

تهدف عملية التوظيف إلى تأمين موارد بشرية تتمتع بالكفاءة والمهارات المطلوبة، وتكمن أهميتها في الحد من توظيف أفراد غير مناسبين للمواقع الوظيفية في الجامعة، والذي تترتب عليه آثار سلبية ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يتخذها الموظف فضلاً عن التكلفة التي تتحملها المؤسسة من حيث راتبه وبدلاته.

الإجراءات

أولاً: التخطيط للاحتياجات الوظيفية

1. في بداية شهر نيسان، يُجري مسؤول الموارد البشرية استطلاعاً لرأي الموظفين بشأن الاستمرار في العمل مستخدماً استمارة (تصريح حول الاستمرار في العمل HRM-FR 01/9).
2. يستلم مكتب الموارد البشرية الاستمارة من الموظفين بعد أسبوع من توزيعها في الحد الأقصى.
3. يضع مسؤول الموارد البشرية ملخصاً حول نتائج استطلاع الرأي مستخدماً نموذج (خلاصة استطلاع الرأي حول الاستمرارية HRM-FR 02/9)، ويرفعه إلى نائب الرئيس للشؤون التي تتبع لها المواقع الوظيفية.
4. يناقش نائب الرئيس المعني الملخص مع مسؤول الموارد البشرية، لتحديد المواقع التي ينبغي سدّ الشغور فيها.
5. يضع مسؤول الموارد البشرية خطته لتحديد الاحتياجات الوظيفية لغير الأكاديميين، آخذاً بعين الاعتبار محصلة ما نتج عن استطلاع الرأي، ومتبعاً الخطوات الآتية:
 - يدرس أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد، آخذاً بعين الاعتبار خطتها الاستراتيجية، ثم يضع لائحة بالمهام المطلوبة لتحقيقها.
 - يقدّر عدد الموظفين المطلوبين لأداء المهام.
 - يقدّر العرض الداخلي أي القوى العاملة الموجودة في الجامعة، وذلك بالاستعانة بقاعدة البيانات عن العاملين الحاليين فيها.
 - يُجري مقارنة بين العرض الداخلي وعدد الموظفين المطلوب.
 - في حال وجد أنّ العدد الموجود كافٍ والمؤهلات المطلوبة متوفرة، فإنّه يقوم بوضع تصوّر لكيفية الاستفادة من الإمكانيات الموجودة، آخذاً بعين الاعتبار الأمور الآتية:
 - ✓ الوقت الذي يستغرقه أداء المهام المنوطة بالأفراد في إطار مواقعهم الوظيفية الأساسية.
 - ✓ الوقت الذي يستغرقه أداء المهام المستحدثة.
 - ✓ إمكانية الاستغناء عن بعض الوظائف في القسم، وتكليف من يتولّوها بمهام جديدة.
 - ✓ إمكانية دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة.
 - ✓ إمكانية توزيع مهام وظيفة واحدة على عدد من الموظفين.

- ✓ إمكانية اختصار بعض العمل والتخلّي عن بعض إجراءاته دون الإخلال بجودته.
- ✓ إمكانية استخدام التكنولوجيا وتوظيف عدد قليل ممن يمتلكون مهارات في هذا المجال.
- في حال وجد أنّ العرض الداخلي غير مستوفٍ للشروط المطلوبة، يقوم بوضع تصوّر لعدد الموظّفين المطلوب لأداء المهام.
- يرفع مسؤول الموارد البشرية اقتراحاً بالتوظيف إلى نائب الرئيس للشؤون التي يتبع لها الموقع الوظيفي مرفقاً بملخص الدراسة التي أجراها.

ثانياً: تشكيل اللجنة

1. يتمّ تشكيل لجان التوظيف بحسب المنصوص في السياسات أعلاه.
2. تعقد لجنة التوظيف اجتماعها الأوّل، وخلالها:
 - يطّلع أعضاء اللجنة على التوصيف الوظيفي للموقع المطلوب.
 - يتشاور رئيس اللجنة مع الأعضاء ويحدّد المواصفات المطلوبة للموقع الوظيفي والمعايير لاختيار المرشّحين على استمارة خاصّة (لائحة بالمعايير المطلوبة للموقع الوظيفي HRM-LS 03/9).
 - يحدّد رئيس اللجنة تاريخ استلام قائمتي المرشّحين الداخليين والخارجيين من مسؤول الموارد البشرية (يمكن تمديد التواريخ بحسب الحاجة).
 - يدعو رئيس اللجنة مسؤول العلاقات العامّة والإعلان إلى اجتماع اللجنة للبتّ في وسائل الإعلان المناسبة والمتاحة، ولتحديد مدّة الإعلان.
 - يسلم رئيس اللجنة لائحة المعايير المطلوبة إلى مسؤول الموارد البشرية.
 - تستلم اللجنة من مكتب الموارد البشرية استمارات التوظيف المرتبطة بعملها.

ثالثاً: استقطاب الموظفين

بناء على الاستمارة المقدّمة من رئيس اللجنة يقوم مسؤول الموارد البشرية بعملية الاستقطاب بنوعيه الداخلي والخارجي، وذلك لتشكيل قائمة بأفضل المرشّحين لشغل الموقع الوظيفي، ممّن يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة المطلوبة لأداء العمل.

1. الاستقطاب الداخلي:

- يقدّم مسؤول الموارد البشرية اقتراحاً بأسماء الموظفين الذين يمكن ترقيتهم لشغل الوظائف الشاغرة، مستعيناً بقاعدة البيانات التي تتضمّن تفصيلاً عن المهارات التي يتمتّع بها الموظفون الحاليون (مخزون المهارات Skills Inventor1)، ويسلمه لنائب الرئيس للشؤون الذي يتبع لها الموقع الوظيفي.

¹ - يتكوّن مخزون المهارات من قائمة بأسماء العاملين حالياً في المؤسسة، تحوي معلومات تفصيلية عن كل فرد فيها، من حيث: اسم الموظف، وعمره (لتحديد عمر التقاعد) وحالته الاجتماعية، وحالته الصحيّة (الأمراض المزمنة والمؤثّرة في الأداء)، المؤهلات التعليمية، الخبرات السابقة، البرامج التدريبية التي اشترك بها، الامتحانات التي اجتازها، نتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة مع التركيز على

- تجتمع اللجنة لدراسة قائمة المرشحين الداخليين، وتتخذ القرار المناسب.
- في حال قررت اللجنة اختيار أحد المرشحين الداخليين، تقوم برفع قرارها إلى رئيس الجامعة لنيل المصادقة عليه.
- في حال لم يصادق رئيس الجامعة على قرار اللجنة، أو أنه لم يتم اختيار أيّ من المرشحين الداخليين، يطلب رئيس اللجنة من مسؤول الموارد البشرية القيام باستقطاب كفاءات من خارج المؤسسة.

الاستقطاب الخارجي:

1. يستخدم مسؤول الموارد البشرية الوسائل المتاحة لاستقطاب الكفاءات اللازمة للموقع الوظيفي، ومنها:

- الإعلان عن الشاغر في الموقع الوظيفي عبر الوسائل المعتمدة:
- ✓ يعدّ مسؤول الموارد البشرية نص الإعلان محدداً فيه:

- مواصفات الموقع الوظيفي:

- مهام الموقع الوظيفي
- المؤهلات العلميّة المطلوبة
- المهارات المطلوبة
- عدد سنوات الخبرة المطلوب

- بيانات التواصل:

- الاسم الكامل لجهة التواصل في الجامعة
- عنوان البريد الإلكتروني لجهة التواصل في الجامعة
- عنوان البريد الإلكتروني للجامعة
- عنوان الموقع الإلكتروني للجامعة
- أرقام هواتف الجامعة ورقم الفاكس

- الفترة المحددة لاستقبال السير الذاتية وكيفية استلامها.
- تحديد إذا ما كان من شروط القبول اجتياز اختبارات معيّنة.

✓ يُحيل مسؤول الموارد البشرية النصّ المعدّ إلى مسؤول العلاقات العامّة والإعلان، لنشره في وسائل الإعلان التي تمّ التوافق عليها في اجتماع اللجنة (في الوضع الحالي، يتمّ رفع نصّ الإعلان إلى رئيس اللجنة التي يتولّى التواصل مع الجهة المعيّنة لنشر الإعلان)

مواطن القوة والضعف ومعدل التحسين، الغياب والجزاءات التأديبية (إن وجدت، وذلك لتوقع الإستقالة أو الإقالة)، القابلية للترقي وتحمل المسؤولية على مستوى أعلى، التطلعات والطموح للترقية أو التغيير في مساره الوظيفي. تلك المعلومات تعطي تصوراً واضحاً للمخططين عن إمكانية الترقية أو النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حسب مؤهلات وقدرات الموظف.

- استقطاب خريجي الجامعة:

✓ يتواصل مسؤول الموارد البشرية مع مسؤول شؤون الطلاب الذي يقترح بعض أسماء الخريجين وذلك بالتنسيق مع عمادات الكليات.

✓ يتواصل مسؤول الموارد البشرية مع إدارة نادي الخريجين للإعلان عن الموقع الوظيفي بين خريجي الجامعة لاستقطاب المهتمين منهم.

- الإعلان عبر موظفي الجامعة:

✓ ينشر مسؤول الموارد البشرية إعلاناً في الجامعة عن حاجتها إلى موظفين في الموقع الوظيفي المطلوب عبر عرضه على لوحة إعلانات الجامعة، وإرساله عبر الإيميل لموظفي الجامعة كافة، ويطلب منهم التواصل مع من تنطبق عليه المواصفات المطلوبة للموقع الوظيفي للتقدم بطلب توظيف إلى الجامعة.

- الاعلان عبر المؤسسات التابعة لجمعية المبرات الخيرية:

✓ يتواصل مسؤول الموارد البشرية مع مكاتب الموارد البشرية في مؤسسات جمعية المبرات الخيرية لتزويده بأفضل الطلبات المقدمة فيها، والتي لم يتم توظيفها لعدم الحاجة إلى ذلك.

✓ يتواصل مسؤول الموارد البشرية مع مكاتب العلاقات العامة والإعلان في هذه المؤسسات لنشر إعلان التوظيف فيها.

- طلبات التوظيف الواردة إلى الجامعة قبل الاعلان عن الشغور:

✓ يحضر مسؤول الموارد البشرية قائمة بالمتقدمين سابقاً بطلبات توظيف على أن يكونوا من الفئة "أ" فإن لم يتوفر فممن الفئة "ب" بناءً على التعليمات حول استقبال طلبات التوظيف.

✓ يتواصل مسؤول الموارد البشرية مع مقدمي الطلبات للتأكد من عدم التزامهم بأي عمل حالياً، كي يتسنى له إضافة الطلبات إلى قائمة المرشحين للوظيفة.

رابعاً: استقبال الطلبات وتحضير لائحة المرشحين

يطلب مكتب الموارد البشرية من المتقدمين للوظيفة ملء طلب التوظيف على النموذج (طلب التوظيف HRM-FR 04/9)،

يتولّى مسؤول الموارد البشرية جمع الطلبات المقدمة، ويقوم بتصنيفها، ثمّ بتحليل السير المطابقة للمواصفات

المطلوبة بناءً على اللائحة المحالة من قبل اللجنة، وذلك على استمارة (ملخص عن طلبات التوظيف المقدمة

HRM-FR 05/9) ويرفعها مرفقة بالطلبات إلى رئيس اللجنة في التاريخ المحدد لذلك.

خامساً: دراسة السير الذاتية

1. يحدّد رئيس اللجنة موعداً لجلسة مناقشة الطلبات، على أن تتمّ مراجعتها من قبل الأعضاء وإبداء الملاحظات حولها قبل الموعد المحدّد.
2. تعقد اللجنة جلستها لمناقشة الطلبات، وتنتخب الأفضل من بينها.
3. تحدّد اللجنة مواعيد الاختبارات والمقابلات.
4. يحدّد أعضاء اللجنة نوع الاختبارات التي سيخضع لها المرشحون والمعنيين بتحضيرها.
5. تُحيل اللجنة لائحة بالمرشّحين الذين اختارتهم إلى مكتب الموارد البشرية، مرفقة بالمواعيد المحدّدة للاختبارات والمقابلات.

سادساً: إجراء الاختبارات اللازمة

6. يتابع مسؤول الموارد البشرية تحضير الاختبارات مع الأشخاص المعنيين الذين تمّ تحديدهم من قبل اللجنة.
7. يتأكد مسؤول الموارد البشرية في متابعته لتحضير الاختبارات من مراعاة الأمور الآتية:
 - أن يكون شرط الخضوع للاختبارات مدرجاً في الإعلان عن الموقع الوظيفي.
 - أن تكون الاختبارات مرتبطة بالمهام والمسؤوليات التي يحتاجها الموقع الوظيفي.
 - مراجعة الاختبارات المستخدمة سابقاً للتأكد من دوام صلاحيتها خصوصاً في حال التغيير في مهام الموقع.
 - المصادقة على الاختبارات للتحقق من صلاحيتها للقياس.
8. يحضّر مسؤول الموارد البشرية للاختبار من حيث الزمان والمكان.
9. يتابع مسؤول الموارد البشرية عملية إجراء الاختبارات للمرشحين.
10. يتابع مسؤول الموارد البشرية إصدار نتائج الاختبارات مع الأشخاص المكلفين من قبل اللجنة، ويُسلمها لرئيس اللجنة.
11. يطلع أعضاء اللجنة على نتائج الاختبارات ويضعون اللائحة النهائية التي ستجري المقابلات.

سابعاً: التحضير للمقابلات:

1. يتواصل مكتب الموارد البشرية مع المرشحين في اللائحة لتنسيق مواعيد المقابلات.
2. يحضّر الأعضاء أسئلة المقابلات على النموذج (استمارة مقابلة توظيف HRM-FR 06/9) ويسلمونها لرئيس اللجنة.
- عند إعداد الأسئلة يُنصح بمراجعة الطلبات وتحديد المواضيع التي يُرى أنّه من المفيد متابعتها، ووضع أسئلة حول المعارف والمهارات التي ينبغي الاستفسار عنها على أن تكون مرتبطة بالموقع الوظيفي.

3. يعقد رئيس اللجنة اجتماعاً يناقش فيه مع الأعضاء الأسئلة الموضوعة ومعاييرها، ويحدّد فيه دور الأعضاء في المقابلة والمحاوّر التي سيتناولها كل عضو.

ثامناً: التحضيرات اللوجستية:

1. يحدّد مسؤول الموارد البشرية مكان المقابلة (بالتنسيق مع مسؤول الشؤون الإدارية إن اقتضى الأمر)، ويحصّره بالشكل المناسب.

2. يتأكّد من أنّ المقابلة لن تتعرّض لأيّ تشويش أو مقاطعة.

3. يُبلغ مسؤول الموارد البشرية مكتب الاستقبال بتوقّعه حضور المرشحين للمقابلة لإرشادهم إلى مكان إجرائها.

ثامناً: إجراء المقابلات:

1. يتمّ اعتماد الشكل الآتي للمقابلة:

- مقدّمة من رئيس اللجنة يعرض فيها مجريات المقابلة.
 - وصف للموقع الوظيفي موضوع المقابلة والمهام المنوطة به، يقدّمه المسؤول المباشر.
 - عرض المرشح نظرة عامّة حول خبراته والأسباب التي تجعله أهلاً لتولّي هذا الموقع.
 - طرح أعضاء اللجنة أسئلتهم على المرشح. (من المهم طرح الأسئلة نفسها المرتبطة بالموقع الوظيفي على جميع المرشحين لضمان المصداقية والثبات).
 - سؤال المرشح إن كانت لديه أيّ أسئلة يودّ طرحها.
 - تقديم الشكر للمرشح لقدمه، وإعلامه بالطريقة التي سيتمّ فيها إبلاغه بالنتيجة.
2. يُلاحظ أعضاء اللجنة المهارات المرتبطة بالموقع الوظيفي إضافة إلى المهارات الشخصية التالية لدى المرشح:

- القدرة على الإقناع والتأثير
- القدرة على التحكّم بردود الأفعال (الثقة بالنفس، الحفاظ على الهدوء والتوازن..)
- القدرة على توظيف المهارات التواصلية (الاتصال البصري، الاستماع، حركات الجسد...)
- القدرة على تنظيم المعرفة وترتيب الأفكار

3. يكون أعضاء اللجنة تصوّراً عامّاً عن المرشح من النواحي الآتية:

- أفكاره وتوقعاته وتساؤلاته المرتبطة بالموقع الوظيفي
- نقاط ضعفه ونقاط قوّته
- مستوى إدراكه لمهام الوظيفة

4. خلال المقابلة، يضع أعضاء اللجنة ملاحظاتهم حول المرشح والنقاط التي نالها على استمارة التقييم مع مراعاة أنّ يتمّ الاعتماد على الانطباعات والأفكار في تقييمهم.

5. تعقد اللجنة بعد إجراء المقابلات جميعها، جلسة لمناقشة نتائجها، واستبعاد المرشحين غير المناسبين لمهام الموقع الوظيفي.

عاشراً: التحقّق من المراجع

يهدف التحقّق من المراجع إلى الحصول على معلومات عن أداء المرشّح من مستخدميه السابقين، تساعد في اتخاذ القرار المناسب بشأن قبوله في الموقع الوظيفي. ويُمكن أن تُطلب ضمن المستندات شهادة أداء من المستخدم السابق.

1. يتواصل أحد أعضاء اللجنة (يعيّنه رئيسها) مع المستخدمين السابقين (الذين ذكرهم المرشّح كمراجع في طلب التوظيف) في الطور الأخير لعملية التوظيف.

2. يحضّر الشخص المعني لعملية التواصل على النحو الآتي:

– يطلّع على: طلب التوظيف، السيرة الذاتية، نتائج المقابلة.

– يحدّد النقاط التي تتطلب تحقّقاً أو توضيحاً.

– يكتب الأسئلة والنقاط التي تتطلب توضيحاً قبل عملية التواصل.

3. يراعي المتصل خلال إجراءاته عملية التواصل الأمور الآتية:

– خلق بيئة إيجابيّة تشجّع المرجع على التجاوب والتعاون.

– إبلاغ المرجع أن التواصل معه تمّ بطلب من المرشّح.

– عرض المسؤوليّات والواجبات المناطة بالموقع الوظيفي باختصار.

– التركيز على أسئلة مثل: كيف تقيّم مواصفات المرشّح بناءً لمتطلبات الموقع؟ فإن كانت إجابته عامّة كأن

يقول مثلاً إنّه ممتاز، يُسأل حينها عن الأسباب التي جعلته يعطيه هذا التقدير، وعن سبب تركه للعمل.

– تجنّب الأسئلة المرتبطة بالدين، والعرق، والإعاقات الجسديّة والذهنيّة، وبالحالة الصحيّة والاجتماعيّة،

والعمر والجنسيّة.

– سؤال الأسئلة نفسها لمراجع المرشحين كأفّة لضمان التكافؤ والعدالة.

4. في حال رفض المرجع الإجابة عن الأسئلة، يُسأل إن كان بإمكان شخص آخر الإجابة عنها.

5. يتمّ تدوين الإجابات وتوثيقها، ثمّ توزيعها على أعضاء اللجنة لدراستها ولوضع ملاحظاتهم حولها.

6. تجتمع اللجنة بعدها لتضع التقييم النهائي للمرشّح على نموذج (خلاصة تقييم مرشّح HRM-FR 07/9).

الحادي عشر: دراسة النتائج واختيار الأنسب

1. تعقد اللجنة اجتماعها الأخير لدراسة المحصّلات جميعها، وتضع مقترحاً تدوّن فيه الأفضل تراتبيّاً بين المرشحين

بحسب النتائج، كما تحدّد الأسباب التي حدثت إلى انتخابهم دون غيرهم.

2. يرفع رئيس اللجنة الاقتراح إلى رئيس الجامعة لنيل الموافقة.

3. بعد نيل الموافقة يُبلغ مسؤول الموارد البشرية المرشح بقرار قبوله ويحدّد معه موعداً لمناقشة عرض العمل.
4. يناقش مسؤول الموارد البشرية العرض مع المرشح بما يتضمن من مهام ومسؤوليّات وواجبات منطّقة به من جهة والراتب والتّقديمات من جهة أخرى.
5. في حال موافقة المرشّح على العرض يبلّغ بفترة التجربة، ويتمّ اتباع الإجراءات المتعلّقة بالعقود وبتقييم فترة التجربة.
6. في حال عدم موافقة المرشّح على العرض، يتمّ اختيار المرشّح الذي يليه بحسب الترتيب الذي وضعته اللجنة.
7. يبلغ مسؤول الموارد البشرية المرشحين الذين لم تُقبل طلباتهم بذلك بأسلوب لائق.