

نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)

خارطة الطريق الشاملة للعمل في مجال الموارد البشرية



40	مجموعة الأعمال	3	نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) لعام 2022
41	النكاه التجاري		نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK):
42	الوعي التجاري والتنافسي	4	الرسم التوضيحي لنموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)
43	تحليل الأعمال	5	ما المقصود بالكفاءات؟
44	المواءمة الإستراتيجية	5	المعرفة + السلوك = النجاح
45	التشاور	6	إعداد نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)
46	تقييم تحديات الأعمال		المواد الجديدة في نموذج المهارات والمعارف التطبيقية
47	تصميم حلول الموارد البشرية	8	(SHRM BASK) لعام 2022
48	تقديم المشورة بشأن حلول الموارد البشرية	9	تنظيم نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK)
49	إدارة التغيير	11	مجموعة القيادة
50	التميز في تقديم الخدمة	12	القيادة والتوجيه
51	القدرة التحليلية	13	توجيه المؤسسة
52	خبير البيانات	14	الرؤية
53	جمع البيانات	15	إدارة مبادرات الموارد البشرية
54	تحليل البيانات	16	التأثير
55	اتخاذ القرارات استنادًا إلى الأدلة	17	الممارسات الأخلاقية
56	مجال المعرفة على مستوى الموظفين	18	النزاهة الشخصية
57	إستراتيجية الموارد البشرية	19	النزاهة المهنية
59	استقطاب المواهب	20	الوكيل الأخلاقي
61	مشاركة الموظفين واستبقاؤهم	21	التنوع والإنصاف والشمولية
63	التعلم والتطور	22	خلق ثقافة تتسم بالتنوع والشمولية
65	إجمالي المكافآت	23	ضمان تحقيق الإنصاف على نحو فعال
67	مجال المعرفة على مستوى المؤسسة	24	ربط التنوع والإنصاف والشمولية بالأداء المؤسسي
68	هيكل إدارة الموارد البشرية	25	مجموعة العلاقات بين الأشخاص
70	فعالية المؤسسة وتطورها	26	إدارة العلاقات
71	إدارة القوى العاملة	27	إنشاء شبكات العلاقات
73	علاقات الموظفين والعمل	28	بناء العلاقات
75	إدارة التكنولوجيا	29	العمل الجماعي
77	مجال المعرفة على مستوى مكان العمل	30	التفاوض
78	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	31	إدارة النزاعات
80	إدارة المخاطر	32	التواصل
82	المسؤولية الاجتماعية للشركات	33	إيصال الرسائل
84	قوانين ولوائح العمل الأمريكية	34	تبادل المعلومات المؤسسية
86	الملحق أ: مسرد المصطلحات	35	الإنصات
101	الملحق ب: المصادر	36	العقلية ذات النظرة العالمية
		37	العمل في مكان عمل يتسم بالتنوع الثقافي
		38	العمل في بيئة عالمية
		39	دعم تهيئة مكان عمل يتسم بالتنوع الثقافي والشمولية

نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) لعام 2022

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

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

يمثل نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK™) - المعروف سابقًا باسم نموذج الكفاءات والمعارف (SHRM BoCK®) - التطور الذي شهده نموذج الكفاءات للجمعية من خلال بيان مجالات المعرفة إضافة إلى الكفاءات السلوكية بمزيد من التفصيل. وقد وُضع 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 تحديثات على النموذج مؤخرًا في عام 2021، وبات الآن يتضمن تسع كفاءات سلوكية وكفاءة فنية واحدة.

وإلى 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 اللازمة 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 المتبعة في الجمعية هي عمليات منفصلة ومستقلة عن عملياتها الخاصة بإعداد مواد الدراسة. وتضع الجمعية حاجزًا 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 (SHRM BASK)



ما المقصود بالكفاءات؟

الكفاءة عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى شديدة الترابط التي تنجم عنها السلوكيات اللازمة لأداء مهمة ما بفعالية. ومن الأمثلة على ذلك **القدرة التحليلية**، وهي إحدى الكفاءات السلوكية المتضمنة في "نموذج الكفاءات" (SHRM Competency Model)، وتصف مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي تشمل المعرفة بتصميم البحوث، ومهارات التفكير النقدي وقدرات الاستنتاج الاستنباطي. وتمكّن هذه المعارف 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 مجتمعة متطلبات الأداء الفعال في وظيفة أو مهنة أو مؤسسة بعينها.

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

أما بالنسبة للكفاءات السلوكية، فهي تشير إلى المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي تيسر 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** المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة للتواصل بشكل فعال عبر طائفة من الوسائط (مثل البريد الإلكتروني والعروض التقديمية الشفوية) ومع مجموعة متنوعة من الجماهير (ومن بينهم أصحاب المصلحة داخل المؤسسة وخارجها).

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

المعرفة + السلوك = النجاح

إن تضمين جمعية إدارة الموارد البشرية للكفاءات السلوكية والفنية في نموذج الكفاءات واختبارات شهادات الاعتماد يمثل اعترافاً ضمناً 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 بمعزل 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) برنامجًا بحثيًا يتسم بالمنهجية والدقة من أجل إعداد نموذج الكفاءات والمعارف (SHRM BoCK). وبدأت الجمعية هذا البرنامج بوضع نموذج الكفاءات (SHRM Competency Model) في عام 2011، وواصلت جهودها حتى عام 2021 من خلال تنفيذ سلسلة من الأنشطة بهدف مواصلة تحسين نموذج الكفاءات والمعارف، إلى جانب التحقق من صحة البحوث في مجال **التنوع والإنصاف والشمولية**. وجرى بشكل متسق استخدام أساليب تحليل الوظائف الشاملة والإشراك الفعال لأوساط الموارد البشرية العالمية بهدف تحديد الكفاءات التي تبين السمات اللازمة للنجاح كمتخصص في الموارد البشرية وتشكيلها وتحسينها.

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 في مجموعات التركيز هذه طائفة متنوعة من الخصائص، سواء الشخصية (مثل المستوى الوظيفي ومدة شغل الوظيفة) والخصائص المؤسسية (مثل القطاع والصناعة والحجم). كما أجرت الجمعية استبيانًا 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 الجهود المكثفة لجمع للبيانات، وضعت الجمعية نموذجًا للكفاءات في العمل يضم ثمانين كفاءة 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 استبيانًا شارك فيه أكثر من 32000 متخصص في الموارد البشرية من جميع أنحاء العالم من أجل تأكيد أهمية نموذج الكفاءات وقابلية تعميمه. وتدعم نتائج هذه الدراسة أهمية النموذج في توصيف السمات الشخصية والمهنية المطلوبة للنجاح في مجال الموارد البشرية، فضلًا عن قابلية تطبيقه على نطاق واسع. كما أجرت الجمعية بعد ذلك (في عام 2012 أيضًا) 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 ومشرفيهم. وأثبتت نتائج هذه الدراسة أن إتقان الكفاءات التي حددتها الجمعية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالأداء الوظيفي الناجح.

في عام 2014، أجرت الجمعية عملية لتحديد مواصفات المعارف من أجل مواصلة تحسين الكفاءة الفنية **"الخبرة في الموارد البشرية"**. بدايةً، أجرت الجمعية استعراضًا شاملًا للمؤلفات الحالية عن المعارف 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 بالمعارف الوظيفية التي يحتاجها متخصصو الموارد البشرية لتحقيق النجاح في مجال الموارد البشرية. واستخدمت الجمعية هذه الأبحاث لوضع إطار عمل أولي للمعارف خاص باختبار شهادة المتخصص المعتمد (SHRM-CP) واختبار شهادة المتخصص رفيع المستوى المعتمد (SHRM-SCP).

وكخطوة ثانية، شكلت الجمعية في عام 2014 فريقًا استشاريًا 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 المقترحين لكفاءة **الخبرة في الموارد البشرية** من أجل ضمان دقتها وشمولها. كما حدد الفريق المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذه الكفاءة ومؤشرات **الإتقان** لكل مجال وظيفي. وبعد الانتهاء من هذه الدراسات، اعتمدت الجمعية إطار العمل كأساس للكفاءة الفنية **"الخبرة في الموارد البشرية"**.

أجرت الجمعية لاحقاً تنقيحاً شاملاً لنموذج الكفاءات والمعارف (SHRM BoCK) لتوضيح الكفاءات والمجالات 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 أيضًا الخبراء المتخصصين في مجال الموارد البشرية الذين يضعون عناصر الاختبار وينقحونها.

أجرت الجمعية تحليلين عمليين لاستخدامهما كأساس لتنقيح نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK). وأجري 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 بداية في إعداد نموذج الكفاءات وتنقيحه. وقد شكّلت سلسلة من مجموعات التركيز لكل تحليل من التحليلين العمليين شارك فيها أكثر من 80 متخصصًا 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 مبدئيًا 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 التحقق من الصحة في مجال التنوع والشمولية لتعكس تلك التغيرات. واتبعت الجمعية الخطوات التي اتُّخذت 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 **للتنوع والشمولية** وغيرته إلى كفاءة سلوكية تسمى **التنوع والإنصاف والشمولية**. ويتضمن المجال المنقح للتنوع والإنصاف والشمولية أيضًا محتوى جديدًا يعكس المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي يحتاجها متخصصو الموارد البشرية الأكفاء لدعم التنوع والإنصاف والشمولية بشكل كامل في مكان العمل. ويمثل هذا التغيير أيضًا تحولاً في هيكل نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) الذي يشمل الآن تسع كفاءات سلوكية وكفاءة فنية واحدة مقسمة إلى 14 مجالاً وظيفياً.

المواد الجديدة في نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) لعام 2022

إن نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) هو نتاج عملية استعراض وبحث مستفيضة أجريت في الفترة من عام 2019 إلى عام 2021. ويقدم هذا النموذج في عام 2022 تعريفاً ووصفاً أكثر وضوحاً للمعارف السلوكية والفنية التي يحتاجها متخصصو الموارد البشرية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأرباب العمل. وتوفر التنقيحات مزيداً من الوضوح والتوجيه لدعم التطور الوظيفي لمختصي الموارد البشرية والنهوض بحياتهم المهنية.

تتمثل أهم التطورات التي شهدتها تصميم النموذج في التحول من مجرد كتيب ورقي إلى مورد تفاعلي عبر الإنترنت. ويتيح هذا التنسيق الجديد لمختصي الموارد البشرية الذين لديهم اتصال بالإنترنت إمكانية الوصول إلى المورد واستخدامه من أي مكان، كما يسهل التنقل عبر المورد، فضلاً أنه يحد من النصوص المتكررة غير اللازمة.

فيما يلي تعديلات المحتوى والتحسينات المدخلة على نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) لعام 2022 من أجل إبراز الممارسات الحالية في مجال الموارد البشرية على نحو فعال:

- ◀ توسيع نطاق المجال الوظيفي الذي كان يُطلق عليه سابقاً **التنوع والشمولية** وتحويله إلى كفاءة سلوكية تسمى **التنوع والإنصاف والشمولية**.
- ◀ تعديل اسمي اثنتين من الكفاءات السلوكية.
- ◀ تعديل اسمي مجالين وظيفيين.
- ◀ تعديل تعريفات الكفاءات السلوكية والمجالات الوظيفية وتوسيع نطاقها.
- ◀ تحديث الكفاءات الفرعية ومؤشرات الإتقان والمفاهيم الرئيسية المرتبطة بالكفاءات السلوكية وتنقيحها وتوسيع نطاقها.
- ◀ تحديث مؤشرات الإتقان والمفاهيم الرئيسية المرتبطة بالمجالات الوظيفية للكفاءة الفنية **الخبرة في الموارد البشرية** وتوسيع نطاقها.
- ◀ إضافة أمثلة جديدة للمفاهيم الأساسية على نطاق نموذج المهارات والمعارف التطبيقية (SHRM BASK) بأكمله لمساعدة المستخدمين في فهم المحتوى وتفسيره بشكل أفضل، وإعادة تنظيم ترتيب المفاهيم الأساسية لتتدفق بشكل أكثر منطقية.
- ◀ تنقيح قائمة المصطلحات والمصادر وتوسيع نطاقها.

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 ثلاث مجموعات:

- ◀ القيادة
- ◀ العلاقات بين الأشخاص
- ◀ الأعمال

تيسر 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.

ترد المعلومات التالية لكل كفاءة من الكفاءات:

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

الخبرة في الموارد البشرية (المعرفة في مجال الموارد البشرية)

تُعرّف 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 المعارف الفنية اللازمة 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 تنطبق على جميع متخصصي الموارد البشرية (من بداية حياتهم المهنية وحتى المستويات الوظيفية التنفيذية)، وكذلك تلك التي تنطبق في الأساس على متخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم (أي المستويات الوظيفية العليا والتنفيذية).

ملاحظة حول مؤشرات الإتقان

تحدد مؤشرات الإتقان الشكل الذي يبدو عليه السلوك والأداء الفعال في مجال الموارد البشرية في الواقع العملي. وبالنسبة لمجموعي مؤشرات الإتقان الواردة لكل كفاءة سلوكية ومجال وظيفي، من الأهمية بمكان إدراك أن المؤشرات ذات الصلة بجميع متخصصي الموارد البشرية تنطبق 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 يتعين على متخصصي الموارد البشرية الإلمام بها في بداية حياتهم المهنية، لكن يتعين 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**، **الممارسات الأخلاقية**، و**التنوع والإنصاف والشمولية**. 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 التنوع والشمولية تدعم أداء المؤسسة، وضمان تحقيق الإنصاف على نحو فعال.

القيادة والتوجيه

تُعرّف القيادة والتوجيه بأنها المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة 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، والتفويض، 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 الائتلافات، والقيادة بالقدوة، والإقناع المنطقي
- ◀ صفات القيادة الشخصية
- ◀ من الأمثلة على ذلك الرؤية، والتحفيز الذاتي، والانضباط الذاتي، والمجازفة، والالتزام بالتعلم المستمر، وعقلية النمو

توجيه المؤسسة

العمل في إطار معايير التسلسل الهرمي للمؤسسة وعملياتها وأنظمتها وسياساتها.

مؤشرات الإتقان 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 لتيسير التنفيذ الناجح لمبادرات الموارد البشرية.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

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

الرؤية

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

مؤشرات الإتقان 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 وتدعمها.
- ◀ 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 الثغرات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- ◀ وضع التوجه الإستراتيجي والرؤية والأهداف الإستراتيجية طويلة المدى للموارد البشرية والمؤسسة لسد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي لإدارة الموارد البشرية والمؤسسة.
- ◀ إعداد خطة واسعة النطاق لتحقيق التوجه الإستراتيجي والرؤية والأهداف الخاصة بالموارد البشرية والمؤسسة ونشرها.
- ◀ التماس الملاحظات من أصحاب المصلحة على المستوى التنفيذي بشأن التوجه الإستراتيجي والرؤية والأهداف.
- ◀ إدخال التعديلات اللازمة على إستراتيجية الموارد البشرية ومناهجها وبرامجها أو أي منها استجابة للتغيرات المهمة داخل المؤسسة وخارجها.

إدارة مبادرات الموارد البشرية

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

مؤشرات الإتقان 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 اللازمة لتنفيذ مشاريع الموارد البشرية وتعهدها.
- ◀ تحديد الحالات التي يكون فيها تخصيص الموارد غير متنسق 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 وتوجيهها 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 وتوجيهها 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.

التأثير

إلهام الزملاء لفهم الرؤية والأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية والمؤسسة والسعي 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 التثبيط 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 ولسفاتها ومبادراتها داخل المؤسسة.
- ◀ دعم تنفيذ حلول الموارد البشرية القائمة على الأدلة.
- ◀ حث موظفي الموارد البشرية والعلماء من غير العاملين في الموارد البشرية وأصحاب المصلحة بالمؤسسة على المستوى التنفيذي لدعم التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ورؤيتها وأهدافها طويلة المدى والسعي 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 اللازمة لتبني مستويات عالية من النزاهة الشخصية والمهنية، والعمل كوكيل أخلاقي يعزز القيم الأساسية والنزاهة والمساءلة 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



النزاهة الشخصية

إظهار مستويات عالية من النزاهة في العلاقات والسلوكيات الشخصية.

مؤشرات الإتقان 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 اللازمة 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.
- ◀ مساءلة الآخرين عن التزاماتهم.



النزاهة المهنية

إظهار مستويات عالية من النزاهة في العلاقات والسلوكيات المهنية.

مؤشرات الإتقان 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 علمًا 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 والمصادقية.
- ◀ 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 وبناءة للزملاء في المواقف التي تنطوي 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 والمصادقية.
- ◀ تعزيز مواعمة 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.

الوكيل الأخلاقي

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

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ تمكين جميع الموظفين من الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية والتضاربات في المصالح دون خوف من الانتقام.
- ◀ اتخاذ الخطوات اللازمة 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 تُلبي 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.

التنوع والإنصاف والشمولية

يشير التنوع والإنصاف والشمولية إلى المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة لخلق بيئة عمل يُعامل فيها جميع الأفراد بإنصاف واحترام، ويستفيدون بشكل متساوٍ من الفرص والموارد المتاحة، ويشعرون بالانتماء، ويستخدمون خلفياتهم وخصائصهم الفريدة للإسهام بشكل كامل في نجاح المؤسسة.

الكفاءات الفرعية:

- ◀ خلق ثقافة تتسم بالتنوع والشمولية
- ◀ ضمان تحقيق الإنصاف على نحو فعال
- ◀ ربط التنوع والإنصاف والشمولية بالأداء في المؤسسة

المفاهيم الرئيسية

- ◀ خصائص القوة العاملة الديناميكية
- ◀ من الأمثلة على ذلك تعدد الأجيال، وتعدد الثقافات، وتعدد اللغات، وتعدد المواهب، وتعدد الأجناس
- ◀ النهج المتبعة لتهيئة مكان عمل يتسم بالشمولية
- ◀ من الأمثلة على ذلك الرعاية التنفيذية، ودعم القيادة، والمناصرة، والتدريب على التحيزات غير الواعية، ومجموعات موارد الموظفين، والتوجيه، ومقاييس التنوع، والسلامة النفسية، واستخدام الضمانات المفضلة للإشارة إلى نوع الجنس
- ◀ حلول تكفل المرونة في أماكن العمل
- ◀ من الأمثلة على ذلك غرفة الإرضاع، وغرفة الصلاة، ووسائل القراءة بطريقة برايل وقارئ الشاشة، والعرض النصي للحوار، ومنحدر الكراسي المتحركة، ودورات المياه المحايدة جنسائيًا
- ◀ العوائق أمام النجاح التي تنطوي على التحيز الواعي واللاوعي
- ◀ من الأمثلة على ذلك التمييز على أساس نوع الجنس، والعنصرية بما في ذلك العنصرية المنهجية، والقولب النمطية، والتمييز ضد المسنين، والتمييز ضد المعاقين، والتحيز داخل المجموعة أو خارجها، والتحيز للمقربين، والتحيز على أساس الهوية الجنسية، والتحيز على أساس التوجه الجنسي، والتحيز المقارنة الاجتماعية، والتحيز الانبساطي/الانطوائي، وتحيز التنوع العصبي، والاعتداءات المصغرة، والحوجز الشخصية مثل متلازمة المحتال وتزييف الهوية، والأعباء المفروضة على الأقليات
- ◀ تقنيات قياس الإنصاف وتعزيزه
- ◀ من الأمثلة على ذلك "مؤشر التعاطف" (SHRM Empathy Index)، وتنوع الموظفين على جميع مستويات المؤسسة، وعمليات مراجعة الأجور، وتقارير الإنصاف في الأجور، والشفافية في الأجور، واستبيانات الموظفين
- ◀ الفوائد والبرامج التي تدعم التنوع والإنصاف والشمولية
- ◀ 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 التنوع والإنصاف والشمولية
- ◀ من الأمثلة على ذلك التنوع من حيث نوع الجنس، والتنوع من حيث العرق، ومعدلات استبقاء الموظفين من مختلف الخلفيات، وتنوع أصحاب المصلحة الخارجيين

خلق ثقافة تتسم بالتنوع والشمولية

إرساء بيئة عمل يشعر فيها كل فرد في المؤسسة بالترحيب والاحترام والدعم والانتماء.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ الاعتراف بتشكيل قوة عاملة متنوعة تمثل جوانب التنوع، بما في ذلك التنوع من حيث العرق ونوع الجنس والتوجه الجنسي والإثنية والمعتقدات الدينية وبلد الأصل والتعليم والقدرات، وكذلك أوجه التداخل بين عناصر التنوع، والعمل على دعمها ومناصرتها.
- ◀ تحديد الحلول التي تكفل المرونة في أماكن العمل وتنفيذها.
- ◀ تحديد أي أدلة على التحيزات والقوالب النمطية والاعتداءات المصغرة وأعمال الإقصاء الخفية في مكان العمل والتصدي لها ومعالجتها.
- ◀ توفير التطوير المهني والتوجيه والتدريب والإرشاد بشأن الاختلافات والممارسات الثقافية والخاصة بالتنوع للموظفين على جميع مستويات المؤسسة.
- ◀ تحديد مزايا التنوع والإنصاف والشمولية وتعريف الموظفين والقيادة بها.
- ◀ تنمية المعارف المرتبطة بالاتجاهات الحالية وأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتنوع والإنصاف والشمولية، والبقاء على اطلاع دائم بها.
- ◀ تنفيذ برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها التي تشجع الموظفين على اغتنام الفرص للعمل مع من يملكون خبرات وخلفيات متنوعة.
- ◀ دعم بناء ثقافة في مكان العمل وفرق عمل تشجع على روح المخاطرة بين الأشخاص، وتدعم الاحترام والثقة المتبادلين، ولا يتعرض فيها أعضاء الفريق للإحراج أو المعاقبة عند التحدث بحرية.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ دعوة القيادة إلى زيادة التنوع في القوى العاملة التي تمثل جوانب التنوع، بما في ذلك من حيث العرق ونوع الجنس والتوجه الجنسي والإثنية والمعتقدات الدينية وبلد الأصل والتعليم والقدرات وكذلك أوجه التداخل بين عناصر التنوع.
- ◀ المشاركة مع قادة الأعمال في وضع البرامج والممارسات والسياسات على مستوى المؤسسة وتنفيذها والإشراف عليها بما يؤدي إلى تكوين قوة عاملة تتسم بالتنوع والشمولية.
- ◀ التأكد من إطلاع موظفي الموارد البشرية على أحدث المعارف المرتبطة بالاتجاهات الحالية وأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتنوع والإنصاف والشمولية.
- ◀ تقييم مدى شمولية المؤسسة وتنوعها واحتفاظها بالمواهب المتنوعة باستخدام مقاييس التنوع والإنصاف والشمولية.
- ◀ وضع وإدارة برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها التي تشجع الموظفين على اغتنام الفرص للعمل مع أصحاب الخبرات والخلفيات المتنوعة.
- ◀ وضع سياسات وبرامج لخلق ثقافة في مكان العمل وبناء فريق عمل يدعم مبادئ السلامة النفسية ويعززها.
- ◀ تشكيل ثقافة تشجع الموظفين على التمسك بطبيعتهم الأصلية، وتعزيز المحادثات الجريئة والصادقة المتعلقة بالتنوع والإنصاف والشمولية، ودعم المناصرة بين الموظفين.

ضمان تحقيق الإنصاف على نحو فعال

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

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ الإسهام في تطوير وتعزيز ثقافة مؤسسية تتيح لجميع الموظفين الاستفادة من المزايا والحصول على الفرص والتمتع بالإنصاف.
- ◀ تحديد الفرص المتاحة لتعزيز الإنصاف في السياسات والإجراءات التنظيمية لجميع الموظفين.
- ◀ تقييم الإنصاف باستخدام الأدوات اللازمة لتحديد العلاقة بين التعاطف والشمولية والسلوك.
- ◀ تطبيق وإدارة الاستحقاقات والبرامج التي تدعم تكوين قوة عاملة تتسم بالتنوع والإنصاف.
- ◀ التشاور مع المديرين بشأن الفروق السلوكية بين مشكلات الأداء والتباينات المتعلقة بالتنوع والإنصاف والشمولية.
- ◀ التعاون مع مديري شؤون الأفراد لتعيين موظفين جدد من مختلف المجموعات عبر طائفة متنوعة من الأبعاد.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ وضع برامج وممارسات وسياسات ذات صلة بمجال الموارد البشرية والإشراف عليها، والتي من شأنها تعزيز ثقافة مؤسسية تتيح لجميع الموظفين الاستفادة من المزايا والحصول على الفرص والتمتع بالإنصاف.
- ◀ تخطيط التدخلات الرامية إلى معالجة أوجه عدم الإنصاف التي جرى تحديدها.
- ◀ تضمين نتائج تقييمات الإنصاف في إستراتيجية الموارد البشرية وبرامجها.
- ◀ تحديد الاستحقاقات والبرامج التي تدعم تكوين قوة عاملة تتسم بالتنوع والإنصاف، ودعمها والإشراف عليها.
- ◀ البحث عن فريق من متخصصي الموارد البشرية يتسم بالتنوع عبر مختلف الأبعاد، وتوظيفه.
- ◀ إسداء المشورة لقيادة الأعمال بشأن كيفية التصرف بطرق أكثر تعاطفًا وشمولاً.

ربط التنوع والإنصاف والشمولية بالأداء في المؤسسة

بيان أهمية جهود التنوع والإنصاف والشمولية لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها الأساسية.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ إظهار الدعم لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين فيما يتعلق بجهود المؤسسة لتحقيق التنوع والإنصاف والشمولية.
- ◀ وضع وتنفيذ مبادرات فعالة حول التنوع والإنصاف والشمولية من أجل تحقيق أهداف العمل.
- ◀ جمع نتائج مقاييس التنوع والإنصاف والشمولية واستعراضها وتحليلها وتعميمها بشكل فعال من أجل إظهار التأثيرات القابلة للقياس على أهداف المؤسسة وإنتاجيتها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ إعداد دراسة لبيان مبررات المؤسسة وراء تعزيز التنوع والإنصاف والشمولية ودعم هذه المبررات.
- ◀ التعاون مع القادة من أجل تضمين أهداف التنوع والإنصاف والشمولية في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- ◀ تحديد أهداف ومقاييس التنوع والإنصاف والشمولية وتتبعها من أجل قياس تأثيرها على أهداف المؤسسة وإنتاجيتها.
- ◀ تضمين أهداف التنوع والإنصاف والشمولية وأفضل الممارسات ذات الصلة في جميع برامج الموارد البشرية وسياساتها.
- ◀ تحديد التغييرات المرتبطة بالتنوع والإنصاف والشمولية على مستوى القوى العاملة ومكان العمل، والتي تعد ضرورية لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهداف العمل الرئيسية.

مجموعة العلاقات بين الأشخاص

هناك ثلاث كفاءات سلوكية في مجموعة العلاقات بين الأشخاص: إدارة العلاقات، والتواصل، والعقلية ذات النظرة العالمية. 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، والتواصل بوضوح وفعالية مع أصحاب المصلحة، والعمل ضمن قوة عاملة عالمية النطاق، ودعم تهيئة مكان عمل يتسم بالتنوع الثقافي والشمولية.

إدارة العلاقات

تُعرف إدارة العلاقات بأنها المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة 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، والعلاقات فيما بين المؤسسات، والعلاقات داخل المؤسسة الواحدة
- ◀ إستراتيجيات حل النزاعات
- ◀ من الأمثلة على ذلك الاستيعاب، والتعاون، والحلول الوسط، والمنافسة، والتجنب
- ◀ تكتيكات التفاوض وإستراتيجياته وأساليبه
- ◀ من الأمثلة على ذلك تبني وجهات النظر البديلة، والمساومة القائمة على المبادئ، والمزايدة، 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 عما بداخلنا، والشفافية، والاعتراف بنقاط القوة الفردية

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.

بناء العلاقات

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

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ بناء الثقة والاحترام المتبادلين مع الزملاء والحفاظ عليهما.
- ◀ 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.
- ◀ التأكد من الاستماع إلى آراء جميع أصحاب المصلحة وأعضاء فريق الموارد البشرية والإقرار بها.
- ◀ 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 والقادة داخل المؤسسة.
- ◀ توظيف التكنولوجيا لبناء علاقات قوية مع الأفراد الذين يعملون في أماكن عمل أخرى والحفاظ عليها (مثل العاملين عن بعد).

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ 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.

العمل الجماعي

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

مؤشرات الإتقان 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 الموقع 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.

التفاوض

التوصل إلى اتفاقات تحظى بقبول متبادل مع الأطراف المتفاوضة داخل المؤسسة وخارجها.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

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

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ التشاور مع أصحاب المصلحة داخل المؤسسة وخارجها بشأن المفاوضات التي تتسم بالتعقيد وتنطوي على مخاطر شديدة.
- ◀ تحديد المعايير الخاصة بحدود التفاوض نيابةً عن وحدة الموارد البشرية.
- ◀ التوصل إلى اتفاق مقبول لجميع الأطراف في المفاوضات الصعبة والمعقدة.

إدارة النزاعات

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

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ حل النزاعات و/أو التوسط في تسويتها بطريقة محترمة وملائمة ومحايدة، وإحالتها إلى مستوى أعلى عند الضرورة.
- ◀ تحديد الأسباب الكامنة وراء النزاع ومعالجتها.
- ◀ تيسير معالجة التفاعلات الشائكة بين الموظفين من أجل تحقيق أفضل النتائج.
- ◀ تشجيع الخلاف المثمر الذي يسوده الاحترام والمرتبط بمهام العمل والاستفادة منه في تيسير حدوث التغيير.
- ◀ الظهور كقدوة إيجابية يُحتذى بها فيما يتعلق بالخلاف المثمر.
- ◀ تحديد النزاعات الضارة أو التي تفضي إلى نتائج عكسية وتسويتها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ وضع إستراتيجيات وإجراءات لتسوية النزاعات على مستوى المنظمة بأكملها والإشراف على تنفيذها.
- ◀ تيسير معالجة التفاعلات الشائكة بين كبار القادة من أجل تحقيق أفضل النتائج.
- ◀ تحديد مصادر النزاع المحتملة والحد منها عند اقتراح إستراتيجيات أو مبادرات جديدة للموارد البشرية.
- ◀ التوسط في النزاعات المتصاعدة أو حلها.

التواصل

يُعرّف **التواصل** بأنه المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة لإعداد رسائل تواصل موجزة وزاخرة بالمعلومات وتقديمها بشكل فعال، والاستماع إلى شواغل الآخرين ومعالجتها، ونقل المعلومات من مستوى لآخر أو من وحدة لأخرى بالمؤسسة وتوضيح مضمونها.

الكفاءات الفرعية:

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

المفاهيم الرئيسية

- ◀ عناصر التواصل
 - ◀ من الأمثلة على ذلك المصدر، والمُرسل، والمتلقي، 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، وتيسير مجموعات التركيز، وتيسير اجتماعات الموظفين، واستخدام القصص الفكاهية أو رواية القصص، ووضع خطط التواصل، وتوضيح مضمون المصطلحات الفنية، وتيسير التواصل من مصدر مجهول، والتواصل غير الرسمي
 - ◀ وسائل التواصل
 - ◀ من الأمثلة على ذلك الهاتف، والبريد الإلكتروني، والتواصل المباشر، وتقديم التقارير، والعروض التقديمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والاجتماعات العامة، والاجتماعات المنعقدة عن طريق الفيديو
 - ◀ عناصر التواصل غير اللفظي
 - ◀ من الأمثلة على ذلك التواصل بالأعين، ولغة الجسد، والاقتراب، والإيماءات

إيصال الرسائل

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

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ تقديم المعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة بصورة منتظمة، والامتناع عن تقديم المعلومات غير الضرورية.
- ◀ الاستفادة من فهم الجمهور المستهدف في صياغة محتوى المراسلات، واختيار 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 ومنظمة وفعالة وخالية من الأخطاء تتوافق مع العلامة التجارية للمؤسسة.
- ◀ إعداد حجج مقنعة ودامغة.

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.

تبادل المعلومات المؤسسية

توضيح مضمون الرسائل بشكل فعال وإيصالها عبر مستويات المؤسسة أو وحدات الأعمال بها.

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 المؤسسة في عمليات التواصل مع أصحاب المصلحة.
- ◀ التواصل بشكل فعال مع قادة الموارد البشرية.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ إيصال رؤية الموارد البشرية وإستراتيجيتها وأهدافها وثقافتها إلى كبار القادة وموظفي الموارد البشرية.
- ◀ توضيح المواءمة بين إستراتيجيات وأهداف الموارد البشرية وإستراتيجيات المؤسسة وأهدافها لكبار القادة.
- ◀ تنفيذ السياسات والمبادرات التي تنشئ قنوات للتواصل المفتوح على صعيد المؤسسة، عبر مختلف مستويات المسؤولية وداخلها.
- ◀ إعداد رسائل بشأن القضايا المهمة والمؤسسية والبارزة بالنسبة للموارد البشرية، وإيصالها إلى الجمهور المستهدف من أعضاء مجلس الإدارة وكبار القادة.

الإنصات

فهم المعلومات المقدمة من الآخرين والتماس ملاحظاتهم.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ الإنصات بتعاطف وبشكل فعال لأراء الآخرين وشواغلهم.
- ◀ الترحيب بفرصة الاستماع إلى وجهات النظر المتعارضة وعدم أخذ 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 ودوافعها 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.

العقلية ذات النظرة العالمية

تُعرّف العقلية ذات النظرة العالمية بأنها المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة لتقييم وجهات نظر جميع الأطراف وخلفياتهم والنظر فيها، وللتفاعل مع الآخرين في سياق عالمي، ولدعم تهيئة مكان عمل يتسم بالتنوع الثقافي والشمولية.

الكفاءات الفرعية:

- ◀ العمل في مكان عمل يتسم بالتنوع الثقافي
- ◀ العمل في بيئة عالمية
- ◀ دعم تهيئة مكان عمل يتسم بالتنوع الثقافي والشمولية

المفاهيم الرئيسية

- ◀ الأعراف والقيم والأبعاد الثقافية
- ◀ من الأمثلة على ذلك نماذج هول، وهوفستيد، وشين، وترومينارس
- ◀ أساليب التقريب بين التصورات والفروق الفردية والاستفادة منها
- ◀ من الأمثلة على ذلك مجموعات موارد الموظفين، 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

العمل في مكان عمل يتسم بالتنوع الثقافي

إظهار الانفتاح والاحترام عند العمل مع الآخرين من مختلف التقاليد الثقافية.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ إظهار وعي وفهم عام للاختلافات الثقافية واحترامها.
- ◀ تكييف السلوك للتعامل مع مختلف الظروف الثقافية والمواقف والأشخاص.
- ◀ إظهار قبول الزملاء من مختلف الثقافات.
- ◀ الترويج لمزايا القوى العاملة التي تتسم بالتنوع والشمولية.
- ◀ تعزيز الشمولية في التفاعلات اليومية مع الآخرين.
- ◀ ممارسة الأعمال بناءً على فهم واحترام الاختلافات بين الثقافات في العادات والسلوكيات المقبولة.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ دعم تهيئة ثقافة تقدر التنوع والشمولية.
- ◀ إظهار فهم للارتباط الإستراتيجي بين ممارسات التنوع والشمولية ونجاح المؤسسة، ودعمه.

العمل في بيئة عالمية

إدارة متطلبات أماكن العمل العالمية النطاق بشكل فعال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ إظهار فهم لمجال عمل المؤسسة من منظور عالمي.
- ◀ تصميم مبادرات الموارد البشرية لتلبي 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.
- ◀ إدارة الممارسات والسياسات والأعراف الثقافية المتناقضة أو المتضاربة لكفالة الانسجام فيما بينها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ وضع إستراتيجية للموارد البشرية تتضمن الكفاءات ووجهات النظر العالمية للمؤسسة حول النجاح المؤسسي.
- ◀ الاستناد إلى المعارف المتخصصة حول الظروف الاقتصادية وأسواق العمل والبيئات القانونية والتوجهات في مجال الموارد البشرية على المستوى العالمي من أجل تحديد التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية، وإرشاد عملية إعداد مبادرات الموارد البشرية وتنفيذها.
- ◀ الاستناد إلى المعارف المتخصصة حول الظروف الاقتصادية وأسواق العمل والبيئات القانونية والتوجهات في مجال الموارد البشرية على المستوى العالمي من أجل تقييم تأثير التنوع والشمولية على إستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة.

دعم تهيئة مكان عمل يتسم بالتنوع الثقافي والشمولية

وضع سياسات وممارسات للمؤسسة تشجع التنوع الثقافي والشمولية في مكان العمل، وتنفيذها ودعمها.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ دعم تهيئة ثقافة مؤسسية تقدر التنوع وتعزز الشمولية.
- ◀ الاسترشاد بسياسات المؤسسة وفلسفتها تجاه التنوع والشمولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال وتنفيذ برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها.
- ◀ وضع برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها الرامية إلى تعزيز التنوع والشمولية، والتوصية بها وتنفيذها وتدقيقها.
- ◀ ضمان تطبيق برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها باتساق واحترام على جميع الموظفين.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ تقييم المناخ الثقافي الحالي للمؤسسة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- ◀ وضع مبادرات الموارد البشرية وبرامجها وسياساتها التي تدعم جهود المؤسسة الرامية إلى تحقيق مزيد من التنوع والشمولية.
- ◀ ضمان توفير برامج التعلم والتطور أو غيرها من الأنشطة المتعلقة بالتنوع والتوعية الثقافية للموظفين في المؤسسة بجميع مستوياتها.
- ◀ وضع مبادرات الموارد البشرية المقرر تطبيقها باتساق وإنصاف على جميع الموظفين.
- ◀ دعم تطوير إستراتيجية موارد بشرية تعزز التنوع والشمولية والاختلافات الثقافية وتحثي بها بغية تحقيق النجاح في المؤسسة.

مجموعة الأعمال

هناك ثلاث كفاءات سلوكية في مجموعة الأعمال: **النكاء التجاري والتشاور والقدرة التحليلية**. وتصف هذه الكفاءات السلوكيات والسمات والمعارف الأساسية التي يجب أن يتمتع بها متخصصو الموارد البشرية لتحديد حلول الموارد البشرية التي تلبى أهداف الأعمال، وتصميمها وتنفيذها وتقييمها.

تشمل المكونات الرئيسية للكفاءات السلوكية لمجموعة الأعمال ما يلي: ضمان إسهام الموارد البشرية في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، وفهم الأعمال والبيئة التي تزاوّل 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

يُعرّف الذكاء التجاري بأنه المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة 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، والتكاليف 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
- ◀ 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، وبوابات ذكاء الأعمال، والتحليلات التنبؤية، والتحليلات المتقدمة، وتحليل الاتجاهات، وتخطيط السيناريوهات، وسجل الأداء المتوازن
- ◀ مصطلحات التحليل المالي وأساليب تقييم سلامة الأعمال
- ◀ من الأمثلة على ذلك الميزانيات العمومية، والموازنات، وقوائم التدفقات المالية، وقوائم الربح والخسارة، والتكاليف غير المباشرة، والتدفقات النقدية، والاحتياطات النقدية، والعائد على الاستثمار، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، ومسار المبيعات، ووضع السوق

الوعي التجاري والتنافسي

فهم عمليات المؤسسة ومهامها ومنتجاتها وخدماتها، 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 وخدماتها.
- ◀ استخدام موارد المؤسسة وغيرها من الموارد الخارجية للتعرف على الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تؤثر على المؤسسة (من الأمثلة على ذلك الأتمتة، 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 المعارف المتخصصة بشأن العمليات التجارية للمؤسسة ومهامها ومنتجاتها وخدماتها 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 واللوائح المقترحة ذات الصلة بإستراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسة وأهدافها طويلة المدى.

تحليل الأعمال

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

مؤشرات الإتقان 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 والعائد على الاستثمار والمنافع والإيرادات وقوائم الأرباح والخسائر وغيرها من مؤشرات الأعمال.
- ◀ استخدام تقييم المخاطر لإرشاد عملية تحديد التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية والمؤسسة وأهدافها طويلة المدى.
- ◀ تحديد متطلبات مبادرات الموارد البشرية من الميزانية والموارد.
- ◀ استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وتكنولوجيا الأعمال لحل المشكلات المرتبطة بالأعمال وتلبية الاحتياجات.
- ◀ النظر في المشكلات التي تواجه المؤسسة والفرص السانحة أمامها من حيث إدماج حلول الموارد البشرية التي تُعظّم من العائد على الاستثمار والفعالية الإستراتيجية.

المواءمة الإستراتيجية

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

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ إظهار فهم للعلاقة بين فعالية الموارد البشرية وفعالية إدارات الأعمال الأساسية.
- ◀ مواءمة القرارات مع التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية والمؤسسة وأهدافها.
- ◀ 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 اللازمة لإعدادها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ تحديد إستراتيجية الموارد البشرية والمؤسسة وأهدافها والتحديات التي تواجهها 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 طويلة 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

يُعرّف التشاور بأنه المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة 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 "كوبلر روس" للتغيير
- ◀ عمليات إدارة التغيير في المؤسسة
- ◀ من الأمثلة على ذلك الحصول على دعم القيادة، وبيان الأسباب الداعية إلى التغيير، وإشراك الموظفين، وتعميم 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 للتفاعلات الناجحة مع العملاء
- ◀ من الأمثلة على ذلك الإنصات، والتعاطف، والتواصل، والمتابعة
- ◀ طرق تصميم مهام وعمليات خدمات الموارد البشرية وتنفيذها
- ◀ من الأمثلة على ذلك تتبع المشكلة، وخدمة العملاء

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.
- ◀ إبداء المشورة لأصحاب المصلحة بشأن برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها الحالية التي تعوق 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 التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وأهدافها طويلة المدى.

تصميم حلول الموارد البشرية

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

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- المشاركة مع أصحاب المصلحة من أجل اقتراح حلول الموارد البشرية التي تتسم بالإبداع والابتكار والفعالية، وتستند 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.

تقديم المشورة بشأن حلول الموارد البشرية

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

مؤشرات الإتقان 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 تعترض 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 التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
- ◀ تشجيع الموظفين والقادة على تقديم مدخلاتهم بشأن القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية والأعمال.
- ◀ العمل مع القادة من أجل التغلب على العقبات التي تعترض تنفيذ مبادرات الموارد البشرية.
- ◀ دمج حلول الموارد البشرية في العمليات والأنظمة المؤسسية ذات الصلة وغيرها من مبادرات الأعمال أو الإدارة.

إدارة التغيير

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

مؤشرات الإتقان 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.
- ◀ الموازنة 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.

التميز في تقديم الخدمة

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

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ تحديد وتوضيح احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة (ومن أمثلتهم الموظفين والمرشحين والموردين)، والإبلاغ عن حالة خدمات الموارد البشرية المقدمة والنتائج المحرزة.
- ◀ الاستجابة لطلبات أصحاب المصلحة على وجه السرعة وبطريقة تتسم بالكياسة 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 والموردين 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 ومتميزة 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

تُعرّف القدرة التحليلية بأنها المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة لجمع البيانات النوعية والكمية وتحليلها، وتفسير النتائج التي تقيّم مبادرات الموارد البشرية وتعززها، 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، والتحقق من الصحة
- ◀ مصادر البيانات
- ◀ من الأمثلة على ذلك المقابلات، ومجموعات التركيز، واستبيانات الموظفين، واستبيانات العملاء، وبيانات التسويق، والتقارير التحليلية
- ◀ تقنيات وطرق تحليل البيانات
- ◀ من الأمثلة على ذلك تنقية البيانات، والتنقيب عن البيانات، والتصوير المرئي للبيانات، وتحليل البيانات الضخمة، والتحليل الإحصائي، والتحليل التنبؤي
- ◀ 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

خبير البيانات

فهم أهمية البيانات وفائدتها وتعزيزها.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ إظهار فهم لأهمية استخدام البيانات لإرشاد عملية اتخاذ القرارات والتوصيات المتعلقة بالأعمال.
- ◀ تعزيز أهمية اتخاذ القرارات استنادًا 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 وتوجيهها 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 اللازمة للقيام بذلك.
- ◀ التشجيع على استخدام مقاييس الموارد البشرية من أجل فهم الأداء المؤسسي.
- ◀ التأكد من أن إدارة الموارد البشرية تستخدم البيانات لإرشاد عملية اتخاذ القرارات ووضع مبادرات الموارد البشرية وتقييمها.

جمع البيانات

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

مؤشرات الإتقان لجميع 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 توفر 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 وتقييمها.
- ◀ التفاعل مع القادة خارج المؤسسة لجمع البيانات ذات الصلة بالموارد البشرية.

تحليل البيانات

تحليل البيانات من أجل تقييم مبادرات الموارد البشرية وتحديات الأعمال.

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ امتلاك معرفة عملية بمفاهيم الإحصاء والقياس.
- ◀ تحديد البيانات التي يحتمل أن تكون مضللة أو معيبة.
- ◀ إجراء تحليلات لتحديد أفضل الممارسات القائمة على الأدلة، وتقييم مبادرات الموارد البشرية، والوقوف على النتائج الحاسمة.
- ◀ التحلي 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 الإحصاء والقياس.
- ◀ الإشراف على التقييمات الشاملة والمنهجية لبرامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها في المؤسسة.
- ◀ إجراء استعراض نقدي لنتائج التحليلات وتفسيرها من أجل تحديد أفضل الممارسات القائمة على الأدلة، وتقييم مبادرات الموارد البشرية، والوقوف على النتائج الحاسمة.

اتخاذ القرارات استنادًا 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 وأثارها على المؤسسة.
- ◀ تطبيق أفضل الممارسات والمعارف القائمة على البيانات المستمدة من موقف ما على ما يليه من مواقف.
- ◀ التأكد من أن برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها تعكس نتائج البحوث وأفضل الممارسات.
- ◀ دراسة برامج الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها بموضوعية في ضوء البيانات.
- ◀ استخدام البيانات لشرح قرارات الأعمال للموظفين والقادة ودعمها.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ عرض نتائج تحليلات البيانات الحاسمة وأثارها 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 استنادًا إلى الأدلة المستقاة من المنشورات الخاصة بالمجال، والبحوث الخاضعة 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 واستبقائهم، 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 وتحديد، واكتساب المواهب اللازمة 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 لإجمالي المكافآت يُعظّم من فعالية المكافآت والاستحقاقات التي تقدمها المؤسسة.

إستراتيجية الموارد البشرية

إستراتيجية الموارد البشرية تتضمن الأنشطة اللازمة لوضع التوجه الإستراتيجي المطلوب لتحقيق النجاح في المؤسسة وتنفيذه وإدارته وتقييمه، وأيضًا لتحقيق قيمة لأصحاب المصلحة.

المفاهيم الرئيسية

- ◀ نهج إدارة المشاريع والعمليات
- ◀ من أمثلة نهج إدارة المشاريع: النهج التقليدية، ونهج لين سيكس سيجما (Lean Six Sigma)، ونهج إدارة المشاريع الرشيق (Agile)، ونهج السلسلة الحرجة (Critical Chain)، ونهج فكر التصميم (Design Thinking)، ونهج كايزن (Kaizen)
- ◀ 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 وحوكمته وهيكله
- ◀ من الأمثلة على ذلك: أدوار الفريق، وإدارة الفريق، وهيكل 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 اللحظية (Real-Time)، وإستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean)
- ◀ 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 وأهدافها في اتخاذ قرارات الأعمال.
- ◀ وضع خطة عمل فردية وتنفيذها من أجل تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية وأهدافها.
- ◀ استخدام المعايير، والمقاييس الخاصة بالقطاع المعني، واتجاهات القوى العاملة لفهم وضع المؤسسة في السوق وميزتها التنافسية.
- ◀ إطلاع قادة الموارد البشرية على الفرص الجديدة أو المهمة لمواءمة إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.
- ◀ تزويد قادة الموارد البشرية بالمعلومات الدقيقة والمناسبة التوقيت اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

- ◀ تحديد الطرق التي يمكن أن تدعم بها إدارة الموارد البشرية إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.
- ◀ موازنة أنشطة الإدارة والتخطيط الإستراتيجيين مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها.
- ◀ إشراك قادة الأعمال في التحليل والتخطيط الإستراتيجيين.
- ◀ 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 مقدّمة للموظف وعلامة تجارية مميزة لصاحب العمل بصورة إيجابية والحفاظ 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 الحرجة، واستبيان تحليل الوظائف
- ◀ طرق التوظيف والاستعانة بالمصادر من الداخل والخارج
- ◀ من الأمثلة على ذلك: إعلانات الوظائف، ومعارض التوظيف، ووسائل التواصل الاجتماعي، وعلاقات الكليات/الجامعات، وقوائم المواهب المرشحة، وإعلانات الوظائف الداخلية، وإحالات الموظفين.
- ◀ طرق تقييم الاختيار
- ◀ من الأمثلة على ذلك: القدرات، والمعرفة بالوظيفة، واختبارات الشخصية، ومراكز التقييم، والمقابلات الفردية أو المقابلات عن طريق لجنة
- ◀ فئات التوظيف
- ◀ من الأمثلة على ذلك: التوظيف بدوام كامل، والتوظيف بدوام جزئي، ونظام التعاقد، والموظفون المؤقتون، والمتدربون الداخليون
- ◀ 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 بُعد، وأطر تقاسم العمل المتنوعة
- ◀ تهج إعداد الموظفين الجدد
- ◀ من الأمثلة على ذلك: توجيه الموظفين الجدد، ونظام الرفقة، وإضفاء الطابع الشخصي
- ◀ 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)، وروبوتات المحادثة، وفحص السير الذاتية باستخدام الذكاء الاصطناعي، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتحديد المواهب الخاملة
- ◀ 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 ومتنوعة من مصادر المواهب وطرق التوظيف لاستقطاب مجموعة مؤهلة ومتنوعة من المتقدمين.
- ◀ استخدام التكنولوجيا لدعم النهج الفعالة المتبعة في استقطاب الموظفين وتوظيفهم.
- ◀ الترويج للقيمة المقدّمة للموظف والعلامة التجارية المميزة لصاحب العمل من أجل استقطاب المتقدمين وتوظيفهم.
- ◀ استخدام أنسب طرق التعيين والتقييمات من أجل تقييم المهارات الفنية للمرشح وملاءمته للمؤسسة، فضلاً عن توافقه مع احتياجات المؤسسة من الكفاءات بناءً على متطلبات الوظائف.
- ◀ إجراء عملية فرز مناسبة قبل التوظيف.
- ◀ تنفيذ برامج فعالة 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).
- ◀ إهداء 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 قيمة مقدمة للموظف وعلامة تجارية مميزة لصاحب العمل تدعم توظيف المتقدمين للوظائف من أصحاب المؤهلات العالية.
- ◀ وضع إستراتيجيات فعالة للبحث عن المرشحين المؤهلين للوظائف وتعيينهم وتقييمهم، والإشراف على هذه الإستراتيجيات.
- ◀ تصميم عمليات إعداد للموظفين الجدد والإشراف عليها.
- ◀ تصميم برامج جيدة ومنهجية لتقييم فعالية أنشطة استقطاب المواهب التي تلبي احتياجات المؤسسة، والإشراف على هذه البرامج.

مشاركة الموظفين واستبقاؤهم

تشير مشاركة الموظفين واستبقاؤهم إلى الأنشطة الرامية إلى الاحتفاظ بالموهب، وترسيخ العلاقة بين الموظفين والمؤسسة وتحسينها، وإعداد قوة عاملة مفعمة بالنشاط وقادرة على الازدهار، ووضع إستراتيجيات فعالة لتلبية توقعات الأداء المناسبة من الموظفين على جميع المستويات.

المفاهيم الرئيسية

- ◀ النهج المتبعة 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
- ◀ برامج المرونة في مكان العمل
- ◀ من الأمثلة على ذلك: العمل عن بعد، والجداول الزمنية البديلة للعمل، وتقاسم العمل
- ◀ طرق تقييم مشاركة الموظفين ورضاهم
- ◀ من الأمثلة على ذلك: مجموعات التركيز، ومقابلات البقاء، والاستبيانات
- ◀ المبادئ الأساسية والنظريات الخاصة بالموقف تجاه العمل
- ◀ من الأمثلة على ذلك: المشاركة، والرضا، والالتزام، والانخراط
- ◀ مبادئ وتقنيات تصميم الوظائف
- ◀ من الأمثلة على ذلك: الإثراء الوظيفي، والتوسع الوظيفي، والتناوب الوظيفي، وتبسيط العمل
- ◀ مراحل دورة حياة الموظف
- ◀ من الأمثلة على ذلك: التوظيف، والتكامل، والتطوير، والمغادرة
- ◀ مفاهيم استبقاء الموظفين وأفضل الممارسات ذات الصلة
- ◀ من الأمثلة على ذلك: المعايير الواقعية للوظيفة، وآليات تقديم المقترحات، وتحديد أسباب دوران الموظفين، وتحليل التنافس التنبؤي، والإلحاق المخصص للموظفين الجدد
- ◀ العناصر الرئيسية لنظم إدارة الأداء وأفضل الممارسات المرتبطة بها
- ◀ من الأمثلة على ذلك: لوحة متابعة الأداء، والمعايرة، وتدريب المستخدم، وتسجيل الأهداف
- ◀ مبادئ التقييم الفعال للأداء
- ◀ من الأمثلة على ذلك: تحديد الأهداف، والملاحظات 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
- ◀ تبرز الأمثلة على ذلك: في برامج الصحة النفسية، وبرامج الرفاه المالي، وبرامج إدارة الضغوط النفسية، والتكامل بين العمل والحياة

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/التوسع الوظيفي).
- ◀ رصد التغيرات في مقاييس دوران الموظفين واستبقائهم، والتأكد من أن القيادة على دراية بمثل هذه التغيرات.
- ◀ 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 المعاينات 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 ومواقف 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 ودورانهم واستبقائهم، 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.

التعلّم والتطوّر

تعمل أنشطة التعلّم والتطوّر 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، والملاحظات، ومقابلات العمل
- ◀ تصميم برامج التعلّم والتطوّر وتنفيذها
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: نموذج التحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم (ADDIE)، ونموذج التقريب المتتالي (SAM)، وتخطيط الإجراءات (Action Mapping)، وتصنيف بلوم (Bloom's Taxonomy)
- ◀ نظريات تعليم الكبار
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: نموذج التعلم في كل مكان، وأساليب التعلم البصرية والسمعية والحركية، ونموذج 70-20-10
- ◀ أساليب وتقنيات التعلّم والتطوّر
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: التعلم الإلكتروني، والتعلم في الوقت المناسب، والتعلم المصغر، والتعلم المختلط، والتعلّم حسب وتيرة المتعلم، والتعلم الموجه ذاتيًا، والتعلم التجريبي، وتدريب الأقران، والندوات عبر الإنترنت، والتلعيب، والمخططات البيانية للمعلومات، والملفات الصوتية من الإنترنت، وبرامج تناوب الموظفين
- ◀ تقييمات التطوّر
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: التقييمات الشاملة (تقييم الـ360 درجة)، والمحاكاة، وتقييمات القدرات العالية، وتقييمات الشخصية، وتقييمات المهارات، وتقييمات الكفاءة
- ◀ 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، وتخطيط الحياة المهنية، والتوجيه، والتدريب متعدد التخصصات، والتدريب أثناء العمل، والتدريب المهني، وتنويع المهام الوظيفية، والتوسّع الوظيفي
- ◀ تقنيات تبادل المعرفة وتيسير تبادلها
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: خرائط المعرفة، ومنديات المعرفة
- ◀ تطوير القيادة وتخطيطها
 - ◀ 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 النمو
- ◀ تكنولوجيات التعلّم والتطوّر
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: أنظمة إدارة التعلم، والذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي، وروبوتات المحادثة

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ استخدام أفضل الممارسات لتقييم 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 وتقييمها.
- ◀ إنشاء شبكات اجتماعية داخلية (مثل مجموعات موارد الموظفين) لتيسير تبادل المعارف فيما بين الموظفين.
- ◀ إعداد خطط التطوير الفردي بالتعاون مع المشرفين والموظفين.
- ◀ إدارة ودعم البرامج الرامية إلى تعزيز نقل المعارف.

بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية ذوي المستوى المتقدم

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

إجمالي المكافآت

يشير إجمالي المكافآت إلى تصميم وتنفيذ أنظمة الأجور وحزم الاستحقاقات التي تُستخدم لاستقطاب الموظفين واستبقائهم.

المفاهيم الرئيسية

- ◀ النهج المتبعة في جمع المعلومات عن الأجور والاستحقاقات على مستوى السوق والمنافسين
- ◀ من الأمثلة على ذلك: استبيان الأجور، واتجاهات سوق العمل
- ◀ جمع البيانات عن الأجور وسوق العمل وتفسيرها وتحليلها
- ◀ من الأمثلة على ذلك: القيمة المماثلة، والمقارنة المرجعية، والمواءمة الداخلية، والقدرة التنافسية الخارجية
- ◀ فلسفات الأجور
- ◀ من الأمثلة على ذلك: أجور أعلى من المعدل السائد في السوق (Lead)، وأجور أقل من المعدل السائد في السوق (Lag)، أجور مساوية للمعدل السائد في السوق (Match)، ومزيج بين الأجور المرتفعة والمنخفضة (Lead-Lag)
- ◀ خطط الأجور لفئات القوى العاملة العامة والخاصة
- ◀ من الأمثلة على خطط الأجور: الراتب، وتسوية تكلفة المعيشة، وزيادة الاستحقاق، وهيكلة المكافآت
- ◀ من الأمثلة على فئات القوى العاملة الخاصة: العمالة المنزلية، والعمال العالميون، والعمالة الوافدة، والمديرون التنفيذيون، وموظفو المبيعات، والعاملون بنظام النوبات، والعاملون بدوام جزئي
- ◀ نهج وخطط الإجازات
- ◀ من الأمثلة على ذلك: الإجازة المدفوعة وغير المدفوعة الأجر، والإجازة المفتوحة، والعطل 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 بالأجور
- ◀ من الأمثلة على ذلك: زيادات الأجور، والأجر الأساسي، ومستويات الأجور، ونطاقات الأجور، والأجر المتغير، وتقليص الأجور، والإنصاف في الأجور، والشفافية في الأجور
- ◀ المحاسبية 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 نُهج 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 وخطتها الخاصة بالاستحقاقات والتعويضات التي تتماشى مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة واحتياجاتها من المواهب، والإشراف على تنفيذها.
- ◀ وضع نُهج أجور وتعويضات المسؤولين التنفيذيين التي تربط مباشرة الأداء الفردي والسلوكيات المرغوب فيها بنجاح المؤسسة، والإشراف على هذه النُهج.
- ◀ ضمان الإنصاف 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 تمامًا مع إستراتيجية المؤسسة، وتعزيز فعالية المؤسسة ككل، وكفالة تمتع مجموعة المواهب 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

- ◀ نُهج إدارة الموارد البشرية أو نماذج خدماتها
- ◀ من الأمثلة على ذلك: الموارد المركزية واللامركزية والعالمية
- ◀ نُهج النماذج الهيكلية للموارد البشرية
- ◀ من الأمثلة على ذلك: مركز التميز، والخدمات المشتركة، وشركاء الأعمال، والمصفوفة
- ◀ 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، وكشوف الرواتب، والشؤون القانونية، وإدارة العقود، والتحريرات
- ◀ 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

- ◀ تكييف أسلوب العمل ليوافق نموذج خدمات الموارد البشرية بالمؤسسة من أجل ضمان تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبشكل متنسق 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 متنسق لأصحاب المصلحة.
- ◀ ضمان تكامل وظائف الموارد البشرية التي تؤديها مصادر خارجية و/أو المؤتمتة 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 وتنفيذه 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 متنسق 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، وتتطوي 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 والعلاقات داخل الجماعة الواحدة، وتشكيل الجماعات، والهوية، والتماسك، والبنية، والتأثير على السلوك، والصراع، ومراحل تطور الجماعة المتمثلة في التشكل (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، وتوصيفات 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.
- ◀ التوصية باتتباع 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

- ◀ مواءمة إستراتيجية الموارد البشرية وأنشطتها مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها وإستراتيجيتها.
- ◀ العمل بانتظام على رصد النتائج مقابل معايير الأداء وأهدافه في سبيل دعم إستراتيجية المؤسسة.
- ◀ وضع أهداف وغايات قابلة للقياس من أجل تهيئة ثقافة تتسم بالمساءلة والتجريب المستمر والتحسين.
- ◀ تخطيط ووضع والتشاور بشأن الهياكل التنظيمية التي تتماشى مع التنفيذ الفعال للأنشطة من أجل دعم إستراتيجية المؤسسة.
- ◀ تقييم احتياجات المؤسسة من أجل تحديد الكفاءات الجوهرية اللازمة 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 الحرجة في الكفاءات.

المفاهيم الرئيسية:

- ◀ النهج والتقنيات والتحليلات المتعلقة بتخطيط القوة العاملة
- ◀ من الأمثلة على ذلك: التنبؤ، وإستراتيجيات "البناء" Build والشراء (Buy) والاستعارة (Borrow) والتجسير (Bridge)، وتناقص القوة العاملة، والفجوة والحل، والعرض والطلب، وتوصيف قوة العمل، وتحسين مهارات الموظفين وإعادة تزويدهم بالمهارات، وإعادة تصميم الوظائف، التشغيل الآلي (الروبوتات)، وتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، وتحديد الموظفين ذوي الأداء العالي
- ◀ أفضل الممارسات والتقنيات الخاصة بإدارة المعارف 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، وتقييمات المهارات الرقمية
- ◀ طرق التوظيف غير التقليدية
- ◀ من الأمثلة على ذلك: العمالة المؤقتة، والعمال عن بعد، والعمالة الموسمية، والعمالة المتعاقدة، والمتدربون الداخليون
- ◀ أساليب وبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي
- ◀ من الأمثلة على ذلك: التوجيه، والتدريب متعدد التخصصات، والشبكة ذات الخانات التسع
- ◀ نهج إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة
- ◀ من الأمثلة على ذلك: عمليات الاندماج والاستحواذ، وعمليات تخفيض قوة العمل، وتسريح العاملين، والإجازات المؤقتة الإجبارية

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ تقييم الكفاءات اللازمة لدعم وتعزيز نمو المؤسسة، وتحديد الثغرات وأوجه عدم المواءمة في مستويات التوظيف.
- ◀ تنفيذ نُهج 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 النُهج الرامية 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 مواءمة إستراتيجية المؤسسة وأهدافها مع مستويات التوظيف المستقبلية والحالية وكفاءات القوى العاملة.
- ◀ وضع إستراتيجيات للحفاظ على قوة عمل فعالة تتمتع بالموهبة التي تمكنها من تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأهدافها الحالية والمستقبلية.
- ◀ التنسيق مع قادة الأعمال من أجل وضع إستراتيجيات تُلبي 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 المعيشي 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
- ◀ نُهج 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 والنُهج التأديبية التدريجية
- ◀ من الأمثلة على ذلك: تقديم المشورة، وخطة تحسين الأداء، والإجراءات التصحيحية، والتحذير الشفهي، وخفض الدرجة الوظيفية، وإنهاء الخدمة.
- ◀ أساليب تسوية الشكاوى والتظلمات
- ◀ من الأمثلة على ذلك: إجراءات التظلم، والتحقيق، والالتماسات
- ◀ أسباب الإضرابات وإغلاق أماكن العمل والمقاطعات 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 المترتبة عليه، فضلاً عن سياسات المؤسسة وإجراءاتها (من الأمثلة على ذلك دليل الموظفين ومدونة قواعد السلوك).
- ◀ إسداء المشورة للمديرين بشأن كيفية الإشراف على الموظفين صعب الطباع، 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 انضباطهم.
- ◀ 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 تنتشده 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 المشورة لهم بشأن كيفية العمل في إطار معايير سياسة المؤسسة واتفاقيات العمل عقود 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 تنطوي 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، وبرمجيات تحليلات البيانات الضخمة، والبرمجيات التعاونية، وسلسلة الكتل (Blockchain)، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي
- ◀ إدارة البيانات والمعلومات
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: سلامة البيانات، والسرية، والأمان، والإفصاح، والنسخ الاحتياطية، والبرمجيات السحابية، والأمن السيبراني، والاحتفاظ بالبيانات
- ◀ 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
- ◀ معايير وسياسات استخدام التكنولوجيا
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: سياسة إحضار جهازك الخاص، وسياسة الوصول إلى الشبكة خارج الموقع، والمواقع الإلكترونية، وأجهزة الحاسب المخصصة للاستخدام الشخصي، والتراسل عبر الإنترنت، والبريد الإلكتروني الخاص بالشركة والبريد الإلكتروني الشخصي
- ◀ إدارة وسائل التواصل الاجتماعي
 - ◀ من الأمثلة على ذلك: منصات التواصل الاجتماعي الداخلية، وسياسة وسائل التواصل الاجتماعي، والعلامة التجارية

مؤشرات الإتقان لجميع متخصصي الموارد البشرية

- ◀ تنفيذ واستخدام الحلول التكنولوجية التي تدعم أو تيسر تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فعال وتخزين بيانات المرشحين والموظفين المهمة.
- ◀ تطبيق التكنولوجيا التي تتكامل مع البرمجيات والتكنولوجيا ونظم المعلومات الأخرى في المؤسسة وتعززها.
- ◀ وضع وتطبيق معايير وسياسات مؤسسية للحفاظ على سرية بيانات المرشحين والموظفين، وتقييد الوصول إليها عند الاقتضاء، وتنفيذها.
- ◀ 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.

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 واختيارهم.
- ◀ 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 الأتمتة التي تعزز المواهب البشرية.
- ◀ التعاون مع قادة الأعمال لتحديد دور الرقمنة 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 ولوائحها 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 للقوانين واللوائح المعمول بها.

إدارة قوة عاملة عالمية النطاق

"إدارة قوة عاملة عالمية النطاق": التركيز على دور متخصص الموارد البشرية في إدارة القوى العاملة العالمية والمتنقلة 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 بيئة 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)، وفرق العمل عن بُعد (Remote Teams)

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 والمتنقلة 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 ممكن من احتمال وقوع تلك المخاطر وتأثيرها، ورصدها والسيطرة عليها تبعًا 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
- ◀ نُهج 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 والتحقق بشأنه
- ◀ من الأمثلة على ذلك: خطة التدقيق أو التحقيق، والإجراءات التصحيحية
- ◀ أساليب وطرق ضمان الجودة
- ◀ من الأمثلة على ذلك: تحليل ما بعد العمل، والمعايير الخاصة بالمجال تحديداً
- ◀ استعادة مسيرة العمل وتخطيط استمرارية العمليات
- ◀ من الأمثلة على ذلك: استمرارية الأعمال وخطة التعافي من الكوارث، وإجراءات الإجراء 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 الإجراء
- ◀ مخاوف السلامة والأمن، والوقاية
- ◀ من الأمثلة على ذلك: العنف في مكان العمل، وحوادث إطلاق النار، والسرقه، والاحتيال، والتجسس على أسرار الشركات، والتخريب، والاختطاف والفضية، والتحديات 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 المتبعة 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 وسياساتها 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 لتقييم 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 عالميًا.
- ◀ 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 وتقييم سوق العمل والصناعة والاتجاهات العالمية على المستوى الكلي لمعرفة تأثيرها على المؤسسة.
- ◀ دراسة التهديدات المحتمل تعرض المؤسسة لها وإرشاد القيادة تبعًا 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): تمثل التزام المؤسسة بالعمل بطريقة أخلاقية، والإسهام في التنمية الاقتصادية مع تحسين جودة حياة القوى العاملة لديها وأسرها وكذلك المجتمع المحلي والعالمي.

المفاهيم الرئيسية:

- ◀ أنشطة الموارد البشرية التي تدعم الاستدامة
- ◀ من الأمثلة على ذلك: حقوق الإنسان، وممارسات السلامة، ومعايير العمل، وتطوير الأداء، والتنوع والإنصاف والشمولية، 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، واختيار 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 المسؤولة 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 للمسؤولية الاجتماعية للشركات تعكس رسالة المؤسسة وقيمتها.
- ◀ 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 المسؤولة بيئياً واجتماعياً وتدعمها.
- ◀ موازنة 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 الإيجابية 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 الإلمام بجميع القوانين واللوائح ذات الصلة في الولايات المتحدة المتعلقة بالعمل، وتطبيقها؛ 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

الأجور

◀ 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-Connelly 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-Connelly 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; Executive Order 11246 (1965); 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); Executive Order 13672 (2014); *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)، والماريجوانا 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 واللوائح والامتثال لها.
- ◀ تدريب الموظفين من جميع المستويات على فهم السلوكيات غير القانونية وغير الممتثلة 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 للقوانين واللوائح 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
ADA (للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)	قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة
ADAAA (للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)	قانون تعديلات قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة
ADDIE	نموذج التحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم، وهو إطار تصميم تعليمي مكون من خمس خطوات يُسترشد به في تصميم برامج التعلم وتطويرها.
ADEA (للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)	قانون مكافحة التمييز على أساس السن في العمل
ADR	التسوية البديلة للمنازعات، وهو مصطلح شامل لمختلف النهج والأساليب (بخلاف التقاضي) التي يمكن استخدامها لتسوية النزاع، مثل التحكيم والتوفيق والوساطة.
Analytics (التحليلات)	الأدوات التي تضيف إلى البيانات سياقاً أو فئات مقارنة ذات تصنيفات فرعية بحيث يمكن استخدام البيانات لدعم اتخاذ القرارات.
Applicant (المتقدم)	الشخص الذي يتقدم للحصول على وظيفة أو يبدي اهتماماً رسمياً بها.
Arbitration (التحكيم)	وسيلة من وسائل التسوية البديلة للمنازعات (ADR) تتفق من خلالها الأطراف المتنازعة على الالتزام بقرار واحد أو أكثر من الأفراد المحايدين الذين يعرضون نزاعهم عليهم للبت فيه بشكل نهائي.
Assessment Center (مركز التقييم)	العملية التي يجري من خلالها تقييم المرشحين لشغل الوظائف أو الموظفين لتحديد مدى ملاءمتهم و/أو استعدادهم للتوظيف أو التدريب أو الترقية أو الاضطلاع بمهمة ما.
ATS	نظام تتبع المتقدمين، وهو تطبيق برمجي يعمل على أتمتة إدارة عملية التوظيف بالمؤسسات، مثل قبول المواد المتعلقة بطلب التقدم وفحص المتقدمين.

التعريف

المصطلح

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 أهدافًا لتحسين الأداء وذلك عن طريق مقارنة بياناتها و/أو مستويات أدائها و/أو عملياتها بتلك الخاصة بالمؤسسات الأخرى.

Benchmarking (المقارنة المعيارية)

المدفوعات أو الخدمات الإلزامية أو الطوعية المقدمة للموظفين، والتي تشمل عادةً التقاعد 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 ضروريًا بشكل معقول، في سياق العمليات المعتادة للمؤسسة، من أجل أداء مهمة وظيفية معينة.

BFOQ (للخاضعين 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 حلًا 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 أيضًا إدارة أو شعبة أو مجموعة أو مركز تكلفة أو مجال وظيفي.

Business Unit (وحدة الأعمال)

عملية يُظهر من خلالها شخص أو مجموعة التزامًا مستمرًا 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)

التعريف

المصطلح

التقدم المحرز خلال مراحل العمل التي تتسم كل منها بمسائلها وموضوعاتها ومهامها الفريدة نسبيًا.

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 مخططاً واضحاً للانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود.

Career Pathing (رسم المسار الوظيفي)

بيان بقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الحالية والقصيرة الأجل من خلال توضيح الاحتياطات النقدية والتدفقات النقدية الداخلة والخارجة في العمليات والاستثمارات والتمويل.

Cash Flow Statement (كشف التدفقات النقدية)

فريق أو كيان يوفر الخبرات و/أو أفضل الممارسات و/أو الدعم و/أو 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 اللازمة (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 (التوجيه)

COBRA

قانون تسوية الميزانية الشامل الموحد

(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 تشغلها النساء بالدرجة الأولى، وتتطلب 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 تنجم عنها السلوكيات اللازمة لأداء مهمة ما بفعالية.

Competencies (الكفاءات)

الالتزام بجميع القوانين و/أو اللوائح الوطنية و/أو الفيدرالية و/أو الإقليمية و/أو المحلية وغيرها من التوجيهات والمتطلبات الحكومية السارية في الأماكن التي تزاوّل 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 (التوفيق)

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 المنكبدة 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 وأسرها والمجتمع المحلي والعالم.

CSR

المعتقدات والمواقف والقيم والسلوكيات والعادات الأساسية التي يتقاسمها ويتبناها أعضاء مجموعة ما، وهي ما تمنح المجموعة إحساسها بالهوية.

Culture (الثقافة)

التعريف

المصطلح

الاختلافات بين الأفراد في صفة ما والتي قد تؤدي إلى اعتقاد شخص ما بأنه يختلف عن شخص آخر.

Diversity (التنوع)

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

Due Diligence (العناية الواجبة)

برنامج مساعدة الموظفين

EAP

لجنة تكافؤ فرص العمل

EEOC
(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة
الأمريكية فقط)

تقديم المواد والعمليات والبرامج التعليمية والتدريبية عبر وسائط 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 Laxperience
(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

EPA
(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة
الأمريكية فقط)

المساواة في المعاملة بين الأفراد والجماعات.

Equality (المساواة)

التعريف

المصطلح

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

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)

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

Evidence-based (النهج القائم على الأدلة)

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

EVP

اجتماع يُعقد 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

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

Focus Group (مجموعة التركيز)

التعريف

المصطلح

وسيلة لتقييم الوضع الراهن بغية تحديد ما هو مطلوب للانتقال إلى الوضع المستقبلي المنشود.

Gap Analysis (تحليل الثغرات)

نظام السوق الحرة الذي تشجع فيه الوظائف المؤقتة وتوظف المؤسسات عمالاً مستقلين للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل بدلاً من تعيين موظفين بدوام كامل.

Gig Economy (اقتصاد العمل الحر)

قانون عدم التمييز على أساس المعلومات الوراثية

GINA
(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة
الأمريكية فقط)

تزايد الترابط والاعتماد المتبادلان 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 (الحوكمة)

الضرر المحتمل الذي يرتبط في كثير من الأحيان بحالة أو نشاط قد ينتج عنه، إذا تُرك 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 وتنقيحها والإبلاغ عنها.

HRIS

التعريف

المصطلح

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 موردًا من موارد المؤسسة.

Information Management
(إدارة المعلومات)

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

Integrity (النزاهة)

تكنولوجيا المعلومات

IT

عملية الدراسة المنهجية لوظيفة ما لتحديد الأنشطة/المهام والمسؤوليات التي تنطوي عليها، والمؤهلات الشخصية اللازمة لأداء هذه الوظيفة، والظروف التي يجري أداؤها في ظلها.

Job Analysis (تحليل الوظيفة)

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

Job Description
(التوصيف الوظيفي)

عملية توسيع نطاق الوظيفة من خلال إضافة مهام مختلفة إليها.

Job Enlargement (التوسع 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 واستبقائهم من خلال مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المؤسسة أو بالوظائف المماثلة في المؤسسات المنافسة.

Job Evaluation (تقييم الوظيفة)

مؤشر 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

التعريف

المصطلح

المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى.

KSAOs

مجموعة من العمال الذين ينظمون وينسقون أنشطتهم رسميًا 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 اللازمة 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، ويتنبأ 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 اللازمة 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 شخصًا آخر من خلال توجيهه في عملية تطوره.

Mentoring (الإرشاد)

وصف موجز لإستراتيجية المؤسسة يحدد الأنشطة التي تعتمزم 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)**NLRA**

قانون علاقات العمل الوطنية

(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة الأمريكية فقط)

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

Offshoring (نقل الأعمال إلى الخارج)

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

Onboarding (إحاق الموظفين الجدد)

مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ورسالتها.

Organizational Effectiveness (فعالية المؤسسة)

اكتساب المعارف 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 وفقًا لذلك.

Organizational Learning (التعلم المؤسسي)

المعتقدات والمبادئ التي تحددها مؤسسة ما لتوجيه سلوك موظفيها وتنظيمه.

Organizational Values (قيم المؤسسة)

التعريف

المصطلح

العملية التي يتعرف من خلالها الموظفون الجدد على المؤسسة والإدارة التي يعملون بها وزملائهم في العمل وطبيعة وظائفهم.

Orientation (توجيه الموظفين الجدد)

إدارة السلامة والصحة المهنية

OSHA
(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 خارجيين لتنفيذ خدمات أو أنشطة محددة بدلاً من تعيين 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 تحدها 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

التعريف

المصطلح

الأداة المستخدمة في عملية التوظيف/الاختبار لتزويد المتقدم بمعلومات صادقة وكاملة 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 عادة 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 بعيدًا عن مقر الشركة أو أماكن العمل المخصصة الأخرى.

Remote Work (العمل عن بُعد)

إجمالي المدفوعات المقدمة في شكل رواتب وأجور مقابل العمل، مثل البدلات والاستحقاقات والمكافآت والحوافز النقدية والقيمة النقدية للحوافز غير النقدية.

Remuneration (الأجر)

أدوات تجمع معلومات عن ممارسات الأجور والاستحقاقات السائدة في السوق، مثل الراتب الأساسي، ونطاقات الأجور، ومعدلات الأجور الأولية، والمدفوعات النقدية القانونية والسوقية، والإجازة مدفوعة الأجر، والأجر المتغير.

Remuneration Surveys
(استبيانات الأجور)

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 الهياكل القانونية أو التشغيلية أو هياكل الملكية أو غيرها من الهياكل الخاصة بالمؤسسة.

Restructuring (إعادة الهيكلة)

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 (مخاطرة)

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)

التعريف

المصطلح

العائد على الاستثمار، وهو البيانات أو الحسابات التي تقارن القيمة النقدية أو الجوهرية لأحد الاستثمارات مقابل الموارد التي يجري إنفاقها.

ROI

عملية تقييم أنسب 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. وتسمى نظرية "لين سيكس سيغما" أيضاً إلى زيادة السرعة من خلال القضاء على الهدر.

Six Sigma/Lean Six Sigma
(سيكس سيغما/لين سيكس سيغما)

المنصات والمجتمعات القائمة على تكنولوجيا الإنترنت التي يستخدمها الأشخاص والمؤسسات للتواصل وتبادل المعلومات والآراء والموارد.

Social Media
(وسائل التواصل الاجتماعي)

العملية التي يتعلم من خلالها الموظفون المعارف واللغة والمهارات الاجتماعية والثقافة والقيم الخاصة بمجموعة أو مؤسسة ما.

Socialization
(التطبيع الاجتماعي للموظفين الجدد)

عملية تنشئ من خلالها المؤسسة مجعماً 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 والموردين.

Stakeholders (أصحاب المصلحة)

محادثات منظمة تُجرى مع الموظفين لغرض تحديد جوانب الوظيفة، مثل الثقافة والمشاركة والقيادة والتنظيم والرضا، التي تعزز استبقاء الموظفين أو يمكن تحسينها لتعزيز استبقائهم.

Stay Interviews (مقابلات البقاء)

نظام الإجراءات التي يتخذها القادة لدفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها.

Strategic Management
(الإدارة الإستراتيجية)

التعريف

المصطلح

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 الإمكانيات العالية أو غيرهم من المرشحين للوظائف الذين قد ينتقلون 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 لتقييم القدرات الإستراتيجية للمؤسسة من خلال عملية المسح البيئي التي تحدد وتبحث العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.

SWOT Analysis (تحليل SWOT)

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 المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، وتطويرهم وإشراكهم واستبقائهم.

Talent Management
(إدارة المواهب)

الاتفاقيات الثنائية المبرمة بين الدول لغرض القضاء على الازدواج الضريبي للموظفين المكلفين بمهام دولية.

Totalization Agreements
(اتفاقيات منع الازدواج الضريبي)

عملية يُزود من خلالها الموظفون بالمعارف 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 والصفقات التي تبرمها للإفصاح والاستعراض من قِبل الأفراد المعنيين.

Transparency (الشفافية)

معدل الموظفين الذين يتركون العمل لدى المؤسسة.

Turnover (دوران الموظفين)

التعريف

المصطلح

ممارسات العمل غير العادلة، وهي تشكل انتهاكاً لحقوق الموظفين يعد محظوراً بموجب قوانين علاقات العمل في الولايات المتحدة.

ULP
(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة
الأمريكية فقط)

انتهاك لحقوق الموظفين محظور بموجب قوانين علاقات العمل العالمية.

Unfair Labor Practice
(ممارسة العمل غير العادلة)

المدى الذي تقيس به أداة القياس الشيء المراد قياسه فعلياً.

Validity (الصلاحية)

مقياس الفائدة أو القيمة أو الأهمية.

Value (القيمة)

طريقة إحصائية تُستخدم لتحديد درجة الاختلاف بين معدلات الأداء أو النتائج المقررة والفعلية.

Variance Analysis (تحليل التباين)

وصف ما تأمل المؤسسة في تحقيقه وإنجازه في المستقبل، وهي التي ترشد المؤسسة صوب هذا الاتجاه المحدد.

Vision (الرؤية)

نائب الرئيس

VP

قانون إخطار العاملين للتهيبو للتسريح وإعادة التدريب

WARN Act (قانون WARN)
(للخاضعين للاختبار من الولايات المتحدة
الأمريكية فقط)

نهج لتحقيق التناغم بين جميع جوانب الحياة، مثل العمل والمنزل/الأسرة والمجتمع والرفاه الشخصي والصحة.

Work/Life Integration
(التكامل بين العمل والحياة)

عملية إستراتيجية تقوم المؤسسة من خلالها بتحليل قوتها العاملة الحالية، وتحديد الخطوات المطلوب اتخاذها للاستعداد لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

Workforce Planning
(تخطيط القوى العاملة)

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.

Workspace Solution
(حل يكفل المرونة في مكان العمل)

المصادر

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
101 Sample Write-Ups for Documenting Employee Performance Problems	Falcone, Paul	علاقات الموظفين والعمل	مشاركة الموظفين واستبقائهم	https://www.amazon.com/Write-Ups-Documenting-Employee-Performance-Problems-ebook/dp/B01N5PDPYN
101 Tough Conversations to Have with Employees	Falcone, Paul	علاقات الموظفين والعمل	مشاركة الموظفين واستبقائهم	https://www.amazon.com/101-Tough-Conversations-Have-Employees/dp/1400212014
A Short Guide to Facilitating Risk Management: Engaging People to Identify, Own and Manage Risk	Pullan, Penny; Murray-Webster, Ruth	إدارة المخاطر		https://www.amazon.com/Short-Guide-Facilitating-Risk-Management-ebook/dp/B0091QCCBO
A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility	Lindgreen, Adam; Kotler, Philip; Vanhamme, Joelle; Maon, François	المسؤولية الاجتماعية للشركات		https://www.amazon.com/Stakeholder-Approach-Corporate-Social-Responsibility-ebook/dp/B01D2F57A2
Accountability in Human Resource Management: Connecting HR to Business Results	Phillips, Jack J.; Phillips, Patricia Pulliam; Smith, Kirk	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Accountability-Human-Resource-Management-Phillips/dp/1138909955
Active Training	Silberman, Mel; Auerbach, Carol	التعلم والتطور	القدرة التحليلية	https://www.amazon.com/Active-Training-Handbook-Techniques-Examples/dp/1118972015
Advancing Human Resource Project Management	Klimoski, Richard J.; Dugan, Beverly; Messikomer, Carla; Chiocchio, François;	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Advancing-Resource-Management-Professional-Practice-ebook/dp/B00M42POL2
Advocacy: Championing Ideas and Influencing Others	Daly, John A.	القيادة والتوجيه	التواصل	https://www.amazon.com/Advocacy-Championing-Ideas-Influencing-Others/dp/0300188137
An Intelligent Career	Arthur, Michael B.; Khapova, Svetlana N.; Richardson, Julia	القيادة والتوجيه		https://www.amazon.com/Intelligent-Career-Taking-Ownership-Your-ebook/dp/B01N7D2HM0
Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice	Armstrong, Michael	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Resource-Management-Practice/dp/0749498277
Armstrong's Handbook of Performance Management	Armstrong, Michael	مشاركة الموظفين واستبقائهم	إدارة القوى العاملة	https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Performance-Management-Evidence-Based/dp/074948120X

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
<i>Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward</i>	Armstrong, Michael	إجمالي المكافآت	مشاركة الموظفين واستبقاؤهم	https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Reward-Management-Practice/dp/0749484365
<i>Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management</i>	Armstrong, Michael	المراجع العامة	إستراتيجية الموارد البشرية	https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Strategic-Resource-Management/dp/0749476826
<i>Brand and Talent</i>	Keohane, Kevin	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Brand-Talent-Kevin-Keohane-ebook/dp/B00I3LG38Q
<i>Bridging the Soft Skills Gap</i>	Tulgan, Bruce	مشاركة الموظفين واستبقاؤهم	التعلم والتطور	https://www.amazon.com/Bridging-Soft-Skills-Gap-Missing/dp/1118725646
<i>Building an Innovative Learning Organization</i>	Sarder, Russell	التعلم والتطور		https://www.amazon.com/Building-Innovative-Learning-Organization-Framework/dp/1119157455
<i>Building Cultural Competence: Innovative Activities and Models</i>	Berardo, Kate; Deardorff, Darla K.; Trompenaars, Fons	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	التنوع والإنصاف والشمولية	https://www.amazon.com/Building-Cultural-Competence-Innovative-Activities/dp/1579228046
<i>Building Influence in the Workplace: How to Gain and Retain Influence at Work</i>	Oade, Aryanne	القيادة والتوجيه	الممارسات الأخلاقية	https://www.amazon.com/Building-Influence-Workplace-Gain-Retain-ebook/dp/B01FYBI52E
<i>Business</i>	Pride, William M.; Hughes, Robert J.; Kapoor, Jack R.	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Business-12th-William-M-Pride/dp/1133595855
<i>Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management</i>	Carroll, Archie B.; Brown, Jill; Buchholtz, Ann K.	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Business-Society-Sustainability-Stakeholder-Management/dp/1305959825
<i>Business Analytics for Managers</i>	Laursen, Gert H. N.; Thorlund, Jesper	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Business-Analytics-Managers-Intelligence-Reporting/dp/111929858X
<i>Business Ethics</i>	Collins, Denis	المراجع العامة	الممارسات الأخلاقية	https://www.amazon.com/Business-Ethics-Practices-Designing-Organizations/dp/1506388051
<i>Business Foundations: A Changing World</i>	Ferrell, O.C.; Hirt, Geoffrey; Ferrell, Linda	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Business-Foundations-Changing-C-Ferrell/dp/1259685233
<i>Career Errors: Straight Talk about the Steps and Missteps of Career Development</i>	Burnnett, Frank	مشاركة الموظفين واستبقاؤهم	استقطاب المواهب	https://www.amazon.com/Career-Errors-Straight-Missteps-Development/dp/1475848412

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
Careers and Talent Management: A Critical Perspective	Reis, Cristina	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Careers-Talent-Management-Perspective-Routledge-ebook/dp/B019FQ7PD4
Change Leadership: Developing a Change-Adept Organization	Orridge, Martin	التشاور		https://www.amazon.com/Change-Leadership-Developing-Change-Adept-Organization/dp/0566089351
Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality	Grubb, Valerie M.	التنوع والإنصاف والشمولية		https://www.amazon.com/Clash-Generations-Managing-Workplace-Reality/dp/1119212340
Compensation	Gerhart, Barry; Newman, Jerry	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Compensation-Barry-Gerhart/dp/1260565610
Corporate Social Responsibility	Rasche, Andreas; Morsing, Mette; Moon, Jeremy	المسؤولية الاجتماعية للشركات	إستراتيجية الموارد البشرية	https://www.amazon.com/Corporate-Social-Responsibility-Communication-Governance/dp/1107535395
Crucial Accountability	Patterson, Kerry; Grenny, Joseph; McMillan, Ron; Switzler, Al; Maxfield, David	إدارة العلاقات		https://www.amazon.com/Crucial-Accountability-Resolving-Expectations-Commitments/dp/0071829318
Crucial Conversations	Patterson, Kerry; Grenny, Joseph; McMillan, Ron; Switzler, Al	التواصل		https://www.amazon.com/Crucial-Conversations-Talking-Stakes-Second/dp/0071771328
Defining HR Success: 9 Critical Competencies for HR Professionals	Alonso, Alexander; Cohen, Debra; Strobel, Kari R.; Kurtessis, James	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Defining-HR-Success-Alexander-Alonso/dp/1586443828
Effective Succession Planning	Rothwell, William J.	إدارة القوى العاملة		https://www.amazon.com/Effective-Succession-Planning-Leadership-Continuity/dp/0814449158
Employee Benefits	Martocchio, Joseph	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Employee-Benefits-Joseph-J-Martocchio/dp/1259712281
Employee Training & Development	Noe, Raymond A.	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Employee-Training-Development-Raymond-Noe/dp/1260565637
Employment Law for Business	Bennett-Alexander, Dawn; Hartman, Laura	علاقات الموظفين والعمل		https://www.amazon.com/Employment-Law-Business-Dawn-Bennett-Alexander/dp/1259722333
Enterprise Information Management: When Information Becomes Inspiration	Baan, Paul	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Enterprise-Information-Management-Inspiration-Professionals-ebook/dp/B00AKIF5O8
Financial Intelligence	Berman, Karen; Knight, Joe; Case, John	النكاء التجاري		https://www.amazon.com/Financial-Intelligence-Revised-Managers-Knowing/dp/1422144119

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 واستبقائهم	https://www.amazon.com/Hello-Goodbye-Proactive-Maintaining-Relations-ebook/dp/B005Z4AOXO/
<i>Fundamentals of Human Resource Management</i>	Bauer, Talya; Erdogan, Berrin; Caughlin, David; Truxillo, Donald	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Fundamentals-Human-Resource-Management-Analytics/dp/154437772X/
<i>Fundamentals of Human Resource Management</i>	DeCenzo, David A.; Robbins, Stephen P.; Verhulst, Susan L.	التعلم والتطور		https://www.amazon.com/Fundamentals-Resource-Management-Binder-Version/dp/1119032741
<i>Fundamentals of Human Resource Management (What's New in Management)</i>	Dessler, Gary	الممارسات الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية للشركات	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		https://www.amazon.com/Global-Talent-Management-HRM/dp/1138712442/
<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	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		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 واستبقائهم	التواصل	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		https://www.amazon.com/How-Even-Better-Manager-Techniques/dp/0749480270
<i>HR5</i>	DeNisi, Angelo; Griffin, Ricky	علاقات الموظفين والعمل		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	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		https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-11Th-NA/dp/1260098559
<i>Human Resource Management</i>	Mondy, R. Wayne; Martocchio, Joseph	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-Wayne-Mondy/dp/0133848809
<i>Human Resource Management</i>	Dessler, Gary	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-15th-Dessler/dp/0134235452

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
Human Resource Management	Mathis, Robert L.; Jackson, John H.; Valentine, Sean R.; Meglich, Patricia	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-Robert-Mathis/dp/1305500709
Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach	Pynes, Joan E.	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Resources-Management-Public-Nonprofit-Organizations/dp/1118398629
Influencing Up	Cohen, Allan R.; Bradford, David L.	القيادة والتوجيه	التواصل	https://www.amazon.com/Influencing-Up-Allan-R-Cohen/dp/1118038452
International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises	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/0415710537
International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges	McFarlin, Dean; Sweeney, Paul	المراجع العامة	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	https://www.amazon.com/International-Management-Strategic-Opportunities-Challenges/dp/0415825288
Labor Relations: Development, Structure, Process	Fossum, John A.	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Labor-Relations-Development-Structure-Process/dp/0077862473
Labor Relations: Striking a Balance	Budd, John	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Labor-Relations-Striking-John-Budd/dp/1259412385
Law for Business	Ashcroft, John D.; Ashcroft, Katherine; Patterson, Martha	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Cengage-Advantage-Books-Law-Business/dp/1305654927
Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma	O'Reilly, Charles A.; Tushman, Michael L.	القيادة والتوجيه		https://www.amazon.com/Lead-Disrupt-Solve-Innovators-Dilemma/dp/0804798656
Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment	Boudreau, John W.; Jesuthasan, Ravin; Creelman, David	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Lead-Work-Navigating-Beyond-Employment-ebook/dp/B011G1OLAG
Leadership 2050	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
Leadership: Theory and Practice	Northouse, Peter G.	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Leadership-Practice-Peter-G-Northouse/dp/1506362311
Leading Across New Borders: How to Succeed as the Center Shifts	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, Luciana; Sanchez-Runde, Carlos J.	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	المراجع العامة	https://www.amazon.com/Management-across-Cultures-Developing-Competencies/dp/1316604039
<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.	التنوع والإنصاف والشمولية	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

العنوان	المؤلف	المكافأة الأساسية	المكافأة الفرعية	رابط المنتج
Organizational Behavior	Robbins, Stephen; Judge, Timothy	إجمالي المكافآت		https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-17th-Standalone-book/dp/013410398X
Organizational Behavior	Kreitner, Robert	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-Robert-Kreitner/dp/0078029368
Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality	McShane, Steven	إجمالي المكافآت		https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-Steven-McShane/dp/1259562794
Organizational Behavior: أساسيات الإدارة	Schein, Edgar H.; Schein, Peter	القيادة والتوجيه	مشاركة الموظفين واستبقائهم	https://www.amazon.com/Organizational-Leadership-Jossey-Bass-Business-Management/dp/1119212049
OtherWise: The Wisdom You Need to Succeed in a Diverse and Divisive World	Martin, Dick	التنوع والإنصاف والشمولية	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	https://www.amazon.com/OtherWise-Wisdom-Succeed-Diverse-Divisive-ebook/dp/B00821JVQI
People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent	Isson, Jean Paul; Harriott, Jesse S.; Fitz-enz, Jac	المراجع العامة	القدرة التحليلية	https://www.amazon.com/People-Analytics-Era-Big-Data/dp/1119050782
Performance Leadership™	Moustafa Leonard, Karen; Pakdil, Fatma	مشاركة الموظفين واستبقائهم	التواصل	https://www.amazon.com/Performance-LeadershipTM-Karen-Moustafa-Leonard-ebook/dp/B01F7T1WFA/
Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance	Cameron, Kim	القيادة والتوجيه	إدارة العلاقات	https://www.amazon.com/Positive-Leadership-Strategies-Extraordinary-Performance/dp/1609945662
Predicting Success: Evidence-Based Strategies to Hire the Right People and Build the Best Team	Lahey, David	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Predicting-Success-Evidence-Based-Strategies-People/dp/B08BZXQTDW
Predictive Analytics for Human Resources	Fitz-enz, Jac; Mattox II, John R.	القدرة التحليلية	النكاه التجاري	https://www.amazon.com/Predictive-Analytics-Human-Resources-Business/dp/1118893670
Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric	Edwards, Martin R.; Edwards, Kirsten	المراجع العامة	القدرة التحليلية	https://www.amazon.com/Predictive-HR-Analytics-Mastering-Metric/dp/0749484446
Productivity and Organizational Management	Machado, Carolina; Davim, J. Paulo; Broncano, Santiago Gutierrez; Elmas, Emin Taner; Ferreira, Ana Paula; Nedelko, Zlatko; Oliveira, Teresa Carla; Suryanarayana, A. Murty	إدارة القوى العاملة		https://www.amazon.com/Productivity-Organizational-Management-Carolina-Machado-ebook/dp/B01N2GUTCG

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
Quality & Performance Excellence	Evans, James R.	إدارة القوى العاملة		https://www.amazon.com/Quality-Performance-Excellence-James-Evans/dp/1305662229
Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees	Arthur, Diane	استقطاب المواهب	مشاركة الموظفين واستبقائهم	https://www.amazon.com/Recruiting-Interviewing-Selecting-Orienting-Employees/dp/0814439926
Religion and Organizational Stigma at Work	Thomson, Stanley Bruce	التنوع والإنصاف والشمولية		https://www.amazon.com/Religion-Organizational-Stigma-at-Work/dp/1137514558
Rewarding Performance: Guiding Principles; Custom Strategies	Greene, Robert J.	قوانين ولوائح العمل الأمريكية		https://www.amazon.com/Rewarding-Performance-Guiding-Principles-Strategies/dp/1138368806
Service Led Design: Planning the New HR Function	Saunders, Jane; Hunter, Ian	هيكل إدارة الموارد البشرية		https://www.amazon.com/Service-Led-Design-Planning-Transformation-ebook/dp/B06XDNV6GJ
Short Introduction to Strategic Human Resource Management	Cascio, Wayne F.; Boudreau, John W.	إستراتيجيات الموارد البشرية		https://www.amazon.com/Introduction-Strategic-Management-Cambridge-Introductions/dp/110760883X
Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice	Lake, Andy	مشاركة الموظفين واستبقائهم		https://www.amazon.com/Smart-Flexibility-Flexible-Working-Practice-ebook/dp/B01DQ00B18
Smart Working: Creating the Next Wave	McEwan, Anne Marie	إدارة القوى العاملة	التعلم والتطور	https://www.amazon.com/Smart-Working-Creating-Next-Wave-ebook/dp/B01DPZVL5Y
Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy	Headworth, Andy	استقطاب المواهب	إدارة التكنولوجيا	https://www.amazon.com/Social-Media-Recruitment-Successfully-Integrate/dp/0749473703
Staffing Organizations	Heneman, Herbert; Judge, Timothy; Kammeyer-Mueller, John	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Staffing-Organizations-Herbert-Heneman-Timothy/dp/1260092402
Stop Bullying at Work	Daniel, Teresa A.	التنوع والإنصاف والشمولية	إدارة المخاطر	https://www.amazon.com/Stop-Bullying-Work-Strategies-Professionals/dp/1586443852
Storytelling with Data: A Data Visualization Guide for Business Professionals	Nussbaumer Knaflic, Cole	القدرة التحليلية	التواصل	https://www.amazon.com/Storytelling-with-Data-audiobook/dp/B079H3ZJZJ
Strategic Analytics: Advancing Strategy Execution and Organizational Effectiveness	Levenson, Alec	إستراتيجيات الموارد البشرية	الذكاء التجاري	https://www.amazon.com/Strategic-Analytics-Advancing-Organizational-Effectiveness-ebook/dp/B00XZ7U0UU
Strategic Compensation	Martocchio, Joseph	إجمالي المكافآت	قوانين ولوائح العمل الأمريكية	https://www.amazon.com/Strategic-Compensation-Resource-Management-Approach/dp/0134320549

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
<i>Strategic Human Resource Management</i>	Mello, Jeffrey A.	قوانين ولوائح العمل الأمريكية		https://www.amazon.com/Strategic-Resource-Management-Loose-leaf-Version-ebook/dp/B07J4BT8ZK
<i>Strategic Management: Creating Competitive Advantages</i>	Dess, Gregory; McNamara, Gerry; Eisner, Alan; Lee, Seung-Hyun	المراجع العامة	إستراتيجية الموارد البشرية	https://www.amazon.com/Strategic-Management-Creating-Competitive-Advantages/dp/1259900452
<i>Supervision: Key Link to Productivity</i>	Ibrahim, Nabil; Rue, Leslie; Byars, Lloyd	القيادة والتوجيه		https://www.amazon.com/Supervision-Productivity-Leslie-W-Rue/dp/0078029228
<i>Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations</i>	Ehnert, Ina; Harry, Wes; Zink, Klaus J.	المسؤولية الاجتماعية للشركات	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	https://www.amazon.com/Sustainability-Human-Resource-Management-Organizations-ebook/dp/B00DR79AA4
<i>Talent Management in the Developing World: Adopting a Global Perspective</i>	Elegbe, Joel Alemibola	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Talent-Management-Developing-World-Perspective-ebook/dp/B01DPZVF6Y
<i>Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage</i>	Trost, Armin	استقطاب المواهب		https://www.amazon.com/Talent-Relationship-Management-Competitive-Professionals-ebook/dp/B00K14FU8W
<i>Talk Lean: Shorter Meetings. Quicker Results. Better Relations</i>	Palmer, Alan	التواصل		https://www.amazon.com/Talk-Lean-Meetings-Results-Relations-ebook/dp/B00GDC1C88
<i>The Art of Change Leadership: Driving Transformation in a Fast-Paced World</i>	Cran, Cheryl	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Art-Change-Leadership-Transformation-Fast-Paced/dp/B07YZTCH7D
<i>The Big Book of HR</i>	Mitchell, Barbara; Gamlem, Cornelia	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Big-Book-HR-Revised-Updated/dp/1632650894
<i>The Cultural Dimension of Global Business</i>	Ferraro, Gary P.; Briody, Elizabeth K.	العقلية ذات النظرة العالمية	إدارة قوة عاملة عالمية النطاق	https://www.amazon.com/Cultural-Dimension-Global-Business/dp/1138202290
<i>The Culture Builders: Leadership Strategies for Employee Performance</i>	Sparrow, Jane	مشاركة الموظفين واستبقاؤهم		https://www.amazon.com/Culture-Builders-Leadership-Strategies-Performance-ebook/dp/B009T6KBLE
<i>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</i>	Morgan, Jacob; Goldsmith, Marshall	مشاركة الموظفين واستبقاؤهم		https://www.amazon.com/Employee-Experience-Advantage-audiobook/dp/B07S1YDP2Q

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
<i>The Employer's Legal Handbook</i>	Steingold, Fred S.	المراجع العامة	قوانين ولوائح العمل الأمريكية	https://www.amazon.com/Employers-Legal-Handbook-Employees-Effectively/dp/1413327044
<i>The Global Human Resource Management Casebook, Second Edition</i>	Castro Christiansen, Liza; Biron, Michal; Farndale, Elaine; Kuvaas, Bård	المراجع العامة	العقلية ذات النظرة العالمية	https://www.amazon.com/Global-Human-Resource-Management-Casebook-ebook/dp/B079M4KQQ2
<i>The Great Disruption: How Business is Coping with Turbulent Times</i>	The Economist; Wooldridge, Adrian	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Great-Disruption-business-turbulent-Economist-ebook/dp/B00PWX7UDU
<i>The Human Resource Professional's Guide to Change Management: Practical Tools and Techniques to Enact Meaningful and Lasting Organizational Change</i>	Peacock, Melanie J.	التشاور	المراجع العامة	https://www.amazon.com/Human-Resource-Professionals-Change-Management-ebook/dp/B071J3DV7L
<i>The Inclusion Dividend</i>	Kaplan, Mark; Donovan, Mason	التنوع والإنصاف والشمولية		https://www.amazon.com/The-Inclusion-Dividend-audiobook/dp/B00JLQEAPA
<i>The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations</i>	Kouzes, James M.; Posner, Barry Z.	القيادة والتوجيه		https://www.amazon.com/Leadership-Challenge-Sixth-Extraordinary-Organizations/dp/B071V5JHBB
<i>The Legal Environment of Business</i>	Meiners, Roger E.; Ringleb, Al H.; Edwards, Frances L.	قوانين ولوائح العمل الأمريكية		https://www.amazon.com/Legal-Environment-Business-Roger-Meiners/dp/1337095494/
<i>The Nature of Leadership</i>	Day, David V.; Antonakis, John	القيادة والتوجيه		https://www.amazon.com/Nature-Leadership-John-Antonakis/dp/1483359271
<i>The Power of Stay Interviews for Engagement and Retention</i>	Finnegan, Richard P.	مشاركة الموظفين واستبقائهم	التنوع والإنصاف والشمولية	https://www.amazon.com/Power-Stay-Interviews-Engagement-Retention/dp/158644512X
<i>The Role of the Chief Human Resources Officer: Perspectives, Challenges, Realities and Experiences</i>	van Eeden, Dave	المراجع العامة		https://www.amazon.com/Role-Chief-Human-Resources-Officer/dp/1869224906
<i>The SHRM Essential Guide to Employment Law: A Handbook for HR Professionals, Managers, Businesses, and Organizations</i>	Fleischer, Charles	قوانين ولوائح العمل الأمريكية		https://www.amazon.com/SHRM-Essential-Guide-Employment-Professionals/dp/1586444700

العنوان	المؤلف	الكفاءة الأساسية	الكفاءة الفرعية	رابط المنتج
<i>The Talent Management Handbook</i>	Berger, Dorothy R.; Berger, Lance A.	استقطاب المواهب	إدارة القوى العاملة	https://www.amazon.com/Talent-Management-Handbook-Third-Competitive/dp/1259863557
<i>The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention</i>	Goldstein, Harold W.; Pulakos, Elaine D.; Passmore, Jonathan; Semedo, Carla	استقطاب المواهب	إدارة القوى العاملة	https://www.amazon.com/Blackwell-Psychology-Recruitment-Wiley-Blackwell-Organizational/dp/111967364X
<i>The Worldwide Workplace: Solving the Global Talent Equation</i>	Johnson, Mike	استقطاب المواهب		https://www.amazon.com/Worldwide-Workplace-Solving-Global-Equation-ebook/dp/B00K5NHSQQ
<i>Up, Down, and Sideways: High-Impact Verbal Communication for HR Professionals</i>	Buhler, Patricia M.; Worden, Joel D.	التواصل		https://www.amazon.com/Down-Sideways-High-Impact-Communication-Professionals-ebook/dp/B00GF2MVTU
<i>Using Technology to Create Value: Designing the Tools for the New HR Function</i>	Boroughs, Allan; Rickard, Cat	إدارة التكنولوجيا		https://www.amazon.com/Using-Technology-Create-Value-Transformation-ebook/dp/B06XDQ1HCQ
<i>Winning on HR Analytics: Leveraging Data for Competitive Advantage</i>	Soundararajan, Ramesh; Singh, Kuldeep	المراجع العامة	القدرة التحليلية	https://www.amazon.com/Winning-Analytics-Leveraging-Competitive-Advantage/dp/938604241X
<i>Work Analysis in the Knowledge Economy: Documenting What People Do in the Workplace for Human Resource Development</i>	Jacobs, Ronald L.	استقطاب المواهب	التعلم والتطور	https://www.amazon.com/Work-Analysis-Knowledge-Economy-Documenting-ebook/dp/B07FNB6YXZ