

# حوكمة الموارد البشرية: التشريعات والامتثال والتطبيقات المؤسسية

AGILE LEADERS
Training Center

AGILE LEADERS
Training Center

# حوكمة الموارد البشرية: التشريعات والامتثال والتطبيقات المؤسسية

## نظرة عامة على الورشة:

تمثل حوكمة الموارد البشرية إطارًا مؤسسيًا متكاملاً يضمن أن القرارات والسياسات والممارسات المتعلقة برأس المال البشري تتم وفق مبادئ واضحة من العدالة والشفافية والمساءلة والامتثال والرقابة. وقد صُممت ورشة عمل حوكمة الموارد البشرية لتزويد المشاركين بفهم عملي لكيفية الانتقال من إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة تشغيلية إلى منظومة حوكمة تربط القرارات البشرية بالأهداف الاستراتيجية والتشريعات والضوابط المؤسسية.

تتناول الورشة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والموارد البشرية، وآليات حوكمة رأس المال البشري، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وإدارة أصحاب المصلحة، وأخلاقيات العمل. كما تغطي تشريعات الموارد البشرية والامتثال في الموارد البشرية من منظور تطبيقي يساعد المؤسسات على ترجمة المتطلبات القانونية والتنظيمية إلى سياسات وإجراءات واضحة وقابلة للتنفيذ والمراجعة.

ويمتد محتوى الورشة إلى تطبيقات الموارد البشرية الأساسية، بما يشمل تخطيط القوى العاملة، والتحليل والوصف الوظيفي، والتوظيف والاختيار، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، وعلاقات الموظفين، مع ربط هذه العمليات بمخاطر الموارد البشرية والرقابة الداخلية وتدقيق الموارد البشرية ومؤشرات الأداء.

ويستند الجانب التطبيقي للورشة إلى مبادئ الإنصاف والشفافية والانفتاح والمساءلة الواردة في أدبيات حوكمة الموارد البشرية، إضافة إلى التطبيقات المؤسسية المتعلقة بالسياسات والامتثال والرقابة وإدارة العمليات البشرية. كما يدعم دليل منظمة العمل الدولية الجانب العملي من خلال موضوعات التحليل الوظيفي والتوظيف وإدارة الأداء والتدريب والاحتفاظ بالكفاءات وإدارة علاقات العمل.

AGILE LEADERS
Training Center

## الجمهور المستهدف:

- مدراء ومديرو عموم الموارد البشرية
- رؤساء أقسام الموارد البشرية وشؤون الموظفين
- مسؤولو حوكمة الموارد البشرية
- مسؤولو الامتثال المؤسسي والامتثال في الموارد البشرية
- مسؤولو السياسات والإجراءات
- مدراء ورؤساء التطوير التنظيمي
- مسؤولو علاقات الموظفين
- مسؤولو تخطيط القوى العاملة
- مسؤولو إدارة الأداء والتطوير
- المدققون الداخليون ومدققو الموارد البشرية
- مسؤولو إدارة المخاطر والرقابة الداخلية
- مسؤولو الشؤون القانونية وتشريعات الموارد البشرية
- أعضاء لجان الموارد البشرية والحوكمة
- القيادات الإدارية والتنفيذية المشرفة على قرارات رأس المال البشري
- العاملون في الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة ممن تقع ضمن مسؤولياتهم السياسات واللوائح وإدارة الموظفين

AGILE LEADERS
Training Center

## الأقسام المستهدفة:

- إدارة الموارد البشرية
- إدارة رأس المال البشري
- إدارة الحوكمة المؤسسية
- إدارة الامتثال
- الإدارة القانونية
- إدارة المخاطر
- إدارة التدقيق الداخلي
- إدارة الرقابة الداخلية
- إدارة السياسات والإجراءات
- إدارة التطوير المؤسسي
- إدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي
- إدارة التخطيط والقوى العاملة
- إدارة علاقات الموظفين وشؤون العاملين
- إدارة التدريب والتطوير
- إدارة الجودة والتميز المؤسسي

AGILE LEADERS
Training Center

## القطاعات المستهدفة:

- الهيئات الحكومية وما في حكمها
- الوزارات والجهات التنظيمية
- المؤسسات والهيئات العامة
- البلديات والسلطات المحلية
- شركات الخدمات والمرافق العامة
- البنوك والمؤسسات المالية
- شركات التأمين
- قطاع النفط والغاز والطاقة
- الاتصالات وتقنية المعلومات
- الصناعات والتصنيع
- النقل والخدمات اللوجستية
- الرعاية الصحية
- التعليم والجامعات
- الشركات القابضة والمجموعات الاستثمارية
- شركات الخدمات المهنية والاستشارية
- المؤسسات الكبرى ومتعددة المواقع والفروع

## أهداف الورشة:

في نهاية هذه الورشة سيتمكن المشاركون من:

- تفسير مفهوم حوكمة الموارد البشرية وعلاقتها بالحوكمة المؤسسية وحوكمة رأس المال البشري.
- التمييز بين الإدارة التشغيلية للموارد البشرية ومنهج حوكمة الموارد البشرية.
- تطبيق مبادئ العدالة والشفافية والانفتاح والمساءلة على قرارات وممارسات الموارد البشرية.
- تحديد أدوار ومسؤوليات الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والمديرين وأصحاب المصلحة ضمن منظومة الحوكمة.
- ربط تشريعات الموارد البشرية بالسياسات والإجراءات والممارسات المؤسسية.
- تقييم مستوى الامتثال في الموارد البشرية وتحديد حالات عدم الامتثال ومصادر المخاطر المرتبطة بها.
- مراجعة سياسات وإجراءات الموارد البشرية من منظور الحوكمة والامتثال والرقابة.
- تحديد مخاطر الموارد البشرية وربطها بالضوابط الوقائية والكاشفة والتصحيحية المناسبة.
- تطبيق مبادئ الرقابة الداخلية على العمليات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- تقييم حوكمة عمليات التوظيف والاختيار والترقية والتعويضات وإدارة الأداء والتدريب.
- مراجعة الصلاحيات والمسؤوليات وحدود اتخاذ القرار في عمليات الموارد البشرية.
- فهم دور تدقيق الموارد البشرية في تقييم الالتزام وفعالية السياسات والضوابط.
- استخدام مؤشرات أداء الموارد البشرية لدعم الرقابة والتحليل واتخاذ القرار.
- تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والشفافية والمساءلة والالتزام الوظيفي.
- ربط تطبيقات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية والأداء المؤسسي.
- تحديد فرص تطوير وتحسين منظومة حوكمة رأس المال البشري.

## منهجية ورشة العمل:

تعتمد ورشة العمل على منهجية تطبيقية تفاعلية تجمع بين الفهم المفاهيمي والتحليل المؤسسي والمواقف الواقعية، بحيث لا يقتصر التعلم على عرض تعريفات حوكمة الموارد البشرية، بل يمتد إلى دراسة كيفية انعكاس مبادئ الحوكمة عمليًا على القرارات والسياسات والإجراءات والممارسات المرتبطة بالموظفين.

تبدأ المحاور بجلسات تفاعلية توضح المفاهيم الأساسية مثل المساءلة والشفافية والعدالة والامتثال وإدارة المخاطر، ثم ينتقل المشاركون إلى تحليل حالات مؤسسية مرتبطة بالتوظيف والترقية وإدارة الأداء والتعويضات والإجراءات التأديبية والتظلمات وتعارض المصالح. وتستخدم المناقشات الجماعية لتحليل نقاط الضعف في الحوكمة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ومناقشة الضوابط والإجراءات المناسبة لكل موقف.

كما تتضمن الورشة سيناريوهات مرتبطة بتشريعات الموارد البشرية لمناقشة كيفية ترجمة المتطلبات القانونية والتنظيمية إلى سياسات وإجراءات قابلة للتطبيق، والتعامل مع حالات التعارض بين السياسة الداخلية والمتطلبات التنظيمية.

وتشمل المنهجية كذلك دراسات حالة في مخاطر الموارد البشرية والرقابة الداخلية وتدقيق الموارد البشرية، إضافة إلى جلسات تحليل لمؤشرات الأداء وفعالية السياسات. وفي نهاية كل يوم تُخصص جلسة للمراجعة والتغذية الراجعة تساعد المشاركين على ربط المفاهيم بواقع مؤسساتهم وتحويل المعرفة إلى ممارسات قابلة للتطبيق.

AGILE LEADERS
Training Center

## أدوات الورشة:

لا تعتمد هذه الورشة على تقديم برامج أو أدوات أو قوالب فعلية للمشاركين. وبدلاً من ذلك، يتم تقديم رؤى وأمثلة وحالات عملية تساعد على فهم وتطبيق المفاهيم، ومنها:

- أمثلة عملية على أطر حوكمة الموارد البشرية
- أمثلة على توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات
- حالات تطبيقية على سياسات وإجراءات الموارد البشرية
- سيناريوهات حول تشريعات الموارد البشرية والامتثال
- أمثلة على حالات عدم الامتثال ومخاطر الموارد البشرية
- أمثلة توضيحية على ضوابط الرقابة الداخلية في الموارد البشرية
- حالات مرتبطة بتدقيق الموارد البشرية ومراجعة السياسات والممارسات
- أمثلة تفسيرية على الربط بين المخاطر والضوابط
- حالات عملية في التوظيف وإدارة الأداء والتطوير
- أمثلة على مؤشرات أداء الموارد البشرية ومؤشرات الرقابة
- حالات مرتبطة بالعدالة والشفافية والمساءلة وتعارض المصالح
- مناقشات تطبيقية حول حوكمة رأس المال البشري وعلاقتها بالأداء المؤسسي

AGILE LEADERS
Training Center

## محتوى الورشة:

### اليوم 1: الأسس الاستراتيجية لحوكمة الموارد البشرية

- **الموضوع 1:** مفهوم الحوكمة والحوكمة المؤسسية
- **الموضوع 2:** مفهوم حوكمة الموارد البشرية وتطورها
- **الموضوع 3:** العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والموارد البشرية
- **الموضوع 4:** مبادئ الإنصاف والشفافية والانفتاح والمساءلة
- **الموضوع 5:** أصحاب المصلحة في حوكمة رأس المال البشري
- **الموضوع 6:** أدوار الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والمديرين
- **المراجعة:** تقييم واقع حوكمة الموارد البشرية داخل المؤسسة

### اليوم 2: تشريعات الموارد البشرية والامتثال المؤسسي

- **الموضوع 1:** الإطار التشريعي والتنظيمي للموارد البشرية
- **الموضوع 2:** ترجمة التشريعات إلى سياسات وإجراءات مؤسسية
- **الموضوع 3:** الامتثال في التوظيف وعلاقات العمل
- **الموضوع 4:** الامتثال في الأجور والمزايا والإجازات
- **الموضوع 5:** الإجراءات التأديبية والتظلمات وإنهاء الخدمة
- **الموضوع 6:** تحديد ومعالجة مخاطر عدم الامتثال
- **المراجعة:** تحليل حالة تشريعية وتحديد فجوات الامتثال

AGILE LEADERS
Training Center

## اليوم 3: حوكمة سياسات وإجراءات الموارد البشرية

- **الموضوع 1:** بنية سياسات وإجراءات الموارد البشرية
- **الموضوع 2:** دورة حياة السياسة من الإعداد إلى الاعتماد والمراجعة
- **الموضوع 3:** توزيع المسؤوليات والصلاحيات في عمليات الموارد البشرية
- **الموضوع 4:** إدارة الاستثناءات والانحرافات عن السياسات
- **الموضوع 5:** أخلاقيات العمل وتعارض المصالح
- **الموضوع 6:** مراجعة وتحديث السياسات وفق المتغيرات التنظيمية
- **المراجعة:** تحليل سياسة موارد بشرية من منظور الحوكمة

## اليوم 4: حوكمة تطبيقات الموارد البشرية

- **الموضوع 1:** حوكمة تخطيط القوى العاملة
- **الموضوع 2:** حوكمة التحليل والوصف الوظيفي
- **الموضوع 3:** حوكمة الاستقطاب والاختيار والتعيين
- **الموضوع 4:** حوكمة إدارة الأداء والتقييم
- **الموضوع 5:** حوكمة التدريب والتطوير
- **الموضوع 6:** حوكمة التعويضات والحوافز وعلاقات الموظفين
- **المراجعة:** تحليل دورة حياة الموظف من منظور الحوكمة

AGILE LEADERS
Training Center

## اليوم 5: مخاطر الموارد البشرية والرقابة الداخلية

- **الموضوع 1:** مفهوم وتصنيف مخاطر الموارد البشرية
- **الموضوع 2:** مخاطر القرارات والسياسات والممارسات البشرية
- **الموضوع 3:** تحديد أسباب وآثار مخاطر الموارد البشرية
- **الموضوع 4:** الضوابط الوقائية والكاشفة والتصحيحية
- **الموضوع 5:** الرقابة الداخلية في عمليات الموارد البشرية
- **الموضوع 6:** مراقبة المخاطر والانحرافات وحالات عدم الامتثال
- **المراجعة:** تحليل مخاطر عملية موارد بشرية وربطها بالضوابط

## اليوم 6: تدقيق الموارد البشرية وقياس الأداء

- **الموضوع 1:** مفهوم ونطاق تدقيق الموارد البشرية
- **الموضوع 2:** تدقيق السياسات والإجراءات والملفات الوظيفية
- **الموضوع 3:** اختبار الالتزام والفعالية التشغيلية للضوابط
- **الموضوع 4:** مؤشرات أداء الموارد البشرية ومؤشرات الرقابة
- **الموضوع 5:** قياس الكفاءة والفعالية والعدالة في ممارسات الموارد البشرية
- **الموضوع 6:** نتائج التدقيق والإجراءات التصحيحية والمتابعة
- **المراجعة:** قراءة مؤشرات الموارد البشرية من منظور الحوكمة والمخاطر

AGILE LEADERS
Training Center

### اليوم 7: بناء منظومة متكاملة لحوكمة رأس المال البشري

- **الموضوع 1:** تشخيص مستوى نضج حوكمة الموارد البشرية
- **الموضوع 2:** ربط حوكمة الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة
- **الموضوع 3:** تكامل التشريعات والسياسات والمخاطر والضوابط
- **الموضوع 4:** تعزيز العدالة والشفافية والمساءلة التنظيمية
- **الموضوع 5:** أثر الحوكمة على الالتزام والأداء المؤسسي
- **الموضوع 6:** تحديد أولويات وخارطة تحسين حوكمة الموارد البشرية
- **المراجعة:** دراسة حالة متكاملة ومناقشة خطة التحسين المؤسسية

## التساؤلات المكررة:

### ما هي المؤهلات أو المتطلبات اللازمة للمشاركين قبل التسجيل في الورشة؟

لا يشترط الحصول على مؤهل مهني محدد في الحوكمة قبل الالتحاق بالورشة. ويُفضل أن يمتلك المشارك معرفة أساسية بعمليات الموارد البشرية أو الإدارة أو الحوكمة أو التدقيق أو المخاطر أو الامتثال. وقد صُممت الورشة لتناسب المديرين والمتخصصين والمسؤولين الذين يرغبون في تطوير فهمهم لكيفية تطبيق مبادئ الحوكمة والتشريعات والرقابة على ممارسات الموارد البشرية في بيئة العمل.

### كم تستغرق مدة الجلسة اليومية، وما هو العدد الإجمالي لساعات الورشة؟

تستغرق كل جلسة يومية نحو 4–5 ساعات تقريبًا، مع فترات راحة ونشاطات ونقاشات تفاعلية. وتمتد الورشة على سبعة أيام، بإجمالي يتراوح تقريبًا بين 28 و35 ساعة تدريبية.

### هل تعني حوكمة الموارد البشرية مجرد الالتزام بالتشريعات والسياسات؟

لا. يمثل الامتثال التشريعي أحد مكونات حوكمة الموارد البشرية، لكنه لا يشكل المنظومة كاملة. تتناول حوكمة الموارد البشرية كذلك كيفية توجيه القرارات المتعلقة بالأفراد والرقابة عليها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وضمان العدالة والشفافية والانفتاح والمساءلة أمام الإدارة والجهات التنظيمية وأصحاب المصلحة. وتتناول الدراسة المرتبطة بحوكمة الموارد البشرية في إطار ISO 30408 الإنصاف والشفافية والانفتاح والمساءلة باعتبارها أبعادًا أساسية لهذا المفهوم.

AGILE LEADERS
Training Center

## كيف تختلف هذه الورشة عن ورش العمل الأخرى:

تختلف هذه الورشة عن البرامج التقليدية في إدارة الموارد البشرية لأنها لا تتعامل مع التوظيف أو الأداء أو التدريب أو علاقات الموظفين باعتبارها عمليات تشغيلية منفصلة، بل تضعها جميعًا ضمن منظومة واحدة تجمع بين الحوكمة والتشريعات والامتثال وإدارة المخاطر والرقابة والتدقيق وقياس الأداء.

وتنطلق الورشة من مجموعة من الأسئلة العملية: من يمتلك صلاحية اتخاذ القرار؟ وما حدود هذه الصلاحية؟ وما السياسة أو التشريع الذي يحكم القرار؟ وما المخاطر المرتبطة به؟ وما الضوابط التي تحد منها؟ وكيف يمكن التأكد من الالتزام؟ وما المؤشرات التي تكشف عن جودة التطبيق والنتائج؟ ويساعد هذا النهج المشاركين على بناء رؤية أكثر تكاملاً لحوكمة رأس المال البشري.

كما تتميز الورشة بدمج تشريعات الموارد البشرية داخل التطبيقات اليومية للموارد البشرية بدل تناولها كمحور قانوني منفصل، مما يسمح بربطها بالتوظيف وإدارة الأداء والتعويضات والتظلمات وإنهاء الخدمة والسياسات الداخلية.

ويستند تصميم الورشة إلى مراجع عربية وتطبيقية تجمع بين الحوكمة وممارسات الموارد البشرية؛ حيث يركز النموذج المقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية على أصحاب المصلحة وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية والمعايير المهنية. كما يقدم دليل منظمة العمل الدولية إطارًا تطبيقيًا للعديد من وظائف الموارد البشرية الأساسية، بما يدعم الجانب العملي للورشة.

AGILE LEADERS
Training Center

# فئات الدورات التدريبية

| | |
|---|---|
| الأعمال الزراعية والأمن الغذائي | الدورات التدريبية في مجال البيئة والاستدامة |
| دورات إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال | دورات إدارة الجودة وتطوير العمليات |
| دورات إدارة الرعاية الصحية | دورات إدارة المرافق والعقارات |
| دورات إدارة المنظمات غير الحكومية والعمل الإنساني والتنمية | دورات إدارة و تحليل البيانات ودورات علم البيانات |
| دورات إدارة و تطوير الموارد البشرية | دورات إدارة وعمليات الطيران |
| دورات الأمن السيبراني ودورات تقنية المعلومات | دورات الاتصال الجماهيري و السياسات والعلاقات العامة |
| دورات التدريب القانوني والمشتريات والتعاقدات | دورات التسويق وإدارة علاقات العملاء وإدارة المبيعات |
| دورات التعليم وتطوير التعلم | دورات الحكومة الرقمية والخدمات العامة |
| دورات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال | دورات السكرتارية و إدارة المكاتب |
| دورات الشحن والملاحة البحرية والموانئ | دورات الصحة والسلامة والأمن المهني |
| دورات الصيانة ودورات المجالات الهندسية المتنوعة | دورات الضيافة والسياحة |
| دورات المحاسبة و التمويل و دورات الإدارة المالية | دورات المهارات الشخصية وتطوير الذات |
| دورات حفظ التراث وإدارة المتاحف | دورات في مجالات القيادة والإدارة |

AGILE LEADERS
Training Center

# فئات الدورات التدريبية

- دورات قطاع النفط والغاز ودورات تقنية متنوعة
- دورات معتمدة من قبل هيئات دولية
- دورات مكتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع الرشيقة

AGILE LEADERS
Training Center

# مدن التدريب

| | | |
|---|---|---|
| **أبوظبي**<br>الإمارات العربية المتحدة | **أثينا**<br>اليونان | **أديس أبابا**<br>إثيوبيا |
| **أكرا**<br>غانا | **أمستردام**<br>هولندا | **اسطنبول**<br>تركيا |
| **الدار البيضاء**<br>المغرب | **الدوحة**<br>قطر | **القاهرة**<br>مصر |
| **الكويت**<br>الكويت | **المنامة**<br>مملكة البحرين | **باريس**<br>فرنسا |
| **باكو**<br>أذربيجان | **بالي**<br>جمهورية إندونيسيا | **بانكوك**<br>تايلند |
| **براغ**<br>جمهورية التشيك | **برشلونة**<br>إسبانيا | **برلين**<br>ألمانيا |
| **بورت لويس**<br>موريشيوس | **بورتو**<br>البرتغال | **بوكيت**<br>تايلاند |
| **تبليسي**<br>جورجيا | **تورنتو**<br>كندا | **جاكرتا**<br>جمهورية إندونيسيا |
| **جنيف**<br>سويسرا | **جوهانسبرغ**<br>جنوب إفريقيا | **دبي**<br>الإمارات العربية المتحدة |
| **روما**<br>إيطاليا | **زنجبار**<br>تنزانيا | **زيورخ**<br>سويسرا |
| **سان دييغو**<br>الولايات المتحدة الأمريكية | **سنغافورة**<br>سنغافورة | **سيول**<br>كوريا الجنوبية |
| **شرم الشيخ**<br>مصر | **شيكاغو**<br>الولايات المتحدة الأمريكية | **طرابزون**<br>تركيا |

AGILE LEADERS
Training Center

# مدن التدريب

| | | |
|---|---|---|
| **طشقند**<br>أوزبكستان | **طوكيو**<br>اليابان | **عمان**<br>المملكة الأردنية الهاشمية |
| **عن بعد**<br>منصة زووم | **فرانكفورت**<br>ألمانيا | **فيينا**<br>النمسا |
| **كوالالمبور**<br>ماليزيا | **كيب تاون**<br>جنوب إفريقيا | **لاغوس**<br>نيجيريا |
| **لانكاوي**<br>ماليزيا | **لشبونة**<br>البرتغال | **لندن**<br>المملكة المتحدة |
| **ماربيا**<br>اسبانيا | **مدريد**<br>إسبانيا | **مسقط**<br>سلطنة عمان |
| **مونترو**<br>سويسرا | **ميلان**<br>إيطاليا | **ميونخ**<br>ألمانيا |
| **نيروبي**<br>كينيا | **نيس**<br>فرنسا | **نيويورك**<br>الولايات المتحدة الأمريكية |