

## تعليمات تخطيط الموارد البشرية

صادرة عن مجلس الخدمة المدنية بمقتضى المادة (٣/أ/٧) من نظام الخدمة المدنية رقم (٩) لسنة ٢٠٢٠

### المادة (١):

تسمى هذه التعليمات (تعليمات تخطيط الموارد البشرية لسنة ٢٠٢٠) ويعمل بها اعتباراً من تاريخ إقرارها.

### التعريفات

### المادة (٢):

يكون للكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذه التعليمات المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك:

- النظام: نظام الخدمة المدنية رقم (٩) لسنة ٢٠٢٠.
- الدائرة: أي وزارة أو دائرة أو هيئة أو مجلس أو سلطة أو مؤسسة رسمية عامة أو مؤسسة عامة خاضعة لأحكام النظام.
- الديوان: ديوان الخدمة المدنية.
- المجلس: مجلس الخدمة المدنية المشكل بمقتضى أحكام النظام.
- اللجنة المركزية: اللجنة المركزية للموارد البشرية المشكلة بمقتضى أحكام المادة (٣٦/أ) من النظام.
- اللجنة الفنية المشكلة بمقتضى أحكام المادة (١٤) من النظام.
- تخطيط الموارد البشرية: عملية تقييم منهجي وعملي للموارد البشرية تهدف إلى تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية المطلوبة من الموارد البشرية من حيث أعداد الوظائف ومسمياتها، ومستوى المهارات والقدرات المطلوبة ضمن فترة زمنية محددة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتجنب التوظيف الزائد عن الحاجة وضبط الإنفاق، وتوقع الفائض والنقص في أعداد الموظفين بما يضمن تحقيق أهداف الدائرة وخططها الاستراتيجية.
- استراتيجية الموارد البشرية: هي استراتيجية تطورها الدائرة تهدف إلى الموائمة بين أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للدائرة من خلال وضع عدد من المبادرات تنسجم مع متطلبات تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.
- مخزون المهارات: قاعدة بيانات معلومات الموظفين يتم تحديثها ومراجعتها بشكل مستمر والتي يحتفظ فيها بسجل لكل موظف متضمناً المؤهلات العلمية والتخصصات، والخبرات العملية،

والدورات التدريبية، والمهارات، والوظائف التي شغلها في الدائرة، والشهادات المهنية، والتقارير السنوية.

- **الكفايات الوظيفية:** مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الواجب توافرها في الموظف والتي تمكنه من ممارسة عمله أو القيام بأداء مهام وظيفته.

- **التعاقب الوظيفي:** عملية تخطيط طويل الأمد ومنظم، يهدف الى تلبية احتياجات الدائرة من الموارد البشرية القادرة على قيادة وشغل الوظائف وذلك لضمان استمرارية العمل بكفاءة وفاعلية والمحافظة على الكفاءات وتطوير كفايات الموظفين من الصف الثاني لتمكينهم من إشغال الوظائف الحيوية والوظائف الحرجة مستقبلاً.

- **الوظائف الحرجة:** الوظيفة ذات الأهمية الخاصة التي لها أثر كبير في قدرة الدائرة على تنفيذ مهامها الأساسية وعملياتها لتحقيق أهدافها بما ينعكس على الأهداف الوطنية والتي تمتاز بندرة توفر الخبرات والكفايات اللازمة لإشغالها وصعوبة جذبها والاحتفاظ بها، وتكون على مستوى المجموعة النوعية العامة أو الفرعية في جهاز الخدمة المدنية.

- **الوظائف الحيوية:** هي الوظيفة التي لها أثر كبير في قدرة الدائرة على تنفيذ مهمتها التي أنشئت من أجلها، وتحقيق أهدافها وبرامجها الاستراتيجية والتي اذا شغرت بشكل مفاجئ أو اشغلت بشخص غير مناسب تؤدي إلى حدوث ارباك في الدائرة وتؤثر على قدرتها على أداء مهامها وعملياتها واستمرار تقديم خدماتها بنفس الجودة، وقد تكون وظائف أساسية أو فنية أو وظائف قيادية وإشرافية، وتكون على مستوى كل دائرة حكومية.

- **الترقية:** شغل الموظف لوظيفة شاغرة أعلى من وظيفته الحالية التي يشغلها أو لمسمى وظيفي آخر وفقاً للمسار المهني المتخصص أو نظام الرتب أو المسار الإداري ولا يدخل في مفهومها الترفيع الوجوبي أو الجوازي المنصوص عليهما في النظام.

- **تحليل عبء العمل:** هو أحد أساليب تحديد العدد الأمثل للموارد البشرية يعتمد على حصر أعداد الخدمات والعمليات المنجزة بالاستناد الى دليل العمليات والخدمات الخاص بالدائرة، وتحديد الوقت المعياري لإنجاز الخدمة أو العملية، واحتساب الوقت المتاح لعمل الموظف لتحديد الوقت والجهد والموارد المطلوبة لتنفيذ عمليات الدائرة، الذي ينتج عنه احتساب عدد الموظفين اللازمين على مستوى الوحدة التنظيمية، وتحديد الفائض أو النقص للخروج بتحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية من حيث العدد والمواصفات والمؤهلات المطلوبة.

- **الفجوة:** النقص بين الواقع الحالي والمطلوب سواء على مستوى الكفايات والخصائص المطلوبة من الموارد البشرية أو على مستوى الأعداد.

- **إدارة الفائض المعرفي:** هي أحد الأساليب لسدّ الفجوات سواء كان داخل الدائرة أو خارجها.

## أهداف ومرتكزات عملية تخطيط الموارد البشرية

### المادة (٣):

تهدف وترتكز عملية تخطيط الموارد البشرية على ما يلي:

- أ. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال موازنة المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.
- ب. التأكد من توفر الموارد البشرية في الوقت المناسب وبالأعداد والكفايات التي يتطلبها العمل في الوحدات التنظيمية وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية.
- ج. وضع تصور للفجوات المحتملة ما بين الكفايات المتوفرة لدى موظفي الدائرة ومتطلبات الكفايات في المستقبل.
- د. الاستعداد المسبق والمنظم للتغيرات التي قد تحدث على واقع الموارد البشرية في الدائرة.
- هـ. دعم عملية صنع القرارات المتعلقة باحتياجات الدائرة من الموارد البشرية من خلال إدارة الفائض وإعادة توزيعها داخلياً وخارجياً.
- و. معرفة التحديات ونقاط الضعف في الموارد البشرية الحالية التي تؤثر على تحقيق الأهداف ووضع الخطط اللازمة التي من شأنها التغلب عليها.
- ز. استقطاب أفضل الكفاءات الداخلية من مخزون المهارات أو من خارج الدائرة.
- ح. تقدير موازنة الموارد البشرية في الدائرة (الرواتب، العلاوات، الحوافز)، وترشيد كلف أنشطة الموارد البشرية الأخرى من تعيين وتدريب.
- ط. ضمان الموازنة بين الموارد البشرية والأدوار والمهام المؤسسية.
- ي. استشراف مستقبل مهام وخدمات الدائرة وتأثير التطورات التكنولوجية.
- ك. التنبؤ بوظائف المستقبل، ومستقبل الوظائف الحالية.
- ل. تحقيق التوازن المطلوب بين الوظائف الأساسية والوظائف الفنية الداعمة والوظائف المساندة على أن لا تتجاوز نسبة إجمالي الوظائف المساندة في الدائرة عن (٣٠%) من إجمالي الوظائف.

### المادة (٤):

مقومات نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية

١. توفر خطة استراتيجية ينبثق عنها خطط تنفيذية ذات مؤشرات ومخرجات واضحة وأطر زمنية محددة ويحدد فيها الوحدات التنظيمية المسؤولة عن التنفيذ.
٢. إتباع النهج التشاركي في التخطيط على مستوى كافة رؤساء ومدراء الوحدات التنظيمية في الدائرة.
٣. وجود هيكل تنظيمي معتمد ومنسجم مع نظام التنظيم الإداري للدائرة.

٤. توفر هيكل وظائف يتضمن تحديد المسميات الوظيفية وأعدادها لوظائف الوحدات التنظيمية المدرجة في الهيكل التنظيمي.
٥. وجود بطاقات وصف وظيفي مبنية على الكفايات الوظيفية.
٦. وجود دليل عمليات يحدد الاجراءات والمسؤوليات والمدة الزمنية المطلوبة للإنجاز، ودليل للخدمات التي تقدمها الدائرة.
٧. إعداد دراسات عبء العمل ومراجعتها حسب مقتضيات مصلحة العمل.
٨. وجود خطط التحول الالكتروني.
٩. توفر بيانات تفصيلية عن أعداد الموظفين وخصائصهم الوظيفية وفقاً لنماذج تخطيط الموارد البشرية المعتمدة من الديوان.

### الأدوار والمسؤوليات

#### المادة (٥):

لغايات هذه التعليمات تتولى الجهات الأدوار والمسؤوليات التالية:-

#### **أ. مجلس الخدمة المدنية**

١. اقرار تعليمات تخطيط الموارد البشرية.
٢. إقرار الإطار العام لاستراتيجية الموارد البشرية.
٣. اقرار أسس إدارة الفائض المعرفي.
٤. اقرار قائمة الوظائف الحرجة.
٥. اقرار السياسات والأدوات المتعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي.

#### **ب. ديوان الخدمة المدنية**

١. إعداد مشروع تعليمات تخطيط الموارد البشرية في الخدمة المدنية.
  ٢. تقديم الدعم الفني والإداري للجنة الفنية لإعداد جدول تشكيلات الوظائف.
  ٣. إعداد الأدلة الاجرائية والارشادية لتخطيط الموارد البشرية وتحديد العدد الأمثل للموارد البشرية وتحليل عبء العمل ونماذج تخطيط الموارد البشرية وتقديم الدعم والإسناد الفني للدوائر في هذا المجال.
  ٤. إعداد أسس ادارة الفائض المعرفي من الموظفين في الخدمة المدنية استنادا للاستراتيجيات والسياسات التي يقرها المجلس.
  ٥. ادارة الفائض والنقص من الموظفين في الخدمة المدنية استنادا للاستراتيجيات والسياسات التي يقرها المجلس.
  ٦. إعداد منهجية الوظائف الحرجة في الخدمة المدنية.
  ٧. إعداد الدليل الارشادي للتعاقب الوظيفي في الخدمة المدنية ومتابعة تطبيقه.
- #### **ج. اللجنة المركزية للموارد البشرية**

١. دراسة مشروع جدول تشكيلات الوظائف واحالته الى دائرة الموازنة العامة.

٢. تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وفقاً لبرامج ومشاريع الدائرة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتوزيع الفائض منها على الدوائر الحكومية حسب احتياجاتها السنوية.
٣. اعتماد قائمة الوظائف الحرجة على مستوى جهاز الخدمة المدنية.
- د. اللجنة الفنية لإعداد جدول تشكيلات الوظائف الحكومية

١. دراسة مشروع جدول تشكيلات الوظائف في الدوائر الحكومية .
٢. دراسة الطلبات المقدمة من الدائرة المتعلقة بالعمل الإضافي.
- هـ. لجنة الموارد البشرية في الدائرة
١. مراجعة استراتيجية الموارد البشرية للدائرة واعتماد الخطط التنفيذية المنبثقة عنها ورفعها الى الوزير لاقرارها.
٢. دراسة الاحتياجات الوظيفية السنوية من الموارد البشرية ومراجعة تحليل عبء العمل وتحديد النقص والفائض منها بما في ذلك دراسة طلبات الانتداب والتكليف من والى الدائرة واعداد التقارير اللازمة بشأنها ورفعها الى الوزير ليقوم بدوره بإحالتها الى الديوان.
٣. اعتماد خطط الموارد البشرية متوسطة المدى والسنوية ومتابعة مراحل تنفيذها من مسارات وظيفية وتدريبية وخطط التعاقب الوظيفي وغيرها وابداء أي ملاحظات بشأنها.
٤. تحديد الوظائف الحرجة للدائرة ورفعها الى اللجنة المركزية لاعتمادها تمهيدا لاقرارها من المجلس.

#### و. الوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية

١. إعداد خطة للموارد البشرية منبثقة عن الخطة الإستراتيجية للدائرة.
٢. إعداد خطة سنوية تفصيلية للموارد البشرية تتضمن استراتيجيات سدّ الفجوات المدرجة في الخطة التنفيذية للموارد البشرية متوسطة المدى والمخطط تنفيذها في سنة الخطة والتي تعكس النشاطات والجهات الوحدات التنظيمية المسؤولة عن التنفيذ والأطر الزمنية للتنفيذ
٣. تحديد الوظائف الجديدة التي تتطلبها خطط العمل وتوسيعها وتطويرها.
٤. إعداد دراسات تحديد العدد الأمثل للموارد البشرية باستخدام الأساليب العلمية المعتمدة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في جدول تشكيلات الوظائف.
٥. تحديد المسميات الوظيفية لوظائف الوحدات التنظيمية المدرجة في الهيكل التنظيمي بما يضمن تغطية المهام المناطة بالدائرة دون تعارض بينها.
٦. إعداد خطط التعاقب الوظيفي ومتابعة تنفيذها.
٧. إعداد موازنة الوظائف ( الرواتب والعلاوات والحوافز) بالتعاون مع الوحدة التنظيمية المعنية بالشؤون المالية.

#### ز. الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي

١. إعداد مشروع نظام خاص بالتنظيم الإداري للدائرة وهيكلها التنظيمي ومهامها الرئيسية والفرعية واصداره حسب الاصول.
٢. إعداد دليل العمليات والخدمات في الدائرة وتوفير البيانات الإحصائية حول حجم الطلب على الخدمات وتكرار تنفيذ العمليات.
٣. المساهمة في إعداد دراسات عبء العمل في الدائرة.

٤. المساهمة في إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الدائرة.
٥. التعاون مع وحدة الموارد البشرية لوضع مؤشرات معيارية لحجم الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المهام وتقديم الخدمات الخاصة بالدائرة للإسترشاد بها في تحديد العدد الأمثل من الموارد البشرية في الدائرة.

### إطار عمل تخطيط الموارد البشرية

#### المادة (٦):

تتم عملية تخطيط الموارد البشرية وفقاً لما يلي:-

١. تحليل الوضع الراهن للموارد البشرية في الدائرة، من حيث مسمياتها وأعدادها وفئاتها وتخصصاتها وتوزيعها الجغرافي وكفاياتها ومدى تنوعها من خلال مخزون المهارات.
٢. تحليل الطلب المتوقع، من خلال التنبؤ بأي تغييرات قد تطرأ على واقع الموارد البشرية الحالية نتيجة لعمليات الحراك الوظيفي (الترقية الوظيفي والجوازي، الترقية، تعديل الوضع، الانفكاك المؤقت والدائم، النقل والانتداب والتكليف)، وتحديد المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعداد الوظائف والمسميات الوظيفية والكفايات الوظيفية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية ومهام الدائرة ووحداتها الإدارية.
٣. تحليل العرض المتاح، من خلال تحديد الموارد البشرية المتاحة داخل الدائرة التي تتوافق مع الطلب وفقاً لتحليل الواقع الحالي من الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحليل المتغيرات التي طرأت على بيانات الموارد البشرية.
٤. تطوير استراتيجيات سدّ الفجوات الناتجة عن طريق المقارنة ما بين الطلب والعرض على الموارد البشرية لمعالجة الفائض وسدّ النقص.

#### المادة (٧):

- أ- تتضمن خطة الموارد البشرية متوسطة المدى لمدة ثلاث سنوات الاحتياج من الموارد البشرية الذي ينتج عن:
  - ١- تغيير في تشريعات أو أهداف الدائرة و/أو الهيكل التنظيمي.
  - ٢- حالات الانفكاك الدائم والمؤقت.
  - ٣- وجود برامج ومشاريع وأنشطة جديدة.
  - ٤- تغيير في الخدمات التي تقدمها الدائرة.
  - ٥- النمو في حجم الدائرة وانتشارها الجغرافي.
- ب- تحتوي خطة الموارد البشرية متوسطة المدى كل من الأهداف والمؤشرات والمسؤوليات والاطار الزمني لتنفيذ استراتيجيات سدّ الفجوات والتكاليف المالية المتوقعة لتنفيذ الخطة مع مراعاة ترشيد النفقات الجارية.
- ج- تتضمن استراتيجيات سدّ الفجوات حسب مقتضى الحال البدائل التالية:
  - ١- إعادة تأهيل الفائض وتوزيعه داخلياً.

- ٢- تحفيز الموارد البشرية الحالية.
- ٣- تشكيل فرق عمل مؤقتة من خلال الاستعانة بالموارد البشرية من الدوائر الأخرى.
- ٤- توظيف التكنولوجيا في أداء بعض المهام.
- ٥- العمل الإضافي.
- ٦- التدريب والتطوير.
- ٧- توسيع الوظيفة أو إعادة تصميمها والتنوع في المهام لاتاحة الفرصة للموظفين لممارسة مهام إضافية.
- ٨- التعاقب الوظيفي.
- ٩- برامج التطوير المهني وفقاً للمسارات المهنية المتخصصة.
- ١٠- توزيع الفائض خارجياً.
- ١١- النقل والانتداب والتكليف.
- ١٢- استخدام الأشخاص بموجب عقود مشاريع أو شراء الخدمات.
- ١٣- الاستقطاب والتعيين.
- ١٤- سياسة التقاعد الطوعي.

### تخطيط التعاقب الوظيفي

#### المادة (٨):

- أ- على كل دائرة إعداد خطة للتعاقب الوظيفي بهدف تلبية احتياجات الدائرة المستقبلية من الموارد البشرية القادرة على شغل الوظائف وذلك لضمان استمرارية العمل بكفاءة وفاعلية والمحافظة على الكفاءات وتطوير كفايات الموظفين المرشحين لتمكينهم من إشغال الوظائف الحيوية والدرجة مستقبلاً.
- ب- تراعي الدائرة عند إعداد خطة التعاقب الوظيفي الدليل الإرشادي للتعاقب الوظيفي في الخدمة المدنية.
- ج- تعتمد لجنة الموارد البشرية المشكلة في الدائرة خطة التعاقب الوظيفي بحيث يتم الاستناد لها في اتخاذ قرارات الترقية من وظيفة الى وظيفة أعلى ضمن المسار الإداري وفقاً للمادة (٨٩) من النظام.

### التزامات الدائرة

#### المادة (٩):

- على كل دائرة ولغايات إعداد جدول تشكيلات الوظائف الخاص بها التقيد بما يلي:
- أ. ارفاق خطة الموارد البشرية عند دراسة مشروع جدول التشكيلات الخاصة بها.

ب. تحديد الوظائف لكل وحدة تنظيمية في الدائرة مستنداً على الهيكل التنظيمي المعتمد والخطة الاستراتيجية للدائرة وتوزيع الموظفين وفق وظائفهم وفئاتهم على هذه الوظائف.

ج. الموائمة بين متطلبات إشغال الوظيفة وفقاً لبطاقة الوصف الوظيفي الفعلي، وشاغل هذه الوظيفة من حيث المؤهلات والخبرات والمهارات.

د. تحديد العدد الأمثل من الموارد البشرية (الفائض والنقص) لكل وظيفة باستخدام الأساليب والمنهجيات التي يصدرها الديوان ضمن الأدلة الإرشادية والإجرائية والمنهجيات ذات العلاقة.

هـ. تستخدم الدائرة منهجية تحليل عبء العمل ما أمكن في تحديد العدد الأمثل من الموارد البشرية والمبنية على المعادلة التالية:

عدد الموظفين = (الوقت المعياري لإنجاز الخدمة أو العملية \* عدد الخدمات أو العمليات المنجزة سنوياً) ÷ وقت العمل المتاح بالدقائق/سنوياً .

و. تحديد الاحتياجات من الوظائف للغايات الوظيفية المحددة في النظام.

ز. إلغاء كافة الوظائف الشاغرة نتيجة حالات الانفكاك الدائم كالإحالة على التقاعد أو الاستقالة أو فقدان الوظيفة باستثناء تلك التي تم الموافقة على تعيين عليها وفقاً لأحكام نظام تشكيلات الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية على أن تكون الموافقة خلال شهرين من تاريخ الانفكاك.

ح. تحديد الوظائف الجديدة وفقاً لما يلي:

١. اقتصار الإحداثيات من الوظائف اللازمة لتنفيذ أهداف وبرامج الدائرة في ضوء هيكلها التنظيمي وخطتها الإستراتيجية.

٢. أن يتم طلب إحداث الوظائف الجديدة بناءً على دراسات عبء العمل توضح مبررات الطلب ومسمى الوظيفة وفتتها ووصفها الوظيفي وشروط إشغالها، وبما يتناسب مع تعليمات وصف وتصنيف الوظائف.

ط. تراعى المعايير التالية عند إحداث وظائف العقود الشاملة لكافة العلاوات:

١. أن تكون من الوظائف الحيوية أو الحرجة للدائرة.

٢. أن تنصف الوظيفة بالندرة.

٣. أن يكون سعر الوظيفة المطلوب إحداثها أعلى من سلم الرواتب في الخدمة المدنية.

٤. عدم توفر موظفين تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة من موظفي الدائرة.

### مرجعيات عمل اللجنة الفنية

### المادة (١٠)

تعتمد اللجنة الفنية في دراسة الاحتياجات من الوظائف على:

١. خطط الموارد البشرية السنوية ومتوسطة المدى للدوائر والمعتمدة من لجنة الموارد البشرية في الدائرة والمقررة من المرجع المختص.



٢. التقارير المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والمستندة على الدراسات والأساليب العلمية المعتمدة لهذه الغاية.
٣. المؤشرات الكمية للاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى القطاعات وفقاً لمخرجات دراسات تحليل عبء العمل والتقسيم الهيكلي للوظائف والمعدة من قبل الدائرة بالتعاون مع الديوان.

### أحكام عامة

#### المادة (١١):

يشترط لغايات الموافقة على عمليات النقل والانتداب لغايات النقل من وإلى الدائرة أن يرد ذلك ضمن استراتيجيات سد الفجوات في خطة الموارد البشرية للدائرة، ويستثنى من هذا الشرط النقل الناجم عن عمليات إعادة هيكلة الدوائر أو إدارة الفائض أو التغيير في التشريعات النازمة لعملها أو لتطبيق قرارات صادرة عن مجلس الوزراء خلال السنة.

#### المادة (١٢):

مع مراعاة أحكام المادة (٦٥) من النظام، يحظر على الدائرة وبأي صفة ولأي غرض التعيين خارج جدول تشكيلات الوظائف، وعدم جواز التعيين إلا على المادتين (١٠٣) و(١٢٠) من النفقات الجارية، والمادتين (٥٠١) و(٥٠٢) من النفقات الرأسمالية ووفقاً لأحكام النظام .

#### المادة (١٣):

على الدائرة تزويد الديوان ودائرة الموازنة العامة بخطة الموارد البشرية قبل ٥/٣٠ من كل عام، أو وفق ما تحدده التعاميم الصادرة عن الديوان.

#### المادة (١٤):

تلغي تعليمات تخطيط الموارد البشرية الصادرة عن مجلس الخدمة المدنية بمقتضى المادة (٢/أ/٧) من نظام الخدمة المدنية رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته.