



وزارة الشؤون البلدية  
والقروية والإسكان

Ministry of Municipal Rural Affairs & Housing

# وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان

## دليل السياسات العمل للإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية

نسخة رقم ١.٠

تاريخ الإصدار: ١٠ يناير

سلسلة الاعتمادات			
رقم الوثيقة	تاريخ الوثيقة		
الدور	الإدارة	الاسم	التوقيع
المعد	الإدارة العامة للتميز التشغيلي		
المراجعة	الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية		
المصادقة	الإدارة العامة للحوكمة والالتزام والمخاطر		
الاعتماد	وكالة التطوير الموارد البشرية		

## التحكم بمعلومات الوثيقة

### إصدار الوثيقة

عنوان الوثيقة	دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية	رقم الوثيقة	
تاريخ إصدار الوثيقة		الوكالة/الإدارة	وكالة الموارد البشرية
الإصدار رقم	١	مكان الإصدار	
معد الوثيقة		النسخة رقم	الأولى

### سجل التغييرات

التغيير المطبق	الذي قام بالتغيير	تاريخ التغيير	الإصدار	التوقيع

### سجل المراجعة

اسم القائم بالمراجعة	المسمى الوظيفي	التوقيع	التاريخ

### المستندات والمراجع ذات الصلة

اسم المستند	رقمه	تاريخ إصداره	الجهة



## المحتويات

١	الضوابط الداخلية ٥
٦	٢ الحوكمة والمسائلة القانونية.....
٨	٣ المصطلحات والتعريفات المستخدمة.....
١٠	٤ سياسات الإدارة العامة للأداء والتطوير .....
١٠	٤,١ مجموعة السياسات الأولى: إدارة تخطيط الموارد البشرية
١٠	٤,١,١ سياسة تحديث الإطار العام للجداريات .....
١٠	٤,١,٢ سياسة إعداد خطة القوى العاملة المستقبلية.....
١١	٤,١,٣ سياسة تنفيذ ومتابعة خطة القوى العاملة السنوية.....
١٢	٤,١,٤ سياسة تحليل الوظائف .....
١٢	٤,١,٥ سياسة عمليات الوظائف.....
١٣	٤,١,٦ سياسة تقييم الوظائف.....
١٣	٤,٢ مجموعة السياسات الثالثة: إدارة التطوير التنظيمي
١٣	٤,٢,١ سياسة اعداد وتحديث الهيكل التنظيمي.....
١٤	٤,٢,٢ سياسة إعداد وتحديث الأوصاف الوظيفية .....
١٥	٤,٢,٣ سياسة النقل الداخلي .....

## ١ الضوابط الداخلية

### التحقق من الامتثال

حرصاً على تعزيز ثقة الإدارة العليا في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (الوزارة) في أدلة العمل في الوزارة، ستقوم الإدارة العامة للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة والالتزام والإدارة العامة للشؤون القانونية، بالتحقق من الامتثال لدليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية حسب الإجراء المتبع في الوزارة وبما يتناسب مع الأنظمة واللوائح في المملكة العربية السعودية.

ويجب تحديث دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية بشكل دوري ليعكس التعديلات على السياسات القائمة ولإضافة ما يلزم من سياسات جديدة. ويجب أن يحتوي دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية كافة التغيرات التي تطرأ على الأنظمة واللوائح في المملكة العربية السعودية ذات الصلة بها. وستعتبر القرارات الصادرة عن معالي وزير الشؤون البلدية والقروية والإسكان ذات الصلة جزءاً من دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية.

صُمم دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية لتلبية متطلبات كافة الأطراف المعنية، ومساهمتها بالأعمال والدعم في عمليات المراجعة والاعتماد.

### الغرض من دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية

الغرض من دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية هو وصف الضوابط والسياسات التي تنظم أنشطة الوزارة بما يخص الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية وللإستخدام داخل الوزارة. كما يهدف دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية إلى تعزيز التناسق والانسجام في وظائف الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية. ومن المهام التي يؤديها هذا الدليل:

- التأكد من أن أنشطة الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية وغايات الوزارة وتتم بفعالية وجدارة.
- التأكد من أن الإرشادات التوجيهية للإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية تم صياغتها وتوثيقها، وتقدم بمثابة مرجعية موحدة لجميع موظفي الوزارة.
- التأكد من أن جميع العاملين في وظائف الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية على وعي ودراية تامة بالإرشادات التوجيهية، ووفقاً لذلك يتم تطبيقها بانتظام.
- مساعدة الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية في الوزارة في تطبيق السياسات المشمولة ضمن هذا الدليل بشكل متسق.



## ٢ الحوكمة والمسائلة القانونية

### لمحة عامة

تضمن الإدارة العليا في الوزارة أن يلتزم موظفو الوزارة بكافة الأنظمة واللوائح المتعلقة بمجال عملهم، والأوامر السامية، وقرارات مجلس الوزراء، واللوائح التنفيذية.

وتتولى الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية المسؤولية المباشرة عن جميع السياسات الواردة في هذه الوثيقة. وفي هذا السياق، تتولى الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية مسؤولية صياغة مسودات دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية، ومراجعتها الدورية، وتعديلها.

### مسؤولية الموظفين

يلتزم جميع موظفو الوزارة بما ورد في دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية من سياسات وإجراءات.

### المراجعة القانونية

تسري وتطبق أحكام دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح السارية، وفي حالة وجود أي تعارض بينهما تسري الأنظمة واللوائح السارية.

### الجهات المعنية باستعمال دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية

- إن الهدف من دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية أن يكون بمثابة دليل مرجعي لموظفي الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية بشكل خاص ولموظفي الوزارة بشكل عام.
- يجب على مدير عام الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية التأكد من فهم جميع الموظفين في الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية لجميع السياسات الواردة في دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية، وتأثيرها على إنجاز الأعمال، وإطلاعهم بصورة كاملة على تفاصيل الدليل بما يخص عملهم. وينبغي أن يتخذ مدير عام الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية الإجراءات المناسبة لضمان تنفيذ محتويات دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية.
- تتولى الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية عملية نشر سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية (بالتعاون مع الوكالات/الإدارات العامة/الإدارات الأخرى المعنية بالوزارة) ومراقبة تطبيقها.

### الانحراف عن دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية

يكون كل موظف من موظفي الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية مسؤولاً عن ضمان الالتزام التام بنص وروح دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية، وأي انحراف عن هذا الدليل يجب أن يتم اقتراحه ومراجعته والموافقة عليه وفقاً لمصفوفة تفويض الصلاحيات.

### توضيح محتويات دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية

- يجب توجيه أي استفسارات تتعلق بالسياسات المشار إليها في دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية إلى الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية في الوزارة وبالأخص إلى مدير عام الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية كونه المسؤول الأول بهذا الشأن. وفي حال كان دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية لا يغطي بشكل كاف أي حالة أو استفسار، فإنه يجب التعامل مع هذه الحالة أو الاستفسار استثنائياً من قبل الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية.
- تقع المسؤوليات الإدارية في دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية على عاتق الوظائف الإشرافية، وقد يتم الإشارة بالمنصب أو الوكالة أو الإدارة العامة للوظائف التي تقع عليها المسؤولية الرئيسية في دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية.
- يجب أن تكون قرارات التعيين، أو عقود العمل أو وثائق أخرى تحتوي على اتفاق عمل بين الوزارة والموظف، مرتبطة بالشروط المتوافرة في دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية. وإذا تم التعديل أو الإضافة على دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية يجب أن تنعكس الأنظمة والشروط المعدلة والمضافة على كافة الوثائق ذات الصلة بالتعديل أو الإضافة، ويجب على الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية إعلام الأطراف ذات العلاقة بهذه التغييرات والإضافات.
- سوف يحصل جميع الموظفين على إذن قراءة محتويات دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية حسب ما هو متوفر على البوابة الداخلية للوزارة.

### تحسين دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية

- تم إعداد دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية ليكون وثيقة قابلة للتطوير بإضافة محتويات جديدة أو تعديل المحتويات الحالية كلما كان ذلك ضرورياً. وتطور دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية يجب أن يكون متوافقاً مع أي تطور حاصل في الوزارة، بحيث أن المضمون الحالي لدليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية قد يتطلب إضافة مضامين أخرى.
- إن القرارات المتخذة من قبل الوزارة لتنفيذ السياسات في الإطار الموضح في دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية تعتبر جزءاً من محتوى دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية.
- تقع على عاتق الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية مسؤولية تحديث دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية ، واقتراح أية تعديلات أو تغييرات أو إضافات قد تطرأ عليه من وقت إلى آخر للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للوزارة. وعليه فإن مدير عام الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية لديه الصلاحية الشاملة لوضع التعديلات اللازمة.

### مراجعة دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية وعملية الموافقة عليه واعتماده

- ستقوم الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية بمراجعة دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية بشكل دوري، أو حين تقتضي الضرورة، للتأكد من اكتماله وتوافقه مع ضرورات العمل (الحالية والمستقبلية). من الممكن أن يتم اقتراح سياسات جديدة أو مراجعة سياسات حالية من قبل أي موظف في الوزارة، إذا كانت تتوفر لديه خبرة أو معرفة فيما يتعلق بمواضيع ومضامين دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية.
- ينبغي أن تكون جميع أنشطة التعديل أو الإضافة أو الحذف من دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية موثقة بشكل صحيح.
- جميع التغييرات، أو التعديلات أو الإضافات المتعلقة دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية يتم الموافقة عليها واعتمادها وفقاً لمصفوفة تفويض الصلاحيات المعتمدة في الوزارة.

### صلاحية استخدام دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية

- تعود ملكية دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية للوزارة، ويجب أن تعامل محتويات دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية على أنها سرية ولا يتم الكشف عنها أو توزيعها لأي أطرف أو أشخاص غير مخولين، داخل الوزارة أو خارجها. وقد تم إعداد دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات أعمال الوزارة بهدف إدارة أنشطة الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية بكفاءة عالية واستناداً إلى الممارسات الرائدة المناسبة.
- يجب أن يحافظ جميع الموظفين الذين لديهم إمكانية الوصول إلى دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية على سرية محتوياته. في حال إنهاء خدمة موظف، ينبغي عليه إعادة دليل سياسات الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية (إن كان بحوزته) إلى الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية.



### ٣ المصطلحات والتعريفات المستخدمة

تتضمن القائمة التالية بعض المصطلحات التي تم استخدامها في دليل الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية ، والتعريفات الخاصة بها:

المصطلح	التعريف
الوزارة	وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان
الدليل	دليل سياسات وإجراءات الإدارة.
النماذج	النماذج المستخدمة في إجراءات العمل.
أصحاب الصلاحية	الموظفين المنوط بهم مسؤولية المراجعة والموافقة والاعتماد على طلب أو نموذج أو وثيقة ما وتندرج صلاحياتهم بالاعتماد بحسب مصفوفة الصلاحيات المعتمدة.
العملية	هي سلسلة من الخطوات التي يتم تنفيذها لتحقيق نتائج معينة
قاعدة البيانات	قاعدة إلكترونية تستعمل لحفظ البيانات في النظام.
مجموعة الإجراءات	مجموعة من الإجراءات المترابطة فيما بينها من حيث الهدف منها أو/ومسؤولية التنفيذ.
مالك الإجراء	الدور الذي يتحمل المسؤولية عن إتمام الإجراء بدقة ونجاح، ويكون شخص واحد فقط.
المسؤول	الدور /الأدوار المسؤولة عن تنفيذ خطوات الإجراء.
المُستشار	الدور /الأدوار التي يتم الاستعانة بخبراتهم وآرائهم خلال تنفيذ خطوة معينة في الإجراء.
المُطلّع	الدور /الأدوار التي ينبغي اطلاعه وإبلاغه بالتقدم في انجاز الإجراء أو خطوة معينة.
الإطار العام للجدارات	هو عبارة عن إطار عام يتضمن بعض أفضل الكفاءات والمهارات السلوكية والقيادية والفنية الخاضعة للقياس، والتي يتعين توفرها لدى موظفي الوزارة بشكل عام.
الهيكل التنظيمي	هو هيكل يوضح الوحدات التنظيمية وارتباطاتها الإدارية.
تخطيط القوى العاملة	هي عملية مستمرة يتم من خلالها إعداد خطة للقوى العاملة تستند إلى تحديد دقيق لاحتياجات الوزارة من الموارد البشرية وتحليل عام للكفاءات والقدرات والخبرات المتوفرة ومقارنتها بتلك التي تحتاجها الوزارة لتحقيق أهدافها المستقبلية.
تحليل العرض	هي عملية تحليل وفحص العرض من القوى العاملة في الجهة من أجل فهم الأعداد والكفاءات المتاحة.
تحليل الطلب	هي العملية التي يتم من خلالها تحليل احتياجات الوزارة من القوى العاملة والكفاءات وفقاً لاستراتيجية الوزارة.
تحديد الفجوات في القوى العاملة	هي العملية التي يتم من خلالها تحديد الفجوات في القوى العاملة جراء الفرق بين العرض والطلب على القوى العاملة.
تحليل الوظائف	هي دراسة منهجية للوظائف لتحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة بالإضافة إلى تحديد المتطلبات الأساسية لها من المؤهلات الأكاديمية والمعرفة العلمية وسنوات الخبرة والكفاءات والمهارات المطلوبة.
الوصف الوظيفي	هو ملخص لأهم الجوانب التي تحيط بالوظيفة بما يشمل الهدف من الوظيفة، والمهام والمسؤوليات؛ بالإضافة إلى الكفاءات، والمهارات، والقدرات، والشهادات العلمية، والخبرات المطلوبة لإنجاز وتنفيذ العمل على الوجه المطلوب.
سلم الرواتب	هو سلم/هيكل مبني على الدرجات الوظيفية ويتم من خلاله تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للرواتب الأساسية لكل درجة من الدرجات الوظيفية.
تقييم الوظائف	هي عملية تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل الوزارة بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى من خلال نظام تقييم متكامل يمكن الاعتماد عليه في وضع سلم الدرجات الوظيفية وهيل الرواتب والتعويضات والمزايا الذي يهدف إلى تحقيق العدالة الداخلية بين وظائف الوزارة المختلفة، والعدالة الخارجية ما بين وظائف الوزارة والوظائف الأخرى المماثلة لها في سوق العمل.
المكافآت السنوية	هي عبارة عن مكافآت مالية و/ أو معنوية يتم تحديدها وتوزيعها على الموظفين وفقاً لنتائج تقييم أدائهم السنوي.



التوظيف	هو مجموعة من عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين التي تقوم بها الوزارة لسد احتياجاتها من الكوادر البشرية وأصحاب الكفاءات بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم خدماتها على أكمل وجه.
الاستقطاب	هي عملية البحث عن المرشحين الملائمين للقيام بمتطلبات الوظائف الشاغرة في الوزارة.
التكليف	هو تكليف الموظف على وظيفة أخرى أو بالعمل لدى إدارة أخرى داخل الوزارة بالإضافة إلى وظيفته الأصلية.
النقل	هو نقل الموظف من إدارة إلى أخرى أو من قسم / وحدة إلى قسم / وحدة أخرى داخل الإدارة نفسها.

## ٤ سياسات الإدارة العامة للأداء والتطوير

### ١,٤ مجموعة السياسات الأولى: إدارة تخطيط الموارد البشرية

#### ١,٤,١ سياسة تحديث الإطار العام للجداريات تفاصيل السياسة

١	تعتمد أنظمة الموارد البشرية المختلفة في الوزارة بشكل مباشر على إطار الكفاءات والسلوكية والقيادية والفنية؛ وبالتالي يتوجب على الوزارة تحديثه والتأكد من ملاءمته لأعمال الوزارة بشكل دوري. وتقع مسؤولية تحديث إطار الكفاءات والسلوكية والقيادية والفنية على الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية بالتنسيق مع إدارات الوزارة المختلفة.
٢	يرتكز الإطار العام للجداريات على نوعين، وهي كالتالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• الجداريات السلوكية والقيادية مشتركة لجميع الموظفين: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ترتبط الجداريات السلوكية والقيادية بشكل مباشر برؤية ورسالة الوزارة وقيمها، حيث تعزز المعايير السلوكية المرغوبة والمطلوبة لتحقيق أداء متميز في جميع المستويات والوظائف.</li> <li>- تساعد الجداريات في تعزيز السلوكيات المطلوبة من موظفي الوزارة كما تساهم في تحسين ثقافة الأداء. لذلك يجب أن تكون الجداريات متوافقة مع الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية للوزارة.</li> <li>- تختلف مستويات الجداريات السلوكية والقيادية باختلاف المستوى الوظيفي للموظف المعني، حيث ترتقي الجداريات السلوكية والقيادية بالتوازي مع المستوى والدرجة الوظيفية للموظف.</li> </ul> </li> <li>• الجداريات الفنية المخصصة لكل موظف وفق العائلة الوظيفية التي ينتمي إليها ومهامه ومسؤولياته: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ترتبط الجداريات الفنية بالعائلة أو المجموعة الوظيفية التي تنتمي لها الوظيفة؛ وتكون ذات طبيعة فنية تخصصية؛ حيث إن لكل عائلة وظيفية مجموعة من الجداريات الفنية المطلوبة.</li> <li>- تهدف الجداريات الفنية لتعزيز معرفة الموظف بالجوانب الفنية لعمله، والتي تؤثر بشكل مباشر على مخرجات العمل اليومية التي يقوم بها بحكم دوره الوظيفي؛ فتعزز الكفاءة والإنتاجية ومخرجات الأداء في مجال عمله.</li> <li>- تنقسم كل كفاءة إلى أربع مستويات من الإتقان، ويتسم كل مستوى بالموشرات السلوكية المتوقعة من الموظفين للمستوى المحدد في إطار الجداريات.</li> <li>- على الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية مراجعة الجداريات الفنية الخاصة بكل منصب وظيفي معين مع المدير العام / مدير الإدارة المعني والتحقق منها للتأكد من أنها مناسبة للغرض وتفي باحتياجات المنصب الوظيفي ومتطلباته.</li> <li>- تخضع التغييرات التي تطرأ على إطار الجداريات لاعتماد الوكيل المساعد لرأس المال البشري بعد الاتفاق عليها من الإدارة المعنية بالكفاءة.</li> </ul> </li> </ul>

### ٤,١,٢ سياسة إعداد خطة القوى العاملة المستقبلية

#### تفاصيل السياسة

ضوابط عامة لإعداد خطة القوى العاملة المستقبلية	
١	يهدف تخطيط القوى العاملة إلى تحقيق استراتيجيات الوزارة والوفاء بمتطلباتها التشغيلية وتزويدها بمجموعة المهارات المطلوبة بالعدد المناسب وفي الوقت المناسب
٢	يجب دعم خطة القوى العاملة بالحقائق والأرقام والتحليلات والمقارنات المعيارية قدر الإمكان
٣	إن فهم متطلبات الوزارة المتعلقة بقدرات الأفراد على المدى القصير والطويل هو عامل أساسي في إعداد خطة القوى العاملة المستقبلية، حيث أن تحديد وتقييم تلك القدرات يشكل عاملاً أساسياً للتوظيف
٤	إن تخطيط القوى العاملة والتوظيف عمليتين مستمرتين ويجب أن تتكيفا مع احتياجات الوزارة والعوامل الخارجية، ويجب وضع أدوات قياس ومتابعة مناسبة لتمكين الوزارة من إجراء التحسين المستمر على كلتا العمليتين
٥	إن مساهمة الإدارات في عملية إعداد خطة القوى العاملة هي أمر أساسي لتحقيق الفوائد المتوقعة حيث يجب على كافة الإدارات المشاركة في تحديد احتياجاتها
٦	يدخل في عملية تخطيط القوى العاملة المدخلات الكمية والنوعية التالية على سبيل المثال لا الحصر: <ul style="list-style-type: none"> <li>• التغيير في استراتيجية الوزارة</li> <li>• الحجم الحالي والمتوقع للعمل (مثال: الزيادة في حجم العمليات / الأنشطة، قرارات الاستعانة بمصادر خارجية)</li> <li>• المهارات الحالية للموظفين والمهارات والمؤهلات الجديدة المطلوبة</li> <li>• اعتماد إجراءات أو أنظمة عمل جديدة</li> <li>• تحديثات على الهيكل التنظيمي</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطط السعودة واللوائح التنظيمية الحكومية الجديدة</li> <li>• نقص في عدد موظفي الإدارة</li> <li>• الترقّيات</li> <li>• التدريب والتطوير (خطط التعاقب الوظيفي والمسارات الوظيفي)</li> <li>• نهاية الخدمة (التقاعد وإنهاء العقد)</li> </ul>
ضوابط خاصة بتحليل الطلب	
٧	على الوزارة أن تقدر احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة بناءً على الخطط التشغيلية والاستراتيجية
٨	تشمل عملية تحليل الطلب على تحديد القوى العاملة المطلوبة في الوقت الحاضر والقوى العاملة المطلوبة مستقبلاً بناءً على احتياجات الوزارة وخططها التشغيلية، مما يمكنها من تحقيق أهداف العمل
٩	يقوم مدراء العموم/مدراء الإدارات بإجراء تحليل الطلب لتحديد احتياجات القوى العاملة المستقبلية، من مخرجات هذه الدراسة توقعات لعدد الموظفين المناصب التي سيتم توظيف هؤلاء عليها وكفاءات ومؤهلات الموظفين المطلوبة
١٠	على إدارة تخطيط الموارد البشرية عند إجراء تحليل الطلب الأخذ بعين الاعتبار عدد الخدمات والمتعاملين وحجم البيانات والعمليات المخطط أتمتها
ضوابط خاصة بتحليل العرض والتوقعات	
١١	تتضمن عملية تحليل العرض دراسة القوى العاملة الحالية وتقدير تطورها في المستقبل. وهذه المرحلة تهتم بتحديد عدد الموظفين المتوفرين بالوزارة ومواصفاتهم والجدارات والمهارات التي يتسمون بها أو يتقنونها؛ ومن ثم توقع مدى تطور وضع هؤلاء الموظفين خلال فترة التخطيط.
١٢	تتم عملية تحليل العرض وفقاً للجدارات والمهارات، والقدرات والمميزات التي يتقنها أو يتسم بها الموظفون الحاليين بالوزارة، ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني.
١٣	تساعد عملية تحليل العرض الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية على: <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم القدرات الموجودة حالياً مقارنة باحتياجات الوزارة الحالية والمستقبلية.</li> <li>• تقدير الأجور والتكاليف المتعلقة بالقوى العاملة الحالية في حال الانتقال من موقع عمل لآخر.</li> <li>• الاستعانة بنتائج تقييم القوى العاملة الحالية كمرجع لتحديد القوى العاملة المستقبلية.</li> <li>• معرفة مدى إمكانية تلبية احتياجات الوزارة المستقبلية من خلال تقييم الجدارات والقدرات الحالية للموظفين.</li> <li>• وضع قائمة بالموظفين الذين تتوفر لديهم الجدارات المطلوبة لكل دور وظيفي</li> <li>• تحديد الفجوات بين جدارات القوى العاملة الحالية والمتطلبات المستقبلية.</li> </ul>
١٤	تتطلب عملية تحليل العرض تقدير مدى توفر الموظفين وذلك من خلال مراقبة معدل تدفق الموظفين داخل الوزارة وخارجها عند مرحلة التخطيط.
١٦	على إدارة تخطيط الموارد البشرية عند إجراء تحليل العرض أخذ بعين الاعتبار ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة وتحليل استراتيجية الوزارة وخطط الوزارة التشغيلية وتأثيرها على القوى العاملة</li> <li>• دراسة وتحليل الوثائق بهدف الخروج بتحليل العرض لتحديد الموارد البشرية المتوفرة داخل الوزارة ومراجعة الهيكل الوظيفي والأوصاف الوظيفية</li> <li>• دراسة الإطار العام للجدارات وتقارير تقييم الأداء ومؤشرات القوى العاملة</li> </ul>
سياسات خاصة بتحليل الفجوات في الجدارات والمهارات	
١٧	تتم عملية تحليل الفجوات والاختلافات بين القوى العاملة الحالية والمستقبلية بالتنسيق ما بين الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية ومدراء العموم/مدراء الإدارات في الوزارة، وذلك من خلال تحديد الفجوات في أعداد الموظفين الحاليين ومستوى إتقانهم للجدارات والمهارات المطلوبة لأداء مهام أعمالهم.

### ٤,١,٣ سياسة تنفيذ ومتابعة خطة القوى العاملة السنوية

#### تفاصيل السياسة

١	تتضمن الخطة السنوية للقوى العاملة عدد الموارد البشرية المطلوبة لكل مسمى وظيفي لكل إدارة على مستوى الوزارة، مع إيضاح الجدارات والمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة، بالإضافة إلى التاريخ الذي يتوجب فيه توفير هذه الموارد
٢	تتم عملية تخطيط القوى العاملة بشكل سنوي بين شهري يوليو وأغسطس استعداداً للعام الذي يليه، ويتم خلال تلك الفترة تجميع خطط القوى العاملة وتقدير ميزانياتها
٣	تلخص خطة القوى العاملة احتياجات الوزارة من الموارد البشرية لفترة سنة (١) واحدة، ويتم تنفيذها في الفترة بين شهري يناير وديسمبر من كل عام وفقاً للتقويم الميلادي



٤	توفر خطة القوى العاملة السنوية قاعدة لإعداد ميزانية القوى العاملة السنوية
٥	تتم مراقبة حالة الموارد البشرية الفعلية حسب الخطة، وحال وجود فجوات أو نقص، فإنه يجب إبلاغ مدراء العموم/ مدراء الإدارات المعنيين لضمان اتخاذ الإجراءات التصحيحية
٦	يتوقع من كافة الوحدات التنظيمية في الوزارة العمل ضمن خطة القوى العاملة المعتمدة والميزانية الخاصة بها
٧	في حال عدم تنفيذ خطة القوى العاملة المعتمدة خلال السنة فإنه يجوز ترجيلها أو ترجيل جزءاً منها للسنة التالية واعتماد ذلك وفق مصفوفة الصلاحيات المعتمدة بالوزارة والجهات المعنية
٨	تشكل خطط القوى العاملة المحرك الرئيسي لعمليات التوظيف، وإنهاء الخدمات، والتدريب والتطوير، والتعاقب الوظيفي، والترقيات، والنقل
٩	يجب أن تنفذ عملية تخطيط القوى العاملة سنوياً كجزء أساسي من دورة إعداد ميزانية الوزارة
١٠	يتعين على إدارة تخطيط الموارد البشرية إعداد خطة القوى العاملة لتشمل أعداد الموظفين المطلوب توفيرهم في كل مسمى وظيفي وفي كل وحدة تنظيمية، والمؤهلات والكفاءات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة، والتاريخ المستهدف لانضمامهم
١١	تنولى إدارة تخطيط الموارد البشرية مهمة متابعة التنفيذ والإشراف على خطط القوى العاملة المعتمدة
١٢	يجب ألا يتجاوز عدد موظفي الإدارات في أي مسمى وظيفي عدد الوظائف المحدد والمعتمد في خطط القوى العاملة
١٣	تتم مراجعة خطة القوى العاملة كلما دعت الحاجة لضمان فعاليتها كخطة تعكس احتياجات الوزارة من قبل إدارة تخطيط الموارد البشرية
١٤	يجوز لإدارة تخطيط الموارد البشرية بالتشاور مع مدراء العموم المعنيون نقل وظيفة مخصصة لإدارة عامة إلى إدارة عامة أخرى أو تحويل وظيفية

#### ٤,١,٤ سياسة تحليل الوظائف

##### تفاصيل السياسة

١	يغطي تحليل الوظائف العديد من المجالات، بما في ذلك: <ul style="list-style-type: none"> <li>الغرض الرئيسي والهدف من كل وظيفة.</li> <li>المهام والمسؤوليات المسندة للوظيفة.</li> <li>نطاق الدور الوظيفي من حيث صنع القرار، والميزانية، والمسؤولية الإشرافية.</li> <li>متطلبات الوظيفة من حيث الكفاءات، والمهارات، والخبرات، والمؤهلات المطلوبة.</li> </ul>
٢	تستخدم الوسائل التالية في عملية تحليل الوظائف في الوزارة: <ul style="list-style-type: none"> <li>استبانة تحليل الوظيفة، وهي أداة تساعد في عملية فهم الوظيفة وإعداد الوصف الوظيفي لها، ويمكن أن يكون هذا الاستبانة ذو أسئلة موجبة ومحددة أو أسئلة شاملة ذات أجوبة طويلة وغير محددة.</li> <li>المقابلات مع الموظفين شاغلي الوظيفة ومع مدراءهم المباشرين والمدراء غير المباشرين.</li> <li>المراقبة الفعلية لشاغل الوظيفة أثناء أداءه لمهام مهتم عمله وتسجيل الملاحظات والأنشطة التي يقوم بها بشكل مفصل.</li> <li>تنسيق اجتماع مركز لكل الموظفين الذين يشغلون نفس الوظيفة (Focus Group) وطرح أسئلة حول الوظيفة والمهام المتعلقة بها.</li> </ul>
٣	يركز تحليل الوظيفة على الدور والمهام الوظيفية ومتطلبات الوظيفة وليس على أداء الموظف.

#### ٤,١,٥ سياسة عمليات الوظائف

##### تفاصيل السياسة

١	يجوز لإدارة تخطيط الموارد البشرية بالتشاور مع مدراء العموم المعنيون نقل وظيفة مخصصة لإدارة عامة إلى إدارة عامة أخرى أو تحويل وظيفية؛ إذا تحقق ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>إذا كان النقل في صالح متطلبات عمل الوحدة التنظيمية التي تتبع لها الإدارتين</li> </ul>
---	--

١	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلغى الوظيفة الأصلية من الخطة حال صدور قرار النقل أو التحويل</li> <li>• يجب أن تكون درجة الوظيفة الجديدة بنفس درجة الوظيفة الأصلية أو أقل منها</li> </ul>
٢	يتعين على إدارة تخطيط الموارد البشرية التنسيق مع وزارة المالية ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بشأن الطلبات الخاصة برفع/ نقل وظيفة.
٣	يتعين على إدارة تخطيط الموارد البشرية التنسيق مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بشأن الطلبات الخاصة بتحويل/ خفض وظيفة.

## ٤,١,٦ سياسة تقييم الوظائف

### تفاصيل السياسة

١	تعنى عملية تقييم الوظائف بمحتوى الوظائف وليس بأداء الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف.
٢	تضمن أهمية تقييم الوظائف فيما يلي:
٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان تحقيق المساواة والعدالة في الوظائف المماثلة من خلال تسكينها في درجات موحدة تتساوى في الرواتب والبدلات والحوافز المخصصة لهذه الوظائف</li> <li>• الاستناد إلى أسس علمية ومنهجية متينة لبناء سلم الدرجات الوظيفية وهيكل الرواتب والبدلات والمزايا</li> </ul>
٤	يتعين على إدارة المزايا والمكافآت إجراء تقييم للوظائف في الوزارة باستخدام منهجية علمية مجربة وتسكينها في سلم الدرجات الوظيفية وفق الوزن النسبي لكل وظيفة
٥	يتعين على إدارة المزايا والمكافآت المحافظة على هيكل الدرجات الوظيفية من خلال تقييم الوظائف الجديدة التي يتم استحداثها بالهيكل التنظيمي أو الوظائف التي تشهد تغيير في طبيعة أعمالها ومن ثم إعادة تسكينها في هيكل الدرجات الوظيفية حسب الوزن النسبي للوظيفة.
٥	<p>يتم تحديد الدرجات الوظيفية لوظائف الوزارة من خلال التقييم وفقاً لخمسة (٥) معايير رئيسية وهي كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المعرفة: يقيس هذا المعيار متطلبات معرفة أنشطة ومهام ومسؤوليات العمل، ويتطرق أيضاً إلى معرفة وفهم الخدمات التي يضيفها العمل إلى جانب المعرفة بالنظريات والمبادئ العلمية والممارسات المتعلقة بها</li> <li>• المهارات الفنية: يقيس هذا المعيار متطلبات الوظيفة من معرفة وخبرات ومهارات تخصصية وفنية</li> <li>• طبيعة التأثير: يقيس هذا المعيار مستوى تأثير الوظيفة على الإدارة المعنية والوزارة من خلال تقييم حجم المسؤولية المرتبطة بها</li> <li>• مجال التأثير الداخلي: يقيس هذا المعيار مستوى التأثير الداخلي، بما يتضمن التأثير على طبيعة أعمال الوظائف الأخرى التي تنبع هذه الوظيفة</li> <li>• مجال التأثير الخارجي: يقيس هذا المعيار مستوى التأثير الخارجي، بحسب متطلبات الوظيفة من التواصل مع المستفيدين الخارجيين، وطبيعة الخدمات المقدمة لهم، ومدى تأثيرها على طبيعة وجودة الخدمات التي تقدمها الوزارة</li> </ul>
٦	يتعين على إدارة المزايا والمكافآت الاعتماد على الوصف الوظيفي أثناء إجراء تقييم للوظيفة الجديدة أو مراجعة الدرجة / المرتبة الوظيفية للوظيفة الحالية.
٧	يتعين على إدارة المزايا والمكافآت التواصل مع مدير الإدارة المعني لمناقشة الدرجة الوظيفية للوظيفة التي تم تقييمها أو الوظيفة التي تم مراجعة درجتها / مرتبتها الوظيفية وأخذ مراثياتها عليها.
٨	يتعين على إدارة المزايا والمكافآت تحديث أية تغييرات تطرأ على الدرجات/ المرتبات الوظيفية للوظائف في الوزارة على نظام الموارد البشرية الإلكتروني.
٩	يتعين على إدارة المزايا والمكافآت التأكد من عدم تجاوز الدرجة/ المرتبة الوظيفية للوظيفة التي يتم تقييمها لتلك المحددة للوظيفة ذات المستوى الأعلى.

## ٤,٢ مجموعة السياسات الثالثة: إدارة التطوير التنظيمي

### ٤,٢,١ سياسة اعداد وتحديث الهيكل التنظيمي

#### تفاصيل السياسة

١	<p>يتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أقسام رئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الهيكل التنظيمي العام: الذي يوضح وحدات العمل التنظيمية في الوزارة</li> <li>• المهام والمسؤوليات: التي توضح الأدوار المسندة لكل وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي العام</li> <li>• الهيكل التنظيمي التفصيلي: الذي يوضح المسميات الوظيفية في كافة وحدات العمل التنظيمية في الوزارة</li> </ul>
٢	يتم تطوير الهيكل التنظيمي العام، ومراجعته وتحديثه كلما دعت الحاجة للتأكد من ملاءمته للغرض المرجو منه، وأنه يعكس النموذج التشغيلي للوزارة، ويتوافق مع دورها واستراتيجيتها المستقبلية.
٣	يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي التفصيلي المسميات الوظيفية المعتمدة بالوزارة، بالإضافة إلى مستويات التنظيمية، وقنوات التواصل فيما بين المستويات التنظيمية المختلفة، ويجب على الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية التأكد من ذلك.
٤	<p>يجب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية في تحديد مهام العمل المسندة إلى كل وحدة تنظيمية وأعداد الموظفين العاملين بها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأدوار والمسؤوليات التي تضطلع بها كل وحدة تنظيمية لتنفيذ أعمالها.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن يكون عدد المستويات التنظيمية مناسباً لطبيعة أعمال الإدارة / القسم وألا تعيق المستويات عملية الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة.</li> <li>• الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية.</li> <li>• أن يراعي الهيكل التنظيمي عدم التداخل والتكرار في بعض المهام مع إدارات أخرى داخل الوزارة.</li> <li>• أن يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ التخصص من خلال جمع الأنشطة المتشابهة في إدارة/ قسم واحد.</li> <li>• ضرورة توحيد المسميات الوظيفية والمستويات التنظيمية لتعكس المهام والمسؤوليات الفعلية لوحدة العمل التنظيمية</li> <li>• يتم تعديل الهياكل التنظيمية على مستوى وحدات العمل التنظيمية أو على مستوى الوزارة بناء على ما يلي:</li> <li>• التغييرات أو التعديلات التي قد تطرأ على استراتيجية الوزارة أو نموذج عملها التشغيلي.</li> <li>- إضافة مهام جديدة أو التوسع في المهام الحالية لاستيعاب متطلبات العمل الجديدة ومنها التغييرات في أنظمة عمل الوزارة.</li> <li>- إدخال تقنيات حديثة من شأنها أن تؤثر على الهيكل التنظيمي.</li> <li>- تصحيح مواطن الخلل التنظيمية القائمة والتي تؤثر سلباً على فاعلية الهيكل التنظيمي، ومنها عدم ملائمة النطاق الإشرافي، وكثرة المستويات التنظيمية بالهيكل التنظيمي، ومحدودية التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وعدم كفاية الضوابط الداخلية، ومحدودية الانسجام بين الوظائف التي تم تجميعها ضمن الوحدة نفسها، أو التعقيدات في إجراءات العمل.</li> </ul>
٥	يجب تقديم التغييرات على الهيكل التنظيمي مع دراسة كل حالة محددة بشكل واضح والتي توضح الأساس المنطقي وراء التغيير والمنافع المتوقعة من التغيير.
٦	تخضع التغييرات على الهيكل التنظيمي إلى الموافقات الرسمية وفقاً لمصفوفة تفويض الصلاحيات المعتمدة بالوزارة.

## ٤,٢,٢ سياسة إعداد وتحديث الأوصاف الوظيفية تفاصيل السياسة

١	<p>يجب أن يتوفر بطاقات وصف وظيفي موثقة لجميع المناصب الوظيفية في الوزارة، تتضمن كحد أدنى التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لمحة عامة للمنصب توضح المسعى الوظيفي ومستواه التنظيمي وموقعها في الهيكل التنظيمي (مثال: الإدارة العامة، الإدارة، القسم) والمسؤول المباشر والغير مباشر للمنصب الوظيفي</li> <li>• الغرض من المنصب</li> <li>• مهام ومسؤوليات واضحة للمنصب</li> <li>• ظروف وموقع العمل</li> <li>• سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية</li> <li>• الجدارات السلوكية والقيادية والفنية</li> </ul>
٢	يتعين على إدارة تخطيط الموارد البشرية تطوير والاحتفاظ بنموذج موحد لجميع بطاقات الوصف الوظيفي.
٣	يحدد الوصف الوظيفي الحد الأدنى من متطلبات العمل لتمكين شاغل الوظيفة من تحقيق ما هو مطلوب منه بموجها.
٤	يتم توثيق الوصف الوظيفي بشكل واضح وبسيط يسهل فهمه من قبل الموظفين غير المتخصصين.
٥	يتم مراجعة الأوصاف الوظيفية والتحقق من صحتها مع المدراء المعنيين/ مدراء العموم للتأكد من أنها ملائمة للغرض وأنها تلي احتياجات ومتطلبات العمل.
٦	يتعين على إدارة تخطيط الموارد البشرية مراجعة الأوصاف الوظيفية بشكل دوري أو كلما دعت الحاجة ذلك للتأكد من أنها تتضمن أي تغيير في طبيعة الوظيفة ومتطلباتها.
٧	يجب على مدراء الوحدات التنظيمية المعنية وبالتنسيق مع إدارة تخطيط الموارد البشرية إعداد الوصف الوظيفي المناسب لكافة الوظائف التابعة لتلك الوحدات وتحديثها بشكل مستمر وفقاً للمتغيرات وظروف العمل.
٨	تحتفظ إدارة تخطيط الموارد البشرية بدليل الوصف الوظيفي للوظائف ويتم تحديثه عند الضرورة.
٩	يجب تزويد الموظفين المعنيين بالوزارة بنسخ محدثة من الوصف الوظيفي الخاص بوظائفهم كلما طرأ تغيير على الوصف الوظيفي نتيجة تغيير في مهامهم الوظيفية .
١٠	ينبغي على المدير المباشر بالوزارة تزويد الموظف المعين حديثاً في وحدته التنظيمية بطاقة الوصف الوظيفي للوظيفة التي تم تعيينه عليها فور التحاقه بالعمل .
١١	في حالة استحداث وظيفة جديدة، يتم إعداد الوصف الوظيفي الخاص بها بالتنسيق فيما بين الوحدة التنظيمية المعنية وإدارة تخطيط الموارد البشرية، ويتم اعتماد الوصف الوظيفي الجديد من قبل إدارة تخطيط الموارد البشرية ومدير الوحدة التنظيمية المعنية.
١٢	يتعين على إدارة تخطيط الموارد البشرية تقييم أي تغييرات أو مستجدات في المسميات الوظيفية بشكل دوري لتعديل بطاقات الوصف الوظيفي تبعاً لذلك.
١٣	يحق لإدارة تخطيط الموارد البشرية مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي لأي منصب دون تخطيط مسبق للتأكد من صحته وتطابقه مع المهام الوظيفية الفعلية للموظف.



٤,٢,٣ سياسة النقل الداخلي  
تفاصيل السياسة

١	يجوز نقل الموظف من منصبه إلى منصب آخر في الوزارة، بما يتناسب مع مؤهلاته وخبراته ودرجته الوظيفية، سواء أكان ذلك في نفس مقر العمل الذي عين فيه أو موقع آخر إذا اقتضت ظروف العمل.
٢	تشجع الوزارة نقل الموظفين من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والخبرات والمهارات.
٣	تشمل عملية النقل على نوعين: كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• النقل في نفس مقر العمل: انتقال الموظف إلى وحدة تنظيمية أخرى أو وظيفة أخرى داخل الوزارة في نفس منطقة العمل .</li> <li>• النقل إلى خارج مقر العمل: انتقال الموظف إلى وحدة تنظيمية أخرى أو وظيفة أخرى داخل الوزارة في منطقة جغرافية أخرى.</li> </ul>
٤	يجب أن يكون النقل سواء كان داخل أو خارج مقر العمل إلى وظيفة أخرى شاغرة بنفس الدرجة الوظيفية أو بدرجة أعلى منها.
٥	يجب على مدير الإدارة الذي يرغب في نقل أحد موظفيه أو نقل موظف من إدارة أخرى إلى إدارته التفاهم مع الموظف ومدير الإدارة المعني بالموظف الذي سيتم نقله أو استقباله والحصول على موافقتهم على عملية النقل قبل تعبئة نموذج النقل الداخلي.
٦	ينبغي على إدارة تخطيط الموارد البشرية وبعد موافقة أصحاب الصلاحية على طلب النقل الاتفاق مع مدراء الإدارات المعنية بعملية النقل على تاريخ تنفيذ نقل الموظف والتأكد من إتمام الموظف لمهامه المطلوبة منه قبل نقله.
٧	يتعين على إدارة تخطيط الموارد البشرية دراسة الاحتياج من القوى العاملة في الإدارة المعنية باستقبال الموظف لديها، ويحق لها رفع توصية برفض طلب النقل بناء على نتائج دراسة الاحتياج من الموارد البشرية.