JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في الإدارة التنفيذية للموارد البشرية

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في الإدارة التنفيذية للموارد البشرية

الإدارة التنفيذية للموارد البشرية دورة تدريبية مدتها أسبوعين لرؤساء وظيفة الموارد البشرية وكبار شركاء الأعمال والمديرين التنفيذيين المسؤولين أمام مجلس الإدارة، ويخرج فيها كل مشارك بخطة تنفيذية للموارد البشرية مرتبطة باستراتيجية المنشأة. تنتظر المجالس اليوم من وظيفة الموارد البشرية أن تبين أثر قرارات القوى العاملة في التكلفة والقدرات والمخاطر. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في الإدارة التنفيذية للموارد البشرية للمديرين الذين يصوغون هذه الإجابة.

## لماذا تهم الإدارة التنفيذية للموارد البشرية الآن

ثلاث قوى تضغط على مدير الموارد البشرية اليوم: مطالبة المجالس والمستثمرين بالإفصاح عن مقاييس رأس المال البشري، وتبدل الطلب على المهارات مع إعادة تصميم الأعمال، وتشديد الرقابة على المكافآت وأجور القيادات العليا. المنشأة التي تحسن التعامل معها تستطيع أن تبين للمجلس أين يصنع الإنفاق على الأفراد قدرات حقيقية، أما التي تسيء التعامل فتواجه تسربا في الأدوار الحرجة ونموا غير مبرر في كتلة الرواتب وضعفا في التعاقب الوظيفي. تستند الدورة إلى المعيار الدولي ISO 30414 لإرشادات تقارير رأس المال البشري الداخلية والخارجية، وإلى الممارسات المعتمدة في تصميم نموذج تشغيل الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

## المستفيدون من الإدارة التنفيذية للموارد البشرية

- رؤساء وظيفة الأفراد المسؤولون أمام الرئيس التنفيذي والمجلس عن نتائج القوى العاملة
- كبار شركاء الأعمال الذين يحولون استراتيجية القطاعات إلى قرارات أعداد وقدرات وتكلفة
- قادة مراكز الخبرة المسؤولون عن سياسات المكافآت والمواهب وتصميم الهيكل التنظيمي
- كبار مديري الأفراد الذين يقودون قوى عاملة كبيرة ويعتمدون التغييرات الهيكلية
- رؤساء عمليات الموارد البشرية الذين يديرون الخدمات المشتركة وتقارير رأس المال البشري

يستفيد فريق قيادة الموارد البشرية أكثر حين يحضر المدير مع اثنين أو ثلاثة من شركاء الأعمال، لأن الخطة التي يبنونها تعكس رؤية واحدة متفقا عليها لنموذج التشغيل.

## قدرات الإدارة التنفيذية للموارد البشرية

يخرج المشاركون قادرين على اتخاذ قرارات الأفراد على مستوى المجلس والدفاع عنها بالأدلة.

- تقييم ملاءمة نموذج تشغيل الموارد البشرية الحالي لاستراتيجية الأعمال — الرئيس التنفيذي واللجنة التنفيذية
- تصميم مجموعة مقاييس لرأس المال البشري مبنية على ISO 30414 — المجلس ولجنة المراجعة
- بناء خطة استراتيجية للقوى العاملة قائمة على السيناريوهات — المدير المالي ورؤساء القطاعات
- مواءمة هيكل المكافآت مع تموضع الأجور والأداء — لجنة المكافآت
- موازنة مخاطر التعاقب في الأدوار التنفيذية الحرجة — لجنة الترشيحات
- عرض أجندة أفراد مقدرة التكلفة بلغة المجلس — أعضاء المجلس غير التنفيذيين

## مصطلحات الإدارة التنفيذية للموارد البشرية الأساسية

- نموذج تشغيل الموارد البشرية — طريقة تنظيم وظيفة الأفراد في شركاء أعمال ومراكز خبرة وخدمات مشتركة لأداء مهامها.
- تقارير رأس المال البشري — الإفصاح عن مقاييس القوى العاملة مثل التكلفة والإنتاجية ودوران الموظفين للقيادات الداخلية والجهات الخارجية.
- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة — تقدير أعداد الأفراد ومهاراتهم وتكلفتهم التي تحتاجها المنشأة وفق عدة سيناريوهات مستقبلية للأعمال.
- هيكل المكافآت — بنية الدرجات ونطاقات الأجور والحوافز والمزايا التي تحدد كيف تدفع المنشأة لموظفيها.
- الدور الحرج — وظيفة يضر شغورها أو ضعف أدائها بتنفيذ الاستراتيجية أو بالعمليات ضررا جوهريا.
- بطاقة أداء الموارد البشرية — مجموعة متوازنة من مقاييس الأفراد مرتبطة بأهداف الأعمال وتراجعها القيادة في فترات ثابتة.

## الإدارة التنفيذية للموارد البشرية يوما بيوم

### اليوم 1: تفويض مدير الموارد البشرية

- خريطة توقعات المجلس — ما يطلبه أعضاء المجلس من وظيفة الأفراد
- لوحة ترجمة الاستراتيجية — تحويل أهداف الأعمال إلى أولويات للأفراد
- شبكة نفوذ أصحاب المصلحة — العلاقات التنفيذية التي يديرها مدير الموارد البشرية
- سجل مخاطر الأفراد — تهديدات القوى العاملة التي تبلغ جدول أعمال المجلس
- التشخيص الذاتي التنفيذي — فجوات أجندة المدير الحالية

## اليوم 2: تصميم نموذج تشغيل الموارد البشرية

- مراجعة نموذج الركائز الثلاث — ملاءمة الشركاء والخبراء والخدمات المشتركة
- تحديد دليل الخدمات — خدمات الموارد البشرية التي تقدمها كل قناة
- نسب تحجيم وظيفة الموارد البشرية — تزويد الوظيفة بالأفراد بصورة متناسبة
- تحليل التصنيع أو الشراء أو الإسناد الخارجي — خيارات توريد أنشطة الموارد البشرية
- مخطط نموذج التشغيل المستهدف — ترتيب مراحل الانتقال إلى هيكل جديد

## اليوم 3: تقارير رأس المال البشري وفق ISO 30414

- مجالات مقاييس ISO 30414 — اختيار المقاييس للقراء الداخليين والخارجيين
- نسب تكلفة القوى العاملة — ربط نمو الرواتب بالإيرادات والإنتاج
- تحليلات الدوران والاستبقاء — تحديد الفقد الممكن تجنبه في المواهب
- بناء بطاقة أداء الموارد البشرية — موازنة المقاييس القائدة والمتأخرة
- لوحة الأفراد للمجلس — عرض بيانات رأس المال البشري على الأعضاء

## اليوم 4: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

- نمذجة سيناريوهات الطلب — احتياجات الأعداد في حالات النمو والانكماش
- تحليل عرض المهارات — القدرات الداخلية مقابل احتياجات الأدوار المستقبلية
- قرارات البناء والشراء والاستعارة — سد فجوات المهارات بتكلفة مقبولة
- تحليل نطاق الإشراف والمستويات — إزالة المستويات الإدارية غير الضرورية
- تقدير تكلفة خطة القوى العاملة — الاتفاق على موازنات الأعداد مع المالية

## اليوم 5: هيكل المكافآت وأجور القيادات

- تقييم الوظائف والتدريج — العدالة الداخلية بين الأدوار والقطاعات
- تموضع الأجور في السوق — اختيار سياسة التقدم أو المجاراة أو التأخر
- تصميم الحوافز قصيرة وطويلة الأجل — ربط الأجر بتنفيذ الاستراتيجية
- مراجعة عدالة الأجور — كشف الفجوات غير المفسرة بين فئات الموظفين
- ورقة لجنة المكافآت — صياغة مقترحات الأجور لاعتمادها

## اليوم 6: المواهب والتعاقب في القمة

- تحديد الأدوار الحرجة — حيث يهدد الشغور الاستراتيجية أكثر
- مراجعة المواهب بمصفوفة التسع خانات — معايرة الإمكانات بين كبار المديرين
- مؤشر قوة صف التعاقب — جاهزية تغطية الأدوار التنفيذية
- خطة دمج القيادات الجديدة — تقليل الإخفاق المبكر للتعيينات العليا
- الاستثمار في خط القيادة — تمويل تطوير قادة المستقبل

## اليوم 7: تصميم الهيكل التنظيمي وإعادة الهيكلة

- مصفوفة معايير التصميم — اختبار بدائل الهيكل مقابل الاستراتيجية
- مواءمة الأدوار ومجموعات الاختيار — التسكين العادل أثناء إعادة الهيكلة
- تخطيط التشاور — ترتيب التواصل مع الموظفين خلال التغيير
- خيارات إعادة التوزيع والخروج — موازنة التكلفة وعلاقات الموظفين
- دراسة جدوى إعادة الهيكلة — الوفورات والمخاطر والتكاليف لمرة واحدة

## اليوم 8: حوكمة الأفراد والثقافة

- مراجعة إطار سياسات الموارد البشرية — سياسات تدعم الاستراتيجية والإنصاف
- استبيان تشخيص الثقافة — قياس السلوكيات التي يريد القادة تغييرها
- قنوات صوت الموظف — آليات الاستماع التي تصل إلى المجلس
- قضايا الأخلاقيات والسلوك — التعامل مع ادعاءات سوء سلوك القيادات
- تقارير الأفراد للجان المجلس — من يتلقى أي تحديثات القوى العاملة

## اليوم 9: التأثير وأجندة القيادة العليا

- كتابة أوراق المجلس — هيكلة مقترحات الأفراد لقرارات سريعة
- التدرب على أسئلة القيادة الصعبة — التعامل مع استفسارات الأعضاء
- منهج حالة قيمة الموارد البشرية — إظهار عائد الاستثمار في الأفراد
- التفاوض على موازنة وظيفة الموارد البشرية — تأمين الموارد للأولويات
- تحالف رعاة التغيير — حشد التنفيذيين خلف أجندة الأفراد

## اليوم 10: ممارسة الخطة التنفيذية للموارد البشرية

- تطبيق اختيار نموذج التشغيل — تحديد هيكل وظيفتك
- تطبيق سيناريو القوى العاملة — وضع مستهدفات الأعداد والمهارات
- تطبيق اختيار مقاييس رأس المال البشري — تثبيت مقاييس المجلس
- لجنة مجلس من الأقران — اختبار الخطة أمام أسئلة الأعضاء
- استكمال الخطة التنفيذية للموارد البشرية — الأولويات والتكاليف والمقاييس للمجلس

## تطبيق الإدارة التنفيذية للموارد البشرية بعد الدورة

- قيادة مراجعة ليوم واحد لنموذج تشغيل الموارد البشرية مع شركاء الأعمال باستخدام دليل الخدمات ونسب التحجيم
- عرض أول لوحة لرأس المال البشري مبنية على مجالات مقاييس ISO 30414 على اللجنة التنفيذية

## أسئلة حول الإدارة التنفيذية للموارد البشرية

### ما الإدارة التنفيذية للموارد البشرية ولماذا تهم الآن؟

الإدارة التنفيذية للموارد البشرية هي قيادة وظيفة الأفراد على مستوى المجلس. وتهم الآن لأن أعضاء المجالس والمستثمرين ينتظرون أن تقاس تكلفة القوى العاملة وقدراتها ومخاطرها وتدار بانضباط يماثل الانضباط المالي.

### من أكثر الأدوار استفادة من تدريب الإدارة التنفيذية للموارد البشرية؟

يستفيد مديرو الموارد البشرية وكبار شركاء الأعمال أكثر من غيرهم. ويستفيد كذلك قادة مراكز الخبرة وكبار التنفيذيين الذين يقودون قوى عاملة كبيرة، لأنهم يتخذون قرارات الهيكل والمكافآت التي تغطيها الدورة.

### كيف تختلف الإدارة التنفيذية للموارد البشرية عن دورة عامة في إدارة الموارد البشرية؟

تعمل على مستوى المدير لا على مستوى الممارس. تتناول الدورة العامة دورة حياة الموظف وصياغة السياسات، أما هذه الدورة فتتناول تصميم نموذج التشغيل وتقارير المجلس وأجور القيادات وقرارات إعادة الهيكلة.

### ماذا تعود به من دورة الإدارة التنفيذية للموارد البشرية؟

تعود بخطة تنفيذية للموارد البشرية مقدرة التكلفة. تحدد الخطة خيارات نموذج التشغيل ومستهدفات القوى العاملة وأولويات المكافآت ومقاييس رأس المال البشري التي سترفعها إلى المجلس.

## الإدارة التنفيذية للموارد البشرية: الطريق إلى الأمام

تفيد الخطة التنفيذية للموارد البشرية المبنية في الدورة أولا في اختيار نموذج تشغيل الوظيفة وفي موازنة الأعداد المتفق عليها مع المالية. يستخدمها مدير الموارد البشرية وشركاء الأعمال واللجنة التنفيذية. وبعد أول دورة لاجتماعات المجلس تستحق مقاييس رأس المال البشري المراجعة، لأن أسئلة الأعضاء الفعلية تكشف المقاييس الجديرة بمكان دائم.