



ديوان الخدمة المدنية



وزارة تطوير القطاع العام

المملكة الأردنية الهاشمية

مشروع تعزيز قدرات وحدات الموارد البشرية
في القطاع العام

دليل تقييم وحدات الموارد البشرية



الإطار العام

٣	المقدمة.....
٣	مرجعيات الدليل.....
٤	الهدف العام للدليل.....
٤	الأهداف الفرعية للدليل.....
٥-٤	الأدوار والمسؤوليات في تطبيق أحكام الدليل.....
٥	محاوِر الدليل.....

١ محور البيئة التنظيمية والمؤسسية لوحدة الموارد البشرية

٦	١.١ الاحتياجات من الموارد البشرية (موظفي الوحدة).....
٧	٢.١ الموقع التنظيمي لوحدة الموارد البشرية.....
١٠-٨	٣.١ الهيكل التنظيمي الوظائف لوحدة الموارد البشرية.....
١١	٤.١ الثقافة المؤسسية.....
١٦-١٢	منهجية التقييم لمحور البيئة التنظيمية والمؤسسية لوحدة الموارد البشرية.....

٢ محور إدارة الموارد البشرية

١٩-١٧	١.٢ تخطيط الموارد البشرية.....
٢٠	١.١.٢ تحليل الوظائف.....
٢١-٢٠	٢.١.٢ الوصف الوظيفي.....
٢١	٣.١.٢ الإحلال الوظيفي.....
٢٢	٤.١.٢ جدول تشكيلات الوظائف.....
٢٣-٢٢	٢.٢ الاستقطاب والاختيار والتعيين.....
٢٣	٣.٢ توجيه الموظف الجديد.....
٢٣	٤.٢ الامتيازات الوظيفية.....
٢٣	١.٤.٢ الرواتب والأجور.....
٢٤	٢.٤.٢ العمل الإضافي.....
٢٤	٢.٤.٣ التامين الصحي.....
٢٤	٣.٤.٢ الضمان الاجتماعي.....
٢٤	٥.٢ الدوام الرسمي والإجازات والمغادرات.....
٢٤	١.٥.٢ الدوام الرسمي.....
٢٥	٢.٥.٢ الإجازات.....
٢٦-٢٥	٣.٥.٢ المغادرات.....
٢٦	٦.٢ إشغال الوظائف.....
٢٦	٧.٢ الترفيع.....

٢٧	النقل والوكالة.....	٨.٢
٢٧	الانتداب.....	٩.٢
٢٨	الإعارة.....	١٠.٢
٢٨-٢٧	التكليف.....	١١.٢
٢٨	تعديل الأوضاع.....	١٢.٢
٣١-٢٨	تقييم الأداء الفردي.....	١٣.٢
٣٢-٣١	الإجراءات التأديبية.....	١٤.٢
٣٣-٣٢	التظلم الإداري.....	١٥.٢
٣٣	انتهاء الخدمات.....	١٦.٢
٤٤-٣٤	منهجية التقييم لمحور ادارة الموارد البشرية.....	

٣ محور تنمية الموارد البشرية

٤٧-٤٥	التدريب.....	١.٣
٤٨-٤٧	المكافآت والحوافز.....	٢.٣
٤٩	علاقات الموظفين.....	٣.٣
٥١-٥٠	منهجية التقييم لمحور تنمية الموارد البشرية.....	

٤ محور البنية المادية والتكنولوجية

٥٢	ظروف وبيئة العمل.....	١.٤
٥٢	المتطلبات من المعدات والأجهزة والأدوات.....	٢.٤
٥٢	متطلبات التدريب.....	٣.٤
٥٢	متطلبات دعم الإدارة العليا.....	٤.٤
٥٣	متطلبات تنظيمية.....	٥.٤
٥٣	متطلبات تكنولوجية.....	٦.٤
٥٥-٥٤	منهجية التقييم لمحور البنية المادية والتكنولوجية.....	

٥ الخطط التطويرية

٥٦	الخطة التطويرية	١.٥
----	-----------------	-----

تعتبر الموارد البشرية في دوائر القطاع العام المحرك الرئيس لعملها، الأمر الذي أوجب استحداث وحدات إدارية متخصصة تعنى بإدارة وتنمية الموارد البشرية ضمن الهياكل التنظيمية الخاصة بتلك الدوائر، فمما لا شك فيه أن ضعف الكفاءات البشرية ينعكس سلباً على قدرة الدوائر في أداء مهامها وتحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة وفاعلية ويؤثر بدوره على قدرة الحكومة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية في كافة المجالات.

وهذا الأمر يستدعي وجود دليل * إرشادي يساعد مسؤولي وموظفي وحدات الموارد البشرية لمعالجة كافة المواضيع ذات الصلة بإدارة وتنمية الموارد البشرية، وقد جاء إعداد هذا الدليل ليكون بمثابة مرجعية موحدة لوحدات الموارد البشرية في كافة دوائر القطاع العام، وأداة عملية لتقييم واقع وحدات الموارد البشرية فيها والتعرف على فجوة الأداء في هذه الوحدات وتحديد متطلبات ومجالات التحسين والتطوير تمهيداً لرفع قدرتها على أداء عملها بكفاءة وفاعلية، وقد تم اعتماد هذا الدليل ووثيقة المؤشرات المرفقة معه من قبل مجلس الخدمة المدنية ومجلس الوزراء كآلية معتمدة للتقييم لدى دوائر الخدمة المدنية.

مرجعيات الدليل

١

- نظام الخدمة المدنية رقم (٨٢) لسنة (٢٠١٣) والتعليمات والأدلة المنبثقة عنه.
- المادة (٨) من نظام الخدمة المدنية النافذ والمتضمنة مهام وصلاحيات وزارة تطوير القطاع العام.
- المادة (٣) من نظام التنظيم الإداري لوزارة تطوير القطاع العام رقم (٥٤) لسنة (٢٠٠٧) والمتضمنة دور الوزارة بتقديم الدعم والمشورة لبناء قدرات دوائر القطاع العام في مجال إدارة الموارد البشرية.
- المادة (١٠/ب/٦) من نظام الخدمة المدنية النافذ والمتضمنة دور ديوان الخدمة المدنية في إعداد الأدلة الخاصة بشؤون الخدمة المدنية والموظف العام.
- وثيقة السياسات العامة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام.

* تعتمد التعريفات الواردة في نظام الخدمة المدنية النافذ والتعليمات الصادرة بموجبه كتعريفات إجرائية لأغراض هذا الدليل.

الارتقاء بأداء وحدات الموارد البشرية في القطاع العام وتمكينها من تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، والمساهمة في تحقيق أهداف دوائر القطاع العام وتحسين الأداء الحكومي، من خلال بناء وتعزيز قدرات مسؤولي وموظفي وحدات الموارد البشرية في مجال تقييم واقع وحدات الموارد البشرية في كافة المحاور ذات الصلة بعملها والمحددة في الدليل والتعرف على فرص التحسين وآليات إعداد الخطط التطويرية، بالإضافة إلى تعريفهم بأهم الممارسات الحديثة والفضلى الملائمة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.

الاهداف الفرعية للدليل

- توحيد الممارسات المتبعة في مجال سياسات وإجراءات إدارة وتنمية الموارد البشرية في دوائر القطاع العام.
- توفير الأدوات والآليات التي تساعد على تقييم واقع وحدات الموارد البشرية وتحديد فجوات المعرفة والأداء للوحدة وفرص التحسين وفقاً للأولويات وتعزيز قدرات موظفي هذه الوحدات على تنفيذها.
- تحديد معايير ومؤشرات قياس أداء وحدات الموارد البشرية في الدوائر المختلفة لتمكين الوحدات من تحديد مواطن القوة وفرص التحسين لديها ووضع وتنفيذ خطة لتطوير الوحدات بناءً على نتائج التقييم وفق أطر زمنية محددة وواضحة.
- تقييم واقع وحدات الموارد البشرية وتحديد احتياجاتها التطويرية وصولاً إلى تطوير السياسات والتشريعات بناءً على النتائج العامة للتقييم.

الأدوار والمسؤوليات في تطبيق الدليل

وزارة تطوير القطاع العام:

تقع على الوزارة مسؤولية مراجعة تقارير تقييم واقع وحدات الموارد البشرية في الدوائر بشكل عام وتلمس احتياجاتها التطويرية ومجالات التحسين وتطوير التشريعات والسياسات وفقاً للنتائج بالإضافة إلى تحديث الدليل في حال تطلب الأمر.

ديوان الخدمة المدنية:

التأكد من قيام وحدات الموارد البشرية بالدوائر والمؤسسات الحكومية من الالتزام بتنفيذ منهجية التقييم في دوائر الخدمة المدنية ومتابعتها من خلال مندوبي الديوان وإعداد التقارير الدورية بشأنها ورفعها الى إدارة الديوان ونسخة منها لوزارة تطوير القطاع العام.

معهد الإدارة العامة:

تدريب مدراء واختصاصيي وحدات الموارد البشرية على استخدام الدليل ومنهجية التقييم.

وحدات الموارد البشرية:

تقع مسؤولية تطبيق أحكام وبنود هذا الدليل على مسؤولي وموظفي وحدات الموارد البشرية في الدوائر بالإضافة إلى رفع تقارير دورية حول نتائج أعمال الوحدة ونتائج تطبيق هذا الدليل للمرجع المختص.

لجنة الموارد البشرية :

مراجعة تقارير تقييم واقع حال وحدات الموارد البشرية في الدائرة وتقديم المقترحات المتعلقة بكافة جوانب التقييم للمرجع المختص.

وحدات الرقابة الداخلية:

تتولى مسؤولية متابعة ومراقبة صحة المؤشرات الواردة في هذا الدليل بالإضافة إلى رفع تقارير رقابية دورية بذلك إلى المرجع المختص بالدائرة.

محاور دليل تقييم وحدات الموارد البشرية

يتكون هذا الدليل من أربعة محاور رئيسية ذات صلة بتقييم واقع وحدات الموارد البشرية في دوائر القطاع العام، وهذه المحاور هي:

- ١- البيئة التنظيمية والمؤسسية لوحدة الموارد البشرية.
- ٢- ادارة الموارد البشرية.
- ٣- تنمية الموارد البشرية.
- ٤- البنية التحتية لوحدة الموارد البشرية.

البيئة التنظيمية والمؤسسية لوحدة الموارد البشرية

المحور الأول

تعتبر البيئة التنظيمية والمؤسسية داخل الدائرة عاملاً هاماً وحيوياً من عوامل نجاحها خاصة في ظل تأثير المناخ التنظيمي والثقافة المؤسسية على أداء موظفيها، فالبيئة التنظيمية السليمة تحفز الموظفين على الولاء للدائرة والبقاء فيها وبذل المزيد من الجهود للارتقاء بأدائها، بالإضافة إلى تعزيز استعدادهم لتبني قيمها والسعي نحو تحقيق أهدافها المؤسسية، والبيئة التنظيمية السليمة توفر هيكلًا تنظيمياً مرناً وثقافة مؤسسية قادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وعلى رفع مستوى الخدمات التي تقدمها الدائرة.

إن قياس أثر البيئة التنظيمية على وحدات الموارد البشرية تتضمن عدداً من الأبعاد ومن أهمها؛ البناء التنظيمي شاملاً موقع ومستوى الوحدة ضمن الهيكل التنظيمي للدائرة، بالإضافة إلى الهيكلية التنظيمية التفصيلية للوحدة ومهامها الرئيسية، وكذلك الثقافة المؤسسية السائدة في الدائرة ككل والتي تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها الوحدة.



الاحتياجات من الموارد البشرية (موظفو الوحدة)

١.١

لغايات تمكين وحدة الموارد البشرية من أداء مهامها بكفاءة عالية يستلزم ما يلي:

- توفير عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين ومدربين وذو خبرات ومؤهلات تتناسب مع متطلبات الوظيفة التي لها علاقة بالموارد البشرية من تخطيط وتنمية وإدارة ويمتلكون مهارات فنية وتخصصية وسلوكية وفكرية، ويعتمد حجم الكادر الوظيفي في الوحدة بشكل أساسي على:
 - التوجهات الإستراتيجية للدائرة.
 - حجم وطبيعة ونوع النشاط الذي تقوم به الدائرة.
 - أعداد الموظفين والمخصصات المالية للدائرة.
 - مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
 - برامج وخطط الوحدات الأخرى في الدائرة.
 - التوزيع الجغرافي للوحدة على الأقاليم والمحافظات.
- التوزيع السليم للمهام على موظفي الوحدة والعدالة في توزيع عبء العمل.
- خلق جو يسوده روح التعاون، وعمل الفريق.
- تفعيل التشاركية ونقل وتبادل المعرفة بين موظفي الوحدة.
- توفير التدريب الملائم لموظفي الوحدة.
- توفير الحوافز والمزايا لموظفي الوحدة.

يرتبط الموقع التنظيمي لوحدة الموارد البشرية بمفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية على المستوى المؤسسي، فقد أصبحت هذه الوحدات تساهم في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لا سيما وأن رأس المال البشري هو الذي يقوم بتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى مهام إدارة رأس المال العامل البشري الرئيسية كتنظيم الموارد البشرية والمساهمة في وضع الموازنات اللازمة لها ورسم إستراتيجية خاصة للموارد البشرية.

إن المهام والواجبات الملقاة على عاتق وحدات إدارة الموارد البشرية والدور الاستراتيجي لها في المساهمة في اعداد الخطط الإستراتيجية كدور جديد وهام، الأمر الذي يحدد الموقع والمستوى على الهيكل، يتطلب وجودها على مستوى إداري ملائم على الهيكل التنظيمي للدائرة لتمكينها من تنفيذ هذه الواجبات والمهام، وعلى الرغم من إعتبار نشاط هذه الوحدات من الأنشطة الفنية المساندة في دوائر القطاع العام، وأن لا ينحصر دور هذه الوحدات في تطبيق إجراءات شؤون الموظفين المرتبطة بحفظ سجلات الموظفين وتقديم الخدمات التقليدية مثل الاجازات والتأمين الصحي.

وتعتبر البنية التنظيمية لوحدة الموارد البشرية في هذا الدليل نموذج للممارسات الفضلى في مجال إدارة الموارد البشرية، وللتطبيق على أرض الواقع لا بد من مراعاة المحددات التالية بالإضافة إلى عدد موظفي الدائرة :-

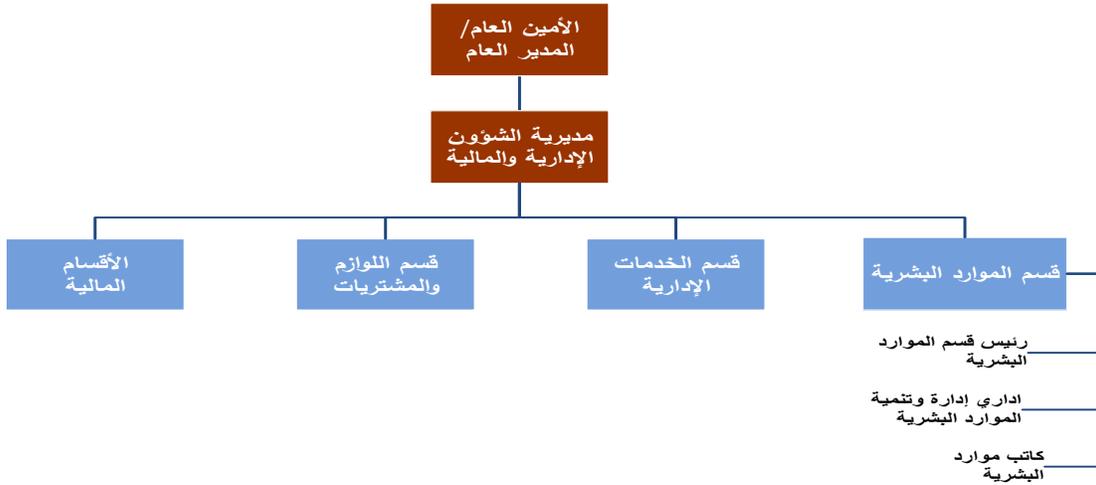
- ١- التنوع في الوظائف، وتعدد المسميات الوظيفية في الدائرة.
- ٢- الانتشار الجغرافي للدائرة.
- ٣- مدى مركزية إدارة الموارد البشرية.
- ٤- مدى تكرار حاجة الموظفين للتدريب والتطوير المستمر.
- ٥- طبيعة الوظائف التي تفرض على الدائرة دوران وظيفي عالي.
- ٦- نسبة موظفي الفئة الثالثة والثانية من عدد موظفي الدائرة ككل.
- ٧- تنوع صفات تعيين الموظفين في الدائرة.

هو الشكل التنظيمي لوحدة الموارد البشرية ويعتبر جزءاً من التسلسل الإداري للدائرة المبني على مبادئ الحاكمة والذي يوضح بشفافية مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الوظائف من حيث الواجبات والمسؤوليات وخطوط السلطة والصلاحيات وقنوات الاتصال.

وبناء الهيكل الوظيفي للوحدة يتضمن المسميات الوظيفية وعدد الوظائف التي يتطلبها تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار الهياكل التنظيمية التالية المقترحة والتي تم تقسيمها ضمن مجموعات الأعداد الاجمالية لموظفي الدوائر.

المجموعة الأولى: أقل من (١٩٩) موظف / مديرية الشؤون الإدارية والمالية

المسؤول المباشر: الأمين العام/ المدير العام

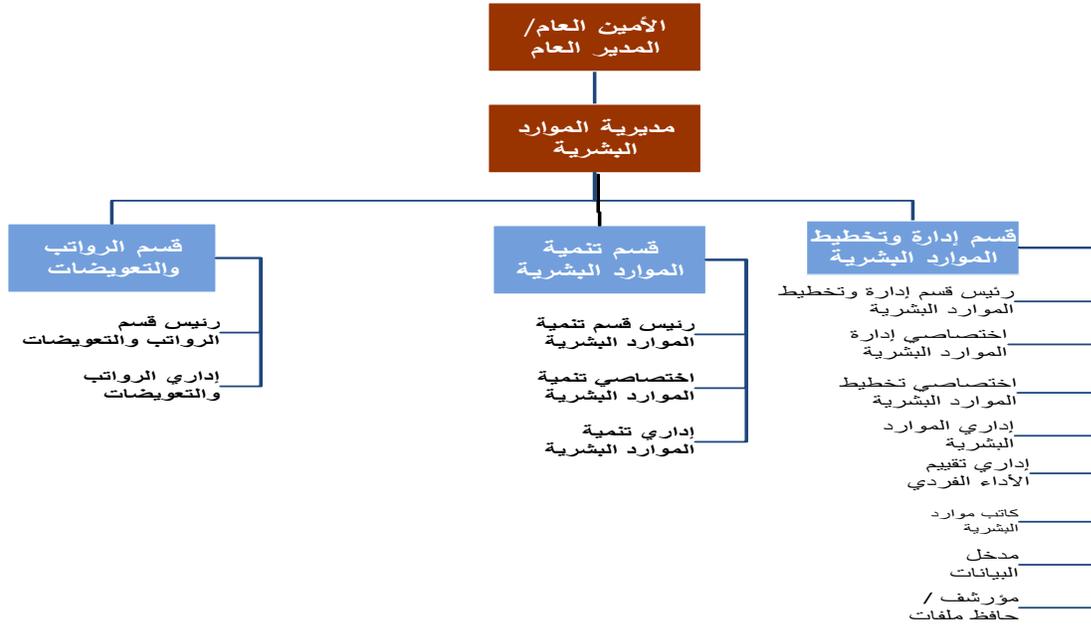


ويمكن الاقتصار على موظف واحد أو اثنين في حال كان عدد الموظفين يقل عن ٥٠ موظف.

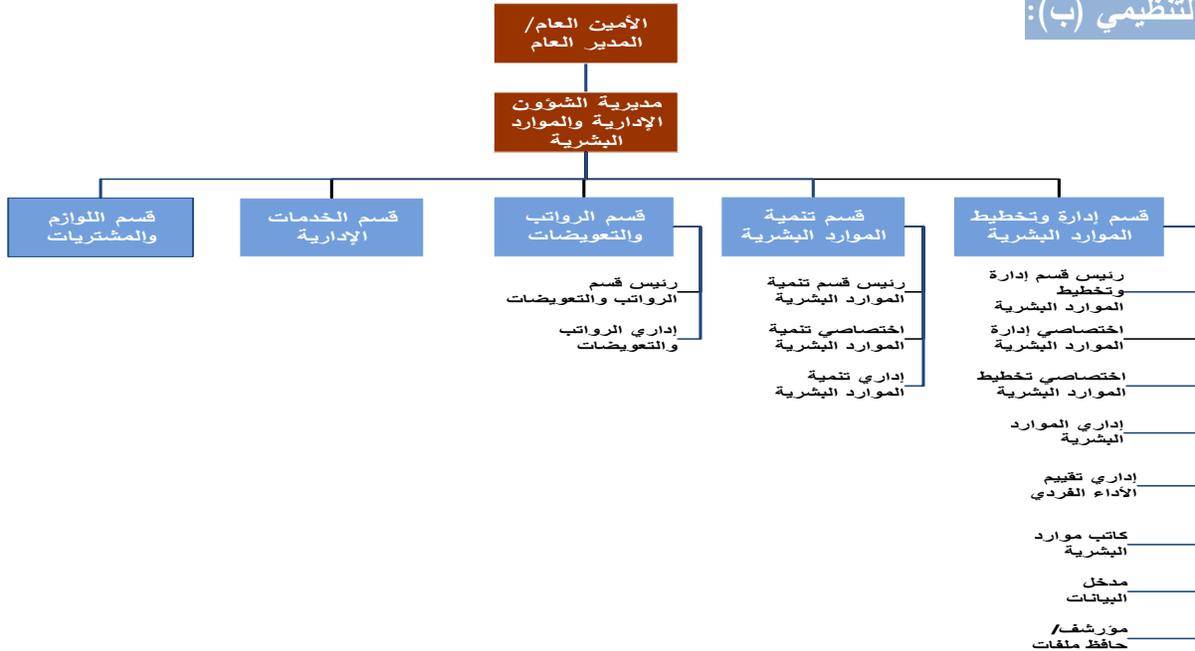
المجموعة الثانية: (٢٠٠ - ٣,٩٩٩) موظف / مديرية الشؤون الإدارية والموارد البشرية او مديرية الموارد البشرية

المسؤول المباشر: الأمين العام/ المدير العام

الهيكل التنظيمي (أ):

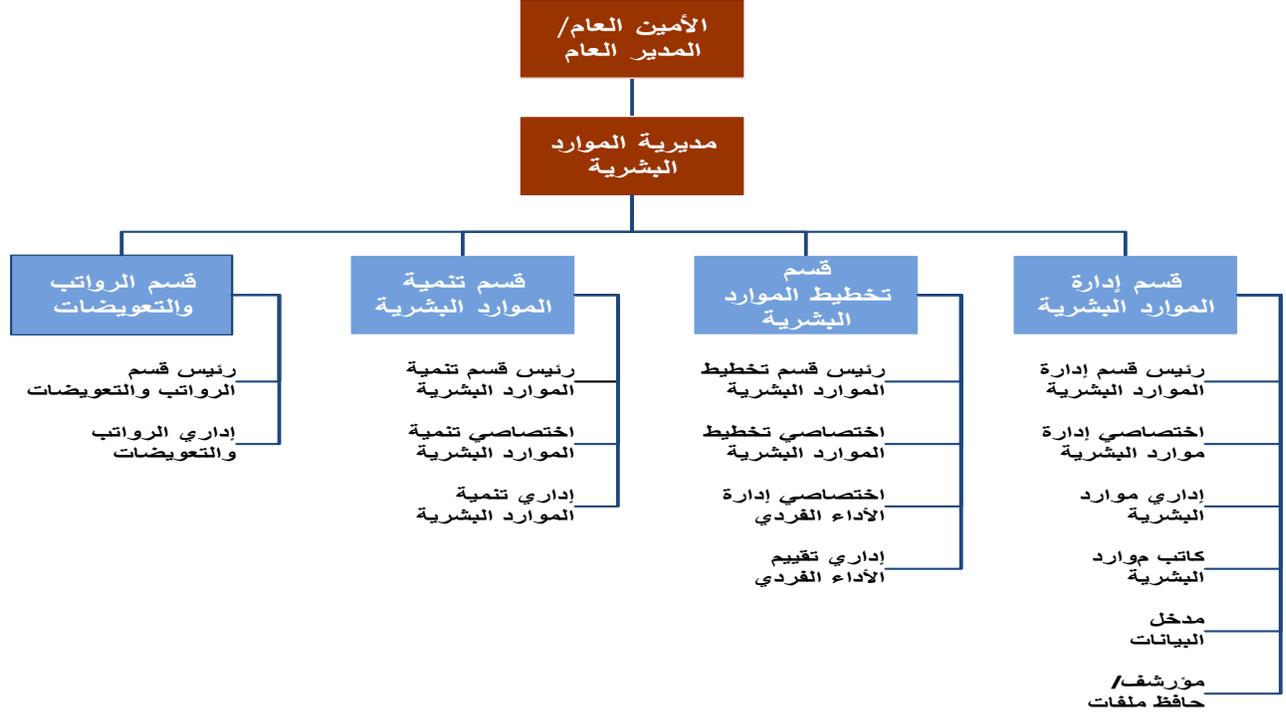


الهيكل التنظيمي (ب):



المجموعة الثالثة: (٤,٠٠٠ - فأكثر) موظف / مديرية الموارد البشرية

المسؤول المباشر: الأمين العام / المدير العام



ترتكز الثقافة المؤسسية على عدد من المرنكزات التي لها انعكاساتها على الممارسات الإدارية في أي دائرة بما فيها أنماط السلوك والتفكير السائد لدى الموظفين والعادات والتقاليد والقيم التي تعتمد بشكل كبير على الثقافة الخارجية السائدة، ومن هذه العادات والتقاليد السلبية؛ ضعف إدراك قيمة العمل وأهميته مما يؤدي إلى التسبب واللامبالاة، وغلبة الطابع الشخصي على الاتصالات والتعامل مع الآخرين بدلاً من المهنية والعمل بروح فريق العمل الواحد خاصة في ظل عدم الوضوح في التوجهات المستقبلية والمهام والأدوار.

وتعتبر قواعد السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة الإطار الواجب توحيه لدى القيام بالأعمال، وتتحمّل الإدارة العليا مسؤولية إيصال وتوعية الموظفين حول مضامينها ومبادئها، ولكن مسؤولية التقيد بهذه القواعد والتطلي بالنزاهة يتحملها كافة موظفي الدائرة من مسؤولين ومرؤوسين.

ومن أهم المهام التي يمكن أن تقوم بها وحدة الموارد البشرية لإرساء مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية وتعزيز ثقافة مؤسسية محفزة للتغيير والتجديد والإبداع وبناء وحدة متعلمة داعمة للدائرة وموظفيها على حد سواء ما يلي:

١. متابعة تطبيق قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة واستخدام الآليات وتوظيف الأدوات الفعالة لترسيخ معايير السلوك الوظيفية والاتجاهات الإيجابية والعمل بروح الفريق الواحد.
٢. متابعة تطبيق تعليمات منح المكافآت والحوافز.
٣. إدخال برامج تحفيزية وفقاً للأداء الوظيفي والمؤسسي وتشجيع استمرار الأداء المتميز، وخلق حالة من التنافسية الإيجابية بين الموظفين وبين فرق العمل باعتبارها وسيلة لتغيير الثقافة المؤسسية في الدائرة، من خلال إدخال المفاهيم والقيم الجديدة المطلوبة.

مشروع تعزيز قدرات وحدات الموارد البشرية في دوائر القطاع العام

اسم الدائرة:		ارتباط الوحدة التنظيمي:			مسمى وحدة الموارد البشرية:		عدد موظفي الدائرة الاجمالي:		عدد المسميات الاشرافية في الوحدة	
بيانات موظفو وحدة الموارد البشرية										
ملاحظات	سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية				العدد	المؤهل العلمي	العدد	الفئة		
	اقل من ٣ سنوات	من ٣ - اقل من ٦ سنوات	من ٦ - اقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر						
						دبلوم عالي فأعلى		الأولى		
						بكالوريوس				
						دبلوم كلية مجتمع		الثانية		
						ثانوية عامة أو أقل				
						دبلوم سنة واحدة		الثالثة		
						ثانوية عامة أو أقل				
						بكالوريوس فأعلى		العقود الشاملة		
						دبلوم كلية مجتمع				

نموذج معايير ومؤشرات تقييم وحدات الموارد البشرية

المحور الأول: البنية التنظيمية والمؤسسية لوحدة الموارد البشرية

#	المحور	معايير الأداء	درجة التقييم		
			٣	٢	١
١	موظفو الوحدة	• عدد العاملين وتوزيعهم الطبيعي على الفئات الوظيفية والجنس كافٍ لتنفيذ المهام بفاعلية.			
		• تناسب مهارات ومؤهلات لشاغلي المسميات الوظيفية الموجودة في الوحدة مع متطلبات إشغال الوظائف الواردة في بطاقات الوصف الوظيفي.			
		• عدد العاملين في الوحدة يتناسب مع حجم العمل ونوعيته.			
		• توفير التدريب المناسب لموظفي الوحدة لسد الفجوة ما بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي.			
		• توزيع عبء العمل بين الموظفين بعدالة وبما يتلاءم مع مسؤوليات كل وظيفة.			
		• حوافز ومزايا للعاملين في وحدة الموارد البشرية.			
		• فهم واضح وعميق لدى كافة موظفي الوحدة حول المهام والمسؤوليات الموكلة للوحدة بتنفيذها.			
		• وجود وحدة خاصة بالموارد البشرية ذات هيكلية تحقق الخطة الإستراتيجية وأهداف الدائرة.			
٢	الموقع التنظيمي	• وجود وحدة خاصة بالموارد البشرية ذات هيكلية تحقق الخطة الإستراتيجية وأهداف الدائرة.			

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

المحور الأول: البنية التنظيمية والمؤسسية لوحدة الموارد البشرية

#	المحور	معايير الأداء	درجة التقييم		
			٣	٢	١
	للوحدة				
		<ul style="list-style-type: none"> الارتباط التنظيمي للوحدة ومساهمته في تعزيز دورها في تنفيذ مهام الدائرة. تبنى الوحدة وظائف وأدوار استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. 			
		<ul style="list-style-type: none"> نسخة من هيكلية الوحدة. الهيكل التنظيمي للدائرة والمهام الرئيسية للوحدة. خطة العمل التنفيذية للوحدة. تقارير البرامج المنفذة. 			
		<ul style="list-style-type: none"> الهيكل التنظيمي للوحدة يحدد بوضوح المهام والمسؤوليات اللازمة لتحقيق أهدافها. الهيكل التنظيمي يتضمن أقسام فرعية واضحة المهام تتسم بالتكاملية والانسجام فيما بينها. وجود هيكل وظيفي محدد وواضح لوحدة الموارد البشرية وأقسامها المختلفة. وجود وصف واضح ومحدد للمهام الرئيسية والمسؤوليات للوحدة وأقسامها. 			
	الهيكل التنظيمي للوحدة	<ul style="list-style-type: none"> تقارير ودراسات اجراء مقارنات الهيكل التنظيمي للوحدة مع أهداف الوحدة و مع أفضل الممارسات السائدة. الهيكل التنظيمي والوظائف للوحدة. مهام الوحدة الموثقة. وثيقة الهيكل الوظيفي لوحدة الموارد البشرية وأقسامها. وثيقة المهام الرئيسية للوحدة وأقسامها. الاستفسار من المسؤول المعني بالوحدة عن المهام و مقارنة ذلك مع وثيقة المهام الخاصة بوحدة الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي للوحدة و أفضل الممارسات. الاستفسار من المسؤول المعني بالوحدة عن المهام و مقارنة ذلك مع وثيقة المهام الخاصة بوحدة الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي للوحدة و أفضل الممارسات. وجود مهام تقوم بها الوحدة على أرض الواقع لا تعتبر من مهامها المحددة. وجود مهام يجب أن تقوم بها الوحدة إلا أنها غير مفعلة على أرض الواقع. تراعي معايير تحديد المستوى والهيكل التنظيمي لوحدات الموارد البشرية الواردة في الدليل. 			
٣					
		<ul style="list-style-type: none"> مقارنة بمعايير تحديد المستوى والهيكل للوحدة. 			

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما / متوسط

٣: متوفر ومطبق / عالي

المحور الأول: البنية التنظيمية والمؤسسية لوحدة الموارد البشرية

#	المحور	معايير الأداء	درجة التقييم		
			٣	٢	١
		<ul style="list-style-type: none"> المسميات المدرجة على الهيكل الوظيفي تركز على مبدأ التخصص في مجالات إدارة وتخطيط وتنمية الموارد البشرية وتلاءم المهام المناطة بالوحدة. 			
		<ul style="list-style-type: none"> نطاق الإشراف ملائم للوظائف الموجودة بالمستويات المختلفة (العدد، التبعية،...). 			
		<ul style="list-style-type: none"> المستويات والعلاقات الوظيفية محددة وواضحة بين الأقسام. 			
		<ul style="list-style-type: none"> تتم مراجعة الهيكل التنظيمي للوحدة والمهام الرئيسية دورياً. 			
		<ul style="list-style-type: none"> وضوح وفعالية قنوات الاتصال الأفقية والرأسية بين الموظفين. 			
		<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بأحكام مدونة قواعد السلوك الوظيفي والأخلاقيات الوظيفية من قبل الدائرة وموظفيها. 			
		<ul style="list-style-type: none"> وجود دور واضح للوحدة في تفعيل مبدأ الثواب والعقاب، والالتزام باتخاذ الإجراءات التأديبية عند الحاجة، وتبني مبدأ المساءلة. 			
		<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بمبادئ وأسس الشفافية والمصداقية وتكافؤ الفرص في إجراءات العمل في الوحدة. 			
		<ul style="list-style-type: none"> مستوى الاهتمام بتطوير الموظفين ورفع كفاءاتهم العامة والمتخصصة، وإتاحة فرص التعلم والتأهيل للموظفين. 			
		<ul style="list-style-type: none"> نتائج استطلاع رأي الموظفين بموجب استبيان خاص. الاجراءات التأديبية المتخذة لمخالفة المدونة. كتب الشكر والتقدير. الاجراءات التأديبية المتخذة بحق الموظفين. قرارات الترفيع الجوازي والنقل والإحلال والتعاقب الوظيفي. تقارير الرقابة الداخلية. الخطة التدريبية للدائرة تقارير انجاز الخطة التدريبية خلال الفترة المحددة. تقارير قياس العائد من التدريب. 			

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

المحور الأول: البنية التنظيمية والمؤسسية لوحدة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور	#
	٣	٢	١			
<ul style="list-style-type: none"> • خطط الاحلال والتعاقب الوظيفي. • عدد الدورات والمنح المتوفرة للموظفين خلال العام. 						
<ul style="list-style-type: none"> • رؤية ورسالة الدائرة الموثقة. • استراتيجية الاتصال للدائرة وتقارير الانجاز. 				<ul style="list-style-type: none"> • مساهمة الوحدة ببناء الصورة الايجابية والهوية المؤسسية الجيدة عن الدائرة. 		
<ul style="list-style-type: none"> • نتائج مسوحات الرضا الوظيفي. • خطط التطوير والتحسين المنفذة خلال العام. 				<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام ببيئة وظروف العمل الداخلية. 		

درجات التقييم:

٣: متوفر ومطبق/ عالي

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً لإنجاح عمل الدائرة حيث تهدف إلى تمكينها من إستقطاب الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية للمساهمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والاحتفاظ بها وتقديم خدمات شؤون الموظفين لها والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.

وفيما يلي استعراض لأهم المهام والواجبات الملقاة على عاتق وحدة الموارد البشرية:

- ١- تخطيط الموارد البشرية.
- ٢- الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ٣- توجيه الموظف الجديد.
- ٤- الامتيازات الوظيفية.
- ٥- الدوام والإجازات.
- ٦- تقييم الأداء.
- ٧- النقل والانتداب والاعارة والتكليف.
- ٨- الإجراءات التأديبية.
- ٩- انتهاء الخدمات.
- ١٠- التظلم.
- ١١- التدريب والايقاد.

تخطيط الموارد البشرية

١.٢

هي عملية تقييم منهجي وعلمي للموارد البشرية العاملة في أي دائرة، وتتضمن التأكد من توافق أعدادها وفناتها وتخصصاتها ومهاراتها مع الاحتياجات الفعلية لتنفيذ مهامها، كما تتضمن التخطيط المسبق للترقية والترفع الوجودي والجوازي، وتعديل الوضع، والانفكاك المؤقت والدائم وغيرها، ويتطلب ذلك تطوير برامج وخطط مستمرة ومرنة لمواجهة هذه الاحتياجات وتوفيرها في الوقت المناسب، لتحقيق أهداف الدائرة وخططها الإستراتيجية.

الهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية:

ضمان توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الدائرة من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلية المطلوبة من الموارد البشرية من حيث أعداد الوظائف ومسمياتها، ومستوى المهارات والقدرات المطلوبة ضمن فترة زمنية محددة وذلك باعتماد الهيكل التنظيمي أساساً وتبني الآليات المختلفة مثل تحليل عبء العمل وتقييم الوظائف لغايات تحديد الاحتياجات الفعلية وبعد ذلك تحديد سبل تلبيتها.

طرق التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للدائرة:

يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية بإتباع المنهجيات العلمية الملائمة ليصار بعدها إلى تطبيق الإستراتيجيات المناسبة للحصول على العدد الكافي من الموظفين المؤهلين للقيام بالأعمال المطلوبة في الوقت المناسب وهناك عدد من الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالاحتياجات، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

أ. طريقة تحليل عبء العمل:

يتم من خلال عملية تحليل عبء العمل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة وفقاً لمجموعات المهام المتشابهة ثم تحديد الزمن اللازم لتأدية هذه المهام ومن ثم جمع هذه الأزمنة ومن ثم التنبؤ بعدد الموظفين من خلال تقسيم الزمن الكلي على عدد ساعات عمل الموظفين.

بالإضافة إلى ما سبق هنالك عدد من المتغيرات الأساسية التي تدخل في عملية تحليل عبء العمل ومنها ما يلي:

1. الزمن الفعلي الذي يحتاجه إنجاز خطوات تنفيذ العمل، ويتم التعامل مع متغير الزمن باعتباره المحدد معيار الاداء الذي تقارن على أساسه وتحلل جميع المتغيرات الأخرى.
2. وضوح المهام التي تتعلق بكل خطوة أو بكل وظيفة فكلما كانت المهام واضحة لشاغل الوظيفة كلما قل الزمن اللازم لإنجازها والعكس صحيح.
3. مستوى المعرفة والمهارة لشاغل الوظيفة، فكلما زادت مهارة ومعارف الموظف قل الوقت المطلوب.
4. مستوى جودة المخرجات المطلوبة وهنا العلاقة طردية أي كلما ارتفع مستوى الجودة كلما زاد الوقت المطلوب.
5. مستوى التفويض والصلاحيات الممنوحة للموظف، فكلما زادت الصلاحيات كلما قل الوقت المطلوب للتنفيذ مع مراعاة قدرة شاغل الوظيفة على أن يكون بمستوى هذه الصلاحيات.
6. مدى توثيق إجراءات العمل وتبسيطها ومدى سهولة الإجراء.
7. مستوى تجذير القيم المؤسسية الايجابية مثل قيم التعاون والحماسة أو المبادرة والعمل بروح الفريق.
8. التشريعات ومدى تكاملها ووضوحها ومرونتها والعلاقة هنا عكسية مع متغير الزمن.
9. التجهيزات وأدوات العمل ومدى حداثتها وملاءمتها وتوافرها.

ب. طريقة معدل دوران العمل

يقصد به المعدل الذي يقيس مقدار تغير الموارد البشرية في الدائرة خلال سنة واحدة أو أي فترة زمنية محددة. ويحسب معدل الدوران باستخدام الطرق الكمية على النحو التالي:

١. النسبة المئوية لعدد الموظفين الذين تم تعيينهم إلى متوسط إجمالي عدد الموظفين خلال الفترة الزمنية المحددة (عام واحد مثلاً)، فإذا كان العدد الإجمالي للموظفين في الدائرة ٣٠٠ موظف في بداية العام و ٣٢٠ شخص في نهاية العام، وعين خلال هذه الفترة ٣٠ موظفاً وانفك عن العمل (١٠) موظفين، فإن معدل دوران العمل تكون على النحو التالي :

$$٣٠ \div [٢ \div (٣٢٠ + ٣٠٠)] \times ١٠٠ = ٩,٧ \% \text{ تقريباً}$$

٢. النسبة المئوية لعدد الموظفين المنفكين إلى متوسط عدد الموظفين الاجمالي:

$$١٠ \div [٢ \div (٣٢٠ + ٣٠٠)] \times ١٠٠ = ٣,٢ \% \text{ تقريباً}$$

٣. نسبة متوسط عدد المنفكين والمعينين خلال العام إلى متوسط العدد الإجمالي للموظفين خلال الفترة الزمنية أو العام:

$$\{ [٢ \div (٣٢٠ + ٣٠٠)] \div [٢ \div (١٠ + ٣٠)] \} \times ١٠٠ = ٦,٤ \% \text{ تقريباً}$$

كما ويمكن استخدام الطرق النوعية في قياس معدل دوران العمل، وهي من الأساليب التي تهدف إلى التعرف على أسباب دوران العمل، ومن الطرق المستخدمة أسلوب مقابلة الموظف المنفك عن العمل أو من خلال إستبيان يعبأ بهدف التعرف على أسباب الانفكاك والظروف التي كان يمكن أن تبقى في الدائرة ومجالات تحسين العمل في الدائرة والوحدة التي كان يعمل لديها.

• تحليل وتوصيف الوظائف

• الاحلال والتعاقب الوظيفي

• جدول تشكيلات الوظائف

مرتكزات تخطيط الموارد البشرية

تحليل الوظائف

١.١.٢

يقصد بتحليل الوظائف تحديد مهام ومواصفات كل وظيفة في الدائرة إما عن طريق الملاحظة أو المقابلة الشخصية أو الدراسة أو من خلال جمع المعلومات بواسطة استبيانات مصممة لهذا الغرض.

ويتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين هما:

▪ **وصف الوظيفة:** وهو عبارة عن توثيق خطي لمضمون الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات والمهام الرئيسية وظروف العمل والأدوات المستخدمة وجهة الارتباط وغيرها.

▪ **مواصفات شاغل الوظيفة:** وتتمثل في تحديد متطلبات إشغال الوظيفة بما في ذلك المؤهلات العلمية والخبرات العملية والكفايات (المعارف والمهارات والسمات الشخصية) التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

الوصف الوظيفي

٢.١.٢

يهدف الوصف الوظيفي إلى تحديد مكونات الوظيفة بشكل واضح من حيث الهدف العام لتلك الوظيفة وواجباتها ومهامها ومسؤولياتها وجهة الارتباط والمتطلبات الرئيسية لإشغال الوظيفة من المؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات والسمات الشخصية اللازمة لإشغالها بالإضافة إلى العلاقات الوظيفية الداخلية والخارجية. ويتطلب الأمر إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لكافة وظائف الدائرة وهذا يستدعي تحليلاً كاملاً لطبيعة كل وظيفة ومستواها الإداري وفقاً لإجراءات التحليل الوظيفي.

الهدف من وجود بطاقة الوصف الوظيفي:

١. تحقيق التكامل بين أهداف ومهام وواجبات الوظائف الممثلة للهيكل الوظيفي للوحدات الإدارية.
٢. تفادي التداخل والازدواجية وتوضيح التقاطعات في مهام الوظائف المختلفة.
٣. تحديد مسؤوليات الوظيفة للالتزام بها وبشكل يسمح لشاغلها بالاطلاع عليها وفهم أبعادها ونتائجها المتوقعة وبالتالي تقييم أدائه.
٤. ضمان إشغال الوظيفة بموظف مؤهل وقادر على تولي المهام المطلوبة من خلال التحديد الدقيق لمتطلبات إشغال الوظيفة.

متطلبات تحليل ووصف الوظائف واستخداماته:

١. وجود منهجية واضحة لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي تعتمد تحليل الوظيفة أساساً لذلك.
٢. الربط ما بين أهداف وواجبات شاغل الوظيفة الموجودة في بطاقة الوصف الوظيفي للموظف ومساهمة هذه الوظيفة في تحقيق أهداف ومهام الوحدة الإدارية التي يتبع لها.

الإحلال والتعاقب الوظيفي

٣.١.٢

يعتبر أحد مكونات تخطيط الموارد البشرية ويعنى بتحديد الوظائف القيادية والإشرافية المتوقع شغورها خلال فترة زمنية مستقبلية، واختيار المرشحين المحتملين لإشغال تلك الوظائف بناءً على معايير محددة مسبقاً باعتماد متطلبات إشغال كل وظيفة، والبرامج المطلوبة لتدريب وإعداد المرشحين لشغل تلك الوظائف.

متطلبات إعداد خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي:

١. اعتماد أسس اختيار المرشحين وإجراءات الإحلال والتعاقب الوظيفي بما فيها النماذج الخاصة بذلك.
٢. وجود الموارد المطلوبة لتأهيل الموظفين المرشحين لبرنامج الإحلال والتعاقب الوظيفي.
٣. تطوير قدرات موظفي الوحدة لتمكينهم من التعامل مع متطلبات تنفيذ برنامج الإحلال والتعاقب الوظيفي.
٤. تضمين خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي بالمعلومات عن المرشح والوظيفة والاحتياجات التدريبية.
٥. الرجوع إلى سجلات الأداء ونتائج تقارير تقييم الأداء وأية وثائق وقرارات ذات صلة لدى الترشيح لبرنامج الإحلال والتعاقب الوظيفي.

تقوم الدائرة بإعداد جدول تشكيلات الوظائف بما ينسجم مع خطتها الإستراتيجية وخطط الموارد البشرية لديها بالتنسيق مع اللجنة الفنية المعنية بإعداد مشروع جدول تشكيلات الوظائف في الدوائر الحكومية المشكّلة بمقتضى أحكام نظام الخدمة المدنية، بحيث يتم تحديد عدد الوظائف الدائمة ودرجاتها والوظائف بعقود المرصودة مخصصاتها تحت المواد (١٠١ ، ١٠٢ ، ١٠٣ ، ١٠٥ ، ١٢٠) من قانون الموازنة العامة ومسميات هذه الوظائف ومجموعاتها وفئاتها، ورواتب الوظائف بعقود.

يتم تحديد الإحداثيات المطلوبة على مختلف الفئات والدرجات والمبررات للإحداثيات، والتأكد من انطباق المسميات الوظيفية الفعلية للموظفين على المسميات الوظيفية في جدول التشكيلات، ويجب مراعاة التقيد بالأنماذج والإجراءات المطلوبة وفقاً لتعليمات تخطيط الموارد البشرية الصادرة عن مجلس الخدمة المدنية لدى إعداد جدول تشكيلات الوظائف.

تتولى اللجنة الفنية المشار إليها أعلاه دراسة احتياجات الدائرة من الموارد البشرية ومشروع جدول تشكيلات الوظائف للدوائر، ورفعها مع توصياتها الى اللجنة المركزية للموارد البشرية لاتخاذ القرار المناسب بشأنها، وإحالتها إلى دائرة الموازنة العامة لاستكمال إجراءات إعداد جدول التشكيلات الوظائف الحكومية.

تعتبر عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين من أهم سياسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة على إنتاجية العمل وكفاءته وسير العمليات في الدائرة وأدائها، فاختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة يساهم في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وضبط الانفاق المالي في الدائرة.



- العملية التي يتم من خلالها التحقق من متطلبات الوظيفة والبحث عن المرشحين لإشغال الوظيفة وفقاً للمنهجيات والوسائل المتاحة والمعتمدة سواء من خلال القوائم التنافسية أو الإعلان.
- التأكد من استيفاء المتقدمين لمتطلبات الوظيفة الشاغرة واخضاعهم لامتحانات التنافسية والمقابلات المقررة لاختيار المرشحين المناسبين ممن اجتازوا الامتحانات والمقابلات وحصلوا على أعلى العلامات.
- العملية التي يتم من خلالها التحقق من المؤهلات العلمية والخبرات العلمية المقدمة واستكمال إجراءات التعيين وفقاً للإجراءات والصلاحيات المعتمدة.

ومن المهم توثيق إجراءات الاختيار والتعيين والاحتفاظ بسجلات موثقة لكل خطوة من الإجراءات لضمان الشفافية العالية ومراقبة سير الإجراءات للتأكد من أنها تمت وفقاً للأسس المعتمدة.

توجيه الموظف الجديد

٣.٢

تهدف هذه العملية إلى تعريف الموظفين الجدد بحقوقهم وواجباتهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعرف على الوحدات الإدارية وتعريف الموظفين بالموظف الجديد لتسهيل عملية التعامل معه والمساهمة في رفع أداء الموظفين الجدد في أسرع وقت ممكن، وتعزيز ولائهم إلى قيم وأهداف الدائرة من خلال إيجاد جو من القبول والثقة والأمان له ليشعر بأن وجوده مهم للدائرة وتحقيق انتمائه لفريق العمل وتحقيق مستوى الرضا الوظيفي المطلوب.

الامتيازات الوظيفية

٤.٢

تعتبر الامتيازات الوظيفية وسيلة لاستقطاب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم وزيادة إنتاجيتهم، ومن هذه الامتيازات الرواتب والأجور والعلاوات والعمل الإضافي والتأمين الصحي والضمان الاجتماعي وغيرها.

الرواتب والاجور

١.٤.٢

الراتب الإجمالي للموظف هو البديل الذي يستحقه الموظف ويتقاضاه مقابل قيامه بمهام وظيفته التي يشغلها مضافاً إليه جميع العلاوات المحددة بموجب احكام نظام الخدمة المدنية.

العمل الإضافي

٢.٤.٢

يقصد بالعمل الإضافي قيام الموظف بالعمل لأوقات تزيد عن ساعات العمل الرسمية والمحددة في الدائرة بناءً على تكليف رسمي لقاء بدل مالي يحتسب كنسبة مئوية من الراتب الأساسي وفق الشروط والمتطلبات المحددة بنظام الخدمة المدنية والتعليمات الصادرة بموجبه.

التأمين الصحي

٣.٤.٢

يتم توفير الرعاية الصحية للموظف وأفراد عائلته مقابل مبلغ شهري يتم اقتطاعه إلزامياً من الراتب من تاريخ التعيين وحتى انتهاء الخدمة وفقاً لأحكام نظام التأمين الصحي المعمول به.

الضمان الاجتماعي

٤.٤.٢

اقتطاع نسبة محددة من راتب الموظف وتأدية الاشتراكات المحددة عنه وفق أحكام قانون الضمان الاجتماعي اعتباراً من تاريخ مباشرته للعمل حتى تاريخ انتهاء خدماته بما يمكنه من الاستفادة من الامتيازات التي يمنحها هذا القانون، وتقوم الدائرة بمتابعة تزويد المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالاستمارات والكشوفات اللازمة وفق التواريخ المحددة في قانون الضمان الاجتماعي والتعليمات الصادرة بمقتضاه.

الدوام الرسمي والإجازات والمغادرات

٥.٢

تشير إلى الوقت الذي يمضيه الموظف داخل دائرته والإجازات والمغادرات التي يحصل عليها وفق التشريعات الناظمة.

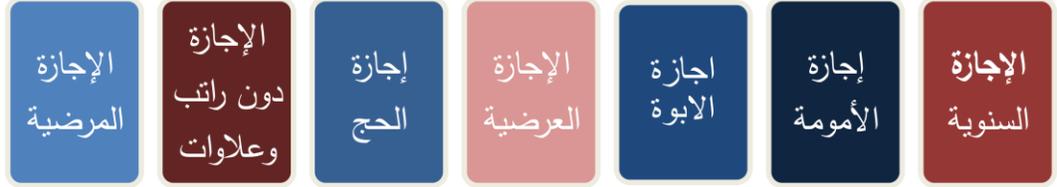
الدوام الرسمي

١.٥.٢

هو المدة الزمنية اليومية التي يقضيها الموظف في أداء المهام والواجبات المناطة به والمحددة وفقاً لنظام الخدمة المدنية المعمول به والتعليمات الصادرة عنه بهذا الخصوص.

هي المدة المحددة التي يحق للموظف فيها الانقطاع عن العمل بشكل مؤقت وفقاً لنظام الخدمة المدنية المعمول به والتعليمات الصادرة عنه بهذا الخصوص.

أنواع الإجازات:



متطلبات منح الإجازات:

١. مراعاة مصلحة العمل عند منح الإجازة.
٢. طلب الإجازة والاجابة على الطلب خطياً قبل يومين على الأقل من تاريخ بدء الإجازة باستثناء الإجازة المرضية والعرضية.
٣. عودة الموظف للعمل في الدائرة بعد انتهاء التاريخ المحدد للإجازة.
٤. الالتزام بتعليمات منح الإجازات والنماذج المعدة من قبل ديوان الخدمة المدنية لهذه الغاية.
٥. يجوز منح الإجازة السنوية للموظف دفعه واحدة أو مجزئة وفقاً لظروف العمل.

يقصد بها الساعات التي يصرح بها للموظف التغيب خلالها عن عمله بإذن من المرجع المختص لقضاء أعمال رسمية خاصة بعمله أو لشؤون شخصية أثناء الدوام الرسمي.

أنواع المغادرات:

١. المغادرة الرسمية: وهي الفترة الزمنية التي يصرح فيها للموظف التغيب عن العمل لغايات انجاز مهام ومصالح الدائرة التي يكلف بها.
٢. المغادرة الخاصة: وهي الفترة الزمنية التي يصرح للموظف التغيب فيها عن العمل الرسمي لقضاء شؤون الشخصية.

متطلبات منح المغادرات:

١. ان لا تتجاوز المغادرة الخاصة مدة اربع ساعات.
٢. عدم الخروج من موقع العمل قبل تعبئة النموذج المعد لهذه الغاية والحصول على الموافقة الخطية بذلك.
٣. التقيد بالمواعيد الزمنية المحددة للمغادرة.
٤. الالتزام بأداء وانجاز المهام التي كلف الموظف بها فيما يتعلق في المغادرة الرسمية.
٥. ان لا يتجاوز عدد مرات المغادرة الخاصة عن خمس مغادرات في الشهر الواحد وبما لا يزيد عن ما مجموعه سبع ساعات شهرياً.
٦. تعتبر المغادرة الطبية مغادرة خاصة عند تصديقها من الجهات الطبية المعتمدة.

إشغال الوظائف القيادية و الإشرافية (الترقية)

٦.٢

إشغال الموظف وظيفة ذات مسؤوليات وصلاحيات أعلى أو وظيفة تقع في مستوى وظيفي أعلى، سواء كانت وظائف قيادية أو إشرافية، وقد يصاحب ذلك زيادة في العلاوات.

شروط ومتطلبات اشغال الوظائف القيادية والإشرافية

١. التزام الادارة بقواعد العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص.
٢. أن يكون هناك وصف وظيفي دقيق وشامل لوظائف الدائرة بصفة عامة والوظائف الشاغرة المراد إشغالها بصفة خاصة.
٣. اجتياز متطلبات برامج الادارة الوسطى وبرامج اعداد القيادات القيادية.
٤. أن يكون المرشح لإشغال الوظيفة الشاغرة مستوفياً لمتطلبات اشغال الوظيفة.
٥. أن لا يكون هناك تجاوزاً لأي من المستويات الوظيفية ومراعاة المسار الوظيفي للوظيفة.

الترفيه

٧.٢

هو انتقال الموظف من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية اعلى مباشرة في الملاك والى الراتب الاساسي الأعلى من راتبه الاساسي مباشرة ضمن الفئة الواحدة، وفق الشروط والمتطلبات المحددة بنظام الخدمة المدنية والتعليمات الصادرة بموجبه، وهو نوعان الترفيه الجوبي - والترفيه الجوازي.

أولاً: النقل

يعني انتقال الموظف من وظيفة الى وظيفة أخرى بنفس المستوى داخل الدائرة أو إلى دائرة أخرى تلبية لحاجة ورغبة الدائرة، أو بناءً على طلب الموظف بموافقة الدائرة، وهو نوعان النقل داخل الدائرة - النقل خارج الدائرة.

انواع النقل:

١. النقل داخل الدائرة.
٢. النقل خارج الدائرة.

مبررات النقل:

- استجابة لمصلحة العمل مثال ذلك حالات تدني مستوى الخدمات في الوحدة التنظيمية، نتيجة نقص في عدد الموظفين أو ضعف الكفاءة الإنتاجية.
- تحقيق التوازن في الهيكل الوظيفي بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالدائرة، وفي هذه الحالة يتم نقل الموظفين من الوحدات التنظيمية التي بها فائض إلى الوحدات التنظيمية التي تعاني من نقص في عدد موظفيها.
- بغرض التدريب واكتساب خبرات متنوعة، فينقل بعض الموظفين ممن هم في حاجة إلى التدريب من وحدة تنظيمية لأخرى للاستفادة من الاحتكاك وخبرات الآخرين.

ثانياً: الوكالة

هو تحريك الموظف للقيام بمهام وظيفة اخرى في نفس الدائرة في حال شغورها أو تغيب شاغلها لأي سبب.

الانتداب

٩.٢

هو انتقال الموظف للعمل إلى دائرة اخرى وفقاً للأحكام المحددة بنظام الخدمة المدنية من حيث الشروط والمدة الزمنية.

الإعارة

١٠.٢

يقصد بها قيام الموظف بعمل آخر تابع لجهة أخرى غير الدائرة التي يعمل بها سواء كانت تلك الجهة المعار إليها حكومية أخرى أو أي منظمة دولية أو إقليمية أو دائرة غير خاضعة لنظام

الخدمة المدنية أو شركة تدير مرفقاً عاماً أو شركة ناتجة عن عملية التخاصية وذلك بناءً على طلب أي من تلك الجهات.

التكليف

١١.٢

تكليف الموظف لمدة لا تزيد على سنتين للعمل لدى أي جهة تطوعية أو شركة مملوكة للدائرة بموجب الصلاحيات المعتمدة وموافقة الجهات المعنية.

تعديل الاوضاع

١٢.٢

هو تغيير الوضع الوظيفي للموظف اما من درجة وظيفية الى درجة وظيفية أعلى في نفس الفئة أو من فئة وظيفية الى فئة وظيفية أعلى نتيجة لحصول الموظف على مؤهل علمي جديد أعلى من المؤهل الذي يحمله ويتصل بموضوع تخصصه بعمل الدائرة مباشرة وذلك وفق الشروط والأحكام الواردة بنظام الخدمة المدنية النافذ.

تقييم الاداء

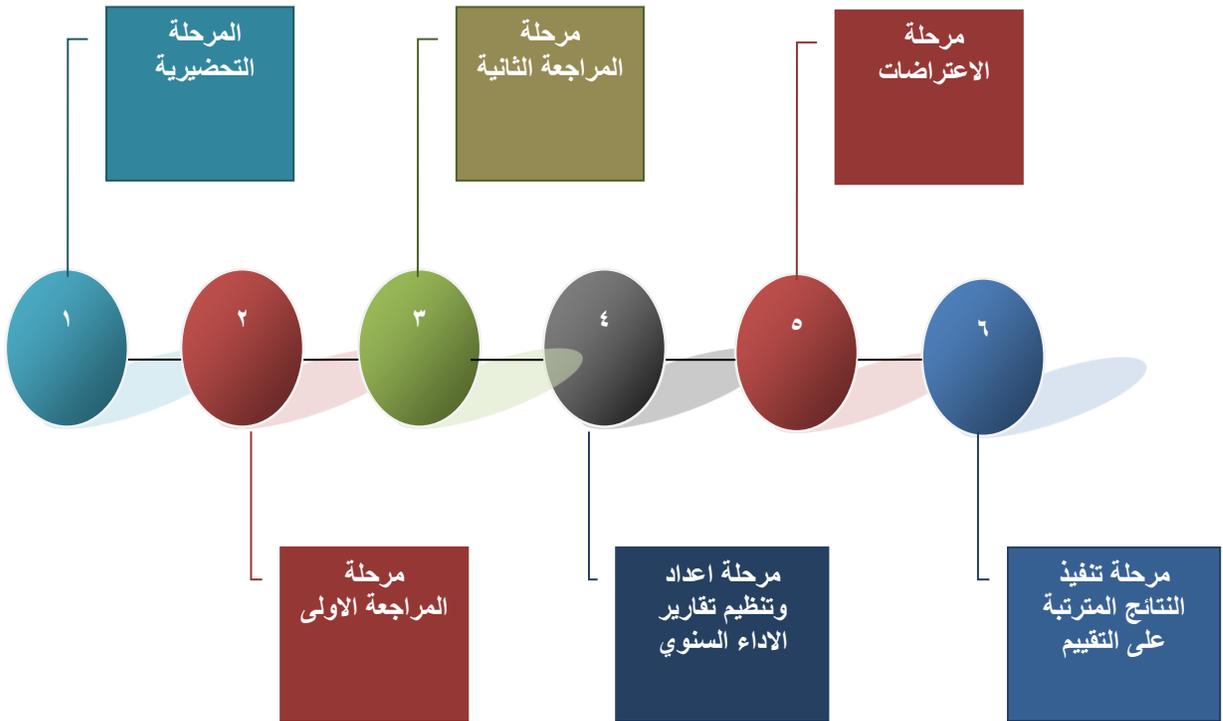
١٣.٢

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً رئيسياً من إدارة الأداء لكل دائرة، وهي أداة إدارية هامة يمكن استخدامها لقياس مستوى انجاز الأهداف والمهام، وقياس مستوى المعارف والمهارات والسلوكيات الوظيفية والتعرف على مجالات التميز لدى الموظفين، وتساعد عملية تقييم الأداء على التعرف على جوانب القوة للعمل على تعزيزها وفرص تحسينها، وتتمثل هذه العملية تطبيقياً بتعبئة نماذج سجلات وتقارير تقييم الأداء المعتمدة في الخدمة المدنية.

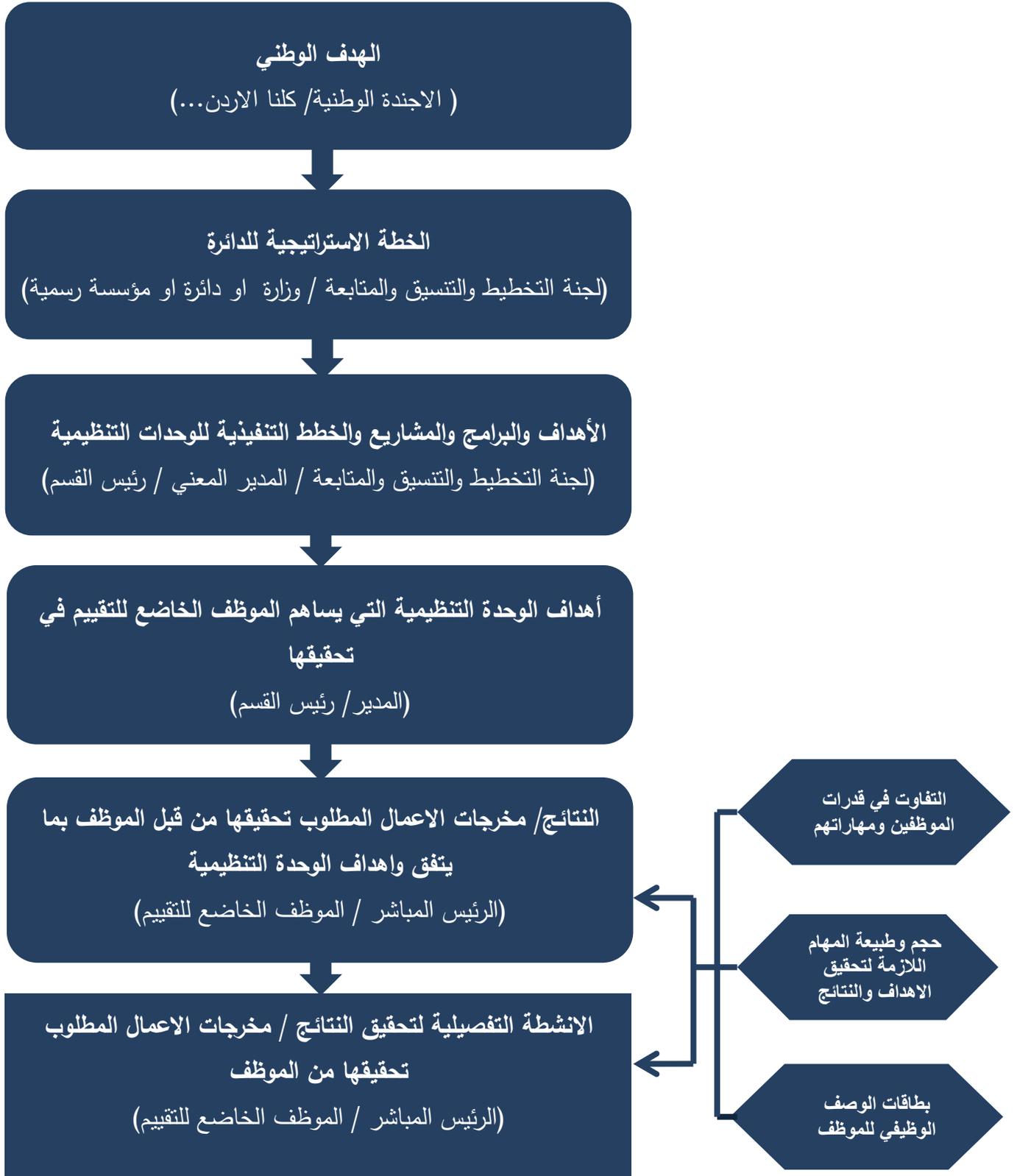
الأهداف الرئيسية لعملية تقييم الأداء:

- ربط الاداء الفردي بالأداء المؤسسي من خلال ربط النتائج/ مخرجات الاعمال المطلوب من الموظف تحقيقها بأهداف الوحدة التنظيمية والخطة الاستراتيجية للدائرة.
- الحصول على مستوى أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية للدائرة من خلال تقييم دور الموظف في إنجاز مهامه ووضع خطط العمل والمتابعة والقياس .
- تعزيز وتشجيع التواصل والحوار بين الرئيس المباشر والمرووس وإتاحة الفرصة له للإطلاع على مستوى أدائه الوظيفي والسلوكي وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف لديه ومجالات التحسين المطلوبة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وفق منهجية علمية وموضوعية.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية أو النقل أو تطوير خطة المسار الوظيفي للموظفين.

مراحل عملية إدارة وتقييم الأداء



مخطط توضيحي يبين مراحل عملية ربط الأهداف الفردية بالأهداف الوطنية والمؤسسية والجهات المسؤولة عن تنفيذها:



متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

١. التحديد المسبق للمشاريع والأهداف والمهام المراد تحقيقها والنتائج المتوقعة بشكل عام ومخرجات الاعمال المطلوب تحقيقها من قبل الموظف وفقاً لخطط العمل وربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي.
٢. التزام الرؤساء المباشرين بمراجعة الأداء الدورية والاستمرارية وتدوين الوقائع والملاحظات الخاصة بأداء وسلوك الموظف أولاً بأول وإدخال مفهوم اتفاقيات الأداء، وربطها بجداول زمنية لغايات تمكين الدائرة من التقييم الفعلي للإنجازات والمتابعة والمراجعة والتقويم.
٣. التزام الإدارة العليا بمنهجيات إدارة التقييم الفردي والمؤسسي والتي تتطلب دعماً والتزاماً قوياً.
٤. توافر المعارف والمهارات لدى الرؤساء المباشرين فيما يتعلق بتقييم أداء موظفي الدائرة.
٥. الأخذ بتوصيات الرؤساء المباشرين الواردة في سجلات وتقارير الأداء في كافة الجوانب المرتبطة بعمل وحدة الموارد البشرية.
٦. توفير التدريب لموظفي وحدة الموارد البشرية على آليات التعامل مع سجلات وتقارير الأداء وكيفية الاستفادة من نتائج وتوصيات تقييم الأداء وتحليلها واستخراج مؤشرات الأداء لرفعها للإدارة العليا.
٧. الالتزام بالمواعيد الزمنية المحددة لكل مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء لضمان تنفيذ هذه العملية بالشكل المطلوب.

الإجراءات التأديبية

١٤.٢

هي الخطوات المتخذة بحق الموظف في حال ارتكابه أي من المخالفات المسلكية أو مخالفة التشريعات المعمول بها في الخدمة المدنية أو الإخلال بالمهام والمسؤوليات المناطة به التي تتعارض مع قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.

أهداف الإجراءات التأديبية:

١. ضمان حسن سير العمل في الدائرة من خلال المساءلة عن عدم الالتزام بقواعد العمل المعتمدة.
٢. تعزيز الاتجاهات الايجابية للموظف ورفع كفاءة الاداء لديه.
٣. ضمان الالتزام بقواعد السلوك الوظيفي للموظف للمحافظة على حسن اخلاقيات الوظيفة.
٤. الحيلولة دون ارتكاب الموظف أية مخالفات مستقبلية.

الضمانات المتاحة للموظف

- استجواب الموظف وإعلامه خطياً بما هو منسوب اليه (المخالفة المرتكبة).
- عدم إيقاع أكثر من عقوبة على المخالفة الواحدة المرتكبة.
- الحيادية من قبل رئيس وأعضاء لجنة التحقيق والتجرد من أي اعتبارات شخصية.
- أن لا يكون أي من أعضاء اللجنة مشتركاً في مرحلة التحقيق أو الاتهام أو الشهادة.
- عدم المغالاة أو التساهل في الاجراء التأديبي المتخذ بحق الموظف والتناسب بين العقوبة وطبيعة المخالفة.
- إدراج سبب العقوبة في القرار التأديبي المتخذ من قبل المرجع المختص.

التظلم

١٥.٢

يقصد به تقديم الموظف مظلّمته إلى الجهة متخذة القرار الإداري طالباً منها إنصافه عن طريق إعادة النظر في القرار الإداري المتخذ بحقه.

الهدف من إتباع سياسة التظلم الإداري:

- تعزيز قيم الشفافية والعدالة والمساءلة والنزاهة فيما يتعلق بحقوق الموظف.
- فتح قنوات الاتصال بين الموظفين من جهة ومختلف مستويات الإدارة من جهة أخرى.
- الحد من الأخطاء والتجاوزات المتعلقة بحقوق الموظف أو واجباته والتزاماته بأخلاقيات المهنة وضوابط العمل والسلوك الوظيفي.
- اتخاذ الإجراءات وتطويرها بما يمنع من تكرار التجاوزات والأخطاء ويساهم في تعزيز المساءلة ومحاربة ومنع الفساد.
- الحد من اتخاذ القرارات الإدارية غير الصحيحة.
- الحد من النزاعات والخلافات ما بين الجهة المصدرة للقرار والموظف المتخذ بحقه هذا القرار.

متطلبات التظلم:

- اتباع إجراءات شفافة وموثقة للتحقق أو التحقيق في التظلم وفقاً لأحكام نظام الخدمة المدنية النافذ والتعليمات الصادرة بهذا الشأن.
- يتم اتخاذ القرار المناسب بشأن التظلم استناداً إلى البيّنات والقرائن الموضوعية.
- إذا اتضح أن التظلم غير مبني على معلومات صحيحة وان وراءه قصد كيدي أو يهدف إلى الاساءة الشخصية للآخرين فيخضع صاحبه للمساءلة، وتطبق بحقه الإجراءات التأديبية التي ينص عليها نظام الخدمة المدنية.
- يراعى توفير التدريب الكافي لموظفي وحدة الموارد البشرية على السياسات المتعلقة بالتظلم والإجراءات الخاصة بذلك.

انتهاء الخدمة

١٦.٢

وهي إنقطاع الموظف نهائياً عن العمل في الدائرة والتي تنتهي في أي من الحالات التالية:

١. قبول الاستقالة.
٢. انتهاء مدة العقد أو إنهائه.
٣. فقد الوظيفة.
٤. عدم اللياقة الصحية.
٥. الاستغناء عن الخدمة.
٦. العزل من الوظيفة.
٧. بلوغ السن القانونية لانتهاء أو إنهاء الخدمة.
٨. فقد الجنسية الأردنية.
٩. التسريح من الخدمة.
١٠. إنهاء الخدمة أو الإغفاء منها.
١١. الإحالة على التقاعد أو الاستياداع.
١٢. الوفاة.

نموذج معايير ومؤشرات تقييم وحدات الموارد البشرية

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور الفرعي	#
	٣	٢	١			
• دليل سياسات وإجراءات عمل خطة الموارد البشرية.				• يوجد منهجية و آلية عمل واضحة لإعداد خطة الموارد البشرية في الدائرة.	تخطيط الموارد البشرية	١
• خطة العمل التنفيذية للوحدة.				• يوجد خطة تنفيذية لوحدة الموارد البشرية تحتوي على المكونات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.		
• خطة وحدة الموارد البشرية السنوية وخطة الثلاث سنوات.				• يتم مراعاة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الدائرة وضبط الإنفاق.		
• الدراسات والبيانات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية.				• يتم جمع المعلومات والحقائق حول مضمون الوظائف الشاغرة ومتطلبات إشغالها وتوفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة لتلك الوظائف ومواصفات شاغليها.		
• نظام المتابعة والتقييم لتخطيط الموارد البشرية الفعلي.				• يوجد منهجية محددة لمتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية وإعداد تقارير نسب الإنجاز ومراجعة الخطة بناءً على النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.		
• جدول التشكيلات.				• يتم اتباع المنهجية وآلية العمل المعتمدة لإعداد جدول تشكيلات الوظائف في الدائرة.		
• إدخال جدول تشكيلات على نظام شؤون الموارد البشرية المحوسب ومتابعته من خلال التقارير الدورية.				• تراعي خطة الموارد البشرية برامج الإحلال والتعاقب الوظيفي والنقل والانتداب... الخ.		
• جدول التشكيلات.				• يتم إعداد الإحصائيات اللازمة لدراسة وتحديد وتحليل واقع الموارد البشرية والبيانات المختلفة.		
• برنامج الإحلال والتعاقب الوظيفي.				• يتم التنبؤ بالفائض والعجز في أعداد الموظفين المطلوبين.		
• دراسات وتقارير واقع الموارد البشرية.				• يتم إشراك وحدة الموارد البشرية في إعداد مشاريع الأنظمة المتعلقة بسياسات إدارة و تنمية الموارد البشرية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.		
• كشوفات الفائض والعجز المحدثة دروياً.				• يتم إعداد الإحصائيات اللازمة لدراسة وتحليل وتحديد أية خسائر محتملة للدائرة من مواردها		
• كتب التسمية						
• إحصائيات وتقارير حجم الموظفين المتوقع خسارتها.						

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

#	المحور الفرعي	معايير الأداء	درجة التقييم		
			٣	٢	١
					البشرية كنتيجة لـ (فرص أخرى ، الاستقالات ، الموظفين القريبة أعمارهم لسن التقاعد).
					• يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والتنبؤ بها وفق أسس علمية مبنية على دراسة عبء العمل المتوقع في كل وحدة إدارية.
					• مراجعة التقارير ذات العلاقة (الموظفين المستحقين للترقيات، تعديل الوضع ...).
					• يتم التخطيط المسبق لعمليات (الترقية والترقية ، تعديل الوضع، الانفكاك المؤقت والدائم،...).
					• تقوم وحدة الموارد البشرية بتحليل الصفات الخاصة بالموارد البشرية (كالنوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الاستقالات،...) ورفع خلاصتها للإدارة العليا لمساعدتهم في اتخاذ القرارات ذات العلاقة.
					• التقارير ذات العلاقة المرسلّة الى الادارة.
					• خطة الموارد البشرية.
					• يتم التخطيط المسبق لعمليات استقطاب الكفاءات المطلوبة (توظيف داخلي أو خارجي، موعد و كيفية الإعلان عن الوظائف الشاغرة و كلفتها المقدرة).
٢	تحليل الوظائف				• يتم إجراء تحليل كامل لطبيعة كل وظيفة ومستواها الإداري وفقاً لإجراءات التحليل الوظيفي.
					• وثيقة نموذج تحليل وظيفة.
					• يتوفر لدى موظف الوحدة مهارات التحليل للوظائف.
					• الشهادات والدورات المتعلقة بتحليل الوظائف.
٣	الوصف الوظيفي				• تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي الهدف العام من الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وجهة الارتباط والعلاقات الوظيفية ومتطلبات اشغال الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات عملية ومهارات وسمات شخصية.
					• نموذج بطاقة الوصف الوظيفي فعلي.
					• وجود منهجية واضحة لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي.
					• يتم استخدام الوصف الوظيفي لغايات تقييم أداء الموظفين.
					• منهجية إعداد البطاقات الوصف الوظيفي.
					• نماذج تقييم الأداء المعبأة.
					• يتم استخدام الوصف الوظيفي لتقييم فجوات الأداء والمهارات وتحديد الاحتياجات التدريبية.
					• دراسات مسح الاحتياجات التدريبية.
					• يتم استخدام بطاقات الوصف الوظيفي لتحديد المسار الوظيفي لشاغليها.
					• الوثائق الخاصة بالمسار الوظيفي.

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور الفرعي	#
	٣	٢	١			
• دراسات وتقارير عبء العمل في الدائرة.				• يتم استخدام بطاقات الوصف الوظيفي لغايات قياس عبء العمل لدى الموظفين		
• المهام الرئيسية للوحدات (محدثة).				• يوجد ربط ما بين أهداف وواجبات شاغل الوظيفة الموجودة في بطاقة الوصف الوظيفي للموظف وأهداف ومهام الوحدة الإدارية التي يتبع لها.		
• وثائق التعيين الإعلان ونماذج المقابلات المعبأة.				• يتم استخدام الوصف الوظيفي لغايات التعيين.		
• التعديلات على البطاقات خلال العام.				• تتم مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي بشكل دوري.		
• توقيع الموظفين على البطاقات الخاصة بهم.				• يتم اطلاع وتوقيع كل موظف على بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بوظيفته.		
• خطة الاحلال والتعاقب الوظيفي(محدثة).				• يتم تحديد الوظائف الأساسية المستهدفة لبرنامج الإحلال الوظيفي وتحديد الموظفين شاغلي هذه الوظائف حالياً	الإحلال والتعاقب الوظيفي	٤
• وجود قائمة بأسماء الموظفين البدلاء المحتملين.				• يتم تحديد الموظفين المتميزين الذين يتمتعون بمعارف ومهارات وخبرات متميزة لإعدادهم لخطط الإحلال والتعاقب الوظيفي.		
• خطة الاحلال والتعاقب الوظيفي				• وجود معايير محددة وعلنية للمفاضلة بين المرشحين تراعي مبدأ العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص.		
• الخطة التدريبية				• تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة للبدلاء المحتملين.		
• برنامج خطة الاحلال والتعاقب الوظيفي.				• وجود خطة مصادق عليها لبرنامج الاحلال والتعاقب الوظيفي.		
• برنامج خطة الاحلال والتعاقب الوظيفي.				• يتم الحاق الموظفين المرشحين لغايات الاحلال والتعاقب الوظيفي لبرامج تدريبية متعلقة بهذا الخصوص.		
• تقارير الاحلال والتعاقب الوظيفي.				• عدد التقارير الدورية حول سير العمل في تنفيذ خطة الاحلال والتعاقب الوظيفي.		
				• تسهم خطط الإحلال الوظيفي في الدائرة في إيجاد قيادات مؤهلة من الصف الثاني في الدائرة.		

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور الفرعي	#
	٣	٢	١			
• تقارير الاحلال والتعاقب الوظيفي الدورية.				• يتم اعتماد أسس اختيار المرشحين وإجراءات الاحلال والتعاقب الوظيفي بما فيها النماذج الخاصة بذلك.		
• جدول التشكيلات. • الخطة الإستراتيجية (محدثة). • الهيكل التنظيمي للدائرة (محدثة).				• وجود جدول تشكيلات الوظائف معد وفقاً للتعليمات الصادرة ويتواءم مع الهيكل التنظيمي للدائرة وخطتها الإستراتيجية وخطة وحدة الموارد البشرية.	إعداد جدول التشكيلات	٥
• جدول التشكيلات و إجراءات العمل التي بُني عليها				• يراعي جدول التشكيلات برامج الإحلال والتعاقب الوظيفي.		
• جدول التشكيلات				• وجود المبررات للإحداثيات المطلوبة على مختلف الفئات والدرجات.		
• الهيكل الوظيفي للوحدات التنظيمية				• تطابق المسميات الوظيفية الفعلية للموظفين على المسميات الوظيفية في جدول التشكيلات.		
• الكشوفات الخاصة بالنقل والانتداب والاعارة والتكليف الوظيفي والمطلوبة لإعداد جدول التشكيلات				• تحديد متطلبات النقل والانتداب والاعارة والتكليف.		
• جدول التشكيلات. • تعليمات وإجراءات إعداد جدول التشكيلات.				• التقيد بالنماذج والإجراءات المطلوبة وفقاً لتعليمات تخطيط الموارد البشرية الصادرة عن مجلس الخدمة المدنية.		
• منهجيات العمل المعيارية للاستقطاب والاختيار والتعيين. • قرارات التعيينات خلال العام. • عينة من كتب الملتحقين خلال العام.				• اتباع إجراءات العمل المعيارية التي تحكم التعامل مع إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين.	الاستقطاب والاختيار والتعيين	٦
• نسخ من الإعلانات عن الوظائف الشاغرة.				• الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق الأسس والتعليمات المعتمدة.		
• عدد المراجعات التي تمت على المنهجيات المتعلقة.				• مسؤولو وموظفو الدائرة المعنيون ملمون بإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين.		

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما / متوسط

٣: متوفر ومطبق / عالي

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور الفرعي	#
	٣	٢	١			
<ul style="list-style-type: none"> • خطة الموارد البشرية السنوية. • قرارات التعيين - جدول التشكيلات. 				<ul style="list-style-type: none"> • يتم التعيين وفقاً لخطة الموارد البشرية والشواغر المحددة كل عام في جدول تشكيلات الوظائف. 		
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات الاحلال والتعاقب الوظيفي. • تقرير عدد الموظفين الملتحقين حسب خطة الاحلال 				<ul style="list-style-type: none"> • الاستقطاب الداخلي من الدائرة حال توفر شاغر لأي وظيفة يتم حسب خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي في الدائرة. 		
<ul style="list-style-type: none"> • الاعلانات عن الوظائف. • بطاقات الوصف الوظيفي 				<ul style="list-style-type: none"> • يتم الإعلان المعتمد لإشغال الوظائف بعقود شاملة وتقييم الطلبات المقدمة وإجراء المقابلات وفقاً لأسس ومعايير واضحة مستندة إلى بطاقة الوصف الوظيفي. 		
<ul style="list-style-type: none"> • تقارير وحدة الرقابة الداخلية. • المخالفات المرصودة من خلال التقارير المرسلة للمرجع المختص. 				<ul style="list-style-type: none"> • التأكد من كافة الإجراءات الوظيفية الخاصة بالتعيين حسب الأنظمة والتعليمات المعمول بها. 		
<ul style="list-style-type: none"> • منهجيات عملية الاختيار والتعيين المحدثة والموثقة. 				<ul style="list-style-type: none"> • منهجيات إجراءات الاختيار والتعيين الموثقة والاحتفاظ بسجلات موثقة لكل خطوة من الإجراءات لدى الدائرة. 		
<ul style="list-style-type: none"> • تدقيق عينة من إجراءات التوظيف و التعيين للموظفين. 				<ul style="list-style-type: none"> • يتم متابعة إجراءات استكمال التعيين بشكل دقيق (فحص طبي، عدم محكومية، مؤهلات وخبرات مصدقة). 		
<ul style="list-style-type: none"> • عينة من كتب مباشرة العمل. 				<ul style="list-style-type: none"> • يتم إعداد كتاب مباشرة عمل الموظف وتنسيبه للجهات ذات العلاقة في الوقت المحدد لذلك 		
<ul style="list-style-type: none"> • برنامج توجيه الموظف الجديد المعتمد لدى الدائرة. 				<ul style="list-style-type: none"> • وجود برنامج لتوجيه الموظف الجديد في الدائرة. 	توجيه الموظف الجديد	٧
<ul style="list-style-type: none"> • منهجية التعيين الموثقة والمطبقة. 				<ul style="list-style-type: none"> • تقوم الوحدة بتأمين كافة مستلزمات العمل للموظف (مكتب، جهاز حاسوب ، لوازم مكتبية،..) • بالتنسيق مع وحدات العمل المعنية وحسب طبيعة عمل كل موظف. 		

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور الفرعي	#
	٣	٢	١			
<ul style="list-style-type: none"> • عقد العمل أو دليل الموظف أو ما شابهه والموقع من قبل الموظف. • برنامج توجيه الموظف الجديد. 				<ul style="list-style-type: none"> • يتم إعلام الموظف الجديد بكافة المنافع والامتيازات التي يستحقها (كالضمان الاجتماعي، التأمين الصحي، العلاوات والاقطاعات، الإجازات،...) 		
<ul style="list-style-type: none"> • توقيع الموظف على استلام أو الاطلاع على نسخة من التعليمات ذات العلاقة. 				<ul style="list-style-type: none"> • يتم إعلام الموظف الجديد بواجباته و حقوقه و الأنظمة والتعليمات الخاصة بالدائرة بالإضافة إلى الأدلة الإرشادية للممارسات الإدارية ومدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة السارية المفعول. 		
<ul style="list-style-type: none"> • برنامج توجيه الموظف الجديد. 				<ul style="list-style-type: none"> • يتم تعريف الموظف الجديد بكافة المديرات والأقسام في الدائرة للتعرف على مهامها ومسئوليتها وزملاء فيها. 		
<ul style="list-style-type: none"> • عينة من تقارير تقييم أداء الموظف خلال فترة التجربة. • عينة من قرارات تثبيت الموظف بعد انقضاء فترة التجربة. 				<ul style="list-style-type: none"> • يتم متابعة كافة شؤون الموظف الخاضع للتجربة ورفع تقارير دوريه أدائه وسلوكه الوظيفي إلى المرجع المختص لغايات تثبيته من عدمه بالتعاون مع الرئيس المباشر للموظف. 		
<ul style="list-style-type: none"> • نسخة من التقارير المرسلة أو نماذج التقييم مع التوصيات الإدارية 				<ul style="list-style-type: none"> • يتم رفع تقرير بالموظفين الجدد والمستحقين للتثبيت من عدمه إلى المرجع المختص لاتخاذ القرار وفق الأنظمة والتعليمات الخاصة بذلك. 		
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات الإشراف بالبرامج التدريبية. • تقرير عدد الموظفين الملتحقين بالبرنامج التدريبي. • نتائج المشاركة في البرامج التدريبية وتقارير قياس العائد من التدريب. 				<ul style="list-style-type: none"> • عدد الموظفين الذين شاركوا بالتدريب الخاص بتوجيه الموظف الجديد. 		

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما / متوسط

٣: متوفر ومطبق / عالي

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور الفرعي	#
	٣	٢	١			
• عينة من قرارات وقف صرف بدل العمل الاضافي • عينة من تقارير العمل الاضافي.				• الالتزام بوقف صرف بدل العمل الاضافي عند زوال مبرراته أو غياب الموظف أو عدم انجاز الاعمال.	الامتيازات الوظيفية	٨
• عينة من قرارات التكاليف بالعمل الاضافي. • كشوفات العمل الاضافي.				• الالتزام بالصلاحيات لغايات التكاليف بالعمل الاضافي وصرف البديل.		
• عينة من قرارات التكاليف بالعمل الاضافي. • عينة من تقارير العمل الاضافي.				• الالتزام بالنسبة المئوية من موظفي الدائرة المكلفين وفقاً لأحكام نظام الخدمة المدنية.		
• عينة من قرارات التكاليف بالعمل الاضافي. • عينة من تقارير العمل الاضافي.				• الالتزام بنسب بدل العمل الإضافي وفقاً لأحكام نظام الخدمة المدنية.		
• عينة من قرارات منح الحوافز والمكافآت.				• مدى تبني معايير شفافة وموضوعية في تطبيق تعليمات الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة.		
• قرارات الترشيح لجائزة الموظف المثالي أو البرامج المماثلة. • نتائج جائزة الموظف المثالي.				• الالتزام بتطبيق البرامج الواردة في النظام لتحفيز الموظفين مثل جائزة الموظف المثالي في الخدمة المدنية.		
• عينة من قرارات الترفيع.				• تطبيق عمليات الترفيع بشفافية تامة.		
• عينة من قرارات الترفيع والترقية.				• تتم إجراءات الترفيع والترقيات وفق التعليمات المعمول بها وبدقة تامة.		
• نموذج عن المساهمات المحولة للضمان				• الالتزام باقتطاع النسبة المحددة من راتب الموظف وتأدية الاشتراكات المحددة للضمان الاجتماعي.		
• نماذج الاجازات والمغادرات المعبأة • سجلات وتقارير ترصيد الاجازات والمغادرات الدورية.				• الالتزام بتطبيق التعليمات بما فيها النماذج الخاصة بالدوام الرسمي والاجازات بعدالة وشفافية.		
• تعليمات تنظيم العمل بالورديات				• اصدار تعليمات داخلية لتنظيم العمل بنظام المناوبات في حال تطبيق الدائرة لهذا النظام.		

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور الفرعي	#
	٣	٢	١			
• كشوف الحضور والغياب.				• وجود كشوفات يومية وشهرية خاصة بالموظفين غير الملتزمين بأوقات الدوام الرسمي ورصد حالات التأخير وعدم الختم أو التوقيع.	والمغادرات	
• عينة من قرارات الاجراءات التأديبية للمخالفات.				• تطبيق الإجراءات المعتمدة على كافة المخالفين دون معاملة تفضيلية لأسباب شخصية.		
• عينة من قرارات الموافقة على منح الاجازات.				• الالتزام بطلب الاجازة والإجابة على الطلب خطياً قبل يومين على الأقل من تاريخ بدء الاجازة باستثناء الاجازة المرضية والعرضية.		
• كشوفات الحاسوب حول الدوام الخاص بالموظف.				• التأكد من عودة الموظف للعمل في الدائرة بعد انتهاء التاريخ المحدد للإجازة.		
• كشوفات المغادرات المحوسبة. • الاجراءات التأديبية والحسومات على تجاوز مدة المغادرات المسموحة للموظف.				• التدقيق على مغادرات الموظفين وفق النموذج المعتمد ورفع كشوفات بذلك لتطبيق الأحكام الواردة بالتعليمات على مغادرة الموظفين.		
• كشوفات الدوام المحوسبة. • عينة من تقارير العمل الاضافي. • تقارير المخالفات المتعلقة بالعمل الاضافي.				• التأكد من ساعات العمل الإضافي الفعلية ورصد المخالفات وإعداد كشوفات بذلك ورفعها إلى المرجع المختص.		
• كشوفات رصد الاجازات. • تقارير الرقابة الداخلية ذات العلاقة.				• دقة احتساب أرصدة دوام وإجازات الموظفين في الدائرة ومغادراتهم.		
• السيرة الوظيفية للموظف مرفقة مع ملف طلب/تكليف الإعارة أو النقل .				• إعداد مطالعة سيرة وظيفية للموظف المطلوب (إعارته، تكليفه، نقله، ...) من واقع الملف الشخصي للموظف ورفعها إلى المرجع المختص.		
• عينة من إجراءات الترفيح الموثقة المرسلة للمرجع المختص.				• تجهيز كتب الترفيح وتحويلها للمرجع المختص في الوقت المحدد لذلك.		
• عينة من قرارات الترفيح الجوازي.				• مراعاة الاعتبارات الرئيسية المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية عند اختيار الموظفين		

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور الفرعي	#
	٣	٢	١			
				للترفيه الجوازي.		
• عينة من قرارات النقل.				• يتم التقيد بوجود وظيفة شاغرة أو تغيب شاغل هذه الوظيفة لإجراء عمليات النقل أو التكليف بالوكالة.		
• عينة من قرارات التكليف.				• في حال تكليف الموظف للعمل في أي دائرة أخرى يراعى أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية لإشغال الوظيفة الشاغرة في تلك الدائرة.		
• مشاريع وخطط العمل التنفيذية للوحدات.				• يتم التحديد المسبق للمشاريع والأهداف والمهام والنتائج المراد تحقيقها من قبل الموظف وفقاً لخطط العمل.		
• خطط العمل التنفيذية للوحدات. • عينة من بطاقات الوصف الوظيفي. • اهداف ومهام الوحدات التنظيمية.				• تحديد مؤشرات اداء لكل موظف استناداً لأهداف الوحدة التنظيمية.		
• الخطة الإستراتيجية و خطط العمل التنفيذية. • عينة من سجلات تقييم الأداء. • عينة من بطاقات الوصف الوظيفي.				• مدى ارتباط الأداء الفردي في الدائرة بالأداء المؤسسي.	تقييم الأداء الفردي	١٠
• سجلات الأداء المعبأة.				• التزم الرئيس المباشر بمراجعة الأداء دورياً وتدوين الوقائع والملاحظات الخاصة بذلك.		
• منهجيات تقييم الاداء. • نماذج عن تقارير الأداء السنوية. • كشوفات نتائج تقييم الأداء الفردي المرسل إلى ديوان الخدمة المدنية.				• التزم الإدارة العليا بدعم تطبيق منهجيات إدارة التقييم الفردي.		
• الخطة التدريبية السنوية وتقارير الاداء الدورية.				• توافر المعارف والمهارات لدى الرؤساء المباشرين فيما يتعلق بتقييم أداء موظفي الدائرة.		

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور الفرعي	#
	٣	٢	١			
• عينة من سجلات الأداء والتقارير السنوية.				• تقيد الوحدة بالمواعيد الزمنية المحددة لكل مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء.		
• دراسات وتحليل نتائج تقييم الأداء.				• متابعة الوحدة بتقييم مدى التزام الرؤساء المباشرين بتعبئة سجلات الأداء في كل مرحلة من مراحل المراجعة الدورية المحددة.		
• العرض المرئي المعروض على الرؤساء.				• شرح إجراءات تقييم الأداء للرؤساء المباشرين بشكل دوري وعندما تستدعي الحاجة ذلك.		
• نتائج تقييم الأداء الموثقة.				• حفظ نتائج تقييم الأداء في ملف كل موظف.		
• الدورات المتعلقة بهذا الخصوص.				• يتم تدريب الرؤساء المباشرين على عملية تقييم الاداء.		
• قرارات ونتائج النظر في الاعتراضات				• تنظيم عملية الاعتراضات على نتائج التقييم وفق التعليمات.		
• دراسات وتقارير وحدة الموارد البشرية حول نتائج تقييم الأداء.				• تقوم الوحدة بتحليل نتائج التقييم واستخراج المؤشرات .		
• قرارات العقوبات التأديبية.				• الالتزام بالصلاحيات الممنوحة لفرض الإجراءات التأديبية.		
• الوثائق الخاصة بثقافة المساءلة.				• تقوم الوحدة بتنفيذ برامج ومبادرات لتحفيز إرساء ثقافة المساءلة لدى العاملين في الدائرة.		
• دراسة عينة من ملفات الموظفين و بالتحديد (سجلات الأداء و المخالفات و نماذج تقييم الأداء).				• تعكس الإجراءات التأديبية المتخذة بحق الموظف على نتائج تقييم الأداء / راتب ومكافأة الموظف / الترفيع والترقيات.		
• ملف الموظف.				• حفظ تقرير المخالفة والإجراء التأديبي في ملف الموظف مع الوثائق والقرائن.		
• عينة من تقارير المخالفات مع الوثائق الداعمة.				• حفظ تقرير المخالفة والإجراء التأديبي في ملف الموظف مع الوثائق والقرائن.		
• قرارات العقوبات المتخذة ومنهجية العقوبات المطبقة.				• وضع الآلية المناسبة لضمان عدم التكرار للمخالفات في المستقبل.		
• قرارات إنهاء او انتهاء الخدمة.				• تتم إجراءات إنهاء او انتهاء الخدمة وفق نظام الخدمة المدنية والتعليمات الصادرة بهذا الشأن.		

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور الفرعي	#
	٣	٢	١			
• إجراءات استكمال معاملات إنهاء الخدمة.				• استكمال إجراءات إنهاء أو انتهاء الخدمة بدقة تامة وبالسرية المطلوبة.	الخدمة	
• نتائج مقابلات الموظفين المنفكين.				• قيام وحدة الموارد البشرية على مقابلة الموظفين المنفكين لمعرفة اسباب الاستقالة.		
• ملف الموظف/ براءة الذمة و نسخ من استلام العهد... الخ.				• يتم متابعة انجاز الموظف لبراءة الذمة مع مختلف الجهات، واستلام بطاقات التأمين الصحي وبطاقات العمل وأية أمور أخرى.		
• شهادات الخبرة .				• يمنح الموظف الراغب بالحصول على شهادة خبرة بعد حصوله على براءة ذمة دون تأخير.		
• عينة من وثائق البرامج الخاصة بذلك المعممة على الموظفين.				• تبني الوحدة برامج لتعزيز قيم الشفافية والعدالة والمساءلة فيما يتعلق بحقوق الموظف.	التظلم	١٣
• عينة من قرارات النظر في التظلمات.				• الالتزام بإجراءات التظلم وفقاً لنظام الخدمة المدنية.		
• سياسات وإجراءات التظلم.				• توفر الدائرة كافة المتطلبات التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتظلم الإداري.		
• عينة من قرارات العقوبات.				• تقوم الوحدة بتوفير ضمانات التظلم للموظف.		
• تعميم إجراءات التظلم.				• تعميم إجراءات التظلم الوظيفي على كافة الموظفين.		
• عينة من قرارات النظر في التظلمات.				• البت في التظلمات الإدارية المقدمة من الموظفين خلال المدة القانونية المحددة.		
• التشريعات والبلاغات الموثقة.				• جمع التشريعات والبلاغات والتعاميم التي يتم إصدارها والمتعلقة بالموارد البشرية وحفظها إلكترونياً في ملفات خاصة بالوحدة.	إجراءات العمل بالوحدة	١٤
• عينة عن البيانات الإلكترونية والورقية المؤرشفة.				• حفظ ملفات الموظفين إلكترونياً وورقياً ويجري تحديثها باستمرار .		
• كشوفات الرواتب وقرارات الترفيع المطبقة.				• تقوم وحدة الموارد البشرية بالتأكد من انعكاس حركة الترفيعات على الرواتب بالتنسيق مع الوحدة المعنية بذلك.		
• عينة من منهجية عمل الوحدة.				• التزام الوحدة بإجراءات العمل المعيارية التي تحكم التعامل مع مختلف إجراءات الموارد البشرية.		

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

التدريب والتطوير

١.٣

يهدف التدريب والتطوير والإيفاد في الخدمة المدنية إلى رفع كفاءة الجهاز الوظيفي وتزويده بالمعارف والمؤهلات والمهارات لتمكينهم من القيام بمهامهم بالمستوى المطلوب وصولاً إلى تحقيق كفاءة الأداء والتعامل مع المستجدات الحديثة في أساليب ووسائل العمل، وتقوم الدائرة بإيفاد الموظفين للبعثات والدورات وفقاً لتعليمات إيفاد الموظفين للبعثات والدورات الصادرة استناداً لأحكام نظام الخدمة المدنية المعمول به.

الاهداف الفرعية:

١. رفع مستوى الرضا الوظيفي.
٢. تعزيز عملية نقل المعرفة والمهارات التي اكتسبها الموظفون الذين تم إيفادهم في برامج تدريبية إلى زملائهم في الدائرة.
٣. زيادة قدرة الدائرة في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٤. تحسين جودة الخدمات المقدمة من الدائرة ورفع مستوى رضا متلقي الخدمة.
٥. تطوير قدرات ومهارات الصف الثاني من القيادات.
٦. تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل.
٧. توجيه الاستثمار في الموارد البشرية نحو تجسير فجوات الأداء الفردي.
٨. فتح المجال للموظف نحو التقدم الوظيفي.



المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

تحديد الفجوة ما بين الأداء الفعلي للموظف وأدائه المتوقع في ضوء وظيفته ومهامه الوظيفية وتحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج وفقاً للأولويات وبما يحقق أهداف الدائرة الإستراتيجية والأهداف الفرعية لوحده التنظيمية.

المرحلة الثانية: إعداد وتنفيذ الخطة التدريبية السنوية

بناءً على دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم وحدة الموارد البشرية بإعداد "الخطة التدريبية السنوية" وفقاً لما يلي:

- اختيار الجهات التدريبية والمدربين وإعداد الحقائق التدريبية وفقاً لمعايير محددة ومعلنة.
- تحديد أسماء المشاركين في البرنامج التدريبي وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية ومواعيد عقد البرامج التي تنفذ داخل الدائرة والتنسيق لعقد البرامج التدريبية مع الجهات الخارجية ذات العلاقة التي تنفذ خارج الدائرة واختيار الجهة المقدمة للتدريب وفقاً لأسس ومعايير معتمدة.
- تخطيط الموازنة التقديرية لتنفيذ الخطة التدريبية بالتنسيق مع الوحدة التنظيمية المعنية بالشؤون المالية في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية وأولويات تنفيذ البرامج التدريبية.
- تنسيق البرامج التدريبية: وهي جميع العمليات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية والتي تشمل التحضيرات لكل متطلبات التنفيذ (المكان، الحقيبة التدريبية، الخدمات اللوجستية ...).

المرحلة الثالثة: تقييم عملية التدريب

- تقييم المدرب والبرنامج التدريبي بعد انتهاء البرنامج، تقوم الوحدة المعنية بتنمية الموارد البشرية بمتابعة تقييم البرنامج التدريبي والمدرب من خلال نموذج معتمد يعبأ من قبل المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة، وتقييم المتدربين قبل وأثناء انعقاد البرنامج.
- تقييم مدى اثر التدريب على المتدرب بعد مده لا تقل عن ثلاثة أشهر من خلال نموذج تقييم يعبأ من قبل الرئيس المباشر.

المرحلة الرابعة: قياس العائد من التدريب

وهي العملية السنوية التي تقوم بها وحدة الموارد البشرية لقياس كلفة البرامج التدريبية الموجهه للموظف ومقارنتها مع نتائج تقرير تقييم اثر التدريب على الموظف المعبأ من قبل الرئيس المباشر ونتائج تقييم الاداء الفردي للموظف، وقياس كلفة البرامج التدريبية الموجهة للوحدة التنظيمية مقارنة مع نتائج رضا متلقي الخدمة، ونتائج الرضا الوظيفي، ونتائج تحقيق الاهداف الفرعية للوحدة التنظيمية.

وينتج عن عملية قياس العائد من التدريب تحديد وتطوير سياسات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرامج التدريبية وتطويرها بما يحقق العائد المناسب والقيمة المضافة من التدريب.

المرحلة الخامسة: نقل وتبادل المعرفة المكتسبة

الخطوات التي يتم إتباعها لنقل وتبادل المعرفة التي اكتسبها الموظفون من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية أو مؤتمرات أو ندوات أو حلقات تدريسية إلى زملائهم من خلال إعداد تقرير عن البرنامج التدريبي الذي شارك به وعرضه عليهم أو نشره على الموقع الداخلي للدائرة.

مرتكزات ومتطلبات إنجاز العملية التدريبية:

- اعتماد التخطيط المسبق لتوجهات وبرامج التدريب والإيفاد.
- ملائمة البرامج التدريبية لمتطلبات وتوجهات رفع وتطوير الأداء.
- الالتزام بالمعايير وأسس المفاضلة لدى اختيار الموظفين للبعثات والدورات.
- تنظيم الملفات والمراسلات الخاصة بالموظفين الموفدين ومتابعة شؤونهم.
- شمول التدريب لجميع الفئات الوظيفية ومراعاة طبيعة عمل الموظف وخطط الإحلال الوظيفي.
- الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الفردي في تنمية قدرات الموظفين.
- متابعة تقييم أثر التدريب على المستوى المؤسسي ورصد العائد من التدريب للاستفادة من نتائجه مستقبلاً.
- تشجيع الموظفين على نقل وتبادل المعرفة المكتسبة من التدريب إلى زملائهم.

المكافآت والحوافز

٢.٣

هما عبارة عن بدل معنوي أو مادي سواء كان نقداً أو تقدم وظيفي يمنح كأداة تحفيزية من قبل المرجع المختص لقاء جهد أو سلوك أو عمل متميز أو أداء أعمال خلال أوقات الدوام الرسمي أو خارجه، تسهم في تطوير واقع العمل في الدائرة وتحسين صورتها ومستوى الخدمات المقدمة لمتلقي هذه الخدمات.

وتنظم المكافآت والحوافز في الخدمة المدنية وفقاً لتعليمات منح المكافآت والحوافز لموظفي الخدمة المدنية الصادرة من مجلس الوزراء بموجب أحكام نظام الخدمة المدنية.

أنواع الحوافز:

- الحوافز المادية: مثل المكافآت المالية، جائزة الموظف المثالي.
- الحوافز المعنوية: وتشمل توجيه كتب شكر وتقدير للجهود المتميزة المبذولة أو الالتقاء بموظفي الوحدة المعنية وذكر إنجازات الموظف وتقديم هدية عينية رمزية، أو وضع ملخص عن إنجازات الموظف على الموقع الإلكتروني.

أهداف المكافآت والحوافز:

- تحسين أداء الدائرة بشكل عام.
- تحسين الخدمات المقدمة.
- تعزيز تكرار السلوك الإيجابي أو الأداء المرغوب فيه.
- خلق شعور لدى الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي والولاء للدائرة ورفع الروح المعنوية لهم.
- زيادة رضا الموظفين عن الدائرة.
- تحفيز الموظف للعمل بدقة وجهد اكبر.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لمنح المكافآت والحوافز:

- أن يتم الإنفاق من المخصصات المرصودة لغايات منح المكافآت للموظفين، ولا يجوز إصدار أي قرار بمنح أي مكافأة إذا لم تتوفر تلك المخصصات.
- أن تُراعى معايير الاستحقاق والجدارة ومنحها للفئات المستحقة فعلياً وفق أسس ومعايير تعد مسبقاً في الدائرة لهذه الغاية.
- أن تُمنح المكافأة للموظف لقاء إنجاز عمل معين متميز أو يُسهم في تطوير الإجراءات أو يتصف بالصعوبة ويعود بفائدة آنية أو مستقبلية على الدائرة.
- أن تتناسب قيمة المكافأة مع العمل المنجز ووفق الزمن المحدد لإنجازه والجودة.
- عدم منح المكافأة لأي عمل يتقاضى الموظف عليه أي علاوة أو مكافأة مهما كان نوعها أو اسمها في أي تشريع آخر.
- مراعاة التوزيع الجغرافي والقطاعي للدائرة عند تخصيص المكافآت والحوافز.

إن تعزيز العلاقات الايجابية بين الموظفين في الدائرة يعتبر متطلباً أساسياً لبناء المناخ التنظيمي الملائم لتعزيز قدرات الموظف ودافعيته وتحسين مستوى الرضا الوظيفي ونسبة الاحتفاظ بالموظفين، حيث أن هذه العلاقات تنطوي على خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة لغايات تحقيق التميز والتنافسية وتفعيل مشاركتهم كشركاء في عملية التخطيط التي تؤهلهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف المؤسسية بجودة عالية.

<p>اهمية تعزيز العلاقات بين الموظفين</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ تحقيق التعاون بين موظفي الدائرة. ■ رفع مستوى الرضا الوظيفي. ■ زيادة معدلات الانتماء والولاء للدائرة. 	<p>انواع العلاقات الوظيفية</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ العلاقة بين الموظف والدائرة. ■ علاقة الموظف مع رئيسه ومرؤوسيه وزملائه. ■ علاقة الموظف بعمله.
--	--

ولبناء علاقات فاعلة وايجابية بين الموظفين فعلى الدائرة:

- تصميم برامج تشتمل على وسائل ومنهجيات تهدف إلى تحفيز وتوجيه الموظفين وتنسيق الجهود نحو التنفيذ الفعال لإستراتيجية الدائرة.
- تمكين الموظفين من تطوير العلاقات الداخلية فيما بينهم والخارجية مع الدوائر والجهات الخارجية.
- توفير المناخ التنظيمي الملائم والمشجع لتعاون الموظفين وتعزيز روح الفريق لديهم.

نموذج معايير ومؤشرات تقييم وحدات الموارد البشرية

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية

#	المحور	معيار الأداء	درجة التقييم			الوثائق الداعمة
			٣	٢	١	
١	التدريب والتطوير	• وجود آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.				• منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية. • نموذج مسح الاحتياجات التدريبية.
		• الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الفردي في تحديد فجوات المهارات وفجوات الأداء تمهيداً لتدريب وتعزيز مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.				• نتائج تقييم الأداء الفردي. • سجلات الاداء للموظف. • نماذج مسح الاحتياجات التدريبية للموظف.
		• تؤخذ بعين الاعتبار المهام والمسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي للموظف عند تحديد البرامج التدريبية.				• تقارير تقييم البرامج التدريبية. • تقارير قياس العائد من التدريب. • الصف الوظيفي للموظف.
		• وجود ربط ما بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي للموظفين في الدائرة.				• خطط المسار الوظيفي للموظف. • خطط التدريب.
		• وجود خطة تدريبية في الدائرة موثقة تحتوي على الأولويات التدريبية والتطويرية الخاصة بموظفي كل وحدة إدارية.				• الخطة التدريبية الموثقة. • منهجية التدريب.
		• البرامج التدريبية المعتمدة في الخطة تراعي سد الفجوة ما بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.				• نماذج مسح الاحتياجات التدريبية.
		• تحدد الموازنة التقديرية للخطة التدريبية بالتنسيق مع الوحدة المعنية بالشؤون المالية.				• موازنة التدريب.
		• تقييم الأنشطة التدريبية (متدربين، مدربين، برامج تدريبية) وتوفير نتائج التقييم للإدارة العليا لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب.				• وثائق تقييم الأنشطة التدريبية. • خطة التدريب وقياس العائد من التدريب.

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق / عالي

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية

#	المحور	معيان الأداء	درجة التقييم			الوثائق الداعمة
			٣	٢	١	
		<ul style="list-style-type: none"> متابعة تقييم اثر التدريب على المستوى المؤسسي ورصد العائد من التدريب للاستفادة من نتائجه مستقبلاً. يتم تقييم مدى استفادة الموظف من النشاط التدريبي في تحسين أداءه. تشجيع الموظفين على نقل المعرفة المكتسبة لهم من التدريب إلى زملائهم. الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات أو صعوبات في تحقيق أهداف التدريب. التسيق مع الجهات والمراكز التدريبية المنفذة للتدريب لتقييم المتدربين قبل وإثناء وبعد انتهاء البرنامج التدريبي . إلزام الموظف المتدرب بإعداد تقرير مختصر عن البرنامج التدريبي أو المؤتمر أو الندوة التي شارك بها يشمل بيانات أساسية عن المشاركة ونقاط القوة والضعف فيه. قيام الوحدة بالاستفادة من التقارير المقدمة لتنظيم عملية المشاركة بالبرامج التدريبية المستقبلية وفي تحليل الاحتياجات التدريبية 				<ul style="list-style-type: none"> وثائق قياس العائد من التدريب.
						<ul style="list-style-type: none"> تقارير الموظفين المشاركين في البرامج التدريبية. تقرير قياس العائد من التدريب.
						<ul style="list-style-type: none"> تقرير قياس العائد من التدريب.
						<ul style="list-style-type: none"> تقارير الاجراءات التصحيحية المتخذة.
						<ul style="list-style-type: none"> المخاطبات ذات الصلة. تقارير تقييم التدريب.
						<ul style="list-style-type: none"> نماذج التعهد الموقعة من قبل الموظف.
						<ul style="list-style-type: none"> تقارير تقييم التدريب مسح الاحتياجات التدريبية. منهجية التدريب.
						<ul style="list-style-type: none"> قرار تشكيل اللجنة.
						<ul style="list-style-type: none"> وجود صناديق اقتراحات وملاحظات خاص بوحدة الموارد البشرية تتلقى به الوحدة كافة الاقتراحات الخاصة بعملها وأداء موظفيها.
						<ul style="list-style-type: none"> في حال وجود صناديق اقتراحات خاص بالدائرة، تدريب موظفي وحدة الموارد البشرية على آلية التعامل مع مثل هذه الاقتراحات والملاحظات.

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

١.٤ ظروف وبيئة العمل

١.٤

ويقصد بها تخصيص مساحة كافية وملائمة ومحددة في مبنى الدائرة تتناسب مساحتها مع حجم الخدمات التي تقدمها الوحدة وعدد موظفيها وكذلك مع عدد موظفي الدائرة ككل.

٢.٤ المعدات والاجهزة

٢.٤

توفير كافة مستلزمات الوحدة من (مكاتب وخزائن لحفظ الملفات وأجهزة حاسوب وغيرها) والتي تمكن موظفي الوحدة من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية مع ضرورة وجود صندوق اقتراحات خاص بالوحدة لتلقى الاقتراحات.

٣.٤ متطلبات تدريبية

٣.٤

إلحاق موظفي الوحدة ببرامج تدريبية يكون هدفها التعريف بأهمية الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم في مجالات تخطيط وتنمية وإدارة المورد البشري وكيفية حفظ المعاملات ومتابعتها وتعزيز ثقة الموظف بالدائرة.

٤.٤ متطلبات دعم الإدارة العليا

٤.٤

لضمان نجاح عمل وحدة الموارد البشرية لا بد من توافر دعم مباشر من قبل الإدارة العليا بتفويض الصلاحيات المناسبة لموظفي الوحدة وفتح قنوات اتصال فعّالة مع متخذي القرار وإشراك مسؤولي الوحدة بعمليات إتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.

- وجود دليل إجراءات لخدمات الوحدة إما بمنشورات صغيرة لكل إجراء على حدا أو بدليل متكامل لجميع الإجراءات مطبوع ومتوفر ومحدث ومنشور على موقع الدائرة ومعمم على كافة الوحدات الأخرى.
- استخدام نماذج جاهزة للخدمات التي تقدمها الوحدة متضمنة تعليمات وإرشادات التعبئة كاملة على الصفحة الخلفية من كل نموذج.
- إبراز الهيكل التنظيمي للوحدة والمسميات الوظيفية ورؤيا ورسالة الوحدة.
- تصميم لوحات ترحيبية (نحن في خدمتكم .. الخ).
- اطلاع الموظفين إلكترونياً و/أو ورقياً على آخر المستجدات المتعلقة بالموظف والوظيفة العامة.

- توافر أجهزة حاسوب محدثة ومطورة.
- وجود نظام موارد بشرية محوسب يلبي كافة احتياجات العمل في الدائرة.
- قاعدة بيانات تتسم بالمرونة ومحدثة للموارد البشرية.
- برمجيات للموارد البشرية تتلاءم وطبيعة النظام.
- توافر شبكة (انترانت) داخلية في الدائرة تسهل من عمل وحدة الموارد البشرية.
- وجود ربط ما بين نظام الموارد البشرية مع غيره من الأنظمة (النظام المالي، الرواتب، مراقبة ساعة الدوام،...).
- تأمين الصيانة المستمرة لأجهزة الحاسوب في الوحدة.
- موظفين مؤهلين في الوحدة للتعامل مع البرمجيات المستخدمة في النظام المحوسب للموارد البشرية.

نموذج معايير ومؤشرات تقييم وحدات الموارد البشرية

المحور الرابع: البنية التحتية لوحدة الموارد البشرية

الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معايير الأداء	المحور	#
	٣	٢	١			
• نتائج مسح رضا الموظفين.				• وجود مكان ومناخ وتهوية وإضاءة مناسبة للموظفين العاملين في الوحدة.	البنية التحتية	١
• عينة من الملفات المؤرشفة.				• حفظ وأرشفة الملفات والوثائق بشكل ملائم ومنظم.		
• عينة من كشوفات العهدة.				• توفير كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعمل الموظف في الوحدة (حاسوب، طابعة، تلفون،).		
• مسح رضا الموظفين.				• موازنة ومخصصات الوحدة كافية لأداء المهام والواجبات المناطة بها.		
• الموازنة السنوية.					البنية التكنولوجية	٢
• مسح رضا الموظفين.				• وجود نظام موارد بشرية محوسب في الدائرة يلبي كافة احتياجات العمل فيها.		
• الملف الخاص بنظام الموارد البشرية المحوسب.						
• عينة من التقارير المستخرجة من قاعدة البيانات.				• قاعدة بيانات الموارد البشرية المستخدمة تتسم بالمرونة وليست مجرد وعاء للبيانات.		
• عينة من الشكاوى والملاحظات المرسلة الى الجهة المصدرة لقاعدة البيانات.				• البيانات والمعلومات المستخرجة من قاعدة البيانات تتسم بدقة عالية.		
• عينة من البيانات المستخرجة.						
• عينة من تقارير الرقابة الداخلية.				• يتم تحديث قاعدة البيانات بشكل مستمر.		
• عينة من التحديثات ونموذج عن البيانات.				• استخراج البيانات من قاعدة البيانات يتم بطريقة مرنة وبسيطة وبدون تعقيد.		
• مسح رضا الموظفين.				• يتوافر في الوحدة موظفين مؤهلين للتعامل مع البرمجيات المستخدمة في النظام.		
• كشف بالبرمجيات المتوافرة.						

درجات التقييم:

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما/ متوسط

٣: متوفر ومطبق/ عالي

المحور الرابع: البنية التحتية لوحة الموارد البشرية

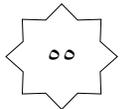
الوثائق الداعمة	درجة التقييم			معيار الأداء	المحور	#
	٣	٢	١			
• كشف بالبرمجيات المتوافرة.				• البرمجية المستخدمة في نظام الموارد البشرية تتلاءم وطبيعة النظام (يرجى ذكر اسم البرمجية).		
• عينة من الشكاوى المرسله الى الشركة المصدرة للبرامج.				• وجود دعم فني (داخلي) أو من قبل الشركة المصدرة للبرامج.		
• عينة من التقارير المرسله.				• اطلاع الموظفين الكترونياً على أخر المستجدات المتعلقة بالموظف والوظيفة العامة.		
• مسح رضا الموظفين.				• توافر شبكة داخلية انترانت في الدائرة تسهل من عمل وحدة الموارد البشرية.		
• عينة من تقارير النظام.				• وجود ربط ما بين نظام الموارد البشرية مع غيره من الأنظمة (النظام المالي، ساعة الدوام،...).		
• الدورات التدريبية المتعلقة بهذا الخصوص				• يتم تدريب موظفي الوحدة على انظمة الموارد البشرية.		

درجات التقييم:

٣: متوفر ومطبق / عالي

٢: متوفر و مطبق نوعاً ما / متوسط

١: غير متوفر وغير مطبق / متدني



تحويل مخرجات التقرير التقييمي لقدرات وحدات الموارد البشرية إلى خطط عمل ضمن مؤشرات أداء محددة بأطر زمنية قابلة للتنفيذ والتطبيق.

الخطة التطويرية

الهدف العام للخطة التطويرية

مساعدة الدوائر في رفع كفاءة الموارد البشرية لديها لتحقيق اهدافها ورؤيتها ورسالتها.

محاور الخطة التطويرية

- البيئة التنظيمية والمؤسسية
- إدارة الموارد البشرية
- تنمية الموارد البشرية
- البيئة المادية والتكنولوجية

محتويات الخطة التطويرية

- المحاور الرئيسية والفرعية.
- الوضع الحالي لكل محور.
- نقاط القوة لكل محور.
- فرص التحسين لكل محور.
- مؤشرات قياس تنفيذ الخطة التطويرية
- الاطار الزمني للخطة.
- آلية التعامل مع هذه النتائج.

تم إعداد هذا الدليل بدعم من مشروع الإصلاح المالي الثاني الممول
من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)