

## دليل التوطين في القطاع الحكومي

2016

### أولاً: المقدمة

في إطار التزام حكومة عجمان بتنفيذ رؤية صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس دولة الامارات العربية المتحدة في ما يتعلق بعملية التوطين وتوفير فرص عمل للمواطنين في دولة الامارات العربية المتحدة ، وبناءً على توجيهات صاحب السمو الشيخ حميد بن راشد النعيمي عضو المجلس الأعلى للاتحاد حاكم إمارة عجمان بالاهتمام بالعنصر البشري المواطن وأن يكون الإماراتي الخيار الأول للتوطين وأن تحرص الجهات الحكومية على توطين الوظائف سعياً نحو النهوض بالدولة بشكل عام والإمارة بشكل خاص من خلال خلق كوادر وطنية قادرة على أخذ زمام التنمية ولاحقاً لصدور قرار رئيس المجلس التنفيذي رقم ( 16 ) لسنة 2015 بشأن اعتماد سياسة التوطين لحكومة عجمان وتكليف الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية بالإشراف المباشر على كافة الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذا القرار، ولغايات تطبيق هذا القرار قامت الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية بإعداد دليل التوطين في القطاع الحكومي لكي يساعد الجهات الحكومية في تطبيق هذا القرار بشكل صحيح بما يساهم في زيادة نسب التوطين للوصول الى المستويات المطلوبة وفق إجراءات وخطوات عمل موحدة ومنظمة على مستوى الحكومة.

إن نجاح دليل التوطين يعتمد على منهج منظم وشامل وإن المبادرات الفردية ليست كافية ويعتبر هذا الدليل واحدة من الأدوات وخطوه نحو الأمام في عملية التوطين والإرتقاء بمهارات وكفاءات المواطنين.

### ثانياً: البعد الاستراتيجي لعملية التوطين

إن دليل التوطين هذا مستمد من الاستراتيجية العامة لحكومة عجمان بأبعادها: التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والتميز الحكومي، إذ أن تطبيق هذه الاستراتيجية يرفد الأهداف والأبعاد الاستراتيجية العامة لحكومة عجمان.

إن استراتيجية الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية مستمدة من ومرتكزة على استراتيجية حكومة عجمان، ويعد دليل التوطين أحد الوسائل اللازمة لرفد إمارة عجمان بالكوادر المواطنة المؤهلة مما يؤدي إلى دعم التنمية الاجتماعية بتهيئة فرص عمل لمواطني دولة الامارات العربية المتحدة ويحسن أوضاعهم الاجتماعية والمادية، بالإضافة إلى دعم التنمية الاقتصادية برفد الإمارة بالكوادر البشرية المؤهلة والكفاءة والقادرة على الحفاظ على عجلة النمو والتطور، وكمحصلة لهذه الجهود يسمو العمل الحكومي ويتطور الى مرحلة متقدمة من التميز.

انطلاقاً من الخطط الاستراتيجية للإمارة ككل وللإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية بشكل خاص من خلال إستراتيجية محددة ومتعددة الجوانب لتطبيق خطة ترمي إلى التوطين والتدريب والتطوير وتقديم الدعم للمواطنين ليصبحوا قادرين على المنافسة في سوق العمل ويسهموا بشكل إيجابي في ازدهار دولة الإمارات العربية المتحدة وتطورها.

### ثالثاً: الأهداف

1. توفير فرص عمل لمواطني دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال الدعم المستمر والتأهيل والتطوير وبناء آليات نظامية للتوطين والتوظيف.
2. زيادة نسب التوطين في الجهات الحكومية في إمارة عجمان من خلال وضع خطط مستقبلية لتوطين الوظائف والبرامج التأهيلية التي تدعم عملية التوطين وعدم الإكتفاء بالمبادرات الفردية والمتفرقة وذلك وفقاً لسياسة التوطين المعتمدة بموجب قرار رئيس المجلس التنفيذي رقم (16) لسنة 2015م بشأن اعتماد سياسة التوطين لحكومة عجمان من أهداف وقواعد ومؤشرات.
3. المحافظة على الموظفين من مواطني دولة الامارات داخل دوائر حكومة عجمان وحرص على تنمية خبراتهم داخل دوائر الحكومة عن طريق تصميم الوظائف والسلم الوظيفي بشكل واعد وطموح مما يحفز الموظفين المواطنين على اكتساب الكفاءات اللازمة (مهارات، معارف، سلوكيات) وبناء خطط وسياسات داعمة لتسهيل نقل هذه الخبرات التخصصية التي تمكن الموظفين المواطنين من التميز في مهامهم الوظيفية والمبادرات الحكومية لتصل إلى مستوى عالٍ من الفعالية والكفاءة.
4. التأكد من نقل الخبرات داخل حكومة عجمان الى الكفاءات المواطنة الجديدة والواعدة وفي ذات الوقت عمل سياسات للتعاقب الوظيفي ونقل المعرفة للحفاظ على الخبرات داخل دوائر حكومة عجمان، وتسهيل عملية انتساب الموظفين الجدد في العمل وانخراطهم فيه و تنمية قدراتهم لتوائم طبيعة الأعمال التي يقومون بها.
5. تحفيز الموظفين المواطنين المتميزين من خلال مساعدتهم في بناء مسيرتهم المهنية وتوفير برامج التدريب القيادية والإشرافية وبناء الكفاءات المطلوبة للعمل والأداء الفعال في القطاع الحكومي.
6. تأسيس نظام فعال لتوجيه المواطنين في حياتهم المهنية و تثقيفهم بما يخص فرص التعلم والتطوير الذاتي وطرق البحث عن العمل والمنافسة للحصول على الوظائف عن طريق التطوير العملي والمهني والأكاديمي.
7. ايجاد نقطة ربط بين المواطنين المؤهلين وفرص العمل المتوفرة في القطاع الحكومي في إمارة عجمان.

### رابعاً: محاور خطة التوطين

تعتمد خطة التوطين المقترحة على محاور رئيسية في بناء نظام للتوطين وذلك من خلال: وتتضمن محاور خطة التوطين شرح تفصيلي عن محتوياتها وطريقة تنفيذ كل منها، حيث يجب على كل دائرة حكومية العمل على تنفيذها والإشراف المباشر عليها والتعاون المباشر مع الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية للتغلب على المعوقات إن وجدت.

إن الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية ستقدم كل ما هو مطلوب لإنجاح تنفيذ سياسة التوطين والتعاون المستمر مع جميع إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية وتوفير الدعم المطلوب، ويجب التأكيد على أن هذه المحاور لا تمثل كل ما يمكن عمله في عملية التوطين وذلك لأن عملية التوطين خاضعة للتحديث ومن الممكن لإدارات الموارد البشرية التقدم بمقترحات أو مشاريع أو مبادرات تعزز تطبيق هذه السياسة ودليلها وتساعد في تنفيذ الأهداف المرجوة.

## المحور الأول: تخطيط التعاقب الوظيفي

التعاقب الوظيفي هو عملية استراتيجية منظمة ومحكمة، تضمن استمرار الموظفين المؤهلين والذين لديهم الكفاءة والقدرة على شغل وظائف مهمة في حكومة الإمارة، وتتضمن عملية تخطيط التعاقب الوظيفي تحديد الوظائف الحساسة والتي تمثل الركيزة الأساسية لكل إدارة حيث يفيد هذا التخطيط بأن بعض الوظائف تمثل شريان الحياة بالنسبة إلى الإدارة المعنية وإنه من الصعب جداً تركها شاغرة أو إشغالها من قبل أي شخص من غير المؤهلين لها من المواطنين، ومن هنا ظهرت الحاجة لعملية التعاقب الوظيفي والإحلال الوظيفي الذي يمثل عملية التعرف و تحديد و تقييم الموظفين المتوقع شغلهم للمناصب الرئيسية الشاغرة في جميع دوائر حكومة الإمارة، وتزويد هؤلاء الموظفين بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية لتأهيلهم لشغل مناصب عند تكليفهم بأدوار جديدة، فالتخطيط الوظيفي يركز على إعداد الإدارات والموظفين لإحلال وظيفة ذات مستوى أعلى تم إخلؤها بشكل غير متوقع أو بصورة طوعية أو لأي سبب آخر.

وتتضمن عمليات التعاقب الوظيفي العمليات الفرعية التالية:

أ. تقوم الجهات الحكومية بتحديد الوظائف المحتملة بخطط التعاقب الوظيفي مع مراعاة أن هذه الوظائف قد تكون حالية أو مستقبلية.

ب. تنسب العاملين الحاليين الكفوؤوين - أو الذين لديهم مؤهلات وقابلية للتطور - ليتم ادراجهم في برنامج التعاقب الوظيفي وذلك بقياس الكفاءات المحددة لكل وظيفة.

ج. تحليل الفرق بين الكفاءات المطلوبة للوظائف المحتملة بخطط التعاقب الوظيفي، ونتائج قياس الأداء للموظفين المرشحين لكل وظيفة.

د. التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في الجهة الحكومية المعنية لإدراج الموظفين في برامج التدريب والتطوير أو التوجيه والإرشاد وفقاً لنوع الوظيفة، ومدى التفاوت بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، ومستوى الوظيفة على الهيكل التنظيمي.

هـ. توثيق خطة تدريب وتطوير فردية لكل موظف وتطوير برامج التوجيه والإرشاد مع وضع إطار زمني محدد يتم متابعته من قبل إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية.

ويجدر بالذكر أهمية التركيز على تعزيز دور الموظفين الحاليين وتحفيزهم على نقل المعارف و الخبرات إلى زملائهم عن طريق تطوير برامج نقل المعرفة.

## المحور الثاني: الاستقطاب والاختيار

أ. يتوجب على كل دائرة إعداد تقرير يبين الوظائف الحالية الموجودة على الهيكل التنظيمي وعدد الوظائف الشاغرة وإحصائية عدد المواطنين / غير مواطنين الشاغلين للوظائف حسب النموذج المرفق في الدليل وإعداد خطط الاستقطاب.

ب. تقوم الجهات الحكومية بتطوير برامج تدريبية تستهدف طلبة الجامعات المواطنين وتأهيلهم لوظائف القطاع العام، وتخصيص نسبة من تعيينات خطة التوظيف لأفضل المتدربين.

ج. يطبق هذا المحور بالاتساق مع المبادرات المتخذة للحفاظ على الموظفين المواطنين من خلال إجراءات قبول الاستقالة أو إنهاء الخدمة للموظفين المواطنين في إمارة عجمان والتي تتضمن تقصي أسباب الاستقالة لإيجاد حلول وسيطة فورية أو اتخاذ تدابير وإجراءات تصحيحية في حال وجود مؤشرات حرجية.

## المحور الثالث: التعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة من أجل توحيد الجهود لتحقيق توجهات دولة الامارات العربية المتحدة.

تتم هذه العملية من خلال التركيز على المحاور التالية:

### أولاً: المؤسسات التعليمية

يتم التنسيق مع المؤسسات التعليمية في الدولة التي تحتضن العدد الأكبر من المواطنين لوضع خطط توعوية عن سوق العمل وعن متطلبات الاحتياجات الوظيفية، ويتم ذلك من خلال:

و من جهتها تقوم حكومة عجمان بدوائرها المختلفة بحملات توعوية لتشجيع الطلاب على المشاركة في النشاطات التي تقيمها في الجامعات ليتسنى لهم المشاركة عن قرب في الحياة العملية واختيار التخصصات الدراسات الجامعية بما يتواءم مع رؤية الإمارة ليتم البدء بإعداد الكفاءات المواطنة المناسبة للعمل في القطاع الحكومي ابتداء من مرحلة الدراسة الجامعية، والإستفادة من الكفاءات الموجودة داخل الإمارة و شغل الوظائف المستقبلية بالكوادر المناسبة.

كما يتطلب من الجهات الحكومية المختلفة بوضع برامج تساهم في استقطاب الطلاب المواطنين للعمل في الجهات الحكومية على شكل تدريب صيفي أو تدريب جامعي، إذ ان الطالب المواطن ينخرط في سوق العمل بشكل مباشر مما يجعل لديه فكرة وخطة للمهارات اللازمة له ليتمكن من الالتحاق بالعمل في القطاع الحكومي لاكتساب هذه المعارف والمهارات اثناء الدراسة الجامعية، الامر الذي يساعده في ادراك وجهته عند التخرج.

**ثانياً: الهيئات المتخصصة في التوطين لدعم عمليات التوطين بكافة الأشكال الممكنة.**

**ثالثاً: المشاركة في الفعاليات المرتبطة بعملية التوطين.**

**رابعاً: تفعيل دور الجهات الحكومية التابعة لإمارة عجمان من خلال وضع برامج ومبادرات تساهم في رفع نسب التوطين.**

**خامساً: توفير وسائل الاتصال المختلفة تمكن الجهات الحكومية والمواطنين من التواصل المباشر فيما يتعلق بالاستقطاب والتوطين.**

### **المحور الرابع: التدريب والتطوير**

يتم من خلال هذا المحور تطوير خطط تدريب متكاملة من أجل اعداد المتقدمين للوظائف والموظفين الحاليين من مواطني دولة الامارات العربية المتحدة للوظائف التي يتم توطينها وتتكون هذه البرامج من جزئين أساسيين:

#### **الجزء الأول: تطوير الكفاءات الفنية**

ويتم هذا الجزء من خلال تفعيل منهجيات نقل المعرفة والمتمثلة بالإرشاد والتوجيه والتي تتم من خلال:

1. تحديد المهام والمسؤوليات للوظيفة المستهدف توطينها.
2. تحديد الموظف الذي سيقوم بالإرشاد والتوجيه والذي يجب أن يمتلك الخبرة اللازمة لنقل المعرفة للموظف الذي سيشغل الوظيفة.
3. تحديد الأهداف التعليمية والتي يتم بناءها من خلال المهام والمسؤوليات للوظيفة المستهدفة.
4. تحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ عملية الإرشاد والتوجيه والتي يجب ان تتناسب مع الأهداف التعليمية.
5. متابعة عملية نقل المعرفة.

#### **الجزء الثاني: تطوير الكفاءات السلوكية**

ويتم هذا الجزء من خلال تحديد الكفاءات السلوكية الأساسية أو القيادية والتي تم تحديدها في اطار الكفاءات السلوكية وتحديد البرامج التدريبية لكل كفاءة وحسب مستوى الكفاءة المطلوب للوظيفة المستهدفة ومن ثم تنفيذ هذه البرامج التدريبية للموظف ومتابعة تطور الموظف من الناحية السلوكية.

ملاحظة: يجب ادماج هذه الخطط من ضمن الخطة التدريبية السنوية للدائرة المعنية.

## خامساً: الأدوار والمسؤوليات

تم تحديد الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ سياسة التوطين لحكومة عجمان بطريقة التعاون المباشر بين جميع الأطراف ذات الصلة لتحقيق الأهداف المرجوة بالنهوض في مستوى التوطين وزيادة الوعي والتدريب والجاهزية لمواطني دولة الإمارات العربية المتحدة لتحديات سوق العمل والمستوى التنافسي للوظائف.

1. دور الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية وهو دور إشرافي حيث تقوم الجهات الحكومية بالتنسيق المباشر مع الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية برفع الخطط والمشاريع الخاصة بتطبيق سياسة التوطين لها. كما تقوم الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية بمراقبة مؤشرات التوطين من خلال التقارير الدورية المقدمة لها من قبل الجهات الحكومية وتقديم الدعم للجهات الحكومية التي لديها أية معوقات تحول دون تطبيق خطط التوطين والخطط المنبثقة عنها.
2. دور الجهات الحكومية وإدارات الموارد البشرية التابعة لها وهو دور تنفيذي يتمثل في الحرص على تحقيق مؤشرات التوطين من خلال تنفيذ خطوات ومتطلبات سياسة التوطين ومتابعة التنفيذ وتقديم التقارير إلى الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية.
3. دور الجهات الشبه حكومية وهو دور تعاوني يتمثل بتوفير الدعم والفرص لدعم سياسة التوطين.

## سادساً: مراحل التطبيق

تتكون مراحل التطبيق من التالي:

1. تقوم الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية بإطلاق سياسة ودليل التوطين إلى جميع الجهات الحكومية.
2. يتم التنسيق مع إدارات الموارد البشرية لإجراء ورش عمل لشرح السياسة والدليل ووضع آليات لتطبيقها.
3. تقوم إدارات أو أقسام الموارد البشرية في الجهات الحكومية بالعمل على تقديم خطط التوطين ولمدة ثلاث سنوات قادمة وذلك بإتباع الخطوات والنماذج المبينة في هذه الدليل بالإضافة إلى تقديم المبادرات الإضافية.
4. يتم التنسيق مع الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية في حالة وجود أي معوقات أو متطلبات لتنفيذ خطة التوطين للدائرة المعنية.
5. يتم رفع الخطط إلى الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية للدراسة وإبداء التوصيات.
6. يتم البدء في العمل على التنفيذ وفق الجدول الزمني المحدد.
7. يتم تقديم تقارير دورية من قبل إدارة أو قسم الموارد البشرية إلى الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية عن الإنجازات ومقارنتها بالخطط الموضوعة وتقديم المقترحات الخاصة بتصحيح مسار الخطة عند الحاجة.

8. يتم مراقبة مؤشرات التوطين في الجهات الحكومية عن طريق مراقبة ضوابط التوطين (الفصل الثامن)، ورفع التقرير السنوي إلى المجلس التنفيذي من قبل الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية.

### سابعاً: ضوابط التوطين

تم تحديد هذه الضوابط لكونها ضرورية للمحافظة على النشاط والدعم المتواصل والاستدامة لعملية التوطين في دوائر حكومة عجمان حيث أن عملية التوطين تمثل مشروع وطني، وبناء عليه تم تحديد الضوابط في الجدول أدناه:

نسبة التوطين لكل فئة وظيفية:

م	الفئة الوظيفية	المستوى الوظيفي	النسبة المستهدفة	السنة	ملاحظات
1	المستوى القيادي	- مدراء العموم - مدراء التنفيذيين ونوابهم - مدراء الإدارات ونوابهم	100%	2015-2016	على أن لا تقل نسبة الزيادة عن 5% سنوياً
2	المستوى الإشرافي	- رؤساء الأقسام - مدراء المكاتب	100%	2015-2016	على أن لا تقل نسبة الزيادة عن 5% سنوياً
3	المستشارين	الخبراء والاستشاريين			يتم وضع مبادرات لتأهيل المواطنين وتدريبهم
4	المستوى الإداري والفني	- الكادر الفني (مهندسين - IT... وغيرهم) موظفي الدعم والإسناد (السكرتارية - الكتبة - موظفين الخدمات المساندة... وغيرهم)	80%	2016 - 2018	على أن لا تقل نسبة الزيادة عن 10% سنوياً

التنسيق مع الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية في حال وجود تدني في بعض التخصصات التي تتطلبها طبيعة عمل الجهة الحكومية ولا تتوفر فيها مرشحين مواطنين.

### ثامناً: المؤشرات

تقوم إدارات أو أقسام الموارد البشرية في الجهات الحكومية بدراسة مؤشرات سياسة التوطين كما هي موضحة في الجدول أدناه ويتم موافاة الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية بها، وتكون مسؤولية الجهة الحكومية قياس المؤشرات أدناه على مستوى حكومة عجمان.

م	المؤشر	دورية القياس	معادلة القياس
1		سنوياً	

م	المؤشر	دورية القياس	معادلة القياس
	نسبة المواطنين بشكل عام في الجهة الحكومية		(عدد الموظفين المواطنين / إجمالي عدد الموظفين) * 100
2	نسبة المواطنين بالفئة القيادية في الجهة الحكومية	سنوياً	(عدد الموظفين المواطنين بالفئة القيادية / إجمالي عدد الموظفين بالفئة القيادية) * 100
3	نسبة المواطنين بالفئة الإشرافية في الجهة الحكومية	سنوياً	(عدد الموظفين المواطنين بالفئة الإشرافية / إجمالي عدد الموظفين بالفئة الإشرافية) * 100
4	نسبة المواطنين بالمستوى الإداري والفني	سنوياً	(عدد الموظفين المواطنين بالمستوى الإداري والفني / إجمالي عدد الموظفين بالمستوى الإداري والفني) * 100
5	عدد المبادرات الخاصة بالتوطين	سنوياً	عدد المبادرات
6	عدد الساعات التدريبية التي تعطى للموظفين المواطنين سنوياً	سنوياً	عدد الساعات التدريبية المعطاة لكل موظف مواطن

## ملحق الإجراءات

### إجراء رقم (1) تخطيط التعاقب الوظيفي

تشير هذه المرحلة إلى تحديد الوظائف الحالية الرئيسية في الجهات الحكومية والتي يتم شغلها من قبل الموظفين غير المواطنين في هذه المرحلة ويتم اتباع الخطوات التالية من أجل العمل على رفع نسبة المواطنين الذين من الممكن أن يشغلوا هذه الوظائف مباشرة أو عن طريق التطوير والتدريب المهاري أو الأكاديمي.

**الخطوة 5:** يكون المسؤول عن عملية التوطين إدارة أو قسم الموارد البشرية من خلال الإشراف المباشر على جميع مراحل عملية التوطين وذلك بالتنسيق مع الإدارات الأخرى في الجهة الحكومية ومع الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية.

**الخطوة 6:** تبدأ هذه المرحلة بتحديد الوظائف التي يتم شغلها من قبل الموظفين غير المواطنين وتحديد القسم والإدارة التابعة لها والدرجة الوظيفية لكل وظيفة، وكذلك يتم تحديد الراتب الإجمالي للوظيفة حيث أن هذه الجزئية تساعد في تحديد إذا كانت الوظيفة مناسبة للتوطين من خلال تحديد السقف المادي المناسب للموظف المواطن، وهل بالإمكان تعديل الراتب من دون مخالفة اللوائح والقوانين الخاصة بالدرجات الوظيفية المعتمدة في حالة كونه منخفض ليتناسب مع متطلبات الحد الأدنى لتعيين المواطنين ويمكن استخدام النموذج التالي في هذه الخطوة.

### نموذج (1) تحديد الوظائف القابلة للتوطين



م	الإدارة	الوظيفة	الدرجة	القسم	الراتب	الشغل الحالي
1						
2						
3						
4						

**الخطوة 5:** يتم تحديد الأولويات في هذه المرحلة وذلك عن طريق المراجعة لتحديد الوظائف الأسرع في عملية التوطين والوظائف التي تتطلب مدة زمنية أكبر ويتم تحديد خطة تمتد لمدة ثلاث سنوات تحدد الوظائف التي سيتم توطينها وذلك كالتالي:

تنقسم الوظائف بصورة عامة إلى نوعين: الوظائف الفنية و الوظائف الإدارية ويتم تحديد الفرق بينهما من خلال الآليات التالية:

يتم تصنيف نوع الوظائف سواء وظيفة فنية أو وظيفة إدارية بناء على التعريفات التالية:

**الوظائف الفنية:** وتشمل الوظائف التخصصية والتي تكتسب فقط من خلال مؤهل أكاديمي متخصص بذاته ولا تشغل بغيره، وتكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو تقديم الخبرة في مجال من المجالات العلمية المختلفة داخل التخصص ذاته. ومن الأمثلة على مثل هذه الوظائف وظيفة مبرمج في إدارة تقنية المعلومات حيث أن التخصص مرتبط بالتأهيل العلمي لوظيفة ولا يمكن شغل هذه الوظيفة بالإختصاصات العامة مثل إدارة الأعمال.

**الوظائف الإدارية:** تشمل الوظائف التي تتضمن واجباتها أعمال الإشراف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة في مجال تقديم الخدمات اليومية المباشرة للجمهور الداخلي أو الخارجي مثل خدمات الإدارة العامة والسكرتارية وإدارة المكاتب وخدمة العملاء وهي وظائف ذات سمات عامة.

إن تصنيف الوظائف على أساس كونها إدارية أو فنية تمثل واحدة من أهم المراحل في عملية تخطيط توطين الوظائف في الجهات الحكومية ويمكن تعريف مفهوم التصنيف الوظيفي بأنه عملية تقسيم الوظائف حسب المهام بحيث ينتج عن ذلك فرز الوظائف إلى مجموعات إدارية أو فنية، كما إن التصنيف يساعد في عملية التخطيط المبدئي لعملية التوطين وأيضاً يساعد في تحديد المدة الزمنية المطلوبة لتوطين الوظيفة والتأهيل اللازم والتكلفة المطلوبة.

إن النموذج التالي يحتوي على بعض العناصر التي من الممكن أن تساعد في تصنيف الوظيفة، حيث من الممكن أن يتم اختيار فني أو إداري أو كلاهما. إن هذا النموذج يساعد في تحديد هوية الوظيفة ومن الممكن الإستعانة بوسائل أخرى إن دعت الحاجة إلى ذلك. ويتم احتساب نقطة واحدة لكل اختيار وفي حالة كون النقاط للعناصر الفنية أكثر فإن هذا يبين أن الوظيفة أقرب إلى كونها فنية والعكس صحيح.

## نموذج (2) تصنيف الوظيفة

اسم الدائرة:

المسمى الوظيفي:

الإدارة:

القسم:

العنصر:

إداري فني

توفر الوظيفة خدمات للمتعاملين الخارجيين

توفر الوظيفة خدمات للمتعاملين الداخليين

الوظيفة تابعة لإدارة أساسية

الوظيفة تابعة لإدارة داعمة

تتطلب الوظيفة أي نوع من التخصص العلمي

كالمحاسبة أو تقنية المعلومات

الوظيفة عامة ولا تتطلب أي نوع من التخصص العلمي

اسم الموظف تاريخ الإعتماد التوقيع

مدير الموارد البشرية تاريخ الإعتماد التوقيع

يتم تحديد المدة الزمنية المطلوبة لتأهيل الوظيفة من خلال احتساب المدة الزمنية المطلوبة لإكمال البرامج التدريبية أو الأكاديمية لتأهيل الموظفين وكذلك يجب احتساب المدة الزمنية المطلوبة للتأهيل العملي إن كانت هناك أي حاجة لذلك من خلال استخدام نموذج رقم (3).

يتم التحقق من توفر جهات التأهيل وإمكانية توفير التمويل المادي لإستكمال عملية التأهيل وذلك من خلال التواصل مع جهات التدريب المتوفرة والتحقق من التكلفة وتحديد الجهة المناسبة لتأهيل الموظفين، كما ويتم وضع جدول زمني يحدد المدة المطلوبة للتأهيل والمدة الزمنية لعملية التوطين للوظيفة حيث ستقوم الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية بالإشراف على التنفيذ من خلال التعاون مع إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن الوظيفة مباشرة وذلك من خلال استخدام نموذج رقم (3) والخاص بجدول خطة التوطين للوظائف الحالية:

### نموذج (3) خطة التوطين للوظائف الحالية

شاغل	تاريخ إخلاء	البرنامج	التكلفة التقديرية	الجهة	مدة التأهيل
الوظيفة الدرجة الوظيفة	الوظيفة	المرشح	التأهيلي	المنفذة	تاريخ الانتهاء
الحالي المتوقع الفعلي	المواطن	أكاديمي تدريبي	أكاديمي التدريبي		

### اعتماد إدارة الموارد البشرية

مدير الموارد البشرية تاريخ الإعتماد التوقيع