



الدليل الاسترشادي لمسرعات خدمات الموارد البشرية (اتفاقية مستوى الخدمة)

www.fahr.gov.ae



الدليل الاسترشادي لمسرعات خدمات الموارد البشرية (اتفاقية مستوى الخدمة)

الطبعة الأولى
فبراير 2018

حقوق الطبع © 2018 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.

ص.ب 2350، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف +971 2 4036000
فاكس +971 2 6266767
PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates

ص.ب 5002، دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف +971 4 2319000
فاكس +971 4 2959888
PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates



13	2.5 مزايا اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية
14	2.6 دورة إعداد وتطبيق اتفاقية مستوى الخدمة
26	3. قياس وتقييم مدى فعالية تطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية
27	4. خاتمة
28	الملاحق
29	الملحق «أ» نماذج التقارير الذكية لاتفاقيات مستوى الخدمات الخاصة بالموارد البشرية
30	الملحق «ب» أسئلة شائعة
32	الملحق «ج»: المراجع

07	حول الدليل
08	المصطلحات
09	1. مقدمة
10	2. اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية
10	2.1 التعريف
10	2.2 اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية: لماذا؟
11	2.3 المتعاملون مع إدارات الموارد البشرية
12	2.4 الأدوار والمسؤوليات

حول الدليل

يهدف "الدليل الاسترشادي لمسرعات خدمات الموارد البشرية (اتفاقية مستوى الخدمة)" إلى مساعدة الجهات على إعداد وتطبيق اتفاقيات مستوى خدمة سليمة، وذلك بهدف غرس ثقافة تميز الخدمات ورضا المتعاملين.

يعرض الدليل في القسم الأول التعريفات الخاصة بمفهوم "الخدمة"، و"مستوى الخدمة"، و"اتفاقية مستوى الخدمة". ومن ثم يُبين الفوائد من إعداد وتطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية. كما يوضح الدليل أنواع المتعاملين الذين تخدمهم إدارات الموارد البشرية، مع التركيز على أهمية فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم؛ ويتطرق إلى أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية لأغراض الحوكمة والمساءلة. هذا ويشرح الدليل الخصائص التي تميز اتفاقية مستوى الخدمة الاحترافية وكذلك المراحل الخمس لإعدادها وتطبيقها. بالإضافة إلى ذلك، يحدد الدليل مكونات اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية ويستعرض أمثلة توضيحية ذات صلة.

يشمل الدليل على قائمة أولية لمستويات الخدمة المحددة لاستخدام إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية؛ كما يشير إلى المراجع التي تم الاستناد إليها أثناء تطويره وذلك لتيسير العودة إليها والاستئناس بها في حال الحاجة إلى تفاصيل إضافية من قبل القارئ.



المصطلحات

الدليل : الدليل الاسترشادي لمسرعات خدمات الموارد البشرية (اتفاقية مستوى الخدمة).

الهيئة : الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

الموظف : كل من يشغل إحدى الوظائف الواردة في ميزانية الجهة الاتحادية.

الجهة الاتحادية : أي وزارة منشأة وفق أحكام القانون الاتحادي رقم (١) لسنة ١٩٧٢ بشأن اختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء والقوانين المعدلة له، أو أي هيئة أو مؤسسة عامة اتحادية.

المتعاملون : متلقو أو مستخدمو الخدمة من داخل الجهة أو خارجها، وقد يكونون أفراداً أو مجموعات أو مؤسسات.

الخدمة : أي نشاط أو مجموعة أنشطة ذات طبيعة - إلى حد ما - غير ملموسة، تتم بطبيعة الحال - وليس بالضرورة - في سياق التفاعل بين المتعامل وموظفي الخدمة و/أو الأصول أو البضائع و/أو الأنظمة الخاصة بمقدم الخدمة.

مستوى الخدمة : معيار الكم والجودة والانضباط والتكلفة المتفق عليه لوصف أداء تقديم الخدمة.

اتفاقية مستوى الخدمة : اتفاق يتم التنسيق بشأنه بين إدارة الموارد البشرية، بصفتها مقدماً للخدمة، ومستخدمي الخدمة فيما يخص الحد الأدنى لمستوى أو جودة الخدمة المطلوبة من جانب المستخدمين للوفاء باحتياجات أعمالهم.

1. مقدمة

وضعت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة مجموعة من الممكنات الاستراتيجية لتمكين الجهات الاتحادية والحكومية ومساعدتها في تحقيق الأولويات الاستراتيجية للدولة. ويعتبر "تقديم خدمات تركز على المتعاملين" أحد هذه الممكنات التي تتعهد الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالامتثال لها من خلال التزامها بمعايير الجودة والفعالية والشفافية.

وتسعى الهيئة باستمرار لتوفير أدوات وممارسات إدارية تتماشى مع طموحات دولة الإمارات العربية المتحدة، وتدعم الجهود التي تبذلها إدارات الموارد البشرية بالجهات الاتحادية، بهدف تقديم قيمة مضافة لموظفيها ووجدها التنظيمية ومتعاملها الخارجيين. وبناءً عليه، ترى الهيئة بأن إعداد وتطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية، مبنية على استراتيجية سليمة للموارد البشرية ومرتبطة بأولويات الجهة، سيؤدي حتماً إلى تحقيق نتائج أداء أفضل وسيُكسب الجهة ميزة تنافسية في عصر يتسم بالتغيرات المتسارعة والحاجة إلى الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة.

وتجدر الإشارة إلى وجود العديد من أدوات قياس أداء إدارات الموارد البشرية بالجهات الاتحادية في الوقت الحالي، تتمثل إحداها في بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالموارد البشرية، وتتمثل الأخرى في "جائزة الإمارات للموارد البشرية في الحكومة الاتحادية"، واللذان تتطلبان توفر مقاييس كافية لدى الجهات الاتحادية لقياس فعالية مبادرات الموارد البشرية لديها، وتوفير بيانات الأداء التي تثبت الالتزام بمبدأ التحسين المستمر. وبالتالي سيساعد تطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية إدارات الموارد البشرية في تسليط الضوء على "الفعالية"، حيث أنها تركز على أوجه الانضباط وفعالية التكلفة والجدارة بالثقة وجودة الخدمات، مما يوفر نظرة شاملة للجهود المبذولة فيما يخص الموارد البشرية نحو تحقيق الفعالية والكفاءة.

2. اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية

إن تطوير اتفاقيات مستوى خدمة خاصة بالموارد البشرية يعتبر ممارسة إدارية سليمة تعكس التزاماً نحو الفعالية ورضا المتعاملين؛ ولذلك نرى تزايداً في عدد إدارات الموارد البشرية التي تُقبل على إضفاء الطابع الرسمي على الخدمات التي تقدمها للمتعاملين الداخليين من خلال استحداث اتفاقيات مستوى الخدمة.

2.1 التعريف

تتعامل المؤسسات الناجحة اليوم مع موظفيها على أنهم متعاملون، وبالتالي فإن فهم متطلباتهم، وتلبية احتياجاتهم المعقولة، والتأكد من رضاهم يعتبر مهماً لضمان مستوى إنتاجية أعلى ونتائج أعمال أفضل.

وقبل أن نخوض في تعريف مفهوم اتفاقية مستوى الخدمة، من أن المهم أن ندرك الفرق بين "خدمة" و"مستوى الخدمة"، حيث، تعرف "الخدمة" على أنها " أي نشاط أو مجموعة أنشطة ذات طبيعة - إلى حد ما - غير ملموسة، تتم بطبيعة الحال - وليس بالضرورة - في سياق التفاعل بين المتعامل وموظفي الخدمة و/أو الأصول أو البضائع و/أو الأنظمة الخاصة بمقدم الخدمة". أما بالنسبة "لمستوى الخدمة" فهو معيار الكم والجودة والانضباط والتكلفة المتفق عليه لوصف أداء تقديم الخدمة".

وفي ضوء ما تقدم، فإن "اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية" تُعرف على أنها "اتفاق يتم التنسيق بشأنه بين إدارة الموارد البشرية، بصفتها مقدماً للخدمة، ومستخدمي الخدمة فيما يخص الحد الأدنى لمستوى أو جودة الخدمة المطلوبة من جانب المستخدمين للوفاء باحتياجات أعمالهم".

تُعتبر اتفاقية مستوى الخدمة وثيقة مُلزمة إدارياً وهي ليست كذلك من الناحية القانونية على عكس وثيقة "العقد" التي تتشابه معها فقط من حيث الطبيعة التي تُنظم وتوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، بصفتها مقدم الخدمة، ومستخدمي الخدمة.

2.2 اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية: لماذا؟

إن وجود اتفاقيات مستوى خدمة خاصة بالموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الحوكمة والمساءلة وجودة الخدمات؛ كما يعود بالفائدة على كل من إدارة الموارد البشرية، ومستخدمي الخدمة، والجهة بشكل عام وذلك وفقاً لما يلي:

على مستوى مستخدمي الخدمات

- تركيز وقت إدارة الموارد البشرية ومواردها على الجوانب الاستراتيجية إلى جانب الوفاء بالمتطلبات التشغيلية اليومية بفعالية وكفاءة؛
- المساعدة في تحديد إجراءات الموارد البشرية ذات الصلة والخدمات التي تقدمها الإدارة؛
- توضيح دور ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية؛
- توفير آلية لمراقبة وقياس وتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق سعادة المتعاملين مع الإدارة.

على مستوى إدارة الموارد البشرية

- توضيح احتياجات ومتطلبات وتوقعات مستخدمي الخدمات؛
- توضيح أدوار ومسؤوليات مستخدمي الخدمات.

على مستوى الجهة

- ضمان المواءمة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الجهة؛
- خلق ثقافة تُعنى بجودة الخدمات وتعزيز مفهوم التحسين المستمر ورفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي وسعادة المتعاملين الداخليين؛
- توفير آلية للحوكمة وتجاوز التحديات المرتبطة بالموارد البشرية.

2.3 المتعاملون مع إدارات الموارد البشرية

تقوم إدارات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية بتقديم خدماتها لمتعاملين داخليين وآخرين خارجيين. أما المتعاملون الداخليون فهم الموظفون والوحدات التنظيمية الداخلية (مثل إدارة الموارد المالية، والإدارات الرئيسة في الجهة، وغيرها)؛ بينما المتعاملون الخارجيون فهم الجهات التي تتعامل معها إدارة الموارد البشرية بخصوص مواضيع تتعلق بالموارد البشرية. وقد تشمل فئة المتعاملين الخارجيين الجهات التشريعية (مثل مكتب رئاسة مجلس الوزراء، والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، وغيرها)، أو مزودي الخدمات في القطاعين الحكومي والخاص (مثل الهيئة العامة للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، وشركات التأمين، ووكالات التوظيف، وغيرها)، أو الأفراد (مثل المتقدمين للوظائف، وغيرهم).

إن تحديد المتعاملين الداخليين والخارجيين لإدارة الموارد البشرية، وكذلك تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم سيساعد في تقديم خدمات مناسبة لهم، وفي توفير مستويات خدمة مقبولة، مما سيؤدي إلى معدلات أعلى من الرضا والإنتاجية، كما أنه سيعمل على بناء علاقات عمل سلسة وقوية ومبنية على مبدأ الفوز لكلا الطرفين، بالإضافة إلى المحافظة على صورة إيجابية للجهة.

ومن الأمثلة على الخدمات التي تقدمها إدارات الموارد البشرية لمتعاملها الداخليين والخارجيين ما يلي:

المتعاملون	أمثلة على الخدمات المقدمة
الموظفون (متعاملون داخليون)	· إعداد الرسائل الخاصة براتب الموظف · القيام بالإجراءات المتعلقة بطلب إجازة مرضية / مرافقة · القيام بالإجراءات المتعلقة بطلب التذاكر السنوية · القيام بالإجراءات المتعلقة بطلب استرداد الرسوم المدرسية
الوحدات التنظيمية الداخلية (متعاملون داخليون)	· القيام بالإجراءات المتعلقة بالتوظيف · القيام بالإجراءات المتعلقة بطلب نقل موظف · القيام بالإجراءات المتعلقة بالجوانب التأديبية والتظلمات
الجهات الخارجية (متعاملون خارجيون)	· دفع المستحقات الشهرية · تقديم معلومات حول الموظفين · إعداد ورفع تقارير ذات الصلة

2.4 الأدوار والمسؤوليات

تلعب الجهات التالية دوراً أساسياً من خلال قيامها بالمسؤوليات الموكلة إليها فيما يخص إعداد وتطبيق وتحسين اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية:

1. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

- تطوير وتحديث الدليل الاسترشادي لمسرعات خدمات الموارد البشرية (اتفاقية مستوى الخدمة) وذلك لاستخدام إدارات المواد البشرية في الجهات الاتحادية؛
- تقديم خدمات الدعم الاستشاري لإدارات الموارد البشرية فيما يخص الأمور المتعلقة باتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية والمؤشرات التشغيلية ذات الصلة؛
- متابعة نتائج تطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية؛
- التنسيق مع إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية للتعرف على الاحتياجات التقنية التي تسهم في نجاح تقديم الخدمات الخاصة بالموارد البشرية؛
- ضمان التوافق والتكامل بين الأنظمة التقنية والبرمجيات ذات الصلة؛
- توفير الدعم التقني لإدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية وذلك ضمن الإطار الزمني المحدد والمخصصات المالية المعتمدة؛
- تسهيل وصول مستخدمي الخدمات إلى التقنية ذات الصلة.

2. إدارة الموارد البشرية في الجهة الاتحادية

- مراجعة الخدمات التي تقدمها الإدارة وكذلك مستويات الخدمة والمؤشرات المقترحة في بداية كل سنة ميلادية؛
- التعرف على توقعات مستخدمي الخدمات والتنسيق معهم للوصول إلى مخرجات ترضي الطرفين؛
- ضمان فعالية العمليات المتعلقة بالموارد البشرية نتيجة تطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة؛
- نشر الوعي بخصوص اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية على مستوى الجهة؛
- تحديد مجالات التطوير ذات الصلة باتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية واقتراح التحسينات؛
- الوفاء بالالتزامات المنصوص عليها في اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية.

3. إدارة الاستراتيجية والمستقبل في الجهة الاتحادية

- التأكد من مواءمة مستويات الخدمة الخاصة بخدمات الموارد البشرية مع التوجه الاستراتيجي للجهة الاتحادية؛
- تقييم مستوى رضا مستخدمي الخدمة عن خدمات الموارد البشرية المقدمة وعن مستوياتها؛
- مراجعة نتائج تطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية ورفع التوصيات الملائمة فيما يتعلق بالتحسينات الضرورية.

4. الإدارة العليا في الجهة الاتحادية

- اعتماد اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية المقدمة من قبل إدارة الموارد البشرية بشكل سنوي؛
- مراقبة فعالية وكفاءة اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية، والتأكد من إجراء التعديلات اللازمة عليها ضمن إطار زمني مناسب.

5. مستخدمو الخدمة في الجهة الاتحادية (أي الموظفون، والوحدات التنظيمية، والجهات الخارجية)

- تحديد خدمات الموارد البشرية المرتقبة والتنسيق حول مستويات الخدمة مع إدارة الموارد البشرية؛
- الالتزام بأحكام وشروط اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية؛

- توجيه الاستفسارات لإدارة الموارد البشرية في الجهة الاتحادية حول الأمور غير الواضحة في اتفاقية مستوى الخدمة؛
- طلب التوضيحات حول الأمور الإشكالية وتقديم الشكاوى عبر القنوات الداخلية المعتمدة لهذا الغرض.

2.5 مزايا اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية

تتميز الاتفاقيات الاحترافية لمستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية بالتالي:

التركيز على المتعاملين	تأخذ بعين الاعتبار أولويات المتعاملين وتلبي احتياجاتهم الرئيسية ضمن الموارد المتاحة.
التنسيق والتشاور	يتم التنسيق والتشاور بشأن محتواها مع المتعاملين بحيث تلبي متطلباتهم الحالية وتفي بتوقعاتهم.
إمكانية قياس مستهدفاتها	تحتوي مؤشرات تشغيلية قابلة للقياس لتسهيل عملية مراقبة الأداء والنتائج.
موحدة	موحدة على مستوى الجهات الاتحادية لتسهيل عملية تبادل الممارسات الجيدة وتبني المنهجيات المشتركة.
واقعية ولكن تتسم بالتحدي	واقعية لأن محتواها مبني على نتائج التحليل ومتوائم مع الأهداف؛ إلا أنها في الوقت ذاته تتسم بشيء من الصعوبة / التحدي لإدارة الموارد البشرية.
معتمدة من قبل الإدارة العليا	مفهومة ومعتمدة من قبل الإدارة العليا في الجهة.
التعميم	يتم تعميمها على المتعاملين بشكل واضح بهدف إدارة توقعاتهم.
الشفافية	تتم مراقبتها ورفع التقارير حولها للإدارة العليا، وكذلك نشر نتائجها (مثلاً على الشبكة الداخلية، وعبر البريد الإلكتروني، وغيرها؛ لضمان الشفافية وبناء ثقة المتعاملين.
المراجعة والتحديث المستمر	يتم مراجعتها وتحديثها مرة واحدة على الأقل سنوياً.

2.6 دورة إعداد وتطبيق اتفاقية مستوى الخدمة

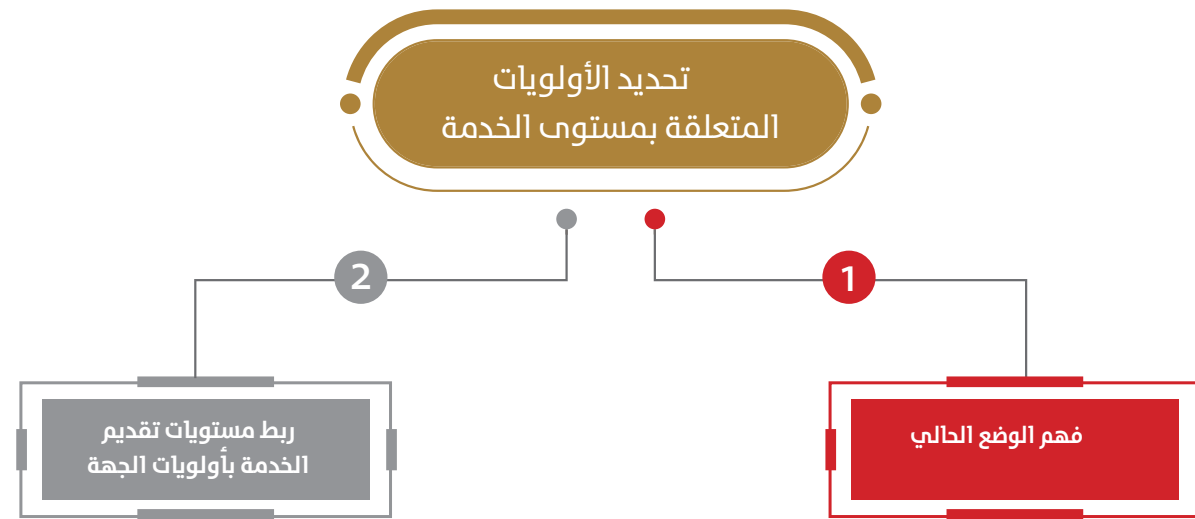
تمر عملية إعداد وتطبيق وتقييم اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية بالخطوات الموضحة في الشكل رقم (1):



الشكل (1): دورة إعداد وتطبيق اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية

أ. مرحلة 1: تحديد الأولويات المتعلقة بمستوى الخدمة

كي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد الأولويات المتعلقة بمستوى الخدمات التي تقدمها، يتحتم عليها أولاً فهم مستويات الخدمة الحالية وربطها بأولويات الجهة وفقاً للخطوات التالية:



الخطوة الأولى: تحديد الوضع الحالي

إن مراجعة الخدمات الحالية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية تمثل الخطوة الأولى في إعداد اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية، مع أخذ التالي بعين الاعتبار:

- هل وضعت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية أولويات محددة تخص الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية بحيث تؤخذ بالحسبان؟
- ما الخدمات الحالية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية؟ هل هناك فجوات يتوجب التعامل معها؟
- هل تقدم الجهات الاتحادية الأخرى خدمات موارد بشرية مشابهة ولها مستويات خدمة قائمة أو قيد التطوير؟
- هل تتوافق خدمات الموارد البشرية المطروحة ومستوياتها مع السياسات والتشريعات المعمول بها؟

ستساعد نتائج المراجعة إدارة الموارد البشرية في فهم السياق الذي تقدم خدماتها من خلاله، بما في ذلك الأولويات الحكومية ذات الصلة. كما أنها ستخلق الوعي لديها فيما يتعلق بخدمات الموارد البشرية المشابهة التي تقدمها جهات اتحادية أخرى، وستشجع على تبادل الممارسات الجيدة.

الخطوة الثانية: ربط مستويات تقديم الخدمة بأولويات الجهة

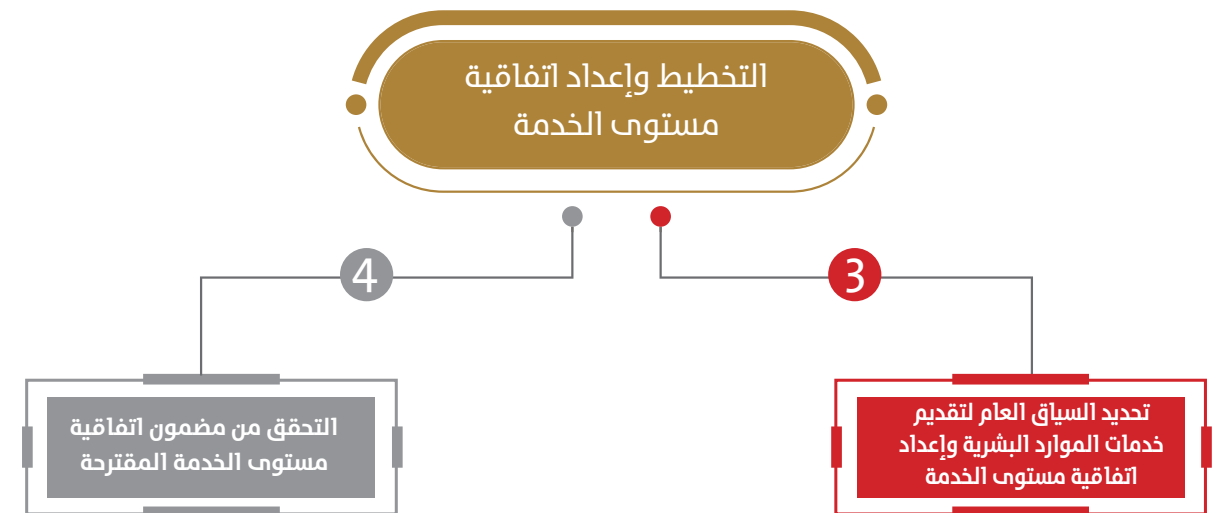
تتمثل الخطوة الثانية في تحديد عدد معقول من خدمات الموارد البشرية، ومن ثم ترتيبها وفقاً للأولوية واعتمادها من قبل الإدارة العليا، على أن يُؤخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- ما الخدمات التي يُعد انتشارها واسعاً وتأثيرها كبيراً على المتعاملين؟ أو ما الخدمات التي تتعلق بالحقوق والمزايا؟
- هل هناك خدمات تنطوي على مخاطر إذا كانت التوقعات والأداء المرتبطين بتقديمها غير واضحين؟
- كم عدد الخدمات التي يوجد لها اتفاقيات مستوى خدمة؟ هل الاتفاقيات محدثة وتم تعميمها؟
- هل هناك خدمات رئيسة ليس لها اتفاقيات مستوى خدمة؟ إن كانت الإجابة «نعم»، هل تملك الجهات الاتحادية الأخرى اتفاقيات مستوى خدمة لخدمات مشابهة يمكن الاستعانة بها كنموذج؟
- هل هناك تشريعات تتطلب وجود اتفاقيات محددة لمستوى خدمات الموارد البشرية؟

إن ترتيب خدمات الموارد البشرية وفقاً للأولوية يتطلب خلق التوازن بين عدة عوامل، ومنها على سبيل المثال (احتياجات مستخدمي الخدمة، والموارد المتوفرة، والمواءمة مع أولويات الحكومة والجهة، ووجود اتفاقيات مستوى خدمة مشابهة في جهات اتحادية أخرى يمكن الاستعانة بها كنموذج بحيث توفر الوقت والجهد وتعزز المواءمة على مستوى الجهات).

ب. مرحلة 2: التخطيط وإعداد اتفاقية مستوى الخدمة

توفر هذه المرحلة شرحاً عن كيفية إعداد اتفاقية مستوى خدمة خاصة بالموارد البشرية، وتتطرق إلى كيفية التأكد من صحة الاتفاقية المقترحة وكيفية قياس الأداء ذي الصلة. كما أنها تسلط الضوء على الحاجة إلى تقييم قدرة إدارة الموارد البشرية على مراقبة عملية تطبيق الاتفاقية..



الخطوة الثالثة: تحديد السياق العام لتقديم خدمات الموارد البشرية وإعداد اتفاقية مستوى الخدمة

تشمل هذه الخطوة العمل على دراسة السياق الذي تقدم من خلاله خدمات الموارد البشرية، وجمع المعلومات ذات الصلة والتشاور بشأنها، وكذلك إعداد اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية.

دراسة السياق العام لتقديم خدمات الموارد البشرية:

يتوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتقييم مدى مساهمة اتفاقية مستوى الخدمة في مساعدتها على القيام بالاختصاصات والوظائف الموكلة إليها، على أن يُؤخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- التشريعات والسياسات والأدلة الاسترشادية ذات الصلة بخدمات الموارد البشرية التي تم تحديدها؛
- تفاصيل الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية (مثل قنوات تقديم الخدمة، والتغيرات الموسمية التي قد تطرأ على طلب الخدمة، وغيرها)؛
- قيام إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية الأخرى بتقديم خدمات مشابهة في ظل اتفاقيات مستوى خدمة قائمة؛
- توفر بيان / سجل بخدمات الموارد البشرية الحالية؛
- توفر معلومات مرجعية أساسية حول المستويات الحالية لأداء الخدمة.

التشاور:

يؤدي التشاور مع الأطراف المعنية إلى جمع معلومات مهمة تدعم عملية تطوير وإدارة اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية. وبناءً عليه، يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ التالي بعين الاعتبار:

- جمع المعلومات من ممثلي تقديم خدمات الموارد البشرية بهدف فهم العوائق التشغيلية؛
- تحديد جوانب تقديم الخدمة الأكثر أهمية من وجهة نظر مستخدمي الخدمات؛
- تحديد الجوانب التي تتطلب التحسين بناءً على طلب مستخدمي الخدمات؛
- تحديد أولويات مستخدمي الخدمات بالنسبة لمستوى الخدمة المستهدف.

يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام عدد من الأدوات لجمع المعلومات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: (مجموعات التركيز، ونماذج التغذية الراجعة، والاستبيانات الإلكترونية، والاجتماعات الفردية، وغيرها).

إعداد اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية:

تشمل اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية الخدمات المقدمة بالإضافة إلى المستهدفات والإطار الزمني المتعلق بكل مستهدف كما في المثال التالي:

القائمة الاسترشادية لمستهدفات اتفاقية مستوى الخدمة لإدارات الموارد البشرية (على مستوى الإدارات) / B2B

ر.م.	الخدمات	المستهدفات	الإطار الزمني للإنجاز
1.	التعيين	من تاريخ إدخال طلب التعيين من قبل الإدارة المعنية إلى تاريخ اختيار المرشح المناسب (اختيار السيرة الذاتية المناسبة / إجراء المقابلات / إجراء التقييم (إذا لزم) / الاختيار النهائي للمرشح المناسب)	الدرجة أ، ب (60 يوماً)
			الدرجة 1,2، الخبراء والمستشارين: 60 يوماً
			الدرجة الثالثة: 30 يوماً
			الدرجة الرابعة فما فوق: 30 يوماً
2.	الندب	متوسط الأيام من تاريخ المباشرة إلى تاريخ إصدار القرار الوزاري	يوماً واحداً
			يوماً واحداً
			يوماً واحداً
			يوماً واحداً
3.	النقل	متوسط الأيام من تاريخ الحصول على الموافقة الإلكترونية إلى إصدار القرار الوزاري	يوماً واحداً
			يوماً واحداً
			يوماً واحداً
			يوماً واحداً
4.	تعديل المسمى	متوسط الأيام من تاريخ استلام طلب تغيير مسمى إلى تاريخ إدخال الموافقة الإلكترونية	يوماً واحداً
			يوماً واحداً
			يوماً واحداً
			يوماً واحداً
5.	البرنامج التعريفي للموظفين الجدد	متوسط الأيام من تاريخ المباشرة إلى تاريخ إصدار بطاقة الموظف	يوماً واحداً
			يوماً واحداً
			يوماً واحداً
			يوماً واحداً
6.	خدمات أخرى	إجراءات نظام إدارة الأداء إجراءات نظام التدريب والتطوير إجراءات التوظيف الإلكتروني	يتم احتساب الأطر الزمنية للخدمة وفق النظام

القائمة الاسترشادية لمستهدفات مستويات الخدمة الخاصة بإدارات الموارد البشرية التابعة للجهات الاتحادية (على مستوى الموظفين) / B2E

ر.م.	الخدمات	المستهدفات	الإطار الزمني للإنجاز
1.	بدل رسوم دراسية لأبناء الموظفين	متوسط الأيام من تاريخ استلام الإجراء إلى تاريخ إنهاء الإجراء في إدارة الموارد البشرية	5 أيام
2.	بدل تذاكر سفر	متوسط الأيام من تاريخ استلام الإجراء إلى تاريخ إنهاء الإجراء في إدارة الموارد البشرية	3 أيام
3.	طلب إضافة بدل أبناء	متوسط الأيام من تاريخ استلام الطلب إلى تاريخ تنفيذ المعاملة في إدارة الموارد البشرية	يومان
4.	إنهاء الخدمة	متوسط عدد الأيام من موافقة المسؤول المباشر على طلب الاستقالة إلى صدور القرار الوزاري	10 أيام
		متوسط الأيام من تاريخ آخر يوم عمل إلى تاريخ إلغاء الإقامة	15 يوماً
		متوسط الأيام من موافقة الرئيس المباشر إلى اعتماد الموارد البشرية	يومان
5.	إجازة سنوية	متوسط الأيام من موافقة الرئيس المباشر إلى اعتماد الموارد البشرية	يومان
6.	إجازة الوضع	متوسط الأيام من اعتماد الرئيس المباشر إلى اعتماد الموارد البشرية	يوم واحد
7.	إجازة الأبوة	متوسط الأيام من اعتماد الرئيس المباشر إلى اعتماد الموارد البشرية	يوم واحد
8.	إجازة الحج	متوسط الأيام من موافقة الرئيس المباشر إلى اعتماد الموارد البشرية	يوم واحد
9.	إجازة العدة	متوسط الأيام من اعتماد الرئيس المباشر إلى اعتماد الموارد البشرية	يومان
10.	إجازة حداد من الدرجة الأولى	متوسط الأيام من موافقة الرئيس المباشر إلى اعتماد الموارد البشرية	يومان
11.	إجازة حداد من الدرجة الثانية	متوسط الأيام من موافقة الرئيس المباشر إلى اعتماد الموارد البشرية	يومان
12.	شهادات الراتب ومن يهمله الأمر	تصدر مباشرة من نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية "بياناتي" أو من تاريخ تقديم الطلب الورقي	يوم واحد
13.	تحديث البيانات الأساسية للموظف	متوسط الأيام من تاريخ إدخال البيانات المحدثة إلى اعتماد الموارد البشرية	يومان

وضع آلية للتعامل مع التغذية الراجعة:

من المهم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع آلية فعالة للتعامل مع التغذية الراجعة المتعلقة باتفاقية مستوى الخدمة (سواءً المقترحات أو الشكاوى)، ومن ثم العمل على خلق وعي بشأنها والرد على ملاحظات مستخدمي الخدمة في وقت مناسب.

الخطوة الرابعة: التحقق من مضمون اتفاقية مستوى الخدمة المقترحة

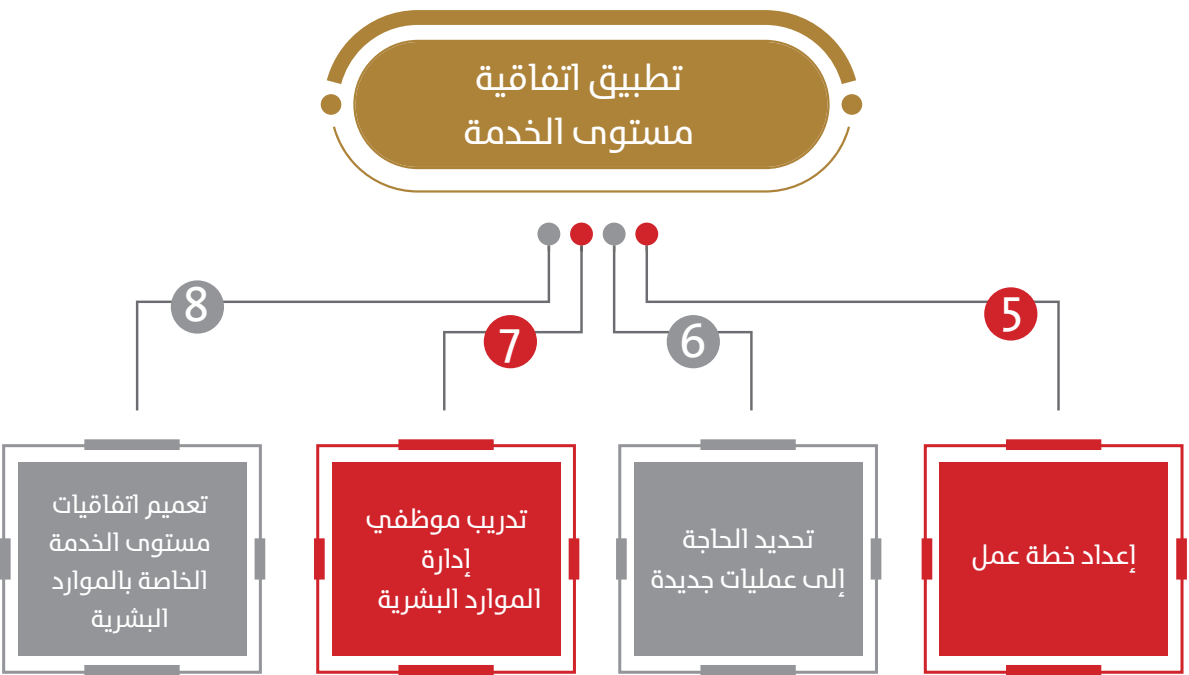
يُستحسن أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار اتفاقية مستوى الخدمة قبل العمل بها بشكل رسمي وذلك لتقييم مدى ملاءمتها، وللتقليل من احتمالية انقطاع العمل.

وتحقيقاً لهذا الغرض، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ للتالي:

- التحقق من مضمون اتفاقية مستوى الخدمة مع الإدارة العليا، وممثلي إدارة الموارد البشرية، والإدارة القانونية (كما يلزم)؛
- التشاور مع عدد من مستخدمي الخدمات للتأكد من الأولويات ومستوى الخدمات المستهدف؛
- طلب التغذية الراجعة من جهات خارجية مستقلة مثل الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، وغيرها.

ج. مرحلة 3: تطبيق اتفاقية مستوى الخدمة

يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع خطة عمل لإطلاق اتفاقيات مستوى الخدمة، وتحديد أي حاجة لعمليات جديدة، وتوفير التدريب اللازم لموظفي الموارد البشرية، وتعميم الاتفاقيات على مستخدمي الخدمات.



الخطوة الخامسة: إعداد خطة عمل

يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالتالي عند إعداد خطة العمل:

- تحديد أطر زمنية مرتبطة بالمخرجات الرئيسية؛
- تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة وكذلك وضع التدابير العلاجية؛
- تطوير آلية لمراقبة سير العمل.

الخطوة السادسة: تحديد الحاجة إلى عمليات جديدة

قد يتطلب تطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة إعادة هيكلة العمليات القائمة أو استحداث عمليات جديدة، ولذلك يجب أن تكون القرارات المتعلقة بهذا الشأن مدروسة بشكل جيد بحيث تأخذ بعين الاعتبار:

- ما الأدوات أو الموارد المطلوبة للسير قدماً بنجاح؟
- هل القرارات مبنية على أساس سليم لتحليل المخاطر وتحديد تبعاتها (ومنها التبعات المالية)؟
- متى يجب البدء في تطبيق التعديلات؟ (في ظل الموارد البشرية والمالية المتاحة)

الخطوة السابعة: تدريب موظفي الموارد البشرية

إن توفير التدريب لموظفي الموارد البشرية سيضمن تحقيق المستويات المستهدفة للخدمة، كما سيعمل على توضيح أي غموض فيما يتعلق بتطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية.

الخطوة الثامنة: تعميم اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية

تشمل الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة العمل على وضع خطة اتصال تهدف إلى خلق الوعي حول مضمون اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية، وإلى الإعلان عن التوقيات الرسمي لتطبيقها.

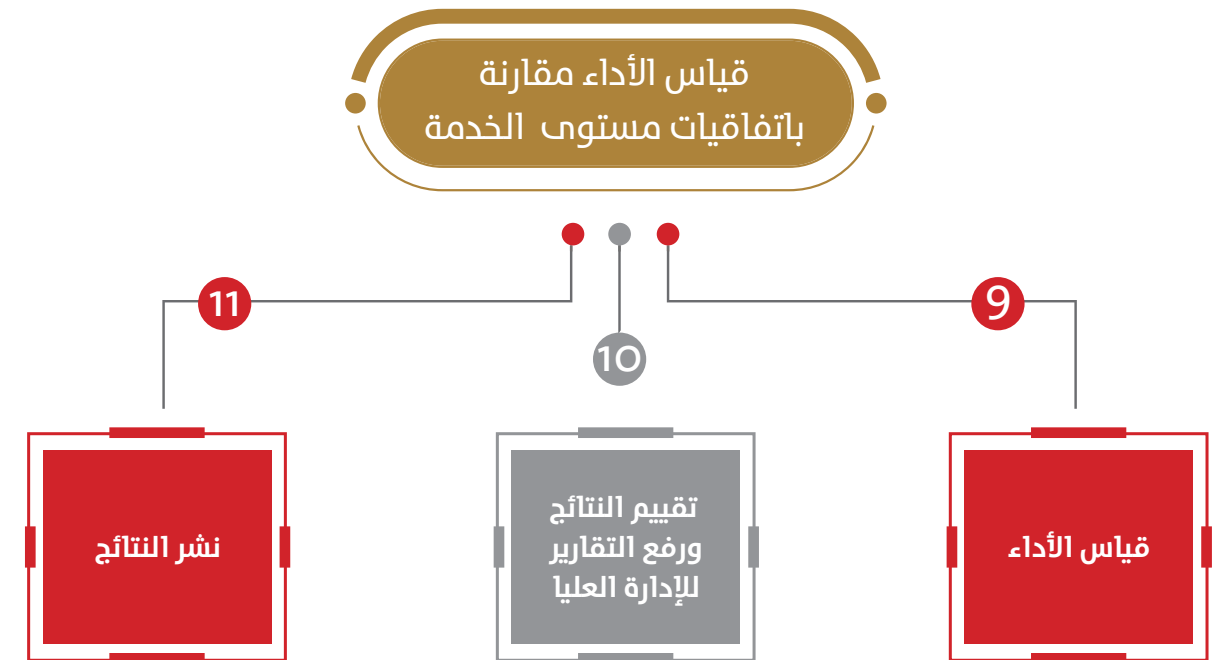
يجب على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ التالي في الحسبان لضمان إعداد خطة اتصال سليمة:

- التخطيط لما يُراد تعميمه (مثل وصف الخدمات، ومستويات الخدمة المستهدفة، وآلية تقديم التغذية الراجعة).
- تقييم قنوات التواصل المناسبة (مثل الموقع الإلكتروني، ورسائل البريد الإلكتروني، والجلسات التوعوية، وغيرها).
- التأكد من دعم الإدارة العليا لخطة الاتصال.

د. مرحلة 4: قياس الأداء مقارنة باتفاقيات مستوى الخدمة

إن قياس الأداء ومقارنته بالمستهدفات المذكورة في اتفاقيات مستوى الخدمة سيساعد على تحديد الاتجاهات ومجالات التحسين المحتملة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن وجود آلية واضحة لقياس الأداء يسهم في تحديد التالي:

- مدى القيام بتقديم خدمة ذات مستوى موحد عبر القنوات المتعددة (مثلاً عند تقديمها بشكل شخصي، أو عبر الهاتف، أو عبر البريد الإلكتروني، أو عبر الموقع الإلكتروني)؛
- مدى الإجابة في تقديم الخدمة المقدمة مقارنة بخدمات مماثلة تقدمها جهات أخرى؛
- مدى التحسن في مستوى أداء الخدمة مع مرور الزمن ومقدار هذا التحسن.



الخطوة التاسعة: قياس الأداء

يجب أن يقاس الأداء بشكل دوري لتحديد مدى التقدم الحاصل مقارنة بالبيانات المرجعية الأساسية. وستدعم المبادئ التالية عملية القياس السليم للأداء:

- الموضوعية: جمع البيانات عبر مصادر غير متحيزة.
- الدقة: التأكد من صحة البيانات لضمان دقتها.
- ثبات منهجية القياس: استخدام المنهجية ذاتها لقياس البيانات في كل مرة لتسهيل عملية مقارنة النتائج خلال دورة إعداد وتطبيق اتفاقية مستوى الخدمة.
- الوضوح: يجب أن تعكس البيانات صورة واضحة عن الأداء وأن تعمل على تحديد الاتجاهات المستقبلية.

الخطوة العاشرة: تقييم النتائج ورفع التقارير للإدارة العليا

إن تقييم البيانات المتعلقة بمستوى أداء الخدمات يساعد على تحديد مدى التقدم الحاصل وأولويات العمل المستقبلي. وبناءً عليه، على إدارة الموارد البشرية أن تتنبه للأمور التالية عند قياس الأداء:

- دراسة نتائج الأداء المتعلقة بالوصول للخدمة، وسرعة تقديم الخدمة، ودقتها (كما هو مناسب)؛
- تحديد الاتجاهات والمشكلات والتقدم الحاصل؛
- مقارنة مستوى الخدمات والنتائج بمثيلاتها في جهات أخرى (كما هو مناسب)؛
- الاستفادة من أساليب تقييم أخرى (مثل مقاييس رضا المتعاملين / الموظفين، مراجعة العمليات التشغيلية، وغيرها).

ومن ثم يجب رفع نتائج التقييم إلى الإدارة العليا في الجهة مع توضيح مواطن القوة ومجالات التطوير.

الخطوة الحادية عشر: نشر النتائج

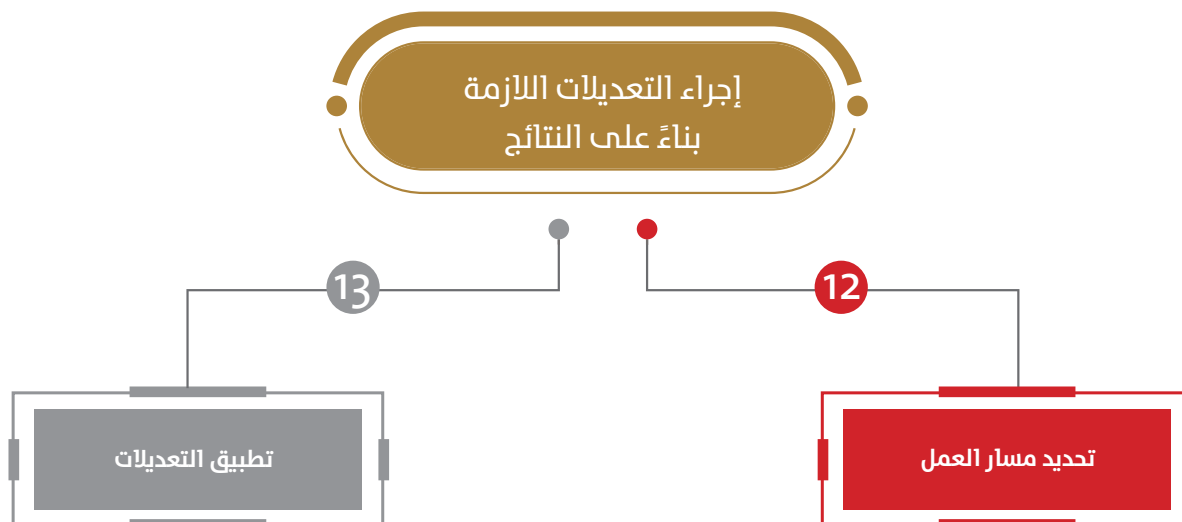
يساعد نشر نتائج الأداء في إدارة توقعات مستخدمي الخدمات فيما يخص مستوى الخدمة ومدى الانضباط في تقديمها. وبالتالي فإن هذه الخطوة تضمن توفر معلومات مفيدة وموضوعية ضمن الأطر الزمنية المطلوبة وبطريقة تتناسب مع التقارير القياسية المستخدمة على مستوى الحكومة الاتحادية.

يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تراعي الأمور التالية عند نشر النتائج:

- التأكد من أن المعلومات مفيدة وبأنها ذات صلة بمستخدمي الخدمات؛
- عرض المعلومات باستخدام لغة واضحة يمكن فهمها بحيث يتمكن مستخدمو الخدمات من تفسيرها بسهولة.

هـ. مرحلة 5: إجراء التعديلات اللازمة بناءً على النتائج

تكمن المرحلة الأخيرة في دراسة نتائج الأداء واتخاذ التدابير اللازمة بناءً عليها.



الخطوة الثانية عشر: تحديد مسار العمل

من المهم تحليل النتائج بشكل مناسب وذلك لفهم الأسباب الجذرية التي أدت إليها. وفي حال عدم الوفاء بمستوى الخدمة المتوقع، يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد ما إذا كان ذلك ناتجاً عن مشكلة منتظمة ستسبب قصوراً مستمراً في الأداء، أم أنه ناتج عن ظروف غير اعتيادية أو استثنائية تحصل لمرة واحدة (مثل ارتفاع مفاجئ في حجم العمل، أو تغييرات مفاجئة في التشريعات / الممارسات، وغيرها).

ثلاث نتائج محتملة للأداء ومسارات العمل الممكنة

النتائج تتخطى المستهدفات المحددة في اتفاقيات مستوى الخدمة

1. تحديد السبب وراء تخطي المستهدفات المحددة في اتفاقيات مستوى الخدمة:
 - هل كانت المنهجية المستخدمة في تطوير اتفاقية مستوى الخدمة والمؤشرات ذات الصلة مناسبة؟
 - هل تحسنت القدرة الإنتاجية للجهة؟
 - هل مستويات الخدمة المستهدفة منخفضة جداً؟
 - هل تغيرت الظروف (مثلاً: تدهور مستوى الطلب عن المتوقع أو ظهور تكنولوجيا جديدة)؟

2. اتخاذ القرار بشأن الخطوة التالية:
 - رفع مستويات الخدمة المستهدفة بشكل مناسب.
 - إعادة توزيع الموارد لخدمة المواقع ذات الأداء المتدني.
 - تعميم النتائج على مستخدمي الخدمات.
3. إعداد الخطط للتعامل مع الأمور المستجدة / طويلة المدى (مثل الموارد، والتغير المتوقع في الطلب، والأولويات الجديدة).

النتائج متوائمة مع المستهدفات المحددة في اتفاقيات مستوى الخدمة

1. التأكد من رضا مستخدمي الخدمات عن المستويات الحالية للخدمة (على سبيل المثال باستخدام نماذج التغذية الراجعة واستبيانات رضا المتعاملين).
2. تقييم مدى الحاجة لمستويات خدمة أعلى.
3. إعداد الخطط للتعامل مع الأمور المستجدة / طويلة المدى (مثل الموارد ، والتغير المتوقع في الطلب، والأولويات الجديدة).

النتائج أدنى من المستهدفات المحددة في اتفاقيات مستوى الخدمة

1. تحديد الأسباب وراء عدم الوفاء بمستويات الخدمة المستهدفة:
 - هل مستويات الخدمة المستهدفة ومؤشراتها صعبة التحقق؟
 - هل العملية غير واضحة أو معقدة؟
 - هل حدثت تغييرات غير متوقعة في الموارد ومستوى الطلب على الخدمة؟
 - هل تم التنبيه للتأثير المحتمل للاتجاهات المعروفة (مثل طلب جديد، أو خسارة الموارد، أو التغير في قنوات الاتصال المفضلة)؟

2. اتخاذ القرار بشأن الخطوة التالية:

- هل هناك حاجة إلى إعادة تصميم العملية؟
- هل هناك حاجة لزيادة القدرة الاستيعابية؟
- هل هناك حاجة إلى تحديد الممارسات الجيدة لخدمات شبيهة؟
- هل هناك حاجة إلى خفض مستويات الخدمة المستهدفة (إن أمكن)؟

3. إبلاغ مستخدمي الخدمات عن الخطط المرسومة لمعالجة وتحسين الخدمة.

4. يجب أن يؤخذ في الحسبان الموارد المالية والتغيرات في الأولويات المؤسسية.

الخطوة الثالثة عشر: تطبيق التعديلات

لإجراء التعديلات وضمان تكاملها مع الخدمات القائمة، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن:

- تقوم بإشراك مستخدمي الخدمات في تطوير الحلول التحسينية؛
- تراقب عملية إجراء التعديلات بحيث يتم اتخاذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب.

3. قياس وتقييم مدى فعالية تطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية

لضمان نجاح الجهود المبذولة في إعداد وتطبيق وتحسين اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية، يتوجب وضع ومراقبة مؤشرات أداء ورفع تقارير ذات صلة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً على النتائج مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.

يمكن تقسيم مؤشرات الأداء الرئيسية إلى نوعين وهما الاستراتيجية والتشغيلية:

نوع المؤشر	مثال على المؤشر
مؤشرات استراتيجية	- فعالية أداء موظفي الموارد البشرية - عدد موظفي إدارة الموارد البشرية مقابل العدد الكلي لموظفي الجهة
مؤشرات تشغيلية	% المقترحات / التوصيات المطبقة لتحسين خدمات الموارد البشرية المقدمة $\frac{\text{عدد المقترحات المطبقة}}{\text{العدد الكلي للمقترحات المتعلقة بالموارد البشرية}} \times 100$ % الرضا الوظيفي (بناءً على نتائج استبيانات سعادة الموظفين) % رضا مستخدمي الخدمات (بناءً على نتائج استبيانات رضا مستخدمي الخدمات) % الالتزام بالإطار الزمني المحدد في اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية - عدد خدمات الموارد البشرية الجديدة التي تضاف إلى الاتفاقية سنوياً

4. خاتمة

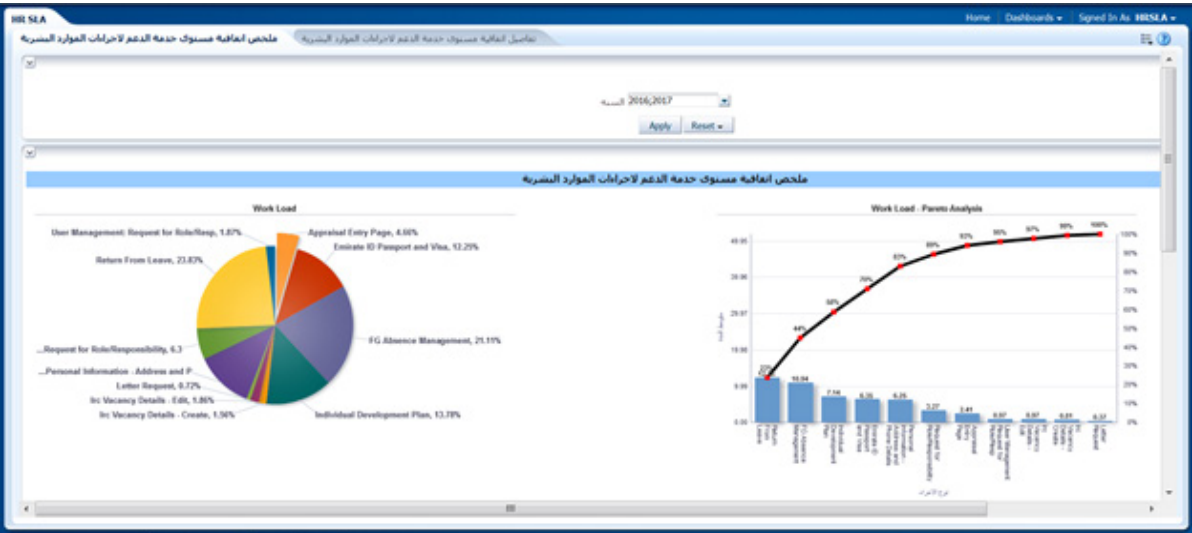
تسعى إدارات الموارد البشرية إلى تحقيق مستويات فعالية أعلى مما يساعدها في التركيز على دورها كشريك استراتيجي للجهة. وفي سبيل ذلك، فإنها تتشاور مع متعاملها الداخليين والخارجيين بهدف وضع اتفاقيات مستوى خدمة خاصة بالموارد البشرية.

تعتبر هذه الاتفاقيات مهمة لأنها تعرض التفاصيل المتعلقة بخدمات الموارد البشرية، ومستويات الخدمة (مستهدفات الأداء)، وأدوار ومسؤوليات كل من إدارة الموارد البشرية ومستخدمي الخدمات، كما أنها توضح الاعتبارات التشغيلية، ومنهجية متابعة الأداء، وآليات حل النزاعات. ولضمان فعالية اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية، فإنه من الضروري القيام بصياغتها بشكل واضح ومنهجي، وكذلك التأكد من تقديم التدريب المناسب للمسؤولين عن تطبيقها.

ولأغراض التحسين المستمر، تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة الأداء المتعلق بالاتفاقية وعن تقييم النتائج ووضع التدابير الملائمة لتحسين خدماتها كي تتمكن من المساهمة الفعالة في تحقيق الاستراتيجية العامة للجهة.

ملحق "أ"

نماذج التقارير الذكية لاتفاقيات مستوى الخدمات الخاصة بالموارد البشرية

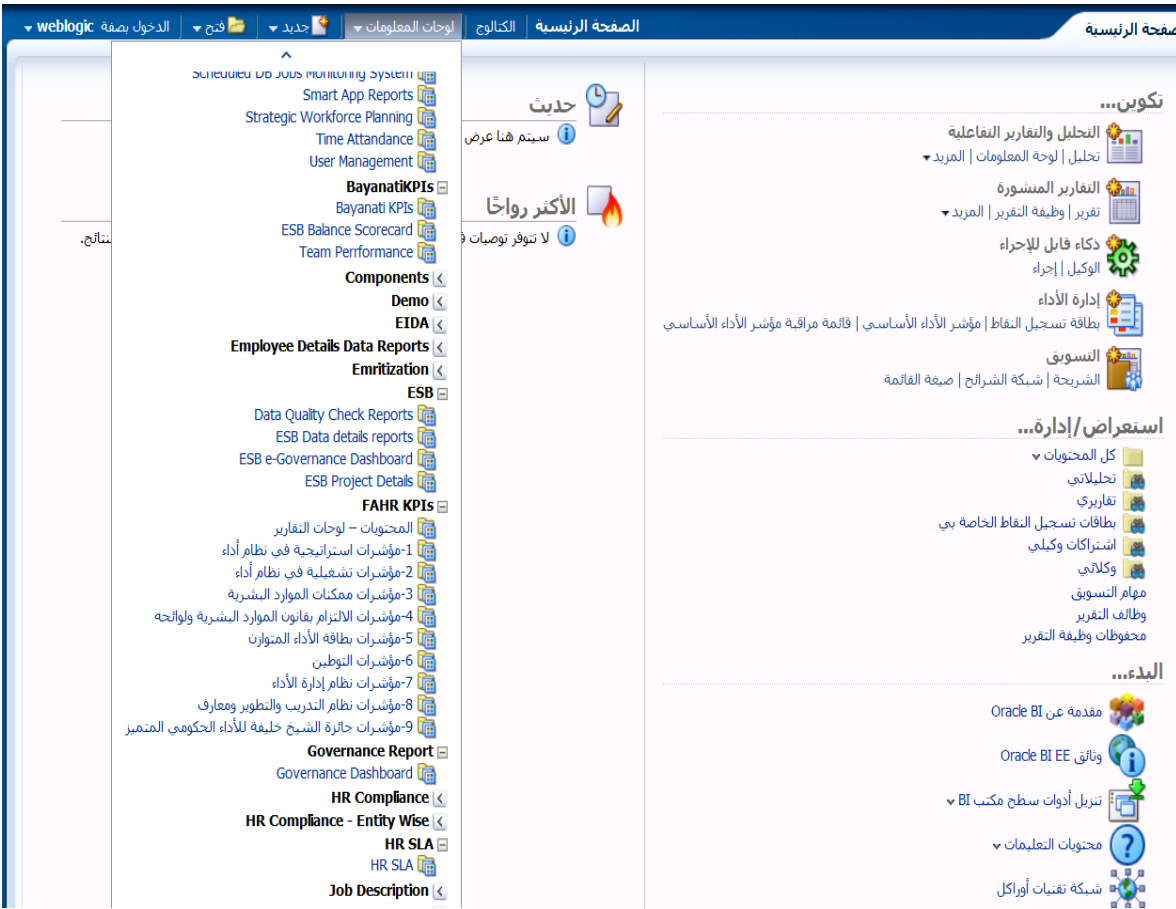


PROCESS NAME	Transaction Category	Transaction Name	# of Transactions	Average Duration
HR_APPROVAL_DETAILS_JSP_PRC	Appraisal Entry Page	Appraisal Entry Page	565	2.41
HR_GENERIC_APPROVAL_PRC	Inc Vacancy Details - Create	Inc Vacancy Details - Create	16	0.81
	Inc Vacancy Details - Edit	Inc Vacancy Details - Edit	15	0.97
PER_DOR_JSP_PRC	Estimate ID Passport and Visa	Estimate ID Passport and Visa	82	6.35
XXHR_ADD_PHONE_JSP_PRC	Personal Information - Address and Phone Details	Personal Information - Address and Phone Details	20	6.25
XXHR_EDIT_LETTER_REQ_JSP_PRC	Letter Request	Letter Request	165	0.37
XXHR_GENERIC_APPROVAL_PRC	FG Absence Management	Annual Leave	1468	4.53
		Compensate First	5	8.22
		Compensate Second	2	7.87
		Hajj	2	1.85
		Maternity	1	63.99
		Paternity	12	9.08
		Sick	479	6.42
		Sick Committee	1	3.03
XXHR_SIT_DUTY_RESUMP_PRC	Return From Leave	Return From Leave	25	12.35
XXDUM_SIT_JSP_PRC	Individual Development Plan	Individual Development Plan	244	7.14
XXUSR_REQ_USER_ACCESS_PRC	Request for Role/Responsibility	Request for Role/Responsibility	17	3.27
	User Management: Request for Role/Resp	User Management: Request for Role/Resp	1	0.97
Grand Total			3120	6.96

الملاحق:

ملحق «أ»

نماذج التقارير الذكية لاتفاقيات مستوى الخدمات الخاصة بالموارد البشرية من «نظام بياناتي»



ملحق "ب" أسئلة شائعة:

سؤال 1: ما هي "الخدمة"، "مستوى الخدمة"، "اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية"؟

- "الخدمة" هي أي نشاط أو مجموعة أنشطة ذات طبيعة - إلى حد ما - غير ملموسة، تتم بطبيعة الحال - وليس بالضرورة - في سياق التفاعل بين المتعامل وموظفي الخدمة و/أو الأصول أو البضائع و/أو الأنظمة الخاصة بمقدم الخدمة.
- "مستوى الخدمة" هو معيار الكم والجودة والانضباط والتكلفة المتفق عليه لوصف أداء تقديم الخدمة.
- "اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية" هي اتفاق يتم التنسيق بشأنه بين إدارة الموارد البشرية، بصفتها مقدماً للخدمة، ومستخدمي الخدمة فيما يخص الحد الأدنى لمستوى أو جودة الخدمة المطلوبة من جانب المستخدمين للوفاء باحتياجات أعمالهم.

سؤال 2: ما فوائد تطبيق اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية؟

تعود اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية بعدد من الفوائد على إدارة الموارد البشرية، ومستخدمي الخدمات، والجهة كما يلي:

- تساعد الاتفاقية إدارة الموارد البشرية على تركيز وقتها ومواردها على الجوانب الاستراتيجية، كما تدعم عملية تحديد إجراءات الموارد البشرية والخدمات التي تقدمها الإدارة، وتوضح الأدوار والمسؤوليات، وتوفر آلية لمراقبة الأداء.
- أما بالنسبة لمستخدمي الخدمات، فتعمل الاتفاقية على توضيح احتياجاتهم، ومتطلباتهم، وتوقعاتهم؛ كما تشرح أدوارهم ومسؤولياتهم.
- وفيما يتعلق بالجهة، فتضمن الاتفاقية مواعمة استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الجهة، وتخلق ثقافة تتبنى جودة الخدمات، وتوفر آلية لتعزيز الحوكمة وحل المشاكل.

سؤال 3: من هم المتعاملون مع إدارة الموارد البشرية؟

يمكن تصنيف المتعاملين مع إدارة الموارد البشرية إلى داخليين و / أو خارجيين كما هو موضح أدناه:

- المتعاملون الداخليون
- الموظفون
- الوحدات التنظيمية (مثل إدارة الموارد المالية، الإدارات الرئيسية في الجهة الاتحادية، وغيرها)
- المتعاملون الخارجيون
- الأطراف الخارجية والتي قد تشمل الجهات التشريعية، مؤسسات القطاعين العام والخاص، والأفراد.

سؤال 4: ما مزايا اتفاقيات مستوى الخدمات الخاصة بالموارد البشرية؟

تتميز الاتفاقيات الاحترافية لمستوى الخدمات الخاصة بالموارد البشرية بالتالي:

- التركيز على المتعاملين
- التنسيق والتشاور
- إمكانية قياس مستهدفاتها
- موحدة
- واقعية ولكن تتسم بالتحدي
- معتمدة من قبل الإدارة العليا
- التعميم
- الشفافية
- المراجعة والتحديث المستمرين

سؤال 5: ما مراحل دورة اعداد وتطبيق اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية؟

تتألف دورة اعداد وتطبيق اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية من المراحل الخمس التالية:

المرحلة الأولى: تحديد الأولويات المتعلقة بمستوى الخدمة

1. فهم الوضع الحالي
2. ربط مستويات تقديم الخدمة بأولويات الجهة

المرحلة الثانية: التخطيط وإعداد اتفاقية مستوى الخدمة

3. تحديد السياق العام لتقديم خدمات الموارد البشرية وإعداد اتفاقية مستوى الخدمة
4. التحقق من مضمون اتفاقية مستوى الخدمة المقترحة

المرحلة الثالثة: تطبيق اتفاقية مستوى الخدمة

5. إعداد خطة عمل
6. تحديد الحاجة إلى عمليات جديدة
7. تدريب موظفي الموارد البشرية
8. تعميم اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالموارد البشرية

المرحلة الرابعة: قياس الأداء مقارنة باتفاقيات مستوى الخدمة

9. قياس الأداء
10. تقييم النتائج ورفع التقارير للإدارة العليا
11. نشر النتائج

المرحلة الخامسة: عمل التعديلات اللازمة بناءً على النتائج

12. تحديد مسار العمل
13. إجراء التعديلات

ملحق «ج» المراجع:

الكتب:

Service Management: Operations, Strategy, Information Technology
(Published in 2004 by McGraw Hill)

المواقع الإلكترونية:

<http://www.fahr.gov.ae>
<http://sabpp.co.za/sabpp-hrm-standards/>
<http://www.legalservicesboard.org.uk/>

الأدلة الإرشادية:

- الدليل الاسترشادي لاتفاقيات الخدمة: نظرة عامة (الحكومة الكندية)
- الدليل الاسترشادي لاتفاقيات الخدمة: العناصر الأساسية (الحكومة الكندية)
- الدليل الاسترشادي لمعايير تقديم الخدمات (الحكومة الكندية)
- معايير تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية (صادرة عن مجلس جنوب أفريقيا لممارسات الموارد البشرية)
- اتفاقيات مستوى الخدمة (الصادرة عن معهد الإدارة العامة في جمهورية أيرلندا)
- اتفاقيات مستوى الخدمة: إرشادات عامة لمؤسسات القطاع العام (أستراليا)

القرارات والأنظمة:

- قرار المجلس الوزاري للخدمات رقم (2/24/52) لسنة 2013 بشأن الموافقة على مشروع تطوير وتحسين أداء إدارات الموارد البشرية.
- نظام معلومات الموارد البشرية «بياناتي» (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية)

