

المحور الثاني:

العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي. ولم تعد الموارد البشرية مجرد وظيفة تقليدية تهدف إلى التوظيف وحساب الرواتب، بل تطورت لتصبح شريكًا استراتيجيًا في صياغة الرؤية التنظيمية، وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، وخلق ميزة تنافسية حقيقية قائمة على رأس المال البشري.

تعتمد فعالية إدارة الموارد البشرية على مجموعة من العمليات الأساسية التي تشكل الهيكل العملي لهذه الوظيفة الحيوية. وتشمل هذه العمليات: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والمكافآت، وعلاقات الموظفين. ولا تعمل هذه العمليات بمعزل عن بعضها البعض، بل تتكامل لتشكّل منظومة متجانسة تدعم نمو المنظمة وتحقيق رؤيتها.

إن تخطيط الموارد البشرية، على سبيل المثال، يُعنى بتحليل احتياجات المؤسسة من الكفاءات المستقبلية، بينما تهدف عمليات الاستقطاب والاختيار إلى جلب المواهب المناسبة في الوقت المناسب. أما التدريب والتطوير فيُعتبر استثمارًا طويل الأجل في رأس المال البشري، يضمن جاهزية الموظفين للتغيرات ومتطلبات العمل الجديدة. وتكمن أهمية إدارة الأداء في ربط جهود الفرد بأهداف المؤسسة، مما يعزز الإنتاجية ويؤجّه السلوك التنظيمي نحو الاتجاه الصحيح. كما تلعب نظم التعويضات دورًا أساسيًا في تحفيز الموظفين والمحافظة عليهم، بينما تضمن علاقات الموظفين خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة تعزز من الرضا والولاء الوظيفي.

وتزداد أهمية هذه العمليات في السياقات العربية والخليجية بشكل خاص، حيث تواجه المؤسسات تحديات فريدة تتعلق بالتوطين، والثقافة المؤسسية، والتوازن بين الجوانب التقنية والبشرية في العمل. ومن هذا المنطلق، فإن إتقان العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية يمثل حجر الزاوية في بناء مؤسسات فعالة، قادرة على التكيف مع متغيرات السوق، وتوظيف رأس المال البشري كأصل استراتيجي لا غنى عنه.

أولاً: مراحل الاستقطاب والاختيار والتعيين.

تُعد عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين من أبرز الوظائف الحيوية التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل الخطوة الأولى نحو بناء فريق عمل كفء ومؤهل يتماشى مع أهداف المنظمة وثقافتها المؤسسية. ويُبنى على هذه الخطوة نجاح باقي العمليات الإدارية مثل التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتخطيط الوظيفي. هذه العمليات لا تقتصر فقط على ملء الشواغر، بل تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات، وتقييم مدى ملاءمتها للوظائف المطلوبة، ثم توظيف الأنسب وفقاً لمجموعة من المعايير الموضوعية. فيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة من هذه المراحل:

أولاً: مرحلة الاستقطاب (Recruitment)

تعريف:

الاستقطاب هو العملية التي تقوم بها المؤسسة لجذب مرشحين مؤهلين ومناسبين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، سواء من السوق الخارجي أو من داخل المؤسسة نفسها.

أهداف الاستقطاب:

- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء.
- بناء قاعدة بيانات للمرشحين المحتملين.
- تقليل تكاليف التوظيف من خلال استراتيجيات استقطاب فعّالة.
- دعم استراتيجيات التوظيف وسعودة الوظائف في السعودية، أو التوطين في الإمارات وغيرها من دول الخليج.

خطوات الاستقطاب:

١. تحليل الوظيفة: فهم طبيعة الوظيفة المطلوبة، مهامها، المؤهلات المطلوبة، والمهارات اللازمة.

📌 الهدف:

فهم دقيق لطبيعة الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها، حتى يتم استقطاب المرشحين المناسبين بدقة وكفاءة.

🔧 ما يشمله التحليل:

- **المسمى الوظيفي:** اسم الوظيفة (مثل: محاسب أول، مدير تسويق).
- **المهام والمسؤوليات:** ما هي الأعمال اليومية، ومن هم الجهات التي سيتعامل معها الموظف.
- **المؤهلات الأكاديمية:** مثل الحصول على بكالوريوس في المحاسبة أو التسويق.
- **المهارات المطلوبة:**

◦ مهارات فنية) مثل استخدام Excel أو ERP).

◦ مهارات ناعمة (مثل التواصل والعمل الجماعي).

- **سنوات الخبرة:** هل يُطلب حديثو التخرج أم محترفون بخبرة طويلة؟
- **ظروف العمل:** دوام كامل أو جزئي، حضور ميداني أو عن بعد، السفر، ضغط العمل... إلخ.

💡 لماذا هو مهم؟

لأنه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه بقية خطوات الاستقطاب، ويمنع استقطاب مرشحين غير مؤهلين.

٢. تحديد مصادر الاستقطاب:

📌 الهدف:

اختيار القنوات والطرق المناسبة للبحث عن مرشحين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.

✓ أولاً: المصادر الداخلية:

- الترقّيات: منح الموظفين الحاليين فرصاً للترقّية.
- النقل أو إعادة التوزيع: نقل موظف من قسم لآخر بناءً على قدراته.
- الإعلانات الداخلية: نشر الفرص عبر البريد الداخلي أو لوحات الإعلان بالمقر.
- ✓ **ميزة هذه الطريقة:** معرفة مسبقة بالموظف، خفض التكاليف، وتعزيز الولاء الوظيفي.

✓ ثانيًا: المصادر الخارجية:

- **مواقع التوظيف الإلكترونية:**
 - أمثلة عربية: بيت.كوم، وظف، تنقيب.
 - مواقع عالمية: LinkedIn، Indeed.
- **شركات التوظيف:**
 - يتم التعاقد معها للبحث عن كفاءات محددة.
- **الجامعات والمعاهد:**
 - برامج الخريجين، معارض التوظيف الجامعية.
- **وسائل التواصل الاجتماعي:**
 - النشر عبر لينكدإن أو تويتر أو حتى إنستغرام حسب طبيعة الوظيفة.
- **المعارض الوظيفية والمعارض المهنية.**

💡 ملاحظة:

يُفضل الجمع بين أكثر من مصدر لضمان الوصول لأوسع شريحة ممكنة.

٣. تصميم إعلان الوظيفة: يجب أن يكون الإعلان واضحًا، جذابًا، ويتضمن كافة التفاصيل (المسمى الوظيفي، المؤهلات، المزايا، مكان العمل، إلخ).

📌 الهدف:

جذب انتباه المرشحين المناسبين من خلال إعلان احترافي واضح.

📄 العناصر الأساسية للإعلان:

- المسمى الوظيفي.
- مكان العمل (المدينة/المنطقة)
- وصف المهام بشكل مختصر.
- الشروط والمؤهلات المطلوبة (شهادات، خبرة، لغات... إلخ).
- المزايا المقدمة (راتب تقريبي، تأمين طبي، إجازات... إلخ).
- طريقة التقديم: إرسال السيرة الذاتية على بريد إلكتروني، أو عبر نموذج على موقع الشركة.
- آخر موعد للتقديم (إن وُجد)

✅ نصائح لنجاح الإعلان:

- استخدام لغة بسيطة وواضحة.
- إبراز نقاط الجذب (مثل ساعات العمل المرنة أو فرص التدريب).
- تجنب التمييز أو الشروط غير المنطقية.
- التأكد من توافق الإعلان مع اللوائح الحكومية (مثل أنظمة العمل أو سياسات التوظيف).

٤. نشر الإعلان واختيار القنوات المناسبة.

📌 الهدف:

الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المؤهلين عبر القنوات الأكثر فعالية.

✂ أين يمكن النشر؟

- الموقع الرسمي للشركة.
- مواقع التوظيف (مثل LinkedIn أو بيت.كوم).
- حسابات التواصل الاجتماعي للشركة.
- مجموعات الواتساب أو التليغرام المتخصصة في الوظائف.
- التواصل المباشر مع جامعات أو مؤسسات تعليمية.

💡 ملاحظة مهمة:

ينبغي معرفة الفئة المستهدفة لاختيار القناة الأنسب:

- لوظائف تقنية → لينكدإن أو GitHub.
- لوظائف ميدانية → مواقع محلية أو مجموعات واتساب.
- للخريجين الجدد → الجامعات أو معارض التوظيف.

٥. استلام وفرز طلبات التوظيف: تصنيف السير الذاتية بحسب الملاءمة الأولية.

📌 الهدف:

اختيار المرشحين الأكثر توافقًا مع متطلبات الوظيفة.

✂ الخطوات:

١. استلام السير الذاتية: تُجمع عبر البريد الإلكتروني أو قاعدة بيانات الموقع.

٢. الفرز المبدئي: (Initial Screening)

- حذف الطلبات غير المكتملة أو التي لا تتوافق مع الشروط.
- تصنيف الطلبات حسب درجة الملاءمة.

- إعداد قائمة مختصرة (Shortlist) للمرشحين الأفضل.
- ٣. إعداد جدول لمواعيد التواصل مع المرشحين لإجراء المقابلات أو الاختبارات.

✓ أدوات مساعدة:

- أنظمة تتبع المتقدمين. (ATS)
- أدوات فرز تلقائي باستخدام الذكاء الاصطناعي.
- استمارات تقييم أولي تُستخدم لتحديد أفضل السير الذاتية.

💡 ممارسات مثالية:

- استخدام الذكاء الاصطناعي لتصفية السير الذاتية.
- تبني سياسة "المرشح المناسب في الوظيفة المناسبة".
- الترويج لسمعة المؤسسة كجهة عمل مفضلة. (Employer Branding)

ثانيًا: مرحلة الاختيار (Selection)

📌 تعريف:

الاختيار هو العملية التي يتم من خلالها تقييم المرشحين المُستقطبين لاختيار الأفضل والأكثر ملاءمة للوظيفة والمؤسسة.

✓ أهداف الاختيار:

- ضمان التوافق بين المرشح ومتطلبات الوظيفة.
- تقليل معدل الدوران الوظيفي.
- الحفاظ على جودة القوى العاملة داخل المؤسسة.

✂️ خطوات عملية الاختيار:

١. الفرز الأولي للسير الذاتية: استبعاد غير المؤهلين أو من لا تنطبق عليهم الشروط الأساسية.

٢. إجراء المقابلات الهاتفية أو الإلكترونية: (Screening) لتقييم الانطباع الأول والجديّة والمهارات الأساسية.

٣. اختبارات التقييم:

○ اختبارات فنية أو تخصصية.

○ اختبارات شخصية) مثل (MBTI).

○ اختبارات الكفاءة السلوكية.

٤. المقابلات الشخصية:

○ مقابلات فردية أو جماعية.

○ مقابلات سلوكية أو قائمة على الكفاءات.

○ مقابلات تقنية.

٥. التحقق من المراجع: التواصل مع أصحاب العمل السابقين للتأكد من المعلومات المقدّمة.

٦. التحقق من المؤهلات والشهادات إن وُجدت.

💡 ممارسات مثالية:

- استخدام لجان توظيف متعددة لضمان الحيادية.
- إعداد أسئلة موحّدة للمقابلات لضمان العدالة بين جميع المرشحين.
- مراعاة ثقافة المجتمع المحلي والقيم الدينية عند التقييم.

ثالثاً: مرحلة التعيين (Hiring & Onboarding)

تعريف:

التعيين هو المرحلة الأخيرة التي يتم فيها اختيار المرشح الأنسب وتقديم عرض العمل له، ثم ضمه رسمياً إلى المؤسسة.

أهداف التعيين:

- التأكد من توقيع عقد العمل بالشروط المتفق عليها.
- بدء العلاقة التعاقدية القانونية مع الموظف.
- دمج الموظف الجديد بسلاسة في بيئة العمل.

خطوات التعيين:

١. إعداد عرض العمل الرسمي: يشمل الراتب، المزايا، المسمى الوظيفي، المهام، وتاريخ بدء العمل.
٢. مفاوضات العرض إذا لزم الأمر.
٣. توقيع عقد العمل وفقاً لأنظمة العمل المعمول بها في الدولة (مثل نظام العمل السعودي أو قانون العمل الإماراتي).
٤. إتمام الإجراءات الإدارية:
 - فتح ملف للموظف.
 - تسجيله في التأمينات الاجتماعية والجهات الرسمية.
 - إصدار بطاقة العمل وتصاريح الإقامة إذا كان أجنبياً.
٥. برنامج التهيئة: (Onboarding Program)
 - تعريف الموظف بالسياسات الداخلية، الثقافة المؤسسية، الهيكل التنظيمي.

- ترتيب لقاءات تعارف مع أعضاء الفريق والمديرين.
- تقديم الأدوات والتجهيزات اللازمة.

💡 ممارسات مثالية:

- إعداد دليل ترحيبي للموظفين الجدد.
- تخصيص "مرشد وظيفي" للموظف الجديد في أول أسبوع.
- تقييم أولي بعد ٩٠ يومًا من التعيين للتأكد من التوافق الوظيفي والثقافي.