

# إدارة الموارد البشرية للمطاعم Human Resources Course For F&B





المحاضرة الأولى  
Lecture 1  
إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية  
Strategic Human Resources Management

# أجندة الدورة التدريبية

## Course Agenda

1. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
2. مراحل التخطيط الاستراتيجي
3. دراسة الوضع الحالي
4. صياغة الرؤية والرسالة
5. تحديد الأهداف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
6. وضع استراتيجيات ناجحة لتحقيق الأهداف باستخدام محفظة المبادرات
7. تحليل أعباء العمل

# أجندة الدورة التدريبية

## Course Agenda

8. تحليل الوظائف

9. معدل دوران العمالة

10. عملية الاستقطاب

11. عملية الاختيار

12. إطار الجدارات

13. منظومة إدارة الأداء

14. محاذاة الأهداف ومؤشرات الأداء

# أجندة الدورة التدريبية

## Course Agenda

15. مثال عملي من إدارة التشغيل لتطبيق الأهداف ومؤشرات الأداء
16. نموذج الإثابة الكاملة
17. المكافآت المرتبطة بالأداء
18. آليات التطبيق
19. مثال عملي
20. عملية التدريب
21. آليات التطوير الأخرى
22. نموذج التعلم

# أهداف الكورس

## Course Objectives

1. فهم ما هي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
2. فهم وتطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي
3. فهم تحليل عبء الأعمال وكيفية تطبيقه
4. فهم تأثير دوران العمالة على تكلفة التوظيف
5. فهم عملية التحليل الوظيفي كمدخل هام لفهم الوظائف وإجراء عملية التوظيف
6. فهم الفرق ما بين عملية الاستقطاب وعملية الاختيار
7. وضع استراتيجية للاستقطاب
8. معرفة مراحل عملية الاختيار

# أهداف الكورس

## Course Objectives

9. معرفة ما هو إطار الجدارات والجدارات الشائعة في المجال
10. فهم أهمية تطبيق منظومة إدارة الأداء
11. فهم الأسس التي يتم عليها محاذاة الأهداف ومؤشرات الأداء من المستوى المؤسسي إلى مستوى الأفراد
12. فهم أهمية نموذج الإثابة الكاملة
13. فهم أنواع المكافآت المختلفة وآليات تطبيقها
14. فهم عملية التدريب وتطبيقها
15. فهم الآليات الأخرى لتطوير الموظفين
16. تطبيق نموذج التعلم للتطوير الذاتي للموظفين

# أجندة المحاضرة

## Lecture Agenda

1. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
2. مراحل التخطيط الاستراتيجي
3. دراسة الوضع الحالي
4. صياغة الرؤية والرسالة
5. تحديد الأهداف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
6. وضع استراتيجيات ناجحة لتحقيق الأهداف باستخدام محفظة المبادرات





# أهداف المحاضرة

## Lecture Objectives

1. فهم ما هي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
2. فهم وتطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي

# تعريف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

## Strategic Human Resources Management

"إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعني صياغة وتنفيذ سياسات الموارد البشرية والممارسات التي تنتج كفاءات الموظفين وسلوكياتهم التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية"

- غاري ديسلر.

"إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي النهج في اتخاذ القرارات على نوايا وخطط المنظمة فيما يتعلق بعلاقة التوظيف والتدريب والتطوير وإدارة الأداء واستراتيجيات المنظمة وسياساتها وممارساتها"

- أرمسترونج.

- يتم تعريف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها "نمط عمليات نشر الموارد البشرية والأنشطة المخططة التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها"
- رايت وماكماهان.

# أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

## Strategic Human Resources Management Importance

- أهمية إدارة العمليات الاستراتيجية للموارد البشرية تكمن في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومستمر. فعندما تكون لديك إدارة موارد بشرية قوية ومتطورة، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين أداء العمليات وتحقيق الكفاءة الأفضل في استخدام الموارد البشرية.
- ومن خلال توظيف استراتيجيات وأساليب جذرية في إدارة هذه الموارد، يمكن تسهيل عملية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية وتوجيهها في اتجاهات تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وهذا يوفر فرصة للتحسين المستمر وزيادة التنافسية في السوق. كما أن إدارة العمليات الاستراتيجية للموارد البشرية تعمل على تحقيق الرضا الكامل للموظفين وتعزز دورهم في تعزيز الثقة والولاء والإنتاجية.

# كيفية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

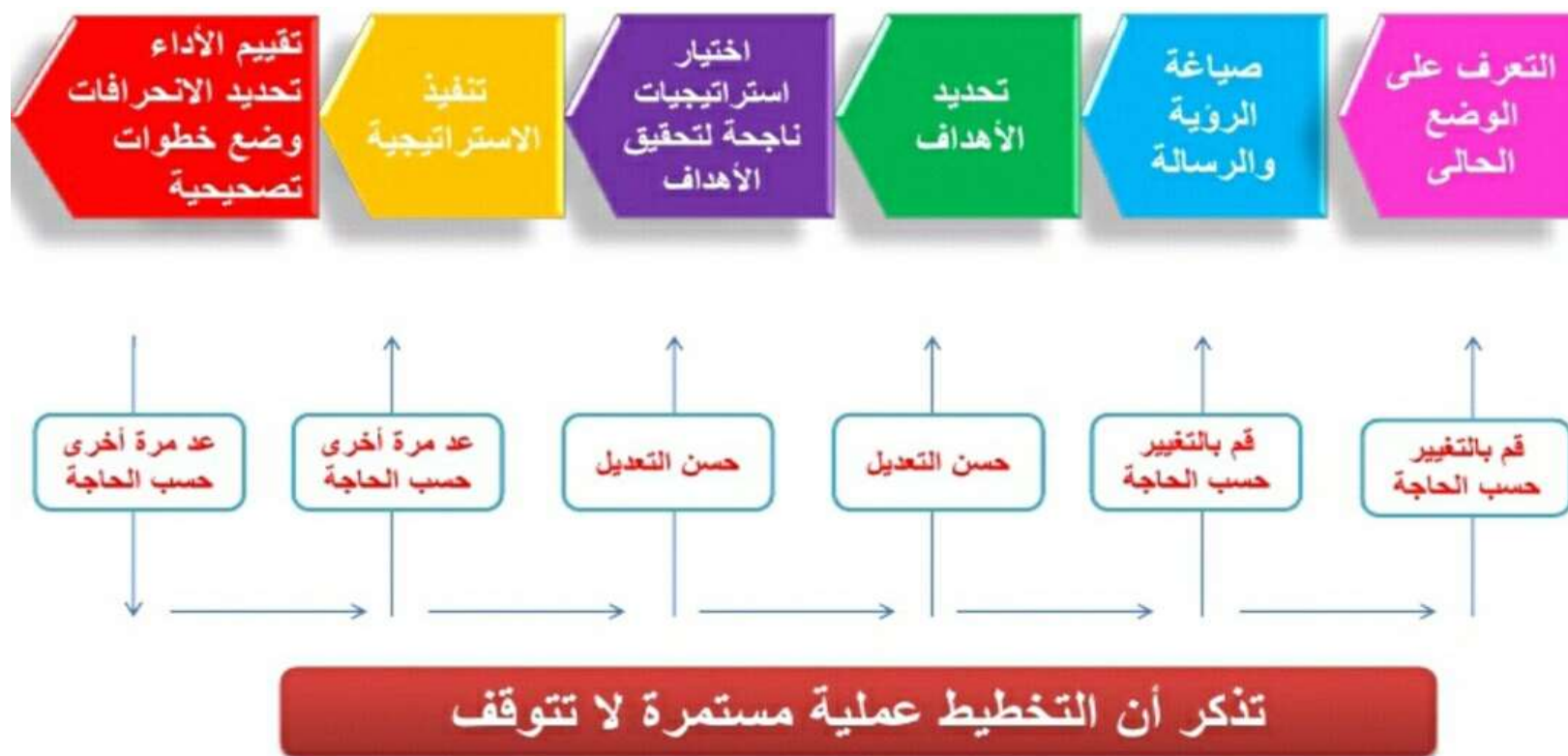
## How to Implement Strategic Human Resources Management

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية وضمان توافقها مع استراتيجية المنظمة.
- يجب أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تصميم الاستراتيجيات والخطط الأساسية وتوسعتها للحصول على العاملين الموهوبين الذين يتمتعون بالمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ينبغي إجراء تحليل الحاجة للقوى العاملة وتحديد الفجوات الحالية والمستقبلية في الموارد البشرية.
- التحول الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتشمل هذه الخطوة إدارة التغيير والتوعية والتدريب وضمان دعم جميع العاملين لضمان نجاح العملية بشكل موثوق وفعال.

# مراحل التخطيط الاستراتيجي

## Strategic Management Steps

### نموذج التخطيط الاستراتيجي



# التعرف على الوضع الحالي - البحث الداخلي والخارجي

## Internal & External Scanning - Situational Analysis

SWOT



# التعرف على الوضع الحالي - البحث الداخلي والخارجي

## Internal & External Scanning - Situational Analysis

مثال تطبيقي من أحد المطاعم  
(نقاط القوة)

- طعام مميز: عروض طعام لذيذة وفريدة تميزه عن المنافسين. (مثل: وصفات عائلية أو مكونات عالية الجودة)
- خدمة ممتازة: فريق عمل ودود ومهني يوفر تجربة ضيافة استثنائية.
- جو جذاب: تصميم داخلي مريح ودافئ يضيف أجواء مميزة على المطعم.
- سمعة طيبة: سمعة إيجابية بين الزبائن والمراجعات الجيدة على الإنترنت.
- موقع متميز: موقع استراتيجي يسهل الوصول إليه ويجذب الزبائن.
- علامة تجارية قوية: هوية تجارية واضحة ومميزة تترك انطباعًا إيجابيًا لدى الزبائن.
- ابتكار وتجديد: مواكبة التطورات في مجال المطاعم وتقديم عروض جديدة باستمرار.
- ولاء الزبائن: قاعدة ثابتة من الزبائن المخلصين الذين يفضلون المطعم على غيره.

# التعرف على الوضع الحالي - البحث الداخلي والخارجي

## Internal & External Scanning - Situational Analysis

مثال تطبيقي من أحد المطاعم

(نقاط الضعف)

- أسعار مرتفعة: أسعار تفوق قدرة شريحة معينة من الزبائن.
- قائمة طعام محدودة: خيارات قليلة في قائمة الطعام لا تلبي جميع الأذواق.
- مساحة محدودة: مساحة صغيرة لا تستوعب عددًا كبيرًا من الزبائن.
- نقص التسويق: عدم الاستفادة الكاملة من قنوات التسويق المختلفة.
- منافسة شديدة: وجود منافسين أقوياء في نفس المجال.
- إدارة ضعيفة: عدم وجود كفاءة في إدارة العمليات والموارد.
- الاعتماد على أفراد معينين: نقص في الخبرات وتوزيع المهام على فريق عمل متماسك.
- تقييمات سلبية: وجود بعض التقييمات السلبية التي تؤثر على سمعة المطعم.



# التعرف على الوضع الحالي - البحث الداخلي والخارجي

## Internal & External Scanning - Situational Analysis

مثال تطبيقي من أحد المطاعم  
(الفرص المتاحة)

- توسيع العروض: إضافة خدمات جديدة مثل التوصيل أو الطلبات الخارجية.
- تنظيم فعاليات: إقامة فعاليات خاصة تجذب الزبائن وتزيد المبيعات.
- استهداف شرائح جديدة: توجيه العروض والخدمات إلى شرائح جديدة من الزبائن.
- التوسع الجغرافي: فتح فروع جديدة في مناطق أخرى.
- الاستفادة من التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات والتسويق.
- عقد شراكات: عقد شراكات مع مؤسسات أخرى لتوسيع نطاق العمل.
- الاستثمار في التدريب: تطوير مهارات فريق العمل وتحسين جودة الخدمات.

# التعرف على الوضع الحالي - البحث الداخلي والخارجي

## Internal & External Scanning - Situational Analysis

مثال تطبيقي من أحد المطاعم

(التهديدات المحتملة)

- ارتفاع تكاليف التشغيل: زيادة أسعار المواد الغذائية وتكاليف التشغيل الأخرى.
- تغير الأذواق: تغير تفضيلات الزبائن وتوجهاتهم نحو أنواع جديدة من المطاعم.
- الأزمات الاقتصادية: انخفاض القدرة الشرائية للزبائن بسبب الأوضاع الاقتصادية.
- المشكلات الصحية: ظهور أمراض أو أوبئة تؤثر على حركة الزبائن.
- المتغيرات القانونية: تغييرات في القوانين واللوائح التي تؤثر على عمل المطاعم.
- المنافسة غير النزيهة: ممارسات منافسة غير أخلاقية تؤثر على سمعة المطعم.
- التطور التكنولوجي السريع: عدم مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال المطاعم.
- الاعتماد على الموردين: مشاكل مع الموردين تؤثر على جودة الطعام وتوافر المواد.

# صياغة الرؤية والرسالة

## Formulating Vision And Mission Statements

الرؤية: أين تود أن تكون؟

الرسالة: لماذا أنت موجود؟

- العملاء - من هم عملاء الشركة؟
- المنتجات أو الخدمات
- الأسواق - جغرافيا
- التكنولوجيا - هل الشركة حديثة من الناحية التكنولوجية؟
- الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية
- الفلسفة - ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للشركة؟
- ميزة تنافسية
- الاهتمام بالصورة العامة - هل الشركة تستجيب للشواغل الاجتماعية والمجتمعية والبيئية؟
- الاهتمام بالموظفين - هل الموظفون من الأصول القيمة للشركة؟

# صياغة الرؤية والرسالة

## Formulating Vision And Mission Statements

أمثلة:

ستاربكس:

الرؤية: أن نصبح شركة رائدة في مجال تحميص القهوة والحفاظ على قيمنا الأساسية في الأخلاق والمجتمع والربح.

الرسالة: أن نوفر لعملائنا تجربة استثنائية من خلال شغفنا الدائم بالقهوة عالية الجودة وخلق مساحات ترحيبية تلهم وتنير عقول وأرواح الناس.

ماكدونالدز:

الرؤية: أن نكون المطعم المفضل في العالم من خلال توفير طعام ذو جودة عالية وبأسعار معقولة وخدمة سريعة في أجواء نظيفة ومريحة.

الرسالة: أن نقدم لعملائنا قيمة مقابل أموالهم ونعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمعات التي نعمل بها.

# صياغة الرؤية والرسالة

## Formulating Vision And Mission Statements

أمثلة:

كنتاكي فرايد تشيكن:

الرؤية: أن نكون العلامة التجارية المفضلة للدجاج المقلي في العالم.

الرسالة: أن نقدم لعملائنا طعامًا لذيذًا ومصنوعًا بأعلى معايير الجودة وبأسعار مناسبة، مع الحفاظ على قيمنا الأساسية في النزاهة والمسؤولية والاحترام.

بيتزا هت:

الرؤية: أن نكون العلامة التجارية المفضلة للبيتزا في العالم.

الرسالة: أن نجتمع الناس معًا من خلال تقديم بيتزا شهية وتوفير تجارب مميزة في مطاعمنا وفي المنازل.



# تحديد الأهداف Setting Objectives

ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟  
What is a Balanced Scorecard?

قدم ديفيد نورتون وروبرت س. كابلان بطاقة الأداء المتوازن في مقال هارفارد بيزنس ريفيو (كابلان ونورتون، 1992).

استند المقال إلى مشروع بحثي متعدد الشركات لدراسة قياس الأداء في الشركات التي لعبت أصولها غير الملموسة دورًا مركزيًا في خلق القيمة (معهد نولان نورتون، 1991). يعتقد نورتون وكابلان أنه إذا أرادت الشركات تحسين إدارة أصولها الملموسة، فعليها دمج قياس الأصول غير الملموسة في أنظمة الإدارة الخاصة بها.

# تحديد الأهداف

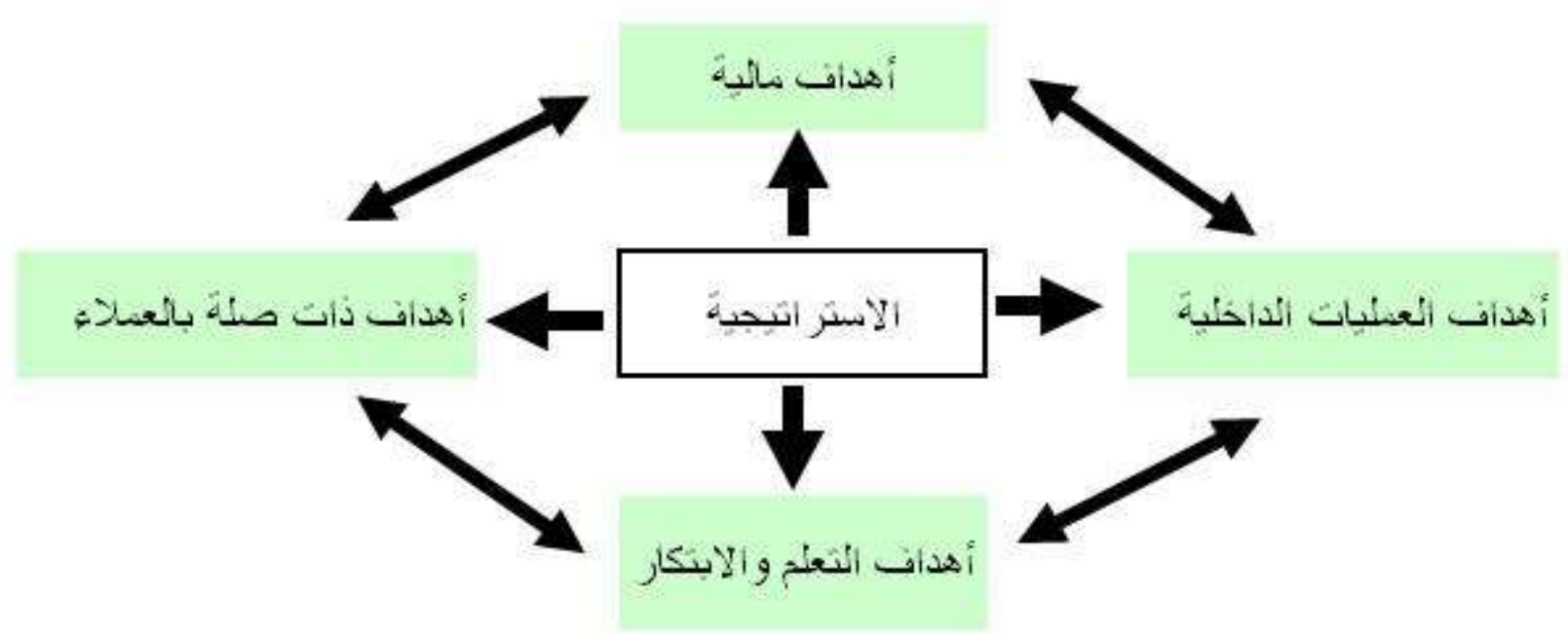
## Setting Objectives

ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟  
What is a Balanced Scorecard?

بعد نشر مقال هارفارد بزنس ريفيو عام 1992، تبنت العديد من الشركات بسرعة بطاقة الأداء المتوازن التي تقدم رؤى أعمق وأوسع حول قوتها وإمكاناتها. خلال السنوات الـ 15 التالية، حيث تم تبنيها من قبل الآلاف من المؤسسات الخاصة والعامة وغير الربحية في جميع أنحاء العالم، تم توسيع المفهوم ليصبح أداة إدارية لوصف الاستراتيجية والتواصل معها وتنفيذها.

# تحديد الأهداف

## Setting Objectives





# بطاقة الأداء المتوازن

## Balanced Score Card

| المنظور/ الهدف/<br>مؤشرات الأداء  | معدل تكرار القياس | المستهدف  | النتائج الحالية | الوضع الحالي |
|-----------------------------------|-------------------|-----------|-----------------|--------------|
| المنظور المالي                    |                   |           |                 |              |
| زيادة الربحية                     |                   |           |                 |              |
| جم العائد                         | شهري              | 2,000,000 | 500,000         |              |
| صافي الربح                        | سنوي              | %30       | %5              |              |
| منظور العملاء                     |                   |           |                 |              |
| زيادة رضا العملاء                 |                   |           |                 |              |
| التعليقات الإيجابية<br>من العملاء | شهري              | %95       | %95             |              |
| شكاوى العملاء                     | شهري              | 2         | 3               |              |

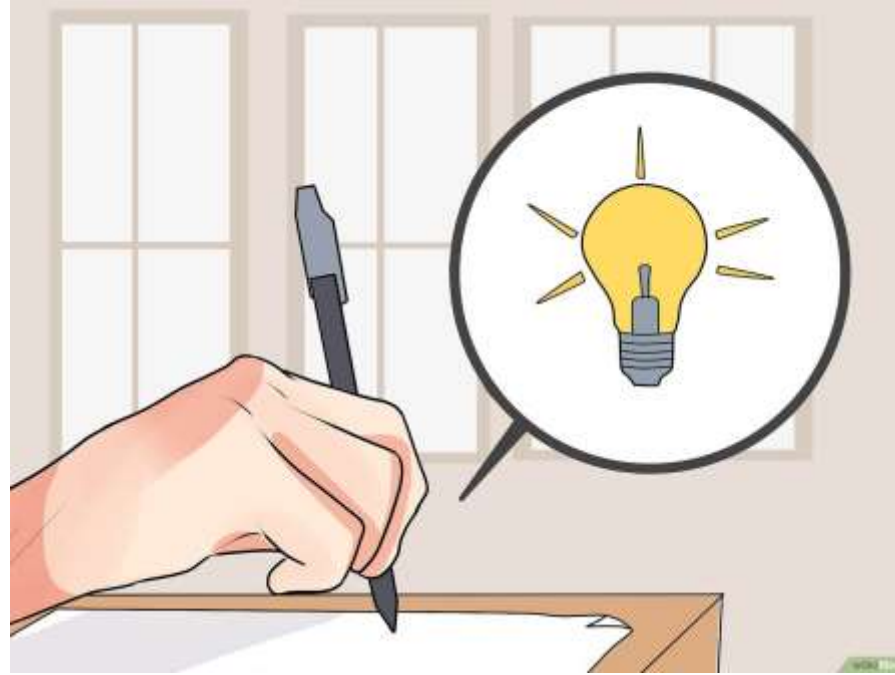
# بطاقة الأداء المتوازن

## Balanced Score Card

| المنظور/ الهدف/<br>مؤشرات الأداء | معدل تكرار القياس | المستهدف | النتائج الحالية | الوضع الحالي |
|----------------------------------|-------------------|----------|-----------------|--------------|
| منظور العمليات الداخلية          |                   |          |                 |              |
| تحسين جودة العمليات              |                   |          |                 |              |
| الأوردرات                        | شهري              | 50,000   | 50,000          |              |
| الهادر من الطعام                 | شهري              | %2       | %1              |              |
| منظور التطوير                    |                   |          |                 |              |
| تطوير جدارات الموظفين الفنية     |                   |          |                 |              |
| البرامج التدريبية                | سنوي              | 35       | 5               |              |
| التحسن في أداء الموظفين          | سنوي              | %15      | %0              |              |

# اختيار استراتيجيات ناجحة لتحقيق الأهداف Selecting Successful Strategies To Achieve Objective

ما هي محفظة المبادرات وما أهميتها؟



# محفظة المبادرات

## Portfolio Of Initiatives

| المنظور/ الهدف/ المبادرة                  | المسؤول            | الأولوية | الميزانية     | تاريخ البداية | تاريخ النهاية |
|-------------------------------------------|--------------------|----------|---------------|---------------|---------------|
| المنظور المالي                            |                    |          |               |               |               |
| زيادة الربحية                             |                    |          |               |               |               |
| فتح فروع جديدة                            | مدير تطوير الأعمال | قصوى     | 10,000,000 جم | 1/7/2022      | 31/12/2022    |
| عمل حملات إعلانية مكثفة باستخدام المؤثرين | مدير التسويق       | متوسطة   | 250,000 جم    | 1/6/2022      | 30/9/2022     |
| منظور العملاء                             |                    |          |               |               |               |
| زيادة رضا العملاء                         |                    |          |               |               |               |
| عمل برامج ولاء                            | مدير التسويق       | قصوى     | 50,000 جم     | 1/1/2022      | 1/3/2022      |
| عمل خصومات في المواسم                     | مدير التسويق       | قصوى     | 1,000,000 جم  | 1/1/2022      | 1/2/2022      |



المحاضرة الثانية  
Lecture 2  
عملية الاستقطاب والاختيار  
Recruitment And Selection Process

# أجندة المحاضرة

## Lecture Agenda

1. تحليل أعباء العمل
2. تحليل الوظائف
3. معدل دوران العمالة
4. عملية الاستقطاب
5. عملية الاختيار
6. إطار الجدارات

# أهداف المحاضرة

## Lecture Objectives

1. فهم تحليل عبء الأعمال وكيفية تطبيقه
2. فهم تأثير دوران العمالة على تكلفة التوظيف
3. فهم عملية التحليل الوظيفي كمدخل هام لفهم الوظائف وإجراء عملية التوظيف
4. فهم الفرق ما بين عملية الاستقطاب وعملية الاختيار
5. وضع استراتيجية للاستقطاب
6. معرفة مراحل عملية الاختيار
7. معرفة ما هو إطار الجدارات والجدارات الشائعة في المجال

# تحليل عبء العمل Workload Analysis

ما هو تحليل عبء العمل؟



- تحليل عبء العمل هو عملية تقييم كمية العمل المطلوبة لإنجاز مهام معينة ضمن فترة زمنية محددة. يهدف هذا التحليل إلى:
- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: يساعد في تحديد عدد الموظفين المطلوبين لإنجاز المهام بكفاءة، وتجنب نقص الموظفين أو زيادتهم عن الحاجة.
- تحسين توزيع المهام: يمكن من خلاله توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين، وتجنب تحميل البعض عبئًا أكبر من غيرهم.



# تحليل عبء العمل Workload Analysis

ما هو تحليل عبء العمل؟



- زيادة الإنتاجية: يسلط الضوء على المهام التي تستغرق وقتًا أطول أو تتطلب جهدًا أكبر، مما يسمح بإيجاد طرق لتحسين كفاءة العمل.
- خفض التكاليف: يمكن من خلال تحليل عبء العمل تحسين جدولة العمل وتقليل الوقت المهدر، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية.
- تحسين رضا الموظفين: توزيع عادل للمهام يقلل من الضغط على الموظفين ويساهم في تحسين رضاهم عن العمل.

# تحليل عبء العمل Workload Analysis

مثال على تطبيق تحليل عبء العمل في مطعم:

لنفترض وجود مطعم يقدم وجبات الغداء والعشاء، ولديه فريق عمل مكون من 10 موظفين. يمكن إجراء تحليل عبء العمل على النحو التالي:

تحديد المهام: يتم تحديد جميع المهام التي يقوم بها الموظفون في المطعم، مثل تحضير الطعام، أخذ الطلبات، تقديم الطعام، تنظيف، غسل الصحون، إلخ.

تقدير الوقت: يتم تقدير الوقت الذي يستغرقه كل موظف لإنجاز كل مهمة. يمكن جمع البيانات من خلال مراقبة مباشرة، أو استطلاع آراء الموظفين، أو تحليل سجلات العمل السابقة.

تحليل البيانات: يتم تحليل البيانات لتحديد المهام التي تتطلب وقتًا أطول، والموظفين الذين لديهم عبء عمل أكبر من غيرهم.

# تحليل عبء العمل Workload Analysis

مثال على تطبيق تحليل عبء العمل في مطعم:

اتخاذ إجراءات: بناءً على نتائج التحليل، يمكن اتخاذ عدة إجراءات مثل:

- إعادة توزيع المهام بين الموظفين بطريقة أكثر عدالة.
- تدريب الموظفين على تحسين مهاراتهم وإنجاز المهام بشكل أسرع.
- توظيف موظفين إضافيين خلال أوقات الذروة.
- استخدام أدوات وتقنيات لتسهيل العمل وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام.

# تحليل عبء العمل Workload Analysis

مثال آخر على تطبيق تحليل عبء العمل في مطعم:

المطعم: مطعم إيطالي متوسط الحجم يقدم وجبات الغداء والعشاء.

المشكلة: يشعر الموظفون في الفترة المسائية بالضغط الشديد بسبب كثرة الطلبات، مما يؤثر على جودة الخدمة.

الحل: قام مدير المطعم بتحليل عبء العمل وتحديد أن عدد كبير من الطلبات يتركز في ساعة الذروة بين الساعة 7 و 8 مساءً. لذلك، قام بتطبيق الحلول التالية:

- زيادة عدد الموظفين في فترة الذروة: تم توظيف موظف إضافي لتقديم الطلبات وأخذ المدفوعات.
- تدريب الموظفين على تعدد المهام: تم تدريب الموظفين على أداء مهام متعددة لتوفير المرونة في توزيع المهام خلال فترات الذروة.
- إعداد مسبق للمكونات: تم تحضير بعض المكونات مسبقاً لتقليل وقت انتظار الزبائن.
- نظام طلبات إلكتروني: تم اعتماد نظام طلبات إلكتروني لتسريع عملية أخذ الطلبات وتقليل الضغط على الموظفين.

# تحليل عبء العمل Workload Analysis

فوائد تطبيق تحليل عبء العمل في قطاع المطاعم والمشروبات:

- تحسين جودة الخدمة من خلال ضمان وجود عدد كاف من الموظفين المتاحين لتلبية احتياجات الزبائن.
  - زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت المهدر، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.
  - تحسين رضا الموظفين عن العمل من خلال توزيع عادل للمهام وتقليل الضغط عليهم.
  - اتخاذ قرارات أفضل بشأن جدولة العمل وتخصيص الموارد.
- تجدر الإشارة إلى أن تحليل عبء العمل عملية مستمرة، وليس حدثًا لمرة واحدة. ينبغي إجراء التحليل بشكل دوري، خاصة عند حدوث تغييرات في حجم العمل أو نوعية المهام، وذلك لضمان توزيع الموارد بكفاءة وتحقيق أفضل النتائج.

# تحليل دوران العمالة

## Employee Turnover Analysis

يشكل دوران الموظفين تحديًا كبيرًا يواجه قطاع الأغذية والمشروبات، مما يؤثر على استقرار العمل وجودة الخدمة المقدمة. لذا، من المهم فهم مفهومه وأنواعه وحساب معدله وكيفية إدارته للحد من آثاره السلبية.

### تعريف دوران الموظفين:

- هو معدل خروج الموظفين من المؤسسة واستبدالهم بآخرين خلال فترة زمنية معينة، ويعبر عنه كنسبة مئوية.

### أنواع دوران الموظفين:

- إرادي: اختيار الموظف ترك العمل لأسباب شخصية أو فرص أفضل.
- غير إرادي: تسريح الموظف من العمل لأسباب تأديبية أو إعادة هيكلة أو تقليص حجم العمل.

# تحليل دوران العمالة

## Employee Turnover Analysis

يعد دوران الموظفين تحديًا باهظًا في قطاع الأغذية والمشروبات، لا يقتصر أثره على استقرار العمل وجودة الخدمة فحسب، بل يتسبب في خسائر مادية جسيمة نتيجة تأثر الإنتاجية وتكاليف استبدال الموظفين. أبعاد هذه التكاليف:

### 1. خسارة الإنتاجية:

- موظف جديد ذو إنتاجية منخفضة: يحتاج الموظف الجديد إلى وقت للتدريب واكتساب الخبرة للوصول إلى مستوى إنتاجية الموظف السابق، ما يعني انخفاض إنتاجية الفريق خلال هذه الفترة.
- انخفاض معنويات الفريق: يؤثر مغادرة أحد الموظفين سلبيًا على معنويات زملائه، مما قد يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم وتراجع حماسهم للعمل.
- زيادة الأخطاء والتكاليف المرتبطة بها: يرتكب الموظف الجديد أخطاءً أكثر من ذي الخبرة، مما قد يؤدي إلى إهدار المواد، تأخير الطلبات، وإعادة العمل، وبالتالي تكاليف إضافية.
- زيادة ساعات العمل الإضافي: لتغطية نقص العمل الناتج عن مغادرة موظف، قد تضطر المؤسسة إلى تكليف الموظفين الآخرين بساعات عمل إضافية، مما يزيد من التكاليف.

# تحليل دوران العمالة

## Employee Turnover Analysis

### 2. تكاليف استبدال الموظفين:

- إعلانات وتوظيف: تكاليف نشر إعلانات الوظائف، مقابلات المتقدمين، واختيار الموظف الجديد.
- التدريب والتوجيه: تدريب الموظف الجديد على المهام والأنظمة المتبعة في المؤسسة، وتوجيهه من قبل موظف آخر، ما يكلف وقتًا ومواردًا.
- فقدان المعرفة والخبرة: يفقد المؤسسة المعرفة والخبرة التي يمتلكها الموظف المغادر، والتي قد يصعب تعويضها بسرعة.
- ضياع الفرص: يركز الفريق على استبدال الموظف المغادر بدلاً من التركيز على الأهداف والأعمال الأساسية، ما قد يؤدي إلى ضياع فرص لتحقيق النمو والتطور.



# تحليل دوران العمالة

## Employee Turnover Analysis

### 3. تقدير تكاليف دوران الموظفين:

- حساب تكاليف دوران الموظفين ليس بالأمر السهل، ولكن هناك عدة أساليب لتقديرها. طريقة شائعة هي استخدام نسبة تتراوح بين 1.5 إلى 2 ضعف راتب الموظف السنوي، بحيث تشمل هذه النسبة تكاليف الإنتاجية الضائعة بالإضافة إلى تكاليف الاستبدال.
- مثال:** إذا ترك موظف راتبه السنوي 20 ألف دولار، فقد تصل تكلفة استبداله إلى 30 ألف دولار أو 40 ألف دولار.

# تحليل دوران العمالة

## Employee Turnover Analysis

4. حساب معدل دوران الموظفين:

حدد عدد الموظفين الذين تركوا العمل خلال فترة زمنية محددة (شهر أو سنة).

اقسم هذا العدد على متوسط عدد الموظفين خلال نفس الفترة.

اضرب النتيجة بـ 100% لتحويلها إلى نسبة مئوية.

مثال:

خلال عام، ترك 10 موظفين مطعمًا يضم 50 موظفًا في المتوسط.

معدل دوران الموظفين =  $(50 / 10) * 100\% = 500\%$ .

# تحليل دوران العمالة

## Employee Turnover Analysis

إدارة مخاطر دوران الموظفين في قطاع الأغذية والمشروبات:

- تحسين بيئة العمل: توفير أجواء عمل إيجابية ومحفزة، وتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة.
- تقديم حوافز مجزية: عروض رواتب وتأمينات مناسبة وبرامج مكافآت مرتبطة بالأداء.
- فرص للتطوير: توفير تدريبات ودورات لتمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم المهنية.
- الاعتراف والتقدير: تقدير جهود الموظفين وإنجازاتهم لتعزيز الشعور بالرضا والانتماء.
- مرونة العمل: إتاحة خيارات مرونة في ساعات العمل أو أماكن العمل حسب الإمكان.
- تحسين ثقافة المؤسسة: تعزيز العمل الجماعي وتوفير فرص للمشاركة في صنع القرار.
- توفير مصادر توظيف بشكل مستمر: العمل على توفير كوادر بشكل استباقي عن طريق عمل إعلانات مستمرة للتوظيف، توفير تدريب عملي للطلبة وحديثي التخرج، المشاركة المستمرة في ملتقيات التوظيف واستخدام الويبسايت وصفحات التواصل الاجتماعي لجمع السير الذاتية بشكل مستمر.

# التحليل الوظيفي

## Job Analysis

ما هو تحليل المهام الوظيفية؟

تحليل المهام الوظيفية هو عملية جمع وتقييم المعلومات المتعلقة بمهام ومسؤوليات وظيفة معينة، بهدف الحصول على فهم شامل لمتطلباتها وواجباتها، وتحديد المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لأدائها بنجاح.

أهداف تحليل المهام الوظيفية:

- كتابة وصف وظيفي دقيق وجذاب لاستقطاب المرشحين المناسبين.
- وضع معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين الحاليين.
- إنشاء هيكل تنظيمي فعال وتوزيع المهام بشكل مناسب.
- تحسين عملية صنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية

# التحليل الوظيفي Job Analysis

نتائج تحليل المهام الوظيفية:

1. وصف وظيفي: يوضح المهام والمسؤوليات، والمهارات والخبرات المطلوبة، والظروف والمؤهلات المفضلة لشغل الوظيفة.
2. مواصفات الشخص: تحدد المهارات والقدرات الشخصية والسلوكية التي يجب أن يتمتع بها المرشح المناسب للوظيفة.

# التحليل الوظيفي Job Analysis

مصادر البيانات في تحليل المهام الوظيفية:

- ملاحظة مباشرة: يقوم المحلل بمراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم.
- مقابلات شخصية: تجرى مقابلات مع الموظفين في نفس الوظيفة، والمديرين المباشرين، وخبراء في المجال.
- استبيانات ومقاييس: تستخدم استبيانات لجمع البيانات من الموظفين حول مهامهم ومسؤولياتهم، ويمكن استخدام مقاييس لتقييم مهاراتهم وقدراتهم.
- مراجع الوظائف والمستندات الوصفية: تحليل وصف الوظيفة الحالي ومستندات أخرى متعلقة بالوظيفة.

# التحليل الوظيفي

## Job Analysis

بيانات يتم جمعها في تحليل المهام الوظيفية:

1. المهام والمسؤوليات اليومية.
2. الأدوات والمعدات المستخدمة.
3. الشروط المحيطة للعمل (ضغوط، ساعات عمل، إلخ).
4. المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة.
5. مهارات الاتصال والعمل الجماعي.
6. متطلبات صنع القرار وحل المشكلات.

# الاستقطاب والاختيار

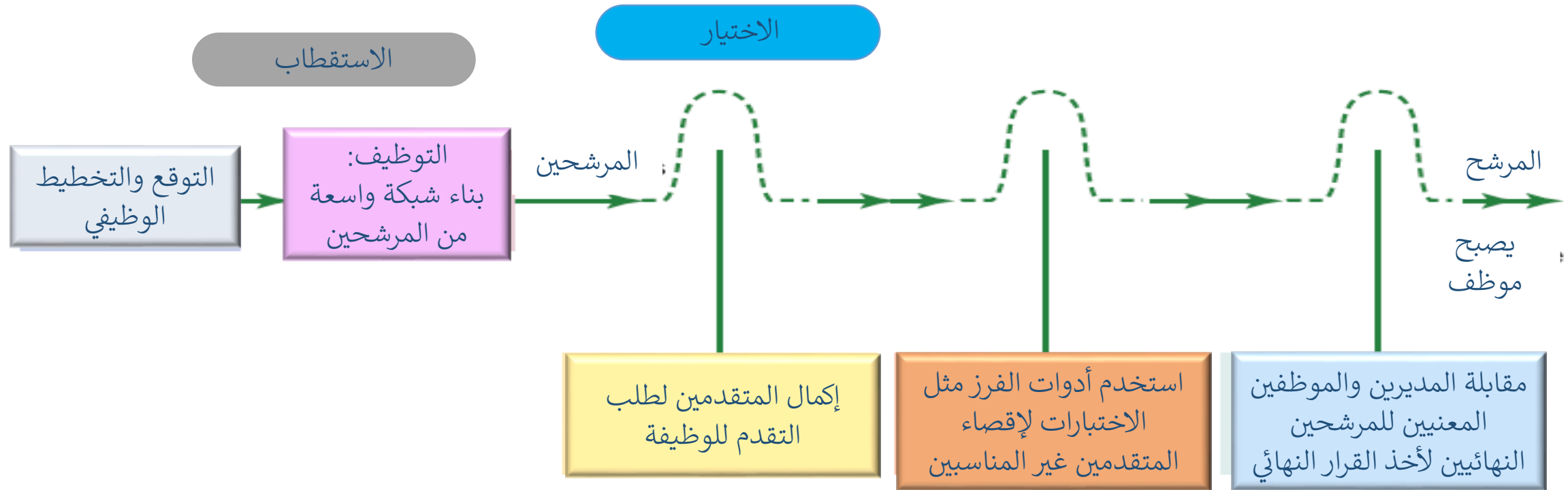
## Recruitment & Selection

الاستقطاب هو عملية جذب الأشخاص المؤهلين وفرزهم وتوظيفهم للحصول على وظيفة.  
الهدف هو جذب مجموعة من المرشحين المؤهلين للوظيفة، الذين سيحصل بعضهم لاحقًا على عروض  
عمل بينما الاختيار هو عملية توظيف المرشح الأنسب للوظيفة.



# الاستقطاب والاختيار

## Recruitment & Selection



# الاستقطاب والاختيار

## Recruitment & Selection

ما هي الأشياء الرئيسية التي يجب  
أن تكون موجودة في طلب الوظيفة؟

# الاستقطاب والاختيار

## Recruitment & Selection

### أسئلة تطوير الاستراتيجية

- ما هو نوع الأشخاص الذين يجب استهدافهم؟
- أين يمكن العثور على هؤلاء الأشخاص؟
- متى يجب أن تبدأ حملة التوظيف؟
- كيف يمكن الوصول إلى الأشخاص المستهدفين على أفضل وجه؟
- ما هي رسالة التوظيف التي يجب توصيلها؟
- ما نوع وكالات التوظيف التي يجب استخدامها؟
- ما الذي يجب أن يستلزمه عرض العمل؟

# استراتيجيات الاستقطاب Recruiting Strategies

يبدأ التوظيف بتلقي طلب الوظيفة والإذن به

- اخبر المرشحين المحتملين أن مؤسستك قد تكون مهتمة بتوظيفهم إذا توفر منصب وظيفي مناسب.
- اخبر الإدارة عندما تكون المواهب الاستثنائية متاحة.
- ضع في اعتبارك إنشاء منصب جديد لمرشح قوي للغاية قد لا يتطابق مع فرص العمل الحالية لمؤسستك.
- حافظ على أن يكون مخطط pipeline الخاص بك بحجم يمكن السيطرة عليه

# استراتيجيات الاستقطاب Recruiting Strategies

## فعالية التوظيف

- وضع استراتيجية محددة لاكتساب المواهب.
- شجع أفضل المرشحين المحتملين على التقديم والأداء العالي على البقاء.
- يجب أن تكون مواصفات الوظيفة واقعية وأن تعكس المساهمة الجماعية للمديرين والمشرفين وشاغلي الوظائف وغيرهم.
- قم بجعل عملية التوظيف الخاصة بك آلية لتحديد المرشحين المؤهلين ومشاركة المعلومات عبر العمليات.
- ابحث عن فرص جديدة ومبتكرة لتسويق فرص عملك.
- اظهر اهتمامًا حقيقيًا بالمرشحين للوظائف وعاملهم كموظفين محتملين ذوي قيمة.
- اختر مصادر التوظيف بعناية حتى يكون المتقدمون مناسبين لاحتياجاتك الحالية والمستقبلية.
- وظف بشكل مستمر بدلاً من التوظيف فقط لملء الوظائف الحالية المحددة.

# استراتيجيات الاستقطاب

## Recruiting Strategies

### المصادر

يواجه قطاع المطاعم والمقاهي تحديًا كبيرًا في العثور على موظفين أكفاء ومخلصين، خاصة مع ارتفاع الطلب في السنوات الأخيرة. لذلك، بات تنويع مصادر التوظيف أمرًا ضروريًا لجذب أفضل الكفاءات.

### مصادر التوظيف التقليدية:

- مواقع التوظيف: مازالت مواقع التوظيف، مثل "إنديد" و"بيت.كوم" و"لينكد إن"، خيارًا فعالًا لاستقطاب المرشحين ذوي الخبرة.
- وكالات التوظيف: يمكن الاستعانة بوكالات التوظيف المتخصصة في مجال المطاعم، لكنها قد تفرض رسومًا إضافية.
- الإعلانات المبوبة: نشر إعلانات في الصحف والمجلات المحلية يمكن أن يجذب المرشحين المحليين.
- التوظيف المباشر: استقبال الطلبات مباشرة في المطعم أو من خلال الموقع الإلكتروني.
- التعريف الوظيفي من خلال الموظفين الحاليين: شجعوا موظفيكم الحاليين على الترويج للفرص الوظيفية المتاحة في المطعم بين معارفهم وأصدقائهم. هذا من الطرق الفعالة لجذب موظفين ذوي كفاءة وملائمين لثقافة العمل لديكم.

# استراتيجيات الاستقطاب Recruiting Strategies

## المصادر

### وسائل التواصل الاجتماعي:

- إنشاء صفحات توظيف خاصة: يمكن إنشاء صفحات مخصصة على فيسبوك، إنستغرام، وغيرها، لعرض الوظائف والتواصل مع المرشحين مباشرة.
- استهداف الإعلانات: استخدام منصات التواصل الاجتماعي لاستهداف الإعلانات إلى فئات محددة من المرشحين بناءً على اهتماماتهم وخبراتهم.
- المجموعات المتخصصة: الانضمام إلى مجموعات الطهي والضيافة على مواقع التواصل الاجتماعي للترويج للوظائف.
- استعراض ثقافة العمل: مشاركة صور وفيديوهات تظهر أجواء العمل في المطعم لجذب المرشحين.

# استراتيجيات الاستقطاب Recruiting Strategies

## المصادر

### المدارس الفنية:

- التعاون مع المدارس: عقد اتفاقيات مع المدارس الفنية المتخصصة في الطهي والضيافة لتدريب وتوظيف الطلاب الخريجين.
- برامج التدريب الداخلي: تقديم برامج تدريب داخلي للطلاب لاكتساب الخبرة والتعرف على عمل المطعم.
- حضور المعارض المهنية: المشاركة في المعارض المهنية التي تنظمها المدارس الفنية للتعرف على المواهب الشابة.
- استقطاب المدربين: استقطاب مدربي الطهي في المدارس الفنية للانضمام إلى فريق العمل.



# عملية الاختيار

## Selection Process

- كيف تقوم بالاختيار؟
- كيف تختار منظمتك المرشحين للوظيفة؟
- ما هي المعايير المستخدمة للاختيار بين المتقدمين؟
- من يختار المعايير، سوق العمل أم الموارد البشرية؟
- كيف يتم وضع المعايير وتسجيلها؟
- ما هو مستوى المعايير المستخدمة من حملة توظيف إلى أخرى؟
- الجدول الزمني: كم من الوقت تسمح بذلك؟
- ماذا يحدث للرفض الأولي؟
- كيف يتم التعامل مع ردود الأفعال feedback إذا طلب ذلك؟

# عملية الاختيار

## Selection Process



# ما هي الجدارات؟ What Are Competencies?

الجدارات:

هي المهارات والسلوكيات والمعرفة التي يمكن ملاحظتها وقياسها والمطلوبة للنجاح في وظيفة معينة. تستخدم بعض المنظمات مصطلح الكفاءات بالتبادل مع المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظيفة بنجاح (ديسلر 2008) ومع ذلك، فإن الكفاءات هي أكثر من كفاءة KSA الأساسية. عادة ما يطور الموظف الجدارة في الوظيفة على مدى فترة من الزمن، لذلك تمثل الكفاءات الوظيفية تراكم القدرات والسمات والمعرفة المتعددة المطلوبة للنجاح.

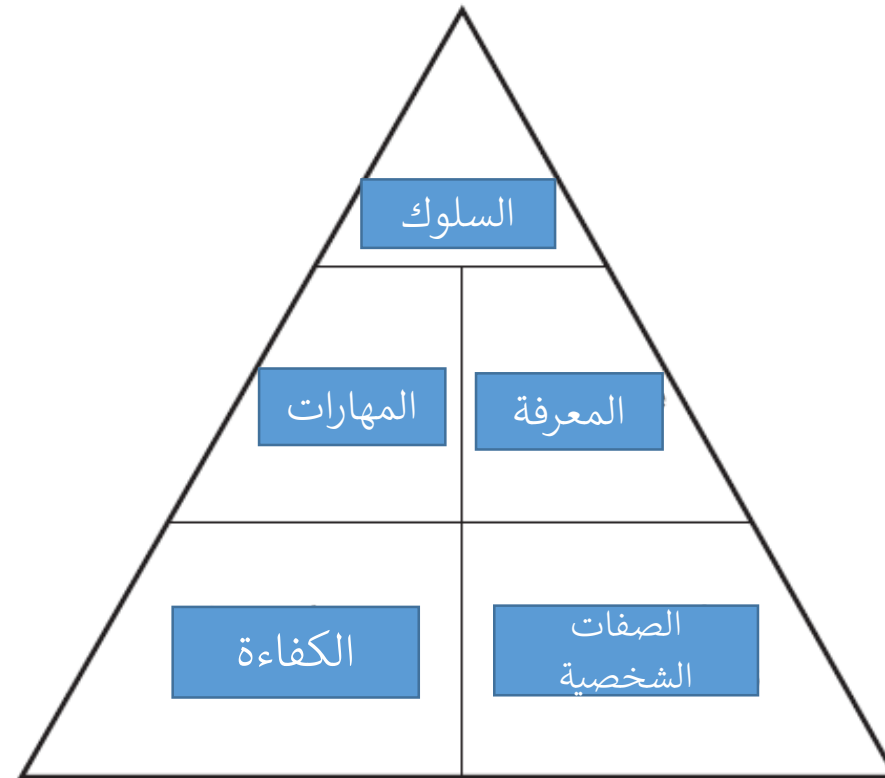
# تعريف الجدارة

## Competency Definition

- المعرفة: المعلومات اللازمة لأداء المهمة
- المهارات: مستوى الخبرة اللازمة لأداء المهام
- القدرات: القدرات اللازمة لأداء الوظيفة
- عادة ما يتم اختصار هذه العناصر الرئيسية الثلاثة باسم (KSA)

# تعريف الجدارة

## Competency Definition

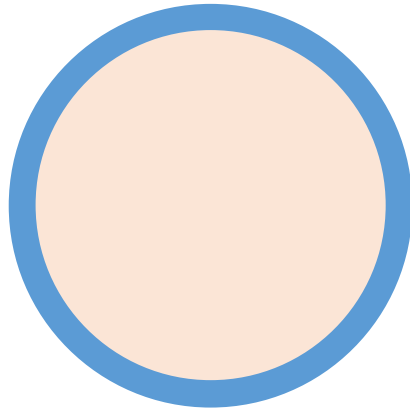


# لماذا الجدارات؟ Why Competencies?

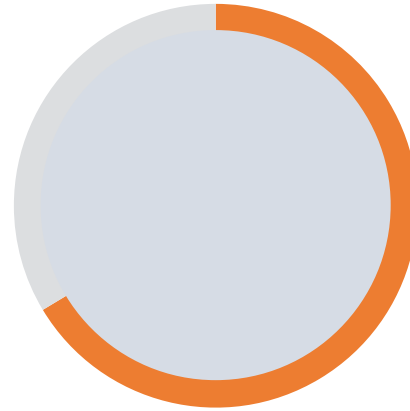
- تأكد من أن موظفيك يظهرون خبرة كافية.
- توظيف واختيار موظفين جدد بشكل أكثر فعالية.
- تقييم الأداء بشكل أكثر فعالية.
- تحديد ثغرات المهارات والكفاءات بشكل أكثر كفاءة.
- توفير المزيد من التدريب المخصص والتطوير المهني.
- خطط بما فيه الكفاية للمتابعة.
- اجعل عمليات إدارة التغيير تعمل بكفاءة أكبر.

# أنواع الجدارات

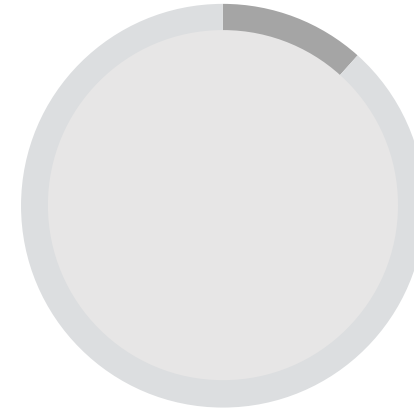
## Competencies Types



الجدارات الأساسية



الجدارات الفنية



الجدارات القيادية

# مثال للكفاءات

## Competency Example

| الابتكار                                                                                                                                                                                 | اسم مجال الاختصاص:     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <p>- خلق الأفكار وتطبيقها لإنشاء شيء ذي قيمة حيث يدرك الموظفون ويحددون فرص لتطبيق الأفكار بطرق جديدة وكذلك تطبيق البحث والتفكير الإبداعي</p> <p>- إظهار والمبادرة بالتفاؤل والإبداع.</p> | التعريف/ الوصف المقترح |
| مؤشرات الكفاءة                                                                                                                                                                           |                        |
| <p>- يخلق الأفكار ويطبقها لإنشاء شيء ذي قيمة حيث يدرك الموظفون ويحددون فرص لتطبيق الأفكار بطرق جديدة وكذلك تطبيق البحث والتفكير الإبداعي</p>                                             | مستوى 1                |
| - يتحلى بالتفاؤل والإبداع ويبادر بهما                                                                                                                                                    |                        |
| - ينفذ على الأفكار الجديدة.                                                                                                                                                              |                        |
| - يتساءل عن النهج التقليدي ويبحث عن بدائل                                                                                                                                                |                        |
| يدرك متى تكون هناك حاجة إلى نهج جديد                                                                                                                                                     | مستوى 2                |
| يدمج المعلومات الجديدة بسرعة أثناء النظر في الخيارات المختلفة                                                                                                                            |                        |
| يتحلى بالتفاؤل والموقف الإيجابي داخل الفريق                                                                                                                                              |                        |
| يحدد الحلول البديلة بناءً على السوابق                                                                                                                                                    |                        |
| يحدد الحل الأمثل بعد تقييم مزايا وعيوب النهج البديلة                                                                                                                                     |                        |



# مثال للكفاءات

## Competency Example

| الابتكار                                                                              | اسم مجال الاختصاص: |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| يفكر في الأفكار المبتكرة التي يفكر بها الآخرون                                        | مستوى 3            |
| يقيم ويتكيف مع الأفكار أو المواد أو العمليات استجابة للتعليقات أو الظروف الناشئة      |                    |
| يعمل مع زملاء العمل لتنسيق مشروع باستخدام عملية إبداعية                               |                    |
| يحدد الاهتمامات أو القيم أو المهارات لتحديد التعلم والأهداف الخاصة                    |                    |
| يحلل نقاط القوة والضعف في النهج الحالية                                               |                    |
| ينتج مجموعة من الحلول للمشاكل                                                         | مستوى 4            |
| يستخدم الحلول الحالية بطرق مبتكرة لحل المشكلات                                        |                    |
| يرى العواقب طويلة الأجل للحلول المحتملة                                               |                    |
| يدمج ويجمع المفاهيم ذات الصلة في حل جديد لا توجد له خبرة سابقة                        |                    |
| تنظيم وقيادة مجموعة العمل المشتركة بين الأقسام في تطوير حلول إبداعية لمعالجة المشكلات |                    |
| إنشاء نماذج وأساليب جديدة للمؤسسة                                                     | مستوى 5            |
| يطبق مناهج التفكير الإبداعي في تحليل البدائل                                          |                    |
| يحدد الحلول المرنة والقابلة للتكيف مع الاعتراف بالمعايير المهنية والتنظيمية           |                    |
| استكشاف أو اختيار أو تكيف الاستراتيجيات والموارد التي تدعم الابتكار في المنظمة        |                    |
| يبتكر أساليب وإجراءات وأساليب جديدة لها تأثير على مستوى المنظمة                       |                    |

# أهم الجدارات الشائعة في مجال المطاعم

## Most Common Used Competencies In F&B

- خدمة عملاء استثنائية: إن رضا العملاء هو الركيزة الأساسية لأي نشاط تجاري، وهو الأمر الذي يجعل تقديم خدمة متميزة مهارة لا غنى عنها. وتشمل هذه الكفاءة القدرة على التواصل الفعال، والاستجابة بإيجابية لطلبات العملاء، وحل المشكلات بمهارة، وإبراز روح الضيافة الحقيقية.
- العمل الجماعي والتواصل الفعال: المطاعم والمقاهي هي مساحات تتعاون فيها مختلف الأقسام لتحقيق هدف مشترك. لذلك، تعد القدرة على العمل ضمن فريق، وتنسيق الجهود، والتواصل بشكل واضح ومباشر، من الكفاءات الحاسمة لضمان سير العمل بسلاسة وتناغم.
- إدارة الوقت والتنظيم: غالبًا ما يتسم العمل في هذا القطاع بسرعته وتنوع المهام المطلوبة، ومن هنا تكمن أهمية امتلاك مهارات إدارة الوقت والتنظيم بشكل فعال، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، لضمان إنجاز المهام ضمن الوقت المحدد وبجودة عالية.

# أهم الجدارات الشائعة في مجال المطاعم

## Most Common Used Competencies In F&B

- المرونة والقدرة على التكيف: يتطلب العمل في المطاعم والمقاهي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، سواء تعلق الأمر بتدفق العملاء المتفاوت، أو متطلبات الطلبات المختلفة، أو حتى المفاجآت غير المتوقعة. فالمرونة وحسن التصرف سيمكنان الموظفين من التعامل مع التحديات بنجاح.
- الاهتمام بالنظافة والصحة: يعتبر الالتزام بأعلى معايير النظافة الصحية أمراً جوهرياً لسلامة العملاء والموظفين على حد سواء، لذا فإن الاهتمام بالنظافة الشخصية، وتطبيق إجراءات التعقيم والتطهير الصحيحة، من الكفاءات الضرورية لكل موظف في هذا القطاع.
- مهارات تقنية أساسية: على الرغم من اختلاف الأدوار المطلوبة، لا يخلو هذا المجال من الحاجة إلى بعض المهارات التقنية الأساسية، مثل استخدام أجهزة الحاسوب والبرامج المتخصصة في إدارة الطلبات والمخزون، بالإضافة إلى مهارات التعامل مع نظام نقاط البيع.



المحاضرة الثالثة

Lecture 3

إدارة الاداء

Performance Management System

# أجندة المحاضرة

## Lecture Agenda

1. منظومة إدارة الأداء
2. محاذاة الأهداف ومؤشرات الأداء
3. مثال عملي من إدارة التشغيل لتطبيق الأهداف ومؤشرات الأداء

# أهداف المحاضرة

## Lecture Objectives

1. فهم أهمية تطبيق منظومة إدارة الأداء

2. فهم الأسس التي يتم عليها محاذاة الأهداف ومؤشرات الأداء من المستوى المؤسسي إلى مستوى الأفراد

# إدارة الأداء

## Performance Management

تعد منظومة إدارة الأداء أداة أساسية لقياس وتحسين كفاءة عمل جميع أقسام المطعم، من المطبخ إلى الخدمة، والهدف منها هو التأكد من أن جميع الموظفين يعملون بأقصى إمكاناتهم لتحقيق أهداف المطعم. أهم مكونات منظومة إدارة الأداء في المطاعم:

### 1. تحديد الأهداف:

تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل قسم وموظف في المطعم. يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بأهداف المطعم العامة، مثل زيادة المبيعات أو تحسين رضا العملاء. 2. تقييم الأداء:

استخدام أدوات متنوعة لتقييم أداء الموظفين، مثل:

- التقييمات الدورية: تقييم الموظفين بشكل دوري (مثلاً شهرياً أو ربع سنوي) بناءً على معايير محددة.
- ملاحظات المشرفين: مراقبة أداء الموظفين وتقديم ملاحظات دورية لهم.
- استطلاعات رضا العملاء: قياس رضا العملاء عن الخدمة المقدمة.

# إدارة الأداء

## Performance Management

أهم مكونات منظومة إدارة الأداء في المطاعم:

3. تقديم التعليقات والتوجيه:

تقديم تعليقات إيجابية وبناءة للموظفين لمساعدتهم على تحسين أداءهم.  
تقديم التوجيه والدعم للموظفين لتحقيق أهدافهم.

4. مكافأة الأداء المتميز:

مكافأة الموظفين الذين يحققون أهدافهم أو يتجاوزونها.  
يمكن أن تكون المكافآت مادية (مثل زيادة الراتب أو مكافآت مالية) أو غير مادية (مثل شهادات التقدير أو الأجازات).

5. مراجعة وتحديث المنظومة:

مراجعة وتحديث منظومة إدارة الأداء بشكل دوري للتأكد من أنها مناسبة لأهداف المطعم واحتياجاته.



# إدارة الأداء

## Performance Management

فوائد استخدام منظومة إدارة الأداء في المطاعم:

- تحسين الأداء: تساعد على تحسين أداء جميع أقسام المطعم والموظفين.
- زيادة المبيعات: تؤدي إلى زيادة المبيعات وتحقيق أرباح أكثر.
- تحسين رضا العملاء: تؤدي إلى تحسين رضا العملاء عن الخدمة المقدمة.
- تحفيز الموظفين: تحفز الموظفين على العمل بأقصى إمكاناتهم.
- تطوير مهارات الموظفين: تساعد على تطوير مهارات الموظفين وتعزيز كفاءتهم.

# إدارة الأداء

## Performance Management

نصائح لتصميم منظومة إدارة الأداء في المطاعم:

- المشاركة: إشراك جميع الموظفين في تصميم وتنفيذ منظومة إدارة الأداء.
- الوضوح: التأكد من أن جميع الموظفين يفهمون أهدافهم وكيفية تقييم أدائهم.
- العدالة: التأكد من أن منظومة إدارة الأداء عادلة وشفافة.
- المراجعة والتحديث: مراجعة وتحديث منظومة إدارة الأداء بشكل دوري.

# محاذاة مؤشرات الأداء KPI Alignment

1. يمكن أن تتوالى أهداف وحدة العمل على مستوى الأقسام كما هي، مع نفس مؤشرات الأداء الرئيسية أو مختلفة:

- نفس الأهداف - نفس مؤشرات الأداء الرئيسية
- نفس الهدف - نفس KPI + KPI محددة
- نفس الهدف - مؤشرات أداء رئيسية محددة

2. يمكن تتابع نفس الهدف إلى المزيد من الأقسام، كل منها يقيسه من خلال مؤشرات أداء رئيسية مختلفة.

3. قد لا تتوالى بعض الأهداف التنظيمية إلى المستويات الأدنى.

4. يتم دعم الأهداف التنظيمية من خلال أهداف محددة تم وضعها على مستوى الإدارات، ويتم اختيارها بناءً على تحليل المساهمة.

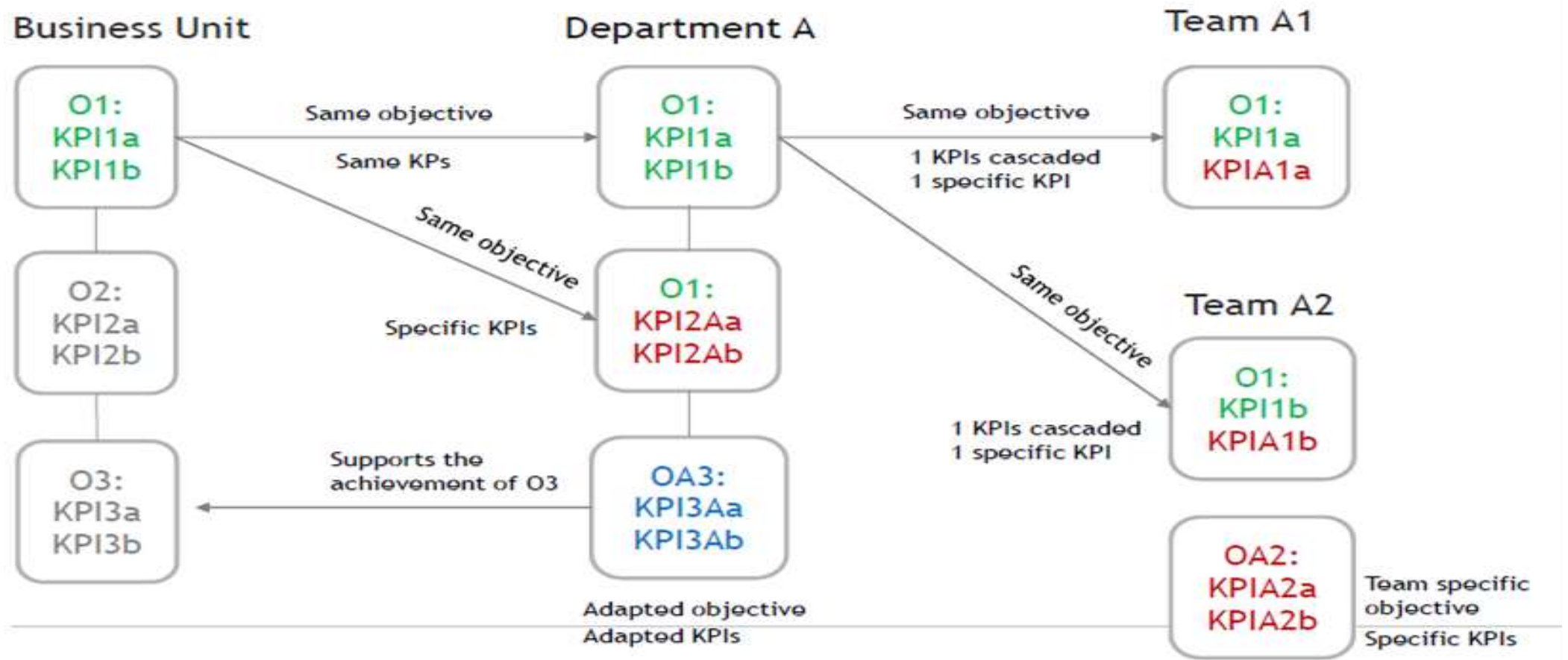
# محاذاة مؤشرات الأداء KPI Alignment

الأسلوب الأول: تتتالي نفس الأهداف من مستوى الشركة إلى مستوى القسم سواء باستخدام مؤشرات أداء رئيسية أو مؤشرات أداء محددة.

الأسلوب الثاني: إنشاء أهداف فريق محددة مع مؤشرات أداء رئيسية محددة تدعم الاستراتيجية التنظيمية مثل تحسين التوظيف كهدف لقسم الموارد البشرية.

# محاذاة مؤشرات الأداء

## KPI Alignment



# محاذاة مؤشرات الأداء

## KPI Alignment

### نموذج إدارة التشغيل

| المنظور/ الهدف/ مؤشرات الأداء  | معدل تكرار القياس | المستهدف | النتائج الحالية | الوضع الحالي |
|--------------------------------|-------------------|----------|-----------------|--------------|
| المنظور المالي                 |                   |          |                 |              |
| زيادة الإيرادات التشغيلية      |                   |          |                 |              |
| معدل دوران الطاومات            | شهري              | 500%     |                 |              |
| متوسط قيمة طلب العملاء         | شهري              | 1000 جم  |                 |              |
| منظور العملاء                  |                   |          |                 |              |
| زيادة رضا العملاء              |                   |          |                 |              |
| متوسط وقت انتظار الطلبات       | شهري              | 15د      |                 |              |
| التعليقات الايجابية من العملاء | ربع سنوي          | 95%      |                 |              |

# محاذاة مؤشرات الأداء

## KPI Alignment

### نموذج إدارة التشغيل

| المنظور/ الهدف/ مؤشرات الأداء | معدل تكرار القياس | المستهدف | النتائج الحالية | الوضع الحالي |
|-------------------------------|-------------------|----------|-----------------|--------------|
| منظور العمليات الداخلية       |                   |          |                 |              |
| تحسين جودة التشغيل            |                   |          |                 |              |
| معدل الهدر الغذائي            | شهري              | %2       |                 |              |
| دقة الطلبات                   | شهري              | %98      |                 |              |
| منظور التطوير                 |                   |          |                 |              |
| تطوير جدارات الموظفين الفنية  |                   |          |                 |              |
| البرامج التدريبية             | ربع سنوي          | 3        |                 |              |
| التحسن في أداء الموظفين       | سنوي              | %10      |                 |              |

# محاذاة مؤشرات الأداء

## KPI Alignment

نموذج تقييم موظف - إدارة التشغيل (مشرف وردية)

هدف 1: تقديم خدمة عملاء مميزة

- نسبة رضا العملاء: قياس نسبة التعليقات الإيجابية على استطلاعات الرأي أو بطاقات التعليق خلال فترة التقييم.
- عدد الشكاوى: تتبع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء وتحليل أسبابها لمعالجة المشاكل وتحسين الخدمة.
- سرعة تقديم الطلبات: قياس متوسط الوقت المستغرق بين تلقي الطلب وتقديمه للعملاء.



# محاذاة مؤشرات الأداء

## KPI Alignment

نموذج تقييم موظف - إدارة التشغيل (مشرف وردية)

هدف 2: إدارة فريق العمل بكفاءة

- التزام الموظفين بالمهام الموكلة: قياس مدى التزام الموظفين بالمهام الموكلة لهم وتنفيذها بالشكل الصحيح.
- التأخر والغياب: تتبع حالات التأخر والغياب للموظفين في نوبات عمل رئيس النوبة.
- معدل دوران الموظفين: قياس نسبة مغادرة الموظفين لفريق العمل خلال فترة التقييم.
- معدل أداء الفريق: قياس إجمالي الإيرادات والمبيعات في نوبات عمل رئيس النوبة مقارنة بالأهداف المحددة



المحاضرة الرابعة  
Lecture 4  
إدارة الإثابة الكاملة  
Total Rewards Management

# أجندة المحاضرة

## Lecture Agenda

1. نموذج الإثابة الكاملة
2. المكافآت المرتبطة بالأداء
3. آليات التطبيق
4. مثال عملي

# أهداف المحاضرة

## Lecture Objectives

1. فهم أهمية نموذج الإثابة الكاملة

2. فهم أنواع المكافآت المختلفة وآليات تطبيقها

# نموذج الإثابة الكاملة

## Total Rewards Model

يعرف نموذج المكافآت الشاملة بأنه نهج متكامل لتقدير وتعويض الموظفين، يتجاوز الراتب الأساسي ليشمل مجموعة متنوعة من المكافآت المالية وغير المالية. يهدف هذا النموذج إلى تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف وتحسين أدائهم، وبالتالي تعزيز نجاح المؤسسة.

**أركان نموذج المكافآت الشاملة:**

- المكافآت المالية: وهي المكافآت التقليدية المرتبطة بالأجر، وتشمل:
- الراتب الأساسي: الأجر الثابت الذي يتقاضاه الموظف بشكل دوري.
- الحوافز: مكافآت مرتبطة بالإنجازات وتحقيق الأهداف.
- المكافآت الإضافية: مثل العمل الإضافي والبدلات.
- المزايا التأمينية: مثل التأمين الصحي، والاجتماعي، والمعاش التقاعدي.

# نموذج الإثابة الكاملة Total Rewards Model

أركان نموذج المكافآت الشاملة:

- المكافآت غير المالية: وهي المكافآت التي لا تقاس بالمال، وتشمل:
- التقدير والاعتراف: تقدير الإنجازات والجهود المبذولة من قبل الإدارة والزملاء.
- فرص التطوير والتدريب: منح الموظفين فرص تطوير مهاراتهم ومعارفهم.
- مرونة العمل وساعات العمل: توفير مرونة في ساعات العمل أو مكان العمل.
- بيئة عمل إيجابية: بناء بيئة عمل محفزة ومريحة.
- الأجازات والمناسبات الخاصة: توفير أجازات خاصة أو الاحتفال بالمناسبات.

# نموذج الإثابة الكاملة Total Rewards Model

فوائد تطبيق نموذج المكافآت الشاملة:

- تحسين رضا الموظفين وتحفيزهم.
- جذب واستبقاء المواهب المميزة.
- تحسين أداء الموظفين وفعاليتهم.
- تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.
- خلق بيئة عمل إيجابية وجذابة.

# المكافآت المرتبطة بالأداء

## Performance Based Pay

يعتبر نظام المكافآت المرتبطة بالأداء من أهم أدوات التحفيز في قطاع الأغذية والمشروبات، حيث يربط بين جهود الموظفين وإنجازاتهم وبين حصولهم على مكافآت مالية إضافية. دعنا نستكشف أنواع مختلفة من هذه المكافآت وكيفية تطبيقها بشكل فعال في المطاعم والمقاهي:

**أنواع المكافآت المرتبطة بالأداء:**

المكافآت الفردية: ترتبط هذه المكافآت بأداء الموظف الفردي، سواء من حيث تحقيق أهداف محددة، تجاوز التوقعات، أو الحفاظ على جودة العمل.  
**أمثلة على ذلك:**

- الحوافز الشهرية: بناءً على نسبة رضا العملاء عن خدمة الموظف.
- مكافأة الإنتاجية: مكافأة الطاهي الماهر على توفير الوقت في تحضير الطلبات دون التأثير على الجودة.
- جائزة موظف الشهر: تكريم الموظف الذي أظهر أداءً استثنائياً وتفانياً في العمل.



# المكافآت المرتبطة بالأداء

## Performance Based Pay

المكافآت الجماعية: تشجع هذه المكافآت العمل الجماعي وتعتمد على أداء الفريق بأكمله، مما يعزز التعاون والمسؤولية المشتركة.

أمثلة على ذلك:

- المكافأة الجماعية على زيادة المبيعات: توزيع مكافأة إضافية على الفريق لتحقيق هدف مشترك في زيادة المبيعات خلال فترة معينة.
- مكافأة حل المشكلات: تكريم الفريق على حل مشكلة تتعلق بتدفق العملاء أو نقص المخزون بفعالية.
- نزهة جماعية أو نشاط ترفيهي: مكافأة الفريق بأكمله بعد تحقيق إنجاز كبير.
- البونص: مبلغ إضافي يمنح للموظف في نهاية فترة معينة (مثل العام أو الربع) بناءً على تقييم شامل لأدائه وتحقيقه للأهداف المحددة.
- الحوافز: مكافآت قصيرة الأجل تمنح للموظفين لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية قصيرة (مثل اليوم أو الأسبوع).

# المكافآت المرتبطة بالأداء

## Performance Based Pay

- العمولة: نسبة مئوية من المبيعات تمنح للموظف مقابل بيع سلع أو خدمات محددة، خاصة في مجال تقديم المشروبات أو التسويق.
- العمل بالقطعة: يتم دفع أجر الموظف بناءً على كمية العمل المنجز (مثل تحضير عدد معين من الوجبات) بدلاً من ساعات العمل، وهو مناسب لمهام محددة.

# آليات التطبيق

## Application Practices

تطبيق المكافآت المرتبطة بالأداء في قطاع الأغذية والمشروبات:

- تحديد الأهداف والمقاييس بوضوح: تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس لكل نوع من المكافآت، مع مراعاة عدالة التوزيع بين المهام والأقسام.
- الشفافية والتواصل الفعال: شرح نظام المكافآت للجميع وتوضيح كيفية احتساب المكافآت، وتوفير قنوات للتواصل والاستفسارات.
- العدالة والإنصاف: التأكد من تطبيق نظام المكافآت بعدالة وإنصاف، بعيداً عن المحسوبية أو التمييز.
- التوازن بين المكافآت المالية وغير المالية: لا تقتصر على المكافآت المالية، بل استخدم المكافآت غير المالية لتحفيز الموظفين بطرق أخرى.
- التقييم والمراجعة الدورية: مراجعة وتحديث نظام المكافآت بشكل دوري لضمان ملاءمته لأهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين.

# مثال عملي

## Practical Example

أمثلة على تطبيق نموذج المكافآت الشاملة في قطاع الأغذية والمشروبات:  
المكافآت المالية:

- ربط جزء من حوافز الموظفين في المطعم بنسب رضا العملاء أو زيادة المبيعات.
- تقديم مكافآت إضافية للطهاة المتميزين في ابتكار وصفات جديدة أو تقليل هدر الطعام.
- تقديم تأمين صحي شامل للموظفين وعائلاتهم.

المكافآت غير المالية:

- منح موظف الشهر جائزة رمزية وتقدير علني أمام الفريق.
- إتاحة فرص التدريب على مهارات جديدة، مثل فنون تقديم المشروبات أو الطبخ المتخصص.
- السماح للموظفين باختيار أيام إجازاتهم بمرونة بناءً على ظروفهم الخاصة.
- تزيين المطعم وتنظيم فعاليات خاصة لتعزيز روح الفريق الإيجابية.
- تقديم وجبات مجانية للموظفين خلال فترات الراحة.



المحاضرة الخامسة  
Lecture 5  
التدريب والتطوير  
Training & Development

# أجندة المحاضرة

## Lecture Agenda

1. عملية التدريب

2. آليات التطوير الأخرى

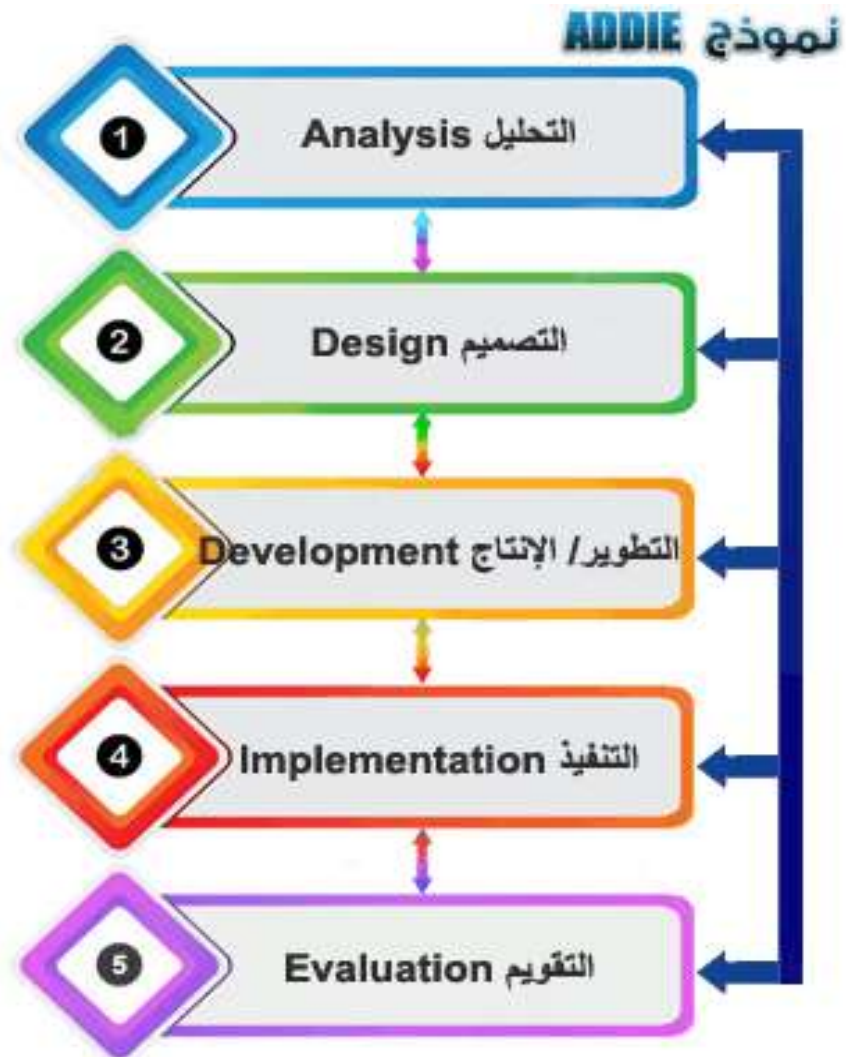
3. نموذج التعلم

# أهداف المحاضرة

## Lecture Objectives

1. فهم عملية التدريب وتطبيقها
2. فهم الآليات الأخرى لتطوير الموظفين
3. تطبيق نموذج التعلم للتطوير الذاتي للموظفين

# عملية التدريب Training Process





# عملية التدريب

## Training Process

يعد نموذج ADDIE أحد أكثر نماذج تصميم وتطوير البرامج التدريبية شيوعًا. وهو اختصار لخمس مراحل رئيسية:

### تحليل Analyze

- تحديد احتياجات التدريب من خلال تحليل الأداء، الملاحظات، واستطلاعات الرأي.
- تحديد الجمهور المستهدف (طهارة، نادلين، إلخ) ومعرفة مهاراتهم الحالية ومستوياتهم.
- تحديد أهداف التدريب المرجوة (تحسين جودة الطبخ، تعزيز مهارات الضيافة، إلخ).

### تصميم Design

- تصميم محتوى التدريب بما يتناسب مع احتياجات الجمهور المستهدف وأهداف البرنامج.
- اختيار أساليب التدريب المناسبة (محاضرات، تدريب عملي، محاكاة، إلخ).
- تطوير مواد التدريب (عروض تقديمية، كتيبات، أدوات تقييم، إلخ).

# عملية التدريب

## Training Process

### 2. التطوير Develop

- إعداد وتجهيز جميع مواد التدريب اللازمة.
- اختيار المدربين المؤهلين وتدريبهم على المحتوى والمناهج.
- تحديد مكان التدريب وتجهيزه بالتقنيات والأدوات المناسبة.

### 3. التنفيذ Implement

- تقديم التدريب للمشاركين وفقًا للخطة الموضوعية.
- استخدام أساليب تدريبية تفاعلية تشجع المشاركة والتعلم.
- توفير فرص للممارسة والتطبيق العملي للمهارات المكتسبة.

### 4. التقييم Evaluate

- تقييم مدى تحقيق أهداف التدريب من خلال اختبارات، ملاحظات، واستطلاعات رأي.
- جمع ملاحظات المشاركين والمدربين حول فعالية البرنامج.
- تحليل نتائج التقييم واستخدامها لتحسين البرامج التدريبية المستقبلية.

# مثال عملي Practical Example

مثال تطبيقي في قطاع الأغذية والمشروبات:

احتياج التدريب:

مطعم يواجه مشاكل في بقاء خدمة تقديم الطلبات بسبب عدم كفاءة النادلين الجدد في استخدام نظام إدارة الطلبات الإلكتروني.

استخدام نموذج ADDIE

1. التحليل:

- ملاحظة بقاء خدمة تقديم الطلبات وزيادة الشكاوى من العملاء.
- استطلاع آراء النادلين الجدد حول صعوباتهم في استخدام النظام.
- تحديد هدف التدريب: إتقان استخدام نظام إدارة الطلبات الإلكتروني لتحسين سرعة وفعالية خدمة تقديم الطلبات.

# مثال عملي

## Practical Example

### 2. تصميم:

- تطوير محتوى تدريبي يشرح ميزات ووظائف نظام إدارة الطلبات الإلكتروني.
- اختيار محاضرات وتدريب عملي على استخدام النظام.
- إعداد دليل إرشادي مصور خطوة بخطوة.

### 3. تطوير:

- إعداد العروض التقديمية والدليل الإرشادي.
- تدريب وتجهيز المدرب على البرنامج ومحتوى التدريب.
- حجز قاعة تدريب مجهزة بأجهزة كمبيوتر متصلة بالنظام.

# مثال عملي Practical Example

## 4. التنفيذ:

- تقديم التدريب للنادلين الجدد وفقًا للخطة الموضوعة.
- السماح للمشاركين بالتدريب العملي على استخدام النظام في القاعة.
- الإجابة على أسئلة واستفسارات المشاركين.

## 5. التقويم:

- إجراء اختبار عملي لتقييم مهارات النادلين في استخدام النظام بعد التدريب.
- جمع آراء النادلين حول مدى فائدة ودقة التدريب.
- مراقبة سرعة خدمة تقديم الطلبات بعد التدريب وتحليل نتائج الملاحظات.

# مثال عملي Practical Example

## النتائج المتوقعة:

- تحسين مهارات النادلين الجدد في استخدام نظام إدارة الطلبات الإلكتروني.
- زيادة سرعة وفعالية خدمة تقديم الطلبات.
- انخفاض الشكاوى من العملاء بسبب تأخير الطلبات.
- تحسين رضا العملاء عن خدمة المطعم.

# آليات التطوير الأخرى

## Other Development Techniques

### 1. التوجيه والإرشاد Mentorship

يقارن الموظف الجديد بموظف متمرس لدعمه وتوجيهه وتقديم المشورة له.

مثال: مطعم يقرن كل طاه جديد بشيف ذي خبرة لتدريبه على وصفات جديدة وتقنيات الطهي المتقدمة.

### 2. المشاركة في المؤتمرات والمعارض Conferences and exhibitions

إتاحة الفرصة للموظفين لحضور فعاليات متعلقة بالصناعة لتطوير معارفهم ومهاراتهم والتعرف على أحدث الاتجاهات.

مثال: إرسال فريق إدارة المطعم لحضور مؤتمر عن إدارة المطاعم الفاخرة لتطوير استراتيجيات جذب العملاء وتحسين مستوى الخدمة.

# آليات التطوير الأخرى

## Other Development Techniques

### 3. برامج التبادل الوظيفي Job shadowing

يسمح للموظفين بمراقبة موظفين آخرين في أقسام مختلفة لفهم عمل المؤسسة بشكل أوسع.  
مثال: السماح لنادل بمراقبة عمل مدير الشيف لفهم عملية تحضير الطعام وإدارة المطبخ.

### 4. التطوير الذاتي Self-development

تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل مستقل من خلال الدورات الإلكترونية أو قراءة الكتب والمقالات المتخصصة.

مثال: توفير اشتراكات لمواقع تعليم الطهي عبر الإنترنت للطهاة، أو تزويد النادلين بمقالات عن فنون الضيافة.



# آليات التطوير الأخرى

## Other Development Techniques

5. برامج التنمية القيادية Leadership development programs تهدف إلى إعداد وتطوير قدرات الموظفين القيادية لتعزيز مهارات الإدارة والتحفيز. مثال: إشراك مديرين مساعدين في ورش عمل حول القيادة الفعالة وتفويض المهام وبناء الفرق.
6. المشاركة في المسابقات والفعاليات Competitions and events تشجيع الموظفين على المشاركة في مسابقات الطهي أو تقديم المشروبات لتحفيزهم وتطوير مهاراتهم التنافسية. مثال: مشاركة طهاة المطعم في مسابقة أفضل طبق إقليمي للترويج للمطعم وتطوير مهاراتهم.
7. برامج تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى Experiences exchange programs التعاون مع مؤسسات مماثلة لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة وتطوير الأفكار المبتكرة. مثال: تبادل النادلين بين فندقين كبيرين لتبادل الخبرات في التعامل مع ضيوف من ثقافات مختلفة.

# نموذج التعلم Learning Model

نموذج التعلم  
70:20:10

## 70-20-10 APPROACH TO LEARNING



التدريب علي الوظيفة  
المهام الاضافية

التغذية الراجعة  
التوجيه

ورش العمل  
إعمل بيزنس

# نموذج التعلم

## Learning Model

يعد نموذج التعلم 70:20:10 من النماذج الفعالة لتنمية وتطوير الموظفين في مختلف المجالات، بما فيها قطاع الأغذية والمشروبات. ويستند هذا النموذج على فكرة أن معظم التعلم (70%) يحدث من خلال الخبرات العملية، بينما يأتي 20% من التفاعل مع الآخرين، و10% من المصادر الرسمية للتعلم.

مثال عملي:

70%- خبرات عملية:

الممارسة اليومية: ركز على إتقان المهام اليومية المتعلقة بعملك، سواء في تحضير الطعام أو تقديم المشروبات أو خدمة العملاء.

المبادرة وتجربة أشياء جديدة: ابحث عن فرص لتجربة مهام جديدة في مكان عملك، مثل مساعدة الشيف في تحضير وصفات مختلفة أو المشاركة في تخطيط الفعاليات الخاصة.

المكافأة على الإخفاقات: اعتبر التجارب غير الناجحة فرصة للتعلم والتطوير، ولا تخش من المحاولة مرة أخرى بعد تحليل أسباب الخطأ.

مثال: طاه جديد يمارس طهي الوصفات الأساسية بشكل يومي، ولكنه يسعى أيضًا لتجربة وصفات جديدة بمبادرة شخصية، ويتعلم من أي أخطاء يقع فيها لتحسين أدائه في المرة القادمة.

# نموذج التعلم Learning Model

20%- تفاعل مع الآخرين:

الملاحظة والتعلم من الزملاء: راقب ولاحظ كيف يقوم الزملاء الأكثر خبرة بمهامهم، واطرح عليهم الأسئلة واستفد من خبراتهم وملاحظاتهم.  
التوجيه والإرشاد: إذا أمكن، ابحث عن فرصة للحصول على توجيه وإرشاد من موظف متمرس، حيث يمكنه تقديم دعم ومساعدة فردية.  
المشاركة في الاجتماعات ومناقشات الفريق: استغل الفرص للمشاركة في المناقشات وطلب النصيحة من الآخرين، واستفد من وجهات نظر وتجارب الزملاء.  
مثال: طاه يتعلم تقنيات تزيين الأطباق من شيف متمرس، كما يشارك في مناقشات الفريق حول تحسين قوائم الطعام، مستفيدًا من آراء الزملاء.

# نموذج التعلم Learning Model

10%- مصادر رسمية للتعلم:

الكتب والمقالات المتخصصة: هناك العديد من الكتب والمقالات التي تتناول مواضيع مختلفة في مجال الأغذية والمشروبات، فاقراً لتوسيع معرفتك وتطوير مهاراتك.

الدورات التدريبية: شارك في الدورات التدريبية التي تقدم لموظفي المؤسسة أو الدورات الخارجية المتخصصة في مجال عملك.

مقاطع الفيديو والبرامج التعليمية: استفد من الموارد عبر الإنترنت مثل مقاطع الفيديو والبرامج التعليمية المجانية أو المدفوعة لتتعلم مهارات جديدة.

مثال: طاه يقرأ كتباً عن فنون الطهي العالمي، ويشارك في دورة تدريبية عن إدارة المطبخ، ويشاهد مقاطع فيديو لمشاهدة تقنيات إعداد أطباق جديدة.

# نموذج التعلم Learning Model

تطبيق نموذج 70:20:10 على خطة تطوير مهني شخصية:

- حدد أهدافك المهنية: ما الذي ترغب في تحقيقه في قطاع الأغذية والمشروبات؟ هل ترغب في الترقية إلى شيف أو مدير مطعم؟
- قوم مهاراتك الحالية: حدد نقاط قوتك وضعفك، وحدد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
- صمم خطة عمل بناءً على النموذج 70:20:10: حدد خبرات عملية ستسعى لها، وتفاعلات ستبنيها مع الآخرين، وموارد رسمية ستستخدمها، مع تحديد فترات زمنية لكل جانب.
- تابع التقدم وقم بالتقييم: راقب مدى تقدمك نحو تحقيق أهدافك، وقم بتقييم الخطة وأجر التعديلات اللازمة عند الحاجة.

# ملخص الدورة التدريبية

## Course Recap

تم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- فهم ما هي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
- فهم وتطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي
- التعرف علي بطاقة الأداء المتوازن ومحفظة المبادرات والأهداف الذكية كأدوات هامة للربط بين الاستراتيجية ومنظومة إدارة الأداء
- فهم تحليل عبء الأعمال وكيفية تطبيقه
- فهم الفرق ما بين عملية الاستقطاب وعملية الاختيار
- وضع استراتيجية للاستقطاب
- معرفة مراحل عملية الاختيار
- معرفة ما هو إطار الجدارات والجدارات الشائعة في المجال

# ملخص الدورة التدريبية

## Course Recap

تم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- فهم أهمية تطبيق منظومة إدارة الأداء
- فهم الأسس التي يتم عليها محاذاة الأهداف ومؤشرات الأداء من المستوى المؤسسي إلى مستوى الأفراد
- فهم أهمية نموذج الإثابة الكاملة
- فهم أنواع المكافآت المختلفة وآليات تطبيقها
- فهم عملية التدريب وتطبيقها
- فهم الآليات الأخرى لتطوير الموظفين
- تطبيق نموذج التعلم للتطوير الذاتي للموظفين



شكرًا لكم