

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF CIVIL SERVICE



المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية

تهيئة الموظفين الجُدد للعمل

دليل إرشادي

الطبعة الأولى

أغسطس ٢٠١٥



تهيئة الموظفين الجُدد للعمل – دليل إرشادي

قائمة المحتويات

٢	١. نظرة عامة على هذا الدليل الإرشادي
٢	١,١. كيفية استخدام هذا الدليل الإرشادي
٢	٢,١. الغرض من هذا الدليل الإرشادي
٣	٣,١. الفئة المستهدفة من هذا الدليل الإرشادي
٤	٢. مقدمة حول عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل
٤	١,٢. تعريف عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل
٥	٢,٢. مهمة تهيئة الموظفين الجُدد للعمل
٦	٣,٢. فوائد تهيئة الموظفين الجُدد للعمل
٦	٤,٢. استعداد المؤسسة لعملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل
١٠	٥,٢. الأطراف المعنية (Stakeholders) المشاركون في عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل

تهيئة الموظفين الجدد للعمل – دليل إرشادي

١. نظرة عامة على هذا الدليل الإرشادي

١.١. كيفية استخدام هذا الدليل الإرشادي

وتظهر مجموعة من الإشارات والرموز في هوامش الصفحات بهدف مساعدة القارئ على التنقل بسلاسة خلال هذا الدليل الإرشادي وتوجيهه مباشرة إلى الملامح الرئيسية بالنص، وتشمل الرموز المستخدمة ما يلي:

<p>تذكير (Reminder):</p> <p>للإشارة إلى وجود فرصة محتملة لأخذ نشاط أو قضية ما في الاعتبار، لنظرًا لأنها تعزز من فرص النجاح.</p>	
<p>تلميح (نصيحة) (Tip):</p> <p>للإشارة إلى وجود اقتراح يجب وضعه في الاعتبار أثناء تنفيذ العملية</p>	
<p>المعطيات (Deliverable):</p> <p>للإشارة إلى أشياء أو عناصر مطلوب تسليمها أو تضمينها كجزء من العملية</p>	
<p>مرجع (Reference):</p> <p>للإشارة إلى إحالات معينة في الملحق، أو في قسم معين، أو في دليل إرشادي آخر</p>	

١.٢. الغرض من هذا الدليل الإرشادي

تعتبر تهيئة الموظفين الجدد للعمل عملية ذات أهمية جوهرية للحفاظ على وجود موظفين يتسمون بالتركيز والالتزام والإنتاجية لدى أي مؤسسة حكومية.

يتألف هذا الدليل الإرشادي المُعنون "تهيئة الموظفين الجدد للعمل" من أربعة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يقدم نبذة عن الدليل الإرشادي وكيفية استخدامه والغرض منه وفئة الجمهور التي يستهدفها.

الجزء الثاني: يتناول تعريفًا لمفهوم تهيئة الموظفين الجدد للعمل ويقدم نبذة مختصرة عن الموضوع. كما أنه يلقي الضوء على أهمية عملية تهيئة الموظفين الجدد للعمل في أي مؤسسة حكومية وأصحاب المصلحة المشاركين في هذه العملية. ويناقش هذا الجزء أيضًا مستوى الاستعداد المطلوب لتنفيذ هذه العملية.

الجزء الثالث: يتناول مهمة تهيئة الموظفين الجدد للعمل ويستعرض العمليات الأساسية المُتضمنة فيها، ثم يصف مجموعة الأنشطة التي يتم تنفيذها في كل عملية. بالإضافة إلى ذلك، يستعرض هذا الجزء الأطراف المعنية الأساسيين المشاركين في هذه الأنشطة، مع التركيز على أي تبعيات موجودة.

الملحق: يتضمن مجموعة من خرائط العمليات التي تقدم تفصيلاً لأنشطة عملية تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وكيفية تتابعها وتسلسلها، والقائمين على هذه الأنشطة. كما يتضمن أيضًا مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تسهم في رصد وتقييم أداء المؤسسات المنخرطة في تنفيذ أنشطة تهيئة الموظفين الجدد للعمل، بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والنماذج التي يمكن أن تستخدمها تلك المؤسسات أثناء اضطلاعها بتهيئة الموظفين الجدد للعمل.

تهيئة الموظفين الجُدد للعمل – دليل إرشادي

لذلك، يوفر هذا الدليل طرقاً مُبتكرة وبمبسطة لإجراء عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل بفعالية في غياب بعض المدخلات المطلوبة. الجزء الثاني يُعني بشرح هذه النقطة بالتفصيل في القسم المُعنون: "استعداد المؤسسة لعملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل". أما الجزء الثالث، فيتضمن مجموعة من النصائح حول كيفية تبسيط بعض الخطوات المتبّعة في منهجية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل.

٣,١. الفئة المستهدفة من هذا الدليل الإرشادي

يمكن للفئات التالية استخدام هذا الدليل:

- أخصائيو الموارد البشرية العاملون في إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والقائمون بإدارة أنشطة توجيه وتهيئة الموظفين الجُدد
- مديرو/مشرفو الإدارات الذين يتوقعون استقبال موظفين جُدد، وذلك ليتعرفوا على عناصر تهيئة الموظفين الجُدد
- أي صاحب مصلحة (Stakeholders) آخر مشارك في عملية التهيئة.

سيساعدك هذا الدليل الإرشادي كمتخصص في إدارة الموارد البشرية (HR) في القطاع الحكومي، في التعرف على العناصر والعمليات والأدوات والنماذج والقوالب الشائعة والمطلوبة لتنفيذ عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل بنجاح.

وعلى الرغم من أن هذا الدليل يركز على المنهجيات التي تتماشى مع احتياجات أصحاب الأعمال في القطاع العام، إلا أنه يدمج بين أفضل الأفكار في جميع القطاعات. لقد تم وضع هذا الدليل الإرشادي ليساعدك على تنفيذ عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل خطوة بخطوة، وهو مصمم خصيصاً للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وبالإضافة إلى ذلك، يستند هذا الدليل إلى إطار عمل تهيئة الموظفين الجُدد، وذلك لتوفير كل العمليات والأدوات والقوالب أو النماذج اللازمة لتنفيذ عملية التهيئة بفعالية.

ومع ذلك، لا يوفر هذا الدليل الإرشادي محتوى محدد المدخلات، مثل مواد تدريبية معيّنة أو حزمة برامج توجيهية معيّنة، ولكنه يستعرض مراحل التطور المختلفة التي تمر بها مؤسسات الدولة (المرحلة المبكرة والمتوسطة ومرحلة النضج).

تهيئة الموظفين الجُدد للعمل – دليل إرشادي

٢. مقدمة حول عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل

١,٢. تعريف عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل

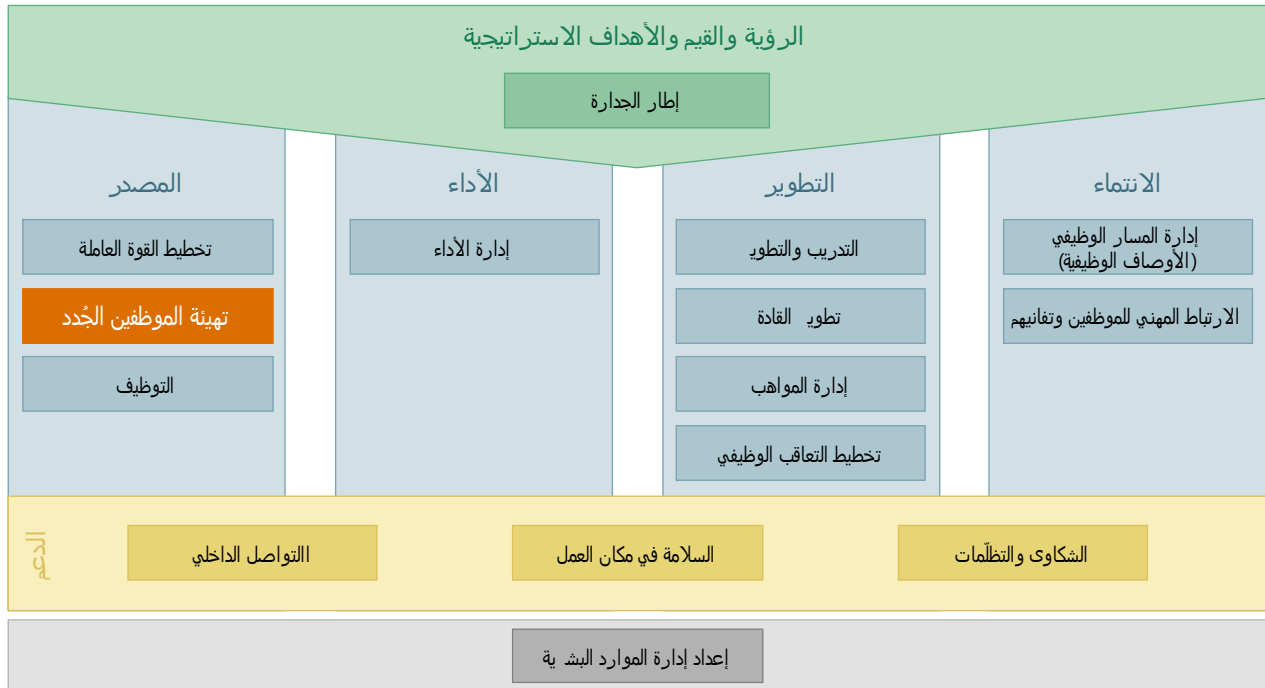
حكومية أن يكون مسؤولاً عن وضع هذه العملية وإجرائها. باعتباره قائداً وشريكاً في الأعمال وأحد الأطراف التي تلعب دوراً مهماً في إحداث تغيير في المؤسسة الذي يعمل بها.

ارتباط هذه العملية بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية

كما هو موضح في الشكل أدناه، تعتبر تهيئة الموظفين الجُدد للعمل إحدى الوظائف الأساسية التي تتولاها إدارة الموارد البشرية. ويبيّن الشكل أيضاً أن عملية التهيئة تمثل بجانب عمليتي التوظيف وتخطيط القوى العاملة إحدى دعائم إدارة الموارد البشرية.

يمكن تعريف عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل بأنها العملية التي يتم من خلالها تعريف الموظف الجديد بالسياسات والإجراءات والتوقعات والثقافات المتبّعة ومسؤوليات العمل اليومية في الإدارة والهيئة الحكومية التي يعمل بها. وتبدأ هذه العملية عندما يتم تعيين المرشح الناجح في وظيفته، وتنتهي بانتهاء الأسبوع الأول (أو الأسابيع الأولى) من توظيفه.

يجب أن تكون أنشطة تهيئة الموظفين الجُدد للعمل إلزامية في جميع المؤسسات الحكومية، ويجب إجراؤها بالتنسيق والتعاون الوثيقين مع جميع الإدارات الأخرى. ويتعين على أخصائي الموارد البشرية في كل مؤسسة



الشكل ١ – نظرة عامة على الأطر الإرشادية للموارد البشرية

تهيئة الموظفين الجُدد للعمل – دليل إرشادي

٢,٢. مهمة تهيئة الموظفين الجُدد للعمل



الشكل ٢ – مهمة تهيئة الموظفين الجُدد للعمل

تتألف الوظيفة المقترحة لعملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل من إجراءات رئيسيين كما هو مبين في الشكل أعلاه:

١. التحضير لما قبل الوصول

٢. إجراءات ما بعد الوصول

تتضمن العملية الثانية تنفيذ الإجراءات والمهام الإدارية المطلوبة اعتباراً من اليوم الأول للتوظيف وتمتد على مدار الأسبوع الأول (أو الأسابيع الأولى) للتوظيف.

تبدأ أولى عمليات تهيئة الموظفين الجُدد للعمل من لحظة تعيين أي موظف جديد في القطاع الحكومي أو بتوقيع الموظف على عقد التوظيف في القطاع العام. يتضمن هذا الإجراء جمع وتسجيل بيانات الموظف الجديد. فضلاً عن قيام الإدارات المختلفة بتنفيذ مهام تحضيرية معينة قبل تاريخ تسلم الموظف الجديد للعمل.

تهيئة الموظفين الجُدد للعمل – دليل إرشادي

٣،٢. فوائد تهيئة الموظفين الجُدد للعمل

إلى المعطيات المطلوبة لاكتسابها وتوفيرها وتضع ذلك الأمر ضمن قائمة أولوياتها.

١. مواد التدريب التعريفي

ويُقصد بها المواد التي تحتاجها المؤسسات الحكومية لتدريب موظفيها الجُدد وتوجيههم. وتهدف هذه التدريبات إلى إعداد الموظفين الجُدد لتولي مهام أدوارهم ومسؤولياتهم المحددة.

٢. مجموعة البرامج التوجيهية

يُقصد بها المواد التي تحتاجها المؤسسات الحكومية لتوجيه موظفيها الجُدد بشكلٍ سليم، مثل "كتيب توجيه" الموظف. ويهدف البرنامج التوجيهي إلى تعريف الموظفين الجُدد بالمؤسسات التي التحقوا بالعمل فيها، وذلك بصرف النظر عن المناصب التي يشغلونها.

٣. معايير الاستحقاق

توجد هذه المعايير في وثيقة تعدها كل مؤسسة خصيصاً للإشراف على استحقاق الموظفين للمزايا والفوائد المتنوعة التي يقدمها لهم.

وفي حين أنه من المفهوم أن جميع المؤسسات الحكومية لا تتمتع بنفس مستوى النضج من حيث مدى توفر المدخلات المطلوبة المذكورة أعلاه، إلا أن هذا القسم يحدد المدخلات المبسطة المطلوب توفرها في كل مرحلة من مراحل التطور.

بشكلٍ نموذجي، توجد ثلاثة مستويات لتمييز مدى تطور عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل: المرحلة المبكرة والمرحلة المتوسطة ومرحلة النضج.

تمهّد عملية التهيئة لتلقّي ثقافة العمل وبناء العلاقات ووضع التوقعات وتحديد مستوى الأداء وانخراط الموظف بالعمل. وتساعد أيضاً هذه العملية الموظف على التأكد من قراره بالانضمام إلى المؤسسة الحكومية.

يمكن أن تؤدي عملية تهيئة الموظفين الجُدد بفعالية إلى تحقيق النتائج التالية:

- تقليل منحنيات التعلّم وخفض الوقت المستغرق في تحقيق الإنتاجية
- وضع توقّعات واضحة فيما يتعلق بالأداء
- تيسير عملية تطوير الموظف
- رفع مستوى انخراط الموظف بالعمل ورضاه عن وظيفته
- إضفاء حس الالتزام والفخر والانتماء
- تعريف الموظف بالمعايير والأعراف المتبّعة في المكان
- وضع الأساس لعلاقة إيجابية وطويلة المدى بين الموظف ومكان عمله

٤،٢. استعداد المؤسسة لعملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل

يمكن قياس مدى استعداد المؤسسات لإجراء عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل بتقييم مدى توفر المعطيات التالية. ويلعب توفير هذه المعطيات دوراً أساسياً في ازدهار المؤسسات الحكومية وتنفيذ أنشطة التهيئة بفعالية. ولذلك، يجب أن تخطط المؤسسات التي تفتقر

تهيئة الموظفين الجُدد للعمل – دليل إرشادي

الموصوفة في هذا الدليل الإرشادي بكامل إمكاناتها المطلوبة.

وبينما يعرض لنا هذا الدليل الإرشادي عدة تبسيطات لكل مُدخل من المُدخلات المطلوبة، فمن المهم أن نضع في اعتبارنا أنه يجب على جميع المؤسسات الحكومية الانتقال من مرحلة التطور المبكرة إلى مرحلة النضوج التام في أقرب وقت ممكن؛ إلا أنه في تلك المرحلة الأخيرة فقط، تظهر فوائد عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل بجلاء وتتحد مع وظائف الموارد البشرية الأخرى داخل المؤسسة الحكومية، مثل تخطيط القوى العاملة أو التوظيف.

- تفتقر المؤسسة الحكومية في المرحلة المبكرة إلى المدخلات المطلوبة لإجراء عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل، ولذلك، يتم اللجوء إلى استخدام صورة مبسطة من المدخلات الثلاثة سالفه الذكر.
- يكون لدى المؤسسة الحكومية في المرحلة المتوسطة أجزاء مطبقة بالفعل من المعطيات الثلاثة المطلوبة (أو في طريقها إلى وضعها وتوفيرها).
- وأخيراً، تحظى المؤسسة الحكومية في مرحلة النضج بمدخلات تامة الوظائف لتيسير القيام بوظيفة الموارد البشرية

مرحلة النضج	المرحلة المتوسطة	المرحلة المبكرة
تكون جلسات التدريب التعريفي مصحوبة بمواد تدريبية، مثل كتب متخصصة وعروض تقديمية عبر PowerPoint وكتيبات، وغيرها.	يتم تخصيص موظفي الإدارات الذين تتشابه مسؤوليات عملهم مع مسؤوليات الموظفين الجدد لتدريبهم عملياً.	مواد التدريب التعريفي
يحضر الموظفون الجُدد مجموعة من العروض التقديمية التي ينظمها ممثلون من الإدارات المختلفة، ويحصلون على كتيب توجيهي.	يركز البرنامج التوجيهي على الموضوعات المرتبطة بالإدارة المعنية، ويتم تقديمه شفهيًا.	مجموعة البرامج التوجيهية
يتم وضع وثيقة رسمية مفصلة خصيصًا بمعرفة كل مؤسسة للإشراف على استحقاق الموظفين للمزايا المتنوعة التي تقدمها لهم.	يتم تعيين موظفين من إدارة الموارد البشرية لوضع مجموعة من معايير الاستحقاق المخصصة للمؤسسة التي يعملون فيها.	معايير الاستحقاق

يتناول القسم التالي كل مُدخل من المُدخلات الثلاثة المذكورة أعلاه بمزيدٍ من التفصيل:

تهيئة الموظفين الجُدد للعمل – دليل إرشادي

لضمان حصول الموظف الجديد على أقصى استفادة ممكنة. ويمكن أن تتضمن المواد التدريبية أي شيء بدءاً من الكتب المتخصصة (مثل كتب المحاسبة للمحاسبين الجُدد الملتحقين بوزارة المالية)، وحتى العروض التقديمية عبر برنامج PowerPoint والكتيبات التعريفية Brochures.

٢. إتاحة مجموعة البرامج التوجيهية

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

في حالة عدم وجود برنامج توجيهي رسمي، يجب التركيز على الموضوعات التوجيهية المرتبطة بالإدارة المعنية ومناقشة هذه الموضوعات شفهيًا ما لم تتوفر مواد العروض التقديمية. لاحظ أنه يتعين على المؤسسة المعنية تنفيذ هذا الحل بصورة مؤقتة ريثما يتم الانتهاء من وضع مواد مجموعات البرامج التوجيهية.

مرحلة النضج

كجزء أساسي من إجراءات ما بعد الوصول، يهدف البرنامج التوجيهي إلى تعريف الموظفين الجُدد بالمؤسسات التي التحقوا بالعمل فيها، وذلك بصرف النظر عن المناصب التي يشغلونها. وعادةً ما يستمر البرنامج لمدة يوم واحد، ويشمل أنشطة مثل اطلاع الموظف على مدونة قواعد السلوك، والتعرّف على الهيكل الإداري للمؤسسة الحكومية، ومعرفة السياسات المرتبطة بالإدارات المختلفة. على سبيل المثال، يمكن أن تقدم إدارة شؤون الموظفين عرضًا تقديميًا عن كيفية تتبع أيام العطلات، بينما تستطيع إدارة تقنية المعلومات استخدام الوسيلة ذاتها لشرح كيفية توصيل الأجهزة

يمكنك الاطلاع فيما يلي على الصور المختلفة لمراحل التطور المتنوعة لكل مُدخل مطلوب لإجراء عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل:

١. مواد التدريب التعريفي

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

في حالة عدم توفر مواد التدريب التعريفي، يجب تخصيص موظفي الإدارات الذين تتشابه مسؤوليات عملهم مع مسؤوليات عمل الموظفين الجدد لإجراء تدريبات عملية لهم. على سبيل المثال، يرافق الموظف الجديد الذي انضم إلى إدارة تقنية المعلومات حديثاً موظف آخر أكثر خبرة منه يعمل في نفس الإدارة لمدة أسبوعين، وذلك لتزويده بالتدريب العملي المطلوب للوظيفة. لاحظ أنه يتعين على المؤسسة المعنية تنفيذ هذا الحل بصورة مؤقتة ريثما يتم الانتهاء من وضع مواد التدريب التعريفي.

مرحلة النضج

كجزء من إجراءات ما بعد الوصول، يحضر الموظفون الجُدد جلسات تدريبية تعريفية في المؤسسات الحكومية التي انضموا إليها. تهدف هذه التدريبات إلى إعداد الموظفين الجُدد لتولي مهام أدوارهم ومسؤولياتهم المحددة. على سبيل المثال، يخضع الموظف الجديد الذي انضم إلى وزارة المالية ليعمل محاسبًا لتدريبات تعريفية مرتبطة بالمحاسبة. وبناءً عليه، فمن المقرر أن تغطي الجلسات التدريبية موضوعاتٍ مثل دور إدارة المحاسبة في الوزارة والأدوات المحاسبية المستخدمة فيها والمهام والأنشطة اليومية التي يتم إجراؤها في الوزارة. وهكذا، يتم الجمع بين جلسات التدريب التعريفي والمواد التدريبية

تهيئة الموظفين الجُدد للعمل – دليل إرشادي

مرحلة النضج

يحق للموظفين الجُدد الملتحقين بأي مؤسسة حكومية الحصول على مجموعة من المزايا والبدلات والأدوات والأجهزة وغيرها. ويحدد منصب الموظف في المؤسسة ما إذا كان مستحقاً لأي من أو لكل البنود السابقة. وجدير بالذكر أن المعايير الذاتية للاستحقاق تعتبر وثيقة رسمية يتعين إعدادها وتفصيلها بمعرفة كل مؤسسة للإشراف على عملية الاستحقاق هذه.

الإلكترونية للموظفين بالشبكة المؤمّنة للمؤسسة. يحصل الموظفون الجُدد أيضاً على "كتيب توجيهي" يتضمن ما يتعين عليهم معرفته من معلومات حول المؤسسة الحكومية التي التحقوا بها.

٣. توافر معايير الاستحقاق**المرحلتان المبكرة والمتوسطة**

في حالة عدم توافر مجموعة من معايير الاستحقاق لدى المؤسسة الحكومية، يجب تعيين موظفين من إدارة الموارد البشرية لوضع مجموعة من معايير الاستحقاق المخصصة للمؤسسة التي يعملون فيها.

تهيئة الموظفين الجُدد للعمل – دليل إرشادي

٥,٢. الأطراف المعنية المشاركين في عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل

يتطلب تنفيذ عملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل بنجاح اشتراك مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية (Stakeholders)؛ حيث تنطوي الأنشطة المختلفة على مستويات متنوعة من المشاركة من جانبهم. وبوجه عام، يلعب الأطراف التالية المعنية دورًا محوريًا في التنفيذ السليم لعملية تهيئة الموظفين الجُدد للعمل:

- وزارة الخدمة المدنية، وهي الهيئة الحاكمة لجميع الأنشطة واللوائح المتبعة أثناء تهيئة الموظفين الجُدد للعمل. فهي صاحبة الدليل الإرشادي المتعلق بتهيئة الموظفين الجُدد للعمل، وهي الكيان الوحيد المصرح له بتعديل محتويات الدليل. وعلاوةً على ذلك، تجري وزارة الخدمة المدنية مراجعات دورية Spot Checks لضمان التزام المؤسسات الحكومية بالسياسات المحددة في هذا الدليل الإرشادي.

• الموظف الذي تم تعيينه حديثاً.

- الإدارة المعنية في الجهة الحكومية (أي الإدارة التي سينضم إليها الموظف الجديد). على سبيل المثال، في حالة انضمام موظف جديد لإدارة

تقنية المعلومات بوزارة الخارجية، فإن الإدارة المعنية في هذه الحالة هي إدارة تقنية المعلومات.

- الزميل المرافق Buddy (وهو أحد موظفي الإدارة التي انضم إليها الموظف الجديد، ويكون هذا الزميل هو نقطة الاتصال غير الرسمية للموظف الجديد خلال أسبوعه الأول "أو أسابيعه الأولى" في العمل).

- إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية.
- إدارة تقنية المعلومات في المؤسسة الحكومية.
- إدارة الإشراف في المؤسسة الحكومية.

على سبيل المثال، "محمد" موظف جديد التحق حديثاً بالإدارة المالية في وزارة المالية ليعمل محاسبًا. يوضح الشكل أدناه دور الأطراف المعنية المختلفين في تهيئة محمد للعمل في أسبوعه الأول في الوزارة.

تهيئة الموظفين الجُدد للعمل – دليل إرشادي

