



جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز
PRINCE SATTAM BIN ABDULAZIZ UNIVERSITY

دليل إدارة المواهب المتكاملة

استراتيجية إدارة رأس المال البشري في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز

ملخص الاستراتيجية: تحسين العمليات التالية



محتويات دليل الاستراتيجية :

٣	المقدمة
٤	كلمة العميد
٦	أهداف الدليل
١٦	عملية الاستقطاب
٢١	عملية الاختيار والتعيين
٢٤	الحفاظ على الموظفين
٣٣	مؤشرات الأداء الرئيسة لإدارة المواهب

مقدمة

تولي حكومة المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً لرأس المال البشري حيث أنه الركيزة الأساسية التي تقود عجلة الاقتصاد والتنمية مما يضعها في مصاف الدول المتقدمة. وإيماناً منها بضرورة جذب واستقطاب والحفاظ على الكفاءات والمواهب، قامت بوضع مبادرات استراتيجية، كما شجعت جهات العمل على تبنيها وتطبيقها بفعالية. لقد بدأت الجهات تعتمد على الأساليب والأدوات المبتكرة وغير التقليدية لجذب الكفاءات واستقطابها والحفاظ عليها. إضافة إلى الإعلان عن الشواغر في الصحف وعبر وكالات التوظيف، أصبحت تستغل التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما فيها مواقع التواصل الاجتماعي والتطبيقات الذكية، وذلك لمواكبة العصر، وكذلك للوصول إلى شريحة أكبر من المواهب. هذا وقد غدت الجهات تراعي عوامل عدة أثناء عملية الجذب والاستقطاب منها، على سبيل المثال لا الحصر، اختيار الكفاءات بناءً على معايير واضحة يمكن قياسها عبر استخدام طرق علمية موثوقة، والتركيز على تساوي فرص العمل والتطوير المتاحة للجنسين، والاهتمام بفئة ذوي الإعاقة بحيث يُستفاد من مهاراتهم في خدمة المجتمع، وتوفير كل ما يدعم فئة الشباب لتحقيق طموحاتهم العملية وكذلك فئة الموظفين من أصحاب الخبرات الطويلة الذين يشكلون منبعاً للمعرفة، أما فيما يخص الحفاظ على الكفاءات، فقد أدركت الجهات بأن موظفي اليوم لا يتطلعون فقط إلى الكسب المالي بل كذلك يبحثون عن بيئة العمل التي توفر لهم التوازن بين حياة العمل والحياة الخاصة، وتلك التي تدعم مسيرتهم المهنية، عبر توفير فرص النمو الوظيفي. وبناءً عليه أعدت جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز ممثلة بالإدارة العمة للموارد البشرية هذا الدليل الاسترشادي ، بحيث يدعم المختصين في عملية جذب واستقطاب الخبرات والكفاءات والحفاظ عليها، أخذة بعين الاعتبار مجموعة من المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية وحزمة من المبادرات والمشاريع التي تسهم في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ ، و كذلك الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

كلمة مدير عام الموارد البشرية

أ. عبدالله بن خلفه السريحة



إن المفهوم العام لإدارة المواهب المتكاملة يتعلق استقطاب الكفاءات المتميزة وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم إضافة إلى إحداث تغيير في اتجاهات الفرد بما يتوافق مع مصلحة العمل ورفع المعنويات وزيادة الارتباط الوظيفي وتطوير بيئة العمل التنظيمية والمادية، والحرص على سلامة العاملين أثناء تأدية أعمالهم وكل ذلك بهدف الحفاظ على الكوادر المميزة من التسرب، حتى لا تتأثر وتيرة أداء العمل في الجامعة .

إن عملية إدارة المواهب المتكاملة عملية شاملة وعميقة ومعقدة يتداخل فيها البعد المادي والبعد النفسي للأفراد داخل الجامعة بهدف تعميق الولاء الوظيفي وتعظيم إنتاجية الفرد وزيادة كفاءته وقدراته والتأثير في اتجاهاته داخل الجامعة بتغيير تفضيلاته، بما يتوافق مع مصلحة العمل، ولا يتعارض مع مصالحه. بل إن الجامعة تصبح هي من تحمي مصالحه سواء المالية أو الاجتماعية أو الصحية .

تبدأ عملية إدارة المواهب المتكاملة في مرحلة مبكرة جدا وذلك من خلال تحسين عمليات الاستقطاب للقوى العاملة وتحسين أسلوب عملية الاختيار والتعيين ومن ثم استقبال الموظف الجديد، والتدريب التوجيهي والتدريب المستمر للقوى العاملة. وكذلك الاهتمام بالجوانب التحفيزية وبرامج الرفاه الاجتماعية.

أهداف الدليل ومحتواه:

يكمّن الهدف الأساسي من اعداد هذا الدليل جذب المواهب للانخراط في العمل في الجامعة، ومواكبة التطورات في مجال إدارة رأس المال البشري، مما يوافق تطلعات وأولويات قيادات الجامعة. ويسعى هذا الدليل لتحقيق الأهداف التالية:

١. الوقوف على عوامل تسرب الكفاءات والمواهب من جهات الجامعة المختلفة والحد منها.
٢. تحديد إطار استرشادي للجامعة لتطوير آليات لجذب الكفاءات والمواهب من سوق العمل والحفاظ عليها.
٣. دعم وتشجيع الجهات المعنية بالتوظيف لتطوير ممارسات وحلول مبتكرة تضمن خصوصية كل جهة، وبما يعزز فعالية عمليات الجذب والاستقطاب والحفاظ على الكفاءات.

هذا ويشتمل الدليل على محورين أساسيين هما:

١. الجذب والاستقطاب.
٢. الحفاظ على الموظفين.

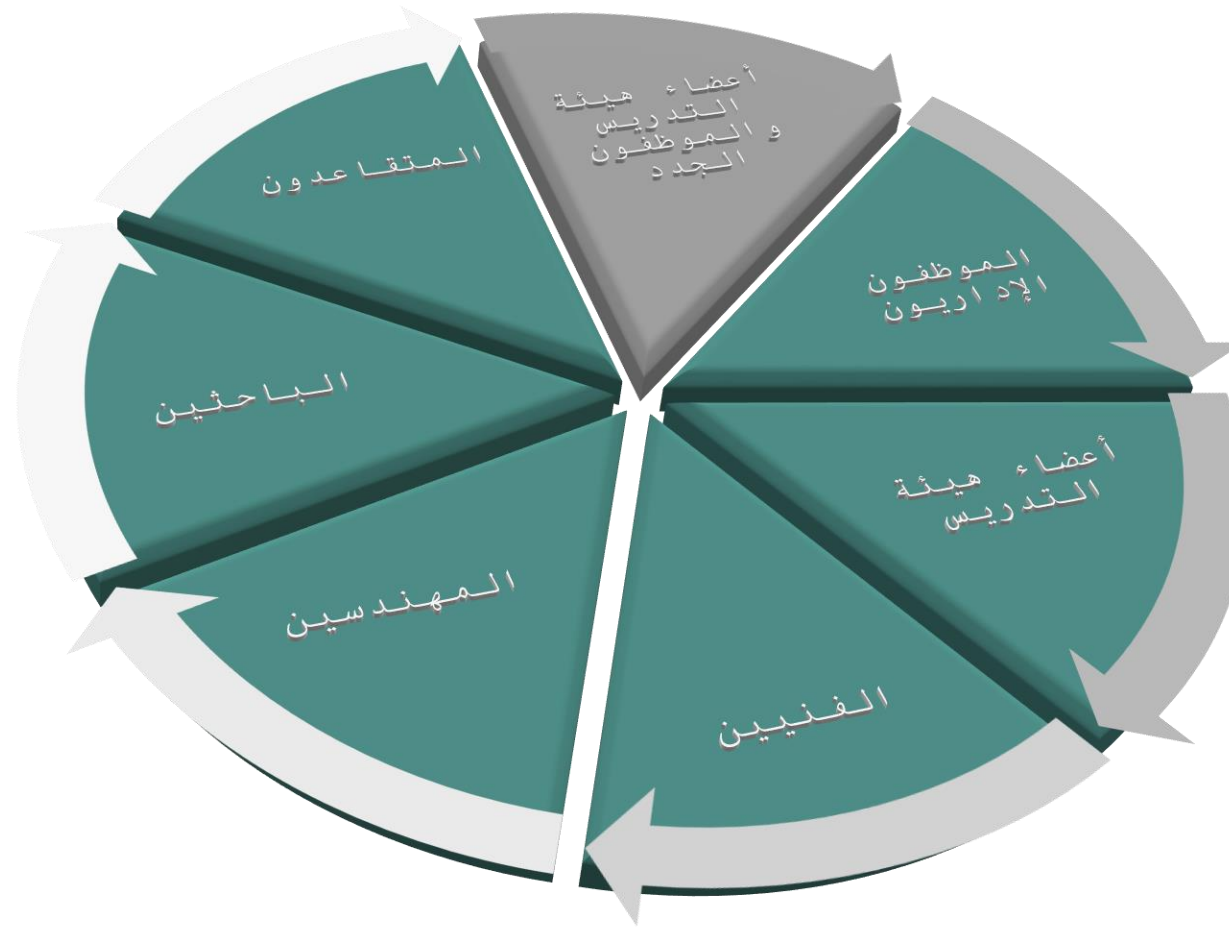
وسترد في هذا الدليل المصطلحات التالية

الهوية المؤسسية للجهة	هي صورة الجهة من وجهة نظر الموظفين والمتعاملين التي تبني على الثقافة المؤسسي القائمة على الممارسات المعمول بها، مما ينعكس على الانطباع العام عن الجهة كمكان مفضل للعمل
التناغم	يعبر عن مدى اهتماما لموظف بعمله وانخراطه به وبمكان العمل، ومدى ارتباطه عاطفياً بوظيفته والغاية منها وعلاقات العمل معاً لزملاء والمسؤولين
الرفاه الاجتماعي	هو مجموعة البرامج والمبادرات والخدمات التي تهدف لتعزيز وتحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين، لما تمثله من أهمية في تطوير سلوكهم وأدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم، وتحسين دافعيتهم للعمل مما ينعكس إيجاباً على سعادتهم وولائهم وانتمائهم المؤسسي.

لماذا ننفذ عمليات إدارة المواهب المتكاملة:

١. تتيح للمديرين اتخاذ قرارات التوظيف الفعالة والمنخفضة التكلفة والتي تعمل على التوفيق بين رأس المال البشري والأهداف التنظيمية.
 ٢. توفير الاحتياج من الوظائف الحرجة، وخاصة تلك التي تتطلب معرفة واسعة ومهارات عالية، في الوقت المناسب.
 ٣. ربط قرارات التوظيف والتطوير والتدريب بأهداف تنظيمية محددة.
 ٤. تحديد إمكانيات واحتمالات التغيير في الاحتياج الوظيفي التي تنتج عن تبدل التوجهات التنظيمية.
 ٥. العمل على تسهيل التنوع والمرونة والمساءلة بين القوى العاملة.
- امكانية تقييم الافتراضات السابقة والقرارات الخاطئة والاعتراض عليها ومراجعتها عند الحصول على معلومات جديدة.

نطاق الاستراتيجية



أهداف الاستراتيجية

١. استقطاب الأيدي العاملة الكفؤة التي تحتاجها الجامعة فعلياً، والمحافظة عليها من التسرب.
٢. تقليل معدلات او نسب دوران العمل.
٣. تنمية قدرات العاملين بالتدريب المستمر من بداية التعيين بالجامعة، وحتى انتهاء فترة خدمتهم بالتقاعد.
٤. الحد من عدم الاستقرار والاجهاد في الوظيفة.
٥. زيادة الرضاء الوظيفي والولاء للجامعة.
٦. رفع معدل الأداء العام للموظفين وزيادة الإنتاجية الفردية.
٧. تشجيع سياسة الابتكار والابداع للموظفين.
٨. احداث تغيير إيجابي في اتجاهات الموظفين وسلوكهم داخل الجامعة بما يتوافق مع أهداف الجامعة.
٩. تحقيق ميزة تنافسية جاذبة للعمل في الجامعة توفر العناية بالموظف من تاريخ تعيينه وحتى بعد تقاعده.

الجهات ذات العلاقة بتنفيذ الاستراتيجية

الإدارة العامة للموارد البشرية

استراتيجيات اكتساب المواهب الوظيفية:

هناك استراتيجيتان لاكتساب المواهب الوظيفية الأولى الحصول على الأفراد ذوي المواهب الجاهزة من سوق العمل. والثانية الحصول على الأفراد من منسوبي الجامعة.

ففي الحالة الأولى يكون دور الموارد البشرية دمج الوافدين الجدد في ثقافة المؤسسة ثقافياً واجتماعياً من خلال دورات لتعزيز التواصل أو من خلال التوجيه أثناء العمل.

أما الحالة الثانية يكون دور الموارد البشرية اكتشاف المواهب الكامنة للأفراد وتنمية المعارف والمهارات للتأكد من قيام الأفراد بالأدوار المطلوبة منهم.

عمليات إدارة المواهب المتكاملة:

١. إدارة الأداء
 ٢. إدارة الأهداف
 ٣. إدارة التعويضات
 ٤. اكتساب/توظيف المواهب
 ٥. أنظمة إدارة التعلم
 ٦. التطوير الوظيفي
- التخطيط لتعاقب الموظفين

إدارة الأداء الوظيفي واستراتيجية إدارة المواهب المتكاملة

يسهم تقييم الأداء الوظيفي في التخطيط الاستراتيجي السليم للقوى العاملة – وهي العملية الأولى المستهدفة بالتحسين في هذه الاستراتيجية- من خلال توفير المعلومات المناسبة لتحديد الأولويات في هذا المجال مما يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والوحدات التنظيمية على أسس سليمة وموضوعية. فإذا أظهرت نتائج التقويم قصوراً معيناً في مهارات معينة يمكن استدراك ذلك في خطة التوظيف، وإجراءات الاختيار والتعيين، وبرامج التهيئة للموظفين الجدد، وبرامج التدريب المقترحة.

كما يسهم في الكشف عن القدرات المستقبلية الكامنة للموظفين لأداء أعمال أخرى ونقلهم إلى أعمال جديدة تتواءم مع قدراتهم، وإمكانية الترقى في المناصب الإدارية، واستغلال مواهبهم بشكل فاعل لذلك هو أداة للتعرف بطريقة علمية على الصف الثاني من القيادات المستقبلية، وبهذه الطريقة نحقق رضا واشباع وظيفي للقوى العاملة في الجامعة ونضمن عدم تسربهم لجهات أخرى.

لقد تطور مفهوم إدارة الأداء الوظيفي، فلم يعد استخدامه مقتصرًا على الحكم على أداء الموظف وتحديد جوانب القصور في أدائه بل أصبح وسيلة أساسية لتنمية الموظفين فأصبح وسيلة تحفز الأفراد، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم، وعلى الجامعة أن تأخذ موضوع نظام الأداء الوظيفي بجدية وذلك أنه إذا تم تطبيقه بدقة واتساق وموضوعية فإنه يحقق العديد من الفوائد للفرد والمنظمة.

ومن أبرز فوائد تطبيق مفهوم إدارة الأداء الوظيفي في الجامعة:

تنمية وتطوير أداء العاملين حيث أنه يسلط الضوء على نقاط القوة والضعف للموظف.

زيادة الإحساس بالمسئولية:

يدفع الموظفين إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح وإلى تحسين مستوى الأداء، ويؤدي إلى العمل الجاد في معالجة مشكلات الأداء.

تحقيق الفاعلية التنظيمية:

حيث أنه يعطي مؤشر عن مدى فاعلية الجهاز في تحقيق أهدافه ويظهر مدى كفاءة العاملين في كل وحدة إدارية لأنه يعطي تغذية عكسية عن العمليات المختلفة بالجهاز الإداري.

تحسين الاتصالات التنظيمية:

حيث تتطلب عملية تقويم الأداء متابعة الرؤساء لأداء المرؤوسين وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في الأداء وتطويره، ومن خلال ذلك يشعر الموظف باهتمام القيادات بأدائه ويسهم ذلك إذا ما تم بشكل موضوعي في تحسين علاقات العمل.

العمليات المستهدفة في الاستراتيجية

العملية الأولى:

تحسين عمليات الاستقطاب

إن الاستقطاب الصحيح للموارد البشرية يعتبر ميزة تنافسية حيث لا يمكن تحقيق أهداف أي مؤسسة بدون موارد بشرية مؤهلة للقيام بدورها المرسوم سلفاً لتحقيق الأهداف .

فيجب على الجامعة الاهتمام بعملية الاستقطاب وتطويرها حيث أن المورد البشري يعتبر أحد أهم الأصول الاقتصادية للجامعة فعليها الاستثمار في طريقة استقطابها وتنمية قدراتها ومعارفها لتكون قادرة على الصمود والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية. ويجب أن تفعل الجامعة خبراتها بشكل مستمر وتطوره نوعياً أثناء عملية الاستقطاب وربطه بالحاجة الحقيقية للجامعة حسب الموارد المتاحة لديها.

وأول خطوة لتطوير عملية الاستقطاب هي عملية تخطيط القوى العاملة وذلك بتحديد الاحتياجات الفعلية نوعاً وكماً من الكوادر في المدى البعيد والقصير للمساعدة على سلامة اختيار الموظفين وترشيد استخدام القوى العاملة ومعرفة مواطن العجز والفائض في القوة البشرية العاملة في الجامعة، وإمكانية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتقليل عملية تسرب الكفاءات.

تتكون عملية الاستقطاب من أربعة عناصر:

١. تحليل الوظائف
٢. تخطيط القوى العاملة
٣. الإجراءات المتبعة في عملية الاستقطاب
٤. كفاءة إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب

هناك مصدران رئيسيان للتوظيف:

توظيف داخلي	توظيف خارجي
التوصية الداخلية	استخدام المواقع المهنية المتخصصة
التقدم مباشرة على الوظيفة	الإعلان في وسائل الاعلام الإلكترونية أو الورقية
الترقيات	توظيف الطلبة الجامعيين
التدوير أو النقل	معارض التوظيف
	مؤسسات التوظيف وشركات البحث
	ترشيحات الموظفين
	برامج التدريب والمتدربين

١. التوظيف الداخلي:

سواءً بإنشاء بنك مواهب أو اعداد قائمة بالموظفين ذوي القدرات العالية لشغل المناصب الإشرافية أو القيادية، أو شغل الوظائف الحرجة في الجامعة. وكذلك الترقيات والتدوير الوظيفي أو النقل الداخلي.

٢. التوظيف الخارجي:

١. الإعلان:

الإعلان في وسائل الاعلام الإلكترونية أو الورقية.

٢. الإنترنت:

استخدام المواقع المهنية المتخصصة مثل (لينكدان).

٣. توظيف الطلبة الجامعيين:

تقوم الجامعة باختيار المتميزين من خريجي كلياتها واستقطابهم للعمل في الجامعة.

٤. معارض التوظيف:

المشاركة في معارض التوظيف على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي للبحث عن المواهب الجاهزة للعمل فوراً في الجامعة.

٥. مؤسسات التوظيف وشركات البحث:

وهي خيار تقليدي تلجأ إليه الجامعة للبحث عن الكفاءات خارج المستوى الوطني.

٦. ترشيحات الموظفين:

الأخذ بتوصيات موظفي الجامعة الذين عملوا بقرب مع الكفاءات المرشحة، واطلعوا على مهاراتهم وقدراتهم المعرفية.

٧. برامج التدريب والمتدربين:

افتتاح برامج تدريب منتهية بالتوظيف للخريجين الجدد من مختلف القطاعات والمستويات التعليمية (ثانوي، دبلوم، جامعي، ماجستير) وانتقاء أفضل الكفاءات للعمل في قطاعات الجامعة المختلفة.

مزاياء استخدام مصادر التوظيف بأنواعه

مصادر التوظيف	إيجابيات	سلبيات
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	. دعم 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 متناغمين مع الثقافة المؤسسية للجهة. . زيادة تكلفة التوظيف. . الحاجة إلى فترة أطول للتدريب والتأهيل.

الإعلان عن الوظيفة الشاغرة:

هي الوسيلة المستخدمة لإبلاغ الموظفين في الجهة أو المرشحين في سوق العمل عن توفر شاغر في الجهة. هناك عدة اعتبارات عند إعداد إعلان الوظائف الشاغرة والتي يجب الأخذ بها وهي:

١. **الوصف الوظيفي:** على الجهة أن تضع وصفاً وظيفياً واضحاً في الإعلان يشتمل على المهام الوظيفية الرئيسية المطلوبة والحد الأدنى للمؤهل العلمي المقبول والحد الأدنى المقبول لسنوات الخبرة والكفاءات الرئيسية المطلوب توافرها في المتقدم للوظيفة وأية شروط أخرى أساسية لشغل الوظيفة.
٢. **الدرجة الوظيفية:** على الجهة أن توضح الدرجة الوظيفية التي سيتم التعيين عليها.
٣. **الراتب والمزايا:** على الجهة أن توضح نطاق الراتب الإجمالي والمزايا التي ستمنحها للمرشحين الذين سيتم تعيينهم في الجهة إن أمكن.
٤. **آخر موعد لاستقبال السير الذاتية وطلبات التوظيف:** يجب على الجهة تحديد الموعد النهائي لاستقبال طلبات التوظيف
٥. **تاريخ بدء العمل المتوقع:** على الجهة تحديد الموعد المطلوب لبدء العمل من قبل مرشحين المحتملين.

العملية الثانية:

تحسين عمليات الاختيار والتعيين

وهي المرحلة الأهم وتركز على اجراء انتقاء أفضل المرشحين الذين تم استقطابهم للعمل في الجامعة فنجاح المنظمات في الوصول إلى غاياتها وأهدافها يعتمد على وجود كوادرات ذات كفاءة عالية لأداء مهام الوظائف.

فأساس عملية الاختيار هي تحقيق المواءمة بين متطلبات العمل وقدرات الفرد واستعداداته النفسي ومعارفه فإذا تحقق بنسبة كبيرة من المواءمة بين الفرد والوظيفة زادت الإنتاجية والرضا الوظيفي، حيث أن وضع الشخص الغير مناسب في الوظيفة يؤدي إلى الشعور بالإحباط وهدار الوقت وذلك يكلف المنظمة الكثير من الجهد والمال بسبب تكاليف دوران العمل.

فسوء الاختيار يؤثر على جميع العمليات في الجامعة، ويكون من الصعب التخلص من الأشخاص الغير مناسبين بعد توظيفهم.

فلا بد أن تكون أسس الاختيار سليمة توفيراً لتكاليف رداءة الإنتاجية ودوران العمل والتدريب.

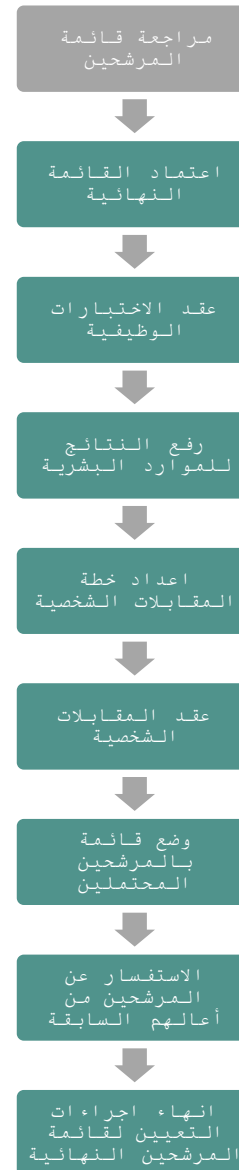
ولنجاح عملية الاختيار لابد من اتباع خطوات محددة كالتالي :

١ - مقابلة المتقدمين للعمل (مبدئياً)

- أ - تكون المقابلة مختصرة.
- ب - تعريف المتقدمين بالمنظمة والوظائف المتقدمين عليها
- ج - الإجابة على استفسارات المتقدمين
- د - التأكد من استيفاء المتقدمين للشروط الأساسية أي الحد الأدنى من المتطلبات

٢. تعبئة طلب التوظيف والتأكد من الوثائق المصحابة لها .
٣. اجراء الامتحانات الوظيفية والتي لابد أن تكون معدة لقياس ما أعدت لقياسه في المهارات والمهارة المطلوبة لشغل وظيفة معينة.
٤. اجراء المقابلة الشخصية بحيث تكون متممة للامتحانات بغرض الحصول على معلومات إضافية وغالبا ما تكون جوانب في شخصية المتقدمة واستعداده النفسي للوظيفة .
٥. الاستعلام عن المتقدم .
٦. قرار الاختيار.
٧. فترة التجربة لقياس الأداء الفعلي للموظف ودراسة استمراره في العمل أو عدم صلاحيته.

ملخص سير عملية الاستقطاب والتعيين:



الحفاظ على الموظفين:

إن الحفاظ على الموظفين يعتبر التحدي الدائم الذي يواجه الجهات في القطاعين العام والخاص، حيث أن مفهوم حرب المواهب والكفاءات قد ظهر في الألفية الجديدة والذي لوحظ فيه ندرة المواهب والمهارات، ووجود تنافس دائم بين الجهات للحصول عليها. تقوم استراتيجيات الحفاظ على الكفاءات والمواهب على أساس الفهم الواضح لعدد من العوامل ومنها الفئة العمرية للموظفين واهتمامات كل فئة. ينجذب الموظفون الجدد ممن هم دون سن الثلاثين إلى بيئة العمل التي توفر لهم فرص التقدم المهني؛ بينما يعتبر الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين الثلاثين والخمسين بأنه من المهم أن يكونوا قادرين على إدارة حياتهم المهنية وأن يتمتعوا بنسبة عالية من الرضا الوظيفي. أما بالنسبة للموظفين الذين تزيد أعمارهم عن الخمسين فيكون جل اهتمامهم منصّباً على الأمان الوظيفي والتخطيط لمرحلة التقاعد.

أما بالنسبة للعوامل الأخرى التي تؤثر على استراتيجيات الحفاظ على الكفاءات والمواهب فهي :

١. سمعة جهة العمل وصورتها أمام الآخرين .
٢. عملية الاستقطاب والتعيين .
٣. قدرة المدراء على احتواء الموظفين وعلى ممارسة أدوارهم المتعلقة بإدارة الأفراد بالشكل المناسب.
٤. فرص التدريب والتعلم والتطوير .
٥. تقدير الأداء الجيد ومكافأته: على الرؤساء المباشرين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية في الجهة العمل يدا بيد لتطوير حلول وآليات للحفاظ على الموظفين بحيث لا تقتصر على تقديم المزايا المالية بل تتجاوزها إلى توفير بيئة عمل ملائمة، وثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتواصل الفعال والاحترام المتبادل، وتوفير عمل يجعل الموظف يشعر بالتحدي والفخر عند إنجازه لعمله .

حلول آليات الحفاظ على الموظفين:

على الجهات أن تستثمر مقابلات الخروج "Interviews Exit" للتعرف على الأسباب الحقيقية وراء استقالات موظفيها بحيث تركز جهودها على الجوانب التي تتطلب التحسين. كما يمكنها من خلال استبيانات الرضا الوظيفي أن تتبين آراء الموظفين حول عدد من المواضيع بحيث تتضح النواحي التي تحتاج إلى معالجة. وبناء عليه، يمكن للجهة أن تضع خطة متكاملة للحفاظ على الكفاءات والمواهب ، بحيث تراعي العمليات التالية:

العملية الثالثة :

استقبال الموظف الجديد

عملية مهمة جداً لتسهيل اندماج الموظف الجديد مع مجموعة العمل. وعلى الجامعة الاهتمام بهذه المسألة نظراً لحساسيتها حيث أنها تعطي الانطباع الأولي لدى الموظف المستجد عن الجامعة وبيئتها، والاستقبال الجيد للموظف يخلق لديه شعور بالأمان والثقة وتنمية الولاء للمنظمة، ويشكل انطباع أولي إيجابي عن الجامعة.

فلا بد أن يكون استقبال الموظف الجديد على نحو منظم ومخطط لتعرفهم بأعمالهم ودورهم الوظيفي في الجامعة والتعرف على زملاءهم ورؤساءهم والأنظمة المطبقة في الجامعة.

وكل ذلك يساعد على تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل في الجامعة والتكيف مع بيئتها الإدارية، ويشعر الموظف بأهميته وأنه جزء من مجموعة العمل.

وأهم مراحل استقبال الموظف:

١. التوجيه المبدئي للموظف المستجد:

وهو تهيئة الموظف الجديد للقيام بأعماله لمساعدته على فهم معايير العمل وفهم وقبول القيم والأعراف والمبادئ السائدة في الجامعة. وفهم توقعات المدراء من حيث مستوى الأداء ونوعية السلوك المقبول. ويجب إعداد برنامج تهيئة كامل ومنظم ويتم تقويمه وتعديله بشكل مستمر.

١. التدريب التوجيهي:

تدريب الموظف الجديد على المهام الجديدة بتزويده بالمعارف والمهارات المحددة للوظيفة لتحسين أدائه فنياً وسلوكياً.

العملية الرابعة :

التدريب والتنمية

الإعداد الجيد والتأهيل العالي للقوى العاملة يزيد قدرة الجامعة على رفع إنتاجية موظفيها ويزيد من تفهمهم مع مستويات التقنية المستخدمة لأداء المهام اليومية، والتدريب يساهم أيضاً في توفير مستويات متطورة من القدرات بما يلبي حاجات الجامعة الحالية والمستقبلية لمواكبة التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة في كافة التخصصات، ويعد التدريب اهم استثمار تقوم به الجامعة للقوى العاملة بها.

التدريب والتنمية يتعاملان مع احتياجات الأفراد الحالية والمستقبلية في المهارات داخل الجامعة ، وتختلف التنمية عن التدريب بعناية الأولى بالاحتياجات طويلة المدى من المهارات والقدرات، أما التدريب محدد بالحاجة الحالية للأفراد في المهارات، ونطاق التنمية يشمل الجامعة ككل وكلاهما يساهمان في حل مشاكل الأداء في الجامعة إذا تم دمجها في برامج التدريب.

يعد التدريب أحد أهم عناصر سياسات الموارد البشرية يرتبط بعناصر أخرى كتحسين الأداء الوظيفي وتخطيط القوى العاملة ومرتبطة بالترقية، وتتم العملية التدريبية بأربعة مراحل :

١. تحديد الاحتياج التدريبي : يتم ذلك بتحليل العناصر التالية :

أ- تحليل المنظمة : دراسة شاملة للأهداف والغايات ودراسة الجوانب التنظيمية الحالية والمستقبلية .

ب- تحليل المهام : دراسة الوظائف وما تحتاجه من مهارات لأدائها.

ج- تحليل الفرد : تحليل الفجوات في الأداء بعد عملية تقييم الأداء الوظيفي وامتحان القدرات وتقارير الإنجاز.

٢. تحديد أهداف التدريب :

إعداد خطة تدريب للجامعة بناء على الاحتياجات تغطي الجوانب التالية:

- أ - المعارف : تزويد الموظف بالنظريات والمفاهيم والمبادئ الأساسية.
- ب - المهارات : تزويد الموظف بالقدرة اللازمة لممارسة وتطبيق العمل.
- ج - الاتجاهات : التأثير على قيم الموظف وأفكاره نحو الأشياء بطريقة إيجابية.

٣. تصميم البرامج التدريبية :

تحديد المحتوى المناسب للحقائب التدريبية واختيار الأساليب التدريبية والمدربين ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه .

٤. تقييم التدريب :

دراسة فاعلية التدريب على الأداء الفعلي للموظف.

العملية الخامسة :

التحفيز المعنوي

- ١- جوائز التميز الوظيفي ويقدم فيها مقابل مادي ومعنوي كشهادات الشكر والخبرة
- ٢- مسابقات الابتكار والتطوير
- ٣- برامج مشاركة الخبرات الوظيفية مع وحدات الجامعات الاخرى والجهات الحكومية والخاصة خارج الجامعة
- ٤- برامج اعداد المدربين: الاستفادة من خبرات الموظفين ذوي الخدمة الطويلة اعدادهم لتقديم دورات في مراكز التدريب الاهلية لنقل معارفهم وخبراتهم وتكون مشاركته فيه لتقديم خدمة مجتمعيه من الجامعة (اسهام في خدمة المجتمع المحلي)

العملية السادسة :

برامج الرعاية الصحية

وهي بحمد الله متوفرة ويقدمه المستشفى الجامعي وكلية طب الاسنان ولكن يجب تفعيل الدور الاعلامي في هذا المجال وان يشعر موظف الجامعة بأهميته بتقديم المنشورات التوعوية والمعارض الخاصة بين فترة واخرى والفعاليات الصحية المختلفة عن الامراض المزمنة وتقديم الفحص المبدئي في وحدات الجامعة وشرح الخدمات التي تقدمها وطريقة الحصول عليها .

وكل ذلك بهدف توجيه العاملين في الجامعة للمحافظة على صحتهم وتجنب التعرض للعدوى والامراض

العملية السابعة :

السلامة المهنية

- ١- تصميم بيئة عمل نموذجية خالية من الحوادث بإذن الله تعالى
- ٢- تهيئة بيئة عمل مناسبة بكامل التجهيزات الضرورية لأداء المهام
- ٣- مراعاة حالة النظافة العامة في مكان العمل
- ٤- مراعاة ظروف العمل من التهوية المناسبة وإضاءة مثالية في المكتب والورش
- ٥- التأكد من توافر الشروط الصحية في أماكن تقديم خدمات التغذية في الجامعة
- ٦ المساهمة في تخفيف ضغوط العمل خلال معرفة مصادرها ومعالجة الاشكالات في حينها
- ٧- التفتيش الوقائي على اماكن العمل وتحديد المخاطر المحتملة لوقوع اصابات عمل وتحديد هذه المخاطر.

العملية الثامنة :

الخدمات الاجتماعية

- ١- توفير برامج تأمين (صحي و سيارات .. الخ) خاصه لمنسوبي الجامعة
- ٢- توفير خدمات منخفضة التكاليف لمنسوبي الجامعة (حجوزات طيران – حجوزات فنادق – بنوك) من خلال عقد اتفاقيات شراكة.
- ٣- توفير نادي خاص بمنسوبي الجامعة (رياضي – صحي – ثقافي)
- ٤- تقديم خدمات تعليمية لأبناء منسوبي الجامعة.
- ٥- مكاتب للخدمات العامة لإنجاز معاملات منسوبي الجامعة في الجهات الحكومية الاخرى .

مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة المواهب:

المؤشر	طريقة القياس	دورية القياس
سعادة الموظف	استبيان لقياس نسبة السعادة في بيئة العمل	نصف سنوي
نسبة الرضا عن الحفاظ على الموظفين	استبيان	سنوي
نسبة الرضا عن برامج الرفاه الاجتماعي	استبيان	سنوي
نسبة الدوران الوظيفي	معادلة الدوران الوظيفي	سنوي
نسبة الحاصلين على تدريب	معادلة النسبة المئوية	سنوي
نسبة الموظفين المستفيدين من الحوافز	معادلة النسبة المئوية	سنوي
نسبة الرضا عن برامج التدريب	استبيان	سنوي
نسبة إصابات العمل	معادلة النسبة المئوية	سنوي
نسبة مبادرات الموظفين المطبقة	معادلة النسبة المئوية	سنوي
نسبة الموظفين المستفيدين من برامج الرفاه الاجتماعي	معادلة النسبة المئوية	سنوي
نسبة تنفيذ خطة التدريب	معادلة النسبة المئوية	ربع سنوي
نسبة اكتمال وثائق الأداء الوظيفي	معادلة النسبة المئوية	سنوي
استبيان نهاية الخدمة	استبيان	سنوي

مخرجات الاستراتيجية

خطة استقطاب مبنية على الحاجة الفعلية

رفع درجة المهنية في الاختيار والتعيين

برنامج استقبال وتوجيه للموظف الجديد

خطة تدريب مبنية على الاحتياج الفعلي من المهارات والمعارف

تأهيل المتقاعدين من الجامعة للعمل في مراكز التدريب للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم

تصميم برنامج للسلامة المهنية

تصميم برنامج للخدمات الاجتماعية

