



USAID

من الشعب الأمريكي



إدارة الموارد البشرية في البلديات

برنامج دعم اللامركزية و الحكم المحلي - USAID CITIES

■ الأهداف

- تعريف المجالس البلدية والمحلية بالمسؤوليات والصلاحيات
- تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
- زيادة استدامة عمليات اللامركزية الادارية وعمليات البلدية.
- زيادة الاستجابة لأولويات المجتمع المحلي.

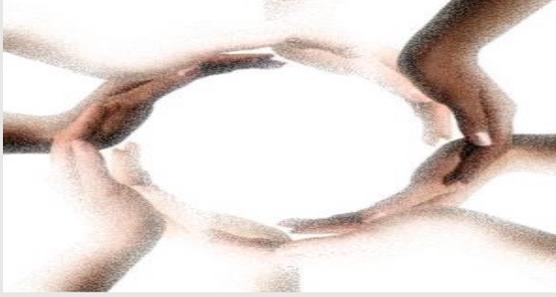
■ مدة المشروع 2016 – 2021

■ الشركاء:

- وزارة الشؤون البلدية / المجالس البلدية / المجالس المحلية / البلديات / وحدات التنمية المحلية
- وزارة الداخلية / المجالس التنفيذية / مديريات التنمية المحلية
- وزارة الشؤون البرلمانية والسياسية / مجالس المحافظات

الموارد البشرية في البلديات

أهداف ورشة العمل



- تقوية مفهوم إدارة الموارد البشرية في البلديات لتحقيق زيادة في شفافية أعمالها من خلال تحولها من إرث مفهوم شؤون الموظفين إلى "مفهوم إدارة الموارد البشرية".
- التعرف على مبادئ أساسية من إدارة الموارد البشرية مثل الإحلال الوظيفي وتقييم أداء العاملين.
- سيتم التعرف على أساسيات "دمج النوع الاجتماعي".
- سيتم الإشارة إلى النتائج الرئيسية الأولية لتحليل واقع الموارد البشرية الذي نفذ من خلال المشروع لبعض البلديات المستهدفة.

الموارد البشرية في البلديات

التقييم الأولي!

- سيتم توزيع نموذج تقييم ورشة العمل. يرجى تعبئة القسم الثاني من النموذج على النحو التالي:
- يوجد في الجهة اليمنى من القسم الثاني 5 أعمدة (مرقمة من 1 إلى 5)،
 - في وسط القسم الثاني عدة جمل (أسئلة)،
 - يرجى الإجابة على كل سؤال بوضع إشارة (√) تحت الخانة رقم 1 أو 2 أو 3 أو 4 أو 5 للدلالة على تقييمك لدرجة معرفتك بموضوع الجملة أو السؤال.
 - مثال: درجة معرفتي بمفهوم التطوير والتنظيم المؤسسي؟
 - إذا كانت معرفتك بمفهوم التطوير والتنظيم المؤسسي قليلة جداً، فيرجى وضع إشارة (√) تحت الخانة رقم 1، وإذا كانت معرفتك بمفهوم التطوير والتنظيم المؤسسي كاملة، فيرجى وضع إشارة (√) تحت الخانة رقم 5،
 - إذا كانت معرفتك بمفهوم التطوير والتنظيم المؤسسي ما بين قليلة، وشبه كاملة، فيرجى وضع إشارة (√) تحت الخانة رقم 2 أو 3 أو 4.

الموارد البشرية في البلديات

إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية* (Human Resources “HR”):

مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمؤسسة أو منظمة** ما.

إدارة الموارد البشرية (HRM):

تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كل ما هو متعلق بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

(*) يستخدم بعض المختصين مصطلح رأس المال البشري (*Human Capital*) كمصطلح مرادف

(**) المؤسسة أو المنظمة كلمة مرادفة لوصف منشأة أو شركة أو هيئة من القطاع خاص أو العام.

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية

التطوير والتنظيم المؤسسي (Organization & Development)

شؤون الموظفين (Personnel)

الاستقطاب (Recruitment)

التطوير والتدريب (Training & Development)

تقييم أداء العاملين (Staff Performance Appraisal)

تخطيط الموارد البشرية (HR / Manpower Planning)

تمثيل العاملين أمام الإدارة (HR Representation)

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية

□ التطوير والتنظيم المؤسسي (Organization & Development)

الوظائف

○ تحليل (ماهية) العمل.

○ تسمية (تصميم) الوظيفة.

○ تحديد المرجعية الإدارية (الأفقية والعمودية): الوحدة الإدارية والإشراف الإداري.

○ التوصيف الوظيفي: توصيف الوظيفة، ومواصفات شاغل الوظيفة

الهيكل التنظيمي
(Organogram)

المهام والمسؤوليات

الوصف الوظيفي
والكفايات

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية – مثال على التطوير والتنظيم المؤسسي

من وظائف وحدة التنمية المحلية

- البحث عن فرص الاستثمار ضمن حدود البلدية والبحث عن شراكات خارجية.
- المبادرة في تنفيذ خطوات ترويج الفرص الاستثمارية.
- إعداد دراسات الواقع الاقتصادي والاجتماعي.
- إعداد الخطط الاستراتيجية والتنموية والتنفيذية (خطط العمل).

ماهية وظائف وحدة
التنمية المحلية

من مهام أقسام وحدة التنمية

- تكون مهام أقسام وحدة التنمية المحلية كآتي:

قسم التخطيط والتنمية

- البحث عن فرص الاستثمار ضمن حدود البلدية.
- ترويج الفرص الاستثمارية القابلة للتنفيذ للمستثمرين المحتملين من القطاع الخاص والقطاع المشترك.
- المبادرة في خطوات التشاور حول المشاريع الاستثمارية مع المستثمرين المحتملين من القطاع الخاص والقطاع المشترك

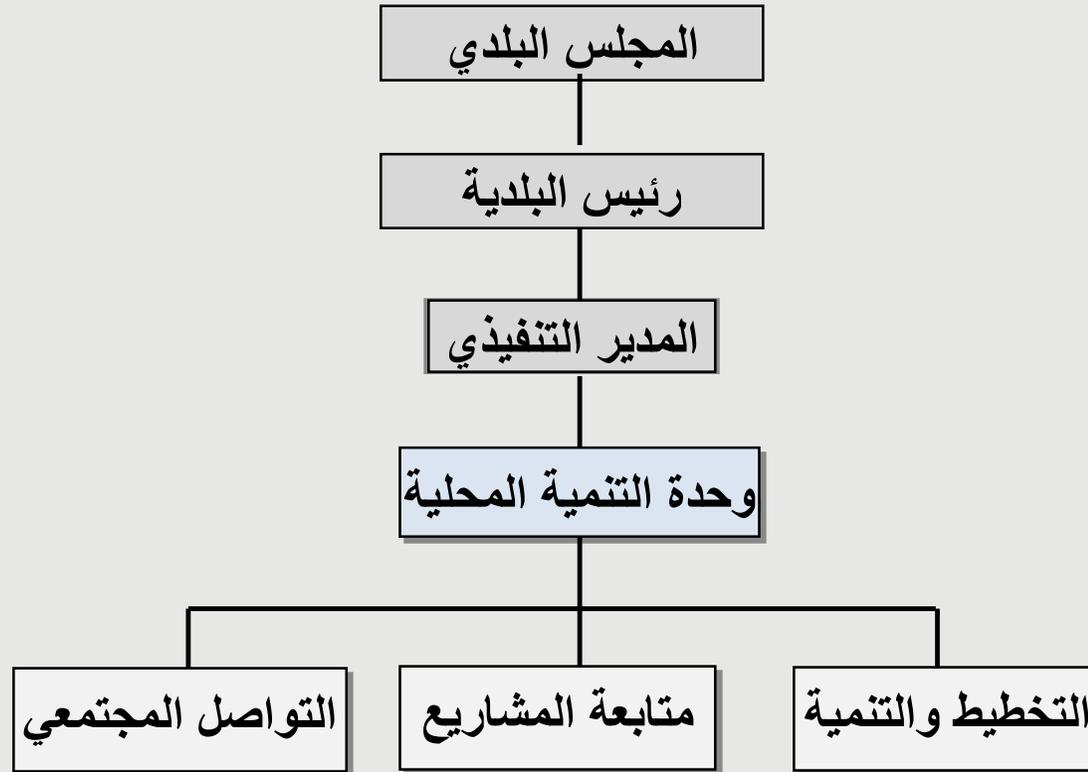
المهام والمسؤوليات

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية – التطوير والتنظيم المؤسسي

الهيكل التنظيمي لوحدة التنمية المحلية في بلدية فئة أولى

الهيكل التنظيمي
(Organogram)



الوصف الوظيفي
الاختصاص العام والمهام

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية – التطوير والتنظيم المؤسسي

الوصف الوظيفي – وحدة التنمية المحلية في البلدية

المسمى الوظيفي: مدخل بيانات

مسؤول تجاه: مدير وحدة التنمية المحلية

مسمى الوحدة الادارية: قسم التخطيط والتنمية

مسؤولية الاشراف: لا يوجد

الاختصاص العام للوظيفة:

- إدخال البيانات والمعلومات حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي من المجتمع المحلي واستخراجها، وإدامة قاعدة البيانات.

الوصف الوظيفي
الاختصاص العام والمهام

الموارد البشرية في البلديات - تابع

وظائف إدارة الموارد البشرية – التطوير والتنظيم المؤسسي

المهام و المسؤوليات

- المشاركة في جمع البيانات والمعلومات حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي من الميدان (المجتمع المحلي).
- المشاركة في إعداد قاعدة معلومات.
- إدخال البيانات والمعلومات حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات المحلية ضمن حدود البلدية وتدقيقها.
- تخزين البيانات والمعلومات المدخلة.
- تحديث البيانات والمعلومات المخزنة كلما تطلب الأمر التحديث.

الوصف الوظيفي
ومؤشرات الأداء

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية – التطوير والتنظيم المؤسسي

تابع للشريحة السابقة

الوصف الوظيفي – وحدة التنمية المحلية في البلدية

نتائج الاداء المطلوب تحقيقها:

- البيانات والمعلومات المجمعة مدققة ومدخلة
- البيانات والمعلومات المدخلة مخزنة ومحدثة.
- البيانات والمعلومات مستخرجة حسب الطلب (نماذج أو تقارير أو جداول).
- قاعدة المعلومات مصانة.
- الملفات والوثائق الخاصة بالعمل منظمة ومؤرشفة إلكترونياً ويدوياً ومحدثة.

الوصف الوظيفي
ومؤشرات الأداء

الموارد البشرية في البلديات - تابع

وظائف إدارة الموارد البشرية - التطوير والتنظيم المؤسسي

مؤشرات الاداء:

- حجم البيانات والمعلومات المدخلة بالدقة والسرعة المطلوبتين.
- عدد التقارير والنماذج والجداول المستخرجة.
- عدد عمليات تحديث البيانات والمعلومات.
- عدد الملفات المنظمة والمؤرشفة والمحدثة.
- إدامة الدخول إلى قاعدة المعلومات.

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية – التطوير والتنظيم المؤسسي

تابع للشريحة السابقة

الوصف الوظيفي – وحدة التنمية المحلية في البلدية

شروط شغل الوظيفة:

المؤهل العلمي: دبلوم إدارة أعمال أو سكرتاريا أو ما يعادلها.
سنوات الخبرة: 2-3 سنوات، سنة واحدة منها في إدخال البيانات.

الوصف الوظيفي
والكفايات (Competences)

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:

- معرفة تامة بأعمال حفظ الملفات وتنظيمها وأرشفتها إلكترونياً ويدوياً.
- معرفة تامة ببرمجيات الحاسوب المستخدمة (الطباعة والجداول وقواعد البيانات).
- مهارات استخدام لوحة المفاتيح بسرعة ودقة عاليتين.
- إلمام بأساليب جمع البيانات والمعلومات الاقتصادية.
- مهارات إعداد التقارير والنماذج والجداول.
- مهارات العمل ضمن فريق.

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية

□ شؤون الموظفين (Personnel)

- ملفات الموظفين
- الدوام، الإجازات، الانضباط (المخالفات / العقوبات)
- الأجور والرواتب والتعويضات
- التأمين الصحي
- سلامة بيئة العمل للعمل (مساحة، إنارة، حرارة، الخ)*
- متابعة التشريعات ذات العلاقة والإلتزام بها (نظام الخدمة المدنية، العمل، ضريبة الدخل، الضمان الاجتماعي، متطلبات النقابات العمالية و/أو المهنية)

(* في حال تعرض أي من العاملين لمخاطر تصبح سلامة بيئة العمل (السلامة والصحة المهنية) من الوظائف الرئيسية

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية

□ الاستقطاب (Recruitment)

- تحديد الحاجة لإشغال الوظيفة (الشاعر)
- الإعلان عن الشاعر
- استلام طلبات التوظيف واختيار الأنسب (الغربلة) Sift
- دعوة الأنسب لمقابلة العمل ومقابلتهم
- مراكز التقييم * Assessment Centers
- الاختيار
- التفاوض
- التعاقد (التعيين)

(*) مراكز التقييم: مراحل اختبار وتقييم عملية متعددة يخضع لها المتقدمون لوظيفة رئيسية

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية

□ التطوير والتدريب (Training & Development)

- تأهيل حديثي التعيين (Orientation / Induction)
- التأكد من توصيل ثقافة المنظمة إلى العاملين ومراقبة درجة الالتزام بها (Corporate Culture)
- تحديد الاحتياجات التدريبية (Training Needs Assessment)
- تحديد المبلغ المخصص للتدريب (الميزانية) (Training Budget)
- إعداد الخطة التدريبية (Training Plan)
- تنفيذ برامج التدريب (التنسيق) (Implementation)
- تقييم البرامج التدريبية وتطويرها
- إعداد تقارير التدريب الدورية (شهرية / نصف سنوية / سنوية)

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية

□ تقييم (إدارة) أداء العاملين

(Staff Performance Appraisal / Performance Management)

- تحديد الأهداف الوظيفية
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators)
- التخطيط لاجتماع التقييم وعقده
- مخرجات عملية التقييم

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية

□ تخطيط الموارد البشرية (HR Planning / Manpower Planning)

- تحليل واقع المواد البشرية (HR Audit)
- التنبؤ (Forecasting)
- تحديد المسار الوظيفي (Forecasting)
- التخطيط للإحلال الوظيفي (Succession Planning)
- إدارة القدرات المتميزة (المواهب) لشاغلي بعض الوظائف (Talent Management)

الموارد البشرية في البلديات

وظائف إدارة الموارد البشرية

□ تمثيل العاملين أمام الإدارة (HR Representation)

- الاستماع لشكاوى العاملين وملاحظاتهم
- نقل شكاوى عامة العاملين وملاحظاتهم إلى الإدارة بحياد
- الدفاع عن مصالح العاملين بما تسمح به التشريعات وسياسات المنظمة وأنظمتها
- تقديم التوصيات للإدارة العليا لما فيه مصلحة العاملين المؤدية إلى سلامتهم ورفاههم والمؤدية إلى زيادة الإنتاجية، وبما لا يتعارض مع التشريعات وسياسات عمل المنظمة وأنظمتها

الموارد البشرية في البلديات

تحليل واقع الموارد البشرية الذي نفذ من خلال المشروع

الخطوة الأولى: جمع البيانات الخاصة بالعاملين وتحليلها في كل بلدية من البلديات الـ 33 المستهدفة التي تمثل المحافظات الـ 12، والفئات الثلاث من خلال:

- تحليل بيانات موظفي البلدية من حيث أ) النوع الاجتماعي، ب) الفئات العمرية، ت) سنوات الخبرة (سنوات التعيين، ث) الكفاءة التعليمية، ج) التخصصات المهنية، ح) المسميات الوظيفية، خ) نوعية التعاقد.
- استعراض نتائج تحليل البيانات مع البلدية والتوصيات المقترحة على البلدية ممثلة برئيس المجلس البلدي والمدير التنفيذي وقسم الموارد البشرية/ شؤون الموظفين.
- متابعة إمكانية تنفيذ الممكن من التوصيات.

الخطوة التالية: العمل مع كل بلدية لتطوير عمل قسم الموارد البشرية/ شؤون الموظفين في واحدة أو أكثر من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعرفنا عليها في هذه الورشة

الموارد البشرية في البلديات

تخطيط الموارد البشرية – الإحلال الوظيفي

الإحلال الوظيفي: العمل على توفير موارد بشرية (أفراد) لديها القدرة (كفايات) المطلوبة لتحل محل أفراد يشغلون وظائف ذات أهمية رئيسية (حرجة) في عمل المنظمة.

بذلك نكون قد عملنا
على توفير أفراد لديهم
الكفايات المطلوبة

□ كيف نقوم بالتخطيط للإحلال الوظيفي؟

- تحديد الوظائف ذات الأهمية الحرجة في عمل المنظمة
- تحديد الكفايات المطلوبة لكل وظيفة من الوظائف الحرجة
- تحديد التاريخ المتوقع والمحتمل لشغور كل وظيفة من الوظائف ذات الأهمية الحرجة (غالباً ما تكون أسباب الشغور: الاستقالة، أو التقاعد، أو العجز، أو الوفاة)
- البحث عن أفراد من داخل المنظمة لديهم القدرة (الكفايات) المطلوبة لكل وظيفة حرجة (في حال عدم توفر الأفراد من داخل المنظمة، يتم البحث من خارج المنظمة لاستقطابهم)
- تأهيل هؤلاء الأفراد لإحلالهم محل تاركي الوظائف الحرجة عند حصول الشاغر

الموارد البشرية في البلديات

تخطيط الموارد البشرية - تمرين عملي على التخطيط للإحلال الوظيفي

□ التخطيط للإحلال الوظيفي في البلدية (تمرين عملي لمدة 30 دقيقة)

يرجى التوزيع على 3 مجموعات بحيث تقوم كل مجموعة خلال 20 دقيقة على:

1. تحديد /أو اختيار الوظيفة الحرجة: (المدير التنفيذي، مهندس تخطيط أراضي، مساح، أو ...)
2. تحديد الكفايات المطلوبة للوظيفة الحرجة
3. تحديد التاريخ المتوقع أو المحتمل لشغور الوظيفة
4. البحث عن فرد من داخل المنظمة لديه القدرة (الكفايات) المطلوبة للوظيفة وتسميته في حال عدم توفر أحد من داخل المنظمة، العمل على استقطاب موظف من الخارج
5. مقارنة كفايات من تمت تسميته بالكفايات المطلوبة لشاغل الوظيفة لتحديد الفجوة في كفاياته
6. تحديد التأهيل المطلوب لمن تمت تسميته لإحلاله محل تارك الوظيفة عند حصول الشاغل.

الموارد البشرية في البلديات

تخطيط الموارد البشرية - تمرين عملي على التخطيط للإحلال الوظيفي

□ التخطيط للإحلال الوظيفي في البلدية (تمرين عملي لمدة 30 دقيقة)

- بعد 20 دقيقة عمل مشترك تقوم كل مجموعة بعرض خطتها للإحلال الوظيفي

الموارد البشرية في البلديات

اكتمال أعمال اليوم الأول

الموارد البشرية في البلديات

مراجعة سريعة لأعمال اليوم الأول

الموارد البشرية في البلديات

تقييم أداء العاملين

للتذكير

□ تقييم (إدارة) أداء العاملين (Staff Performance Appraisal)

- تحديد الأهداف الوظيفية
- تحديد مؤشرات ومعايير الأداء
- التخطيط لإجتماع التقييم وعقده
- مخرجات عملية التقييم

الموارد البشرية في البلديات

تقييم أداء العاملين

□ تحديد الأهداف الوظيفية

صفات الهدف: محدد، قابل للقياس، قابل للتحقق، واقعي ومعقول، محدد زمنياً (SMART)

صياغته:

- مشتق من المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة
- يصاغ بجملة قصيرة ما أمكن (بدون حيثيات تفصيلية)
- يفيد اكتمال الهدف وتحققه

مثال: هدفين لوظيفة مدخل بيانات

- البيانات والمعلومات المراجعة أسبوعياً مدخلة بالكامل ومدققة بنسبة 100%
- قاعدة البيانات محدثة يومياً ومصانة أسبوعياً

الموارد البشرية في البلديات

تقييم أداء العاملين

□ معايير / مؤشرات الأداء (KPI)

- نواتج الأداء: كمية الأداء، وجودة الأداء
- المهارات الوظيفية: العمل ضمن فريق، الاتصال والعلاقات الإنسانية، التركيز على الزبون (الخارجي والداخلي)،
- الصفات الشخصية: القيادة، المرونة، القدرة على التعلم (السريع والمستمر)، المبادأة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، الخ

الموارد البشرية في البلديات

تقييم أداء العاملين

□ إجتماع التقييم

- يحدد قسم الموارد البشرية موعداً للاجتماع يناسب الموظف ومديره المباشر
- يرسل قسم الموارد البشرية نسخة من نموذج التقييم إلى الموظف قبل موعد الاجتماع لتعبئته (التقييم الذاتي)
- يطلب المدير الوثائق اللازمة للتقييم: الوصف الوظيفي، تقارير الإنجاز (نسب تحقق الأهداف الوظيفية) وتقارير السلوك الوظيفي (الشكر والتقدير، الإجازات والغياب، المخالفات والتنبيهات، الخ)
- يستلم المدير المقيم نسخة الموظف المتضمنة تقييمه الذاتي

الموارد البشرية في البلديات

تقييم أداء العاملين

تكملة الشريحة السابقة

□ إجتماع التقييم

- يبدأ المدير المقيم الاجتماع بجملة إيجابية وودية، ثم يشرح عملية التقييم وخطواتها ونتائجها
- يراجع المدير الوصف الوظيفي مع الموظف، والأهداف الوظيفية التي حددت في بداية فترة التقييم
- يعرض المدير نسخته من التقييم، ويعلل أي اختلاف بين النموذجين، مسترشداً بالأهداف المحددة سابقاً والوصف الوظيفي وتقارير الإنجاز
- يأخذ الموظف وقته بمناقشة تقييم مديره له بالاتفاق أو بالاعتراض
- يقوم الموظف بالتوقيع على النسخة النهائية من نموذج التقييم بالموافقة أو الاعتراض

الموارد البشرية في البلديات

تقييم أداء العاملين

□ مخرجات عملية التقييم

- قناة اتصال من أهم قنوات التواصل بين الموظف والمشرف عليه.
- المكافأة: قد تكون مالية (Bonus)، أو غير مالية مثل درع موظف العام، شهادة التميز، المشاركة في نشاط خاص مثل إدارة المنظمة أو المديرية لمدة يوم أو أسبوع، الخ.
- الترقية إلى درجة ذات درجة أعلى و/أو راتب أعلى.
- نقل الموظف إلى وظيفة أخرى تتناسب وكفاياته.
- الحاجة لتدريب متخصص.

الموارد البشرية في البلديات

تقييم أداء العاملين

□ سلبيات عملية تقييم أداء العاملين

- أن تكون عملية التقييم هدفاً بحد ذاتها (أن يقال بأن المنظمة تقوم بتقييم أداء موظفيها)
- أحياناً (أو غالباً) ما يتصف تقييم المدير المباشر لموظف أو أكثر بالتحيز أو غير الموضوعي (subjective)
- اقتصار تقييم الأداء على أنماط السلوك ذات الصلة بالعمل وليس على أنماط الشخصية
- انتهاء العملية باكتمال أجتماع التقييم؛ إذ لا بد من استمرار التواصل مع الموظف لمناقشة العمل على زيادة الاستفادة من نقاط القوة لديه، والتعرف على كيفية التقليل من نقاط الضعف

الموارد البشرية في البلديات

تخطيط الموارد البشرية - تمرين عملي على تحديد الأهداف الوظيفية

(تمرين عملي لمدة 30 دقيقة)

يرجى التوزيع على 3 مجموعات بحيث تقوم كل مجموعة خلال 20 دقيقة على:

1. تحديد / أو اختيار الوظيفة: (أمين صندوق، اختصاصي تكافؤ فرص، كاتب، أو غيرها)
2. تحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة
3. اشتقاق الأهداف الوظيفية من المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة
4. صياغة كل هدف بناءً على ما تعرفنا عليه
5. بعد صياغة كل هدف، نسأل أنفسنا الأسئلة التالية:

- هل الهدف محدد؟
- هل الهدف قابل للقياس؟
- هل الهدف قابل للتحقق؟
- هل الهدف معقول / واقعي؟
- هل الهدف محدد زمنياً؟

الموارد البشرية في البلديات

تخطيط الموارد البشرية - تمرين عملي على تحديد الأهداف الوظيفية

□ تحديد الأهداف الوظيفية (تمرين عملي لمدة 30 دقيقة)

- بعد 20 دقيقة عمل مشترك تقوم كل مجموعة بعرض الأهداف التي حددتها

الموارد البشرية في البلديات

تكافؤ الفرص وإدماج النوع الاجتماعي

الموارد البشرية في البلديات

ختام أعمال ورشة العمل التدريبية

