

إدارة المواهب Talent Management



أجندة الدورة التدريبية

Course Agenda

- مفهوم إدارة المواهب.
- أهمية إدارة المواهب.
- الوعي باستخدامات فروع إدارة المواهب.
- عملية استقطاب المواهب.
- الإطلاع على تصميم تقويم الأداء
- معرفة كيفية تصميم برنامج تدريبي بشكل صحيح.
- معرفة تقنيات وطرق الاحتفاظ بالموظفين.
- The concept of talent management.
- The importance of talent management.
- Awareness of the applications of talent management branches.
- Talent Acquisition
- Performance Assessment
- Understanding how to properly design a training program.
- Talent Retention



المحاضرة الأولى

Lecture 1

مفهوم إدارة المواهب Talent Management Definition



ما هي إدارة المواهب ؟

إدارة وتطوير واستدامة العناصر البشرية من خلال الجانب التحفيزي والتنموي
والتنفيذي لتحقيق قيم وأهداف ورسالة المؤسسة بفعالية وكفاءة مهنية

فروع إدارة المواهب

Talent Management Branches

استقطاب المواهب
Talent Acquisition



تطوير المواهب
Talent Development



الاحتفاظ بالمواهب
Talent Retention



تقويم المواهب
Performance Assessment



أهمية إدارة المواهب

Talent Management Importance



- استقطاب واختيار أفضل العناصر البشرية طبقا لاحتياجات المؤسسة.
- تقويم العناصر البشرية بما يدعم العدالة وتكافؤ الفرص وبما يدعم الخطط التطويرية.
- تخطيط وتنفيذ عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- تنفيذ ممارسات تدعم الاحتفاظ بالمواهب والكوادر داخل المؤسسة.

تخطيط الموارد البشرية

HR Planning



المرحلة الأولى: إنشاء نظام إدارة المواهب

- هيكل المؤسسة (مرحلة الإنشاء)
- تصميم وتحليل الوظيفة
- اجتماعات العصف الذهني
- الوصف الوظيفي



بطاقة وصف وظيفي			
أولاً: بيانات عامة			
المسمى الوظيفي	الإدارة / القسم		
كود الوظيفة	الموقع الوظيفي		
الرئيس المباشر	المؤوسين		
الهدف من الوظيفة	تاريخ الإعداد \ التحديث		
ثانياً: الوصف الوظيفي			
المهام والمسؤوليات		نسبة الأهمية %	
ثالثاً: المؤهلات الوظيفية			
البند		التفاصيل	
المؤهل العلمي			
التخصص			
سنوات الخبرة			
الدورات المطلوبة			
اللغات			
المهارات الفنية			
المهارات السلوكية			
متطلبات أخرى			
رابعاً: مؤشرات قياس الأداء			
م	مؤشر الأداء	طريقة القياس	المستهدف
1			
2			
3			
4			
5			
خامساً: المزايا			

الوصف الوظيفي

Job Description

الوصف الوظيفي

Job Description

مطابقة وصف وظيفي أولاً: بيانات عامة			
المسمى الوظيفي	مستلزمات مبيعات	الإدارة / القسم	المبيعات
كود الوظيفة	1234	الموقع الوظيفي	داخل الشركة (On-Site) ، خارج الشركة (Outdoor) Remotely \ Work From Home \ Store
الرئيس المباشر	مدير المبيعات	المؤسسة	---
الهدف من الوظيفة	تنفيذ خطط المبيعات الخاصة بخدمات التسويق التي تقدمها الشركة، والعمل على جذب عملاء جدد، وإدارة العلاقات مع العملاء الحاليين لتحقيق أهداف الإيرادات وزيادة الحصص السوقية للشركة.		
ثانياً: الوصف الوظيفي			
المهام والمسؤوليات		نسبة الأهمية %	
البحث عن فرص عمل جديدة للشركة من خلال السوق أو القنوات الرسمية أو العلاقات المهنية.		80%	
التواصل مع العملاء المحتملين لعرض خدمات التسويق التي تقدمها الشركة.		60%	
إعداد العروض التجارية والفنية الخاصة بخدمات التسويق.		70%	
التفاوض مع العملاء للوصول إلى أفضل لاتفاقيات تعاقدية.		50%	
متابعة تنفيذ الحملات التسويقية المتخططة عليها مع العملاء بالتنسيق مع فريق التنفيذ.		40%	
متابعة اتجاهات السوق والمتنافسين واقتراح فرض تطوير الخدمات.		100%	
ثالثاً: المؤهلات الوظيفية			
المهارة	التفاصيل		
المؤهل العلمي	بكالوريوس - ليسانس [يفضل في التسويق]		
التخصص	التسويق		
سنوات الخبرة	Entry Level (0-1 Y) Experienced Level (1-3 Y) Supervisory Level (3-5 Y) Managerial Level (5-10 Y)		
الدورات المطلوبة	Communications Skills Training - Sales Training (Preferred)		
اللغات	English (ESL: A1 - A2 - B1 - B2 - C1 - C2)		
المهارات الفنية	استخدام نظام Odoo استخدام منصة Instagram استخدام منصة Snapchat		
المهارات السلوكية	التواصل الفعال - مهارات التفاوض - مهارة الإقناع - العمل ضمن فريق - العرض والتقديم - البحث		
مستلزمات أخرى	متطلبات أخرى		
رابعاً: مؤشرات قياس الأداء			
م	مؤشر الأداء	طريقة القياس	المستهدف
1	نسبة تحقيق الأهداف الشهرية	(عدد الأهداف المحققة ÷ إجمالي الأهداف)	90% فأكثر
2	الالتزام بالمواعيد النهائية للمهام	(المهام المنجزة في موعدها ÷ إجمالي المهام)	95% فأكثر
3	جودة العمل	عدد الأخطاء أو الملاحظات في العمل	أقل من 3 أخطاء شهرياً
4	الإنجازية	حجم العمل المنجز خلال الفترة	وفق الخطة الشهرية
5	رضا العملاء الداخليين أو الخارجيين	استبيان رضا العملاء	85% فأكثر
6	الابتكارات والتحسين المستمر	عدد المقترحات أو التحسينات المقدمة	2 مبادرة سنوياً
خامساً: المزايا			
المرتب (المرتب الشامل Gross والمرتب الصافي Net)			
بدل ساعات إضافية (Overtime)			
التأمين الصحي الخاص			
ساعات عمل مرنة			
خصومات على محال تجارية			
يوفرن عمل من المنزل			
Commission + Seasonal Bonuses			

تخطيط الموارد البشرية

HR Planning

المرحلة الثانية: تحليل الاحتياجات المؤسسية

- تحديد الجدارات الوظيفية
- تقويم الأداء المؤسسي
- تحليل الاحتياجات التوظيفية
- تحليل الاحتياجات التدريبية



المحاضرة الثانية

Lecture 2

استقطاب المواهب Talent Acquisition



- نقوم باستقطاب الموظفين الأكثر موهبة وفقًا

لتحليل احتياجات التوظيف للقيام بالعمل

الموكل إليهم بكفاءة ويتم تقييمهم تدريجيًا.

استقطاب المواهب Talent Acquisition

ابدأ إعلانك الوظيفي!

هناك العديد من المنصات لنشر إعلانك الوظيفي اليوم



indeed®



LinkedIn



bayt.com
The Middle East's #1 Job Site



استقطاب المواهب Talent Acquisition

الفترة والاختيار :

سنوات الخبرة	محل السكن	التعليم	المرتب والبدلات
مستوى حديثي التخرج	نفس المنطقة	معهد أو معهد عالي	مرتب بحسب الوظيفة (متوسط)
مستوى إشرافي	نطاق المحافظة	بكالوريوس	مزايا (تأمين إجتماعي وطبي)
مستوى مدير	نطاق الدولة	ماجستير أو دكتوراة	بدلات (بدل سكن أو سفر .. إلخ)

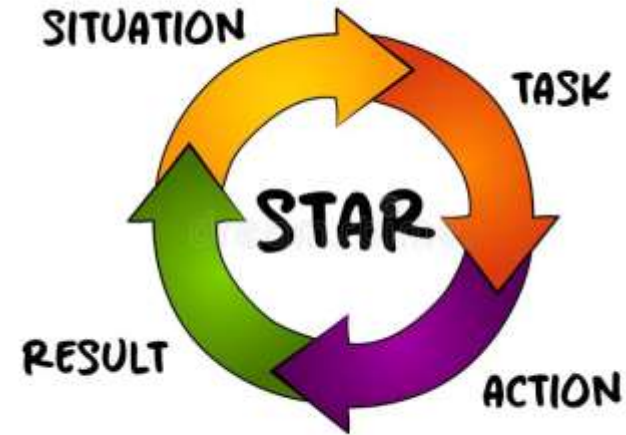
استقطاب المواهب Talent Acquisition

نسبة ييلد (Yield Ratio)



استقطاب المواهب Talent Acquisition

المقابلة الشخصية



استقطاب المواهب Talent Acquisition



فيما يمكننا استخدام التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في هذا الجزء؟
هناك العديد من المهام في الاستقطاب التي قد تحتاج استخدام الذكاء الاصطناعي فيها لكي توفر وقت ومجهود باستخدام الأساليب القديمة ، فعلى سبيل المثال:

- نظام تتبع المرشحين (ATS) في الفلتر والاختيار
- كتابة الوصف الوظيفي عن طريق أحد أدوات الذكاء الاصطناعي
- استخدام Ai Bots لإرسال الايميلات و رسائل Whatsapp

ال 7 عناصر للاتصال الفعّال

The 7 Cs of Communication





المحاضرة الثالثة

Lecture 3

التعلم والتطوير Learning & Development



يعد التعلم والتطوير وظيفةً أساسيةً في إدارة الموارد البشرية، وجزءًا أساسيًا من استراتيجية تطوير الكفاءات الشاملة للمؤسسة. ويلعب دورًا محوريًا في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وإثراء ثقافة الشركة، وتعزيز تفاعل الموظفين.

موقع أكاديمية الابتكار في الموارد البشرية AIHR

Academy to Innovate HR (AIHR) Site

التعلم والتطوير Learning & Development



الاحتفاظ وجذب
المهارات



تطوير خبرات
العاملين
وتفاعلهم



ملئ الفجوات
المهارية



تطوير قادة
المستقبل



سمعة حسنة

التعلم والتطوير Learning & Development

Training Needs Analysis (TNA)

- Training Programs
- Training Budget
- Return on Education



تحليل الاحتياجات التدريبية :

- البرامج التدريبية
- ميزانية التدريب
- العائد من التدريب

التعلم والتطوير Learning & Development



أنواع البرامج التدريبية

- تدريب التعارف
- المحاضرات
- فترة الاختبار
- التدريب المهني والتقني
- التدريب المباشر أثناء العمل

التعلم والتطوير Learning & Development

من العناصر البشرية المستحقة للتدريب؟ (Skill Will Matrix)

لا وجود لنية التعلم	وجود نية للتعلم	
تحفيز Motivation 	تقوية Empower 	مهارات عالية
استقطاب جديد Recruitment 	تدريب Training 	مهارات منخفضة

التعلم والتطوير Learning & Development

التعاقب الوظيفي

يكون التعاقب الوظيفي مسؤولية كل من الموارد البشرية ومدير الإدارة وهو عملية استراتيجية تستهدف تجهيز قيادات مستقبلية في حين أن القيادات الحالية متوقع لها ترك مكانها لأي سبب كان (التقدم ، الاستقالة ، الإحالة إلى المعاش مثلاً).



التعلم والتطوير Learning & Development

التعاقب الوظيفي (حالة عملية)

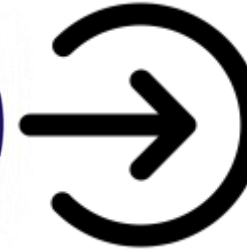
ترقى مدير المبيعات في شركة ما إلى مدير عام مبيعات ، ولدنا ثلاثة مشرفين مرشحين لخلافته في إدارته:

- الأول لديه مهارات فنية وسلوكية
- والثاني لديه مهارات قيادية وفنية
- والثالث لديه مهارات قيادية وسلوكية

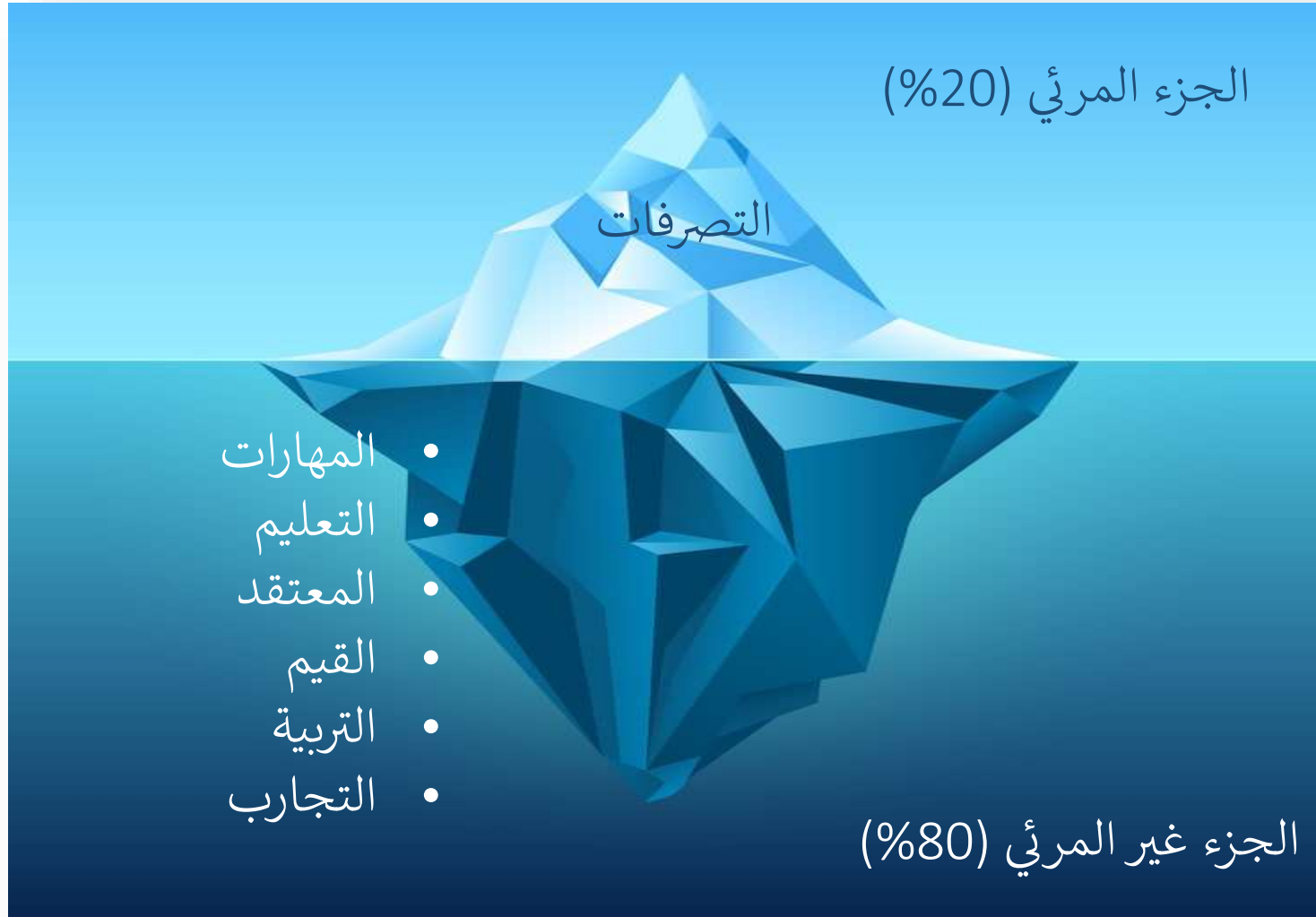
أي منهم أفضل لتجهيزه للترقية؟ وماذا سنفعل لنتفادى هذا الموقف المفاجئ؟

التعلم والتطوير Learning & Development

مصادر الجدارات



التعلم والتطوير Learning & Development



مصادر الجدارات

التعلم والتطوير Learning & Development

مصادر الجدارات

المهارات

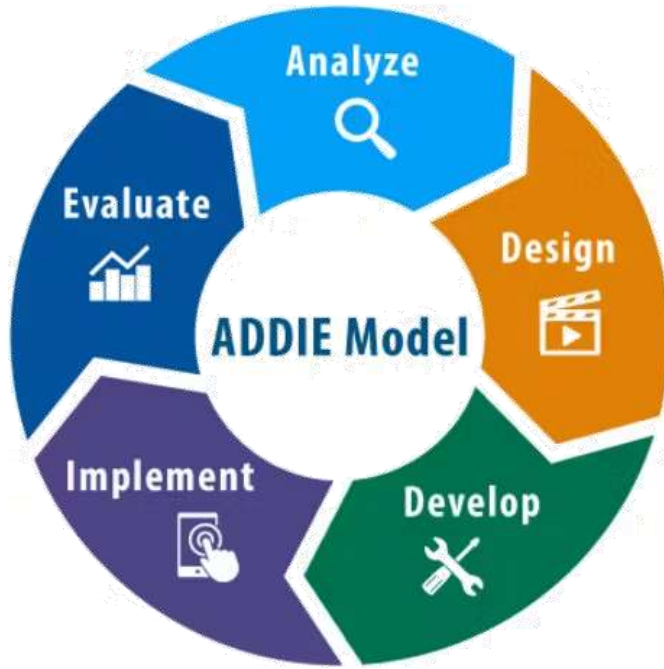
المعرفة

التصرفات



التعلم والتطوير

Learning & Development



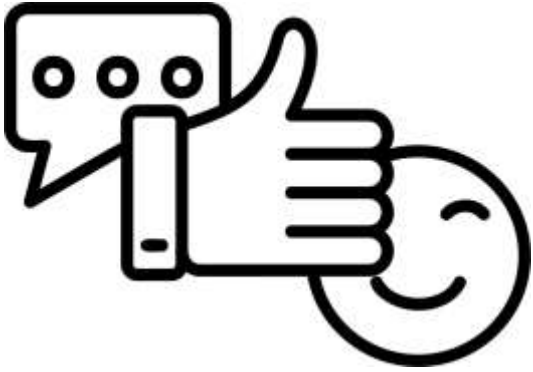
يُعد تحليل احتياجات التدريب أفضل طريقة لتحديد احتياجات المتدرب ورغباته الفعلية.
وهذه هي المرحلة الأولى مما نُطلق عليه نموذج ADDIE.

التعلم والتطوير Learning & Development

العائد من التدريب (ROE)



التعلم والتطوير Learning & Development



العائد من التدريب (ROE)

المرحلة الأولى: الانطباع والرضا (Reaction)

هدفها: تقيس تجربة المتدرب والانطباع الأول

أسئلة للتقييم من 1 (ضعيف جدا) إلى 5 (ممتاز):

- ما مدى رضاك عن محتوى التدريب؟
- هل كان المدرب واضح وسهل الفهم؟
- ما أكثر جزء أعجبك؟ ولماذا؟
- هل توصي بهذا التدريب لزملائك؟

التعلم والتطوير Learning & Development

العائد من التدريب (ROE)

المرحلة الثانية: التعلم (Learning)

هدفها: تقيس اكتساب المعرفة/المهارة

أسئلة للتقييم من 1 (ضعيف جدًا) إلى 5 (ممتاز):

- اذكر 3 مفاهيم رئيسية تعلمتها.
- كيف تطبق [مهارة محددة] عمليًا؟
- ما ترتيب الخطوات في [إجراءات معينة]؟
- قيم فهمك للموضوع قبل وبعد التدريب

التعلم والتطوير Learning & Development

العائد من التدريب (ROE)

المرحلة الثالثة: السلوك (Behavior)

هدفها: هل حصل تطبيق فعلي في العمل (بعد 2-6 أسابيع)
أسئلة للتقييم من 1 (ضعيف جدا) إلى 5 (ممتاز):

- هل طبقت ما تعلمته؟ اذكر مثالاً.
- ما التغييرات التي قمت بها في طريقة عملك؟
- ما العوائق التي واجهتك؟
- تقييم المدير:

□ هل لاحظت تحسناً في أداء الموظف؟ كيف؟

□ كم مرة استخدمت المهارة الجديدة خلال الفترة الماضية؟



التعلم والتطوير Learning & Development

العائد من التدريب (ROE)

المرحلة الرابعة: النتائج (Results)

هدفها: تأثير التدريب على الأداء المؤسسي (بعد مدة دورية بحسب خطة تطوير الشركة)

أسئلة للتقييم من 1 (ضعيف جدًا) إلى 5 (ممتاز):

- هل تحسّن مؤشر أداء محدد؟ (كمية/جودة/وقت/كفاءة)
- تقييم قبل في مواجهة بعد:

□ الإنتاجية: ____ → ____

□ نسبة الأخطاء: ____ → ____

- ما القيمة المضافة التي لاحظتها في فريقك؟

- هل ساهم التدريب في تحقيق هدف إداري معين؟



التعلم والتطوير Learning & Development

العائد من التدريب (ROE)

المرحلة الخامسة: العائد من الاستثمار (ROI)

هدفها: تحويل النتائج لأرقام مالية
أسئلة/مدخلات حساب:

- ما التكلفة الكلية للتدريب؟ (مدرّب + وقت + مواد)
- ما العائد المالي الناتج؟
 - ☐ زيادة إيرادات؟
 - ☐ تقليل تكلفة؟
- كم وفرت من الوقت بعد التدريب؟
- هل يمكن تحويل التحسن إلى قيمة مالية؟ كيف؟



التعلم والتطوير Learning & Development



العائد من التدريب (ROE)

المعادلة النهائية للعائد من الاستثمار (ROI)

العائد - التكلفة = صافي الربح

صافي الربح / التكلفة X 100 = العائد من الاستثمار/التدريب (ROI)

التعلم والتطوير

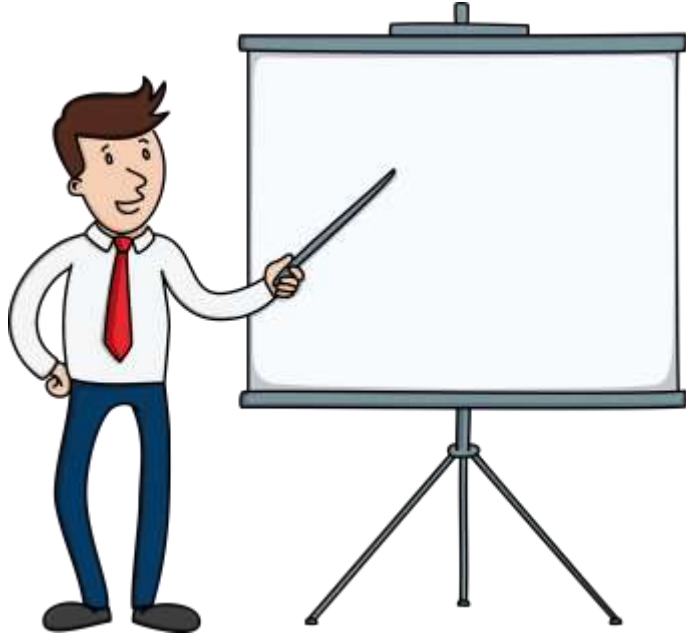
Learning & Development



فيم يمكننا استخدام التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في هذا الجزء؟
هناك العديد من المهام في التعلم والتطوير التي قد تحتاج استخدام الذكاء الاصطناعي فيها لكي توفر وقت ومجهود باستخدام الأساليب القديمة ، فعلى سبيل المثال:

- كتابة المحتوى التدريبي بطريقة شيقة من خلال Gamma.app
- عمل صور التدريب عن طريق Gemini
- استخدام Ai Bots لارسال الايميلات ورسائل Whatsapp
- عمل نماذج تقييم التدريب من خلال Chatgpt

التعلم والتطوير Learning & Development



- مهارات العرض
Presentation Skills
كيف أكون محاضراً ناجحاً؟
- المحتوى المقدم
 - المظهر العام
 - الاستماع الجيد
 - كيفية التعامل مع الحاضرين



المحاضرة الرابعة

Lecture 4

إدارة الأداء Performance Management



Employee Performance

إدارة الأداء هي عملية تتضمن تطبيقًا تقنيًا أو سلوكيًا يفضي إلى تحقيق نتيجة محددة.

ويتم تنفيذ هذا التطبيق من قبل فرد أو أكثر باستخدام الموارد المتاحة داخل المنظمة، ووفقًا لأهدافها واستراتيجياتها.

وتكون هذه النتيجة قابلة للتقييم بغض النظر عن طبيعتها.

إدارة الأداء Performance Management

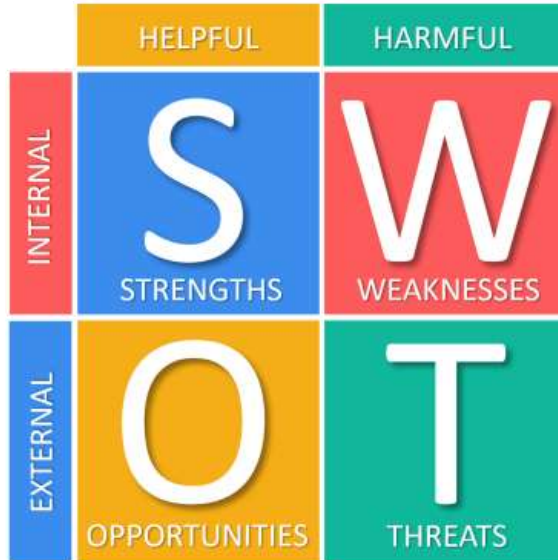


أهداف إدارة الأداء

- إنجاز المهام الموكلة بكفاءة وفاعلية
- الالتزام بالإطار الزمني المحدد لتحقيق هذه الأهداف
- يسهم إتمام هذه المهام في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية

إدارة الأداء

Performance Management



نعتمد في تحديد الأهداف الاستراتيجية على تحليل SWOT
لمعرفة مقومات المؤسسة من خلال دراسة نقاط القوة
والضعف (العوامل الداخلية) في مواجهة العوامل الخارجية
(الفرص والتحديات).

إدارة الأداء

Performance Management



ولصياغة أهداف عملية نعتمد على أهداف ذكية
(SMART Objectives) وهي أهداف محددة ، قابلة
للقياس ، قابلة للوصول ، لها علاقة باتجاه المؤسسة ،
ومحددة بوقت للانتهاء.

إدارة الأداء

Performance Management

يتم قياس الأداء باستخدام "معايير قياس الأداء" (Performance Standards)



- معيار الأداء هو مجموعة من المعايير المحددة والقابلة للقياس التي تُعرّف المستوى المتوقع للأداء في مهمة أو وظيفة أو مسؤولية معينة.
- ويضع هذا المعيار مؤشرات واضحة تُرشد الموظفين إلى كيفية أداء واجباتهم بكفاءة، كما يضمن مواءمة جهودهم مع الأهداف التنظيمية.

إدارة الأداء Performance Management

تتناول معايير الأداء عادةً الجوانب التالية:



الكفاءة
(Effectiveness)



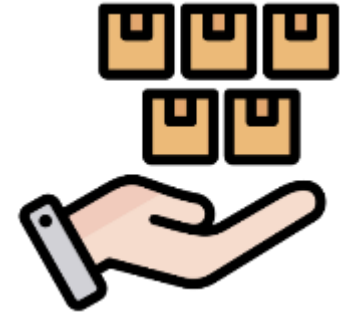
السلوك
(Behavior)



الوقت
(Time)



الجودة
(Quality)



الكمية
(Quantity)

إدارة الأداء Performance Management

معايير الأداء (حالة عملية)

يمكننا قياس أداء موظف في إدارة خدمة العملاء من خلال المعايير الآتية:



الكمية : متوسط عدد المكالمات في الشهر



الجودة : عدد المكالمات التي يتم فيها حل المشكلات



الوقت : متوسط عدد الدقائق في كل مكالمة طوال اليوم



السلوك : هل كان الموظف ذو اسلوب لبق في الحديث؟

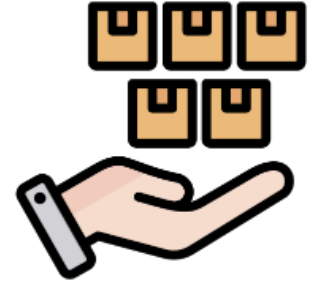


الكفاءة : هل تم حل مشكلات العملاء بشكل كامل؟

إدارة الأداء Performance Management

معايير الأداء

ماذا عن تقويم أداء الموارد البشرية؟



إدارة الأداء

Performance Management

لا توجد حتى الآن معايير محددة يمكنها قياس أداء الموارد البشرية ، ولكن يمكن استخدام هذه المعايير على سبيل المثال لقياس أداء الموارد البشرية:

الوقت	السلوك	الكفاءة	الكمية	الجودة
				
متوسط زمن التوظيف	مستوى التعاون مع الإدارات الأخرى	تكلفة التوظيف لكل موظف	عدد برامج التدريب المنفذة	مستوى رضا الموظفين عن خدمات HR
سرعة الرد على استفسارات الموظفين	الاحترافية في التعامل مع الموظفين	العائد من التدريب	عدد المقابلات الشخصية المنجزة	نسبة التقييمات بعد فترة الاختبار

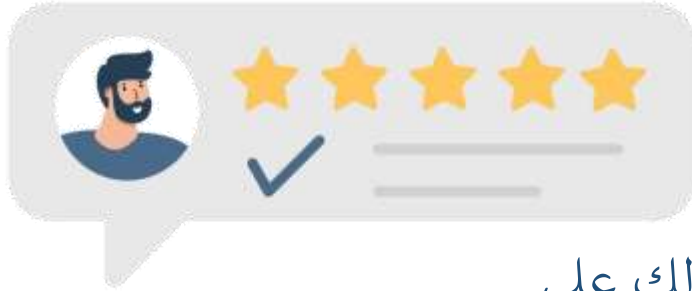
إدارة الأداء Performance Management

الأطراف الفاعلة في عملية تقويم الأداء (360 Appraisal)



إدارة الأداء

Performance Management



كيف يمكن تقديم التغذية الراجعة للموظفين بأسلوب إيجابي وفعال؟
أسلوب الساندويتش (Sandwich Approach)
يعتمد على تقديم التغذية الراجعة وفق هيكل إيجابي-تصحيحي-إيجابي، وذلك على النحو التالي:

1. البدء بملاحظة إيجابية.
2. تناول جانب التحسين أو نقطة التطوير المطلوبة.
3. الاختتام بتشجيع أو ملاحظة إيجابية تعزز الدافعية.





المحاضرة الخامسة

Lecture 5

الاحتفاظ بالكفاءات Talent Retention



دعونا نعترف أن الغالبية العظمى من الناس لا يرون في التحفيز أداةً إيجابيةً منتجةً، بل يرونه "مسكّنًا للأحلام" يُجدي نفعًا في وقته ثم يتلاشى. ينبع هذا الشعور من عوامل سلبية مثل "وسائل التواصل الاجتماعي، وتراجع القيم الأخلاقية، والانهازمية".

الاحتفاظ بالكفاءات Talent Retention

الانخراط في العمل
Adaptation

إدمان العمل
Workaholic



الاحتراق الوظيفي
Job Burnout

الاحتفاظ بالكفاءات Talent Retention

دعونا نفكر سوياً

كيف يتم الاحتفاظ بالكفاءات من خلال استخدامنا
لكافة وظائف وأركان الموارد البشرية؟



الاحتفاظ بالكفاءات Talent Retention

على سبيل المثال:

لدينا شخص في المؤسسة يأتي متأخراً ولا يريد التواصل
مع أحد ولا يعمل بشكل جيد رغم أنه كان منذ شهور
مضت من أحسن الموظفين ، ما هي خطواتك لحل
المشكلة؟



الاحتفاظ بالكفاءات Talent Retention



خطوات حل المشكلة:

- استخدام (Skill Will Matrix)
- التحدث مع الموظف في جذور المشكلة
- محاولة إيجاد نقاط تتلاقى فيها المكاسب بين الموظف والمؤسسة.
- توضيح للموظف أن دوره يمثل عنصرًا أساسيًا في تحقيق الاستراتيجية العامة.
- مراجعة التقييمات ونظام المكافآت.

الاحتفاظ بالكفاءات Talent Retention

التنوع والشمول Diversity & Inclusion



التنوع والشمول أصبحا عنصرين أساسيين لنجاح المؤسسات، ويقع على عاتق الموارد البشرية دور كبير في تعزيزهم داخل بيئة العمل.
يتطلب ذلك فهمًا حقيقيًا للتنوع (اختلافات الأفراد) والشمول (خلق بيئة يشعر فيها الجميع بالتقدير والمشاركة).

الاحتفاظ بالكفاءات Talent Retention



التنوع والشمول Diversity & Inclusion

يبدأ التطبيق من التوظيف عبر سياسات عادلة، ولجان متنوعة، وتدريب مستمر لزيادة الوعي وتقليل التحيز.

كما يشمل دعم الموظفين من خلال سياسات مرنة، ومجموعات دعم، ومنع أي شكل من أشكال التمييز بصراحة.

الاحتفاظ بالكفاءات Talent Retention



التنوع والشمول Diversity & Inclusion
وأخيرًا، يعتمد النجاح على التزام القيادة، واستخدام البيانات،
والتحسين المستمر لتعزيز بيئة عمل مبتكرة ومتوازنة.
وعلاقة ذلك بالاحتفاظ بالكفاءات ببساطة أن يكون هناك مساحة
لتقبل الآخر وتعزيز التكامل ما بين ثقافات مختلفة داخل عمل
واحد.

الاحتفاظ بالكفاءات Talent Retention

التنوع والشمول Diversity & Inclusion

من الممكن أن تساهم التصرفات الداعمة والتي يكن هدفها دائما الاحتفاظ بالكفاءات في بناء سمعة حسنة وهوية لصاحب العمل أمام عملاءه ، فيجب أن تكون العلاقة بين صاحب العمل والكفاءة دائما علاقة كسب مشترك (Win – Win Situation).

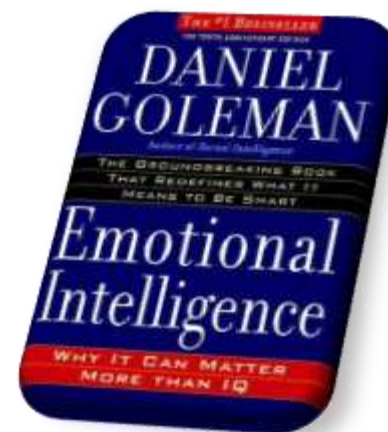


الاحتفاظ بالكفاءات Talent Retention

هناك مهارة مهمة جداً يجب أن نتعلمها إن أردنا أن نواكب من أماننا من شعور واحتياجات ، وخصوصاً إذا كنا نعمل بمجال الموارد البشرية ، وهذه المهارة هي الذكاء العاطفي.

الذكاء العاطفي

Emotional Intelligence



Dr. Daniel Goleman



شكراً لكم