

تخطيط القوى العاملة وتحليل البيانات

الجزء الثالث

HR Planning & Analytics

Part Three



أجندة الكورس Course Agenda

1. HR Assessment and Analytics
2. International HRM
3. Legal Issues with Recruitment and Selection

1. تحليلات بيانات إدارة الموارد البشرية
2. إدارة الموارد البشرية الدولية
3. النقاط القانونية الواجب مراعاتها في الانتخاب والاختيار

أهداف الكورس Course Objectives

- فهم أهم ما يميز إدارة الموارد البشرية الدولية.
- مناقشة الاعتبارات القانونية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار للموارد البشرية الدولية.
- فهم نماذج تحليل بيانات الموارد البشرية.

المحاضرة الأولى

قياسات الموارد البشرية

HR Metrics

ما هي قياسات الموارد البشرية؟

- قياسات الموارد البشرية هي قياسات تستخدم لتحديد قيمة وفعالية (قياس النجاح أو الفشل) لمبادرات الموارد البشرية.
- هي المؤشرات التي تمكن الموارد البشرية من تتبع وقياس الأداء في مختلف الجوانب.
- تعد طريقة حيوية لتحديد تكلفة وتأثير برامج الموارد البشرية.
- إنها الطريقة التي تقيس بها المنظمات قيمة الوقت والمال الذي يتم إنفاقه على أنشطة الموارد البشرية في مؤسساتها.



تطور قياسات رأس المال البشري Human Capital Metrics Evolution

تطور قياسات رأس المال البشري

Human Capital Metrics Evolution

مرت قياسات رأس المال البشري بعدة خطوات وتستمر في التطور

تطور قياسات الموارد البشرية



تطور قياسات رأس المال البشري

Human Capital Metrics Evolution



- القياسات هي لغة الإدارة التنظيمية الصحيحة.
- إذا كان متخصصو الموارد البشرية يريدون حقاً أن يكونوا جزءاً من الأعمال التجارية، فإن المقاييس والتحليلات التنبؤية بشكل خاص ستفتح الباب أمام تلك الفرصة في المشاركة.
- توفر المقاييس معلومات لاتخاذ أفضل القرارات التي تضيف قيمة إلى المؤسسات.



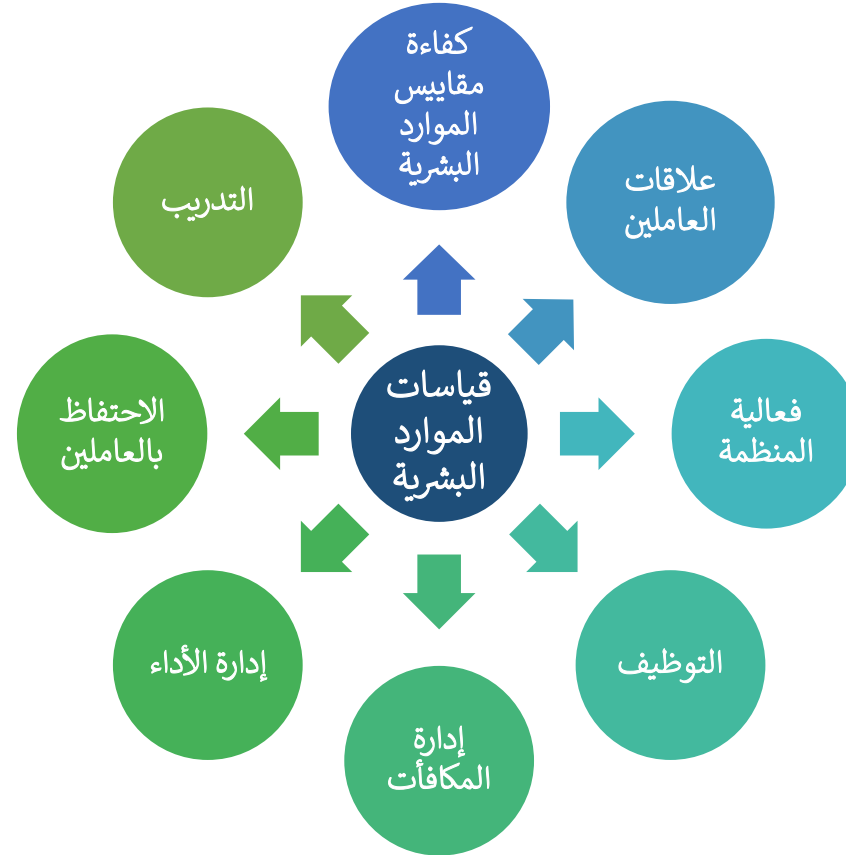
المحاضرة الثانية



وضع قياسات قسم الموارد البشرية HR Metrics Development

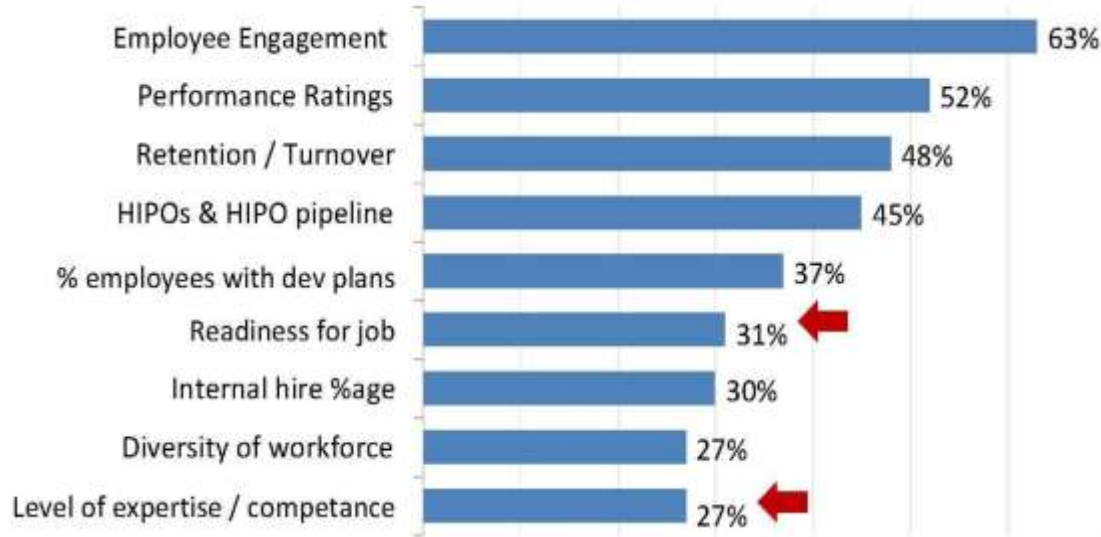
وضع قياسات قسم الموارد البشرية HR Metrics Development

ماذا يمكن قياسه بالمقاييس؟



وضع قياسات قسم الموارد البشرية HR Metrics Development

ما الذي يتم قياسه / تتبعه بشكل عام اليوم؟



مشاركة الموظفين
تقييمات الأداء
الاحتفاظ / معدل الدوران
طريقة لاستيفاء الأخبار بإمكانيات عالية
النسبة المئوية للموظفين الذين لديهم خطط تطوير
الاستعداد للعمل
التوظيف الداخلي % العمر
تنوع القوى العاملة
مستوى الخبرة / الكفاءة

وضع قياسات قسم الموارد البشرية

HR Metrics Development



- مقاييس الموارد البشرية على أساس المجالات الوظيفية.
- الصيغ والاستخدامات.
- دليل تفسير مقاييس الموارد البشرية.

قياسات الموارد البشرية

HR Metrics



- تكاليف الموارد البشرية إلى نسبة العائدات:

مجموع تكاليف الموارد البشرية ÷ العائدات

- عدد مختصي الموارد البشرية مقارنة بأعداد الموظفين:

(الموارد البشرية "موظف دائم" ÷ إجمالي عدد الموظفين الدائمين) × 100

قياسات الموارد البشرية

HR Metrics



- إجمالي إنفاق رأس المال البشري / إجمالي نسبة الإنفاق التشغيلي:
- إجمالي إنفاق رأس المال البشري ÷ إجمالي الإنفاق التشغيلي للقوى العاملة
- العائدات لكل موظف دائم:
- العائدات ÷ عدد الموظفين الدائمين

قياسات تخطيط القوى العاملة والتوظيف

Workforce Planning & Staffing Metrics

- الوقت اللازم للبدء:

متوسط عدد الأيام التي تم استغراقها لشغل وظيفة

وهو (إجمالي الأيام المنقضية من تاريخ توفر كل وظيفة تم شغلها

حتى تاريخ بدء كل شخص جديد في المنصب ÷ عدد الوظائف التي تم شغلها)

- الوقت اللازم للإنتاجية:

(إجمالي الأيام المنقضية من تاريخ توفر كل وظيفة تم شغلها

حتى تاريخ تحقيق كل شخص جديد إنتاجية مُرضية ÷ عدد الوظائف التي تم شغلها)



قياسات تخطيط القوى العاملة والتوظيف

Workforce Planning & Staffing Metrics

- معدل الدوران:

(عدد حالات انتهاء الخدمة خلال الفترة الزمنية ÷ متوسط العدد الفعلي للموظفين

خلال الفترة الزمنية) $100 \times$

▪ الفترات الزمنية: السنة، ربع السنة، الشهر

- تكلفة التعيين:

إجمالي التكاليف المتعلقة بجميع التعيينات الجديدة ÷ عدد التعيينات الجديدة



قياسات إدارة المواهب Talent Management Metrics



• معدل المشاركة في التدريب:

(عدد الموظفين الذين اشتركوا على الأقل في نشاط تدريبي واحد
مدفوع من الشركة

÷ عدد الموظفين المؤهلين إلى التدريب) $100 \times$

• متوسط الإنفاق على التدريب:

إنفاق التدريب ÷ عدد العمال المشاركين في التدريب

قياسات إدارة الأداء

Performance Management Metrics



• متوسط تقييم الأداء:

(إجمالي درجات تقييمات الأداء ÷ عدد الموظفين الذين تلقوا
تقييماً للأداء) × 100

قياسات التعويضات الشاملة

Total Rewards Metrics



- الزيادة السنوية للراتب الأساسي:

(مجموع نفقات الرواتب الأساسية المستهدف بعد الزيادة

÷ مجموع نفقات الرواتب الأساسية الحالية) $100 \times$

- إجمالي معدل إنفاق التعويضات:

(التعويض المباشر + التعويض غير المباشر) ÷ إجمالي إنفاق التشغيل) $100 \times$

قياسات علاقات الموظفين

Employee Relations Metrics



- حوادث علاقات الموظفين
- عدد الحوادث ÷ عدد القوى العاملة
- مدى ارتباط الموظف بالشركة

نشاط Activity

- أنت مدير الموارد البشرية في "شركة التميز" التي تمر بمرحلة نمو وتطور مهمة.
- في الواقع، يلعب قسم الموارد البشرية دوراً دقيقاً للغاية في هذه المرحلة في إعداد الكوادر المناسبة داخل المنظمة لقيادة هذه الفترة.
- ما هي أهم المقاييس التي ترى أنها لا غنى عنها لتتبعها للتأكد من أن الإدارة تتقدم بشكل فعال في تحقيق هدف المنظمة؟

نشاط Activity

- أنت مدير الموارد البشرية في "Stars Company" التي تمر بمرحلة منافسة قوية في السوق.
- تم البحث مؤخراً عن عدد من المناصب الرئيسية من قبل منافسين آخرين كانوا قادرين على تقديم عروض أفضل.
- ما هي أهم المقاييس التي ترى أنها لا غنى عنها لتتبعها للتأكد من أن القسم يدعم المنظمة لمواجهة هذا التحدي؟



المحاضرة الثانية



قياسات الموارد البشرية مقابل تحليلات الموارد البشرية

HR Metrics vs. HR Analytics

دراسة حالة شركة XYZ

XYZ Company case study

كانت شركة XYZ تعاني من معدل دوران للعمالة مرتفع وصل إلى 30%، وهي نسبة زادت عن العام الماضي والذي كان 20% فقط.

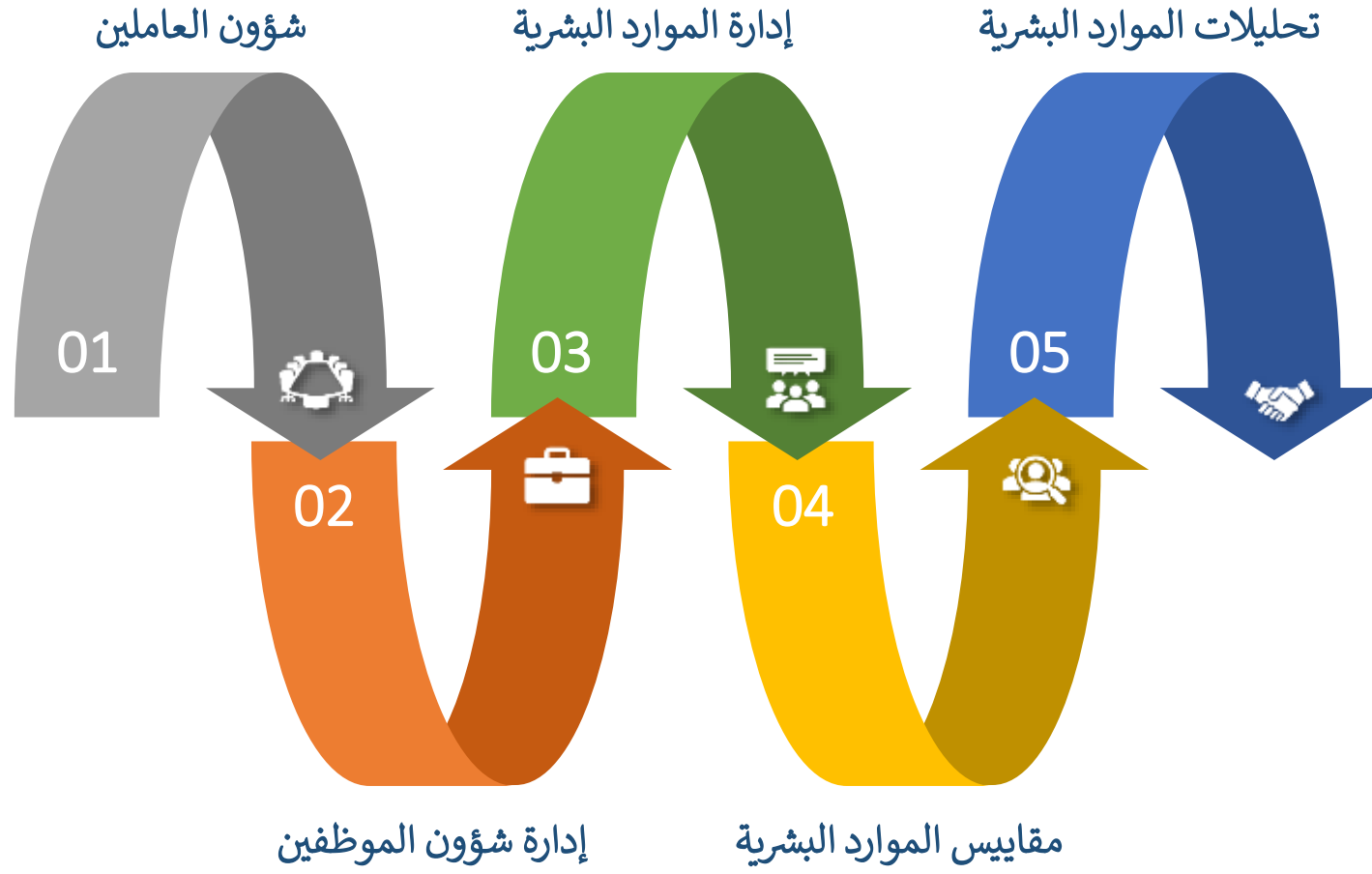
طلب من رئيس الموارد البشرية للشركة تبرير هذه الزيادة أمام إدارة الشركة في الاجتماع التنفيذي القادم. ظن أن عدداً من العوامل كان سبباً في هذه الزيادة:

1. تغيير مقر الشركة.
2. أسلوب القيادة المستخدم من الإدارة العليا.
3. التعويضات الحالية المقدمة من الشركة.
4. تصميم الوظائف الحالية بالشركة.

ما هي النصيحة التي تقدمها إلى رئيس الموارد البشرية عند إعداد تقريره للاجتماع التنفيذي؟

الخمسة مراحل الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

The Five Main Stages of HRM



تحليلات الموارد البشرية

HR Analytics

ما هي تحليلات الموارد البشرية؟



لا تتعامل تحليلات الموارد البشرية مع جمع البيانات حول كفاءة الموارد البشرية فحسب، ولكنها تهدف إلى توفير نظرة ثاقبة لكل عملية من خلال جمع البيانات، ثم استخدامها لاتخاذ القرارات ذات الصلة حول كيفية تحسين هذه العمليات.

ما هي "التحليلات"؟ What is "Analytics?"



عملية لاستكشاف الأنماط أو الاتجاهات ذات المعنى في البيانات وتصورها وتوصيلها.

مثل: استخدام الأداء المالي السابق للتنبؤ بالأداء المالي المحتمل للعميل.

تحليلات الموارد البشرية

HR Analytics

ما هي تحليلات الموارد البشرية؟

يتمثل الجانب الرئيسي لتحليلات الموارد البشرية في إنشاء علاقة سبب ونتيجة بين ما تقوم به الموارد البشرية ونتائج الأعمال، ثم إنشاء استراتيجيات بناءً على تلك المعلومات.



قياسات الموارد البشرية في مقابل تحليلات الموارد البشرية

HR Metrics Vs. HR Analytics

قياسات الموارد البشرية	تحليلات الموارد البشرية
• مقاييس الموارد البشرية هي قياسات تساعد المقاييس في مقارنة نقاط البيانات المختلفة. على سبيل المثال: إذا كان معدل دوران العمالة قد بلغ 5% العام الماضي وأصبح الآن 7.5%، فقد زاد بنسبة 50%. • الأول هو نقاط البيانات، والأخير هو المقياس. • القياسات لا تقول أي شيء عن سبب ما، إنها تقيس الفرق بين الأرقام فحسب.	• أداة تواصل تجمع البيانات من مصادر متباينة مثل الدراسات الاستقصائية وتقارير الوحدات أو المستويات المختلفة، لإعداد صورة توحى بالخطوات القابلة للتنفيذ للظروف الحالية والمستقبلية المحتملة. • تقيس التحليلات سبب حدوث شيء ما وتأثير ما يحدث.

قياسات الموارد البشرية في مقابل تحليلات الموارد البشرية

HR Metrics Vs. HR Analytics

مثال:

- يبدأ هذا المثال برأي: "أشعر أن الكثير من الناس مرضي هذا الشهر!"
هذا الرأي -مع ذلك- هو شعور غريزي، إنه ليس حقيقة.
- البيانات تساعد على التحقق من الرأي الشخصي، فعندما ننظر إلى البيانات، نرى أن مستويات الغياب وصلت إلى 12% هذا الشهر، مع هذه البيانات ما زلنا لا نعرف ما إذا كانت نسبة 12% مرتفعة أم منخفضة.
- هنا تظهر فائدة المقاييس: عندما نعلم أن متوسط الشركة هو 8.5%، والمتوسط القومي 4%، نعلم أن هذا الشهر هو شهر سيئ حقاً.

قياسات الموارد البشرية في مقابل تحليلات الموارد البشرية

HR Metrics Vs. HR Analytics

مثال:



- تساعد التحليلات في تحديد الأسباب وكيفية تأثيرها على الأعمال.
- على سبيل المثال: زاد عدد الأشخاص الذين أبلغوا عن أعراض تشبه أعراض الأنفلونزا بشكل كبير، ففي الشركة زاد بمعدلات مماثلة كما هو الحال في الدولة.

هذه المعلومات تساعد في تحديد السبب.

قياسات الموارد البشرية في مقابل تحليلات الموارد البشرية

HR Metrics Vs. HR Analytics

مقاييس الموارد البشرية	تحليلات الموارد البشرية
• معلوماتية. • تركّز على عد وتتبع وتقديم البيانات السابقة. • تعطي منظوراً داخلياً للعمل التجاري لأنه يستخدم بيانات (ملموسة) من مصادر داخلية.	• استراتيجية. • تنظر إلى كل من البيانات السابقة والحالية. • تستخدم كل من المصادر الخارجية والداخلية التي تعطي "منظوراً من الخارج للداخل" على الأعمال التجارية.

قياسات الموارد البشرية في مقابل تحليلات الموارد البشرية

HR Metrics Vs. HR Analytics

أمثلة

مقاييس الموارد البشرية	تحليلات الموارد البشرية
مقاييس المواهب (الموارد البشرية): كم عدد كبار مندوبي المبيعات الذين غادروا الربع الماضي؟	تحليلات المواهب (الأعمال): لماذا يستمر الموظفون الأفضل أداءً في المغادرة؟
مقاييس المواهب (الموارد البشرية): ما هو متوسط الأجر للمهندسين عبر المؤسسة؟	تحليلات المواهب (الأعمال): لماذا يكون كبار مهندسي البرمجيات غير راضين حتى بعد أن منحنا كل فرد زيادة على مستوى القسم؟

قياسات الموارد البشرية في مقابل تحليلات الموارد البشرية

HR Metrics Vs. HR Analytics

أمثلة

مقاييس الموارد البشرية	تحليلات الموارد البشرية
مقاييس المواهب (الموارد البشرية): من هو التالي في الترتيب ليصبح الرئيس التنفيذي لدينا؟	تحليلات المواهب (الأعمال): هل سيتوافق مرشح الرئيس التنفيذي أم سيتعارض مع بقية الفريق التنفيذي؟
مقاييس المواهب (الموارد البشرية): كم عدد ممثلي خدمة العملاء لدينا؟	تحليلات المواهب (الأعمال): هل تم تطوير موظفي خدمة العملاء لدينا لتحقيق هدف تحسين خدمة العملاء لهذا الربع؟

لماذا تعد تحليلات الموارد البشرية مهمة؟ Why HR Analytics important?



1. تساهم في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية، وتوقع الوظائف الشاغرة ومتطلبات المواهب.
2. تساهم في قياس معدل الدوران وفهم أسبابه وتصميم برامج للتحكم فيه
3. تساهم في فهم وتخفيف المخاطر المرتبطة بالغياب الموسمي، والاستقالات المفاجئة لتجنب فراغ المراكز الحرجة.

المحاضرة الثالثة

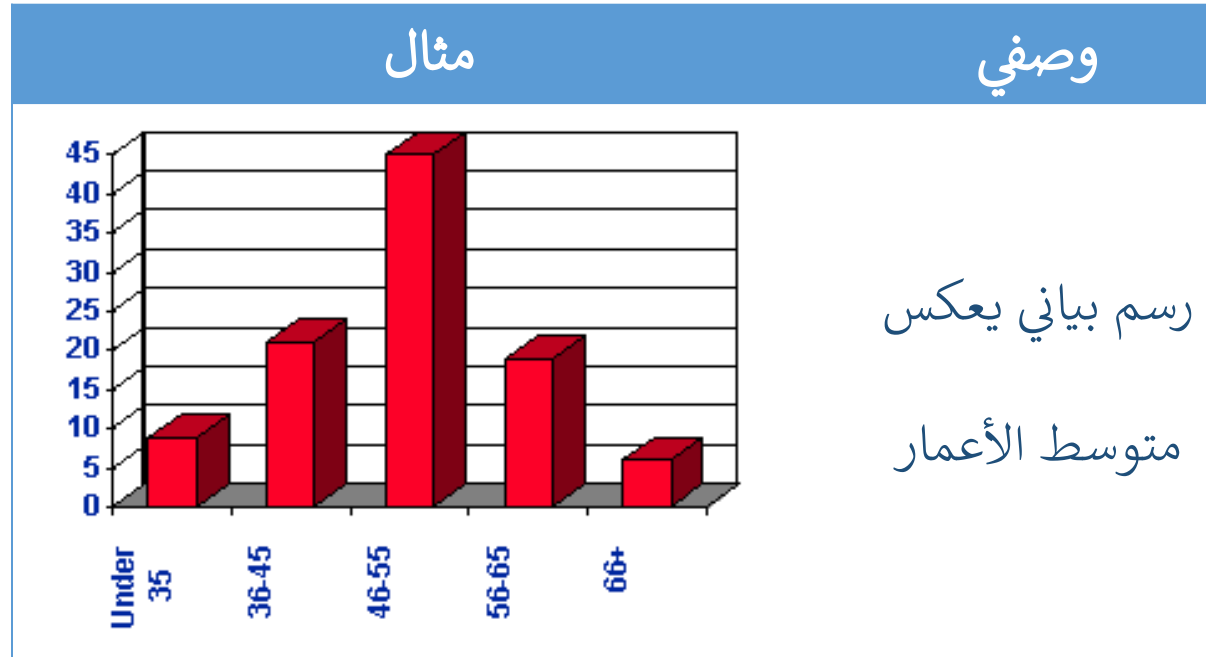
أنواع التحليلات

Types of Analytics

وصفي	تشخيصي	تنبؤي	تقديري (إلزامي)
وصف ما هو موجود في مجموعة البيانات أو قاعدة البيانات.	تشخيص العمليات والأسباب بدلاً من النتيجة.	تحديد الاتجاهات والعلاقات التي لم يتم ملاحظتها بسهولة في التحليل الوصفي.	تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

أنواع التحليلات

Types of Analytics

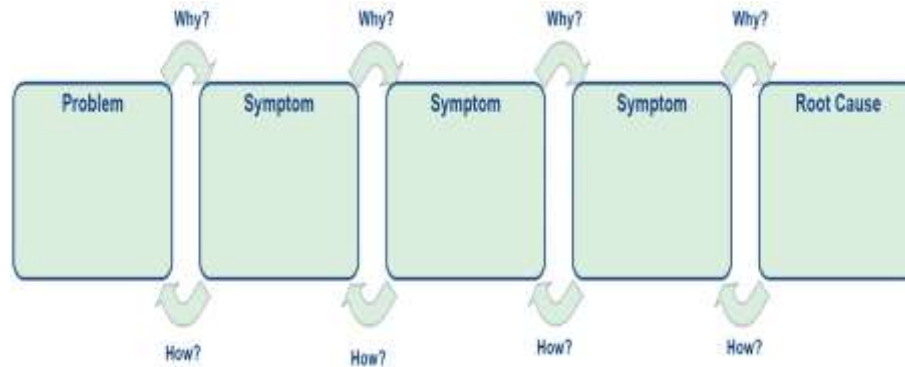


أنواع التحليلات

Types of Analytics

مثال

تشخيصي



"لماذا حدث هذا؟"

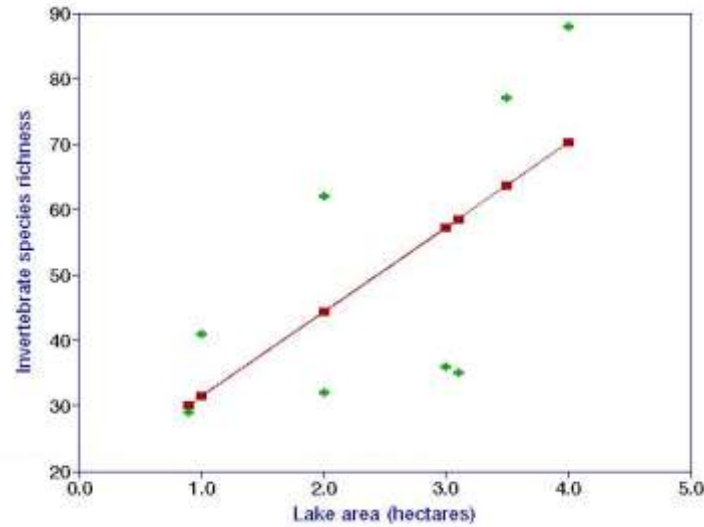
"الإيرادات في الشرق الأوسط مرتفعة، والسبب المحتمل هو زيادة الاستثمار في نهج التسويق المستهدف، وإغلاق منافس رئيسي في المنطقة."

أنواع التحليلات

Types of Analytics

مثال

تنبؤي



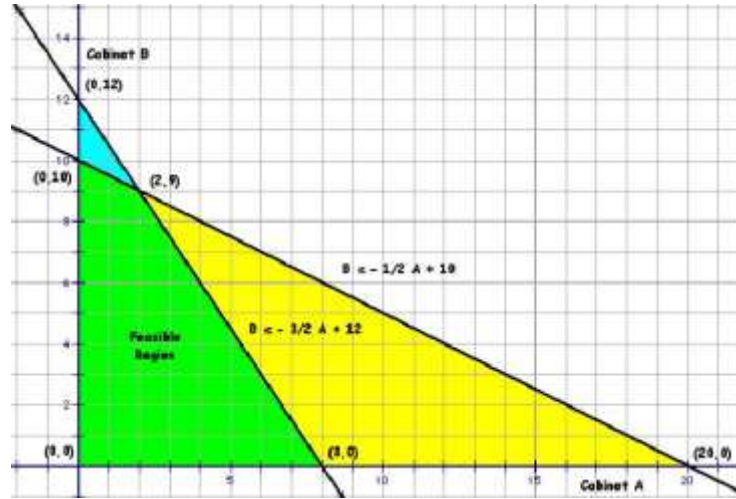
يُستخدم الانحدار المتعدد
لإظهار العلاقة بين العمر /
الوزن / التمرين في مبيعات
أغذية الحمية.

أنواع التحليلات

Types of Analytics

مثال

إلزامي



يحتوي المتجر على ميزانية إعلانية محدودة لاستهداف العملاء. يمكن استخدام نماذج البرمجة الخطية لتقسيم الميزانية على النحو الأمثل لمختلف الوسائط الإعلانية.



إدراك متأخر

تجميع البيانات
من خلال التقارير

فطنة

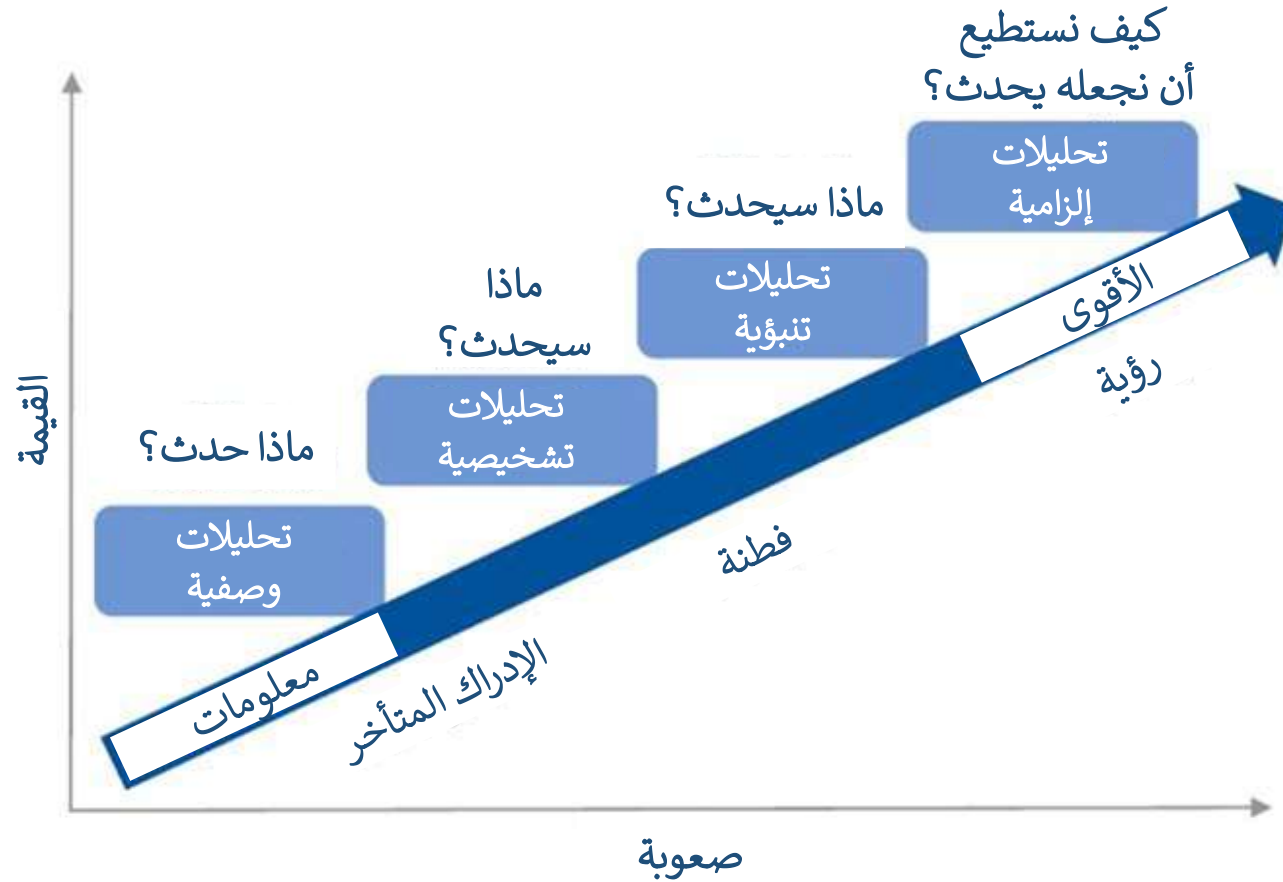
فهم البيانات من خلال
التحليل والمراقبة

رؤية

تطوير نماذج التنبؤ

مراحل التحليلات

Stages of Analytics



أدوات التحليلات

Analytics Tools

وصفي	تشخيصي	تنبؤي	إلزامي
1. النزعة المركزية.	1. قم بالتمرير لأسفل.	1. الطرق الإحصائية:	1. منهجيات بحث
2. الانحراف المعياري.	2. التنقيب عن البيانات	الانحدار المتعدد.	العمليات:
3. الجداول	وفرزها.	2. طرق النظم المعلوماتية:	• البرمجة الخطية.
/ الرسوم البيانية.		التنقيب عن البيانات وفرزها.	• نظرية القرار.
		3. بحث العمليات:	
		نموذج التنبؤ.	



أدوات التحليلات الوصفية

Descriptive Analytics Tools

أدوات التحليلات الوصفية

Descriptive Analytics Tools

النزعة المركزية:

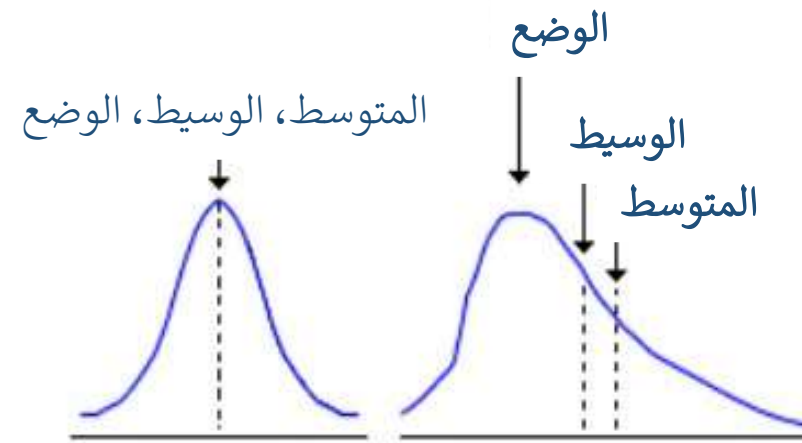
- محاولات لوصف مجموعة من البيانات عن طريق تحديد الموقع المركزي ضمن تلك المجموعة من البيانات.
- المتوسط والدرجة المتوسطة والأكثر تكراراً - كلها مقاييس صالحة لوصف البيانات.
- المتوسط: يساوي مجموع كل القيم في مجموعة البيانات مقسوماً على عدد القيم في مجموعة البيانات = المتوسط.
- الدرجة المتوسطة: الدرجة المتوسطة لمجموعة من البيانات.
- الأكثر تكراراً (المنوال): النتيجة الأكثر شيوعاً في مجموعة البيانات الخاصة بنا.



أدوات التحليلات الوصفية

Descriptive Analytics Tools

قياسات النزعة المركزية



أدوات التحليلات الوصفية

Descriptive Analytics Tools

مثال:

ما هو المتوسط، الوسيط، الوضع في رواتب السكرتير المبتدئ التالية:

4000 ,6500 ,4000 ,2000 ,7000 ,6000 ,4000 ,2000 ,1000

كاستشاري تعويضات، على أية قيمة سوف تعتمد لتحديد نطاق الراتب لتلك الوظيفة؟

أدوات التحليلات الوصفية

Descriptive Analytics Tools

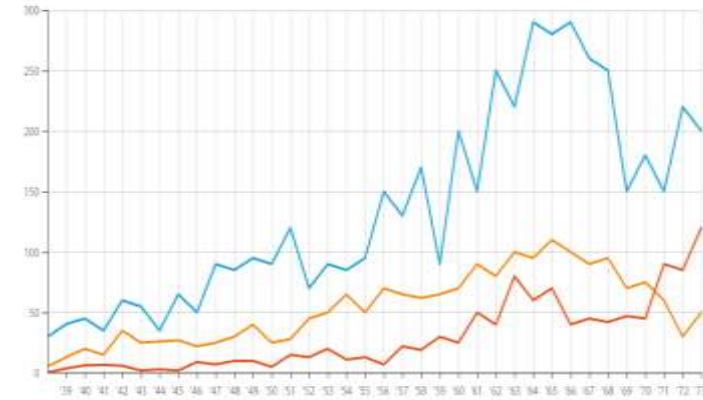
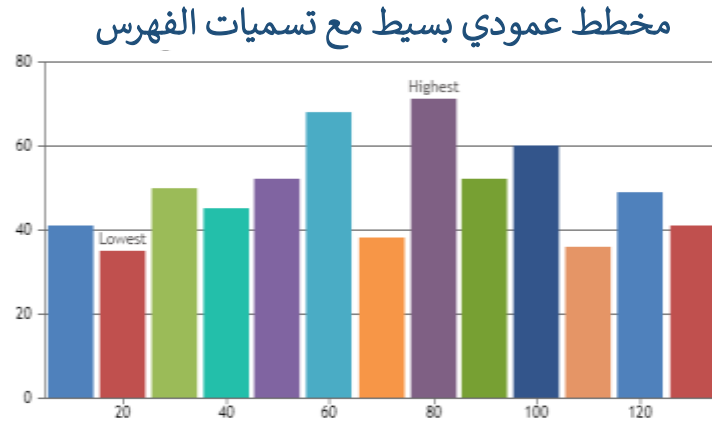


- سيتأثر متوسط معدل الأجر في مسح التعويضات بأي معدلات دفع استثنائية في مجموعة البيانات، بينما لن تتأثر بذلك الدرجة المتوسطة.
- وكذلك لن يزودنا الرقم الأكثر تكراراً برقم يمكن الاعتماد عليه إذا كان الرقم في هذه الحالة بعيداً عن بقية الأرقام في مجموعة البيانات.

أدوات التحليلات الوصفية

Descriptive Analytics Tools

المخططات / الرسوم البيانية





أدوات التحليلات التشخيصية Diagnostic Analytics Tools

أدوات التحليلات التشخيصية

Diagnostic Analytics Tools

طريقة التمرير لأسفل:

- التمرير لأسفل هو أسلوب بسيط لتقسيم المشكلات المعقدة إلى أجزاء أصغر تدريجياً.

- ابدأ بكتابة المسألة على الجانب الأيسر من ورقة كبيرة.



أدوات التحليلات التشخيصية

Diagnostic Analytics Tools

طريقة التمرير لأسفل:

- على يمين كل نقطة، اكتب النقاط التي تشكل المستوى التالي من التفاصيل.
- كرر هذه العملية لكل نقطة جديدة تحددها.
- استمر في البحث حتى تحدد جميع العوامل التي تساهم في المشكلة الأصلية.



أدوات التحليلات التشخيصية

Diagnostic Analytics Tools

طريقة التمرير لأسفل:

- اختر إحدى المشكلات التي تعاني منها أقسام الموارد البشرية في الوقت الحالي.
- استخدم ورقة التحليل "التمرير لأسفل" لمعرفة السبب الجذري للمشكلة المختارة.





أدوات التحليلات التنبؤية Predictive Analytics Tools

أدوات التحليلات التنبؤية

Predictive Analytics Tools



أدوات التحليلات التنبؤية

Predictive Analytics Tools

الانحدار المتعدد:

- يتم استخدامه عندما نريد التنبؤ بقيمة متغير بناءً على قيمة متغيرين آخرين أو أكثر.
- المتغير الذي نريد توقعه يسمى المتغير التابع، والمتغيرات التي نستخدمها للتنبؤ بقيمة المتغير التابع تسمى المتغيرات المستقلة.

<https://www.youtube.com/watch?v=wBocRUdyY96>



أدوات التحليلات التنبؤية

Predictive Analytics Tools

التنقيب عن البيانات:

- التنقيب في البيانات هو عملية إيجاد الانحرافات والأنماط والارتباطات ضمن مجموعات البيانات الكبيرة للتنبؤ بالنتائج.
- باستخدام مجموعة من الأساليب، يمكنك استخدام هذه المعلومات لزيادة الإيرادات وخفض التكاليف، وتحسين العلاقات مع العملاء، وتقليل المخاطر، والمزيد.
- يمكن تصنيف أدوات وتقنيات التنقيب عن البيانات إلى أدوات تجميع للبيانات، وأدوات تصنيف، وأدوات ترصد ارتباط البيانات، وأدوات تنبؤ.



أدوات التحليلات التنبؤية Predictive Analytics Tools

تجميع البيانات:

- يتم وضع مجموعة من الحالات في مجموعات بناءً على خصائصها المقاسة.
مثال: مسافة الموظفين من مكان العمل.

تصنيف البيانات:

- يتم تعيين مجموعة من الحالات لمستويات عامل فئوي بناءً على خصائصها.
مثال: يمكن تصنيف المتقدمين للحصول على قرض في فئات مخاطر بناءً على خصائصهم الشخصية.



أدوات التحليلات التنبؤية

Predictive Analytics Tools

ارتباط البيانات:

- تستخدم لتحديد المتغيرات التي ترتبط ببعضها.
- مثال: أسباب مختلفة مرتبطة بدوران الموظفين.

تنبؤ البيانات:

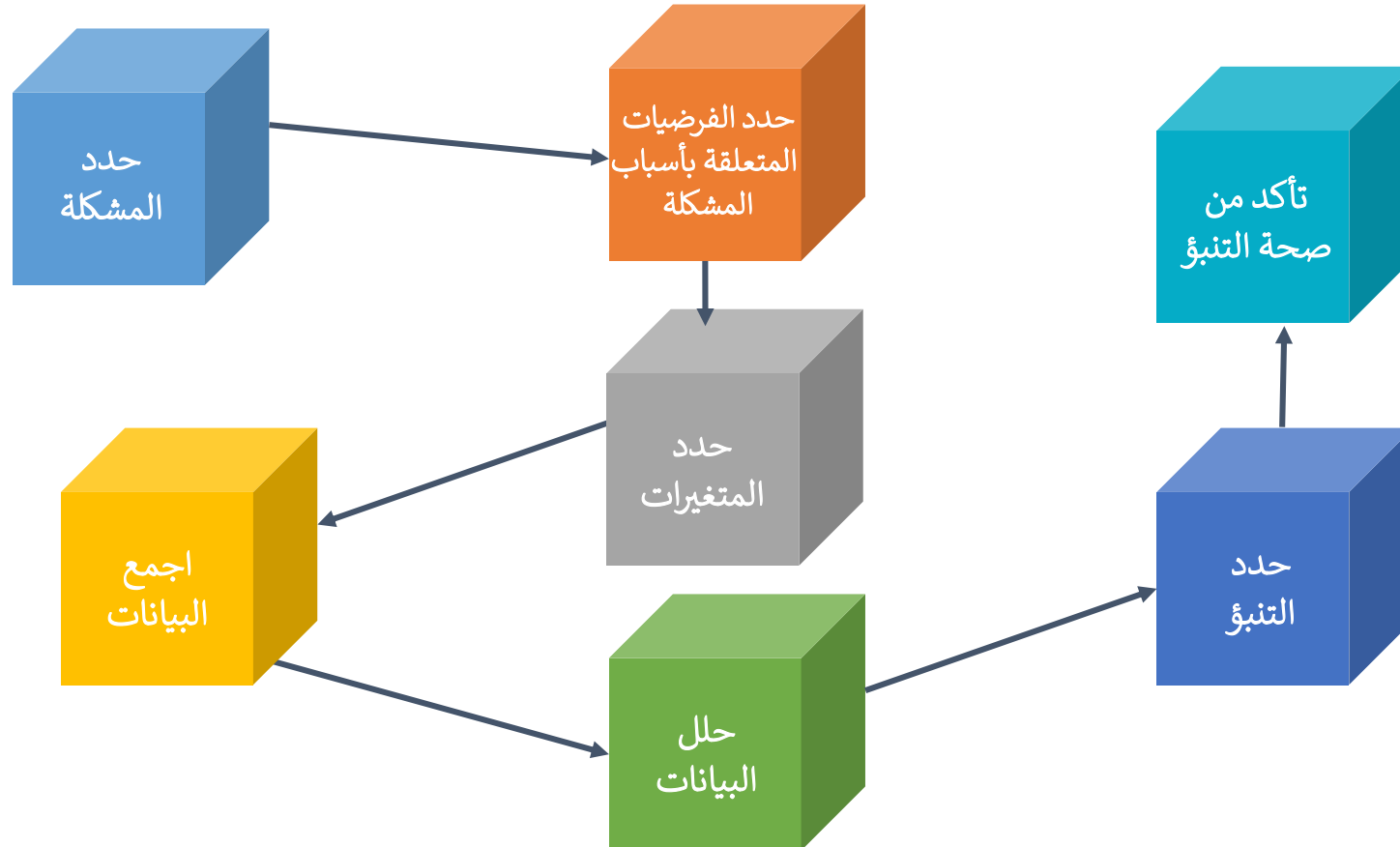
- تطوير النماذج الإحصائية التي يمكن أن تتنبأ بقيمة متغير واحد، مع مراعاة قيم المتغيرات الأخرى.



أدوات التحليلات التنبؤية

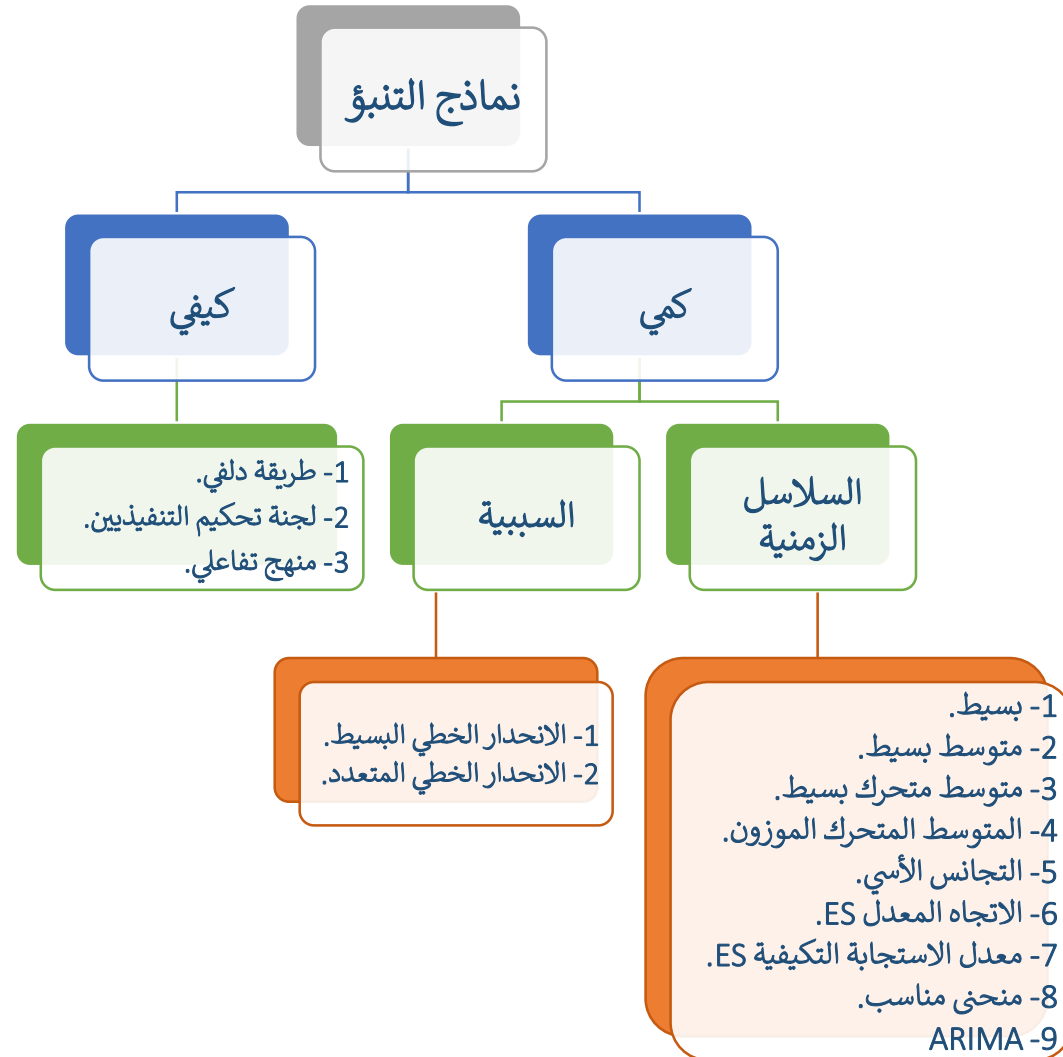
Predictive Analytics Tools

مراحل التنبؤ



أدوات التحليلات التنبؤية

Predictive Analytics Tools



نماذج التنبؤ Forecasting Models

أ. طريقة دلفي:

- منهجية تتضمن تفاعلاً منظماً بين مجموعة من الخبراء حول موضوع ما.
- خلال جولتين على الأقل، يجيب مجموعة من الخبراء على الأسئلة ويقدمون تبريراً لإجاباتهم، مما يوفر فرصة للتغييرات والمراجعات في الجولات التالية.
- تتيح الجولات المتعددة التي يتم إيقافها بعد الوصول إلى معيار محدد مسبقاً لفريق الخبراء الوصول إلى توافق في الآراء بشأن الموضوع قيد المناقشة.



نماذج التنبؤ Forecasting Models



ب. لجنة تحكيم التنفيذيين:
يلتقي مجموعة من المديرين / التنفيذيين
ويضعون التوقعات بشكل جماعي.

-

نماذج التنبؤ Forecasting Models

نماذج التنبؤ (نشاط):

كمديري موارد بشرية من صناعات مختلفة، وعلى دراية بالتغيرات السوقية والاقتصادية والتضخم الذي حدث خلال العامين الماضيين، اعتبروا أنفسهم بمثابة "لجنة تحكيم تنفيذي" للنسبة المئوية المتوقعة للزيادة التي يجب أن تأخذها الشركات في الاعتبار لرواتب هذا العام.



أدوات التحليلات الإلزامية Prescriptive Analytics Tools

أدوات التحليلات الإلزامية

Prescriptive Analytics Tools

منهجيات بحوث العمليات:

- البرمجة الخطية: هي طريقة لتحقيق أفضل نتيجة (مثل أقصى ربح أو أقل تكلفة) في نموذج رياضي.

<https://www.youtube.com/watch?v=RicajFzoenk>

- نظرية القرار: نظرية القرار هي فرع من فروع نظرية الاحتمالات التطبيقية المعنية بنظرية اتخاذ القرارات على أساس تخصيص الاحتمالات لعوامل مختلفة وتعيين النتائج العددية للنتيجة.



مجالات التحليلات الرئيسية

Main Analytics Domains

تحليلات مبيعات التجزئة

تحليلات الموارد البشرية

تحليلات المجموعات

تحليلات الاتصالات

تحليلات الخدمات المالية

تحليلات التسويق

تحليلات الاحتيال

تحليلات سلسلة التوريد

تحليلات المخاطر والائتمان

تحليلات سلوكيات
المستهلك

تحليلات التسعير

تحليلات الويب



المحاضرة الرابعة



إدارة الموارد البشرية الدولية International HRM

إدارة الموارد البشرية الدولية International HRM

- تغطي إدارة الموارد البشرية الدولية وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية مثل التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وما إلى ذلك، على المستوى الدولي.
- تتضمن إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRM) قضايا إدارة الموارد البشرية والمشكلات الناشئة عن تدويل الأعمال، واستراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها الشركات استجابة لتدويل الأعمال.

إدارة الموارد البشرية الدولية International HRM

إدارة الموارد البشرية الدولية تتعامل مع موظفين من ثلاث دول:

- "البلد الأم" (حيث قد يقع المقر الرئيسي للشركة).
- "البلد المضيف" (حيث قد تكون الشركة التابعة للشركة).
- "الدولة الثالثة" (البلدان الأخرى التي قد تكون مصادر للعمالة أو التمويل).



أهداف إدارة الموارد البشرية الدولية

Objectives of International HRM



- إدارة وتنظيم الإرشاد الثقافي وبرامج التدريب اللغوي.
- تطوير الفهم ليكون أكثر جدوى لممارسات العمل على المستويات العالمية.
- رفع وتطوير نظم إدارة أداء أفضل للموارد البشرية.
- تقليل الاختلافات الثقافية وخلق بيئة مؤسسية ودية.

التحديات والقضايا الناشئة في إدارة الموارد البشرية الدولية

Challenges and Emerging Issues in IHRM



1. أخلاقيات العمل والمسؤولية المجتمعية للشركة
2. الرشوة
3. مدونة قواعد السلوك للشركات متعددة الجنسيات

التحديات والقضايا الناشئة في إدارة الموارد البشرية الدولية

Challenges and Emerging Issues in IHRM

1. أخلاقيات العمل والمسؤولية المجتمعية للشركة:

- دائماً ما تكون أخلاقيات العمل والمسؤولية المجتمعية للشركات في بيئة الأعمال الدولية مثيرة للجدل.
- تُتهم الشركات متعددة الجنسيات بعدم الاهتمام بمشاكل البلدان المضيفة لأنها أكثر اهتماماً بشأن ربحية شركاتها.



التحديات والقضايا الناشئة في إدارة الموارد البشرية الدولية

Challenges and Emerging Issues in IHRM

2. الرشوة:



يجب على الدول صياغة قوانين لمنع الفساد.
على سبيل المثال: في الولايات المتحدة، هناك قانون يسمى
قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة (FCPA)، والذي يمنع الشركات
التي تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها من رشوة المسؤولين في البلدان الأخرى.

التحديات والقضايا الناشئة في إدارة الموارد البشرية الدولية

Challenges and Emerging Issues in IHRM

3. مدونة قواعد السلوك للشركات متعددة الجنسيات:

يقصد بها صياغة مجموعة من القواعد والمدونات الأخلاقية التي من شأنها أن تُستخدم كنموذج يلتزم به في الممارسات التجارية العالمية.



ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

Practices of IHRM

فيما يلي أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الدولية:

1. التوظيف الدولي.
2. التدريب قبل المغادرة للمهام الدولية.
3. تأهيل العاملين للعودة إلى الوطن.
4. إدارة الأداء في المهام الدولية.
5. إدارة التعويضات في المهام الدولية.



ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

Practices of IHRM

1. التوظيف الدولي:

يهتم التوظيف الدولي باختيار أنسب الموظفين للعمليات الدولية للشركات متعددة الجنسيات.

يمكن اختيار أنسب الموظفين باستخدام المصادر الثلاثة التالية:

- موطن أو رعايا الدولة الأم (PCNs)
- رعايا الدولة المضيفة (HCNs)
- رعايا الدول الثالثة (TCNs)



ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

Practices of IHRM

2. تدريب ما قبل المغادرة للمهام الدولية:

- تقع على عاتق المنظمة مسؤولية أن يحصل موظفوها المعينون في الخارج على تدريب مناسب عبر الثقافات.
- يجب أن يركز هذا التدريب على المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في المهام الدولية وفهم الاختلافات الثقافية والبيئة الاجتماعية والسياسية للبلد.
- لذلك أصبح التدريب عبر الثقافات مهماً جداً للشركات متعددة الجنسيات.
- يجب أن توفر المنظمة تدريباً قبل المغادرة لكل من الموظفين وعائلاتهم.



ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

Practices of IHRM

3. تأهيل العاملين للعودة إلى الوطن:

- تأهيل العاملين للعودة إلى الوطن هي عملية إعادة المغتربين إلى وطنهم بعد الانتهاء من المهام الدولية.
- بالنسبة للعاملين المغتربين، فإن العودة إلى مقر المنظمة داخل البلد الأم مصحوبة ببعض المخاوف والقلق من إعادة التكيف في الوظيفة القديمة والمسؤوليات الوظيفية.



ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

Practices of IHRM

4. إدارة الأداء في المهام الدولية:

- الأداء هو نتيجة مزيج من عدة عوامل، مثل التحفيز والمهارات والخبرة والقدرة و ظروف العمل.
- لذلك يجب أن تؤخذ هذه العوامل في الاعتبار لتقييم أداء الموظفين سواء كانوا في مهام دولية أو مهام محلية.
- يجب شرح المعايير المتوقعة من الموظفين والمهام الموكلة إليهم بوضوح بالإضافة إلى توفير التدريب على الثقافات المتعددة، والتدريب الفني للموظفين.



ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

Practices of IHRM

5. إدارة التعويضات في المهام الدولية:

- يتم اتباع معايير مختلفة للتعويضات من قبل الدول المختلفة، وغالباً ما تلتزم المؤسسة بقوانين التعويضات الخاصة بالدولة التي يعمل فيها الوافد.
- التعويض هو أداة تحفيزية مهمة للموظفين. إذا لم يتم دفع أجور الموظفين بشكل كافٍ مقابل خدماتهم المقدمة، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الرضا وضعف معنويات الموظف.
- يجب أن تضع المؤسسة خططاً مرنة يمكن تغييرها وفقاً لقواعد ومعايير الصناعة السائدة في مختلف البلدان لتلبية الاحتياجات الخاصة بالموظفين المعيّنين في مواقع مختلفة.





المشكلات القانونية في التوظيف والاختيار

Legal Issues with Recruitment and Selection

المشكلات القانونية في التوظيف والاختيار

Legal Issues with Recruitment and Selection



- يعد تعيين موظف جديد هو المرحلة الأولى في عملية التوظيف وخطوة مهمة من حيث تطبيق قانون العمل.
- يحتاج أرباب العمل إلى التأكد من أن إدارة الموارد البشرية لديهم مدربة تدريباً كاملاً، وعلى دراية بالإجراءات الصحيحة الواجب اتباعها عند التعيين.

المشكلات القانونية في التوظيف والاختيار

Legal Issues with Recruitment and Selection



- هناك عدد من القضايا القانونية التي يمكن أن تنشأ في عملية التوظيف.
- يعد التمييز أمراً أساسياً في التوظيف والاختيار نظراً لوجوب اتخاذ الخيارات فيما يتعلق بمدى ملاءمة مقدم الطلب.
- لذلك يحتاج أرباب العمل إلى أن يكونوا على دراية بدعاوى التمييز المحتملة.

المشكلات القانونية في التوظيف والاختيار

Legal Issues with Recruitment and Selection

واجبات صاحب العمل:

- لا يتم التعامل مع أي مقدم طلب بشكل أقل تفضيلاً على أساس العمر أو الإعاقة أو الجنس أو العرق أو الدين أو المعتقد أو الزواج أو الشراكة المدنية أو الحمل أو الأمومة أو عضوية النقابات العمالية أو عدم العضوية.
- يجب إجراء التعديلات اللازمة للمتقدمين ذوي الإعاقة.
- لا يجب ممارسة أي ضغط للتمييز على أي موظف مشارك في التوظيف والاختيار أو أي وكالة تعمل نيابة عن المنظمة.



المشكلات القانونية في التوظيف والاختيار

Legal Issues with Recruitment and Selection

واجبات صاحب العمل:

- فحص شروط عرض العمل بعناية للتأكد من أن الالتزامات التعاقدية مفهومة تماماً من قبل الطرفين.
- وضع شروط وأحكام التوظيف لتكون متوافقة مع المتطلبات القانونية والحد الأدنى المتعارف عليه.
- مراقبة عملية التوظيف والاختيار لضمان عدم وجود معاملة تمييزية.

المشكلات القانونية في التوظيف والاختيار

Legal Issues with Recruitment and Selection

واجبات العاملين:

- الصدق في المعلومات الشخصية التي يقدمونها أثناء عملية التوظيف والاختيار.
- تقديم الفحوصات المطلوبة من صاحب العمل، بشأن صحتهم ومؤهلاتهم وحقهم في العمل في الدولة وسجلهم الجنائي.
- تقديم -حسب الاقتضاء- أسماء أفراد من الممكن الرجوع إليهم لتوثيق خبراتهم.
- الالتزام بأي اتفاق يتوصلون إليه بشأن قبول العمل.



المشكلات القانونية في التوظيف والاختيار

Legal Issues with Recruitment and Selection

من الناحية العملية، فإن القضايا القانونية الرئيسية التي تؤثر على التوظيف هي:

- الحفاظ على عملية التوظيف خالية من التمييز.
- الوعي بالقيود المفروضة على تشغيل الأطفال.
- معاملة المرشحين المدانين سابقاً.
- ضرورة التحقق من حق المرشح المختار للعمل في الدولة التي سيعمل بها.



المشكلات القانونية في التوظيف والاختيار

Legal Issues with Recruitment and Selection



- الحاجة إلى إجراء فحوصات (خدمة الإفصاح والحظر DBS) على أولئك الذين سيعملون مع الأشخاص المعرضين للخطر أو الأطفال.
- الحاجة إلى مراعاة متطلبات قانون حماية البيانات من حيث جمع واستخدام وتخزين المعلومات الشخصية.

المشكلات القانونية في التوظيف والاختيار

Legal Issues with Recruitment and Selection

يجب عدم نشر إعلانات الوظائف بشكل/لغة تعطي الأفضلية لما يلي:

- عرق
- لون
- أسلاف
- مكان المنشأ
- المعتقد السياسي
- دين
- الحالة الاجتماعية
- الوضع العائلي
- الإعاقة الجسدية أو العقلية
- الجنس
- السن





المحاضرة الخامسة

أجندة الكورس

Course Agenda

- فهم مراحل تحليلات الموارد البشرية.
- فهم الخطوات الخمس لصياغة تمهيد إجراء التحليلات في الموارد البشرية.
- خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية.
- كيفية اختيار ما الذي يجب قياسه من خلال تحليلات الموارد البشرية؟
- الأخطاء الشائعة التي يجب تجنبها في تحليلات الموارد البشرية.
- معايير لضمان النجاح في تحليلات الموارد البشرية.
- ذكاء الأعمال.

أهداف الكورس

Course Objectives

- وصف الرحلة إلى تحليلات الموارد البشرية.
- فهم الخطوات الخمس لصياغة التحليلات في الموارد البشرية.
- تحديد خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية.
- استخدام نموذج سلسلة القيمة لاتخاذ قرار بشأن ما يجب قياسه بواسطة تحليلات الموارد البشرية.
- تقدير الأخطاء الشائعة التي يجب تجنبها في تحليلات الموارد البشرية.
- تطبيق المعايير لضمان نجاح تحليلات الموارد البشرية.
- فهم المقصود بـ "ذكاء الأعمال".
- تحديد خطوات تطوير "نظام ذكاء الأعمال".



رحلة إلى تحليلات الموارد البشرية The Journey to HR Analytics

رحلة إلى تحليلات الموارد البشرية

The Journey to HR Analytics

خلق القيمة:

- الرؤي الحقيقية.
- قرارات على أساس البيانات والمعرفة.
- التوصيل بين استثمار الاشخاص و دخل الأعمال المحدد.
- النماذج التنبؤية.
- التحولات الثقافية.

القياس:

- تحديد المقاييس.
- بطاقات أداء الموارد البشرية ولوحات المعلومات.
- مساءلة القيادة.
- المعيارية.
- الاحتفال بالتحسينات.



التأثير:

- إحداث التغيير
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- التهئة، لقد وصلت إلى الغرض الحقيقي من التحليلات.

الفاعلية:

- مؤشرات الأداء الرئيسية.
- المجهودات المتماسكة.
- تحسين العمليات.
- توسيع نطاق المساءلة التنظيمية.
- أدوات أكثر تطوراً.

التبرير:

- استثمارات رأس المال البشري التأسيسي.
- جمع البيانات.
- التقرير.
- أدوات بدائية.
- جهود موزعة.

رحلة إلى تحليلات الموارد البشرية

The Journey to HR Analytics

الرقم	المرحلة	الإجراءات
1	التبرير	يتم تتبع مقاييس الموارد البشرية ولديها تقارير محدودة.
2	القياس	يتم تحديد المقاييس بشكل أفضل. أصبح إعداد التقارير الآن في شكل لوحة معلومات / بطاقة قياس أداء.
3	الفاعلية	الموارد البشرية لديها تكنولوجيا أكثر تطوراً. بدأت الإجراءات تحدث بسبب البيانات، ومؤشرات الأداء الرئيسية مرتبطة بالنتائج.
4	خلق القيمة	يتم اتخاذ القرارات بناءً على التحليلات، ويتم إنشاء رؤى حقيقية. تبدأ النمذجة التنبؤية هنا مع التركيز على خلق القيمة المستقبلية من استثمارات الموارد البشرية.
5	التأثير	يتم إنشاء التغيير نتيجة للعقلية التنبؤية، ويتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتحولت الثقافة من كونها قائمة على الأداء إلى تحليلات مدفوعة.

خمس خطوات للتمهيد لإجراء التحليلات

The Five Steps of Analytics

يأخذنا هذا إلى الخطوات الخمس للتحليلات:

خطوة 1

- تسجيل العمل.

خطوة 2

- ربط وظائف الموارد البشرية بأهداف المنظمة.

خطوة 3

- مقارنة نتائجنا مع الآخرين.

خطوة 4

- فهم الأداء السابق والمخرجات.

خطوة 5

- التنبؤ باحتمالات المستقبل.

خمس خطوات للتمهيد لإجراء التحليلات

The Five Steps of Analytics

خطوة 1: تسجيل العمل:

- التعيين، الدفع، التدريب، الدعم، الاحتفاظ، ... إلخ.
- إذا تعلمنا من خلال القياس مدى كفاءة عملياتنا، فيمكننا تحسينها.
- وبالتالي خلق قيمة للمنظمة بشكل غير مباشر عن طريق توفير المال أو الوقت أو زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات أو جعل الموظف أو العميل أكثر سعادة.

خمس خطوات للتمهيد لإجراء التحليلات

The Five Steps of Analytics

الخطوة 2: ربط وظائف الموارد البشرية بأهداف المنظمة:

- الجودة، الاختراع، الإنتاجية، الخدمة، (QIPS) تشمل الأهداف الأساسية لأي منظمة.
- يتم وضع الأهداف بشكل دوري من خلال كبار المديرين عبر المنظمة ويتم مراجعتها على أسس منتظمة.
- يظهر ربط نتائج عملنا بتأثيره على أهداف المنظمة أن هناك قيمة في عملنا.

خمس خطوات للتمهيد لإجراء التحليلات

The Five Steps of Analytics

خطوة 3: مقارنة النتائج مع الآخرين:

• المرجعية، ... إلخ.

بيرسين من ديلويت <http://home.bersin.com/>

SHRM (www.shrm.org): ثروة من المعلومات حول اتجاهات التوظيف وإدارة الموارد البشرية.

Glass-door <http://www.glassdoor.com/employers> معايير متعددة لتقييم رضا الموظفين

والمقابلات، بالإضافة إلى معلومات الراتب.

• معرفة المنظمات التي سنقارن بها.

• كلما وجدنا المزيد من التفاصيل، زادت قيمة المعايير.

خمس خطوات للتمهيد لإجراء التحليلات

The Five Steps of Analytics

خطوة 4: فهم الأداء السابق والمخرجات:

- إنها الخطوة الأولى من التحليل الحقيقي (وصف التحليلات، ... إلخ).
- إنها تفسيرية وليست تنبؤية (تصف العلاقات بين البيانات دون إعطاء معنى للأنماط).
- منها، نبدأ في رؤية اتجاهات الماضي؛ ومع ذلك، فمن الخطوة الاستقراء من الماضي إلى المستقبل دون النظر إلى الأسواق المتقلبة والمتغيرة بسرعة اليوم وغداً.

خمس خطوات للتمهيد لإجراء التحليلات

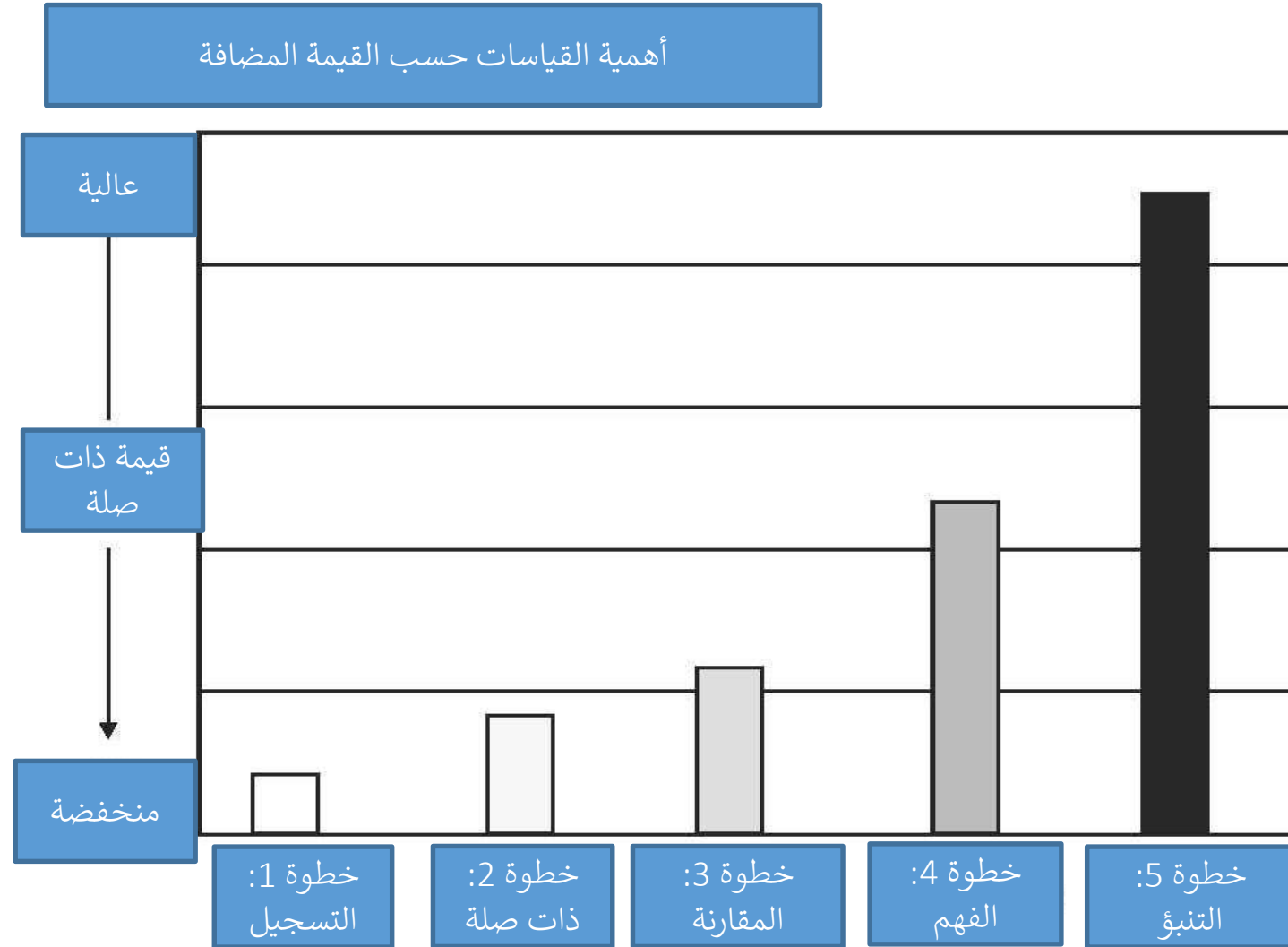
The Five Steps of Analytics

خطوة 5: التنبؤ باحتمالات المستقبل:

- التحليلات التنبؤية، ... إلخ.
- هذا النموذج من التحليل يربط ما نعرفه بما لا نعرفه.
- إنه يقارن ما حدث بالأمس إلى احتمالية ما يمكن حدوثه غداً.
- الموارد البشرية تستطيع تطبيقه إلى القرارات حول العائد المتوقع في استثمارات رأس المال البشري في التوظيف، التدريب والتخطيط.

خمس خطوات للتمهيد لإجراء التحليلات

The Five Steps of Analytics



أهمية القياسات

تدريب Activity

خذ عشر دقائق للتفكير في ما يلي:

- منظمتك الحالية وقسم الموارد البشرية التحديات / المعالم.
- ضع قائمة بثلاث من أكثر المشاكل إيلاًماً التي تعاني منها.
- اعكس كيف يمكن أن تساعدك تحليلات الموارد البشرية على معالجة مثل هذه المشاكل.
- في أي مرحلة أنت تعتبر قسمك في الرحلة إلى التحليلات؟
- ما هم الثلاث خطوات الرئيسية التي تخطط أن تأخذ بها للمضي قدماً في رحلة التحليلات؟

خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit



خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit

1. عيّن أحد أبطال التحليلات:

يتطلب بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية رعاية من قبل مسؤول تنفيذي كبير في الموارد البشرية سيعزز فوائد وظيفة تحليلات الموارد البشرية ويوضح بوضوح كيف ستقدم الوحدة أفضل قيمة.

- بناء دراسة الجدوى للوحدة وتحديد مهمتها.



خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit

2. مراجعة العمليات الحالية في ضوء جديد:

- تختلف المنظمات في استعدادها لوحدة تحليلات الموارد البشرية.
- اعمل بدلاً من ذلك على تنقية بياناتك التاريخية، وتوحيد تسجيل معاملات العمليات.

خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit

3. أوجد الموهبة المناسبة لبناء وحدة تحليلات الموارد البشرية:

- تتطلب وحدة تحليلات الموارد البشرية الناجحة مزيجًا من المهارات التحليلية والاستشارية والتواصلية.
- من ناحية التحليلات، يعد الإلمام بأنظمة الموارد البشرية والخلفية الإحصائية القوية أمراً بالغ الأهمية للنمذجة التنبؤية، لتكون متقدماً بخطوة و جعل المنظمة جاهزة له.
- هناك حاجة إلى مهارات استشارية لفهم أولويات المنظمة وترجمة هذه القضايا إلى مشاريع تحليلية سيكون لها صدى لدى قادة الأعمال.



خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit



خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit



«يكفي أن يكون لديهم القدرة على العمل والتعلم على نطاق واسع للحصول على جزء الموارد البشرية من الصعب تعليم مجموعة مهارات التحليل».

جاريد فلين ، يعمل سابقًا في Safeco.

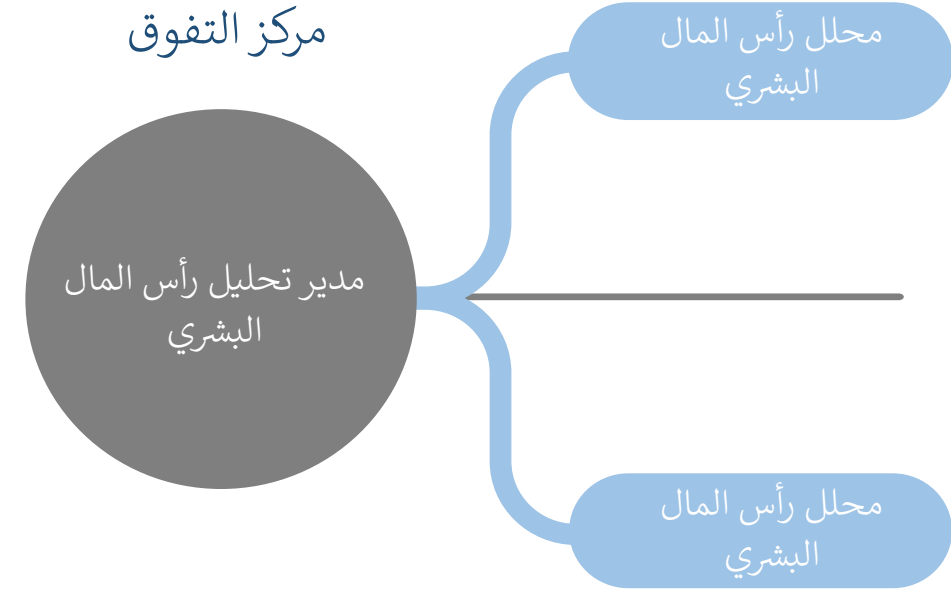
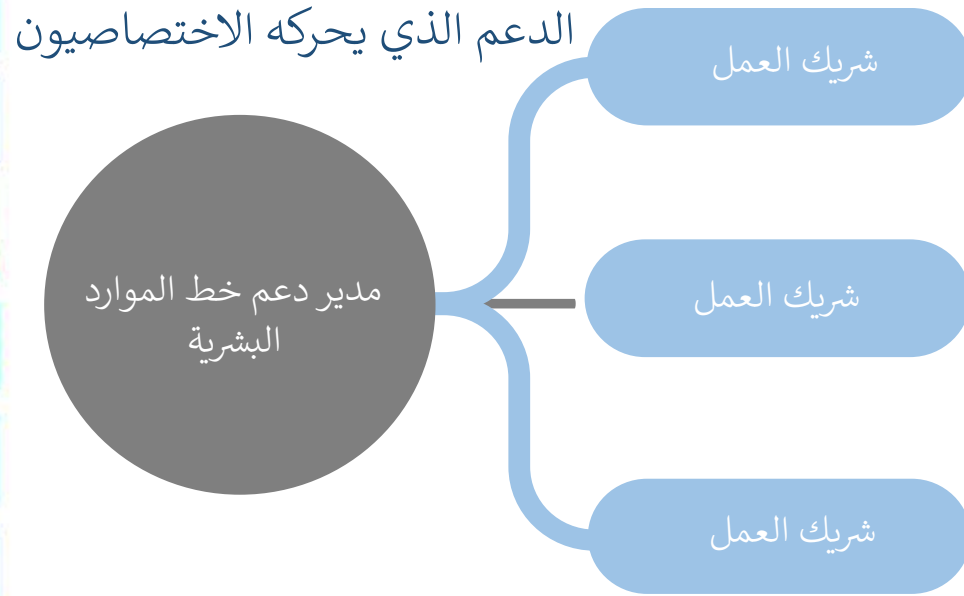
خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit

4. اختيار الهيكل المناسب:

- نموذج المركزية / اللامركزية

الهيكل



خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit

5. ضع رؤية واضحة للوحدة:

- تستفيد وحدة الموارد البشرية بشكل كبير من بيان رؤية محددة بوضوح يتم تعميمه بين شركاء الأعمال الرئيسيين.
- يساعد هذا في تمييز الغرض من تحليلات الموارد البشرية نظام معلومات الموارد البشرية التقليدية، وإعداد التقارير ووظائف إدارة البيانات.

خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit

5. ضع رؤية واضحة للوحدة:

مثال: في شركة هيلس، كتب باري بيان مهمة لفريقه:

"من خلال الشراكات الإستراتيجية، سنطلق العنان لقوة البيانات والتحليلات للكشف عن رؤى رأس المال البشري التي تساعد على تحسين نتائج الأعمال وتحديد حجمها."

خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit

6. اختار مشروعات الفوز السريع:

- نظراً لأن المكاسب السريعة ستساعد في ترسيخ مصداقية وحدة تحليلات الموارد البشرية، فمن المهم تحديد المشاريع الأولوية الصحيحة.
- يجب أن تكون هذه المشاريع محدودة النطاق ولها علاقة واضحة بأداء المؤسسة.
- قد تكون مشاريع قائمة بذاتها أو تحليلات متكررة ستتم إعادة النظر فيها بشكل مستمر.



خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit

6. اختار مشروعات الفوز السريع:

أمثلة:

- تحليل تأثير جهود تقليص أعداد العمالة على الفعالية الإدارية.
- تقرير عن حوادث الصحة والسلامة لتحديث الحالة السنوية.
- تحليل بيانات مسح قبل وبعد حملة ترويج لمجموع القيمة المقدمة الموظف.
- مراجعة عمليات إنهاء العقود بعد دورة مراجعة الأداء.

خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit

7. أجمع البيانات التي يمكن الوثوق بها واستخدامها:

القياس والمراقبة	التأثير على عمليات المنبع	التركيز على البيانات الحرجة
ضمان جودة البيانات. نظام تدقيق مستمر للبيانات.	العمليات المتسقة هي في صميم البيانات الدقيقة والكاملة. فهم كيفية إنشاء البيانات (من قبل من، واستخدام أي أنظمة، وبعد أي تدريب).	تحديد عناصر البيانات الضرورية لفهم عناصر التحديات المحددة التي تواجه مؤسستك.

خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية Steps in Building HR Analytics Unit

8. استخدام الأدوات المناسبة:

- إكسيل، أكسيس، البرامجيات المختلفة.
- اختيار أفضل أداة على أساس:

خطوات بناء وحدة تحليلات الموارد البشرية

Steps in Building HR Analytics Unit

8. استخدام الأدوات المناسبة:

1. تقليل مقدار الوقت المقضي على أنشطة بيانات متدنية القيمة.
2. زيادة القدرة على الابتكار بتقليل الوقت اللازم لمراجعة التحليلات.
3. المساعدة في تجنب "معركة جداول البيانات" التي تتطلب التوفيق بين الحقائق والأرقام المتعددة من مصادر البيانات المتباين.

تحليلات الموارد البشرية - ما الذي يجب أن يقاس؟ HR Analytics - What to measure?



تحليلات الموارد البشرية - ما الذي يجب أن يقاس؟ HR Analytics - What to measure?

ما يتم قياسه يجب أن يكون:

- فيه اتساق واضح:

بمعنى أنه يجب أن يكون شخصان أو أكثر قادرين على تفسير المعلومات التي يوفرها القياس بنفس الطريقة.

- هام ويزود قيمة مضافة.



تحليلات الموارد البشرية - ما الذي يجب أن يقاس؟ HR Analytics - What to measure?

على سبيل المثال، رضا الموظفين.

- يقتصر على عدد قليل للسماح بالتركيز.
- يرتبط بالاهتمامات الاستراتيجية للشركة.
- يعتمد على نتائج ومخرجات إدارة الموارد البشرية.

تحليلات الموارد البشرية - ما الذي يجب أن يقاس؟ HR Analytics - What to measure?

- من أجل اتخاذ قرار بشأن ما ينبغي قياسه؛ يجب أن نذكر أولاً ما هو الشيء المهم الذي يجب أن تفعله إدارة الموارد البشرية؟



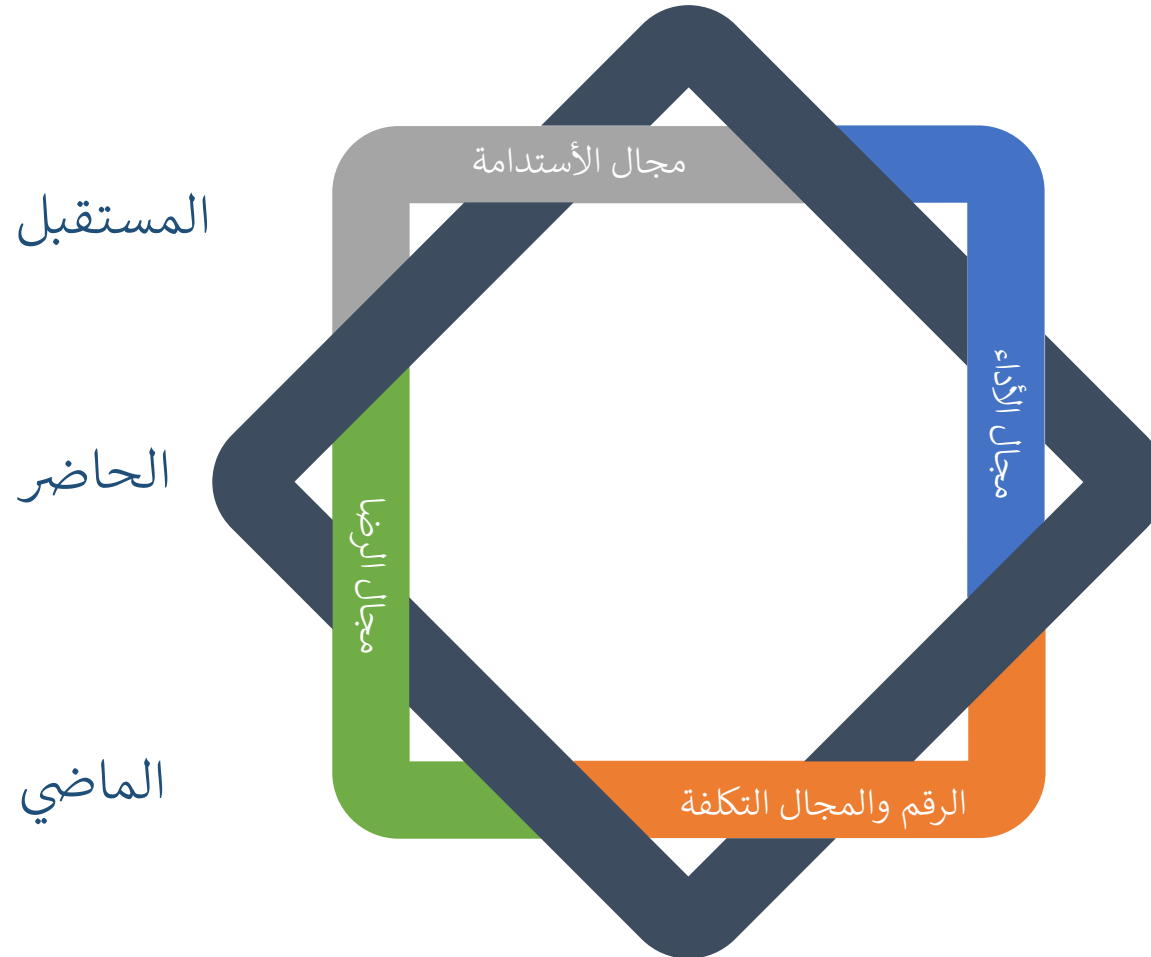
تحليلات الموارد البشرية - ما الذي يجب أن يقاس؟ HR Analytics - What to measure?

ما هو الشيء المهم الذي يجب أن تفعله إدارة الموارد البشرية؟

«جعل الناس يعملون بشكل أفضل لإنجاز أهدافهم،
كن أكثر سعادة، وقدم مستقبل أفضل لنا جميعاً»



نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري Value Chain for Human Capital Mgmt. Model



نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري Value Chain for Human Capital Mgmt. Model

نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري:

- سلسلة القيمة لها ثلاث مراحل:

1. الطابق السفلي أو (الماضي): يمثل نتائج الإجراءات أو القرارات السابقة. (على سبيل المثال، المعلومات المالية) القاعدة.
2. الطابق الأرضي أو (الحاضر)، يمثل الواقع الحالي.
3. الدور الأول أو (المستقبل): ويمثل الروافع التي تبني الوقت المقبل.

نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري Value Chain for Human Capital Mgmt. Model

نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري:

أين يمكن ملاحظة تأثير إدارة الموارد البشرية على المنظمة؟



1. مجال التكلفة.

2. مجال الأداء.

3. مجال الرضا.

4. مجال الاستدامة.

نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري Value Chain for Human Capital Mgmt. Model

نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري:

- أين يمكن ملاحظة تأثير إدارة الموارد البشرية على المنظمة؟
 1. إعداد القوى العاملة ومجال التكلفة.
- موظفين الشركة وتكلفة العمل عموماً هي أرقام تشير إلى الماضي.



نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري Value Chain for Human Capital Mgmt. Model

نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري:

- أين يمكن ملاحظة تأثير إدارة الموارد البشرية على المنظمة؟

2. مجال الأداء:

- إنه يوضح ما يتم تحقيقه حالياً وكيف يتم تحقيقه؟
- يجب أن تهدف معظم إجراءات ومبادرات إدارة الموارد البشرية إلى تحسين الأداء.

الحاضر

نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري Value Chain for Human Capital Mgmt. Model

نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري:

3. مجال الرضا:

الحاضر

- ينتمي أيضاً إلى الحاضر.
- يجب أن يكون لدى الجميع "عمل سعيد"؛ لأنه عندما يشعر الناس بالرضا فإنهم يعملون بشكل أفضل. (أي الارتباط، الإلتزام، الاستقالة الطوعية)

نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري Value Chain for Human Capital Mgmt. Model

نموذج سلسلة القيمة لإدارة رأس المال البشري:

- أين يمكن ملاحظة تأثير إدارة الموارد البشرية على المنظمة؟
- 4. مجال الاستدامة:

• العناصر هي الموهبة و المعرفة التنظيمية.

ما يقيم بشكل أساسي تدفق أموال الشركة ومخزونها في المستقبل هو مخزون وتدفق المواهب والمعرفة.
على سبيل المثال:

- النسبة المئوية للمناصب الرئيسية التي حددت خلفاء لها.
- ترتبط النسبة المئوية للترقيات الممنوحة ارتباطاً مباشراً بالتدفق الإيجابي للمواهب وتراكمها.
- يزيد عدد براءات الاختراع أو المستندات الفنية أو الأوراق أو قواعد البيانات أو الدليل الذي تنتجه الشركة من رأس مالها الفكري.

الأخطاء الشائعة التي يجب تجنبها في تحليلات الموارد البشرية

Common Mistakes to avoid in HR Analytics



الأخطاء الشائعة التي يجب تجنبها في تحليلات الموارد البشرية

Common Mistakes to avoid in HR Analytics

- الحفاظ على مقياس ما على قيد الحياة حتى في حالة عدم وجود سبب تجاري واضح لوجوده.
- الاعتماد على عدد قليل من المقاييس لتقييم أداء الموظف، حتى يتمكن الموظفون الأذكاء من التلاعب بالنظام.
- الإصرار على الحصول على بيانات دقيقة بنسبة 100٪ قبل قبول التحليل - وهو ما يرقى إلى عدم اتخاذ قرار مطلقاً.

الأخطاء الشائعة التي يجب تجنبها في تحليلات الموارد البشرية

Common Mistakes to avoid in HR Analytics

- تقييم الموظفين فقط بناءً على مقاييس بسيطة مثل الدرجات ودرجات الاختبار، والتي غالباً ما تفشل في التنبؤ بدقة بالنجاح.
- استخدام التحليلات لتوظيف أشخاص من مستوى أدنى وعدم استخدامها عند تقييم الإدارة العليا.
- تحليل مقاييس كفاءة الموارد البشرية فقط، مع الإخفاق في معالجة تأثير إدارة المواهب على أداء الأعمال.

معايير لضمان النجاح في تحليلات الموارد البشرية

The Criteria to guarantee success in HR Analytics



معايير لضمان النجاح في تحليلات الموارد البشرية

The Criteria to guarantee success in HR Analytics

- يجب أن يكون بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات تواصل فعال بخصوص

ما نحتاج من معلومات لإدارة عملنا واتخاذ قرارات أفضل.

- ناقش عمليات الأعمال، وسير العمل، وتعريفات البيانات المطلوب وضعها في

مكانها لتوليد المعلومات.



معايير لضمان النجاح في تحليلات الموارد البشرية

The Criteria to guarantee success in HR Analytics



- شفافية معلومات القوة العاملة والعمل.
- التحليلات رحلة، ليست النهاية، تتطلب العمل المستمر.
- تطوير ثقافة صناعة القرار المبني على البيانات.
- تمكين القادة التنفيذيين، ليس فقط الموارد البشرية و التعليم والتطوير.

ذكاء الأعمال Business Intelligence



ذكاء الأعمال Business Intelligence

- ذكاء الأعمال هو العمليات والتكنولوجيا والأدوات التي نحتاجها لتحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة والمعرفة إلى خطط تقودنا إلى أداء الأعمال المربحة.
- ذكاء الأعمال يتضمن مخزون البيانات، وتحليلات الأعمال وإدارة المعرفة.
- يعرف ذكاء الأعمال بأنه معرفة مكتسبة حول العمل من خلال الاستخدام السابق من تكنولوجيا البرامج والأجهزة التي تمكن المنظمات لتحويل البيانات إلى معلومات.

ذكاء الأعمال Business Intelligence

- يركز ذكاء الأعمال على الاستعلام وإعداد التقارير، ولكن يمكن أن يتضمن المعلومات المبلغ عنها من تحليلات إدارة الأعمال.
- يسعى ذكاء الأعمال للإجابة على أسئلة مثل ماذا يحدث الآن، وما الإجراءات التجارية المطلوبة بناءً على الخبرة السابقة؟
- من ناحية أخرى، يمكن لذكاء الأعمال أن يجيب على أسئلة مثل سبب حدوث شيء ما، وما هي الاتجاهات الجديدة التي قد توجد، وما الذي سيحدث بعد ذلك، وما هو أفضل مسار للمستقبل؟

التحليلات في مقابل تحليلات الأعمال في مقابل ذكاء الأعمال Analytics vs. Business Analytics vs. Business Intelligence

جدول 1.3: خصائص التحليلات، تحليلات الأعمال، وذكاء الأعمال:

التحليلات	تحليلات الأعمال (BA)	ذكاء الأعمال (BI)
ماذا يحدث، وماذا سوف يحدث؟	ماذا يحدث الآن، وماذا سوف يحدث، وما هي أفضل استراتيجيات للتعامل معه؟	ماذا يحدث الآن، وماذا فعلنا في الماضي للتعامل معه؟

ذكاء الأعمال الداخلي والخارجي

Internal & External Business Intelligence



ذكاء الأعمال الداخلي والخارجي

Internal & External Business Intelligence

1. ذكاء الأعمال (الداخلي):

يغطي قدرة الشركة على الاحتفاظ بالمعلومات من المنافسين حتى لا يكتسبوا ميزة تنافسية من أنشطة التجسس التي يقومون بها.

2. ذكاء الأعمال (الخارجي):

ينطوي على محاولات الشركة للحصول على معلومات. حول المنافس لكسب ميزة. يسمى هذا "تجسس الشركة".

ذكاء الأعمال الداخلي والخارجي

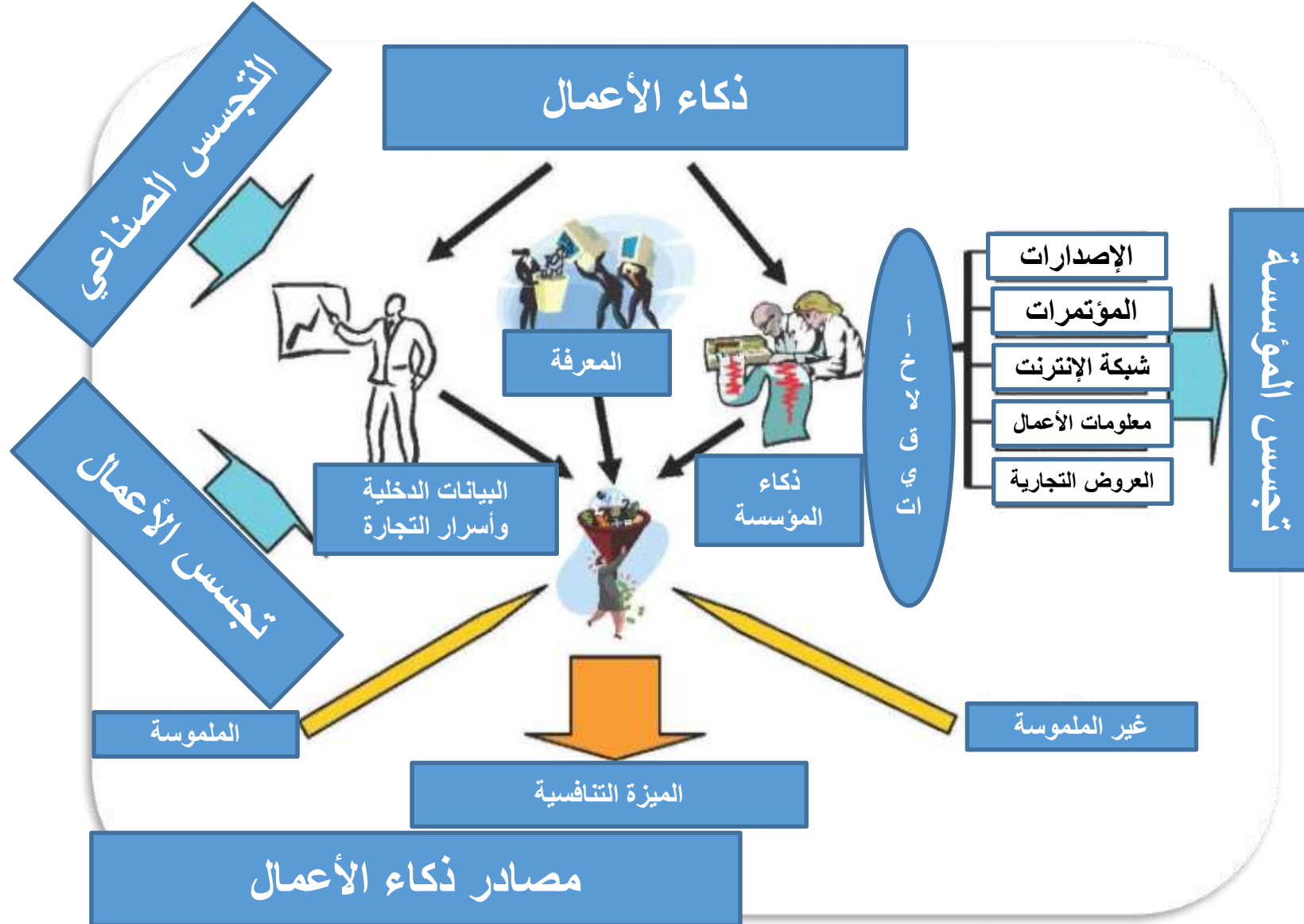
Internal & External Business Intelligence

الطرق الداخلية لذكاء الأعمال	الطرق الخارجية لذكاء الأعمال
- اتفاقيات السرية. - سياسات تكنولوجيا المعلومات. - سياسات إدارة المعرفة. - التزامات الحفاظ على سرية البيانات و إلتزامات ما بعد الإستقالة.	- إصدارات تجارية. - عروض تجارية. - مؤتمرات. - شبكة الإنترنت. - صحافة الأعمال.

ذكاء الأعمال Business Intelligence

نموذج ذكاء الأعمال





تدريب Activity

- لقد تم تعيينك كمدير مشروع لمؤسستك لإنشاء وحدة ذكاء الأعمال.
- مطلوب منك اتخاذ قرار بشأن مصادر ذكاء الأعمال الداخلية والخارجية التي ستعتمد عليها وتخطط لتطويرها.
- ما هي العمليات والسياسات والمواقف التي ستقدمها إلى نظامك لجمع المعلومات المطلوبة للوحدة؟

تطوير نظام ذكاء الأعمال

Development of A Business Intelligence System



تطوير نظام ذكاء الأعمال

Development of A Business Intelligence System

1. التحليل:

- خلال المرحلة الأولى، يجب تحديد احتياجات المنظمة المتعلقة بتطوير نظام ذكاء الأعمال بعناية.



- يتم إجراء هذه المرحلة الأولية بشكل عام من خلال سلسلة من المقابلات مع العاملين في مجال المعرفة الذين يؤدون أدوارًا وأنشطة مختلفة داخل المنظمة.
- من الضروري وصف الأهداف والأولويات العامة للمشروع بوضوح، وكذلك تحديد التكاليف والفوائد المترتبة عليه.

تطوير نظام ذكاء الأعمال

Development of A Business Intelligence System

2. التصميم:

- تقييم البنية التحتية للمعلومات الموجودة.
- فحص عمليات صنع القرار الرئيسية التي يجب أن يدعمها نظام ذكاء الأعمال، من أجل تحديد متطلبات المعلومات بشكل مناسب.



تطوير نظام ذكاء الأعمال

Development of A Business Intelligence System

3. التخطيط:

- يتم تحديد ووصف وظائف نظام ذكاء الأعمال بمزيد من التفصيل.
- بعد ذلك، يتم تقييم البيانات الموجودة وكذلك البيانات الأخرى التي يمكن استرجاعها خارجيًا.
- إنشاء نموذج أولي للنظام بتكلفة منخفضة وقدرات محدودة للكشف مسبقًا عن أي تباين بين الاحتياجات الفعلية ومواصفات المشروع.



تطوير نظام ذكاء الأعمال

Development of A Business Intelligence System

4. التنفيذ والتحكم:

- تطوير مستودع البيانات وكل سوق بيانات محدد يمثل البنى التحتية للمعلومات التي ستغذي ذكاء الأعمال.
- تطوير تطبيقات ذكاء الأعمال الأساسية التي تسمح بإجراء التحليلات المخطط لها.
- أخيراً تم تحرير النظام للاختبار والاستخدام.



شكراً لكم