

حصرياً

على منصة  
عالم الموارد البشرية



<https://www.hrworld-sa.com>

# دليل إدارة الموارد البشرية HR Manual



إعداد وتقديم  
م. أحمد الزهراني

# إعداد دليل إدارة الموارد البشرية



## حقوق الملكية

تنبيه: تعود حقوق ملكية الحقيبة للمدرب م. أحمد الزهراني ولا يحق لأي جهة استخدامها في أغراض أخرى كالتدريب والمؤتمرات وأعمال التأليف ونحوها إلا بالإستئذان من المدرب. للأهمية جرى التنبيه.



المستهدفون



المسؤولون بإدارات الموارد البشرية



عنوان البرنامج التدريبي



دليل إدارة الموارد البشرية

أهداف البرنامج التدريبي

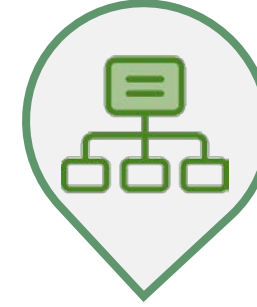


بنهاية البرنامج التدريبي سيكون المتدرب بإذن الله قادراً على إعداد دليل إدارة الموارد البشرية.

المدة الزمنية للبرنامج التدريبي



4 أيام.  
20 ساعة تدريبية (5 ساعات /يوم).



ميثاق السلوك  
ودليل الموظف  
ونماذج العمل

دليل الجدارات  
والمسارات  
الوظيفية وخطط  
التعاقب الوظيفي

هيكل الدرجات  
والمزايا وسلم  
الرواتب

دليل السياسات  
والإجراءات  
واتفاقية مستوى  
الخدمة

دليل الأوصاف  
الوظيفية  
والتصنيف  
الوظيفي

وثائق الإطار العام  
لدليل إدارة الموارد  
البشرية

الإطار العام لدليل  
إدارة الموارد  
البشرية





01

العام لدليل إدارة الموارد البشرية.  
الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية.

02

- دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي.
- دليل السياسات والإجراءات واتفاقية مستوى الخد

03

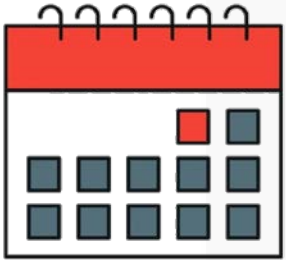
ات والمزايا وسلم الرواتب.

04

- دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعااق
- ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل.



محاور البرنامج التدريبي

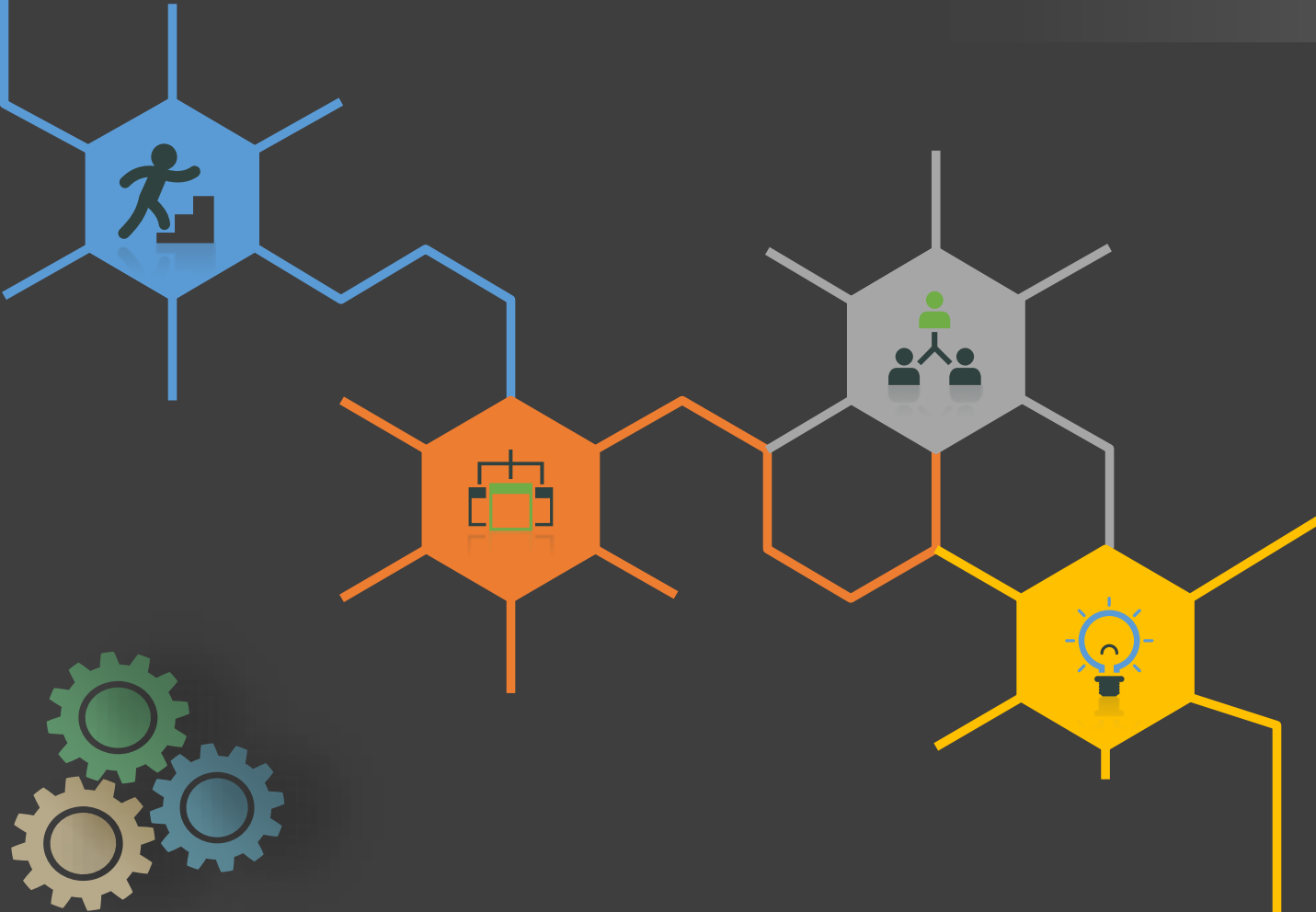




## المحور الأول

الإطار العام  
لدليل

إدارة الموارد البشرية



# الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## دليل إدارة الموارد البشرية HR Manual



دليل أو وثيقة لتوثيق جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من سياسات وإجراءات ونماذج عمل وغيرها.

لا يوجد نموذج موحد لدليل إدارة الموارد البشرية.

تختلف محتوياته من منشأة لأخرى طبقاً لنشاطها وحجمها ومعايير أخرى.

يتم وضعه في مجلد يسهل الوصول له مع منح الصلاحيات المطلوبة في استخدامه.

وثيقة أساسية في عمليات الجودة.



# الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## محتويات دليل إدارة الموارد البشرية



وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية.

- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية (HR Organizational Structure).
- مصفوفة الصلاحيات (Authority Matrix).
- سجل التغيير (Change Log).
- قائمة الترميز (Coding List).
- سياسة الجودة (Quality Policy).

دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي.

- الأوصاف الوظيفية (Job Descriptions).
- التصنيف الوظيفي (Job Classification).





# الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## محتويات دليل إدارة الموارد البشرية



دليل السياسات والإجراءات.

- دليل السياسات (Policies Manual).
- دليل الإجراءات (Procedures Manual).

اتفاقية مستوى الخدمة.

- اتفاقية مستوى الخدمة (Service Level Agreement).

هيكل الأجور والمزايا.

- هيكل الأجور والمزايا (Grading & Benefits Structure).
- سلم الرواتب (Salary Scale).





دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وتخطيط التعاقب الوظيفي.

- دليل الجدارات (Competencies Dictionary).
- دليل المسارات الوظيفية (Career Path Manual).
- دليل تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning Manual).

ميثاق السلوك.

- ميثاق السلوك (Code of Conduct).

دليل الموظف.

- دليل الموظف (Employee Manual).

نماذج العمل.

- نماذج العمل (HR Forms & Templates).

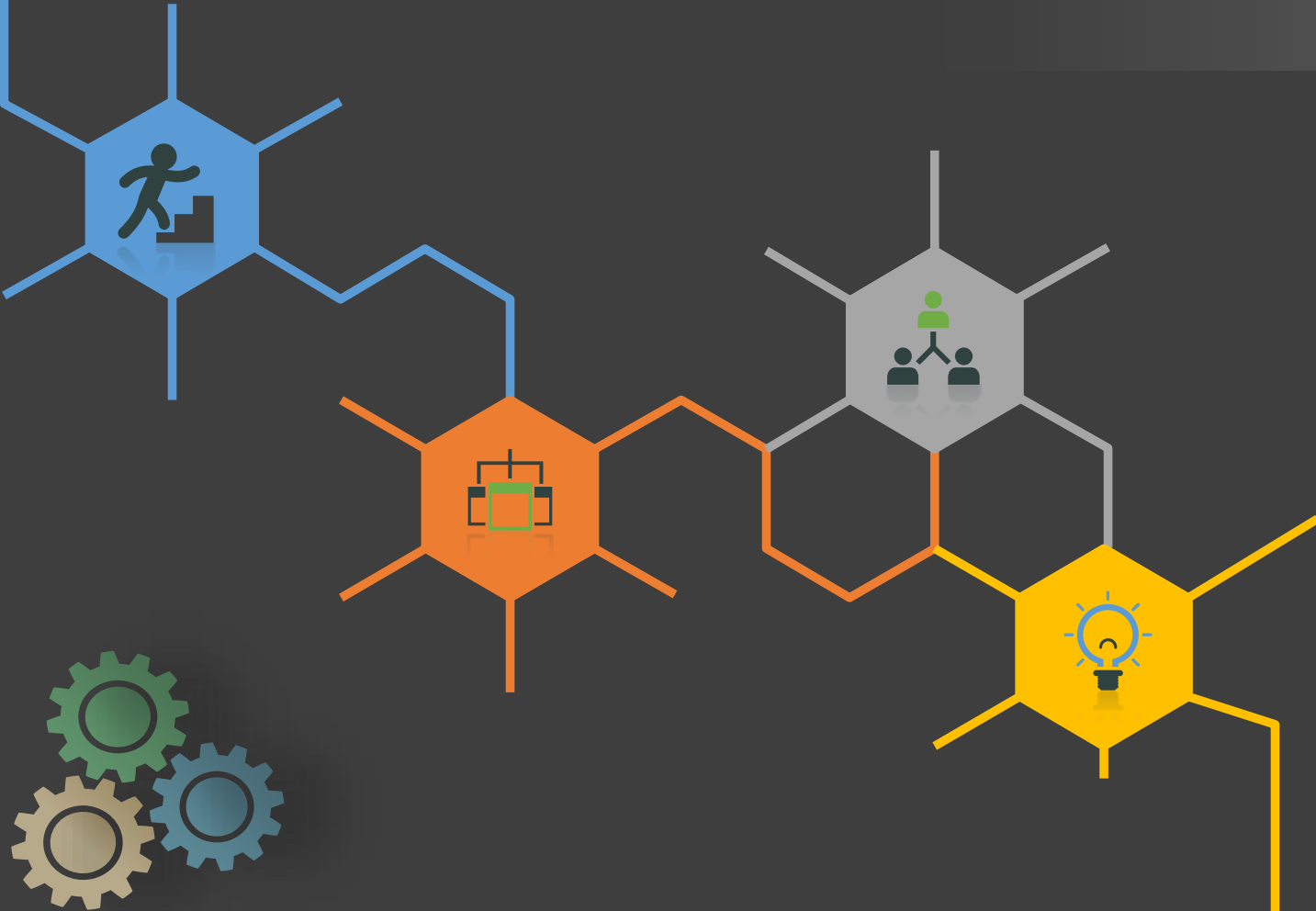






## المحور الثاني

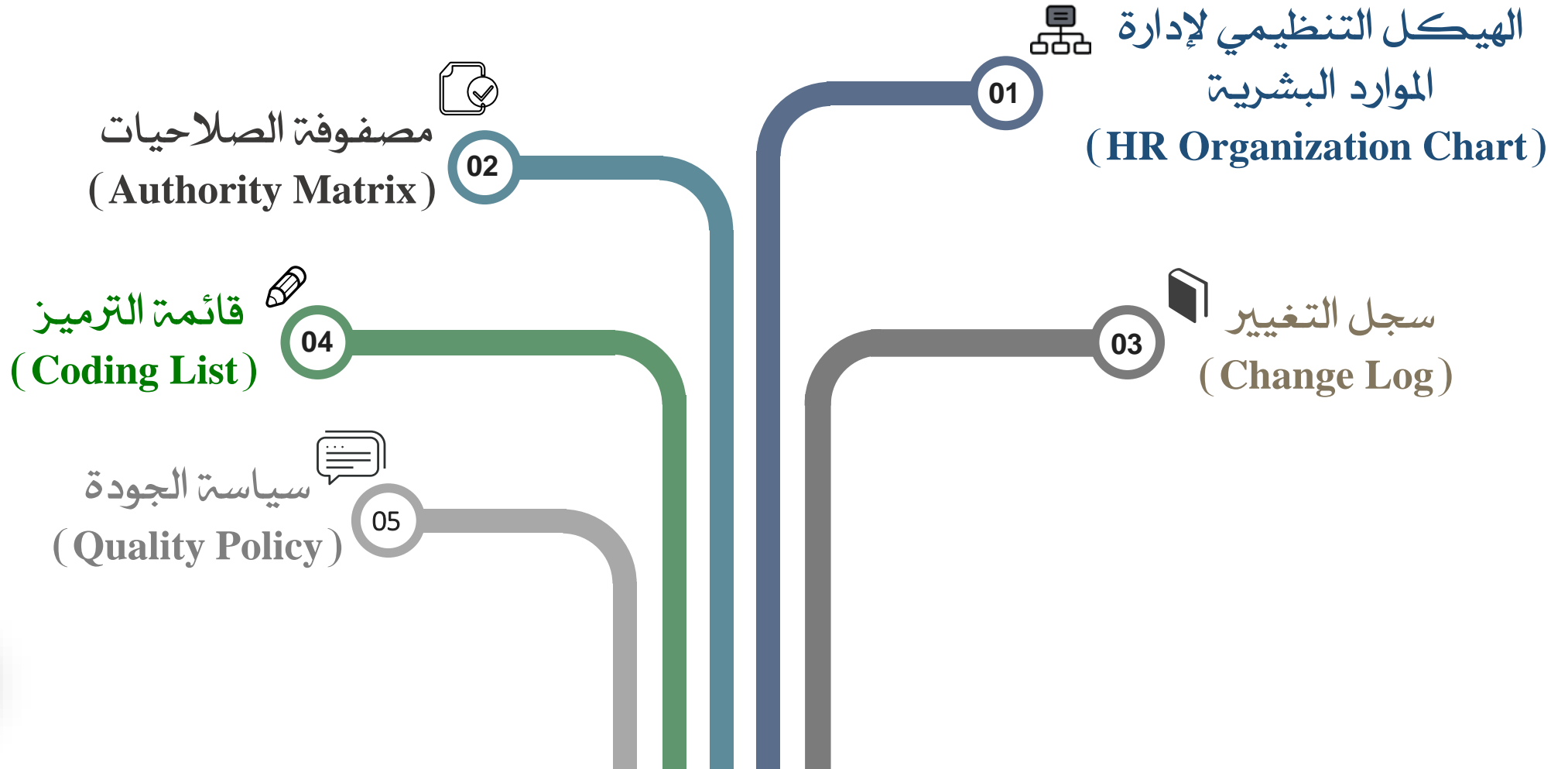
وثائق الإطار العام  
لدليل إدارة الموارد  
البشرية



# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية





بعض العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة:

- ✓ درجة التوافق مع أهداف المنظمة.
- ✓ الإمكانيات التخصصية في المنظمة.
- ✓ نطاق التحكم في المنظمة.
- ✓ مسار واضح لتصعيد التقارير وتدرج القرارات.
- ✓ نطاق صلاحيات واضح.
- ✓ إمكانيات تفويض الصلاحيات.
- ✓ مبدأ المسؤولية والمسائلة.
- ✓ التكلفة.
- ✓ كفاءة الأداء.
- ✓ المواقع الجغرافية.
- ✓ قنوات تواصل واضحة.





بعض أنواع الهياكل التنظيمية للمنظمات:



- ✓ بسيط Simple.
- ✓ وظيفي Functional.
- ✓ قطاعي Divisional.
- ✓ مصفوفي Matrix.
- ✓ افتراضي Virtual.

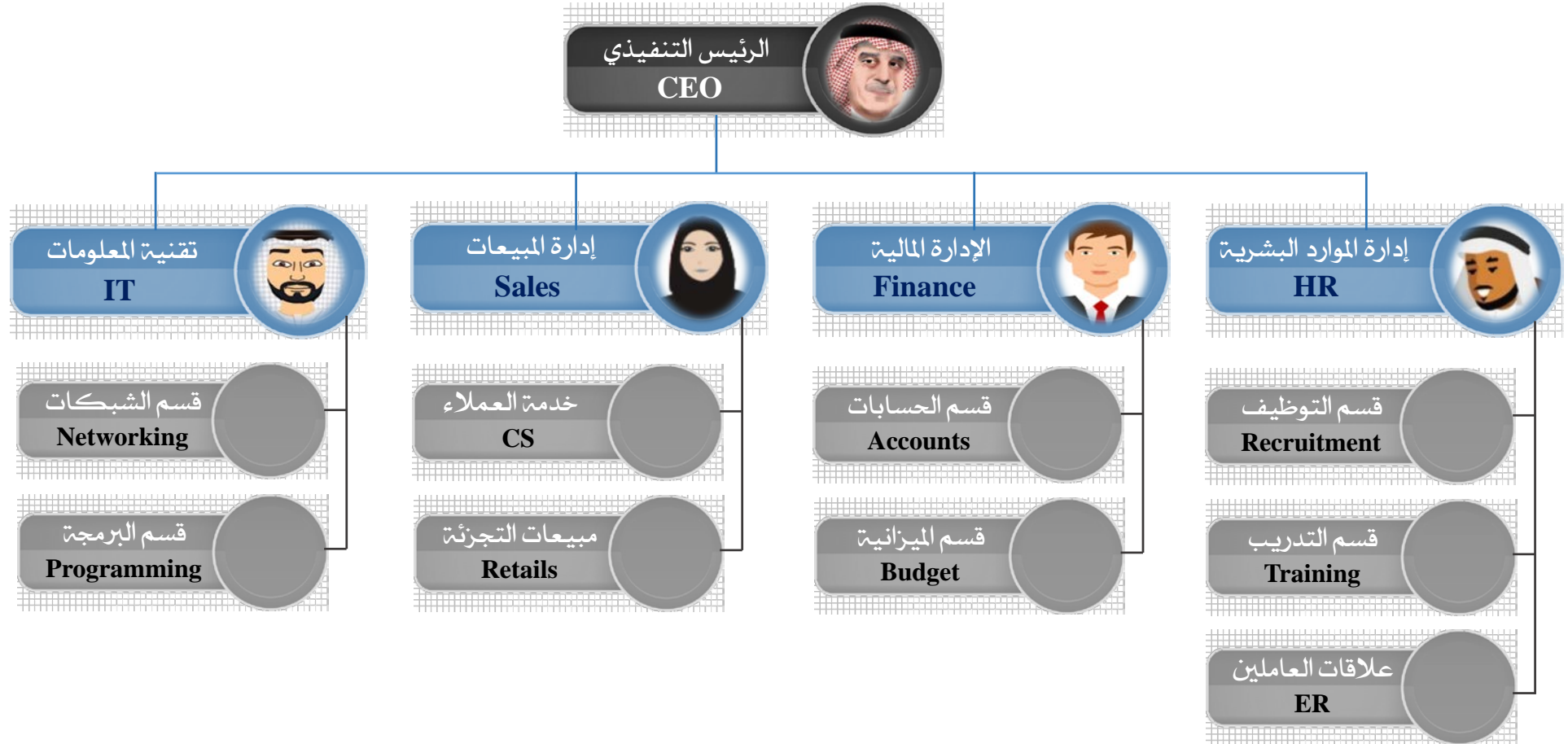


# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## الهيكل التنظيمي للمنظمة

### الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional Structure:



أكثر الهياكل التنظيمية شيوعاً وفيه يتم هيكلة المنظمة وفق الأنشطة أو التخصصات. **مثال:** إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة المبيعات، إدارة تقنية التسويق.....



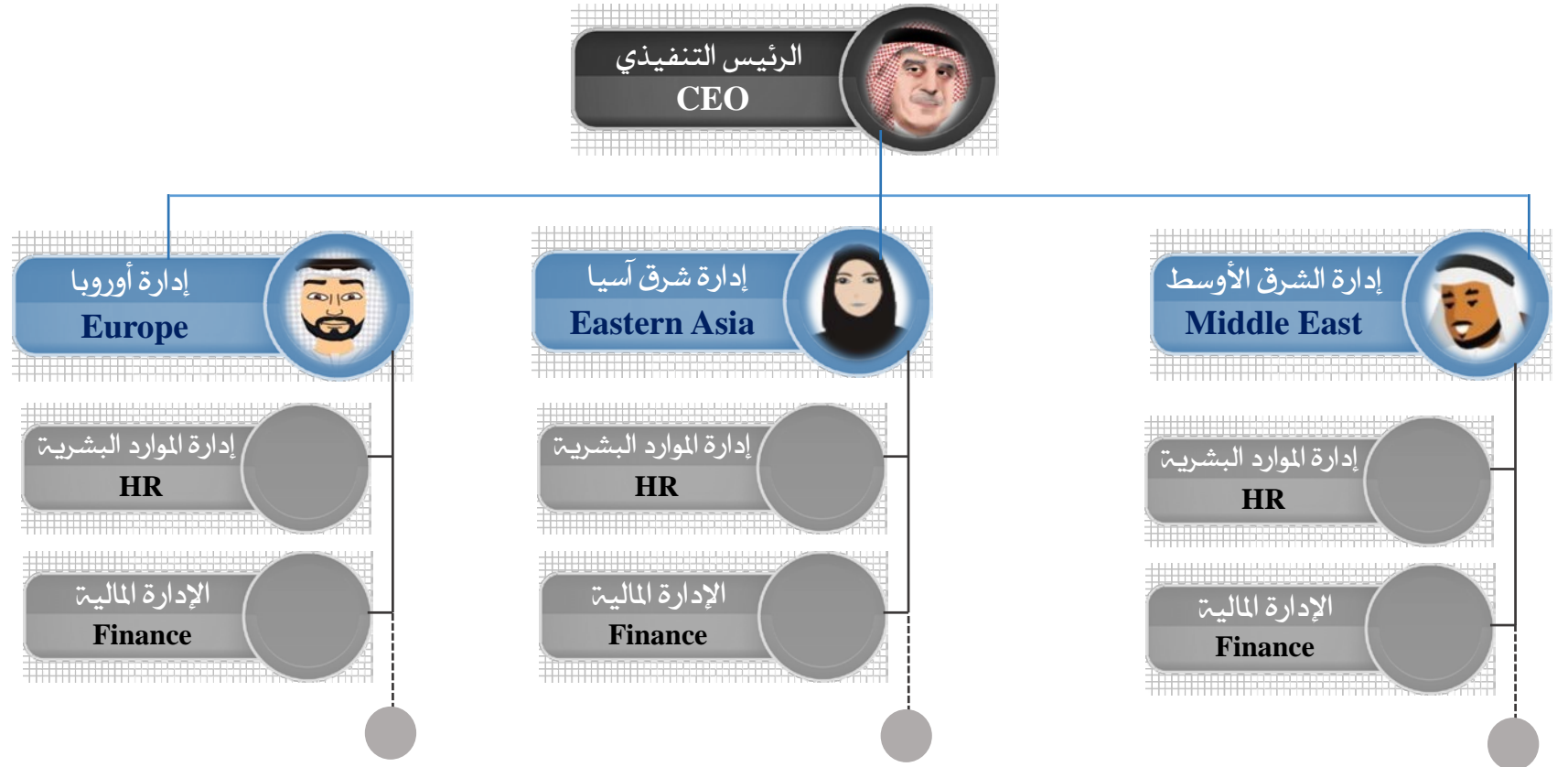
# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## الهيكل التنظيمي للمنظمة



### الهيكل التنظيمي القطاعي : Divisional Structure



يتم هيكلة المنظمة وفق أحد الجوانب التالية:

- ✓ المنطقة الجغرافية. **مثال:** الشرق الأوسط, شرق آسيا, أوروبا..
- ✓ نوع المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة. **مثال:** منتجات رجالية, منتجات نسائية, منتجات أطفال.
- ✓ نوع السوق المستهدف. **مثال:** التجزئة, أونلاين.....

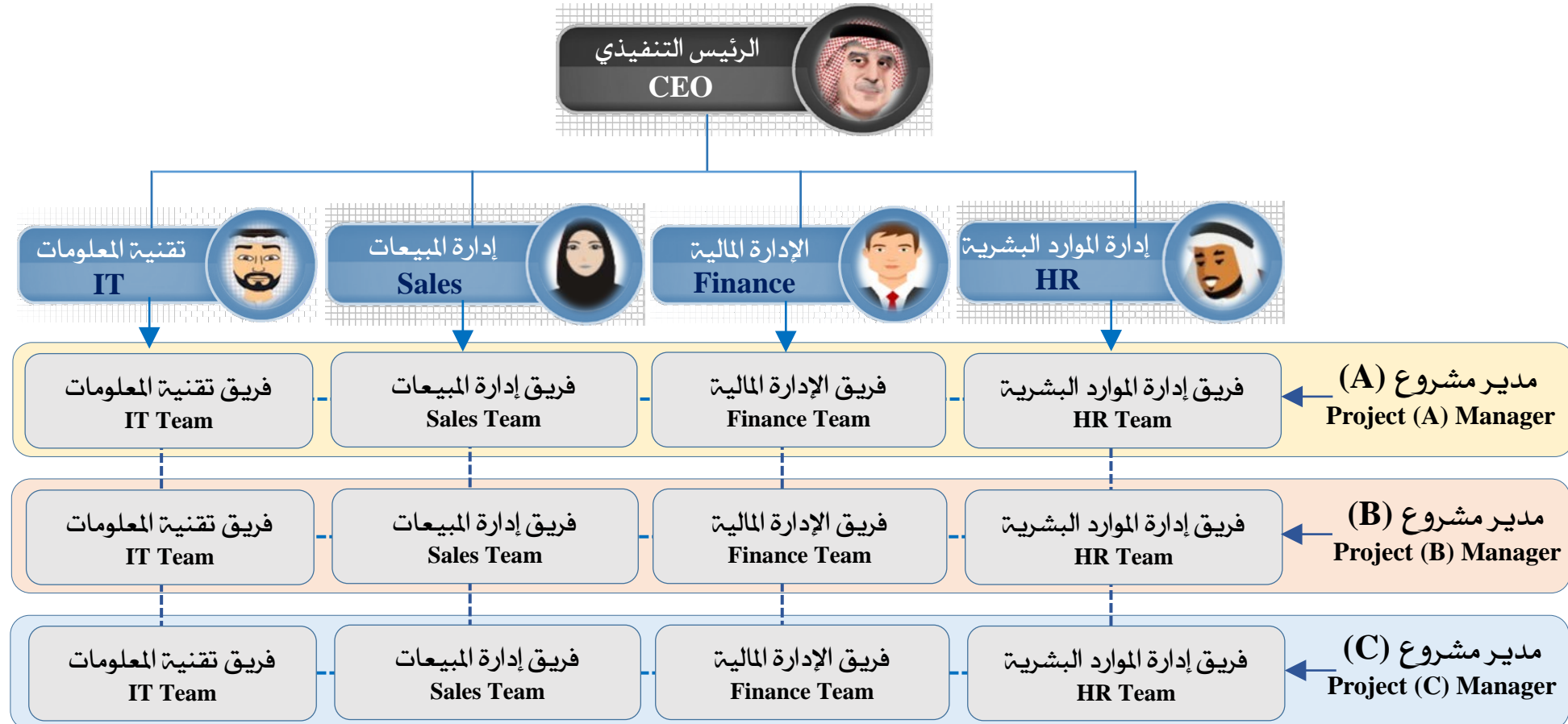
# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## الهيكل التنظيمي للمنظمة



### الهيكل التنظيمي المصفوفي Matrix Structure:



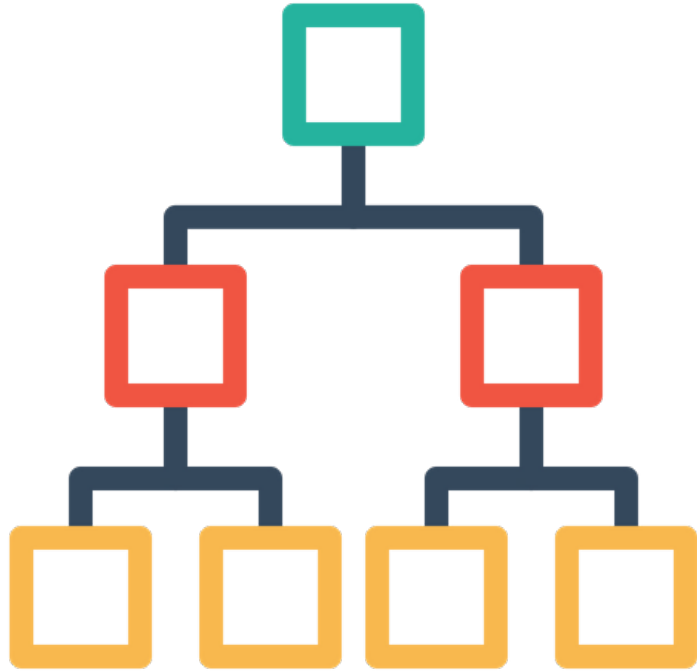
أكثر الهياكل  
التنظيمية تعقيداً  
ويستخدم غالباً في  
المشاريع Project Based  
وفيه يرجع العاملون إلى  
رئيسين مباشرين (مدير  
المشروع ومدير الإدارة  
الوظيفية التي ينتمي لها  
العامل).



## الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



بعض أنواع الهياكل التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:



✓ الهيكل التنظيمي المركزي Centralized Structure

✓ الهيكل التنظيمي اللامركزي Decentralized Structure

✓ الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional Structure

✓ الهيكل التنظيمي المخصص Dedicated Structure

✓ الخدمات المشتركة Shared Services



# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



### عيوبه

قد يمنع المرونة والاستجابة وأيضاً ربما يقلل من الاتصال الفعال.



### مزاياه

منح المزيد من التحكم والثبات على مستوى المنظمة.



### المفهوم

جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية يتواجدون في إدارة واحدة تقدم خدماتها للمنظمة من خلالها فقط بشكل مركزي مع حصر السلطة لها فقط في ذلك.

المركزي  
Centralized

قد يتسبب في فقدان ثبات تطبيق سياسات ومعايير الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

يمنح المزيد من التواصل الفعال بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة ويسهل الكثير من الإجراءات.

كل إدارة أو قسم أو قطاع أو موقع في المنظمة له قسم للموارد البشرية يقدم خدماته له.

اللامركزي  
Decentralized

قد تتسبب في عزل إدارة الموارد البشرية في المركز الرئيسي عن الإجراءات الواقعية في المنظمة حسب ما يراه العاملين.

تسهل من عملية تطبيق السياسات والاجراءات على جميع إدارات المنظمة.

يتم تعيين أخصائيين في إدارة الموارد البشرية في المركز الرئيسي لإعداد السياسات والإجراءات والمعايير ونحوها ويتم تعيين منسقين أو ممثلين لها في إدارات المنظمة الأخرى لتابعة تطبيق هذه السياسات والتواصل مع الأفراد والتفاعل معهم.

الوظيفي  
Functional

مخاطر انفصال كل إدارة موارد بشرية عن الأخرى وبالتالي سيتسبب في فقد مشاركة المعلومات. أيضاً ربما يكون هناك تكرار لبعض الممارسات وبالتالي سيتسبب في تقليل كفاءة العمليات.

يعزز من موثمة الاستراتيجيات بين المركز الرئيسي ووحدات الأعمال بالمنظمة.

يطبق هذا الهيكل على المنظمات التي لديها وحدات عمل مختلفة باستراتيجيات متعددة وبالتالي يتم تخصيص إدارة موارد بشرية مستقلة لكل وحدة لتقديم الخدمات المطابقة لاستراتيجية الوحدة.

المخصص  
Dedicated

عدم المعرفة باستخدام هيكل الخدمات المشتركة بالشكل الصحيح سيتسبب في وجود مخاطر.

يعزز من كفاءة العمليات ويقلل من الجهد المبذول في إنجاز المعاملات.

يطبق هذا الهيكل على المنظمات التي لديها وحدات عمل متعددة حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالمركز الرئيسي بمشاركة الخدمات والممارسات المتعلقة بها مع وحدات العمل الأخرى وتقوم وحدات العمل بانتقاء الخدمة التي ترغب بمشاركتها.

الخدمات  
المشتركة  
Shared Services

# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## أنشطة إدارة الموارد البشرية



## (الأنشطة التشغيلية)

المهام	النشاط	المهام	النشاط	المهام	النشاط
إدارة الجوانب المتعلقة بالجهات الحكومية كإصدار الإقامات وتجديدها والخروج والعودة وتجديد السجل التجاري للمنظمة ونحو ذلك	6 العلاقات الحكومية Government Relations	إدارة العلاقة بين المنظمة والأفراد والخلافات العمالية من خلال مراقبة تطبيق السياسات والتأكد من تطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين والقيام بعمل الاستبيانات والمقابلات الشخصية للتأكد من فعالية التعويضات والمزايا ومحفزات بيئة العمل بالإضافة إلى القيام بمقابلات الخروج وغيرها.	4 علاقات العاملين Employee Relations	1 التوظيف Recruitment	عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتجهيز وتقديم الموظفين الجدد لبيئة العمل
إدارة الخدمات المساندة كسكن العاملين ووسائل نقلهم والأمن	7 الخدمات المساندة Support Services	إدارة الأنظمة المتعلقة بجمع وتخزين وتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية كنظام Oracle و SAP ونحوهما	5 نظم معلومات الموارد البشرية HRIS	2 التدريب Training	تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد وتصميم وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية وقياس العائد من التدريب
إدارة الجوانب المتعلقة بالصحة المهنية وسلامة العاملين	8 السلامة والصحة المهنية Safety & Occupational Health	تقديم الخدمات الإدارية للعاملين كخطابات التعريف وتنسيق الإجازات وملفات العاملين وإعداد الرواتب والتأمين الطبي ونحوها	3 شؤون العاملين أو شؤون الموظفين Personnel	إدارة الجوانب المتعلقة بالصحة المهنية وسلامة العاملين	



# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## أنشطة إدارة الموارد البشرية



## (الأنشطة الاستراتيجية)

المهام	النشاط	المهام	النشاط	المهام	النشاط
تقييم الوظائف وإعداد هيكل الأجور والمزايا وتحديثه بما يتناسب مع ظروف المنظمة ومتطلبات سوق العمل	15 التعويضات والمزايا Compensation & Benefits	إعداد دليل السياسات والإجراءات ومعايير الجودة ومؤشرات الأداء لخدمات الموارد البشرية واجراء عمليات التدقيق الداخلي لإدارة الموارد البشرية للتأكد من تقديم خدمات الموارد البشرية وفق التوقعات	12 التميز المؤسسي Organizational Excellence	إعداد وإدارة الخطط المتعلقة بالقوى العاملة سواء كانت خطط استقطاب أو تسريح ونحوهما	9 تخطيط القوى العاملة Workforce Planning
		تقييم أداء العاملين وإدارته ومعرفة جوانب القوة والضعف في أدائهم والعمل على تحسينها وتطويرها	13 إدارة أداء العاملين EPM	جذب المواهب واستقطابهم للمنظمة والمحافظة عليهم وتحفيزهم والعمل على تطويرهم وإدارة أداءهم	10 إدارة المواهب Talent Management
		إدارة برامج تطوير القيادات في المنظمة كالتمكين والإرشاد ونحوهما لتأهيلهم وإعدادهم للمناصب القيادية (يمكن أن تكون من ضمن التطوير المؤسسي)	14 تطوير القيادات Leadership Development	إدارة برامج تطوير العاملين في المنظمة كالتمكين والإرشاد والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي وإدارة المعرفة بالمنظمة وغيرها	11 التطوير المؤسسي Organizational Development

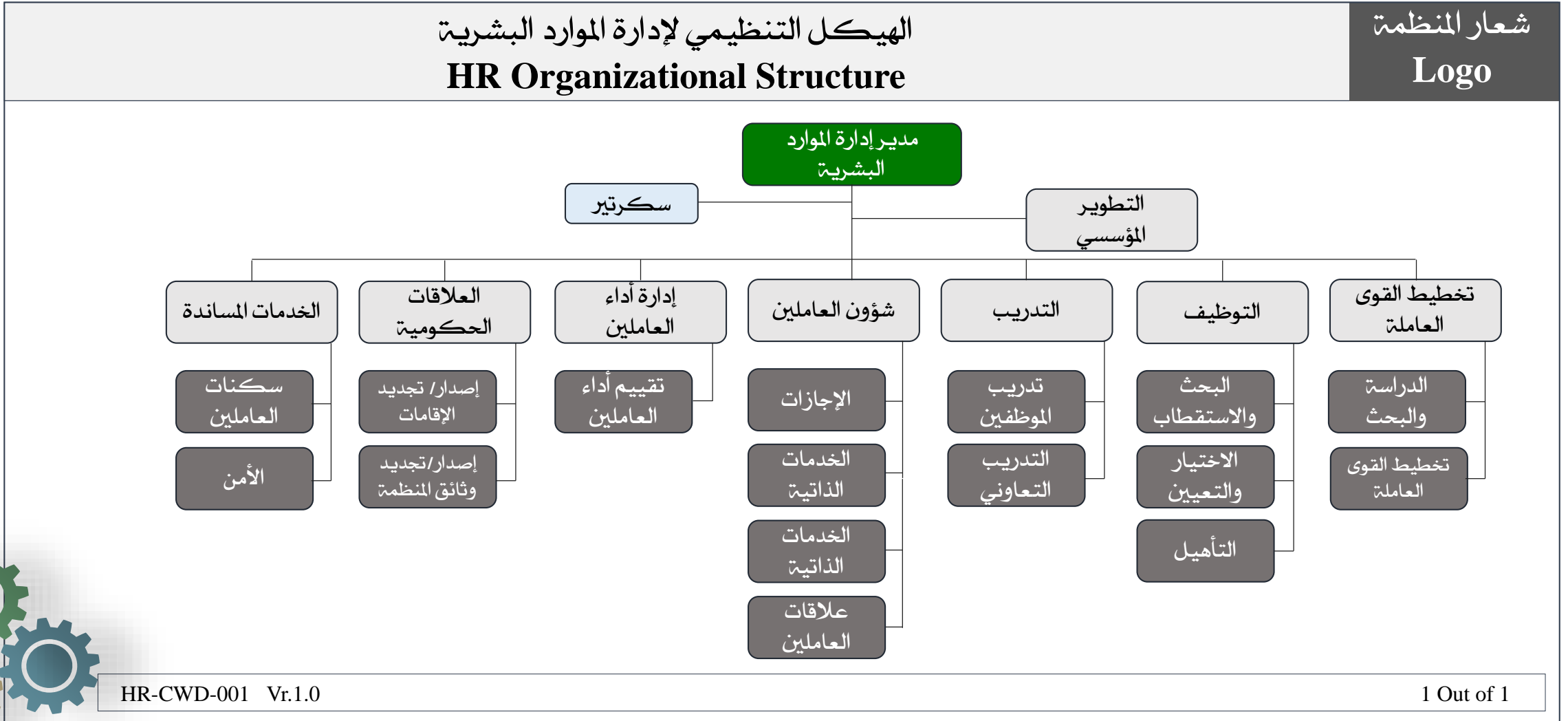


# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



(مثال)

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## مصفوفة الصلاحيات



هي وثيقة توضح الصلاحيات في المنظمة لضمان تطبيق الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح.

## RACI Matrix

	 Responsible المسؤولية/ الإعداد	 Accountable / Approval المسائلة/ الاعتماد	 Consulted التوصية	 Informed الإشعار
القرار ↓				
إعتماد الميزانية السنوية للمنظمة	المدير المالي	المدير العام	مدير التشغيل	مدير التحكم بالتكاليف
وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة	مدير إدارة الأداء	المدير العام		
اعتماد الأوصاف الوظيفية	اخصائي التوظيف	مدير إدارة الموارد البشرية	رئيس قسم التوظيف	





# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية

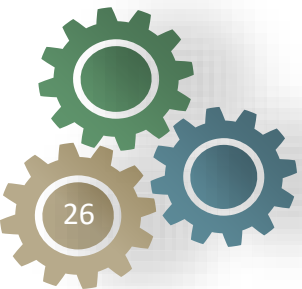


مصفوفة الصلاحيات



(مثال)

مصفوفة الصلاحيات Authority Matrix				شعار المنظمة Logo
الإشعار	التوصية	الاعتماد	المسؤولية	القرار
إدارة الموارد البشرية				
-	مدير الإدارة المعنوية	مدير الموارد البشرية	مدير التوظيف	إعداد الوصف الوظيفي
-	مدير الإدارة المعنوية	مدير الموارد البشرية	مدير التدريب	إعداد ميزانية التدريب
-	مدراء الإدارات	مدير الموارد البشرية	مدير تخطيط القوى العاملة	إعداد خطة القوى العاملة
				.....
				.....
الإدارة المالية				
				.....
				.....



# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## سجل التغييرات



هي وثيقة توضح التغييرات التي حدثت في وثائق دليل إدارة الموارد البشرية ومسارها.

الإصدار الجديد New Version	الإصدار الحالي Current Version	تاريخ الاعتماد Approval Date	الاعتماد Approval	تاريخ الطلب Request Date	طالب التغيير Change Initiator	القيمة الجديدة New Value	القيمة السابقة Old Value	الوثيقة Document	البند Item	نوع التغيير Change Type	م
رقم الإصدار الجديد للوثيقة	رقم الإصدار الحالي للوثيقة	تاريخ اعتماد التغيير	الشخص الذي اعتمد التغيير ومسماه الوظيفي	تاريخ طلب التغيير	طالب التغيير ومسماه الوظيفي	القيمة بعد التعديل	القيمة قبل التعديل	اسم الوثيقة ورمزها	الحقل المطلوب تعديله	إضافة تعديل حذف	1



# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



(مثال)

سجل التغييرات



## سجل التغييرات Change Log

شعار المنظمة  
Logo

الإصدار الجديد New Version	الإصدار الحالي Current Version	تاريخ الاعتماد Approval Date	الاعتماد Approval	تاريخ الطلب Request Date	طالب التغيير Change Initiator	القيمة الجديدة New Value	القيمة السابقة Old Value	الوثيقة Document	البند Item	نوع التغيير Change Type	م
Vr.1.1	Vr.1.0	17-05-2019	ناصر علي - مدير الإدارة المالية	12-05-2019	فهد محمد - رئيس قسم الحسابات	4 سنوات كحد أدنى	3 سنوات كحد أدنى	الوصف الوظيفي لمهنة محاسب - HR-JD-002	الخبرات المطلوبة	تعديل	1
Vr.1.4	Vr.1.3	27-07-2019	محمد بدر - مدير إدارة الموارد البشرية	24-07-2019	صالح حسن - رئيس قسم التوظيف	بدل تعليم أبناء	-	عقد العمل - HR-RD-F01	المزايا	إضافة	2
Vr.2.0	Vr.1.6	22-08-2019	محمد بدر - مدير إدارة الموارد البشرية	18-08-2019	ياسر سالم - مدير شؤون الموظفين	-	سنوات الخدمة لمقدم الطلب	نموذج طلب إجازة - HR-PD-F14	بيانات مقدم الطلب	حذف	3
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	4

# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## قائمة الترميز



هي وثيقة لترميز وثائق دليل إدارة الموارد البشرية.

النماذج Forms	المراسلات Correspondences	الإجراءات / الخطط Procedures / Plans	السياسات / الإرشادات Policies / Instructions	العملية / النشاط Process / Activity	م Sr.
<b>HR-xx-F00</b>	<b>HR-xx-C00</b>	<b>HR-xx-P00</b>	<b>HR-xx-L00</b>	xxxxxxx	1



# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية

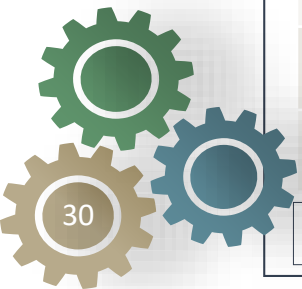


(مثال)

قائمة الترميز



قائمة الترميز Coding List					شعار المنظمة Logo
النماذج Forms	المراسلات Correspondences	الإجراءات / الخطط Procedures / Plans	السياسات / الإرشادات Policies / Instructions	العملية / النشاط Process / Activity	م Sr.
		HR-CWD-000		وثائق الدليل	1
		HR-JF-000		المجموعات الوظيفية	2
		HR-JD-000		الوصف الوظيفي	3
		HR-SL-000		اتفاقية مستوى الخدمة	4
		HR-SC-000		سلم الرواتب	5
		HR-GB-000		هيكل الأجور والمزايا	6
		HR-CD-000		دليل الجدارات	7
		HR-CP-000		دليل المسارات الوظيفية	8



# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



(مثال)

قائمة الترميز



قائمة الترميز Coding List					شعار المنظمة Logo
النماذج Forms	المراسلات Correspondences	الإجراءات / الخطط Procedures / Plans	السياسات / الإرشادات Policies / Instructions	العملية / النشاط Process / Activity	م Sr.
HR-SP-000				دليل خطط التعاقد الوظيفي	9
HR-CC-000				ميثاق السلوك والأخلاق	10
HR-EH-000				دليل الموظف	11
HR-GN-F00	HR-GN-C00	HR-GN-P00	HR-GN-L00	الإجراءات العامة	12
HR-RD-F00	HR-RD-C00	HR-RD-P00	HR-RD-L00	التوظيف	13
HR-TR-F00	HR-TR-C00	HR-TR-P00	HR-TR-L00	التدريب	14
.....	.....	.....	.....	.....	15
.....	.....	.....	.....	.....	16

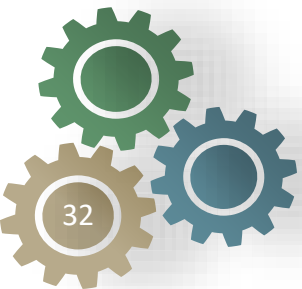
# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## Quality Policy سياسة الجودة



هي وثيقة يتم تطويرها للتعبير عن أهداف الجودة للمنظمة وهي أحد الوثائق الهامة التي يجب القيام بها عند تنفيذ نظام إدارة الجودة حسب متطلبات المواصفات الدولية ايزو 9001 وهي تعني انك تقوم بارسال رسالة للعملاء عن نظام جودة الإدارة في عملك والمستوى الذي تعمل به بتحديد واجبات الإدارة على سبيل المثال في إدارة المخاطر، المراجعات والتقييم، إدارة السجلات، ارضاء العملاء ويتم صياغتها في عبارات بسيطة.



# وثائق الإطار العام لدليل إدارة الموارد البشرية



## سياسة الجودة



(مثال)

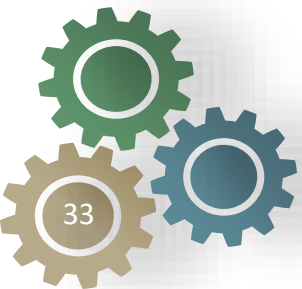
### سياسة الجودة Quality Policy

### شعار المنظمة Logo

تلتزم إدارة الموارد البشرية بـ (المنظمة) باستقطاب أفضل الكفاءات ذات الحرفة المهنية العالية لكافة الفئات الوظيفية وذلك من خلال منظومة متكاملة من المعايير والخدمات الإلكترونية المتميزة لرفع كفاءة تلبية احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية المؤهلة وترسيخ الاستقرار الوظيفي لها..

يتأكد هذا الالتزام من خلال السعي المستمر في تطوير سياساتها وإجراءاتها وتدريب منسوبيها باستخدام أفضل التقنيات والمفاهيم والإدارية ويتحقق ذلك بتطبيق نظام إدارة الجودة ووضع آلية لمراجعة كفاءة هذا النظام وتحسينه باستمرار ليحقق الأهداف التي وضعت من أجلها.

مدير إدارة الموارد البشرية

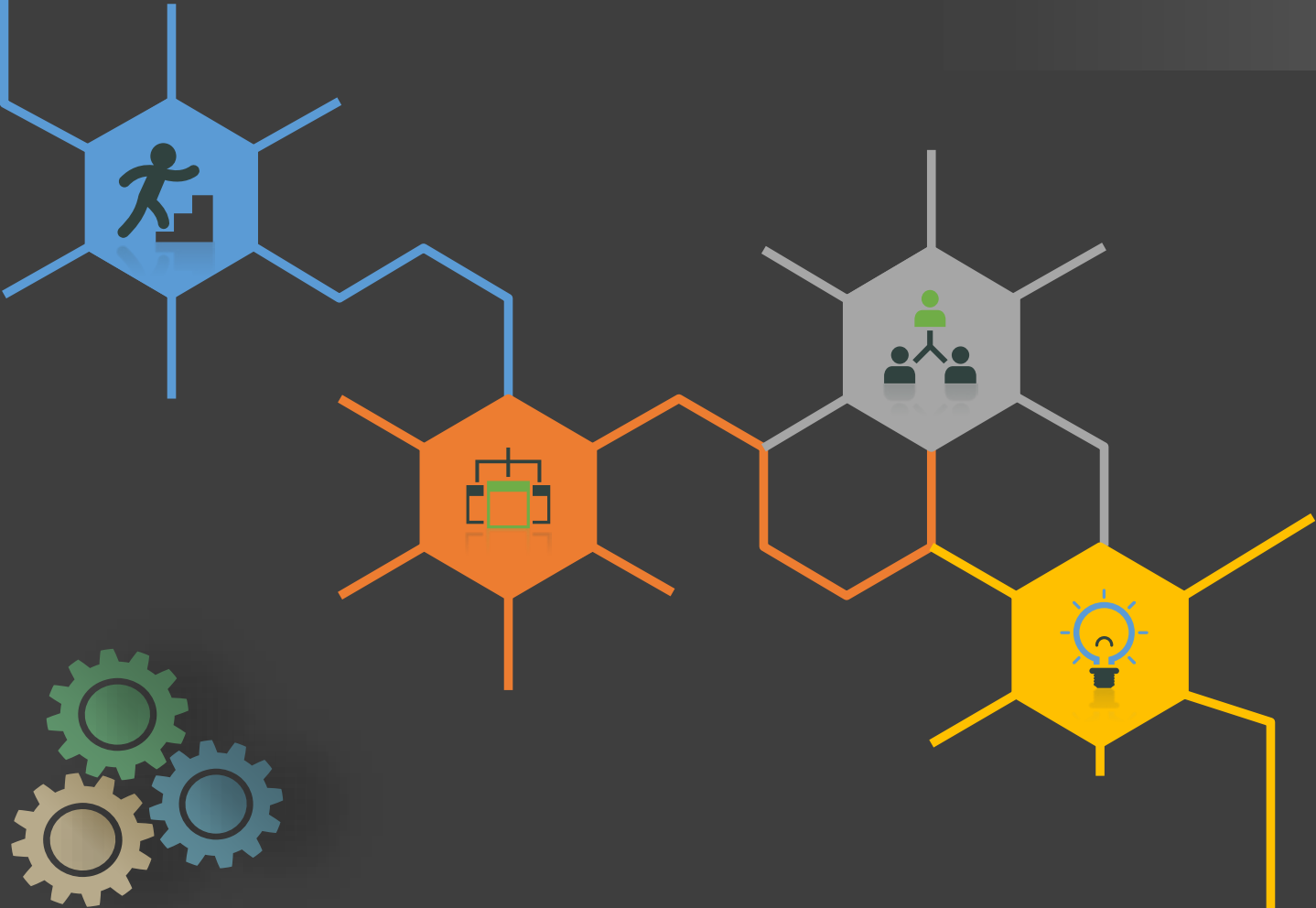






## المحور الثالث

# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي



# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي

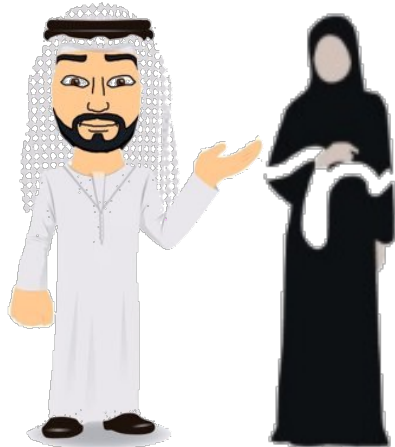


## الوصف الوظيفي

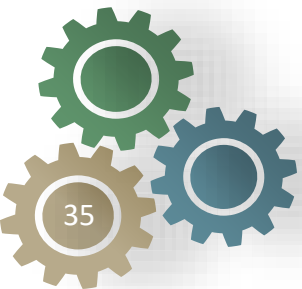


هو وصف مكتوب للوظيفة يوضح بياناتها ومهامها الرئيسية وصلاحياتها ومسؤولياتها وظروف طبيعتها بالإضافة إلى مواصفات شاغليها من مؤهلات تعليمية وخبرات عملية وتدريب وقدرات ومهارات ونحوها.

➤ مواصفات شاغل الوظيفة..



➤ وصف الوظيفة..



# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي

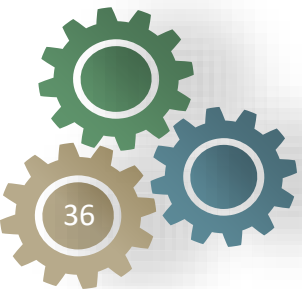


## قالب الوصف الوظيفي



الوصف الوظيفي	شعار المنظمة Logo
سرد محدد وقيمي للصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة.	الصلاحيات
معايير نجاح الموظف في أداء المهام والواجبات المطلوبة منه.	معايير تقييم الأداء
الظروف الخاصة أو الاستثنائية التي تتطلبها الوظيفة.	ظروف العمل الخاصة
العلاقات مع الوظائف الأخرى.	العلاقات الوظيفية
الاتصالات التي تقوم بها شاغل الوظيفة مع جهات خارج المنظمة	الاتصالات الخارجية
أسماء المجموعات أو اللجان التي يشترك فيها شاغل الوظيفة.	المهام الجماعية
المؤهلات العلمية الدراسية بحد أدنى.	المؤهلات التعليمية
الخبرات العملية في مجال الوظيفة أو أي مجال آخر بحد أدنى.	الخبرات العملية
الجدارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.	الجدارات
الدورات التدريبية المطلوبة والملائمة لمهام وواجبات الوظيفة.	التدريب
اسم ووظيفة المسؤول الذي اعد وصف الوظيفة.	إعداد
اسم وظيفة المسؤول الذي اعتمد وصف الوظيفة.	اعتماد
HR-JD-002 Vr.1.0	2 Out of 2

الوصف الوظيفي	شعار المنظمة Logo
الرقم المخصص للوظيفة المعنية أو رمزها وفق التصنيف الوظيفي.	رقم الوظيفة
تاريخ بدء سريان مفعول وصف الوظيفة.	التاريخ
مسمى الوظيفة المعتمد حسب الهيكل التنظيمي.	المسمى الوظيفي
اسم الوحدة الإدارية التي تتبعها الوظيفة.	الوحدة الإدارية
مسمى وظيفة الرئيس المباشر.	الرئيس المباشر
المسميات الوظيفية للمرؤوسين.	المرؤوسون
المسؤولية الأساسية للوظيفة والأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها.	الهدف الوظيفي
عرض مفصل للمهام التفصيلية في فقرات مستقلة لكل مسؤولية أو واجب رئيسي.	الواجبات الرئيسية والمهام التفصيلية
HR-JD-002 Vr.1.0	1 Out of 2



# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي



بعض الإرشادات الهامة حول الوصف الوظيفي



يجب أن تكون مواصفات شاغل الوظيفة:

- ➔ **ملائمة:** تتناسب مع معايير المنظمة.
- ➔ **حيادية:** غير منحازة لأهداف شخصية.
- ➔ **دقيقة:** لتلبية حاجات الوظيفة ومتطلباتها.
- ➔ **محددة:** لضمان الوضوح.
- ➔ **مرتبطة:** بالواجبات الرئيسية والمهام التفصيلية.

لإعداد الوصف الوظيفي يجب أن تقوم بالتحليل الوظيفي **أولاً**.



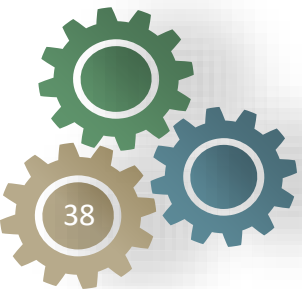
# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي



## التحليل الوظيفي Job Analysis



هو عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالوظيفة من خصائص ومهام ومسؤوليات وظروف بالإضافة إلى المؤهلات والمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة.



# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي



## طرق التحليل الوظيفي



- أسئلة منظمة توزع على الموظفين الذين يمارسون الوظيفة.
- تعد أسرع طريقة في التحليل الوظيفي وأقلها تكلفة.
- أحد مشاكلها المحتملة هو افتقار الموظف لمهارات التحدث والتعبير في بعض الأحيان.
- أيضاً من مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.

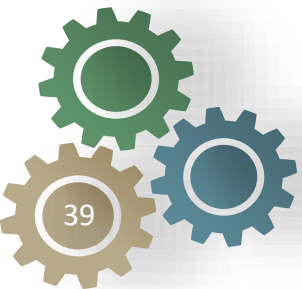


الاستبيان  
Questionnaire

- مقابلة شخصية للموظف ورئيسه المباشر.
- يتم إجراء المقابلة للموظف أولاً لمعرفة المهام التي يقوم بها.
- يتم إجراء المقابلة للرئيس المباشر بعد ذلك لإضافة أي معلومات أخرى.



المقابلة الشخصية  
Interview



# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي



## طرق التحليل الوظيفي



- لجنة التحليل الوظيفي تراقب الموظف وهو يؤدي عمله وتسجل ملاحظاتها.
- تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي تتطلب مهارات يدوية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو أنها غير كافية إذا استخدمت لوحدها.
- يصعب استخدامها إذا كانت الأعمال تعتمد على مهارات فكرية.

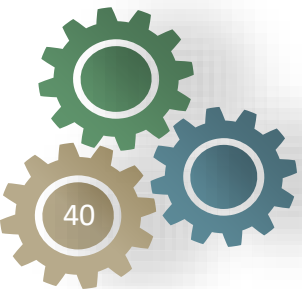


الملاحظة المباشرة  
Direct  
Observation

- الموظف يسجل أعماله اليومية في مذكرة.
- أكثر فعالية في الأعمال المتخصصة للغاية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.



مذكرات الموظف  
Employee Diaries



# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي



## طرق التحليل الوظيفي



- اجتماع لجنة التحليل الوظيفي مع الموظف ورئيسه المباشر لوصف المهام التي يقوم بها الموظف.
- الحصول على نطاق واسع من المعلومات.
- إتاحة الفرصة للمناقشة حول المهام.
- أقل استغراقاً للوقت من المقابلة الشخصية.

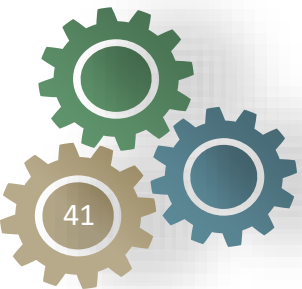


مناقشات مجموعة  
Focus Group

- شبكة الانترنت.
- الكتب والمراجع.
- دراسات سابقة.



مصادر أخرى  
Other Sources





# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي



فهرس الأوصاف الوظيفية  
Job Descriptions Index

شعار المنظمة  
Logo

فهرس الأوصاف الوظيفية



الرمز	الوصف الوظيفي	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار
HR-JD-002	مدير إدارة الموارد البشرية	1.0	2019-06-10
HR-JD-003	مدير التوظيف	1.3	2020-04-12
HR-JD-004	مدير التدريب	1.1	2020-05-01
.....			
.....			
.....			
.....			

(مثال)

# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي



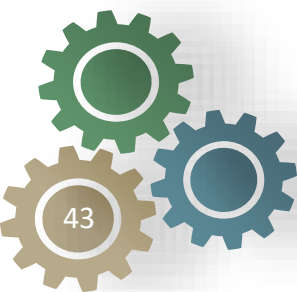
## التصنيف الوظيفي



هو عملية تصنيف جميع الوظائف داخل المنظمة ووضعها في مجموعات (عوائل وظيفية) وفق مقياس موحد بناءً على المهام والمسؤوليات ومستوى الأجور والدرجة الوظيفية ونحوها ومن ثم يتم وضع وصف لكل مجموعة وظيفية من خلال تعريف نطاق وطبيعة العمل للوظائف التي تنتمي لها والمتطلبات الأساسية لشاغلها.

Job Family	المجموعة الوظيفية (العائلة الوظيفية)
Labor	مجموعة الوظائف العمالية والحرفية
Craftsman	مجموعة الوظائف المهنية
Technical	مجموعة الوظائف الفنية
Support	مجموعة الوظائف المساندة
Specialized / Supervisory	مجموعة الوظائف الأخصائية والإشرافية
Advanced Supervisory	مجموعة الوظائف الإشرافية المتقدمة
Managerial	مجموعة وظائف الإدارة الوسطى
Executive Managerial	مجموعة الوظائف الإدارية التنفيذية
Executive Consultancy	مجموعة الوظائف التنفيذية الاستشارية
Strategic / Partnership	مجموعة الوظائف القيادية الاستراتيجية

(مثال)



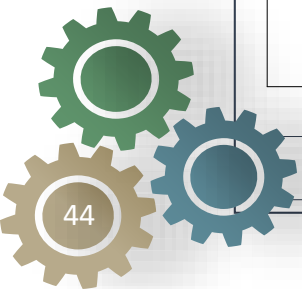
# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي



## قالب التصنيف الوظيفي



المجموعات الوظيفية Job Families		شعار المنظمة Logo
مجموعة الوظائف العمالية والحرفية		المجموعة الوظيفية (العائلة الوظيفية)
وظائف المجموعة	المتطلبات الأساسية لشاغل الوظيفة	نطاق وطبيعة العمل
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ عامل بوفيه HR-JD-058</li><li>➤ نجار مسلح HR-JD-082</li><li>➤ عامل عادي HR-JD-065</li><li>➤ مزارع HR-JD-093</li><li>➤ سائق HR-JD-072</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ التعليم: يقرأ ويكتب بحد أدنى.</li><li>➤ الخبرات العملية: خبرات عملية في نفس المجال لا تقل عن سنتين.</li><li>➤ المهارات: إتقان حرفة يدوية ذات علاقة بموضوع الوظيفة.</li><li>➤ القدرات: توفر القدرة والصلاحية الجسمية والذهنية.</li></ul>	<p>تشمل هذه المجموعة الوظائف العمالية والحرفية التي اكتسبت بالحياة العملية نتيجة تعلم حرفة يدوية وإتقانها بدون أي دراسة نظرية وتتضمن واجباتها القيام بأعمال ذات طبيعة تتضمن استخدام آلات أو معدات تحتاج لمهارة في استعمال اليدين والآلة، وتعتبر أصول الحرفة هي مكتسبة بالمران العملي.</p>
HR-JF-002 Vr.1.0		3 Out of 10



# دليل الأوصاف الوظيفية والتصنيف الوظيفي



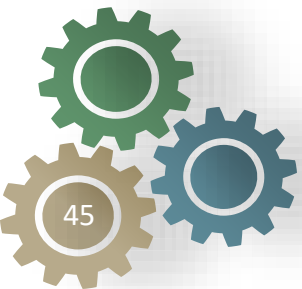
قالب فهرس التصنيف الوظيفي



فهرس المجموعات الوظيفية Job Families Index		شعار المنظمة Logo	
تاريخ الإصدار	رقم الإصدار	المجموعة الوظيفية	الرمز
2019-03-18	1.0	مجموعة الوظائف العمالية والحرفية	HR-JF-002
2020-04-10	1.2	مجموعة الوظائف الفنية	HR-JF-003
2020-05-03	1.1	مجموعة الوظائف المساندة	HR-JF-004
			.....
			.....
			.....
			.....

HR-JF-001 Vr.1.0 2 Out of 10

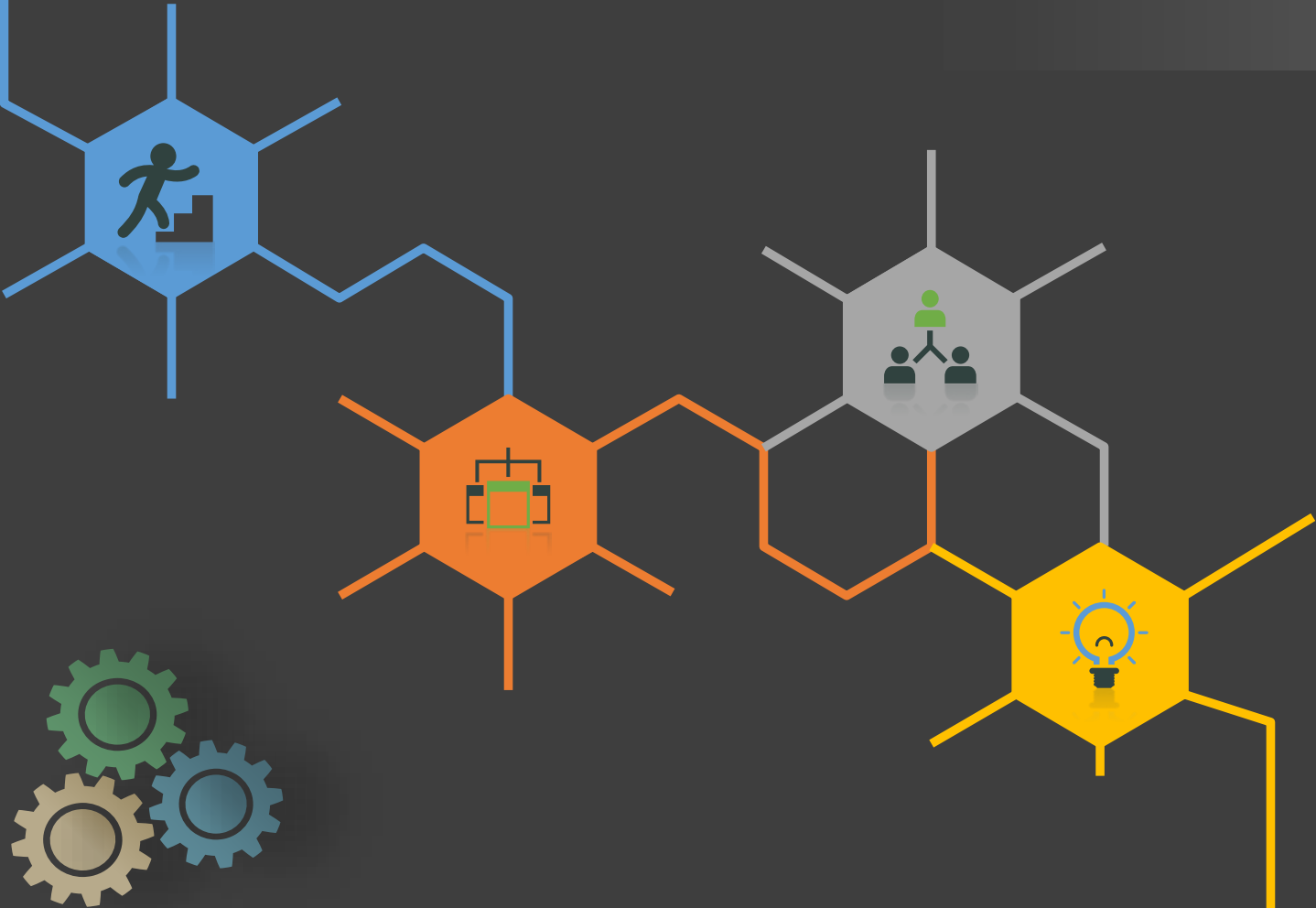
(مثال) 





## المحور الرابع

دليل السياسات  
والإجراءات واتفاقية  
مستوى الخدمة





**السياسات (Policies):** هي مجموعة من المبادئ أو القواعد التي يجب على الموظفين اتباعها لتحقيق أهداف المنظمة.

**مثال:**



- يمنع التدخين في الأماكن المخصصة للعمل.
- يجب تقديم الإجازة السنوية قبل شهر من بدء الإجازة.



# دليل السياسات والإجراءات واتفاقية مستوى الخدمة



## صياغة السياسات



اسم السياسة	رقم السياسة
الهدف من تطبيق السياسة	هدف السياسة
على من ستطبق السياسة	نطاق التطبيق
على من تقع مسؤولية تطبيق السياسة	المسؤوليات والصلاحيات
التعريفات والمصطلحات المتعلقة بالسياسة	التعريفات والمصطلحات
بنود السياسة	نص السياسة





سياسة أوقات وساعات العمل الرسمية Working Hours Policy	شعار المنظمة Logo
سياسة أوقات وساعات العمل الرسمية	4-21
تهدف السياسة إلى تنظيم أوقات وساعات العمل الرسمية للتأكد من أن جميع الموظفين يتواجدون بانتظام في أماكن عملهم وفق أوقات الدوام الرسمية.	هدف السياسة
تطبق السياسة على جميع موظفي المنظمة.	نطاق التطبيق
تقع مسؤولية تطبيق هذه السياسة على: - مدير إدارة الموارد البشرية: تحديد أوقات وساعات الدوام الرسمية. - المدير العام: اعتماد أوقات وساعات الدوام الرسمية. - إدارة المراقبة: تعميم أوقات وساعات العمل المعتمدة ومتابعة الحضور والانصراف ورفع التقارير اللازمة ورصد المخالفات.	المسؤوليات والصلاحيات
المنظمة: إدارة....., اللائحة التنفيذية: لائحة الموارد البشرية	التعريفات والمصطلحات
- لا يجوز تشغيل الموظف أكثر من 8 ساعات فعلية في اليوم الواحد. - لا يدخل في احتساب ساعات العمل الوقت الذي يستغرقه الموظف في الذهاب من وإلى العمل. - يحق لمدرء الإدارات جدولة أوقات الراحة بين موظفي إداراتهم.	نص السياسة



# دليل السياسات والإجراءات واتفاقية مستوى الخدمة



## دليل الإجراءات

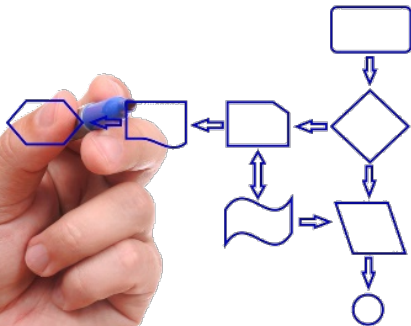


الإجراءات (Procedures): هي الخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ مهام محددة.

مثال:



– عند تقديم إجازة يجب على الموظف تعبئة النموذج A1 ومن ثم توقيع مديره المباشر ثم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية.



# دليل السياسات والإجراءات واتفاقية مستوى الخدمة



## صياغة الإجراءات



اسم الإجراء	رقم الإجراء
الهدف من تطبيق الإجراء	هدف الإجراء
على من سيطبق الإجراء	نطاق التطبيق
على من تقع مسؤولية تطبيق الإجراء	المسؤوليات والصلاحيات
التعريفات والمصطلحات المتعلقة بالإجراء	التعريفات والمصطلحات
خطوات تسلسل الإجراء	خطوات الإجراء
النماذج المتعلقة بالإجراء	الوثائق ذات العلاقة
رسم توضيحي لخطوات الإجراء	خارطة العمليات





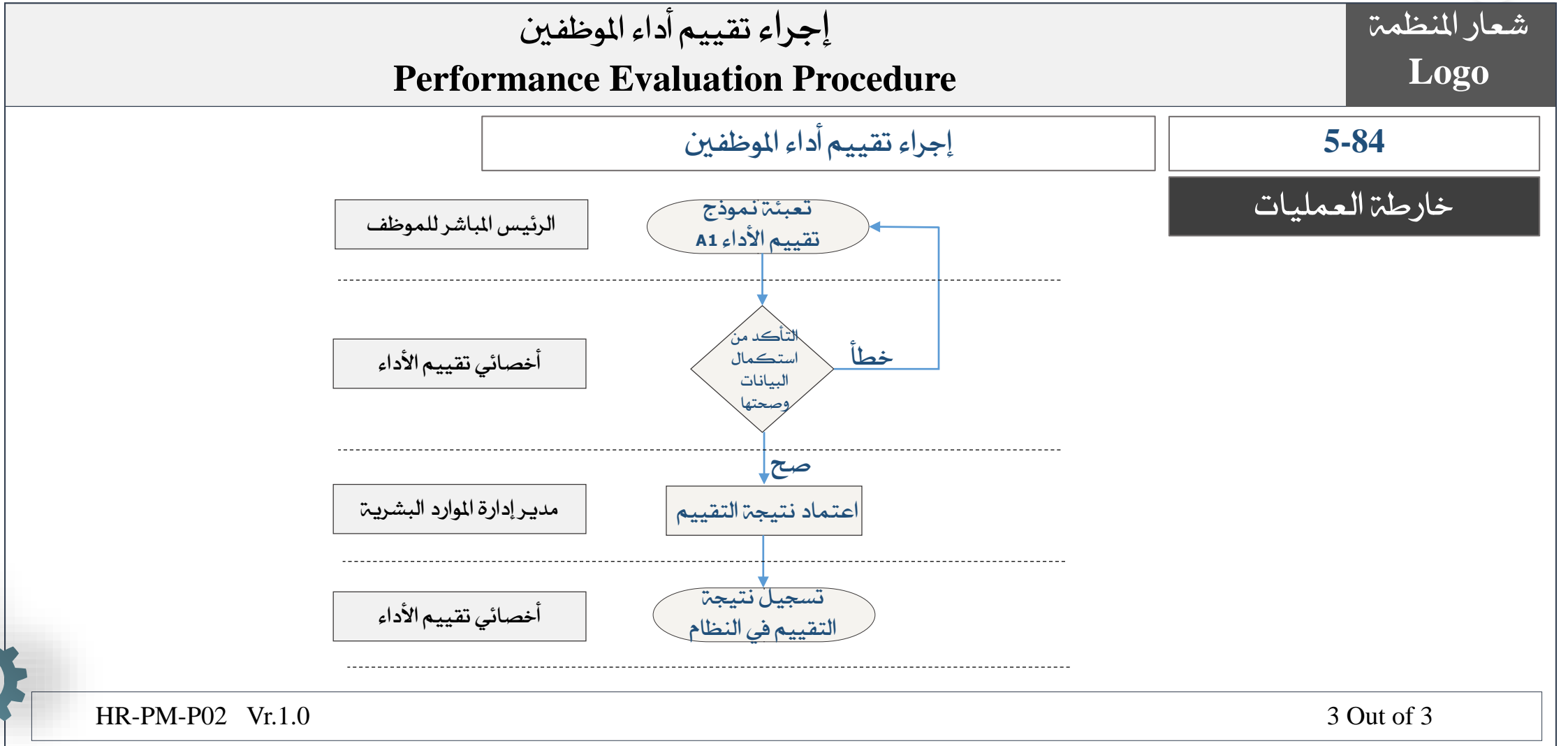
إجراء تقييم أداء الموظفين Performance Evaluation Procedure	شعار المنظمة Logo
إجراء تقييم أداء الموظفين	5-84
يهدف الإجراء إلى تنظيم عملية إجراء تقييم أداء الموظفين السنوي في المنظمة.	هدف الإجراء
يطبق الإجراء على جميع موظفي المنظمة.	نطاق التطبيق
تقع مسؤولية تطبيق هذا الإجراء على: - مدير إدارة الموارد البشرية: اعتماد نتائج تقييم الأداء. - مدير إدارة الأداء: التأكد من مرونة الإجراء وفق نوع تقييم الأداء وفترات التقييم. - أخصائي تقييم الأداء: التأكد من استكمال الوثائق المطلوبة وتعبئتها بالشكل الصحيح. - الرئيس المباشر للموظف: تعبئة نموذج تقييم الأداء للموظف.	المسؤوليات والصلاحيات
المنظمة: إدارة....., اللائحة التنفيذية: لائحة الموارد البشرية	التعريفات والمصطلحات
- يقوم الرئيس المباشر بتعبئة نموذج تقييم الأداء (A1) ومن ثم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية. - يقوم أخصائي تقييم الأداء بتدقيق نموذج تقييم الأداء (A1) والتأكد من درجة التقييم.	خطوات الإجراء
نموذج تقييم الأداء (A1).	الوثائق ذات العلاقة





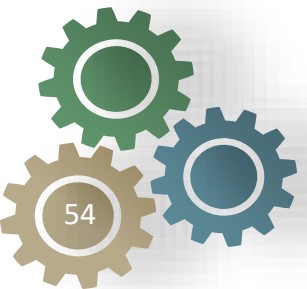
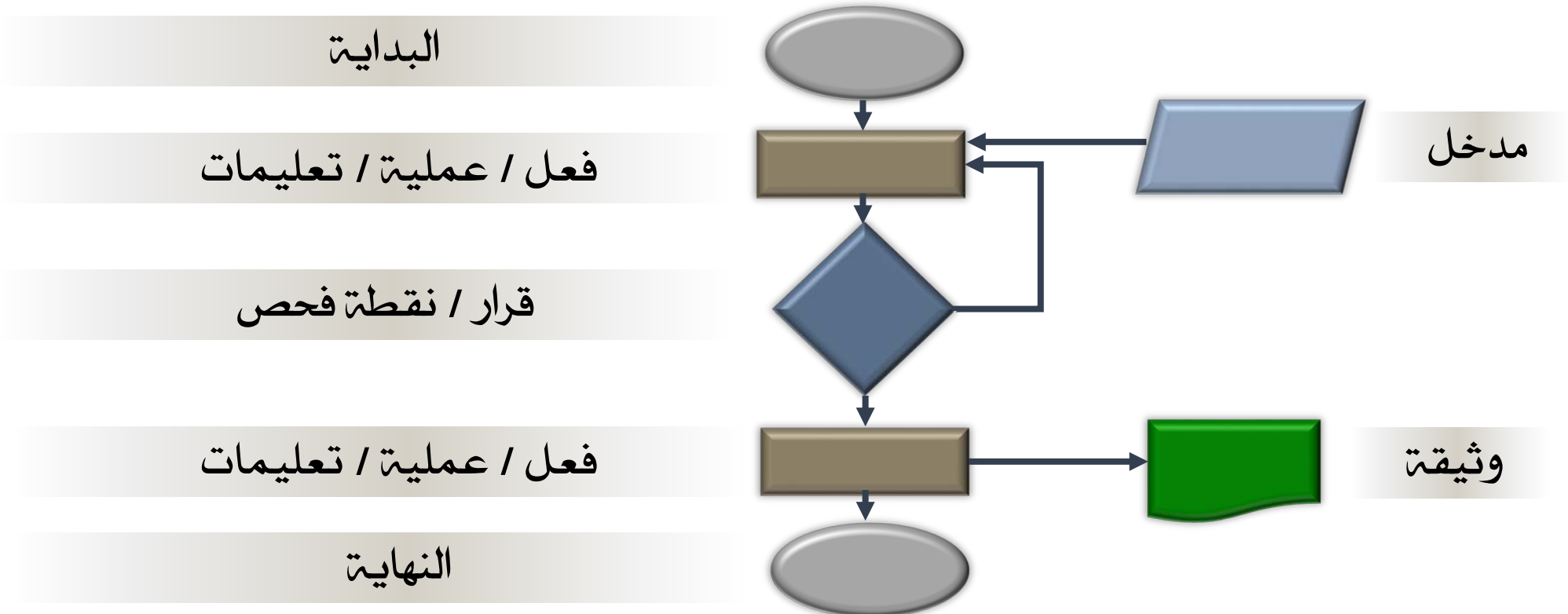
(مثال)

قالب الإجراءات





هي إحدى أدوات تحليل العمليات وهي خريطة أو رسم بياني يحدد تسلسل الأنشطة أو تدفق المعلومات المتعلقة بالنشاط / العملية.



# دليل السياسات والإجراءات واتفاقية مستوى الخدمة



## قائمة لبعض السياسات والإجراءات



# دليل السياسات والإجراءات واتفاقية مستوى الخدمة



فهرس السياسات والاجراءات  
Policies & Procedures Index

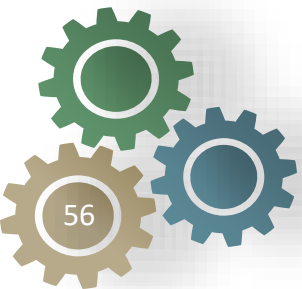
شعار المنظمة  
Logo

قالب فهرس السياسات والاجراءات



الرمز	السياسة / الإجراء	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار
دليل السياسات			
HR-RD-L01	سياسة التوظيف	1.0	2020-02-11
HR-PM-L01	سياسة تقييم الأداء	1.0	2020-01-03
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
دليل الإجراءات			
HR-RD-P01	اجراء التوظيف	1.0	2020-02-15
HR-PM-P02	اجراء تقييم الأداء	1.0	2020-01-06
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

(مثال)



# دليل السياسات والإجراءات واتفاقية مستوى الخدمة



## اتفاقية مستوى الخدمة SLA



هي اتفاقية (التزام) بين إدارة الموارد البشرية بالمنظمة (مقدم الخدمة) وعملائها لتوثيق الخدمات التي سيقدمها مزود الخدمة للعملاء وذلك لتعزيز العلاقات الإدارية بين أطراف الاتفاقية وضمان الإلتزام بسياسات وإجراءات العمل.

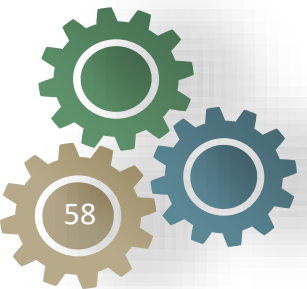
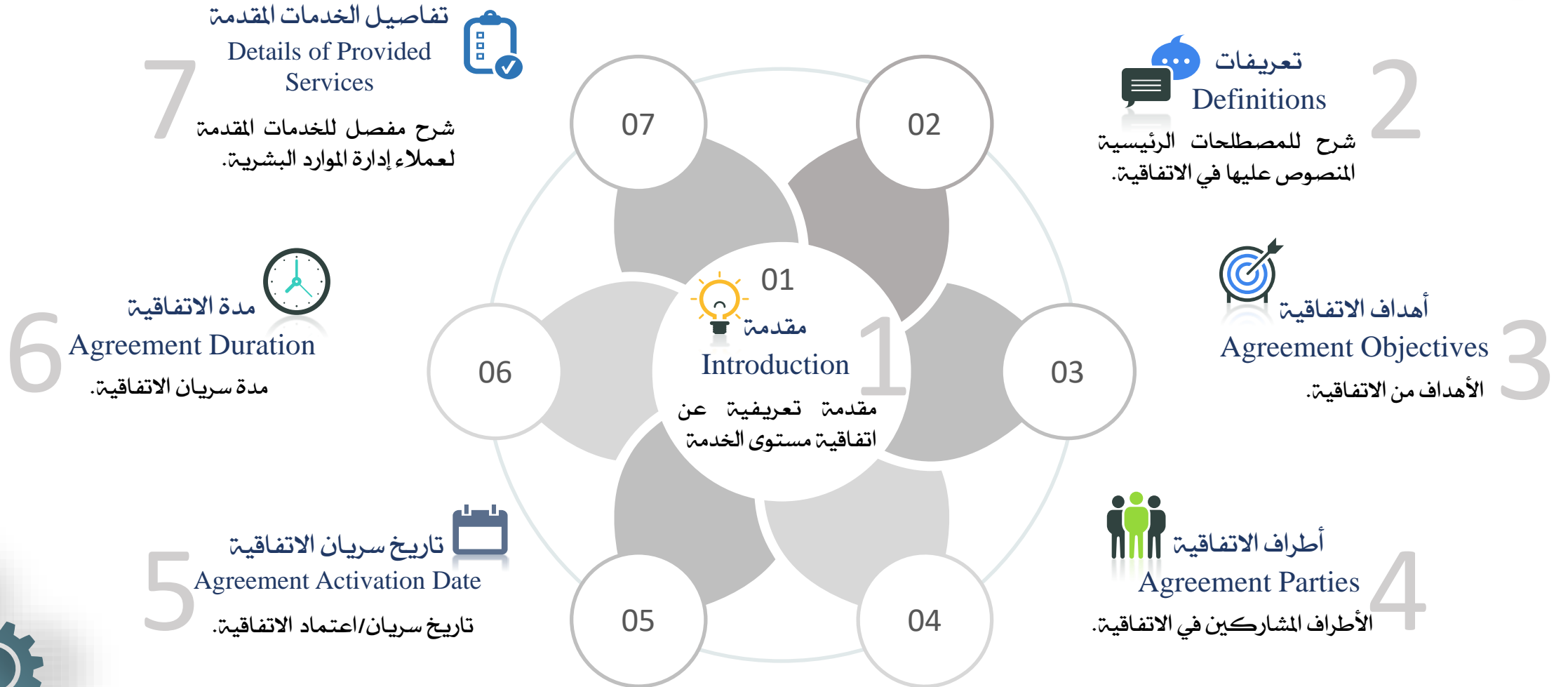




# دليل السياسات والإجراءات واتفاقية مستوى الخدمة



## محتويات اتفاقية مستوى الخدمة



# دليل السياسات والإجراءات واتفاقية مستوى الخدمة



## قالب اتفاقية مستوى الخدمة



شعار المنظمة Logo	اتفاقية مستوى الخدمة لخدمات التوظيف Service Level Agreement (SLA) for Recruitment Services
مقدمة	هذه الاتفاقية تم اعدادها لوضع الأطر في التعامل مع إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بما يتعلق بعمليات التوظيف وتعزيز العلاقات مع الجهات المستفيدة من خدماتها بما يضمن الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.
تعريفات	- اتفاقية مستوى الخدمة: هي اتفاقية لتحديد التعامل مع إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بما يتعلق بعمليات التوظيف. - إدارة الموارد البشرية: هي إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. - الجهات المستفيدة: الإدارات الأخرى بالمنظمة.
أهداف الاتفاقية	- توضيح خدمات التوظيف المقدمة من إدارة الموارد البشرية. - توثيق مسؤوليات جميع الأطراف المشاركة في الاتفاقية.
أطراف الاتفاقية	- إدارة الموارد البشرية ممثلة بقسم التوظيف. - إدارات بالمنظمة وتشمل: - الإدارة العليا. - الإدارات الأخرى والمشاريع.
تاريخ سريان الاتفاقية	2020-08-01م

# دليل السياسات والإجراءات واتفاقية مستوى الخدمة

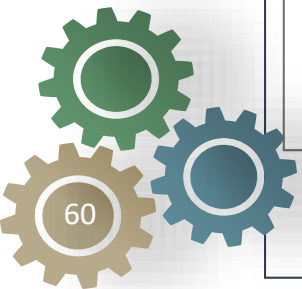


(مثال)

قالب اتفاقية مستوى الخدمة



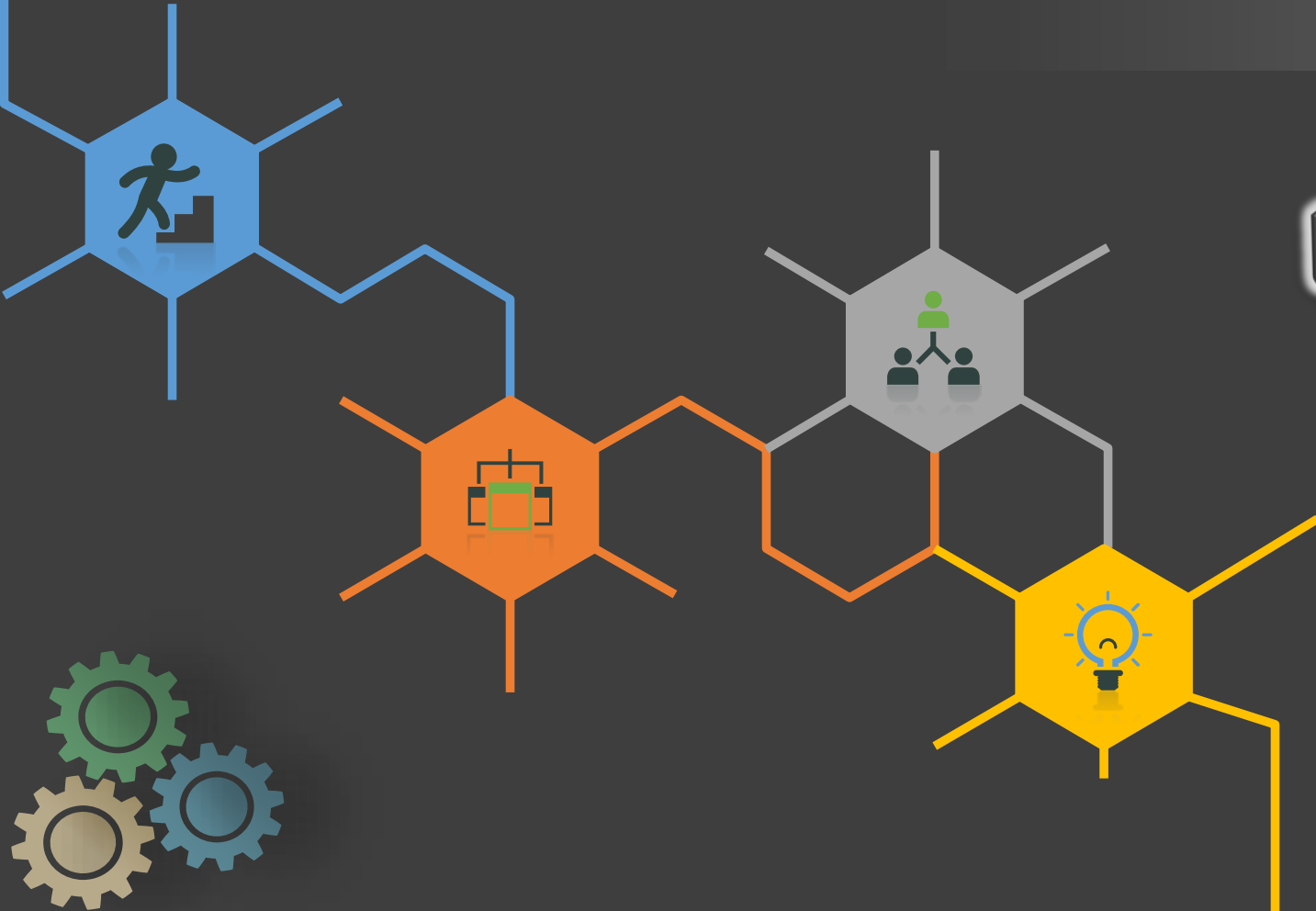
شعار المنظمة Logo	اتفاقية مستوى الخدمة لخدمات التوظيف Service Level Agreement (SLA) for Recruitment Services
مدة الاتفاقية	مدة هذه الاتفاقية سنة وتجدد سنوياً بشكل تلقائي وفي حال وجود أي تعديلات سيتم اضافتها وإصدار نسخة جديدة منها وإبلاغ جميع الأطراف المستفيدة بذلك.
تفاصيل الخدمات المقدمة	<ul style="list-style-type: none"><li>- اسم الخدمة: توظيف الموارد البشرية.</li><li>- الجهة المزودة للخدمة: إدارة الموارد البشرية ممثلة بقسم التوظيف.</li><li>- العميل المستهدف: إدارات المنظمة والمشاريع.</li><li>- شرح خطوات الاستفادة من الخدمة (خارطة العمليات):</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>- مدة انجاز الخدمة: 20 يوم عمل من تاريخ فتح الوظيفة الشاغرة إلى تاريخ مباشرة الموظف.</li><li>- مسؤوليات العميل (المتطلبات): تعبئة نموذج الوظائف الشاغرة واعتماده مع المشاركة في المقابلات الشخصية.</li></ul>





## المحور الخامس

هيكل الدرجات والمزايا  
وسلم الرواتب



# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا



هو مجموعة من الدرجات الوظيفية والتي تمتاز كل منها بنطاق محدد من التعويضات والمزايا, حيث تربط كل وظيفة من الوظائف داخل المنظمة بدرجة وظيفية، وذلك بهدف وضع إطار عمل لتنفيذ استراتيجيات وسياسات التعويضات والمزايا داخل المنظمة.

خطوات إعداد هيكل الدرجات والمزايا:



# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا



5  
تحديد  
مزايا كل  
درجة

4  
تحديد نطاق  
الأجركل  
درجة

3  
تحديد نطاق  
الدرجات

2  
تحديد عدد  
الدرجات  
المناسب

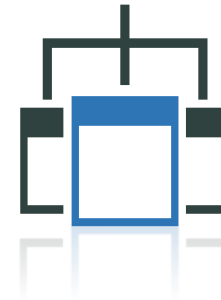
1  
تقييم  
الوظائف

### الخطوة الأولى: تقييم الوظائف

هي تحديد قيمة الوظيفة من أجل وضعها ومقارنتها داخل المنظمة بالإضافة إلى جذب واحتفاظ الموظفين في بيئة تنافسية وذلك من خلال تقييم محتوى الوظيفة (داخلي) أو وفق سوق العمل (خارجي) أو من خلالهما معاً.



وفقاً لسوق العمل  
(خارجي)  
Market-Based



وفقاً لمحتوى الوظيفة  
(داخلي)  
Job-Content-Based



# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا



5 تحديد مزايا كل درجة

4 تحديد نطاق الأجر لكل درجة

3 تحديد نطاق الدرجات

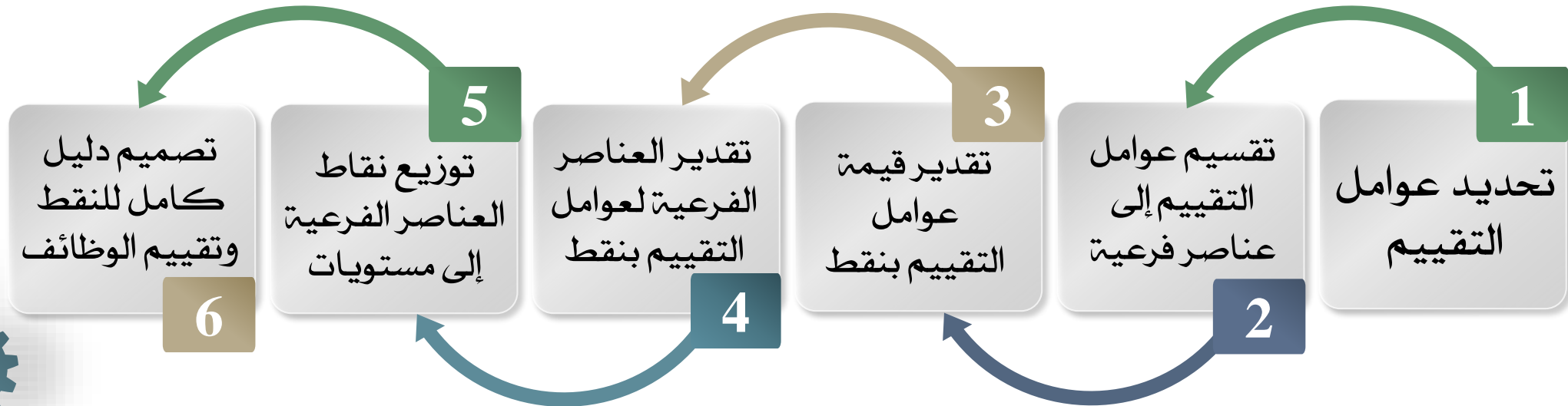
2 تحديد عدد الدرجات المناسب

1 تقييم الوظائف

### الخطوة الأولى: تقييم الوظائف

- وفقاً لمحتوى الوظيفة (داخلي): نظام عامل النقط (Point-Factor System):

هو أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً بين المنظمات كونه أكثر دقة وفيه يتم استخدام النقط (الأوزان) كوسيلة لتقييم الوظائف وفق الخطوات التالية:



# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



المستويات	النقاط			عوامل التقييم	
	4 (الأعلى)	3	2		1 (الأدنى)
				<b>150</b>	<b>التعليم والتدريب</b>
				<b>55</b>	التخصص الدراسي في مجال العمل
	55	42	32	15	دورات تدريبية متخصصة
	45	39	21	15	دورات احترافية ذات معيار عالمي
	50	38	22	15	
				<b>200</b>	<b>الخبرات العملية</b>
				<b>110</b>	الخبرة في مجال العمل
	110	87	62	30	الخبرة خارج مجال العمل
	70	53	37	20	الأعمال التطوعية
	20	16	12	5	
				<b>250</b>	<b>المسؤولية</b>
				<b>80</b>	المسؤولية عن تطوير وتدريب المرؤوسين
	80	60	40	20	المسؤولية عن سلامة المرؤوسين
	60	45	30	15	المسؤولية عن جودة العمل
	70	50	35	20	المسؤولية عن المعدات والآلات
	40	30	20	10	
				<b>100</b>	<b>المهارة</b>
				<b>30</b>	إتقان الحاسب الآلي
	30	20	15	10	إتقان اللغة الانجليزية
	25	15	10	5	إتقان مهارات التخصص
	30	25	15	10	إتقان مهارات إشرافية
	15	12	10	5	
				<b>100</b>	<b>المهام الوظيفية</b>
				<b>30</b>	تنظيم مهام العمل
	30	20	15	10	تطوير أساليب العمل
	40	30	20	15	إنجاز مهام العمل باحترافية
	30	20	15	10	
				<b>70</b>	<b>ظروف العمل</b>
				<b>30</b>	ضغط العمل
	30	23	16	10	العمل خارج أوقات الدوام غالباً
	25	19	12	7	التنقل بين المواقع
	15	11	8	5	
				<b>80</b>	<b>القيادة</b>
				<b>30</b>	قيادة فريق عمل
	30	25	20	10	اتخاذ القرار
	25	20	14	8	التخطيط
	25	13	9	5	
				<b>50</b>	<b>العلاقات الوظيفية</b>
				<b>25</b>	مدى العلاقات الداخلية
	25	18	12	5	مدى العلاقات الخارجية
	25	18	12	5	
				<b>1000</b>	<b>المجموع</b>

## هيكل الدرجات والمزايا



### الخطوة الأولى: تقييم الوظائف

تقييم الوظائف وفقاً لمحتوى الوظيفة (داخلي)

دليل النقط (الأوزان)

(مثال)





# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا



1  
تقييم  
الوظائف

2  
تحديد عدد  
الدرجات  
المناسب

3  
تحديد نطاق  
الدرجات

4  
تحديد نطاق  
الأجور لكل  
درجة

5  
تحديد  
مزايا كل  
درجة

**الخطوة الأولى: تقييم الوظائف**

- وفقاً لسوق العمل (خارجي):

➤ مسح الأجور (Remuneration Surveys):

- تقرير كورن فيري Korn Ferry (هاي جروب Hay Group).
- تقرير ميرسير (Mercer).
- تقرير بوستن كونسلتينج جروب (BCG).
- تقرير برايس ووترهاوس كوبرز (PwC).
- تقرير ماكينزي (McKinsey).
- بعض الشركات تقوم بإجراء هذه الدراسات في مجال أعمالها.

➤ المقارنة المرجعية (Benchmarking):

هي عملية مقارنة نظام الأجور والمزايا بشركة منافسة أخرى تعد الأفضل بنفس الصناعة أو بالمؤشرات والممارسات الأفضل في الصناعة.



# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا



### الخطوة الثانية: تحديد عدد الدرجات المناسب

#### عدد الدرجات المناسب

العرف السائد في  
المنظمة ومجال الأعمال

إذا كانت سياسة  
المنظمة في عدد  
درجات كبير  
صعب بعد ذلك  
تقليله

الفرق بين أعلى  
وأدنى أجر

كلما كان  
الفرق كبيراً  
كلما أمكن  
زيادة عدد  
الدرجات

سياسة  
الترقيات

إذا كانت سياسة  
المنظمة في الترقيات هو  
التحفيز من خلال زيادة  
الأجروجب زيادة عدد  
الدرجات

عدد  
الوظائف

كلما زاد عدد  
الوظائف كلما  
كان بالإمكان  
زيادة عدد الدرجات

حجم  
المنظمة

كلما زاد حجم  
المنظمة كلما كان  
بالإمكان زيادة عدد  
الدرجات

(مثال) في إحدى المنظمات: وفقاً للمعايير أعلاه استقر الأمر على أن يكون عدد الدرجات في المنظمة 8 درجات



5  
تحديد  
مزايا كل  
درجة

4  
تحديد نطاق  
الأجركل  
درجة

3  
تحديد نطاق  
الدرجات

2  
تحديد عدد  
الدرجات  
المناسب

1  
تقييم  
الوظائف

# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا

### الخطوة الثالثة: تحديد نطاق الدرجات

يمكن تحديد نطاق الدرجات من النقط كالتالي:

(وظيفة أعلى نقط - وظيفة أقل نقط) / عدد الدرجات

(مثال)

إذا افترضنا أن أقل وظيفة حصلت على قيمة مقدارها 100 نقطة في وأعلى وظيفة حصلت على 899 نقطة، واستقر الأمر على أن يكون هناك 8 درجات.. احسب نطاق الدرجات من النقط.

$$(وظيفة أعلى نقط - وظيفة أقل نقط) / عدد الدرجات = 8 / (100 - 899) = 100 نقطة$$

# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا

### الخطوة الثالثة: تحديد نطاق الدرجات

(مثال)

599 - 500	الدرجة الخامسة
699 - 600	الدرجة السادسة
799 - 700	الدرجة السابعة
899 - 800	الدرجة الثامنة

199 - 100	الدرجة الأولى
299 - 200	الدرجة الثانية
399 - 300	الدرجة الثالثة
499 - 400	الدرجة الرابعة

5  
تحديد  
مزايا كل  
درجة

4  
تحديد نطاق  
الأجور لكل  
درجة

3  
تحديد نطاق  
الدرجات

2  
تحديد عدد  
الدرجات  
المناسب

1  
تقييم  
الوظائف



# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا



### الخطوة الرابعة: تحديد نطاق الأجر لكل درجة

في هذه الخطوة يتم تحديد نطاق أجر لكل درجة بحيث يتم تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لكل درجة وفقاً للعوامل التالية:

- ⚙️ سياسة المنظمة في تحديد مستويات الأجور (الريادة Lead - المساواة Match - التخلف عن سوق العمل Lag - التنوع) مع سوق العمل المعني.
- ⚙️ عوامل تنظيمية في المنظمة (استراتيجيات المنظمة - واجبات ومسؤوليات الوظيفة....).
- ⚙️ عوامل اجتماعية (تكاليف المعيشة - الحد الأدنى للمعيشة...).
- ⚙️ عوامل اقتصادية (الامكانيات المالية للمنظمة - عوامل العرض والطلب...).
- ⚙️ تدخل الدولة (تحديد حد أدنى للأجور).

5 تحديد مزايا كل درجة

4 تحديد نطاق الأجر لكل درجة

3 تحديد نطاق الدرجات

2 تحديد عدد الدرجات المناسب

1 تقييم الوظائف

# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا



### الخطوة الرابعة: تحديد نطاق الأجر لكل درجة



(مثال): النقطة = 12 ريال

الحد الأعلى		الحد الأدنى		الدرجة
الأجر (الريال)	النقط	الأجر (الريال)	النقط	
2388	199	1200	100	الدرجة الأولى
3588	299	2400	200	الدرجة الثانية
4788	399	3600	300	الدرجة الثالثة
5988	499	4800	400	الدرجة الرابعة
7188	599	6000	500	الدرجة الخامسة
8388	699	7200	600	الدرجة السادسة
9588	799	8400	700	الدرجة السابعة
10788	899	9600	800	الدرجة الثامنة

5 تحديد مزايا كل درجة

4 تحديد نطاق الأجر لكل درجة

3 تحديد نطاق الدرجات

2 تحديد عدد الدرجات المناسب

1 تقييم الوظائف



# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا



### الخطوة الرابعة: تحديد نطاق الأجر لكل درجة



الأجر (الحد الأعلى)	الأجر (الحد الأوسط)	الأجر (الحد الأدنى)	(مثال): النقطة = 12 ريال
2388	1794	1200	الدرجة الأولى
3588	2994	2400	الدرجة الثانية
4788	4194	3600	الدرجة الثالثة
5988	5394	4800	الدرجة الرابعة
7188	6594	6000	الدرجة الخامسة
8388	7794	7200	الدرجة السادسة
9588	8994	8400	الدرجة السابعة
10788	10194	9600	الدرجة الثامنة

5 تحديد مزايا كل درجة

4 تحديد نطاق الأجر لكل درجة

3 تحديد نطاق الدرجات

2 تحديد عدد الدرجات المناسب

1 تقييم الوظائف



# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا



الخطوة الرابعة: تحديد نطاق الأجر لكل درجة

(سلم الرواتب Salary Scale)

(مثال):

6	5	4	3	2	1	الدرجة المستوى
2388	2152	1914	1676	1438	1200	الدرجة الأولى
3588	3352	3114	2876	2638	2400	الدرجة الثانية
4788	4552	4314	4076	3838	3600	الدرجة الثالثة
5988	5752	5514	5276	5038	4800	الدرجة الرابعة
7188	6952	6714	6476	6238	6000	الدرجة الخامسة
8388	8152	7914	7676	7438	7200	الدرجة السادسة
9588	9352	9114	8876	8638	8400	الدرجة السابعة
10788	10552	10314	10076	9838	9600	الدرجة الثامنة



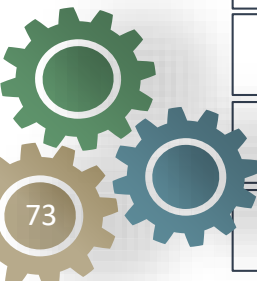
5 تحديد مزايا كل درجة

4 تحديد نطاق الأجر لكل درجة

3 تحديد نطاق الدرجات

2 تحديد عدد الدرجات المناسب

1 تقييم الوظائف





# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا



5  
تحديد  
مزايا كل  
درجة

4  
تحديد نطاق  
الأجر لكل  
درجة

3  
تحديد نطاق  
الدرجات

2  
تحديد عدد  
الدرجات  
المناسب

1  
تقييم  
الوظائف

### الخطوة الخامسة: تحديد مزايا كل درجة

في هذه الخطوة يتم تحديد مزايا لكل درجة مع مراعاة العوامل التالية:

✓ ماهي المزايا الإلزامية وفق أنظمة الدولة؟

✓ ماهي المزايا التي تجعل المنظمة تنافس على المواهب والكفاءات؟

✓ ماهي المزايا الأقل تكلفة؟

✓ ماهي المزايا التي يفضلها الموظفون؟

✓ ماهي المزايا المادية والمعنوية؟

# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



## هيكل الدرجات والمزايا



### الخطوة الخامسة: تحديد مزايا كل درجة

(مثال)

الدرجة	التأمين الطبي	تذاكر السفر	تعليم الأبناء	السكن	المكافآت السنوية
1	---	---	---	---	---
2	---	---	---	---	---
3	---	---	---	---	---
4	---	---	---	---	---
5	---	---	---	---	---

5  
تحديد  
مزايا كل  
درجة

4  
تحديد نطاق  
الأجر لكل  
درجة

3  
تحديد نطاق  
الدرجات

2  
تحديد عدد  
الدرجات  
المناسب

1  
تقييم  
الوظائف

# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



(مثال)

قالب سلم الرواتب

سلم الرواتب Salary Scale						شعار المنظمة Logo
6	5	4	3	2	1	
2388	2152	1914	1676	1438	1200	الدرجة الأولى
3588	3352	3114	2876	2638	2400	الدرجة الثانية
4788	4552	4314	4076	3838	3600	الدرجة الثالثة
5988	5752	5514	5276	5038	4800	الدرجة الرابعة
7188	6952	6714	6476	6238	6000	الدرجة الخامسة
8388	8152	7914	7676	7438	7200	الدرجة السادسة
9588	9352	9114	8876	8638	8400	الدرجة السابعة
10788	10552	10314	10076	9838	9600	الدرجة الثامنة



# هيكل الدرجات والمزايا وسلم الرواتب



(مثال)

قالب هيكل الدرجات والمزايا

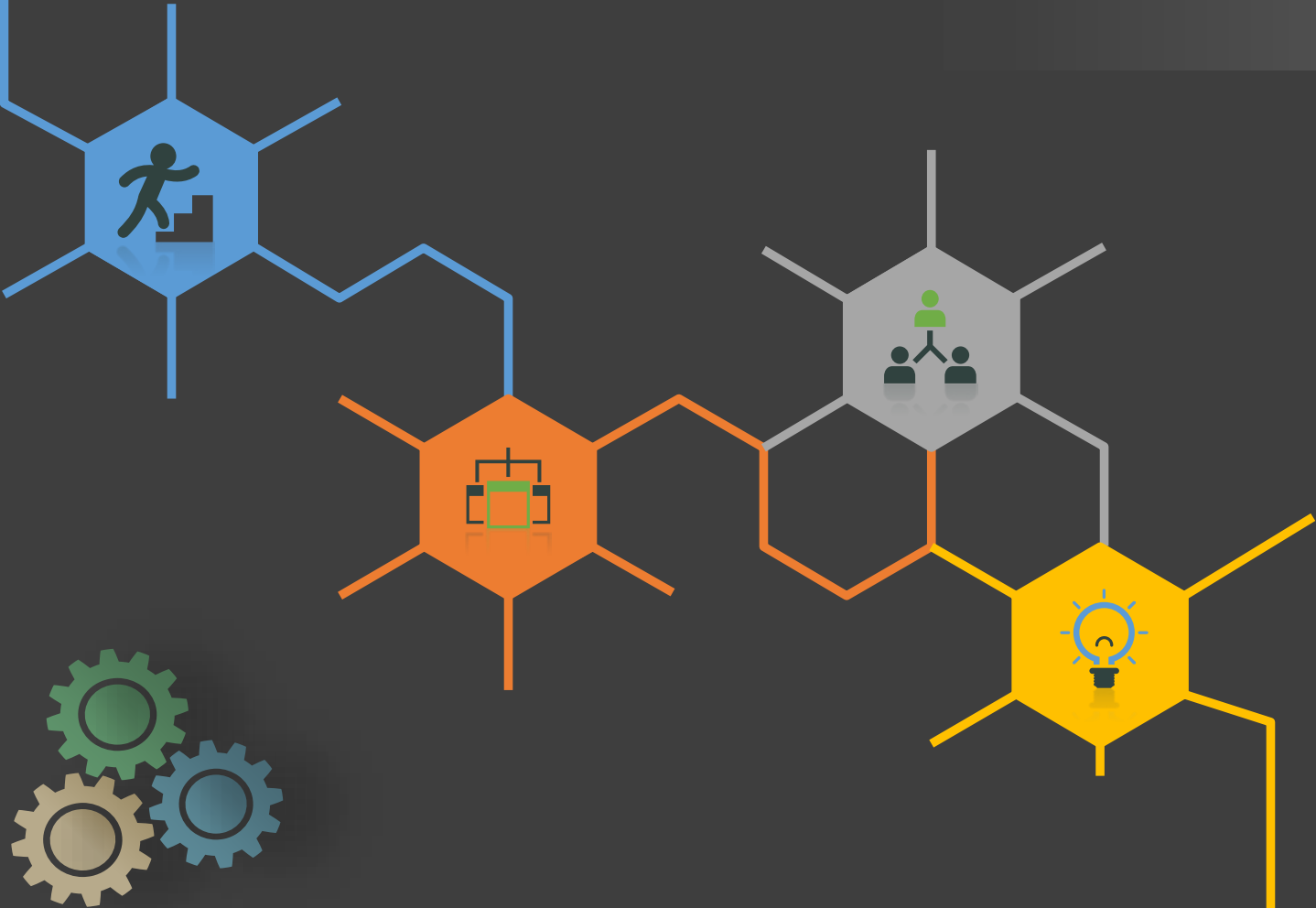
هيكل الدرجات والمزايا Grading & Benefits Structure		شعار المنظمة Logo
4	الدرجة Grade	المجموعة الوظيفية Job Family
	الوظائف الفنية Technical Jobs	
	5988 - 4800	نطاق الأجر (الأساسي) (ريال سعودي)
	12 شهر	مدة العقد
	21 يوماً سنوياً تستحق بعد إتمام 12 شهراً من الخدمة المتصلة تعدل إلى 30 يوم سنوياً إذا أكمل العامل 5 سنوات متصلة	الإجازة السنوية
	تذكرة واحدة للموظف - الدرجة السياحية	تذاكر السفر
	15% من الراتب الأساسي شهرياً بحد أدنى 300 ريال شهرياً	المواصلات
	25% من الراتب الأساسي	السكن
	Class A	درجة التأمين الطبي
	لا يوجد	بدل تعليم للأبناء
	لا توجد	المكافآت السنوية
HR-GB-001 Vr.1.0		2 Out of 2





## المحور السادس

دليل الجدارات  
والمسارات الوظيفية  
وخطط التعاقب  
الوظيفي



# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



## الجدارات Competencies



هي مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات والسلوك التي تمكن الفرد من القيام بعمله بكل كفاءة وفعالية.



### الجدارات القيادية

القيادة

إدارة التغيير

التأثير على الآخرين

تحفيز الآخرين

تطوير وتنمية الأفراد



### الجدارات الوظيفية

إنشاء العلاقات

التفاوض

تعددية المهام

المعرفة بطبيعة العمل

التطوير التنظيمي



### الجدارات السلوكية

القيم

التواصل الفعال

المبادرة

التخطيط

التنظيم



### الجدارات الأساسية

المواظبة والدقة في المواعيد

الالتزام بسياسات المنظمة

القدرة على تحمل المسؤولية

التعامل مع الزملاء

المظهر العام





# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي

قالب دليل الجدارات

(مثال)

دليل الجدارات Competencies Dictionary		شعار المنظمة Logo
يتواصل بوضوح وبمصداقية وثقة ، ويعرض النقاط الرئيسية في النقاشات ويتحقق من أن الجمهور قد استوعب رسالته ويفهمونها بشكل فعال مع تكييف أسلوب إيصال المعلومات لهم بما يتناسب مع السياق.		التواصل الفعال
1	- التواصل بوضوح مع الآخرين. - التحقق من أن الآخرين قد فهموا رسالته عند التحدث إليهم.	
2	- يضمن أن الآخرين قد فهموا مدى أهمية المعلومات المقدمة. - يتحدث بطريقة واضحة ومفهومة وبأسلوب مناسب.	
3	- يظهر الثقة في الخطابة. - يقدم نفسه بشكل فعال وموثوق للآخرين في الاجتماعات الفردية والجماعية.	
4	- ينقل المعلومات والآراء والانطباعات بدقة. - يقدم المعلومات والأفكار بطريقة سهلة الفهم ويقول بتسهيل فهم الجدالات المعقدة .	
5	- يتوقع احتياجات الجمهور للمعلومات المطلوبة وتفصيلها والمحتوى والأسلوب. - التواصل الكتابي والشفوي لتقديم أقصى قدر من الوضوح والمصداقية والفعالية.	

الجدارات السلوكية Behavioral Competencies



# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي

قالب دليل الجدارات

(مثال)

دليل الجدارات Competencies Dictionary					شعار المنظمة Logo
5	4	3	2	1	المستوى Level الجدارة Competency
دائم المواظبة	نادراً ما تسجل بحقه حادثة تأخير أو مغادرة مبكرة	تتكرر حالات التأخير والمغادرة المبكرة بفترات متباعدة	تتكرر حالات التأخير والمغادرة المبكرة من فترة لأخرى	يغلب عليه التأخر أو المغادرة المبكرة لمكان العمل	المواظبة Attendance
نموذج يقتدى به في الإلتزام والموثوقية	ملتزم ويمكن الوثوق به بشكل عام	يدرك قيمة الإلتزام والموثوقية	متغير في إطاعة الأوامر /درجة الوثوق به ضعيفة	لا يطيع الأوامر / لا يمكن الوثوق به	الإلتزام Complying
يتحمل مسؤولية الجوانب الهامة إضافة لأعماله	مسؤولية كاملة عن الأعمال	يعمل تحت التوجيه العام ضمن إطار واضح للمساءلة	يتطلب اشراف من وقت لآخر	يتطلب رقابة وثيقة	القدرة على تحمل المسؤولية Autonomy
يبني فريق للعمل	يبدع في عمله خلال العمل مع فريق	يظهر أداءه عندما يكون ضمن فريق	يعمل مع الآخرين عندما يُطلب منه ذلك	غير مهتم بالآخرين	التعامل مع الزملاء Cooperation

الجدارات الأساسية Core Competencies





# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي

قالب دليل الجدارات

(مثال)

دليل الجدارات Competencies Dictionary					شعار المنظمة Logo
5	4	3	2	1	المستوى Level الجدارة Competency
نموذج يقتدى به في القيم	تعتبر القيم أحد الركائز في شخصيته	يركز على القيم	لديه بعض القيم السطحية	أمانته ضعيفة وغير جدير بالثقة	القيم Values
متحدث عام مقنع	متحدث عام فعال وواثق	تواصل معقول في معظم الظروف	لديه أساسيات التواصل الشفهي	تواصل ضعيف	التواصل الشفهي Oral Communication
مُخطَّط فعال للغاية	يعتمد على نهج منظم للتخطيط	مُخطَّط شبه منظم	مُخطَّط مبتدئ	لا يخطط	التخطيط Planning
تحليلي في حل المشاكل	يقيم أهمية التحليل والحاجة له	يعترف بأهمية التحليل	تحليل سطحي	يعتمد على التخمين	التحليل Analyzing

الجدارات السلوكية Behavioral Competencies



# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي

قالب دليل الجدارات

(مثال)

دليل الجدارات Competencies Dictionary					شعار المنظمة Logo
5	4	3	2	1	المستوى Level ↓ الجدارة Competency
قائد تحولي	قائد تبادلي	قائد بيروقراطي / روتيني	مشرف أو مدير (لديه القليل من مهارات القيادة)	يتنازل عن المسؤولية	القيادة Leadership
يؤثر بدرجة كبيرة على الآخرين	يصل لدرجة الالتزام من الآخرين	يصل لدرجة الإتفاق مع الآخرين	يؤثر على الآخرين أحياناً إذا تطلب الأمر	لا يؤثر على الآخرين	التأثير على الآخرين Influencing
صانع للقرار استباقي وحاسم	صانع للقرار واثق	صانع للقرار	يصنع القرار إذا طلب منه ذلك	غير حاسم	اتخاذ القرار Decision Making
حماس بتركيز مرتفع للتطوير الوظيفي	يبحث عن تحديات وفرص مناسبة للعمل	يستخدم التحديات والفرص المتاحة في العمل	طاقة تكفي لإنجاز العمل	نقص كامل في الطاقة والحماس	التحفيز الذاتي Self-Motivation

الجدارات القيادية  
Leadership Competencies

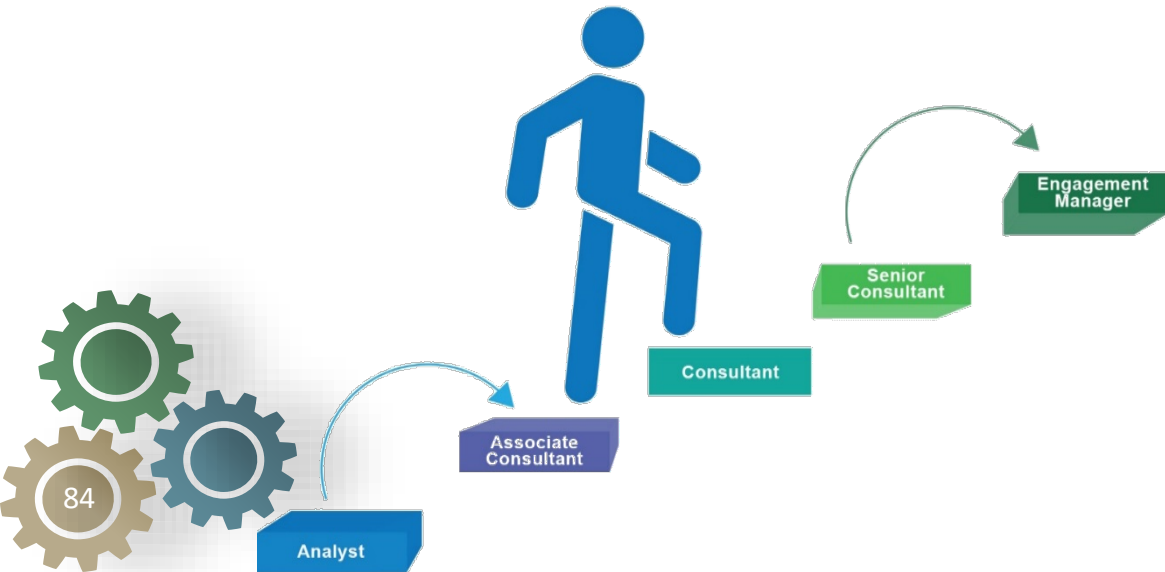
# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



## المسار الوظيفي Career Path



هو أحد أدوات التطوير الوظيفي وهو مراحل الانتقال بين الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي مع تحديد المهارات والقدرات المطلوبة لكل مرحلة والوقت الزمني لعبورها وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.





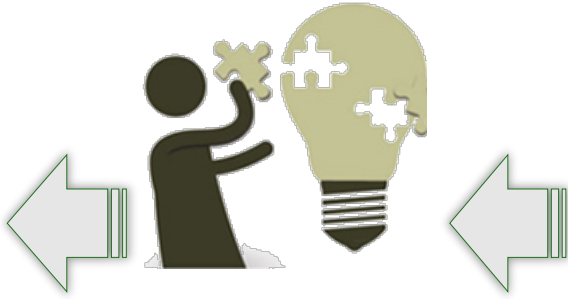
# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



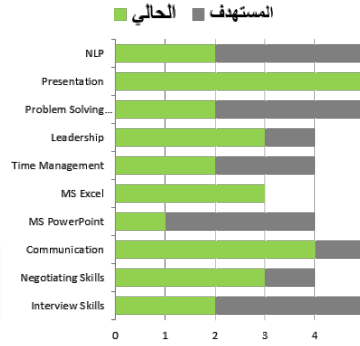
## خطوات إعداد وإدارة المسار الوظيفي



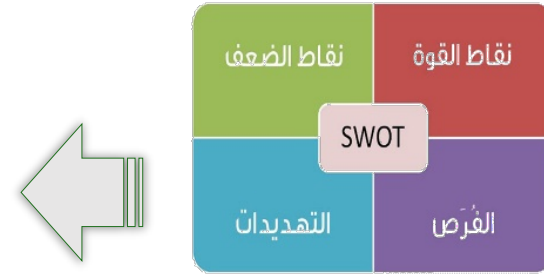
5 المراجعة والتقييم



4 وضع الخطة والتنفيذ



3 تحليل الفجوة



2 تحليل الوضع الحالي



1 تحديد الهدف الوظيفي ومساره ومتطلبات كل مرحلة

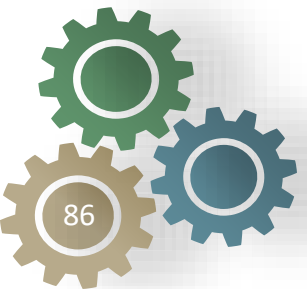
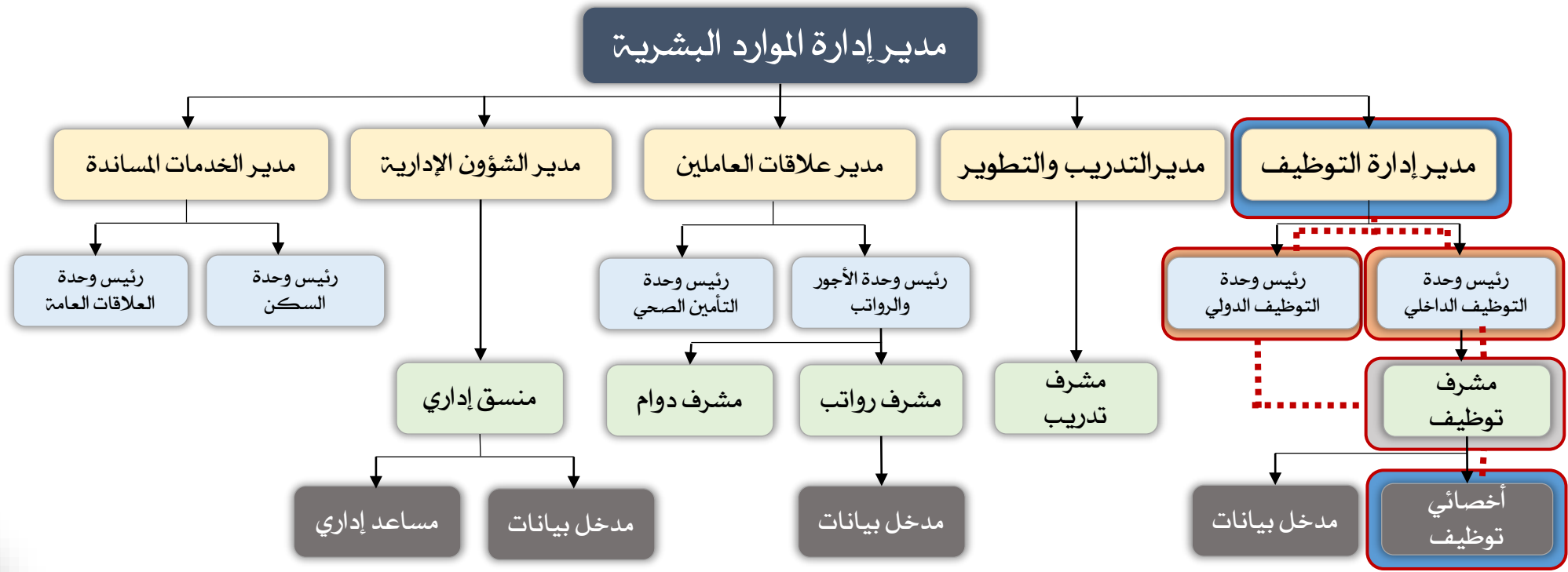




# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



خطوات إعداد وإدارة المسار الوظيفي (مثال) المسار الوظيفي لأخصائي توظيف





# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي

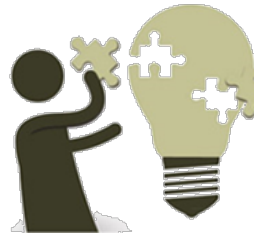


## خطوات إعداد وإدارة المسار الوظيفي

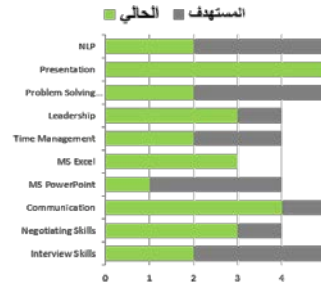
(مثال) المسار الوظيفي لأخصائي توظيف



5 المراجعة والتقييم



4 وضع الخطة والتنفيذ



3 تحليل الفجوة



2 تحليل الوضع الحالي



1 تحديد الهدف الوظيفي و خارطة الطريق ومتطلبات كل مرحلة



مسار وظيفي لـ "أخصائي توظيف"

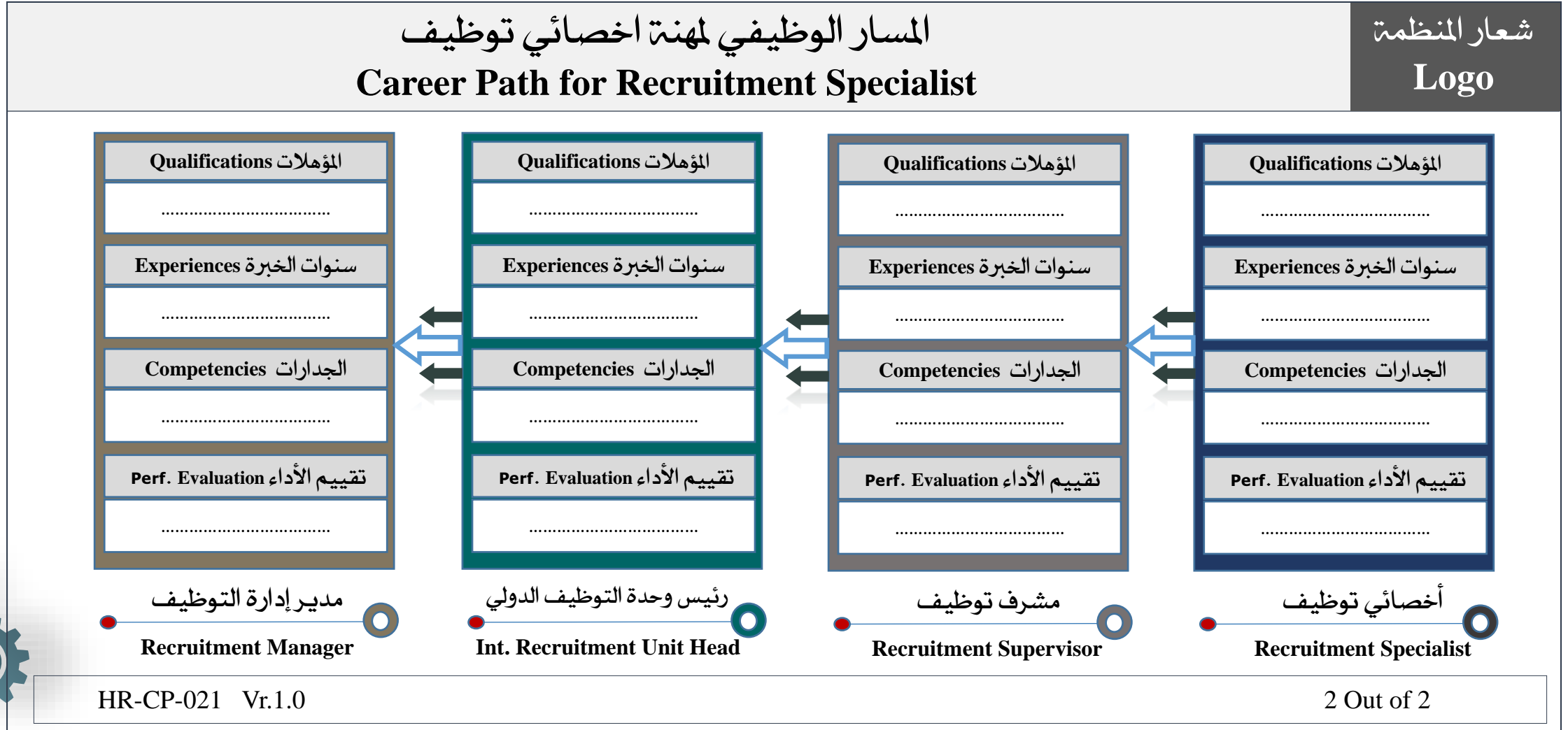




# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي

(مثال)

قالب دليل المسار الوظيفي



# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



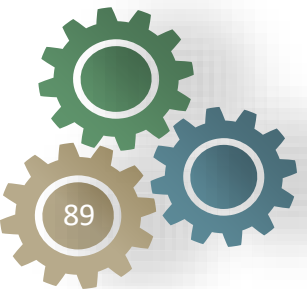
قالب دليل المسارات الوظيفية



دليل المسارات الوظيفية Career Paths Manual		شعار المنظمة Logo	
الرمز	المسار الوظيفي	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار
HR-CP-002	مدير إدارة الموارد البشرية	1.2	2019-06-10
HR-CP-003	مدير التوظيف	1.1	2020-04-12
HR-CP-004	مدير التدريب	1.0	2020-05-01
.....			
.....			
.....			
.....			

HR-CP-001 Vr.1.0 1 Out of 4

(مثال)





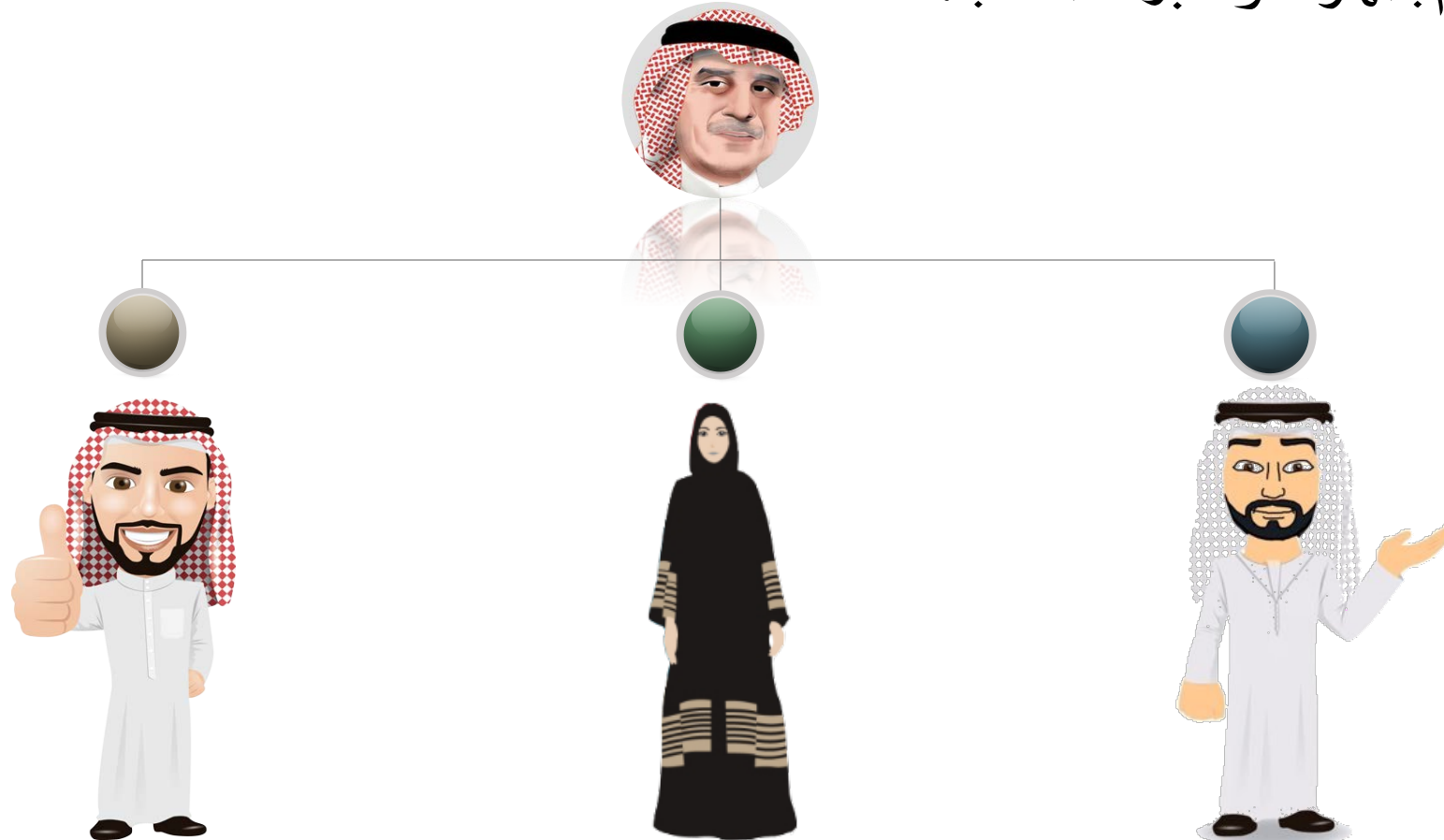
# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



## تخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning



هو عملية تعاقب الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المنظمة وتحديد وتقييم الأفراد المحتملين لشغلها وتطويرهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة.





# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي

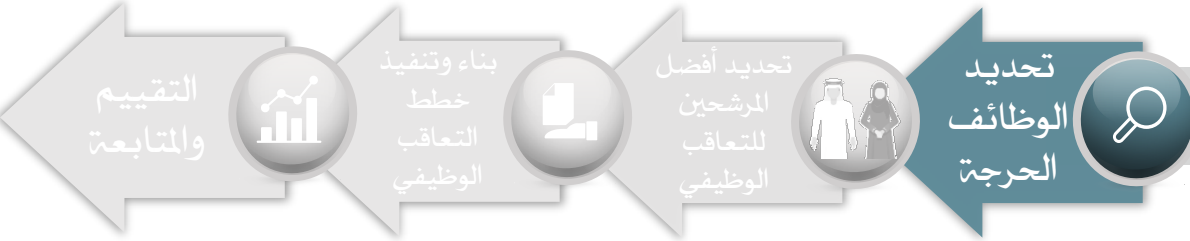


## خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي





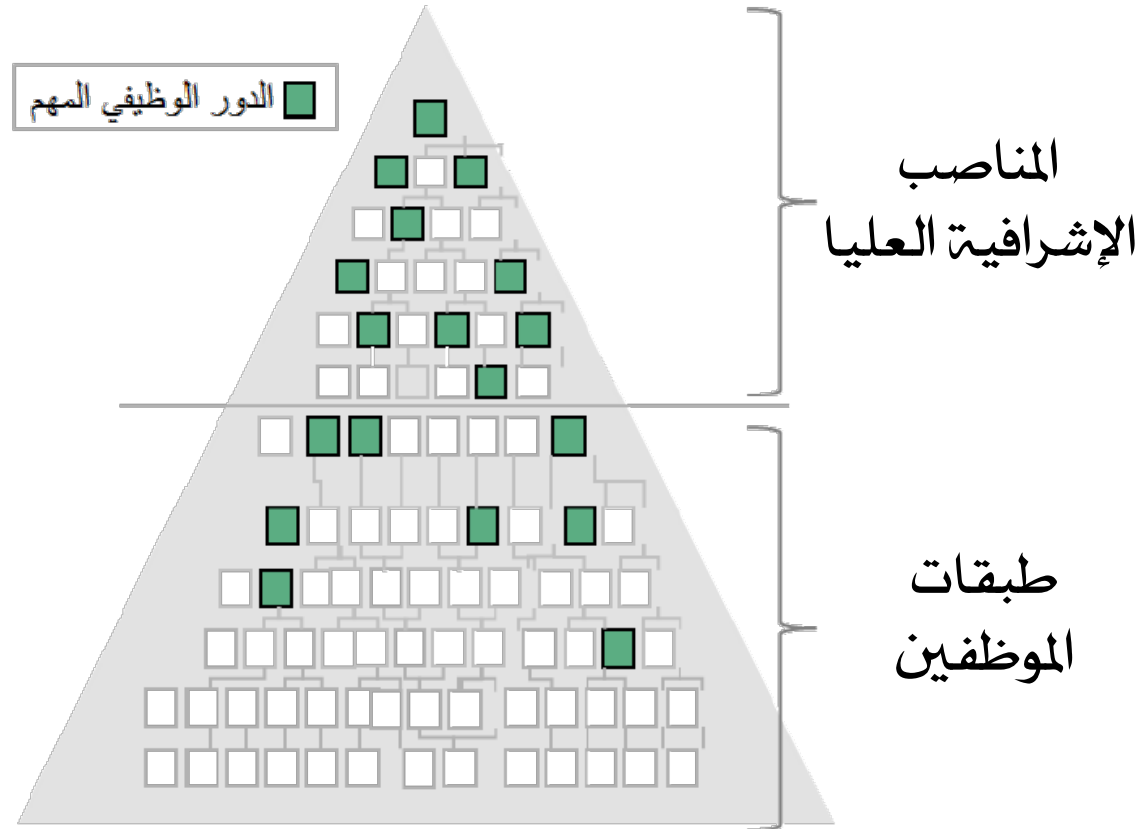
# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



## خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي

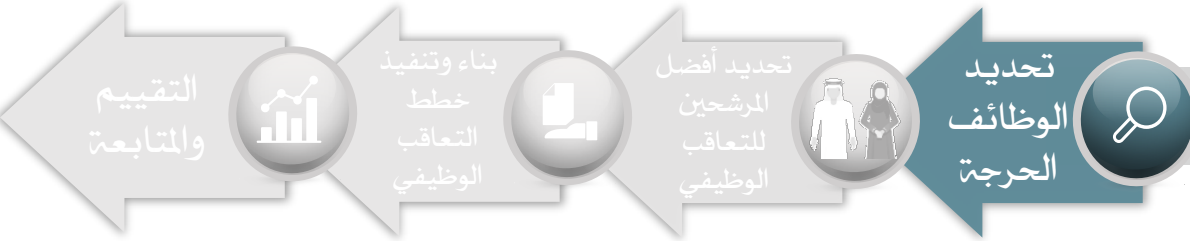


### الخطوة الأولى: تحديد الوظائف الحرجة





# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



## خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي

### الخطوة الأولى: تحديد الوظائف الحرجة

❖ معايير تحديد الوظائف الحرجة:

- ✓ .Urgent Need الاحتياج العاجل
- ✓ .Low External Candidate Availability قلة توفر مرشحين من الخارج
- ✓ .Poor Internal Bench Strength ضعف قاعدة المرشحين من الداخل
- ✓ .Strong Impact on Business التأثير القوي على المنظمة
- ✓ .Unique Skill Set or Knowledge Base مجموعة مهارات أو قاعدة معرفة فريدة





# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



## الخطوة الثانية: تحديد أفضل المرشحين للتعاقب الوظيفي

- ✓ الكوادر المرشحة من قبل شاغل الوظيفة.
- ✓ بيانات إدارة الأداء - تقيس الأداء الحالي للموظف وتقيّم إمكاناته طبقاً لمتطلبات الوظيفة الحالية.
- ✓ مركز تقييم المواهب (إدارة المواهب) - يقيس الإمكانيات المستقبلية للمواهب.
- ✓ تصنيف المرشحين وفق الجدارات المطلوبة.
- ✓ تحليل المرشحين من حيث نقاط القوة والضعف.
- ✓ تصنيف المرشحين الجاهزين حالياً أو خلال السنتين القادمة.
- ✓ ترشيح موهوبين من خارج المنظمة في حال عدم وجود مثيل لهم داخل المنظمة.





# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



## خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي

### الخطوة الثانية: تحديد أفضل المرشحين للتعاقب الوظيفي

9 Boxes Grid	تحت الأداء Under Performance	أداء فعال Effective Performance	أداء متميز Outstanding Performance
إمكانات عالية High Potential	<b>Enigma</b> غامض محترف محنك قادر على توسيع دوره، ولكن لديه مشكلات تتطلب التدريب والتوجيه	<b>Growth Employee</b> موظف النمو أداء جيد للغاية في الوظيفة الحالية مع إمكانية القيام بالمزيد؛ يتم منحه مهام تمتد للمساعدة في التحضير للمستوى التالي	<b>Future Leader</b> قائد المستقبل يؤدي باستمرار أداءً جيداً في مجموعة متنوعة من المهام؛ موظف نجم ويفكر بصورة أكبر؛ قادر على حل المشاكل؛ محفز لذاته
إمكانات متوسطة Medium Potential	<b>Dilemma</b> معضلة يمكن أن يتطور من خلال التوجيه والتركيز على الأهداف المحددة	<b>Core Employee</b> موظف أساسي لديه الإمكانيات للتطور والتوسع في العمل ولكن يحتاج توجيه في بعض الجوانب منها إدارة الأفراد	<b>Effective Performer</b> صاحب الأداء الفعال لا يزال أمامه فرصة للنمو؛ يجب تشجيعه ومساعدته للتركيز في تحسين التفكير الاستراتيجي.
إمكانات منخفضة Low Potential	تعيين سيء/استبدال Bad Hire/Replace قد يكون مرشحاً لإعادة تعيينه في مكان آخر أو إعادة التصنيف إلى مستوى أدنى أو للخروج من المنظمة	<b>Effective Performer</b> صاحب الأداء الفعال أداء فعال ولكن ربما يصل للإمكانات الوظيفية، يحتاج توجيه ليصبح أكثر إبداعاً والتركيز على التفكير الجانبي	<b>Effective Performer</b> صاحب الأداء الفعال من ذوي الخبرة العالية الأداء ولكن وصلت إلى الحد الإمكانيات الوظيفية فقط؛ لا يزال موظفاً له قيمة ولكن يتطلب تشجيعه للتركيز على تطوير مهارات أخرى



# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



**الخطوة الثانية:** تحديد أفضل المرشحين للتعاقب الوظيفي

بعض المقاييس التي يمكن استخدامها في تحليل المرشحين:



• ديسك DISC



• بيركمان Birkman



• كلفتون لنقاط القوة Clifton Strengths Finder



• 6 Seconds



• MBTI



# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



## خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي

المتابعة والتقييم



بناء وتنفيذ  
خطط  
التعاقب  
الوظيفي



تحديد أفضل  
المرشحين  
للتعاقب  
الوظيفي



تحديد  
الوظائف  
الحرجة



### الخطوة الثالثة: بناء وتنفيذ خطط التعاقب الوظيفي

- وضع خطة للتعاقب الوظيفي لكل وظيفة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمرشحين.
- وضع خطة لتدريب وتطوير المرشحين وفق الجدارات المطلوبة.
- جلسات تمكين وتوجيه **Coaching and Mentoring**.
- وضع برامج لتطوير القيادات.
- مراقبة الخطة وتقييم الأداء بشكل دوري وادخال التحسينات.
- تنفيذ عملية لعب الأدوار (Role Play) للتأكد من جدارات المرشح.
- تقييم المرشح بشكل نهائي للتأكد من جاهزيته للقيام بشغل الوظيفة.





# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



## الخطوة الرابعة: التقييم والمتابعة

- وضع خطة للتقييم والمراجعة والتأكد من فعالية القرار.
- تقييم أداء المرشح بشكل دوري ومتابعة نتائج تقييم الأداء والعمل على إجراء الإجراءات التصحيحية والوقائية بشكل مستمر.
- الاستماع لآراء وإفادات المرشحين وشاغلي الوظائف الحالية.
- التفاعل مع انطباعات ذوي العلاقة وتقييم متطلبات التغيير إن وجدت.



# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



قالب دليل خطط التعاقب الوظيفي



خطة التعاقب الوظيفي لمهنة مدير إدارة الموارد البشرية Succession Planning for HR Manager			شعار المنظمة Logo
مدير إدارة الموارد البشرية	المنصب	HR152	رمز الوظيفة
		8	الدرجة
		2022-08-12	التاريخ المقترح لشغل الوظيفة
<p>المؤهلات التعليمية: ماجستير كحد أدنى.</p> <p>الخبرات العملية: 10 سنوات كحد أدنى كقيادي في مجال إدارة الموارد البشرية.</p> <p>الجدارات: القيادة، الإلتزام، الإبداع، التعاون، تحفيز الآخرين، التفاوض، التأثير، تطوير الآخرين، التنظيم، التحليل، تمكين الآخرين، المسؤولية.</p> <p>تقييم الأداء: 95% كحد أدنى لآخر 3 سنوات.</p>			المعايير المطلوبة
الحصول على شهادات احترافية ذات معيار عالمي في المجال، الانضمام لبرامج تدريبية تخصصية وقيادية، برامج تدريبية على رأس العمل، تمكين Coaching، توجيه Mentoring، ولعب الأدوار Role Play.			مكونات خطة التعاقب الوظيفي
HR-SP-013 Vr.1.0			2 Out of 2



# دليل الجدارات والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي



## دليل خطط التعاقب الوظيفي Succession Planning Manual

## شعار المنظمة Logo

الرمز	الوظيفة الحرجة	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار
HR-SP-002	المدير العام	1.0	2019-03-05
HR-SP-003	مدير التشغيل	1.1	2020-03-19
HR-SP-013	مدير إدارة الموارد البشرية	1.0	2020-05-21
.....			
.....			
.....			
.....			

## قالب دليل خطط التعاقب الوظيفي



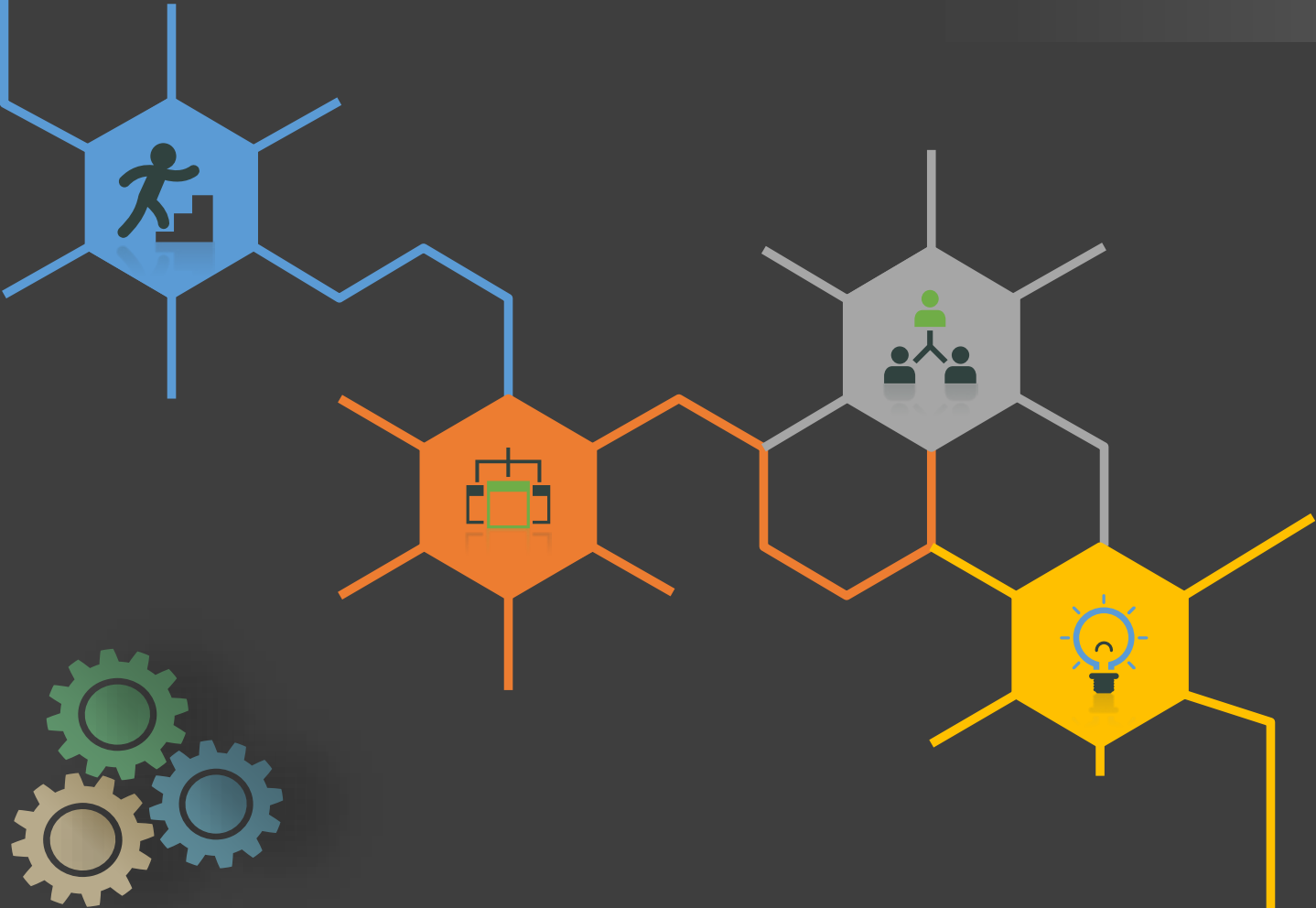
(مثال)





## المحور السابع

ميثاق السلوك  
ودليل الموظف  
ونماذج العمل



# ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل



Code of Conduct ميثاق السلوك



هي وثيقة تتضمن القيم والمبادئ الأساسية والأخلاقية التي يجب على الموظف أن يمثل بها ويعمل في إطارها والتي تحكم سلوكه المهني والوظيفي.



## CODE OF CONDUCT



# ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل



## بعض محتويات ميثاق السلوك



التحرش والعنف في مكان العمل



الاعلام الالكتروني



أهداف ميثاق السلوك



تنوع وتكافؤ فرص التوظيف



الاستخدام الشخصي لموارد المنظمة



مسؤوليات القيادة



تضارب المصالح



ضمان النزاهة المالية والمسؤولية



التزامات المنظمة الأساسية تجاه أصحاب المصلحة



المنافسة غير العادلة



السلوك في مكان العمل



التعامل مع المعلومات السرية



# ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل



## قالب ميثاق السلوك



ميثاق السلوك Code of Conduct	شعار المنظمة Logo
تم تطوير هذا الميثاق لضمان استيفاء المنظمة للمبادئ الرئيسية والقيم والمعايير الأخلاقية المستمدة من الشريعة الإسلامية واللوائح المعمول بها في المملكة العربية السعودية.	أهداف الميثاق
تتلخص مسؤوليات القيادة في المنظمة على التقيد بعدة قيم منها تعزيز قيمة العملاء والنزاهة في التعامل وتحقيق المنفعة لجميع الأطراف والاحترام المتبادل وتحقيق الفرص المتماثلة وخلق بيئة عمل محفزة وآمنة.	مسؤوليات القيادة
تؤكد المنظمة التزاماتها التالية تجاه أصحاب المصلحة: - العملاء: تقديم خدمات ذات جودة عالية. - الموظفين: العدل والكرامة والاحترام واتاحة فرص النمو والتطوير المهني والعمل في بيئة جماعية. - شركاء الأعمال: الالتزام بالالتزامات التعاقدية والعمل بكل شفافية وجودة عالية. - الموردين: الشفافية والمصداقية وتحقيق المنافسة العادلة بين الموردين.	الالتزامات تجاه أصحاب المصلحة
HR-CC-001 Vr.1.0	2 Out of 10



(مثال)



# ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل



## قالب ميثاق السلوك



ميثاق السلوك Code of Conduct	شعار المنظمة Logo
<p>المعلومات السرية هي المعلومات الخاصة التي تعود ملكيتها للمنظمة والتي تتعلق باستراتيجيات وسياسات المنظمة ونحوها إضافة إلى معلومات العملاء أو أي معلومات خاصة بأطراف أخرى ذات العلاقة، حيث يتم استخدامها فقط من قبل أصحاب الصلاحيات داخل المنظمة ولأغراض العمل. يعتبر نشر المعلومات السرية انتهاكاً للجوانب القانونية والأخلاقية وتستوجب جزاءً وفق لائحة المخالفات والجزاءات في المنظمة.</p>	التعامل مع المعلومات السرية
<p>يحدث تضارب المصالح عندما يتم اسناد الأنشطة الخارجية لزميل في المنظمة، أو المصالح المالية الشخصية، أو المصالح الشخصية الأخرى التي تؤثر على قدرة الفرد على اتخاذ قرارات موضوعية.</p>	تضارب المصالح
<p>تلتزم المنظمة بخلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- توفير الفرص المتساوية بين المتقدمين للوظائف.</li><li>- تكافؤ الفرص بين المرشحين للترقية لإحدى الوظائف.</li><li>- التنوع في التوظيف وعدم الانحياز.</li></ul>	تنوع وتكافؤ فرص التوظيف
HR-CC-001 Vr.1.0	3 Out of 10



(مثال)





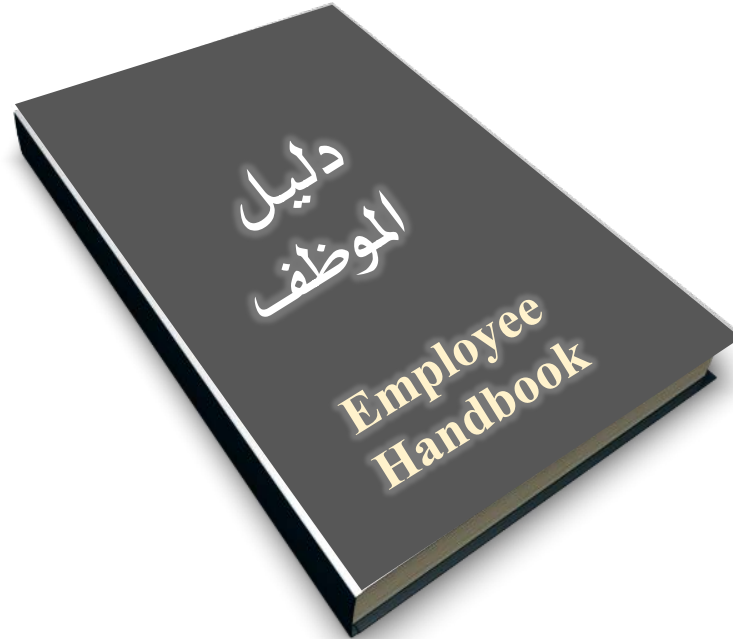
# ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل



## دليل الموظف Employee Handbook



هو كتيب تعريفى عن المنظمة يتم تسليمه للموظف حيث يشتمل على التعريف بالمنظمة ونشاطها واستراتيجياتها إضافة إلى السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية والحقوق والواجبات المتعلقة بهم وبالمنظمة.



# ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل



## بعض محتويات دليل الموظف



سياسات واجراءات التأمين الطبي



السلوك وأخلاقيات العمل



كلمة المدير العام



سياسات واجراءات تقييم الأداء



سياسات مواعيد العمل



مقدمة تعريفية عن المنظمة



سياسات واجراءات انتهاء الخدمة



سياسات وإجراءات التوظيف



واجبات الموظف



اجراءات السلامة المهنية



سياسات وإجراءات الاجازات



واجبات المنظمة



# ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل



## قالب دليل الموظف



دليل الموظف Employee Handbook	شعار المنظمة Logo
<p>أصبح المورد البشري من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء في أي دولة. نسعى في المنظمة لتنمية الأفراد لوصولهم إلى تكامل الخبرة وتكامل المعرفة وتكامل الشخصية عن طريق تعزيز المعارف التي يتلقونها نظرياً وربطها بالواقع العملي وتأهيلهم ليكون لهم أدواراً مشرقه في اعمالهم.....</p>	<p>كلمة المدير العام</p> 
<p>اسم المنظمة:..... النشاط الرئيسي:..... الرسالة:..... الرؤية:..... القيم:.....</p>	<p>مقدمة تعريفية عن المنظمة</p>
<p>يلتزم الموظف بالقيام بالواجبات الرئيسية التالية: - تأدية الواجبات الوظيفية. - طاعة الأوامر للرؤساء والمدراء المعنيين. - الالتزام بقيم ومبادئ المنظمة. - الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.</p>	<p>واجبات الموظف</p>
HR-EH-001 Vr.1.0	2 Out of 12



(مثال)



# ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل



## قالب دليل الموظف



دليل الموظف Employee Handbook	شعار المنظمة Logo
تلتزم المنظمة بالقيام بالواجبات الرئيسية التالية: - توفير بيئة عمل عادلة. - التكافؤ في فرص التوظيف والترقيات. - احترام الموظف. - الشفافية والمصداقية في التعامل مع الموظف. - الامتناع عن كل قول أو فعل يمس كرامة الموظف. - تنمية قدرات الموظف. - توفير وسائل السلامة اللازمة.	واجبات المنظمة
.....	سياسات مواعيد العمل
..... .....	سياسات وإجراءات التوظيف
..... .....	سياسات وإجراءات الإجازات
..... .....	سياسات وإجراءات تقييم الأداء
HR-EH-001 Vr.1.0	3 Out of 12



(مثال)



# ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل



## Work Forms نماذج العمل



هي قوالب تستخدم لتنظيم البيانات والتأكد من توافقتها للمتطلبات وذلك من أجل تسهيل الاجراءات وتحقيق الجودة في إنجاز المعاملات.



# ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل



## قالب نماذج العمل



(مثال)



نموذج طلب توظيف Job Application Form				شعار المنظمة Logo			
General Information	Name:				PHOTO صورة شخصية		
	ID No.:	رقم الهوية:	Nationality:				
	Date of Issue:	تاريخ الإصدار:	Date of Birth:				
	Place of Issue:	مكان الإصدار:	Place of Birth:				
	Date of Expiry:	تاريخ الانتهاء:	Marital Status:				
	Religion:	الديانة:	Gender:				
	Do you have Driving License? هل لديك رخصة قيادة؟					Type of License? نوع الرخصة؟	
	Do you have a Disability? هل لديك إعاقة؟					Type of Disability? نوع الإعاقة؟	
Contact Information	ADDRESS :						
	Region:	المنطقة:	P.O.Box:		صندوق البريد:		
	City:	المدينة:	Zip Code:		الرمز البريدي:		
	CONTACT INFORMATION :						
	Tel. No.:	رقم الهاتف:	Mobile No.:		رقم الجوال:		
	E-Mail:	البريد الإلكتروني:	Other Mobile:		جوال آخر:		
Education Level	REFERENCE PEOPLE :						
	First Person:	الشخص الأول:	Second Person:		الشخص الثاني:		
	Mobile No.:	رقم الجوال:	Mobile No.:		رقم الجوال:		
	التفاصيل: يمكن الرجوع للمراجعين.						
Skills	COMPUTER :						
	Microsoft Word:		Microsoft Outlook:		حاسب آلي:		
	Microsoft Excel:		Internet:				
	Microsoft PowerPoint:		Auto CAD:				
	Microsoft Access:		3D Max:				
	Other / أخرى:						
GPA:				المعدل التراكمي:	Out Of:		



# ميثاق السلوك ودليل الموظف ونماذج العمل



دليل النماذج Forms Manual			شعار المنظمة Logo	
رقم الصفحة	تاريخ الإصدار	رقم الإصدار	الوثيقة	الرمز
275	2020-02-15	1.0	نموذج طلب توظيف	HR-RD-F01
277	2020-01-06	1.0	نموذج تقييم الأداء	HR-PM-F02
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

HR-CWD-000 Vr.1.0 1 Out of 300





## شكراً لكم



@engaalzahrani

