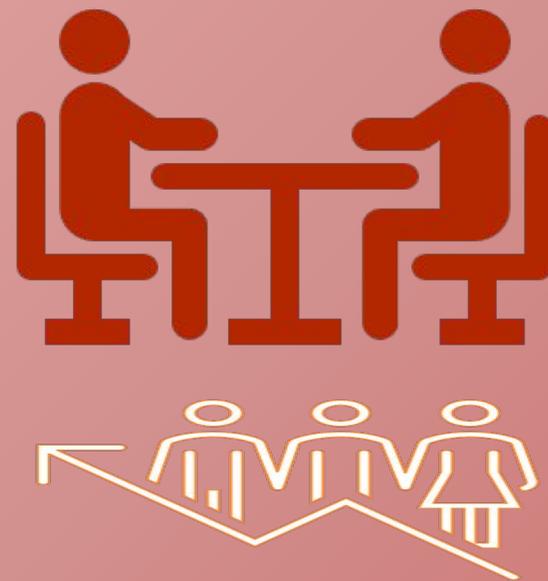




# دورة إدارة الموارد البشرية

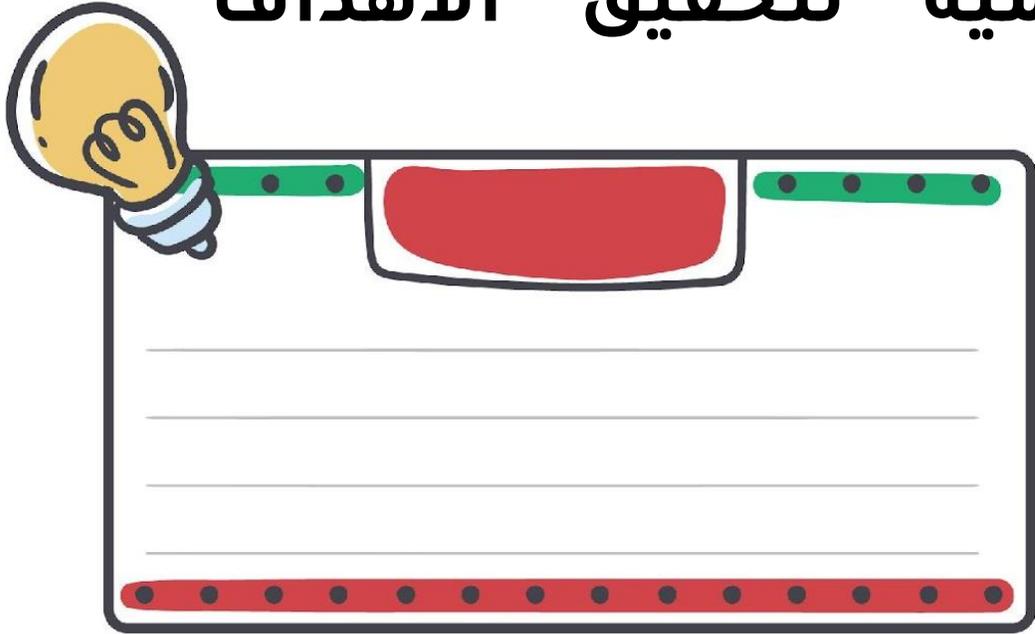


إعداد

المدرّبة/ منى أبو ساق

## الهدف العام من البرنامج

□ تنمية مهارات المشاركين في إدارة وتخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية لتحقيق الأهداف المؤسسية لجهات عملهم



# الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي

□ يُتوقع من المشارك في نهاية الوحدة التدريبية بإذن الله أن :

□ يتعرف المتدرب على مهام إدارة الموارد

البشرية.

□ يتعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية



## مراجعة محاور الفصل السابق



- ❖ مفهوم إدارة الموارد البشرية
- ❖ أهمية إدارة الموارد البشرية
- ❖ مبادئ إدارة الموارد البشرية



## ❖ وظائف إدارة الموارد البشرية

يندرج تحت إدارة عمليات الموارد البشرية العديد من المهام منها:



إدارة بيانات  
الموظفين



الرواتب  
والمزايا



الجزاءات  
والعقوبات



النقل



الترقيات



إنهاء  
الخدمة



الانتدابات  
والتكليف



تدريب  
العاملين



الاستقطاب  
والاختيار



عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

‣ ماذا نعني بالاستقطاب والاختيار؟

هي عملية استقطاب المرشحين وفق:

‣ المكان  
المناسب



‣ التكاليف  
المناسبة



‣ الأعداد  
المناسبة



‣ الوقت  
المناسب

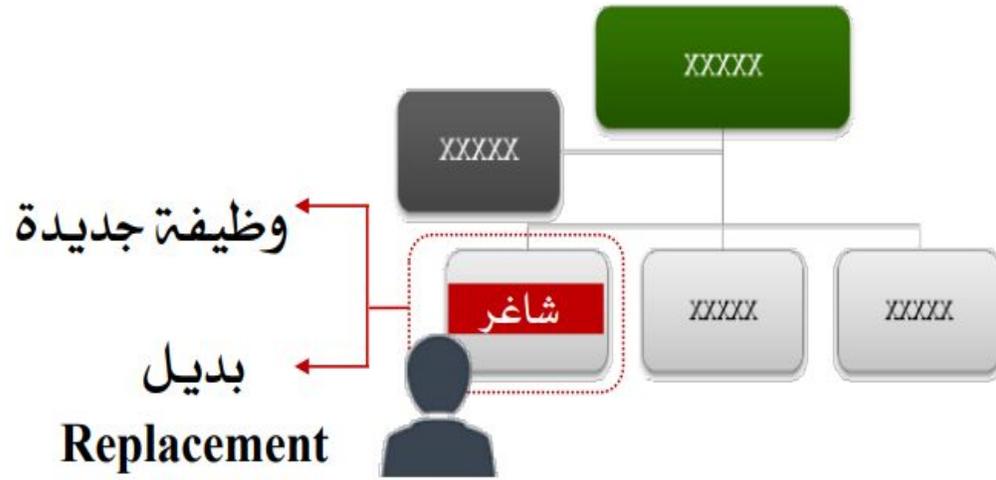


‣ المؤهلات  
والخبرات المناسبة





## تحديد الوظائف الشاغرة: ➤



شاغر وظيفي  
Job Vacancy 2



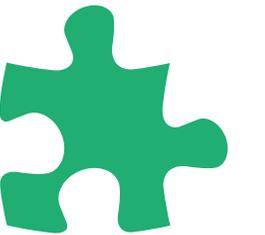
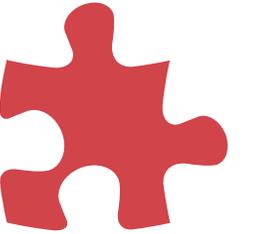
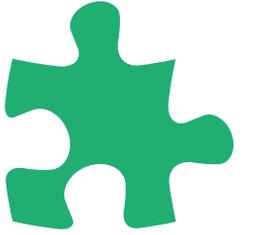
خطة التوظيف  
Mobilization Plan 1

## نشاط تدريبي

### تخطيط القوى العاملة

لنفترض انك موظف بإدارة الموارد البشرية بأحد المنظمات ولاحظت احتياج لعدد من القوى العاملة في أحد الأقسام الإدارية داخل منظمك ، تم توكيلك بمهمة تخطيط القوى العاملة

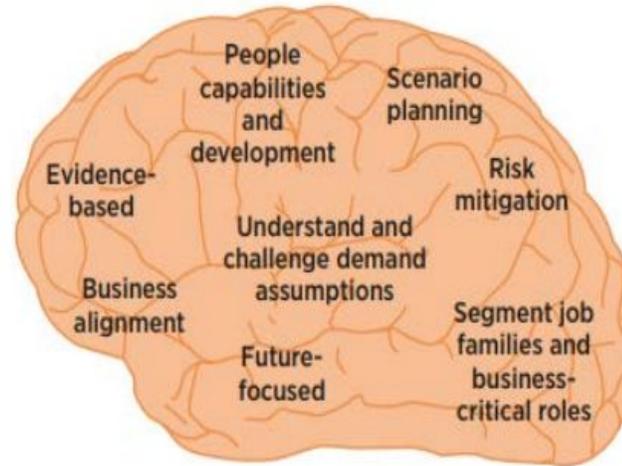
- ماهي الخطوات التي ستقوم بها ؟



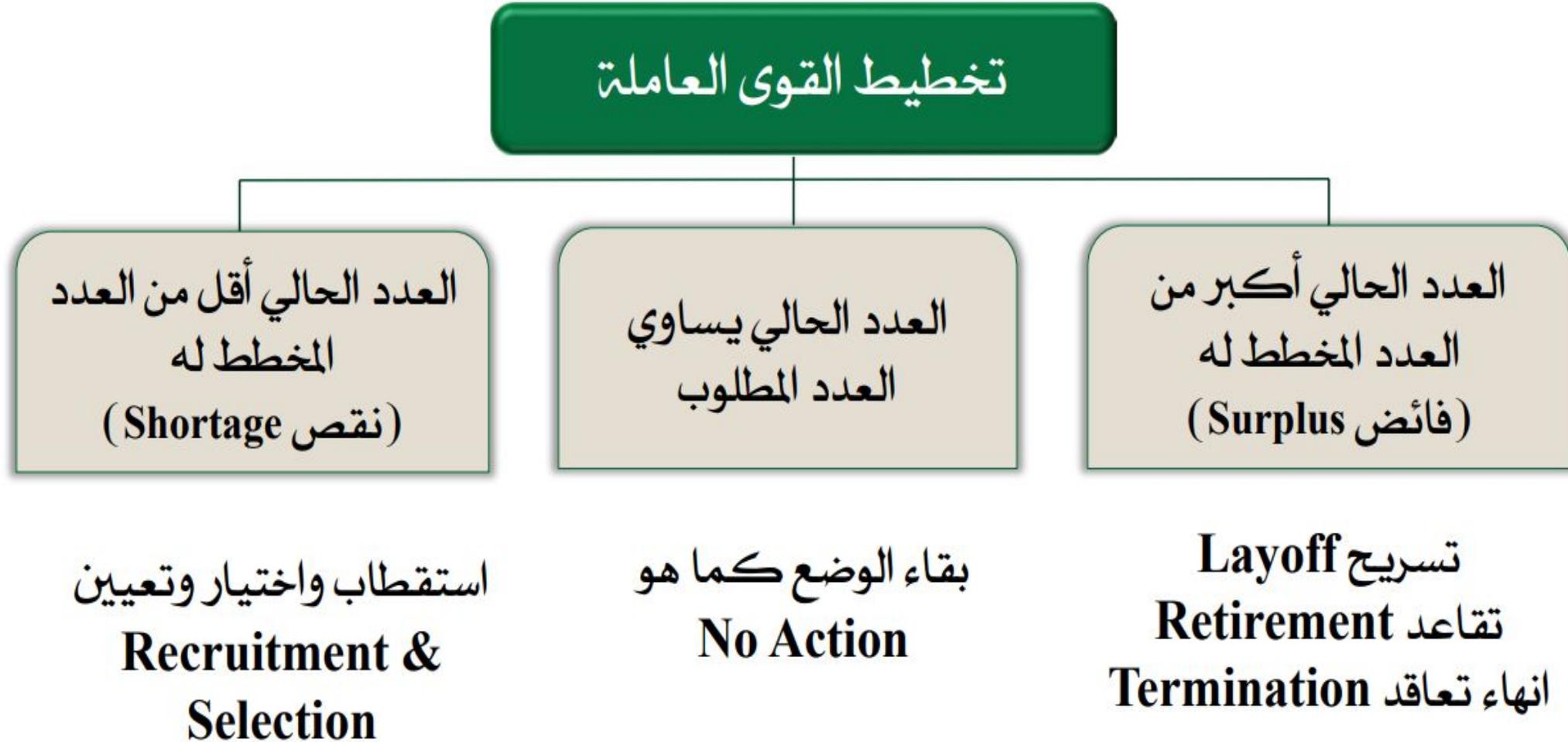
## تخطيط القوى العاملة: ➤

هي مجموعة الأعمال والأنشطة التي من خلالها تستطيع إدارة الموارد البشرية وبالتعاون والتنسيق مع كل المستويات التنظيمية بالمنظمة تحديد، وتحليل، وتقدير، وتقييم حاجة المنظمة من القوى العاملة لتحقيق أهدافها المستقبلية.

### Workforce planning mindset



## تخطيط القوى العاملة: ➤



## مراحل عملية تخطيط القوى العاملة: ➤

مراقبة وتقييم  
خطة العمل  
والحلول المطبقة  
(Review &  
Evaluation)

إعداد خطة  
عمل للقوى  
العاملية  
وتطبيق الحلول  
المناسبة  
(Action Plan)

تحديد الفجوة  
بين الحالي  
والمستقبل من  
القوى العاملة  
(Gap Analysis)

تحديد  
الاحتياجات  
اللازمة من  
القوى العاملة  
في المستقبل  
(Demand )  
(Analysis)

تحليل القوى  
العاملية  
الحالية  
(Supply )  
(Analysis)

التحليل  
البيئي  
(Environmental )  
( Scanning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

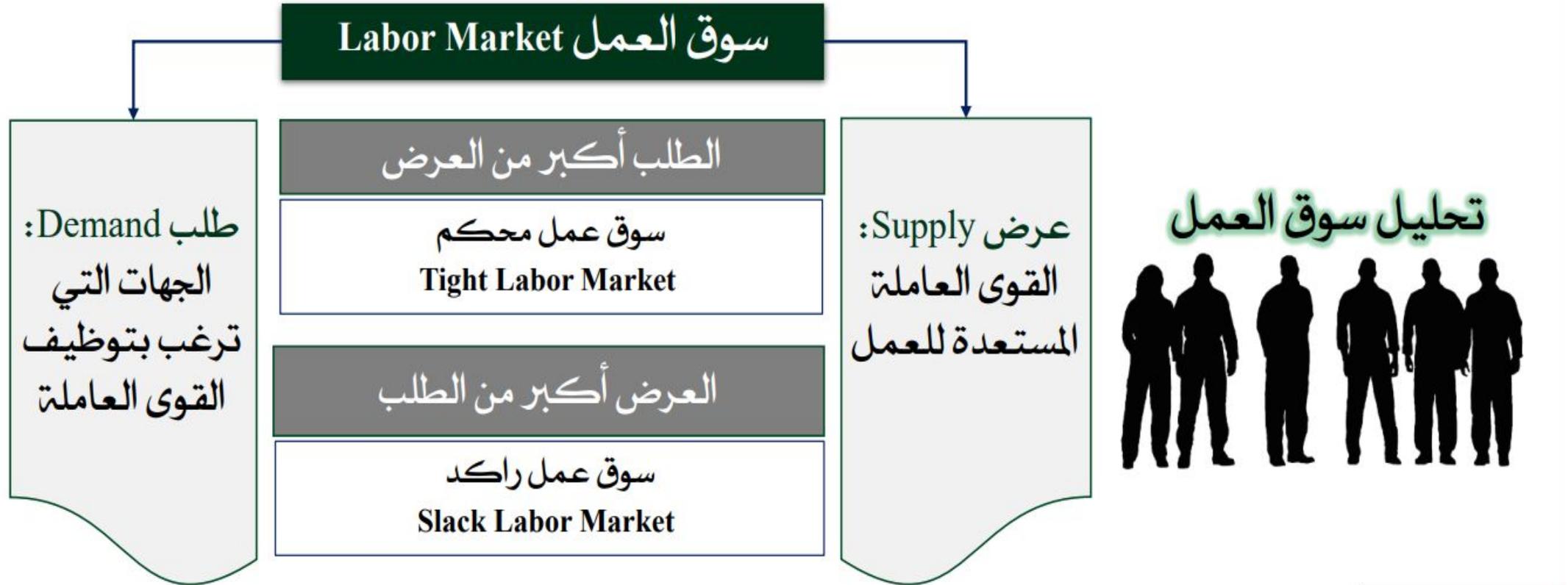
➤ أولاً: التحليل البيئي (Environmental Scanning):



تحليل SWOT

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ أولاً: التحليل البيئي (Environmental Scanning):

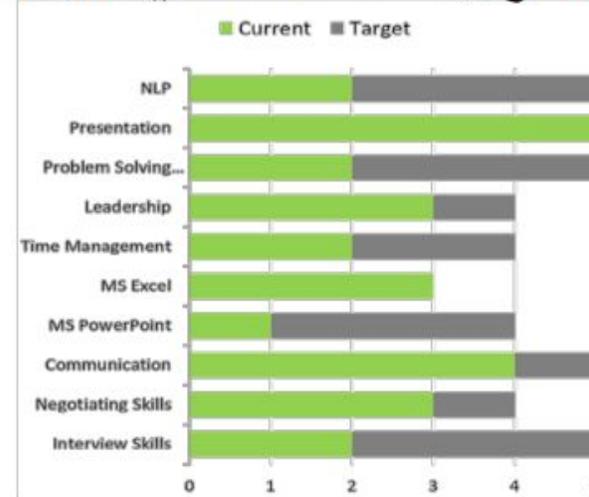


➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

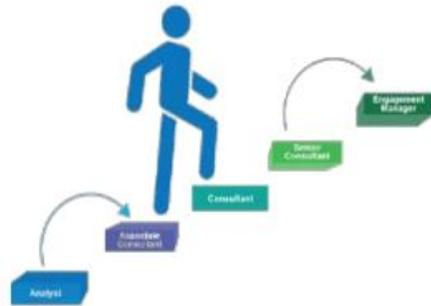
➤ **ثانياً:** تحليل القوى العاملة الحالية (Supply Analysis):



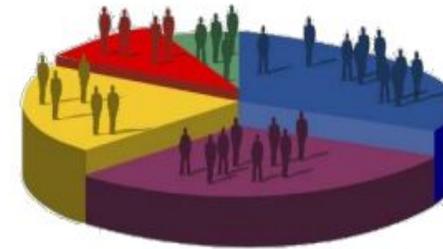
تحليل نتائج تقييم أداء القوى العاملة.



تحديد مستوى المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى.



تحليل الهيكل التنظيمي والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي.



تحليل توزيع القوى العاملة (Demographic) من حيث الفئات العمرية والجنسية ونحوها.

## مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

### ثانياً: تحليل القوى العاملة الحالية (Supply Analysis):

<p><b>التدفقات الداخلة Inflow</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• التحويل Transfer</li><li>• الترقيات Promotions</li><li>• التعيينات New Hires</li><li>• إعادة التعيين Recalls</li></ul>	<p><b>التدفقات الخارجة Outflow</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• الترقيات Promotions</li><li>• الاستقالات Resignations</li><li>• التقاعد Retirements</li><li>• انتهاء الخدمات Terminations</li></ul> <p>الكفاءات الحالية</p>	<p>تحليل التدفق (Flow Analysis)</p>
<p>عدد العاملين في بداية الفترة + عدد من تم تعيينهم خلال الفترة - عدد المغادرين خلال الفترة</p> $100 \times \frac{\text{عدد العاملين في بداية الفترة} + \text{عدد من تم تعيينهم خلال الفترة} - \text{عدد المغادرين خلال الفترة}}{\text{عدد العاملين في بداية الفترة} + \text{عدد من تم تعيينهم خلال الفترة}} = \text{نسبة الاحتفاظ بالعاملين (Employee Retention Rate)}$ <p>عدد العاملين في بداية الفترة + عدد من تم تعيينهم خلال الفترة</p> <p>100 X <math>\frac{\text{المغادرين للفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين لهذه الفترة}}</math> = معدل التسرب الوظيفي لفترة (Turnover Rate)</p>	 	<p>دراسة معدلات الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)</p> <p>ونظرة الكفاءات للأمان الوظيفي.</p>

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

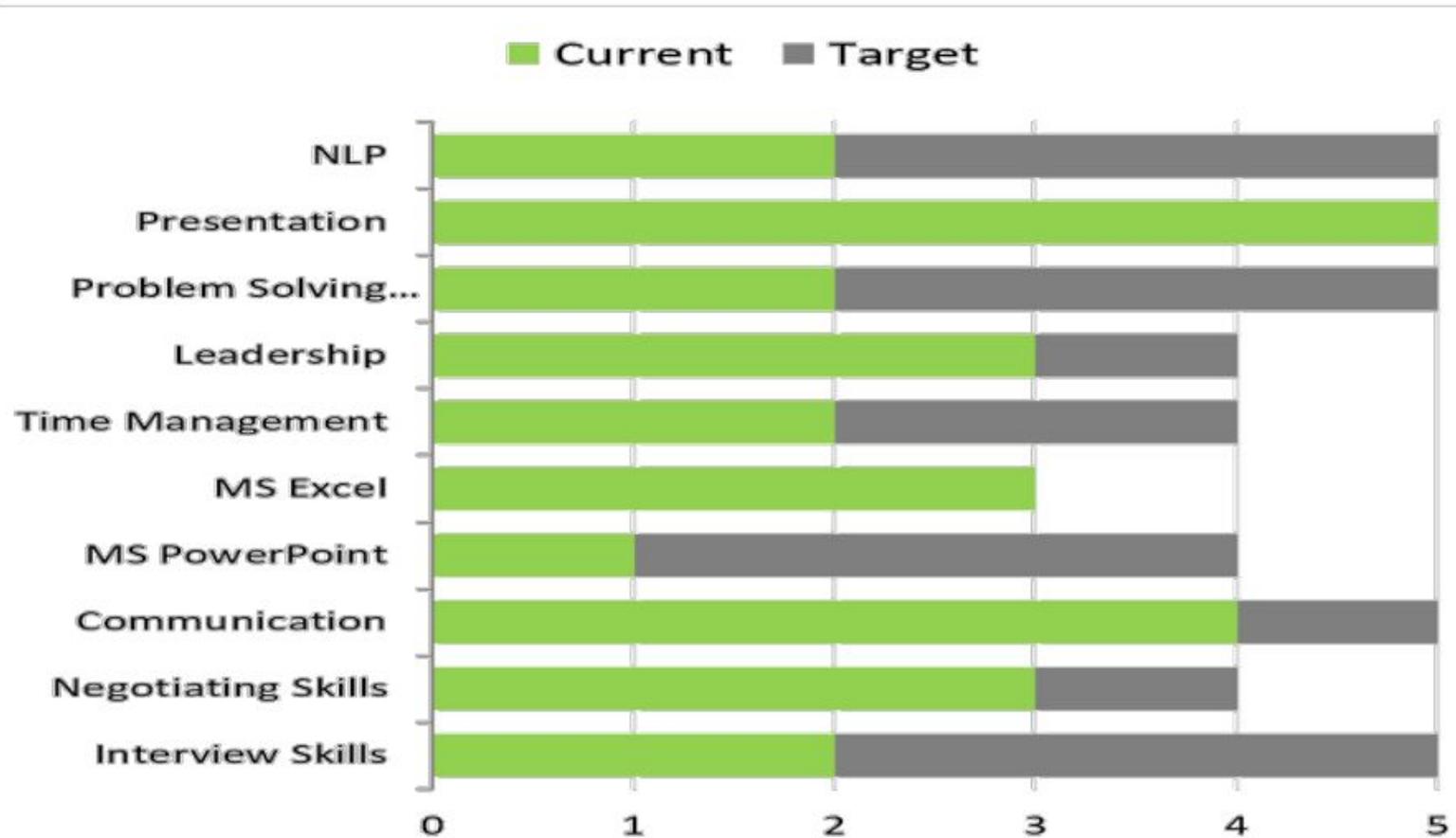
➤ **ثالثاً:** تحديد الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة في المستقبل ( Demand Analysis ):

### 6 Rights



➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ رابعاً: تحديد الفجوة بين الحالي والمستقبل من القوى العاملة (Gap Analysis):





➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **رابعاً:** تحديد الفجوة بين الحالي والمستقبل من القوى العاملة (Gap Analysis):

بعد تحديد الفجوات, لابد من وضع معايير لأولوية البدء بمعالجة الفجوات:

- الاستمرارية Permanence
- التأثير Impact
- التحكم Control
- الدليل Evidence
- الأسباب الجذرية Root Causes

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **خامساً:** إعداد خطة عمل (Action Plan) للقوى العاملة وتطبيق الحلول المناسبة:

- إعداد خطة عمل زمنية للاستقطاب (Mobilization Plan) أو التسريح (Demobilization Plan).
- تحديد الجهات ذات العلاقة (Stakeholders).
- تحديد البرامج التي ستطبق.
- إعداد خطة لسير العمل (Business Process).
- إعداد خطة للتواصل الفعال بين الجهات ذات العلاقة (Communication Plan).
- تحديد فريق العمل.
- توزيع المهام على فريق العمل.
- تحديد الموارد المالية وغير المالية المطلوبة.

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **خامساً:** إعداد خطة عمل (Action Plan) للقوى العاملة وتطبيق الحلول المناسبة:

الفرق + -	الموارد البشرية المطلوبة	عدد الموارد البشرية الصافي المتوقع	حركة الموارد البشرية المتوقعة		عدد الموارد البشرية الحالي	الوظيفة
			خروج	دخول		
↑ - 4	12	8	- 4	+ 2	10	محلل نظم
→ 0	7	7	- 2	+ 1	8	أخصائي تخطيط
↑ - 2	7	5	- 1	-	6	أخصائي تدريب
↓ + 3	12	15	- 2	+ 3	14	مهندس صيانة

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **سادساً:** مراقبة وتقييم خطة العمل والحلول المطبقة:

- مراجعة سير العمل بشكل دوري للتأكد من تطابقه مع خطة العمل من حيث الزمن والجودة والتكلفة.
- إعداد خطة لتقييم أداء العمل وتطبيقها بشكل دوري.
- تقييم ومراجعة نتائج تقييم الأداء والعمل على إجراء التصحيحي (Corrective Action) والوقائي (Preventive Action) بشكل مستمر.
- مشاركة التغييرات الطارئة مع الجهات ذات العلاقة.
- العمل على إجراء التحسين المستمر (Continuous Improvements).



## التحليل الوظيفي (Job Analysis) :

هو عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالوظيفة من خصائص ومهام ومسؤوليات وظروف بالإضافة إلى المؤهلات والمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة.



التحليل الوظيفي ( Job Analysis ) : ➤

متى يتم اجراء التحليل الوظيفي؟ ➤

عندما تتغير مهام  
وطبيعة العمل الحالي  
بشكل جوهري



عند إستحداث  
وظائف جديدة



عند تأسيس  
المنشأة



## أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

- أسئلة منظمة توزع على الموظفين الذين يمارسون الوظيفة.
- تعد أسرع طريقة في التحليل الوظيفي وأقلها تكلفة.
- أحد مشاكلها المحتملة هو افتقار الموظف لمهارات التحدث والتعبير في بعض الأحيان.
- أيضاً من مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.



الاستبيان  
Questionnaire

- مقابلة شخصية للموظف ورئيسه المباشر.
- يتم إجراء المقابلة للموظف أولاً لمعرفة المهام التي يقوم بها.
- يتم إجراء المقابلة للرئيس المباشر بعد ذلك لإضافة أي معلومات أخرى.



المقابلة الشخصية  
Interview

## ➤ أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

- لجنة التحليل الوظيفي تراقب الموظف وهو يؤدي عمله وتسجل ملاحظاتها.
- تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي تتطلب مهارات يدوية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو أنها غير كافية إذا استخدمت لوحدها.
- يصعب استخدامها إذا كانت الأعمال تعتمد على مهارات فكرية.



الملاحظة المباشرة  
**Direct  
Observation**

- الموظف يسجل أعماله اليومية في مذكرة.
- أكثر فعالية في الأعمال المتخصصة للغاية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.



مذكرات الموظف  
**Employee Diaries**

## أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

- اجتماع لجنة التحليل الوظيفي مع الموظف ورئيسه المباشر لوصف المهام التي يقوم بها الموظف.

- الحصول على نطاق واسع من المعلومات.

- إتاحة الفرصة للمناقشة حول المهام.

- أقل استغراقاً للوقت من المقابلة الشخصية.



- مناقشات مجموعة

- **Focus Group**

- شبكة الانترنت.

- الكتب والمراجع.

- دراسات سابقة.



- مصادر أخرى

- **Other Sources**

## أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

### الأداة الأفضل استخداماً

- هي الطريقة المثلى في التحليل الوظيفي.
- في الأعمال الإدارية تستخدم طريقة الاستبيان مدعومة بالمقابلات الشخصية وبعض الملاحظات المباشرة المحدودة.
- في أعمال الانتاج تستخدم المقابلات الشخصية مدعومة بالملاحظات المباشرة المكثفة.



استخدام أكثر من أداة  
Combination of Tools

## ➤ الوصف الوظيفي (Job Description):

هو الناتج من التحليل الوظيفي وهو وصف مكتوب للوظيفة يوضح بياناتها ومهامها الرئيسية وصلحياتها ومسؤولياتها وظروف طبيعتها بالإضافة إلى مواصفات شاغليها من مؤهلات تعليمية وخبرات عملية وتدريب وقدرات ومهارات ونحوها.

➤ مواصفات شاغل الوظيفة..



➤ وصف الوظيفة..



## ➤ الوصف الوظيفي ( Job Description ) :

### ➤ ماهي عناصر الوصف الوظيفي؟

#### وصف الوظيفة

- البيانات العامة للوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي وهدفها.
- المهام والواجبات الرئيسية للوظيفة.
- الصلاحيات.
- معايير تقييم الأداء.
- ظروف العمل الخاصة بالوظيفة.
- العلاقات الوظيفية.
- الاتصالات الخارجية.
- المهام الجماعية.

#### مواصفات شاغل الوظيفة

- المؤهل التعليمي.
- الخبرات العملية.
- التدريب.
- القدرات.
- المهارات واللغات.

الوصف الوظيفي ( Job Description ) : ➤

كتابة الواجبات الرئيسية للوظيفة: ➤



**VERB**

الفعل

يطور



**WHAT?**

ماذا؟

مؤشرات قياس

أداء



**OUTCOME**

النتيجة

للتأكد من مدى

تحقيق الأهداف

المرجوة

➤ الوصف الوظيفي ( Job Description ) :

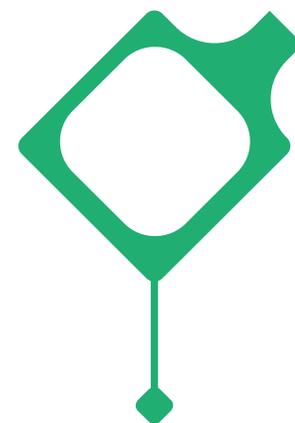
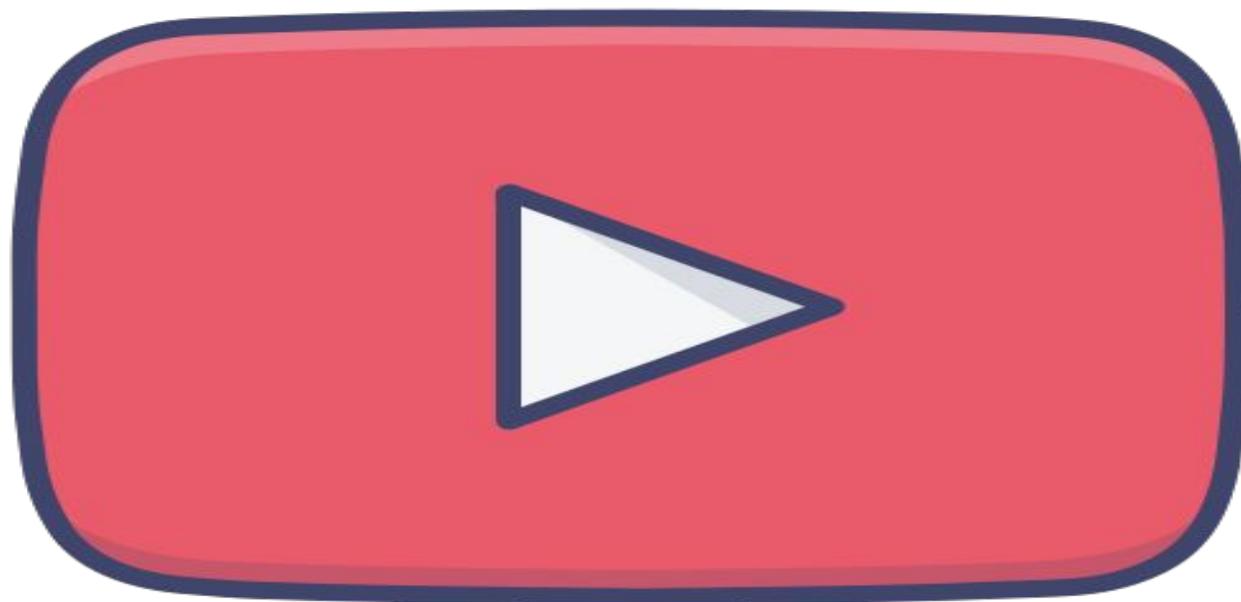
➤ بعض الإرشادات الهامة التي يجب اتباعها عند تحديد مواصفات شاغل الوظيفة :

يجب أن تكون مواصفات شاغل الوظيفة:

- **ملائمة:** تتناسب مع معايير المنظمة.
- **حيادية:** غير منحازة لأهداف شخصية.
- **دقيقة:** لتلبية حاجات الوظيفة ومتطلباتها.
- **محددة:** لضمان الوضوح.
- **مرتبطة:** بالواجبات الرئيسية والمهام التفصيلية.

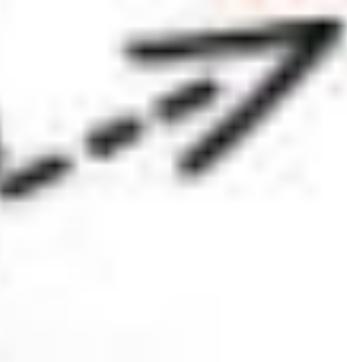
عند كتابة مواصفات شاغل الوظيفة

# بطاقة الوصف الوظيفي





**JOB**  
DESCRIPTION



TASKS

RESPONSIBILITIES



QUESTIONS  
NEEDED



➤ البحث في السير الذاتية ( CVs Search ):

➤ أنواع الباحثين عن عمل ( Job Seekers ):



باحث عن عمل نشط  
Active

ملتزم بالبحث عن عمل آخر

باحث عن عمل مجهول  
Passive

راض عن بيئة عمله الحالية  
ومنسجم مع مهام عمله الحالية

➤ البحث في السير الذاتية ( CVs Search ):

➤ مصادر استقطاب القوى العاملة:

استقطاب من خارج المنظمة	استقطاب من داخل المنظمة
الموقع الإلكتروني للمنظمة Company Profile	قاعدة بيانات الكفاءات أو المواهب Talent Pool
الإعلان الوظيفي Job Posting	الإعلان الداخلي Internal Posting
وكالات التوظيف Recruiting Agencies	الترقية - التعاقب الوظيفي Succession Planning
الموظفين القدامى Former Employees	الترقية - المسار الوظيفي Career Path
الوكالات التعاقدية Contract Agencies	الترشيح Nomination
التدريب Internship	العمل الإضافي الداخلي Inside Moonlighting
وسائل التواصل الاجتماعي Social Networking	التحويل أو النقل الداخلي Internal Transfer
أقارب أو أصدقاء الموظف Employee Referrals	التدريب Apprenticeship
معرض التوظيف أو يوم المهنة Job Fair	التكليف Assignment



➤ البحث في السير الذاتية (CVs Search):

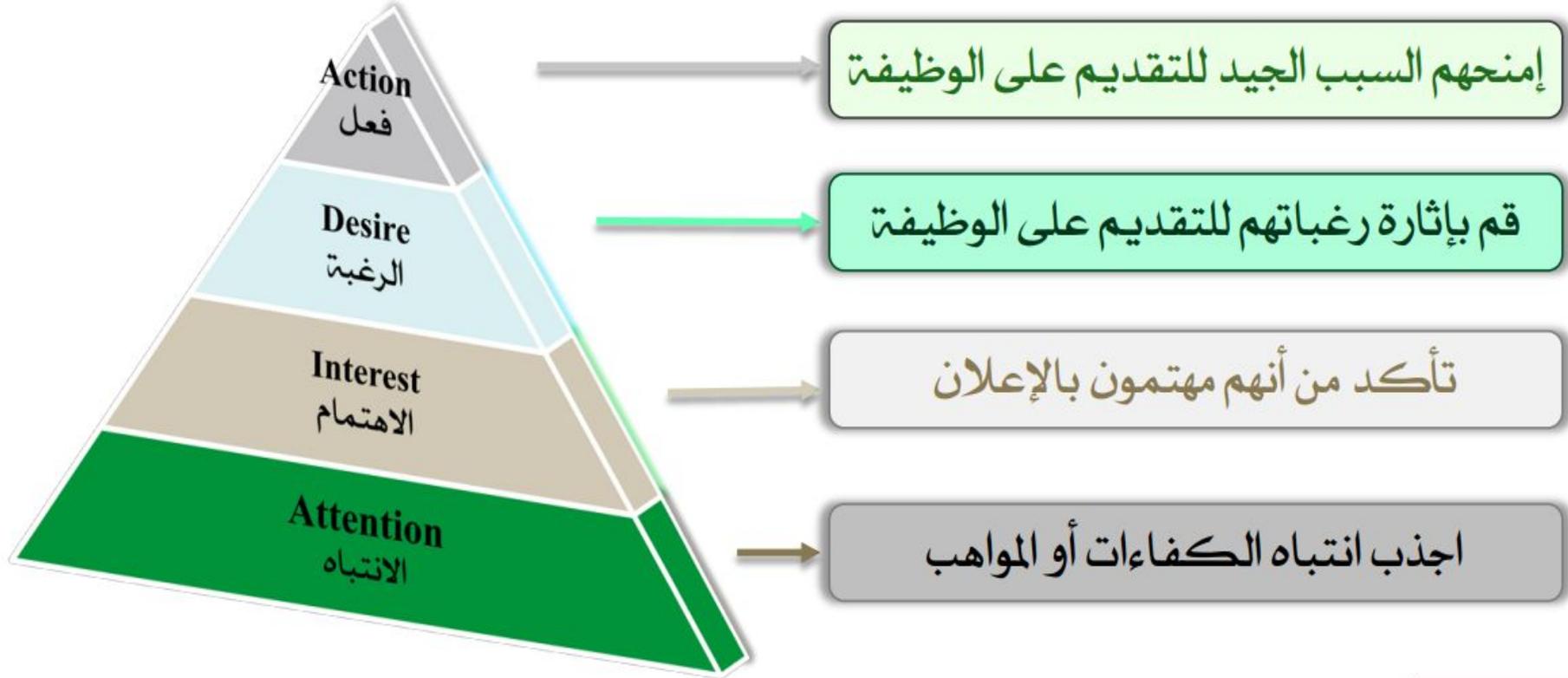
➤ السيرة الذاتية وطلب التوظيف:

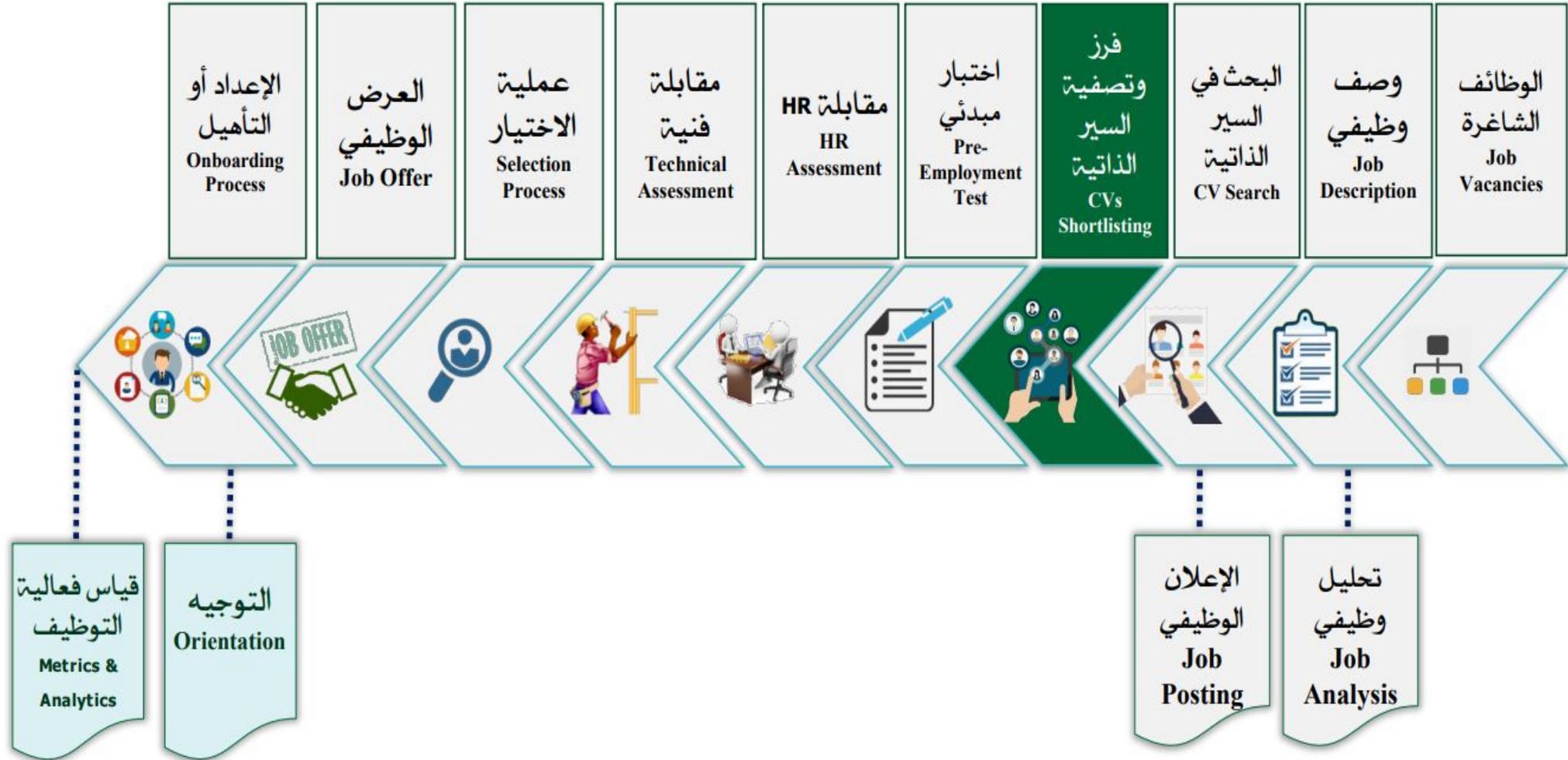
طلب التوظيف Job Application	السيرة الذاتية CV
تقديم المعلومات التي ترغب بها المنظمة	تقديم المعلومات التي يرغب بها المتقدم
بيانات موحدة وفق نموذج موحد	بيانات تختلف من شخص لآخر ونموذج مختلف
نموذج ثابت (يمكن تعديله وفق الضرورة)	يمكن تعديلها وفقاً للوظيفة المتقدم لها
اقرار بصحة المعلومات	لا يوجد اقرار بصحة المعلومات
متساوية في عدد الصفحات	غير متساوية في عدد الصفحات

التحقق من المراجع Background Check

## صياغة الإعلان الوظيفي (Job Posting):

(نموذج AIDA)







## ➤ الاختبارات المبدئية Pre-employment Tests:

- ❖ اختبارات ذكاء (Intelligence Test IQ): الذكاء، القدرة على الانتباه، التفكير الحسابي، والحكم المنطقي.
- ❖ اختبار قدرات (Aptitude Test): القدرة على الفهم، القدرة على استيعاب العلاقات المنطقية، القدرة على حل المسائل الحسابية، القدرة على الاستنتاج، والقدرة على القياس.
- ❖ اختبارات شخصية (Personality Tests): الانفتاح، الوعي، التوافق، الانبساط، والعصبية.
- ❖ اختبارات لغوية (Language Tests): اللغة العربية، اللغة الانجليزية.....
- ❖ اختبارات مهنية (Vocational Tests): المعرفة المهنية، المسؤولية المهنية.

## المقابلات الشخصية Job Interviews: ➤

### تعريف المقابلة الشخصية

هي استطلاع مناطق الإهتمام لدى من يقوم بإجراء المقابلة ( Interviewer ) لمعرفة مدى ملائمة المرشح ( Interviewee ) مع احتياجات المنظمة.

مقابلة فنية

**Technical Assessment**



لقياس الجوانب الفنية المتعلقة بالوظيفة

مقابلة إدارة الموارد البشرية

**HR Assessment**



لقياس الجوانب الشخصية والسلوكية

## المقابلات الشخصية Job Interviews: ▶

شبه منظمة Semi-Structured	غير منظمة Un-Structured	منظمة Structured
هي مقابلة يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً ولكنها تختلف من مرشح إلى آخر لاعتمادها على سياق الحديث	هي مقابلة لم يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً وتختلف من مرشح إلى آخر	هي مقابلة يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً وتكون موحدة لجميع المرشحين



- المقابلة عن طريق الفيديو وغيره



- المقابلة الهاتفية



- المقابلات الجماعية (مقابلات التوظيف)

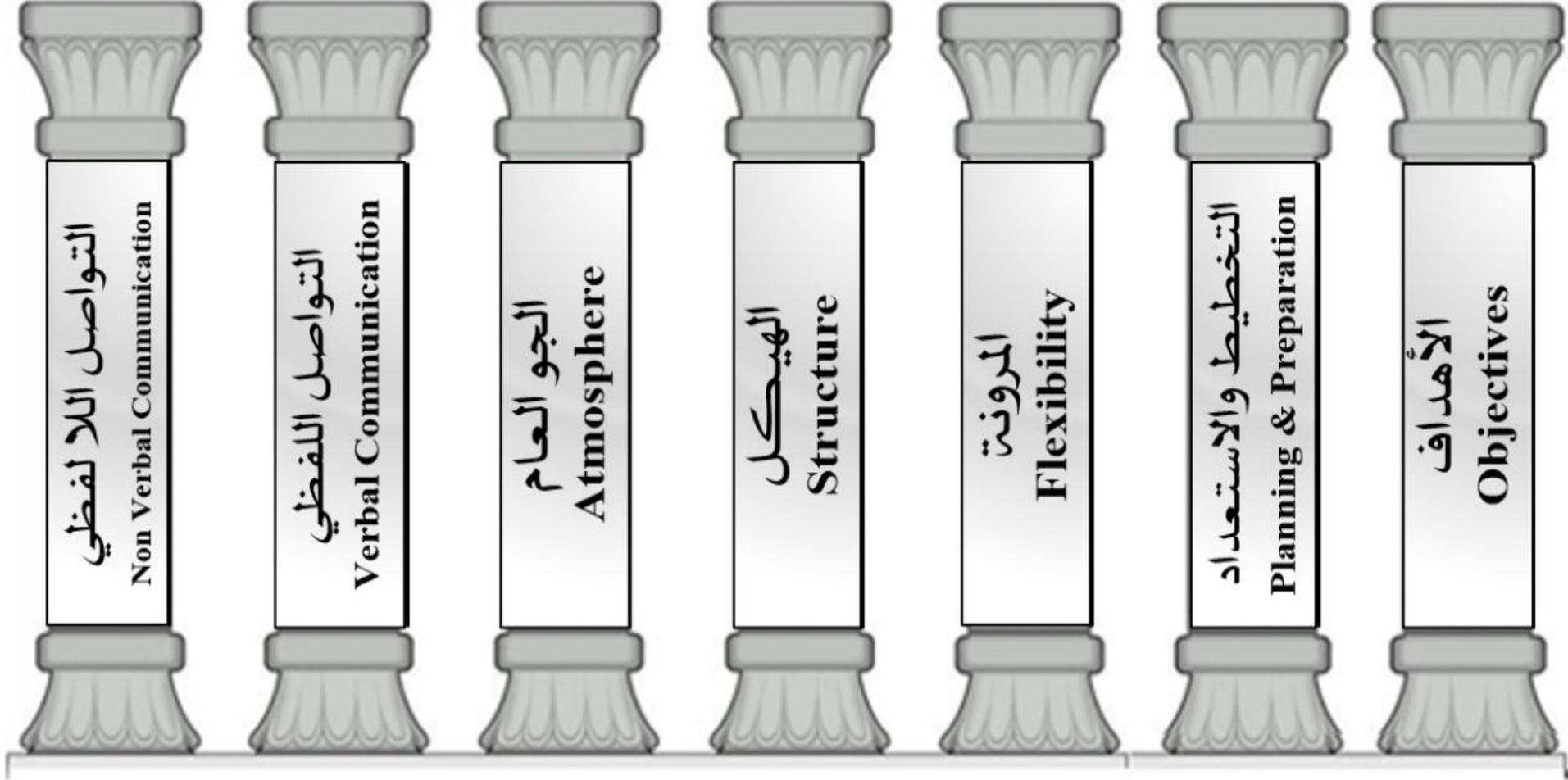


- مقابلة شخصية مع لجنة



- مقابلة شخصية مع شخص واحد (وجهاً لوجه)

## أركان المقابلات الشخصية: Job Interviews Pillars



## مراحل المقابلة الشخصية :Job Interview Stages

### ما قبل المقابلة الشخصية Before the Interview

- ❖ تحديد الهدف من المقابلة الشخصية.
- ❖ إعداد هيكل المقابلة الشخصية والزمن المحدد لها.
- ❖ إعداد نموذج المقابلة الشخصية والأسئلة التي ستطرح.
- ❖ إعداد وتجهيز مقر المقابلة الشخصية والأدوات اللازمة.
- ❖ التنسيق مع أعضاء اللجنة والمرشحين بوقت كاف.
- ❖ إعداد الوصف الوظيفي وقراءته بتمعن.
- ❖ استيعاب الهدف الوظيفي للوظيفة ومهامها والمهارات والقدرات المطلوبة.
- ❖ معرفة الدرجة الوظيفية ونطاق الراتب المستحق للوظيفة.
- ❖ مراجعة السير الذاتية والإطلاع عليها.
- ❖ تدريب من سيقوم بإجراء المقابلات الشخصية.
- ❖ إجراء اختبارات مبدئية ان تطلب الأمر.



## مراحل المقابلة الشخصية :Job Interview Stages

أثناء المقابلة الشخصية During the Interview

### WASP

**Welcome** الترحيب بالمرشح وتقديم نبذة عن المقابلة

**Acquire** البدء بأسئلة المقابلة الشخصية وجمع المعلومات وتسجيل ملاحظات

**Supply** تقديم نبذة عن المنشأة والوظيفة والاستماع لأسئلة المرشح

**Part** انتهاء المقابلة وتأكيد الإجراءات المقبلة



## مراحل المقابلة الشخصية Job Interview Stages: ▶

### ما بعد المقابلة الشخصية After the Interview

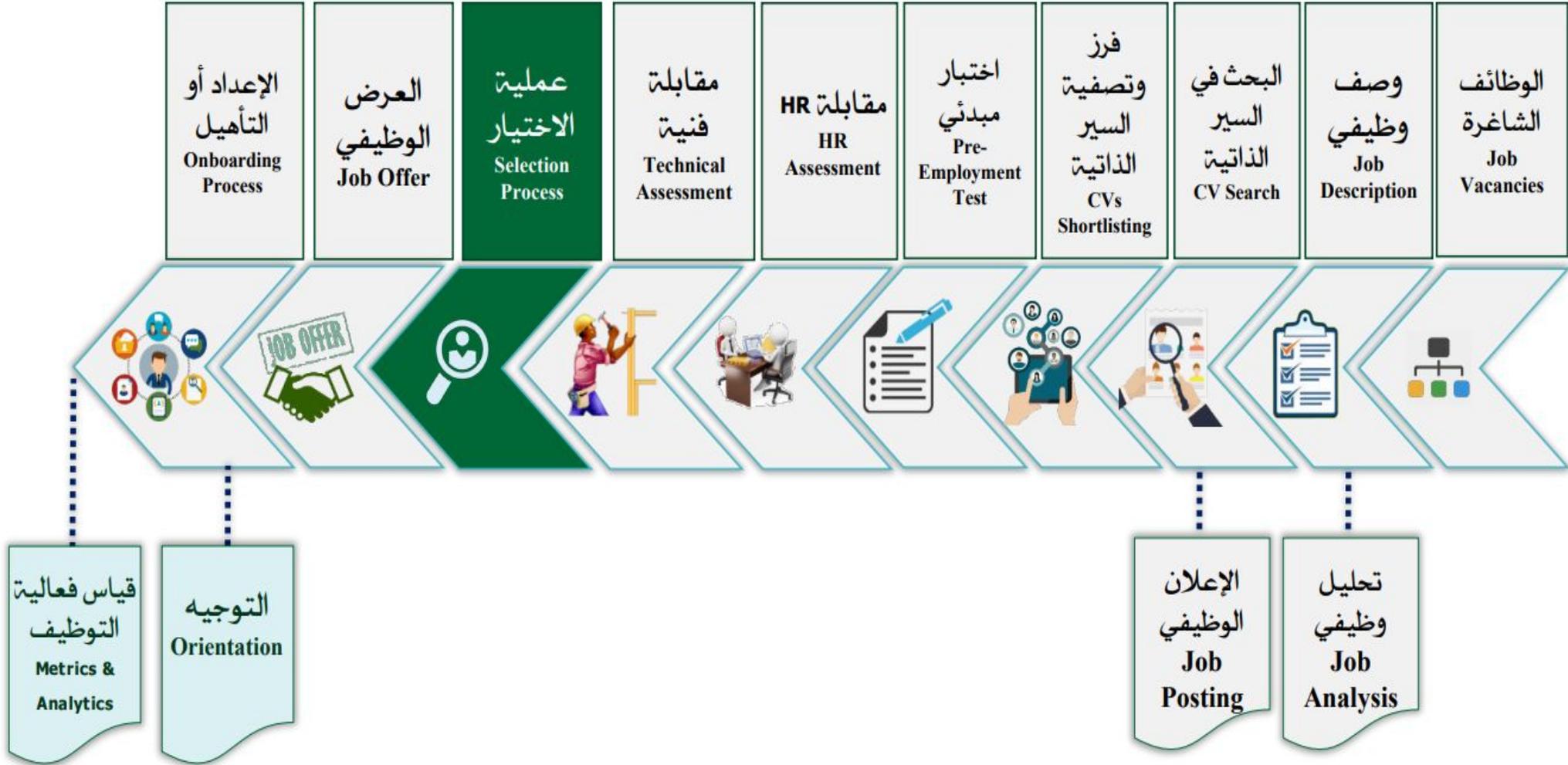
- ❖ مخافة الله في تقييم المرشح.
- ❖ قم بتسجيل النتائج والملاحظات بكل حيادية.
- ❖ البدء بإجراءات التعيين أو إجراء مقابلة شخصية أخرى إن تطلب الأمر.
- ❖ الاعتذار من المرشحين غير المقبولين مع ذكر الأسباب.
- ❖ تقييم المقابلة الشخصية بشكل عام.



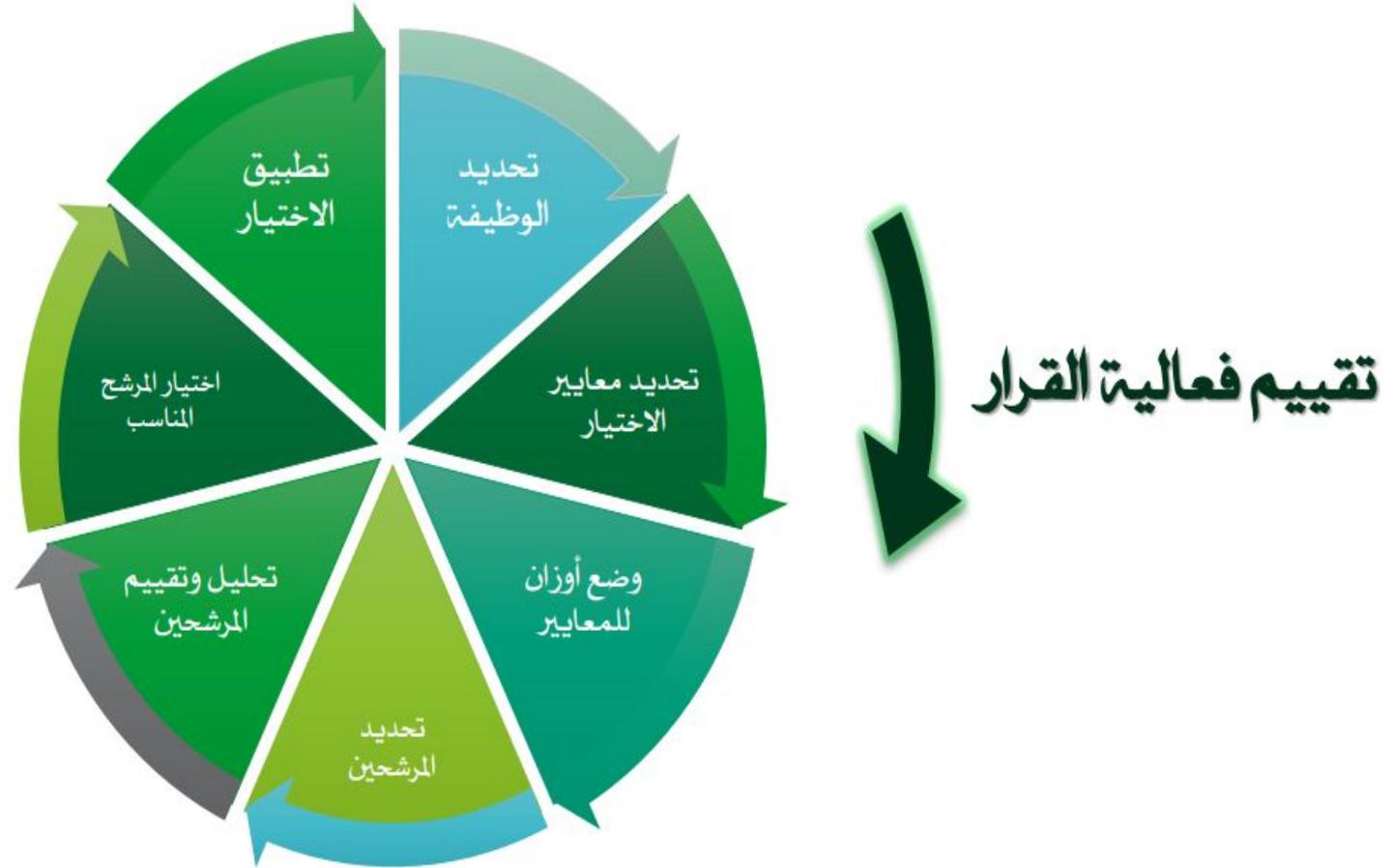
## أخطاء شائعة في المقابلات الشخصية: ➤

- ❖ السيطرة والتفرد بالحديث وعدم الاستماع جيداً للمرشح.
- ❖ التحدث كثيراً.
- ❖ العقلية المغلقة.
- ❖ استخدام لغة الجسد بطريقة خاطئة.
- ❖ عدم تسجيل الملاحظات أولاً بأول.
- ❖ إجراء مقابلات شخصية كثيرة في اليوم الواحد.
- ❖ عدم إبلاغ المرشح بالخطوات القادمة.





## عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):



## عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

مثال:

1. تحديد الوظيفة: «مدير فرع».

2. تحديد معايير الاختيار: المؤهل التعليمي, الخبرات العملية, الشهادات المهنية الاحترافية ذات المعيار العالمي, القيادة, المسؤولية, المهارات.

3. وضع أوزان للمعايير: يتم وضع وزن لكل معيار بحد أقصى 10 بحيث يتم منح المعيار الأكثر أهمية وزن 10 ومن ثم يتم وضع أوزان المعايير الأخرى طبقاً لأهميتها.

- المؤهل التعليمي. (8)
- الخبرات العملية. (10)
- الشهادات المهنية الاحترافية ذات المعيار العالمي. (6)
- القيادة. (5)
- المسؤولية. (7)
- المهارات. (4)

## عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

مثال:

4. تحديد المرشحين: يتم تحديد المرشحين لشغل وظيفة مدير فرع: محمد, خالد, عبد الله, عمر, فيصل.

5. تحليل وتقييم المرشحين:

المرشح	المؤهل التعليمي (8)	الخبرات العملية (10)	الشهادات الاحترافية (6)	القيادة (5)	المسؤولية (7)	المهارات (4)	الإجمالي
محمد	40 5	40 4	24 4	15 3	42 6	12 3	177
خالد	40 5	50 5	24 4	15 3	35 5	8 2	172
عبد الله	40 5	60 6	30 5	15 3	28 4	8 2	181
عمر	32 4	60 6	18 3	15 3	28 4	8 2	161
فيصل	40 5	60 6	18 3	15 3	28 4	12 3	173

## عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

مثال:

6. اختيار المرشح المناسب: عبد الله (النتيجة الأعلى).

7. تطبيق الاختيار على المرشح المناسب: البدء باستكمال اجراءات عملية التعيين والتأهيل على المرشح المناسب (عبد الله).

8. تقييم فعالية القرار: تقييم قرار اختيار المرشح المناسب (عبد الله).

## عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

### المرشحين الذين لم يتم اختيارهم

- ❖ يجب إشعارهم بنتائج المقابلات الشخصية وأسباب عدم اختيارهم في أسرع وقت.
- ❖ الاعتذار منهم بطريقة لبقة ومهذبة سواءاً هاتفياً أو عن طريق المراسلة.
- ❖ الاحتفاظ بسجلاتهم في قاعدة البيانات للاستفادة منهم مستقبلاً.

وأخيراً اعلم أن..

طريقة اعتذارك للمرشح هي عنوان لثقافة المنظمة..





## العرض الوظيفي (Job Offer):

قبل صياغة العرض الوظيفي يجب استيعاب الفرق بين 3 مفاهيم

عقد عمل Employment Contract	عرض وظيفي Job Offer	عرض وظيفي مشروط Contingent Job Offer
هو اتفاق مكتوب بين الطرفين ويشرح العلاقة بينهما طبقاً لأنظمة العمل في الدولة وهو أكثر تفصيلاً من العرض الوظيفي	عرض وظيفي غير مشروط موجه للمرشح لأخذ موافقته والبدء بإجراءات الإعداد والتأهيل	عرض وظيفي مشروط باجتياز المرشح لاختبارات أو إجراءات محددة كاختبار لياقة طبية أو اختبارات نفسية.

## العرض الوظيفي (Job Offer):

### البنود الواجب توفرها في العرض الوظيفي

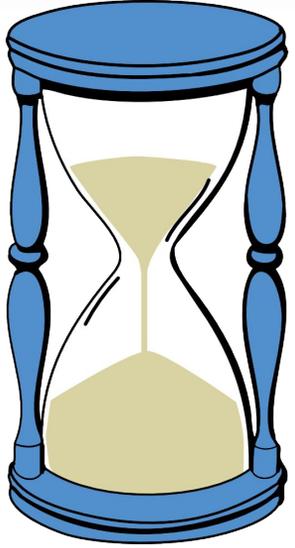
- ❖ مقدمة.
- ❖ بيانات المرشح.
- ❖ المسمى الوظيفي.
- ❖ الدرجة الوظيفية.
- ❖ موقع العمل.
- ❖ تفاصيل الراتب.
- ❖ المزايا.
- ❖ نوع التعاقد.
- ❖ مدة العرض.
- ❖ الموافقة أو الرفض (ذكر السبب).
- ❖ إرفاق صورة من الوصف الوظيفي للوظيفة.



## تأهيل وإعداد المرشح (Onboarding Process):

### برنامج توجيهي Orientation Program

اليوم	النشاط	التقييم	التوقيع
اليوم الأول	اللقاء والترحيب	التغذية المرتجعة	التاريخ:
	زيارة عامة داخل المنظمة		
اليوم الثاني	دليل الموظف	التوقيع	التاريخ:
	لائحة تنظيم العمل بالمنظمة	التغذية المرتجعة	
اليوم الثالث	مهارات الاتصال	اختبار	التاريخ:
	الاجتماع مع المدير المباشر	التغذية المرتجعة	
اليوم الرابع	مقابلة منسوبي إدارة الموارد البشرية	التغذية المرتجعة	التاريخ:
	شرح بنود العقد وتوقيعه	التغذية المرتجعة	
اليوم الخامس	الإجراءات والسياسات	التغذية المرتجعة	التاريخ:
	السلامة المهنية	اختبار	



## تمرين تدريبي

- يتم التقسيم الى 3 مجموعات
- كل مجموعة تقوم بالبحث عن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



# نقاش مفتوح

# التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

واجه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة الكثير من التحديات وفيما يأتي البعض من هذه التحديات:

## التحديات البيئية

هناك تأثيرات خارجية من البيئة المحيطة تؤثر على المؤسسة وعادة ما تكون خارج سيطرة إدارة المؤسسة، وهي من العوامل المؤثرة على أداء العاملين، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية التعامل مع مثل هذه التأثيرات بخطط استباقية ومن هذه التحديات

ما يأتي:

- التغيرات المجتمعية السريعة
- تنوع القوى العاملة
- العولمة
- تغير التشريعات (قوانين وأنظمة وتعليمات)
- التطور التكنولوجي
- أدوار الوظيفة والأسرة وخاصة الوظائف وواجباتهن نحو الأسرة
- نقص المهارات

# التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

واجه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة الكثير من التحديات وفيما يأتي البعض من هذه التحديات:

## التحديات التنظيمية

ترتبط هذه التحديات بالعوامل الموجودة داخل المؤسسة وقد تكون نتيجة للتأثر بالتحديات البيئية الخارجية إلا أنه يمكن السيطرة عليها في حال قامت إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات الاستباقية التصحيحية قبل أن تتحول إلى مشكلات خطيرة، وتشمل هذه التحديات الموقف التنافسي والمرونة وإعادة الهيكلة التنظيمية وإعادة الهيكلة الوظيفية وممارسة الفرق ذاتية الإدارة وتطوير الثقافة المؤسسية المناسبة.

# التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

واجه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة الكثير من التحديات وفيما يأتي البعض من هذه التحديات:

## تحسين الجودة

إن تحسين الجودة في المنظمة يقود المنظمة نحو الميزة التنافسية، لذلك يجب العمل على استخدام إدارة الجودة الشاملة والتي تعمل على تحسين جميع العمليات داخل المنظمة، والتي ستؤدي في النهاية إلى تحسين المنتج أو الخدمة النهائية المقدمة للجمهور، والذي يؤدي إلى اكتساب رضا متلقي الخدمة وتحسين الرضا الوظيفي.

## دراسة حالة (Case Study):

قبل نحو عقد من الزمان، توفي الرئيس التنفيذي للشركة على نحو مفاجئ لدرجة أن الشركة لم تستطع اتخاذ أي قرار مباشر يدعم استمرارية أعمالها، وأثناء محاولتهم التعامل مع حالة الوفاة، شعر مجلس إدارة الشركة بأنه ينبغي للمدير المالي الحالي الذي لطالما أظهر الولاء للشركة؛ وكان محنكا ماليا ومقربا من الرئيس التنفيذي أن يتولى منصب الرئيس التنفيذي الجديد، ولكن لم يتم تقييم مهاراته وقدراته لقياس مدى استعدادة للقيام بهذا الدور، ولهذا السبب لم تكن هناك خطة تطويرية واضحة له.

كان الرئيس التنفيذي الجديد بارعاً في الأمور المالية، كما كان مديراً مالياً متميزاً في وظيفته السابقة، إلا أنه كان يفتقر إلى كفاءات الرئيس التنفيذي. لم يكن يتمتع بالدراية التقنية، وواجه بعض الإخفاقات الخطيرة نتيجة تعرض بعض المنتجات للتلوث.

نظراً لهذه الأسباب وتدهور أسهم الشركة قرر مجلس الإدارة إقالته بعد عامين ونصف.

# مراجعة محاور الوحدة التدريبية



- ❖ وظائف إدارة الموارد البشرية
- ❖ شرح كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية
- ❖ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



شكراً لكم

هل لديك أي سؤال؟