

إدارة الموارد البشرية – الجزء الأول Human Resources Management - Part 1



المحاضرة الأولى
مقدمة عن إدارة الموارد البشرية
Introduction about HR

سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

- تعريفات كل من (الإدارة - المنظمة - المدير - إدارة الموارد البشرية).
- منظور تاريخي للموارد البشرية.
- الموارد البشرية اليوم: دور موسع.
- طبيعة إدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- عناصر نجاح إدارة الموارد البشرية، (نماذج كفاءة الموارد البشرية).
- أدوار ممارسي مهنة الموارد البشرية.
- تحديات الموارد البشرية.

مقدمة عن إدارة الموارد البشرية

Introduction about HR

تعريف الإدارة:

هي عملية الوصول إلى الأهداف التنظيمية عن طريق العمل مع أو من خلال الأشخاص والموارد التنظيمية الأخرى لإنجاز مجموعة من الأهداف.

مقدمة عن إدارة الموارد البشرية

Introduction about HR

المنظمة:

مجموعة من الناس معينين رسمياً يقوموا بأدوار معاً لإنجاز أهداف المنظمة.

مقدمة عن إدارة الموارد البشرية

Introduction about HR

المدير:

الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المنظمة، وهو الذي يدير جهود أفراد المنظمة.

مقدمة عن إدارة الموارد البشرية

Introduction about HR

ما هي الموارد البشرية؟

وفقاً لـ Leon C. Megginson، مصطلح الموارد البشرية يشير إلى:

"إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات الإبداعية والمواهب والاستعدادات للقوى العاملة في المنظمة، فضلاً عن قيم ومواقف ومعتقدات الفرد المعني."

مقدمة عن إدارة الموارد البشرية

Introduction about HR

ما هي إدارة الموارد البشرية؟

تهدف إدارة الموارد البشرية لتصميم أنظمة مختلفة في المنظمة لضمان فعالية وكفاءة استخدام المواهب البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.

مقدمة عن إدارة الموارد البشرية

Introduction about HR

ما هي إدارة الموارد البشرية؟

- إنها عملية لـ:

اكتساب وتطوير وتدريب، وتقييم وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقات عملهم،
وتوفير سبل الصحة والسلامة أثناء العمل.

مقدمة عن إدارة الموارد البشرية

Introduction about HR

الفاعلية	الكفاءة
عمل الصواب	عمل الأشياء بشكل صحيح
مدى تحقيق المخرجات أو النتائج المرجوة.	إلى أي مدى يتم استخدام الوقت أو الجهد أو التكلفة بشكل جيد لتحقيق النتائج المرجوة.

مقدمة عن إدارة الموارد البشرية

Introduction about HR

ما هو هدف إدارة الموارد البشرية؟

هدف إدارة الموارد البشرية هو ضمان دعم المنظمة على تحقيق النجاح من خلال الأفراد.

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى زيادة الفعالية والقدرة التنظيمية - قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة لها.

نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory

تعنى نظرية رأس المال البشري بكيفية مساهمة الأشخاص في المنظمة بمعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم في تعزيز القدرة التنظيمية.

يمكن للمنظمات استخدام إدارة الموارد البشرية بعدة طرق لزيادة رأس مالها البشري ... على سبيل المثال، يمكنها "شراء" رأس المال البشري في السوق (على سبيل المثال، من خلال تقديم حزم تعويضات مرغوبة) أو "صنعه" داخليًا (على سبيل المثال، عن طريق تقديم فرص تدريب وتطوير مكثفة).

إدارة الموارد البشرية (مجالات المسؤولية الرئيسية)

HRM Main Responsibility Areas

المسؤولية القانونية

الالتزام بقانون العمل والتأمينات الاجتماعية.

إدارة الموارد البشرية تتعامل قانونياً مع ثلاثة كيانات:

- مكتب العمل.
- التأمينات الاجتماعية.
- المستشار القانوني للمنظمة.

إدارة الموارد البشرية (مجالات المسؤولية الرئيسية)

HRM Main Responsibility Areas

تحقيق التوازن بين الحقوق والالتزامات

الحقوق والالتزامات المتبادلة بين الموظف وصاحب العمل من حيث:

1. المخرجات المتوقعة من كل وظيفة.

2. تقييم الأداء وفقاً للمعايير والقياسات.

3. حماية حقوق صاحب العمل.

4. توفير حقوق الموظف.

إدارة الموارد البشرية (مجالات المسؤولية الرئيسية)

HRM Main Responsibility Areas

تحقيق العدالة الداخلية والخارجية للموظف:

المنظمة: تحقيق العدالة الداخلية للموظف في:

- العدالة في تطبيقات التعويضات والمزايا.

- هيكلية هرمية صحيحة للمنظمة.

إدارة الموارد البشرية (مجالات المسؤولية الرئيسية)

HRM Main Responsibility Areas

خلق بيئة عمل إيجابية:

- بناء بيئة عمل إيجابية يؤدي إلى:

1. قوة عمل متعاونة.

2. انخراط قوة العمل في أوقات التحديات الشرسة.

3. تعزيز بيئة "التمكين".

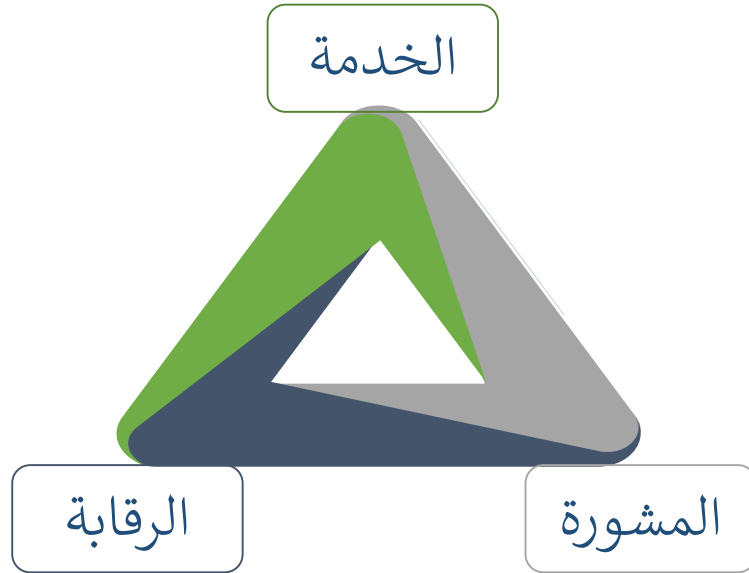
إدارة الموارد البشرية (مجالات المسؤولية الرئيسية)

HRM Main Responsibility Areas

المسؤولية القانونية	بيئة عمل إيجابية	العدالة الداخلية والخارجية	الموازنة بين الحقوق والالتزامات
- إدارة الموارد البشرية - وحفظ السجلات - علاقات العمل - علاقات الموظف - كشف الرواتب - الصحة والسلامة	- استراتيجية تواصل الموظف - عملية الإعداد والاتجاه - إطار تطوير الكفاءة - التدريب والتطوير	- التطوير التنظيمي - إدارة التعويضات - التوظيف والاختيار - إدارة الأرباح	- إدارة الأداء - إدارة الرواتب - كتيب السياسات والإجراءات - نشر دليل للموظف

المنظور التاريخي للموارد البشرية

Historical Perspective of HR



للوفاء بمسؤولياتهم التنظيمية، قدم موظفو الموارد البشرية عادةً ثلاثة أنواع من الدعم: الخدمة والرقابة والمشورة.

تختلف الأهمية النسبية للثلاثة أنواع من الدعم بناءً على المنظمة.

المنظور التاريخي للموارد البشرية

Historical Perspective of HR

1. الخدمة:

- الموارد البشرية تقدم خدمات لقاعدة عملاء متنوعة. تشمل قاعدة العملاء هذه الإدارة العليا والإدارة المباشرة والموظفين والأقران والإدارات والوكالات القانونية والتنظيمية والموردين والمتقدمين والمتقاعدين وأسر الموظفين.
- مثال على دور خدمات الموارد البشرية يجيب عن أسئلة الموظف فيما يتعلق بالمزايا المقدمة من المنظمة.

المنظور التاريخي للموارد البشرية

Historical Perspective of HR

2. الرقابة

- تتضمن الرقابة مراجعة وقياس أداء الموظفين لمراقبة مدى تلبية أهداف واحتياجات المنظمة.
- مثال على وظيفة الرقابة في الموارد البشرية هو تصميم نظام جديد لتقييم الأداء.

المنظور التاريخي للموارد البشرية

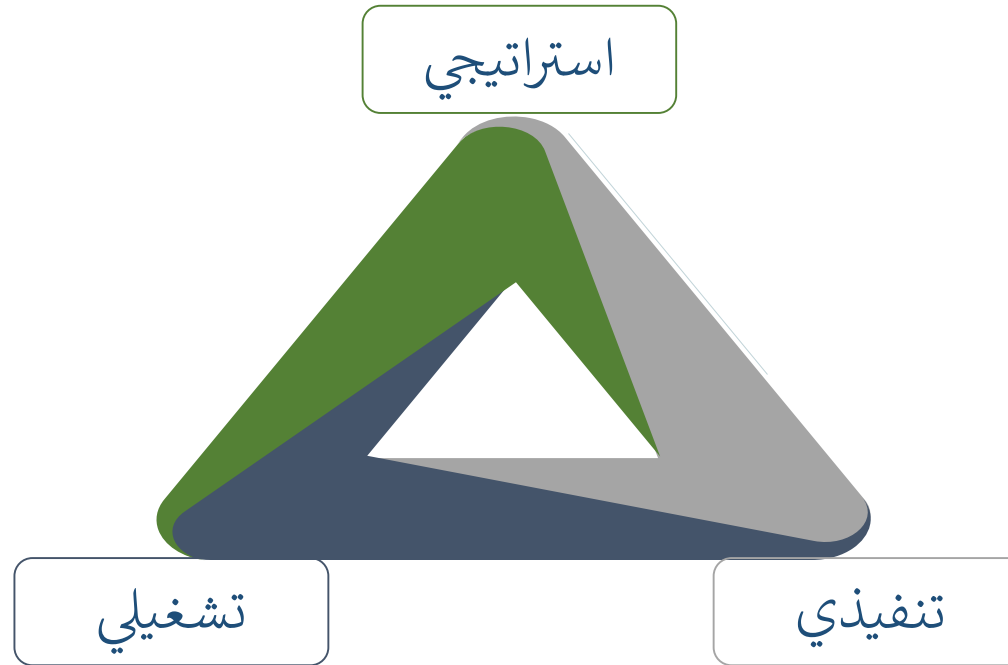
Historical Perspective of HR

3. المشورة:

- خبراء الموارد البشرية ينصحون ويساعدون المديرين التنفيذيين. تضمنت هذه العملية جمع الحقائق وتشخيص المشكلات وتقديم الحلول وتقديم المساعدة الموضوعية والتوجيه بشأن المشكلات المتعلقة بالموظفين.
- مثال على ذلك هو تزويد المدير المباشر بسياسة محددة وخطوات إجرائية للتعامل مع شكاوي الموظفين.

الموارد البشرية اليوم (دور موسع) HR Today (Expanded Role)

نطاق أدوار إدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات لديه الآن تركيز استراتيجي أقوى.



الموارد البشرية اليوم (دور موسع) HR Today (Expanded Role)

1. استراتيجي:

أنشطة استراتيجيات الموارد البشرية تتضمن الآتي:

- مساعدة المنظمة على التحضير للتغيير.
- الاحتياجات الجذرية للمهارات المتخصصة والمعرفة التي سوف تحتاجها لإنجاز أهدافها الاستراتيجية.
- إدارة المواهب.
- إعادة هيكلة المنظمة.
- تطوير أنظمة إدارة الأداء التي تدعم الأهداف الاستراتيجية.

الموارد البشرية اليوم (دور موسع) HR Today (Expanded Role)

2. تشغيلي:

- يتضمن الدور التشغيلي للموارد البشرية تطوير ونشر سياسات الموارد البشرية لضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجية الموارد البشرية.
- تطوير سياسات الموارد البشرية يتضمن الأنشطة مثل التعيين للوظائف المتاحة الحالية، وحل شكاوي الموظف والتواصل مع الموظفين.

الموارد البشرية اليوم (دور موسع) HR Today (Expanded Role)

3. تنفيذ:

- دور إدارة الموارد البشرية يركز على التعامل مع قضايا الالتزام وحفظ السجلات. أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) تستطيع أن تساعد على هذا الدور.

طبيعة إدارة الموارد البشرية

HRM Nature

1. تتضمن إدارة الموارد البشرية تطبيق وظائف ومبادئ الإدارة.
2. القرار ذو العلاقة بالموظفين يجب أن يكون موحداً.
3. اتخاذ القرار، تأثير على كفاءة أو فاعلية المنظمة.
4. وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على مؤسسات الأعمال.

وظائف الإدارة والموارد البشرية

Management Functions & HRM

التخطيط:

عملية تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها.

التنظيم:

عملية ترتيب الموارد (بما في ذلك الأشخاص) للعمل معًا لتحقيق هدف ما.

القيادة:

هي عملية إثارة ذاتية (أو الآخرين) للعمل الجاد لإنجاز المهام المهمة.

التحكم:

هي عملية قياس الأداء لاتخاذ إجراء للتأكد من أن نتائج التخطيط تم تحقيقها.

دراسة حالة Case Study

بعد تعلم وظائف الإدارة، اشرح كيف يمكنك تطبيقها في إدارة وظيفة واحدة من وظائف الموارد البشرية
مثل: التوظيف / التدريب / .. إلخ.

نطاق عمل إدارة الموارد البشرية

HRM Scope of Work

نطاق عمل إدارة الموارد البشرية

أهداف الموظفين

الأهداف الوظيفية

الأهداف التنظيمية

الأهداف المجتمعية

نطاق عمل إدارة الموارد البشرية

HRM Scope of Work

أهداف الموظفين:

- إنه لمساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية على الأقل بقدر ما تعزز هذه الأهداف مساهمة الفرد في المنظمة.
- يجب تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين إذا كانوا معنيين، محافظين، متحفزين. بخلاف ذلك، أداء الموظف ورضاه ربما يتراجع، مما قد يزيد من تغيير الموظف.

نطاق عمل إدارة الموارد البشرية

HRM Scope of Work

الأهداف الوظيفية:

- الحفاظ على مستوى الإدارة بما يتناسب واحتياجات المنظمة.
- الموارد البشرية يجب تعديلها لتلاءم متطلبات المنظمة.
- قيمة القسم لا يجب أن لا تصبح مكلفة جداً على حساب المنظمة التي يخدمها.

نطاق عمل إدارة الموارد البشرية

HRM Scope of Work

الأهداف التنظيمية

- تدرك دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- التأكيد أن إدارة الموارد البشرية ليست قسم قائم بذاته، بل هي وسيلة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.
- قسم الموارد البشرية موجود ليقدم باقي المنظمة.

نطاق عمل إدارة الموارد البشرية

HRM Scope of Work

الأهداف المجتمعية:

- تسعى لضمان أن تصبح المنظمة مسؤولة اجتماعياً عن احتياجات وتحديات المجتمع مع تقليل الأثر السلبي لمثل هذه المطالب على المنظمة.

عناصر نجاح الموارد البشرية

HR Elements of Success

نموذج كفاءة موارد بشرية



عناصر نجاح الموارد البشرية

HR Elements of Success

1. خبير الموارد البشرية التقني والممارس:

القدرة على تطبيق المبادئ والممارسات لإدارة الموارد البشرية.

2. إدارة العلاقات:

القدرة على إدارة العمليات، تقديم الخدمة، دعم نجاح المنظمة.

3. تقديم الاستشارة:

فن تقديم نصائح الخبرة إلى أصحاب المصلحة التنظيميين في ظروف متنوعة.

عناصر نجاح الموارد البشرية

HR Elements of Success

4. القيادة وإيجاد الطريق:

القدرة على توجيه المبادرات والعمليات مع الرشاقة لكسب التأييد.

5. التواصل:

القدرة على خلق تبادل معلومات مجاني من خلال أصحاب المصلحة على كل مستويات المنظمة.

6. التنوع والشمول (الفعالية العالمية والثقافية):

فن إدارة الموارد البشرية من خلال وعبر الحدود والثقافات.

عناصر نجاح الموارد البشرية

HR Elements of Success

7. الممارسة الأخلاقية

تكامل القيم الأساسية والنزاهة والمساءلة مع جميع ممارسات المؤسسة.

8. التقييم النقدي

مهارة في تفسير المعلومات لتحديد عائد الاستثمار لمبادرات الموارد البشرية.

9. فطنة العمل

القدرة على فهم وظائف العمل والمقاييس في كل من المنظمة والصناعة والثقافات.

دراسة حالة Case Study

وضح كيف تخطط أنت لبناء كفاءتك كمحترف موارد بشرية في المجالات المذكورة سابقاً.

أدوار ممارسي الموارد البشرية HR Professionals Roles

وفقاً لـ Dave Ulrich الموارد البشرية تلعب أربعة أدوار رئيسية:

1. استراتيجي تحويل دور الشريك الاستراتيجي إلى نتائج من خلال بناء المؤسسات التي تخلق القيمة.
2. وكيل التغيير، جعل التغيير يحدث، وعلى وجه الخصوص مساعدته أن يحدث سريعاً.
3. دور دعم الموظف - إدارة المواهب أو رأس المال الفكري داخل الشركة.
4. الدور التنفيذي - محاولة جعل الأمور تحدث بشكل أفضل، أسرع وأرخص.

التصنيفات الحالية لأدوار الموارد البشرية

Current Classification for HR Functions

موظفو التعيينات:

يبحثون عن متقدمين مؤهلين للوظيفة.

منسقو تكافؤ فرص العمل:

التحقيق في شكاوي تكافؤ فرص العمل وحلها، وفحص الممارسات التنظيمية للانتهاكات المحتملة،
وجمع تقارير تكافؤ فرص العمل وتقديمها.

محللو الوظائف:

جمع والتحقق من المعلومات عن الوظائف لإعداد الوصف للوظيفية.

التصنيفات الحالية لأدوار الموارد البشرية

Current Classification for HR Functions

مديرو التعويضات:

تطوير خطط التعويضات وإمداد الموظفين ببرنامج حوافز الموظف.

أخصائيو التدريب:

التخطيط، التنظيم وتوجيه الأنشطة التدريبية.

أخصائيو علاقات العمل:

تقديم المشورة للإدارة في جميع جوانب العلاقات النقابية والإدارة.

تحديات الموارد البشرية

HR Challenges

كما حددت قيادات الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسية، (معهد التوظيف العالمي التابع لرابطة المحامين الدولية 2011)، القضايا التالية كانت ضمن أهم التحديات الدولية للموارد البشرية:

1. قضايا الموارد البشرية في عمليات الشركات العابرة للحدود.
2. العمل / الحياة كعامل مهم في اكتساب المواهب والاحتفاظ بها على مستوى العالم.
3. إدارة الموظفين المتنقلين والذين يعملون عن بعد في دول أخرى.
4. عدم التمييز وإدارة التنوع في ثقافة شركة عالمية.
5. استخدام الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي في مكان العمل.



المحاضرة الثانية
التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة
التغيير

Strategic Planning, Strategic HR, Change
Management



سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

- ما هو التخطيط الاستراتيجي؟
- دورة التخطيط الاستراتيجي.
- تعريفات: المهمة، الرؤية، القيم التنظيمية.
- المسح البيئي، تحليل SWOT.
- ما هي الأهداف الاستراتيجية؟



سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

- استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- دور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي.
- دور الموارد البشرية في التقييم الداخلي.
- دور الموارد البشرية في التقييم الخارجي.
- مراحل إدارة التغيير ودور الموارد البشرية في إدارة التغيير.

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد وضع المنظمة في المستقبل.

- يمكن اختصاره بسؤال ثلاثة أسئلة:

1. أين موقع الشركة الآن؟

2. إلى أين تريد الشركة أن تذهب؟

3. كيف تصل الشركة إلى هناك؟

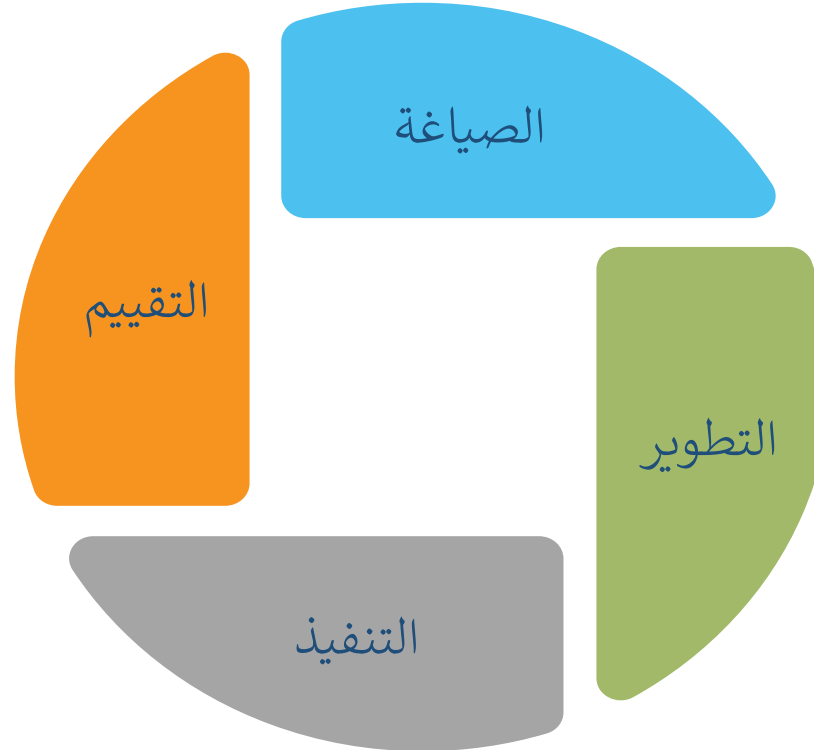
تدريب

طبق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على نفسك، مطوراً الخطة الاستراتيجية إلى مستقبلك الوظيفي.
اسأل نفسك:

1. أين أنا الآن؟
2. إلى أين أريد أن أذهب؟
3. كيف أصل إلى هناك؟

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟ What is Strategic Planning?

عملية التخطيط الاستراتيجي تتكون من أربعة مراحل تتخذها المنظمة لتوليد خطتها الاستراتيجية.



دورة التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning Cycle

أ. صياغة الاستراتيجية:

- تحديد رؤية الشركة ورسالتها.
- وضع القيم التنظيمية.
- إنشاء الأهداف الاستراتيجية.

الرسالة - الرؤية - القيم

Mission - Vision - Values

- المهمة:

هو وصف لما تفعله المنظمة بالفعل - ما هو عملها - وأي سبب من أسباب قيامها بذلك.

- الرؤية

"أين نريد أن نذهب؟"

"كيف نخطط لمستقبلنا؟"

- القيم:

القيم التنظيمية هي ملخص أفكار تقود العمل والفكر التنظيمي.

الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals

الأهداف التي تم إنشاؤها لتحديد الإنجاز المقصود لاستراتيجية العمل.

S M A R T E R



دورة التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning Cycle

ب. تطوير الاستراتيجية:

- تطوير أهداف استراتيجية على المدى القصير والطويل.
- إجراء تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).
- محاذاة الأنظمة الداخلية وتطوير استراتيجيات الدعم الوظيفي.

المسح البيئي - SWOT

Environmental Scanning - SWOT

المسح البيئي هو استطلاع البيئة الداخلية والخارجية لتحديد التالي:

أ. نقاط القوة والضعف الداخلية.

ب. الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة للاستراتيجية المقترحة.

يمكن أن يتضمن المسح البيئي تقنية تحليل معروفة باسم تحليل SWOT.

تحليل SWOT

SWOT Analysis

- SWOT هو اختصار يشير إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تحليل SWOT يستخدم لاكتشاف شيئين عن المنظمة:
- قدرات مميزة توفر ميزة استراتيجية.
 - مجالات المشاكل المحتملة التي يجب معالجتها.

تحليل SWOT

SWOT Analysis

داخلي	خارجي
القوة: • دعم الرئيس التنفيذي. • وجود نظام اتصال جيد. • تحفيز العاملين. • علاقات قوية مع البائعين. • وضوح الاستراتيجية.	الفرص: • أسواق جديدة. • شركاء جدد. • تحسين الوعي التجاري.

تحليل SWOT

SWOT Analysis

داخلي	خارجي
الضعف: • لا يوجد بحث للسوق. • المقاومة التنظيمية للتغيير. • عبء العمل بالفعل زائد. • لا يوجد مصادر كافية مخصصة. • فقدان التركيز.	التهديدات: • القواعد والنظم المحلية. • التأثيرات البيئية. • المنافسين الجدد. • الاقتصاد الضعيف. • الاستثمارات الجديدة.

دورة التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning Cycle

ج. تنفيذ الاستراتيجية:

- وضع خطط عمل محددة.
- تخصيص الميزانيات والموارد لدعم الأهداف.
- عمل خطط للتواصل مع الموظفين.

دورة التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning Cycle

د. تقييم الاستراتيجية:

- على أساس منتظم، راجع العوامل الخارجية والداخلية للتغيرات.
- مراجعة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والنتائج القابلة للقياس.
- اتخاذ التصرف التصحيحية.

دورة التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning Cycle

المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3	المرحلة 4
الصياغة	التطوير	التنفيذ	التقييم
- اتجاه الاستراتيجية: - الرؤية - المهمة - القيم - الأهداف	- تحليل SWOT - أهداف على المدى البعيد (3-5 سنوات) - الاستراتيجيات	- أهداف على المدى القصير (6-12 شهر). - تفعيل الخطط. - تخصيص المصادر. - إدارة أداء الموظفين.	- مراجعة الاستراتيجية. - التوصية. - الإجراءات التصحيحية. - العودة إلى المرحلة الأولى (تغذية راجعة).

دورة التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning Cycle

المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3	المرحلة 4
الصياغة	التطوير	التنفيذ	التقييم
مجلس الإدارة والإدارة العليا	الإدارة العليا والإدارة الكبرى	الإدارة الكبرى والإدارة المتوسطة	الكل

فوائد التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning Benefits

1. زيادة الربحية.
2. خلق ثقافة استباقية.
3. منح طريقة متكاملة لحل المشاكل.
4. توظيف أفضل للموارد.
5. توضيح المسؤوليات الفردية.
6. تقليل مقاومة التغيير.

تعقيدات التخطيط الاستراتيجي

Complexity of Strategic Planning

1. استهلاك الوقت
2. لا تعرف كيف تعمل.
3. الصعوبة في جمع المعلومات في وقت مناسب من كل القطاعات داخل المنظمة.
4. صعوبة اشتراك الموظفين من كل القطاعات في جلسات التخطيط.
5. تعدد مناطق التشغيل، كل منها يتضمن قوى اقتصادية، سياسية، قانونية وثقافية متنوعة.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

Strategic HRM

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

- إدارة الموارد البشرية بطريقة تدعم أهداف ونتائج أعمال الشركة على المدى الطويل.
- تذهب بعيدًا عن مجرد التركيز على الواجبات الإدارية التي اشتهرت بها الموارد البشرية وتطبق مبادئ وممارسات الموارد البشرية على استراتيجية العمل الشاملة.

دور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

HR Role in Strategic Planning

- ربط الموارد البشرية بالأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تعزز الميزة التنافسية.
- يعني قبول وإشراك وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات الشركة من خلال أنشطة الموارد البشرية مثل تعيين الموظفين، واختيارهم، وتدريبهم ومكافأتهم.

دور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

HR Role in Strategic Planning

أمثلة:

- تطوير منتج جديد ربما يحتاج إلى تعيين موظفين جدد.
- إيقاف منتج معين ربما يحتاج إلى تصغير معين للحجم.
- تقديم تكنولوجيا جديدة ربما يحتاج إلى تدريب خاص.

المسح البيئي في موارد البشرية

Environmental Scanning in HR



المسح البيئي في موارد البشرية Environmental Scanning in HR

دور الموارد البشرية في تقييم البيئة الداخلية



المسح البيئي في موارد البشرية Environmental Scanning in HR

مستوى النضج المؤسسي:



المسح البيئي في موارد البشرية

Environmental Scanning in HR

هيكل المنظمة

- الهيكل التنظيمي هو طريق لمحاذاة وربط أجزاء منظمة ما لتصبح الأداء الأفضل في كل الوظائف.
- يجب على المنظمات تنفيذ الهياكل التنظيمية التي تتناسب بشكل جيد مع صناعاتها.
- يجب أن يكون أخصائيو الموارد البشرية على دراية بعناصر الهياكل التنظيمية، حتى يتمكنوا من توجيه مؤسساتهم من خلال اختيار وتنفيذ العناصر المناسبة لهم.
- يجب هيكلة المنظمات حسب الوظيفة، المنتج أو الجغرافيا.
- يستطيعون أيضاً استخدام الهياكل المهجنة، مثل الأمام - الخلف أو المصفوفة.

دور الموارد البشرية في تقييم البيئة الداخلية

HR Role in Internal Assessment

هيكل المنظمة:

1. الهيكل الوظيفي.
2. المنتج / الهيكل التقسيمي.
3. هيكل المصفوفة.

المسح البيئي في موارد البشرية Environmental Scanning in HR

1. الهيكل الوظيفي:

الهيكل الوظيفي هو الأكثر تنظيماً والأكثر شيوعاً. في هذا الهيكل، يتم تحديد الإدارات من خلال الخدمات التي تساهم بها في مهمة المنظمة.

المسح البيئي في موارد البشرية Environmental Scanning in HR

المكاتب الرئيسية



دور الموارد البشرية في تقييم البيئة الداخلية

HR Role in Internal Assessment

2. المنتج / وحدات الأعمال

يتم تجميع الإدارات الوظيفية تحت أقسام المنتجات الرئيسية.

المسح البيئي في موارد البشرية

Environmental Scanning in HR

المكاتب الرئيسية

منتج عالمي

مجموعة ج

- البحث والتطوير
- التصنيع
- التسويق
- الموارد البشرية

منتج عالمي

مجموعة ب

- البحث والتطوير
- التصنيع
- التسويق
- الموارد البشرية

منتج عالمي

مجموعة أ

- البحث والتطوير
- التصنيع
- التسويق
- الموارد البشرية

المسح البيئي في موارد البشرية Environmental Scanning in HR

3. هيكل المصفوفة:

تجمع المصفوفة بين الهياكل الوظيفية وهياكل المنتج للحصول على فوائد كليهما. هذا الهيكل يخلق سلسلتين من القيادة داخل المنظمة.

هيكل المنظمة وأنواع السلطات Authority Types

السلطة

الحق في اتخاذ القرارات، توجيه عمل الآخرين، وإعطاء الأوامر.

السلطة الخطية المباشرة:

هي السلطة الممنوحة لشخص في منصب إشرافي لتفويض الإجراءات من قبل المرؤوسين. تُمنح هذه السلطة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وأهدافها المعلنة.

هيكل المنظمة وأنواع السلطات Authority Types

سلطة إعطاء النصيحة:

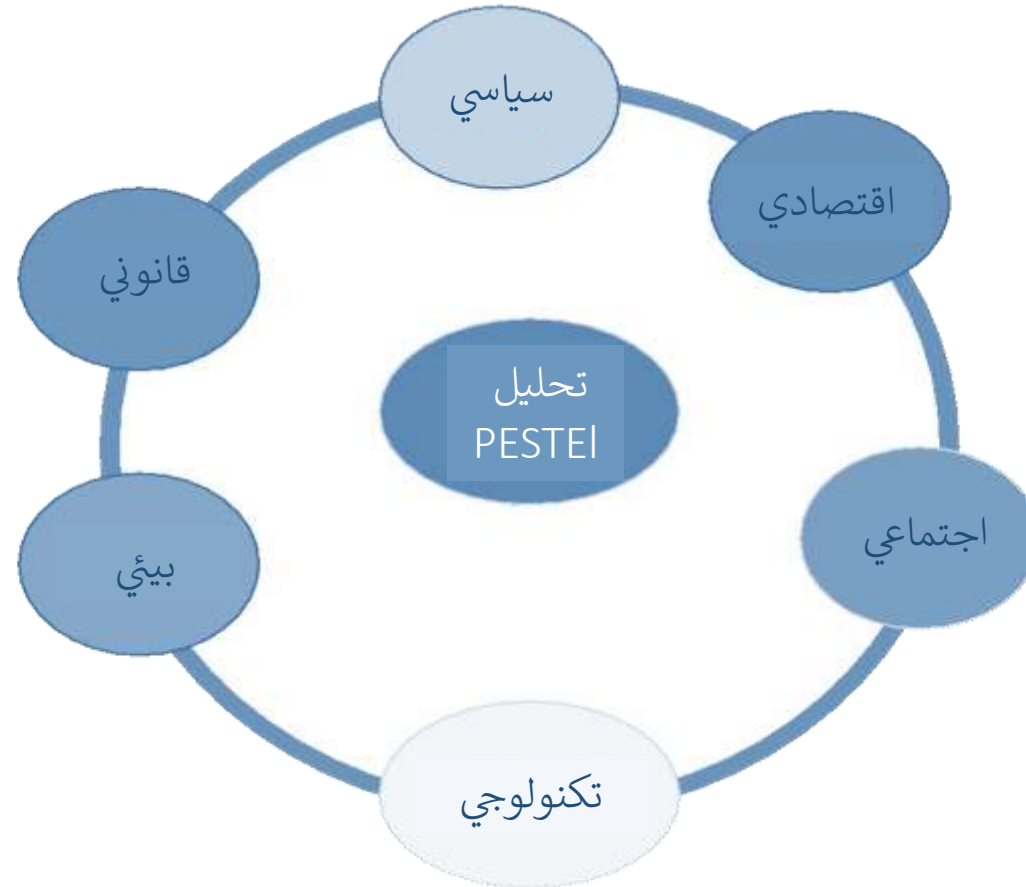
طاقم القيادة هو تقديم المشورة والخدمات الأخرى للمديرين التنفيذيين. أمثلة على وظائف الطاقم هي الحسابات، التمويل، المشتريات، أنظمة إدارة المعلومات، والضرائب.

السلطة الوظيفية:

الحق المفوض لفرد أو قسم ليتحكم في عمليات محددة، ممارسات، سياسات، أو أمور أخرى مرتبطة بالأنشطة التي يقوم بها الأشخاص في أقسام أخرى.

المسح البيئي في موارد البشرية Environmental Scanning in HR

دور الموارد البشرية في تقييم البيئة الخارجية



جميع الحقوق محفوظة – إعمل بزنس

إدارة التغيير Change Management

نظرية عملية التغيير:

- نظرية عملية التغيير تشرح ديناميكيات التغيير التنظيمي.
- فهم هذه الديناميكيات يسمح لمتخصصي الموارد البشرية أن يقدموا المبادرة المناسبة لمعالجة التغيير.

إدارة التغيير Change Management



إدارة التغيير Change Management

إزالة حالة التجمد الحالية:

الغرض من هذه المرحلة هو جعل الناس يقبلون أن التغيير سيحدث. التقليل من العوامل التي تعمل ضد التغيير أمر بالغ الأهمية في هذه المرحلة.

التحرك نحو الحالة الجديدة:

خلال المرحلة الثانية، التركيز يكون على جعل الناس يبدلون سلوكهم.

تجميد الحالة الجديدة:

بمجرد حدوث التغيير وتقبله عموماً، التركيز يجب أن يكون لتعزيز والحفاظ على التغيير.

الدور الرئيسي للموارد البشرية في إدارة التغيير

HR Role in Change Management

- إشراك الموظفين في عملية التغيير، لذلك سوف يكونوا ملزمين بنتائج مبادرات التغيير.
- التواصل مع الموظفين والإدارة العليا من خلال العملية.
- توعية الموظفين أن التغيير هو عملية مستمرة وضرورية.
- توقيع المقاومة وإيجاد طرق إدارتها.

الدور الرئيسي للموارد البشرية في إدارة التغيير

HR Role in Change Management

- اظهر الالتزام الشخصي، وتقديم موجب إيجابي تجاه التغييرات.
- تعزيز التغيير مع الحوافز.
- استخدم تأثير الزملاء والمجموعة لعرض الدعم من أجل التغيير.
- تأكد أن الإدارة العليا مبصرة وداعمة لمبادرات التغيير.

دراسة حالة Case Study

تخيل أن منظمتك ترغب في أن تقدم تكنولوجيا جديدة إلى عملياتها الحالية. كمتخصص موارد بشرية،
ما هي الأنشطة / المبادرات التي تنصح بها الإدارة من أجل تسهيل هذا التغيير؟



المحاضرة الثالثة التحليل الوظيفي Job Analysis

سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

- التحليل الوظيفي.
- طرق جمع التحليل الوظيفي.
- نتائج التحليل الوظيفي.
- الوصف الوظيفي والخصائص الوظيفية.
- 5 إرشادات لكتابة الوصف الوظيفي والخصائص الوظيفية.
- الكفاءات الوظيفية.

ما هو التحليل الوظيفي؟ What is Job Analysis?

- التحليل الوظيفي هو دراسة المهام والمسؤوليات الرئيسية للوظائف في منظمة.
- تحليل الوظيفة هو الأساس للعديد من وظائف وأنشطة الموارد البشرية. تعتمد ممارسات الموارد البشرية الفعالة على فهم شامل لكيفية أداء الوظائف.

ما هو التحليل الوظيفي؟ What is Job Analysis?



ما هو التحليل الوظيفي؟ What is Job Analysis?

ثلاثة مخرجات من التحليل الوظيفي:

- وصف الوظيفة
- مؤهلات شاغل الوظيفة
- الكفاءات الوظيفية

ما هو التحليل الوظيفي؟ What is Job Analysis?

يساعدك التحليل الوظيفي لتحديد المعلومات التالية:

- أهمية كل مهمة ومسؤولية من مهام الوظيفة.
 - كيف ترتبط الوظيفة بالوظائف الأخرى في المؤسسة.
 - معايير الأداء للوظيفة.
 - الشروط التي يتم بموجبها تنفيذ العمل.
- هذه البيانات سوف تساعد لتمييز كل وظيفة عن الوظائف الأخرى في المؤسسة.

ما هو التحليل الوظيفي؟ What is Job Analysis?

ماذا نعني نحن بـ المعرفة، المهارات والقدرات؟

- المعرفة: الخلفية التعليمية لأداء الوظيفة.
- المهارات: المهارات الفنية المطلوبة لأداء مهام الوظيفة.
- القدرات: القدرات الجسمية لأداء الوظيفة.

تلك العناصر الثلاثة الرئيسية يتم اختصارها بـ KSAs

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي

Job Analysis Data Collection Tools

طرق جمع البيانات:

معظم المنظمات تستخدم أكثر من طريقة في جمع بيانات المصدر الأساسي.

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي

Job Analysis Data Collection Tools

الطريقة	الوصف	الفوائد
الملاحظة	• رقابة مباشرة لأداء الموظفين لمهام الوظيفة. • تسجيل الملاحظات. • ترجمة الملاحظات إلى أهم المعارف، المهارات، القدرات اللازمة لأداء الوظيفة.	• تزود برؤية واقعية للمهام والأنشطة اليومية المؤداة في الوظيفة. • تصلح بشكل أفضل لوظائف الدورة القصيرة في الإنتاج.

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي

Job Analysis Data Collection Tools

الطريقة	الوصف	الفوائد
المقابلة	• إجراء مقابلة وجهًا لوجه يحصل فيها القائم بإجراء المقابلة على المعلومات اللازمة من الموظف حول المعرفة والمهارات والقدرات لأداء الوظيفة.	• يستخدم أسئلة محددة سلفًا. • إضافة أسئلة جديدة تعتمد على الاستجابة من الموظف في المقابلة. • يصلح بشكل جيد للوظائف المهنية.

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي

Job Analysis Data Collection Tools

الفوائد	الوصف	الطريقة
• ينتج متطلبات وظيفية معقولة لأن المدخلات مطلوبة من كل من الموظفين والمديرين. • يصلح عندما يجب تحليل عدد كبير من الوظائف بموارد محدودة.	• استخدم استبيانًا لطرح أسئلة على شاغلي الوظائف ومديريهم حول المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة. • اجمع الإجابات وانشر بيانًا كاملاً لمتطلبات الوظيفة.	استبان مفتوح

مصادر بيانات التحليل الوظيفي

Job Analysis Data Sources



مخرجات التحليل الوظيفي

Job Analysis Outcomes

العنصر	الوصف
الوصف الوظيفي	يلخص الميزات الأكثر أهمية في الوظيفة، متضمناً التالي: • المهام المطلوبة. • المعرفة، المهارات والقدرات. • المسؤوليات. • هيكلية التقرير.

مخرجات التحليل الوظيفي

Job Analysis Outcomes

الوصف	العنصر
تصف المؤهلات الضرورية لصاحب العمل ليتم أداء الوظيفة بنجاح.	المواصفات الوظيفية

مخرجات التحليل الوظيفي

Job Analysis Outcomes

الوصف	العنصر
تصف سمات أو سلوكيات الموظفين المطلوبة للنجاح في مؤسسة أو مجموعة عمل أو وظيفة.	الكفاءات الوظيفية

الوصف الوظيفي Job Description

الوصف الوظيفي هو وثيقة مكتوبة تصف أنشطة عمل الموظف.

الوصف الوظيفي الصحيح يجب أن يحتوي على 6 عناصر:

1. المسمى الوظيفي.
2. ملخص الهدف العام من وجود الوظيفة.
3. المهام الأساسية.
4. المهام غير الأساسية.
5. مسؤوليات الإشراف.
6. ظروف العمل.

الوصف الوظيفي

Job Description

مثال: الوصف الوظيفي لمدير التسويق:

- إدارة جميع تفاصيل طلبات تقديم العروض (RFP) وسير العمل بما في ذلك تنسيق جميع العروض المقدمة.
- كتابة وتعديل الردود الخاصة لعملية تقديم العروض.
- تحديد أولويات العروض عند تسلمه أكثر من عرض.
- تقديم التوجيه الفني لأعضاء فريق الآخرين بشأن إجراءات طلب تقديم العروض.
- الاحتفاظ بمكتبة توثيق طلبات العروض وتحديثها عند الحاجة.
- إعداد تقارير شهرية دقيقة بجميع النفقات التوثيقية.
- طلب بحث عن المعلومات الخاصة ببعض الأسواق.

المواصفات الوظيفية Job Specifications

- المواصفات الوظيفية هي وصف مكتوب عن الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لأداء وظيفة محددة.
- يجب أن تعكس مواصفات الوظيفة ما هو ضروري للأداء المقبول، وليس ما يجب أن يكون لدى المرشح المثالي.

المواصفات الوظيفية Job Specifications

أمثلة على المواصفات الوظيفية متضمنة التالي:

- الخبرة.
- التعليم.
- التدريب.
- الشهادات والتراخيص (عند الحاجة).
- القدرات العقلية والمهارات البدنية.
- مستوى المسؤولية التنظيمية.

إرشادات لكتابة الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية

JD/JS Guidelines

- أعط الوظائف مسميات واقعية ووصفية.
- أذكر ملخص قصير (لا يزيد عن 4 أو 5 جمل) عن الهدف العام للوظيفة.
- ضع قائمة بالواجبات الأكثر أهمية، المهام أو المسؤوليات.
- حدد مهام الوظيفة الأساسية (إذا تضمنت مهام وظيفية غير أساسية، اشر إلى أي المهام الأساسية وأيها غير أساسية).

إرشادات لكتابة الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية

JD/JS Guidelines

- مراجعة القدرات المعرفية، والمهارات والقدرات للتأكد أنها مطلوبة للوظيفة.
- خذ الموافقات اللازمة واذكر تاريخ عمل التوصيف الوظيفي.
- ضع التنبيهات اللازمة (على سبيل المثال: يمكن تغيير الوصف الوظيفي في أي وقت).

افعل ولا تفعل في كتابة الوصف الوظيفي

ts of JDs's & Don'Do

افعل	لا تفعل
اجعل بنية الجملة بسيطة قدر الإمكان، مع حذف الكلمات غير الضرورية التي لا تساهم في المعلومات ذات الصلة.	استخدم الشكل السردى عند كتابة الوصف الوظيفي.
ابدأ كل واجب أو مهمة بعمل فعل.	إسناد محتوى الوصف الوظيفي إلى قدرات ومهارات واهتمامات شاغل الوظيفة.

افعل ولا تفعل في كتابة الوصف الوظيفي

ts of JDs's & Don'Do

افعل	لا تفعل
كن متوافقاً عند استخدام مصطلحات مثل "ربما" و "أحياناً".	اكتب الوصف الوظيفي معتمداً على تصنيف الوظيفة المرغوبة.
اشر إلى المسمى الوظيفي بدلاً من شاغليها، على سبيل المثال "تقارير إلى _____ المدير" بدلاً من "تقارير إلى ماري سميث".	اكتب الوصف الوظيفي خطوة بخطوة موجهاً إلى كيفية أدائها.

افعل ولا تفعل في كتابة الوصف الوظيفي

ts of JDs's & Don'Do

افعل	لا تفعل
ركز على الأنشطة الحرجة.	قم بتضمين المهام الثانوية أو العرضية، والتي لا تقتصر على وظيفة معينة.

الكفاءات الوظيفية Job Competencies

- الكفاءات الوظيفية هي مهارات يمكن ملاحظتها وقياسها، وتظهر في السلوكيات والمعرفة المطلوبة للنجاح في وظيفة معينة.
- بعض المنظمات تستخدم المصطلح (الكفاءات) بالتبادل مع مصطلح المعرفة، المهارات، والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة بنجاح.
- ومع ذلك، فإن الكفاءات هي أكثر من المعرفة والمهارات والقدرات الأساسية. عادة ما يتطور الموظف الكفاءة في الوظيفة خلال فترة زمنية. لذلك تمثل الكفاءات الوظيفية تراكمًا لقدرات وسمات ومعرفة متعددة مطلوبة للنجاح في أداء وظيفة محددة.

تحديد الكفاءات الوظيفية

How to identify Job Competencies?

- عدة طرق ربما تستخدم لتحديد الكفاءات الوظيفية. أحد هذه الطرق أن تكمل هذه الجملة:
"من أجل أداء الوظيفة بكفاءة، يجب على الموظف أن يكون قادراً على

- [https://www.competencylibrary.com /](https://www.competencylibrary.com/)

مصادر لتحديد الكفاءات الوظيفية

Sources for Job Competencies



الكفاءات الوظيفية Job Competencies

أمثلة على الكفاءة الوظيفية:

عينة الكفاءات الوظيفية لرئاسة موقع تسويقي تضمن التالي:

- فهم الأعمال.
- فهم السوق.
- التصميم وتحديد الأهداف.
- بناء ولاء العميل.

أنواع الكفاءات الوظيفية

Types of Job Competencies

أنواع الكفاءات:

الكفاءات الأساسية	الكفاءة التنظيمية مطلوبة من الموظفين كافة للعمل في المؤسسة، و لها قيمة استراتيجية، مثل: التواصل، إدارة الوقت.
الكفاءات الوظيفية	معرفة محددة أو مجال مهارة تتعلق بالأداء الناجح في تخصص محدد مثال: البحث السوقي، تحليل المالي.
الكفاءات الإدارية	لازمة لإدارة الأشخاص الآخرين: القيادة، حل الصراعات.

تدريب

اختر وظيفة معينة وقم بإجراء تحليل وظيفي مفصل لهذا المنصب الذي يحدد هذه الوظيفة:

1. الوصف الوظيفي.
2. الخصائص الوظيفية.
3. الكفاءات الوظيفية.

المحاضرة الرابعة
تخطيط القوى العاملة وتوقعها
Workforce Planning & Forecasting



سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

- تعريف تخطيط القوى العاملة.
- أهداف تخطيط القوى العاملة.
- العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة.
- عملية تخطيط القوى العاملة.
- متطلبات نجاح تخطيط القوى العاملة.

ما هو تخطيط القوى العاملة؟ What is Workforce Planning?

- تخطيط القوى العاملة هو عملية التوقع لمتطلبات المنظمة في المستقبل وإمدادها بالموظفين المناسبين بالأعداد الصحيحة.
- في كلمات أخرى تخطيط الموارد البشرية (HRP) هو عملية تحديد احتياجات القوة العاملة وصياغة الخطط لتقابل تلك الاحتياجات.

تخطيط القوى العاملة Workforce Planning

عملية تخطيط القوى العاملة هي أربع - مراحل:

1. يتضمن تحليل العرض جمع وتحليل البيانات من خلال قوائم جرد القوى العاملة والتنبؤات.
2. يتضمن تحليل الطلب جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعدد المطلوب والمعرفة والمهارات والقدرات (KSA) من القوى العاملة على أساس الاستراتيجية.

تخطيط القوى العاملة Workforce Planning

عملية تخطيط القوى العاملة هي أربع - مراحل:

3. تحليل الفجوات: يتضمن إيجاد الفجوة بين العرض والطلب على القوى العاملة.

4. تحليل الحل: يتضمن البحث عن حلول مختلفة لملء الفجوة في القوى العاملة (من خلال التعيين،

الترقية، التدريب، تطوير القوى العاملة).

عملية التخطيط تمكن المنظمة لتحديد ما هي احتياجاتها من القوى العاملة وما هي المشاكل المحتملة للقوى

العاملة التي تحتاج إلى إجراء حالي. هذا يؤدي إلى أداء أكثر فعالية وكفاءة.

عملية تخطيط القوى العاملة

Workforce Planning Process



أهداف تخطيط القوى العاملة Workforce Planning Objectives

أهداف تخطيط الموارد البشرية

أهداف تخطيط الموارد البشرية ربما تلخص على النحو التالي:

1. التوقع باحتياجات الموارد البشرية: يعد تخطيط الموارد البشرية أمراً ضرورياً لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في منظمة ما في غياب هذه الخطة يصبح صعب جداً تقديم الموظفين المناسبين في الوقت الملائم.
2. التخطيط السليم للتعامل مع التغيرات المتوقعة التي تؤثر على المنظمة. تلك التغيرات تحتاج إلى استمرار التخصيص / إعادة التخصيص والاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة.

أهداف تخطيط القوى العاملة Workforce Planning Objectives

أهداف تخطيط الموارد البشرية

أهداف تخطيط الموارد البشرية ربما تلخص على النحو التالي:

3. تحقيق الأهداف التنظيمية: من أجل تلبية التوسع والأنشطة التنظيمية الأخرى، فإن تخطيط الموارد البشرية للمنظمة ضروري.
4. ترقية الموظفين: يعطي تخطيط الموارد البشرية التغذية الراجعة في شكل بيانات الموظف التي يمكن استخدامها في صنع القرار في الفرص الترويجية التي سيتم إتاحتها للمنظمة.

أهداف تخطيط القوى العاملة Workforce Planning Objectives

أهداف تخطيط الموارد البشرية

أهداف تخطيط الموارد البشرية ربما تلخص على النحو التالي:

5. الاستخدام المؤثر للموارد البشرية: الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو الحفاظ وتحسين قدرة المنظمة لتصل إلى أهدافها بتطوير مناسب لاستراتيجياتها الذي سوف يؤدي أقصى مساهمة من الموارد البشرية.

دراسة حالة Case Study

بصفتك متخصصًا في الموارد البشرية عند جمع البيانات لترتيب خطة القوى العاملة ربع السنوية لوحدة العمل (X)، تجد الحالة أدناه:

1. طلب مدير الوحدة لتعيين 2 من قادة الفريق الجدد.
2. من المتوقع أن تتم ترقية قادة الفريق الحاليين إلى "مشرف الخط الأول".

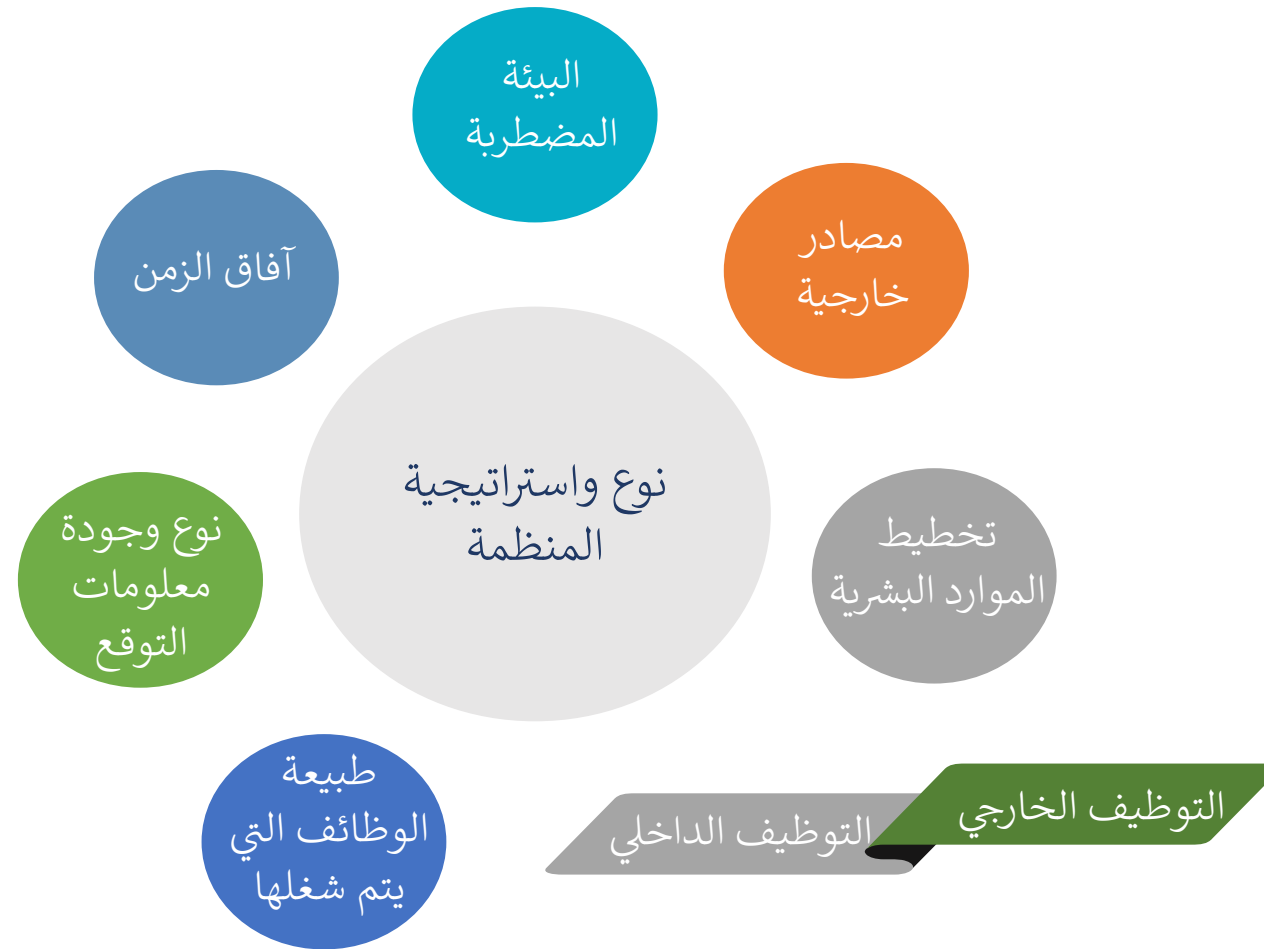
دراسة حالة

Case Study

3. يوجد حالياً اثنين فقط من قادة الفريق المبتدئين في الوحدة، أتموا تدريبهم وقُيم أدائهم جيد جداً. هم يديرون فريق تشغيل مكون 5 أعضاء لكل منهما، و الذين لا يغطون القدرة التشغيلية الحالية.
4. وحدة العمل هذه، تتوقع مضاعفة عملياتها خلال الربع السنة الحالية حسب هدف المنظمة للتوسع في السوق.
- اعمل في مجموعة لتوضح كيف سوف تعمل في هذا الموقف لوضع خطة القوى العاملة إلى الوحدة (X).

العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة

Factors Affecting Workforce Planning



العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة

Factors Affecting Workforce Planning

1. نوع واستراتيجية المنظمة:

- يحدد نوع المنظمة عملية الإنتاج التي تشمل عدد، ونوع الموظفين اللازمين والموظفين الإشرافيين والإداريين المطلوبين.
- تقرر المنظمة أولاً ما إذا كانت نشطة أو استباقية في تخطيط الموارد البشرية. تتوقع المنظمات الاحتياجات بعناية وتخطط بشكل منهجي لملء الحاجة مسبقاً (استباقي) أو يمكنها ببساطة الاستجابة للاحتياجات عند ظهورها (رد الفعل).

العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة

Factors Affecting Workforce Planning

2. دورة النمو التنظيمي والتخطيط:

مرحلة النمو التي تحدد فيها المنظمة طبيعة وامتداد تخطيط الموارد البشرية. الإشرافيين والإداريين المطلوبين.

العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة

Factors Affecting Workforce Planning

3. البيئة المضطربة:

- التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية تؤثر على كل المنظمات، والتقلبات التي تحدث في هذه البيئات تؤثر بشكل كبير على المنظمات.
- يتعامل مخططو شؤون الموظفين مع هذه الاضطرابات البيئية من خلال صياغة التوظيف بعناية من توظيف، انتخاب، تدريب، تطوير سياسات وبرامج.

العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة

Factors Affecting Workforce Planning

4. آفاق الزمن:

خطط الموارد البشرية تكون على المدى القصير وال المدى الطويل. خطط المدى القصير تمتد من 6 شهر حتى سنة واحدة، بينما خطط المدى الطويل تمتد أكثر من ثلاث سنوات إلى عشرين سنة. مدى الفترة الممتدة يعتمد على درجة الاضطراب.

5. نوع وجودة المعلومات:

تستخدم المعلومات لتوقع احتياجات شؤون الموظفين مستمدة من عدة مصادر. تعتمد التوقعات إلى حد كبير على نوع المعلومات وجودة البيانات المتوفرة لمخططي شؤون الموظفين.

العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة

Factors Affecting Workforce Planning

6. طبيعة الوظائف التي يتم شغلها:

- يحتاج مخططو شؤون الموظفين إلى توخي الحذر حقاً فيما يتعلق بطبيعة الوظائف التي يتم شغلها في المنظمة.
- انتماء الموظفين إلى مستوى أقل الذي يحتاج إلى مهارات محدودة جداً يمكن توظيفهم على عجل، ولكن أثناء تعيين موظفين للمناصب العليا، يجب أن يتم الاختيار والتوظيف بتقدير كبير.

العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة

Factors Affecting Workforce Planning

7. الاستعانة بمصادر خارجية:

- تقوم العديد من المنظمات بتعهيد جزء من عملها إلى أطراف خارجية في شكل عقد من الباطن.
- الاستعانة بمصادر خارجية يتم دائماً للأنشطة غير الحرجة. المصادر الخارجية في تلك الأنشطة غير الحرجة من خلال عقود الباطن التي تحددها خطط الموارد البشرية.

عملية تخطيط القوى العاملة Workforce Planning Process

- تخطيط القوى العاملة يحدد احتياجات شؤون الموظفين، يقيم دعم شؤون الموظفين، يطابق عوامل العرض والطلب من خلال البرامج المتعلقة بالموظفين.
- عملية تخطيط القوى العاملة تتأثر بكل أهداف المنظمة وبيئة العمل.

عملية تخطيط القوى العاملة Workforce Planning Process

المسح البيئي:

يشير إلى المراقبة المنهجية للقوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة. القوى التالية ضرورية ذات الصلة بتخطيط الموارد البشرية.

- العوامل الاقتصادية، متضمن الشروط العامة والإقليمية.
- التغيرات التكنولوجية.
- التغيرات الديموغرافية متضمنة، العمر، التكوين، محو الأمية.
- القضايا السياسية والتشريعية، بما في ذلك القوانين والأحكام الإدارية.

عملية تخطيط القوى العاملة Workforce Planning Process

السياسات والأهداف التنظيمية:

يجب اشتقاق متطلبات محددة من حيث عدد وخصائص الموظفين من الأهداف التنظيمية.

توقع الطلب من الموارد البشرية:

- توقع الطلب هو عمليات التوقع في المستقبل بكمية وجودة الموظفين المطلوبين لسد احتياجات المستقبل في المنظمة.
- توقع الطلب يتأثر بكل من العوامل الداخلية والخارجية.

عملية تخطيط القوى العاملة

Workforce Planning Process

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
• قيود الميزانية. • مستويات الإنتاج. • خدمات ومنتجات جديدة. • الهيكل التنظيمي. • دوران الموظفين.	• المنافسة. • المناخ الاقتصادي. • الكيانات القانونية والنظامية. • التغيرات في التكنولوجيا والعوامل الاجتماعية.

عملية تخطيط القوى العاملة Workforce Planning Process

توقع الطلب للموارد البشرية:

تقنيات مثل الحكم الإداري، وتحليل الاتجاه النسبي، وتحليل الانحدار، وتقنيات دراسة العمل، وتقنيات دلفي هي بعض الطرق الرئيسية التي تستخدمها المنظمة للتنبؤ بالطلب.

عملية تخطيط القوى العاملة Workforce Planning Process

توقعات إمدادات الموارد البشرية

- تحدد توقعات التوريد ما إذا كان قسم الموارد البشرية سيكون قادرًا على شراء العدد المطلوب من العمال.
- تقيس توقعات التوريد عدد الأشخاص الذين يرغبون في أن يكونوا متاحين من خارج المنظمة، بعد السماح بالتغيب، والحركات الداخلية والترقيات، والهدر والتغييرات في الساعات، وظروف العمل الأخرى.

عملية تخطيط القوى العاملة Workforce Planning Process

برمجة الموارد البشرية (تحليل الفجوة):

- بمجرد توقع الطلب والعرض على موظفي المنظمة، يجب موازنة الطلب والعرض حتى يمكن ملء الوظائف الشاغرة من قبل الموظفين المناسبين في الوقت المناسب.

عملية تخطيط القوى العاملة Workforce Planning Process

تنفيذ خطة الموارد البشرية (تحليل الحل):

- تنفيذ الموارد البشرية يحتاج إلى تحويل خطتها إلى عمل.
- كجزء من تنفيذ خطة الموارد البشرية، البرامج مثل التوظيف، الانتقاء، وتحديد المستوى، والتدريب والتطوير، إعادة التدريب، وإعادة التعيين، خطة الاستبقاء، وخطة التعاقب، وما إلى ذلك عندما يتم تجميعها معًا تشكل جزء التنفيذ من خطة الموارد البشرية.

عملية تخطيط القوى العاملة Workforce Planning Process

التقييم والمراقبة:

- التقييم والتحكم يمثلون المرحلة الأخيرة من عملية تخطيط الموارد البشرية.
- جميع موازنات خطة الموارد البشرية والأهداف والمعايير. سيتم تقييم إنجازات المنظمة ومراقبتها مقابل الخطة وعدد الأشخاص العاملين ضد المنشأة.
- يتم إجراء التقييم أيضًا فيما يتعلق بتكلفة التوظيف مقابل الميزانية والهدر المتراكم بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في المستقبل.

دراسة حالة Case Study

اذكر "خطوات عملية تخطيط القوى العاملة" من أجل تحديد احتياجات "لوحة الإنتاج" الخاصة بشركتك في ضوء البيانات التالية:

1. تزدهر صناعة شركتك في المنطقة التي تعمل فيها وتزداد المنافسة على نوع العمالة التي تحتاجها في الإنتاج.
2. استخدمت "وحدة الإنتاج" "أسلوب الحكم الإداري" وتوقعت أن هدف المنظمة لإنتاج 3000 قطعة في الشهر من المتوقع أن يتحقق بواسطة 100 عامل.
3. يوجد في وحدتك حاليًا 73 عاملاً متاحًا و 10 عمال في التدريب. أظهرت نتائج التدريب أن 6 فقط من أصل 10 لائقين.

متطلبات النجاح في تخطيط القوى العاملة

Work Force Planning Factors of Success

1. تخطيط القوى العاملة يجب الاعتراف به كجزء لا يتجزأ من التخطيط المؤسسي.
2. دعم الإدارة العليا أمر ضروري.
3. يجب أن يكون هناك بعض المركزية فيما يتعلق بمسؤوليات خطة الموارد البشرية من أجل التنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة.
4. سجلات المنظمة يجب أن تكون تامة، ومحدثة ومتاحة بسهولة.
5. جمع البيانات وتحليلها، تقنيات التخطيط والخطة نفسها تحتاج إلى مراجعتها والتحسين المستمر في ضوء التجربة.

تحديات تواجه تخطيط القوى العاملة

Workforce Planning Challenges

- قد يوجد تعارض بين احتياجات الموارد البشرية قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- على سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك تعارض بين الضغط لإنجاز العمل في الوقت المحدد والاحتياجات طويلة الأجل، مثل إعداد الناس لتحمل مسؤوليات أكبر.

تحديات تواجه تخطيط القوى العاملة

Workforce Planning Challenges

- هناك تعارض بين المقاربات الكمية والنوعية لتخطيط الموارد البشرية. ينظر بعض الأشخاص إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه لعبة أرقام مصممة لتتبع تدفق الأشخاص عبر القسم. يتبع آخرون نهجًا نوعيًا ويركزون على مخاوف الموظفين الفردية مثل الترقية والتطوير الوظيفي. يمكن تحقيق أفضل نتيجة إذا كان هناك توازن بين المقاربات الكمية والنوعية.

تحديات تواجه تخطيط القوى العاملة

Workforce Planning Challenges

- عدم مشاركة مديري التشغيل يجعل تخطيط الموارد البشرية غير فعال. تخطيط الموارد البشرية ليس بشكل صارم من وظائف قسم الموارد البشرية. يحتاج التخطيط الناجح إلى جهد منسق من جانب مديري التشغيل وموظفي الموارد البشرية.

المحاضرة الخامسة
الاستقطاب والانتخاب
Recruitment & Selection

سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

1. تعريف الاستقطاب.
2. ما هو طلب التوظيف؟
3. كيفية استخدام نموذج طلب التوظيف.
4. استراتيجية التوظيف.
5. نشر الوظيفة.
6. أنواع التوظيف.
7. عملية الانتخاب.
8. التوجيه المهني.
9. مقاييس التوظيف.

الاستقطاب Recruitment

- الاستقطاب هو عملية جذب وفحص الأشخاص المؤهلين للحصول على وظيفة. الهدف هو جذب مجموعة من المرشحين المؤهلين، وسيُمنح بعضهم لاحقًا عروض عمل.
- الاستقطاب يعتمد على عاملين أساسيين:
 - أ. جذب العدد المناسب من المتقدمين.
 - ب. جذب المتقدمين المؤهلين.

الاستقطاب Recruitment

- يجب أن يكون مكان البداية لتحديد المؤهل هو تحليل وظيفي مُعد بعناية ووصف وظيفي ومواصفات وظيفية.
- هذه الوثائق الثلاثة مطلوبة لتحديد معايير الانتخاب، تقييم مقدمي الطلبات، وفحص الذين لا يتمتعون بالحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لهذه الوظيفة.

ما هو طلب التوظيف؟ Job Requisition Form

- تبدأ عملية الاستقطاب بالحصول على الموافقات لفتح طلب التوظيف.
- طلب التوظيف هو طلب لتعين شخص في منصب شاغر. الطلبات الوظيفية عادة ما تتضمن المعلومات التالية للمرشحين:
 - الوصف الوظيفي.
 - مستوى الوظيفة.
 - مكان الوظيفة.
 - توقع التكلفة.
 - عدد الموظفين (عدد الموظفين لدى المنظمة في كشوف رواتبها).

هدف استخدام طلب التوظيف

Why to use Job Requisition Form?

1. ضمان فهم طبيعة الاحتياج للوظيفة إذا كانت بدوام جزئي / كلي / مؤقت.
2. ضمان موافقة الإدارة العليا على ملء منصب تم إخلاؤه بنقل أو إنهاء موظف حالي.
3. ضمان موافقة الإدارة العليا على إنشاء منصب جديد لا يشغله موظف حاليًا.

مسؤوليات متخصصي الموارد البشرية في طلب التوظيف؟

HR Responsibilities in the Job Requisition Form

- الحصول على الموافقات اللازمة لأي إجراء يتعلق بالمنصب المفتوح.
- قبل الإعلان عن الوظيفة، التأكد من أن المعلومات الواردة في طلب التوظيف دقيقة وأنها تمثل المنظمة بشكل مناسب.

استراتيجية التوظيف

Recruitment Strategy

- تطوير استراتيجية يعني إنشاء خطة محددة من العمل لتحقيق الأهداف الوظيفية الخاصة بك.
- أسئلة يجب على منظماتك أن تسألها أثناء تطوير خطة التوظيف.

استراتيجية التوظيف Recruitment Strategy

أسئلة تصميم استراتيجية الاستقطاب.

- ما نوع الأفراد الذين يجب استهدافهم؟
- أين يمكن إيجاد هؤلاء الأفراد؟
- متى يجب أن نبدأ حملة الاستقطاب؟
- كيف يمكن الوصول إلى الأفراد المستهدفين بأفضل طريقة؟

استراتيجية التوظيف Recruitment Strategy

أسئلة تصميم استراتيجية الاستقطاب.

- ما هي رسالة الاستقطاب الواجب استخدامها للجذب؟
- ما هو نوع موظفي الاستقطاب الذين يجب استخدامهم؟
- ما هي طبيعة الزيارات الواجب تضمينها لبعض المواقع؟
- ماذا يجب أن يتضمنه عرض العمل؟

ما الذي يجب تضمينه في إعلان الوظيفة؟

What to include in a Job Post?

نشر الوظيفة

بعض النصائح الهامة التي يجب اتباعها عند نشر الوظائف	ما هي آداب نشر الوظائف
• سهولة قراءة . • استخدام النقاط. • يجب أن تكون جذابة للعين. • يجب أن تكون قصيرة وموجزة. • يجب أن تكون احترافية وتتضمن قواعد نحو وإملاء سليمة.	• يعتبر الإعلان هو الانطباع الأول الذي يحصل عليه المرشح عن شركتك. • يقضي الباحث عن عمل أقل من 3 ثوانٍ في فحص الإعلان عن وظيفة. • 75٪ من الباحثين عن عمل ينكرون على وظيفة شاغرة بسبب الشكل والمظهر.

تدريب

- كمحترف توظيف أنت تحتاج أن تضع استراتيجية التوظيف بالنسبة لشركتك (ملامح الوظيفة)، طالباً التعيين في المناصب أدناه:
1.2 مهندسين صيانة.
2.2 من الياقات الزرقاء (عمال إنتاج).

أنواع الاستقطاب

Types of Recruitment

التوظيف الخارجي

التوظيف الداخلي

التوظيف الداخلي Internal Recruitment

- تستطيع المنظمات ملء المناصب المفتوحة من خلال الترقيات الداخلية والنقل.
- هذا التوظيف الداخلي يسمح للمنظمة الاستفادة من استثماراتها في توظيف، انتخاب، وتطوير موظفيها الحاليين.

التوظيف الداخلي Internal Recruitment

أنواع التحركات الداخلية:

- الترقيات.
- تقليل الدرجات الوظيفية.
- النقل.
- الترحيل.
- النقل.
- المهام الدولية.
- "إعادة تصميم" الوظيفة.

التوظيف الداخلي Internal Recruitment

يمكن أن يتخذ التوظيف الداخلي شكل تغيير "تصميم الوظيفة" نفسه من خلال:

ماذا يكون "تصميم الوظيفة"؟

يعني تحديد المهمة والواجبات والمسؤوليات والمؤهلات والأساليب والعلاقات المطلوبة لأداء مجموعة معينة من الوظيفة.

التوظيف الداخلي Internal Recruitment

طرق "إعادة تصميم الوظيفة":

تبسيط الوظيفة

التناوب الوظيفي

الإثراء الوظيفي

توسيع التوصيف الوظيفي

التوظيف الداخلي Internal Recruitment

يمكن أن يتخذ التوظيف الداخلي شكل تغيير "تصميم الوظيفة" نفسه من خلال:
تبسيط الوظيفة:

تقسيم الوظيفة إلى أجزاء فرعية أسهل نسبيًا بهدف تعزيز إنتاجية الفرد من خلال تقليل الجهود البدنية والعقلية المطلوبة لأداء وظيفة معقدة.

توسيع التوصيف الوظيفي:
تكليف العمال بأنشطة إضافية من نفس المستوى، وبالتالي زيادة عدد الأنشطة التي يؤديونها.

التوظيف الداخلي Internal Recruitment

يمكن أن يتخذ التوظيف الداخلي شكل تغيير "تصميم الوظيفة" نفسه من خلال:
الإثراء الوظيفي:

إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد من فرص العامل لتجربة مشاعر المسؤوليات والإنجاز والنمو والتقدير.
التناوب الوظيفي:

نقل المتدرب من قسم إلى قسم لتوسيع خبرته وتحديد نقاط القوة والضعف لإعداد الشخص لدور معزز في الشركة.
نظام تحريك العاملين من وظيفة إلى أخرى لتحسين أداء فريق العمل.

التوظيف الداخلي

Internal Recruitment

مزايا التوظيف داخلياً	عيوب التوظيف داخلياً
• تسمح للإدارة سهولة تقييم أداء المرشح، تسجل الحضور، نقاط القوة والضعف. • تسمح للإدارة لتحديد الموظفين المهتمين والجاهزين للتقدم في مجال عملهم. • يقلل من الوقت اللازم للموظف للتكيف مع الوظيفة والمنظمة. • تستطيع تقليل وقت وتكلفة التوظيف.	• تحديد العدد المطلوب من المرشحين المحتملين المؤهلين. • ربما يؤدي إلى أن تصبح المنظمة شديدة التركيز على الداخل. • يمكن أن يقلل من معنويات الموظفين وتحفيزهم إذا تم منح الوظيفة لمرشح تم اختياره مسبقاً.

الاستقطاب الخارجي External Recruitment

مصادر الاستقطاب الخارجي

- الدعاية الإعلامية
- التبادل الوظيفي
- توظيف باب المصنع
- المتصل العادي
- الجامعات
- مقاولي العمل
- التوظيف الإلكتروني
- الاستشاريين في مجال الإدارة

الاستقطاب الخارجي

External Recruitment

مزايا التوظيف خارجياً	عيوب التوظيف خارجياً
• تأتي بأفكار ومواهب جديدة إلى داخل المنظمة. • تساعد المنظمة في سد حاجة الكفاءات الوظيفية. • تمنح رؤى لخبرات عبر صناعات مختلفة. • ربما تقلل من تكلفة التدريب (مع التعيينات ذات الخبرة).	• ربما تؤدي إلى مرشحين غير كفاء. • تزيد من تكاليف التوظيف. • ربما تؤدي إلى مشاكل معنوية إلى المرشحين الداخليين. • يتطلب المرشح وقت ضبط أطول.

الاختيار Selection

الاختيار هو عملية تعيين المرشح الأكثر ملائمة للوظيفة.

إلقاء نظرة على عملية الاختيار:

1. الخطوة الأولى: الفرز المبدئي.

2. الخطوة الثانية: تحديد المرشحين للمقابلات.

3. الخطوة الثالثة: المقابلة.

4. الخطوة الرابعة: التقييم.

5. الخطوة الخامسة: انتخاب.

6. الخطوة السادسة: عرض الوظيفة.

الاختيار Selection

الخطوة الأولى:

الفرز المبدئي:

الخطوة الأولى من عملية الاختيار هي مرحلة الفرز المسبق للمرشحين. الفرز المسبق يعني فحص المتقدمين لإجراء المقابلات قبل إجراء المزيد من الاختيار.

الاختيار Selection

الخطوة الأولى:

الفرز المبدئي:

سيرة ذاتية / قائمة فحص وتحليل للسيرة الذاتية

- مراجعة الوصف الوظيفي للمنصب. إلقاء الضوء على الحد الأدنى من المتطلبات والرجوع إليها أثناء مراجعة السير الذاتية.
- تأكد من أن خبرة العمل تنطبق على الوظيفة المفتوحة.
- فحص الخلفية العلمية والمؤهلات الضرورية لضمان أداء ناجح للوظيفة.
- لاحظ الفجوات الطويلة أو المتكررة في خبرة العمل.
- حدد المجالات التي تتعلق بالمعلومات حسب السيرة الذاتية.

الاختيار Selection

الخطوة الأولى:

الفرز المبدئي:

- لاحظ المهارات الخاصة، مثل اللغة ومهارات الكمبيوتر.
- قسم السير الذاتية إلى ثلاثة مجموعات:
 - نعم - يطابق متطلبات الوظيفة.
 - ربما - يطابق بعض من متطلبات الوظيفة.
 - لا - لا تطابق متطلبات الوظيفة.

الاختيار Selection

الخطوة الأولى:

الفرز المبدئي:

العنصر الرئيسي هو اعتبار أن يكون المرشح قادر على أداء الوظائف الأساسية من هذا المنصب. يجب النظر فقط إلى المرشحين الذين يتوفر فيهم هذا المعيار .

- حدد أفضل المرشحين.

الاختيار Selection

العلامات التحذيرية في الفرز المبدئي:
ما هي علامات التحذير؟

- هل تحاول السيرة الذاتية إخفاء الفجوات في فترات التوظيف؟
- هل المتقدم مؤهل أو غير مؤهل لهذا المنصب.
- هل السيرة الذاتية مليئة بمعلومات ليس لها علاقة بهذا المنصب؟
- هل طلب التوظيف فوضوي أو غير مكتمل؟

الاختيار Selection

العلامات التحذيرية في الفرز المسبق:

ما هي علامات التحذير؟

- هل يأخذ مقدم الطلب الكثير من الائتمان للمشاريع التي تم إكمالها بواسطة فريق من الأشخاص؟
- هل استخدم مقدم أو مقدمة الطلب مصطلحات غامضة لوصف عمله أو عملها؟
- هل المسار الوظيفي للمرشح غير متسق، مع العديد من الحركات الجانبية، أو المهن المتغيرة، أو قضاء أوقات قصيرة في الوظيفة؟

الاختيار Selection

معايير اختبارات ما قبل التوظيف:

- اختبارات ذات صلة بمتطلبات الوظيفة.
- اختبارات صحيحة تختبر تحديدا ما نود اختباره .
- اختبارات نتائجها موثوقة.
- تساعد المنظمة في قرارات توظيف أكثر فاعلية.

الاختيار Selection

أنواع اختبارات ما قبل التوظيف:

- اختبارات النزاهة
- القدرة المعرفية واختبارات الذكاء
- مهارات المواصفات الوظيفية واختبارات التقييم.
- الاختبارات الشخصية.
- اختبارات الذكاء العاطفي.

الاختيار Selection

الخطوة الثانية:

تتبع المتقدمين

- الخطوة الثانية من عملية الاختيار هو تتبع المتقدمين الذين تم فرزهم مسبقًا.
- نظام تتبع المتقدمين ATS هو نظام سوفت وير يساعد المنظمة في تعيين الموظفين. تدعم العديد من أنظمة تتبع المتقدمين المهام التالية:
 - تخزين وتقديم السير الذاتية.
 - تجعل عملية الاختيار أكثر كفاءة.
 - توفير مقاييس تسمح للمؤسسات بتقليل ميزانية التوظيف الخاصة بها بشكل أكثر فعالية.

تدريب

اعمل في مجموعات لاتخاذ قرار بشأن تقييمات ما قبل التوظيف التي تحتاج إلى إجرائها لسكرتيرة تعمل في شركة متعددة الجنسيات، وصف وظيفتها يحتوي على المهام أدناه:

1. استقبال مكالمات التليفون الدولية.
2. استلام الفاكسات.
3. إعداد الخطابات باللغة الإنجليزية مكتوبة بالكمبيوتر.
4. إعداد أوراق عمل على برنامج إكسل.
5. إعداد تقارير الحسابات الشهرية.

الاختيار Selection

الخطوة الثالثة:

المقابلة

الخطوة الثالثة من عملية الاختيار هي مقابلة المرشحين المؤهلين.

الاختيار Selection

أنواع المقابلات

نوعية أسئلة المقابلة	شكل المقابلة
ظرفية / موقفية	إعطائك الفرصة للتعرض للموقف ذاته الذي ستعرض له أثناء عملك لتقييم كيفية التعامل معه. قد يطلب القائم بإجراء المقابلة مثلاً يوضح منهجك السابق لمثل هذا السيناريو.

الاختيار Selection

شكل المقابلة	نوعية أسئلة المقابلة
لتقييم شخصيتك - على وجه التحديد كيف تعاملت مع المواقف التي يحتمل أن تكون صعبة، من أجل فهم كيف ستفعل ذلك مرة أخرى إذا تم تعيينك.	سلوكية

الاختبار Selection

نوعية أسئلة المقابلة	شكل المقابلة
على أساس الكفاءة	اختبار كيف استخدمت مهاراتك الأساسية سابقاً في الدور الذي كلفت به.

الاختيار Selection

الخطوة الرابعة:

قيم

الخطوة الرابعة من عملية الاختيار هي لتقييم المرشحين.

- المراجع.
- بحث على الإنترنت.
- الخلفية التاريخية.

الاختيار Selection

الخطوة الخامسة:

اختار

- الخطوة الخامسة من عملية الاختيار هي اختيار مرشح لملء المنصب المفتوح.
- اختيار من بين المرشحين المؤهلين سوف يعتمد على المقابلات، التقييمات، والاختيارات المسجلة من الخطوتين ثلاثة وأربعة من عملية الاختيار.

الاختيار Selection

معاينة واقعية للوظيفة:

المعاينة الواقعية للوظيفة تطلع المرشحين على كل الجوانب من الوظيفة وبيئة العمل.

المعاينة الواقعية للوظيفة لديها ثلاثة أغراض:

- تعطي المرشحين الكثير من المعلومات الممكنة، لذلك يستطيعون أن يشكّلوا قراراً عن ملاءمتهم للوظيفة.
- يعطي المنظمة فرصة لتصوير الوظيفة بموضوعية - بما في ذلك العوامل المؤاتية وغير المؤاتية.
- تزيد من إمكانية التطابق الجيد بين المرشح والمنظمة.

الاختيار Selection

الخطوة السادسة:

عرض العمل

الخطوة السادسة من عملية الاختيار هي منح المنصب إلى المرشح الأكثر تأهلاً.

إرشادات خطاب عرض العمل:

- استخدام نموذج خطاب تم اعتماده بواسطة الإدارة القانونية.
- بوضوح اذكر شروط المنصب و أي حالات غير متوقعة.
- ضع موعدًا نهائيًا معقولاً للقبول.
- بوضوح اذكر تفاصيل الموافقة (على سبيل المثال، الحاجة إلى التوقيع على نسخة مكررة من خطاب المنح).

الاختيار Selection

ما هي المعلومات الموجودة في خطاب عرض الوظيفة؟

المسمى الوظيفي:

يسر شركتنا منحك منصب مساعد المدير تسويق.

الوصف الوظيفي:

في حالة الموافقة، ستأخذ زمام المبادرة في بعض حساباتنا الرئيسية وستقدم التوجيه لبقية أعضاء الفريق.

هيكل الوظيفة:

تحت إدارة السيد Naoh Mitchell.

الاختيار Selection

ما هي المعلومات الموجودة في خطاب عرض الوظيفة؟

تاريخ البدء:

تاريخ بدئك سوف يكون الأول من مايو، سنة 2020.

المرتب:

الراتب 75.000 سنوياً، يدفع على أساس شهري.

معلومات المزايا والأهلية:

بالإضافة، شركتنا تمنح الغطاء الطبي الكامل، وإجازة مدفوعة الأجر.

الاختيار Selection

الموافقة على عرض الوظيفة:

للموافقة على هذا العرض، من فضلك وقع النسخة المرفقة ثم إعادتها إلينا. سنكون على اتصال بعد ذلك
بمزيد من التفاصيل.

المخلص

Lee

التوجيه المهني Onboarding

• شرح ساعات العمل، المزايا، الإجازات، .. إلخ. • استكمال الأوراق الضرورية. • الهيكل التنظيمي. • بدء نقاش حول القيم والأهداف التنظيمية	• أٌجري بواسطة الموارد البشرية	• التوجيه المهني العام
--	--	--

التوجيه المهني Onboarding

• تقديم الموظف إلى زملاء العمل. • شرح كيف تتناسب وظيفة الموظف مع الهيكل التنظيمي. • تعزيز كيف يساهم القسم في أهداف / قيم المنظمة. • شرح كيف يساهم دور الموظف في النجاح الشامل للقسم.	• أٌجري بواسطة المدير المباشر	• القسم المختص
--	---	--

تدريب

كمتخصص توظيف فكر في أفضل عملية ضمّ يمكن أن تقدمها شركتك إلى المُعينين الجُدد.

مقاييس التوظيف

Recruitment Metrics

المتقدمين المؤهلين = 100 = 33% مجموع المتقدمين 300	العروض المقدمة = 5 = 33% المتقدمين المؤهلين 15
المتقدمين من الأقلية = 80 = 27% مجموع المتقدمين 300	نسب العروض المقدمة = 5 = 50% ناتج المقابلات النهائية 10
المتقدمين الإناث = 185 = 62% مجموع المتقدمين 300	العروض المقبولة = 3 = 60% العروض المقدمة 5

مقاييس التوظيف

Recruitment Metrics

هل يوفر التوظيف في هذا المصدر ما يكفي من المتقدمين المؤهلين؟	• كمية المرشحين
هل المتقدمون مستوفون للمواصفات الوظيفية، وسوف يؤدون وظائفهم جيداً بعد التعيين؟	• جودة المرشحين
متوسط عدد الأيام لتعيين شخص في منصب مفتوح أو شاغر.	• الوقت اللازم للتعيين

مقاييس التوظيف

Recruitment Metrics

• تكلفة التعيين

- ما هي التكلفة الحقيقية التي تتكلفها الشركة عند تعيينها عامل جديد.
- اجمع التكلفة الإجمالية لعملية التوظيف الخاصة بك، وقسّم هذا الرقم على عدد الأفراد الذين قمت بتوظيفهم بنجاح لمعرفة المبلغ الذي تنفقه على كل فرد تحصل عليه من خلال التوظيف.

مقاييس التوظيف

Recruitment Metrics

مكاتب التوظيف	إعلانات الصحف	إحالة موظفين	كلية/ جامعة	
20	500	50	200	عدد السير الذاتية
20 (100%)	400 (80%)	45 (90%)	175 (88%)	المقابلات
19 (95%)	50 (13%)	40 (89%)	100 (57%)	اجتاز المقابلات

مقاييس التوظيف

Recruitment Metrics

كلية جامعة	إحالة موظفين	إعلانات الصحف	مكاتب التوظيف	
90 (90%)	35 (88%)	25 (50%)	15 (79%)	العروض المقبولة
90/200 (45%)	35/50 (70%)	25/500 (5%)	15/20 (75%)	النسبة التراكمية
30.000 جنيه مصري	10.000 جنيه مصري	20.000 جنيه مصري	90.000 جنيه مصري	تكلفة / المصدر

مقاييس التوظيف

Recruitment Metrics

مكاتب التوظيف	إعلانات الصحف	إحالة موظفين	كلية جامعة	
6.000 جنيه مصري	800 جنيه مصري	285 جنيه مصري	333 جنيه مصري	التكلفة/التعيين



شكراً لكم