manager			I	C	R	R	R	I	R	R
Customer Service Rep								C	C	
Lead Development Rep		C	A	I					I	R

Key: R = Responsible A = Accountable C = Consulted I = Informed

تكد أن كل شخص / إدارة يعرف ما هو دوره.

# مصفوفة الصلاحيات والمسئوليات RACI Matrix

كيفية تطبيق المصفوفة في بيئة العمل بشكل احترافي؟

- كَوْن جدولاً، وحدد في عموده الأول جميع المهام.
- أضف في الجدول عدد أعمدة بعدد الأشخاص / الإدارات أصحاب العلاقة.
- ضع أمام كل مهمة الحرف المناسب من RACI تحت الشخص / الإدارة المناسبة.
- تأكد أن كل مهمة فيها شخص واحد مسأل **Accountable**.
- راجع جدول المهام وتوزيع المسئوليات، وأجري التعديلات المناسبة لمصلحة العمل.

○ إطلاع أصحاب العلاقة بهذا الجدول.

**تكد أن كل شخص / إدارة يعرف ما هو دوره.**

Process	Lead Generation			Opportunity Management				Account Management		
	Demand Generation	Lead Management	Recognize Needs	Evaluate Alternatives	Resolve Concerns	Close Deal	Implement Solution	Retain	Cross Sell	Up Sell
Sales Rep		C	A	A	A	A	I	R	A	A
Account Manager	R	R	A	A	A	A	I	A	A	A
Overlay Specialist			I	I	I			C	C	C
Sales Manager		I	C	R	R	R	I	R	R	R
Customer Service Rep							C	C		
Lead Development Rep	C	A	I					I	R	R

Key: R = Responsible   A = Accountable   C = Consulted   I = Informed





# مصفوفة الصلاحيات والمسئوليات RACI Matrix

RACI	
<b>A</b> هو الحرف الأول من كلمة Accountable بمعنى المساءل، وهو الشخص المسؤول عن أداء العمل بالشكل المطلوب يجب أن يكون لكل مهمة شخص واحد فقط مسؤول.	<b>R</b> هو الحرف الأول من كلمة Responsible بمعنى المكلف بأداء العمل ويمكن أن يكون مجموعة من الأشخاص (فريق عمل) ولكن شخص واحد مسؤول على الأقل لكفاءة صنع القرار.
<b>I</b> هو الحرف الأول من كلمة Informed بمعنى الإشعار، وهو الشخص أو الأشخاص الذي يجب أن يخطر بباله بشأن مجريات هذا العمل وهم بحاجة إلى معرفة ما يجري لأنه قد يؤثر على عملهم.	<b>C</b> هو الحرف الأول من كلمة Consulted بمعنى يستشار وهو الشخص أو الأشخاص الذي يطلب آرائه وتعليقاته لإتمام العمل.

الموظف	المهمة	مدير المشروع	مسؤول التوظيف	مدير التوظيف	الطرف المعني	الطرف المعني	الطرف المعني
تعريف الوظيفة	A	A	A	R	I	R	A
رفع طلب الوظيفة	A	A	R	I	C	I	A
كتابة اعلان الوظيفة	C	C	A	A	C	C	C
نشر الاعلان خارجيا	C	C	R	R	I	R	C
نشر الاعلان على الصفحات الخاصة بالشركة	C	C	A	A	I	R	C
نشر الاعلان داخليا	I	I	A	A	R	R	C
مراجعة طلبات التقديم	A	A	I	I	R	R	A
فرز المرشحين	C	C	I	I	C	C	C



## السياسات والإجراءات التشغيلية

أولاً: ماهي السياسات ؟

السياسات هي مجموعة من المبادئ والقواعد والإرشادات التي توجه عملية اتخاذ القرارات والإجراءات داخل المنظمة. وهي تحدد الإطار العام الذي يجب أن تلتزم به المنظمة والعاملون فيها لتحقيق أهدافها.

أنواع السياسات:-

- السياسات العامة
- السياسات الوظيفية
- السياسات الخاصة

## السياسات والإجراءات التشغيلية

### أنواع السياسات:-

○ السياسات العامة:- وهي السياسات التي تطبق على مستوى المنظمة ككل، وتغطي مجالات واسعة مثل

الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والقيم، وثقافة المنظمة.

### مثل:-

✓ سياسة الرؤية والرسالة :تحدد الاتجاه العام للمنظمة وأهدافها الكبرى. (مثال: "أن نكون الشركة الرائدة في مجالنا")

✓ سياسة القيم :تحدد المبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمة. (مثال: "النزاهة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية")

✓ سياسة ثقافة المنظمة :تحدد القيم والمعتقدات التي تسود داخل المنظمة. (مثال: "تشجيع الابتكار، التعاون، الاحترام المتبادل")

✓ سياسة المسؤولية الاجتماعية :تحدد التزامات المنظمة تجاه المجتمع والبيئة. (مثال: "دعم المجتمعات المحلية، تقليل الأثر

البيئي")

✓ سياسة الاستدامة :تحدد كيفية تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة والموارد الطبيعية. (مثال: "ترشيد استهلاك

الطاقة، استخدام مواد صديقة للبيئة")

## السياسات والإجراءات التشغيلية

### أنواع السياسات:-

- **السياسات الوظيفية** : وهي السياسات التي تختص بمجال وظيفي معين داخل المنظمة، مثل سياسات الموارد البشرية، والسياسات المالية، وسياسات التسويق، وسياسات التشغيل .

### مثل:-

#### ✓ سياسات الموارد البشرية :

- ✓ سياسة التوظيف: تحدد كيفية اختيار وتعيين الموظفين. (مثال: "اعتماد معايير موضوعية، إجراء مقابلات شخصية")
- ✓ سياسة التدريب والتطوير: تحدد كيفية تطوير مهارات الموظفين. (مثال: "توفير برامج تدريبية، دعم التعليم المستمر")
- ✓ سياسة تقييم الأداء: تحدد كيفية تقييم أداء الموظفين. (مثال: "اعتماد معايير أداء واضحة، تقديم تغذية راجعة")
- ✓ سياسة الحوافز والمكافآت: تحدد كيفية مكافأة الموظفين على أدائهم المتميز. (مثال: "تقديم مكافآت مالية، ترقية")

## أنواع السياسات:-

- **السياسات الخاصة:** وهي السياسات التي تتعلق بموضوع معين أو حالة خاصة، مثل سياسات التعامل مع العملاء، وسياسات السلامة، وسياسات حماية البيئة.

## مثل:-

- ✓ سياسات التعامل مع العملاء: تحدد كيفية التعامل مع العملاء المختلفين. (مثال: "تقديم خصومات لكبار العملاء، التعامل بلطف واحترافية مع جميع العملاء")
- ✓ سياسات السلامة: تحدد كيفية ضمان سلامة العاملين والعملاء. (مثال: "توفير معدات السلامة، إجراء تدريبات السلامة")
- ✓ سياسات حماية البيئة: تحدد كيفية تقليل الأثر البيئي للمنظمة. (مثال: "إعادة تدوير النفايات، استخدام مواد صديقة للبيئة")
- ✓ سياسات خصوصية البيانات: تحدد كيفية جمع واستخدام وحماية بيانات العملاء والموظفين. (مثال: "الحصول على موافقة العملاء قبل جمع

### ماهي الإجراءات:-

○ الإجراءات هي سلسلة من الخطوات والتعليمات التفصيلية التي تحدد كيفية تنفيذ مهمة أو عملية معينة. وهي توضح من يقوم بالعمل، ومتى، وأين، وكيف يتم تنفيذه.

### مثل:-

#### □ إجراءات التوظيف :

1. نشر الإعلان عن الوظيفة الشاغرة .

2. استلام طلبات التوظيف .

3. فرز الطلبات .

4. إجراء المقابلات .

5. اختيار المرشح المناسب .

6. توقيع عقد العمل .

#### □ إجراءات إدارة المخزون :

1. تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للمخزون .

2. استلام المواد .

3. تخزين المواد .

4. صرف المواد .

5. جرد المخزون بشكل دوري.

## السياسات والإجراءات التشغيلية

### أهمية السياسات والإجراءات بالنسبة للمنشآت

- ✓ توضيح الرؤية والرسالة: تساعد السياسات والإجراءات على توضيح رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتضمن أن جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق هذه الأهداف.
- ✓ توجيه اتخاذ القرارات: توفر السياسات إطاراً مرجعياً لاتخاذ القرارات، مما يضمن اتخاذ قرارات متسقة وعقلانية ومناسبة.
- ✓ تحسين الكفاءة والإنتاجية: تساعد الإجراءات على تبسيط العمليات وتوحيدها، مما يقلل من الأخطاء والتأخير، ويزيد من كفاءة العمل وإنتاجية الموظفين.
- ✓ ضمان الجودة: تساعد السياسات والإجراءات على ضمان جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، من خلال تحديد معايير الجودة وتوضيح كيفية تحقيقها.
- ✓ تحقيق الامتثال: تساعد السياسات والإجراءات على ضمان امتثال المنظمة للقوانين واللوائح والمعايير ذات الصلة، مما يقلل من المخاطر القانونية والتنظيمية.
- ✓ تحسين التواصل والتعاون: تساعد السياسات والإجراءات على تحسين التواصل والتعاون بين العاملين في المنظمة، من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات وتحديد قنوات الاتصال.
- ✓ تطوير الموظفين: تساعد السياسات والإجراءات على تطوير الموظفين من خلال توفير إطار واضح للعمل وتحديد معايير الأداء، مما يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وقدراتهم.
- ✓ تحسين إدارة المخاطر: تساعد السياسات والإجراءات على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها، ووضع آليات للتعامل معها وتقليل تأثيرها على المنظمة.

## معوقات تطبيق السياسات والإجراءات

### ❑ مقاومة التغيير

- السبب: بعض الموظفين قد يكون لديهم مقاومة للتغيير بسبب الخوف من المجهول أو التأثير على الراحة النفسية.
- الحل: تقديم تدريبات توعوية ومشاركة الموظفين في عملية التغيير.

### ❑ نقص التوعية والتدريب

- السبب: عدم توفير التدريبات الكافية للموظفين حول السياسات الجديدة.
- الحل: تنظيم ورش عمل وتدريبات دورية لشرح السياسات والإجراءات وكيفية تطبيقها.

### ❑ عدم وضوح السياسات

- السبب: قد تكون السياسات معقدة أو غير واضحة، مما يؤدي إلى سوء الفهم.
- الحل: تبسيط السياسات وتوضيحها بطرق

### ❑ نقص الدعم من الإدارة العليا

- السبب: عدم اهتمام الإدارة العليا بتطبيق السياسات أو عدم تقديم الدعم اللازم.
- الحل: إشراك الإدارة العليا في عملية تطبيق السياسات وتوضيح أهميتها

## معوقات تطبيق السياسات والإجراءات

### □ التواصل الداخلي

- السبب: نقص في قنوات التواصل الفعّالة بين الإدارات والموظفين.
- الحل: تحسين قنوات التواصل الداخلي وتوفير وسائل فعّالة لنقل المعلومات.

### □ تباين الثقافة التنظيمية

- السبب: وجود ثقافة تنظيمية قديمة تتعارض مع السياسات الجديدة.
- الحل: بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير وتروج للسياسات الجديدة.

### □ نقص الموارد

- السبب: عدم توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق السياسات.
- الحل: تخصيص الموارد المناسبة والتخطيط الجيد لضمان تنفيذ السياسات بفعالية.



## معوقات تطبيق السياسات والإجراءات

### ❑ عدم متابعة التنفيذ

- السبب: عدم وجود نظام لمتابعة تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل دوري.
- الحل: إنشاء آليات متابعة وتقييم دوري لقياس فعالية تطبيق السياسات.

### ❑ عدم تقديم حوافز للالتزام بالسياسات

- السبب: عدم وجود حوافز تشجع الموظفين على الالتزام بالسياسات.
- الحل: تقديم حوافز ومكافآت للموظفين الذين يلتزمون بتطبيق السياسات والإجراءات.

### ❑ تأثير السياسات الخارجية

- السبب: التغييرات في السياسات الحكومية أو الاقتصادية التي تؤثر على تطبيق سياسات الشركة.
- الحل: التكيف مع التغييرات الخارجية وتحديث السياسات والإجراءات بناءً على الظروف الحالية.

أذكر لي عدد نقطتان كحد أدنى لكل من:-

1. أهمية السياسات والإجراءات بالنسبة للمنشآت.

2. معوقات تطبيق السياسات والإجراءات.

## التحليل الوظيفي Job Analysis

عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظيفة وأبعادها المختلفة، وظروف العمل المحيطة بها، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى، والمتطلبات الأساسية وقدرات الموظفين لشغلها. ويشير إلى أن النتائج المباشرة لهذا التحليل تتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة Job Description التي توضح الواجبات والمسؤوليات، كما تبين ما يفعله شاغل الوظيفة وكيفية عمله وسبب القيام به. وأيضاً معرفة المواصفات الوظيفية Job Specification، وهي عبارة عن قائمة توضح فيها المعارف والاتجاهات والمهارات والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة المطلوبة لأداء العمل بفاعلية، وهي تمثل الجانب الإنساني، وهي تحدد الفرد المثالي من النواحي البدنية والعقلية والشخصية والاجتماعية.

## التحليل الوظيفي Job Analysis

إن التحليل الوظيفي له العديد من الإستخدامات في جميع أقسام إدارة الموارد البشرية و علي صعيد ذلك سيتم تناول تلك النقاط بداخل كل قسم علي حدى.

مثل:-

تخطيط احتياجات  
العمالة

الإستقطاب  
والتعيين

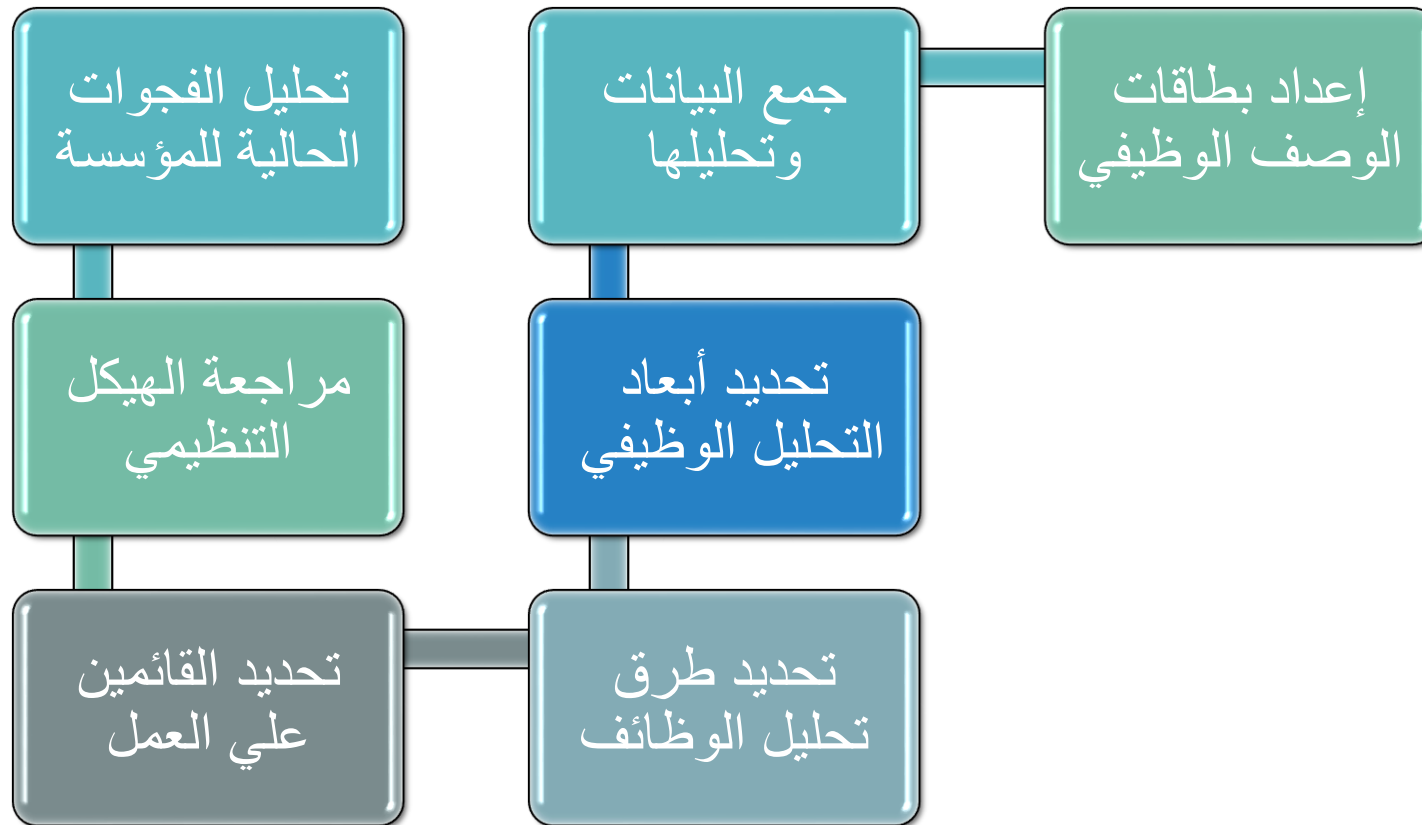
تقييم أداء العاملين

التدريب  
والتطوير

تحديد مستويات  
الإجور والمرتبات

# التحليل الوظيفي Job Analysis

خطوات تحديد التحليل الوظيفي يجب توافر النقاط الآتية:-

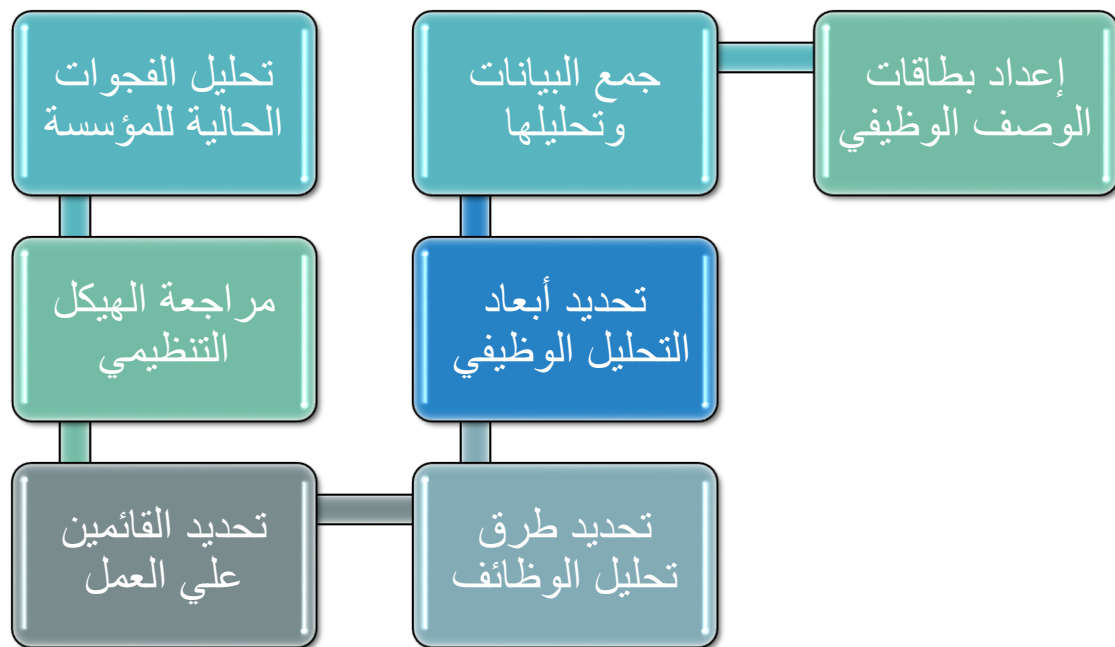


# التحليل الوظيفي Job Analysis

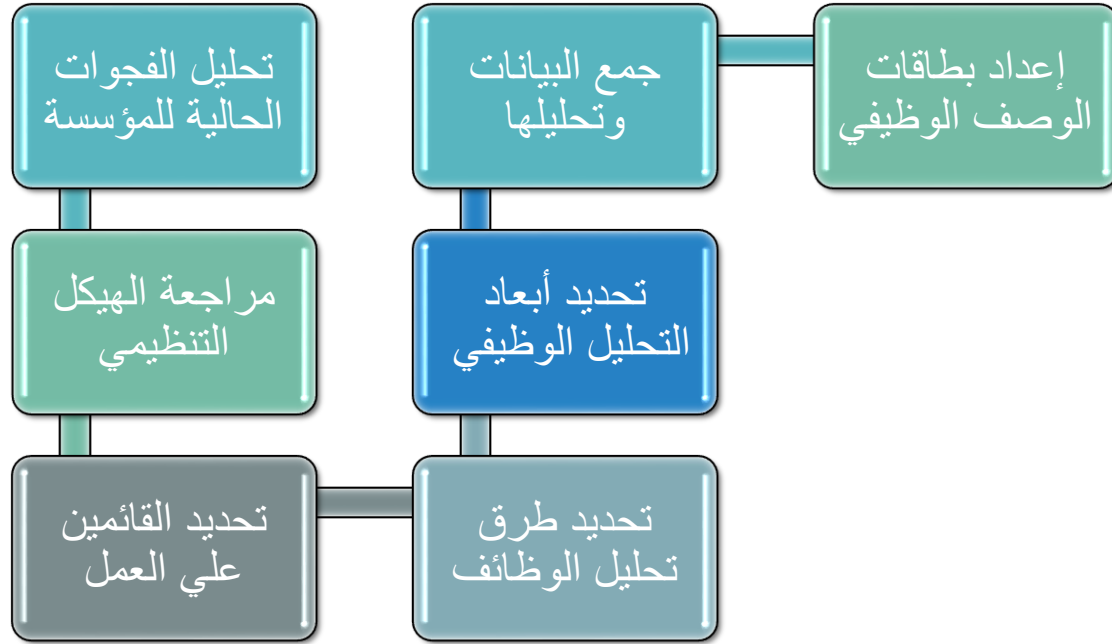
✓ **تحليل الفجوات الحالية للمؤسسة:** يتم ذلك من خلال استبيان لجميع العاملين، ودراسة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة (الرؤية، المهام، الأهداف) لتحديد الاتجاهات والمتطلبات المستقبلية، خاصة فيما يتعلق بالكوادر الحالية والمستقبلية.

✓ **مراجعة الهيكل التنظيمي:** التأكد من أن الهيكل يحقق الاستراتيجية المرجوة من خلال الوظائف المطروحة، ومعرفة طبيعة عمل كل وظيفة، وتحديد المستويات الوظيفية للمؤسسة ككل.

✓ **تحديد الإخصائيين:** يتم تحديد الإخصائيين القائمين بعملية التحليل وتوصيف الوظائف، وتحديد الإمكانيات المادية اللازمة، والمدة الزمنية، وعدد الأفراد المطلوبين للدراسة



# التحليل الوظيفي Job Analysis



- ✓ اختبار طرق تحليل الوظائف: يتم اختيار طريقة جمع البيانات (الاستبيانات، المقابلة، الملاحظة) ويفضل الجمع بين أكثر من طريقة.
- ✓ شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي: يجب شرح أبعاد التحليل للإدارة والعاملين لتبديد أي مخاوف.
- ✓ مرحلة جمع وتحليل البيانات والمعلومات: يتم تجميع البيانات عن الوظائف من مصادر مختلفة (العاملون، رؤساء الأقسام)، ويتطلب ذلك تصميم النماذج وإعداد السجلات. بعد جمع البيانات، يتم تحليلها ومراجعتها وتصنيفها في عوامل تحليل قابلة للقياس.
- ✓ مرحلة إعداد بطاقات الوصف الوظيفي: يتم إعداد بطاقات أو نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها، وتقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعتها وتحديثها باستمرار.

# الوصف الوظيفي Job Description

## الوصف الوظيفي: Job Description

بعد إجراء التحليل الوظيفي، يتم تجميع البيانات التي تم جمعها في نموذج يسمى "بطاقة الوصف الوظيفي"، وهو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المحولة، وللمن يرفع تقاريره، ويتضمن:

- **قسم خاص بطبيعة العمل Job Description:** يتم تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل.
- **قسم خاص بمواصفات الوظيفة (شاغل الوظيفة) Job Specification:** يتعلق هذا القسم بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات

الشخصية المطلوبة

## أهمية الوصف الوظيفي:

- ✓ يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف ومقارنة الأداء الفعلي للعامل بالأداء المفروض القيام به.
- ✓ يتم الرجوع للوصف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع العاملين.
- ✓ يتم الرجوع إليه في حالة تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين.
- ✓ يتم الرجوع إليه عند عملية التوظيف والاختيار لمعرفة المسؤوليات والمواصفات الوظيفية المطلوبة.





## الوصف الوظيفي Job Description

### توجهات بطاقة الوصف الوظيفي:

✓ **المجموعة الأولى (بطاقة التعريف):** تشمل البيانات الأساسية

عن الوظيفة، مثل المسمى، الرقم، الوحدة الإدارية، والبيانات المتعلقة بالعلاقات الإدارية (لمن يرفع تقاريره، والمسؤوليات).

✓ **المجموعة الثانية (المهام والواجبات):** تشمل هدف الوظيفة، والمهام الرئيسية، والمهام الإضافية.

✓ **المجموعة الثالثة (العلاقات الوظيفية):** تشمل نطاق الصلاحيات، والعلاقات الوظيفية، والمهام الخاصة (اللجان وفرق العمل).

✓ **المجموعة الرابعة (المؤهلات):** تشمل المؤهلات العلمية، والتدريب، والخبرة، والمهارات، واللغات المطلوبة.

العنصر	التفاصيل
المسمى الوظيفي	أخصائي توظيف
الغرض من الوظيفة	جذب أفضل الكفاءات وتوظيفها بما يتناسب مع احتياجات الشركة وأهدافها الاستراتيجية.
المسؤوليات الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد الاحتياجات الوظيفية تطوير وتنفيذ استراتيجيات التوظيف إدارة عملية التوظيف</li><li>• تقييم المرشحين ضمان تجربة مرشح إيجابية و بناء العلاقات</li><li>• تحليل بيانات التوظيف الالتزام بقوانين العمل وسياسات الشركة</li></ul>
المؤهلات والمهارات	<ul style="list-style-type: none"><li>• بكالوريوس في الموارد البشرية أو مجال ذي صلة خبرة لا تقل عن سنتين في التوظيف</li><li>• معرفة بأفضل ممارسات التوظيف وقوانين العمل</li><li>• مهارات تواصل وتفاوض ممتازة القدرة على استخدام أنظمة تتبع المتقدمين ATS</li><li>• مهارات تحليلية قوية إجادة اللغة العربية والإنجليزية</li></ul>
الكفاءات	<ul style="list-style-type: none"><li>• التخطيط والتنظيم حل المشكلات العمل تحت الضغط المرونة</li><li>• التكيف بناء العلاقات والتواصل الفعال</li></ul>
معايير الأداء	<ul style="list-style-type: none"><li>• معدل التوظيف في الوقت المحدد</li><li>• جودة المرشحين</li><li>• رضا المديرين تجربة المرشح الإيجابية</li><li>• الالتزام بميزانية التوظيف</li></ul>
ملاحظات إضافية	قد يتطلب السفر قد يتطلب ساعات عمل مرنة

# الوصف الوظيفي Job Description

توجهات بطاقة الوصف الوظيفي باستخدام ال AI:

ChatOn

What is the name of the company?

Toshiba Al araby

What is the position?

HR supervisor

Job Title: HR Supervisor at Toshiba Al Arab

Job Summary:  
Toshiba Al Arab is seeking a highly skilled and experienced HR Supervisor to join our team. As an HR Supervisor, you will be responsible for overseeing all aspects of human resources operations, including recruitment, employee relations, performance management, training and development, and compliance with employment laws and regulations. The ideal candidate will have a strong background in HR management, exceptional communication and leadership skills, and a passion for creating a positive and engaging work culture.

Requirements:

- Bachelor's degree in Human Resources, Business Administration, or a related field (Master's degree preferred)
- Proven work experience as an HR Supervisor or similar role, preferably in a multinational company
- Solid understanding of local labor laws and regulations
- Strong knowledge of HR best practices and industry trends
- Excellent communication, interpersonal, and leadership skills
- Ability to build and maintain effective working relationships with employees at all levels
- Exceptional organizational and time management skills
- Strong problem-solving and decision-making abilities
- Proficient in HR software and MS Office Suite
- Professional HR certifications (e.g., SHRM-CP, PHR, or similar) are a plus

We offer a competitive salary and benefits package, along with opportunities for professional growth and development. If you are a dedicated HR professional with a passion for driving employee engagement and organizational success, we would love to hear from you!

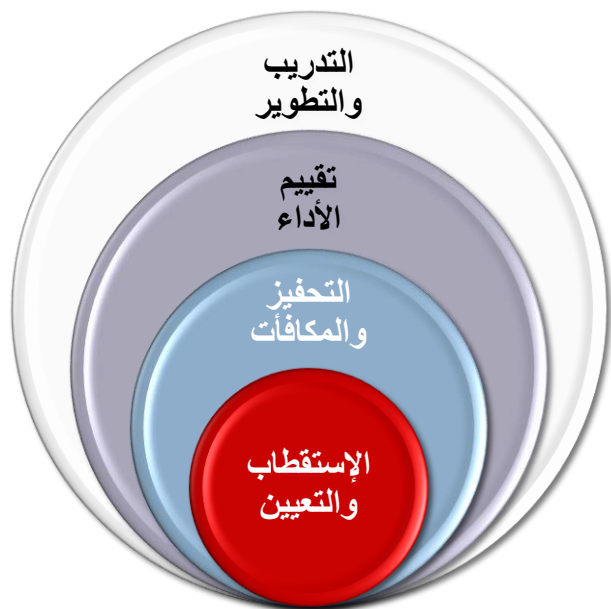
Responsibilities:

- Develop and implement HR policies and procedures in line with company objectives and local labor laws
- Oversee the recruitment and selection process, including job advertisement, shortlisting, interviewing, and onboarding
- Coordinate performance management activities, including goal-setting, performance appraisals, and performance improvement plans
- Provide guidance and support to managers and employees on HR-related matters, including employee relations, conflict resolution, and disciplinary actions
- Develop and deliver training programs to enhance employee skills and knowledge
- Ensure compliance with employment laws and regulations, including maintaining accurate employee records and documentation
- Conduct regular audits and assessments to identify areas for improvement in HR processes and practices
- Stay up-to-date with industry trends and best practices in HR management

# إدارة الإستقطاب والتعيين

## □ مصطلحات مهمة:-

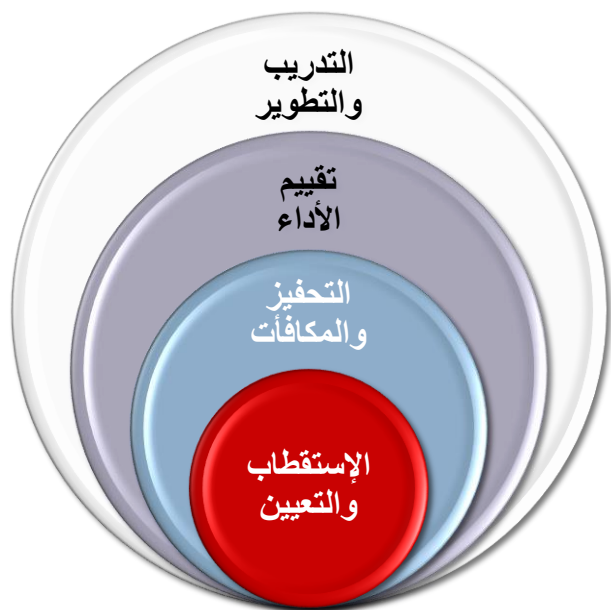
- ✓ **التوظيف (Recruitment)** عملية البحث الفعّال عن المرشحين المؤهلين لشغل وظيفة شاغرة، وجذبهم للتقدم بطلباتهم. يشمل ذلك تحديد الاحتياجات، والإعلان عن الوظيفة، واستقطاب المواهب.
- ✓ **الاختيار (Selection)** بعد جمع طلبات التوظيف، يتم اختيار أفضل المرشحين الذين يطابقون متطلبات الوظيفة. تتضمن هذه المرحلة تقييم المهارات والمؤهلات، وإجراء المقابلات، والتحقق من المراجع.
- ✓ **التوجيه (Orientation)** بعد قبول المرشح للوظيفة، يتم تزويده بمعلومات حول الشركة وثقافتها، وتعريفه بفريقه وزملائه الجدد، وتوضيح مهامه ومسؤولياته. يهدف التوجيه إلى تسهيل اندماج الموظف الجديد في بيئة العمل.
- ✓ **المُوظف / المُجري للمقابلة (Recruiter/Interviewer)** هو الشخص المسؤول عن إجراء المقابلات مع المرشحين وتقييمهم. يجب أن يكون الموظف على دراية بمتطلبات الوظيفة وأن يمتلك مهارات التواصل والتحليل.
- ✓ **المتقدم للوظيفة (Applicant)** هو الشخص الذي يقدم طلباً لشغل وظيفة شاغرة. يجب أن يكون المتقدم مؤهلاً ومستعداً لتلبية متطلبات الوظيفة.



# إدارة الإستقطاب والتعيين

## □ مصطلحات مهمة:-

- ✓ المرشّح (Candidate) الشخص الذي يستوفي متطلبات الوظيفة قبل المقابلة.
- ✓ عملية التوظيف (Recruitment process) عملية تحليل متطلبات الوظيفة وإيجاد المرشحين المحتملين الذين يتم تشجيعهم وتحفيزهم للتقدم للوظيفة في المنظمة.
- ✓ عملية الاختيار (Selection process) تحدث من خلال التفاعل مع الآخرين. عادة ما تكون غير رسمية وغير واعية ، ولكن يمكن تصميمها في حدث تدريبي.
- ✓ المقابلة السلوكية (Behavioral interview) المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية للتحقق من سلوكيات المرشحين ومهاراتهم ومظهرهم وتقييم مدى ملاءمتهم.
- ✓ المقابلة الفنية (Technical interview) المقابلات التي تجريها الإدارة المعنية للتحقق من واجبات ومهام ومعرفة ومنهجيات المرشحين وتقييم خبراتهم.



## إدارة الإستقطاب والتعيين

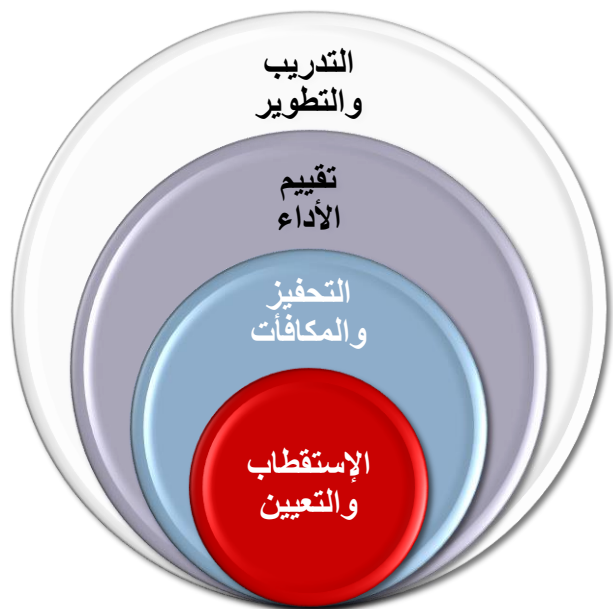
### □ مصطلحات مهمة:-

✓ العلامة التجارية الشخصية (Personal Branding) هي الطريقة التي تُعرّف بها نفسك للآخرين. إنها مزيج فريد من المهارات والخبرات والشخصية التي ترغب في أن يراها العالم فيك. إنها قصة حياتك وكيف تعكس سلوكك وأفعالك وأقوالك (الظاهرة والخفية) ومواقفك.

✓ العلامة التجارية للشركات (Corporate Branding) هي فلسفة أو قيمة أساسية للشركة، يتم تحديدها كموضوع رئيسي. تحدد العلامة التجارية للشركات كيف تُقدّم الشركة نفسها للعالم، وكيف تُقدّم نفسها لعملائها الداخليين والخارجيين.

✓ البيانات الضخمة (Big Data) يُعرّف مصطلح البيانات الضخمة بأنه البيانات التي تحتوي على تنوع أكبر، وتصل بكميات متزايدة وبسرعة أكبر. يُعرف هذا أيضاً باسم "V" الثلاثة: "الحجم والسرعة والتنوع".

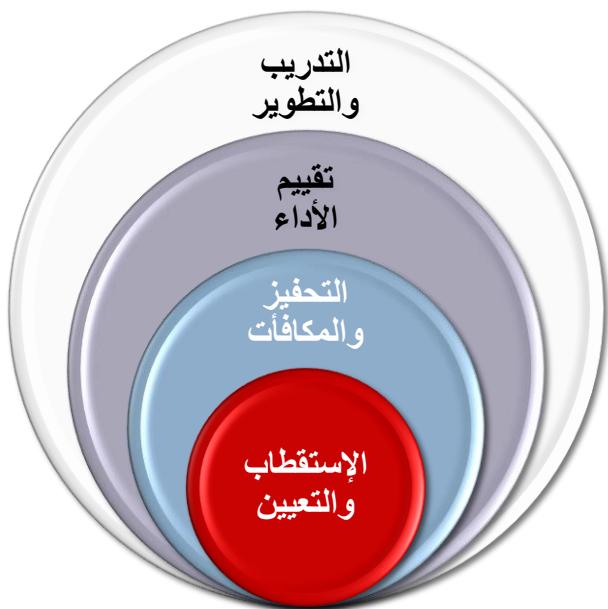
✓ سياسة الإنترنت (Internet Policy) سياسة حديثة تتضمن وضعاً سرياً بين الموظفين أثناء قيامهم بالتجسس على بعضهم البعض وإبلاغ المديرين عن أي منشورات شخصية لهم عبر منصات التواصل الاجتماعي.





# إدارة الإستقطاب 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

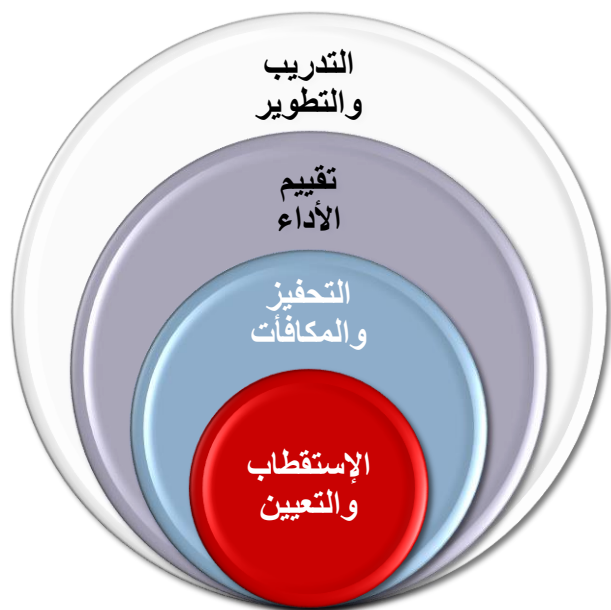
# إدارة الإستقطاب والتعيين

## □ 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.

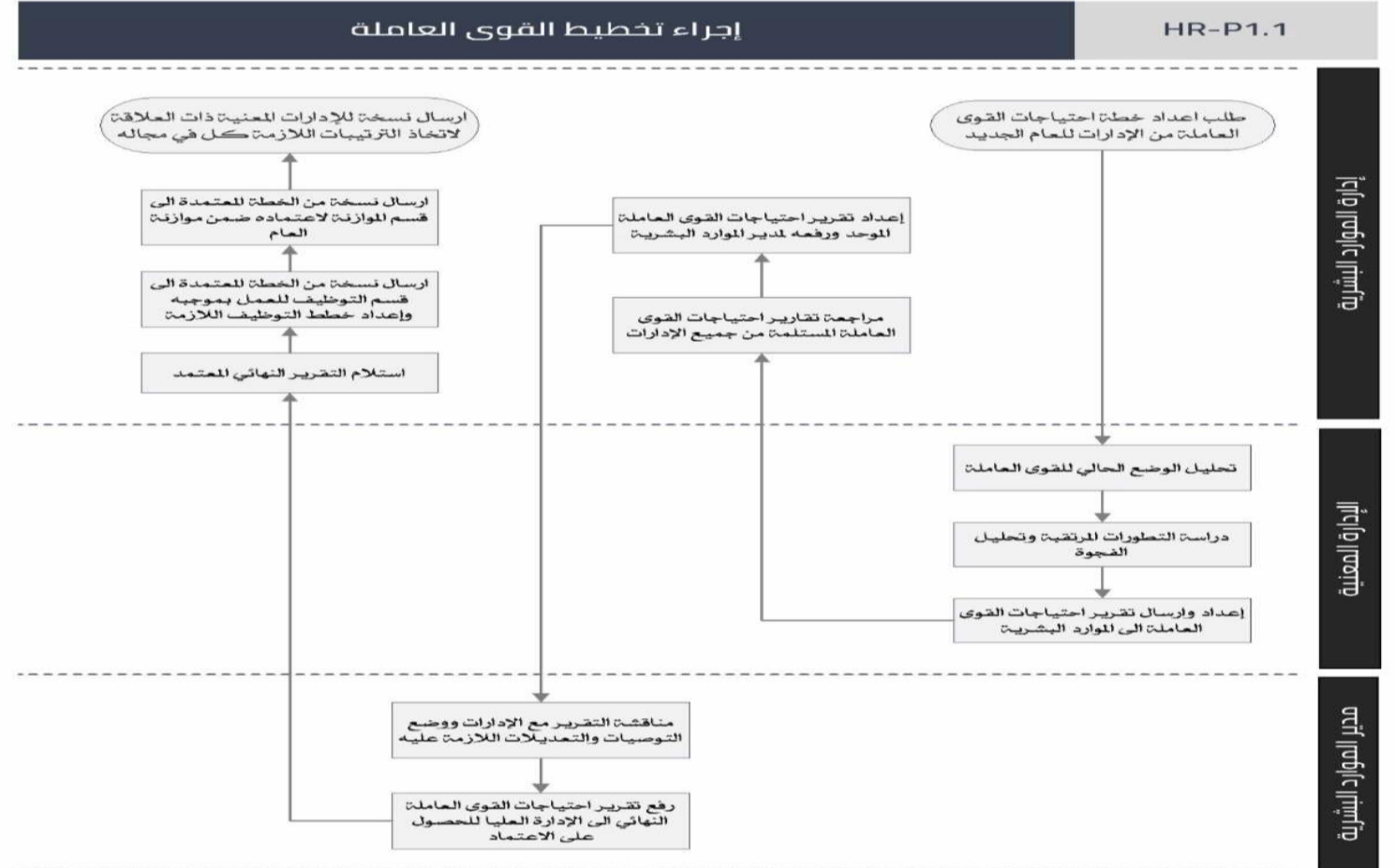
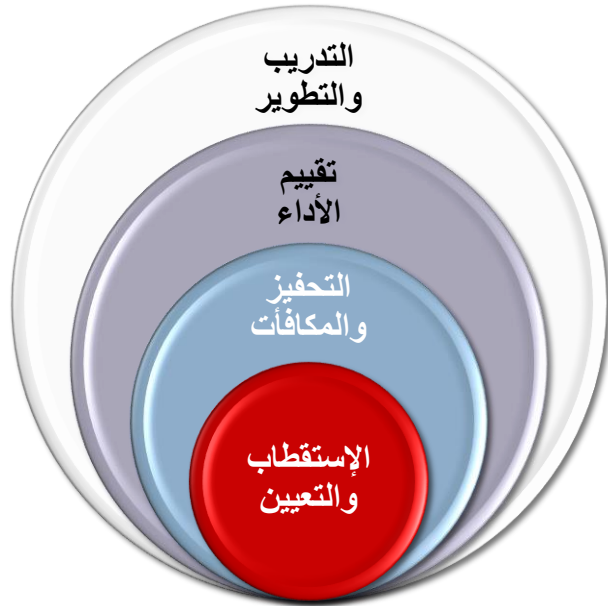




الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# إدارة الإستقطاب والتعيين

## □ مراحل عملية التوظيف والتعيينات







الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## إدارة الإستقطاب والتعيين

□ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

❖ نموذج طلب توظيف

Date: \_\_\_\_\_

Request Nom: \_\_\_\_\_

Department: \_\_\_\_\_

Department Reprted to: \_\_\_\_\_

Required Job title: \_\_\_\_\_

Required Job code: \_\_\_\_\_

Hiring Date: ----/----/-----

Nom. Of required position (s): -----

Dear HR departmen,  
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,,

HR department use only.

The mentioned position (s) approved by:

(-) Recruitment plan;  
(-) Department budget:  
(-) Other ( ) .

(Yes)	(No)
( )	( )
( )	( )
( )	( )

Group HR director,,

Recruitment S. head,,

# إدارة الإستقطاب 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 المعارف والمهارات والقدرات KSAs المطلوبة؟
- ما هو نوع السلوك المطلوب؟
- ما هي أنواع الخبرات المطلوبة؟ ما هي أنواع الدراية والمعرفة؟
- ما هي المجالات التي نفتقر إليها؟
- هل هناك شخص آخر لديه هذه المهارات أو نحتاج لتوظيف شخص يمتلكها؟

# إدارة الإستقطاب والتعيين

□ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

❖ التحديد (Determine)

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

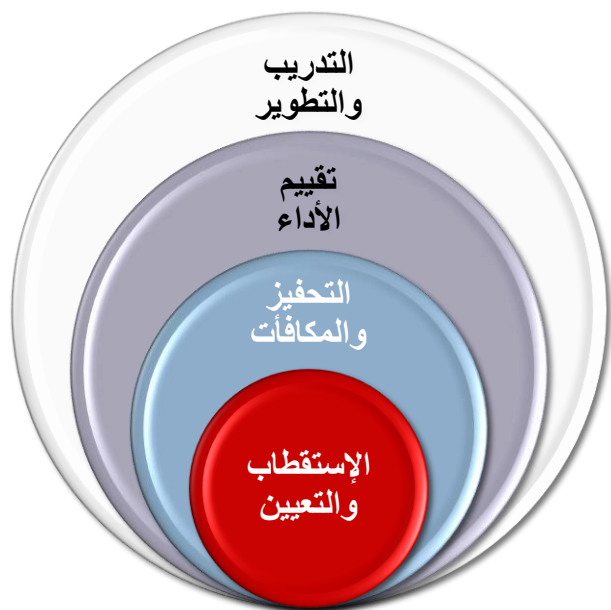
✓ مقاييس التوظيف: (Recruitment Metrics) تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم فعالية عملية التوظيف .

✓ 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 الإستقطاب والتعيين

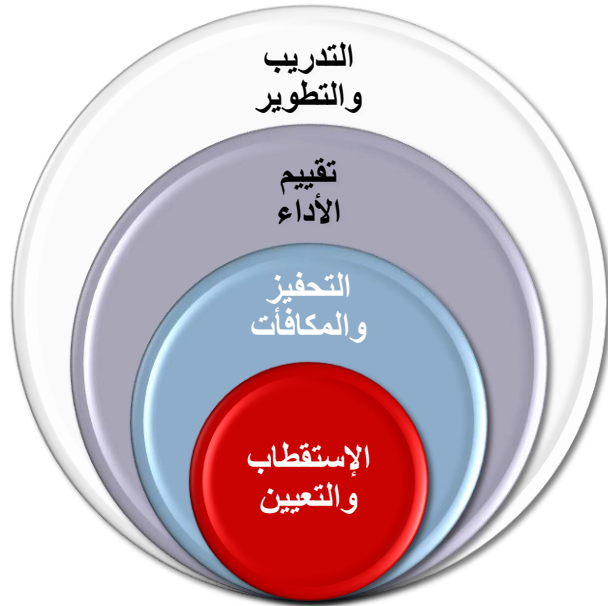
## □ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

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

- **الوصف الوظيفي: (Job Description)** ملخص مهام ومسؤوليات الوظيفة .
- **المواصفات الوظيفية: (Job Specification)** المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة في الموظف المثالي .
- **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 مواقع التوظيف، وسائل التواصل الاجتماعي).



## إدارة الإستقطاب والتعيين

### □ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

#### ○ الإعلان الوظيفي

❖ **داخلي Internal** 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.

❖ **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.

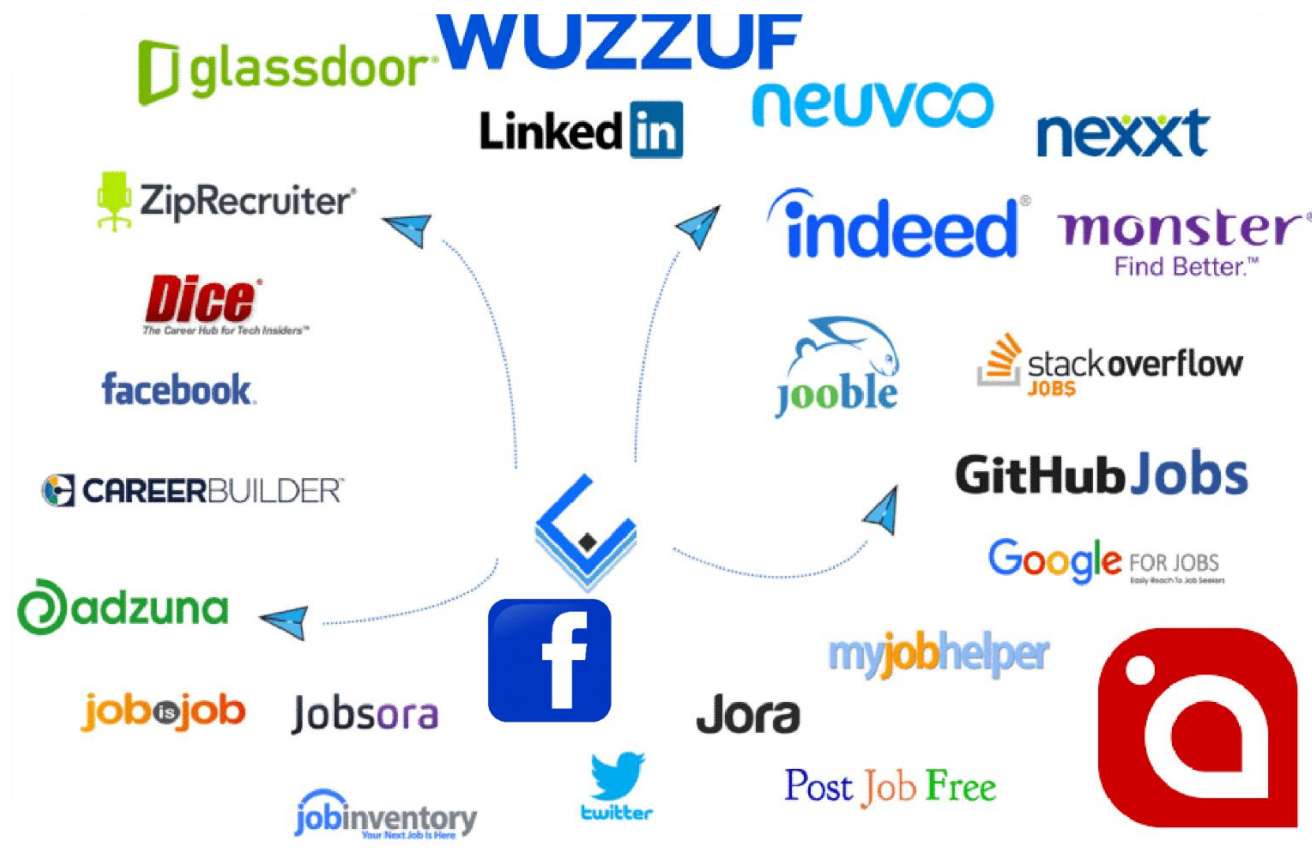
✓ **التتبع المدفوع عبر الإنترنت Paid Online Tracking** استخدام تقنيات التتبع

المدفوعة عبر الإنترنت لتوجيه الإعلانات إلى الجمهور المستهدف.

## إدارة الإستقطاب والتعيين

□ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

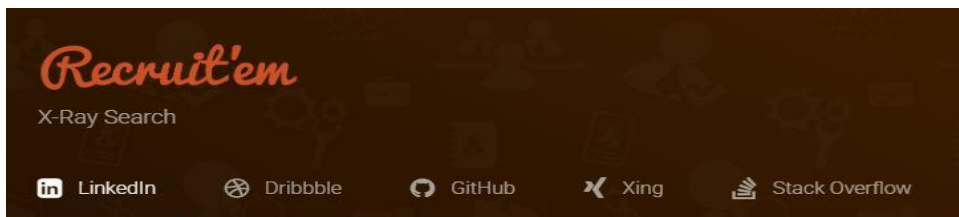
❖ منصات توظيف خارجية



# إدارة الإستقطاب والتعيين

□ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

❖ استخدام ال AI اثناء ال Headhunting



## Easily use Google to search profiles on LinkedIn

Country <span>?</span>	Job title <span>?</span>
<input type="text" value="All countries"/>	<input type="text" value="E.g. accountant OR cfo"/>
	<input type="checkbox"/> Show similar jobs?
Location or keywords to include <span>?</span>	Keywords to exclude <span>?</span>
<input type="text" value="E.g. London OR Paris AND html"/>	<input type="text" value="E.g. Assistant OR secretary"/>
Education <span>?</span>	Current Employer <span>?</span>
<input type="text" value="All candidates"/>	<input type="text" value="E.g. Paypal"/>
<input type="button" value="Find the right people on LinkedIn"/>	

## إدارة الإستقطاب والتعيين

❑ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

❖ فرز وحصر اليسر الذاتية بناء

علي بعض معايير أساسية

### CVS Banker

#	Name	Position	Receiving date	Experience	Exp.Years	Education	Location	Gender	Other Certificates	Date of Birth	comment

Cvs Counts

0

Cvs Counts

0



## إدارة الإستقطاب والتعيين

❖ مراحل عملية التوظيف والتعيينات  
❖ مراحل الفحص وتتم عن طريق بعض

الاختبارات.

○ اختبارات شخصية

○ اختبارات نفسية

○ اختبار الذكاء العاطفي

○ اختبار سلوكيات

○ اختبارات المواقف المختلفة

○ اختبارات المنطقية وردود الفعل

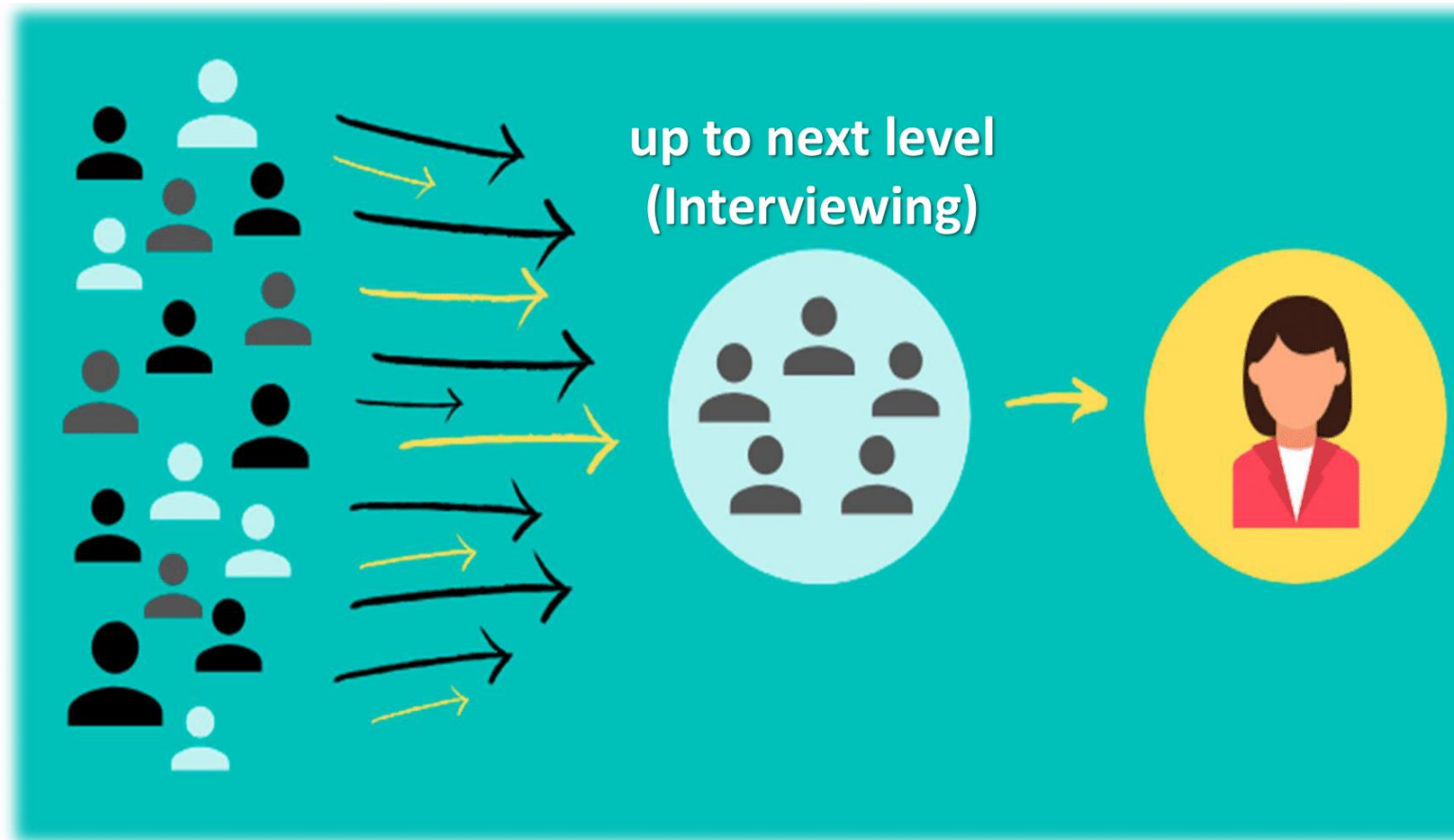
○ اختبارات تقنية

○ اختبارات لغوية



## إدارة الإستقطاب والتعيين

□ مراحل عملية التوظيف والتعيينات



## إدارة الإستقطاب والتعيين

### ❑ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

❖ يتم إعداد المؤهلين لمراحل المقابلات الشخصية.

#### ✓ مقابلات رسمية وغير رسمية (Formal and Informal Interviews)

○ رسمية: تتبع هيكلًا محددًا وتكون الأسئلة مُعدة مسبقًا. تُجرى عادةً في بيئة

مهنية وتهدف تقييم مهارات ومؤهلات المرشح بشكل موضوعي .

○ غير رسمية: تكون أكثر مرونة وتلقائية، وتُجرى عادةً في بيئة أقل رسمية.

تستهدف التعرف على شخصية المرشح وثقافته ومدى توافقه مع بيئة العمل .

#### ✓ مقابلات متتابعة ولوحة (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 الإستقطاب والتعيين

## □ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

❖ يتم إعداد المؤهلين لمراحل المقابلات الشخصية.

### ✓ مقابلة جماعية (Group Interview)

○ **جماعية**: يتم جمع مجموعة من المرشحين في مقابلة واحدة. تُستخدم هذه

الطريقة لتقييم مهارات التواصل والعمل الجماعي لدى المرشحين .

### ✓ مقابلة موقفية (Situational Interview)

○ **موقفية**: تُطرح على المرشح أسئلة تتعلق بمواقف افتراضية أو سيناريوهات

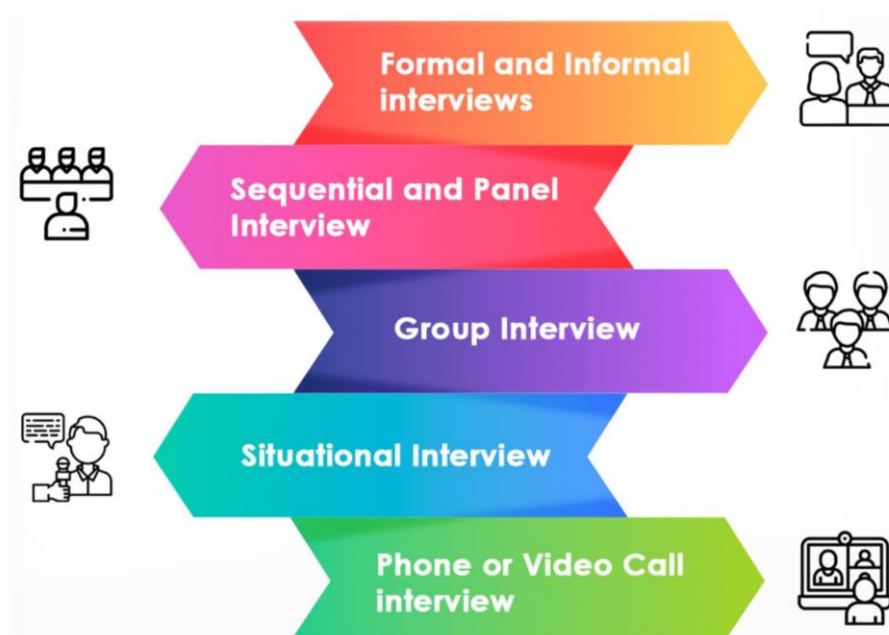
واقعية قد يواجهها في الوظيفة. تهدف هذه المقابلة إلى تقييم كيفية تصرف

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 لتقييم مدى ملاءمة المرشح بشكل مبدئي.



## إدارة الإستقطاب والتعيين

### ❑ مراحل عملية التوظيف والتعيينات

❖ بعد إتمام تثبيت الموظف الجديد يتم الدخول الي المرحلتين علي

التوالي:-

❖ التوجيه ( Orientation )

❖ شئون الموظفين الإدارية (مسوغات التعيين وحقوق وواجبات

الموظف)



ضع علامة صح أو خطأ

- يتم عمل المقابلات الشخصية بدون معايير مسبقة ( )
- الأعلان الوظيفي متوقف علي الأعلانات الداخلية فقط ( )
- مسئول التوظيف ليس علي دراية كافية بـ DTRs الوظيفة المستهدفة ( )



## إدارة شؤون الموظفين (إدارية)

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

- ✓ إدارة ملفات الموظفين
- ✓ إدارة الرواتب والمكافآت
- ✓ إدارة الإجازات والحضور والانصراف
- ✓ إدارة العقود والوثائق الرسمية
- ✓ تطبيق قوانين العمل واللوائح 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 والعملياتية المتعلقة بالموظفين.

✓ 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)

### مسوغات التعيين

المسوغ	المواطنون السعوديون	المقيمون غير السعوديين
الهوية/الإقامة	الهوية الوطنية سارية المفعول	جواز سفر ساري المفعول، إقامة نظامية
التراخيص/التأثيرات	لا يوجد	رخصة عمل، تأشيرة عمل سارية المفعول
المؤهلات العلمية	الشهادات العلمية المطلوبة (معادلة إذا لزم الأمر)	الشهادات العلمية المطلوبة (معادلة إذا لزم الأمر)
الخبرات العملية	شهادات خبرة (عند الطلب)	شهادات خبرة
الفحص الطبي	قد يُطلب في بعض الحالات	مطلوب في جميع الحالات
السجل الجنائي	لا يُطلب عادةً	شهادة خلو السوابق (قد تُطلب في بعض الحالات)
التسجيل في الأنظمة	التسجيل في نظام التأمينات الاجتماعية	لا ينطبق
متطلبات إضافية	اختبارات القدرات (في القطاع الحكومي)	قد تختلف المتطلبات حسب القطاع والشركة

### ملاحظات:

- ✓ قد تطلب بعض الجهات مسوغات 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 والعملياتية المتعلقة بالموظفين.

✓ إدارة الرواتب والمكافآت

- إعداد جداول الرواتب وحساب الأجور .
- صرف الرواتب والمكافآت في المواعيد المحددة .
- إدارة التأمينات الاجتماعية والضرائب .
- إدارة علاوات الموظفين و بدلاتهم .

## إدارة شؤون الموظفين (إدارية)

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

✓ إدارة الرواتب والمكافآت

- إعداد جداول الرواتب وحساب الأجور .
- صرف الرواتب والمكافآت في المواعيد المحددة .
- إدارة التأمينات الاجتماعية والضرائب .
- إدارة علاوات الموظفين و بدلاتهم .

## تعريفات أساسية (الرواتب)

- ✓ **الأجر:** الأجر هو المبلغ المالي الذي يدفعه صاحب العمل للموظف مقابل العمل أو الخدمة المقدمة
  - يمكن أن يكون مدفوعاً علي 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 وآخر متغير.
- ✓ **المزايا:** تتألف المزايا من التعويضات غير الأجرية التي تشكل حزمة التعويض الكلية للموظف.
  - تشمل الحوافز غير المالية مثل التأمين الصحي، الإجازات المدفوعة، خطط التقاعد، تطوير الحياة المهنية.
- ✓ **التعويضات:** تعويض الموظف هو ما تقدمه لكل عامل مقابل عمله. إنه مزيج من الأجور والمزايا. 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 يتقاضاها 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 يتقاضى 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 وماخلاف ذلك)
- ✓ **الأجر بالقطعة:** الإجر الذي يتم الحصول عليه بعدد إنتاجية معينة.
  - مثال: إذا كان العامل يتقاضى 10 جنيهات عن كل قطعة ينتجها وينتج 100 قطعة في الشهر، فإن أجره يكون 1000 جنيه شهرياً.
- ✓ **الأجر الصافي:** المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف بعد خصم الضرائب والمستحقات الأخرى.



## الفرق بين الأجر، التعويضات والمزايا

وجه المقارنة	الأجر	التعويض	المزايا
التعريف	المقابل المالي الذي يتقاضاه 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 (شهريًا أو أسبوعيًا).	يشمل جميع المدفوعات والمزايا التي يحصل عليها الموظف.	قد تُدفع بشكل دوري أو تُقدم كخدمات 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 عنصرًا أساسيًا 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.



# أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر





## أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر

شهدت أنظمة الأجور تطورات كبيرة تعكس التغيرات في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. في الماضي، كانت أنظمة الأجور تعتمد بشكل كبير على الأجر اليومي أو الأجر بالساعة، وهو نظام يضمن للعمال الحصول على أجر ثابت بناءً على عدد الساعات أو الأيام التي يعملونها. مثال على ذلك هو عمال المصانع الذين كانوا يتقاضون أجورًا بالساعة مقابل عملهم. في الوقت الحاضر، تطورت أنظمة الأجور لتكون أكثر تنوعًا ومرونة، وتعتمد بشكل أكبر على الأداء والكفاءة. الأجور القائمة على الأداء، على سبيل المثال، أصبحت شائعة في الشركات الحديثة، حيث يحصل الموظفون على مكافآت بناءً على تحقيقهم لأهداف محددة أو تقديمهم لأداء مميز. شركة مثل جوجل تستخدم هذا النظام لتحفيز موظفيها على الابتكار والإبداع. بالإضافة إلى ذلك، ظهرت أنظمة أجور قائمة على الكفاءة، حيث يتم تحديد الأجور بناءً على مستوى مهارات الموظفين وشهاداتهم. هذا النوع من النظام Job Evaluation Factors يعزز من تطوير الموظفين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم. على سبيل المثال، في الشركات التقنية، يحصل الموظفون على زيادات في الأجور بعد حصولهم على شهادات متقدمة أو اكتسابهم لمهارات جديدة. هذه التطورات في أنظمة الأجور تعكس التغيرات الكبيرة في بيئة العمل والتكنولوجيا، وتساعد الشركات على جذب واستبقاء المواهب، بالإضافة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. بناء نظام أجور مرن وعادل يمكن أن يكون الفرق بين النجاح والفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

# أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر

## □ أنظمة الماضي

✓ الأجور بالساعة والأجر اليومي:

- التطبيق: كان النظام الأكثر شيوعاً حيث يحصل الموظفون على أجور بناءً على عدد الساعات أو الأيام التي يعملونها.
- المزايا: بسيط وسهل الحساب، ويضمن دفع الأجر بناءً على العمل الفعلي.
- المثال: عمال المصانع الذين يتقاضون أجوراً يومية أو بالساعة بناءً على عدد الساعات التي يعملونها.
- ✓ الأجور الثابتة:

- التطبيق: كان يعتمد على دفع راتب ثابت شهرياً بغض النظر عن عدد الساعات أو الأيام التي يعملها الموظف.
- المزايا: يضمن استقرار الدخل للموظفين.
- المثال: الموظفون الإداريون والمعلمون الذين يتقاضون رواتب شهرية ثابتة.
- ✓ العمولات والبونص:

- التطبيق: كان يتم دفع العمولات بناءً على الأداء الفردي، خصوصاً في وظائف المبيعات.
- المزايا: تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاجية والمبيعات.
- المثال: مندوبو المبيعات الذين يتقاضون عمولات بناءً على حجم المبيعات التي يحققونها.

## أنظمة الأجور بين الماضي والحاضر

□ أنظمة الحاضر:-

✓ الأجور القائم على الأداء:

○ التطبيق: يعتمد على تقييم أداء الموظف ودفع مكافآت بناءً على الأداء الفردي والجماعي.

○ المزايا: يشجع على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

○ المثال: الموظفون الذين يتلقون مكافآت سنوية بناءً على تحقيق أهداف الأداء.

✓ الأجور القابلة للتخصيص (المرنة):

○ التطبيق: يتيح للموظفين تخصيص حزمة الأجور والمزايا لتلبية احتياجاتهم الشخصية.

○ المزايا: يزيد من رضا الموظفين ويعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

○ المثال: الشركات التي تتيح للموظفين اختيار بين مزايا مختلفة مثل التأمين الصحي، الإجازات المدفوعة، وخطط التقاعد.

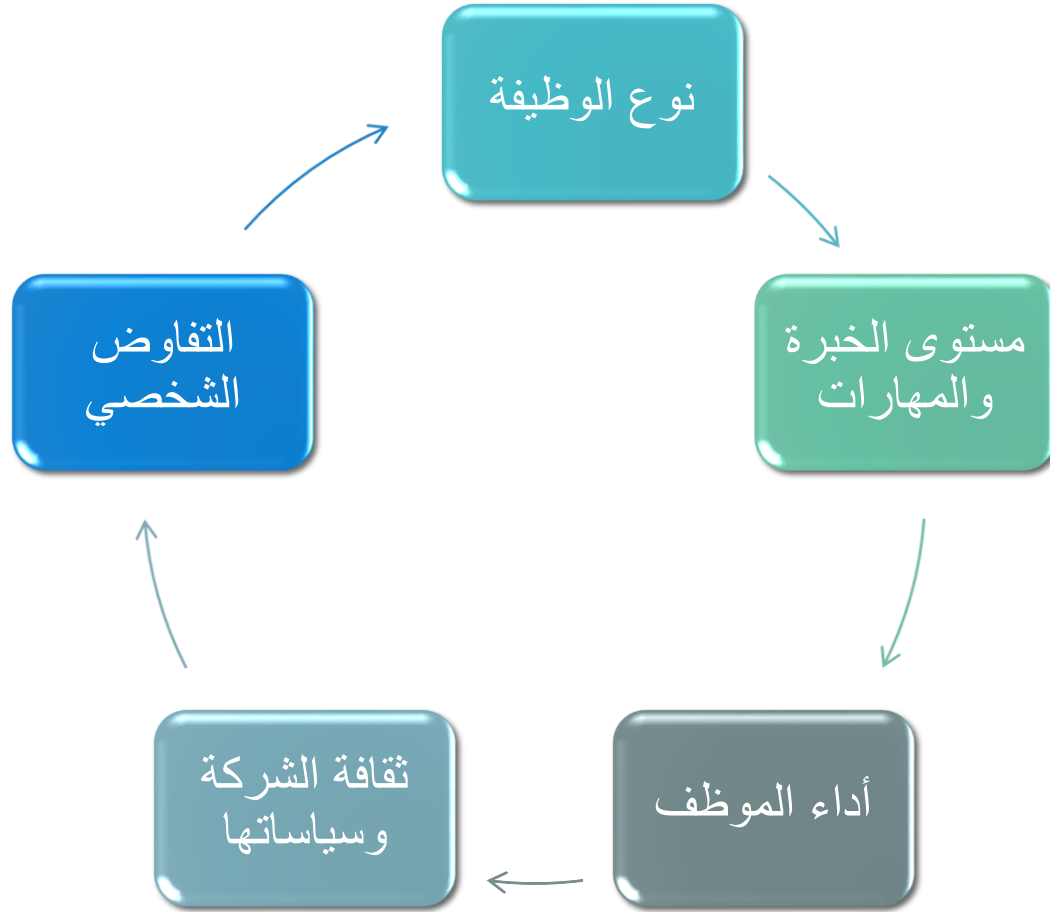
✓ الأجور القائمة على الكفاءة:

○ التطبيق: يعتمد على تقييم مهارات الموظفين ودفع أجور تتناسب مع كفاءتهم وقدراتهم.

○ المزايا: يعزز من تطوير المهارات ويوجه الموظفين نحو تحسين كفاءاتهم.

○ المثال: الموظفون الفنيون الذين يتلقون أجورًا أعلى بناءً على حصولهم على شهادات أو مهارات متقدمة.

# العوامل المؤثرة علي تحديد مستوى الراتب (عوامل داخلية)



1. نوع الوظيفة: تختلف الأجور باختلاف مستوى المسؤوليات والمتطلبات الوظيفية.

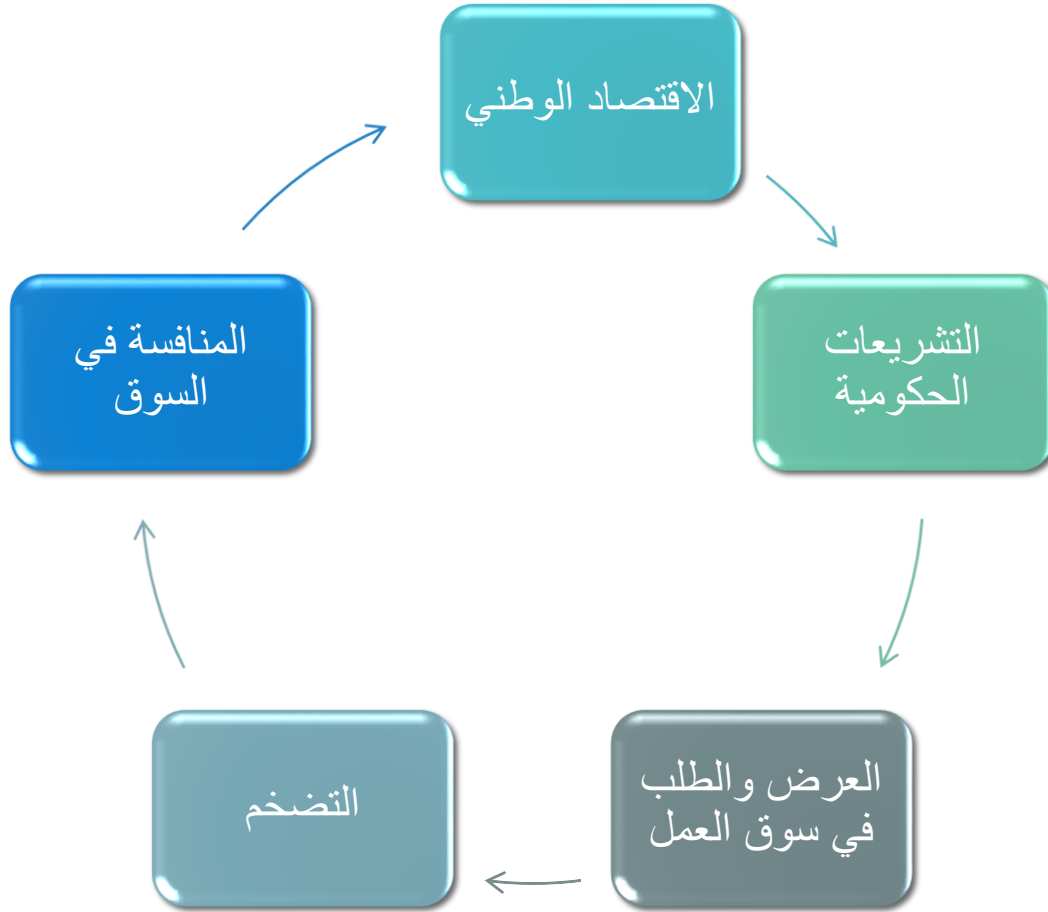
2. مستوى الخبرة والمهارات: يتلقى الموظفون ذوو الخبرة والمهارات العالية أجورًا أعلى مقارنة بزملائهم الأقل خبرة.

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 الأجور، 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 علي تحديد مستوي 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 للحفاظ 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 يتوافق مع القوانين الجديدة .
- الرد على استفسارات الموظفين المتعلقة بقوانين العمل .

## إدارة شئون الموظفين (إدارية)

### ✓ إدارة إنهاء الخدمة

- إجراء مقابلات إنهاء الخدمة .
- إعداد مستندات إنهاء الخدمة .
- تسوية الحقوق المالية للموظفين .
- تسليم شهادات الخبرة .

### ✓ إعداد التقارير والإحصائيات الخاصة بالموثرات 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 .



# تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات

مقدمة



## 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 أداءهم 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.

## Components of a Performance Management System



## إدارة تقييم الأداء

### □ أهم المصطلحات :

- ✓ **تقييم الأداء:** عملية دورية تهدف إلى قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين بناءً على معايير وأهداف محددة.
- ✓ **مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs :** مؤشرات قابلة للقياس تُستخدم لتقييم مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة.
- ✓ **التغذية الراجعة:** تقديم تعليقات بناءة للموظفين بناءً على أدائهم بهدف تحسين وتطوير مهاراتهم.
- ✓ **خطة التطوير الفردية PDP :** خطة شخصية تستهدف تحسين مهارات وقدرات الموظف بناءً على نتائج تقييم الأداء.
- ✓ **الإدارة بالأهداف MBO :** تعتبر تقنية إدارية تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن لجميع الموظفين العمل نحو تحقيقها.

## □ تخطيط الأداء

يعتبر تخطيط الأداء الأساس لنظام إدارة الأداء. وهو يتضمن تحديد أهداف وتوقعات واضحة وقابلة للقياس 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.

### Components of a Performance Management System



## إدارة تقييم الأداء

### □ تقييم الأداء

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

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

### Components of a Performance Management System





## □ التقدير والمكافآت

يعد تقدير الأداء المتميز ومكافأته أمرًا ضروريًا للتحفيز والمشاركة.

تشمل الجوانب الرئيسية للتقدير والمكافآت 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.

### Components of a Performance Management System

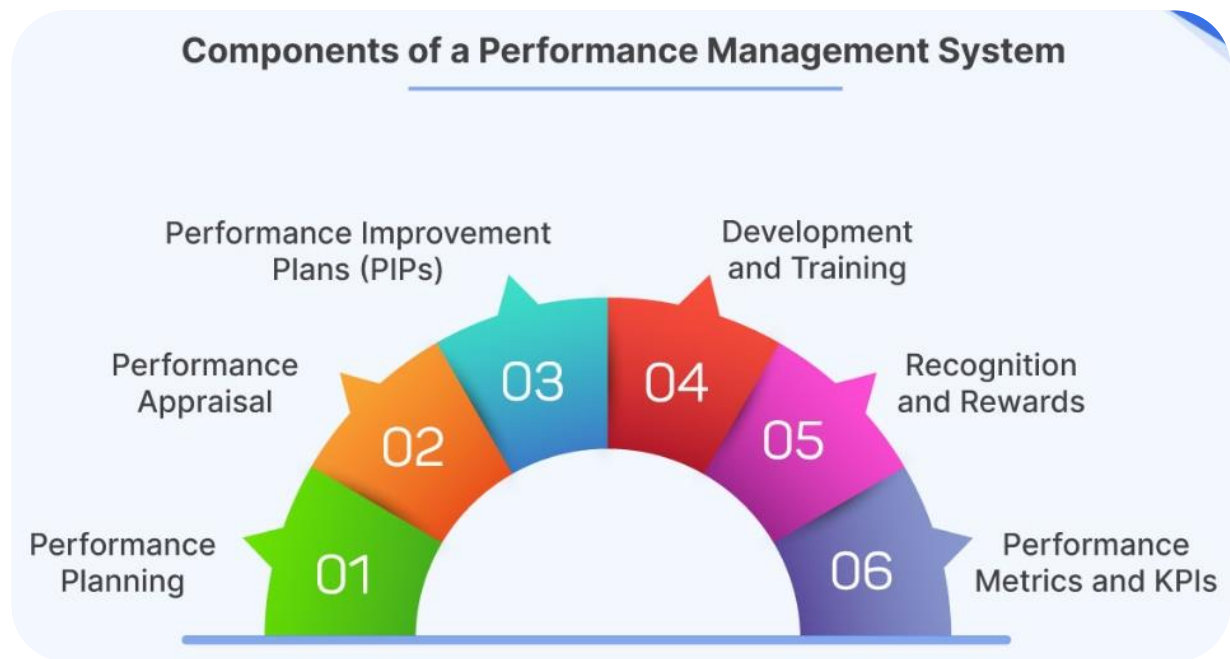




## □ مقاييس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية kpis

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 والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.



# 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 "التواصل 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.



## THE ROLE OF TECHNOLOGY IN MANAGEMENT



# الدور التكنولوجي في الإدارة الفعالة

## ✓ تحسين التواصل الداخلي

❖ الأهمية: يساهم التواصل الفعال في تعزيز التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق.

- استخدام منصات التواصل الداخلي مثل Microsoft Teams و Slack لتسهيل تبادل المعلومات.

- عقد الاجتماعات الافتراضية باستخدام أدوات مثل Zoom و Google Meet.

مثال: عقد اجتماعات الفريق الأسبوعية عبر Zoom لمناقشة التقدم وتحديد الأهداف المستقبلية.

## ✓ إدارة المشاريع والمهام

❖ الأهمية: تساعد أدوات إدارة المشاريع في تنظيم العمل وتتبع التقدم وتحقيق الأهداف.

- استخدام برامج مثل Asana و Trello لتوزيع المهام ومتابعة تنفيذها.

- تتبع التقدم باستخدام أدوات مثل Microsoft Project.

مثال: تقسيم مشروع تطوير منتج جديد إلى مهام صغيرة وتوزيعها على أعضاء الفريق باستخدام Asana.



# الدور التكنولوجي في الإدارة الفعالة

## ✓ تحسين اتخاذ القرارات

❖ الأهمية: توفر التكنولوجيا أدوات تحليل البيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.

- استخدام أدوات تحليل البيانات مثل Tableau و Power BI لاستخراج رؤى من البيانات.
- اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الكبيرة والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

مثال: استخدام Power BI لتحليل بيانات المبيعات وتحديد المنتجات الأكثر نجاحًا.

## ✓ تعزيز التعلم والتطوير

❖ الأهمية: تسهم منصات التعلم الإلكتروني في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.

- استخدام منصات التعلم الإلكتروني مثل Coursera و Udemy لتقديم دورات تدريبية للموظفين.
- توفير مكتبات رقمية تحتوي على موارد تعليمية متنوعة.

مثال: تقديم دورة تدريبية حول "إدارة المشاريع" للموظفين الجدد عبر منصة Coursera.



# الدور التكنولوجي في الإدارة الفعالة

✓ تحسين إدارة الموارد البشرية

❖ الأهمية: تسهم التكنولوجيا في تحسين عمليات التوظيف والتطوير وإدارة الأداء.

- استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) مثل Workday و SAP SuccessFactors لإدارة بيانات الموظفين.

- تنفيذ عمليات التوظيف عبر الإنترنت باستخدام منصات مثل LinkedIn و Indeed.

مثال: استخدام Workday لإدارة بيانات الموظفين وتقديم تقييمات الأداء الشهرية.

✓ تحسين تجربة العملاء

❖ الأهمية: تسهم التكنولوجيا في تحسين التفاعل مع العملاء وتقديم خدمات متميزة.

- استخدام أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM) مثل Salesforce لتحسين تجربة العملاء.

- توفير خدمات الدعم الفني عبر الدردشة الفورية والبريد الإلكتروني.

مثال: استخدام Salesforce لمتابعة استفسارات العملاء وتقديم حلول سريعة وفعّالة.



شكرًا