



غرفة الباحة  
AL - BAHA CHAMBER

هَمَم

ترحب بكم ونتمنى لكم دبلوم  
رائع إن شاء الله بعنوان

## دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma



د/ طارق عبدالمعز رجب

بقيادة المدرب العالمي /

# محتوى دبلوم إدارة الموارد البشرية

تعريف - اهداف - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

## تحديات إدارة الموارد البشرية

إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)

الاستقطاب والاختيار والتعيين

الاحتياجات التدريبية

الرضا والولاء الوظيفي

التحفيز وبناء فرق العمل

الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية

تقويم وقياس أثر التدريب

رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية

نظم معلومات الموارد البشرية

تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم الجودة في إدارة الموارد البشرية والتدريب

Human Resource Diploma

# HR



# العولمة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

تتمثل العولمة في تحول العالم إلى قرية صغيرة وسوق واحدة تتسم بوجود تكتلات كبيرة تعمل على خدمة منظمات الأعمال وإنجاحها، والانفتاح الثقافي، ومجموعة التشريعات والمعاهدات، والمحاكم الدولية التي تلجأ إليها المنظمات لفض النزاعات التي قد تنشأ فيما بينها، وعملية التقدم العلمي والتكنولوجي، وحرية انتقال المعلومات عبر مختلف دول العالم في ظل بروز مجموعة من الوسائل التي سهلت عملية تبادل هذه المعلومات مثل: الإنترنت، والتجارة الإلكترونية، والقنوات الفضائية،... وغيرها.



# العولمة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

أولاً: ضرورة امتلاك الموارد البشرية قدرات ومهارات خاصة تتسم بالعالمية

- ١- القدرات التي تمكنها من معالجة المشاكل الناتجة عن الاختلاف في اللغة، وفي القيم الاجتماعية، والعادات والتقاليد السائدة، وفي صيغ العمل، وفي نوع التكنولوجيا المستخدمة، وفي طبيعة الأنظمة السياسية والاقتصادية السائدة.
- ٢- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية.
- ٣- التحرر من الانحصار في الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق متغيرة باستمرار.
- ٤- الاهتمام باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل.



# العولمة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

٥- المرونة وقبول التحديات ومواجهة المهام الصعبة واعتبارها فرصا لإثبات الذات والقدرة على التعامل معها، والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة.

٦- تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوافر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير في التوجيه والإرشاد.

٧- قبول التنوع والتغير في أعضاء فرق العمل والعملاء أو مجالات العمل وتحمل أعباء ذلك التنوع والتغير.

٨- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل وعدم الإكتفاء بما تحقق من خبرات أو نجاحات.



# العولمة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

## ثانياً: في مجال الاستقطاب والاختيار

1. أصبح على المنظمات والشركات الدولية النشاط أن تحدد ما إذا كان سيتم الاعتماد على العمالة المحلية أم العمالة المهاجرة، أو المفاضلة بين مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية :
  - ترقية المديرين من داخل المنظمة نفسها، لمعرفة الكاملة بها وبظروفها وأهدافها.
  - الاستعانة بأبناء الدبلوماسيين والطلاب المتفوقين في جامعات الدولة الأم، سواء من مواطني هذه الدولة أو من الأجانب المغتربين.
  - ترك مهمة تعيين المديرين في الفروع للإدارات المحلية في كل دولة أو حتى الإقليمية، أو الاعتماد على وكالات خاصة تسمى " صائدي الكفاءات Head Hunters ". وعادة ما تتم معرفة هؤلاء المديرين من خلال العلاقات والاتصالات غير الرسمية، أو الإعلان في الصحف والمجلات.



# العولمة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

٢. تأثير تحرير حركة انتقال العمالة بين الدول - كونها عنصراً مهماً من عناصر قيام التجارة - على أنماط التوظيف، خاصة أن البرامج والخطط المستقبلية لمنظمة التجارة العالمية تهدف إلى عرض الوظائف المتاحة في جميع الدول الأعضاء، من خلال شبكة "الإنترنت"، موضحة الشروط المطلوب توافرها فيمن يشغلها؛ بحيث يتاح لمن تتوافر فيه الشروط المطلوبة من أية دولة من الدول الأعضاء التقدم للوظيفة المتاحة المعلن عنها من خلال الإنترنت، وبالتالي ستخضع الوظائف لوصف وشروط تنأى بالوظيفة عن المواطنة.

كما حدث تغيير في أنماط العمالة والتوظيف، كالتوظيف المؤقت وتضاؤل فرص التوظيف مدى الحياة، والعمل من المنزل .



# العولمة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

## ثالثاً: في مجال المسار الوظيفي

تعمل معظم الشركات الدولية النشطة على وضع برامج لمساعدة الموظفين في تحديد مسارهم الوظيفي واحتياجاتهم التدريبية **Career Development programs**. ويتم تدويل مجموعة كبيرة من المديرين في الفروع الدولية لمدة لا تقل عن ٣-٥ سنوات، وليس الاقتصار فقط على كادر وظيفي معين ونقل المديرين خلال دائرة وظيفية معينة، خاصة خلال السنة الأولى من تاريخهم الوظيفي. والشخص الذي تظهر كفاءته يتوقع الدوران الوظيفي في الوظائف النوعية والمجموعات الإنتاجية والمناطق الجغرافية المختلفة كل عامين أو ثلاثة .



# العولمة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

رابعاً: في مجال تنمية الموارد البشرية

- ١- إعادة هيكلة النظام التعليمي والتدريبي، لتلبية احتياجات سوق العمل من الموارد البشرية المطلوبة.
- ٢- النظر إلى التدريب على أنه عملية استراتيجية مستمرة لتطوير الموارد البشرية، وأنه أمر ضروري.
- ٣- تحقيق اللامركزية في القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية لزيادة المرونة والتأقلم مع التطور السريع وتخفيف البطء في اتخاذ القرارات ذات الصلة.
- ٤- تعلم اللغات، خاصة اللغة الإنجليزية كأساس للمتدرب والمدرّب، حتى يمكن فهم واستيعاب التقنية، على أن يتم ذلك بالتوازي مع تطوير المناهج التعليمية والتدريبية وإعدادها بصورة تتفاعل مع الجديد في التقنية.



# العولمة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

خامسا: في مجال الإنتاج والربحية  
تتطلب العولمة:

- الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق أعلى معدلات ربحية المنظمة، أي الاهتمام بالقيمة المضافة الحقيقية للمنظمة، لضمان بقائها واستمرارها قوية قادرة على المنافسة.
- تحقيق أعلى المخرجات بأقل المدخلات، فقد تؤدي حالة المنافسة الشديدة إلى ظهور حالات من الكساد في الأسواق.



# العولمة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

## سادسا: الأجور والاستقرار الوظيفي

- انفتاح الأسواق العالمية بعضها على بعض، فأصبح التنافس على الكفاءات البشرية والانتقال السهل للعمالة وتقارب الأجور ذا صبغة عالمية. لهذا نجد أن الكثير من الدول النامية تعاني إشكالية عدم قدرة القوي البشرية فيها على التنافس في سوق العمل المحلية، فأصبحت الفرص الوظيفية في كثير من هذه المجتمعات لا تتناسب مع معارف ومهارات القوي البشرية الوطنية؛ مما أدى إلى ارتفاع معدلات البطالة والتسريح من العمل لكثير من الأيدي العاملة غير الماهرة، وانتشار شبكات الأمن الاجتماعي لتقليل الانعكاسات السلبية للبطالة.
- عدم استقرار التعويضات والحوافز المالية الخاصة بالعاملين، نتيجة لعدم استقرار العوائد والأرباح الخاصة بالمنظمة، بسبب انخفاض الطلب على المنتجات والخدمات، ومن ثم عدم الاستقرار الوظيفي داخلها.



# العولمة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

سابعاً: في مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

أكدت ظاهرة العولمة أهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في المنظمات التي أصبحت تعمل في بيئات مختلفة، ومن ثم أصبح يتعين عليها أن تحلل باستمرار طبيعة القوى العاملة الحالية وعلاقتها بالاحتياجات المتغيرة للمنظمة مثل: تغيير طرق التعيين المستخدمة في المنظمة. كما أصبح يتعين على القائمين بعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية أن يأخذوا في اعتبارهم ليس فقط تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، بل أيضاً البيئة الخارجية.



# تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية

## أولاً: تخطيط الموارد البشرية

- توفير البيانات الدقيقة والحديثة عن جانبي العرض والطلب للموارد البشرية، من حيث عدد ونوعية العاملين وأجورهم وحوافزهم، والمزايا التي يحصلون عليها، مما يسهل عملية تخطيط الموارد البشرية.
- يتطلب تخطيط الموارد البشرية توافر مهارات حل المشكلات لدى العمالة المرتبطة بتكنولوجيا الحاسبات، لأنها تساعد في الحصول على أقصى عائد ممكن من التكنولوجيا الحديثة. كما أن توافر هذا النوع من المهارات يؤدي إلى تقليل احتمالات حدوث الأعطال، وسرعة التغلب عليها عند حدوثها، مما يزيد من اقتصاديات التشغيل في جميع الأنظمة الإنتاجية المختلفة.

## ثانياً: تحليل وتصميم الوظائف

أدى التطور في التكنولوجيا إلى ضرورة أن يراعى في تصميم الوظائف إعطاء الفرصة لشاغلها في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بسير العمل وطريقة الأداء، بحيث يمكن الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة التي تعتمد على مبدأ المرونة والسرعة في اتخاذ القرار.



# تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية

## ثالثا: الاستقطاب والاختيار

- استخدام لوحات الإعلانات الإلكترونية، للإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمنظمة، من خلال شبكة الإنترنت.
- إتاحة المعلومات عن المتقدمين بسهولة وسرعة للمديرين، مما يمكنهم من فحصها واتخاذ قرارات سريعة بشأن المتقدمين للتوظيف.
- إمكانية خلق قواعد بيانات تضم السير الذاتية للمتقدمين للوظيفة والخبراء في المجالات المختلفة، تمكن من الفحص الإلكتروني لآلاف الوثائق في نفس الوقت والمواءمة بين المهارات المطلوبة للوظيفة وما هو موجود بالسير الذاتية.



# تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية

- إجراء الاختبارات للمتقدمين، من خلال شبكة الإنترنت (تايلاند، والولايات المتحدة، وكندا، وإنجلترا).
- أثناء القيام بعمليات الاستقطاب والتعيين، يكون القرار مبنياً على تقارير مستمدة من قواعد البيانات الإلكترونية.
- يسهل إنشاء بنك للمعلومات عن المتقدمين للالتحاق بالمنظمة الاستعانة بهم عند الحاجة.



# تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية

## سادسا: تقييم الوظائف

- تحديد قواعد التقييم المرتبطة بالتقدير الصحيح للوظائف، من خلال التوصل إلى الشكل النموذجي للوظيفة والمستويات التي بداخلها.
- برمجة الحاسب الآلي على توجيه أسئلة مناسبة تركز على كل عامل وكل عنصر في الوظيفة، لتمكينه من تطبيق قواعد التقييم.
- تطبيق القواعد بطريقة مرضية، لتحديد درجة العامل في كل وظيفة.
- تدرج الوظيفة.
- تصنيف وتخزين معلومات الوظيفة التي تم إدخالها في ذاكرة الحاسب الآلي، حتى يمكن استدعاؤها إلى الشاشة أو طبعاها في أي وقت.



# تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية

## سابعاً: الحوافز

- العمل على توفير الوظيفة التي تحتوى على قدر أكبر من التنوع لمعنى العمل والدافعية والذي عن طريق الوصول إليه يتحقق الرضا الداخلي لدي الموظف، مما يجعله يحب العمل ويتحمل متاعبه.
- تغيرت النظرة إلى الحوافز من مجرد كونها قيمة مادية، إلى الاهتمام بالحوافز المعنوية مثل: السلطة، والنفوذ، والحرية، فانتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة والرقابة الذاتية والديمقراطية الصناعية.

## ثامناً: الاتحادات والنقابات العمالية

ضرورة التأقلم مع التطور التكنولوجى، من خلال تنازلات فيما يتعلق بالرواتب مع الحصول على ضمانات وظيفية، وبرامج إعادة تدريب العاملين، وزيادة قدرة العاملين في التأثير على رسم وتنفيذ سياسات المنظمة، بالإضافة إلى تملك العاملين لأسهم في المنظمة أو المشاركة في الأرباح.



# تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية

## تاسعا: الصحة والسلامة المهنية

للتطور التكنولوجي الراهن تأثيره الواضح على صحة وسلامة العنصر البشري، سواء بطريقة إيجابية أم سلبية. فمن ضمن المخاطر المهنية الناجمة عن التغيرات التكنولوجية، تعرض العاملين إلى مواد ومحاليل جديدة لا تتوافر بيانات عن أضرارها. وهنا يمكن أن تقلل التكنولوجيا الحديثة من هذه المخاطر المهنية، عن طريق استخدام الإنسان الآلي وتحويل المواد أوتوماتيكيا، مما يحد من تعرض العنصر البشري للإصابة الناتجة عن أعمال الرفع والنقل الشاهقة. كما يمكن استخدام الإنسان الآلي في عمليات طلاء ولحام السيارات، وفي مراقبة وتصحيح العمليات الإنتاجية والكيميائية، مما يحد من انبعاث المواد الضارة والسامة، مما يمكن العاملين من التحكم في هذه العمليات عن بعد في أماكن أكثر أماناً.



# تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية

## عاشرا: العمل من المنزل

لقد مكن التطور التكنولوجي العاملين من العمل من المنزل، دون الحاجة إلى الذهاب إلى مقر أعمالهم. وأصبح يتعين على إدارة الموارد البشرية وضع معايير عمل ملائمة، وتأمين تأدية العمل في الوقت المحدد. ولذلك، يجب أن تتغير حاجة المديرين إلى السيطرة على العمل، والسماح للعاملين بحرية التصرف لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم. كما يتطلب العمل من المنزل أن تعيد إدارة الموارد البشرية التفكير في سياساتها التعويضية، بمعنى هل سيتم الدفع للعاملين بالساعة أو على أساس رواتب أو بناء على الوظيفة المؤداة.



# تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية

## ١- المزايا:

- أ - خفض تكلفة التشغيل، حيث يتم التعامل مع الموظف على أنه يعمل جزءا من الوقت، وتتم مكافأته بالقطعة، ومن ثم لا تتكلف المنظمة أعباء المزايا الإضافية. كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة للمنظمات.
- ب - إمكانية الاستفادة من الطاقات البشرية الماهرة التي تستوجب الظروف تواجدها في المنزل، مثل أهالي الأطفال الصغار.
- ج - مرونة أكبر في استخدام العاملين عند تذبذب الطلب على سلع وخدمات المنظمات.
- د- يعتبر فرصة للموظف الذي يرغب في العمل وفي نفس الوقت تضطره الظروف للتواجد في المنزل، ويحد من الضغوط وتكاليف المواصلات من وإلى العمل.



# تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية

## ٢- العيوب:

- أ - افتقاد الاتصالات الاجتماعية في مكان العمل، خاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات بين الموظف والإدارة.
- ب - صعوبة الحصول على المعدات، والأدوات، والملفات، والمراجع.
- ج - انخفاض درجة تحمل المسؤولية في إطار العمل من المنزل، حيث إن هؤلاء الموظفين أقل تعرضاً للتأثيرات القيادية والثقافية داخل المنظمة.
- د - الوفورات المتحققة من عدم الذهاب إلى العمل قد تضاهيها زيادة تكلفة التليفون مع انخفاض رواتب العمل من المنزل.
- هـ - زيادة الإجهاد الذهني والبدني، نتيجة لكون الموظفين أولياء أمور وموظفين في نفس الوقت وفي نفس المكان.



همم



شكرًا

دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma

تحية

د / طارق إبراهيم رجب