

ورشة عمل

دور ادارة الموارد البشرية في التطوير المؤسسي

اعداد: النخبة للاستشارات الادارية

كانون ثاني 2007

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

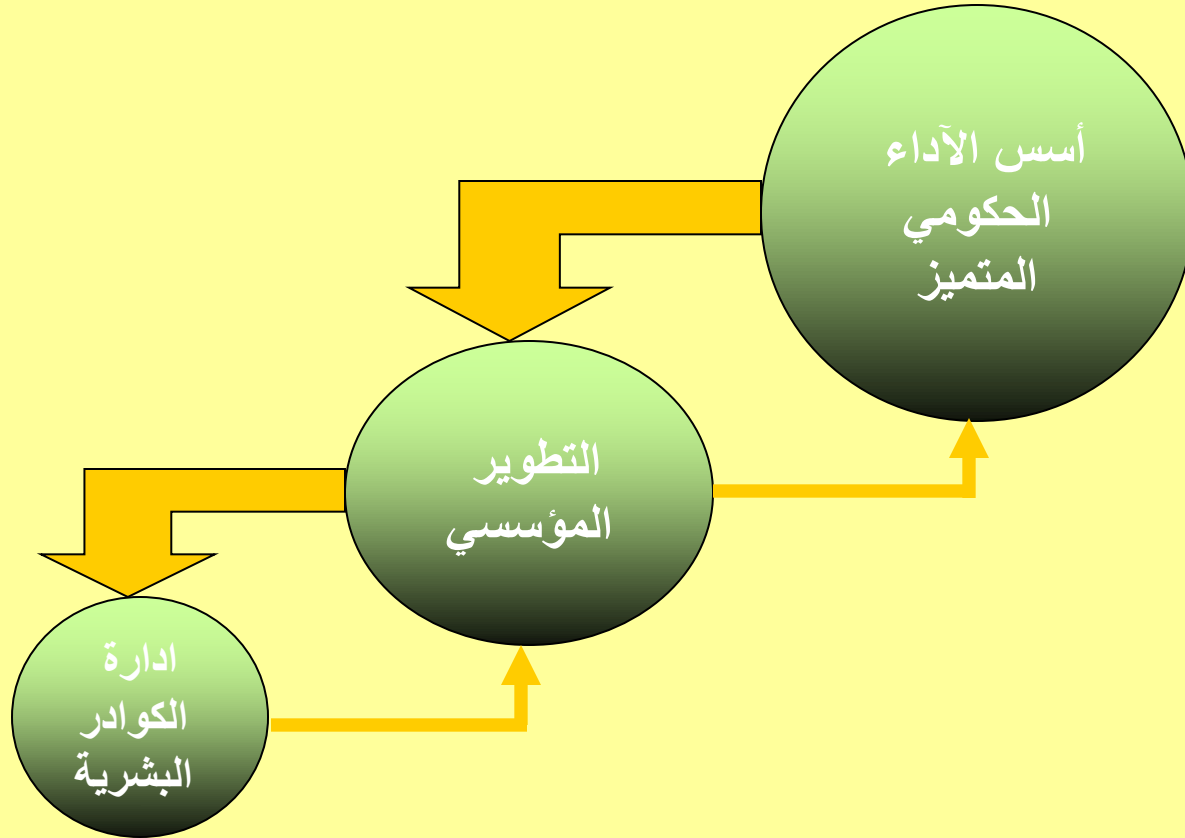
اجندة ورشة العمل



- التطوير المؤسسي وادارة الكوادر البشرية
- مفهوم ادارة الكوادر البشرية
- تخطيط الكوادر البشرية
- التدريب وتقييم اثر التدريب
- الاتصالات الداخلية في المؤسسة
- مؤشرات وإحصائيات هامة خاصة بالكوادر البشرية
- المسارات الوظيفية

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التطوير المؤسسي وادارة الكوادر البشرية



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التطوير المؤسسي وادارة الكوادر البشرية

أسس النموذج الاوروبي للأداء الحكومي المتميز

النتائج

القيادة وثبات التوجه والاهداف

التركيز على المستفيدين

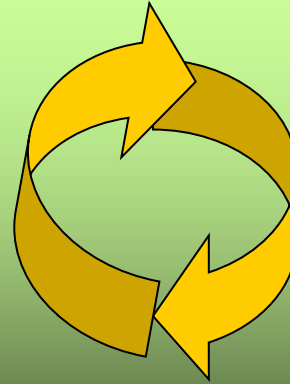
الإدارة بالعمليات والحقائق

تطوير الكوادر البشرية ومشاركتها

التعليم المستمر والتحسين والإبداع

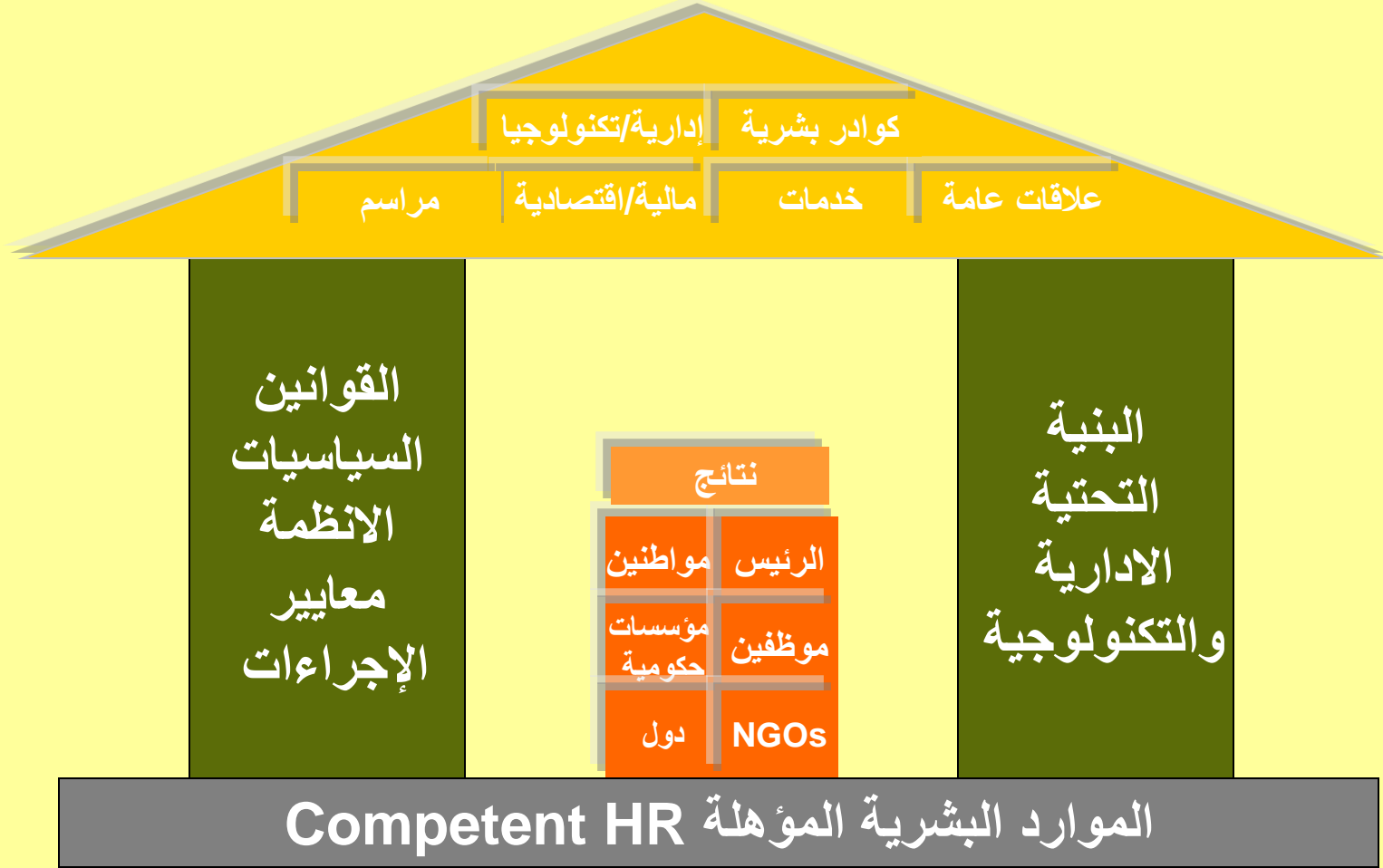
تطوير الشراكات - المشاركة

المسؤولية الاجتماعية



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التطوير المؤسسي وادارة الكوادر البشرية



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التطوير المؤسسي وادارة الكوادر البشرية



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التطوير المؤسسي وادارة الكوادر البشرية



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التطوير المؤسسي وادارة الكوادر البشرية

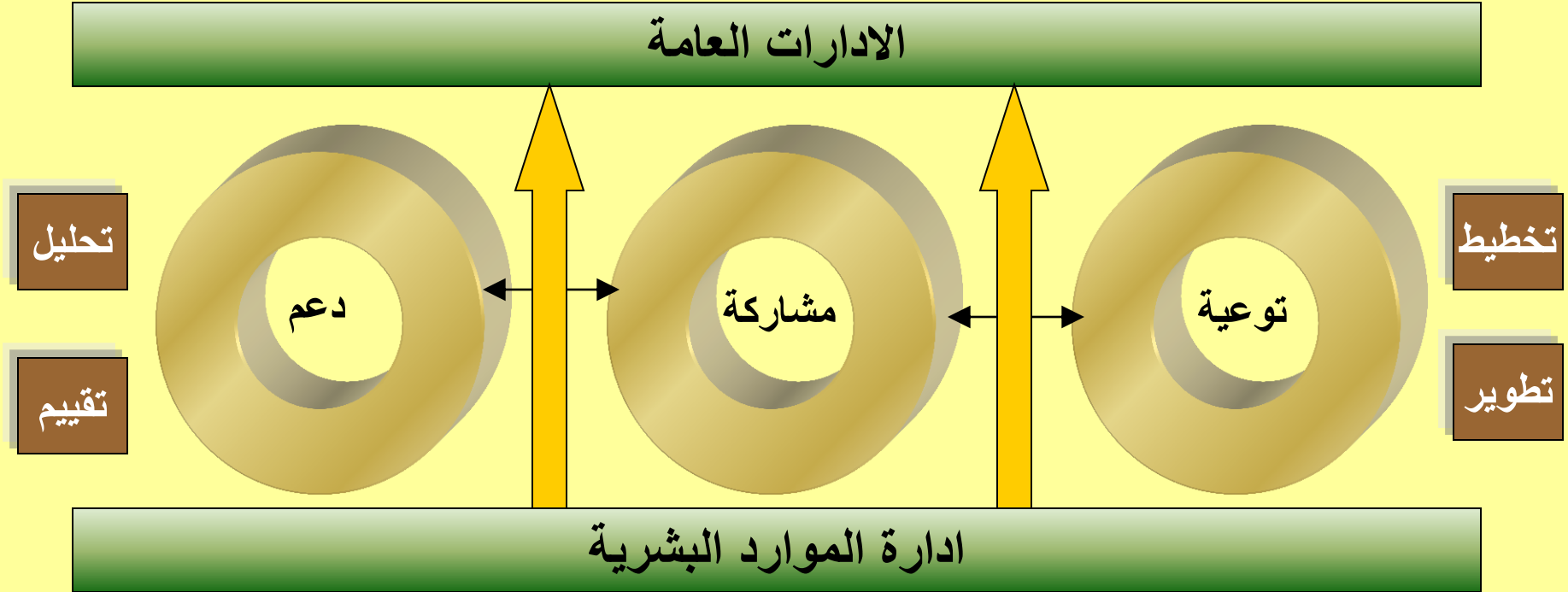


تقييم الاداء والمساعدة في تخطيط الحوافز
متابعة خدمات الموظفين وتحسين جودتها
متابعة معاملات الموظفين لدى الجهات الاخرى
المساعدة في خلق مناخ اجتماعي ايجابي

المحافظة على ملفات الموظفين وتحديثها
تخطيط الاحتياجات من الكوادر البشرية
تخطيط التدريب وبناء القيادات
المساعدة في وضع خطط الاحلال

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التطوير المؤسسي وادارة الكوادر البشرية



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• مفهوم إدارة الكوادر البشرية

تعريف ادارة الموارد البشرية

تقوم ادارة الموارد البشرية على انتقاء وتعيين أهم الكفاءات والكوادر البشرية و ذلك باستقطاب أهم الخبرات المتميزة، كما تعمل على خلق بيئة عمل مشتركة تقوم على مبدأ تكافئ الفرص والمساواة من حيث الحوافز و البدلات والترقيات وتوفير الاستقرار الوظيفي للكوادر البشرية على المدى الطويل، وكما تعتمد هذه الإدارة على مبدأ الإستراتيجية الحديثة في تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال تنمية القدرات ورفع مستوى الأداء الوظيفي وتأهيل الكفاءات اللازمة وتطويرها باستمرار.

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• مفهوم إدارة الكوادر البشرية

□ أوجه الاختلاف بين ادارة الكوادر البشرية وشؤون الموظفين

شؤون الموظفين

الالتزام بالقوانين

فردية، رأسية، مركزية، تعميمات

رقابة، ضبط

الموظفين

الالتزام بسير العمل

ادارة الكوادر البشرية

تحقيق اهداف المؤسسة والأفراد

عمل جماعي، عبر الدوائر، منظمة

تخطيط، تطوير دائم، توجيه، تحفيز

المدراء والموظفين

مؤشرات الأداء والنتائج

الهدف

الاتصالات

الوظائف

المستهدفين

اسلوب التقييم

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• مفهوم إدارة الكوادر البشرية

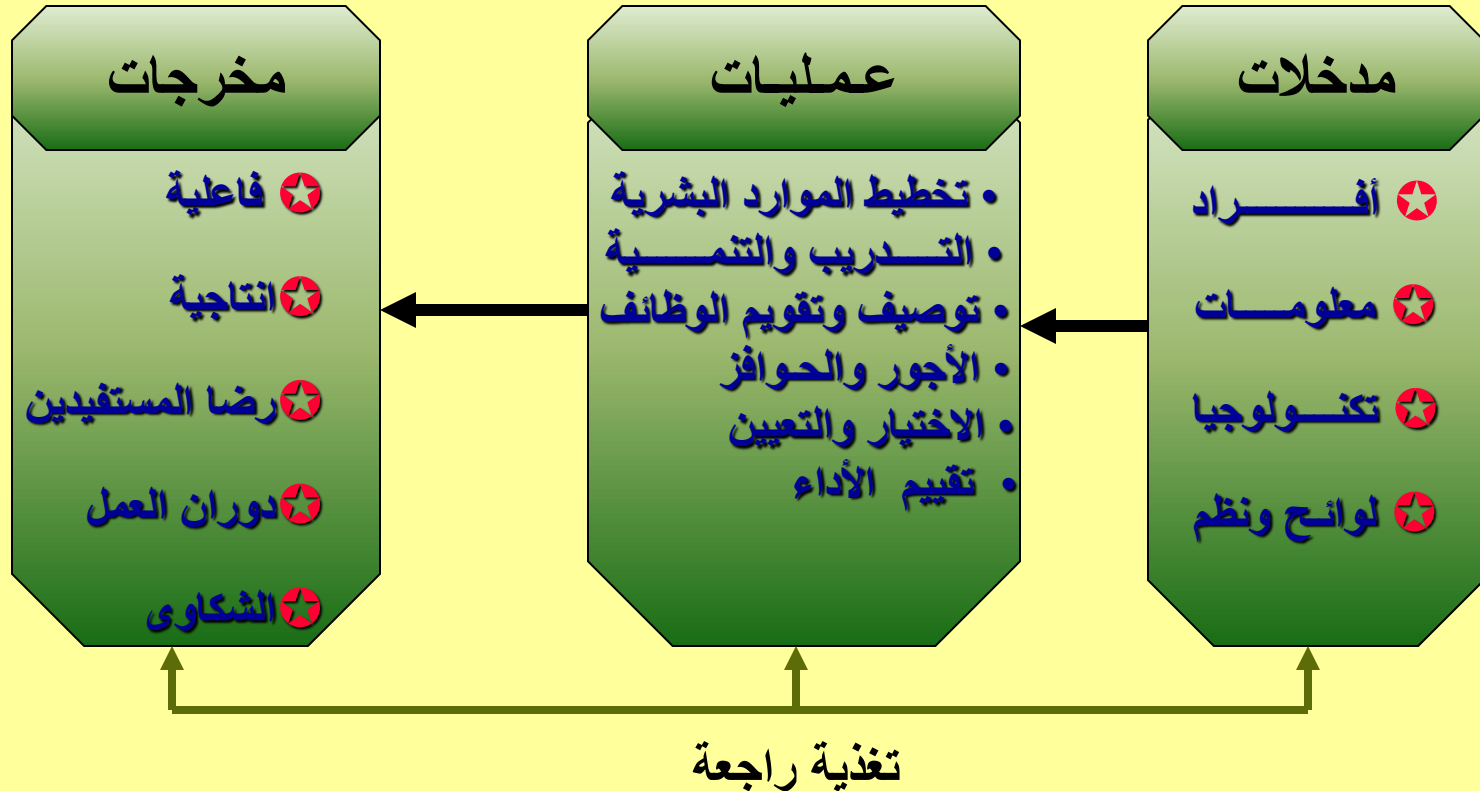
□ الهدف العام من ادارة الكوادر البشرية



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

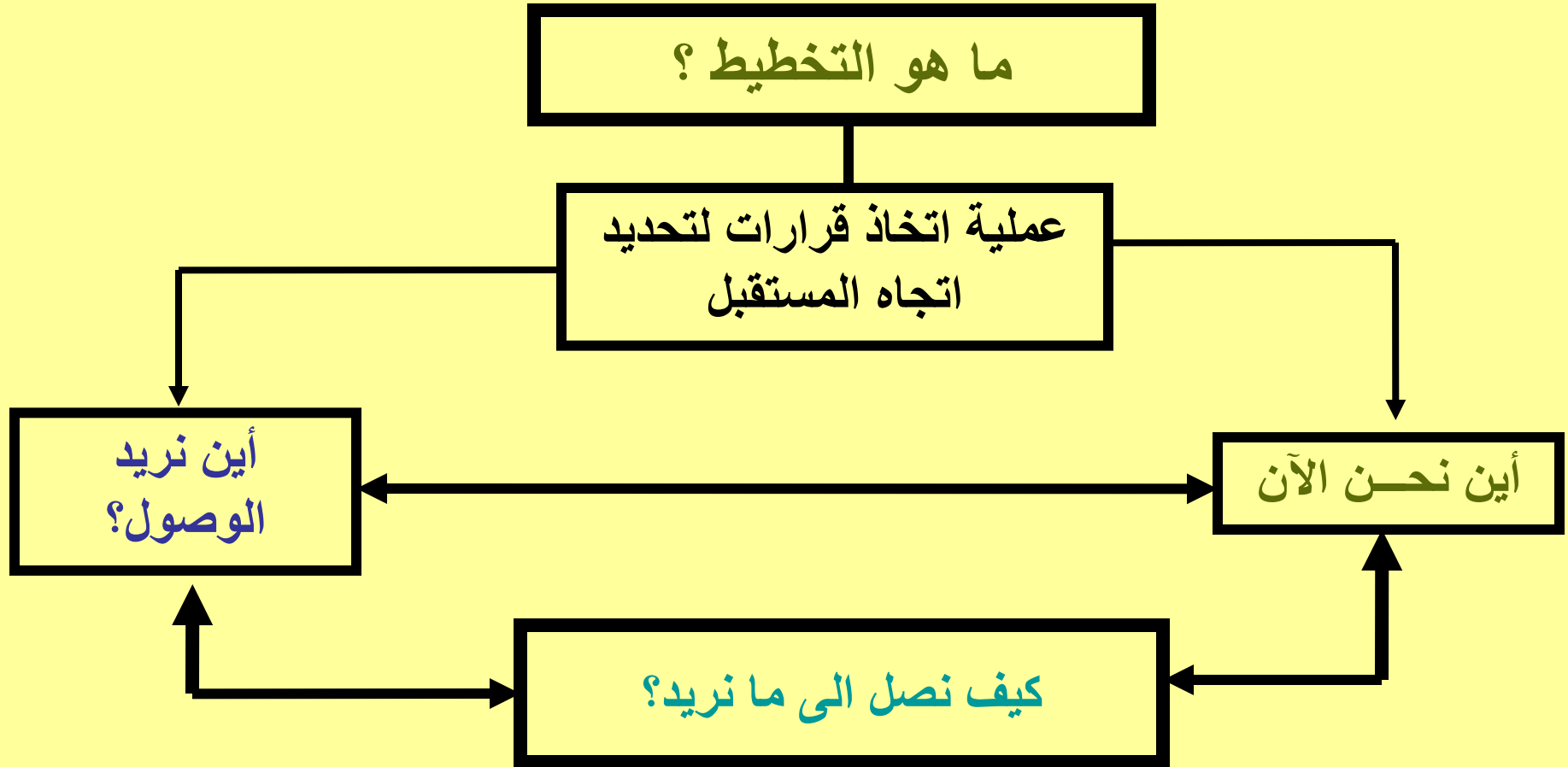
• مفهوم إدارة الكوادر البشرية

□ نظام ادارة الكوادر البشرية



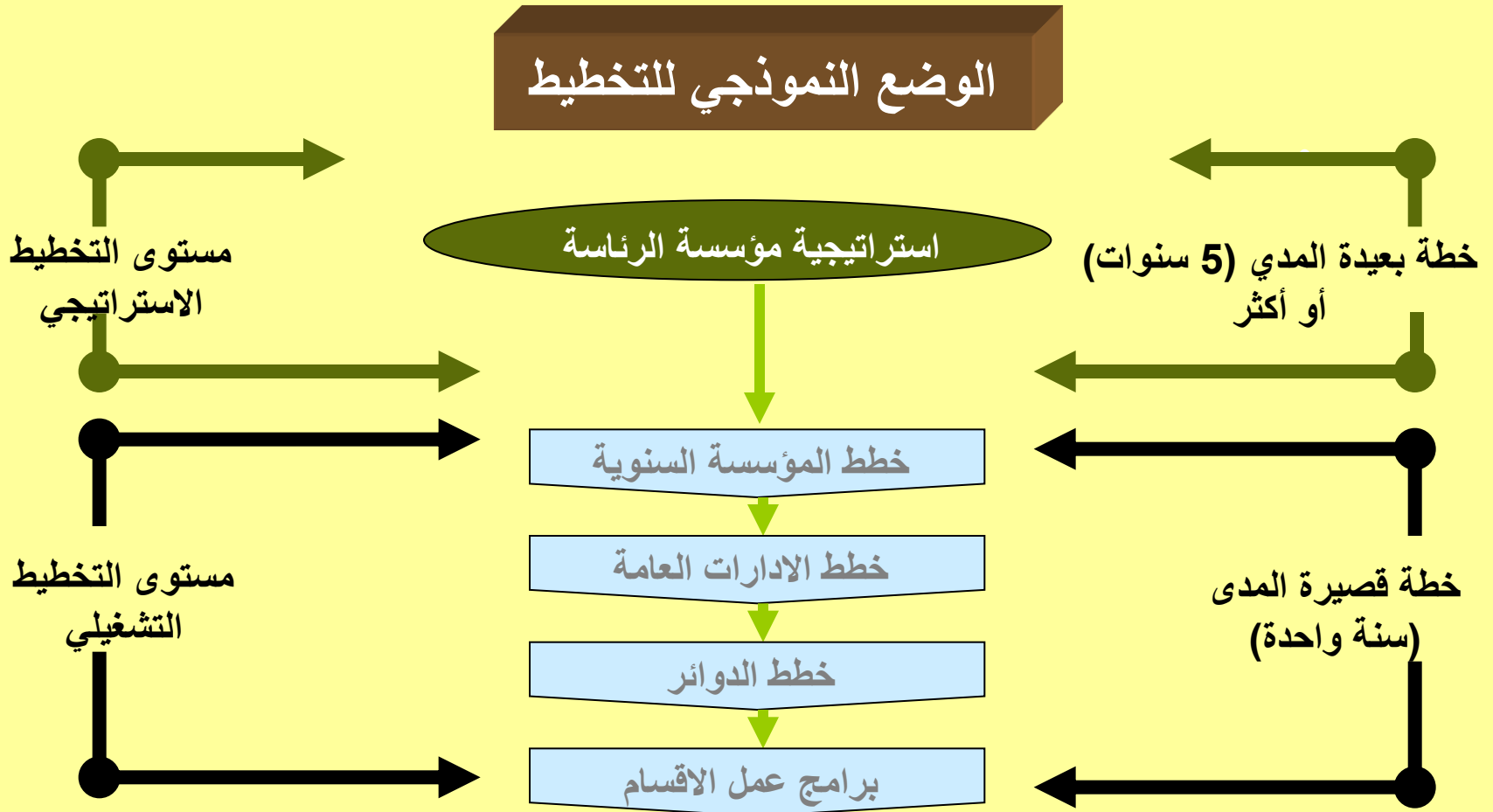
دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• تخطيط الكوادر البشرية



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• تخطيط الكوادر البشرية



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• تخطيط الكوادر البشرية

□ الادوار والمسؤوليات في عملية التخطيط

- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
- اعداد الخطة السنوية للإدارة العامة
- الرقابة والتقييم لأداء الإدارة ودوائرها وأقسامها

المدرء
العامون

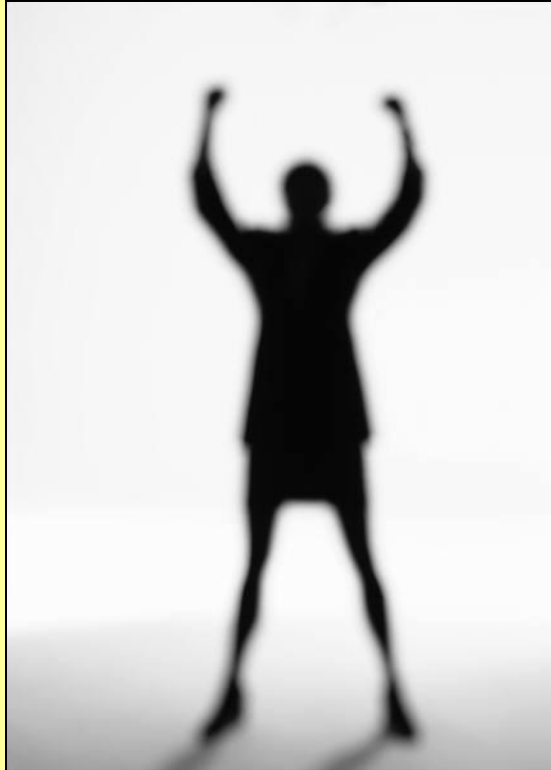
- تحديد الاحتياجات
- اعداد برنامج عمل الدائرة
- توزيع العمل على الاقسام
- رقابة وتقييم الأقسام

مدرء
الدوائر

- اعداد جداول العمل التنفيذية
- توزيع العمل على الموظفين
- رقابة وتقييم الموظفين

رؤساء
الاقسام

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• تخطيط الكوادر البشرية

□ مفهوم تخطيط احتياجات الكوادر البشرية

يعتمد تخطيط احتياجات الكوادر البشرية على

مقارنة مباشرة بين ما هو مطلوب من الكوادر

البشرية كماً ونوعاً وبين ما هو متوفر منها داخل

المؤسسة ووضع خطة لتغطية الاحتياجات

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• تخطيط الكوادر البشرية

□ الهدف من تخطيط احتياجات الكوادر البشرية

- ضمان توافق الكوادر البشرية الحالية في مؤسسة الرئاسة كما ونوعاً مع حجم وطبيعة العمل
- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية كما ونوعاً وذلك بناءً على الرؤيا والأهداف المستقبلية للمؤسسة

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• تخطيط الكوادر البشرية

□ أهمية تخطيط احتياجات الكوادر البشرية

- يساعد في منع ارباكات فجائية في العمل
- يساعد في التخلص من الفائض الوظيفي وسد العجز
- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين
- يساعد في معرفة مدى رضا الموظفين وأسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• تخطيط الكوادر البشرية

□ مراحل عملية تخطيط الاحتياجات من الكوادر البشرية

مرحلة تحليل الوظائف

مرحلة تقدير حجم العمل في الادارات العامة

مرحلة تحويل حجم العمل إلى أيام عمل وأعداد موظفين

تحديد الاحتياجات الإضافية من الكوادر البشرية

إعداد خطة الاحتياجات من الكوادر البشرية

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• تخطيط الكوادر البشرية

□ تحليل الوظائف

دراسة اهداف المؤسسة

تعريف الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة الداعمة للأهداف

تحديد وحصر النشاطات/الوظائف التي تقوم بها المؤسسة

تجميع الوظائف المتشابهة والمترابطة في وحدات ادارية

تحديد المتطلبات الوظيفية لتلك الوظائف

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• تخطيط الكوادر البشرية

□ المخرجات الناتجة من تحليل الوظائف

هيكل تنظيمي للمؤسسة

يبيّن المستويات الادارية والوظائف الرئيسية وطرق الاتصال بينها

قائمة الوظائف في المؤسسة

جميع الوظائف في المؤسسة

وصف وظيفي لكل وظيفة

الانشطة والمهام الخاصة بالوظيفية

مواصفات وظيفية لكل وظيفة

المواصفات الوظيفية لشاغل الوظيفة

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• تخطيط الكوادر البشرية

□ مراحل عملية تخطيط الكوادر البشرية

HR-02

مرحلة تقدير حجم العمل في الادارات العامة

HR-03

مرحلة تحويل حجم العمل إلى أيام عمل وأعداد موظفين

HR-04

تحديد الاحتياجات الإضافية من الكوادر البشرية

HR-05

HR-06

إعداد خطة تطوير الكوادر البشرية

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• تخطيط الكوادر البشرية

□ الفوائد من تخطيط الكوادر البشرية

زيادة رضا المستفيدين – المواطن، المؤسسات الحكومية والأهلية، الخ

تحسين مستوى
الخدمة التي
تقدمها المؤسسة

تقليل التكلفة
والوقت والجهد

وضع الموظف
المناسب في المكان
المناسب

عدم تداخل
في الصلاحيات على
جميع المستويات
الادارية

وضوح طرق
الاتصال
بين المستويات
الادارية

زيادة رضا الموظفين

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التدريب وتقييم اثر التدريب

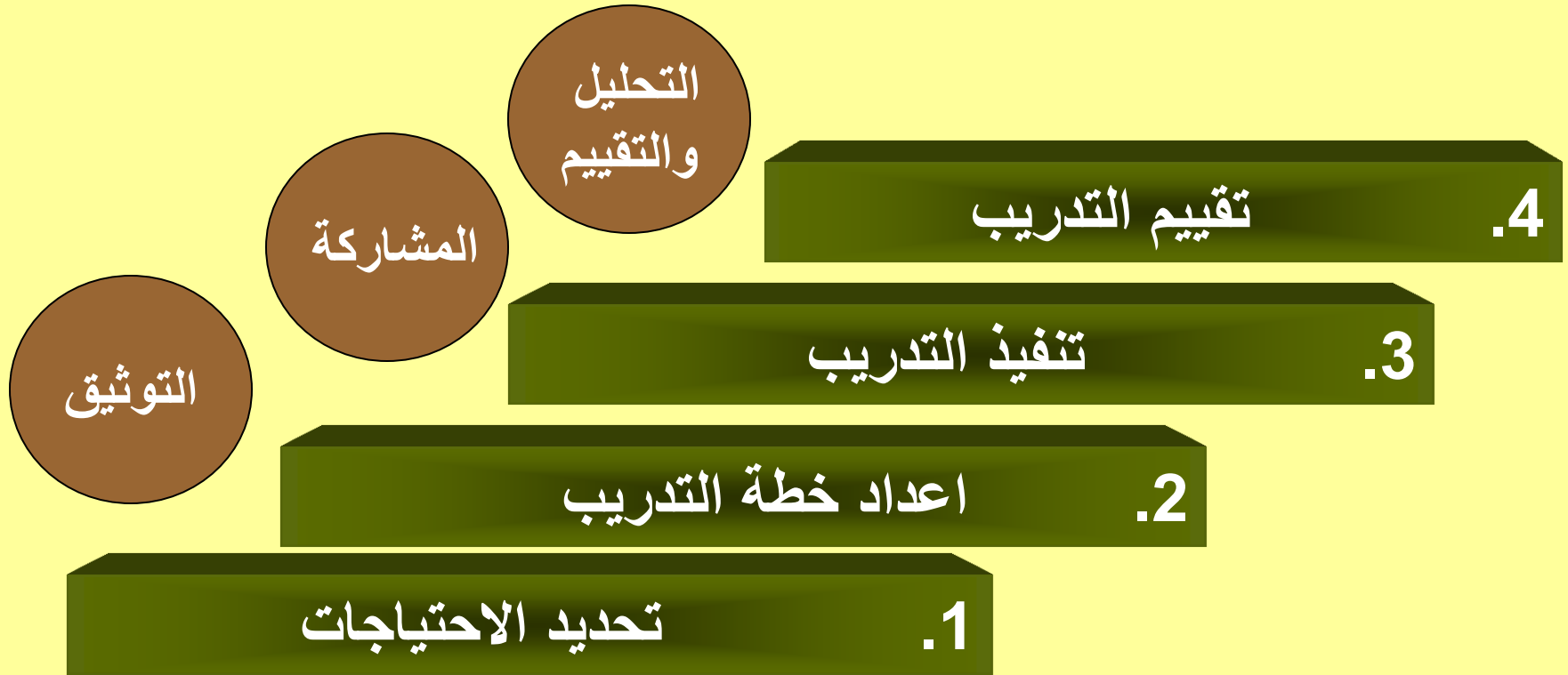
□ مفهوم التدريب

- يكسب الافراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الاداء الامثل فيها وصقل مهاراتهم وقدراتهم وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخبئونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد.
- تعديل السلوك وتطوير اساليب الاداء التي تصدر عن الافراد من اجل إتاحة الفرص وللمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى أهداف المؤسسة
- التدريب يساعد الموظفين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في اعمالهم الحالية والمستقبلية
- تزويد الافراد بالمعرفة بالمبادئ والأساليب الادارية والفنية لكافة الوظائف وتوضيح دورهم في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعملون بها

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التدريب وتقييم اثر التدريب

□ مراحل عملية التدريب



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التدريب وتقييم اثر التدريب

□ المرجعيات المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية

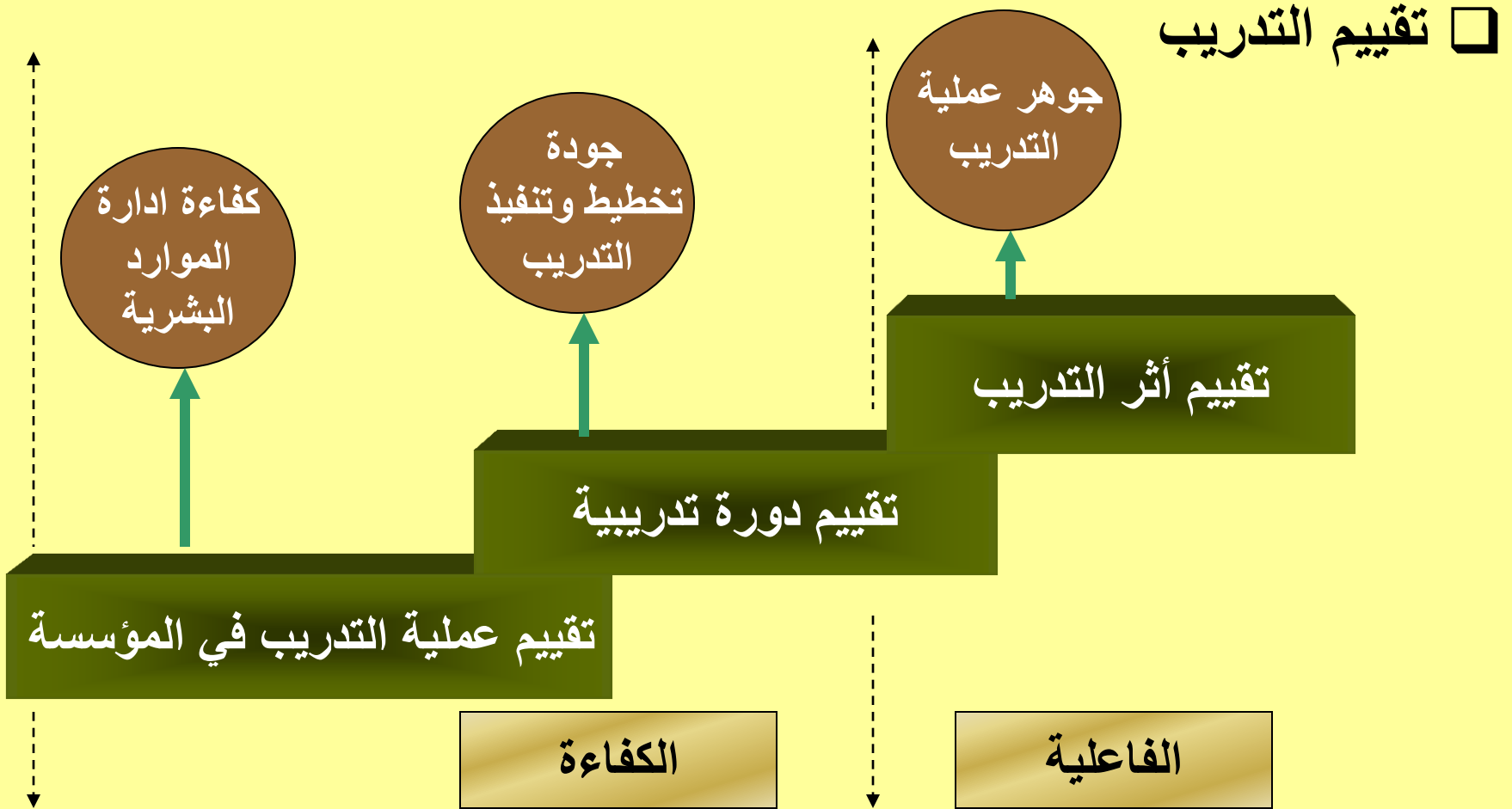
تقييم الاداء الحالي
للمؤسسة
والموظفين

الوصف الوظيفي
والمواصفات
الوظيفية

اهداف المؤسسة

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التدريب وتقييم اثر التدريب



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التدريب وتقييم اثر التدريب

□ مؤشرات لتقييم عملية التدريب

- نسبة المشاركين في الدورات التدريبية من مجموع الموظفين
- عدد ساعات التدريب السنوية في المؤسسة
- نسبة المشاركة في الدورات التدريبية حسب الادارات العامة
- نسبة المشاركين في الدورات التدريبية حسب المستوى الاداري
- نسبة عدد الدورات الخارجية
- نسبة تكلفة التدريب من التكاليف التطويرية في المؤسسة
- نسبة الانحراف في التكاليف عن خطة التدريب
- نسبة الانحراف في عدد المتدربين عن خطة التدريب

دائرة الكوادر البشرية

سنوية او نصف
سنوية

تأثيرها على سياسات
التدريب

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التدريب وتقييم اثر التدريب

□ مؤشرات تقييم الدورة التدريبية

• تقييم المادة العلمية والعملية المطروحة في الدورة

• تقييم أداء المدرب

• تقييم مكان التدريب والوسائل المساعدة

نموذج التقييم

المدرب/ المتدرب

نهاية كل دورة

تأثيرها على مؤسسة
التدريب والمتدرب

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التدريب وتقييم اثر التدريب

□ تقييم اثر التدريب (تقييم مدى تحقيق اهداف التدريب التطبيقية)

التأكد من ترجمة التدريب (المعارف، المهارات، السلوك)
إلى واقع العمل واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء
الموظف وبالتالي تحسين أداء المؤسسة

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التدريب وتقييم اثر التدريب

□ تقييم اثر التدريب (تقييم مدى تحقيق اهداف التدريب التطبيقية)

تقييم السلوك (قياس اثر التدريب على سلوك الموظف)

- عدد مرات الغياب والتأخير عن الدوام
- الايجابية في التعامل مع الآخرين (عدد المشاكل مع الزملاء، عدد المشاكل مع الرؤساء)
- اسلوب التعامل مع المواطنين (عدد المشاكل مع المواطنين، درجة الاهتمام)
- الالتزام بالمواعيد (معدل التأخير...)
- اسلوب التخاطب مع المواطنين والزملاء
- التدخل في الامور الخارجة عن نطاق العمل والمحافظة على سرية المعلومات
- نقل المعرفة الى الاخرين
- تقديم العون والمساعدة للزملاء
- التعلم الذاتي
- سرعة الاستجابة

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• التدريب وتقييم اثر التدريب

□ تقييم اثر التدريب (تقييم تحقيق اهداف التدريب التطبيقية)

تقييم المهارات (قياس اثر التدريب على مهارات الموظف)

- السرعة في العمل
- الدقة في العمل (عدم وجود اخطاء في تعبئة النماذج، الكتابة، الحسابات)
- درجة استغلال الوقت (انجاز المهام ضمن الوقت المحدد)
- القدرة على تحديد الاولويات في العمل (عدم وجود ارباك في العمل)
- القدرة على حل مشاكل العمل (عدد مرات الرجوع الى المسؤول المباشر)
- التطبيق الفعلي للمهارات (التخطيط، التوثيق، اعداد التقارير الاحصائية، التحليل)
- تحسين مستوى الخدمات التي يقدمها (عدد الشكاوى، الفترة الزمنية لانجاز الخدمة)

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• الاتصالات الداخلية

□ اهمية الاتصالات الداخلية

- تساعد على نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها
- تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها
- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدراء في مجال توجيه فعاليات العاملين في المؤسسة
- وسيلة لتحفيز العاملين في المؤسسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم (المشاركة)

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• الاتصالات الداخلية

□ احصائيات تبين اهمية الاتصالات الداخلية

دلت الدراسات أن المدراء يقضون غالبية وقتهم في إرسال الرسائل واستقبالها، وتستهلك هذه الأعمال 75% من أعمال المدراء

13% هي نسبة التذكر عند الاستماع (قل لي فسوف أنسى) بينما تبلغ 75% عند الاستماع والرؤية (ارني ولعلي أتذكر) ثم ترتفع لتصبح 95% عند الاستماع والرؤية والممارسة (أشركني فسوف أفهم)

القدرة على إنجاز الأهداف، حيث أوضحت بعض الدراسات أن (85%) من النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد فيه على البراعة الاتصالية و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• الاتصالات الداخلية

□ الوسائل الأساسية للاتصالات الداخلية في المؤسسة

- توضيح طرق الاتصال الافقية والعمودية
- توضيح التبعية الادارية

الهيكل
التنظيمي

- توضيح المهام والمسؤوليات
- توضيح الصلاحيات ونطاق الاشراف

الاصناف
الوظيفية

- توضيح الية العمل
- توضح النماذج والية استخدامها
- توضح التقارير اللازمة ودوريتها
- توضح معايير الأداء وكيفية تطبيقها

الانظمة
الداخلية

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• الاتصالات الداخلية

□ وسائل الاتصالات الداخلية

مرئية

الانشطة العملية

التصوير والتلفزيون

المعارض - الانترنت

مقروءة
(كتابية)

مذكرات وكتب

تقارير

نماذج

مسموعة
(شخصية/شفوية)

فردية من شخص لآخر

مقابلات واجتماعات

تسجيلات

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• الاتصالات الداخلية

□ وسائل الاتصالات الداخلية

الاتصالات الشخصية

مميزاتها:

- ✓ معرفة وجهات النظر
- ✓ مناقشة البدائل
- ✓ ضمان فهم الرسالة

امثلة:

- ✓ المقابلات الشخصية (اجتماعات دورية - مؤتمرات - لجان)
- ✓ الشرائط الصوتية المسجلة
- ✓ وسائل الإعلام الصوتية
- ✓ المحادثات الهاتفية



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• الاتصالات الداخلية

□ وسائل الاتصالات الداخلية

الاتصالات المكتوبة

مميزاتها:

- ✓ التأكيد على المعلومات
- ✓ امكانية الرجوع اليها عند الحاجة
- ✓ ضمان الحقوق

امثلة:

- ✓ المذكرات الداخلية والكتب الرسمية
- ✓ التعاميم
- ✓ التقارير
- ✓ التعليمات والإجراءات التنظيمية

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• مؤشرات حول الكوادر البشرية

□ واقع الكوادر البشرية

مدى تطابق المؤهلات للوظائف

نسبة موظفي التخصصات الرئاسية إلى موظفي الخدمات الداخلية

عدد الموظفين حسب الادارات العامة

النسب المئوية للموظفين حسب الادارات العامة

توزيع المؤهلات العلمية حسب الادارات العامة

معدل اعمار الموظفين حسب الادارات العامة

توزيع الموظفين حسب المستويات الادارية

توزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة

معدل عدد سنوات العمل في المؤسسة

احتساب هذه
الاحصائيات
حسب المناطق

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• مؤشرات حول الكوادر البشرية

□ واقع الكوادر البشرية

نسب الزيادة والنقصان في عدد الموظفين حسب
الادارات العامة

احتساب هذه
الاحصائيات
حسب المناطق

نسب الزيادة والنقصان في عدد الموظفين حسب
المؤهلات العلمية

نسب الزيادة والنقصان في عدد الموظفين حسب
المسميات الوظيفية

نسب الزيادة والنقصان في عدد الموظفين حسب
المسميات الوظيفية

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• مؤشرات حول الكوادر البشرية

□ تنمية الكوادر البشرية

معدل ومجموع ساعات التدريب السنوية حسب الادارات العامة

معدل ومجموع ساعات التدريب السنوية حسب المستوى الاداري

نسبة مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية

نسبة الموظفين الحاصلين على مكافئات وحوافز

نسبة الموظفين الذين يتقدمون في التحصيل العلمي

عدد الشهادات التدريبية المعتمدة الممنوحة للموظفين

احتساب هذه
الاحصائيات
حسب المناطق

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• مؤشرات حول الكوادر البشرية

□ الالتزام بأنظمة شؤون الموظفين

مجموع ومعدل ساعات التأخير حسب الادارات العامة

مجموع ومعدل الاجازات الطارئة

مجموع ساعات المغادرة الشخصية

مجموع الجزاءات التأديبية

مجموع ايام الحسم من الراتب

نسبة انتهاء خدمة الموظفين حسب السبب

عدد المخالفات لقانون الخدمة المدنية

السرعة في إنجازها

احتساب هذه
الاحصائيات
حسب المناطق

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• المسارات الوظيفية

□ ماذا نعني بالمسارات الوظيفية؟

طبيعة العمل والنشاطات المرتبطة به، الذي يتطور خلال فترة حياة الموظف المهنية وتشمل سلسلة الوظائف ومستوياتها المتراكمة التي يتولاها الشخص إلى أن يحين موعد تقاعده

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• المسارات الوظيفية

□ اهمية المسارات الوظيفية ؟

معرفة الموظف لمستقبله الوظيفي

حافز ودافع للموظف للتطور

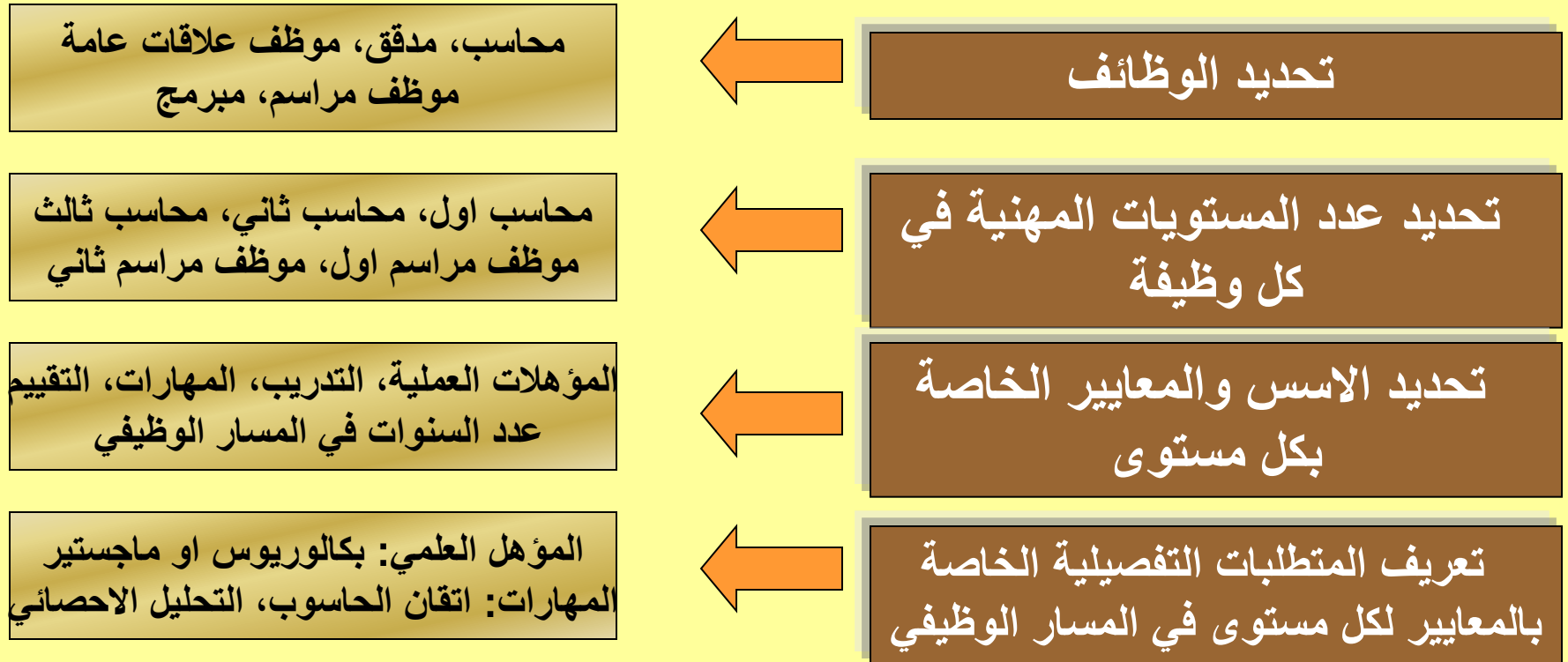
اداة لتحسين اداء الموظف والمؤسسة

ضمان العدالة والشفافية في الترقيات

دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• المسارات الوظيفية

□ مراحل تطوير المسارات الوظيفية



دور ادارة الكوادر البشرية في التطوير المؤسسي

• المسارات الوظيفية

□ مثال على المسارات الوظيفية

محاسب

المؤهلات المطلوبة
بكالوريوس محاسبة
الخبرة العملية
3 سنوات على الأقل
معرفة تامة بالنظام المالي و المحاسبي
المهارات
الدقة في العمل
إتقان عمليات التسجيل المالي
إتقان عمليات الصرف ومتطلباتها
البدء بإعداد التقارير المالية
إتقان المتابعة مع البنوك
البدء بإتقان التحليل المالي
إتقان استخدام الأكل بفاءة عالية
التدريب
دورة في التدقيق والرقابة المالية
دورة في كتابة التقارير

3

محاسب اول

المؤهلات المطلوبة
المفضل ماجستير
الخبرة العملية
6 سنوات على الأقل
معرفة تامة بالقوانين والأنظمة المالية
المهارات
إتقان إعداد الموازنة
إتقان التخطيط المالي والتحليل المالي
إتقان إدارة النقدية
إتقان التدقيق المالي
إتقان تطوير الأنظمة
إتقان عملية تقييم عروض الأسعار والعطاءات
إتقان عمليات الجرد السنوي
إتقان الكتابة الفنية (المراسلات, التقارير بكافة أنواعها, المقترحات)
التدريب
دورة في تقييم الأداء
دورة في التخطيط

3

عدد السنوات