

نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)

خارطة الطريق الشاملة للعمل في مجال الموارد البشرية



جدول المحتويات

38	مجموعة الأعمال	3	نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) لعام 2026
39	الذكاء التجاري		نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) :
40	الوعي التجاري والتنافسي	4	الرسم التوضيحي لنموذج المهارات والمعارف التطبيقية
41	تحليل الأعمال	5	ما المقصود بالكفاءات؟
42	المواءمة الإستراتيجية	5	المعرفة + السلوك = النجاح
43	التشاور	6	إعداد نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)
44	تقدير تحديات الأعمال	8	المواد الجديدة في نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) لعام 2026
45	تصميم حلول الموارد البشرية	9	تنظيم نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)
46	تقديم المشورة بشأن حلول الموارد البشرية	11	مجموعة القيادة
47	إدارة التغيير	12	القيادة والتوجيه
48	التميز في تقديم الخدمة	13	توجيه المؤسسة
49	القدرة التحليلية	14	الرؤية
50	خبير البيانات	15	إدارة مبادرات الموارد البشرية
51	جمع البيانات	16	التأثير
52	تحليل البيانات	17	الamarasat الأخلاقية
53	اتخاذ القرارات استناداً إلى الأدلة	18	الزاهة الشخصية
54	مجال المعرفة على مستوى الموظفين	19	الزاهة المهنية
55	إستراتيجية الموارد البشرية	20	الوكيل الأخلاقي
57	استقطاب المواهب	21	العقلية الشمولية
59	مشاركة الموظفين واستيقاؤهم	22	ربط الشمولية والتنوع بالأداء في المؤسسة
61	التعلم والتطور	23	تأسيس البنية التحتية لثقافة تتسق الشمولية والتنوع
63	إجمالي المكافآت	24	ضمان تحقيق الحيادية والإنصاف
65	مجال المعرفة على مستوى المؤسسة	25	إرساء ثقافة تتسق بالشمولية والتنوع
66	هيكل إدارة الموارد البشرية	26	العمل في بيئة عالمية
68	فعالية المؤسسة وتطورها	27	مجموعة العلاقات بين الأشخاص
69	إدارة القوى العاملة	28	إدارة العلاقات
71	علاقات الموظفين والعمل	29	إنشاء شبكات العلاقات
73	إدارة التكنولوجيا	30	بناء العلاقات
75	مجال المعرفة على مستوى مكان العمل	31	العمل الجماعي
76	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	32	التفاوض
78	إدارة المخاطر	33	إدارة النزاعات
80	المسؤولية الاجتماعية للشركات	34	التواصل
82	قوانين ولوائح العمل الأمريكية	35	إيصال الرسائل
84	مسرد المصطلحات	36	تبادل المعلومات المؤسسية
99	المصادر	37	الإنصات

نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) لعام 2026

تبذل جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) جهودها لإثراء مجال الموارد البشرية منذ أكثر من 70 عاماً. ويعتمد متخصصو الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم على الحصول على معلومات وأدوات شاملة تساعدهم في أداء مهامهم بفعالية، وإحراز تقدم في حياتهم المهنية، وإحداث تحول في مؤسساتهم. ويعمل متخصصو الموارد البشرية هؤلاء جنباً إلى جنب مع الجمعية على تهيئة أماكن عمل أفضل يزدهر فيها أصحاب العمل والموظفون معاً.

في عام 2011، شرعت الجمعية في تنفيذ برنامج بحثي شارك فيه الآلاف من متخصصي الموارد البشرية من أجل تحديد الكفاءات الجوهرية الازمة للنجاح في العمل كمتخصص في الموارد البشرية. ونتج عن هذا البحث وضع "نموذج الكفاءات" (SHRM Competency Model) الأولى الذي حدد ثمانى كفاءات سلوكية أساسية (القيادة والتوجيه، والممارسات الأخلاقية، وإدارة العلاقات، والتواصل، والفعالية العالمية والثقافية، والذكاء التجاري، والتشاور، والتقييم النقدي) وكفاءة فنية واحدة (الخبرة في الموارد البشرية). وقد مثل نموذج الكفاءات تقدماً بارزاً في مجال الموارد البشرية من خلال التركيز على أنواع السلوكيات التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من النجاح في مجال الموارد البشرية.

يمثل نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK®) - المعروف سابقاً باسم نموذج الكفاءات والمعارف (SHRM BoCK®) - التطور الذي شهدته نموذج الكفاءات للجمعية من خلال بيان مجالات المعرفة إضافة إلى الكفاءات السلوكية بمزيد من التفصيل. وقد وضع نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) من خلال سلسلة من الدراسات البحثية واسعة النطاق التي تضمنت آراء الآلاف من متخصصي الموارد البشرية من جميع أنحاء العالم. وأدخلت تحسينات على النموذج مؤخراً في عام 2026، وبات الآن يتضمن ثمانى كفاءات سلوكية وكفاءة فنية واحدة.

إلى جانب استخدام نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) لتوضيح معالم مجال الموارد البشرية، فهو يُستند إليه في تحديد مجالات المحتوى لاختباري الاعتماد لدى جمعية إدارة الموارد البشرية، وهما: اختبار شهادة المتخصص المعتمد (SHRM-CP®) لمتخصصي الموارد البشرية أصحاب الأدوار التنفيذية، واختبار شهادة المتخصص رفيع المستوى المعتمد (SHRM-SCP®) للمتخصصين رفيعي المستوى في الموارد البشرية أصحاب الأدوار الإستراتيجية. وتقدم هاتان الشهادتان اللتان تمنحهما الجمعية مؤشرات موثوقة لمجتمع الأعمال العالمي تفيد بأن صاحب الشهادة خبير معتمد وقائد في مجال الموارد البشرية يتمتع بالقدرات الازمة في كلا جانبي ممارسات الموارد البشرية - الكفاءات والمعارف - المطلوبة لأداء المهام بفعالية.

وعلاوة على ذلك، يشكل نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) الإطار المشترك الذي يستند إليه الكتاب الذين يضعون أسئلة اختبار شهادة المتخصص المعتمد (SHRM-CP) واختبار شهادة المتخصص رفيع المستوى المعتمد (SHRM-SCP)، وكذلك الأفراد والمؤسسات الذين يعدون مواد التحضير للاختبارات. وعمليات إعداد الاختبارات المتتبعة في الجمعية هي عمليات منفصلة ومستقلة عن عملياتها الخاصة بإعداد مواد الدراسة. وتضع الجمعية حاجزاً للفصل الصارم بين هذه الأنشطة من أجل حماية نزاهة اختبارات شهادات الاعتماد وموثوقيتها.

نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK):

الرسم التوضيحي لنموذج المهارات والمعارف التطبيقية



ما المقصود بالكفاءات؟

الكفاءة عبارة عن مجموعة من المعرفات والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى شديدة الترابط التي تترجم عنها السلوكيات الالزمة لأداء مهمة ما بفعالية. ومن الأمثلة على ذلك القدرة التحليلية، وهي إحدى الكفاءات السلوكية المتضمنة في "نموذج الكفاءات" (SHRM Competency Model) وتصف مجموعة المعرفات والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي تشمل المعرفة بتصميم البحث، ومهارات التفكير النقدي وقدرات الاستنتاج الاستنباطي. وتمكّن هذه المعرفات والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى متخصصي الموارد البشرية من جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالوظيفة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها من أجل دعم إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم.

نموذج الكفاءات عبارة عن مجموعة من الكفاءات التي تحدد مجموعات متطلبات الأداء الفعال في وظيفة أو مهنة أو مؤسسة بعينها.

وتنقسم الكفاءات إلى كفاءات فنية وكفاءات سلوكية. وتشير الكفاءات الفنية إلى المعرفات الخاصة بمهنة ما والتي يلزم توفرها لدى المتخصص في هذا المجال لأداء دور معين. وتصف كفاءة الخبرة في الموارد البشرية المتضمنة في نموذج الكفاءات المعرفة الفنية الخاصة بمجال الموارد البشرية (مثل إدارة المواهب، أو التوظيف، أو المكافآت والاستحقاقات).

أما بالنسبة للكفاءات السلوكية، فهي تشير إلى المعرفات والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي تيسّر معرفة السلوكيات المتعلقة بالوظيفة، وهي قابلة للتطبيق على نحو أكثر عمومية من الكفاءة الفنية الخاصة بالمهنة المتمثلة في الخبرة في الموارد البشرية. وعلى سبيل المثال، تصف الكفاءة السلوكية التي تدعى التواصل المعرفات والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الالزمة للتواصل بشكل فعال عبر طائفة من الوسائل (مثل البريد الإلكتروني والعروض التقديمية الشفوية) ومع مجموعة متنوعة من الجماهير (ومن بينهم أصحاب المصلحة داخل المؤسسة وخارجها).

وبإيجاز، يمكن القول إن الكفاءات الفنية تبيّن ماهية المعرفات التي يطبقها متخصصو الموارد البشرية على الوظيفة، في حين تُظهر الكفاءات السلوكية كيفية تطبيقهم لهذه المعرفات.

المعرفة + السلوك = النجاح

إن تضمين جمعية إدارة الموارد البشرية للكفاءات السلوكية والفنية في نموذج الكفاءات واختبارات شهادات الاعتماد يمثل اعتراضاً ضمّيّاً بأن العقلية الإستراتيجية التي تقود إلى نجاح الموارد البشرية هي نتيجة للتطبيق الناجح لكل من المعرفة والسلوك. بمعنى آخر، لا ينبع النجاح مما تعرفه (المعرفة) فحسب، ولكن أيضاً مما تفعله (السلوك)، ولا يكفي أحدهما بمفرده عن الآخر.

يستند نهج الجمعية المزدوج لفهم نجاح الموارد البشرية إلى بحوث تجريبية جُمعت بداية في الفترة ما بين عامي 2011 و2012 من أجل وضع نموذج الكفاءات والمعارف (SHRM BoCK) والتحقق من صحته. وخلصت دراسة أجرتها الجمعية، بالشراكة مع العديد من الجامعات والمؤسسات الرائدة متعددة الجنسيات، إلى أن هناك صلة تربط بين كل من المعرفة والسلوك في مجال الموارد البشرية والأداء الوظيفي لمتخصصي الموارد البشرية. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة فريدة متلازمة بين المعرفة والسلوك من جانب والأداء الوظيفي من جانب آخر. وتدعم هذه النتائج الإسهامات البارزة للمعرفة والسلوك في نجاح الموارد البشرية، وأيضاً أهمية "نموذج الكفاءات" وإمكانية تطبيقه في مهنة الموارد البشرية، فضلاً عن أهمية اختبارات شهادات الاعتماد التي تقيّم كل من الكفاءات السلوكية والفنية.

إعداد نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)

أطلقت جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) برنامجاً بحثياً يتسق بالمنهجية والدقة من أجل إعداد نموذج الكفاءات والمعارف (SHRM BoCK). وببدأت الجمعية هذا البرنامج بوضع نموذج الكفاءات (SHRM Competency Model) في عام 2011، وواصلت جهودها حتى عام 2025 من خلال تنفيذ سلسلة من الأنشطة بهدف مواصلة تحسين نموذج المهارات والمعارف التطبيقية، إلى جانب التحقق من صحة البحوث في مجال العقلية الشمولية. وجرى بشكل متسق استخدام أساليب تحليل الوظائف الشاملة والإشراك الفعال لأوساط الموارد البشرية العالمية بهدف تحديد الكفاءات التي تبين السمات الالزمة للنجاح كمتخصص في الموارد البشرية وتشكيلها وتحسينها. وجرى استكمال العمل الذي أُنجز في أوائل عام 2025 في وقت لاحق من العام نفسه لوضع الصيغة النهائية للتغييرات الإضافية على محتوى الشمولية والتنوع كما هو موضح في الصفحة التالية من هذه الوثيقة، وذلك بتقديم كفاءة سلوكية محسنة باسم «العقلية الشمولية»، والتي ستدخل حيز التطبيق في عام 2026.

في عام 2011، شكلت جمعية إدارة الموارد البشرية 111 مجموعة تركيز شارك فيها ما يقرب من 1200 ممارس في مجال الموارد البشرية، ومن بينهم متخصصين من 33 دولة، كخطوة أولى لإعداد نموذج الكفاءات. ومثل المشاركون فيمجموعات التركيز هذه طائفة متنوعة من الخصائص، سواء الشخصية (مثل المستوى الوظيفي ومدة شغل الوظيفة) والخصائص المؤسسية (مثل القطاع والصناعة والحجم). كما أجرت الجمعية استبياناً شارك فيه أكثر من 600 من كبار موظفي الموارد البشرية من أجل تحديد الكفاءات التي يعتقد قادة الموارد البشرية أنها ضرورية للنجاح في مهنة الموارد البشرية. وبعد هذه الجهد المكثفة لجمع البيانات، وضعت الجمعية نموذجاً للكفاءات في العمل يضم ثمانى كفاءات سلوكية وكفاءة فنية واحدة (قائمة على المعرفة)، وتصف معًا السمات الشخصية والمهنية التي يلزم أن يتحلى بها متخصصو الموارد البشرية من أجل إحراز النجاح والتقدم الوظيفي.

وفي الفترة من عام 2012 إلى عام 2014، أجرت الجمعية سلسلة من الدراسات مع متخصصين في الموارد البشرية لتأكيد محتوى النموذج وأهميته للنجاح في مهنة الموارد البشرية.

وفي عام 2012، أجرت الجمعية استبياناً شارك فيه أكثر من 32000 متخصص في الموارد البشرية من جميع أنحاء العالم من أجل تأكيد أهمية نموذج الكفاءات وقابلية تعليميه. وتعد نتائج هذه الدراسة أهمية النموذج في توصيف السمات الشخصية والمهنية المطلوبة للنجاح في مجال الموارد البشرية، فضلاً عن قابلية تطبيقه على نطاق واسع. كما أجرت الجمعية بعد ذلك (في عام 2012 أيضاً) دراسة للتحقق من صحة المعايير على مستوى عدة مؤسسات من أجل تقييم الصلة بين نموذج الكفاءات والأداء الوظيفي. وشملت الدراسة عينة شديدة التنوع تضم أكثر من 800 متخصص في الموارد البشرية ومسرفيهم. وأثبتت نتائج هذه الدراسة أن إتقان الكفاءات التي حدتها الجمعية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي الناجح.

في عام 2014، أجرت الجمعية عملية لتحديد مواصفات المعايير من أجل مواصلة تحسين الكفاءة الفنية "الخبرة في الموارد البشرية". بدايةً، أجرت الجمعية استعراضاً شاملأً للمؤلفات الحالية عن المعايير المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك الكتب المدرسية والمناهج وغيرها من موارد المعلمين، بغية تحديد مجالات المعرفة المحتملة التي يحتاجها متخصصو الموارد البشرية لأداء مهامهم الوظيفية. وبالإضافة إلى ذلك، استندت الجمعية إلى استبياناتها الأكاديمية والمؤسسية فيما يتعلق بالمعايير الوظيفية التي يحتاجها متخصصو الموارد البشرية لتحقيق النجاح في مجال الموارد البشرية. واستخدمت الجمعية هذه الأبحاث لوضع إطار عمل أولي للمعايير خاص باختبار شهادة المتخصص المعتمد (SHRM-CP) واختبار شهادة المتخصص رفيع المستوى المعتمد (SHRM-SCP).

وكخطوة ثانية، شكلت الجمعية في عام 2014 فريقاً استشارياً بشأن نموذج الكفاءات والمعارف (SHRM BoCK) يضم 19 من قادة الموارد البشرية والأعمال من مختلف القطاعات، بما في ذلك تجارة التجزئة والبحوث والخدمات الاستشارية والرعاية الصحية والتصنيع. واستعرض هذا الفريق المحتوى وإطار العمل المقترنين لكتاب الخبرة في الموارد البشرية من أجل ضمان دقته وشمولتها. كما حدد الفريق المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذه الكفاءة ومؤشرات الإتقان لكل مجال وظيفي. وبعد الانتهاء من هذه الدراسات، اعتمدت الجمعية إطار العمل كأساس لكتاب الخبرة "الخبرة في الموارد البشرية".

إعداد نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) - تابع

أجرت الجمعية لاحقاً تقييحاً شاملأً لنموذج الكفاءات والمعارف (SHRM BoCK) لتوضيح الكفاءات وال المجالات الوظيفية. وكان الهدف من هذه الجهود في الأساس تلبية احتياجات متخصصي الموارد البشرية الذين يدرسون من أجل اختبارات شهادة المتخصص المعتمد (SHRM-CP) واختبار شهادة المتخصص رفيع المستوى المعتمد (SHRM-SCP). وبالنظر إلى أن اختبارات الشهادات كانت تستند في السابق إلى نموذج الكفاءات والمعارف (SHRM BoCK)، وباتت تستند الآن إلى نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)، فإن التوضيحات الناتجة عن ذلك تساعد أيضاً الخبراء المتخصصين في مجال الموارد البشرية الذين يضعون عناصر الاختبار وينقحونها.

أجرت الجمعية تحليلين عمليين لاستخدامهما كأساس لتنقيح نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK). وأُجري التحليل الأول في الفترة ما بين عامي 2015 و2016، بينما أُجري الثاني في الفترة ما بين عامي 2019 و2021. وكانت العملية المتبعة في التحليلين العمليين مشابهة للعملية المتبعة بدأية في إعداد نموذج الكفاءات وتنقيحه. وقد شُكلت سلسلة من مجموعات التركيز لكل تحليلين العمليين شارك فيها أكثر من 80 متخصصاً في الموارد البشرية من أمريكا الشمالية وأوروبا وأفريقيا وآسيا يمثلون الأوساط العالمية المعنية بالموارد البشرية. وبعد الانتهاء من الاستعراض والتنقيح الشاملين لكل عنصر من عناصر نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)، شرعت الجمعية في إجراء دراسة للتحقق من الصحة من أجل تأكيد محتويات النموذج وتنقيحه، حيث جرى جمع استجابات أكثر من 8 آلاف متخصص في الموارد البشرية من جميع أنحاء العالم.

أنهت الجمعية مبدئياً التحليل العملي الثاني في مارس 2020، مباشرة قبل وقوع سلسلة من الأحداث العالمية الكبرى التي كانت لها آثار بالغة على الموظفين وأماكن العمل. وفي عام 2021، أجرت الجمعية المزيد من أبحاث التتحقق من الصحة في مجال الشمولية والتنوع لعكس تلك التغيرات. واتبعت الجمعية الخطوات التي اتّخذت في عملية التحليل العملي، بما في ذلك تشكيل مجموعات التركيز، واستخدام استبيان للتحقق من الصحة، وتنقيح نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) بشكل متكرر بناءً على الملاحظات الواردة. ونتيجة لهذه الأبحاث، أعادت الجمعية تسمية المجال الوظيفي التتنوع والإنصاف والشمولية وغيره إلى كفاءة سلوكية تسمى الشمولية والتنوع. ويتضمن المجال المنقح "الشمولية والتنوع" أيضاً محتوى جديداً يعكس المعرف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي يحتاجها متخصصو الموارد البشرية الأكفاء لدعم الشمولية والتنوع بشكل كامل في مكان العمل. ويمثل هذا التغيير أيضاً تحولاً في هيكل نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) الذي يشمل الآن تسع كفاءات سلوكية وكفاءة فنية واحدة مقسمة إلى 14 مجالاً وظيفياً.

في عامي 2024 و2025، أجرت الجمعية بحثاً للتحقق من صحة اتجاهين ناشئين عالمياً في مجال الموارد البشرية، بهدف دمجهما في تحليل الممارسات الحالي ونموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK): استحداث كفاءة سلوكية جديدة باسم «العقلية الشمولية» من خلال دمج كفاءتي «الشمولية والتنوع» و«العقلية العالمية» لإزالة التداخل الكبير بينهما، وإضافة أمثلة عبر كفاءة «الخبرة في الموارد البشرية» والكفاءات «السلوكية» لتعكس الاستخدام المتزايد للذكاء الاصطناعي (AI) في ممارسات الموارد البشرية.

المواد الجديدة في نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)

لعام 2026

إن نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) هو نتاج عملية استعراض وبحث مستفيضة أجريت في الفترة من عام 2019 إلى عام 2025. ويقدم هذا النموذج في عام 2026 تعريفاً ووصفاً أكثر وضوحاً للمعارف السلوكية والفنية التي يحتاجها متخصصو الموارد البشرية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأرباب العمل. وتتوفر التنيحات مزيداً من الوضوح والتوجيه لدعم التطور الوظيفي لمتخصصي الموارد البشرية والنهوض بحياتهم المهنية.

فيما يلي تعديلات المحتوى والتحسينات المدخلة على نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) لعام 2026 من أجل إبراز الممارسات الحالية في مجال الموارد البشرية على نحو فعال:

- دمج الكفاءتين السلوكيتين «الشمولية والتنوع» و«العقلية العالمية» لإزالة التداخل وتنقية التعريفات لمواهمتها مع الممارسات العالمية الحالية في مجال الموارد البشرية.
- تحديد الكفاءات الفرعية ومؤشرات الإتقان والمفاهيم الرئيسية المرتبطة بالكفاءات السلوكية وتنقيحها وتوسيع نطاقها لتعكس الاستخدام الحالي والمستقبلية للذكاء الاصطناعي في ممارسة الموارد البشرية عالمياً.
- تحديد مؤشرات الإتقان والمفاهيم الرئيسية المرتبطة بالمجالات الوظيفية للكفاءة الفنية الخبرة في الموارد البشرية وتوسيع نطاقها.
- نتيجة للتوسيع في استخدام الذكاء الاصطناعي في نموذج المهارات والمعارف التطبيقية، أُضيفت أمثلة جديدة للمفاهيم الرئيسية في جميع أجزاء النموذج لمساعدة المستخدمين على فهم المحتوى وتفسيره على نحو أفضل، كما أُعيد ترتيب المفاهيم الرئيسية لضمان تسلسل أكثر منطقية.

تنظيم نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)

يحتوي نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) على وصف تفصيلي لمجالات المعرفة والكفاءات في مجال الموارد البشرية التي يجري تقييمها في اختبار شهادة المتخصص المعتمد (SHRM-CP) واختبار شهادة المتخصص رفيع المستوى المعتمد (SHRM-SCP).

الكفاءات السلوكية

تنقسم الكفاءات السلوكية التسع - التي تصف السلوكيات والسمات التي يحتاجها متخصصو الموارد البشرية لتحقيق أداء فعال في مكان العمل والعمل بعقلية إستراتيجية - إلى ثلاثة مجموعات:

- ◀ القيادة
- ◀ العلاقات بين الأشخاص
- ◀ الأعمال

يسهل الكفاءات السلوكية تطبيق المعرفة الفنية (الخبرة في الموارد البشرية)، التي يمكن تعريفها بأنها المبادئ والممارسات والوظائف المرتبطة بالإدارة الفعالة للموارد البشرية. ويلزم أن يكون المتخصصون الناجحون في الموارد البشرية على وعي بالمكونات السلوكية لممارسات الموارد البشرية، فضلاً عن امتلاكهم المعرفة الفنية في هذا المجال.

ترتدى المعلومات التالية لكل كفاءة من الكفاءات:

- ◀ تعريف الكفاءة.
- ◀ المفاهيم الأساسية التي تصف المعرفة الأساسية للكفاءة.
- ◀ الكفاءات الفرعية التي تتطبق على الكفاءة، وتعريفاتها.
- ◀ مؤشرات الإتقان التي تتطبق على جميع متخصصي الموارد البشرية (من بداية حياتهم المهنية وحتى المستويات الوظيفية التنفيذية)، وكذلك تلك التي تتطبق في الأساس على متخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم (أي المستويات الوظيفية العليا والتنفيذية).

الخبرة في الموارد البشرية (المعرفة في مجال الموارد البشرية)

تُعرَّف الكفاءة الفنية الوحيدة، الخبرة في الموارد البشرية، بأنها المبادئ والممارسات والوظائف المرتبطة بالإدارة الفعالة للموارد البشرية. وتتألف هذه الكفاءة من ثلاث مجالات معرفية وهي: الموظفون والمؤسسة ومكان العمل، وتنقسم كذلك إلى 14 مجالاً وظيفياً للموارد البشرية تصف المعرفات الفنية الالزامية لأداء الأنشطة الرئيسية في مجال الموارد البشرية. وتساعد الكفاءات السلوكية التسع في تطبيق الكفاءة الفنية.

تتوفر المعلومات التالية لكل مجال وظيفي:

- ◀ تعريف المجال الوظيفي.
- ◀ المفاهيم الأساسية التي تصف المعرفة الخاصة بالمجال الوظيفي.
- ◀ مؤشرات الإتقان التي تتطبق على جميع متخصصي الموارد البشرية (من بداية حياتهم المهنية وحتى المستويات الوظيفية التنفيذية)، وكذلك تلك التي تتطبق في الأساس على متخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم (أي المستويات الوظيفية العليا والتنفيذية).

ملاحظة حول مؤشرات الإتقان

تحدد مؤشرات الإتقان الشكل الذي يbedo عليه السلوك والأداء الفعال في مجال الموارد البشرية في الواقع العملي. وبالنسبة لمجموعتي مؤشرات الإتقان الواردة لكل كفاءة سلوكية ومجال وظيفي، من الأهمية بمكان إدراك أن المؤشرات ذات الصلة بجميع متخصصي الموارد البشرية تتطبق أيضاً على متخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم في المستويات العليا والتنفيذية. فعلى سبيل المثال، قد لا يتحلى المديرون التنفيذيون للموارد البشرية بدرجة الإتقان المطلوبة ولا سيما في بعض الوظائف المحددة التي يتبعن على متخصصي الموارد البشرية الإلمام بها في بداية حياتهم المهنية، لكن يتبعن عليهم برغم ذلك فهم المفاهيم الكامنة وراء هذه الوظائف، وإدراك أهميتها الإستراتيجية، وامتلاك القدرة على توجيه الموظفين المبتدئين بشأن تطوير تلك السلوكيات. ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية الذين يدرسون من أجل اختبار شهادة المتخصص رفيع المستوى المعتمد (SHRM-SCP).

مجموعة القيادة

تتألف مجموعة "القيادة" من الكفاءات السلوكية الثلاث التالية: القيادة والتوجيه، والممارسات الأخلاقية، والعلقانية الشمولية. وتصف هذه الكفاءات السلوكيات والسمات والمعارف الأساسية التي يحتاجها متخصصو الموارد البشرية لقيادة فريق الموارد البشرية ودعمه بشكل فعال، مع العمل كذلك على تعزيز النزاهة والمساءلة والشمولية والقيم الأساسية للمؤسسة.

تشمل العناصر الأساسية للكفاءات السلوكية للقيادة ما يلي:

وضع رؤية وتوجه إدارة الموارد البشرية وتنفيذها، وإدارة مبادرات المؤسسة أو قيادتها، والتأثير على الأعضاء في المؤسسة وقادتها الآخرين ودعمهم، وتهيئة بيئة أخلاقية في المؤسسة، والتصرف بطريقة أخلاقية تعزز معايير النزاهة العالية وقيم المؤسسة، وإرساء وتعزيز ثقافة قائمة على الشمولية والتنوع تدعم أداء المؤسسة، وضمان تحقيق الإنصاف على نحو فعال.

القيادة والتوجيه

تُعرَّف «القيادة والتوجيه» بأنها المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الالزام لوضع رؤية ورسالة مؤثرة للموارد البشرية تتماشى مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وثقافتها، إلى جانب تحقيق أهداف الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، وقيادة التحول في المؤسسة وتعزيزه، فضلاً عن توجيه المؤسسة وإدارة تنفيذ مبادرات الموارد البشرية.

الكفاءات الفرعية:

- توجيه المؤسسة
- الرؤية
- إدارة مبادرات الموارد البشرية
- التأثير

المفاهيم الرئيسية

نظريات القيادة

- « من الأمثلة على ذلك القيادة الظرفية، والقيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة الشاملة، ونظرية التبادل بين القائد والعضو، والقيادة الخدمية، والقيادة التبادلية، ونظرية السمات، ونظرية قيادة الطوارئ.

تقنيات إدارة الموظفين

- « من الأمثلة على ذلك التوجيه، والتدريب، والدعم، والتوفيق، والإرشاد

نظريات التحفيز

- « من الأمثلة على ذلك نظرية تحديد الأهداف، ونظرية التوقع، ونظرية الإسناد، ونظرية تقرير المصير، ونظرية الإنصاف، ونظرية العامل الثنائي لهيرزبرج

تقنيات التأثير والإقناع

- « من الأمثلة على ذلك الجاذبية الشخصية، وتشكيل الاختلافات، والقيادة بالقدوة، والإقناع المنطقي

صفات القيادة الشخصية

- « من الأمثلة على ذلك الرؤية، والتحفيز الذاتي، والانضباط الذاتي، والمجازفة، والالتزام بالتعلم المستمر، وعقلية النمو

الكفاءة الفرعية:

توجيه المؤسسة

العمل في إطار معايير التسلسل الهرمي للمؤسسة وعملياتها وأنظمتها وسياساتها.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- إظهار فهم لأدوار العمل الرسمية وغير الرسمية، وأهداف القادة واهتماماتهم، والعلاقات فيما بين الموظفين والمديرين التنفيذيين.
- تيسير التواصل وعملية اتخاذ القرار اللازمين لتنفيذ المبادرات.
- الاستفادة من إدراك وفهم البيئة السياسية للمؤسسة وثقافتها لتنفيذ مبادرات الموارد البشرية.
- الاستفادة من فهم هيكل المؤسسة وعملياتها وأنظمتها وسياساتها لتسهيل التنفيذ الناجح لمبادرات الموارد البشرية.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- الاستفادة من فهم العلاقات المعقدة فيما بين القادة بالمؤسسة لتسهيل تصميم المبادرات وتنفيذها ومواصلة تطبيقها.
- الاستفادة من فهم البيئة السياسية للمؤسسة لوضع التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية وتنفيذها، وإدخال التغييرات الازمة، وتلبية احتياجات المواهب ومعالجة المشكلات التي تواجههم.
- الاستفادة من فهم العلاقات المعقدة بين سياسات المؤسسة وأنظمتها وعملياتها الرسمية وغير الرسمية لتسهيل وضع التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية وتنفيذها.

الكتفاءة الفرعية:

الرؤيا

وضع رؤية متسقة وأهداف طويلة المدى للموارد البشرية تدعم التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، والمساعدة في تحقيق هذه الرؤية والأهداف

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- تبني ثقافة وحدة العمل و/أو المؤسسة وقيمها ورسالتها وأهدافها ودعمها.
- تحديد أهداف قابلة للتنفيذ من أجل وضع وتنفيذ البرامج والممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية التي تدعم الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية والمؤسسة.
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين عمليات الموارد البشرية التي تتواءم بشكل أفضل مع الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية والمؤسسة ودعمها.
- المساعدة في تنفيذ البرامج والممارسات والسياسات ذات الصلة بالموارد البشرية التي تدعم الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية والمؤسسة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- وضع تصور للأوضاع الحالية والمستقبلية المثالية لإدارة الموارد البشرية والمؤسسة وثقافتها من أجل تحديد الشغرات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- وضع التوجه الإستراتيجي والرؤيا والأهداف الإستراتيجية الطويلة المدى للموارد البشرية والمؤسسة لسد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي لإدارة الموارد البشرية والمؤسسة.
- إعداد خطة واسعة النطاق لتحقيق التوجه الإستراتيجي والرؤيا والأهداف الخاصة بالموارد البشرية والمؤسسة ونشرها.
- التماس الملاحظات من أصحاب المصلحة على المستوى التنفيذي بشأن التوجه الإستراتيجي والرؤيا والأهداف.
- إدخال التعديلات الالزمة على إستراتيجية الموارد البشرية ومناهجها وبرامجهما أو أي منها استجابة للتغيرات المهمة داخل المؤسسة وخارجها.

الكفاءة الفرعية:

إدارة مبادرات الموارد البشرية

تنفيذ مشاريع الموارد البشرية التي تتماشي مع أهداف الموارد البشرية والمؤسسة ودعم هذه المشاريع.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- تحديد متطلبات المشاريع التي تضعها القيادة وبيان تفاصيلها.
- تحديد ومتابعة أهداف المشاريع ومراحل إنجازها.
- إدارة موازنات المشاريع والموارد.
- تحديد ووضع حلول للتغلب على العقبات التي تحول دون إنجاز المشاريع بنجاح.
- تحديد ورصد الموارد الالزمة لتنفيذ مشاريع الموارد البشرية وتعهدها.
- تحديد الحالات التي يكون فيها تخصيص الموارد غير متناسب مع احتياجات المشاريع وإجراء التعديلات حسب الضرورة.
- إظهار المرونة والقدرة على التكيف عندما تتغير متطلبات المشروع أو أهدافه أو القيود المفروضة عليه.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- تحويل رؤية الموارد البشرية وتوجهها الإستراتيجي وأهدافها طويلة المدى إلى مشاريع ومبادرات محددة بجدول زمنية وأهداف واضحة.
- رصد التقدم المحرز في مبادرات الموارد البشرية الرامية إلى تحقيق رؤية الموارد البشرية وتوجهها الإستراتيجي وأهدافها طويلة المدى.
- التعاون مع القيادة لتذليل العقبات التي تحول دون التنفيذ الناجح لمبادرات الموارد البشرية.
- الحصول على الموارد التنظيمية وتوزيعها ورصد فاعليتها.
- ضمان الخضوع للمساءلة عن تنفيذ خطط المشاريع والمبادرات.

الكفاءة الفرعية:

التأثير

إلهام الزملاء لفهم الرؤية والأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية والمؤسسة والسعى إلى تحقيقها.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- بناء المصداقية داخل المؤسسة وخارجها بوصفهم خبراء في الموارد البشرية.
- تشجيع أصحاب المصلحة في المؤسسة على دعم مبادرات الموارد البشرية.
- تحفيز موظفي الموارد البشرية وغيرهم من أصحاب المصلحة على دعم رؤية الموارد البشرية وأهدافها.
- العمل كداعمين للمؤسسة أو موظفيها من أجل النهوض بتنفيذ التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وأهدافها.
- تبادل الآراء حول المسائل المهمة، بغض النظر عن المخاطر أو التشبيط من جانب الآخرين.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- تعزيز دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها.
- بناء المصداقية للمؤسسة على الصعيد الإقليمي أو الوطني أو الدولي بوصفهم خبراء في الموارد البشرية.
- العمل كصوت مؤثر لإستراتيجيات الموارد البشرية وفلسفاتها ومبادراتها داخل المؤسسة.
- دعم تنفيذ حلول الموارد البشرية القائمة على الأدلة.
- حث موظفي الموارد البشرية والعملاء من غير العاملين في الموارد البشرية وأصحاب المصلحة بالمؤسسة على المستوى التنفيذي لدعم التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ورؤيتها وأهدافها طويلة المدى والسعى إلى تحقيقها.
- بناء توافق في الآراء بين القادة بشأن التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وأهدافها طويلة المدى.
- استخدام معارف الموارد البشرية ومهاراتها للتأثير على إستراتيجية الأعمال.
- تمكين القادة من خلق بيئة تقبل المجازفة ويشعر فيها العاملون بارتياح إزاء مشاركة الأفكار.

الممارسات الأخلاقية

«الممارسات الأخلاقية» يُقصد بها المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الالزمة لتبني مستويات عالية من النزاهة الشخصية والمهنية، والعمل كوكيل أخلاقي يعزز القيم الأساسية والتزاهة وامسألة على مستوى المنظمة بأكملها.

الكفاءات الفرعية:

- ◀ النزاهة الشخصية
- ◀ النزاهة المهنية
- ◀ الوكيل الأخلاقي

المفاهيم الرئيسية

- ◀ المبادئ والممارسات الأخلاقية في العمل
- ◀ من الأمثلة على ذلك: الشفافية، والموثوقية، وتضارب المصالح
- ◀ مبادئ الخصوصية وسياساتها
- ◀ من الأمثلة على ذلك: عدم الكشف عن الهوية، والسرية، وسياسات القبول والرفض
- ◀ الضوابط الأخلاقية الداخلية
- ◀ من الأمثلة على ذلك حماية سرية بيانات الموظفين، ومعايير التحقيقات مع الموظفين

الكفاءة الفرعية:

النزاهة الشخصية

إظهار مستويات عالية من النزاهة في العلاقات والسلوكيات الشخصية.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- إظهار الاتساق بين القيم المعلنة والقيم المطبقة.
- الإقرار بالأخطاء وإظهار تحمل المسؤولية عن التصرفات.
- التعرف على التحيزات الصريحة وغير الواعية في الذات ولدى الآخرين، واتخاذ الخطوات الازمة لتعزيز الوعي بالذات.
- العمل كنموذج يُحتذى به في النزاهة الشخصية والمعايير الأخلاقية الرفيعة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- لفت انتباه القادة والمديرين التنفيذيين إلى التضاربات المحتملة في المصالح أو السلوكيات غير الأخلاقية.
- مساعدة الآخرين في التعرف على تحيزاتهم وفهمها ومعالجتها.
- مساعدة الآخرين عن التزاماتهم.

الكفاءة الفرعية:

النزاهة المهنية

إظهار مستويات عالية من النزاهة في العلاقات والسلوكيات المهنية.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ الحفاظ على الخصوصية عند الاقتضاء، والامتثال للقوانين واللوائح التي تقتضي الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي.
- ◀ استخدام السلطة التقديرية على النحو المناسب عند نقل المعلومات الحساسة، وإحاطة الأطراف المعنية علماً بقيود السرية والخصوصية.
- ◀ البقاء على اطلاع دائم بالقوانين والمعايير والتشريعات والاتجاهات الناشئة ذات الصلة بالأخلاقيات والتي قد تؤثر على ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة.
- ◀ قيادة تحقيقات الموارد البشرية بطريقة دقيقة وحيادية وفي الوقت المناسب.
- ◀ إثبات جدارة الفرد بالثقة والمصداقية.
- ◀ عدم اتخاذ أي إجراءات بناء على تحيزات شخصية.
- ◀ تطبيق سياسات النزاهة والأخلاقيات في المؤسسة ومعارضتها عند الضرورة.
- ◀ إدارة الضغوط السياسية والاجتماعية عند اتخاذ القرارات وعند تنفيذ برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها.
- ◀ تقديم ملاحظات صريحة وصادقة وبناءً للزمالة في المواقف التي تتخطى على مسائل ترتبط بالنواحي الأخلاقية.
- ◀ تحقيق التوازن بين الأخلاقيات، والنزاهة، ونجاح المؤسسة، ودعم الموظفين، ورسالة المؤسسة وقيمها، والقوانين واللوائح، والسياسات والإجراءات التنظيمية.
- ◀ البحث عن فرص لاكتساب مهارات جديدة، وتحسين المهارات الحالية من أجل التحول إلى متخصص أكثر كفاءة في مجال الموارد البشرية.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ مقاومة الضغوط ذات الدوافع السياسية عند وضع أو تنفيذ إستراتيجية أو مبادرات أو أهداف طويلة الأجل.
- ◀ تحقيق التوازن بين الأخلاقيات، والنزاهة، ونجاح المؤسسة، ودعم الموظفين، ورسالة المؤسسة وقيمها، عند وضع إستراتيجية أو مبادرات أو أهداف طويلة الأجل.
- ◀ تكوين فريق للموارد البشرية جدير بالثقة والمصداقية.
- ◀ تعزيز مواءمة ممارسات الموارد البشرية والأعمال مع القوانين والمعايير المرتبطة بالأخلاقيات.
- ◀ اتخاذ قرارات صعبة تتماشى مع القيم والأخلاقيات التي تتبناها المؤسسة.
- ◀ استخدام السلطات أو الصلاحيات على النحو المناسب دون السعي لتحقيق مكاسب أو منافع شخصية.
- ◀ إظهار المرونة والشجاعة عند اتخاذ قرارات صعبة أو التعامل مع المواقف العصبية.

الكفاءة الفرعية:

الوكيل الأخلاقي

إرساء البيئة الأخلاقية للمؤسسة، وضمان أن السياسات والممارسات تعكس القيم الأخلاقية.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- تمكين جميع الموظفين من الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية والتضاربات في المصالح دون خوف من الانتقام.
- اتخاذ الخطوات الازمة للتخفيف من تأثير التحيز في القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والأعمال.
- الحفاظ على مستويات مناسبة من الشفافية في برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها.
- تحديد المخاطر الأخلاقية وتضاربات المصالح المحتملة وتقييمها وإبلاغها للقيادة.
- التأكد من إتاحة اطلاع الموظفين على المعايير والسياسات الأخلاقية للمؤسسة وفهمهم لها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- إبلاغ الإدارة العليا بالمخاطر وتضاربات المصالح في المؤسسة.
- التعاون مع القادة من أجل دعم ضوابط الأخلاقيات الداخلية.
- تطوير الخبرات وتوفيرها فيما يخص سياسات الموارد البشرية ومعاييرها وضوابط الأخلاقيات الداخلية الأخرى من أجل الحد من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة جراء الممارسات غير الأخلاقية.
- وضع برامج وممارسات وسياسات ذات صلة بمجال الموارد البشرية من شأنها تعزيز نشر ثقافة أخلاقية، وتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية، وحماية سرية الموظفين والبيانات، والإشراف على هذه البرامج والسياسات والممارسات.
- تقديم رؤية لثقافة مؤسسية تظهر الاتساق بين القيم المعلنة والقيم المطبقة في المؤسسة.
- وضع برامج وممارسات وسياسات ذات صلة بمجال الموارد البشرية تلبي معايير الأخلاقيات والنزاهة الرفيعة.
- وضع أنظمة تكفل إجراء جميع التحقيقات بطريقة دقيقة وحيادية وفي الوقت المناسب، والإشراف على هذه الأنظمة.
- مراجعة ورصد الالتزام ببرامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها المتعلقة بالأخلاقيات.
- وضع برامج للتعلم والتطور تتناول الجوانب الأخلاقية، والإشراف عليها.
- إرساء ثقافة ومنهجية تشجع جميع الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات والسلوكيات غير الأخلاقية.

العقلية الشمولية

تُعرَّف «العقلية الشمولية» بأنها المعرفات والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الالزمة لخلق بيئه عمل يُعامل فيها جميع الأفراد بإنصاف واحترام، ويستفيدون بشكل متساوٍ من الفرص والموارد الممتاحة، ويشعرون بالانتماء، وتعزز التعاون والتفاهم والشعور بوحدة الهدف عبر الحدود المتنوعة عالمياً لضمان نجاح المؤسسة.

الكفاءات الفرعية:

- ربط الشمولية والتتنوع بالأداء في المؤسسة
- تأسيس البنية التحتية لثقافة تتسم بالشمولية والتتنوع
- ضمان تحقيق الحيادية والإنصاف
- إرساء ثقافة تتسم بالشمولية والتتنوع
- العمل في بيئه عالمية

المفاهيم الرئيسية

- خصائص القوة العاملة الديناميكية
- من الأمثلة على ذلك: تعدد الأجيال، وتعدد الثقافات، وتعدد اللغات، وتعدد المواهب، وتعدد الأجناس
- النهج المتبعه لتهيئة مكان عمل يتسم بالشمولية
- من الأمثلة على ذلك: الرعاية التنفيذية، ودعم القيادة، والتدريب على التجهيزات غير الوعائية، ومجموعات موارد الموظفين الشاملة، والإرشاد، ومقاييس التنوع، والسلامة النفسية، واستخدام الضمائر المفضلة للإشارة إلى نوع الجنس مع الامتنال للقوانين المعمول بها في جميع أنحاء العالم، والمواهمه الإستراتيجية مع أهداف العمل، والتوجيه
- حلول موجهه للموظفين
- من الأمثلة على ذلك: غرفة الإرضاخ، وغرفة الصلاة، ووسائل القراءة بطريقة برايل وقارئ الشاشة، والعرض النصي للحوار، ومنحدر الكراسي المتحركة، ودورات المياه المحايدة جنسانيآ، وقواعد لباس شاملة ثقافياً، وسهولة الوصول، وخيارات العمل المرنة، وترتيبات مراعاة المعتقدات الدينية
- العوائق أمام النجاح التي تتطوي على التحييز الواعي واللاوعي
- من الأمثلة على ذلك: التمييز على أساس نوع الجنس، والعنصرية بما في ذلك العنصرية الممنهجة، والقوالب التنمطية، والتمييز ضد المنسين، والتمييز ضد المعاينين، والتحيز داخل المجموعة أو خارجها، والتحيز على أساس التوجه الجنسي، وتحيز المقارنة الاجتماعية، والتحيز الانبساطي/الانطوائي، وتحيز التنوع العصبي، والاعتداءات المصغرة، والحواجز الشخصية مثل متنازلة المحتال وتزييف الهوية، والأعباء المفروضة على الأقليات
- أساليب قياس الإنصاف وتعزيزه
- من الأمثلة على ذلك: تنوع الموظفين على جميع المستويات المؤسسية، وعمليات مراجعة الأجر، وتقديرات الإنصاف في الأجر، والشفافية في الأجر، واستبيانات الموظفين
- الفوائد والبرامج التي تدعم الشمولية والتتنوع
- من الأمثلة على ذلك: خيارات مقدم الرعاية، والسياسات التي تكفل المرونة في مكان العمل، وخيارات الإجازة المدفوعة، وبرامج سداد الرسوم الدراسية، وتقويم الاحتفالات والمناسبات العالمية
- مقاييس الشمولية والتتنوع
- من الأمثلة على ذلك: التنوع من حيث نوع الجنس، والتتنوع من حيث العرق، ومعدلات استبقاء الموظفين من مختلف الخلفيات، وتنوع أصحاب المصلحة الخارجيين
- الأعراف والقيم والأبعاد الثقافية
- من الأمثلة على ذلك: نماذج هول، وهوفستيد، وشين، وترومبينارس
- أساليب التقرير بين التصورات والفرق الفردية والاستفادة منها
- من الأمثلة على ذلك: مجموعات موارد الموظفين الشاملة، والتوجيه العكسي، والبرامج التدريبية على مراعاة حساسية القضايا، ومجموعات التركيز
- أفضل الممارسات لتكوين قوى عاملة تتسم بالتنوع العالمي وإدارتها
- من الأمثلة على ذلك: ترجمة السياسات والإجراءات إلى اللغات المحلية، ومراعاة مختلف التوقيتات الزمنية عند تحديد مواعيد الاجتماعات

الكفاءة الفرعية:

ربط الشمولية والتنوع بالأداء في المؤسسة

تعزيز أهمية جهود الشمولية والتنوع في تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها الأساسية.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ مراجعة برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها لضمان تحقيق المساواة للجميع.
- ◀ وضع مبادرات وبرامج حول الشمولية والتنوع وتنفيذها من أجل تحقيق أهداف العمل.
- ◀ جمع نتائج مقاييس الشمولية والتنوع واستعراضها وتحليلها وتعيمها من أجل إظهار التأثيرات القابلة للقياس على أهداف المؤسسة.
- ◀ إظهار فهم للارتباط الاستراتيجي بين ممارسات الشمولية والتنوع ونجاح المؤسسة، ودعم هذا الارتباط.
- ◀ وضع برامج الموارد البشرية وممارساتها الرامية إلى تعزيز الشمولية والتنوع، والتوصية بها وتنفيذها وتدقيقها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ المشاركة مع قادة الأعمال ومتخصصي الموارد البشرية في وضع البرامج والممارسات والسياسات على مستوى المؤسسة وتنفيذها وإدارتها بما يؤدي إلى تكوين قوة عاملة تتسم بالشمولية والتنوع.
- ◀ تقييم دوره الموهاب في المؤسسة من حيث الشمولية والتنوع باستخدام مقاييس الشمولية والتنوع.
- ◀ تضمين نتائج تقييمات الإنفاق في إستراتيجية الموارد البشرية وبرامجها.
- ◀ إعداد دراسة لبيان مبررات المؤسسة وراء تعزيز الشمولية والتنوع ودعم هذه المبررات.
- ◀ التعاون مع القادة من أجل تضمين أهداف الشمولية والتنوع في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- ◀ تحديد أهداف ومقاييس الشمولية والتنوع وتبنيها من أجل قياس أثرها على أهداف المؤسسة.
- ◀ تحديد وتطبيق التغييرات المرتبطة بالشمولية والتنوع على مستوى القوى العاملة ومكان العمل، والتي تعد ضرورية لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهداف العمل الرئيسية.
- ◀ دعم تطوير إستراتيجية موارد بشرية تبني الشمولية والتنوع والاختلافات الثقافية وتسويتها بغية تحقيق النجاح في المؤسسة.
- ◀ تقييم المناخ الثقافي الحالي للمؤسسة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

الكفاءة الفرعية:

تأسيس البنية التحتية لثقافة تتسم بالشمولية والتنوع

إنشاء الدعوة إلى تبني إطار عمل يدعم ويشجع على إيجاد بيئة عمل تتسق بالشمولية والاحترام لجميع الموظفين.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ تقدير القوى العاملة الشاملة ودعمها ومناصرتها بغض النظر عن العرق ونوع الجنس والتوجه الجنسي والإثنية والمعتقدات الدينية وبلد الأصل والتعليم والقدرات (بما في ذلك القدرات غير الظاهرة والوصول الرقمي)، والتنوع العصبي (مثل الإعاقات السمعية والبصرية، واضطراب نقص الانتباه وفرط النشاط، والتوحد، وعسر القراءة، وغيرها)، وكذلك أوجه التداخل بين عناصر التنوع.
- ◀ توضيح مزايا الشمولية والتنوع للموظفين والقادة.
- ◀ تحديد الفرص المتاحة لتعزيز الإنصاف في السياسات والإجراءات التنظيمية لجميع الموظفين.
- ◀ تطبيق وإدارة الاستحقاقات وبرامج الموارد البشرية التي تدعم احتياجات القوى العاملة التي تتسم بالتنوع.
- ◀ التعاون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لتعيين وترقية موظفين من مختلف المجموعات عبر طائفة متنوعة من الأبعاد.
- ◀ الترويج لمزايا القوى العاملة التي تتسم بالشمولية والتنوع.
- ◀ تعزيز ثقافة مؤسسية تقدر تكافؤ الفرص لجميع وتدعم الشمولية والتنوع.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ دعوة القيادة إلى إزالة الحواجز والعقبات التي تعيق شمول القوى العاملة من حيث العرق ونوع الجنس والتوجه الجنسي والإثنية والمعتقدات الدينية وبلد الأصل والتعليم والقدرات (بما في ذلك القدرات غير الظاهرة والوصول الرقمي)، والتنوع العصبي (مثل الإعاقات السمعية والبصرية، واضطراب نقص الانتباه وفرط النشاط، والتوحد، وعسر القراءة، وغيرها)، وكذلك أوجه التداخل بين عناصر التنوع.
- ◀ دعم ثقافة تشجع على إظهار الطبيعة الأصلية للأفراد، كما تشجع المحادثات الجريئة والصادقة المتعلقة بالشمولية والتنوع، والتآزر بين الموظفين.
- ◀ تحديد الاستحقاقات والبرامج التي تدعم تكوين قوى عاملة تتسم بالشمولية والتنوع وعدم التحيز، ودعمها وإدارتها.
- ◀ دعم مبادرات الموارد البشرية وبرامجها وسياساتها التي تدعم جهود المؤسسة لتكون أكثر شمولاً لجميع الموظفين.
- ◀ ضمان توفير برامج التعلم والتطور أو غيرها من المبادرات المتعلقة بالشمولية والتنوع والتوعية الثقافية للموظفين في المؤسسة بجميع مستوياتها.

الكفاءة الفرعية:

ضمان تحقيق الحيادية والإنصاف

ضمان وكفالة المعاملة العادلة لجميع الأفراد من حيث الاستفادة من المزايا والحصول على الفرص وإحراز تقدم في مكان العمل.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- تنمية المعارف المرتبطة بالقوانين المعمول بها والاتجاهات الحالية وأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالشمولية والتنوع، والبقاء على اطلاع دائم بها.
- الإسهام في تطوير وترسيخ ثقافة مؤسسية تتيح للجميع الاستفادة من المزايا والحصول على فرص متكافئة والتمتع بالإنصاف.
- إظهار وعي وفهم عام للاختلافات الثقافية واحترامها.
- تعزيز الشمولية وقبول الزملاء من مختلف الثقافات في التفاعلات اليومية.
- الاسترشاد بسياسات المؤسسة وفلسفتها الخاصة بالشمولية والتنوع في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال وتنفيذ برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها.
- ضمان تطبيق برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها باتساق واحترام على الجميع.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- التأكد من إطلاع موظفي الموارد البشرية على أحدث المعارف المرتبطة بالاتجاهات وأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالشمولية والتنوع، والتي تتماشى أيضاً مع جميع القوانين المعمول بها.
- وضع وإدارة برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها التي من شأنها تعزيز ثقافة مؤسسية تتيح للجميع الاستفادة من المزايا والحصول على فرص متكافئة والتمتع بالإنصاف.
- تحطيط التدخلات الرامية إلى معالجة أوجه عدم الإنصاف التي جرى تحديدها.
- البحث عن فريق من متخصصي الموارد البشرية يتسم بالتنوع عبر مختلف الأبعاد، وتوظيفه.
- وضع ودعم مبادرات الموارد البشرية المقرر تطبيقها بمساواة واتساق وإنصاف على جميع الموظفين.

الكفاءة الفرعية:

إرساء ثقافة تتسم بالشمولية والتنوع

إرساء بيئة عمل يشعر فيها كل فرد في المؤسسة بالأمان والترحيب والاحترام والدعم والانتفاء.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ تحديد وتنفيذ حلول الترتيبات التيسيرية للموظفين بما يتفق مع جميع القوانين المعمول بها.
- ◀ تحديد أي أدلة على التحيزات والقوالب النمطية والاعتداءات المصغرة والسلوكيات الإقصائية في مكان العمل ومعالجتها.
- ◀ توفير التطوير المهني والتوجيه والتدريب والإرشاد بشأن الاختلافات والممارسات الثقافية والخاصة بالتنوع للموظفين على جميع مستويات المؤسسة.
- ◀ إتاحة الفرص التي تشجع الموظفين على العمل مع أصحاب الخبرات والخلفيات المتنوعة.
- ◀ دعم بناء ثقافة وممارسات في مكان العمل تكفل الاحترام المتبادل والثقة وعدم التسامح مطلقاً مع أي أعمال انتقامية.
- ◀ إرشاد المديرين لتمييز الفروق السلوكية بين مشكلات الأداء والتباينات المتعلقة بالشمولية والتنوع.
- ◀ تمكين الآخرين من تكييف سلوكهم للتعامل مع مختلف الظروف الثقافية والموافق والأشخاص.
- ◀ تحديد ممارسات وسياسات المؤسسة التي تتعارض مع المعايير الثقافية والتوفيق بينها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ إتاحة وإدارة الفرص التي تشجع الموظفين على العمل مع أصحاب الخبرات والخلفيات المتنوعة.
- ◀ وضع سياسات وبرامج لخلق ثقافة في مكان العمل وبناء فريق عمل يدعمان مبادئ السلامة النفسية ويعززانها.
- ◀ إسداء المشورة لقادة الأعمال بشأن كيفية تطوير سلوكيات أكثر تعاطفاً وشمولًا.

الكفاءة الفرعية:

العمل في بيئه عالمية

العمل بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة في مكان عمل ذي توجه عالمي.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ ممارسة الأعمال بناءً على فهم واحترام الاختلافات بين الثقافات في العادات والسلوكيات المقبولة.
- ◀ إظهار فهم لمجال عمل المؤسسة من منظور عالمي.
- ◀ تكييف مبادرات الموارد البشرية لتلبى الاحتياجات المحلية من خلال تطبيق الفهم الخاص بالاختلافات الثقافية.
- ◀ ممارسة الأعمال بناءً على فهم واحترام الاختلافات في القواعد والقوانين واللوائح وعمليات وممارسات الأعمال التجارية المقبولة.
- ◀ تطبيق المعرفة بالاتجاهات العالمية عند تنفيذ برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها أو مواصلتها.
- ◀ العمل بعقلية ذات نظرة عالمية مع استمرار مراعاة القضايا والاحتياجات المحلية.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ وضع إستراتيجية للموارد البشرية تتضمن الكفاءات ووجهات النظر العالمية للمؤسسة حول النجاح المؤسسي.
- ◀ تحليل اتجاهات الموارد البشرية والظروف الاقتصادية وأسواق العمل والبيئات القانونية على المستوى العالمي من أجل تحديد التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية، ولإرشاد عملية إعداد مبادرات الموارد البشرية وتنفيذها.
- ◀ تحليل اتجاهات الموارد البشرية والظروف الاقتصادية وأسواق العمل والبيئات القانونية على المستوى العالمي من أجل تقييم تأثير الشمولية والتنوع على إستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة.

مجموعة العلاقات بين الأشخاص

هناك كفاءتان سلوكيتان في المجموعة الشخصية: إدارة العلاقات، وال التواصل. وتصف هذه الكفاءات السلوكيات والسمات والمعارف الأساسية التي يجب أن يتمتع بها متخصصو الموارد البشرية لأداء المهام الوظيفية القائمة على التعاون والتفاعل بين عدة أشخاص.

تشمل العناصر الأساسية للكفاءات السلوكية المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص ما يلي: إنشاء شبكات العلاقات، وبناء الفرق والعلاقات المهنية والمحافظة عليها، وإدارة النزاعات والمفاوضات بنجاح، وال التواصل بوضوح وفعالية مع أصحاب المصلحة.

إدارة العلاقات

تُعرف «إدارة العلاقات» بأنها المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الالزمة لإقامة شبكة من العلاقات المهنية داخل المؤسسة وخارجها، وبناء العلاقات والحفاظ عليها، والعمل كعضو فعال في الفريق، وإدارة النزاعات مع دعم المؤسسة في الوقت ذاته.

الكفاءات الفرعية:

- إنشاء شبكة العلاقات
- بناء العلاقات
- العمل الجماعي
- التفاوض
- إدارة النزاعات

المفاهيم الرئيسية

أنواع النزاعات

- ▷ من الأمثلة على ذلك العلاقة، والمهمة، وال العلاقات فيما بين المؤسسات، وال العلاقات داخل المؤسسة الواحدة
 - إستراتيجيات حل النزاعات
- ▷ من الأمثلة على ذلك الاستيعاب، والتعاون، والحلول الوسط، والمنافسة، والتتجنب
 - تكتيكات التفاوض وإستراتيجياته وأساليبه
- ▷ من الأمثلة على ذلك تبني وجهات النظر البديلة، والمساومة القائمة على المبادئ، والمزيدة، والمساومة القائمة على المصالح، والمساومة القائمة على الموقف
 - أساليب بناء الثقة
- ▷ من الأمثلة على ذلك الذكاء العاطفي، والقدرة على الترابط مع الآخرين، وعدم الخوف من التصريح بما بداخلنا، والشفافية، والاعتراف ب نقاط القوة الفردية

الكفاءة الفرعية:

إنشاء شبكات العلاقات

تأسيس شبكة من العلاقات المهنية بشكل فعال داخل المؤسسة وخارجها على حد سواء.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- إقامة شبكة من العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وتشمل الأقران في كل من أدوار الموارد البشرية وغير الموارد البشرية، وعملاء الموارد البشرية، وأصحاب المصلحة (مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات)، والحفاظ على هذه الشبكة وتعزيزها.
- تأسيس شبكة من الشركاء الخارجيين (مثل الموردين) والحفاظ عليها.
- إقامة شبكة من الزملاء المهنيين في الأوساط المعنية بالموارد البشرية بوجه عام لغرض التطور الوظيفي وتلبية احتياجات العمل (مثل تحديد المواهب الجديدة)، والحفاظ على هذه الشبكة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- توفير فرص لموظفي الموارد البشرية لإقامة الشبكات وبناء العلاقات مع القادة من المستويات الأعلى في المؤسسة وفي الأوساط المعنية بالموارد البشرية بوجه عام.
- إقامة شبكة من العلاقات داخل المؤسسة (مثل القادة من وحدات العمل الأخرى) وخارجها (مثل أعضاء الهيئات التشريعية، وقادة المجتمعات المحلية، ورؤساء النقابات، وقادة الموارد البشرية من خارج المؤسسة)، والحفاظ على هذه الشبكة وتعزيزها.

الـكـفاءـةـ الفـرعـيـةـ:

بناء العلاقات

بناء العلاقات بشكل فعال داخل المؤسسة وخارجها على حد سواء والحفاظ عليها.

مؤشرات الـإـتقـانـ لـجـمـيعـ مـتـخـصـصـيـ المـوـارـدـ البـشـرـيـةـ

- ◀ بناء الثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء والحفاظ عليهم.
- ◀ تطوير نمط من تبادل الدعم والمعلومات وغيرها من الموارد القيمة مع الزملاء والمحافظة عليه.
- ◀ إظهار الاهتمام برفاه الزملاء.
- ◀ بناء سمعة قوية وإيجابية داخل المؤسسة وخارجها كمتخصص موارد بشرية منفتح ويسهل التعامل معه.
- ◀ التأكـدـ مـنـ الـاسـتـمـاعـ إـلـىـ آـرـاءـ جـمـيعـ أـصـحـابـ الـمـصـلـحةـ وـأـعـضـاءـ فـرـيقـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـإـقـرـارـ بـهـاـ.
- ◀ تحديد المجالات التي تحظى باهتمام مشترك لدى أصحاب المصلحة والاستفادة منها لتعزيز نجاح مبادرات الموارد البشرية.
- ◀ إقامة علاقات عمل مع مشرفي الموارد البشرية وقادتها من خلال الاستجابة السريعة والفعالة لمهام العمل، والإبلاغ عن احتياجات المشاريع والتقدم المحرز في تحقيق الأهداف، وإدارة أنشطة العمل.
- ◀ فهم اهتمامات المديرين التنفيذيين والقيادة داخل المؤسسة.
- ◀ توظيف التكنولوجيا لبناء علاقات قوية مع الأفراد الذين يعملون في أماكن عمل أخرى والحفاظ عليها (مثل العاملين عن بعد).

بالـنـسـبـةـ لـمـتـخـصـصـيـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ ذـوـيـ الـمـسـتـوـىـ الـمـتـقـدـمـ

- ◀ وضع أهداف وغايات الموارد البشرية الخاصة بإدارة العلاقات.
- ◀ إقامة علاقات مع الأوساط المعنية بالموارد البشرية بوجه عام والحفاظ عليها، وذلك من خلال المناصب القيادية في المؤسسات الأخرى.
- ◀ الاستفادة من العلاقات في التعرف على أفضل الممارسات والنهج الجديدة في بناء الميزة التنافسية.

الكفاءة الفرعية:

العمل الجماعي

المشاركة كعضو فعال في الفريق، والعمل على تكوين فرق فعالة ودعمها وقيادتها.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- بناء علاقات تفاعلية مع أعضاء الفريق من خلال الثقة، والدعم المتعلق بمهام العمل، واتخاذ القرارات، والتواصل المباشر.
- تعزيز التعاون والتواصل المنفتح فيما بين أصحاب المصلحة وأعضاء الفريق، بغض النظر عن الموضع أو نوع العمل.
- دعم بناء ثقافة في المؤسسة تعزز العمل الجماعي.
- تكوين فرق المشاريع التي تجمع بين موظفي الموارد البشرية وغير الموارد البشرية أو المشاركة فيها.
- اغتنام الفرص لقيادة الفريق.
- تحديد أدوار الفريق المفقودة أو غير المنجزة والاضطلاع بها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- تعزيز ثقافة مؤسسية تدعم العمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسة (مثل تحطيم الحواجز).
- تشكيل وقيادة فرق تضم كبار القادة من جميع أنحاء المؤسسة.
- وضع مبادرات الموارد البشرية التي تعزز العمليات والبيئات الجماعية الفعالة والإشراف على تنفيذها.

الـكـفاءـةـ الفـرعـيـةـ:

الـتـفـاـوـضـ

التوصـلـ إـلـىـ اـتـفـاقـاتـ تـحـظـىـ بـقـيـوـلـ مـتـبـادـلـ مـعـ الـأـطـرـافـ الـمـتـفـاـوـضـ دـاـخـلـ الـمـؤـسـسـةـ وـخـارـجـهـاـ.

مـؤـشـرـاتـ الـإـتـقـانـ لـجـمـيعـ مـتـخـصـصـيـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ

- تبني سلوك مهني أثناء مناقشات التفاوض.
- إظهار فهم لاحتياجات جميع الأطراف ومصالحهم وقضاياهم و موقفهم التفاوضي في مناقشات التفاوض.
- تقديم تنازلات مناسبة من أجل تعزيز التقدم نحو التوصـلـ إـلـىـ اـتـفـاقـ.
- الالتزام بالقوانين واللوائح السارية في مجال التفاوض والمساومة.
- تقييم التقدم نحو التوصـلـ إـلـىـ اـتـفـاقـ.
- تحديد الحل المثالي أو الوضع النهائي للمفاوضات، ورصد التقدم المحرز نحو بلوغ هذا الوضع النهائي، وإنهاء المفاوضات عند الاقتضاء.

بـالـنـسـبـةـ لـمـتـخـصـصـيـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ ذـوـيـ الـمـسـتـوـىـ الـمـتـقـدـمـ

- التشاور مع أصحاب المصلحة داخل المؤسـسـةـ وـخـارـجـهـاـ بـشـأنـ المـفـاـوـضـاتـ الـتـيـ تـتـسـمـ بـالـتـعـقـيدـ وـتـنـطـوـيـ عـلـىـ مـخـاطـرـ شـدـيـدـةـ.
- تحديد المعايير الخاصة بحدود التفاوض نيابةً عن وحدة الموارد البشرية.
- التوصـلـ إـلـىـ اـتـفـاقـ مـقـبـولـ لـجـمـيعـ الـأـطـرـافـ فيـ الـمـفـاـوـضـاتـ الصـعـبـةـ وـالـمـعـقـدـةـ.

الـكـفاءـةـ الفـرعـيـةـ:

إدارة النزاعات

إدارة النزاعات وتسويتها من خلال تحديد مجالات الاهتمام المشترك بين الأطراف المتنازعـةـ.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ حل النزاعات و/أو التـوـسـطـ في تـسوـيـتهاـ بـطـرـيـقـةـ مـحـترـمـةـ وـمـلـائـمـةـ وـمـحـابـيـةـ،ـ إـحـالـتـهاـ إـلـىـ مـسـتـوـيـ أـعـلـىـ عـنـدـ الـضـرـورـةـ.
- ◀ تحـدـيـدـ الأـسـبـابـ الـكـامـنـةـ وـرـاءـ النـزـاعـ وـمـعـالـجـتهاـ.
- ◀ تـيـسـيرـ مـعـالـجـةـ التـفـاعـلـاتـ الشـائـكـةـ بـيـنـ الـمـوـظـفـينـ مـنـ أـجـلـ تـحـقـيقـ أـفـضـلـ النـتـائـجـ.
- ◀ تـشـجـيـعـ الـخـلـافـ الـمـثـمـرـ الـذـيـ يـسـوـدـ الـاحـتـرـامـ وـالـمـرـتـبـ بـمـهـامـ الـعـلـمـ وـالـاسـتـفـادـةـ مـنـهـ فـيـ تـيـسـيرـ حـدـوثـ التـغـيـيرـ.
- ◀ الـظـهـورـ كـقـدـوةـ إـيجـابـيـةـ يـعـتـدـىـ بـهـاـ فـيـمـاـ يـعـلـقـ بـالـخـلـافـ الـمـثـمـرـ.
- ◀ تـحـدـيـدـ النـزـاعـاتـ الضـارـةـ أـوـ الـتـيـ تـفـضـيـ إـلـىـ نـتـائـجـ عـكـسـيـةـ وـتـسـوـيـتهاـ.

بالـنـسـبـةـ لـمـتـصـصـيـ المـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ ذـوـيـ الـمـسـتـوـيـ الـمـتـقـدـمـ

- ◀ وضع إـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ وـإـجـرـاءـاتـ لـتـسوـيـةـ النـزـاعـاتـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ الـمـنـظـمـةـ بـأـكـملـهـاـ وـالـإـشـرـافـ عـلـىـ تـنـفـيـذـهـاـ.
- ◀ تـيـسـيرـ مـعـالـجـةـ التـفـاعـلـاتـ الشـائـكـةـ بـيـنـ كـبـارـ الـقـادـةـ مـنـ أـجـلـ تـحـقـيقـ أـفـضـلـ النـتـائـجـ.
- ◀ تـحـدـيـدـ مـصـادـرـ النـزـاعـ الـمـحـتمـلـةـ وـالـحدـ مـنـهـ عـنـدـ اـقـرـاحـ إـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ أـوـ مـبـادـرـاتـ جـدـيـدةـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ.
- ◀ التـوـسـطـ فـيـ النـزـاعـاتـ الـمـتـصـاعـدـةـ أـوـ حـلـهـاـ.

التواصل

يُعرف «التواصل» بأنه المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الالزمة لإعداد رسائل تواصل موجزة وواحة بالمعلومات وتقديمها بشكل فعال، والاستماع إلى شواغل الآخرين ومعالجتها، ونقل المعلومات من مستوى آخر أو من وحدة لأخرى بمؤسسة وتوضيح مضمونها.

الكفاءات الفرعية:

- ◀ إيصال الرسائل
- ◀ تبادل المعلومات المؤسسية
- ◀ الإنصات

المفاهيم الرئيسية

- ◀ عناصر التواصل
- ◀ من الأمثلة على ذلك المصدر، والمُرسِل، والمُتلقِي، والرسالة، والتعقيبات
- ◀ أساليب التواصل العامة
- ◀ من الأمثلة على ذلك تخطيط عمليات التواصل، والإنصات الفعال، والتحقق من الفهم، وطرح الأسئلة
- ◀ أساليب التواصل في المواقف الخاصة
- ◀ من الأمثلة على ذلك تقديم الملاحظات، وتبسيير مجموعات التركيز، وتبسيير اجتماعات الموظفين، واستخدام القصص الفكاهية أو رواية القصص، ووضع خطط التواصل، وتوضيح مضمون المصطلحات الفنية، وتبسيير التواصل من مصدر مجهول، والتواصل غير الرسمي
- ◀ وسائل التواصل
- ◀ من الأمثلة على ذلك الهاتف، والبريد الإلكتروني، والتواصل المباشر، وتقديم التقارير، والعرض التقديمي، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمجتمعات العامة، والمجتمعات المنعقدة عن طريق الفيديو
- ◀ عناصر التواصل غير اللفظي
- ◀ من الأمثلة على ذلك التواصل بالأعين، ولغة الجسد، والاقتراب، والإيماءات

الكفاءة الفرعية:

إيصال الرسائل

إعداد رسائل واضحة ومقنعة تناسب الموضوع والموقف، وإيصالها لمجموعة متنوعة من الجماهير.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- تقديم المعلومات الازمة لأصحاب المصلحة بصورة منتظمة، والامتناع عن تقديم المعلومات غير الضرورية.
 - الاستفادة من فهم الجمهور المستهدف في صياغة محتوى المراسلات، و اختيار أفضل وسيلة رسمية أو غير رسمية لتقديمها.
 - استخدام مصطلحات ومفردات العمل المناسبة.
 - التأكد من أن الرسالة المقدمة واضحة ومفهومة من جانب المستمع.
 - صياغة رسائل واضحة و منتظمة و فعالة و خالية من الأخطاء تتوافق مع العلامة التجارية للمؤسسة.
 - إعداد حجج مقنعة و دامغة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- إظهار الطلاقة في لغة العمل لدى كبار القادة.
 - إيصال الرسائل الصعبة أو السلبية بطريقة صادقة ودقيقة ومهذبة.
 - تقديم الرسائل بطريقة تتناسب مع الجمهور من جميع الأحجام والخلفيات.

الكفاءة الفرعية:

تبادل المعلومات المؤسسية

توضـيـح مـضـمـون الرـسـائـل بـشـكـل فـعـال وإـيـصالـها عـبـر مـسـتـوـيـات المؤـسـسـة أو وـحدـات الأـعـمـال بـهـا.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ تقديم برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها بشكل فعال إلى الموظفين من الموارد البشرية وغير الموارد البشرية على حد سواء.
- ◀ مساعدة المديرين من غير الموارد البشرية على إيصال المسائل المرتبطة بالموارد البشرية.
- ◀ دعم الموارد البشرية ومبادرات المؤسسـة في عمليـات التـواصل مع أصحاب المصلحة.
- ◀ التـواصل بـشـكـل فـعـال مع قـادـة المـوارـد البـشـرـية.

بالنسبة لمـتـصـصـيـ المـوارـدـ البـشـرـيةـ ذـوـيـ المـسـتـوـيـ المـتـقدـمـ

- ◀ إيصال رؤية الموارد البشرية وإستراتيجيتها وأهدافها وثقافتها إلى كبار القادة وموظفي الموارد البشرية.
- ◀ توضـيـح المـوـاءـمـةـ بـيـنـ إـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ وأـهـدـافـ المـوـارـدـ البـشـرـيةـ وـإـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ المـؤـسـسـةـ وأـهـدـافـهاـ لـكـارـ القـادـةـ.
- ◀ تنـفـيـذـ السـيـاسـاتـ وـالـمـبـادـرـاتـ الـتـيـ تـنـشـئـ قـوـاتـ لـلـتـواـصـلـ المـفـتوـحـ عـلـىـ صـعـيـدـ المـؤـسـسـةـ،ـ عـبـرـ مـخـتـلـفـ مـسـتـوـيـاتـ المـسـؤـولـيـةـ وـدـاخـلـهـاـ.
- ◀ إـعـدـادـ رـسـائـلـ بـشـانـ القـضـاـيـاـ الـمـهـمـةـ وـالـمـؤـسـسـيـةـ وـالـبـارـزـةـ بـالـنـسـبـةـ لـلـمـوـارـدـ البـشـرـيةـ،ـ إـيـصالـهاـ إـلـىـ الـجـمـهـورـ الـمـسـتـهـدـفـ مـنـ أـعـضـاءـ مـجـلـسـ الإـدـارـةـ وـكـارـ القـادـةـ.

الكفاءة الفرعية:

الإنصات

فهم المعلومات المقدمة من الآخرين والتماس ملاحظاتهم.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ الإنصات بتعاطف وبشكل فعال لآراء الآخرين وشواغلهم.
- ◀ الترحيب بفرصة الاستماع إلى وجهات النظر المتعارضة وعدمأخذ النقد على محمل شخصي.
- ◀ التماس المزيد من المعلومات لتوضيح جوانب الغموض.
- ◀ الاستجابة على الفور للرسائل المقدمة من أصحاب المصلحة والتعامل معها.
- ◀ تفسير وفهم سياق الرسائل الواردة ودرايغها ومبرراتها.
- ◀ طلب الحصول على ملاحظات الموظفين والقادة بانتظام، وإجراء التعديلات حسبما يلزم.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ تنمية ثقافة بالمؤسسة يجري فيها تشجيع التواصل التصاعدي ويتقبل فيها القادة آراء الموظفين ووجهات نظرهم.
- ◀ وضع عمليات لجمع ملاحظات من المؤسسة بأسرها حول إدارة الموارد البشرية.

مجموعة الأعمال

هناك ثلاثة كفاءات سلوكية في مجموعة الأعمال: الذكاء التجاري والتشاور والقدرة التحليلية. وتصف هذه الكفاءات السلوكيات والسمات والمعارف الأساسية التي يجب أن يتمتع بها متخصصو الموارد البشرية لتحديد حلول الموارد البشرية التي تلبي أهداف الأعمال، وتصميمها وتنفيذها وتقديرها.

تشمل المكونات الرئيسية للكفاءات السلوكية لمجموعة الأعمال ما يلي: ضمان إسهام الموارد البشرية في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، وفهم الأعمال والبيئة التي تزاول فيها المؤسسة أنشطتها، وتصميم حلول الأعمال وتنفيذها من أجل تلبية احتياجات رأس المال البشري، ودعم مبادرات إدارة التغيير وقيادتها، وجمع البيانات وتحليلها للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال.

الذكاء التجاري

يُعرَّف «الذكاء التجاري» بأنه المعرفات والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الالزمة لفهم عمليات المؤسسة ومهامها وبيئتها الخارجية، وتطبيق أدوات وتحليلات الأعمال التي تسترشد بها مبادرات الموارد البشرية وعملياتها التي تتماشى مع التوجه الإستراتيجي العام للمؤسسة.

الكفاءات الفرعية:

- ◀ الوعي التجاري والتنافسي
- ◀ تحليل الأعمال
- ◀ المواءمة الإستراتيجية

المفاهيم الرئيسية

مصطلحات الأعمال ومفاهيمها

« من الأمثلة على ذلك مصطلحات الميزة التنافسية، والربح والخسارة، والإيرادات، والتوقعات المالية، والجودة، واتفاقيات مستوى الخدمة، والخطط الإستراتيجية، والتکاليف الثابتة والمتغيرة، والعرض والطلب، وصافي الدخل، ومؤشرات الأداء الرئيسية

◀ تحليل وثائق الأعمال وتوضيح مضمونها

« من الأمثلة على ذلك: الخطط الإستراتيجية، والعقود، والمنح، وإجراءات التشغيل القياسية، وخطط الأعمال، والمخططات المؤسسية، وخطط استمرارية الأعمال، وأدلة الموظفين

◀ عناصر دراسة الجدوى

« من الأمثلة على ذلك الملخص التنفيذي، والاستحقاقات، والمواءمة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

◀ تقنيات ذكاء الأعمال وأدواته

« من الأمثلة على ذلك المعالجة التحليلية، وبوايات ذكاء الأعمال، والتحليلات التنبؤية، والتحليلات المتقدمة، وتحليل الاتجاهات، وتحطيط السيناريوهات، وسجل الأداء المتوازن

◀ مصطلحات التحليل المالي وأساليب تقييم سلامة الأعمال

« من الأمثلة على ذلك الميزانيات العمومية، والموازنات، وقوائم التدفقات المالية، وقوائم الربح والخسارة، والتکاليف غير المباشرة، والتدفقات النقدية، والاحتياطيات النقدية، والعائد على الاستثمار، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، ومسار المبيعات، ووضع السوق

الكفاءة الفرعية:

الوعي التجاري والتنافسي

فهم عمليات المؤسسة ومهامها ومنتجاتها، والبيئات التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعمل فيها المؤسسة.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- استخدام موارد المؤسسة وغيرها من الموارد الخارجية للتعرف على العمليات التجارية للمؤسسة ومهامها ومنتجاتها.
- استخدام موارد المؤسسة وغيرها من الموارد الخارجية للتعرف على الاتجاهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تؤثر على المؤسسة (من الأمثلة على ذلك الأزمة، واتجاهات البطالة، والازدهار أو الركود الاقتصادي، ونقص المواهب).
- تطبيق المعرفة بالعمليات التجارية للمؤسسة ومهامها ومنتجاتها وخدماتها لتنفيذ حلول الموارد البشرية والاسترشاد بها عند اتخاذ قرارات الأعمال.
- تطبيق المعرفة بالقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة وكذلك المعرفة بالاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية لتنفيذ حلول الموارد البشرية والاسترشاد بها عند اتخاذ قرارات الأعمال.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- جمع المعلومات الخاصة بالأعمال ذات الصلة بالاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية، وتطبيقها لتحديد التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية وأهدافها طويلة المدى.
- الاستفادة من المعرفة المتخصصة بشأن العمليات التجارية للمؤسسة ومهامها ومنتجاتها عند تحديد التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية وأهدافها طويلة المدى.
- الاستفادة من فهم سوق العمل عند وضع إستراتيجية لإدارة المواهب والتنافس عليها.
- المشاركة في أنشطة الدعم التي تتناول السياسات الحكومية واللواحة المقترحة ذات الصلة ب استراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسة وأهدافها طويلة المدى.

الكفاءة الفرعية:

تحليل الأعمال

الاعتماد على المقاييس والمبادئ والتكنولوجيات المرتبطة بالأعمال للاسترشاد بها في تلبية احتياجات الأعمال.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ استخدام تحليل التكاليف والفوائد، والمقاييس المؤسسية، ومؤشرات الأداء الرئيسية القراءات المتعمقة للبيانات المهمة لإرشاد عملية اتخاذ قرارات الأعمال.
- ◀ تطبيق مبادئ التمويل والتسويق والاقتصاد والمبيعات والتكنولوجيا والقانون وأنظمة الأعمال على برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها الداخلية.
- ◀ استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وتكنولوجيا الأعمال لحل المشكلات وتلبية الاحتياجات.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ وضع مبادرات الموارد البشرية وتنفيذها وتقييمها، مع مراعاة القيمة المضافة والمنافع والإيرادات وقوائم الأرباح والخسائر وغيرها من مؤشرات الأعمال.
- ◀ استخدام تقييم المخاطر لإرشاد عملية تحديد التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية والمؤسسة وأهدافهما طويلة المدى.
- ◀ تحديد متطلبات مبادرات الموارد البشرية من الميزانية والموارد.
- ◀ النظر في المشكلات التي تواجه المؤسسة والفرص السانحة أمامها من حيث إدماج حلول الموارد البشرية التي تُعَظِّم من العائد على الاستثمار والفعالية الإستراتيجية.

الكفاءة الفرعية:

المواءمة الإستراتيجية

مواءمة إستراتيجية الموارد البشرية ورسائلها ومبادراتها وعملياتها مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ إظهار فهم للعلاقة بين فعالية الموارد البشرية وفعالية إدارات الأعمال الأساسية.
- ◀ مواءمة القرارات مع التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية والمؤسسة وأهدافهما.
- ◀ إعداد دراسة جدوى لمبادرات الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية الأداء وكفاءته على مستوى المؤسسة (مثل عائد الاستثمار لمبادرات الموارد البشرية)، ونشر هذه الدراسة، أو توفير البيانات الازمة لإعدادها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ تحديد إستراتيجية الموارد البشرية والمؤسسة وأهدافهما والتحديات التي تواجههما فيما يتعلق بنتائج الأعمال، والإعلان عنها.
- ◀ مواءمة التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية وأهدافها طويلة المدى مع أهداف وإستراتيجية الأعمال العامة للمؤسسة.
- ◀ تطبيق منظور التفكير النظامي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والأعمال.
- ◀ النهوض بنتائج الأعمال الرئيسية من خلال وضع الإستراتيجيات والأهداف الطويلة المدى التي تأخذ في الحسبان مدخلات كبار القادة
- ◀ العمل كمساهم إستراتيجي في اتخاذ قرارات المؤسسة بشأن المسائل المالية، وخطوط المنتجات/الخدمات، والعمليات، ورأس المال البشري، والتكنولوجيا.
- ◀ تقييم جميع دراسات الجدوى المقترحة لمبادرات الموارد البشرية.

التشاور

يُعرف «التشاور» بأنه المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الازمة للعمل مع أصحاب المصلحة في المؤسسة على تقييم تحديات الأعمال، وتحديد الفرص المتاحة لتصميم مبادرات التغيير وتنفيذها وتقييمها، وتوفير الدعم المستمر لحلول الموارد البشرية التي تلبي الاحتياجات المتغيرة للعملاء والأعمال.

الكفاءات الفرعية:

- تقييم تحديات الأعمال
- تصميم حلول الموارد البشرية
- تقديم المشورة بشأن حلول الموارد البشرية
- إدارة التغيير
- التميز في تقديم الخدمة

المفاهيم الرئيسية

- ◀ نظريات ونماذج إدارة التغيير في المؤسسة
- ◀ من الأمثلة على ذلك نموذج "لوين" لإدارة التغيير، ونموذج "ماكينزي" (7S)، ونموذج "كوتر" للتغيير المكون من 8 خطوات، ومنحنى "كوبير روس" للتغيير
- ◀ عمليات إدارة التغيير في المؤسسة
- ◀ من الأمثلة على ذلك الحصول على دعم القيادة، وبيان الأسباب الداعية إلى التغيير، وإشراك الموظفين، وتعظيم التغيير، وإزالة الحواجز
- ◀ عمليات ونماذج التشاور، بما في ذلك مساهمات التشاور في أنظمة المؤسسة وعملياتها
- ◀ من الأمثلة على ذلك الاكتشاف، والتحليل والحل، والتوصية، والتطبيق
- ◀ تقنيات التشاور الفعالة
- ◀ من الأمثلة على ذلك فهم ثقافة المؤسسة، وفهم مجالات خبرة الفرد وحدودها، ووضع توقعات معقولة، وتجنب المبالغة في الوعود
- ◀ العناصر الأساسية للتفاعل الناجحة مع العملاء
- ◀ من الأمثلة على ذلك الإنصات، والتعاطف، والتواصل، والتواتر، والمتابعة
- ◀ طرق تصميم مهام وعمليات خدمات الموارد البشرية وتنفيذها
- ◀ من الأمثلة على ذلك تتبع المشكلة، وخدمة العملاء

الكفاءة الفرعية:

تقييم تحديات الأعمال

العمل مع قادة وشركاء الأعمال على تحديد التحديات والفرص المتعلقة بالأعمال من أجل تصميم حلول الموارد البشرية.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ المشاركة مع أصحاب المصلحة من أجل فهم التحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية، وتحديد احتياجات الموارد البشرية وفرص التحسين.
- ◀ إطلاع أصحاب المصلحة على المخاطر والمسؤوليات الحالية والمستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية.
- ◀ إسداء المشورة لأصحاب المصلحة بشأن برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها الحالية التي تحقق أو تدعم نجاح الأعمال.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ العمل مع القيادة على تحديد الكيفية التي يمكن بها للموارد البشرية تحسين نتائج الأعمال ودعم التوجّه الإستراتيجي للمؤسسة وأهدافها طويلة المدى.

الكفاءة الفرعية:

تصميم حلول الموارد البشرية

التعاون مع قادة وشركاء الأعمال على تصميم حلول الموارد البشرية ومبادراتها التي تلبي احتياجات الأعمال.

مؤشرات الإقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ المشاركة مع أصحاب المصلحة من أجل اقتراح حلول الموارد البشرية التي تتسم بالإبداع والابتكار والفعالية، و تستند إلى أفضل الممارسات والأبحاث.
- ◀ تقديم إرشادات للمديرين من غير ذوي الصلة بالموارد البشرية حول ممارسات الموارد البشرية والامتثال والقوانين واللوائح والأخلاقيات.
- ◀ تحديد أهداف ونتائج واضحة لحلول الموارد البشرية، واستخدامها للنهوض بعملية تصميم الحلول.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ التعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل المؤسسة من أجل تحديد المبادرات التي تقلل من المخاطر والمسؤوليات إلى أدنى حد.
- ◀ تحديد النهج الإستراتيجي لمعالجة المخاطر والمسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية.
- ◀ العمل مع قادة الأعمال من أجل وضع إستراتيجيات مبتكرة وقائمة على الأدلة لإدارة المواهب تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة وتنهض بها.
- ◀ تصميم حلول إستراتيجية طويلة المدى وقائمة على الأدلة على صعيد الموارد البشرية والأعمال.

الكفاءة الفرعية:

تقديم المشورة بشأن حلول الموارد البشرية

العمل مع قادة وشركاء الأعمال في سياق تنفيذهم ودعمهم للحلول والمبادرات المتعلقة بالموارد البشرية.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ تقديم إرشادات لمتخصصي الموارد البشرية الآخرين والمديرين غير ذوي الصلة بالموارد البشرية وفرق وحدات الأعمال الأخرى بشأن تنفيذ الحلول المتعلقة بالموارد البشرية.
- ◀ العمل مع شركاء الأعمال من أجل التغلب على العقبات التي تعرّض تنفيذ حلول الموارد البشرية متابعة تنفيذ حلول الموارد البشرية، وتوفير الدعم المستمر لتنفيذها من أجل ضمان استمرار فاعليتها.
- ◀ ضمان التقيد في تنفيذ حلول الموارد البشرية بالأهداف والنتائج المحددة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ تقديم الدعم المستمر وحلول الموارد البشرية لقادة وحدات الأعمال بشأن التوجّه الإستراتيجي للمؤسسة.
- ◀ تشجيع الموظفين والقادة على تقديم مدخلاتهم بشأن القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية والأعمال.
- ◀ العمل مع القادة من أجل التغلب على العقبات التي تعرّض تنفيذ مبادرات الموارد البشرية.
- ◀ دمج حلول الموارد البشرية في العمليات والأنظمة المؤسسية ذات الصلة وغيرها من مبادرات الأعمال أو الإدارة.

الكفاءة الفرعية:

ادارة التغيير

قيادة مهمة الحفاظ على الإستراتيجية والتنظيم والعمليات أو أي منها، أو إدخال تعديلات عليها، ودعم الإجراء المتخذ.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

التوصية بسبل لتحسين برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها.

تشجيع أصحاب المصلحة بالمؤسسة على دعم تنفيذ مبادرات الموارد البشرية.

كسب دعم الموظفين لتطبيق التغيير المؤسسي.

المواهمة بين برامج الموارد البشرية ونشرها لدعم مبادرات التغيير.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

العمل مع المديرين التنفيذيين لتحديد متى وأين يكون أو لا يكون التغيير ضروريًا.

كسب دعم القيادة والموظفين على جميع المستويات لتطبيق التغيير المؤسسي.

تحديد أهداف التغيير وغاياته.

الإشراف على تنفيذ مبادرات التغيير عبر وحدات الأعمال وعلى صعيد المؤسسة.

المشاركة مع قادة الأعمال لتحقيق أهداف التغيير وغاياته.

تقديم الدعم لموظفي الموارد البشرية على جميع المستويات خلال مبادرات التغيير.

الكفاءة الفرعية:

التميز في تقديم الخدمة

تقديم خدمة عالية الجودة لجميع أصحاب المصلحة والإسهام في بناء ثقافة خدمة عملاء قوية.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ تحديد وتوضيح احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة (ومن أمثلتهم الموظفين والمرشحين والمورّدين)، والإبلاغ عن حالة خدمات الموارد البشرية المقدمة والنتائج المحرزة.
- ◀ الاستجابة لطلبات أصحاب المصلحة على وجه السرعة وبطريقة تتسم بالكىاسة والانفتاح، وتحمل مسؤولية تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.
- ◀ تحديد ومعالجة المخاطر والمشكلات التي تظهر في المراحل المبكرة خلال تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.
- ◀ إدارة التفاعلات مع البائعين والمورّدين من أجل الحفاظ على جودة الخدمة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ تصميم والإشراف على برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها التي تكفل بناء ثقافة فعالة ومتّسقة لخدمة أصحاب المصلحة في إدارة الموارد البشرية.
- ◀ الإشراف على أهداف ونتائج خدمة أصحاب المصلحة في إدارة الموارد البشرية.
- ◀ تحديد الاحتياجات والمشكلات الأوسع نطاقاً التي تؤثر على متطلبات السوق، وإشراك أصحاب المصلحة من خارج المؤسسة للمساعدة في تلبية المتطلبات التي تتجاوز نطاق المهام الوظيفية للموارد البشرية.
- ◀ تهيئة ثقافة مؤسسية تتسم بالتميز في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتعزيز هذه الثقافة.

القدرة التحليلية

تُعرَّف «القدرة التحليلية» بأنها المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الالزمة لجمع البيانات النوعية والكمية وتحليلها، وتفسير النتائج التي تقيّم مبادرات الموارد البشرية وتعزيزها، فضلاً عن الاسترشاد بها في صنع القرارات والتوصيات المتعلقة بالأعمال.

الكفاءات الفرعية:

- ◀ خبير البيانات
- ◀ جمع البيانات
- ◀ تحليل البيانات
- ◀ اتخاذ القرارات استناداً إلى الأدلة

المفاهيم الرئيسية

- ◀ عمليات الاستبيان والتقييم
- ◀ من الأمثلة على ذلك: التطوير، والإدارة، والموثوقية، والتحقق من الصحة، واحتساب الدرجات، وتفسير الدرجات، وتحليل الإجابات المفتوحة
- ◀ مصادر البيانات
- ◀ من الأمثلة على ذلك: المقابلات، ومجموعات التركيز، واستبيانات الموظفين، واستبيانات العملاء، وبيانات التسويق، والتقارير التحليلية، وبيانات كشوف المراتبات، والأجور والاستحقاقات، وملحوظات الموظفين والعملاء، ومؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين
- ◀ تقييمات وطرق تحليل البيانات
- ◀ من الأمثلة على ذلك: تنقية/تنظيف البيانات، والتنقيب عن البيانات، والتصوير المرئي للبيانات الضخمة، والتحليل الإحصائي، والتحليل التنبؤي، وجودة البيانات والخوارزميات
- ◀ المفاهيم الأساسية للإحصاء والقياس
- ◀ من الأمثلة على ذلك الإحصاءات الوصفية، والارتباط، والموثوقية، والصحة
- ◀ تفسير المخططات والرسوم البيانية
- ◀ من الأمثلة على ذلك المخططات الشريطية، والرسوم البيانية الخطية، ومخططات التشتت، والمدرجات التكرارية
- ◀ استخدام البيانات لدعم دراسات الجدوى
- ◀ من الأمثلة على ذلك التفسير، والتصوير المرئي، والتمثيل البياني، ورواية القصص

الكفاءة الفرعية:

خبير البيانات

فهم أهمية البيانات وفائدتها وتعزيزها.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- إظهار فهم لأهمية استخدام البيانات لإرشاد عملية اتخاذ القرارات والتوصيات المتعلقة بالأعمال.
- تعزيز أهمية اتخاذ القرارات استناداً إلى الأدلة.
- تعزيز أهمية التحقق من صلاحية برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها لضمان تحقيقها للنتائج المرجوة.
- تحديد نقاط اتخاذ القرار التي يمكن الاسترشاد فيها بالبيانات والأدلة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- تعزيز دور الأدلة في تحديد أهداف الموارد البشرية طويلة المدى وتوجهها الإستراتيجي والتحقق من صلاحيتها.
- دعم ثقافة مؤسسية من شأنها تعزيز جمع البيانات ودمجها في عملية اتخاذ القرارات (ومن أمثلة ذلك البيانات المتعلقة بالمخاطر والعوامل الاقتصادية والبيئية)، ودعم العمليات والسياسات والإجراءات المؤسسية الازمة للقيام بذلك.
- التشجيع على استخدام مقاييس الموارد البشرية من أجل فهم الأداء المؤسسي.
- التأكيد من أن إدارة الموارد البشرية تستخدم البيانات لإرشاد عملية اتخاذ القرارات ووضع مبادرات الموارد البشرية وتقيمها.

الكفاءة الفرعية:

جمع البيانات

فهم كيفية تحديد فائدة البيانات، فضلاً عن تحديد البيانات وجمعها للاسترشاد بها عند اتخاذ قرارات المؤسسة.

مؤشرات الاتقان لجمع متخصصي الموارد البشرية

- امتلاك معرفة عملية بجمع البيانات، وأساليب البحث، والمعايير، ومقاييس الموارد البشرية.
- تحديد مصادر البيانات الأكثر صلة لحل المشكلات المؤسسية والإجابة عن الأسئلة.
- جمع البيانات باستخدام الوسائل المناسبة للاسترشاد بها في وضع الحلول المؤسسية ورصدها.
- التحقق من المصادر الخارجية للبيانات ذات الصلة بالمؤسسة (من الأمثلة على ذلك المخاطر والعوامل الاقتصادية والبيئية).
- قياس مبادرات الموارد البشرية ونتائجها في ضوء نظيراتها لدى المؤسسات المنافسة وغيرها من مجموعات المقارنة ذات الصلة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ضمان توفير الموارد والعمليات من أجل تيسير جمع البيانات بصورة منهجية، والاسترشاد بها في تحديد التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية وأهدافها طويلة المدى.
- تحديد مصادر البيانات الجديدة أو الأساليب الجديدة لجمع البيانات للاسترشاد بها في وضع مبادرات الموارد البشرية وتقيمها.
- التفاعل مع القادة خارج المؤسسة لجمع البيانات ذات الصلة بالموارد البشرية.

الكفاءة الفرعية:

تحليل البيانات

تحليل البيانات من أجل تقييم مبادرات الموارد البشرية وتحديات الأعمال.

مؤشرات الاتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ امتلاك معرفة عملية بمفاهيم الإحصاء والقياس.
- ◀ تحديد البيانات أو النتائج أو الأدوات أو الأنظمة التي يتحمل أن تكون مضللة أو معيبة.
- ◀ إجراء تحليلات لتحديد أفضل الممارسات القائمة على الأدلة، وتقييم مبادرات الموارد البشرية، والوقوف على النتائج الحاسمة.
- ◀ التحليل بالموضوعية عند تفسير البيانات.
- ◀ تحديد الثغرات في البيانات على أساس التحليل والتماس الحصول على البيانات المفقودة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ امتلاك معرفة متقدمة بمفاهيم وأدوات الإحصاء والقياس.
- ◀ الإشراف على التقييمات الشاملة والمنهجية لبرامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها في المؤسسة وأوجه الترابط فيما بينها.
- ◀ إجراء استعراض نقدي لنتائج التحليلات وتفسيرها من أجل تحديد أفضل الممارسات القائمة على الأدلة، وتقييم مبادرات الموارد البشرية، والوقوف على النتائج الحاسمة.

الكفاءة الفرعية:

اتخاذ القرارات استناداً إلى الأدلة

استخدام نتائج تحليل البيانات للاسترشاد بها في تحديد أفضل مسار للعمل.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ إطلاع قادة الأعمال والموارد البشرية على أبرز النتائج.
- ◀ استخدام نتائج البحث لتقييم مختلف مسارات العمل وآثارها على المؤسسة.
- ◀ تطبيق أفضل الممارسات والمعارف القائمة على البيانات المستمدة من موقف ما على ما يليه من موقف.
- ◀ التأكد من أن برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها تعكس نتائج البحث وأفضل الممارسات.
- ◀ دراسة برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها بموضوعية في ضوء البيانات ومصادرها.
- ◀ استخدام البيانات لشرح قرارات الأعمال للموظفين والقادة ودعمها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ عرض نتائج تحليلات البيانات الحاسمة وآثارها على التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية وأهدافها على كبار القادة.
- ◀ استخدام نتائج البحث للاسترشاد بها في تحديد التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية وأهدافها طويلة المدى.
- ◀ وضع أفضل الممارسات استناداً إلى الأدلة المستقاة من المنشورات الخاصة بالمجال، والبحوث الخاصة لمراجعة الأقران، والخبرات وغيرها من المصادر.
- ◀ رعاية المبادرات القائمة على الأدلة من أجل تحسين العمليات.
- ◀ استخدام البيانات لدعم دراسات الجدوى.

مجال المعرفة على مستوى الموظفين

يتناول هذا المجال المعارف الأساسية للموارد البشرية المتعلقة بالموظفين. وتشمل مجالاته الوظيفية إستراتيجية الموارد البشرية، واستقطاب المواهب، ومشاركة الموظفين واستبقاءهم، والتعلم والتطور وإجمالي المكافآت.

يتعين على متخصصي الموارد البشرية معرفة كيفية القيام بما يلي من أجل أداء مهامهم الوظيفية على نحو فعال: وضع التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتحديده، واكتساب المواهب اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، والحفاظ على قوة عاملة تنعم بالرضا ومنخرطة في العمل مع تقليل معدل دوران الموظفين غير المرغوب فيه لأدنى حد، ووضع برنامج إجمالي المكافآت يُعظّم من فعالية المكافآت والاستحقاقات التي تقدمها المؤسسة.

إستراتيجية الموارد البشرية

«إستراتيجية الموارد البشرية» تتضمن الأنشطة الالزمة لوضع التوجه الإستراتيجي المطلوب لتحقيق النجاح في المؤسسة وتنفيذها وإدارتها وتقديرها، وأيضاً لتحقيق قيمة لأصحاب المصلحة.

المفاهيم الرئيسية

نهج إدارة المشاريع والعمليات

« من أمثلة نهج إدارة المشاريع: النهج التقليدية، ونهج لين سิกس سيغما (Lean Six Sigma)، ونهج إدارة المشاريع الرشيق (Agile)، ونهج السلسلة الحرجية (Kaizen) (Critical Chain)، ونهج فكر التصميم (Design Thinking) »

« من أمثلة عمليات إدارة المشاريع: البدء، والتخطيط والتصميم، والإطلاق، والرصد والمراقبة، والإنهاء »

« أساليب وأدوات تخطيط المشاريع ومراقبتها وإعداد تقارير عنها »

« من الأمثلة على ذلك: تحليل المسار الحرج، ومخططات جانت (Gantt Charts)، وتحليل التباين، ورصد النتائج »

« قيادة المشروع وحوكمة وهيكله »

« من الأمثلة على ذلك: أدوار الفريق، وإدارة الفريق، وهياكل تقسيم العمل »

« التفكير النظامي ومكونات النظام المؤسسي »

« من الأمثلة على ذلك: الأجزاء ذات الصلة، ونظرية النظم، والاعتماد المتبادل، وضرورة الحصول على الملاحظات، وتمايز الوحدات »

« أطر تحليل التخطيط الإستراتيجي »

« من الأمثلة على ذلك: تحليل الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (PESTLE)، وتحليل مواطن القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، وتحليل الصناعة، والتحليل الخاص بالموقع، وتخطيط السيناريوهات، ومصفوفة حصص النمو، والإستراتيجية اللاحظية (Real Blue Ocean)، وإستراتيجية المحيط الأزرق (Time) »

« عمليات التخطيط الإستراتيجي »

« من الأمثلة على ذلك: الصياغة، وتحديد الأهداف، والتنفيذ، والتقييم »

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- استخدام منظور التفكير النظامي لفهم الطريقة التي تعمل بها المؤسسة.
- الاسترشاد بالمعارف الخاصة بإستراتيجية الموارد البشرية والمؤسسة وأهدافهما في اتخاذ قرارات الأعمال.
- وضع خطة عمل فردية وتنفيذها من أجل تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية وأهدافها.
- استخدام المعايير، والمقاييس الخاصة بالقطاع المعنى، واتجاهاتقوى العاملة لفهم وضع المؤسسة في السوق ومميزتها التنافسية.
- إطلاع قادة الموارد البشرية على الفرص الجديدة أو المهمة لمواصلة إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.
- تزويد قادة الموارد البشرية بالمعلومات الدقيقة والمناسبة التوقيت اللازم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- تحديد الطرق التي يمكن أن تدعم بها إدارة الموارد البشرية إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.
- مواصلة أنشطة الإدارة والتخطيط الإستراتيجي مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها.
- إشراك قادة الأعمال في التحليل والتخطيط الإستراتيجي.
- تقييم الأنشطة المهمة التي تضطلع بها الموارد البشرية من حيث القيمة المضافة والتأثير والفائدة، باستخدام تحليل التكاليف والمنافع، والإيرادات، وتقديرات الأرباح والخسائر، وغيرها من المؤشرات السابقة أو اللاحقة للحدث.
- توفير خبرة متخصصة في الموارد البشرية لقادة الأعمال عند صياغة إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.
- وضع وتنفيذ إستراتيجية ورؤية وأهداف للموارد البشرية تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وتدعمها.
- التأكد من أن إستراتيجية الموارد البشرية تصنع الميزة التنافسية للمؤسسة وتحافظ عليها.

استقطاب المواهب

«استقطاب المواهب» يشمل الأنشطة المرتبطة بتحديد قوة العمل التي تلبي احتياجات المؤسسة واستقطابها وبنائها.

المفاهيم الرئيسية

- ◆ طرق إعداد قيمة مقدمة للموظف وعلامة تجارية مميزة لصاحب العمل بصورة إيجابية والحفظ عليهما
- ◆ من الأمثلة على ذلك: الثقافة، والفرص المتاحة للنمو، والغرض، ومهام العمل المتنوعة
- ◆ تحليل الوظيفة وتحديد متطلباتها
- ◆ من الأمثلة على ذلك: متطلبات الوظيفة ومؤهلاتها، وتحليل قائمة المهام، وأسلوب المواقف الحرجية، واستبيان تحليل الوظائف
- ◆ طرق التوظيف والاستعانة بالمصادر من الداخل والخارج
- ◆ من الأمثلة على ذلك: معارض التوظيف، ووسائل التواصل الاجتماعي، وعلاقات الكليات/الجامعات، وقوائم المواهب المرشحة، وإعلانات الوظائف الداخلية والخارجية، وإحالات الموظفين، ومنصات المواهب الداخلية والخارجية
- ◆ طرق تقييم الاختيار
- ◆ من الأمثلة على ذلك: القدرات، والمعرفة بالوظيفة، واختبارات الشخصية للتحقق من الملائمة للوظيفة، ومراكز التقييم، والمقابلات الفردية أو المقابلات عن طريق لجنة، ومطابقة المهارات والكفاءات باستخدام الذكاء الاصطناعي، وأيات احتساب الدرجات، وأدلة المقابلات المعدة يدوياً أو بواسطة الذكاء الاصطناعي
- ◆ فنات التوظيف
- ◆ من الأمثلة على ذلك: التوظيف بدوام كامل، والتوظيف بدوام جزئي، ونظام التعاقد، والموظفو المؤقتون، والمتربون الداخليون، والعاملون المستقلون
- ◆ عروض العمل المشروطة
- ◆ من الأمثلة على ذلك: التحريات حول خلفية المرشحين، وعمليات التحقق من الموقف الائتماني، والتقييمات الجسدية أو النفسية
- ◆ مفاوضات عرض العمل
- ◆ من الأمثلة على ذلك: الراتب، ومساعدة تغيير محل الإقامة، والعمل عن بعد، وأطر تقاسم العمل المتنوعة
- ◆ نهج إعداد الموظفين الجدد
- ◆ من الأمثلة على ذلك: توجيه الموظفين الجدد، ونظام الرفقة، وإضفاء الطابع الشخصي، والمساعدون الرقميون، والتدريب المتخصص
- ◆ مقاييس استقطاب المواهب
- ◆ من الأمثلة على ذلك: التكلفة لكل تعيين، والوقت المستغرق لشغل الوظائف، ونسبة المتقدمين للوظائف إلى المقابلات إلى العروض، ومؤشر كفاءة التوظيف الاستباقي
- ◆ تقنيات استقطاب المواهب
- ◆ من الأمثلة على ذلك: نظام تتبع المتقدمين للوظائف (ATS)، والمساعدون الرقميون، وفحص السير الذاتية بمساعدة الذكاء الاصطناعي، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتحديد المواهب غير النشطة أو المتفاعلة، ومنصات التوظيف، والمقابلات عبر الفيديو، وتقييمات الاختيار للتوظيف، ونظام إعداد الموظفين الجدد، وتحليلات الأداء، وأدوات تعزيز الشمولية والتنوع
- ◆ وسائل دعم تقديم تجربة إيجابية للمرشحين للوظائف
- ◆ من الأمثلة على ذلك: تبسيط عملية التقدم للوظائف، وإجراء جولات محدودة من المقابلات، ومراعاة وقت المتقدم على نحو منصف، والتواصل المتكرر

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ فهم احتياجات المؤسسة أو وحدة العمل من المواهب.
- ◀ استخدام مجموعة واسعة ومتعددة من مصادر المواهب وطرق التوظيف لاستقطاب مجموعة مؤهلة ومتعددة من المتقدمين.
- ◀ استخدام التكنولوجيا لدعم النهج الفعال المتبعة في استقطاب الموظفين وتوظيفهم وإعدادهم.
- ◀ الترويج للقيمة المقدمة للموظف والعلامة التجارية المميزة لصاحب العمل من أجل استقطاب المتقدمين وتوظيفهم.
- ◀ استخدام أنساب طرق التعيين والتقييمات وآليات احتساب الدرجات من أجل تقييم المهارات الفنية للمرشح وملاءمته للوظيفة، فضلاً عن توافقه مع احتياجات المؤسسة من الكفاءات بناءً على متطلبات الوظائف.
- ◀ إجراء عملية فرز مناسبة قبل التوظيف.
- ◀ تنفيذ برامج مخصصة وفعالة لإعداد الموظفين الجدد وتوجيههم.
- ◀ وضع توصيفات للوظائف من أجل تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد.
- ◀ الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والقطرية التي تحكم استقطاب المواهب (مثل تجنب الأسئلة غير القانونية في المقابلات).
- ◀ إسداء المشورة إلى المديرين المكلفين بالتعيين بشأن أفضل الممارسات المتعلقة بتوصيفات الوظائف، والمقابلات، وإعداد الموظفين الجدد، وخبرات المرشحين.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ تحليل مستويات التوظيف وتوقعاته للتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة.
- ◀ وضع إستراتيجيات لاستقطاب قوة عاملة وتوظيفها لتلبية احتياجات المؤسسة.
- ◀ إعداد إستراتيجية لإبراز القيمة المقدمة للموظف والتحول إلى علامة تجارية مميزة للتوظيف تدعم توظيف المتقدمين للوظائف من أصحاب الكفاءة العالية.
- ◀ وضع إستراتيجيات فعالة للبحث عن المرشحين المؤهلين للوظائف وتعيينهم وتقييمهم، والإشراف على هذه الإستراتيجيات.
- ◀ تصميم عمليات إعداد للموظفين الجدد والإشراف عليها.
- ◀ وضع إستراتيجيات وأنظمة فعالة للبحث عن المرشحين المؤهلين للوظائف وتعيينهم وتقييمهم، والإشراف على هذه الإستراتيجيات.

مشاركة الموظفين واستبقاؤهم

تشير «مشاركة الموظفين واستبقاؤهم» إلى الأنشطة الرايمية إلى الاحتفاظ بالمواهب، وترسيخ العلاقة بين الموظفين والمؤسسة وتحسينها، وإعداد قوة عاملة مفعمة بالنشاط وقدرة على الإزدهار، ووضع إستراتيجيات فعالة لتلبية توقعات الأداء المناسبة من الموظفين على جميع المستويات.

المفاهيم الرئيسية

- ◀ النهج المتبع في تهيئة ثقافة إيجابية في المؤسسة والحفاظ عليها
- ◀ من الأمثلة على ذلك: إستراتيجيات التعلم، وإستراتيجيات التواصل، وبناء القيم، وتجربة الموظف المخصصة
- ◀ تأثير الثقافة على نتائج المؤسسة
- ◀ من الأمثلة على ذلك: أداء المؤسسة، والتعلم المؤسسي، والابتكار، وتحمل المخاطر، وسمعة الشركة
- ◀ برامج المرونة في مكان العمل
- ◀ من الأمثلة على ذلك: العمل عن بعد، والجدال الزمنية البديلة للعمل، وتقاسم العمل
- ◀ طرق تقييم مشاركة الموظفين ورضاهم
- ◀ من الأمثلة على ذلك: مجموعات الترکيز، ومقابلات البقاء، والاستبيانات، وبرمجيات تعزيز مشاركة الموظفين
- ◀ المبادئ الأساسية والنظريات الخاصة بال موقف تجاه العمل
- ◀ من الأمثلة على ذلك: المشاركة، والرضا، والالتزام، والانخراط
- ◀ مبادئ وتقنيات تصميم الوظائف
- ◀ من الأمثلة على ذلك: الإثراء الوظيفي، والتوسيع الوظيفي، والتناوب الوظيفي، وتبسيط وأتمتة العمل، وتحويل الوظائف
- ◀ مراحل دورة حياة الموظف
- ◀ من الأمثلة على ذلك: التوظيف، والتكميل، والتطوير، والمغادرة
- ◀ مفاهيم استبقاء الموظفين وأفضل الممارسات ذات الصلة
- ◀ من الأمثلة على ذلك: المعابنات الواقعية للوظيفة، وأدوات تقديم مقتراحات الموظفين، وتحديد أسباب دوران الموظفين، وتحليل التناقض التنبؤي، والإلحاق المخصص للموظفين الجدد، والمساعدون الرقميون
- ◀ العناصر الرئيسية لنظم إدارة الأداء وأفضل الممارسات المرتبطة بها
- ◀ من الأمثلة على ذلك: لوحة متابعة الأداء، والمعايير، وتدريب المستخدم، وتسجيل الأهداف
- ◀ مبادئ التقييم الفعال للأداء
- ◀ من الأمثلة على ذلك: تحديد الأهداف، والملحوظات المتواترة
- ◀ مقاييس استبقاء الموظفين ودورانهم
- ◀ من الأمثلة على ذلك: جودة التوظيف، ومعدل الدوران الطوعي، والدوران في موقع أو مستوى محدد، ومعدل الشواغر
- ◀ أنواع الثقافات في المؤسسة
- ◀ من الأمثلة على ذلك: الثقافة الاستبدادية، والثقافة الميكانيكية، والثقافة التشاركية، وثقافة التعلم، وثقافة الأداء العالي
- ◀ نهج التقدير
- ◀ من الأمثلة على ذلك: مكافآت الأداء أو الخدمة، والمكافآت الفورية، ونظام المكافآت القائم على النقاط، والتقدير المتبادل بين الأقران، والمكافآت المخصصة
- ◀ نهج دعم رفاه الموظفين
- ◀ من الأمثلة على ذلك: برامج الصحة النفسية، وبرامج الرفاه المالي، وبرامج إدارة الضغوط النفسية، والتكامل بين العمل والحياة، وبرامج دعم الوالدين والبني

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- تصميم استبيانات بشأن مشاركة الموظفين، والرضا الوظيفي، والثقافة باستخدام أفضل الممارسات، وإجراؤها وتحليلها وتفسيرها.
- إدارة ودعم برامج الموارد البشرية والبرامج المؤسسية الرامية إلى تحسين تجربة الموظفين، بما في ذلك المشاركة والثقافة (من أمثلة ذلك الفعاليات الاجتماعية، وسياسات العمل عن بعد، والتقدير، وتصميم الوظائف، والمرونة في مكان العمل).
- تحديد فرص البرامج من أجل استحداث المزيد من فرص العمل الجذابة أو المحفزة (من أمثلة ذلك الإثراء/التوسيع الوظيفي).
- رصد التغيرات في مقاييس دوران الموظفين واستبقائهم، والتأكد من أن القيادة على دراية بمثل هذه التغييرات.
- تدريب المشرفين على إقامة علاقات عمل إيجابية مع موظفيهم.
- تدريب أصحاب المصلحة على استخدام نظم إدارة الأداء في المؤسسة.
- مساعدة أصحاب المصلحة على فهم عناصر الأداء المرضي للموظفين وإدارة الأداء.
- تنفيذ ومتابعة العمليات التي تقيس فعالية نظم إدارة الأداء.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- التعاون مع قادة الأعمال من أجل وضع إستراتيجية ترمي إلى تهيئة تجربة إيجابية للموظفين وبناء قوة عاملة ملتزمة.
- تنفيذ أفضل الممارسات ذات الصلة باستبقاء الموظفين في برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها (من أمثلة ذلك المعانيات الواقعية للوظيفة، وبرامج التطوير الوظيفي، والتطبيع الاجتماعي للموظفين الجدد).
- وضع خطة عمل لمعالجة نتائج الاستبيانات المرتبطة بمشاركة الموظفين والرضا الوظيفي والثقافة، والإشراف على تنفيذ هذه الخطة والإعلان عنها.
- الإعلان عن نتائج الاستبيانات المرتبطة بالثقافة وموافق الموظفين تجاه العمل.
- تصميم برامج الموارد البشرية والبرامج المؤسسية الرامية إلى تعميق مشاركة الموظفين وتعزيز رضاهم، والإشراف على هذه البرامج (من الأمثلة على ذلك: الفعاليات الاجتماعية، وسياسات العمل عن بعد، والتقدير، وتصميم الوظائف، والمرونة في مكان العمل).
- الرصد الشامل لمقاييس المؤسسة بشأن مواقف الموظفين تجاه العمل ودورائهم واستبقاءهم، وغيرها من المعلومات حول مشاركة الموظفين واستبقائهم.
- تصميم نظم إدارة أداء الموظفين القائمة على أفضل الممارسات والتي تلبي احتياجات المؤسسة الخاصة بإدارة المواهب، والإشراف على هذه النظم.
- تصميم العمليات التي تقيس فعالية نظم إدارة الأداء، والإشراف عليها.

التعلم والتطور

تعمل أنشطة «التعلم والتطور» على تعزيز المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى وكذلك الكفاءات لدى القوى العاملة من أجل تلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

المفاهيم الرئيسية

- ◀ **أنواع وتقنيات تحليل الاحتياجات**
 - ◀ من الأمثلة على أنواع تحليل الاحتياجات: الفرد، والمؤسسة، والتدريب، والتكاليف/المنافع
 - ◀ من الأمثلة على تقنيات تحليل الاحتياجات: الاستبيانات، واللاحظات، ومقابلات العمل
 - ◀ **تصميم برامج التعلم والتطور وتنفيذها**
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: نموذج التحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم (ADDIE)، ونموذج التقرير المترالي (SAM)، وخطيط الإجراءات (Action Mapping)، وتصنيف بلوم (Bloom Taxonomy)، والذكاء الاصطناعي التوليدية والأدوات التكنولوجية الأخرى
 - ◀ **نظريات تعليم الكبار**
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: نموذج التعلم في كل مكان، وأساليب التعلم البصرية والسمعية والحركية، ونموذج 70-20-10
- ◀ **أساليب وتقنيات التعلم والتطور**
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: التعلم الإلكتروني، والتعلم في الوقت المناسب، والتعلم المصغر، والتعلم المختلط، والتعلم حسب ونيرة المتعلم، والتعلم الموجه ذاتياً، والتعلم التجربى، وتدريب الأقران، والندوات عبر الإنترنت، والتلبيب، والمخططات البيانية للمعلومات، والملفات الصوتية من الإنترنت، وبرامج تناوب الموظفين
- ◀ **تقييمات التطور**
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: التقييمات الشاملة (تقييمات الـ360 درجة)، والمحاكاة، وتقديرات القدرات العالية، وتقديرات الشخصية، وتقديرات المهارات، وتقديرات الكفاءة، والاختبار التكيفي
 - ◀ **أفضل ممارسات تحديد الأهداف**
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: خطط التطوير الفردي، والأهداف المحددة والقابلة للقياس والقابلة للتحقيق وذات الصلة والمحددة بزمن.
- ◀ **تقنيات التطوير الوظيفي**
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: رسم المسار الوظيفي، وخطيط الحياة المهنية، والتوجيه، والتدريب متعدد التخصصات، والتدريب أثناء العمل، والتدريب المهني، وتنويع المهام الوظيفية، والتوسيع الوظيفي
 - ◀ **تقنيات تبادل المعرفة وتنسيق تبادلها**
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: خرائط المعرفة، ومنتديات المعرفة
 - ◀ **تطوير القيادة وتحفيظها**
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: برامج التطوير عالية الإمكانيات، ومهام تنمية المهارات القيادية
 - ◀ **نهج التدريب والتوجيه**
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: برامج التوجيه الرسمية وغير الرسمية، والتدريب التنفيذي، وتشجيع عقلية التمو
- ◀ **تكنولوجيا التعلم والتطور**
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: أنظمة إدارة التعلم، والواقع الافتراضي، والمساعدون الرقميون، وتقديرات المهارات والتعلم والاحتفاظ بالموظفين والتطوير، والواقع المعرز، وتوليد المحتوى، ومنصة التعلم التكيفي، والتقنية المساعدة، وتحليلات التدريب، والذكاء الاصطناعي التوليدية والأدوات التكنولوجية الأخرى

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ استخدام أفضل الممارسات لتقدير البيانات المتعلقة بالثغرات في كفاءات الموظفين ومهاراتهم.
- ◀ استخدام أفضل الممارسات لتطوير وتنفيذ أنشطة التعلم والتطور التي تعمل على سد الثغرات في كفاءات الموظفين ومهاراتهم.
- ◀ استخدام جميع الموارد المتاحة (مثل الموردين) لوضع برامج فعالة للتعلم والتطور وتنفيذها وتقديرها.
- ◀ إنشاء شبكات اجتماعية داخلية (مثل مجموعات موارد الموظفين) لتسهيل تبادل المعرف في ما بين الموظفين.
- ◀ إعداد خطط التطوير الفردي بالتعاون مع المشرفين والموظفين.
- ◀ إدارة ودعم البرامج الرامية إلى تعزيز نقل المعرف.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ تنظيم والإشراف على الجهود الرامية إلى جمع البيانات عن الثغرات الحرجية في كفاءات الموظفين ومهاراتهم.
- ◀ تقديم إرشادات لتحديد وتطوير الكفاءات المهمة التي تلبي احتياجات المؤسسة من المواهب.
- ◀ رصد فعالية البرامج المصممة للقادرون الناشئون وتنمية المهارات القيادية.
- ◀ وضع إستراتيجيات مؤسسية طويلة المدى لتنمية المواهب.
- ◀ وضع إستراتيجيات لضمان الاحتفاظ بالمعرف المؤسسية.

إجمالي المكافآت

يشير «إجمالي المكافآت» إلى تصميم وتنفيذ أنظمة الأجر وحزم الاستحقاقات التي تُستخدم لاستقطاب الموظفين واستبقاءهم.

المفاهيم الرئيسية

- ◀ النهج المتبع في جمع المعلومات عن الأجر والاستحقاقات على مستوى السوق والمنافسين
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: استبيان الأجر، واتجاهات سوق العمل
 - ◀ جمع البيانات عن الأجر وسوق العمل وتفسيرها وتحليلها
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: القيمة المماثلة، والمقارنة المرجعية، والمواءمة الداخلية، والقدرة التنافسية الخارجية
 - ◀ فلسفات الأجر
- ◀ من الأمثلة على ذلك: أجر أعلى من المعدل السائد في السوق (Lead)، وأجر أقل من المعدل السائد في السوق (Lag)، وأجر مساوية للمعدل السائد في السوق (Match)، ومزيج بين الأجر المرتفعة والمنخفضة (Lead-Lag)
- ◀ خطط الأجر لفئات القوى العاملة العامة والخاصة
 - ◀ من الأمثلة على خطط الأجر: الراتب، وتسوية تكلفة المعيشة، وزيادة الاستحقاق، وهيكيل المكافآت
 - ◀ من الأمثلة على فئات القوى العاملة الخاصة: العمالة المنزلية، والعمال العالميون، والعمالة الوافدة، والمديرون التنفيذيون، وموظفو المبيعات، والعاملون بنظام التوقيت، والعاملون بدوام جزئي
- ◀ نهج وخطط الإجازات
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: الإجازة المدفوعة وغير المدفوعة للأجر، والإجازة المفتوحة، والاعطل والإجازات الرسمية، والإجازة المرضية، والإجازة الوالدية، والإجازة في حالات الوفاة، وإجازة الخدمة في هيئة المحلفين، وإجازة التطوع
- ◀ تخطيط التقاعد واستحقاقاته
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: خطط المعاشات التقاعدية، وخطط الادخار
- ◀ الاستحقاقات الأخرى
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: التأمين ضد العجز، وبرامج مساعدة الموظفين، ومواعيد العمل المرنة، وبرامج الصحة والرفاه المالي، ومدربو الحياة، وخطط شراء الأسهم، وشراكات الإسكان، والتأمين ضد البطالة، وخدمات التوظيف الخارجي
- ◀ التعويضات الأخرى
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: التعويضات المؤجلة، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وخيارات الأسهم، والمساعدات في دفع الرسوم الدراسية
- ◀ الممارسات والمسائل المتعلقة بالأجر
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: زيادات الأجر، والأجر الأساسي، ومستويات الأجر، ونطاقات الأجر، والأجر المتغير، وتقليل الأجر، والإنصاف في الأجر، والشفافية في الأجر
- ◀ المحاسبة الأساسية والمعرفة المالية لإدارة كشوف الرواتب
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: التعويضات المباشرة وغير المباشرة، وكشوفات إجمالي التعويضات
- ◀ مقاييس ومعايير إجمالي المكافآت
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: معدلات المشاركة في التأمين، وأساس المقارنة النسبي (Compa-Ratio)

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- جمع بيانات الاستحقاقات والتعويضات من مصادر مختلفة وتصنيفها وتفسيرها.
- تنفيذ الأنظمة والبرامج المناسبة فيما يخص الرواتب والاستحقاقات والحوافز والفصل من الخدمة وانتهاء الخدمة.
- الامتثال لأفضل الممارسات والقوانين واللوائح التي تحكم الاستحقاقات والتعويضات.
- التمييز بين نهج الاستحقاقات التي تقرها الحكومة والاستحقاقات الممنوحة من الحكومة والاستحقاقات الطوعية.
- إجراء تقييمات دقيقة للوظائف لتحديد الاستحقاقات والتعويضات المناسبة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- صياغة فلسفات المؤسسة وإستراتيجياتها وخططها الخاصة بالاستحقاقات والتعويضات التي تتماشى مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة واحتياجاتها من الموهوب، والإشراف على تنفيذها.
- وضع نهج أجور وتعويضات المسؤولين التنفيذيين التي تربط مباشرةً الأداء الفردي والسلوكيات المرغوب فيها بنجاح المؤسسة، والإشراف على هذه النهج.
- ضمان الإنفاق الداخلي في أنظمة الأجور والتعويضات.
- إعادة تقييم حزمة إجمالي المكافآت للمؤسسة بانتظام، وتعديلها حسب الحاجة.

مجال المعرفة على مستوى المؤسسة

يتناول هذا المجال المعارف الأساسية للموارد البشرية المتعلقة بالمؤسسة. وتشمل مجالاته الوظيفية هيكل إدارة الموارد البشرية، وفعالية المؤسسة وتطورها، وإدارة القوى العاملة، وعلاقات الموظفين والعمل، وإدارة التكنولوجيا.

يتعين على متخصصي الموارد البشرية معرفة كيفية القيام بما يلي من أجل أداء مهامهم الوظيفية على نحو فعال: إنشاء إدارة فعالة للموارد البشرية تتواءم تماماً مع إستراتيجية المؤسسة، وتعزيز فعالية المؤسسة ككل، وكفالة تمنع مجموعة الموهوب في المؤسسة بالمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، والنهوض بالعلاقات الإيجابية مع الموظفين، والاستفادة من التكنولوجيا لتحسين أداء الموارد البشرية.

هيكل إدارة الموارد البشرية

يضم «هيكل إدارة الموارد البشرية» الموظفين والعمليات والأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات الموارد البشرية التي تدعم فعالية المؤسسة وتنهض بها.

المفاهيم الرئيسية

- نهج إدارة الموارد البشرية أو نماذج خدماتها
- من الأمثلة على ذلك: الموارد المركزية واللامركزية والعالمية
- نهج النماذج الهيكلية للموارد البشرية
- من الأمثلة على ذلك: مركز التميز، والخدمات المشتركة، وشركاء الأعمال، والمصغوفة
- عناصر إدارة الموارد البشرية
- من الأمثلة على ذلك: التوظيف، وإدارة المواهب، والاستحقاقات، والتعويضات
- أدوار موظفي الموارد البشرية ومسؤولياتهم ومهامهم
- من الأمثلة على ذلك: الموظفون غير المتخصصين، والمتخصصون، وشركاء الأعمال في مجال الموارد البشرية
- الاستعانة بمصادر خارجية لأداء مهام الموارد البشرية
- من الأمثلة على ذلك: التوظيف، وإدارة الاستحقاقات، وكشف الرواتب، والشؤون القانونية، وإدارة العقود، والتحريات
- مقاييس إدارة الموارد البشرية
- من الأمثلة على ذلك: عدد موظفي الموارد البشرية بالنسبة للموظفين بدوام كامل، ورضا العملاء، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وسجل الأداء المتوازن

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- تكيف أسلوب العمل ليوائم نموذج خدمات الموارد البشرية بالمؤسسة من أجل ضمان تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبشكل متسق لأصحاب المصلحة.
- التماس ملاحظات أصحاب المصلحة لتحديد الفرص المتاحة لتحسين إدارة الموارد البشرية.
- العمل كجهة اتصال معنية بتقديم خدمات الموارد البشرية لأصحاب المصلحة الرئيسيين داخل قسم أو مجموعة.
- التشاور مع جميع مستويات القيادة والإدارة بشأن المسائل المتعلقة بالموارد البشرية.
- التنسيق مع الوظائف الأخرى المتصلة بالموارد البشرية من أجل ضمان تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبشكل متسق لأصحاب المصلحة.
- ضمان تكامل وظائف الموارد البشرية التي تؤديها مصادر خارجية و/أو المؤتممة مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى.
- تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية وتفسيرها من أجل فهم فعالية إدارة الموارد البشرية.
- العمل بالتعاون مع الإدارات خارج الموارد البشرية من أجل تنفيذ المهام المتصلة بالموارد البشرية ودعمها (مثل العمل مع إدارة تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية).

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- تصميم نموذج خدمات الموارد البشرية للمؤسسة وتنفيذ وتعديله من أجل ضمان تقديم الخدمات إلى أصحاب المصلحة على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية.
- وضع أهداف طويلة المدى وتطبيق التغييرات التي تتناول الملاحظات الواردة من أصحاب المصلحة والخاصة بتحديد الفرص المتاحة لإدخال تحسينات على إدارة الموارد البشرية.
- ضمان اتساق جميع عناصر إدارة الموارد البشرية وتكاملها، وقدرتها على تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبشكل متسق إلى أصحاب المصلحة.
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين عمليات الموارد البشرية من خلال الاستعانة بمصادر خارجية لأداء المهام، أو تطبيق التكنولوجيات التي تعمل على أتمتة مهام الموارد البشرية.
- تصميم والإشراف على تنفيذ برامج لجمع المقاييس المتعلقة بالموارد البشرية وتحليلها وتفسيرها من أجل تقييم فعالية أنشطة الموارد البشرية في دعم نجاح المؤسسة.

فعالية المؤسسة وتطورها

ترتبط «فعالية المؤسسة وتطورها» بالهيكل العام للمؤسسة وأدائها الوظيفي، وتنطوي على قياس فعالية ونمو الموظفين والعمليات على المدى القصير والطويل، فضلاً عن تنفيذ مبادرات التغيير الضرورية بالمؤسسة.

المفاهيم الرئيسية

ديناميات الجماعة

« من الأمثلة على ذلك: العلاقات بين الجماعات وال العلاقات داخل الجماعة الواحدة، وتشكيل الجماعات، والهوية، والتماسك، والبنية، والتأثير على السلوك، والصراع، ومراحل تطور الجماعة المتمثلة في التشكّل (Forming) والعصف أو التصارع (Storming) والتوافق أو تكوين المعايير (Norming) والإنجاز (Performing) »

هياكل ونهج التصميم التنظيمي

« من الأمثلة على ذلك: الهياكل ذات التركيز على العملاء، والهياكل الوظيفية، والهياكل الجغرافية، والهياكل المصفوفية، والهياكل البرنامجية »

التحليل التنظيمي

« من الأمثلة على ذلك: تحليل الأداء، ونموذج ماكينزي (7S) »

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

التأكد من أن الوثائق والأنظمة الرئيسية (مثل إعلانات الوظائف، وتصنيفات الوظائف، وأنظمة إدارة الأداء) تعكس بدقة أنشطة القوى العاملة.

دعم مبادرات التغيير الرامية إلى زيادة فعالية أنظمة الموارد البشرية وعملياتها.

تحديد النواحي التي تستلزم التغيير في هياكل المؤسسة وعملياتها وإجراءاتها.

الوصية باتباع أساليب من شأنها إزالة العوائق التي تحول دون تعزيز فعالية المؤسسة وتطورها.

جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء المؤسسة وقيمة مبادرات الموارد البشرية التي تجنيها المؤسسة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

موازنة إستراتيجية الموارد البشرية وأنشطتها مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها وإستراتيجيتها.

العمل بانتظام على رصد النتائج مقابل معايير الأداء وأهدافه في سبيل دعم إستراتيجية المؤسسة.

وضع أهداف وغايات قابلة للقياس من أجل تهيئة ثقافة تتسق بالمساءلة والتجريب المستمر والتحسين.

تخطيط ووضع والتشاور بشأن الهياكل التنظيمية التي تتماشى مع التنفيذ الفعال لأنشطة من أجل دعم إستراتيجية المؤسسة.

تقييم احتياجات المؤسسة من أجل تحديد الكفاءات الجوهرية الالزمة لتحقيق الفعالية التشغيلية.

وضع مبادرات التغيير الرامية إلى زيادة فعالية نظم الموارد البشرية وعملياتها، والإشراف على تنفيذ هذه المبادرات.

ضمان أن مبادرات الموارد البشرية تحقق قيمة قابلة للقياس لصالح المؤسسة.

إدارة القوى العاملة

«إدارة القوى العاملة» تشير إلى ممارسات الموارد البشرية ومبادراتها التي تتيح للمؤسسة تلبية احتياجاتها من المواهب وسد الثغرات الحرجية في الكفاءات.

المفاهيم الرئيسية:

النهج والتقنيات والتحليلات المتعلقة بتحفيظ القوة العاملة

- «من الأمثلة على ذلك: التنبؤ، وإستراتيجيات "البناء" (Build) والشراء (Buy) والاستعارة (Borrow) والتجسير (Bridge)، وتناقص القوة العاملة، والفجوة والحل، والعرض والطلب، وتحصيف قوة العمل، وتحسين مهارات الموظفين وإعادة تزويدهم بالمهارات، وإعادة تصميم الوظائف، التشغيل الآلي (الروبوتات)، وتحديد الموظفين ذوي الإمكhanات العالية، وتحديد الموظفين ذوي الأداء العالي
- أفضل الممارسات والتقنيات الخاصة بإدارة المعرفة والاستبقاء والنقل
- «من الأمثلة على ذلك: المقارنة المعيارية، والقيادة الفكرية
- تقنيات تحليل الثغرات في المؤسسة
- «من الأمثلة على ذلك: فحص سجلات الموارد البشرية، والمقابلات، ومجموعات التركيز، والاستبيانات، ومقابلات انتهاء الخدمة، وتقديرات المهارات الرقمية طرق التوظيف غير التقليدية
- «من الأمثلة على ذلك: العمالة المؤقتة، والعمال عن بعد، والعمالة الموسمية، والعمالة المتعاقدة، والمتدربون الداخليون
- أساليب وبرامج تحفيظ تعاقب الوظيفي
- «من الأمثلة على ذلك: التوجيه، والتدريب متعدد التخصصات، والشبكة ذات الخانات التسع
- نهج إعادة الهيكلة وتحفيض العمالة
- «من الأمثلة على ذلك: عمليات الاندماج والاستحواذ، وعمليات تحفيض قوة العمل، وتسريح العاملين، والإجازات المؤقتة الإجبارية

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- تقييم الكفاءات الالزمة لدعم وتعزيز نمو المؤسسة، وتحديد التغرات وأوجه عدم الملاءمة في مستويات التوظيف.
- تنفيذ نهج تكفل توفر مستويات التوظيف والكفاءات المناسبة من القوى العاملة من أجل تلبية أهداف المؤسسة وغاياتها.
- التنبؤ باحتياجات القوى العاملة المستقبلية، والتخطيط لوضع إستراتيجيات لتطوير كفاءات القوى العاملة التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.
- إدارة ودعم النهج الرامي إلى ضمان تلبية احتياجات القيادة طويلة المدى بالمؤسسة.
- دعم إستراتيجيات إعادة هيكلة القوى العاملة في المؤسسة.
- توفير فرص التعلم المستمر للموظفين، بما في ذلك فرص تحسين المهارات وإعادة التدريب على المهارات.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- تقييم كيفية ملاءمة إستراتيجية المؤسسة وأهدافها مع مستويات التوظيف المستقبلية والحالية وكفاءات القوى العاملة.
- وضع إستراتيجيات للحفاظ على قوة عمل فعالة تتمتع بالموهبة التي تمكنتها من تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأهدافها الحالية والمستقبلية.
- التنسيق مع قادة الأعمال من أجل وضع إستراتيجيات تلبى احتياجات القيادة طويلة المدى بالمؤسسة.
- وضع إستراتيجيات لإعادة هيكلة القوى العاملة في المؤسسة.

علاقات الموظفين والعمل

«علاقات الموظفين والعمل» تشير إلى أي تفاعلات بين المؤسسة وموظفيها فيما يتعلق بشروط وأحكام العمل.

المفاهيم الرئيسية:

- ◀ الحقوق والمعايير والمفاهيم المتعلقة بالعمل وفقاً لمنظمة العمل الدولية
- ◀ من الأمثلة على ذلك: حقوق العمال، ومفاهيم الأجر المعيشى والأجر العادل، ويوم العمل القياسي، وممارسات العمل غير العادلة
- ◀ إعداد برامج الامتثال والأخلاقيات وأنواعها
- ◀ من الأمثلة على ذلك: التصميم، والتنفيذ، والمنشورات المطلوبة، ومقاييس الأداء
- ◀ وسائل التسوية البديلة للمنازعات ومزاياها وعيوبها
- ◀ من الأمثلة على ذلك: الوساطة، والتحكيم
- ◀ نهج منع الانتقام
- ◀ من الأمثلة على ذلك: سياسة الباب المفتوح، والتواصل المفتوح، وسياسة عدم الانتقام، وحماية المبلغين عن المخالفات، والتوثيق
- ◀ أساليب إجراء التحقيقات في مكان العمل
- ◀ من الأمثلة على ذلك: الاتساق، وخطة إجراء المقابلات، والتقرير الموجز
- ◀ الإجراءات والنهج التأديبية التدريجية
- ◀ من الأمثلة على ذلك: تقديم المشورة، وخطة تحسين الأداء، والإجراءات التصحيحية، والتحذير الشفهي، وخفض الدرجة الوظيفية، وإنهاء الخدمة.
- ◀ أساليب تسوية الشكاوى والتنظيمات
- ◀ من الأمثلة على ذلك: إجراءات التظلم، والتحقيق، والالتماسات
- ◀ أسباب الإضرابات وإغلاق أماكن العمل والمقطوعات ووسائل منعها والتصدي لها
- ◀ من الأمثلة على الأسباب: ممارسات العمل غير العادلة، والمظالم الاقتصادية
- ◀ من الأمثلة على وسائل المنع والتصدي: خطة الاستجابة للإضرابات، وتوظيف العمالة المؤقتة، وحماية الموظفين غير المضربين، وخطط ضمان استدامة سلاسل الإمداد في حالات الطوارئ

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- وضع السياسات والكتيبات ومدونات قواعد السلوك الخاصة بمكان العمل وتطبيقها.
- تقديم إرشادات للموظفين بشأن الشروط التي يتضمنها عقد العمل والآثار المرتبة عليه، فضلاً عن سياسات المؤسسة وإجراءاتها (من الأمثلة على ذلك دليل الموظفين ومدونة قواعد السلوك).
- إصداء المنشورة للمديرين بشأن كيفية الإشراف على الموظفين صباب الطياع، والتعامل مع السلوكيات الفوضوية، والاستجابة بالمستوى المناسب من الإجراءات التصحيحية.
- إجراء التحقيقات بشأن سوء سلوك الموظفين، واقتراح اتخاذ إجراءات تأديبية عند الضرورة.
- إدارة عمليات تظلم الموظفين والحفاظ على انصباطهم.
- حل نزاعات مكان العمل بين العاملين داخلياً.
- دعم التفاعلات والمفاوضات مع ممثلي الموظفين (مثل: العمالة النقابية وممثلو الجهات الحكومية والقانونية).

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- وضع إستراتيجية فعالة للعمالة النقابية من أجل تحقيق التأثير الذي تتشدّه المؤسسة بالنسبة لها وللقوة العاملة لديها، والتشاور بشأن هذه الإستراتيجية.
- تثقيف الموظفين والمديرين والقادة على جميع المستويات بشأن إستراتيجية عمل المؤسسة وتأثيرها على تحقيق الأهداف والغايات.
- تثقيف الموظفين على جميع المستويات بشأن التغييرات التي تتم في سياسات المؤسسة.
- توجيه المديرين وتقديم المنشورة لهم بشأن كيفية العمل في إطار معايير سياسة المؤسسة واتفاقيات العمل وعقود التوظيف.
- الإشراف على التحقيقات الخاصة بالموظفين والإجراءات التأديبية التدريجية.
- إدارة التفاعلات والمفاوضات مع ممثلي الموظفين (مثل: العمالة النقابية وممثلو الجهات الحكومية والقانونية).
- العمل كممثل رئيسي لمصالح المؤسسة في الأنشطة المتعلقة بإدارة العمالة النقابية (مثل: المفاوضات وتسوية النزاعات).

إدارة التكنولوجيا

«إدارة التكنولوجيا» تنتظي على استخدام التكنولوجيا الحالية والجديدة والناشئة لدعم إدارة الموارد البشرية، ووضع وتنفيذ السياسات والإجراءات التي تحكم استخدام التكنولوجيا في مكان العمل.

المفاهيم الرئيسية:

- ◀ البرمجيات والتكنولوجيا المستخدمة في مجال الموارد البشرية
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: نظام تتبع المتقدمين للوظائف (ATS)، ونظام معلومات الموارد البشرية (HRIS)، ونظام إدارة التعلم، ونظام إدارة الأداء، ونظام المكافآت الإجمالية، وبرمجيات تحليلات البيانات الضخمة، والبرمجيات التعاونية، وسلسلة الكتل (Blockchain)، والذكاء الاصطناعي التوليدية أو الأدوات التكنولوجية الأخرى، والتعلم الآلي، والمساعدون الرقميون، وتطبيقات دعم الاتصالات والتوثيق، ومنصة مشاركة الموظفين وقياس أدائهم
 - ◀ إدارة البيانات والمعلومات
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: سلامة البيانات، والسرية، والأمان، والإفصاح، والنسخ الاحتياطية، والبرمجيات السحابية، والأمن السيبراني، والاحتفاظ بالبيانات، وروابط البيانات والتنبؤ بالاتجاهات، والتدريب على أخلاقيات استخدام البيانات، وحماية البيانات الشخصية والمؤسسية، والوعي بمخاوف التحيز في مدخلات الذكاء الاصطناعي ومحرراته
 - ◀ نهج الخدمة الذاتية الإلكترونية لمهام الموارد البشرية وإدارة الموظفين
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: تحديد الجداول الزمنية، وتسجيل ساعات العمل، وتحديثات معلومات الاتصال، والتسجيل في برامج الاستحقاقات، وأنظمة تذاكر دعم الموارد البشرية، والمساعدون الرقميون، وتطبيقات الترجمة، ونظام إدارة التعلم، والتخطيط الوظيفي، وسهولة الوصول
 - ◀ معايير وسياسات استخدام التكنولوجيا
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: سياسة إحضار جهازك الشخصي، وسياسة الوصول إلى الشبكة خارج الموقع، والموقع الإلكترونية، وأجهزة الحاسب المخصصة للاستخدام الشخصي، والتراسل عبر الإنترنت، والبريد الإلكتروني الخاص بالشركة والبريد الإلكتروني الشخصي، والسياسات والاعتبارات ذات الصلة بالذكاء الاصطناعي لتناول جوانب استخدام الشفافية والإنصاف وخصوصية البيانات
 - ◀ إدارة وسائل التواصل الاجتماعي
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: منصات التواصل الاجتماعي الداخلية، وسياسة وسائل التواصل الاجتماعي، والعلامة التجارية، والإعلانات الموجهة
 - ◀

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ تنفيذ واستخدام الحلول التكنولوجية التي تدعم أو تيسّر تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فعال وتخزين بيانات المرشحين والموظفين المهمة.
- ◀ تطبيق التكنولوجيا التي تتكامل مع البرمجيات والتكنولوجيا ونظم المعلومات الأخرى في المؤسسة وتعزّزها.
- ◀ الدمج على نحو إستراتيجي لنهج الخدمة الذاتية القائمة على التكنولوجيا التي تمكن المديرين والموظفين من أداء مهام الخدمة الذاتية وإدارة شؤون الأفراد.
- ◀ استخدام التكنولوجيا بطريقة تحمي بيانات القوى العاملة.
- ◀ تقديم إرشادات لأصحاب المصلحة بشأن المعايير والسياسات الفعالة لاستخدام التكنولوجيا في مكان العمل.
- ◀ تنسيق عمل الموردين الذين يطبقون حلول التكنولوجيا الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم.
- ◀ استخدام التكنولوجيا لجمع البيانات والمعلومات والوصول إليها وتحليلها من أجل فهم تحديات الأعمال والتوصية بالحلول القائمة على الأدلة.
- ◀ وضع وتنفيذ ومتابعة نهج الخدمة الذاتية القائمة على التكنولوجيا التي تمكن المديرين والموظفين من أداء مهام الخدمة الذاتية وإدارة شؤون الأفراد.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ تقييم الحلول التكنولوجية ودعمها وتنفيذها وإيقاف استخدامها من أجل تحقيق التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية ورؤيتها وأهدافها.
- ◀ تقييم موردي حلول تكنولوجيا الموارد البشرية و اختيارهم.
- ◀ تصميم وتطبيق نظم تكنولوجية تعمل على تحسين المجالات الوظيفية للموارد البشرية وتعزيز تكاملها.
- ◀ وضع وتنفيذ نهج الخدمة الذاتية القائمة على التكنولوجيا التي تمكن المديرين والموظفين من أداء مهام الخدمة الذاتية وإدارة شؤون الأفراد.
- ◀ تقييم وتطبيق تكنولوجيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة التي تعزز المواهب البشرية.
- ◀ التعاون مع قادة الأعمال لتحديد دور الرقمنة والتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في الأعمال بوجه عام، والمنتجات أو الخدمات الجديدة، والأسواق الجديدة، وإستراتيجية النمو.

مجال المعرفة على مستوى مكان العمل

يتناول هذا المجال المعارف المهمة للموارد البشرية المتعلقة بمكان العمل. وتشمل مجالاته الوظيفية إدارة قوة عاملة عالمية النطاق، وإدارة المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وقوانين العمل ولوائحه في الولايات المتحدة.

يتعين على المتخصصين في الموارد البشرية معرفة كيفية القيام بما يلي لإحراز النجاح في مهامهم: إدارة قوة عاملة عالمية النطاق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وإدارة المخاطر والتهديدات التي تواجهها المؤسسة فيما يتعلق بسلامة الموظفين وأمنهم، والإسهام في رفاه المجتمع المحلي وتحسين أحواله، والامتثال لقوانين اللوائح المعمول بها.

إدارة قوة عاملة عالمية النطاق

"إدارة قوة عاملة عالمية النطاق": التركيز على دور متخصص الموارد البشرية في إدارة القوى العاملة العالمية واملتنته من أجل تحقيق غايات المؤسسة.

المفاهيم الرئيسية:

- ◀ هياكل الموارد البشرية التي تدعم العمل العالمي
- ◀ من الأمثلة على ذلك: المتخصصون العاملون في الهجرة والتنقل، ومراكز التميز الجغرافية، وتصنيفات الوظائف العالمية، وسياسات السفر لأغراض العمل الدولية
- ◀ الهجرة والتنقل
- ◀ من الأمثلة على ذلك: القوانين، وإجراءات ومتطلبات الحصول على التأشيرات، ونفقات الكفالة
- ◀ أفضل الممارسات في المهام الدولية
- ◀ من الأمثلة على ذلك: توقعات الأداء وتقييماته، والصحة والسلامة، وتسويات التعويضات، والتطبيع الاجتماعي للموظفين الجدد، وتقييم استعداد الموظف والأسرة، والتدريب على الثقافة والموارد، والتدريب على اللغة، ومنح السفر للتعليم، وإعانات الإيجار، وخطط التنقلات، وإعادة دمج الموظفين في بيئه العمل المحلية.
- ◀ طرق نقل الأعمال
- ◀ من الأمثلة على ذلك: نقل الأعمال إلى الخارج (Offshoring)، ونقل الأعمال داخل بلد المنشأ (Onshoring)، ونقل الأعمال إلى دول الجوار (Nearshoring).

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ البقاء على اطلاع بأحدث المعارف المرتبطة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (PESTLE) وتأثيرها على القوى العاملة العالمية للمؤسسة.
- ◀ إدارة أنشطة الموارد البشرية المرتبطة بالقوى العاملة العالمية والمنتقلة ودعمها.
- ◀ الموازنة بين رغبة المؤسسة في توحيد برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها عبر الحدود والاحتياجات المحلية.
- ◀ إدارة برنامج الهجرة والتنقل بالمؤسسة ودعمه وفقاً للمتطلبات التنظيمية أو متطلبات الامتثال.
- ◀ إدارة الأنشطة اليومية المرتبطة بالمهام الدولية (أي خارج البلد).

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ التعرف على القضايا العالمية المرتبطة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (PESTLE) التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة والقوى العاملة لديها ومعالجتها.
- ◀ وضع إستراتيجية شاملة للمؤسسة تعالج قضايا القوى العاملة العالمية.
- ◀ التشاور مع قادة الأعمال لتحديد الكفاءات العالمية وإدماجها في جميع أنحاء المؤسسة.
- ◀ وضع سياسة وبرنامج الهجرة والتنقل بالمؤسسة والإشراف عليهما وفقاً للمتطلبات التنظيمية أو متطلبات الامتثال.
- ◀ تحديد الفرص السانحة لتحقيق أوجه الكفاءة ووفورات التكاليف عن طريق نقل العمل عبر الحدود.
- ◀ تصميم برامج المهام الدولية (أي خارج البلد) التي تدعم إستراتيجية المؤسسة والقوى العاملة لديها، والإشراف على هذه البرامج.

إدارة المخاطر

"إدارة المخاطر": تحديد المخاطر وتقييمها وترتيبها حسب الأولوية، واستخدام الموارد للتقليل إلى أدنى حد ممكн من احتمال وقوع تلك المخاطر وتأثيرها، ورصدها والسيطرة عليها تبعاً لذلك.

المفاهيم الرئيسية:

- ◀ عمليات إدارة مخاطر المؤسسة وأفضل الممارسات المرتبطة بها، وسبل معالجة المخاطر
- ◀ من الأمثلة على عمليات إدارة مخاطر المؤسسة وأفضل الممارسات المرتبطة بها: فهم السياق، وتحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وترتيب المخاطر حسب الأولوية
- ◀ من الأمثلة على سبل معالجة المخاطر: التجنب، والتخفيف، والمشاركة، والاحتواء
- ◀ نهج تقييم المخاطر النوعية والكمية
- ◀ من الأمثلة على ذلك: توقع خسارة واحدة (SLE)، وتوقع الخسائر السنوية (ALE)
- ◀ مصادر المخاطر وأنواعها
- ◀ من الأمثلة على مصادر المخاطر: حالات الإخفاق في المشاريع، وعدم كفاية الموارد
- ◀ من الأمثلة على أنواع المخاطر: الأخطار، والمخاطر المالية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر الإستراتيجية
- ◀ أساليب تدقيق الامتثال القانوني والتنظيمي والتحقيق بشأنه
- ◀ من الأمثلة على ذلك: خطة التدقيق أو التحقيق، والإجراءات التصحيحية، والملكية الفكرية، والاستخدام السليم لنتائج الذكاء الاصطناعي أو الاستشهاد بها
- ◀ أساليب وطرق ضمان الجودة
- ◀ من الأمثلة على ذلك: تحليل ما بعد العمل، والمعايير الخاصة بال المجال تحديداً
- ◀ استعادة مسيرة العمل وتخطيط استمرارية العمليات
- ◀ من الأمثلة على ذلك: استمرارية الأعمال وخطة التعافي من الكوارث، وإجراءات الإجلاء وعمليات المحاكاة
- ◀ الاستعداد للطوارئ والكوارث والتخطيط للاستجابة لها
- ◀ من الأمثلة على حالات الطوارئ والكوارث: الأمراض المعدية، والكوارث الطبيعية، والأحوال الجوية السيئة، والإرهاب، والكوارث من صنع البشر
- ◀ من الأمثلة على الاستعداد وتخطيط الاستجابة: آليات التواصل، وخطط الإجلاء
- ◀ مخاوف السلامة والأمن، والوقاية
- ◀ من الأمثلة على ذلك: العنف في مكان العمل، وحوادث إطلاق النار، والسرقة، والاحتيال، والتجسس على أسرار الشركات، والتخريب، والاختطاف والفالدية، والتهديدات الداخلية، واختراق البيانات
- ◀ الوقاية من الأمراض والإصابات المهنية/في مكان العمل، والتحقيقات، والحلول المتعلقة باستخدام أماكن العمل
- ◀ من الأمثلة على ذلك: تحديد الأخطار، والتدريب على السلامة
- ◀ النهج المتبعه لضمان تهيئة مكان عمل خالٍ من المخدرات
- ◀ من الأمثلة على ذلك: اختبار المخدرات، وعلاج تعاطي المخدرات

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ رصد العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (PESTLE) وتأثيرها على المؤسسة.
- ◀ إدارة ودعم برامج الموارد البشرية وممارساتها التي تحدد المخاطر في مكان العمل و/أو تخفف من حدتها.
- ◀ تنفيذ خطط إدارة الأزمات والطوارئ واستمرارية الأعمال لإدارة الموارد البشرية والمؤسسة.
- ◀ إطلاع الموظفين من جميع المستويات على المعلومات الحيوية حول المخاطر والتخفيف من حدة المخاطر.
- ◀ إجراء تحقيقات العناية الواجبة لتقدير المخاطر، وضمان الامتثال القانوني والتنظيمي.
- ◀ إجراء التحقيقات المتعلقة بالسلامة والصحة في مكان العمل.
- ◀ تدقيق أنشطة وخطط إدارة المخاطر.
- ◀ ضمان الإبلاغ الدقيق عن معايير الصحة والسلامة في مكان العمل المقبولة عالمياً.
- ◀ إدماج المستوى المتوقع من المخاطر في دراسات الجدوى.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ اعتماد عمليات رسمية وروتينية وتنفيذها والإشراف عليها من أجل مراقبة البيانات الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد المخاطر المحتملة.
- ◀ رصد وتقدير سوق العمل والصناعة والاتجاهات العالمية على المستوى الكلي لمعرفة تأثيرها على المؤسسة.
- ◀ دراسة التهديدات المحتمل تعرض المؤسسة لها وإرشاد القيادة تبعاً لذلك.
- ◀ وضع إستراتيجية شاملة لإدارة المخاطر في المؤسسة، وتنفيذها ورصدها.
- ◀ وضع خطط إدارة الأزمات والطوارئ واستمرارية الأعمال لإدارة الموارد البشرية والمؤسسة.
- ◀ إطلاع الموظفين رفيعي المستوى وأصحاب المصلحة الخارجيين على المعلومات الحيوية حول المخاطر والتخفيف من حدة المخاطر.
- ◀ ضمان مراجعة أنشطة وخطط إدارة المخاطر، واستخدام النتائج لتحسين إستراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر.
- ◀ الإشراف على التحقيقات وآليات الإبلاغ المتعلقة بالسلامة والصحة في مكان العمل.
- ◀ وضع إستراتيجيات للتصدي للانتقام والعنف في مكان العمل.
- ◀ الإشراف على عمليات استخلاص المعلومات عقب الحوادث الكبيرة في مكان العمل.
- ◀ تقييم المستوى المتوقع للمخاطر المرتبطة بالفرص الإستراتيجية.

المسؤولية الاجتماعية للشركات

"المسؤولية الاجتماعية للشركات" (CSR): قائل التزام المؤسسة بالعمل بطريقة أخلاقية، والإسهام في التنمية الاقتصادية مع تحسين جودة حياة القوى العاملة لديها وأسرهم وكذلك المجتمع المحلي والعالمي.

المفاهيم الرئيسية:

- ◀ أنشطة الموارد البشرية التي تدعم الاستدامة
- ◀ من الأمثلة على ذلك: حقوق الإنسان، وممارسات السلامة، ومعايير العمل، وتطوير الأداء، والشمولية والتنوع، والتعويض، وإدارة سلسلة التوريد
- ◀ الفلسفات والسياسات المؤسسية
- ◀ من الأمثلة على ذلك: التطوير، والتكامل، والقيمة المشتركة
- ◀ خطوات تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات
- ◀ من الأمثلة على ذلك: إعداد دراسة الجدوى، والحصول على الموافقة التنفيذية، و اختيار المستفيدين، وتحديد مؤشرات الأداء وتحليلها، وضم المشاركين وتنظيمهم
- ◀ النهج المتبعة للإدماج في المجتمعات المحلية وإشراكها
- ◀ من الأمثلة على ذلك: التمثيل في مجالس المجتمعات المحلية، والمشاريع المجتمعية المشتركة، والعمل التطوعي للموظفين

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ العمل كنموذج يحتذى به على الصعيد المهني وكممثل للمؤسسة عند التواصل مع المجتمع المحلي.
- ◀ تحديد وتعزيز الفرص المتاحة للموارد البشرية والمؤسسة للمشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- ◀ تحديد الفرص المتاحة لإدماج ممارسات الأعمال المسئولة بيئياً واجتماعياً ومشاركتها مع القيادة.
- ◀ مساعدة الموظفين على جميع المستويات في فهم الأثر المجتمعي لقرارات الأعمال، ودور إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحسين أوضاع المجتمع المحلي.
- ◀ الحفاظ على شفافية برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها، عند الاقتضاء.
- ◀ تدريب المديرين على تحقيق مستوى مناسب من الشفافية في ممارسات المؤسسة وقراراتها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ وضع إستراتيجية للمسؤلية الاجتماعية للشركات تعكس رسالة المؤسسة وقيمها.
- ◀ التنسيق مع قادة الأعمال من أجل إدماج أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات على نطاق المؤسسة بأكملها.
- ◀ التنسيق مع قادة الأعمال لوضع وتطبيق مستويات مناسبة من الشفافية والإدارة الذاتية للشركات.
- ◀ التعاون مع قادة الأعمال من أجل وضع إستراتيجيات تشجع اتخاذ قرارات الأعمال المسئولة بيئياً واجتماعياً وتدعمها.
- ◀ مواهمة أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات مع إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وإشراك القوى العاملة بالمؤسسة والمجتمع المحلي ككل.
- ◀ استخدام المقاييس لقياس مدى تعزيز برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسة للقيمة المقدمة للموظف (EVP)، أو التأثير ب Miyagiya على برامج الموارد البشرية، أو الإسهام في اكتساب الميزات التنافسية للمؤسسة، وتقديم تقارير في هذا الصدد.

قوانين ولوائح العمل الأمريكية

«قوانين ولوائح العمل الأمريكية» تشير إلى الإمام بجميع القوانين ولوائح ذات الصلة في الولايات المتحدة المتعلقة بالعمل، وتطبيقاتها؛ أي الأحكام التي تنص على المعايير والقيود لكل مجال وظيفي للموارد البشرية وللمؤسسات بشكل عام.

المفاهيم الرئيسية:

التوظيف والتصريح بالعمل ◀

◀ من الأمثلة على ذلك:

Immigration Reform and Control Act of 1986; Form I-9 and E-Verify; green cards and visa types (examples include H-1B, F-1); employment at will; background checks; Fair Credit Reporting Act of 1970 (FCRA); Deferred Action for Childhood Arrivals policy

◀ الأجر

◀ من الأمثلة على ذلك:

Davis-Bacon Act of 1931; Walsh-Healey Public Contracts Act of 1936; Fair Labor Standards Act of 1938 (FLSA; Wage-Hour Bill; Wagner-Connery Wages and Hours Act) and amendments, including the 2020 overtime rule; Equal Pay Act of 1963 (amending FLSA); McNamara-O’Hara Service Contract Act of 1965; Employee Retirement Income Security Act of 1974 (ERISA); Affordable Care Act’s Break Time for Nursing Mothers (2010); Lilly Ledbetter Fair Pay Act of 2009; *Ledbetter v. Goodyear Tire & Rubber Co.* (2007)

◀ علاقات الموظفين

◀ من الأمثلة على ذلك:

National Labor Relations Act of 1935 (NLRA; Wagner Act; Wagner-Connery Labor Relations Act); Labor Management Relations Act of 1947 (LMRA; Taft-Hartley Act); Labor-Management Reporting and Disclosure Act of 1959 and amendments; Electronic Communications Privacy Act of 1986; Worker Adjustment and Retraining Notification Act (WARN) of 1988; Employee Polygraph Protection Act of 1988; *NLRB v. Weingarten* (1975); *Lechmere, Inc. v. NLRB* (1992)

◀ السلامة والصحة المهنية

◀ من الأمثلة على ذلك:

Examples include Occupational Safety and Health Act of 1970; Drug-Free Workplace Act of 1988; Health Insurance Portability and Accountability Act of 1996 (HIPAA); guidelines on sexual harassment; workers’ compensation

◀ تكافؤ فرص العمل

◀ من الأمثلة على ذلك:

Civil Rights Acts of 1964, including Title VII; Age Discrimination in Employment Act of 1967 (ADEA) and amendments; Equal Employment Opportunity Act of 1972; Rehabilitation Act of 1973, including sections 501 and 503; Vietnam Era Veterans’ Readjustment Assistance Act of 1974; Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures (29 CFR Part 1607) (1978); Pregnancy Discrimination Act of 1978; Americans with Disabilities Act of 1990 (ADA) and amendments; Genetic Information Nondiscrimination Act of 2008 (GINA); *Griggs v. Duke Power Co.* (1971); *Phillips v. Martin Marietta Corp.* (1971); *McDonnell Douglas Corp. v. Green* (1973).

المفاهيم الرئيسية - تابع:

◀ الإجازة والاستحقاقات

◀ من الأمثلة على ذلك:

Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act of 1985 (COBRA); Family and Medical Leave Act of 1993 (FMLA; expanded 2008, 2010); Uniformed Services Employment and Reemployment Rights Act of 1994 (USERRA); Patient Protection and Affordable Care Act, including rules for breaks and lactation rooms for nursing mothers; Americans with Disabilities Act of 1990 (ADA) and amendments, including leave as a reasonable accommodation; Defense of Marriage Act (overruled in 2013); *EEOC v. Verizon* (2011); *National Federation of Independent Business v. Sebelius* (2012)

◀ متنوعات

◀ من الأمثلة على ذلك: فحص المخدرات (drug screening)، والمarijuana الطبية (medical marijuana)

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

◀ امتلاك معرفة عملية بأحدث قوانين العمل المحلية والدولية ذات الصلة.

◀ ضمان اتساق برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها مع القوانين ولوائح الامتثال لها.

◀ تدريب الموظفين من جميع المستويات على فهم السلوكيات غير القانونية وغير المماثلة المتعلقة بالموارد البشرية وتجنبها (من الأمثلة على ذلك: حالات الفصل أو إجراءات التأديب غير القانونية، وممارسات العمل غير العادلة).

◀ التوسط في الحصول على الخدمات القانونية الداخلية والخارجية من أجل تفسير قوانين العمل.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

◀ امتلاك معرفة معاصرة ومتخصصة بأحدث قوانين العمل المحلية والدولية ذات الصلة.

◀ وضع معايير لامتثال المؤسسة لقوانين ولوائح ورصدها.

◀ توعية القادة وتقديم المشورة لهم بشأن مسائل الامتثال القانوني والتنظيمي المتعلقة بالموارد البشرية.

◀ الإشراف على الوفاء بمتطلبات الامتثال لبرامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها.

◀ التأكد من أن تكنولوجيات الموارد البشرية تعمل على تيسير الوفاء بمتطلبات الامتثال والإبلاغ (من الأمثلة على ذلك: تتبع حوادث الموظفين وتقارير السلامة).

مسرد المصطلحات

المصطلح

التعريف

بيان بالمركز المالي للمؤسسة يجري إعداده في وقت محدد يبين الأصول والخصوم وحقوق المساهمين.	Balance Sheet (الميزانية العمومية)
أداة لإدارة الأداء تعكس الأداء العام للمؤسسة مقارنة بالأهداف والمؤشرات السابقة أو اللاحقة للحدث.	Balanced Scorecard (سجل الأداء المتوازن)
عملية تحدد من خلالها المؤسسة فجوات الأداء وتضع أهدافاً لتحسين الأداء وذلك عن طريق مقارنة بياناتها وأو مستويات أدائها وأو عملياتها بتلك الخاصة بالمؤسسات الأخرى.	Benchmarking (المقارنة المعيارية)
المدفوعات أو الخدمات الإلزامية أو الطوعية المقدمة للموظفين، والتي تشمل عادةً التقادع والرعاية الصحية والأجر المدفوع في حالة المرض/العجز والتأمين على الحياة والإجازة مدفوعة الأجر.	Benefits (الاستحقاقات)
المؤهلات المهنية الحسنة النية، وهي عبارة عن عامل (مثل نوع الجنس أو الدين أو العمر) يعتبر ضرورياً بشكل معقول، في سياق العمليات المعتادة للمؤسسة، من أجل أداء مهمة وظيفية معينة.	BFOQ (الخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)
محاباة أو ميل أو نزعة إلى شيء ما أو ضده.	Bias (التحيز)
أداة أو وثيقة تحدد مشكلة معينة وتقترح حلًّا وتقدم مبررات لهذا الاقتراح من حيث الوقت وفعالية التكلفة واحتمالات النجاح.	Business Case (دراسة الجدوى)
البيانات الأولية (من داخل المؤسسة أو خارجها) التي تُترجم إلى معلومات مفيدة يستخدمها صناع القرار عند اتخاذ إجراء إستراتيجي.	Business Intelligence (ذكاء الأعمال)
عنصر أو جزء من مؤسسة ما يمثل وظيفة محددة في العمل، مثل المحاسبة أو التسويق أو الإنتاج، وقد يسمى أيضاً إدارة أو شعبة أو مجموعة أو مركز تكلفة أو مجال وظيفي.	Business Unit (وحدة الأعمال)
عملية يُظهر من خلالها شخص أو مجموعة التزاماً مستمراً لدعم قرار أو نهج أو حل أو مسار عمل.	Buy-in (الدعم)
انطباع الباحث عن عمل عن صاحب العمل بناءً على التفاعل أثناء عملية التوظيف بأكملها.	Candidate Experience (تجربة المرشح لشغل وظيفة)

المصطلح

التعريف

التقدم المحرز خلال مراحل العمل التي تتسم كل منها بمسائلها وموضوعاتها ومهامها الفريدة نسبياً.	Career Development (التطوير الوظيفي)
عملية تستخدم فيها المؤسسات أدوات أو أدلة مرئية لتوضيح الاحتمالات والمسارات المهنية النمطية أو النموذجية من حيث المناصب والأدوار والمراحل المتسلسلة.	Career Mapping (تخطيط الحياة المهنية)
العملية التي يقدم من خلالها أصحاب العمل للموظفين مخططًا واضحًا للانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود.	Career Pathing (رسم المسار الوظيفي)
بيان يقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الحالية والقصيرة الأجل من خلال توضيح الاحتياطيات النقدية والتدفقات النقدية الداخلة والخارجية في العمليات والاستثمارات والتمويل.	Cash Flow Statement (كشف التدفقات النقدية)
فريق أو كيان يوفر الخبرات وأفضل الممارسات وأو الدعم وأو نقل المعرفة في مجال محدد.	Center of Excellence (مركز التميز)
المدير التنفيذي	CEO
المدير المالي	CFO
التحول المشهود في تكنولوجيا المؤسسة أو ثقافتها أو سلوك موظفيها ومديريها.	Change Initiative (مبادرة التغيير)
المبادئ والممارسات المتبعة في إدارة مبادرة تغيير بحيث تزيد فرص قبولها وحصولها على الموارد الازمة (مثل الموارد المالية والبشرية والمادية، وما إلى ذلك) لإعادة تشكيل المؤسسة وموظفيها.	Change Management (إدارة التغيير)
مدير إدارة الموارد البشرية	CHRO
عمليات تواصل وإرشاد مركزة وتفاعلية تهدف إلى تحسين وتعزيز الأداء أو المعارف أو السلوك أثناء العمل.	Coaching (التجييه)
قانون تسوية الميزانية الشامل الموحد	COBRA (للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)

التعريف

المصطلح

وثيقة تسرد بإيجاز معايير سلوك الأعمال للمؤسسة، مثل القواعد، والقيم، والمبادئ الأخلاقية، والرؤية.	Code of Conduct (مدونة قواعد السلوك)
مفهوم مفاده أن الوظائف التي تشغله النساء بالدرجة الأولى، وتطلب مهارات وجهًا ومسؤولية وظروف عمل مشابهة للوظائف المماثلة التي يشغلها الرجال بالدرجة الأولى يتعين أن يجري تصنيفها ودفع أجورها على قدم المساواة.	Comparable Worth (القيمة المماثلة)
مجموعات من السمات شديدة الترابط، ومنها المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى، التي تتججم عنها السلوكيات الالزامية لأداء مهمة ما بفعالية.	Competencies (الكفاءات)
الالتزام بجميع القوانين وأو اللوائح الوطنية وأو الفيدرالية وأو الإقليمية وأو المحلية وغيرها من التوجيهات والمتطلبات الحكومية السارية في الأماكن التي تزاول فيها المؤسسة أعمالها.	Compliance (الامتثال)
وسيلة من وسائل التسوية البديلة غير الملزمة للمنازعات (ADR) التي يحاول فيها طرف خارجي محايد مساعدة الأطراف المتنازعة على التوصل إلى قرار بحظى بموافقة الأطراف، مثل الوساطة.	Conciliation (التوافق)
موقف قد يستفيد فيه شخص أو مؤسسة ما، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من تأثير لا موجب له نتيجة الانخراط في أنشطة أو علاقات أو استثمارات خارجية تتعارض مع علاقة العمل أو نتائجها أو تؤثر فيها.	Conflict of Interest (تضارب المصالح)
مدير العمليات	COO
نهج يُستخدم لتحديد الأثر المالي لأنشطة المؤسسة وبرامجها على ربحيتها من خلال مقارنة القيمة المحققة مقابل التكلفة المتکبدة لتحقيق هذه القيمة.	Cost-Benefit Analysis (تحليل التكاليف والمنافع)
مقدار الوقت اللازم لإنجاز جميع العناصر أو المكونات المطلوبة لمهمة ما، وهو ما يُحدد من خلال أخذ جميع العلاقات بين مهام المشروع في الاعتبار.	Critical Path (المسار الحرج)
المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهي التزام المؤسسة بالعمل بطريقة أخلاقية، والإسهام في التنمية الاقتصادية، مع تحسين جودة حياة القوى العاملة لديها وأسرهم والمجتمع المحلي والعالمي.	CSR
المعتقدات والموافق والقيم والسلوكيات والعادات الأساسية التي يتقاسمها ويتبعها أعضاء مجموعة ما، وهي ما تمنع المجموعة إحساسها بالهوية.	Culture (الثقافة)
الاختلافات بين الأفراد في صفة ما والتي قد تؤدي إلى اعتقاد شخص ما بأنه يختلف عن شخص آخر.	Diversity (التنوع)

المصطلح

التعريف

Due Diligence

(العناية الواجبة)

اشتراط التحقيق الشامل في إجراء ما قبل اتخاذه من خلال البحث والتقييم الدقيقين.

برنامج مساعدة الموظفين

EAP

EEOC

لجنة تكافؤ فرص العمل

(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)

تقديم المواد والعمليات والبرامج التعليمية والتدريبية عبر وسائل إلكترونية.

e-Learning

(التعلم الإلكتروني)

القدرة على إدراك مشاعر المرء والتحكم فيها والتعبير عنها، والتعامل مع العلاقات فيما بين الأشخاص بحكمة وتعاطف.

Emotional Intelligence

(الذكاء العاطفي)

الالتزام العاطفي للموظفين تجاه المؤسسة الذي يتضح من خلال استعدادهم لبذل جهود طوعية من أجل تعزيز الأداء الفعال للمؤسسة.

Employee Engagement

(مشاركة الموظفين)

مجمل التفاعلات بين الموظف وصاحب العمل، بما في ذلك تلك المتعلقة بدور الموظف، ومحيط عمله، ومديره، ورفاهه.

Employee Experience

(تجربة الموظف)

الأدوات التي تجمع وتقيم المعلومات المتعلقة بمواقف الموظفين وتصوراتهم تجاه بيئة العمل أو ظروف العمل، مثل مشاركة الموظفين أو الرضا الوظيفي.

Employee Surveys

(استبيانات الموظفين)

الأفراد الذين يعملون مقابل أجر أو راتب.

Employees

(الموظفون)

قانون المساواة في الأجور

(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)

المساواة في المعاملة بين الأفراد والجماعات.

Equality

(المساواة)

المصطلح

التعريف

شكل نسبي من أشكال المساواة يأخذ في الاعتبار احتياجات الأفراد وخصائصهم، وسياق الموقف، والظروف التي تسفر عن نتائج متباعدة.

Equity
(الإنصاف)

ERISA

قانون ضمان دخل التقاعد للموظفين

(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)

مجموعة من المبادئ التوجيهية السلوكية التي تتوقع المؤسسة من الموظفين على جميع المستويات الالتزام بها من أجل ضمان الحفاظ على معايير العمل الأدبية والأخلاقية المناسبة.

Ethics
(الأخلاقيات)

Evidence-based

نهج للتقييم واتخاذ القرارات يعتمد على نتائج الأبحاث والبيانات لتحقيق النتائج المنشودة من الأعمال.

(النهج القائم على الأدلة)

القيمة المقدمة للموظف، وهي القيمة المتصورة لدى الموظفين من حيث إجمالي المكافآت والاستحقاقات الملمسة وغير الملمسة التي يتلقاها الموظفون من المؤسسة في إطار العمل، وهو ما يحفز على وضع إستراتيجيات تنظيمية متفردة وفعالة لاستقطاب المواهب واستبقاءهم وإشراكهم.

EVP

اجتماع يعقد مع موظف على وشك ترك العمل لدى مؤسسة ما، ويهدف عادةً لمناقشة أسباب ترك الموظف للعمل وتجربة عمله لدى المؤسسة.

Exit Interview
(مقابلة ترك العمل)

FCRA

قانون الإبلاغ عن الائتمان العادل

(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)

FLSA

قانون معايير العمل العادلة

(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)

FMLA

قانون الإجازة العائلية والطبية

(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)

Focus Group

(مجموعة التركيز)

مجموعة صغيرة من الأفراد المدعون (6 إلى 12 شخصاً في العادة) الذين يشاركون بنشاط في مناقشة منظمة يطلب فيها المنسق تقديم مدخلات حول منتج أو عملية أو سياسة أو برنامج محدد.

التعريف

المصطلح

وسيلة لتقدير الوضع الراهن بغية تحديد ما هو مطلوب للانتقال إلى الوضع المستقبلي المنشود.	Gap Analysis (تحليل الثغرات)
الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) هو فرع من فروع الذكاء الاصطناعي (AI) يشير إلى أنظمة الحاسوب القادرة على إنشاء محتوى جديد، مثل الصور أو الأصوات أو النصوص، استناداً إلى الأنماط المكتسبة من البيانات الحالية.	GenAI
نظام السوق الحرة الذي تشيّع فيه الوظائف المؤقتة وتوظف المؤسسات عملاً مستقلين للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل بدلاً من تعين موظفين بدوام كامل.	Gig Economy (اقتصاد العمل الحر)
قانون عدم التمييز على أساس المعلومات الوراثية	GINA (للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)
زيادة الترابط والاعتماد المتبادل بين الدول والأشخاص والأسواق والمؤسسات في جميع أنحاء العالم.	Globalization (العولمة)
نظام القواعد والعمليات الذي تضعه المؤسسة لضمان امتثالها للقوانين المحلية والدولية، وقواعد المحاسبة، والمعايير الأخلاقية، ومدونات قواعد السلوك الداخلية، وغيرها من المعايير.	Governance (الحكومة)
الضرر المحتمل الذي يرتبط في كثير من الأحيان بحالة أو نشاط قد ينتج عنه، إذا ترك بدون مراقبة، إصابة أو ضرر للأشخاص أو الممتلكات.	Hazard (أخطار)
قانون إخضاع التأمين الصحي لقابلية النقل والمساءلة	HIPAA (للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)
الموارد البشرية	HR
نهج لتنظيم وتقديم خدمات الموارد البشرية بالمؤسسة بهدف دعم نجاحها.	HR Service Model (نموذج خدمات الموارد البشرية)
شريك الأعمال في مجال الموارد البشرية، وهو أحد متخصصي الموارد البشرية الذي يقدم المشورة إلى قادة المؤسسة بشأن إعداد وتنفيذ إستراتيجية لرأس المال البشري تتوافق بشكل وثيق مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها بوجه عام.	HRBP

نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم لجمع بيانات الموارد البشرية ذات الصلة وتخزينها والاحتفاظ بها واسترجاعها وتنقيتها والإبلاغ عنها.

HRIS

إدارة الموارد البشرية

HRM

مدى شعور كل شخص في المؤسسة بالترحيب والاحترام والدعم والتقدير كعضو في الفريق.

Inclusion

(الشمولية)

وثيقة يسترشد بها الموظفون في سعيهم لتحقيق أهداف التطور والنمو على الصعيد المهني.

Individual Development Plan

(خطة التطور الشخصي)

استخدام التكنولوجيا لجمع المعلومات ومعالجتها وتلخيصها بغرض إدارتها بفعالية باعتبارها مورداً من موارد المؤسسة.

Information Management

(إدارة المعلومات)

الالتزام بمجموعة من المعايير الأخلاقية التي تعكس المبادئ الأخلاقية القوية والصدق والاتساق في السلوكات.

Integrity

(النزاهة)

تكنولوجيا المعلومات

IT

عملية الدراسة المنهجية لتحديد الوظيفة/المهام والمسؤوليات التي تتطوّي عليها، والمؤهلات الشخصية الالزامية لأداء هذه الوظيفة، والظروف التي يجري أدائها في ظلها.

Job Analysis

(تحليل الوظيفة)

وثيقة تصف الوظيفة وتحدد مهامها ومتطلباتها الأساسية، مثل المعرف والمهارات والقدرات والمهام وهيكل التسلسل الإداري والمسؤوليات.

Job Description

(التوصيف الوظيفي)

عملية توسيع نطاق الوظيفة من خلال إضافة مهام مختلفة إليها.

Job Enlargement

(التوسيع الوظيفي)

عملية تهدف إلى زيادة تعميق جوانب الوظيفة من خلال إضافة مسؤوليات إليها.

Job Enrichment

(الإثراء الوظيفي)

عملية تحديد قيمة الوظيفة وأجرها بهدف استقطاب الموظفين واستبقاءهم من خلال مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المؤسسة أو بالوظائف المماثلة في المؤسسات المنافسة.

Job Evaluation

(تقييم الوظيفة)

المؤشر الأداء الرئيسي، وهو مقياس أداء قابل للقياس الكمي والذي يقيس التقدم الذي تحرزه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو غيرها من معايير الأداء المتفق عليها.	KPI
المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى.	KSAOs
مجموعة من العمال الذين ينظمون وينسقون أنشطتهم رسمياً لتحقيق أهداف مشتركة في علاقاتهم مع صاحب العمل أو مجموعة من أصحاب العمل، مثل نقابة العمال.	Labor Union (اتحاد العمال)
نوع من المقاييس يصف نشاطاً أو تغييراً في الأداء حدث بالفعل.	Lagging Indicator (المؤشر اللاحق للحدث)
القدرة على التأثير في مجموعة أو شخص، أو إرشادهم أو إلهامهم أو تحفيزهم لتحقيق أهدافهم.	Leadership (القيادة)
التدخلات الرامية إلى مساعدة الفرد على اكتساب المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الازمة للتعامل مع الموظفين، وإقناعهم بالعمل نحو تحقيق رؤية أو هدف ما.	Leadership Development (تنمية المهارات القيادية)
نوع من المقاييس يصف نشاطاً يمكنه أن يغير الأداء في المستقبل، ويتبنّى بالنجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	Leading Indicator (المؤشر المبكر/السابق للحدث)
ديون المؤسسة وغيرها من الالتزامات المالية.	Liabilities (الخصوم)
قانون العلاقات بين العمال والإدارة	LMRA (للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)
الاندماج والاستحواذ، ويشير إلى عملية تتحد فيها مؤسستان مستقلتان في مؤسسة واحدة، إما عن طريق الانضمام معاً على أساس المساواة النسبية (الاندماج) أو عن طريق قيام إحدى المؤسستين بشراء الأخرى (الاستحواذ).	M&A
التدخلات الرامية إلى مساعدة الفرد في اكتساب المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الازمة لإدارة الموظفين والموارد من أجل تقديم منتج أو خدمة ما.	Manager Development (تطوير المديرين)
عملية جمع البيانات وقياسها وتقييمها.	Measurement (القياس)

التعريف

المصطلح

وسيلة من وسائل التسوية البديلة غير الملزمة للمنازعات (ADR) التي يحاول فيها طرف خارجي محايد مساعدة الأطراف المتنازعة في التوصل إلى قرار بحظى بموافقة الأطراف، مثل التوفيق.

Mediation
(الوساطة)

العلاقة التي يساعد فيها شخص ما شخصا آخر من خلال توجيهه في عملية تطوره.

Mentoring
(الإرشاد)

وصف موجز لإستراتيجية المؤسسة يحدد الأنشطة التي تعتمد القيام بها والمسار الذي رسمته إدارتها للمستقبل.

Mission Statement
(بيان الرسالة)

شركة متعددة الجنسيات

MNC

العوامل التي تحرك السلوك البشري وتوجهه وتعمل على استمراره بمرور الوقت.

Motivation
(التحفيز)

العملية التي يعمل خلالها طرفان أو أكثر معًا من أجل التوصل إلى اتفاق بشأن مسألة ما.

Negotiation
(التفاوض)

طريقة تنقل من خلالها المؤسسة عملياتها أو إنتاجها إلى موقع دولي من خلال شركات فرعية أو كيانات متنسبة تابعة لجهات خارجية.

Offshoring
(نقل الأعمال إلى الخارج)

عملية إدماج موظف جديد في الشركة وثقافتها، وكذلك تزويده بالأدوات والمعلومات الازمة ليصبح عضواً منتجًا في الفريق.

Onboarding
(إلحاق الموظفين الجدد)

مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ورسالتها.

Organizational Effectiveness
(فعالية المؤسسة)

اكتساب المعرفة و/أو نقلها داخل المؤسسة من خلال الأنشطة أو العمليات التي قد تحدث على عدة مستويات تنظيمية، وقدرة المؤسسة على التعلم من أخطائها وتعديل إستراتيجيتها وفقاً لذلك.

Organizational Learning
(التعلم المؤسسي)

المصطلح

التعريف

المعتقدات والمبادئ التي تحددها مؤسسة ما لتوجيه سلوك موظفيها وتنظيمها.	Organizational Values (قيم المؤسسة)
العملية التي يتعرف من خلالها الموظفون الجدد على المؤسسة والإدارة التي يعملون بها وزمائهم في العمل وطبيعة وظائفهم.	Orientation (توجيه الموظفين الجدد)
إدارة السلامة والصحة المهنية	OSH Act (للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)
قانون السلامة والصحة المهنية	OSH Act (للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)
العملية التي تتعاقد من خلالها المؤسسة مع موردين خارجين لتنفيذ خدمات أو أنشطة محددة بدلاً من تعين موظفين جدد.	Outsourcing (الاستعانة بمصادر خارجية)
عملية قياس وتقييم مدى التزام الموظف بمعايير الأداء وتقديم ملاحظات إلى الموظف.	Performance Appraisal (تقييم الأداء)
الأدوات والأنشطة والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لإدارة الأداء الوظيفي للموظفين و/أو الحفاظ عليه و/أو تحسينه.	Performance Management (إدارة الأداء)
البيانات أو الحسابات التي تقارن الأداء الحالي بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).	Performance Measures (مقاييس الأداء)
السلوكيات والنتائج التي تحددها المؤسسة للتعبير عن تطلعات الإدارة.	Performance Standards (معايير الأداء)
تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية، وهي طريقة تُستخدم لتقييم العوامل الخارجية ومدى تأثيرها على المؤسسة.	PESTLE Analysis (تحليل PESTLE)

نطاق الأدوار والمسؤوليات في العمل المرتبطة بواحد أو أكثر من الموظفين.	Position (المنصب الوظيفي)
الإجازة مدفوعة الأجر	PTO
الأداة المستخدمة في عملية التوظيف/الاختيار لتزويد المتقدم بمعلومات صادقة و كاملة حول الوظيفة وبيئة العمل.	Realistic Job Preview (المعاينة الواقعية للوظيفة)
العملية التي تبحث من خلالها المؤسسة عن المرشحين للوظائف وتشجعهم على التقدم لشغل الوظائف الشاغرة.	Recruitment (استقدام الموظفين)
قاعدة أو أمر صادر عن هيئة حكومية إدارية لها عادةً قوة القانون.	Regulation (اللائحة التنظيمية)
مدى توفير أداة القياس لنتائج متسقة.	Reliability (الموثوقية)
العملية التي يتم من خلالها تصحيح تصرف أو سلوك غير مقبول.	Remediation (المعالجة)
العمل الذي يجري إنجازه بعيداً عن مقر الشركة أو أماكن العمل المخصصة الأخرى.	Remote Work (العمل عن بعد)
إجمالي المدفوعات المقدمة في شكل رواتب وأجور مقابل العمل، مثل البدلات والاستحقاقات والمكافآت والحوافز النقدية والقيمة النقدية للحوافر غير النقدية.	Remuneration (الأجر)
أدوات تجمع معلومات عن ممارسات الأجر والاستحقاقات السائدة في السوق، مثل الراتب الأساسي، ونطاقات الأجر، ومعدلات الأجر الأولية، والمدفوعات النقدية القانونية والسوقية، والإجازة مدفوعة الأجر، والأجر المتغير.	Remuneration Surveys (استبيانات الأجر)
عملية يجري من خلالها إعادة إدماج الموظفين العائدين من المهام الدولية في الثقافة والظروف والعمل ببلدهم.	Repatriation (إعادة دمج الموظفين في بيئة العمل المحلية)
إعادة تنظيم الهيكل القانونية أو التشغيلية أو هيكل الملكية أو غيرها من الهيئات الخاصة بالمؤسسة.	Restructuring (إعادة الهيكلة)

التعريف	المصطلح
قدرة المؤسسة على الإبقاء على موظفيها.	Retention (الاستبقاء)
حالة من عدم اليقين لها تأثير على أحد الأهداف، وقد يمتد التأثير ليشمل الفرص والخسائر والتهديدات.	Risk (مخاطر)
نظام يُستخدم لتحديد المخاطر الفعلية والمحتملة للمؤسسة وتقييمها ومراقبتها، وعادةً ما يتضمن إستراتيجيات للتخفيف و/أو الاستجابة، بما في ذلك استخدام التأمين.	Risk Management (إدارة المخاطر)
العائد على الاستثمار، وهو البيانات أو الحسابات التي تقارن القيمة النقدية أو الجوهرية لأحد الاستثمارات مقابل الموارد التي يجري إنفاقها.	ROI (ROI)
عملية تقييم أنساب المرشحين لشغل منصب ما.	Selection (الاختيار)
مدى شعور الأفراد بأنهم جزء من مؤسستهم وينتمون إليها ويرتبطون بالأشخاص فيها.	Sense of Belonging (الشعور بالانتماء)
عمليات الخدمة الذاتية أو مراكز الاتصال التي تعزز الخبرة في مجال الموارد البشرية وتقدم خدمات أفضل في جميع أنحاء المؤسسة.	Shared Services (الخدمات المشتركة)
مجموعة من التقنيات والأدوات المصممة لتحسين العمليات والتي تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تقليل العيوب في العمليات. وتسعى نظرية "لين سيكس سيغما" أيضًا إلى زيادة السرعة من خلال القضاء على الهدر.	Six Sigma/Lean Six Sigma (سيكس سيغما/لين سيكس سيغما)
المنصات والمجتمعات القائمة على تكنولوجيا الإنترن特 التي يستخدمها الأشخاص والمؤسسات للتواصل وتبادل المعلومات والآراء والموارد.	Social Media (وسائل التواصل الاجتماعي)
العملية التي يتعلم من خلالها الموظفون المعرف واللغة والمهارات الاجتماعية والثقافة والقيم الخاصة بمجموعة أو مؤسسة ما.	Socialization (التطبيع الاجتماعي للموظفين الجدد)
عملية تنشئ من خلالها المؤسسة مجمعاً من المتقدمين المؤهلين للوظائف.	Sourcing (التزويد بالموارد البشرية)
الأشخاص الذين يقع عليهم الأثر الاجتماعي والبيئي والاقتصادي للمؤسسة، مثل العملاء والموظفين والمجتمعات المحلية والجهات التنظيمية والمساهمين وال媧دين.	Stakeholders (أصحاب المصلحة)
محادثات منتظمة تُجرى مع الموظفين لغرض تحديد جوانب الوظيفة، مثل الثقافة والمشاركة والقيادة والتنظيم والرضا. التي تعزز استبقاء الموظفين أو يمكن تحسينها لتعزيز استبقاءهم.	Stay Interviews (مقابلات البقاء)

المصطلح

التعريف

نظام الإجراءات التي يتخذها القادة لدفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها.	Strategic Management (الإدارة الإستراتيجية)
عملية تحديد الأهداف ورسم مسار لتحقيق النجاح بالمؤسسة.	Strategic Planning (التخطيط الإستراتيجي)
خطة العمل الرامية إلى تحقيق الأهداف الشاملة وطويلة المدى للمؤسسة.	Strategy (الإستراتيجية)
عملية تنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب من أجل تحديد وتعزيز تطوير الموظفين أصحاب الإمكانات العالية أو غيرهم من المرشحين للوظائف الذين قد يتقللون بمرور الوقت إلى مناصب قيادية بمسؤوليات أكبر.	Succession Planning (تخطيط التعاقب الوظيفي)
ممارسة شراء الموارد واستخدامها بحكمة من خلال الموازنة بين الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق الهدف المتمثل في حماية مصالح كل من الأجيال الحالية والمستقبلية.	Sustainability (الاستدامة)
تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهو طريقة لتقدير القدرات الإستراتيجية للمؤسسة من خلال عملية المسح البيئي التي تحدد وتبحث العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.	SWOT Analysis (SWOT) (تحليل)
عملية لفهم الكيفية التي تتفاعل بها الوحدات التي تبدو مستقلة داخل كيان أكبر مع بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض.	Systems Thinking (التفكير النظامي)
نظام العمليات المتكاملة للموارد البشرية الذي يهدف إلى استقطاب الموظفين الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الازمة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، وتطويرهم وإشراكهم واستبقاءهم.	Talent Management (إدارة المواهب)
الاتفاques الثنائية المبرمة بين الدول لغرض القضاء على الازدواج الضريبي للموظفين المكلفين بمهمات دولية.	Totalization Agreements (اتفاques منع الازدواج الضريبي)
عملية تُزود من خلالها الموظفون بالمعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الخاصة بمهمة أو وظيفة ما.	Training (التدريب)
أسلوب القيادة الذي يركز على تحفيز أعضاء مؤسسة ما وتنمية قدراتهم لتحقيق نتائج بعيدة المدى من خلال مواصلة التطور أو التحسين أو التغيير في ضوء رؤية القائد وإستراتيجيته.	Transformational Leadership (القيادة التحويلية)
مدى خضوع اتفاقيات المؤسسة ومعاملاتها وممارساتها ومعلوماتها والصفقات التي تبرمها للإفصاح والاستعراض من قبل الأفراد المعنيين.	Transparency (الشفافية)

التعريف

المصطلح

Turnover	معدل الموظفين الذين يتركون العمل لدى المؤسسة.
ULP	ممارسات العمل غير العادلة، وهي تشكل انتهاكاً لحقوق الموظفين يعد محظوظاً بموجب قوانين علاقات العمل في الولايات المتحدة.
Unfair Labor Practice	انتهاك لحقوق الموظفين محظوظ بموجب قوانين علاقات العمل العالمية.
Validity	المدى الذي تقيس به أداة القياس الشيء المراد قياسه فعلياً.
Value	مقياس الفائدة أو القيمة أو الأهمية.
Variance Analysis	طريقة إحصائية تُستخدم لتحديد درجة الاختلاف بين معدلات الأداء أو النتائج المقررة والفعالية.
Vision	وصف ما تأمل المؤسسة في تحقيقه وإنجازه في المستقبل، وهي التي ترشد المؤسسة صوب هذا الاتجاه المحدد.
VP	نائب الرئيس
(قانون WARN Act)	قانون إخبار العاملين للتهيؤ للتسرير وإعادة التدريب
(الرؤية)	للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط
Work/Life Integration	نهج لتحقيق التناغم بين جميع جوانب الحياة، مثل العمل والمنزل/الأسرة والمجتمع والرفاه الشخصي والصحة.
Workforce Planning	عملية إستراتيجية تقوم المؤسسة من خلالها بتحليل قوتها العاملة الحالية، وتحديد الخطوات المطلوب اتخاذها للاستعداد لتلبية الاحتياجات المستقبلية.
Workspace Solution	تعديل الوظيفة أو موقع العمل أو طريقة أداء العمل بحيث تُتاح للشخص ذي الإعاقة فرص متساوية في جميع جوانب العمل، ويكون بمقدوره أداء مهام العمل الأساسية.

المصادر

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
<i>101 Sample Write-Ups for Documenting Employee Performance Problems</i>	Falcone, Paul	علاقات الموظفين والعمل	مشاركة الموظفين واستيقاؤهم	https://www.amazon.com/Write-Ups-Documenting-Employee-Performance-Problems-ebook/dp/B01NSPDPYX
<i>101 Tough Conversations to Have with Employees</i>	Falcone, Paul	علاقات الموظفين والعمل	مشاركة الموظفين واستيقاؤهم	https://www.amazon.com/101-Tough-Conversations-Have-Employees/dp/1400212014
<i>A Short Guide to Facilitating Risk Management: Engaging People to Identify, Own and Manage Risk</i>	Pullan, Penny; Murray-Webster, Ruth	إدارة المخاطر		https://www.amazon.com/Short-Guide-Facilitating-Risk-Management-ebook/dp/B0091QCCBO
<i>A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility</i>	Lindgreen, Adam; Kotler, Philip; Vanhamme, Joelle; Maon, François	المسؤولية الاجتماعية للشركات		https://www.amazon.com/Stakeholder-Approach-Corporate-Social-Responsibility-ebook/dp/B01D2F57A2
<i>Accountability in Human Resource Management: Connecting HR to Business Results</i>	Phillips, Jack J.; Phillips, Patricia; Pulliam; Smith, Kirk	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Accountability-Human-Resource-Management-Phillips/dp/1138909955
<i>Active Training</i>	Silberman, Mel; Auerbach, Carol	التعلم والتطور	القدرة التحليلية	https://www.amazon.com/Active-Training-Handbook-Techniques-Examples/dp/1118972015
<i>Advancing Human Resource Project Management</i>	Klimoski, Richard J.; Dugan, Beverly; Messikomer, Carla; Chiocchio, François;	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Advancing-Resource-Management-Professional-Practice-ebook/dp/B00M42POL2
<i>Advocacy: Championing Ideas and Influencing Others</i>	Daly, John A.	القيادة والتوجيه	ال التواصل	https://www.amazon.com/Advocacy-Championing-Ideas-Influencing-Others/dp/0300188137
<i>An Intelligent Career</i>	Arthur, Michael B.; Khapova, Svetlana N.; Richardson, Julia	القيادة والتوجيه		https://www.amazon.com/Intelligent-Career-Taking-Ownership-Your-ebook/dp/B01N7D2HMO
<i>Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice</i>	Armstrong, Michael	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Resource-Management-Practice/dp/0749498277
<i>Armstrong's Handbook of Performance Management</i>	Armstrong, Michael	مشاركة الموظفين واستيقاؤهم	إدارة القوى العاملة	https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Performance-Management-Evidence-Based/dp/074948120X

رابط المنتج	الكفاءة الفرعية	الكفاءة الأساسية	المؤلف	العنوان
https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Reward-Management-Practice/dp/0749484365	مشاركة الموظفين واستيقاؤهم	إجمالي المكافآت	Armstrong, Michael	Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward
https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Strategic-Resource-Management/dp/0749476826	إستراتيجية الموارد البشرية	المراجع العامة	Armstrong, Michael	Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management
https://www.amazon.com/Brand-Talent-Kevin-Keohane-ebook/dp/B0013LG38Q	المراجع العامة	Keohane, Kevin	Brand and Talent	
https://www.amazon.com/Bridging-Soft-Skills-Gap-Missing/dp/1118725646	التعلم والتطور	مشاركة الموظفين واستيقاؤهم	Tulgan, Bruce	Bridging the Soft Skills Gap
https://www.amazon.com/Building-Innovative-Learning-Organization-Framework/dp/1119157455	التعلم والتطور	Sarder, Russell	Building an Innovative Learning Organization	
https://www.amazon.com/Building-Cultural-Competence-Innovative-Activities/dp/1579228046	العقلية الشمولية	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	Berardo, Kate; Deardorff, Darla K.; Trompenaars, Fons	Building Cultural Competence: Innovative Activities and Models
https://www.amazon.com/Building-Influence-Workplace-Gain-Retain-ebook/dp/B01FYB152E	الممارسات الأخلاقية	القيادة والتوجيه	Oade, Aryanne	Building Influence in the Workplace: How to Gain and Retain Influence at Work
https://www.amazon.com/Business-12th-William-M-Pride/dp/1133595855	المراجع العامة	Pride, William M.; Hughes, Robert J.; Kapoor, Jack R.	Business	
https://www.amazon.com/Business-Society-Sustainability-Stakeholder-Management/dp/1305959825	المراجع العامة	Carroll, Archie B.; Brown, Jill; Buchholtz, Ann K.	Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management	
https://www.amazon.com/Business-Analytics-Managers-Intelligence-Reporting/dp/111929858X	المراجع العامة	Laursen, Gert H. N.; Thorlund, Jesper	Business Analytics for Managers	
https://www.amazon.com/Business-Ethics-Practices-Designing-Organizations/dp/1506388051	الممارسات الأخلاقية	المراجع العامة	Collins, Denis	Business Ethics
https://www.amazon.com/Business-Foundations-Changing-C-Ferrell/dp/1259685233	المراجع العامة	Ferrell, O.C.; Hirt, Geoffrey; Ferrell, Linda	Business Foundations: A Changing World	
https://www.amazon.com/Career-Errors-Straight-Missteps-Development/dp/1475848412	استقطاب الموهوب	مشاركة الموظفين واستيقاؤهم	Burtnett, Frank	Career Errors: Straight Talk about the Steps and Missteps of Career Development
https://www.amazon.com/Careers-Talent-Management-Perspective-Routledge-ebook/dp/B019FQ7PDA	المراجع العامة	Reis, Cristina	Careers and Talent Management: A Critical Perspective	

رابط الم��ج	الكفاءة الفرعية	الكفاءة الأساسية	المؤلف	العنوان
https://www.amazon.com/Change-Leadership-Developing-Change-Adept-Organization/dp/0566089351	التشاور	Orridge, Martin	<i>Change Leadership: Developing a Change-Adept Organization</i>	
https://www.amazon.com/Clash-Generations-Managing-Workplace-Reality/dp/1119212340	العقلية الشمالية	Grubb, Valerie M.	<i>Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality</i>	
https://www.amazon.com/Compensation-Barry-Gerhart/dp/1260565610	المراجع العامة	Gerhart, Barry; Newman, Jerry	<i>Compensation</i>	
https://www.amazon.com/Corporate-Social-Responsibility-Communication-Governance/dp/1107535395	إستراتيجية الموارد البشرية	المسؤولية الاجتماعية للشركات	Rasche, Andreas; Morsing, Mette; Moon, Jeremy	<i>Corporate Social Responsibility</i>
https://www.amazon.com/Crucial-Accountability-Resolving-Expectations-Commitments/dp/0071829318	إدارة العلاقات	Patterson, Kerry; Grenny, Joseph; McMillan, Ron; Switzler, Al; Maxfield, David	<i>Crucial Accountability</i>	
https://www.amazon.com/Crucial-Conversations-Talking-Stakes-Second/dp/0071771328	التواصل	Patterson, Kerry; Grenny, Joseph; McMillan, Ron; Switzler, Al	<i>Crucial Conversations</i>	
https://www.amazon.com/Defining-HR-Success-Alexander-Alonso/dp/1586443828	المراجع العامة	Alonso, Alexander; Cohen, Debra; Strobel, Kari R.; Kurtessis, James	<i>Defining HR Success: 9 Critical Competencies for HR Professionals</i>	
https://www.amazon.com/Effective-Succession-Planning-Leadership-Continuity/dp/0814449158	إدارة القوى العاملة	Rothwell, William J.	<i>Effective Succession Planning</i>	
https://www.amazon.com/Employee-Benefits-Joseph-J-Martocchio/dp/1259712281	المراجع العامة	Martocchio, Joseph	<i>Employee Benefits</i>	
https://www.amazon.com/Employee-Training-Development-Raymond-Noe/dp/1260565637	المراجع العامة	Noe, Raymond A.	<i>Employee Training & Development</i>	
https://www.amazon.com/Employment-Law-Business-Dawn-Bennett-Alexander/dp/1259722333	علاقات الموظفين والعمل	Bennett-Alexander, Dawn; Hartman, Laura	<i>Employment Law for Business</i>	
https://www.amazon.com/Enterprise-Information-Management-Inspiration-Professionals-ebook/dp/B00AKIF5Q8	المراجع العامة	Baan, Paul	<i>Enterprise Information Management: When Information Becomes Inspiration</i>	
https://www.amazon.com/Financial-Intelligence-Revised-Managers-Knowing/dp/1422144119	الذكاء التجاري	Berman, Karen; Knight, Joe; Case, John	<i>Financial Intelligence</i>	

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
<i>From Hello to Goodbye: Proactive Tips for Maintaining Positive Employee Relations</i>	Walters, Christine V.	علاقات الموظفين والعمل	مشاركة الموظفين واستبقاءهم	Hello-Goodbye-Proactive-Maintaining-Relations-ebook/dp/B005Z4AOX0L">https://www.amazon.com>Hello-Goodbye-Proactive-Maintaining-Relations-ebook/dp/B005Z4AOX0L
<i>Fundamentals of Human Resource Management</i>	Bauer, Talya; Erdogan, Berrin; Caughlin, David; Truxillo, Donald	المراجع العامة		Fundamentals-Human-Resource-Management-Analytics/dp/154437772Xl">https://www.amazon.com>Fundamentals-Human-Resource-Management-Analytics/dp/154437772Xl
<i>Fundamentals of Human Resource Management</i>	DeCenzo, David A.; Robbins, Stephen P.; Verhulst, Susan L.	التعلم والتطور		Fundamentals-Resource-Management-Binder-Versionl">https://www.amazon.com>Fundamentals-Resource-Management-Binder-Versionl
<i>Fundamentals of Human Resource Management (What's New in Management)</i>	Dessler, Gary	الممارسات الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية للشركات	Fundamentals-Human-Resource-Management-Whats/dp/0134740211">https://www.amazon.com>Fundamentals-Human-Resource-Management-Whats/dp/0134740211
<i>Global Talent Management</i>	Collings, David G.; Scullion, Hugh; Caligiuri, Paula M.	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق		Global-Talent-Management-HRM/dp/1138712442l">https://www.amazon.com>Global-Talent-Management-HRM/dp/1138712442l
<i>Going Global: Managing the HR Function Across Countries and Cultures</i>	Rickard, Cat; Baker, Jodi; Crew, Yonca	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	هيكل إدارة الموارد البشرية	Going-Global-Managing-Countries-Transformation-ebook/dp/B06XDNXGQD">https://www.amazon.com>Going-Global-Managing-Countries-Transformation-ebook/dp/B06XDNXGQD
<i>Handbook of Employee Selection</i>	Farr, James L.; Tippins, Nancy T.	استقطاب المواهب		Handbook-Employee-Selection-James-Farr/dp/1138915491">https://www.amazon.com>Handbook-Employee-Selection-James-Farr/dp/1138915491
<i>Help Them Grow or Watch Them Go</i>	Kaye, Beverly; Winkle Giulioni, Julie	مشاركة الموظفين واستبقاءهم	ال التواصل	Help-Them-Grow-Watch-Conversations/dp/1523097507">https://www.amazon.com>Help-Them-Grow-Watch-Conversations/dp/1523097507
<i>How to be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills</i>	Armstrong, Michael	المراجع العامة		How-Even-Better-Manager-Techniques/dp/0749480270">https://www.amazon.com>How-Even-Better-Manager-Techniques/dp/0749480270
HR5	DeNisi, Angelo; Griffin, Ricky	علاقات الموظفين والعمل		MindTap-term-Printed-Access-Card/dp/0357048180">https://www.amazon.com>MindTap-term-Printed-Access-Card/dp/0357048180
<i>Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions</i>	Kavanaugh, Michael J.; Johnson, Richard D.	إدارة التكنولوجيا	المراجع العامة	Human-Resource-Information-Systems-Applications/dp/150635145X">https://www.amazon.com>Human-Resource-Information-Systems-Applications/dp/150635145X
<i>Human Resource Management</i>	Noe, P. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B.; Wright, P. M.	المراجع العامة		Human-Resource-Management-11Th-NA/dp/1260098559">https://www.amazon.com>Human-Resource-Management-11Th-NA/dp/1260098559
<i>Human Resource Management</i>	Mondy, R. Wayne; Martocchio, Joseph	المراجع العامة		Human-Resource-Management-Wayne-Mondy/dp/0133848809">https://www.amazon.com>Human-Resource-Management-Wayne-Mondy/dp/0133848809
<i>Human Resource Management</i>	Dessler, Gary	المراجع العامة		Human-Resource-Management-15th-Dessler/dp/0134235452">https://www.amazon.com>Human-Resource-Management-15th-Dessler/dp/0134235452

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
<i>Human Resource Management</i>	Mathis, Robert L.; Jackson, John H.; Valentine, Sean R.; Meglich, Patricia	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-Robert-Mathis/dp/1305500709
<i>Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach</i>	Pynes, Joan E.	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Resources-Management-Public-Nonprofit-Organizations/dp/1118398629
<i>Influencing Up</i>	Cohen, Allan R.; Bradford, David L.	القيادة والتوجيه	التواصل	https://www.amazon.com/Influencing-Up-Allan-R-Cohen/dp/1118038452
<i>International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises</i>	Briscoe, Dennis R.; Schuler, Randall; Tarique, Ibraiz	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	إستراتيجية الموارد البشرية	https://www.amazon.com/International-Human-Resource-Management-Multinational/dp/041510537
<i>International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges</i>	McFarlin, Dean; Sweeney, Paul	المراجع العامة	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	https://www.amazon.com/International-Management-Strategic-Opportunities-Challenges/dp/0415825288
<i>Labor Relations: Development, Structure, Process</i>	Fossum, John A.	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Labor-Relations-Development-Structure-Process/dp/0077862473
<i>Labor Relations: Striking a Balance</i>	Budd, John	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Labor-Relations-Striking-John-Budd/dp/1259412385
<i>Law for Business</i>	Ashcroft, John D.; Ashcroft, Katherine; Patterson, Martha	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Cengage-Advantage-Books-Law-Business/dp/1305654927
<i>Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma</i>	O'Reilly, Charles A.; Tushman, Michael L.	القيادة والتوجيه		https://www.amazon.com/Lead-Disrupt-Solve-Innovators-Dilemma/dp/0804798656
<i>Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment</i>	Boudreau, John W.; Jesuthasan, Ravin; Creelman, David	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Lead-Work-Navigating-Beyond-Employment-ebook/dp/B011G1OLAG
<i>Leadership 2050</i>	Sowcik, Matthew; Andenoro, Anthony C.; McNutt, Mindy; Murphy, Susan Elaine	القيادة والتوجيه	المراجع العامة	https://www.amazon.com/Leadership-2050-Critical-Challenges-Contexts/dp/1785603493
<i>Leadership: Theory and Practice</i>	Northouse, Peter G.	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Leadership-Practice-Peter-G-Northouse/dp/1506362311
<i>Leading Across New Borders: How to Succeed as the Center Shifts</i>	Gundling, Ernest; Caldwell, Christie; Cvitkovich, Karen	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	القيادة والتوجيه	https://www.amazon.com/Leading-Across-New-Borders-Succeed-ebook/dp/B016J8EWL4

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
<i>Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change</i>	Cameron, Esther; Green, Mike	الذكاء التجاري		https://www.amazon.com/Making-Sense-Change-Management-Organizational/dp/0749496975
<i>Management</i>	Griffin, Ricky W.	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Management-Ricky-W-Griffin/dp/1305501292
<i>Management across Cultures: Developing Global Competencies</i>	Steers, Richard M.; Nardon, Luciara; Sanchez-Runde, Carlos J.	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	المراجع العامة	https://www.amazon.com/Management-across-Cultures-Developing-Competencies/dp/1316504039
<i>Management: A Practical Introduction</i>	Kinicki, Angelo	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Management-Angelo-Kinicki/dp/1260569969
<i>Managing Cultural Differences: Global Leadership for the 21st Century</i>	Harris, Philip R.; Moran, Robert T.; Moran, Sarah V.	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	الممارسات الأخلاقية	https://www.amazon.com/Managing-Cultural-Differences-Leadership-Century/dp/1138223689
<i>Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace</i>	Mor Barak, Michalle E.	العقلية الشمولية	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	https://www.amazon.com/Managing-Diversity-Globally-Inclusive-Workplace/dp/1483386120
<i>Managing Human Resources</i>	Gomez-Mejia, Luis R.; Balkin, David B.; Carson, Kenneth	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Management-Pearson-Access-Managing-Resources/dp/0135196000
<i>Managing Human Resources</i>	Snell, Scott; Morris, Shad	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Managing-Human-Resources-Scott-Snell/dp/0357033817
<i>Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits</i>	Cascio, Wayne	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Managing-Human-Resources-Productivity-Quality/dp/0078112958
<i>Mergers and Acquisitions: A Step-by-Step Legal and Practical Guide</i>	Miller Jr., Edwin L.; Segall, Lewis N.	إدارة القوى العاملة	الذكاء التجاري	https://www.amazon.com/Mergers-Acquisitions-Website-Step-Step/dp/111926541X
<i>Misplaced Talent</i>	Ungemah, Joe	استقطاب المواهب	التعلم والتطور	https://www.amazon.com/Misplaced-Talent-Making-Better-Decisions/dp/1119030943
<i>Optimize Your Greatest Asset—Your People</i>	Pease, Gene	القدرة التحليلية	إستراتيجية الموارد البشرية	https://www.amazon.com/Optimize-Your-Greatest-Asset-People-ebook/dp/B012WA7A6M
<i>Organization Development: A Practitioner's Guide for OD & HR</i>	Cheung-Judge, Mee-Yan; Holbeche, Linda	إدارة القوى العاملة	التشاور	https://www.amazon.com/Organization-Development-Practitioners-Guide-OD/dp/0749470178
<i>Organization Development: The Process of Leading Organizational Change</i>	Anderson, Donald L.	القيادة والتوجيه	مشاركة الموظفين واستبقاؤهم	https://www.amazon.com/Organization-Development-Process-Leading-Organizational/dp/1544333021

رابط المنتج	الكفاءة الفرعية	الكفاءة الأساسية	المؤلف	العنوان
https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-17th-Standalone-book/dp/013410398X	إجمالي المكافآت	Robbins, Stephen; Judge, Timothy	Organizational Behavior	
https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-Robert-Kreitner/dp/0078029368	المراجع العامة	Kreitner, Robert	Organizational Behavior	
https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-Steven-McShane/dp/1259562794	إجمالي المكافآت	McShane, Steven	Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality	
https://www.amazon.com/Organizational-Leadership-Jossey-Bass-Business-Management/dp/1119212049	مشاركة الموظفين واستيقاؤهم	القيادة والتوجيه	Schein, Edgar H.; Schein, Peter	Organizational Behavior: فاقداننا فاقدناه، ظهيرنا ظهيرنا
https://www.amazon.com/OtherWise-Wisdom-Succeed-Diverse-Divisive-ebook/dp/B00821JVQ1	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	العقلية الشمولية	Martin, Dick	OtherWise: The Wisdom You Need to Succeed in a Diverse and Divisive World
https://www.amazon.com/People-Analytics-Era-Big-Data/dp/1119050782	القدرة التحليلية	المراجع العامة	Issoon, Jean Paul; Harriott, Jesse S.; Fitz-enz, Jac	People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent
https://www.amazon.com/Performance-LeadershipTM-Karen-Moustafa-Leonard-ebook/dp/B01F7T1WFA/	ال التواصل	مشاركة الموظفين واستيقاؤهم	Moustafa Leonard, Karen; Pakdil, Fatma	Performance Leadership™
https://www.amazon.com/Positive-Leadership-Strategies-Extraordinary-Performance/dp/1609945662	إدارة العلاقات	القيادة والتوجيه	Cameron, Kim	Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance
https://www.amazon.com/Predicting-Success-Evidence-Based-Strategies-People/dp/B08BZXQTDW	المراجع العامة	Lahey, David	Predicting Success: Evidence-Based Strategies to Hire the Right People and Build the Best Team	
https://www.amazon.com/Predictive-Analytics-Human-Resources-Business/dp/1118893670	الذكاء التجاري	القدرة التحليلية	Fitz-enz, Jac; Mattox II, John R.	Predictive Analytics for Human Resources
https://www.amazon.com/Predictive-HR-Analytics-Mastering-Metric/dp/0749484446	القدرة التحليلية	المراجع العامة	Edwards, Martin R.; Edwards, Kirsten	Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric
https://www.amazon.com/Productivity-Organizational-Management-Carolina-Machado-ebook/dp/B01N2GUTCG	إدارة القوى العاملة	Machado, Carolina; Davim, J. Paulo; Broncano, Santiago Gutierrez; Elmas, Emin Taner; Ferreira, Ana Paula; Nedelko, Zlatko; Oliveira, Teresa Carla; Suryanarayana, A. Murty	Productivity and Organizational Management	
https://www.amazon.com/Quality-Performance-Excellence-James-Evans/dp/1305662229	إدارة القوى العاملة	Evans, James R.	Quality & Performance Excellence	

رابط المنتج	الكفاءة الفرعية	الكفاءة الأساسية	المؤلف	العنوان
https://www.amazon.com/Recruiting-Interviewing-Selecting-Orienting-Employees/dp/0814439926	مشاركة الموظفين واستبقاؤهم	استقطاب المواهب	Arthur, Diane	Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees
https://www.amazon.com/Religion-Organizational-Stigma-at-Work/dp/1137514558	العقلية الشمولية	Thomson, Stanley Bruce	Religion and Organizational Stigma at Work	
https://www.amazon.com/Rewarding-Performance-Guiding-Principles-Strategies/dp/1138368806	قوانين ولوائح العمل الأمريكية	Greene, Robert J.	Rewarding Performance: Guiding Principles; Custom Strategies	
https://www.amazon.com/Service-Led-Design-Planning-Transformation-ebook/dp/B06XDNV6G1	هيكل إدارة الموارد البشرية	Saunders, Jane; Hunter, Ian	Service Led Design: Planning the New HR Function	
https://www.amazon.com/Introduction-Strategic-Management-Cambridge-Introductions/dp/110760883X	استراتيجية الموارد البشرية	Cascio, Wayne F.; Boudreau, John W.	Short Introduction to Strategic Human Resource Management	
https://www.amazon.com/Smart-Flexibility-Flexible-Working-Practice-ebook/dp/B01DQ00B18	مشاركة الموظفين واستبقاؤهم	Lake, Andy	Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice	
https://www.amazon.com/Smart-Working-Creating-Next-Wave-ebook/dp/B01DPZV15Y	التعلم والتطور	إدارة القوى العاملة	McEwan, Anne Marie	Smart Working: Creating the Next Wave
https://www.amazon.com/Social-Media-Recruitment-Successfully-Integrate/dp/0749473703	إدارة التكنولوجيا	استقطاب المواهب	Headworth, Andy	Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy
https://www.amazon.com/Staffing-Organizations-Herbert-Heneman-Timothy/dp/1260092402	المراجع العامة	Heneman, Herbert; Judge, Timothy; Kammeyer-Mueller, John	Staffing Organizations	
https://www.amazon.com/Stop-Bullying-Work-Strategies-Professionals/dp/1586443852	إدارة المخاطر	العقلية الشمولية	Daniel, Teresa A.	Stop Bullying at Work
https://www.amazon.com/Storytelling-with-Data-audiobook/dp/B079H3ZJ1Z	ال التواصل	القدرة التحليلية	Nussbaumer Knaflic, Cole	Storytelling with Data: A Data Visualization Guide for Business Professionals
https://www.amazon.com/Strategic-Analytics-Advancing-Organizational-Effectiveness-ebook/dp/B00XZ7U0UU	الذكاء التجاري	استراتيجية الموارد البشرية	Levenson, Alec	Strategic Analytics: Advancing Strategy Execution and Organizational Effectiveness
https://www.amazon.com/Strategic-Compensation-Resource-Management-Approach/dp/0134320549	قوانين ولوائح العمل الأمريكية	إجمالي المكافآت	Martocchio, Joseph	Strategic Compensation
https://www.amazon.com/Strategic-Resource-Management-Loose-leaf-Version-ebook/dp/B07I4BT8ZK	قوانين ولوائح العمل الأمريكية	القدرة التحليلية	Mello, Jeffrey A.	Strategic Human Resource Management

رابط المنتج	الكفاءة الفرعية	الكفاءة الأساسية	المؤلف	العنوان
https://www.amazon.com/Strategic-Management-Creating-Competitive-Advantages/dp/1259900452	إستراتيجية الموارد البشرية	المراجع العامة	Dess, Gregory; McNamara, Gerry; Eisner, Alan; Lee, Seung-Hyun	Strategic Management: Creating Competitive Advantages
https://www.amazon.com/Supervision-Productivity-Leslie-W-Rue/dp/0078029228	القيادة والتوجيه	Ibrahim, Nabil; Rue, Leslie; Byars, Lloyd	Supervision: Key Link to Productivity	
https://www.amazon.com/Sustainability-Human-Resource-Management-Organizations-ebook/dp/B00DR79AA4	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	المسؤولية الاجتماعية للشركات	Ehnert, Ina; Harry, Wes; Zink, Klaus J.	Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations
https://www.amazon.com/Talent-Management-Developing-World-Perspective-ebook/dp/B01DPZVF6Y	المراجع العامة	Elegbe, Joel Alemibola	Talent Management in the Developing World: Adopting a Global Perspective	
https://www.amazon.com/Talent-Relationship-Management-Competitive-Professionals-ebook/dp/B00K14FU8W	استقطاب المواهب	Trost, Armin	Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage	
https://www.amazon.com/Talk-Lean-Meetings-Results-Relations-ebook/dp/B00GDC1C88	التواصل	Palmer, Alan	Talk Lean: Shorter Meetings. Quicker Results. Better Relations	
https://www.amazon.com/Art-Change-Leadership-Transformation-Fast-Paced/dp/B07YZTCH7D	المراجع العامة	Cran, Cheryl	The Art of Change Leadership: Driving Transformation in a Fast-Paced World	
https://www.amazon.com/Big-Book-HR-Revised-Updated/dp/1632650894	المراجع العامة	Mitchell, Barbara; Gamlem, Cornelia	The Big Book of HR	
https://www.amazon.com/Cultural-Dimension-Global-Business/dp/1138202290	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	العقلية الشمولية	Ferraro, Gary P.; Briody, Elizabeth K.	The Cultural Dimension of Global Business
https://www.amazon.com/Culture-Builders-Leadership-Strategies-Performance-ebook/dp/B009T6KBLE	مشاركة الموظفين واستيقاؤهم	Sparrow, Jane	The Culture Builders: Leadership Strategies for Employee Performance	
https://www.amazon.com/Employee-Experience-Advantage-audiobook/dp/B07S1YDP2Q	مشاركة الموظفين واستيقاؤهم	Morgan, Jacob; Goldsmith, Marshall	The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate	
https://www.amazon.com/Employers-Legal-Handbook-Employees-Effectively/dp/1413327044	قوانين ولوائح العمل الأمريكية	المراجع العامة	Steingold, Fred S.	The Employer's Legal Handbook
https://www.amazon.com/Global-Human-Resource-Management-Casebook-ebook/dp/B079M4KQQ2	العقلية الشمولية	المراجع العامة	Castro Christiansen, Liza; Biron, Michal; Farndale, Elaine; Kuvaas, Bård	The Global Human Resource Management Casebook, Second Edition

رابط المنتج	الكفاءة الفرعية	الكفاءة الأساسية	المؤلف	العنوان
https://www.amazon.com/Great-Disruption-business-turbulent-Economist-ebook/dp/B00PWX7UDU	المراجع العامة	<i>The Economist; Wooldridge, Adrian</i>	<i>The Great Disruption: How Business is Coping with Turbulent Times</i>	
https://www.amazon.com/Human-Resource-Professionals-Change-Management-ebook/dp/B07IJ3DV7L	المراجع العامة	التشارو	<i>Peacock, Melanie J.</i>	<i>The Human Resource Professional's Guide to Change Management: Practical Tools and Techniques to Enact Meaningful and Lasting Organizational Change</i>
https://www.amazon.com/The-Inclusion-Dividend-audiobook/dp/B00JLQEAPA	العقلية الشمولية	<i>Kaplan, Mark; Donovan, Mason</i>	<i>The Inclusion Dividend</i>	
https://www.amazon.com/Leadership-Challenge-Sixth-Extraordinary-Organizations/dp/B071V5JHBB	القيادة والتوجيه	<i>Kouzes, James M.; Posner, Barry Z.</i>	<i>The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations</i>	
https://www.amazon.com/Legal-Environment-Business-Roger-Meiners/dp/1337095494	قوانين ولوائح العمل الأمريكية	<i>Meiners, Roger E.; Ringleb, Al H.; Edwards, Frances L.</i>	<i>The Legal Environment of Business</i>	
https://www.amazon.com/Nature-Leadership-John-Antonakis/dp/1483359271	القيادة والتوجيه	<i>Day, David V.; Antonakis, John</i>	<i>The Nature of Leadership</i>	
https://www.amazon.com/Power-Stay-Interviews-Engagement-Retention/dp/158644512X	العقلية الشمولية	مشاركة الموظفين واستبقاؤهم	<i>Finnegan, Richard P.</i>	<i>The Power of Stay Interviews for Engagement and Retention</i>
https://www.amazon.com/Role-Chief-Human-Resources-Officer/dp/1869224906	المراجع العامة	<i>van Eeden, Dave</i>	<i>The Role of the Chief Human Resources Officer. Perspectives, Challenges, Realities and Experiences</i>	
https://www.amazon.com/SHRM-Essential-Guide-Employment-Professionals/dp/1586444700	قوانين ولوائح العمل الأمريكية	<i>Fleischer, Charles</i>	<i>The SHRM Essential Guide to Employment Law: A Handbook for HR Professionals, Managers, Businesses, and Organizations</i>	
https://www.amazon.com/Talent-Management-Handbook-Third-Competitive/dp/1259863552	إدارة القوى العاملة	استقطاب المواهب	<i>Berger, Dorothy R.; Berger, Lance A.</i>	<i>The Talent Management Handbook</i>
https://www.amazon.com/Blackwell-Psychology-Recruitment-Wiley-Blackwell-Organizational/dp/111967364X	إدارة القوى العاملة	استقطاب المواهب	<i>Goldstein, Harold W.; Pulakos, Elaine D.; Passmore, Jonathan; Semedo, Carla</i>	<i>The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention</i>
https://www.amazon.com/Worldwide-Workplace-Solving-Global-Equation-ebook/dp/B00K5NHSQQ	استقطاب المواهب	<i>Johnson, Mike</i>	<i>The Worldwide Workplace: Solving the Global Talent Equation</i>	
https://www.amazon.com/Down-Sideways-High-Impact-Communication-Professionals-ebook/dp/B00GE2MVTU	التواصل	<i>Buhler, Patricia M.; Worden, Joel D.</i>	<i>Up, Down, and Sideways: High-Impact Verbal Communication for HR Professionals</i>	

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
---------	--------	------------------	-----------------	-------------

https://www.amazon.com/Using-Technology-Create-Value-Transformation-ebook/dp/B06XDQ1HCO	إدارة التكنولوجيا Boroughs, Allan; Rickard, Cat	القدرة التحليلية Soundararajan, Ramesh; Singh, Kuldeep	المراجع العامة Jacobs, Ronald L.	https://www.amazon.com/Winning-Analytics-Leveraging-Competitive-Advantage/dp/938604241X
https://www.amazon.com/Work-Analysis-Knowledge-Economy-Documenting-ebook/dp/B07FNB6YXZ	التعلم والتطور Borroughs, Allan; Rickard, Cat	استقطاب المواهب Jacobs, Ronald L.	المراجع العامة Soundararajan, Ramesh; Singh, Kuldeep	https://www.amazon.com/Winning-Analytics-Leveraging-Competitive-Advantage/dp/938604241X
				https://www.amazon.com/Work-Analysis-Knowledge-Economy-Documenting-ebook/dp/B07FNB6YXZ