مقدمة عن إدارة الموارد البشرية

نظرة عامة عن الجلسة

يُعد مشروع إعداد نظام لإدارة الموارد البشرية من أهم المشروعات في كل مؤسسة والركن الأساسي الذي يُستند عليه لتحسين ظروف العمل والحفاظ على حقوق العاملين ومحاربة تحديات العمل.

ونخص بالذكر هنا بيئات العمل في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، فالمورد البشري له أهمية قصوى لأنه العنصر الذي يقوم بالتخطيط والتنفيذ في آنٍ واحد، كما أن المورد البشري في الأجهزة العليا للرقابة من أهم العوامل الحيوية للنجاح، وذلك لأن الهدف الأساسي في الأجهزة العليا للرقابة هو إحداث أثر بالتبعية يعود بالنفع على المواطن ويشعر به، وذلك لا يتم إلا من خلال عاملين وموظفين يُدارون بشكلٍ جيد.

ونظام إدارة الموارد البشرية هو نظام يسعى إلى تحقيق اقصى استفادة من المراجعين والعاملين بالأجهزة العليا للرقابة على نحوٍ خاص، وهذا النظام هو المعنى بالتطوير والتحسين والتخطيط المنهجي للموارد البشرية.

هدف الجلسة

سيتمكن المشاركون في نهاية الجلسة من تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالعمل في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وفقا لدليل إدارة الموارد البشرية الصادر عن الانتوساي.

.

الهدف من اصدار دليل إدارة الموارد البشرية

- دعم رؤساء الاجهزة الرقابية والمتخصصين بالموارد البشرية بتلك الاجهزة على تحقيق النجاح وفى ادارة وتطوير الموارد البشرية من خلال تقديم النصح والارشاد ومساعدتها على تحقيق الاهداف الاستراتيجية .
- مساعدة تلك الاجهزة فى وضع سياسات وتبنى ممارسات من شأنها ان تحافظ على العنصر البشرى وجذب واستقطاب الكفاءات وتحقيق الرضا الوظيفى .
- يقدم الدليل النصح والارشاد حول المجالات الاكثر أهمية والتحديات التى يتم مواجهتها بانتظام والحلول الناجحة التى يمكن التغلب عليها .

عناصردليل لادارة الموارد البشرية بالأجهزة العليا للرقابة :

دليلك الشامل لدراسة الفرق بين
التنمية البشرية
والموارد البشرية
VS

? ? ? ? ?

المفاهيم الاساسية

ما هي أدارة الموارد البشرية؟؟؟؟؟

إدارة الموارد البشرية

هي منطقة واسعة تشمل جميع الأساليب المتعلقة بالموظفين والتي تحقق بدورها الاستراتيجية التنظيمية للجهاز من أجل نجاح الجهاز الاعلى للرقابة.

فهى باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشرى فى الجهاز وتتوقف كفاءة الجهاز ونجاحة على مدى كفاءة قدرات وخبرات هذا العنصر البشرى

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والعمل الرقابي

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والعمل الرقابي

يؤكد معيار كفاءة المراجع رقم ((ISSAI 150))على أهمية إعطاء الأولوية للأشخاص الأكفاء بالأجهزة العليا للرقابة، فالاعتماد على موظفين أكفاء يعنى بالتالي الحصول على نتائج موثوقة والتي بدورها تزيد من درجة ثقة الجمهور ومتخذي القرار في الأجهزة العليا للرقابة.

.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والعمل الرقابي

تتعدد وتختلف المهام التي يقوم بها العاملون في إدارة الموارد البشرية بدءًا من تنفيذ الأعمال اليومية الأساسية ووصولًا إلى الربط بين الموظفين والمسئولين بالمؤسسة الواحدة، وما بينهما من مهامٍ عاجلة وحيوية.

المهام التي تمارسها إدارة الموارد البشرية:

المهام التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في مؤسسات العمل الرقابي:

تبدا مهام إدارة الموارد البشرية باختيار الموظفين من أجل توفير الاحتياجات الخاصة بطبيعة العمل، مع توفير قاعدة بيانات بناء على مؤهلاتهم المناسبة لطبيعة العمل،بجانب توفير قاعدة بيانات خاصة بكل وظيفة.

تقييم أدائهم خلال فتراتٍ زمنيةٍ مُحدّدة وعلى نحوٍ منتظم، للوقوف على كفاءة الأداء والتعرف على جوانب القصور .

توفير التدريب وتنمية المهارات التي يحتاجها الموظفون والعاملون من أجل تحسين أدائهم والاعتماد عليهم في المهام المكلفين بها.

المهام التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في مؤسسات العمل الرقابي:

دعم التطور الوظيفي للأفراد من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل،ووضع الخطط لتحسين مستوى أداء المنشآت والعاملين بها لتنمية مهاراتهم المهنية والوظيفية.

وضع إطارٍ واضحٍ للأجور والمكافآت،حيث تحدد الاجور حسب المؤهلات والقدرات والمهام الوظيفية.

- التنسيق والاتصالات الرسمية بين الإدارات المركزية للمؤسسة الواحدة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حلقة الوصل بين الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين بها من خلال توصيل القرارات التي تتخذها الإدارة العليا ومعاونة الإدارات الأخرى في تنفيذها ومراقبة ذلك في إطارٍ من الشفافية الشديدة.

الخلاصة

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من كونها الإدارة المسؤولة عن العاملين والموظفين بالمؤسسة والذين هم عصب المؤسسة وقوامها الرئيسي. ينبغي للمؤسسة أن تمتلك إدارةً قوية للموارد البشرية لكي تتمكن من تحقيق أفضل استثماري لقواها البشرية والاحترافية يدفعها إلى الأمام في ظل عالمٍ مشحون بالتنافسية.

شكراً

نظم ادارة الموارد البشرية

د. لمياء فاضل

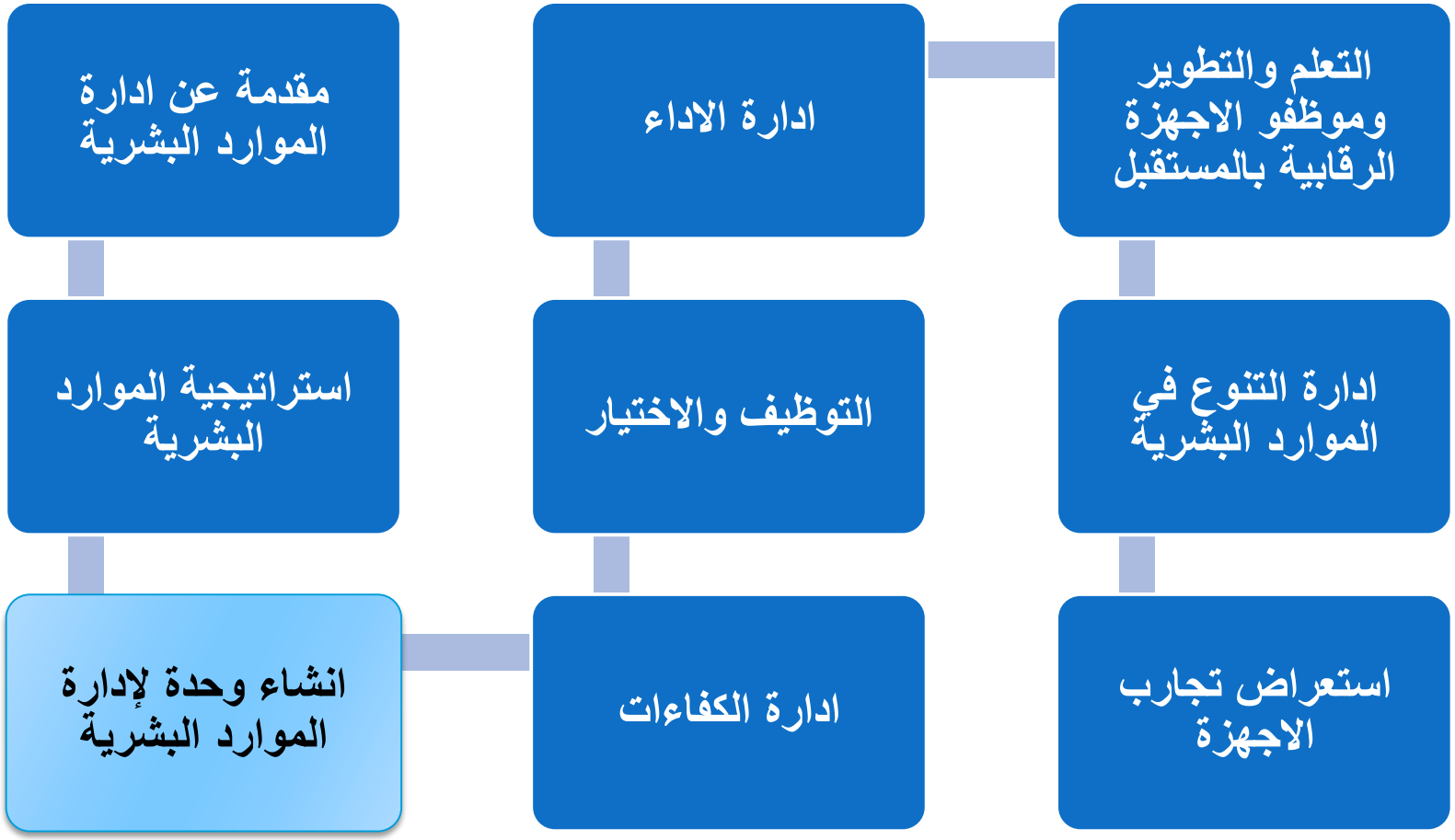
الجلسة الثالثة

المنظمة العربية للأجهزة العليا
للرقابة المالية والمحاسبة
ARABOSAI

انشاء وحدة لإدارة الموارد البشرية

مدة العرض : ساعتان

مخطط اللقاء التدريبى



هدف الجلسة

سيتمكن المشاركون في نهاية الجلسة من الالمام بكافة الأمور المتعلقة بأهمية إنشاء وحدة للموارد البشرية والعمليات الأساسية التي تقوم بها وما تحققه من قيمة مضافة للجهاز الرقابي

المقدمة

ان انشاء وحدة إدارة الموارد البشرية هو اتخاذ قرارات بشأن اربعة نقاط

سؤال - حسب رأيكم ماهي هذه النقاط

المقدمة

- القيمة المضافة لقسم ادارة الموارد البشرية
- الحجم والهيكل الرئيس لقسم إدارة الموارد البشرية
- تشكيل المهام في شكل ملفات تعريف الوظائف
- آليات التنسيق داخل قسم إدارة الموارد البشرية وبين الادارات الأخرى في الجهاز

مستويات ادارة الموارد البشرية مصنفة حسب طبيعة العمل

مستوى 1	مستوى 2	مستوى 3	مستوى 4
الأساسيات • التوظيف والمكافأة • يعتبر قسم الموارد البشرية صغيراً ولهذا السبب يعتبر هشاً.	**الأساسيات** • التوظيف والمكافأة • التدريب • الإجازات يعتبر قسم الموارد البشرية صغيراً نسبياً، إلا أنه يمكن تمييز بعض المهام	**الأساسيات** • التوظيف والمكافأة والتدريب والاجازات • دور شريك الأعمال بالنسبة للمدراء المباشرين. • قسم إدارة الموارد البشرية قوياً من حيث الدعم، يتم تقاسم المسؤولية مع المدراء المباشرين.	**الأساسيات** • التوظيف والمكافأة والتدريب والاجازات • دور شريك الأعمال بالنسبة للمدراء المباشرين. • التركيز على التطوير التنظيمي والتغيير. • التعاون الحكيم والفعال بين الإدارة المباشرة وإدارة الموارد البشرية

تمرين

الهدف من التمرين: التعرف على مستويات ادارة الموارد البشرية

التعليمات:

- العمل ضمن مجموعة من نفس الجهاز
- اختيار ممثل للمجموعة لعرض الحل

المطلوب :

تحديد مستوى ادارة الموارد البشرية الموجودة في جهازكم الرقابي مع بيان مجالات التركيز الذي على اساسه تم منحه هذا المستوى

الوقت المخصص: 15 دقيقة

عمليات الموارد البشرية الأخرى التي تتداخل مع "إنشاء وحدة إدارة الموارد البشرية

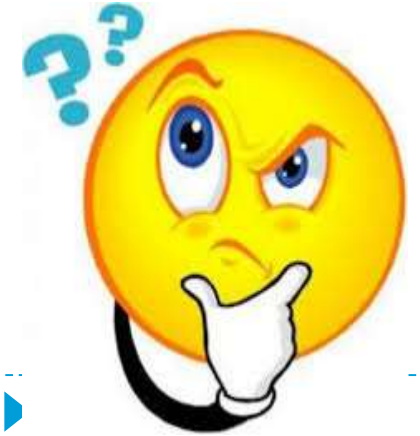
إنشاء وحدة لإدارة الموارد البشرية تتأثر بشدة **بإستراتيجية إدارة** الموارد البشرية

ما هو هدف الجهاز؟ والذي يؤثر بعد ذلك على الطريقة التي يجب أن تتشكل بها الوحدة في الجهاز

تكامل بين القائمين على التنفيذ

انشاء وحدة لادارة الموارد البشرية

- القيمة المضافة لقسم ادارة الموارد البشرية
- الحجم والهيكل الرئيس لقسم إدارة الموارد البشرية
- تشكيل المهام في شكل ملفات تعريف الوظائف
- آليات التنسيق داخل قسم إدارة الموارد البشرية وبين الادارات الأخرى في الجهاز



القيمة المضافة إلى قسم إدارة الموارد البشرية

لا بد من الإجابة على الجمل التالية:

- من نحن
- ما الذي نفعل
- لماذا نفعل ذلك

الحجم والهيكل الرئيس لقسم إدارة الموارد البشرية

1

الهيكل المركزي

فريق مركزي من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الذين يعملون جميعًا في الجهاز الاعلى للرقابة

2

الهيكل اللامركزي

يعمل المتخصصون في إدارة الموارد البشرية ويتمركزون داخل وحدة او فريق أو جزء معين من الجهاز لدعم احتياجاتها المحددة من الموارد البشرية.

تشكيل المهام في شكل ملفات تعريف الوظائف

مدير إدارة الموارد البشرية

غير مختص بإدارة الموارد البشرية

مثال - شريك الاعمال في إدارة الموارد البشرية

اخصائي بإدارة الموارد البشرية

مثال - المسؤول عن التوظيف.

اخصائي في إدارة الموارد البشرية وعلى سبيل المثال المسؤول عن التوظيف		
مجالات التركيز	الكفاءات	الملاحظات
سوق العمل: معرفة التطورات ذات الصلة (قلة، نقص، فائض في المرشحين)	البحث: القدرة على تحديد مصادر المعلومات ذات الصلة	من الممكن أيضًا توسيع نطاق سوق العمل ليشمل مؤسسات التعليم العالي مثل الجامعات وغيرها.
جهات الاتصال / الشبكة: الوصول إلى الأشخاص المعنيين والرئيسيين	إدارة العلاقات: معرفة الأشخاص المناسبين، القدرة على التواصل والبقاء على اتصال	
تشكيل مسارات التوظيف وتنفيذها	التخطيط والتنظيم: استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف، وتحديد أولويات عبء العمل الخاص بك لضمان إنجازها ضمن مواعيدها النهائية	
الاختيار: اختيار المرشحين المناسبين	الحكم: تقييم مهارات المرشح القوية والضعيفة	عادة ما يتم اختيار المرشح المناسب بالتعاون مع المدراء

غير مختص بإدارة الموارد البشرية مثل شريك الاعمال في إدارة الموارد البشرية		
مجالات التركيز	الكفاءات	الملاحظات
الاعمال: معرفة الأنشطة الأساسية في الجهاز الذي تعمل فيها	البحث: القدرة على تحديد مصادر المعلومات ذات الصلة إدارة العلاقات: معرفة الأشخاص المناسبين والقدرة على التواصل والبقاء على اتصال	
الاتصال: العلاقة مع المدير بشكل خاص والأشخاص الرئيسيين بشكل عام	المصداقية: التواصل بصراحة وصدق، وتحمل المسؤولية الشخصية عن جودة ومحتوى عملك	في بعض المنظمات يرتبط شريك اعمال الموارد البشرية فقط بالمدراء ، بينما في منظمات أخرى يرتبط شركاء الأعمال بجهات اتصال عبر الجهاز، بما في ذلك الموظفون
النصيحة: تقديم نصائح مفيدة وعالية الجودة	تقنيات الإقناع: معالجة القضايا الرئيسية وتقديم الحلول المفيدة مهارات الاتصال: استخدام لغة واضحة ومناسبة، وبناء الأفكار بشكل واضح	الاستقلالية: تعتبر الاستقلالية ايضاً امراً اساسياً في تقديم المشورة: فهي توازن بين الاتصال والموقف المستقل

مدير إدارة الموارد البشرية		
مجالات التركيز	الكفاءات	الملاحظات
الإستراتيجية: اختيار الاتجاه والموقع الصحيح لقسم إدارة الموارد البشرية	البحث: القدرة على تحديد مصادر المعلومات ذات الصلة الوعي البيئي: مسح السياق ذو الصلة وإعطاء معنى له فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية	سيتم هذا بالطبع بالتعاون الوثيق مع المدراء الآخرين والمتخصصين في الموارد البشرية
الجهاز: تأسيس قسم	التخطيط والتنظيم: استخدام الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف، وتحديد أولويات عبء العمل لضمان انجازها بمواعيدها النهائية	
الكادر: قيادة وتدريب أعضاء الكادر	القيادة: الإشراف على الآخرين، والتحفيز والدعم، والتدريب الذكاء العاطفي: إدراك مشاعر الموظف والتحكم فيها والتعبير عنها	العمل كنموذج يحتذى به هو المفتاح – طبق ما تعظ به

اليات التنسيق داخل قسم ادارة الموارد البشرية وبين الجهات الاخرى من الجهاز

يمكن هنا التمييز بين ثلاث خطوات

- تحديد ما هي القضايا الرئيسة ومن يجب أن يشارك
- تحديد أدوار ومسؤوليات كل منهما
- التواصل والمراقبة

اليات التنسيق داخل قسم ادارة الموارد البشرية وبين الجهات الاخرى من الجهاز

ان تحديد ما هي الحالات الرئيسة ومن يجب أن يشارك بالنسبة لقسم إدارة الموارد البشرية، فيمكن أن يكون هذا على النحو التالي:

الحالة	أصحاب مصلحة الموارد البشرية	أصحاب المصلحة الخارجيين
الاعداد/التأهيل	المسؤول عن التوظيف إدارة الموارد البشرية شريك العمل للموارد البشرية	موظف جديد المدير

تمرين

المطلوب : من هم اصحاب المصلحة ومن الموارد البشرية ومن هم اصحاب المصلحة الخارجيين

التعليمات: العمل ضمن مجموعة ، اختيار ممثل للمجموعة لعرض الحل

الوقت المخصص: 15دقيقة

الحالة	أصحاب مصلحة الموارد البشرية	أصحاب المصلحة الخارجيين
التدريب		
الاجازة المرضية		
الترفيعات والعلاوات		

تطوير جودة نظم ادارة الموارد البشرية

نموذج النضج

شريك استراتيجي • المساعدة على ضمان نجاح استراتيجيات العمل من خلال مواءمة استراتيجية الموارد البشرية والأعمال.	**عامل التغيير** • إدارة التحول والتغيير • ضمان القدرة على التغيير
خبير إداري • بناء بنية تحتية فعالة	**الموظف المثالي** • الاستماع والرد على الموظفين • زيادة التزام الموظفين وقدراتهم.

تحديات قسم ادارة الموارد البشرية

كيفية إيجاد التوازن بين الأنشطة اليومية من ناحية والاستثمار والتطوير من ناحية أخرى

كيفية الاستفادة من التكنولوجيا وكيفية دمج الإمكانيات الجديدة في أنشطة إدارة الموارد البشرية الحالية

خلاصة الجلسة

1. القيمة المضافة لقسم ادارة الموارد البشرية
2. الحجم والهيكل الرئيس لقسم إدارة الموارد البشرية
3. تشكيل المهام في شكل ملفات تعريف الوظائف
4. آليات التنسيق داخل قسم إدارة الموارد البشرية وبين الادارات الأخرى في الجهاز

شكراً على حسن المتابعة

التعلم والتطوير وموظفو الأجهزة الرقابية بالمستقبل

موظفين ذوي كفاءات عالية:

تأسيس وظيفة إدارة الموارد البشرية

إدارة الكفاءات

التعيين والإختيار

إدارة الأداء

إدارة التنوع

التعلم والتطوير

مساعدات وصحة ورفاه الموظفين

إستراتيجية/إدارة الموارد البشرية

هدف الجلسة:

مع نهاية هذه الجلسة، سيتمكن المشاركين من تحديد أهم العوامل التي ترتقي بأداء الموظفين، بما في ذلك التطوير المهني وبرامج الرفاهية وإستبقاء الموظفين، بالإضافة إلى شرح كيفية التعامل مع عوامل أداء الموظفين مستخدًما أدوات إدارة الموارد البشرية وسياساتها.

نظرة عامة حول الجلسة:

1 التطوير المهني في الأجهزة

2 النهج المؤسسي في التطوير المهني

3 التعلم والتطوير الفردي

دعونا نتأمل!!

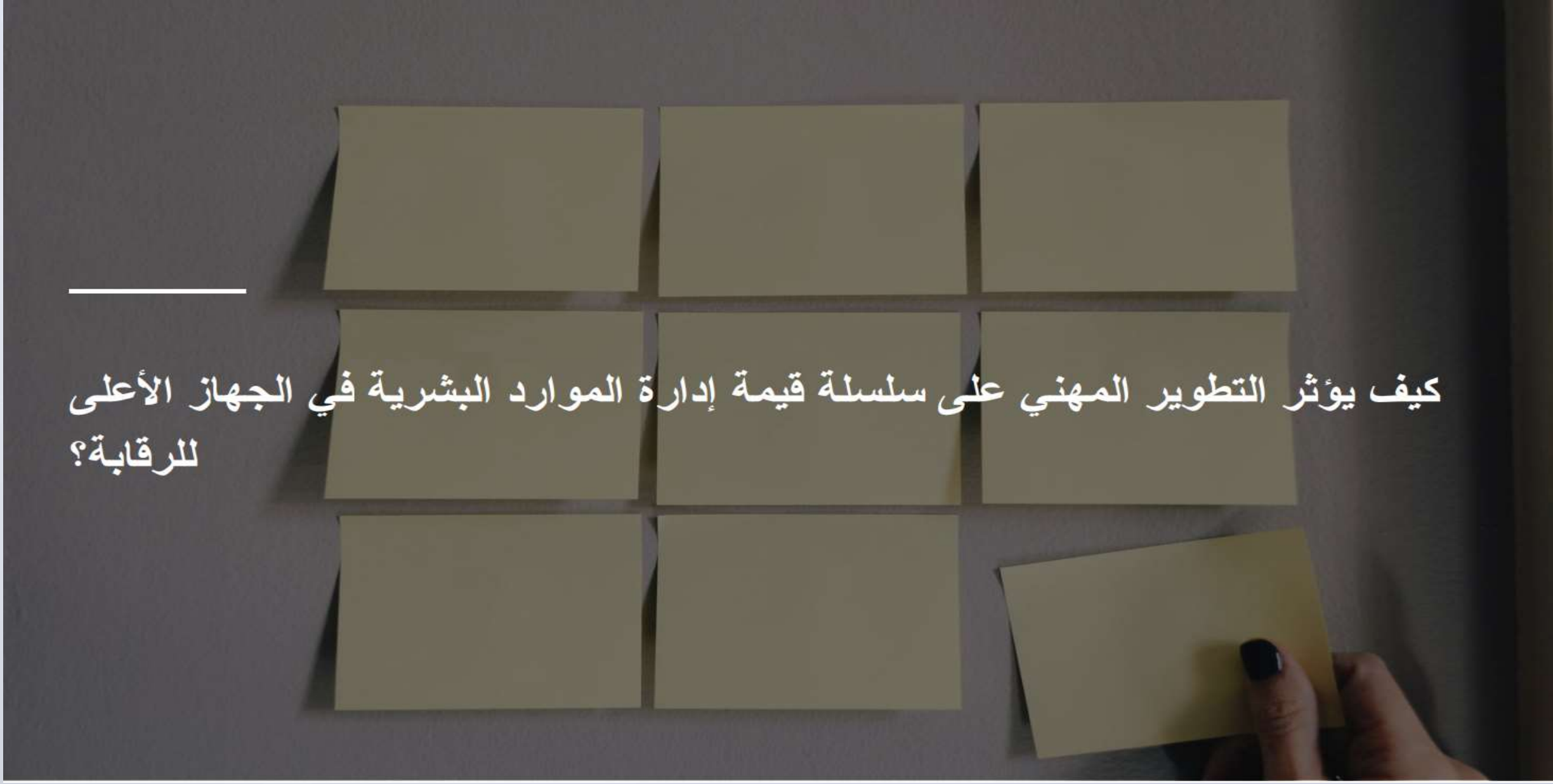
تعلم كما لو أنك لا تستطيع بلوغ هدفك، وكما لو كنت خائفا من أنك لن تبلغه

(كونفوشيوس)

التطوير المهني في الأجهزة

يعد التطوير المهني بعدًا أساسيًا في سلسلة قيمة إدارة الموارد البشرية وله العديد من الآثار

- يؤثر على أداء الجهاز الأعلى للرقابة.
- يشكل بعدًا رئيسًا في مهنة معقدة مثل الرقابة المالية العامة.
- يحظى بالأهمية على المستويين الفردي والمؤسسي بالأجهزة العليا للرقابة.
- يمارس دورًا لا غنى عنه في عمليات إدارة التغيير داخل الأجهزة العليا للرقابة.



كيف يؤثر التطوير المهني على سلسلة قيمة إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأعلى للرقابة؟

القدرات المؤسسية

- يجب تنفيذ الأنظمة والعمليات الأساسية على يد أفراد مؤهلين ومختصين

القدرات المهنية

- سيجد الجهاز الذي يتبع نهجا فعالا وملائما لتطوير الكفاءات المهنية والحفاظ عليها (المهارات والمعرفة) ان هذا يثمر موظفين مجهزين بشكل أفضل للمساهمة في تحقيق أهداف الجهاز للرقابة وصلاحياته

النتائج والمخرجات

- سيكون لرأس المال البشري المجهز تجهيزا جيدا بالجهاز للرقابة تأثير واضح على جودة مخرجات الجهاز أو نتائجه الرئيسة، مثل تحسين جودة تقارير المراقبة عندما يتم إعدادها على يد متخصصين مدربين تدريبا جيدا وعلى دراية بأساليب العمل الفعالة.

نهج الأجهزة في التطوير المهني والتعلم

إطار للتعلم والتطوير الفعال للجهاز الأعلى للرقابة

مواءمة استراتيجية الأجهزة العليا للرقابة مع احتياجات التعلم وتعزيز ثقافة التعلم

تطوير خطط وبرامج التعلم

اختيار طرق التعلم المناسبة

مراقبة وتقييم نتائج أنشطة التعلم والتطوير

رقابة الجودة ومراجعة ضمان الجودة

التطوير المؤسسي والفردي:

التطوير المؤسسي

هو التطوير الجماعي بالأجهزة العليا للرقابة، أو التعلّم من مجموعة أو فئة (مثل مدققي الرقابة المالية)

التطوير الفردي

هو عملية تحصيل المعرفة واكتساب المهارات والسلوكيات اللازمة لنمو الموظف وتطوره على الصعيد الشخصي

1 التطوير المهني في الأجهزة

2 النهج المؤسسي في التطوير المهني

3 التعلم والتطوير الفردي

كيف يمكن للأجهزة العليا ممارسة التعلّم والتطوير المهني على الصعيد المؤسسي؟

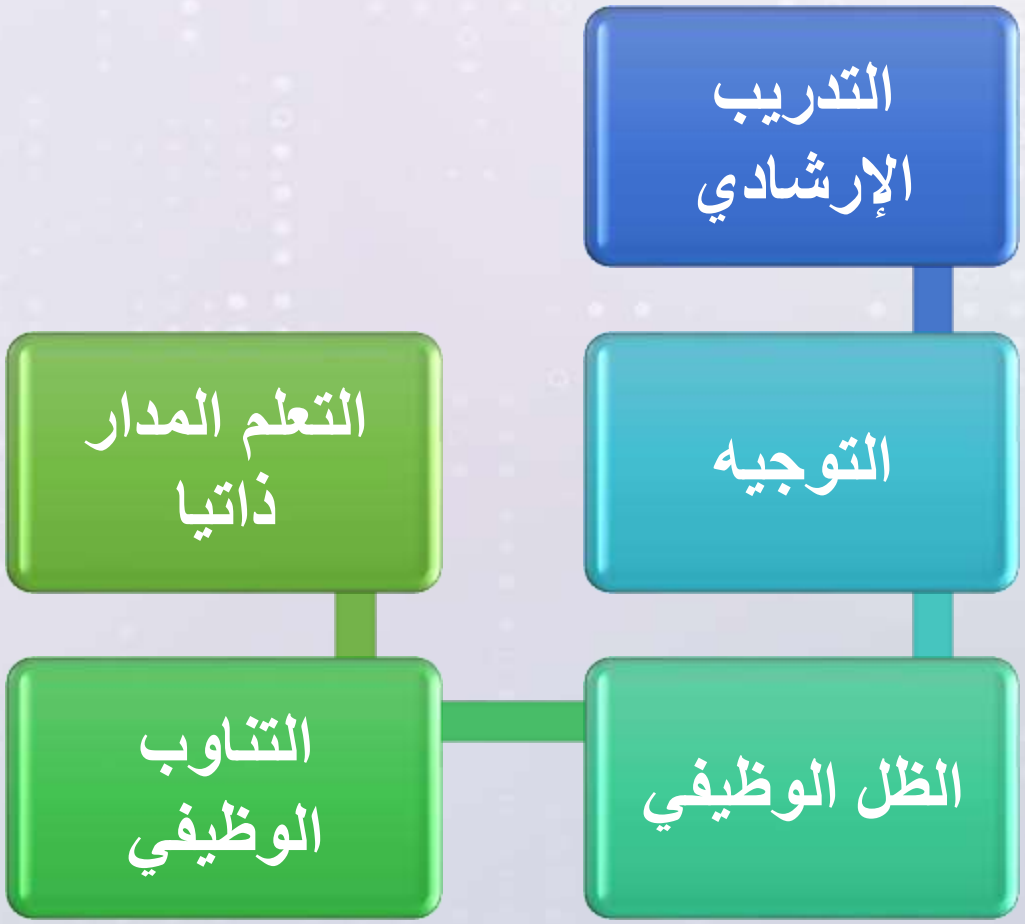
نهج الأجهزة في التطوير المهني والتعلم

1 التطوير المهني في الأجهزة

2 النهج المؤسسي في التطوير المهني

3 التعلم والتطوير الفردي

أساليب التعلم الفردي



الموارد/الموازنة المحدودة

القضايا الناشئة التي تؤثر على التعلم والتطوير

التحديات

غياب المعرفة بشأن نتائج أو مخرجات أنشطة التدريب

التطوير القيادي والإداري

لماذا التطوير القيادي والإداري؟

مستوى النضج للتعلم والتطوير

المستوى 4

- تتيح منهجية التعلم والتطوير المهني للجهاز تحقيق أهدافه. يُظهر الجهاز المساءلة من خلال المراقبة المنتظمة والتقييم للتعلم والتطوير من أجل تحسين أدائه بشكل مستمر.

المستوى 3

- تتماشى استراتيجية أو خطط أو نهج التعلم الخاص بالجهاز الرقابي مع أولويات الجهاز واستراتيجية الموارد البشرية وعملياته، ويتناول احتياجات التعلم الفردية والمؤسسية. ستكون الخطوة التالية هي التركيز على المراقبة والتقييم.

المستوى 2

- يجب على الجهاز الرقابي وضع الخطوات الأولى في عملية التنفيذ المتناسق للأهداف الموضوعة بالفعل والخطط الموضوعة للتطوير المهني وربطها بأولويات الجهاز.

المستوى 1

- يحتاج الجهاز الرقابي إلى بدء أو محاولة تطوير المزيد من فرص التطوير المهني المحدودة أو الغائبة لموظفيه بوضع الخطط أو الأهداف الأساسية في هذا المجال.

نقاط يجب تذكرها

- باعتباره أحد أبعاد سلسلة قيمة إدارة الموارد البشرية في الجهاز، يرتبط التطوير المهني بمعظم الأبعاد الأخرى.
- تحتاج الأجهزة إلى اختيار وتنفيذ وتقييم أساليب التعلّم والتطوير المختلفة بناءً على احتياجاتها وأولوياتها وسياقها، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أم المؤسسي.
- عند التعامل مع التعلّم والتطوير المهني بفعالية، فسيكون لهما تأثير كبير على أداء الأجهزة العليا للرقابة.

نظرة عامة حول الجلسة:

نظرة عامة حول الجلسة:

رفاهية الموظفين

هي إحدى جوانب إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين صحة الموظفين ومكان العمل (والفعالية) من خلال الوقاية من المشكلات الشخصية والإنتاجية وتحديدها وحلها.

فوائد تنفيذ برامج رفاهية الموظفين في الأجهزة الرقابية:

- تقلل من معدلات التغيب.
- تزيد معدلات الإنتاجية.
- تحسن مشاركة الموظفين وعلاقات العمل.
- تجذب الموظفين المحتملين.
- تسهم في استبقاء الموظفين الحاليين.

بعض العناصر الأساسية التي يعالجها البرنامج

التغيب والحضور

سوء الصحة

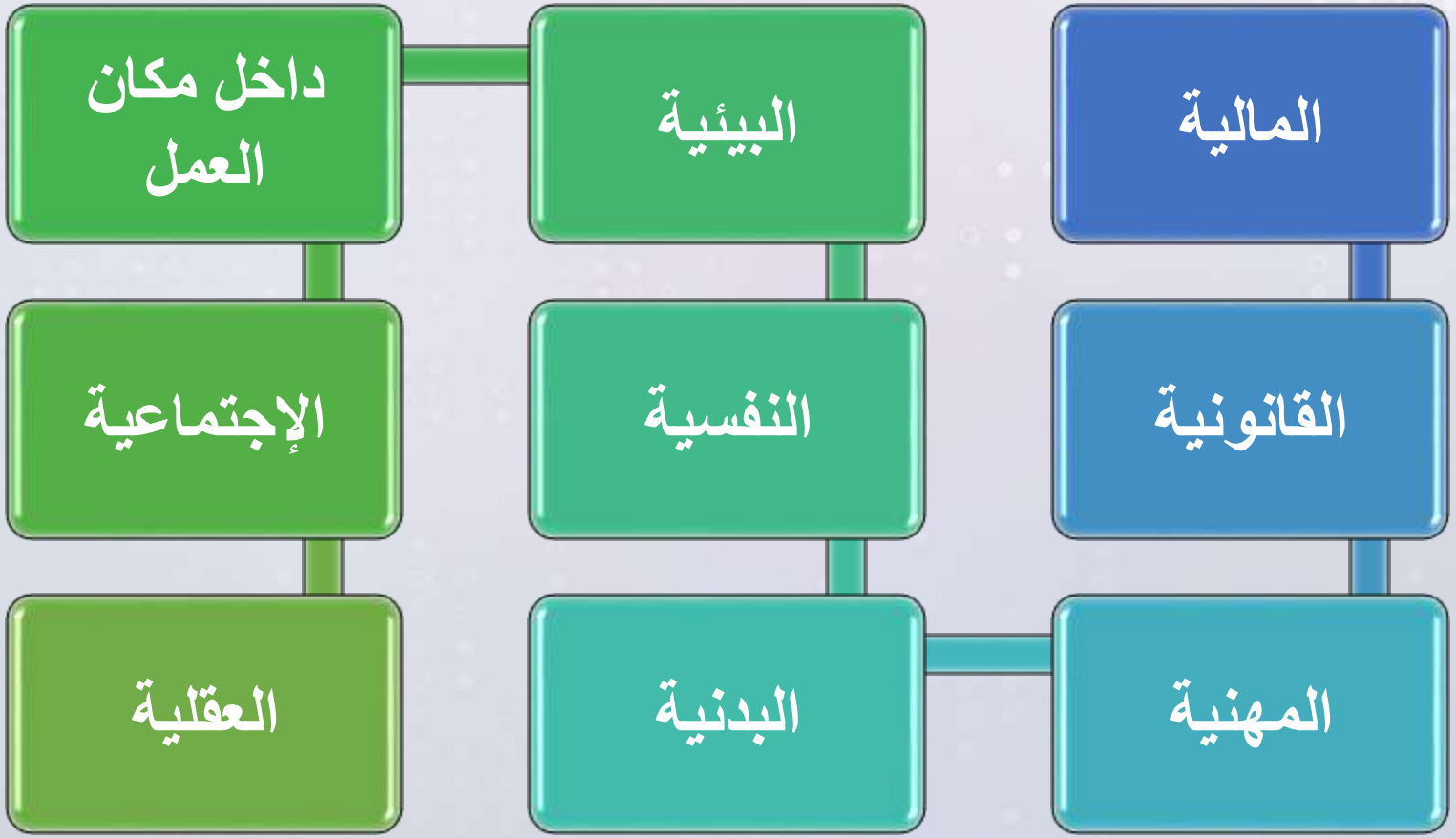
سوء الأداء

الصراعات

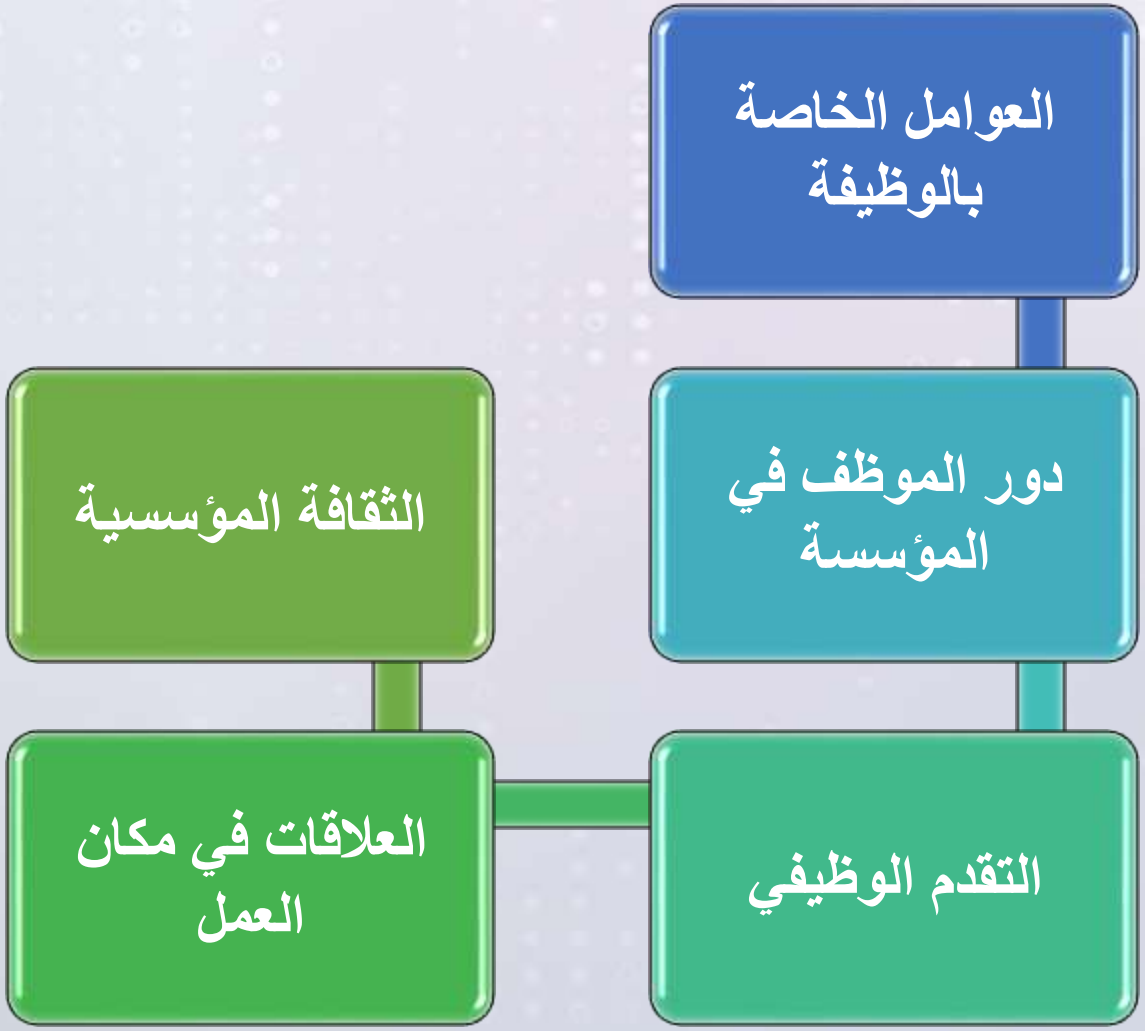
علاقات العمل الضعيفة بين الأشخاص

ديناميكيات الفرق الضعيفة التي يمكن أن تؤثر سلبًا على أداء كل من الموظفين والجهاز الرقابي

أبعاد الرفاهية المتعددة التي يمكن أن يركز عليها كل جهاز رقابي في تطوير وتنفيذ برنامج رفاه الموظفين



هناك العديد من العوامل التي تزيد من الضغوط التي يشعر بها الموظفون في مكان العمل



التحديات

تعيين الموظفين وتكثيف قدرات مساعدات وصحة ورفاه الموظفين

تمويل مساعدات وصحة ورفاه الموظفين

انخفاض معدل الاستيعاب/الاستخدام

من الجميل وجودها!!!

من المهم أن نلاحظ أن مساعدات وصحة ورفاه الموظفين **لم يعد (من الجميل وجودها)**، ولكن تم الإقرار بها اليوم كضرورة عمل لأي جهاز رقابي يركز على تحقيق النجاح من خلال موارده البشرية، وهذا يعني جميع الأجهزة الرقابية!

نظرة عامة حول الجلسة:

كيف تؤثر احتياجات الموظفين على مشاركتهم في الجهاز الأعلى للرقابة؟

الرضا الوظيفي

نظرية الدافع ترى أن الرضا أو عدم الرضا الوظيفي يتحققان في سلسلتين مختلفتين، ولكل منهما مجموعة من العوامل الخاصة بهما، وهذا يتعارض مع النظرة التقليدية للرضا الوظيفي، والتي تفترض أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي مترابطان.

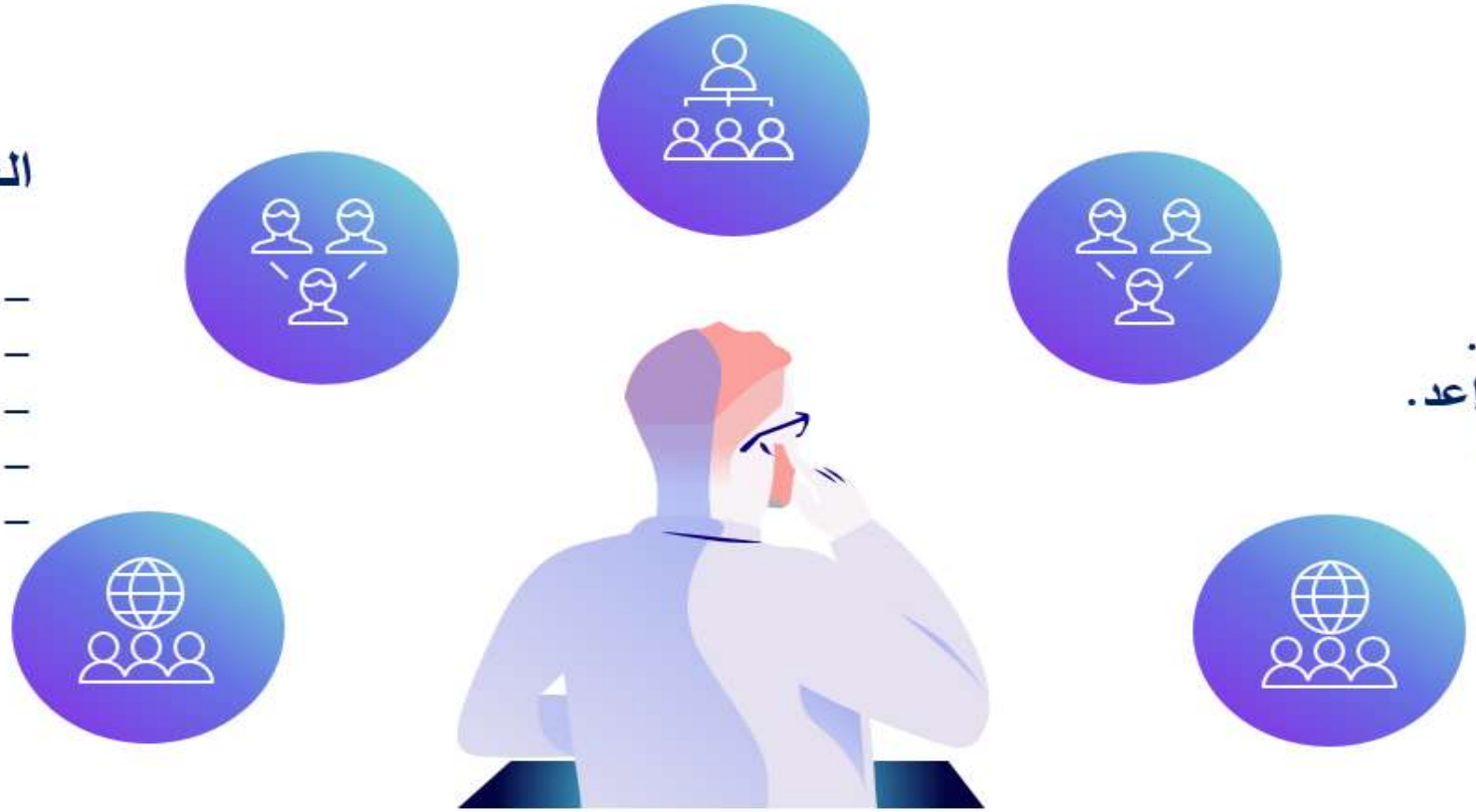
الرضا الوظيفي

الصحة

- ظروف العمل.
- علاقات الزملاء .
- السياسات والقواعد.
- جودة المشرف.
- الراتب.

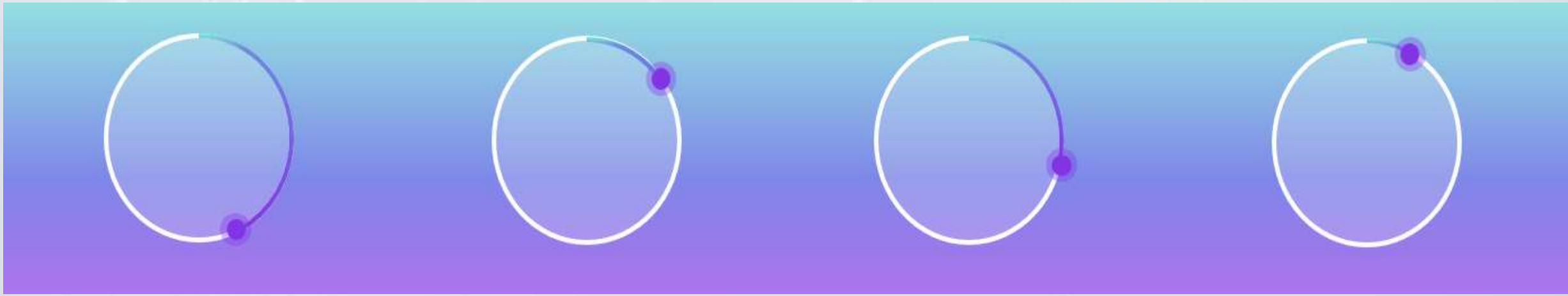
العوامل المحفزة

- النجاح.
- التقدير.
- المسؤولية.
- العمل نفسه.
- التقدم.



العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي

مصادر تحفيز الموظفين



الحوافز المالية

المكانة

التطوير

المكافأة والتقدير

نظرة عامة حول الجلسة:

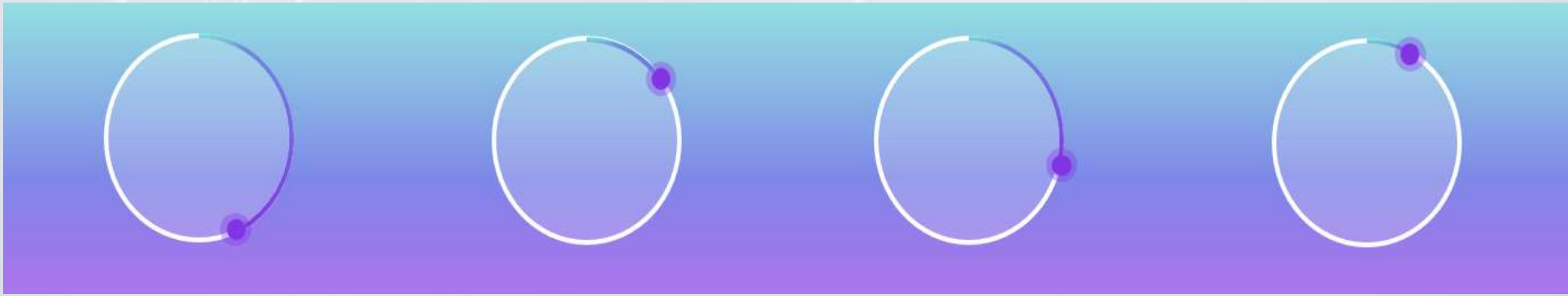
ما إستراتيجيات استبقاء الموظفين في الأجهزة العليا للرقابة؟

دعونا نفكر !!!

لماذا من المهم أن تقوم الأجهزة العليا للرقابة بتطوير وتنفيذ أساليب الاستبقاء ذات الصلة ؟

الهدف من عملية **إدارة التعاقب والاستبقاء** هو حماية المناصب الحرجة في الجهاز الأعلى للرقابة من خلال الإدارة الفعالة لمخاطر فراغها، لا سيما مستويات القيادة والمناصب التي تم تحديدها على أنها حاسمة لنجاح الجهاز الأعلى للرقابة.

نموذج الإستبقاء الرباعي



المكافأة

تقديم مكافأة سنوية

التقدير

وجود مسارات تقدم وظيفي واضحة للموظفين

العلاقات

إجراء مقابلات منتظمة مع الموظفين

الإحترام

معاملة الموظفين بإنصاف للاحتفاظ بهم

دراسة حالة

أهم النقاط التي يجب تذكرها

إن الصحة النفسية لموظفي الجهاز الأعلى للرقابة أمر بالغ الأهمية لنجاحهم وأدائهم

هناك عدة أبعاد لرفاهية موظفي الجهاز الأعلى للرقابة

تختلف احتياجات موظفي الجهاز الأعلى للرقابة ودوافعهم وتتطور وفقًا للظروف - الزمان والمكان والعمر وما إلى ذلك

يمكن للأجهزة العليا للرقابة التعامل مع استبقاء الموظفين وفقًا للإستراتيجية الرباعية .

نظرة عامة حول الجلسة:

BANI World

Jamai Casio, Distinguished Fellow, Institute for the Future
Lecturer, October 19, 2022, at the Prestigio Leadership Forum, held in Colombia

تواجه الأجهزة الرقابية العليا حول العالم في الوقت الحالي تحديات جديدة يشار إليها بـ(BANI World).

حيث يبرز هذا المبدأ الذي استحدثه جاماي كازيو النقلة من حالة التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض إلى حالة الهشاشة والقلق واللا خطية وعدم الفهم، وتلك التحديات سريعة وشديدة.

BANI World

الهشاشة

Brittle

القلق

Anxious

اللاخطية

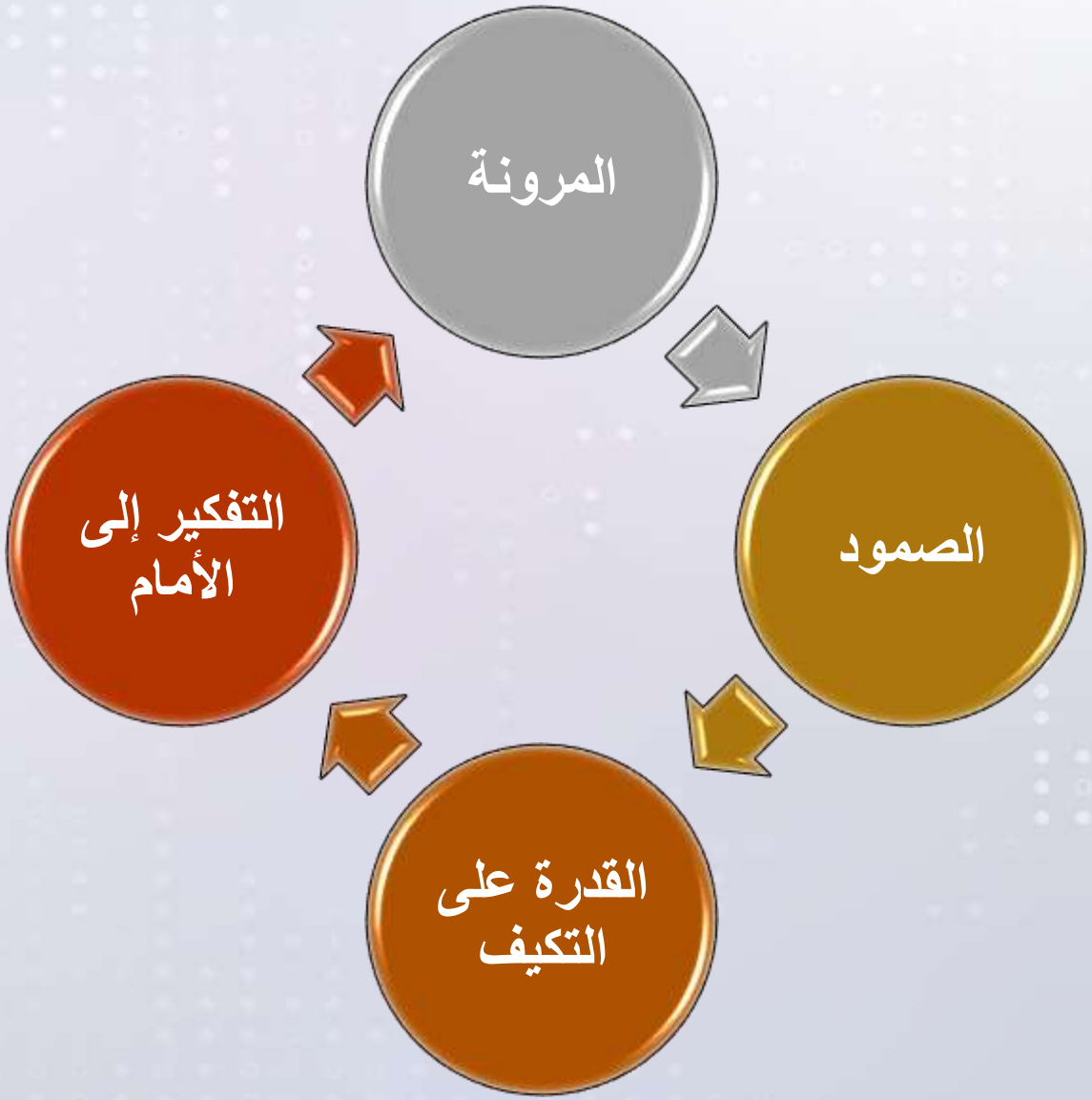
Non-Linear

عدم الفهم

Incomprehensible

يوجز المؤلف (سوثي سونثارانوراك)، مدقق حكومي من تايلاند، عدة دراسات بحثية جرت بين الأعوام 2020-2023.
مقال نشر بتاريخ 21/6/2024

هناك أربع مهارات أساسية للمدققين من أجل التأقلم مع "BANI World"


المرونة
الصمود
القدرة على التكيف
التفكير إلى الأمام

أصدرت لجنة بناء القدرات التابعة للإنتوساي في شهر نوفمبر 2020 ورقة عمل

بعنوان (مدقق القيمة المضافة ذي الصلة في المستقبل)

الهدف من هذه الورقة هو المساهمة في تفكير قادة الأجهزة الرقابية والأفراد

حيث يعمل الجميع لتحديد تلك الكفاءات التي تعتبر محورية لتعظيم القيمة المضافة والأهمية في عالم دائم التغير

حددت الورقة الكفاءات الضرورية التي سيتم طلبها من مدققي القطاع العام في المستقبل

وهي الكفاءات المحورية لتعظيم القيمة المضافة والأهمية للأجهزة الرقابية في عالم دائم التغير

مجالات الكفاءة الأساسية الأربعة التي تم تحديدها

المرونة

الصفات التي تضمن **المرونة** لاحتضان التغيير بشكل فعال

التفكير النقدي

أهمية **التفكير النقدي** والعقل الاستقصائي

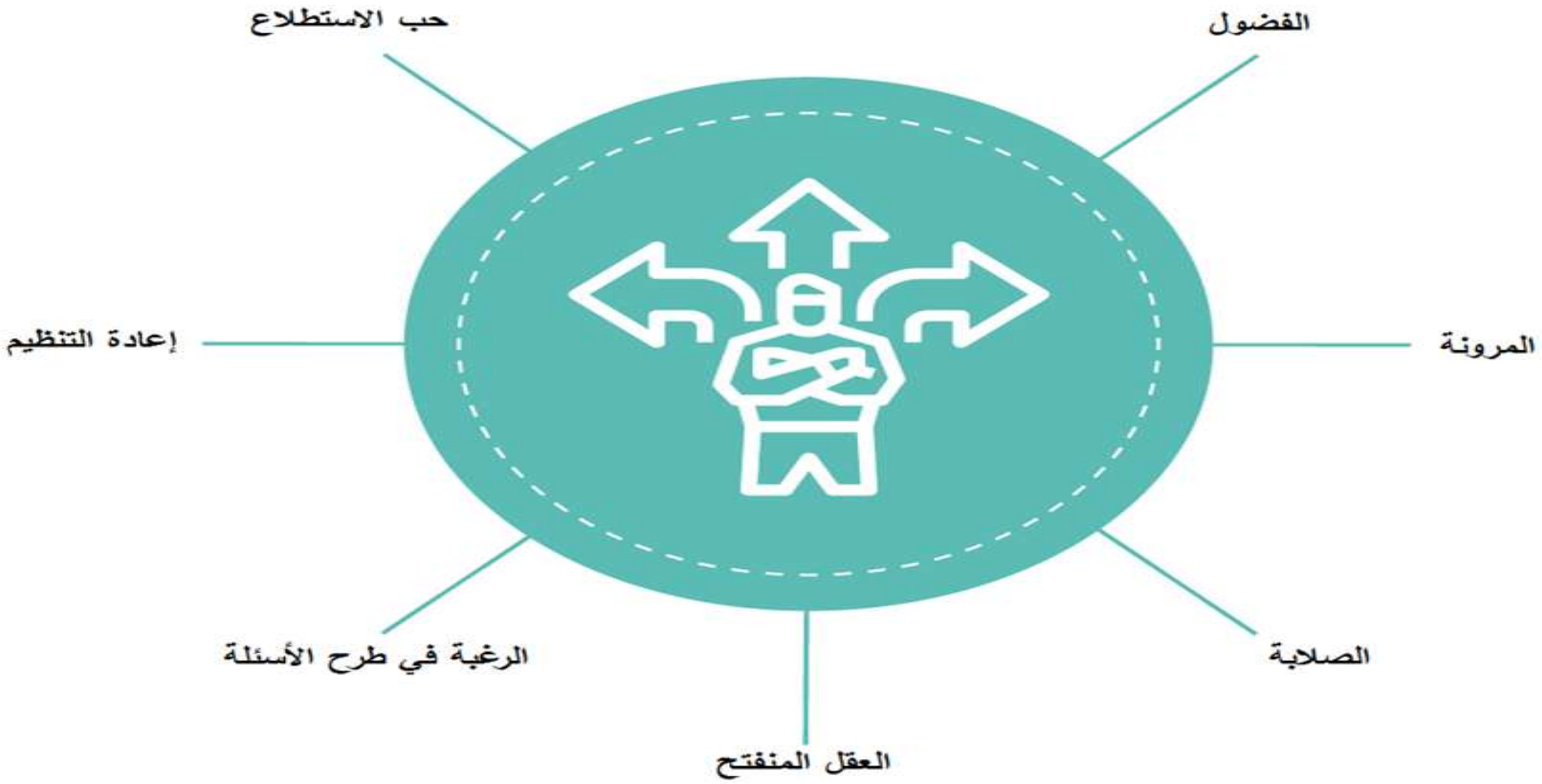
محو الأمية الرقمية

الحاجة إلى تعزيز **محو الأمية الرقمية** لدينا حتى تظل ذات صلة

التعاون

القدرة على العمل **بشكل مفتوح** وتعاوني مع فرقنا والأطراف المعنية الأخرى

"القدرة على التعافي بسرعة من الصعوبات، أي الصلابة"



المرونة

الصفات التي تضمن **المرونة** لاحتضان التغيير بشكل فعال

التفكير النقدي

أهمية **التفكير النقدي** والعقل الاستقصائي

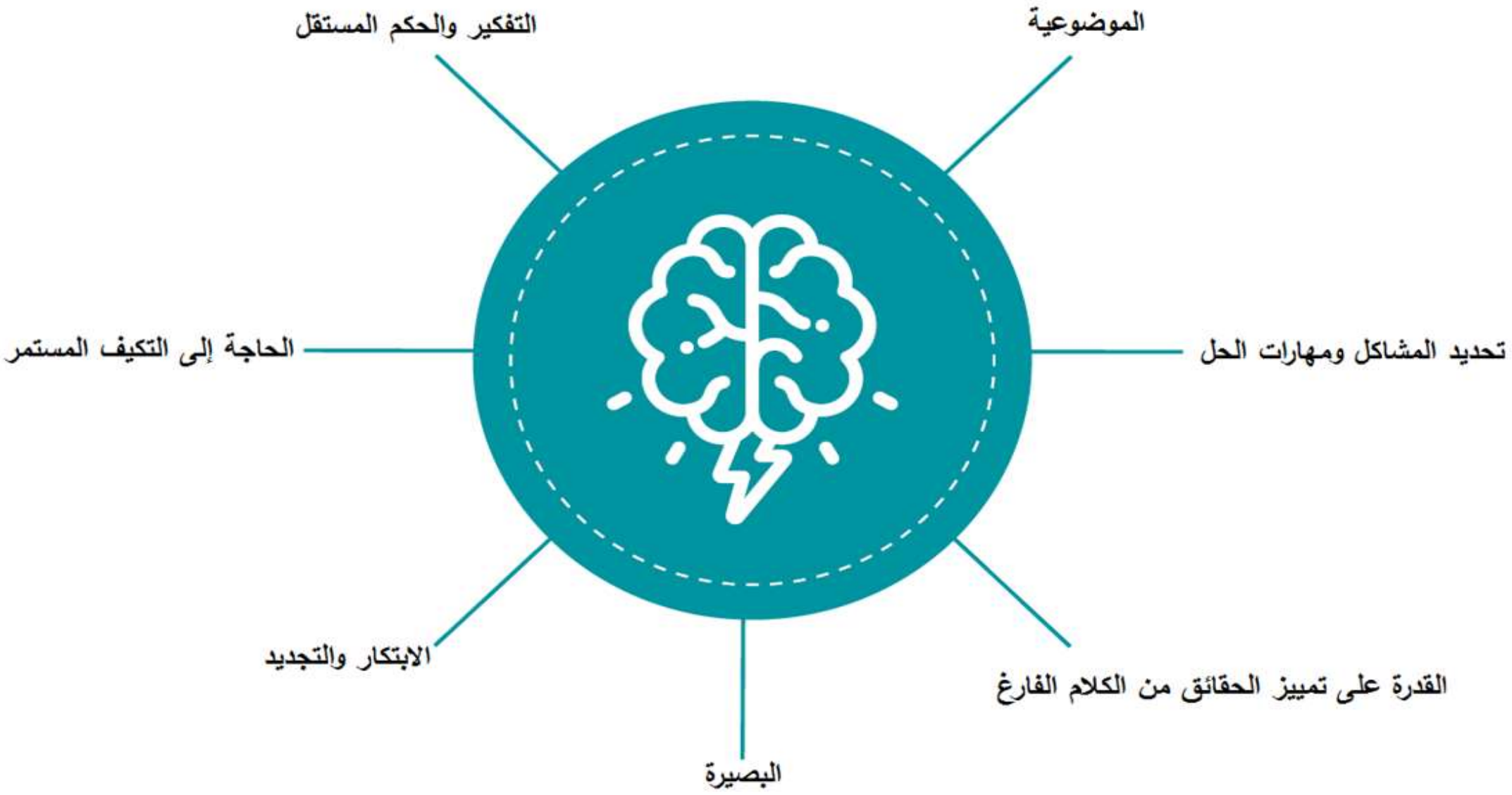
محو الأمية الرقمية

الحاجة إلى تعزيز **محو الأمية الرقمية** لدينا حتى تظل ذات صلة

التعاون

القدرة على العمل **بشكل مفتوح** وتعاوني مع فرقنا والأطراف المعنية الأخرى

"التحليل والتقييم الموضوعي لقضية ما لتكوين حكم عليها"



المرونة

الصفات التي تضمن **المرونة** لاحتضان التغيير بشكل فعال

التفكير النقدي

أهمية **التفكير النقدي** والعقل الاستقصائي

محو الأمية الرقمية

الحاجة إلى تعزيز **محو الأمية الرقمية** لدينا حتى تظل ذات صلة

التعاون

القدرة على العمل **بشكل مفتوح** وتعاوني مع فرقنا والأطراف المعنية الأخرى

"المعرفة والقدرة على الاستفادة من الحاسوب والتقنيات ذات العلاقة بكفاءة"

المرونة

الصفات التي تضمن **المرونة** لاحتضان التغيير بشكل فعال

التفكير النقدي

أهمية **التفكير النقدي** والعقل الاستقصائي

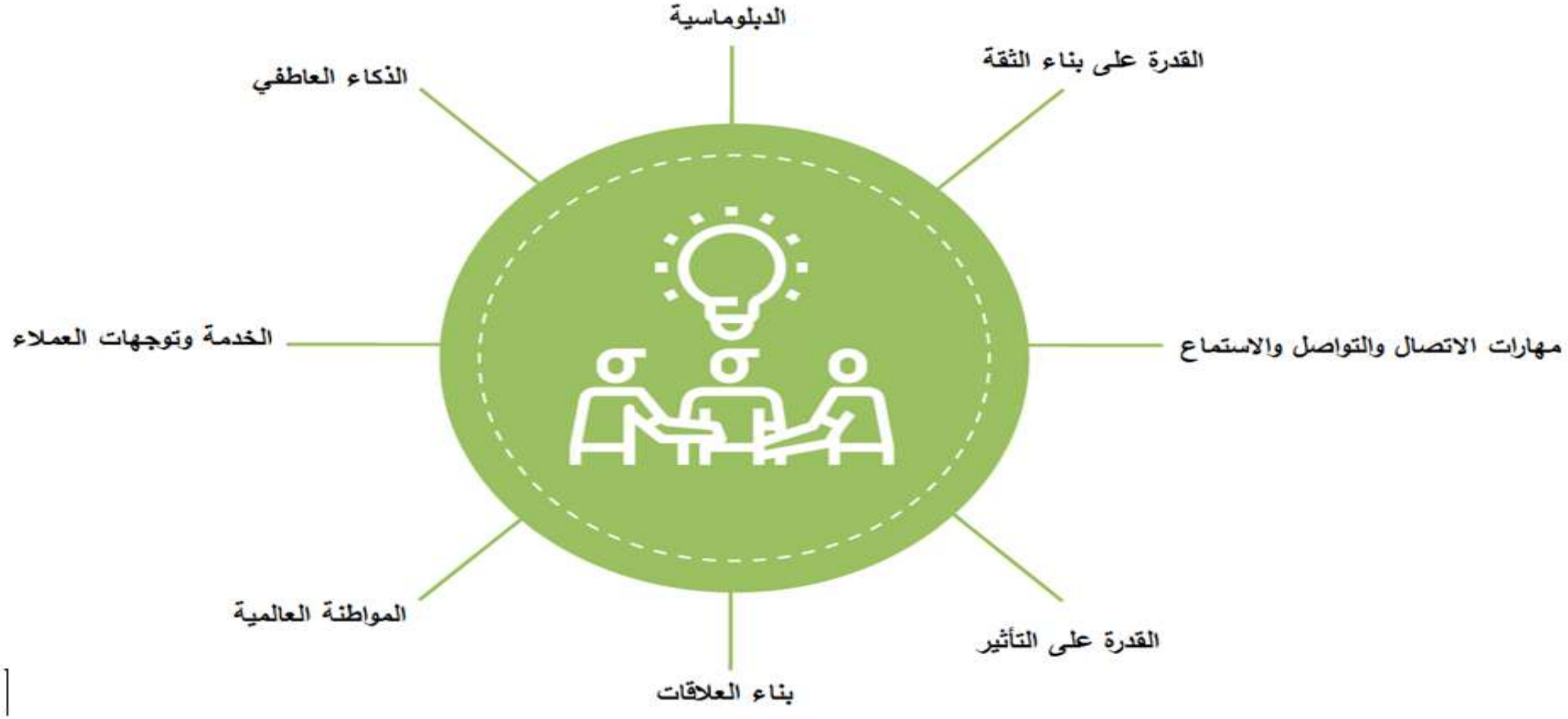
محو الأمية الرقمية

الحاجة إلى تعزيز **محو الأمية الرقمية** لدينا حتى تظل ذات صلة

التعاون

القدرة على العمل **بشكل مفتوح** وتعاوني مع فرقنا والأطراف المعنية الأخرى

"العمل مع شخص ما لإنتاج شيء ما"



شددت الورقة على أن قادة الأجهزة الرقابية يلعبون دورًا محوريًا في تحديد مسار إنشاء نظام بيئي

بيئة تمكين وخلق فرص لإعادة تشكيل مهارات الموظفين أو صقلها

يعتبر المختصون بالموارد البشرية في وضع مثالي لدعم قادتهم في إيجاد واستدامة مثل بيئة التمكين تلك

خمسة أساليب يمكن للأجهزة الرقابية بها ضمان جهوزية موظفيها للعصر الرقمي ومواجهة المستقبل.

اكتشاف كيفية بناء الأجهزة الرقابية مهنيين ذوي علاقة في الأجهزة الرقابية في المستقبل

غرس ثقافة التعلم المستمر

تشجيع التشبيك والتعاون

على الأجهزة الرقابية أن تصبح مرنة تجاه التكنولوجيا

بناء المرونة تجاه التغيير في الجهاز الرقابي

غرس قيم الجهاز الرقابي وبناء مهارات مرنة لموظفي الأجهزة الرقابية

تمرين

الهدف من التمرين:

تقديم مقترحات يمكن تطبيقها لضمان جهوزية موظفي الجهاز الرقابي للعصر الرقمي ومواجهة المستقبل.

المطلوب:

قدم مقترح واحد لكل أسلوب من الأساليب الخمسة في الجدول المرفق، ممكن تقديمها لرئيس الجهاز الرقابي، والتي من الممكن مساهمتها في ضمان جهوزية موظفي الجهاز للعصر الرقمي ومواجهة المستقبل.

التعليمات:

1. يتم تقسيم المشاركين في مجموعات.
2. عرض الحلول على حاملة الأوراق، وتعيين ممثل للمجموعة.

الزمن المتاح:

مناقشة المجموعة	20 دقيقة
عرض الحلول ومناقشتها	15 دقيقة
	5 دقيقة

نموذج (أولريش) أو نماذج شريك الأعمال للموارد البشرية - أدوار متميزة لخبراء الموارد البشرية

الشريك الإستراتيجي

عامل التغيير

بطل الموظفين

الخبير الإداري

زادت جائحة كوفيد-19 أهمية اختصاصي الموارد البشرية في المؤسسات أكثر من ذي قبل، حيث يعتمد كبار القادة على سرعة وخبرة وإبداع اختصاصي الموارد البشرية في إعادة تشكيل مكان العمل سعياً وراء المرونة وإمكانية الاستعادة.

يجب تبني اختصاصي الموارد البشرية في الأجهزة الرقابية منهجيات وتقنيات يمكنها تعزيز وظيفة الموارد البشرية وتوحيدها في جميع مناحي الجهاز الرقابي:

- التمتع بمزيد من المرونة والاستباقية والاستجابة لتغير الأوضاع.
- مساعدة الموظفين على التكيف مع أساليب العمل الجديدة.
- التأكيد على رفاهية وأمان الموظفين.
- تحول وظيفة اختصاصيي الموارد البشرية ليصبحوا شركاء استراتيجيين للقيادات.
- ضمان تطرق ممارسات الموارد البشرية لأهداف الجهاز الرقابي.
- تبني عمليات رقمية جديدة لدعم أساليب العمل الجديدة.

الأجهزة الرقابية بحاجة للتطور وتبني عقلية مبتكرة/ من خلال:

- أن تتمكن من الإستمرار في إضافة قيمة على جميع المستويات
- إعداد وتجهيز الموظفين للمستقبل
- أن تكون على دراية بالتغييرات التقنية
- أن تستثمر وتلتزم بالتعليم المستمر

شكرا على حسن الإستماع

التوظيف والاختيار

د. لمياء فاضل

نظم ادارة
الموارد
البشرية

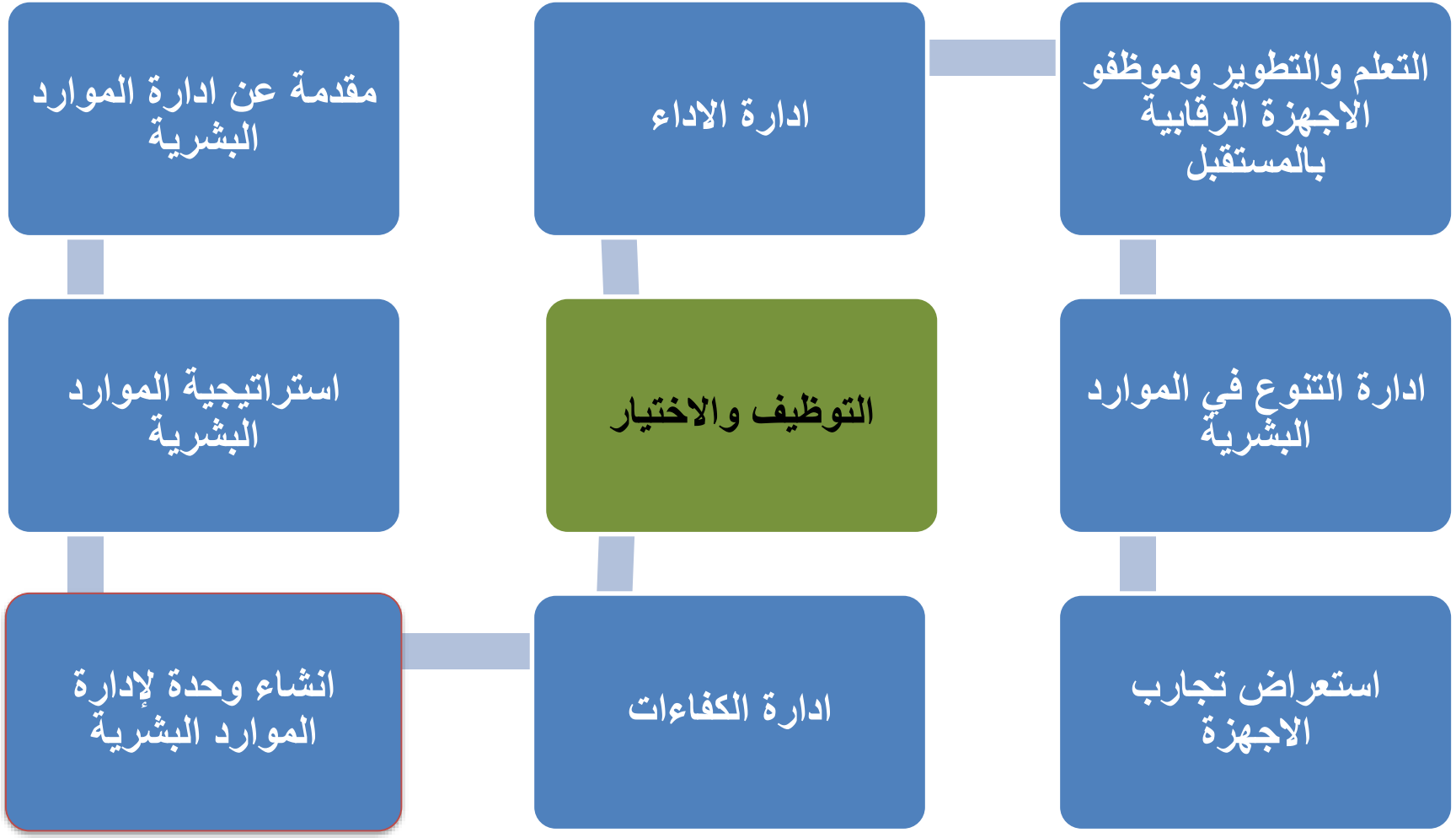
الجلسة الخامسة

المنظمة العربية للأجهزة العليا
للرقابة المالية والمحاسبة
ARABOSAI

التوظيف والاختيار

مدة العرض : ساعتان

مخطط اللقاء التدريبى



هدف الجلسة

سيتمكن المشاركون في نهاية الجلسة من الالمام بكافة الأمور المتعلقة بتطوير عمليات التوظيف والاختيار وكيفية جذب واستقطاب الموظفين ذوي المهارات والكفايات بناء على إطار الكفاءة الخاص بالوظائف وتقديم الحلول للتحديات التي تواجه الأجهزة الرقابية في هذا المجال.

المقدمة

التوظيف والاختيار من العمليات الاساسية لادارة الموارد البشرية تؤثر على قدرة الجهاز من اداء مهامه بجودة عالية

اداء المهام الرقابية تعتمد على كفاءة ومهارات الموظفين ونزاهتهم

من الامور المهمة المتعلقة بالتوظيف هو التخطيط المسبق للموارد البشرية وعملية التوظيف المتطورة

تقرير الجرد العالمى للأجهزة العليا للرقابة لعام 2020

أن العديد من الأجهزة تواجه تحديات مماثلة فيما يتعلق بالتوظيف والاختيار، ومن أهم التحديات هو العمل في إطار (لجنة الخدمة العامة) أو ما يعادلها في كل دولة والتي يكون لها سيطرة محدودة على عملية التوظيف في الجهاز الأعلى للرقابة وإمكانية التحكم في تعيين الموظفين.

*سؤال للمناقشة

*ماذا نعني بالتوظيف والاختيار؟

*وهل هما عملية واحدة ام عمليتان ؟

التوظيف والاختيار

التوظيف والاختيار هما العمليتان
اللتان تؤديان الى وجود الموظف
المناسب في المكان المناسب
وفي الوقت المناسب

التوظيف

هي عملية متكاملة من

مجموعة نشاطات مثل

* الاستقطاب
* وتقييم كفاءات المتقدمين
* والاختيار والتعيين

لاجراء عملية توظيف مثالية يجب معرفة

• متطلبات الوظيفة	متطلبات الجهاز
• الموارد المالية	البيئة الداخلية
• التحولات التكنولوجية	الكفاءات المطلوبة

الاختيار

هي العملية التي يتم من خلالها :-

- تضييق نطاق مجموعة المتقدمين للوظيفة
- وانتقاء أفضل المرشحين الذي تتوافر فيه المؤهلات والمهارات الأكثر ملائمة لمقومات ومتطلبات شغل الوظيفة
- ويتم الاختيار طبقاً للمعايير التي يحددها الجهاز الأعلى للرقابة.

تمرين

الهدف من التمرين : التعرف على خطوات عملية التوظيف

المطلوب :

اكتب على ورقة خطوات عملية التوظيف في جهازكم الرقابي

التعليمات:

- العمل ضمن مجموعة من نفس الجهاز
- اختيار ممثل للمجموعة لعرض الحل

الوقت المخصص: 15 دقيقة

خطوات عملية التوظيف والاختيار

1. التخطيط للتوظيف
2. إنشاء ملف تعريفي للوظيفة.
3. الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
4. الفحص والقائمة المختصرة (قائمة بالمستوفيين لمتطلبات الوظيفة)
5. المقابلة
6. المعرفين / المراجع. (خطابات التوصية /الخبرات).
7. خطاب الاعتذار \ عرض العمل

التخطيط والتوظيف

يجب أخذ الوقت الكافي لتحليل وتحديد احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية ولذلك ينبغي أن ترتكز القرارات المتعلقة بتوظيف واختيار الموظفين على خطة وتحليل حيث تسمح خطة التوظيف الراسخة

بالتخطيط على المدى الطويل ،

وتضمن التوظيف الناجح ،

وتدعم التقدم الوظيفي ،

وتوفر الوقت

مفاهيم تدعم عملية التخطيط والتوظيف

ادوات التقييم (الاختبارات)

- وهي طرق لجمع معلومات حول مهارات مقدم الطلب وشخصيته من أجل التنبؤ بالأداء الوظيفي للشخص -الاختبارات الشائعة -

اختبارات القدرة، اختبارات النزاهة، اختبارات الشخصية.

اطار الكفاءات

- هو نموذج يحدد الكفاءات المتوقعة من المدقق بصفة فردية للقيام بمهمة محددة ولمنصب محدد داخل الجهاز الأعلى للرقابة.

مفاهيم تدعم عملية التخطيط والتوظيف

الاختيار على اساس الجدارة

- يُلزم المتقدمين للتنافس على الوظيفة ويتم تقييمهم فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة استنادا الى معايير التقييم المحدد بوضوح في إطار الكفاءة.

طرق الاختيار

- طرق لتضييق الاختيار الى متقدم واحد نهائي من خلال تحديد المؤهلات
- الاطلاع على الوثائق مثل السيرة الذاتية
- وتقييم الشخص من خلال المقابلات والاختبارات.

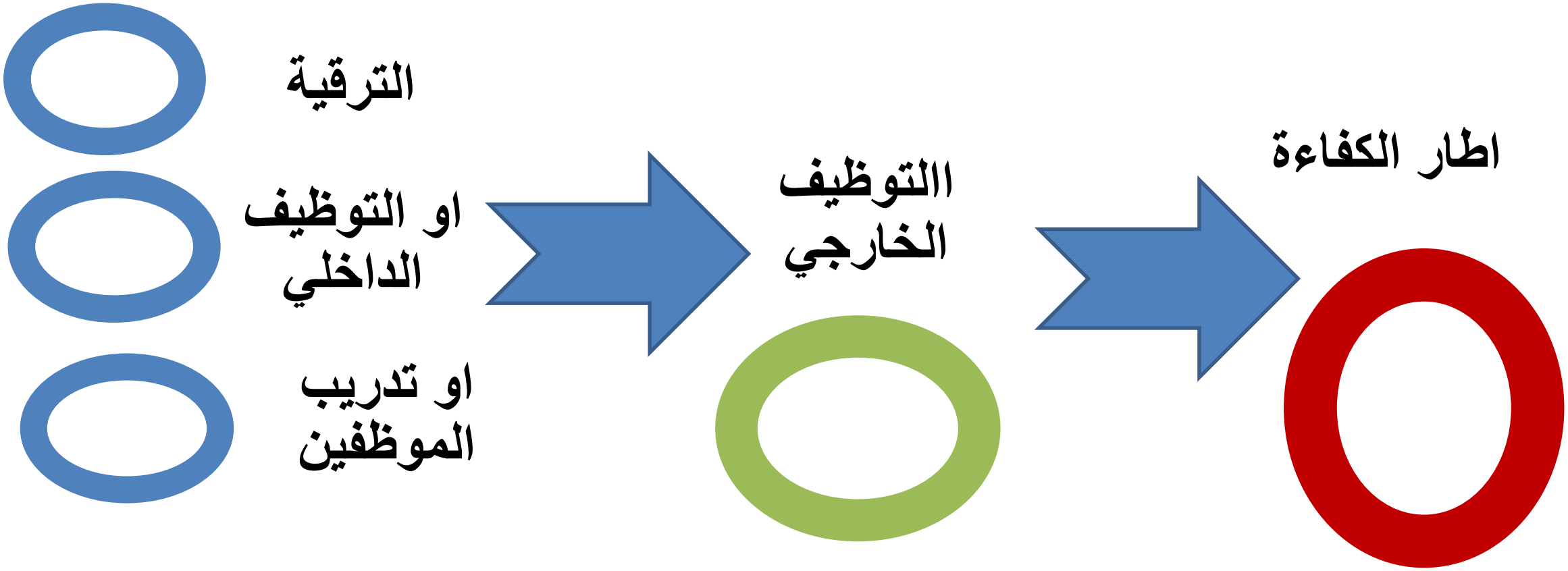
التخطيط والتوظيف

الخطوة الاولى : بناء تحليل من المنظورين الاستراتيجي والتشغيلي ويتضمن

- العدد المراد تعينه
- الادوار التي يجب تحديد اولويتها
- الكفاءات المطلوبة
- العوامل الخارجية
- الاحتياجات المستقبلية

التخطيط والتوظيف

الخطوة الثانية : كيفية ملأ الوظيفة الشاغرة



التوظف والاختيار

فإذا ما تم القرار بالتوظيف الخارجي تبدأ عملية التوظيف والاختيار

انشاء ملف تعريفي للوظيفة

تضمن ملفات الوظائف تطبيق الكفاءات المطلوبة عند تعيين الموظفين ويجب أن يشارك المدراء في تحديد وصف الوظائف لضمان وضع الوصف المناسب للكفاءات المطلوبة

ويستخدم الملف التعريفي كإطار لجميع إجراءات

- التوظيف وتعيين موظفين جدد
- وعند تقييم الأداء الوظيفي
- تحديد الاحتياجات التدريبية،

التوظيف والاختيار

القسم الأول من الملف الوظيفي وهو

الخطوة الاولى

اعداد وصف الوظيفة

وصف عام للوظيفة والاهداف والمسؤوليات والمهام المطلوبة.

التوظيف والاختيار – الخطوة الثانية

اعداد وصف الكفاءات والمتطلبات

تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة المرتبطة بالوظيفة بالرجوع الى إطار الكفاءة

تطوير ملفات تعريف لجميع الوظائف في الجهاز الأعلى للرقابة

الاعلان عن الوظائف

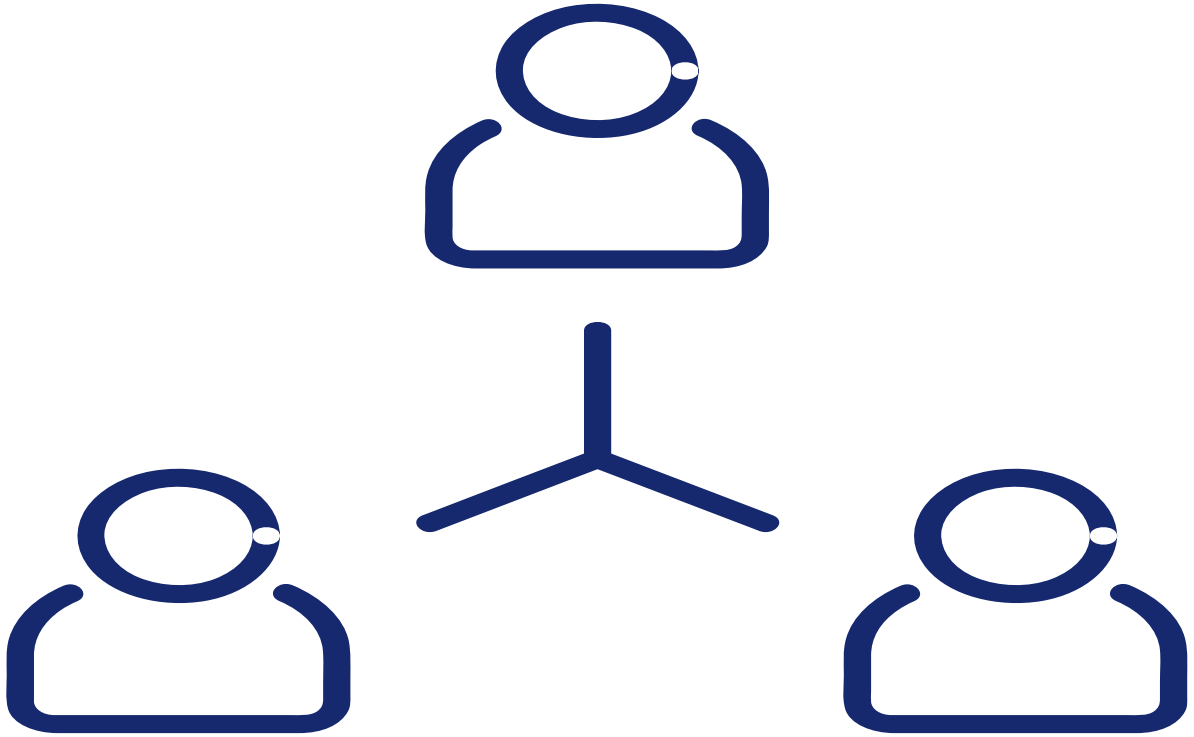
صياغة الاعلان ونشره

يُعتمد في صياغة الإعلان على **الملف التعريفي** للوظيفة وكذلك مراعاة أن **الصياغة الواردة في الإعلان** قد يكون لها **آثار قانونية** فيما يتعلق بالمرشحين لاحقاً **وينبغي نشر الاعلان على اوسع نطاق**

الأجهزة العليا للرقابة التي تعمل تحت إطار (لجنة الخدمة العامة)

يكون الإعلان **بإرسال ملفات تعريف الوظائف** الى (لجنة الخدمة العامة) ومن ثم **ترشيح عدد من المتقدمين** الذين يستوفون المتطلبات والشروط لغايات التقييم **لاستكمال الإجراءات** التالية في عملية التوظيف.

سؤال للمناقشة



ماهي الخطوات المطلوبة للاعلان عن الوظائف ؟

نظم ادارة
الموارد البشرية

خطوات الاعلان عن الوظائف

المراجع
(التحقق من
المعرفين)

المقابلة
الشخصية

الفرز وقائمة
الاختصار

الفحص
واعداد
القائمة
المختصرة

خطاب
الاعتذار -
عرض العمل

مرحلة تقديم
العرض

مرحلة تقديم
متطلبات
التوظيف

التاهيل -
الاندماج
الوظيفي

الخطوة الاولى – الفحص واعداد القائمة المختصرة

هي تلك العمليات التي يقوم بها قسم الموارد البشرية لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهم الأشخاص الذين تتوافر فيهم الحد الأدنى من مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة ويتم هذا الاختيار طبقا لملفات تعريف الوظيفة والمتطلبات الواردة في الإعلان.

الخطوة الثانية – الفحص واعداد القائمة المختصرة

مراجعة المعلومات (السيرة الذاتية، نموذج الطلب)

تقييم المتقدمين الذين يتجاوزون الحد الأدنى من المؤهلات الوظيفية وادراجهم قي القائمة لغاية اجراء المقابلة

وتعليق المتقدمين الذين لا يستوفون الحد الأدنى من المؤهلات

الخطوة الثانية – الفحص واعداد القائمة المختصرة

يقوم مختص التوظيف بإعداد القائمة المختصرة الأولية والتي تضم أكثر الأشخاص ملائمة للعمل في الجهاز وشغل الوظيفة

التواصل مع المرشحين في القائمة الأولية والتحقق من تواجدهم او توافرهم او اهتمامهم او كفاءتهم او مطابقتهم لما هو مذكور في سيرهم الذاتية

القائمة المختصرة النهائية فيتم اعدادها من بعد التواصل مع المرشحين في القائمة المختصرة الأولية وتصفيتهم

الخطوة الثالثة – المقابلة الشخصية

المقابلة الشخصية هي إحدى أفضل الطرق للحصول على معلومات نوعية من الشخص المتقدم للوظيفة إذ تعتبر فرصة لاجتماع (المتقدم للوظيفة) و(إدارة الجهاز الأعلى للرقابة او مختصي التوظيف أو لجنة المقابلة) مما يتيح التعرف عن كثب على الشخص المتقدم للعمل وعلى مؤهلاته ومهاراته ، كما أنها تتضمن أيضا قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الاخر بوجهة نظره

تمرين

الهدف من التمرين : التعرف على خطوات المقابلة الشخصية

المطلوب :

اكتب على ورقة خمسة اسئلة يمكنك طرحها في المقابلة الشخصية على المتقدمين الجدد للتعيين لغرض التوظيف كمراقب في الجهاز الاعلى للرقابة

التعليمات:

- العمل ضمن مجموعة من نفس الجهاز
- اختيار ممثل للمجموعة لعرض الحل

الوقت المخصص: **15 دقيقة**

الخطوة الثالثة – اسئلة المقابلة الشخصية

قم بوصف موقف استخدمت فيه كفاءتك لحل مشكلة ما؟

وصف الموقف الذي كان مرهقا – مثل ضغوط العمل – كيف تعاملت مع هذا الأمر وكيف حددت أولوياتك؟

قم بوصف الموقف الذي احتجت فيه الى التعاون مع زملائك للوصول الى هدف مهم، وكيف تعاملت معه؟

الخطوة الرابعة – المراجع (التحقق من المعرفين)

بعد الانتهاء من مقابلة جميع المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة يأتي القرار بتعيين الأفضل اعتماداً على المفاضلة بين نتائج تقييم المرشحين

يتعين على إدارة الموارد البشرية البحث والفحص عن صحة وصلاحية الوثائق والمستندات والشهادات التي قدمها المرشح الذي وقع عليه الاختيار والتحقق من دقة وصحة خبرته السابقة

الخطوة الرابعة – المراجع (التحقق من المعرفين)

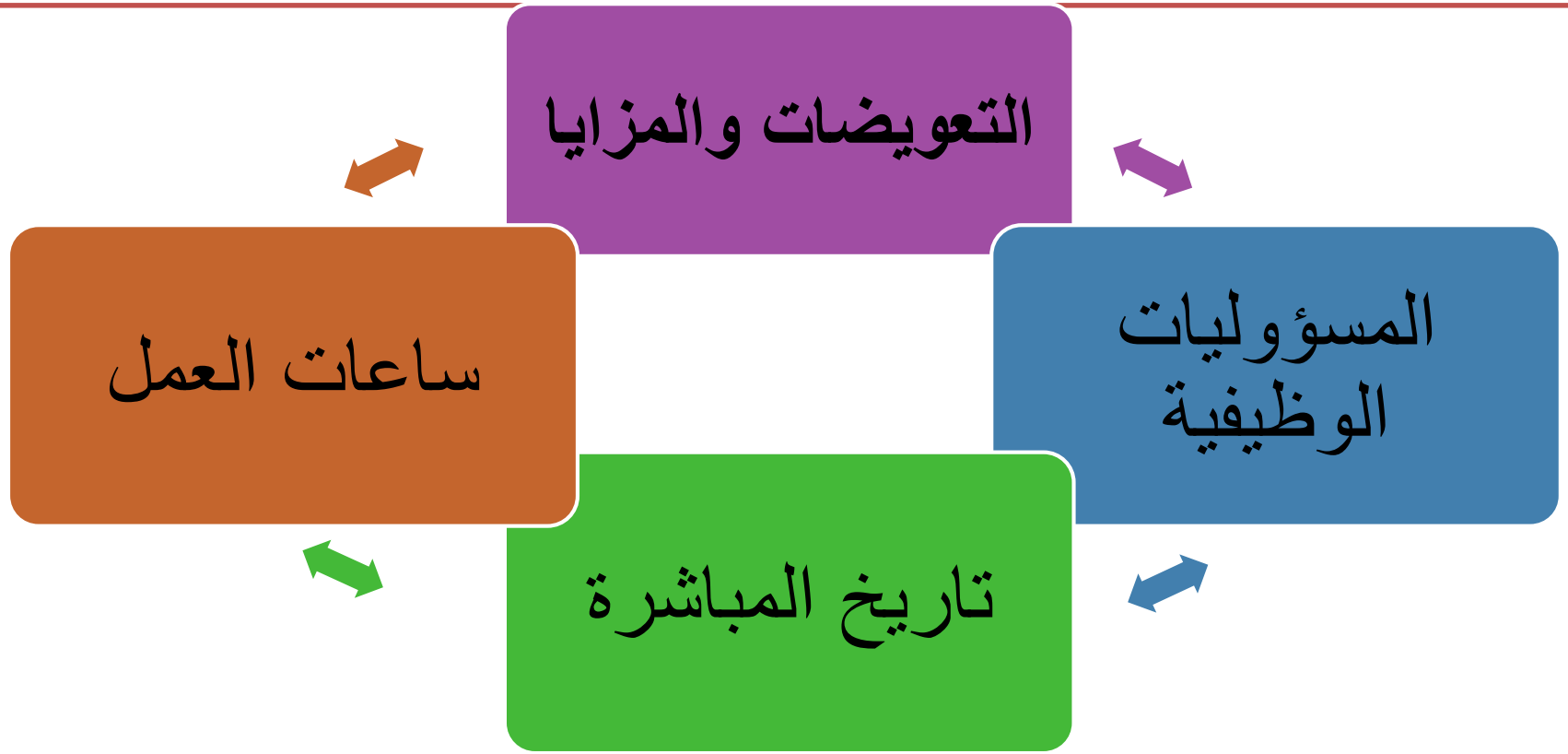
هناك تحديات تتعلق بالمراجع (المعرفين) من حيث أن المرشحين يزودونك بالمراجع (المعرفين) ذوي العلاقات الجيدة معهم، وان المتقدم حديث التخرج لا يستطيع تقديم معرفين عنه لبيان قيمه ومنهجه بالعمل أو تعامله مع الآخرين.

الخطوة الخامسة – خطاب الاعتذار \ عرض العمل

1. تقديم ملاحظات لجميع المتقدمين في أقرب وقت ممكن ويفضل أن يكون ذلك في غضون شهر.
2. ويمكن توجيه خطاب الاعتذار في أي مرحلة من مراحل التوظيف التي لم يتمكن المرشح من اجتيازها.
3. ويراعى في خطاب الرفض ان يترك عند المرشحين انطباع إيجابي وفرصة للتقدم مرة أخرى لشغل الوظائف.
4. يتم استكمال إجراءات التوظيف بناء على الإجراءات القانونية في دولة الجهاز الأعلى للرقابة ويحصل المرشح على (عرض العمل).

الخطوة السادسة – مرحلة تقديم العرض

- **مرحلة عرض العمل**
- **يشتمل العرض البنود والشروط التي بموجبها يتم تقديم الوظيفة للموظف المحتمل**

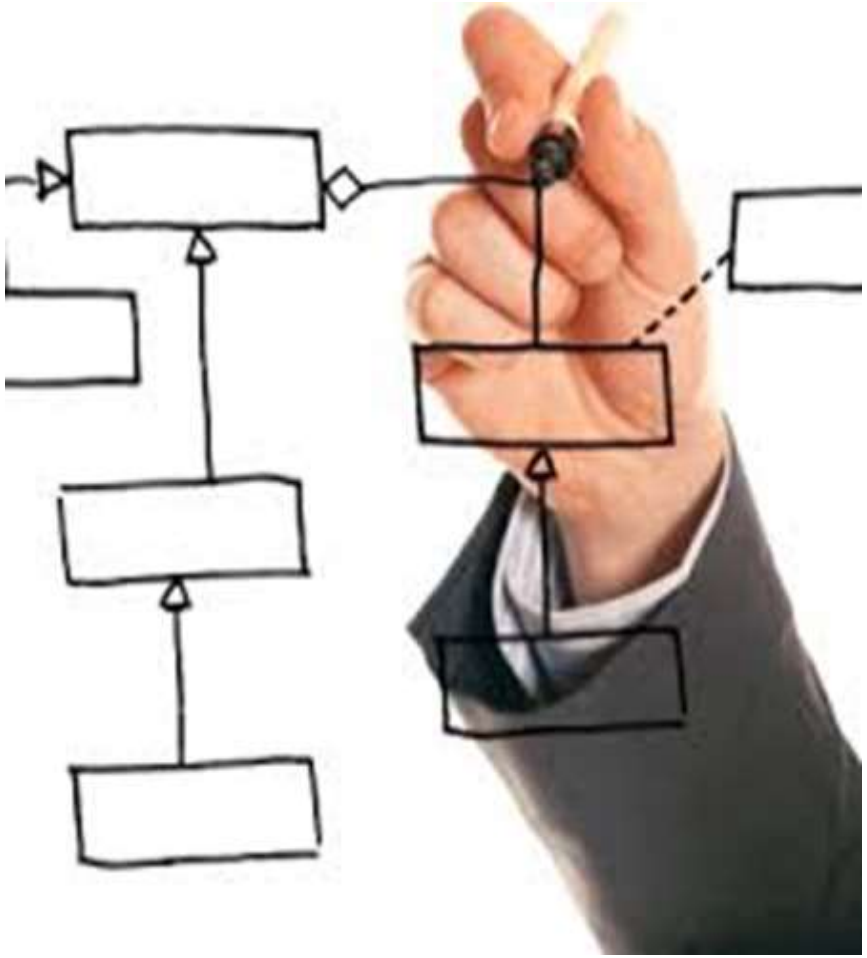


الخطوة السادسة – مرحلة تقديم العرض

- مرحلة
- تقديم
- المتطلبات

في حال قبول المرشح للعرض وتوقيعه من قبل الطرفين يطلب من المرشح اكمال إجراءات الانضمام اللازمة والتي تختلف من بلد الى اخر ومن وظيفة إلى أخرى

سؤال للمناقشة



ماهي متطلبات التوظيف في جهازك الرقابي ؟

هل تعتبر كافية من وجهة نظرك ؟

الخطوة السابعة – التاهيل \ الاندماج الوظيفي

البرنامج التعريفي " التأهيل" ويتضمن مقدمة عن مكان العمل وعرضًا لواجبات ومسؤوليات الوظيفة. وكذلك المتطلبات القانونية ومتطلبات الامتثال للعمل في الجهاز الأعلى للرقابة والاهتمام بصحة وسلامة

الخطوة السابعة – مجالات برنامج التاهيل

يتضمن البرنامج التعريفي أو برنامج التأهيل المجالات التالية:

- التعريف بمكان العمل.
- نظرة عامة عن الجهاز الرقابي (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية، الهياكل التنظيمية،..)
- حقوق وواجبات الموظف.
- إدارة الأداء.
- الموارد البشرية والإجراءات الإدارية.
- التدريب وفرص التطوير المهني.
- المسارات الوظيفية
- الصحة والسلامة.
- إجراءات الاتصال.

تطوير عمليات التوظيف والاختيار

يعتمد المستوى الذي يتم بناء عليه تطوير عمليات التوظيف والاختيار على عدة عوامل منها

- استقلالية الاجهزة العليا للرقابة ماليا واداريا
- عدد الموظفين العاملين في بالموارد البشرية
- حجم الجهاز الاعلى للرقابة
- المعرفة الفنية بالموارد البشرية

تطوير عمليات التوظيف والاختيار

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
• هيكل اللي عمليه التوظيف لضمان الجودة • نماذج الملف التعريفي للوظائف والاعلانات والقائمة المختصرة والمقابلة لتبسيط وضمان المساواة جميع المتقدمين	• ادله استخدام ونماذج لدعم التنفيذ في جميع الخطوات التوظيف والاختيار • برنامج محوسب لعمليات التوظيف لتحسين عمليه التوظيف	• التنوع في اساليب التقييم لدعم كل من - إطار الكفاءات والوصف الوظيفي المتماشي معه - اجراءات تحديد واستقطاب أفضل المواهب	• التخطيط السنوي للموارد البشرية المتماشي مع استراتيجيه الموارد البشرية. • تخصيص برامج التوظيف لدعم تقييم عمليه التوظيف

طرق التقييم

- اختبارات المعرفة الوظيفية
- اختبارات النزاهة
- اختبارات القدرة المعرفية
- اختبارات الشخصية
- اختبارات الذكاء العاطفي

قضايا العدالة وتكافؤ الفرص

المبادئ التوجيهية

- تخطيط التوظيف
- الملف الوظيفي
- الاختيار الاولي
- الاعلان
- المقابلة
- التنسيب

الخلاصة

- ✓التوظيف والاختيار
- ✓التخطيط والتوظيف
- ✓خطوات الاعلان عن الوظائف
- ✓تطوير عمليات التوظيف والاختيار
- ✓طرق التقييم
- ✓قضايا العدالة والتكافؤ الفرص

شكراً لكم

ادارة الكفاءات

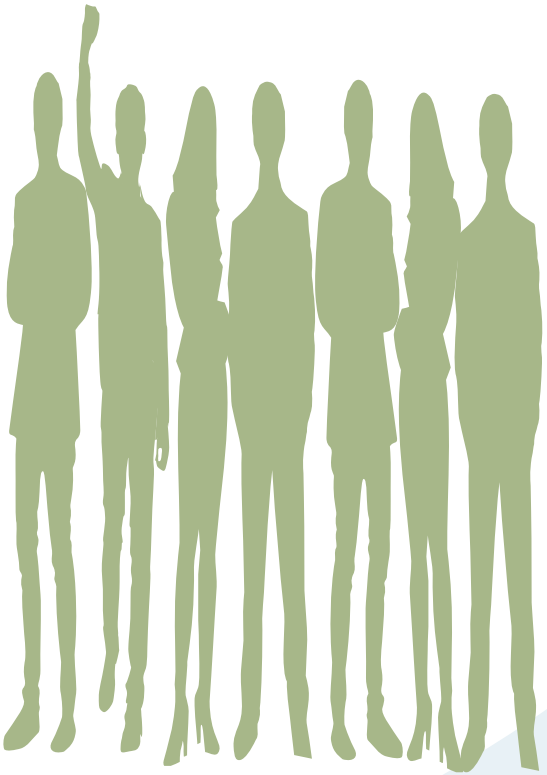
د. لمياء فاضل

وقت الجلسة : ساعتان ونصف

هدف الجلسة

سوف يتمكن المشاركين في نهاية هذه الجلسة من الإلمام بالاتي :-

- ✓ بمفهوم الكفاءات وأنواعها
- ✓ الفرق بين الكفاءة الاساسية والكفاءة التقديرية
- ✓ معرفة الاهداف المشتركة لاعتماد إطار الكفاءة
- ✓ مستويات تطوير الكفاءة وبما يتوافق مع أفضل الممارسات



مقدمة

أقرت المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 150 - كفاءة المدقق، وهو معيار يحدد أربعة متطلبات تنظيمية تدعم مسؤوليات الجهاز الأعلى للرقابة فيما يتعلق بكفاءة المدقق منها المتطلب التنظيمي رقم (2) الذي ينص على :

أنه يجب على الجهاز الأعلى للرقابة " أن يحدد ويوثق الكفاءات ذات الصلة المطلوبة لجميع المدققين للقيام بصلاحياتهم في الجهاز الأعلى للرقابة "

المتطلبات التنظيميه لكفاءة المدقق وفق المعيار (ISSAI 100)

1. تحديد الكفاءات ذات الصلة
2. وتوفير ممارسات الموارد البشرية
3. وتوفير مسارات للتطوير المهني
4. وتقييم الكفاءات ومراقبتها

سؤال للمناقشة

ماهو اطار الكفاءات

اطار الكفاءات

إن إطار الكفاءة أو ملف الكفاءة

هو الوسيلة التي تصف بها الأجهزة العليا للرقابة الكفاءات المثالية المطلوبة أو المتوقعة من المدقق بصفة فردية أو من موظفي الجهاز الأعلى للرقابة أو مجموعة أو فريق أو مهمة محددة أو مشاركة أو منصب محدد داخل الجهاز.

الاهداف المشتركة لاعتماد اطار الكفاءات

1. توفير إطار مشترك يوضح المتطلبات الوظيفية لمتخصصي التدقيق
2. وصف الكفاءات الفنية والمعرفة والمهارات التي يحتاجها المختصون بالتدقيق
3. توفير لغة مشتركة لتحديد الفجوات والمهارات في الكفاءة بشكل أكثر كفاءة
4. تحسين أداء وتطوير المهنيين

مفهوم الكفاءات وأنواعها

الكفاءة : هي مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات والسمات التي يمتلكها الموظف والتي تمكنه من أداء مهامه بفعالية وكفاءة

- الكفاءات الاساسية
- الكفاءات التقديرية

ماهي الكفاءات الاساسية
وماهي الكفاءات التقديرية

الكفاءة الاساسية

هي المعرفة والمهارات والسمات الشخصية

التي تربط مجتمع مدققي القطاع العام معا وتستند هذه إلى المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة ويجب أن تكون قابلة للتطبيق عالمياً على جميع الأجهزة العليا للرقابة.

الكفاءات التقديرية

هي تلك الكفاءات التي تجعل كل جهاز أعلى للرقابة فريدًا من نوعه

وبقدر ما تشترك الأجهزة في القواسم المشتركة في العمل الذي تقوم به لإحداث تغيير في حياة المواطنين

فإنها تختلف في الصلاحيات والتشريعات التمكينية والمتطلبات التي تتعلق بإدارة الأموال العامة والاحتياجات وبالمنهجيات والممارسات

تمرين رقم (1)

الهدف من التمرين: التعرف على تصنيف الكفاءات بشكل عام

التعليمات:

- **العمل ضمن مجموعة**
- **اختيار ممثل للمجموعة لعرض الحل**

المطلوب :

اختار نوع الكفاءات المناسبة استناداً الى مفهومها

الوقت المخصص: 15 دقيقة

كيفية تطوير اطار الكفاءة في سياق الجهاز الاعلى للرقابة

الكفاءات الشاملة لمتخصصي التدقيق في الجهاز

كفاءات لمتخصصي التدقيق

- التدقيق المالي
- تدقيق الامتثال
- تدقيق الاداء
- اختصاصات المسؤوليات القضائية

نموذج T

يمكن للجهاز عند تطوير إطار الكفاءة ان يأخذ بالاعتبار

1. التوافق مع اطار عمل الانتوساي للاصدارات المهنية
2. الاهمية النسبية
3. الاتساق الاساسي
4. الكفاءة الكاملة
5. السلوك الملحوظ

توافق اطار الكفاءة مع
اطار عمل الانتوساي للاصدارات المهنية

- متوائما مع المعايير الدولية

وعلى النحو المنصوص عليه في المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 100

- يتوافق قدر الإمكان مع المعايير الوطنية و/ أو الدولية ذات الصلة

المطبقة على المهنيين غير العاملين في مجال التدقيق

الاهمية المستمرة

من الممارسات الجيدة العمل على

إعادة النظر في إطار الكفاءة على

أســاس منــتظم لضــمان اســتمرار

الملائمة والموائمة مع المعايير

الاتساق الاساسي

وفيما يلي بعض الأمثلة على العوامل التي يجب مراعاتها

البيئة	الجهاز الأعلى للرقابة (SAI)
• دستور البلاد. • تشريعات إدارة الأموال العامة. • خطة / إستراتيجية التنمية الوطنية للبلاد. • التشريعات الناظمة للجهاز الأعلى للرقابة. • صلاحيات واختصاصات الجهاز الأعلى للرقابة. • نوع وطبيعة ونطاق عمليات التدقيق التي يجب أن ينفذها الجهاز الأعلى للرقابة (بما في ذلك المسؤوليات القضائية ان وجدت).	• إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة واتفاقيات الأداء. • منهجية تدقيق الجهاز الأعلى للرقابة و / أو الإجراءات القضائية . • سياسات وإجراءات الجهاز الأعلى للرقابة. • التكنولوجيا في الجهاز الأعلى للرقابة. • قيم الجهاز الأعلى للرقابة.

الاتساق الاساسي

وفيما يلي بعض الأمثلة على العوامل التي يجب مراعاتها

الفريق

- توافر الموظفين الأكفاء في الدولة / الجهاز الأعلى للرقابة.
- متطلبات الكفاءة التي يفرضها نوع الجهات الخاضعة للتدقيق في ملف التدقيق.
- مدى الحوسبة في الجهات الخاضعة للتدقيق.
- توافر المهارات المتخصصة في الجهاز لدعم الفريق.
- الآثار المترتبة على ممارسات تخطيط موارد الجهاز الأعلى للرقابة على سبيل المثال (الحاجة إلى الاهتمام بالتطوير المهني للمتدربين، وحجم وكفاءة الفرق).
- المتطلبات الخاصة (مثل الترخيص عند التعامل مع عمليات التدقيق المدرجة في قائمة الشركات).

الموظف

- القدرات والصفات والاستعدادات الشخصية المحددة.
- متطلبات إدارية و / أو قيادية محددة.
- الاعتبارات الثقافية.
- احتياجات التطوير المحددة / الآثار المترتبة على التطوير الوظيفي.
- تفكير الجهاز الأعلى للرقابة بشأن المدقق في المستقبل.

الكفاءة الكاملة

تحديـد الكفـاءات لمنصـب معـين داخـل الجهاز الأعلى للرقابة بحيث تكون على مستوى الكفاءة الكاملة لهذا المنصب.

السلوك الملحوظ

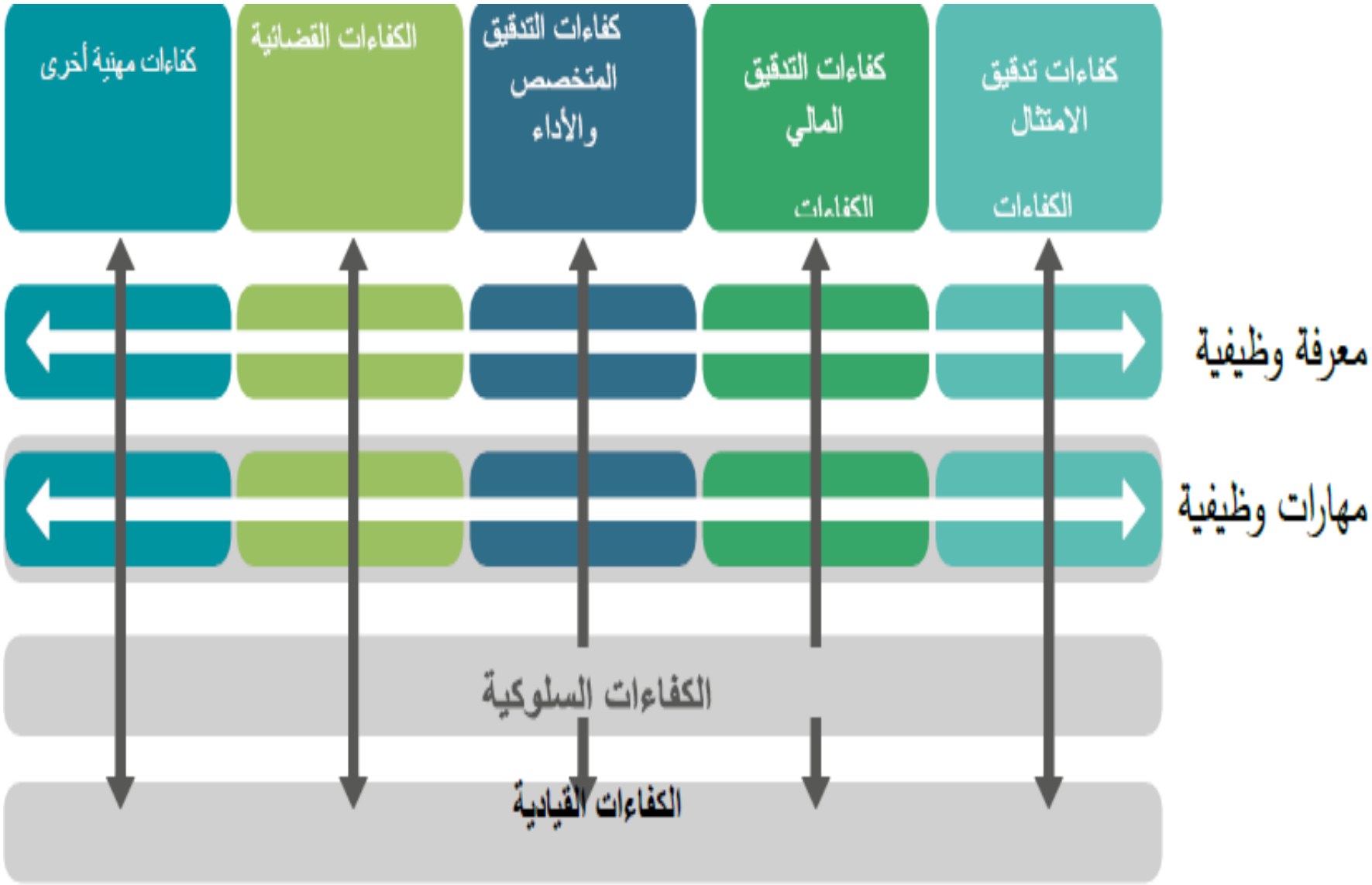
من الممارسات الجيدة أن يتم على الأقل وصف كل كفاءة من حيث السلوك الذي يمكن ملاحظته وقياسه لتسهيل الاستخدام وخاصة فيما يتعلق بالتطوير والتقييم.

الرجوع الى المعيار الدولي رقم (100)

إطار الكفاءات يمكّن الجهاز الأعلى للرقابة من

- تطوير ملفات تعريف الوظائف وتجميع إعلانات الوظائف
- إجراء تقييمات الكفاءة لأغراض التدريب.
- تحسن التطوير المهني / المسارات الوظيفية.
- استخدام هذه الكفاءات كأساس لعقود إدارة الأداء.
- الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة العالية في الوظائف الحرجة
- إجراء التقييمات لأغراض التعاقب الوظيفي.
- إجراء تقييمات القيادة والتطوير.

الطبيعة الشاملة للكفاءات القيادية والسلوكية



يساعد اطار الكفاءات على تحديد مستويات الكفاءة للمستويات الوظيفية

- المستوى الأساسي (المتدرب / مبتدئ).
- المستوى المتوسط (مشرف التدقيق / مساعد المدير / مدير).
- المستوى المتقدم (مستوى المدير الأعلى).
- مستوى الخبراء (المستوى التنفيذي).

يحدد اطار الكفاءة الحد الادنى من المؤهلات المطلوبة وسنوات الخبرة لكل مستوى وظيفي

المنصب	الحد الادنى من المؤهلات المطلوبة	عدد سنوات الخبرة الموصي بها
مدقق مالي		
مدقق متدرب / مبتدئ	درجة بكالوريوس	3 سنوات خبرة عملية – بعد الحصول على المؤهل التعليمي والانتهاء من التدريب المهني.
مدير	محاسب قانوني معتمد أو محاسب عام معتمد	3 – 5 سنوات خبرة في نشر المقالات، منها سنتين عمل فيها مساعد مدير

تمرين رقم (2)

المطلوب : بصفتك مسؤول عن ادارة الموارد البشرية

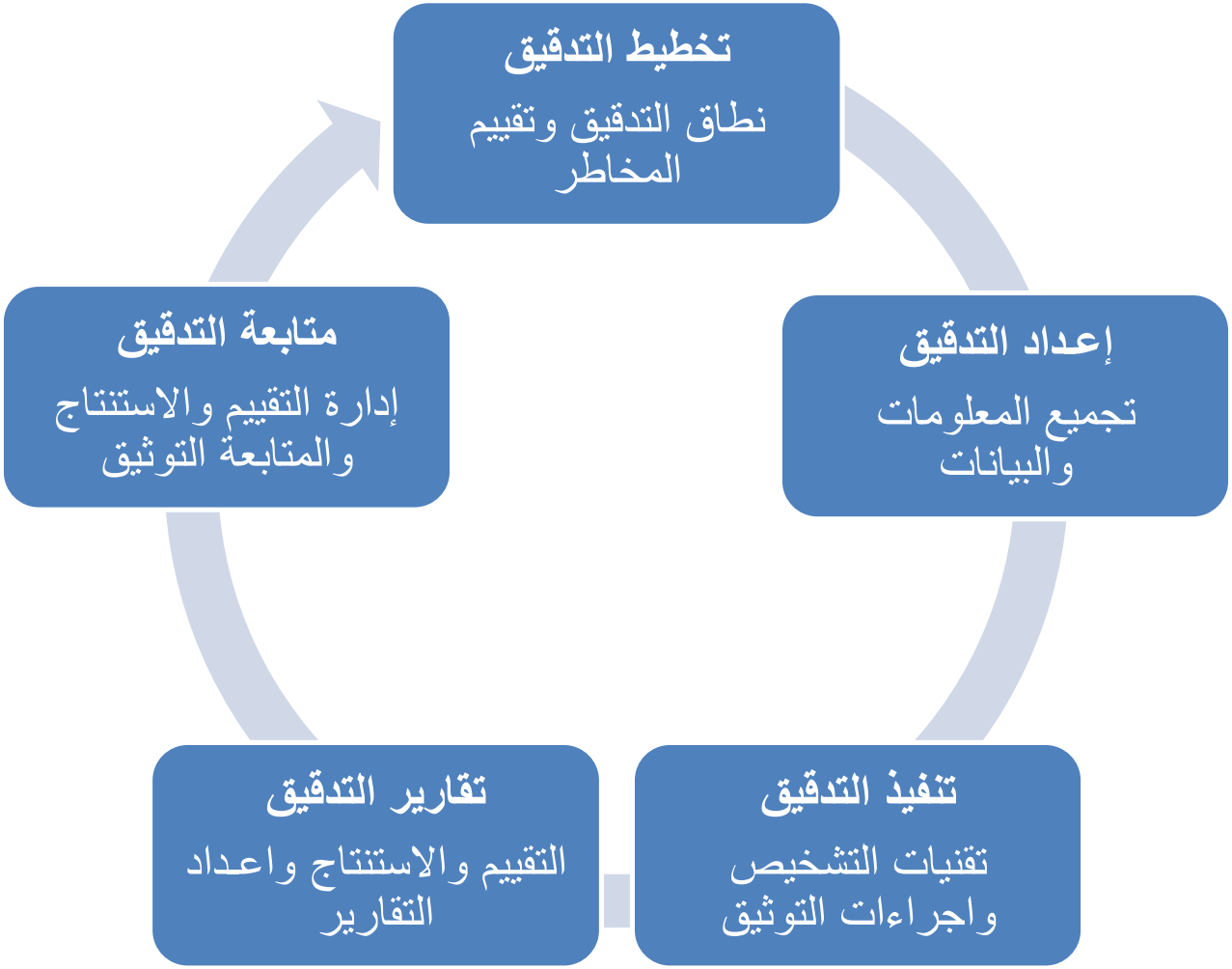
حدد ثلاثة اعتبارات يجب ان مراعاتها عند تقييم كفاءة اخصائي تدقيق من حيث :- (نوع الخبرة ، مجالات التدقيق ، مراحل التدقيق)

ت	نوع الخبرة في المجالات التالية	مجالات التدقيق	مراحل التدقيق التي يعتبر المدقق مسؤولا عنها
1			
2			
3			

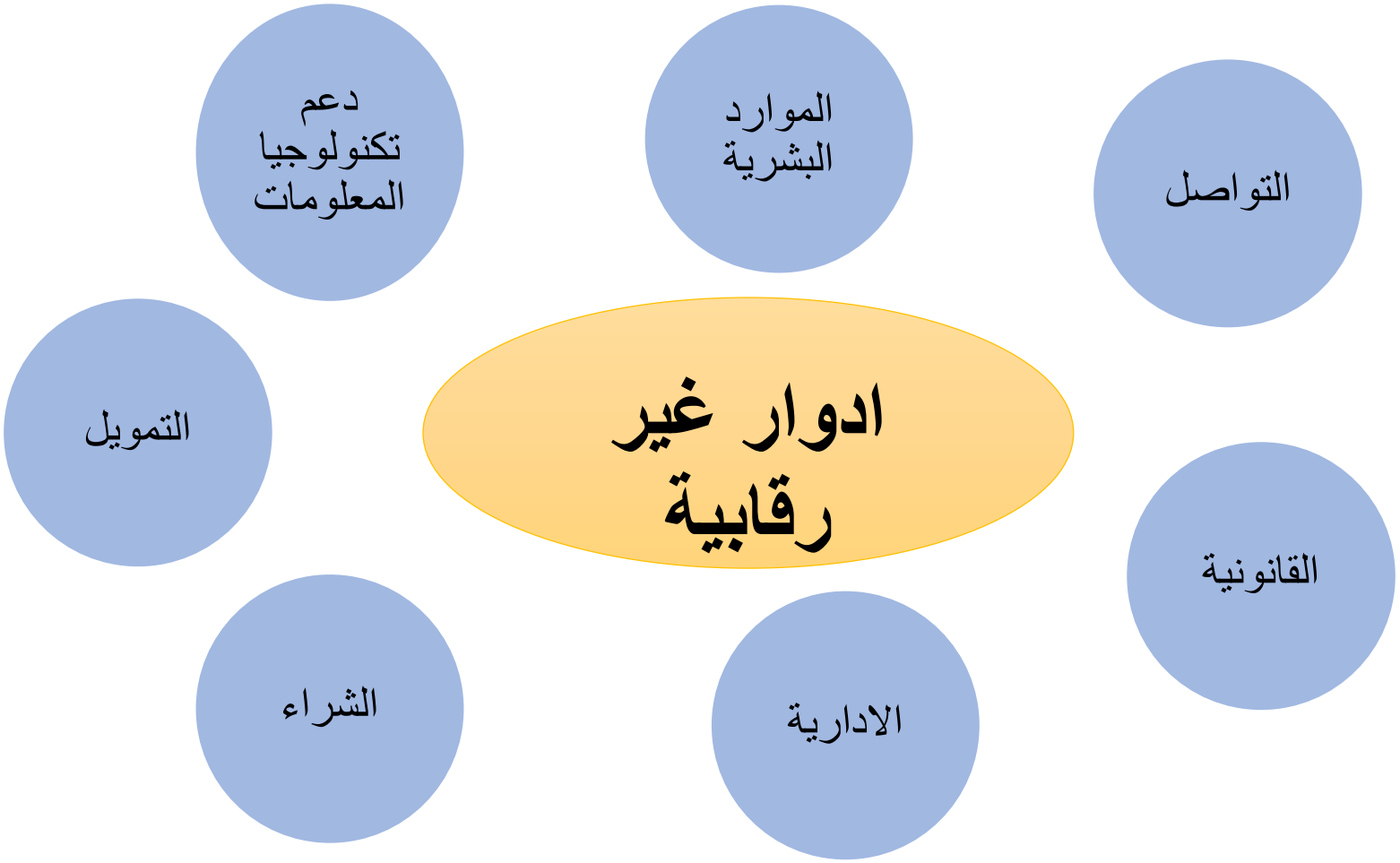
التعليمات:

- ✓ العمل ضمن مجموعة
- ✓ اختيار ممثل للمجموعة لعرض الحل
- ✓ الوقت المخصص: 20 دقيقة

يقترح اطار الكفاءات المتكامل لـ AFROSAI-E فصل الكفاءات المطلوبة فيما يتعلق بالمراحل المختلفة لعمليه تدقيق على سبيل المثال:



حدد الدليل وإطار الكفاءة المتكامل الالكتروني للمنظمة الإفريقية AFROSAI-E، الكفاءات للأدوار غير الرقابية التالية :-



وصف الكفاءات السلوكية لمتخصصي الأجهزة العليا للرقابة

1
- الكفاءات الفردية - مبدع \ مبتكر

2
- الكفاءات التحفيزية - التركيز على التحسن المستمر

3
- كفاءات الجودة - التركيز على الجودة

4
- كفاءات العلاقات - العمل بروح الفريق

وصف الكفاءات القيادية لمدققي الأجهزة العليا للرقابة

1
- القيادة الشخصية - التكيف \ المرونة

2
- قيادة الافراد - توفير اتجاه واضح لمسؤوليات كل موظف

3
- القيادة الاستراتيجية - التفكير الاستراتيجي

4
- قيادة القطاع العام - بروتوكول القطاع العام واداب وقواعد السلوك

مستويات تطوير إدارة الكفاءات

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
التكيف مع نطاق الكفاءة الموجودة	تطوير الكفاءات السلوكية المطلوبة لسلوك العمل المناسب	تحديد الكفاءات لجميع الأدوار (الامتثال المالية ، الأداء ، الرقابة المتخصصة ، ودعم الخدمات)	تحديد الكفاءات القيادية المطلوبة للقادة لإلهامهم للموظفين وتحفيزهم لتحقيق التميز والحفاظ عليه

سؤال للمناقشة :

كيف ينبغي الأجهزة العليا للرقابة دمج إطار الكفاءة في عمليات الموارد البشرية؟

تخطيط الموارد البشرية

التوظيف

فترة التجربة

الاعتراف

خلاصة الجلسة

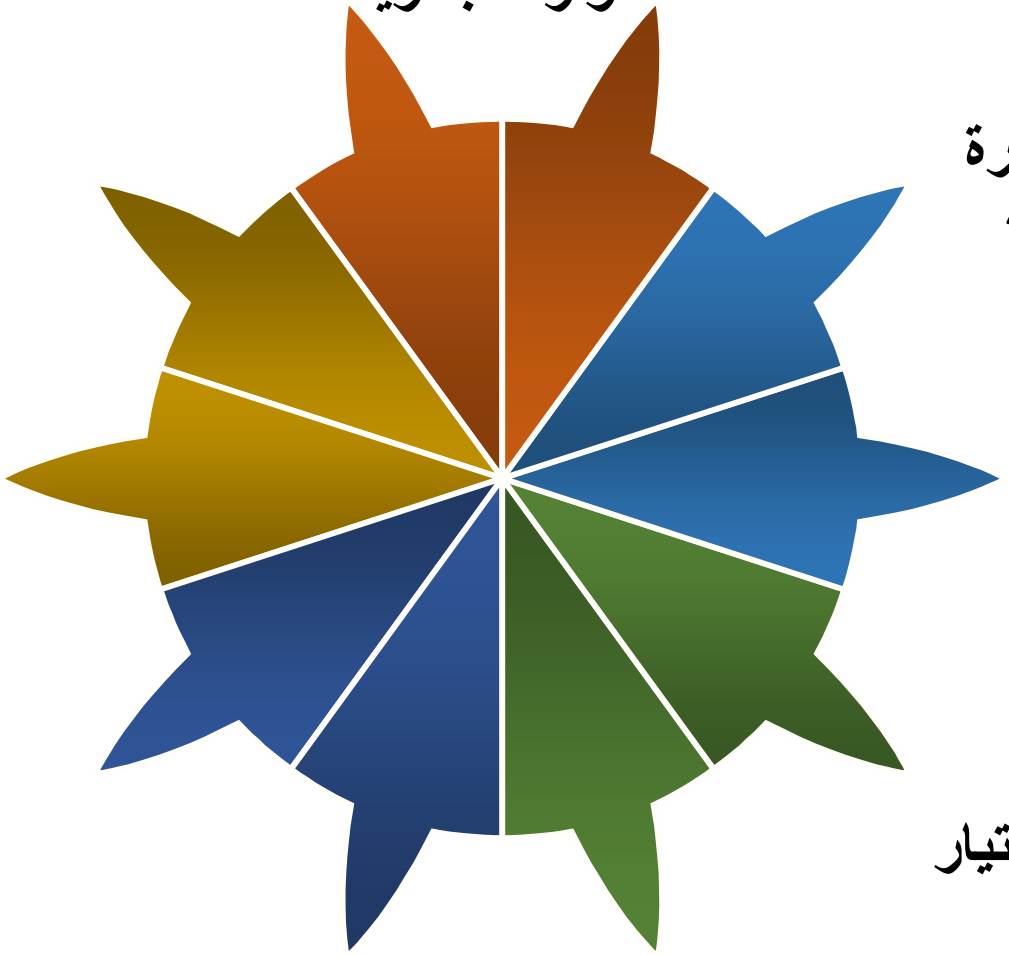
- ✓مفهوم الكفاءات وأنواعها
  - ❖الكفاءات الاساسية
  - ❖الكفاءات التقديرية
- ✓اطار الكفاءات وكيفية تطويره
- ✓وصف الكفاءات السلوكية والقيادية
- ✓دمج اطار الكفاءات مع الموارد البشرية

شكراً على حسن المتابعة

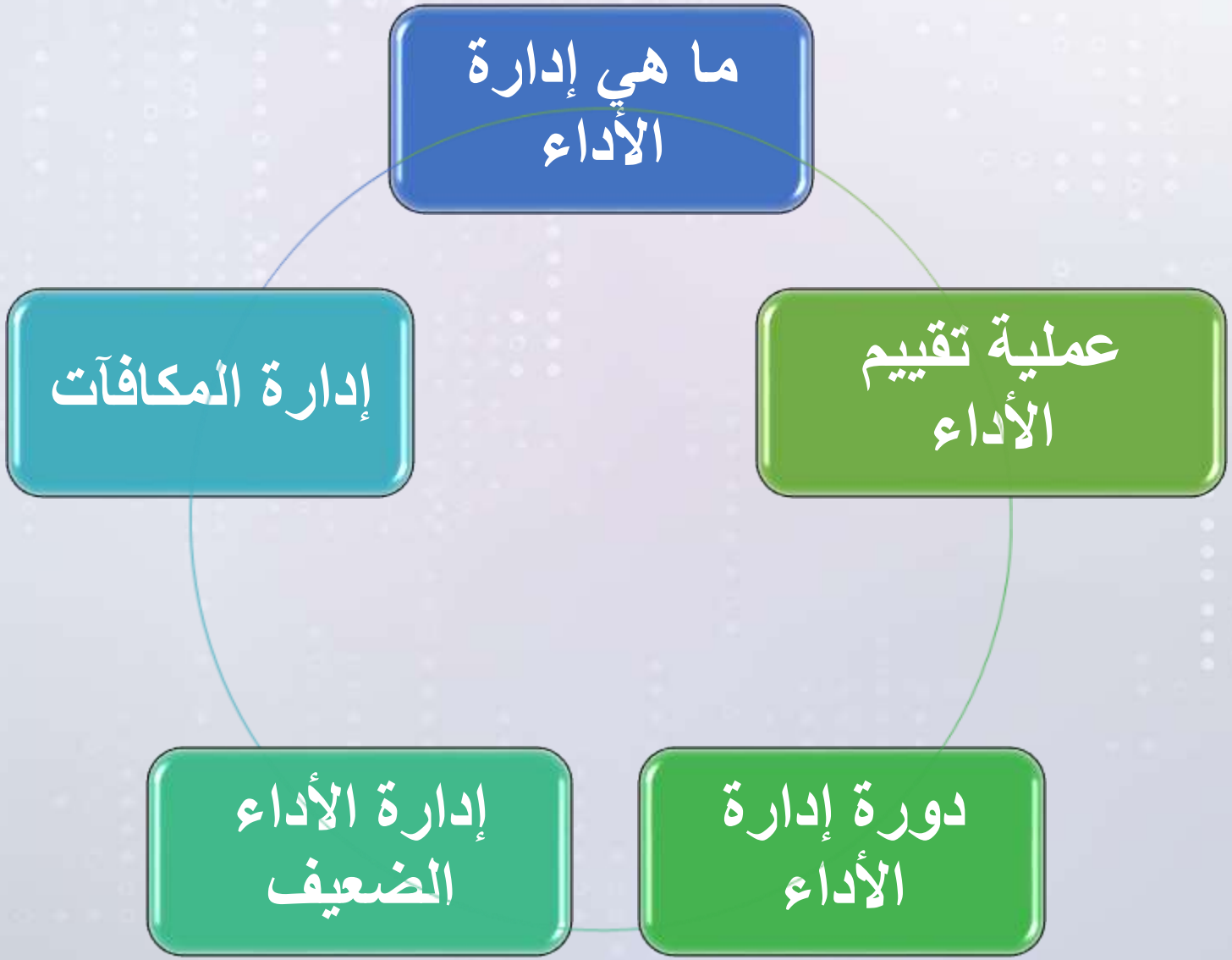
إدارة الأداء

برنامج إدارة الموارد البشرية

موظفين ذوي كفاءات عالية:



نظرة عامة حول الجلسة:



هدف الجلسة:

سيقوم المشاركون في ضوء مضمون هذه الجلسة من تعريف وتحليل دورة حياة إدارة الأداء وعلاقتها بإدارة المكافآت، وذلك بما يتوافق مع أفضل الممارسات في هذا المجال ووفقا لدليل إدارة الموارد البشرية الصادر من الإنتوساي، كما سيتم تقييمه من قبل الميسر.

كيف يمكن للأجهزة العليا للرقابة إنشاء أنظمة قوية لإدارة أداء موظفيها؟

ناقش!!!

ما يتم قياسه تتم إدارته.....

(نحن ندير فقط ما نقيسه جيدا)

ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، و ما لا يمكن إدارته لا يمكن تطويره

العمليات التي من شأنها ضمان ربط المؤسسة مهامها بعمل الموظفين عن طريق تنظيم الأفراد والفرق وأهداف الأداء المؤسسي.

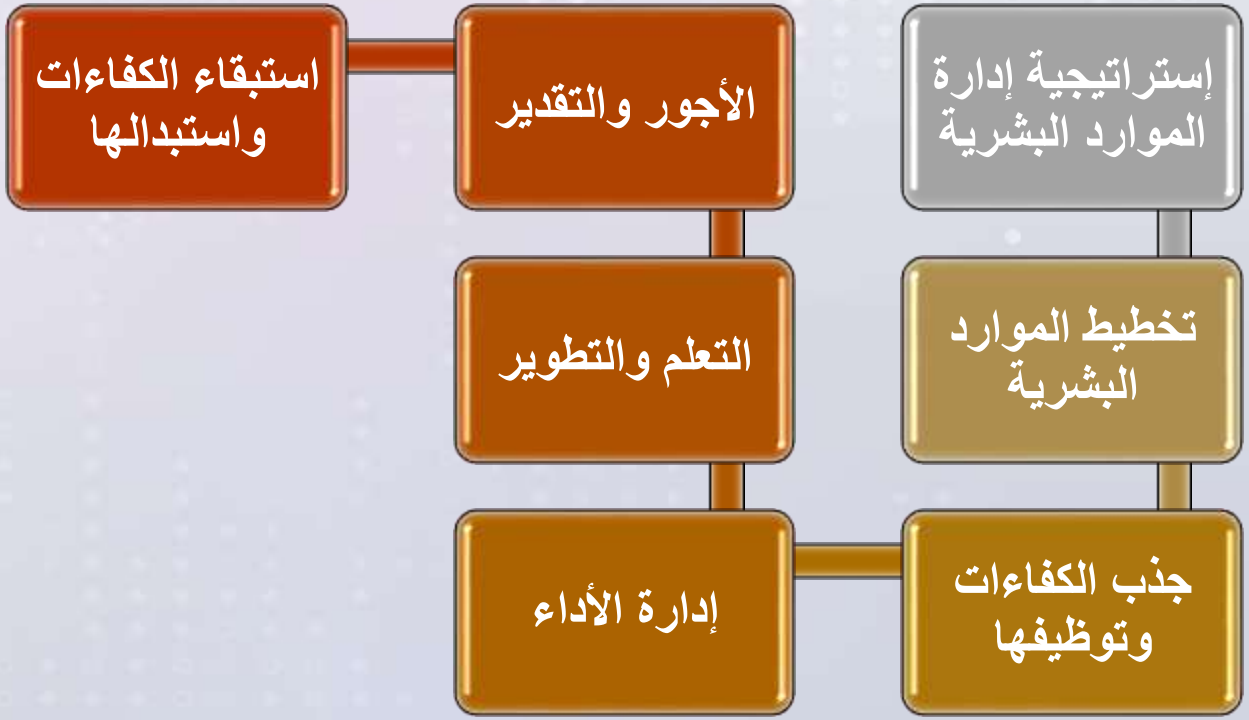
- أحد أكثر نواحي إدارة الموارد البشرية صعوبة وحساسية.

- كما أنها أحد جوانب الإدارة التي يجب على جميع مدراء الجهاز الرقابي اتقانها.

- بالنسبة لقسم الموارد البشرية، فإن إدارة الأداء هي المجال المثالي لإثبات قيمتها الإستراتيجية في دعم قيادة الجهاز الأعلى للرقابة.

ISSAI 150 كفاءة مراجع الحسابات

يجب أن يتمتع الجهاز الرقابي بعمليات وممارسات مناسبة لإدارة الموارد البشرية للتأكيد على أن المدققين لديهم الكفاءات ذات الصلة التي يحددها



ناقش!!!

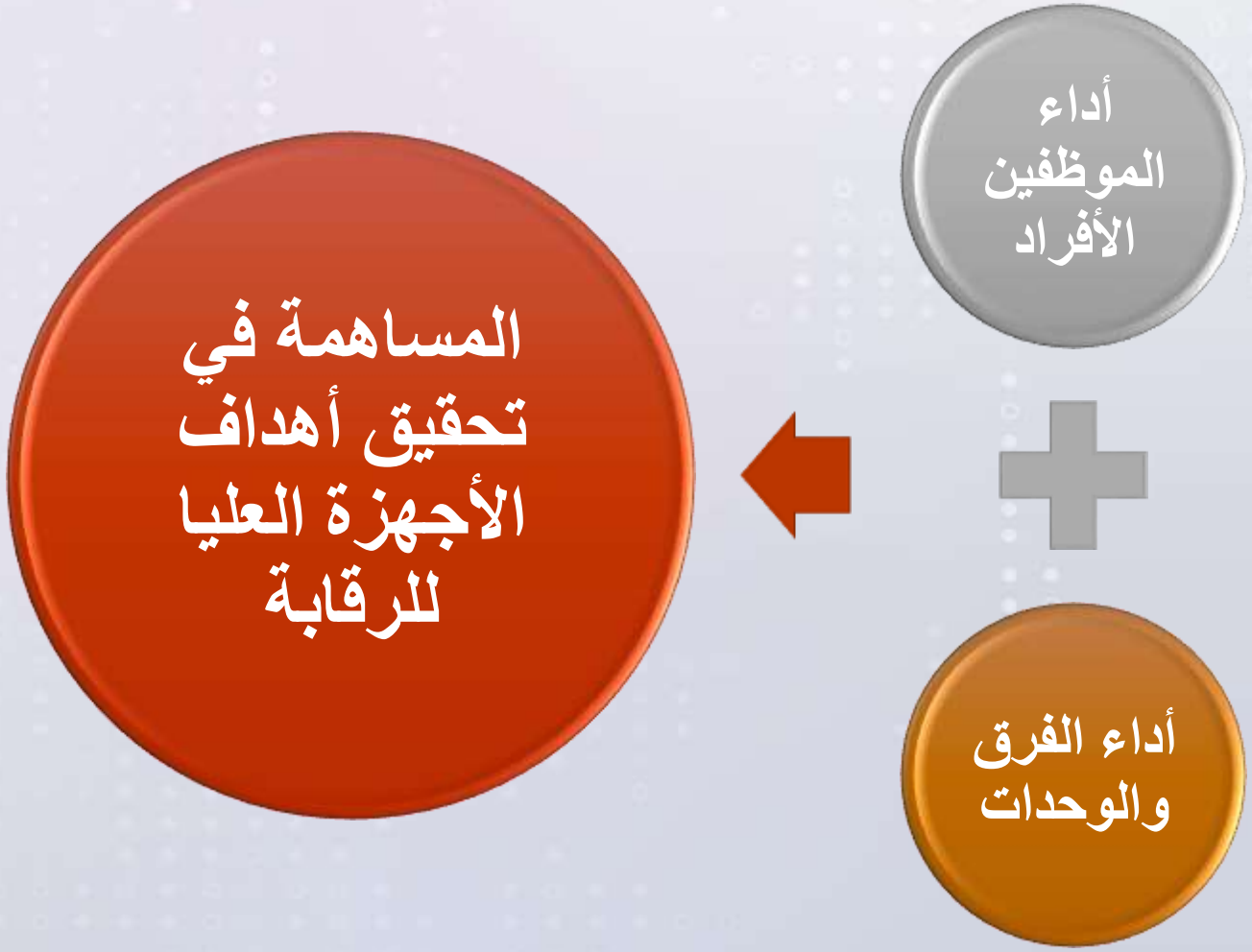
ما هي إدارة الأداء؟

- إدارة الأداء هي عملية يعمل من خلالها المديرون والموظفين معاً لتخطيط ومراقبة ومراجعة أهداف عمل الموظفين، والمساهمة الشاملة في الجهاز الأعلى للرقابة.

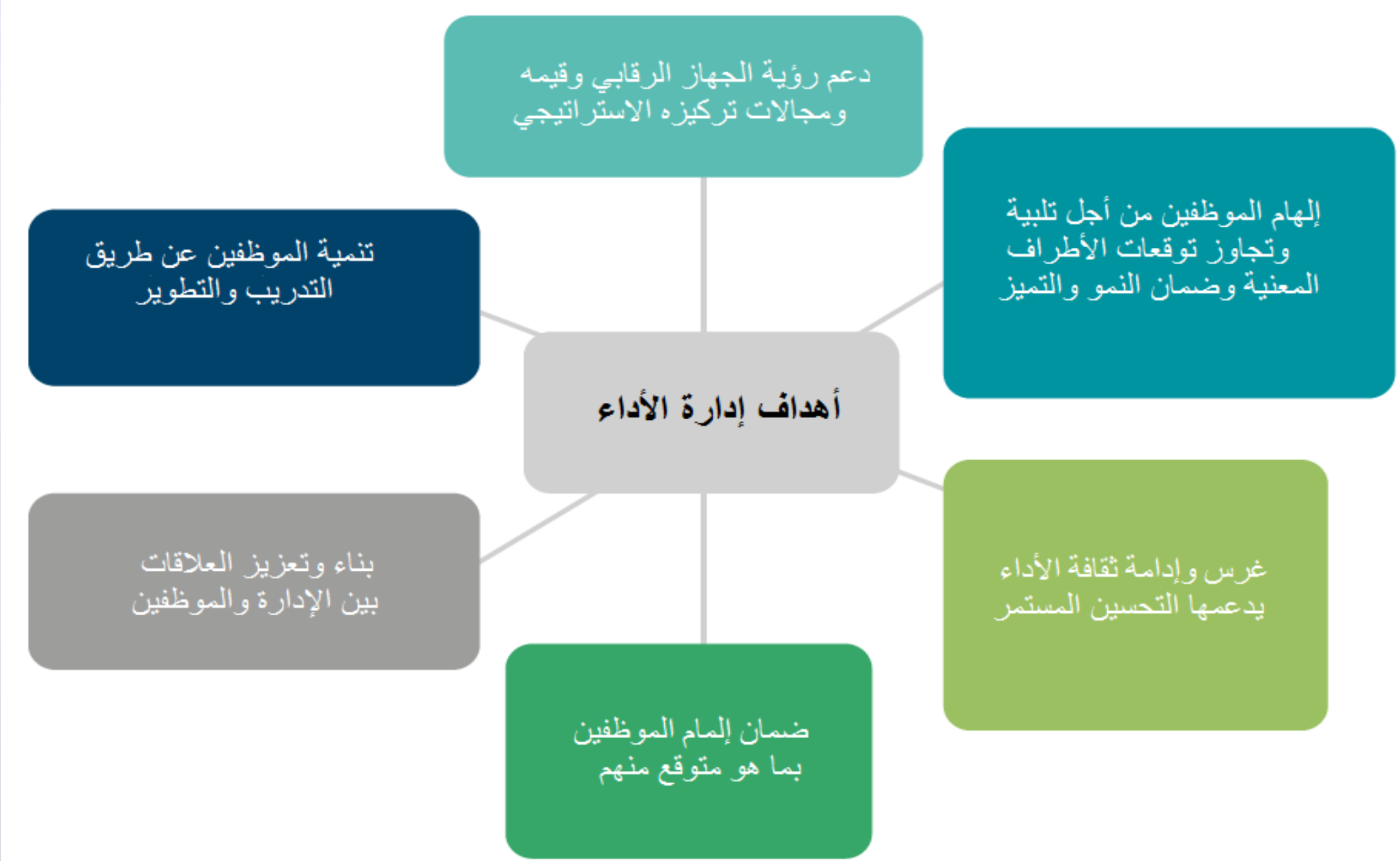
- إدارة الأداء أكثر من مجرد مراجعة سنوية للأداء.

- وهي عملية مستمرة لتحديد الأهداف وتقييم التقدم وتوفير التدريب المستمر والتغذية الراجعة لضمان تلبية الموظفين أهدافهم المهنية.

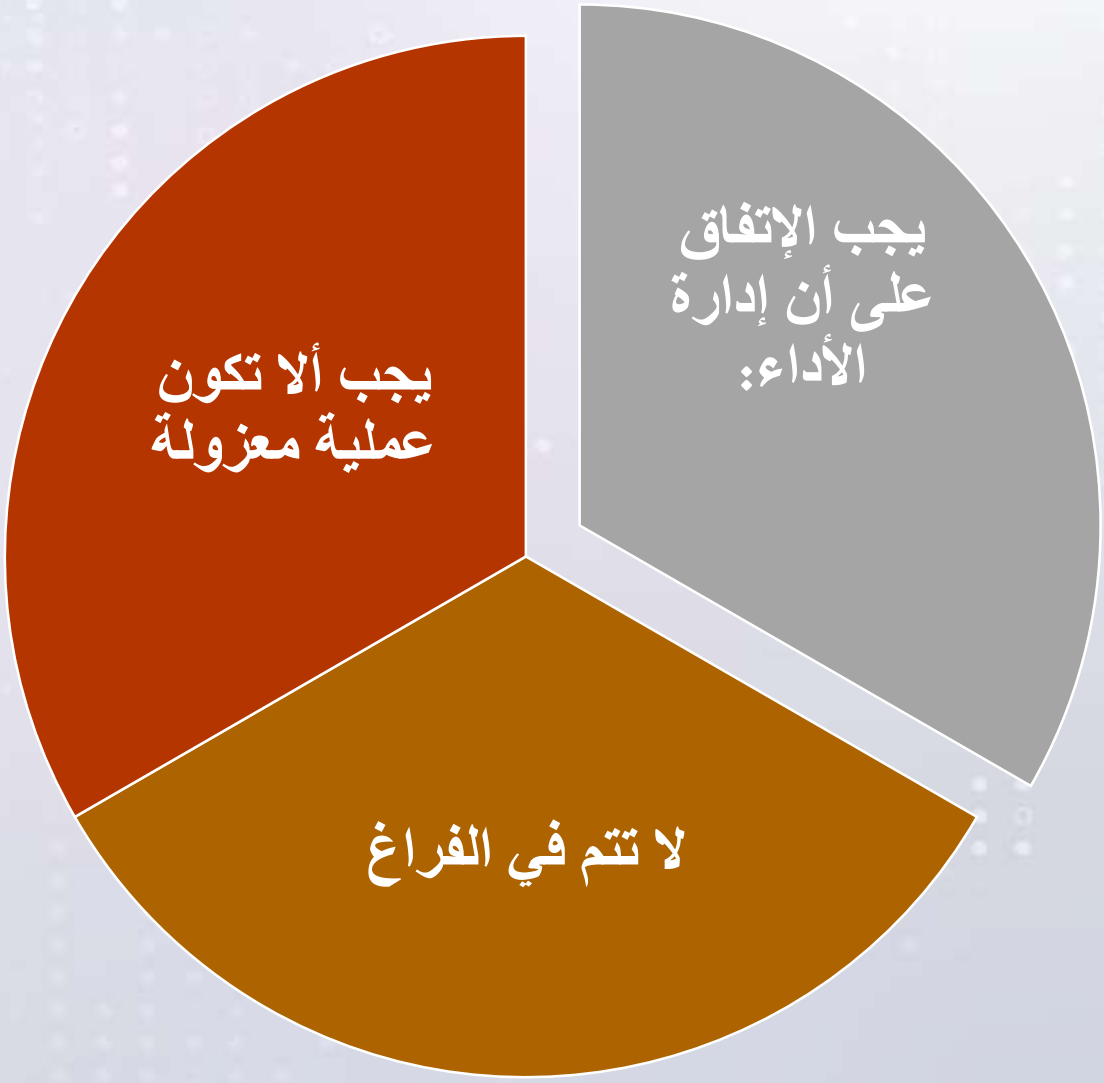
إدارة الأداء في الأجهزة العليا للرقابة



أهداف إدارة الأداء


أهداف إدارة الأداء
دعم رؤية الجهاز الرقابي وقيمه ومجالات تركيزه الاستراتيجي
إلهام الموظفين من أجل تلبية وتجاوز توقعات الأطراف المعنية وضمان النمو والتميز
غرس وإدامة ثقافة الأداء يدعمها التحسين المستمر
ضمان إلمام الموظفين بما هو متوقع منهم
بناء وتعزيز العلاقات بين الإدارة والموظفين
تنمية الموظفين عن طريق التدريب والتطوير

نظرة عامة حول الجلسة:


يجب الإتفاق على أن إدارة الأداء:
يجب ألا تكون عملية معزولة
لا تتم في الفراغ

ما هو السبب الداعي لتقييمات الأداء؟

قياس الأداء... لماذا ؟

إذا لم نتمكن من قياس النتائج

إذا لم نتمكن من رؤية النجاح

وإذا لم نتعرف على الإخفاق والفشل

وإن لم نتمكن من مكافأة النجاح

لن نستطيع تحديد النجاح من الفشل

فلن نستطيع أن نكافئه

فإننا لن نستطيع أن نعالجه

نضطر لمكافأة الأعمال العادية

أهداف تقييمات الأداء

إبلاغ الموظفين بأهداف الجهاز

تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم

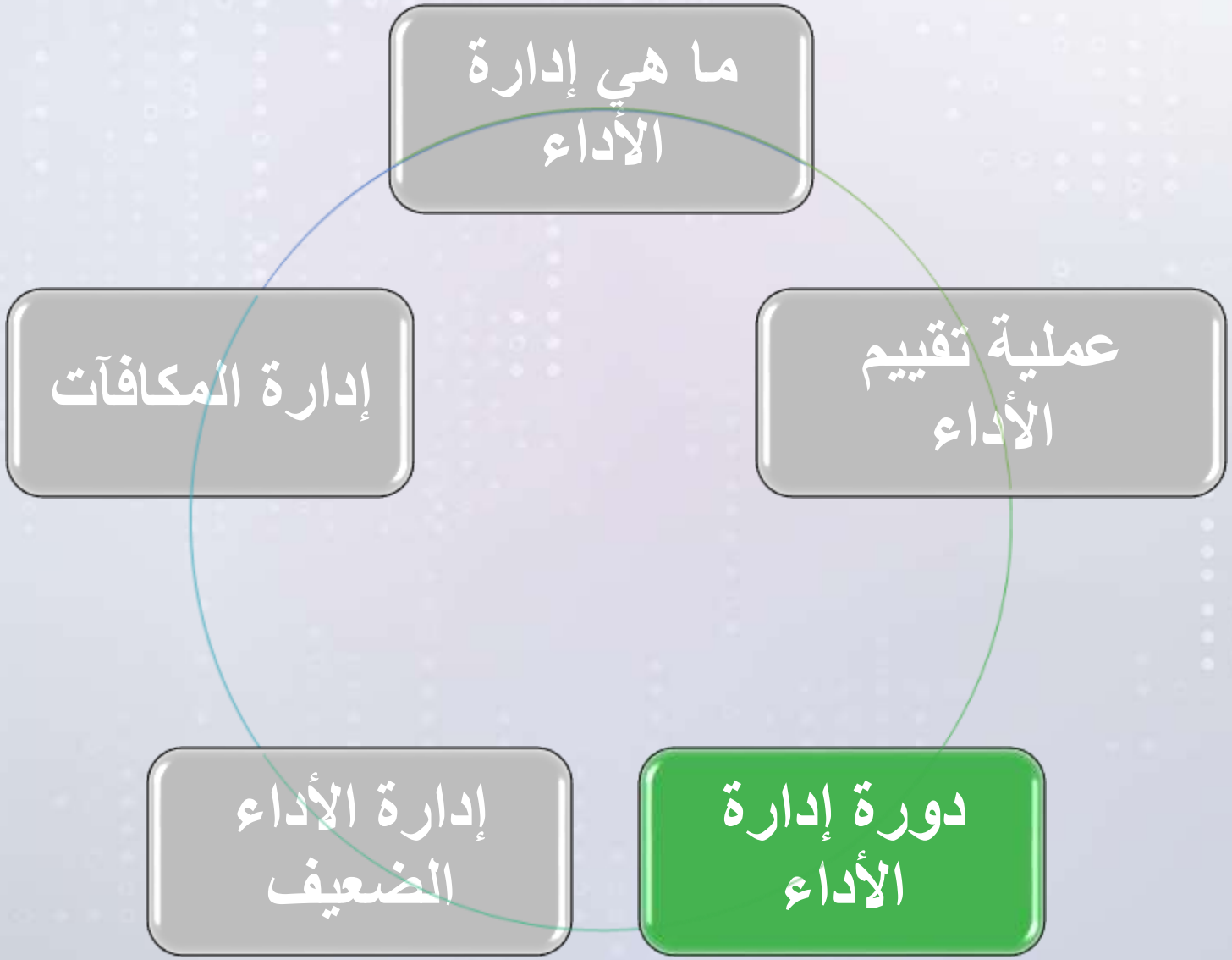
تحديد الاحتياجات التدريبية

توفير فرص عادلة للموظفين

ترقية الموظفين

توزيع المكافآت والحوافز بصورة عادلة

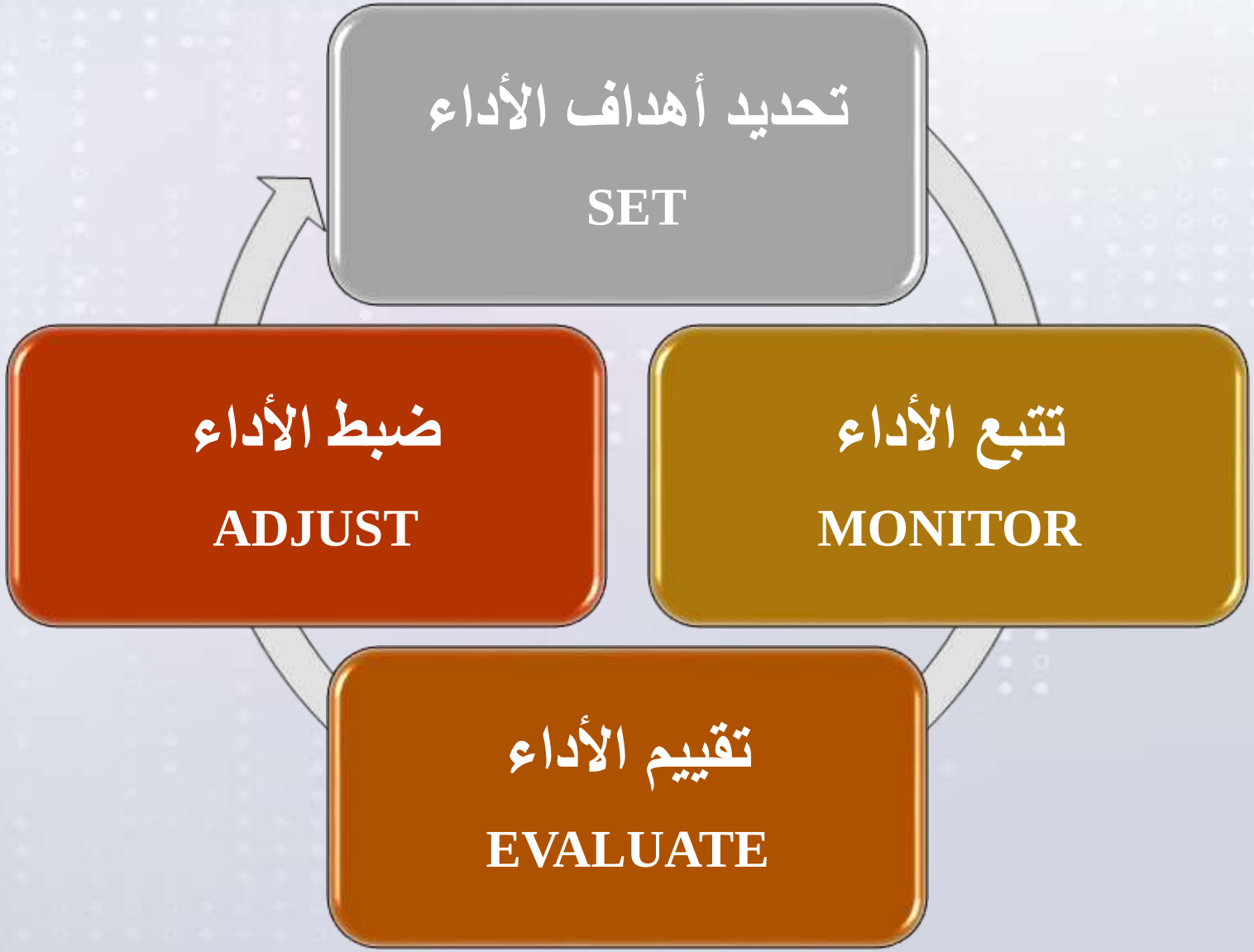
نظرة عامة حول الجلسة:



دورة إدارة الأداء

يمكن أن تختلف خطوات إدارة الأداء من مؤسسة إلى أخرى، ويجب صياغتها في سياق الجهاز الرقابي

دورة إدارة الأداء:



دورة إدارة الأداء:

تحديد أهداف الأداء
SET

يجب ان يتناقش الموظفون مع الإدارة لتحديد اهداف الأداء وغاياته

الأهداف يجب ان تكون
SMART

- يجب ان تكون اهداف الأداء محددة جيدا وواضحة بلا غموض.
- يجب ان يكون المدير المسؤول عن تقييمها قادرا على تحديد مدى تحقيقها.
- لا ينبغي تحقيقها على حساب صحة الموظف (جسديا وعاطفيا) وسلامته.
- يجب ان تتناسب مع منصب الموظف وملفه الوظيفي.
- يكون ذلك في غضون عام واحد في معظم الأحيان.

دورة إدارة الأداء:

تتبع الأداء

MONITOR

- تتبع التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.
- رصد التقدم المحرز في خطة التطوير.

دورة إدارة الأداء:

تقييم الأداء

EVALUATE

من المهم عند تقييم الأداء اجراء تقييم ذاتي للموظفين ومعايرة تصنيفات الأداء واجراء مقابلات تقييم رسمية

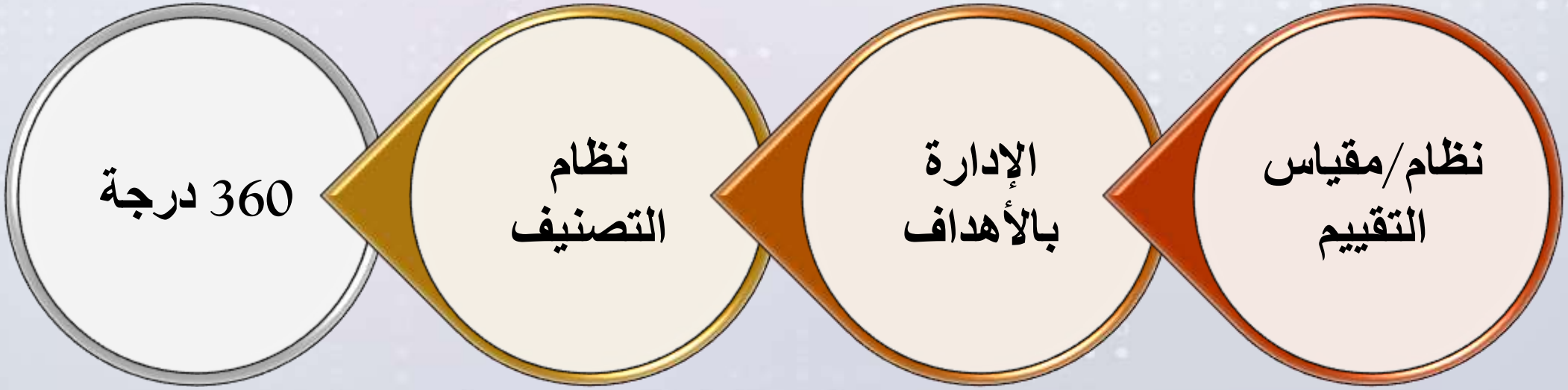
1- ان يقوم الموظف بتقييم نفسه.

2- استخدام معايير تقييمات الأداء.

3- اجراء مقابلة تقييم رسمية.

يمكن للأجهزة تقييم الموظفين بثلاث طرق مختلفة:

المنهجيات الشائعة الأكثر شيوعا لتقييمات الأداء:



	المزايا	العيوب
نظام/مقياس التقييم	غير مكلفة وسهلة الفهم للموظفين والمديرين	أقل موضوعية، ويصعب الاستناد لها في قرارات المكافأة والترقية
الإدارة بالأهداف	• يشارك فيها كل من الموظف والمدير الأساسي. • يكون التركيز على أهداف محددة وليس على سمات شخصية واسعة مثل الجدارة أو التعاون. • تحدد الأهداف قبل بدأ عملية التقييم. • تشجع على التواصل المفتوح.	لا تصلح لكل أنواع الوظائف
نظام التصنيف	تعزز الأداء العالي والتفاعل بين المديرين والموظفين	• احتمالات أعلى للتحيز. • مقارنة الأشخاص ببعضهم البعض، فإنه يميل إلى تثبيط عزيمة الموظفين والتسبب في آثار جانبية غير مرغوب فيها، وبالتالي لا ينصح به.
360 درجة	تنمي المهارات القيادية والتواصل	صعوبة الحصول على التقييمات من كل الأطراف

منهجيات تقييمات الأداء

- يجب عند اتخاذ قرار بشأن أداة تقييم الأداء التي سيتم استخدامها التأكد من مواءمة اختيارك مع الثقافة المؤسسية السائدة لديك.

- يجب أن تكون أداة الأداء منطقية وسهلة الاستخدام، وأن تكون مرتبطة بالعمل وذات علاقة مباشرة بالوصف الوظيفي للموظفين، وأن تربط العمل الأفراد بالمهمة والنتائج المؤسسية.

- يجب تمكين الموظفين من لعب دور فاعل من خلال التقييم الذاتي وإعطائهم مساحة لإبداء الرأي ومساعدتهم ليكونوا أكثر مشاركة بأدائهم وعملية التقييم.

- كذلك من المهم التمييز بين الأدوار الإشرافية وغير الإشرافية عند وضع نظام التقييم، وقد يعني ذلك وجود نماذج مختلفة ووظائف مختلفة.

دورة إدارة الأداء:

ضبط الأداء

ADJUST

قد يحتاج الجهاز الى اجراء تعديلات بناء على الجدارة، واجراء مقابلات للمواهب، واجراء تحليلات لمواطن القصور، قد يحتاج أيضا الى معايرة تصنيفات الاداء

- إدارة الأداء الضعيف بنجاح لها تأثير إيجابي على الإنتاجية الشاملة وفعالية الفريق.
- ان تطبيق التقنيات التي تحفز الفريق سواء على المستوى الفردي او الجماعي، يبني الثقة ويحسن التواصل.

تمرين

الهدف من التمرين:

تحديد اهم الأخطاء وافضل الممارسات لعملية تقييم الموظفين.

المطلوب:

وفقا لخبرتك، ناقش الأسئلة التالية:

1. ما هي أهم الأخطاء التي تشوب عملية تقييم الأداء؟
2. ما هي أفضل الممارسات لتقييم أداء الموظفين؟

التعليمات:

1. العمل في مجموعات.
2. عرض الحلول على حاملة الأوراق، وتعيين ممثل للمجموعة.

الزمن المتاح: 30 دقيقة

مناقشة المجموعة 10 دقيقة

عرض الحلول 20 دقيقة

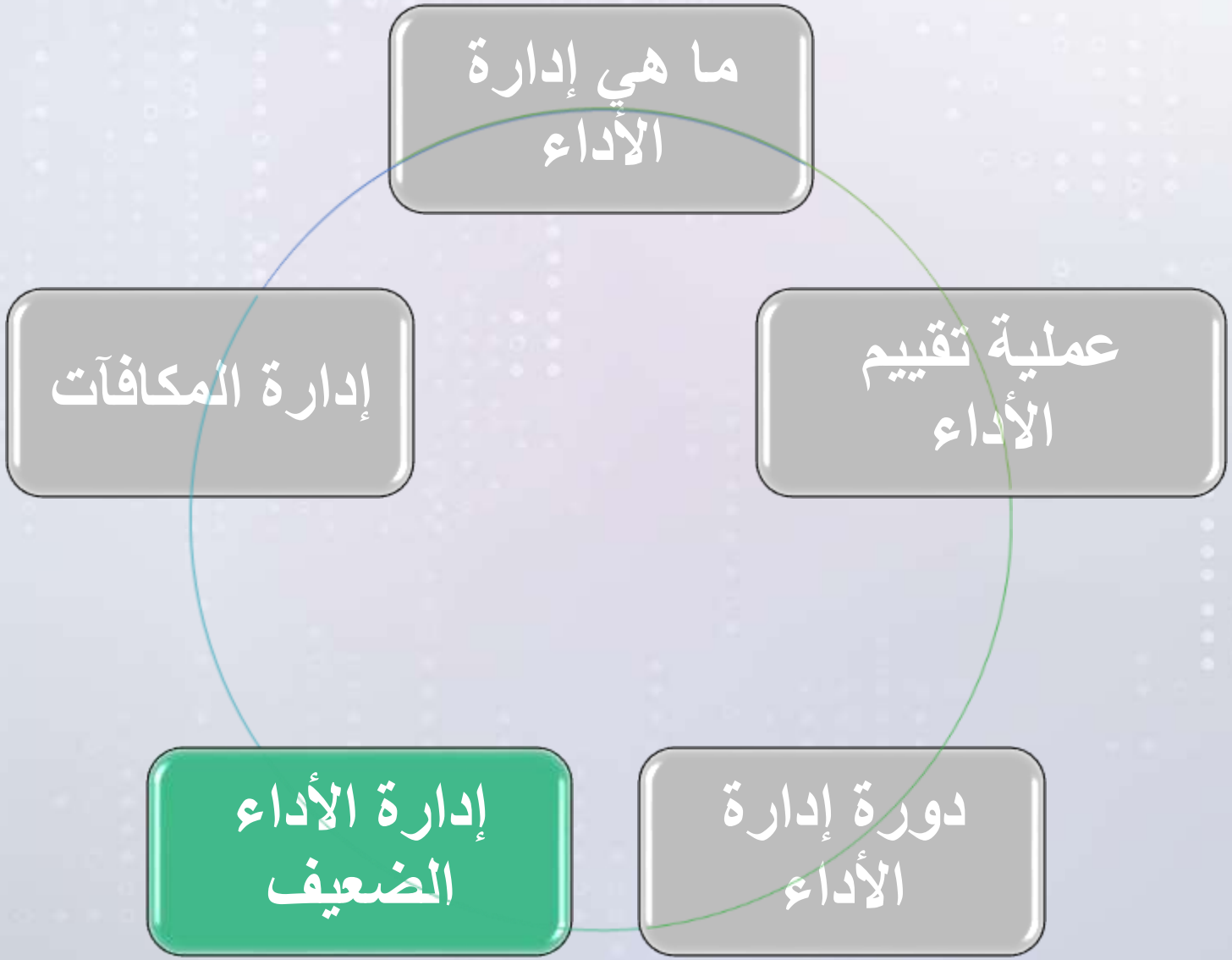
أهم الأخطاء التي تشوب عملية تقييم الأداء:

1. تأثير الهالة.
2. التحيز الشخصي.
3. التعميم.
4. حداثة التقييم.
5. تنوع المعايير.
6. التشدد والليونة.
7. الميل للوسطية.

أفضل الممارسات لتقييم أداء الموظفين

1. إشراك الموظفين في عملية التقييم.
2. إستخدام برنامج إدارة الأداء.
3. تطبيق نظام الملاحظات 360 درجة.
4. الحديث بإستمرار عن التنمية.

نظرة عامة حول الجلسة:



إدارة الأداء الضعيف

- تعتبر إدارة **الأداء الضعيف** جزء مهم من عملية/نظام إدارة الأداء المستمر على المستويين التنظيمي والمنفرد.

- حيث يتمثل **الهدف** من ذلك في التعامل مع الأداء الضعيف وتحسين أداء الأفراد باستخدام معايير أو إجراءات منظمة وفقاً للتشريعات أو القوانين الوطنية.

يمكن وضع نهج لإدارة الأداء الضعيف مع مراعاة الاعتبارات التالية

معايير إدارة الأداء الضعيف:

الإتجاهات في إدارة الأداء:

بدأت العديد من المنظمات الرائدة في الإبتعاد عن نظام إدارة الأداء التقليدي أو عملية تقييم الأداء، وبدأت في إعتماد أنظمة وعمليات توفر:

- مزيد من ردود الفعل والتركيز بشكل أكبر على التنمية
- التشجيع والتعليقات اليومية والمحادثات أثناء العمل
- تمكين الموظفين من إتخاذ المزيد من المبادرات والتعبير عن أفكارهم
- (مناقشات صعبة) منتظمة مع الموظفين الذين لديهم مشاكل في الأداء

نقاط يجب تذكرها

- يعد أداء الفرق وكذلك أداء كل موظف أمًرا بالغ الأهمية لتحقيق الأداء العام للجهاز.
- توفر دورة إدارة الأداء طريقة منظمة للأداء الفردي.
- هناك طرق مختلفة لإدارة تقييم أداء الموظفين - يجب على الجهاز إختيار نهج مصمم خصيًصا لثقافته المؤسسية والقيود والإحتياجات القانونية والتنظيمية الخاصة به.
- لا تقتصر إدارة الأداء على إدارة الأداء الضعيف وإنما تشمل أيًضا مكافأة الأداء الجيد.

شكرا على حسن الإستماع

المحاضرة (7)
إدارة التنوع في الموارد البشرية

برنامج إدارة الموارد البشرية

نظرة عامة على الجلسة

التنوع في مكان العمل هو قضية اساسية في إدارة الموارد البشرية. وهي مصممة على أن يعامل الجميع بمساواة وليس على أساس نوع الجنس أو الإعاقة أو المعتقد الديني أو الحالة الاجتماعية أو اللون أو العرق أو الأصل ويلتزم صاحب العمل بتوظيف وتقييم فريق عمل متنوع. ولضمان ذلك عليه النظر في صياغة سياسة حول "التنوع والشمول". ووفقا للأمم المتحدة، فإن الحد من أوجه عدم المساواة وضمان عدم تخلف أحد عن الركب جزء لا يتجزأ من تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ولا سيما **الهدف رقم ١٠: الحد من أوجه عدم المساواة، والهدف رقم ٥: المساواة بين الجنسين** .

هدف الجلسة

بنهاية الجلسة سيتمكن المشاركون من تحديد أهمية التنوع والشمول فى إدارة الموارد البشرية للاجهزة العليا للرقابة وفقا لدليل إدارة الموارد البشرية الصادر من الانتوساي.

عناصر الجلسة

- إدارة التنوع
- إدارة الشمول
- أهمية التنوع والشمول
- كيفية الاستفادة من التنوع وضمان للشمولية فى مكان العمل
- وضع استراتيجية لتعزيز التنوع وضمان الشمول والاستجابة لمنظور النوعى
- التحديات التي تواجه التنوع بالعمل

ماهو التنوع؟

يعنى كل الطرق التى يختلف بها الناس فكل شخص فريد من نوعه على الرغم من أن الناس لديهم أشياء مشتركة، إلا أنهم مختلفون أيضا في العديد من الجوانب وقد تشمل الاختلافات العوامل المرئية وغير المرئية، والتنوع فى مكان العمل هو الاعتراف بنقاط القوة فى مختلف مجموعات المهارات ووجهات النظر والثقافات والتجارب الموجودة بين موظفى الجهاز وقبولها والاحتفاء بها

اما **ادارة التنوع** فهى عملية ادارية شاملة مخططة تخطيطا منهجيا منظما لتطوير البيئة التنظيمة للمنشأة والتى يمكن أن يساهم فيها كافة العاملين على اختلافهم فى تحقيق الاهداف الاستراتيجية .

ما هو الشمول في مكان العمل؟

هو تزويد الناس بفرص وموارد متساوية.

وهو يركز على كيفية زيادة مشاركة وانخراط جميع الموظفين والاستفادة من سمات التنوع ونقاط القوة في القوى العاملة في بيئة عمل شاملة حيث يشعر الأفراد من جميع الخلفيات بالترحيب، ويعاملون بإنصاف واحترام، والدعم والتقدير، ويتم تضمينهم في عملية صنع القرار.

اما في مجال عمل الاجهزة الرقابية فيشير الشمول إلى اشراك جميع الموظفين بكل الفئات فى عملية صنع القرار.

التمرين الأول

إدارة التنوع في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ومستوياتها المختلفة

المستوى الاول

المستوى الثاني

المستوى الثالث

المستوى الرابع

إدارة التنوع في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ومستوياتها المختلفة

المستوي الأول: تتجاهل أنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأعلى للرقابة وعدم المساواة بين الجنسين والتنوع أو في أسوأ السيناريوهات تعززها (ديناميكية محايدة أو ضارة)

المستوي الثاني: تأخذ أنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأعلى للرقابة في الاعتبار عدم المساواة بين الجنسين والتنوع، ولكنها لا تتحدى المعايير المعمول بها (ديناميكية حساسة).

المستوي الثالث: تستهدف أنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأعلى للرقابة عدم المساواة بين الجنسين والتنوع عن قصد من أجل تحقيق نتائج معينة (ديناميكية الاستجابة).

المستوي الرابع: تؤثر أنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأعلى للرقابة على العلاقات والمعايير غير المتكافئة بين الجنسين والتنوع، وتعالج الأسباب الجذرية (ديناميكية تحويلية).

التمرين الثانى

أهمية التنوع والشمولية بين الجنسين

عندما يتبنى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة التنوع والشمول يمكن أن يكون له العديد من الآثار الإيجابية عبر المؤسسة بأكملها. فيما يلي **عرض لبعض الفوائد:-**

- ستمكن الاجهزة من تطوير حلول فعالة ومبتكرة للمواقف المعقدة.
- ستزيد القوى العاملة المتنوعة من الابداع
- سيعزز التنوع والشمول سمعة الجهاز الاعلى للرقابة.
- ستتمكن الأجهزة العليا من تحديد احتياجات تطوير الموظفين وبالتالى ستعزز من قدرة الموظفين بشكل اكثر فعالية
- القدرة على جذب واستبقاء المزيد من الموظفين المؤهلين والمهرة من خلال اعتماد اساليب التنوع والشمول.

التمرين الثالث

كيفية الاستفادة من التنوع، والتحول إلى جهاز أعلى للرقابة مستجيب للنوع الاجتماعي، وضامن للشمولية في مكان العمل

تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى تحديد أهداف التنوع والشمولية في استراتيجية الموارد البشرية الخاصة بها .

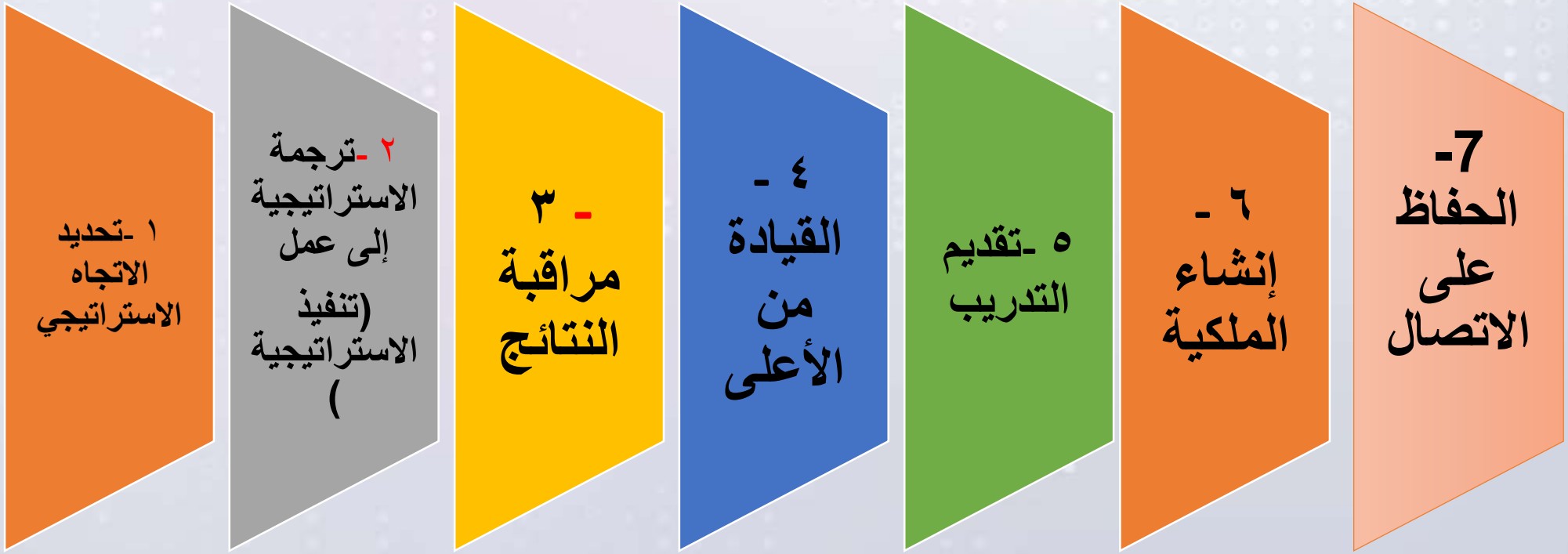
يجب الإبلاغ عن التنوع والشمولية والتقدم المحرز فيما يتعلق بتحقيق المساواة بين الجنسين في التقرير السنوي.

تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى دمج التنوع والمساواة في سياسات وعمليات الموارد البشرية المتوافقة مع دورة حياة الموظف.

ضرورة وجود سياسة موثقة للتنوع والشمولية بين الجنسين وخطة تنفيذ للسياسة، بالإضافة إلى تحديد أهداف التنوع بين الجنسين.

الطرق العملية لتعزيز اندماج الموظفين وتعزيز سياسات وعمليات الموارد البشرية وتتوافق مع دورة حياة الموظف .

الأساليب التي يمكن للاجهزة استخدامها لزيادة الاندماج في مكان العمل، اعتمادا على مستوى استعدادهم



وضع استراتيجية لتعزيز التنوع وضمان الإدماج والاستجابة للمنظور النوعي

ضرورة الالتزام باللوائح الخاصة بكل بلد وإطارها القانونى

الخطوة الأولى: إجراء تقييم تشخيصي للحصول على لمحة عامة عن الوضع الحالي فيما يتعلق بالتنوع والمساواة بين الجنسين والإدماج في الأجهزة العليا للرقابة المالية وتحديد الثغرات المحتملة التي يمكن معالجتها من خلال التدخلات عند الحاجة

الخطوة الثانية: تحديد أهداف التنوع والمساواة بين الجنسين والشمولية في استراتيجية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والموارد البشرية. النظر في كيفية دمج ذلك في: الرؤية والرسالة والقيم الأهداف والغايات الاستراتيجية استراتيجية الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها.

الخطوة الثالثة: تطوير الاستراتيجية وتنفيذها بالكامل

الخطوة الرابعة: الإبلاغ عن التقدم المحرز من حيث تحقيق الأهداف المحددة للتنوع والمساواة بين الجنسين والإدماج في تقرير الأداء السنوي للأجهزة العليا للرقابة المالية

التحديات التى تواجه التنوع فى العمل

السيناريو الأول: التحيز النوعي في الأجهزة العليا للرقابة مع تفضيل عام لجنس على آخر يحدث عندما ينسب فرد ما دون وعي مواقف وقوالب نمطية معينة إلى شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص. **ماهى خطوات القضاء عليها ؟**

السيناريو الثاني: الثقافة التنظيمية والتنوع بين الجنسين والشمول إن الثقافة التنظيمية للأجهزة العليا للرقابة هي الأساس لكيفية تبني الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة للتنوع والنوع الاجتماعي والشمول.

- يجب مراعاة الاتى :

تحسين التنوع على مستوى الموظفين التشغيليين.
تحسين التنوع على مستوى قيادة الفريق.
تحسين التنوع على مستوى الادارة .
تحسين التنوع على المستوى التنفيذى.

تمرين

الخلاصة

التوصيات

شكراً

المحاضرة (٢)
استراتيجية ادارة الموارد البشرية

برنامج إدارة الموارد البشرية

نظرة عامة على الجلسة

التعاون بين مديري إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذين هو أساس النجاح وذلك باستخدام خبرة المتخصصين فى إدارة الموارد البشرية جنبًا إلى جنب مع المديرين بهدف تطويروتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبما يتوافق مع أهداف ورسالة الجهاز الاستراتيجية.

لتطوير إستراتيجية الموارد البشرية يجب على الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أن يضع في اعتباره ان تكون استراتيجيتة لإدارة الموارد البشرية داعمة للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (ISSAIs)هذا يعني المتطلبات التنظيمية في ISSAI 100 و ISSAI150 .

هدف الجلسة

سيتمكن المشاركون في نهاية الجلسة من تطوير استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية لأجهزتهم الرقابية من خلال المناقشات والتمارين وفقا لدليل إدارة الموارد البشرية الصادر عن مبادرة تنمية الانتوساي.

.

عناصر الجلسة

- تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- مستوى تطور الأجهزة في إستخدامها إدارة الموارد البشرية
- نموذج الخمس خطوات
- تطوير جودة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- الأدوار والمسؤوليات
- التحديات الخاصة بالاستراتيجية

تعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها :

فريق عمل يساعد الجهاز على النجاح.

هى خطة شاملة لإدارة الموارد البشرية للجهاز الاعلى للرقابة ليتوائم مع مهمته واهدافة الاستراتيجية وتحديدالاتجاه فى كل المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

- تساهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية فى تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة من خلال بعض الانشطة مثل :

تخطيط الموارد البشرية

التوظيف

الاستقطاب

الرواتب

رضا الموظفين

ماهى استراتيجية إدارة الموارد البشرية ؟

مستوى تطور الأجهزة في استخدامها لإدارة الموارد البشرية:

المستوى الاول

تم اتخاذ الخيارات حول القضايا الأساسية لإدارة الموارد البشرية .

لايوجد تفاعل بين المتخصصين فى إدارة الموارد البشرية والمديرين.

لم يتم إجراء اى تحليل كأساس لاستراتيجية الموارد البشرية

المستوى الثانى

تم اتخاذ الخيارات حول القضايا الأساسية لإدارة الموارد البشرية بما فى ذلك الجدول الزمنى وتوزيع المسئوليات .

تفاعل محدود بين المتخصصين فى إدارة الموارد البشرية والمديرين.

تم عمل المسح كأساس لاستراتيجية الموارد البشرية

المستوى الثالث

تم اتخاذ الخيارات حول القضايا الأساسية لإدارة الموارد البشرية ليس فقط السياسات بل القيادة والثقافة .

يوجد تفاعل وفق أسس منتظمة بين المتخصصين فى إدارة الموارد البشرية والمديرين.

تم عمل المسح كقاعدة لاستراتيجية الموارد البشرية

المستوى الرابع

تم اتخاذ الخيارات حول القضايا الأساسية لإدارة الموارد البشرية بالاضافة لماسبق وبطريقة تدعم التطور التنظيمى.

يوجد تفاعل بين المتخصصين فى إدارة الموارد البشرية والمديرين بطريقة 1+1=3.

تم عمل مسح عميق كأساس لاستراتيجية الموارد البشرية

نموذج الخمس خطوات

الخطوة الأولى :جمع البيانات من المنظورين الاستراتيجي والعنصر البشري.

الخطوة الثانية :التحليل.

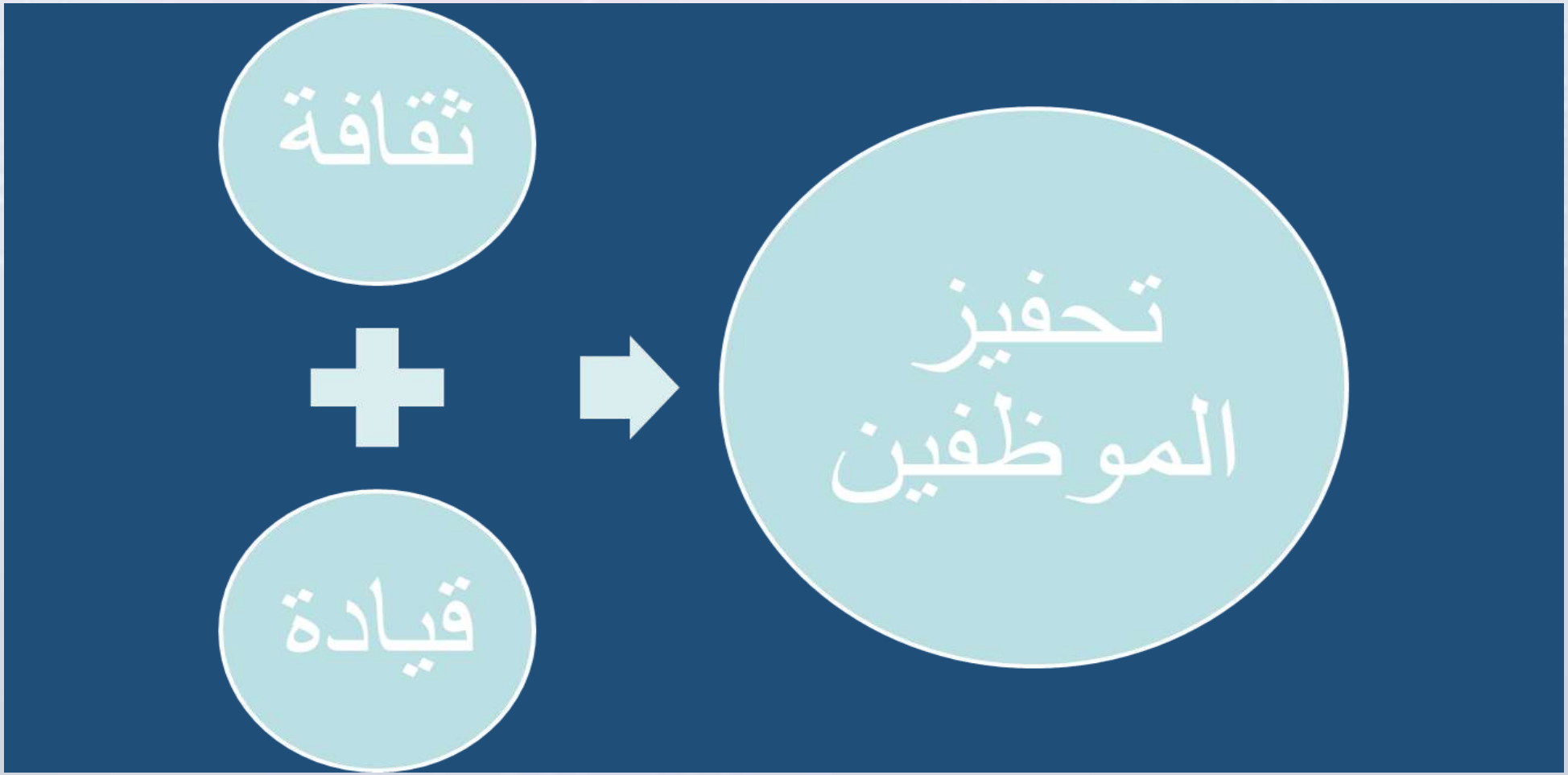
الخطوة الثالثة :اختيار من ٣الى ٥أهداف استراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

الخطوة الرابعة :سياسات وعمليات إدارة المواد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للعاملين.

الخطوة الخامسة :الاتفاق على أداء المهام (التنفيذ)

تمرين

تطوير جودة استراتيجية إدارة الموارد البشرية:



الأدوار والمسؤوليات:

المدير التنفيذي

يوفر رؤية استراتيجية حول احتياجات العمل والتحديات والفرص، إلخ

خطوة ١ مرحلة تجميع البيانات ووضع المواضيع المهمة بالحسبان مع التركيز على النشاط

محترفي إدارة الموارد البشرية

المسؤول عن إجراء العملية بأكملها

خطوة ١ مرحلة تجميع البيانات ووضع المواضيع المهمة بالحسبان مع التركيز على العنصر البشري.

الأدوار والمسؤوليات:

المدير التنفيذي	الخطوة من ٢-٥	الشراكة الحقيقية، الدافع للتعاون المشترك
محترفي إدارة الموارد البشرية	الخطوة من ٢ الى ٥	الشراكة الحقيقية، الدافع للتعاون المشترك

التحديات الخاصة بالاستراتيجية:

- قلة الوقت.
- قلة التعاون / العمل الجماعي
- القفز الى استنتاجات
- ألا تكون ذات صلة بالسياق.
- بساطة نسخ / لصق استراتيجية إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى منظمة.
- قيود الخدمة العامة

تمرين

الخلاصة

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات وخطط في كيفية التعامل مع العنصر البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق مع الاستراتيجية العامة للجهاز بهدف تحقيق أهداف الجهاز في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها الاجهزة.

تمرين مجموعات

التوصيات

شكراً

تمارين على إدارة التنوع في الموارد البشرية

السؤال الاول:

1- أي من العبارات التالية تعبر عن إدارة التنوع في الموارد البشرية؟

- إدارة تنوع الكفاءات والقدرات المكتسبة لدى الموارد البشرية في مؤسسةٍ ما.
- تكييف قدرات الموارد البشرية للمؤسسة وفقًا لاحتياجات المؤسسة.
- قياس مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات مواردها البشرية.
- ليس كل ما سبق.

2- فى رايكم اى من الاجراءات تشير الى وجود إدارة للتنوع وايهما تشير الى وجود الشمول فى الجهاز الاعلى للرقابة؟

- الحد من المعاملة غير العادلة وتحقيق اهداف التنمية المستدامة.
- مساهمة الاشخاص ذوى الاختلافات فى الخلفية ووجهات النظر .
- خلق فرص عمل عادلة ومتوازنة لجميع موظفى الجهاز .
- صنع القرار تتضمن الفئات المهمشة .
- مجموعة الاجراءات المصممة للتغلب على او تحسين عدم المساواة

السؤال الثانى:

وضح اذا كان الاجهزة التى تنتموا اليها لديها إدارة للتنوع وتندرج تحت اى مستوى ؟

السؤال الثالث

اذكر أي من العبارات الأتية صح أم خطأ :

١- تنوع كفاءات وقدرات الموارد البشرية يساعد في ايجاد حلول مبتكرة للمراجعة اثناء الازمات ( ).

٢- وجود موارد بشرية مختلفة الخلفيات الثقافية والتعليمية يساعد في خلق أجواء مهنية أفضل ( ).

٣- الاختلافات الجوهرية بين المستويات المهنية للموارد البشرية أمر إيجابي لإدارة الموارد البشرية ( ).

4- ان الوصول الى حلول فعالة ومبتكرة للمواقف المعقدة لايتم من خلال تعدد وجهات النظر والخبرات للقوى العاملة ( )

السؤال الرابع :

رتب العبارات التالية وفقًا لأولويات إدارة التنوع في إدارة الموارد البشرية

1- تحديد آلية الاستفادة من تنوع الموارد البشرية.

2- تحفيز العاملين على الاستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم.

3- استقصاء درجات التنوع المتباينة بين العاملين في المؤسسة.

4- مقارنة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة لفهم أولويات احتياجات كل إدارة.

تمارين على استراتيجية ادارة الموارد البشرية

السؤال الاول:

من وجهة نظرك ان المقصود باستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما يلى :

- هي عبارة عن خطة لإدارة القوى البشرية في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية ومهمته في كل المجالات الرئيسية.
- هي عبارة عن خطة اداريه ومالية في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة واداء مهمته في كل المجالات الرئيسية.
- هي عبارة عن هدف مطلوب تحقيقه لتحقيق الاهداف الاستراتيجية في كل المجالات الرئيسية.
- هي كل ما سبق ذكره.

السؤال الثانى:

رتب تلك الخطوات وفقا لمما ورد بنموذج خمس خطوات

الخطوة الأولى: سياسات وعمليات إدارة المواد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للعاملين.

الخطوة الثانية: الاتفاق على أداء المهام (التنفيذ).

الخطوة الثالثة: التحليل.

الخطوة الرابعة: جمع البيانات من المنظورين الاستراتيجي والعنصر البشري

الخطوة الخامسة: اختيار من ٣ الى ٥ أهداف استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

السؤال الثالث:
من وجهه نظرك هذه الفقرات تعتبر تحديات تواجهها استراتيجية إدارة الموارد البشرية

1- قلة الوقت.
2- تحفيز العاملين.
3- استخدام الأسلوب العلمي للوصول الى النتائج والاستنتاجات.
4- ألا تكون ذات صلة بالسياق.
5- التعاون الفعال بين العاملين.
6- قيود الخدمة العامة.

السؤال الرابع
اذكر أي من العبارات الأتية صح أم خطأ :

١- الظروف المختلفة لكل جهاز أعلى للرقابة تؤثر على استراتيجية إدارة الموارد البشرية ( ).
٢- الخطوة الأولى من نموذج الخمس خطوات هي "اختيار من ٣ الى ٥أهداف استراتيجية لإدارة الموارد البشرية" ( ).
٣- ان استخدام تحليل SWOT ضرورى فى مرحلة جمع البيانات ( ).

٤- طبقاً للأبحاث من اهم العوامل التي تساعد على تعزيز تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية عنصر العلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل ( ).

5- عند الاتفاق على أداء المهام والمعروف بالخطوة الخامسة مرحلة التنفيذ لما تم الاتفاق عليه وتقييم ما تم اتخاذه من إجراءات يفضل ان يتم ذلك كلما اقتضت الحاجة له وليس بشكل دوري (سنوي) ( )

6- تحديد الموضوعات التى تعزز الاستفادة من العناصر البشرية لتحقيق أهداف الجهاز تندرج تحت مرحلة التحليل( ) .

SWOT التحليل الرباعى

S نقاط القوة
W نقاط الضعف
O الفرص المتاحة
T التهديدات المحتملة