

دليل التوطين في القطاع الحكومي

الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية
المجلس التنفيذي - حكومة عجمان

2016

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
3	المقدمة	1
4	البعد الاستراتيجي لعمليات التوطين	2
5	الأهداف	3
7	محاور خطة التوطين	4
8	المحور الأول: تخطيط التعاقب الوظيفي	5
9	المحور الثاني: الاستقطاب والاختيار	6
9	المحور الثالث: التعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة من أجل توحيد الجهود لتحقيق رؤية صاحب السمو رئيس الدولة	7
10	المحور الرابع: التدريب والتطوير	8
12	الأدوار والمسؤوليات	9
13	مراحل التطبيق	10
14	ضوابط التوطين	11
15	المؤشرات	12
16	ملحق الاجراءات	13

أولاً : المقدمة

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

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

ثانياً: البعد الاستراتيجي لعملية التوطين

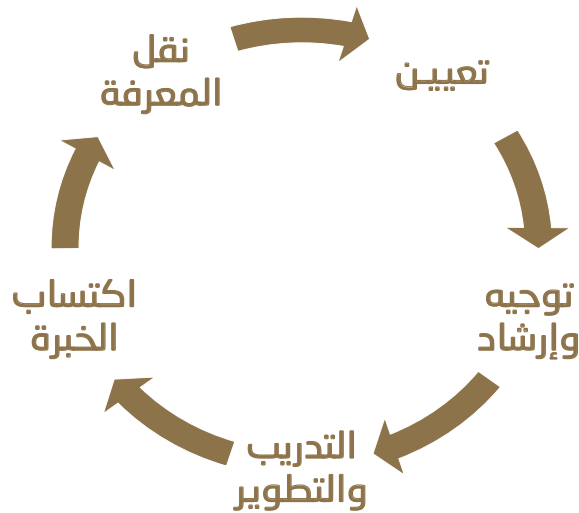
إن دليل التوطين هذا مستمد من الاستراتيجية العامة لحكومة عجمان بأبعادها : التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والتميز الحكومي إذ أن تطبيق هذه الاستراتيجية يرفد الأهداف والأبعاد الاستراتيجية العامة لحكومة عجمان .

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

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

ثالثاً: الأهداف

1. توفير فرص عمل لمواطني دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال الدعم المستمر والتأهيل والتطوير وبناء آليات نظامية للتوطين والتوظيف.
2. زيادة نسب التوطين في الجهات الحكومية في إمارة عجمان من خلال وضع خطط مستقبلية لتوطين الوظائف والبرامج التأهيلية التي تدعم عملية التوطين وعدم الإكتفاء بالمبادرات الفردية والمتفرقة وذلك وفقاً لسياسة التوطين المعتمدة بموجب قرار رئيس المجلس التنفيذي رقم (16) لسنة 2015م بشأن اعتماد سياسة التوطين لحكومة عجمان من أهداف وقواعد ومؤشرات.
3. المحافظة على الموظفين من مواطني دولة الامارات داخل دوائر حكومة عجمان والحرص على تنمية خبراتهم داخل دوائر الحكومة عن طريق تصميم الوظائف والسلم الوظيفي بشكل واعد وطموح مما يحفز الموظفين المواطنين على اكتساب الكفاءات اللازمة (مهارات ، معارف ، سلوكيات) وبناء خطط وسياسات داعمة لتسهيل نقل هذه الخبرات التخصصية التي تمكن الموظفين المواطنين من التميز في مهامهم الوظيفية والمبادرات الحكومية لتصل إلى مستوى عالي من الفعالية والكفاءة.
4. التأكد من نقل الخبرات داخل حكومة عجمان الى الكفاءات المواطنة الجديدة والواعدة وفي ذات الوقت عمل سياسات للتعاقب الوظيفي ونقل المعرفة للحفاظ على الخبرات داخل دوائر حكومة عجمان، وتسهيل عملية انتساب الموظفين الجدد في العمل وانخراطهم فيه و تنمية قدراتهم لتوائم طبيعة الأعمال التي يقومون بها. وتتمثل العملية كالتالي:

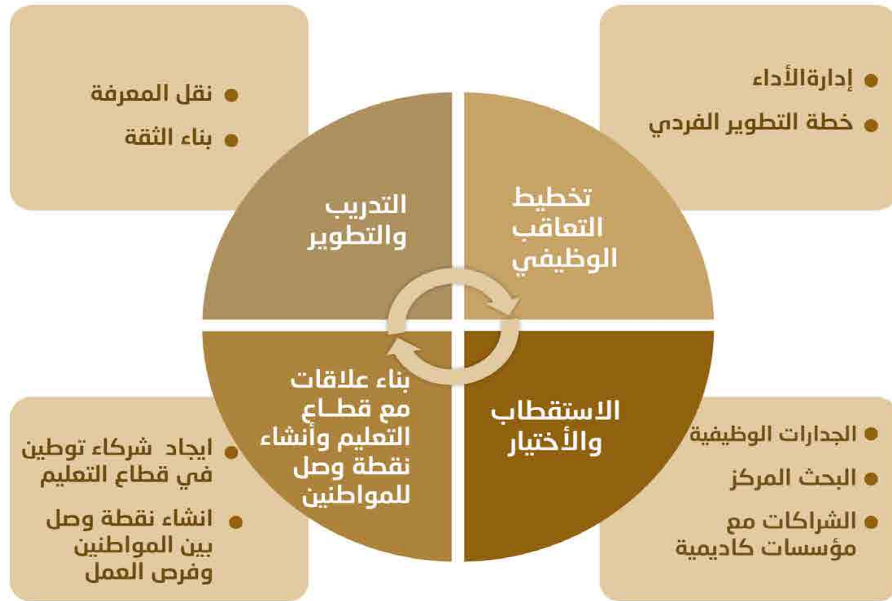


- .5 تحفيز الموظفين المواطنين المتميزين من خلال مساعدتهم في بناء مسيرتهم المهنية وتوفير برامج التدريب القيادية والإشرافية وبناء الكفاءات المطلوبة للعمل والأداء الفعال في القطاع الحكومي.
- .6 تأسيس نظام فعال لتوجيه المواطنين في حياتهم المهنية وثقتهم بما يخص فرص التعلم والتطوير الذاتي وطرق البحث عن العمل والمنافسة للحصول على الوظائف عن طريق التطوير العملي والمهني والأكاديمي.
- .7 إيجاد نقطة ربط بين المواطنين المؤهلين وفرص العمل المتوفرة في القطاع الحكومي في امارة عجمان.

رابعاً: محاور خطة التوطين

تعتمد خطة التوطين المقترحة على محاور رئيسية في بناء نظام للتوطين وذلك من خلال:

1. عمليات تخطيط التعاقب الوظيفي.
2. الاستقطاب والاختيار.
3. التعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة من أجل توحيد الجهود لتحقيق توجهات دولة الامارات العربية المتحدة.
4. التدريب والتطوير



وتتضمن محاور خطة التوطين شرح تفصيلي عن محتوياتها وطريقة تنفيذ كل منها، حيث يجب على كل دائرة حكومية العمل على تنفيذها والإشراف المباشر عليها والتعاون المباشر مع الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية للتغلب على المعوقات إن وجدت.

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

المحور الأول : تخطيط التعاقب الوظيفي

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

وتتضمن عمليات التعاقب الوظيفي العمليات الفرعية التالية :

- أ. تقوم الجهات الحكومية بتحديد الوظائف المحتملة بخطط التعاقب الوظيفي مع مراعاة أن هذه الوظائف قد تكون حالية أو مستقبلية.
- ب. تنسيب العاملين الحاليين الكفوؤوين - او الذين لديهم مؤهلات وقابلية للتطور - ليتم ادراجهم في برنامج التعاقب الوظيفي وذلك بقياس الكفاءات المحددة لكل وظيفة .
- ج. تحليل الفرق بين الكفاءات المطلوبة للوظائف المحتملة بخطط التعاقب الوظيفي ، ونتائج قياس الأداء للموظفين المرشحين لكل وظيفة .
- د. التنسيق بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى في الجهة الحكومية المعنية لادراج الموظفين في برامج التدريب والتطوير أو التوجيه والارشاد وفقاً لنوع الوظيفة ، ومدى التفاوت بين الاداء المتوقع والاداء الحالي ، ومستوى الوظيفة على الهيكل التنظيمي .
- هـ. توثيق خطة تدريب وتطوير فردية لكل موظف وتطوير برامج التوجيه والارشاد مع وضع اطار زمني محدد يتم متابعته من قبل ادارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية .

و يجدر بالذكر اهمية التركيز على تعزيز دور الموظفين الحاليين و تحفيزهم على نقل المعارف و الخبرات الى زملائهم عن طريق تطوير برامج نقل المعرفة.

المحور الثاني : الاستقطاب والاختيار

- أ. يتوجب على كل دائرة اعداد تقرير يبين الوظائف الحالية الموجودة على الهيكل التنظيمي ، عدد الوظائف الشاغرة ، احصائية عدد المواطنين / غير مواطنين الشاغرين للوظائف حسب النموذج المرفق في الدليل واعداد خطط الاستقطاب.
- ب. تقوم الجهات الحكومية بتطوير برامج تدريبية تستهدف طلبة الجامعات المواطنين وتأهيلهم لوظائف القطاع العام، و تخصيص نسبة من تعيينات خطة التوظيف لأفضل المتدربين.
- ج. يطبق هذا المحور بالاتساق مع المبادرات المتخذة للحفاظ على الموظفين المواطنين من خلال اجراءات قبول الاستقالة أو انهاء الخدمة للموظفين المواطنين في إمارة عجمان والتي تتضمن تقصي أسباب الاستقالة لايجاد حلول وسيطة فورية أو اتخاذ تدابير واجراءات تصحيحية في حال وجود مؤشرات حرجة.

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

تتم هذه العملية من خلال التركيز على المحاور التالية:

أولاً: المؤسسات التعليمية

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

- ورش عمل

- زيارات ميدانية

- دورات تدريبية

و من جهتها تقوم حكومة عجمان بدوائرها المختلفة بحملات توعوية لتشجيع الطلاب على المشاركة في النشاطات التي تقيمها في الجامعات ليتسنى لهم المشاركة عن قرب في الحياة العملية واختيار التخصصات الدراسات الجامعية بما يتواءم مع رؤية الامارة ليتم البدء بإعداد الكفاءات المواطنة المناسبة للعمل في القطاع الحكومي ابتداء من مرحلة الدراسة الجامعية ، حيث يستفاد

من الكفاءات الموجودة داخل الامارة و شغل الوظائف المستقبلية بالكوادر المناسبة.

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

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

ثالثاً: المشاركة في الفعاليات المرتبطة بعملية التوطين.

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

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

المحور الرابع : التدريب والتطوير

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

الجزء الاول : تطوير الكفاءات الفنية

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

- 1 . تحديد المهام والمسؤوليات للوظيفة المستهدف توطينها .
- 2 . تحديد الموظف الذي سيقوم بالارشاد والتوجيه والذي يجب ان يمتلك الخبرة اللازمة لنقل المعرفة للموظف الذي سيشغل الوظيفة .
- 3 . تحديد الاهداف التعليمية والتي يتم بناءها من خلال المهام والمسؤوليات للوظيفة المستهدفة .

4. تحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ عملية الارشاد والتوجيه والتي يجب ان تتناسب مع الاهداف التعليمية .
5. متابعة عملية نقل المعرفة .

الجزء الثاني : تطوير الكفاءات السلوكية

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

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

خامسا: الأدوار والمسؤوليات

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

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

سادسا: مراحل التطبيق

تتكون مراحل التطبيق من التالي:

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

سابعاً: ضوابط التوطين

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

نسبة التوطين لكل فئة وظيفية :

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

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

ثامناً: المؤشرات

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

م	المؤشرات	دورية القياس	القياس
1	نسبة المواطنين بشكل عام في الجهة الحكومية	سنويا	(عدد الموظفين المواطنين / إجمالي عدد الموظفين) *100
2	نسبة المواطنين بالفئة القيادية في الجهة الحكومية	سنويا	(عدد الموظفين المواطنين بالفئة القيادية / إجمالي عدد الموظفين بالفئة القيادية) *100
3	نسبة المواطنين بالفئة الإشرافية في الجهة الحكومية	سنويا	(عدد الموظفين المواطنين بالفئة الإشرافية مقسوماً إجمالي عدد الموظفين بالفئة الإشرافية) *100
4	نسبة المواطنين بالمستوى الإداري والفني	سنويا	(عدد الموظفين المواطنين بالمستوى الإداري والفني مقسوماً على إجمالي عدد الموظفين بالمستوى الإداري والفني) *100
5	عدد المبادرات الخاصة بالتوطين	سنويا	عدد المبادرات
7	عدد الساعات التدريبية التي تعطى للموظفين المواطنين سنويا.	سنوياً	عدد الساعات التدريبية المعطاه لكل موظف مواطن

ملحق الاجراءات

اجراء رقم (1) تخطيط التعاقب الوظيفي

الوظائف الحالية:

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

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

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

نموذج تحديد الوظائف القابلة للتوظيف

م	الإدارة	القسم	المسمى الوظيفي	الدرجة الوظيفية	اسم الموظف	الراتب الإجمالي
1						
2						
3						
اعتماد إدارة الموارد البشرية						
		مدير الموارد البشرية	تاريخ الاعتماد	التوقيع		

نموذج (1) تحديد الوظائف القابلة للتوظيف

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

- أولاً: تحديد ما إذا كانت الوظيفة فنية أو إدارية

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

أ- تصنيف الوظيفة باستخدام التعريف.

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

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

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

ب- تصنيف الوظيفة باستخدام نموذج المهام العامة.

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

إن النموذج التالي يحتوي على بعض العناصر التي من الممكن إن تساعد في تصنيف الوظيفة. حيث من الممكن أن يتم اختيار فني أو إداري أو كلاهما. إن هذا النموذج يساعد في تحديد هوية الوظيفة ومن الممكن الإستعانة بوسائل أخرى إن دعت الحاجة إلى ذلك.

ويتم احتساب نقطة واحدة لكل اختيار وفي حالة كون النقاط للعناصر الفنية أكثر فإن هذا يبين أن الوظيفة أقرب إلى كونها فنية والعكس صحيح.

نموذج تصنيف الوظيفة		
		اسم الدائرة
		المسمى الوظيفي:
		الإدارة:
		القسم:
إداري	فني	العنصر:
		توفر الوظيفة خدمات للمتعاملين الخارجيين
		توفر الوظيفة خدمات للمتعاملين الداخليين
		الوظيفة تابعة لإدارة أساسية
		الوظيفة تابعة لإدارة داعمة
		تتطلب الوظيفة أي نوع من التخصص العلمي كالمحاسبة أو تقنية المعلومات
		الوظيفة عامة ولا تتطلب أي نوع من التخصص العلمي
اعتماد إدارة الموارد البشرية		
التوقيع	تاريخ الاعتماد	اسم الموظف
التوقيع	تاريخ الاعتماد	مدير الموارد البشرية

نموذج (2) تصنيف الوظيفة

ثانياً : تحديد المدة الزمنية المتوقعة لتأهيل الموظف المواطن لشغل هذه الوظيفة

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

ثالثاً: تحديد جهة التأهيل

يتم التحقق من توفر جهات التأهيل وإمكانية توفير التمويل المادي لإستكمال عملية التأهيل

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

جدول خطة التوطين للوظائف الحالية:

نموذج خطة التوطين للوظائف الحالية	
	اسم الجهة الحكومية
	المسمى الوظيفي
	اسم الموظف الوافد شاغل الوظيفة
	تصنيف الوظيفة فنية أو إدارية
	الإدارة
	التاريخ المعتمد لتوطين الوظيفة

الكفاءات السلوكية			
م	الكفاءات السلوكية المطلوبة للوظيفة	المدة الزمنية المطلوبة للتأهيل	جهة التأهيل
1			
2			
3			

المؤهل			
م	التأهيل الفني أو المهني المطلوب للوظيفة	المدة الزمنية المطلوبة للتأهيل	جهة التأهيل
1			
2			
3			

التدريب			
م	التدريب العملي	المدة الزمنية المطلوبة للتأهيل	جهة التأهيل
1			
2			
3			

اعتماد إدارة الموارد البشرية		
التوقيع	تاريخ الاعتماد	مدير الموارد البشرية

نموذج (3) خطة التوظيف للوظائف الحالي