



دليل الجذب والحفاظ على الموظفين

هيئة اتحادية | Federal Authority

٢٣ فبراير ٢٠١٧



أهداف دليل الجذب والحفاظ على الموظفين



تطوير آليات لجذب الكفاءات والمواهب من سوق العمل والحفاظ عليها

الوقوف على عوامل تسرب الكفاءات والمواهب من الجهات الاتحادية والحد منها

دعم وتشجيع الجهات الاتحادية لتطوير ممارسات وحلول مبتكرة لتعزيز فعالية عمليات الجذب والاستقطاب والحفاظ على الكفاءات



يشمل الدليل على محورين أساسيين:





الجذب والاستقطاب

آليات جذب الموظفين:





عملية الجذب والاستقطاب

الاستقطاب

عملية جذب الكفاءات في الوقت المحدد وبالأعداد المطلوبة وبالمهارات اللازمة لشغل وظيفة شاغرة وفقاً لمخرجات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

مصادر التوظيف

توظيف خارجي

- قاعدة بيانات المرشحين (التوظيف الإلكتروني – I-recruitment)
- المؤسسات التعليمية
- الجهات الحكومية المعنية بالتوظيف
- شركات التوظيف الخارجية
- تدريب طلاب الجامعات (Internships) والتدريب الصيفي
- برنامج مسار

توظيف داخلي

- التوصية الداخلية
- تقديم الطلبات الشخصية
- الترقيات (Promotions)
- النقل (التدوير) – Transfer (Job Rotation)



الجذب والاستقطاب

على إدارة الموارد البشرية التعرف على احتياجات المرشحين وتبني آليات للاختيار والتعيين بناءً على ذلك.

الاستقطاب

مصادر التوظيف	إيجابيات	ملاحظات يستدعي الانتباه لها
توظيف داخلي	• مكافأة الأداء المتميز للموظفين الحاليين. • معرفة الموظف بالثقافة المؤسسية للجهة وأهدافها وسياساتها، ومعرفة الجهة لقدرات الموظف وكفاءاته. • القدرة على التأقلم في الوظيفة الجديدة بشكل أسرع من التوظيف الخارجي	• الحاجة لتكثيف الجهود لتدريب وتطوير الموظفين الجدد.
توظيف خارجي	• رفد الجهة بمواهب وأفكار جديدة • مساعدة الجهة على الحصول على الكفاءات المطلوبة • تخفيض تكاليف التدريب في حال توظيف الخبرات المؤهلة	• قد يؤدي إلى توظيف أشخاص غير متوائمين مع الثقافة المؤسسية للجهة • زيادة تكلفة التوظيف • الحاجة إلى فترة أطول للتدريب والتأهيل

ينصح بالبحث عن الكفاءات الداخلية المناسبة قبل الانتقال للبحث خارج الجهة مما يزيد من معدلات التناغم والولاء الوظيفي والسعادة في بيئة العمل، ويرفع وعي الموظفين بفرص التطوير داخل الجهة.



الاستقطاب

الإعلان عن الوظائف الشاغرة

يجب الأخذ بعدة اعتبارات عند الاعلان عن الوظائف الشاغرة:

تاريخ بدء
العمل
المتوقع



آخر موعد
لاستلام
طلبات
التوظيف



الراتب
والمزايا



الدرجة
الوظيفية



الوصف
الوظيفي



وظيفة شاغرة





وسائل الاعلان عن الوظائف الشاغرة

مصادر خارجية

نظام التوظيف الإلكتروني ضمن نظام
"بياناتي"

شركات التوظيف

معارض التوظيف

وسائل الإعلام الخارجية

مصادر داخلية

الموقع الإلكتروني الداخلي
(الانترانت) / البوابة الداخلية

التطبيق الذكي للجهة

البريد الإلكتروني المباشر لموظفي
الجهة

مواقع التواصل الاجتماعي

مطلوب



الاستقطاب

يجب مراعاة ما يلي عند اختيار حلول الاعلان عن الوظائف الشاغرة:

المرشحون المستهدفون
* الفئة العمرية
* اللغة

سوق العمل
* المناطق الجغرافية المستهدفة
* الفئة المستهدفة
* توافر التخصصات والخبرات

الوقت اللازم لشغل الوظيفة
* تاريخ انتهاء خدمة الموظف الحالي
الشاغر للوظيفة
* الزمن اللازم لتسليم المهام للموظف الجديد

الوظيفة المطلوبة
* المستوى الوظيفي
* ندرة التخصص
* أهمية الوظيفة لأداء المهام الرئيسية في الجهة

مثال توضيحي: وظيفة مدير مستشفى في أحد ضواحي المدينة.
ما هو مستوى الوظيفة؟ ما هو الإطار الزمني لاستقطاب مرشحين لمثل هذا النوع من الوظائف؟
من هم المستهدفون بالإعلان؟
وبناءً عليه،،،،، يتم تحديد أين سيتم وضع الاعلان؟ من هي الفئة العمرية المستهدفة؟



عملية الجذب والاستقطاب

الاختيار

عملية المفاضلة بين المرشحين للوظيفة وانتقاء الأكثر ملاءمة بناءً على متطلبات الوظيفة.

• استقبال السير الذاتية وطلبات التوظيف

• مراجعة السير الذاتية وإعداد قائمة المرشحين

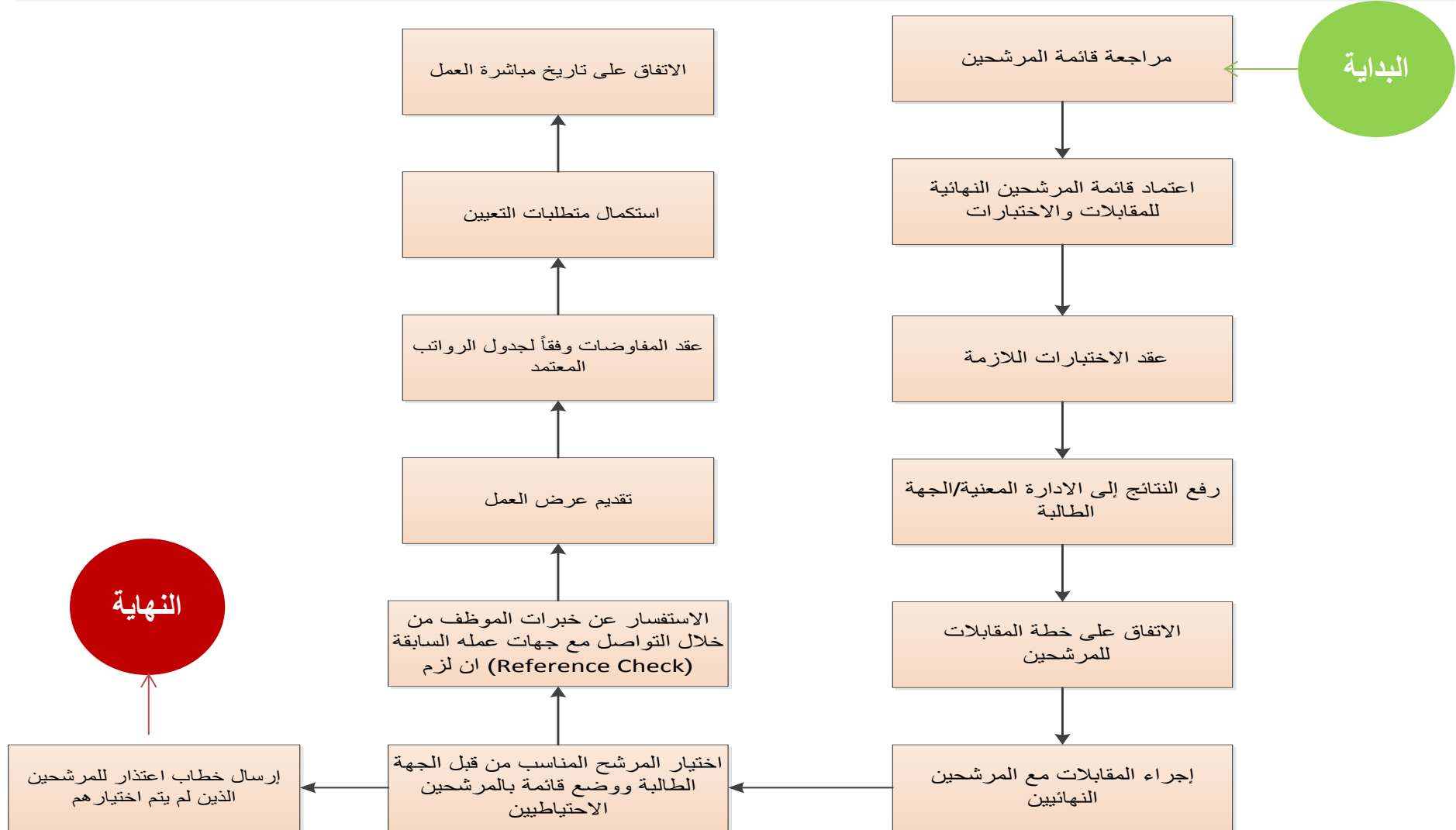
• تحديد اختبار قياس القدرات المستهدف للمرشحين لتقييم كفاءتهم وقدراتهم لأداء المهام المطلوبة (Assessment Center)

• اختيار المرشحين المناسبين





ملخص سير عملية الاستقطاب والتعيين





أساليب اتخاذ قرار بشأن المرشح الأمثل

المستوى القيادي	المستوى التخصصي	المستوى الإداري
➤ المقابلة الوظيفية المعتمدة على الكفاءات (السلوكية والتخصصية) – Competency-based interview ➤ مركز التقييم – Assessment Center ➤ استبيان السمات الشخصية – Personality Questionnaire ➤ اختبارات القدرات – Ability Tests	➤ المقابلة الوظيفية المعتمدة على الكفاءات (السلوكية والتخصصية) – Competency-based interview ➤ استبيان السمات الشخصية – Personality Questionnaire ➤ اختبارات القدرات – Ability Tests	➤ المقابلة الوظيفية ➤ استبيان السمات الشخصية – Personality Questionnaire ➤ اختبارات القدرات – Ability Tests 



مراكز التقييم

النقاش الجماعي	يُطلب من المرشحين مناقشة موضوع معين بشكل جماعي والوصول إلى حلول حوله
الدور التمثيلي	يُعطى المرشح فرصة للتفاعل مع شخص آخر بخصوص موضوع معين في سياق عمل (Business Context)
مصفوفة الأولويات	يُعطى المرشح مجموعة من الوثائق التي تحوي عدداً من رسائل البريد الإلكتروني، والمذكرات المتخصصة، وغيرها من المستندات ومن ثم يُطلب منه الرد عليها واتخاذ قرارات بشأنها وفقاً لأولويتها
الحالة العملية	يُعطى المرشح حالة عملية ويُطلب منه تحليل المعلومات الواردة فيها ورفع توصيات بشأنها وذلك من خلال تقرير مكتوب
العرض التقديمي	عادة يُطلب من المرشح أن يقوم بعرض تقديمي يشرح فيه التوصيات التي خلصَ إليها في تمرين "الحالة العملية"





اختبارات التقييم



استبيان السمات الشخصية	يقيس العناصر الرئيسية المكونة للشخصية والتي توفر تصوراً حول طبيعة تفكير وسلوك وتفاعل الأشخاص
اختبار الاستدلال اللفظي	يقيس القدرة على فهم المصطلحات الأساسية والقدرة على الاستدلال باستخدام الكلمات؛ وهو مناسب لكافة الوظائف التي تتطلب درجة عامة من الإمكانيات اللغوية
اختبار الاستدلال الرقمي	يقيس القدرة على استخدام الأرقام بطريقة منطقية وفعالة، وهو اختبار مناسب لكافة الوظائف التي تتطلب مستوى عاماً من القدرات الحسابية.
اختبار الاستدلال التجريدي	يقيس القدرة على استيعاب وتحليل واستخدام معلومات جديدة خارج نطاق الخبرة السابقة في سبيل حل مسألة ما
اختبار الاستدلال الميكانيكي	يقيس القدرة على فهم واستيعاب المفاهيم الميكانيكية والمبادئ الفيزيائية في التشغيل، وقد تم اختيار عناصر الاختبار من بين مجموعة كبيرة من المجالات (مثل البصريات والإلكترونيات والكيمياء الحيوية)
اختبار الاستدلال المكاني	يقيس القدرة المكانية من خلال العناصر التي تعمل على تقييم القدرة على تصور الأنماط ثلاثية الأبعاد ومطابقة الأجسام ثلاثية الأبعاد بأنماط ثنائية الأبعاد



أنواع المقابلات

المقابلات السلوكية

المقابلات غير المنظمة
(غير الموجهة)

المقابلات المنظمة
(الموجهة)



المقابلات الجماعية

المقابلات المعتمدة على
الكفاءات





عملية الجذب والاستقطاب

التعيين

نقطة الاتصال الرسمية الأولى للموظف بالجهة بعد اختياره

توقيع وثيقة مبادئ
السلوك المهني
وأخلاقيات الوظيفة
العامة والوثائق ذات
الصلة بطبيعة
الوظيفة

تأهيل الموظف الجديد

توقيع عقد العمل



تحديات عملية الجذب والاستقطاب

تنافسية الأجور



محدودية فرص التعلم والتطوير، وكذلك ضعف الاهتمام بتطور الموظف لاحقاً في جهة العمل



صعوبة الموازنة بين العمل و الحياة الخاصة حيث تتأثر الجوانب المتعلقة بالرفاه الوظيفي للموظفين



عدم مواكبة التقدم التكنولوجي من خلال الحضور الفعال على الشبكات الاجتماعية المهنية وعلى المواقع الإلكترونية ذات الصلة





العوامل المؤثرة على استراتيجيات الحفاظ على المواهب

سمعة جهة العمل وصورتها أمام الآخرين

عملية الاستقطاب والتعيين

قدرة المدراء على احتواء الموظفين ودعمهم لممارسة أدوارهم
المتعلقة بإدارة الأفراد بالشكل المناسب

فرص التدريب والتعلم والتطوير

تقدير الأداء الجيد ومكافأته



آليات الحفاظ على الموظفين

برنامج الرفاه الوظيفي في بيئة العمل (الدوام المرن، الحضانة في موقع العمل، المسؤولية المجتمعية وغيرها)

تفعيل نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية ومبادرة معارف

تطبيق مبادئ الصحة والسلامة في بيئة العمل

دعم مشاركة الموظفين في نظام الاقتراحات

تطبيق نظام المكافآت والحوافز

تحفيز الموظفين على المشاركة في مبادرة امتيازات

الترقيات والعلاوات الدورية



مؤشرات الأداء الرئيسية والتشغيلية

(١) مقاييس الأداء الرئيسية

المؤشر	طريقة القياس	دورية القياس
نسبة الدوران الوظيفي خلال السنة الأولى	$\frac{\text{عدد الموظفين التاركين للعمل خلال سنة من توظيفهم في الجهة}}{\text{مجموع عدد موظفي الجهة الذين تم تعيينهم خلال سنة}}$	ربعي / سنوي
نسبة التوطين	$\frac{\text{عدد المواطنين في الجهة}}{\text{مجموع الموظفين في الجهة}}$	ربعي / سنوي
نسبة المتدربين	$\frac{\text{عدد الموظفين الذين حضروا برامج تدريبية في الجهة}}{\text{مجموع الموظفين المستهدفين بالتدريب في الجهة}}$	ربعي / سنوي
عدد ساعات التدريب لكل موظف	$\frac{\text{عدد ساعات التدريب لكل متدرب في الجهة}}{\text{مجموع ساعات التدريب لجميع الموظفين المستهدفين بالتدريب في الجهة}}$	ربعي / سنوي
نسبة الموظفين الذين تم تحفيزهم من خلال نظام الحوافز و المكافآت	$\frac{\text{عدد الموظفين الذين تم تحفيزهم في الجهة}}{\text{إجمالي عدد الموظفين في الجهة خلال نفس الفترة}}$	ربعي / سنوي
نسبة الرضا عن برامج التدريب	$\frac{\text{نسبة رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي حضرها الموظفون ضمن استبيان الرضا عن البرامج المعتمدة في الحكومة الاتحادية و الجهة}}{\text{نسبة رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي حضرها الموظفون ضمن استبيان الرضا عن البرامج المعتمدة في الحكومة الاتحادية و الجهة}}$	ربعي / سنوي
نسبة إصابات العمل	$\frac{\text{عدد إصابات العمل}}{\text{عدد الموظفين في الجهة}}$	ربعي / سنوي
نسبة مشاركة الموظفين في مبادرات الرفاه الوظيفي	$\frac{\text{عدد الموظفين الذين شاركوا في مبادرات الرفاه الوظيفي التي تنفذها الجهة}}{\text{إجمالي عدد الموظفين في الجهة}}$	ربعي / سنوي
نسبة الاقتراحات المطبقة	$\frac{\text{عدد الاقتراحات المطبقة التي قدمها الموظفون في الجهة}}{\text{عدد الموظفين في الجهة}}$	ربعي / سنوي



مؤشرات الأداء الرئيسة والتشغيلية

(٢) مقاييس الرأي

المؤشر	طريقة القياس	دورية القياس
أسعد بيئة عمل	نتائج استبيان أسعد بيئة عمل التي يقوم بها مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر	سنوي
نسبة الرضا عن الحفاظ على الموظفين	نتائج استبيان الحفاظ على الموظفين	سنوي
نتائج مقابلات نهاية الخدمة	تقرير مقابلات نهاية الخدمة	سنوي
نسبة الرضا عن برامج الرفاه الوظيفي	نتائج استبيان الرفاه الوظيفي	سنوي



مؤشرات الأداء الرئيسة والتشغيلية

(٣) مؤشرات أداء العمليات

المؤشر	طريقة القياس	دورية القياس
نسبة تنفيذ خطة التوطين	$\frac{\text{عدد الإجراءات المنفذة من خطة التوطين}}{\text{عدد الإجراءات الكلية في الخطة}}$	سنوي
نسبة اكتمال وثائق تقييم الأداء	$\frac{\text{عدد وثائق الأداء المكتملة في نهاية كل مرحلة}}{\text{عدد الموظفين المستهدفين بعملية التقييم السنوي}}$	مرحلي / سنوي
نسبة تنفيذ خطة التدريب	$\frac{\text{عدد البرامج التدريبية التي تم تنفيذها من الخطة المعتمدة في بداية العام}}{\text{عدد البرامج الإجمالية التدريبية المخطط لها}}$	سنوي



رحلة الجذب والحفاظ على الموظفين

الاختيار والتعيين لأفضل الكفاءات والخبرات المتوفرة

البرنامج التأهيلي للموظفين الجدد

وضع خطط واضحة لدمج الموظفين في بيئة العمل

تطوير الموظفين بما يتلاءم مع الخطة الاستراتيجية للجهة
وخطط التطوير الفردية له

تحسين نتائج التناغم والولاء والسعادة الوظيفية



الخطوات القادمة

طرح برنامج تدريبي عبر «معارف» للتدريب على تطبيق دليل الجذب والحفاظ في
الوزارات والجهات الاتحادية خلال شهر مارس