



مركز مسارات للتدريب
MASARAAT TRAINING CENTER

البرنامج التدريبي

إدارة وتنمية الموارد البشرية



المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
Technical and Vocational Training Corporation

البرنامج معتمد من
المؤسسة العامة
للتدريب التقني و المهني
رقم الاعتماد : 51926989

2030
رؤية VISION



دليل المتدرب لدورة إدارة وتنمية الموارد البشرية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دورة لإدارة وتنمية الموارد البشرية

المقدمة

يدور هذا البرنامج حول تزويد المتدربين بالمعارف والسياسات والأساليب المستخدمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والتطوير الإداري وتنمية مهاراتهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم. الهدف العام من البرنامج التدريبي تزويد المتدربين بالمعارف والسياسات والأساليب المستخدمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والتطوير الإداري وتنمية مهاراتهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبية:

- معرفة أساليب اللإستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنميتها
- التحليل وتوصيف الوظائف
- وضع الخطط، التدريب و التطوير تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للموظفين
- الإلمام بحقوق الموظف في التأمينات الاجتماعية
- معرفة نظام الجزاءات والمخالفات
- معرفة حقوق الموظف في الإستقالة والفصل وإنهاء الخدمة

Program objectives:

- Acquire the necessary skills for optimal use of human resources and development.
- Providing trainees with the required knowledge, policies and methods used in human resource management and administrative development. As well as, developing their skills in analyzing, planning, implementation and evaluation.
- Analysis and job evaluation.
- Planning, Training, and development
- Design and implementation of occupational safety and security programs for employees



- Knowledge about the employee's rights in social insurance Knowing the penalties and violations system.
- Knowing the employee's rights to resignation, dismissal and termination of service

وسيتم عرض هذا البرنامج من خلال الفصول التالية :

- الفصل الأول (منظومة وتخطيط الموارد البشرية).
- الفصل الثاني (الإختيار والتعيين وتحليل الوظائف).
- الفصل الثالث (إعداد جداول وسياسات الأجور).
- الفصل الرابع (تحفيز وتقويم أداء العاملين).
- الفصل الخامس (مؤشرات وتطوير أداء الموارد البشرية).

المدة الزمنية للتواصل المباشر في التدريب المتزامن :

الساعة 10-5 مساءً

أهداف البرنامج:

في نهاية هذه الدورة ، سوف يكون المتدربين قادرين وبكفاءة على التالي:

- شرح المفاهيم الأساسية للموارد البشرية.
- ذكر العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- تعريف ماهي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- مناقشة المفاهيم الأساسية في تخطيط الموارد البشرية.
- ذكر أنواع النماذج والأساليب المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية.
- شرح نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.
- ذكر كيف تتم مراجعة نظام القوى العاملة بالمنظمة.
- تعريف ماهية الإختيار.
- ذكر من يقوم بعملية الإختيار.



- تحديد المعايير الهامة عند الإختيار.
- تلخيص إجراءات الإختيار.
- مناقشة العائد والتكلفة من الإستقطاب والإختيار.
- ذكر ترتيب الوظائف.
- شرح توصيف الوظائف.
- مناقشة كيفية تتم تحليل وتقييم الوظائف.
- تعداد عناصر تحديد الأجور.
- ذكر سياسات وضع وتقييم الأجور.
- شرح كيفية التخطيط لتدريب الموارد البشرية.
- ذكر طرق تنفيذ العمليات التدريبية.
- مناقشة آلية متابعة وتقويم العمليات التدريبية.
- ذكر أساليب وطرق تحفيز العاملين.
- شرح طرق زيادة إنتاجية العاملين.
- مناقشة كيف يتم تحقيق الرضا الوظيفي.
- مناقشة منظومة تقويم أداء العاملين.
- شرح طرق تقييم أداء العاملين.
- مناقشة كيفية إعداد تقارير الأداء والتعامل مع مخرجاتها.
- سرد طرق تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.
- مناقشة بعض المشكلات المتعلقة بأداء الموارد البشرية وكيفية التغلب عليها.
- أن يذكر المتدرب مؤشرات الأداء للموارد البشرية.
- تلخيص أهمية مؤشرات الأداء.
- شرح فوائد مؤشرات الأداء.
- ذكر المؤشرات العامة لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية.
- تلخيص طرق تطوير مؤشرات الأداء.



الدليل التدريبي

المحتويات

فهرس

ترحيب وتعارف

نظام البرنامج

إرشادات للمتدربين

الوحدة التدريبية الأولى: منظومة وتخطيط الموارد البشرية.

الوحدة التدريبية الثانية: الإختيار والتعيين وتحليل الوظائف.

الوحدة التدريبية الثالثة: إعداد جداول وسياسات الأجور.

الوحدة التدريبية الرابعة: تحفيز وتقويم أداء العاملين.

الوحدة التدريبية الخامسة: مؤشرات وتطوير أداء الموارد البشرية.

الخاتمة





نأمل مراعاة الإرشادات التالية لأهميتها في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي:

الإلتزام بوجود الحقيبة التدريبية معك طوال البرنامج التدريبي



الأهداف الإضافية للمشاركة

بعد اطلاعك على الأهداف التدريبية للحقيبة، وكذلك أثناء تنفيذ التدريب على محتويات هذه الحقيبة. قم بتدوين أهداف إضافية ترى أنه من الواجب أن تحققها هذه الحقيبة؛ وذلك على النموذج والذي يحتوى أهداف الوحدات التي يشير إليها المتدرب ويجد من وجهة نظره يريد ان يتم التركيز عليها او وجد صعوبة في فهمها وتطبيقها؛ وذلك على سبيل المثال على النحو التالي:



قد تكون هذه الأهداف عامة؛ مثل:

" أرغب في إكتساب أكبر قدر من المعلومات عن " إدارة وتنمية الموارد البشرية"

وقد تكون هذه الأهداف أكثر تحديدا؛ مثل:

حدد مدى تحقيق أهدافك الإضافية، ولا تترك أي هدف دون تحقيق دون في النموذج بالصفحة التالية :

النموذج التالي : يوضح الأهداف الإضافية



الأهداف الإضافية			الوحدة التدريبية
لم تتحقق	إلى حد ما	بالكامل	



• موضوعات البرنامج

• اليوم الأول:

- المقدمة - مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية - Introduction to human resource management (HR) لمدة (100) دقيقة
- وظائف وأساليب إدارة الموارد البشرية- Functions and methods of HR management لمدة (100) دقيقة
- تحليل وتوصيف الوظائف- Job description and analysis لمدة (100) دقيقة

• اليوم الثاني:

- تخطيط الموارد البشرية - Human resource planning لمدة (100) دقيقة
- الإستهطاب والإختيار والتعيين- Attracting, selection and recruitment لمدة (100) دقيقة
- إدارة الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي- Job performance management and Job performance evaluation لمدة (100) دقيقة

• اليوم الثالث:

- التدريب والتطوير- Training and Development لمدة (100) دقيقة
- السلامة المهنية والرعاية الصحية للموظفين - Occupational safety and health care for employees لمدة (100) دقيقة
- الأجر والرواتب- Wages and salaries لمدة (100) دقيقة

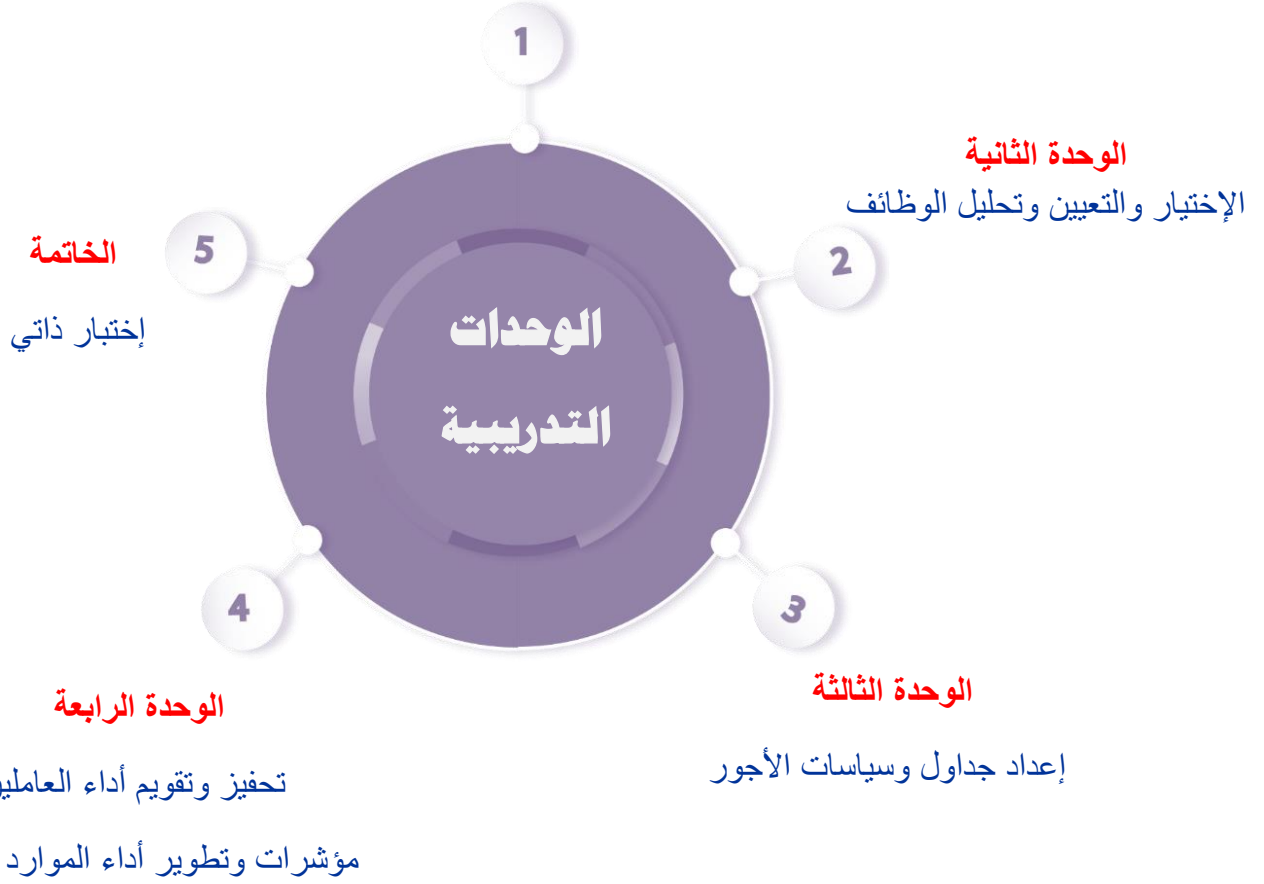
• اليوم الرابع:

- ظام التأمينات - Insurances system - لمدة (60) دقيقة
- ساعات العمل- Work hours - لمدة (60) دقيقة
- الإجازات- Leaves - لمدة (60) دقيقة
- المخالفات والجزاءات - Violations and penalties - لمدة (50) دقيقة
- النقل، الإستهقاله، وإنهاء الخدمة - Resignation and termination of service - لمدة (60) دقيقة
- الختام وتقييم النورة - لمدة (10) دقيقة



الوحدة الأولى

منظومة وتخطيط الموارد البشرية



الوحدة الأولى

منظمة وتخطيط الموارد البشرية

المفاهيم الأساسية للموارد البشرية



أن يفهم المتدرب المفاهيم الأساسية للموارد البشرية



دليل الوحدة الأولى:

الجلسة الأولى:

ملاحظات	الوقت بالدقيقة	اسم الوحدة	الجلسة
	120 دقيقة	منظومة وتخطيط الموارد البشرية	

الجلسة الثانية:

ملاحظات	الوقت بالدقيقة	اسم الوحدة	الجلسة
	120 دقيقة	تابع: منظومة وتخطيط الموارد البشرية	



اليوم الأول

دليل تدريب الجلسة الاولى

عنوان الجلسة: منظمة وتخطيط الموارد البشرية.

مدة الجلسة: 120 دقيقة

موضوعات الجلسة: -

- لمفاهيم الأساسية للموارد البشرية.
- لعمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.



نشاط - 1

عصف ذهني جماعي

عزيزي المتدرب ماذا تعرف عن المفاهيم الأساسية للموارد البشرية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



المفاهيم الأساسية للموارد البشرية

من تعريفات الموارد البشرية:

- الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي. ويؤكد ذلك بيتر دركر Peter Drucker حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.
- الموارد البشرية – كما يشير سيد الهواري – هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.
- الموارد البشرية – كما يشير أحمد سيد مصطفى – لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم. وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم. وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.
- هذا ويشير مصطلح رأس المال البشري Human Capital إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بمنظمة ما.
- بينما يشير مصطلح رأس المال الاجتماعي Social Capital إلى قدرة الأفراد على العمل سوياً لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات، بمعنى القدرة على العمل في فرق والترابط مع الآخرين.

مفهوم الموارد البشرية: H.R. (Human Resources)

يعتبر مرادفاً لمفاهيم أخرى هي:

القوى البشرية.

العناصر البشرية.

رأس المال البشري والبشر..

والبشر هم الإنسان. ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، حيث يقول:

(وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً (70) (سورة الإسراء، الآية 70).

وهذا يفرض على أي مجتمع أو منظمة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج: يشتري ويستغل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له – ليس فقط داخل العمل بل خارج العمل أيضاً – واحترام كرامته ومشاعره وآراءه..

من الممكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها:

" جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"

وقد بدأ مفهوم إدارة الموارد البشرية في الظهور في بداية السبعينيات، حيث بدأ اليابانيون بإنشاء وحدة مختصة بإدارة الموارد البشرية لفناعتهم بأهمية الأفراد العاملين وضرورة اعتبارهم عنصراً هاماً في التنظيم وليس كآلات عاملة.

إذ زاد الاهتمام بمشاعر وحاجات الموظفين وزاد التركيز على الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها لتلبية حاجات ورغبات الموظفين مع ملامتها لحاجات المنظمات من زيادة الإنتاجية والربح.

وفي بداية الثمانينات، ومع تدني إنتاجية المنظمات والشركات الأمريكية بدأت هذه الشركات بتطوير إدارة الموارد البشرية لمواكبة زيادة الإنتاجية اليابانية والمنافسة العالمية.



العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

يعد توافر الكفاءات العالية من الأفراد عنصراً أساسياً لعمل المنظمة وتحقيق غاياتها الأساسية.

- ❖ كيفية التحاق الأفراد بالمنظمة.
 - ❖ مستوى أداء الأفراد لأعمالهم.
 - ❖ أسلوب تحفيز الأفراد وتنمية مهاراتهم.
 - ❖ تأديب الأفراد.
 - ❖ تحديد الوسائل المناسبة لضمان استمرار الأفراد وترقية الأكفأ منهم.
 - ❖ كيفية التعامل مع الأفراد الأقل كفاءة.
- كلها مسائل على جانب من الأهمية وتقع في صميم عمل إدارة الموارد البشرية والوسائل التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.
- وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى:

- ❖ تحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين
- ❖ المساعدة في إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

القاسم المشترك بين إدارات الموارد البشرية يتمثل في:

- ❖ الأنشطة التي يجدر بكل نظام للموظفين القيام بها لتهيئ الفرصة للموظفين لإنجاز أعمالهم بكفاءة.
 - ❖ وتوفير الظروف المناسبة للموظفين لأداء أعمالهم على النحو المطلوب.
- إن الإدارة الفاعلة للموارد البشرية عنصر أساسي للإدارة الناجحة للمنظمة، ومن هذا المنطلق فإن
- متطلبات إدارة الموارد البشرية:**

- ❖ مهارات فنية في التعامل مع الأفراد.
- ❖ مهارات شخصية في التعامل مع الأفراد.

متطلبات مديري الموارد البشرية

- ❖ ملم بكيفية إستقطاب الأفراد.
 - ❖ اختيار الأنسب من المرشحين للوظائف الشاغرة.
 - ❖ المعرفة بكيفية تقويم الموظفين.
 - ❖ التخطيط لترقية وتدريب وتأديب وإنهاء خدمة الموظفين.
 - ❖ إختيار الطرق المناسبة لتحفيز الموظفين.
 - ❖ توجيه وتقديم المشورة لزيادة أداء الموظفين.
 - ❖ معرفة كيفية تصنيف الوظائف.
 - ❖ تصميم هيكل الرواتب للمنظمة.
 - ❖ قياس إنتاجية العاملين.
 - ❖ معالجة تظلمات العاملين والشكاوي الخاصة بهم.
- فالوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي العناية بالموارد البشرية من كل الجوانب. وتتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد منذ بداية دخولهم الخدمة العامة وحتى إنتهاء خدمتهم.
- الاستدلال على شمولية نشاطات إدارة الموارد البشرية:**
- يمكن الاستدلال على شمولية نشاطات إدارة الموارد البشرية من خلال التالي:
- ❖ تحديد الغايات الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.



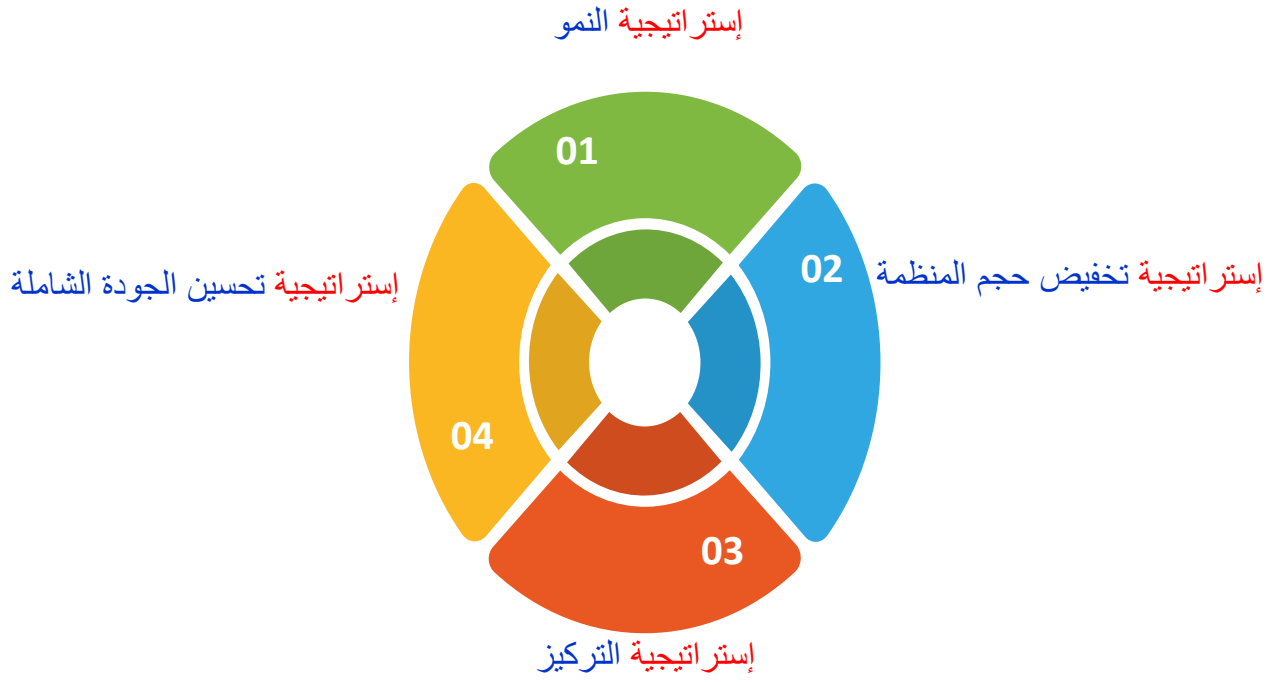
- ❖ تحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق هذه الغايات.
 - ❖ تنظيم الأعمال في وحدات إدارية رئيسية وفرعية.
 - ❖ تقسيم الوحدات الإدارية هرمياً لتحديد نوع السلطة التي تختص بها.
 - ❖ وصف أعمال الوظائف التي تتضمنها تلك الوحدات.
 - ❖ تحديد المعارف، والمهارات، والقدرات المطلوبة لأداء واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
 - ❖ يتم تحديد المؤهلات العلمية والخبرات العملية والصفات الشخصية اللازمة لشغل تلك الوظائف.
 - ❖ تصنيف الوظائف بوضعها في فئات وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لها.
 - ❖ تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة من وظائف الوحدات الإدارية.
 - ❖ تحديد عدد ونوعية العاملين المطلوبين لأداء الأعمال التي تم تحديدها لتحقيق غايات الجهاز.
- وهكذا يتضح مما سبق، أن إدارة الموارد البشرية تشمل كافة الجوانب المتصلة بالموظفين من وقت التحاقهم بالأجهزة الإدارية، إلى وقت تركهم الخدمة فيها.
- الصلاحيات الاستشارية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية**
- يتبين من خلال استعراض النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأصل ذات طابع استشاري.
- غير أن إدارة الموارد البشرية تقوم في كثير من الأحيان بأعمال تنفيذية، لا سيما عندما تضطلع بممارسة بعض الأعمال بشكل مباشرة مثل
- ❖ إدارة الرواتب
 - ❖ ومسؤولية التوظيف
 - ❖ والتدريب.
- ولكن تظل علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى علاقة استشارية عندما تقدم إليها خدمات أو مشورات معينة.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية باختلاف الإستراتيجية العامة للمنظمة، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المنظمة هي النمو فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الهجوم في الاختيار والتعيين، وإذا كانت المنظمة تمارس إستراتيجية تخفيض حجم المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية تطبق إستراتيجية ترك العاملين للمنظمة بشكل اختياري.



ويوضح الجدول التالي فكرة الارتباط بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية



الإستراتيجية العامة	استراتيجيات الموارد البشرية المناسبة
<ul style="list-style-type: none"> إستراتيجية النمو حيث تعمل الإدارة على نمو روح الابتكار والإبداع بتقديم منتجات خدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية للمنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> إستراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين أجور ومرتبات مرتفعه ومختلفة حسب المهارات وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت التوسع في التدريب خلق وظائف جديدة الاهتمام بفرق العمل تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل
<ul style="list-style-type: none"> إستراتيجية تخفيض حجم المنظمة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف 	<ul style="list-style-type: none"> استراتيجيات ترك العمل الاختياري وقف التعيينات أو تجميدها إعادة تصميم الأعمال العلاقة مع النقابة زيادة الإنتاجية التطور التكنولوجي لبعض الأنشطة الاتجاه لاستخدام عمالة الأجور
<ul style="list-style-type: none"> إستراتيجية التركيز 	<ul style="list-style-type: none"> خلق وظائف محددة استبعاد بعض الوظائف تدريب متخصص لبعض الوظائف
<ul style="list-style-type: none"> إستراتيجية تحسين الجودة الشاملة 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير ثقافة المنظمة تحسين تدفق العمل والأنشطة تحسين فاعلية فرق العمل جذب القوى العاملة ذات الكفاءة تنمية الانتماء التنظيمي إيجاد الدافع لتحسين الصورة الكلية العامة للمنظمة





إستراحة

