

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources



دليل تطوير أداء إدارات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية

الطبعة الثانية
سبتمبر 2017

www.fahr.gov.ae

هيئة اتحادية | Federal Authority



دليل تطوير أداء إدارات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية

«بطاقة الأداء المتوازن
لإدارات الموارد البشرية»

حقوق الطبع © 2017 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

مركز الاتصال الموحد 60052524



www.fahr.gov.ae

info@fahr.gov.ae

[@FAHR_UAE](https://www.instagram.com/FAHR_UAE)

17	الاستراتيجية : حوكمة بطاقة الأداء المتوازن ومواءمتها	2.3.1
24	العمليات: إعادة الهندسة والتكاملية	2.3.2
26	الأفراد: بناء القدرات	2.3.3
28	من المسؤول عن تطبيق " تطوير أداء إدارات الموارد البشرية" ؟	2.4
29	الأدوار والمسؤوليات	2.4.1
31	خارطة الطريق	2.4.2
34	الملحقات	3
34	قائمة التحقق من تقييم الجهوزية	3.1
36	تحليل أصحاب المصلحة (المعنيين)	3.2
37	دراسة الحالة	3.3
38	قائمة التدقيق في القدرات المؤسسية	3.4
40	نموذج لتحديد مقاييس أصحاب المصلحة المعنيين	3.5
40	نموذج أسئلة تحليل العمليات	3.6
42	نموذج الكفاءات التخصصية للمختصين في الموارد البشرية	3.7
46	الأدوار المتميزة للموارد البشرية	3.8

7	المقدمة	1
8	الهدف	1.1
8	النطاق	1.2
9	المراجع	1.3
10	التعريفات	1.4
11	ماذا يعني تطوير أداء إدارات الموارد البشرية ؟	2
13	لماذا نقوم بـ " تطوير أداء إدارات الموارد البشرية" ؟	2.1
13	تقييم جهوزية الوزارات والجهات الاتحادية	2.1.1
14	تحليل أصحاب المصلحة (المعنيين)	2.1.2
14	دراسة الجدوى (دراسة الحالة)	2.1.3
15	ما الذي سيحققه " تطوير أداء إدارات الموارد البشرية" ؟	2.2
15	القدرات المؤسسية	2.2.1
15	مقاييس أصحاب المصلحة (المعنيين)	2.2.2
17	كيف يُطبَّق "مشروع تطوير أداء إدارات الموارد البشرية" ؟	2.3

1. المقدمة

لطالما شدّت استراتيجيّة حكومة دولة الإمارات العربيّة المتّحدة على أولوية الاستثمار في رأس المال البشريّ الوطنيّ وتعزيز قيادة القطاع الحكوميّ. وفق رؤية الإمارات 2021، ستسعى دولة الإمارات جاهدة لتصبح من أفضل دول العالم. وسينصبّ التركيز على تطوير الاقتصاد القائم على المعرفة التنافسيّة، حيث أن فرصة الاستفادة المرتبطة برأس المال البشريّ ستؤدي جميعها دوراً حيويّاً. وفي هذا الصدد، يجب على الوزارات والجهات الاتحاديّة أن تكون فعالة عند تقديمها خدمات إلى المواطنين وقطاع الأعمال، وأن تكون ذات كفاءة.

وقد أطلقت الهيئة الاتحاديّة للموارد البشريّة الحكوميّة سلسلة من الأطر والسياسات، والأنظمة على سبيل المثال، قانون الموارد البشريّة، ولائحته التنفيذية، ونظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحاديّة، ونظام التدريب والتطوير، ووثيقة السلوك المهنيّ، ونظام معلومات الموارد البشريّة «بياناتي»، «معارف»، «المورد»، نظام تقييمهم وتوصيف الوظائف... إلخ. يُعتبر «تطوير أداء إدارات الموارد البشريّة في الحكومة الاتحاديّة لدولة الإمارات العربيّة المتّحدة» بمثابة قفزة نوعية ستتيح تطوير توجّهات الموارد البشريّة بأسرها ضمن الحكومة الاتحاديّة.

وضمن هذا التوجه فقد وافق المجلس الوزاريّ للخدمات في قراره رقم (4/52خ/2) لسنة 2013 على مشروع تطوير وتحسين أداء إدارات الموارد البشريّة في الجهات الاتحاديّة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارات الموارد البشريّة.

1.1. الهدف

يكمّن الهدف الأساسي في «تطوير أداء إدارات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية» لدولة الإمارات في تمكين إدارات الموارد البشرية في الوزارات والجهات الاتحادية من أداء أدوارها بغية تحقيق الأهداف التالية : -

- ضمان قيمة مضافة استراتيجية تقدمها إدارات الموارد البشرية تجاه الوزارة/الجهة الاتحادية.
- تعزيز فعالية و كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- بناء قدرات و مهارات الموارد البشرية بشكل احترافي ومهني.
- تطوير بيئة مستدامة لجذب أفضل الكفاءات والحفاظ عليها.

1.2. النطاق

يغطي دليل تطوير أداء إدارات الموارد البشرية الإرشادات/التوجيهات العملية المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة من تطوير أداء إدارات الموارد البشرية، في كافة الوزارات والجهات الاتحادية المطبقة لقانون للموارد البشرية ولائحته التنفيذية وتعديلاته، حيث:

- يتوجب على إدارات الموارد البشرية في الوزارات والجهات الاتحادية تطبيق الإرشادات التوجيهية التشغيلية لتطوير الأداء وتحسينه .
- تُعتبر الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية الجهة المسؤولة عن تطوير الدليل ومراجعته حيث ستستخدم بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية كأداة للحكومة.
- ستشكل الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية مركزاً للتميز لتوضيح المفاهيم وضمان تطوير أداء إدارات الموارد البشرية واستخدامها في الوزارات والجهات الاتحادية.

1.3. المرجعية القانونية

تمّ تطوير إطار العمل هذا وفقاً للمرجعيات القانونية التالية:

- المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008، بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، والقوانين ولائحته التنفيذية وتعديلاته .
- قرار مجلس الوزراء رقم (12) لسنة 2012، بشأن نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية
- قرار مجلس الوزراء رقم (11) لسنة 2012، بشأن نظام التدريب والتطوير.
- الخطة التشغيلية واستراتيجية الموارد البشرية للحكومة الاتحادية
- قرار المجلس الوزاري للخدمات رقم (2/4/52خ) لسنة 2013 بشأن الموافقة على مشروع تطوير وتحسين أداء إدارات الموارد البشرية
- نظام معلومات الموارد البشرية «بياناتي»
- أفضل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية

في ما يلي وصف عام للكلمات والعبارات التي يكثر استخدامها في سياق الدليل:

- **الدولة:** الإمارات العربية المتحدة.
- **الحكومة:** حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.
- **مجلس الوزراء:** مجلس وزراء دولة الإمارات العربية المتحدة.
- **الوزارة:** أية وزارة منشأة وفق أحكام القانون الاتحادي رقم (1) لسنة 1972، بشأن اختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء والقوانين المعدلة له أو وفقاً لأية قوانين أخرى.
- **قانون الموارد البشرية:** المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008، بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية وتعديلاته.
- **اللائحة التنفيذية:** اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008 وتعديلاته بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (13) لسنة 2012.
- **الجهة الاتحادية:** الهيئات والمؤسسات العامة الاتحادية.
- **الوزير:** الرئيس الأعلى للوزارة.
- **الهيئة:** الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
- **الإدارة العليا:** وكيل الوزارة أو وكيل الوزارة المساعد ومن في حكمهم.
- **إدارة الموارد البشرية:** الوحدة الإدارية المعنية بالموارد البشرية في الجهة الاتحادية.
- **الموظف:** كل من يشغل إحدى الوظائف الواردة في الميزانية.
- **نظام إدارة الأداء:** النظام الخاص بتقييم أداء موظفي الحكومة الاتحادية والمعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (12) لسنة 2012، بشأن اعتماد نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية.
- **نظام التدريب والتطوير:** النظام الخاص بتدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية، والمعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء (11) لسنة 2012، بشأن نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية.
- **نظام معلومات الموارد البشرية "بياناتي":** هو نظام إلكتروني يمكن من خلاله أتمتة الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية، بما فيها الإجراءات المالية، والمتعلقة بأجور الموظفين في كافة

الجهات المطبقة له، من وزارات وجهات اتحادية. وبذلك يؤسس نظام «بياناتي» قاعدة بيانات موحدة للحكومة الاتحادية.

- **الإجراءات:** طريقة خاصة لإنجاز أي عمل، تعتمد على سلسلة من الخطوات المتتالية لأمر محدد ومنظم.
- **المسار التدفقي:** هو رسم توضيحي للخطوات والإجراءات المتعلقة بكيفية القيام بإجراء أو مهمة ما، وفق تسلسلها المنطقي.

2. ماذا يعني تطوير أداء إدارات الموارد البشرية؟

إن تطوير أداء إدارات الموارد البشرية هو عبارة عن منهجية قائمة على تكامل الأعمال وتناسقها، والمواءمة بينها، والقدرة على التحفيز، بغية تحديد كيفية أداء إدارات الموارد البشرية داخل الوزارة / الجهة، مما يساعدها على الوفاء بالتزاماتها وعودها التي قطعها وتوقعات أصحاب المصلحة منها، يبدأ هذا العمل من خلال اعتماد أساس واضح لإجراءات تطوير أداء إدارات الموارد البشرية، وحيث يتم التحسين غالباً من داخل الجهة (عندما ينتقد أحد المدراء ممارسات الموارد البشرية، أو موظفيها،... الخ)، في حين من المهم بمكان أن يتم التغيير كذلك وفق التغذية الراجعة وفق احتياجات العمل وتوقعات المتعاملين.

أما التوصية التي يقدمها إطار عمل تطوير «أداء إدارات الموارد البشرية» في الحكومة الاتحادية فهي منهجية تتألف من أربعة مراحل، حيث إن تطوير أداء إدارات الموارد البشرية لا يقتصر على القيام بمهام الموارد البشرية وإنما المساهمة بفاعلية في تحقيق النجاح المؤسسي، ولن يكون التركيز هنا على عملية التغيير بحد ذاتها وإنما على النتائج النهائية وفق القدرات التنظيمية والمؤسسية، وسيساعدنا الدليل على تطوير أداء إدارات الموارد البشرية بطريقة مستدامة من خلال تطبيق الإرشادات والتوجيهات المصاحبة له.

إطار عمل تطوير أداء إدارات الموارد البشرية



2.1 تحليل الاحتياجات: لماذا نقوم بتطوير أداء إدارات الموارد البشرية؟

يُكمن التحدي الأكبر الذي يواجهه مسؤولو ومختصو الموارد البشرية الحكومية في مساعدة وزاراتهم/جهاتهم الاتحادية على تطبيق الخطة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية، والعمل ضمن الميزانيات المرصودة، وتقديم الخدمات، وتحقيق الأهداف، ولعب دور المحفز لاستدامة نمو المجتمع، حيث يبدأ التغيير الحقيقي من خلال الاستجابة لاحتياجات العمل وما يتطلبه أصحاب المصلحة وفق أولويات واضحة ومحددة.

ومن أجل تخطي هذا التحدي وضمان الحصول على قيمة مضافة، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد الاحتياجات الفعلية للدور الرئيسي الذي تقوم به وبالتالي معرفة تأثيره على الوزارة أو الجهة الاتحادية، إن من شأن ذلك أن يضع خطوة أولى نحو تلبية احتياجات العمل الأساسية. إذا تمّ تطوير أداء إدارات الموارد البشرية على هذا الأساس، فإنها ستكون مستدامة كونها مرتبطة بإطار العمل المؤسسي.

يُعتبر تطوير أداء إدارات الموارد البشرية إحدى مسؤوليات الفريق التنفيذي للجهة الاتحادية، وتكمن الخطوة الأولى في اعتبار الفريق التنفيذي بمثابة فريق التطوير الحقيقي أو فريق التغيير، حيث يمثل الفريق أصحاب مصالح حقيقيين للوزارة أو الجهة الاتحادية، ويتطلب الأمر قيام فريق التغيير بتسمية مدير للمشروع لتنفيذ عملية التطوير المحددة في إطار هذا الدليل، وبغية تمكينه من بناء الأساس المنطقي لتطوير أداء إدارات الموارد البشرية، يتعين على مدير المشروع مع إدارة الموارد البشرية القيام بما يلي:

- تحديد درجة الجهوزية للجهة الاتحادية للقيام بعملية تطوير أداء إدارات الموارد البشرية
- تحليل وفهم وتوقعات أصحاب المصلحة الخاصة بالوزارة أو الجهة الاتحادية
- إعداد دراسة حالة/تقرير وفق هذا المفهوم

2.1.1 تقييم الجهوزية

إن أفضل طريقة لبدء رحلة التطوير هي تقييم الوضع الراهن فيما يتعلق بمستوى أداء إدارة الموارد البشرية. حيث ينبغي تقييم الموارد البشرية بشكل شمولي. (الرجاء مراجعة الملحق 3.1 حول تقييم الجهوزية). ينبغي استخدام مرجعية التقييم هذه لجمع البيانات من القيادة وفريق الإدارة في الوزارة / الجهة الاتحادية، والتي تشمل كل من الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى.

ينبغي على إدارات الموارد البشرية فهم استراتيجيات الوزارة أو الجهة الاتحادية وتوقعات أصحاب المصلحة، وإدراك الاحتياجات المؤسسية والمتغيرات الخارجية ويتضمن هذا التحولات في المجال التكنولوجي، والخصائص الديمغرافية، وتأثير العولمة... الخ. إن الظروف الخارجية لها تأثير حقيقي على الأدوار التي تؤديها الوزارة أو الجهة الاتحادية ربما بصورة غير مباشرة ولكنها ستصبح أكثر تأثيراً حينما تُترجم إلى توقعات محددة لأصحاب المصلحة.

إن الموظفين من أبرز أصحاب المصلحة/المعنيين لإدارات الموارد البشرية، ولكنهم ليسوا الوحيدين في هذا الصدد، حيث يشكل قيادة الوزارة/الجهة، والعملاء، والجهات التشريعية والمجتمعية أصحاب مصلحة من خارج الوزارة/الجهة. ومن المهم أن نكون بغاية الوضوح بهدف التأكد من تلبية توقعات أصحاب المصلحة واحتياجاتهم منذ البداية، وبالتالي التأكد من إدراج جميع أصحاب المصلحة في كل ما نقوم به خلال تطوير أداء إدارات الموارد البشرية. (الرجاء مراجعة الملحق 3.2 حول تحليل أصحاب المصلحة).

ينبغي على المختصين وخبراء الموارد البشرية فهم الأوضاع الاقتصادية، والأنماط الوظيفية والتوجهات المستقبلية في مختلف القطاعات، وتفضيلات العملاء، والبيئات التنظيمية والتكنولوجية، وبعد تحليل التحديات التي يواجهها أصحاب المصلحة الرئيسيين واستيعاب توقعاتهم، نعد دراسة حالة /تقريراً شاملاً لتطوير أداء إدارات الموارد البشرية، والتي يجب اعتبارها بمثابة استجابة لتحديات العمل الحقيقية والمستقبلية.

كما ينبغي على مدير المشروع الاعتماد على بيانات وأرقام واقعية ودقيقة وليس الحدس لتبرير التطوير. يحتاج مدير المشروع إلى التعاون مع قيادات الموارد البشرية وعقد الشراكة مع إدارات الدعم المساند مثل المالية، وغيرها للحصول على بيانات من شأنها أن تبني الأساس المنطقي لطلب التطوير. (الرجاء مراجعة الملحق 3.3 حول دراسة الحالة). وبعد تضمين التحديات الأساسية وتقدير حجمها، فضلاً عن أثرها والحلول المطلوبة، ينبغي على مدير المشروع صياغة دراسة/تقرير حالة مقنعة بغية الحصول على مساندة ودعم الإدارة العليا، لتحقيق النجاح.

2.2. النتائج المرجوة: ما الذي سوف يحققه تطوير أداء إدارات الموارد البشرية؟

حين تتأكد الوزارة أو الجهة الاتحادية بأن تطوير أداء إدارات الموارد البشرية سيساعدها في الاستجابة لتحديات العمل، فإنها حتماً ستطلب معرفة كيفية قياس أثر التطوير والنتائج المترتبة. لا يعتبر قياس نشاطات الموارد البشرية التي تم تحسينها كافياً ولكن النتيجة الحقيقية تكمن في تأثيرات تلك النشاطات على مسار العمل.

من أهم نتائج تطوير أداء إدارات الموارد البشرية:

- بناء القدرات المؤسسية
- تحقيق توقعات أصحاب المصلحة/المعنيين

2.2.1. القدرات المؤسسية

تمثل القدرات المؤسسية النشاطات التي تُعرف بها الجهة والأمور التي تجيد القيام بها وتشمل تصميم الأنشطة لتقديم قيمة مضافة لنوعية العمل. يمكن لتطوير أداء إدارات الموارد البشرية إعادة تحديد القدرات المؤسسية، وغالباً ما تعكس القدرات على هوية الجهة، وثقافتها.

يتوجب التركيز على بناء القدرات لتحقيق النتائج، وينبغي أن يقوم مدير المشروع إلى جانب إدارة الموارد البشرية بالتحقق من الانجاز من خلال تحديد القدرات الأكثر أهمية لنجاح الوزارة/الجهة، مستقبلاً وفقاً للخطة الاستراتيجية. (الرجاء مراجعة الملحق (3.4) حول التحقق من القدرات المؤسسية).

إن من شأن تحديد القدرات المساعدة على معرفة القدرات المستهدفة/الضرورية لكل صاحب مصلحة وبالتالي تحديد الأولويات لإحراز التقدم في عملية تطوير أداء إدارات الموارد البشرية.

2.2.2. مقاييس أصحاب المصلحة

بالاستناد إلى دراسة الجدوى، فإن الفريق التنفيذي قد حصل سابقاً على قائمة أصحاب المصلحة الرئيسيين وأولوياتهم وتوقعاتهم، حيث ينبغي أن يكون ثمة منظور مشترك حول هوية أصحاب المصلحة الأبرز، وهوية الأكثر تأثيراً بتطوير أداء إدارات الموارد البشرية. وتقضي المرحلة التالية تحديد أنشطة الموارد البشرية والقيمة التي تم تقديمها إلى أصحاب المصلحة من خلال تطوير مقاييس واضحة. (الرجاء مراجعة الملحق (3.5) حول تحديد مقاييس أصحاب المصلحة). إن من شأن هذه المقاييس أن تساعد على تتبع التقدم المحرز في تطوير أداء إدارات الموارد البشرية وقياس مدى الفائدة التي تمنحها هذه التغييرات الإيجابية لأصحاب المصلحة.

2.3.1. الاستراتيجية: المواطنة والحوكمة

قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بتطوير استراتيجية للموارد البشرية في الحكومة الاتحادية متوافقة مع رؤية الإمارات 2021 بحيث تم تصميم خطة تشغيلية مفصلة للفترة الممتدة من 2014 إلى 2016 بالاستناد إلى الأهداف الاستراتيجية



2.3. إرشادات توجيهية: كيف يطبق مشروع تطوير أداء إدارات الموارد البشرية؟

هذه هي المرحلة الأهم ضمن عملية التطوير بأكملها حيث تقوم إدارات الموارد البشرية بخطوات إضافية لتطوير الأدوار / المهام التالية على سبيل المثال: (إدارة المواهب، وأتمتة إجراءات الموارد البشرية، والخدمات المشتركة، واعداد المسارات التدفقية للعمليات) وهذه كلها لا تكفي لتحقيق النتائج المرجوة، بل ينبغي أن يتماشى تطوير أداء إدارات الموارد البشرية مع سياق العمل وأن يتم إدراجه على كافة الأصعدة بدءاً من تحسين كفاءة الموارد البشرية، وصولاً إلى تعزيز الكفاءة من حيث تحديد القيمة المضافة إلى العمل.

بغية تحقيق النتائج المنصوص عليها في المرحلة الثانية، ينبغي على الفريق التنفيذي التركيز على العوامل الرئيسة التالية:

- الاستراتيجية
- العمليات
- الأفراد

لمزيد من التفاصيل حول استراتيجية الموارد البشرية والخطة التنظيمية، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية www.fahr.gov.ae

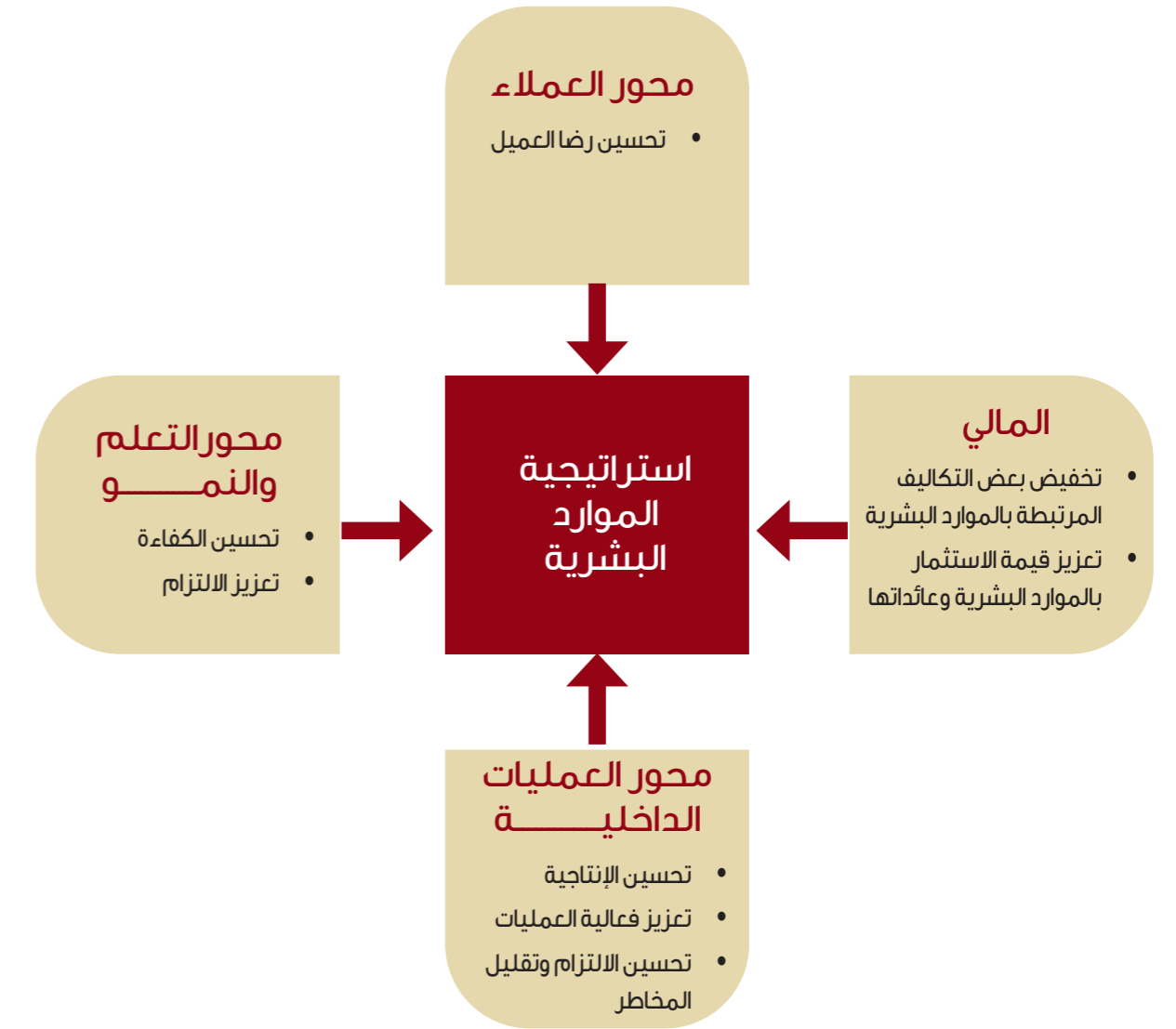
ستمكن مبادرات الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية الوزارات والجهات الاتحادية من احداث تغيير ملموس في الموارد البشرية على تلك الصعد. بالاستناد إلى استراتيجية الموارد البشرية الأوسع نطاقاً، فإن كافة المبادرات/البرامج المطورة داخلياً من قبل إدارة الموارد البشرية ستكون بحاجة إلى المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية المقترحة. ومن شأن ذلك أن يضمن استجابة الموارد البشرية لاحتياجات الوزارة/الجهة الاتحادية وما يناط بها من مهام كما يشكل قيمة مضافة بالنسبة لها .

تحتاج الوزارات والجهات الاتحادية إلى تطبيق مبدأ بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية، ورفع تقارير دورية إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية حول التقدم الذي تحرزه وفق استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للحكومة.

تم ربط كل محاور بطاقة الأداء المتوازن بعدة مبادرات استراتيجية قائمة حالياً ولكل من هذه المبادرات مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة، وستمكن مؤشرات الأداء الرئيسة هذه الوزارة/الجهة الاتحادية من مراقبة تطبيق التقدم المحرز وبالتالي رفع تقارير دورية إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية .

ينبغي أن تتبع المبادرات التي يتم تطويرها داخلياً تقنيات قياس مؤشرات الأداء الرئيسة نفسها ومحور بطاقة الأداء المتوازن. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالموارد البشرية معياراً لأداة الحوكمة التي ينبغي على الوزارات والجهات الاتحادية استخدامها.

إن تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية سيمكن الوزارات والجهات الاتحادية من جعل أنشطة مواردها البشرية متمشية مع رؤية الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة وبالتالي مع خططها الاستراتيجية. وقد صممت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بطاقة الأداء المتوازن بالاستناد إلى الاستراتيجية الاتحادية للموارد البشرية حيث ترتبط محاور بطاقة الأداء المتوازن بالأهداف الاستراتيجية.



بطاقة الأداء المتوازن لإدارات الموارد البشرية

في ما يلي قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسة التي طورتها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية والمبادرات المرتبطة بمنظور بطاقة الأداء المتوازن، وباستطاعة الوزارة / الجهة الاتحادية إضافة المزيد إلى هذه القائمة بالاستناد إلى تطبيق المبادرات المختلفة.

محور المتعاملين				
مقاييس مؤشرات الأداء			المبادرة	
دورية القياس	المستهدف	اسم المؤشر	الاطار الزمني للتطبيق	اسم المبادرة
الربع الأول من كل عام	70%	نسبة تحقق الرضا الوظيفي /التناغم الوظيفي	منذ 2011	مبادرة رفع انتاجية موظفي الحكومة الاتحادية
سنوية	تنازلي	معدل الدوران الوظيفي		
نصف سنوي	حسب القانون	تفعيل لجان المخالفات والتظلمات	منذ 2012	قانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية
نصف سنوي	تنازلي	عدد التظلمات والمخالفات التي تم البت فيها حسب الاطار الزمني		
سنوي	تصاعدي	نسبة الالتزام بالقانون واللائحة *		
الربع الثاني 2014 ومستمر	4مرشحين في كل ربع	عدد المرشحين في كل فئة (4فئات)	2014	تطبيق برنامج تستاهل لتحفيز الموظفين
سنوية		عدد التظلمات المرتبطة بالأداء التي تم البت فيها مقارنة إلى عدد التظلمات الاجمالية	منذ 2012	نظام ادارة الأداء
سنوية	تصاعدي	معدل الرضا عن البرامج التدريبية وخطة التدريب السنوية	منذ 2012	نظام التدريب والتطوير
يمكن اضافة أي مبادرات اخرى في الجهة مرتبطة بالمتعاملين				

محور العمليات الداخلية				
مقاييس مؤشرات الأداء			المبادرة	
دورية القياس	المستهدف	اسم المؤشر	الاطار الزمني للتطبيق	اسم المبادرة
ربع سنوي	حسب خطة التوظيف	نسبة التوظيف حسب الفئات الوظيفية المختلفة (قيادية، اشرافية، تنفيذية، تخصصية فنية) عدد الوظائف التي تم احلالها حسب مستهدفات الاحلال	منذ 2011	التوظيف (مستهدفات الأجنحة الوطنية)
سنوي	حسب خطة التدريب	اصدار خطة التدريب والتطوير السنوية بناء على خطط التطوير الفردية في الاطار الزمني للنظام	منذ 2012	نظام التدريب والتطوير
ربع سنوي	التدريب المعتمدة	نسبة المتدربين حسب الفئات الوظيفية المختلفة (قيادية، اشرافية، تنفيذية، تخصصية فنية)		
نصف سنوي	25% خلال عام 2014	نسبة الوظائف التي تم توصيفها وتقييمها	منذ 2014	نظام تقييم وتوصيف الوظائف
حسب دورة النظام سنوي	بناء على النظام	نسبة الموظفين الذين لديهم وثائق أداء تشكيل لجان الضبط والموازنة الالتزام بالاطار الزمني للنظام	منذ 2012	نظام ادارة الأداء
سنوي	الرجوع للنظام	الالتزام بجودة التطبيق وفق المعايير المذكورة ضمن النظام		
سنوي	الرجوع للنظام	نسبة الموظفين حسب مستويات الأداء المعتمدة		
مستمر	تنازلي	نسبة الاجراءات المنفذة عبر الخدمة الذاتية مقارنة بالاجراءات المنفذة عبر اجراءات الموارد البشرية (نسبة تفعيل الخدمة الذاتية)	منذ 2014	نظام معلومات الموارد البشرية «بياناتي»
	100%	نسبة اكتمال البيانات الموظفين الأساسية (الاسم باللغة الانجليزية، بيانات جواز السفر، بيانات بطاقة الهوية، بيانات الإقامة، أرقام التواصل، البريد الالكتروني، الخ)		
	100%	نسبة الالتزام بتفعيل النظم الالكترونية المرتبطة بنظام معلومات الموارد البشرية «بياناتي» في الجهات الاتحادية **		
سنوي	تصاعدي	تفعيل النظام الالكتروني للقوى العاملة لاصدار خطة التوظيف السنوية وإعداد ميزانية الوظائف	2014	النظام الالكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
يمكن اضافة أي مبادرات اخرى في الجهة مرتبطة بالعمليات الداخلية				

المحور المالي				
مقاييس مؤشرات الأداء			المبادرة	
دورية القياس	المستهدف	اسم المؤشر	الاطار الزمني للتطبيق	اسم المبادرة
سنوية		نسبة الموظفين الذين تم ترقيتهم (ماليا/وظيفيا) بناء على نتائج الأداء	منذ 2012	نظام ادارة الأداء
نصف سنوي	تنازلي	متوسط عدد أيام الغياب لكل موظف	منذ 2011	مبادرة رفع انتاجية موظفي الحكومة الاتحادية
نصف سنوي	تنازلي	معدل الاجازات المرضية لكل موظف		
سنوي	تنازلي	عدد اصابات العمل (الصحة والسلامة المهنية)		
سنوي	حسب الميزانية المعتمدة	نسبة الالتزام بميزانية التدريب السنوية وفق خطة التدريب المعتمدة	منذ 2012	نظام التدريب والتطوير
سنوي	تصاعدي	نسبة الالتزام بميزانية الوظائف المعتمدة	منذ 2014	النظام الالكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
	حسب خطة التوظيف بالجهة	نسبة ملء الشواغر وفق خطة التوظيف المعتمدة		
يمكن اضافة أي مبادرات اخرى في الجهة مرتبطة بالمحور المالي				

* بناء على ملاحظات ديوان المحاسبة
 ** نظام ادارة الأداء، نظام التدريب والتطوير، الخدمة الذاتية، نظام التقارير الاحصائية «المستكشف»، النظام الذكي لقياس وادارة البيانات
 ستتم اضافة مؤشرات أخرى بناء على المبادرات المعتمدة في وقت لاحق

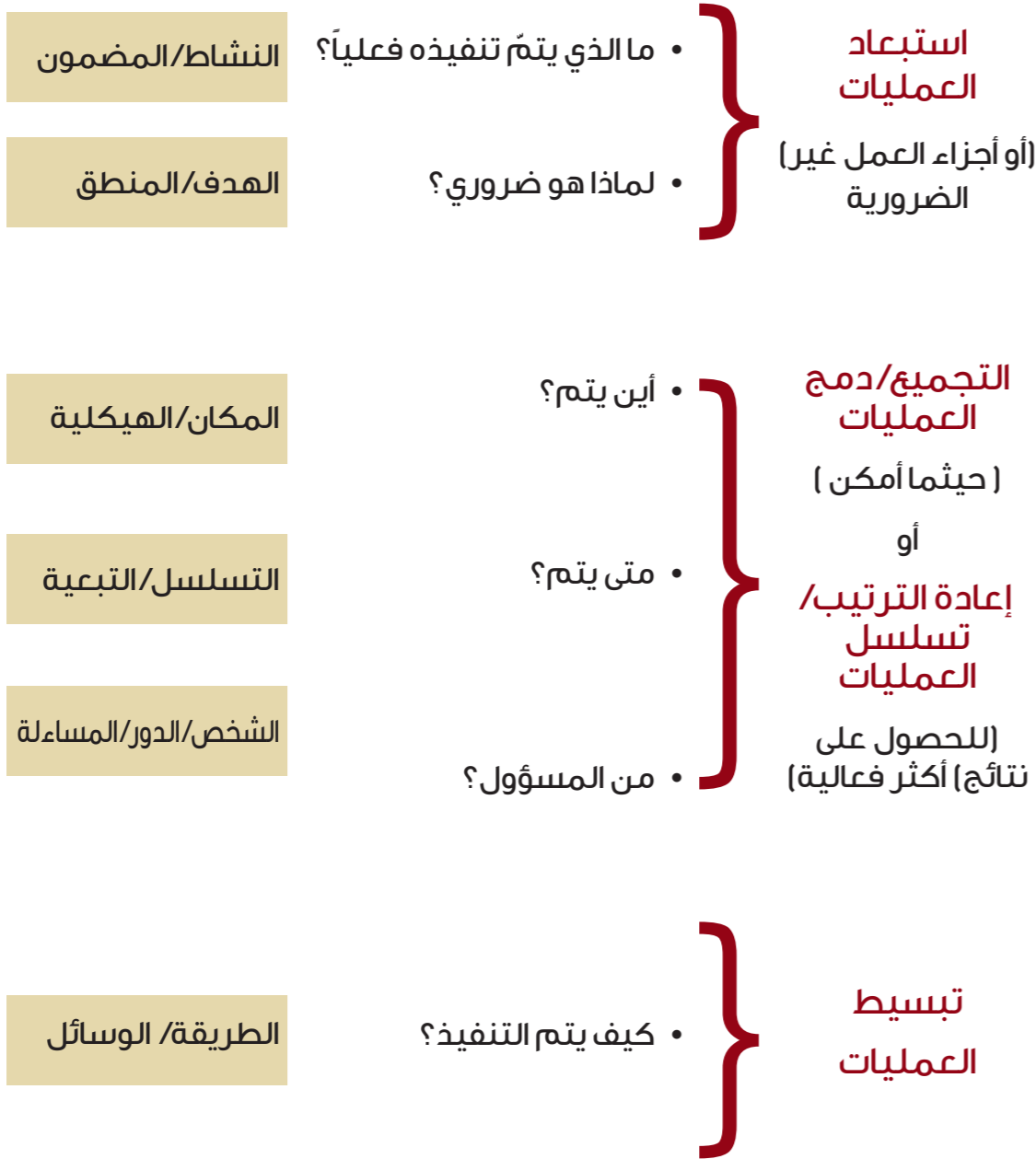
محور التعلم والنمو				
مقاييس مؤشرات الأداء			المبادرة	
دورية القياس	المستهدف	اسم المؤشر	الاطار الزمني للتطبيق	اسم المبادرة
سنوي	حسب خطة التدريب المعتمدة	معدل ساعات التدريب لكل موظف حسب الفئات الوظيفية المختلفة (قيادية، اشرافية، تنفيذية، تخصصية فنية)	منذ 2012	نظام التدريب والتطوير
		نسبة الموظفين الذين لديهم خطة تطوير فردية		
		مدى الالتزام بخطة التدريب والتطوير السنوية المعتمدة		
		نسبة البرامج التخصصية إلى البرامج العامة		
	تصاعدي	عدد الموظفين الحاصلين على شهادات مهنية		
	حسب خطة التدريب المعتمدة	نسبة استخدام قائمة شركاء التدريب المفضلين ضمن معارف		
عدد البرامج التدريبية المنفذة ضمن مصفوفة الكفاءات السلوكية				
يمكن اضافة أي مبادرات اخرى في الجهة مرتبطة بالتعلم والنمو				

ينبغي على إدارات الموارد البشرية أن تركز على معالجة المسائل الاستراتيجية التي تشمل القدرة التنافسية والأداء للوزارات/الجهات الاتحادية، أكثر من التركيز على تأدية الدور التشغيلي. وينبغي على الموارد البشرية التأكد من أن ممارساتها وعملياتها وسياساتها تكمل الاستراتيجية العامة للجهة، وبالتالي فهي تحتاج إلى تطوير قدرات معينة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، فضلاً عن ذلك، ينبغي عليها تقليص الوقت المستغرق لتطبيق الاستراتيجية.

أما الخطوة التالية هي إعادة التفكير بطريقة عمل الموارد البشرية بأكملها وإعادة تصميمها بشكل جذري، وعليه ينبغي إعادة تنظيم كافة الأدوار والاعمال المتعلقة بالموارد البشرية بغية اختصار الوقت، وتخفيض تكلفة العمليات وتحسين جودة الخدمات وطرق الحصول عليها، وتوصي الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية باتباع القواعد الثلاث البسيطة التالية:

- تبسيط العمليات
- توحيد الإجراءات
- الدمج والأتمته حيثما أمكن

تشمل قاعدة تبسيط العمليات التحقيق في الوضع الراهن وإعادة مواءمة العمليات مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة / الجهة الاتحادية، حيث ينبغي تحليل كافة جوانب هذه العملية وإعادة صياغتها من خلال إعادة الهندسة، بمعنى آخر ينبغي أن يوضح المضمون، والمنطق، والهيكلية، والتسلسل، والمساءلة، والمنهجية إلخ... وتوصي الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية اتباع النموذج التالي للحد من إجراءات العمل وتخفيفها أو تبسيطها. (الرجاء مراجعة الملحق (3.6) حول نموذج الأسئلة المستخدمة في تحليل العمليات، ويشمل:



يمكن توحيد إجراءات الجهة من تحسين تقديم الخدمات المتكررة أو إعادة تقديمها بغض النظر عن المكان، والزمان، والشخص المسؤول عن التنفيذ. وكانت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية قد طوّرت "دليل سياسات وإجراءات الموارد البشرية" لهذا الغرض وتحتاج الوزارة / الجهة الاتحادية مواصلة تطويره وتنفيذه لتحقيق النتائج المرجوة داخليا.

تؤدي عملية دمج العمليات وأتمتها دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة عمليات الموارد البشرية وفعاليتها. وقد تم تطبيق «نظام بياناتي» منذ العام 2012 (وسيؤدي ذلك إلى الحد من أعباء العمل بشكل كبير نظراً لأتمته إجراءات الموارد البشرية).



الكفاءات التخصصية/الفنية

خبرة الموارد البشرية وممارساتها

- إدارة الأعمال الاستراتيجية
- تخطيط القوى العاملة
- تطوير الموارد البشرية
- التعويضات والمزايا
- إدارة المخاطر (بما في ذلك الصحة والسلامة المهنية الجودة، إلخ.)
- علاقات الموظفين
- تقنيات الموارد البشرية
- إدارة المواهب
- إدارة التغيير

تم دمج الكفاءات التخصصية مع منظومة "الإطار العام للكفاءات السلوكية" وتصميم هذه الكفاءات (السلوكية والتخصصية) بمستويات المهارة الخاصة بها، لتوفير الإطار اللازم لتحديد أعضاء فريق الموارد البشرية المناسبين بدءاً من المبتدئين وصولاً إلى المستوى الأكثر تقدماً.

من خلال التطوير المهني والتحسين المستمر، يمكن لكل فرد في إدارة الموارد البشرية أن يساهم في نجاح وزارته/ جهته بطريقة مجدية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تحتاج الوزارة أو الجهة الاتحادية إلى تبني نموذج الكفاءة بطريقة فعالة لبناء القدرات المهنية لفريق الموارد البشرية في الحالات التالية:

- توظيف/تقييم المرشحين الجدد و/أو الحاليين
- إدارة الأداء بالاستناد إلى مستويات الكفاءة المتوقعة
- خطط التطوير الفردية لسدّ ثغرات الأداء
- التدريب والتطوير بالاستناد إلى مستويات الكفاءة المطلوبة
- المكافآت وتقدير الأداء
- الترقية/الاختيار باستخدام نموذج الكفاءة
- تخطيط المسارات الوظيفية لمختصي الموارد البشرية من مختلف المستويات

تحتاج الوزارات والجهات الاتحادية إلى تطبيق وحدات النظام (modules) وضمان دقة البيانات للتأكد من معالجة الثغرات وتحقيق الفعالية والكفاءة من الاستخدام.

2.3.3. الأفراد: بناء القدرات

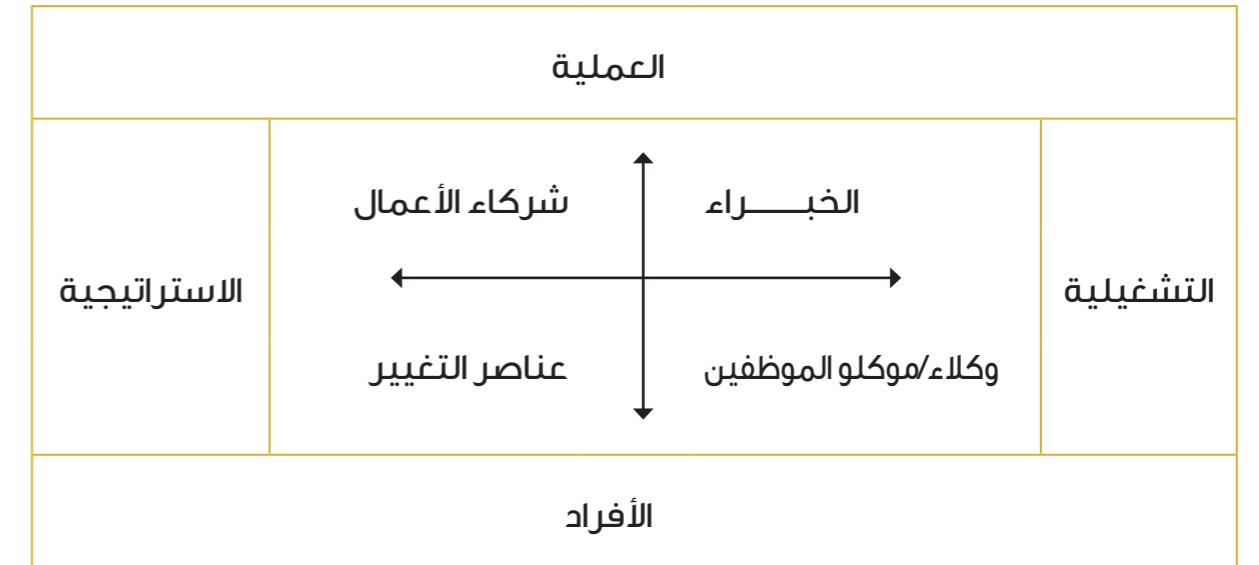
يؤدي توفر عدد مناسب من الموظفين، مع المهارات والكفاءات المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب إلى تمكين الجهة من الاستمرار في الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة/المعنيين، ويُعتبر بناء قدرات الأفراد في غاية الأهمية من أجل تحسين فرص المنافسة مستقبلاً وتحتج الوزارات والجهات الاتحادية للعمل على تطوير الجوانب التالية لتعزيز قدرات الأفراد العاملين في مجال الموارد البشرية

- الكفاءات الفنية/التخصصية
- أدوار الموارد البشرية المتميزة

ستحدد الكفاءات الفنية/التخصصية لمختصي الموارد البشرية القدرة على تطوير أداء إدارات الموارد البشرية مستقبلاً وتحقيق الاستدامة، حيث تساهم الكفاءات في أداء الفرد بشكل أمثل مما يساهم في خلق أثر إيجابي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكانت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة قد طرحت «الإطار العام للكفاءات السلوكية» المطبق على نطاق واسع من خلال نظامي إدارة الأداء والتدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية.

ستمكن الكفاءات التخصصية إلى جانب الكفاءات السلوكية المتخصصين في الموارد البشرية من فهم ما يتوقع منهم معرفته وتأديته عملهم بصورة فعالة حيث تعتبر الكفاءة الفنية/التخصصية، أي خبرة الموارد البشرية، شرط الكفاءة الأساسي المطلوب لمختصي الموارد البشرية. لمزيد من التفاصيل، الرجاء مراجعة الملحق 3.7 حول نموذج الكفاءات التخصصية للمختصين.

تم تحديد أدوار الموارد البشرية المتميزة التي تشكل قيمة مضافة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية للوزارة /الجهة الاتحادية وتوفر ميزات تنافسية مستدامة وذلك بالتركيز على البعد (الاستراتيجي/التشغيلي) ومستويات التفاعل (العملية/الأفراد)



(الرجاء مراجعة الملحق (3.8) حول الأدوار المتميزة للموارد البشرية). ينبغي أن يتمتع مختصو الموارد البشرية بكفاءة عالية وشاملة لتأدية كل من هذه الأدوار الأربعة، حيث في الواقع، يجب على مختصي الموارد البشرية تأدية أدوار متعددة من المذكورة أعلاه في وقت واحد، في حين يكون أحد الأدوار هو الأساسي.

ينبغي على الوزارة / الجهة الاتحادية تصنيف أعضاء فريقها تبعاً لهذه المبادئ وتدريب الأفراد على أداء الأدوار ضمن هذه الاختصاصات المحددة بهدف بناء قدرات إدارة الموارد البشرية ككل، إن المرونة في هذا النموذج مسموحة شريطة عدم المسّ بالمبادئ الأساسية للنموذج أعلاه. سيؤدي الوضوح في الأدوار والمسؤوليات حتماً إلى تنظيم الأداء، وتحديد خطط التطوير الفردية وما يعقبها من تدريب وتطوير للوصول في نهاية المطاف إلى حصص المكافآت والتقدير.

2.4. المساءلة: من الذي سيقوم بتطوير أداء إدارات الموارد البشرية؟

يُعتبر تطوير أداء إدارات الموارد البشرية مشروعاً كبيراً يستلزم إدارة التغيير. لا يحصل التغيير إلا إذا كانت الحاجة إلى هذا التغيير أكبر من مقاومة التغيير نفسه. إلا أن خلق حاجة مشتركة للتغيير في الموارد البشرية أمر غاية في الأهمية غالباً ما يستلزم درجة معينة من الإدراك والرغبة في التطور وتعلم سلوكيات جديدة.

ان تطوير مختصي الموارد البشرية ينبغي أن يتم بالتشاور مع المعنيين في

مرحلة التخطيط والتنفيذ كما أنه من المهم إشراك المختصين أنفسهم في تصميم أنشطة التغيير، واتخاذ القرارات لأن التزامهم مطلوب عندما يحين وقت التنفيذ. أما إشراك أصحاب المصلحة فسيكون داعماً ومساعداً في التغلب على أية عقبات ومن غير المرجح أن يقفوا في وجه التغيير عند مرحلة التنفيذ.

ينبغي اتباع الإرشادات المتعلقة بما يلي لضمان تحقق التطوير:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات
- توضيح خرائط العمليات

2.4.1. الأدوار والمسؤوليات

إن عملية تطوير أداء إدارات الموارد البشرية الناجحة تستلزم تحديد الشخص المناسب في الوقت المناسب وبالكفاءة المناسبة، حيث ينبغي على مدير المشروع أن يدخل مجموعة واسعة من عناصر الموارد البشرية (القادة والخبراء) بالإضافة إلى ممثلين عن الفريق التنفيذي وأصحاب المصلحة الرئيسيين/المعنيين الذين ينبغي أن يشاركوا في تحقيق التطوير :

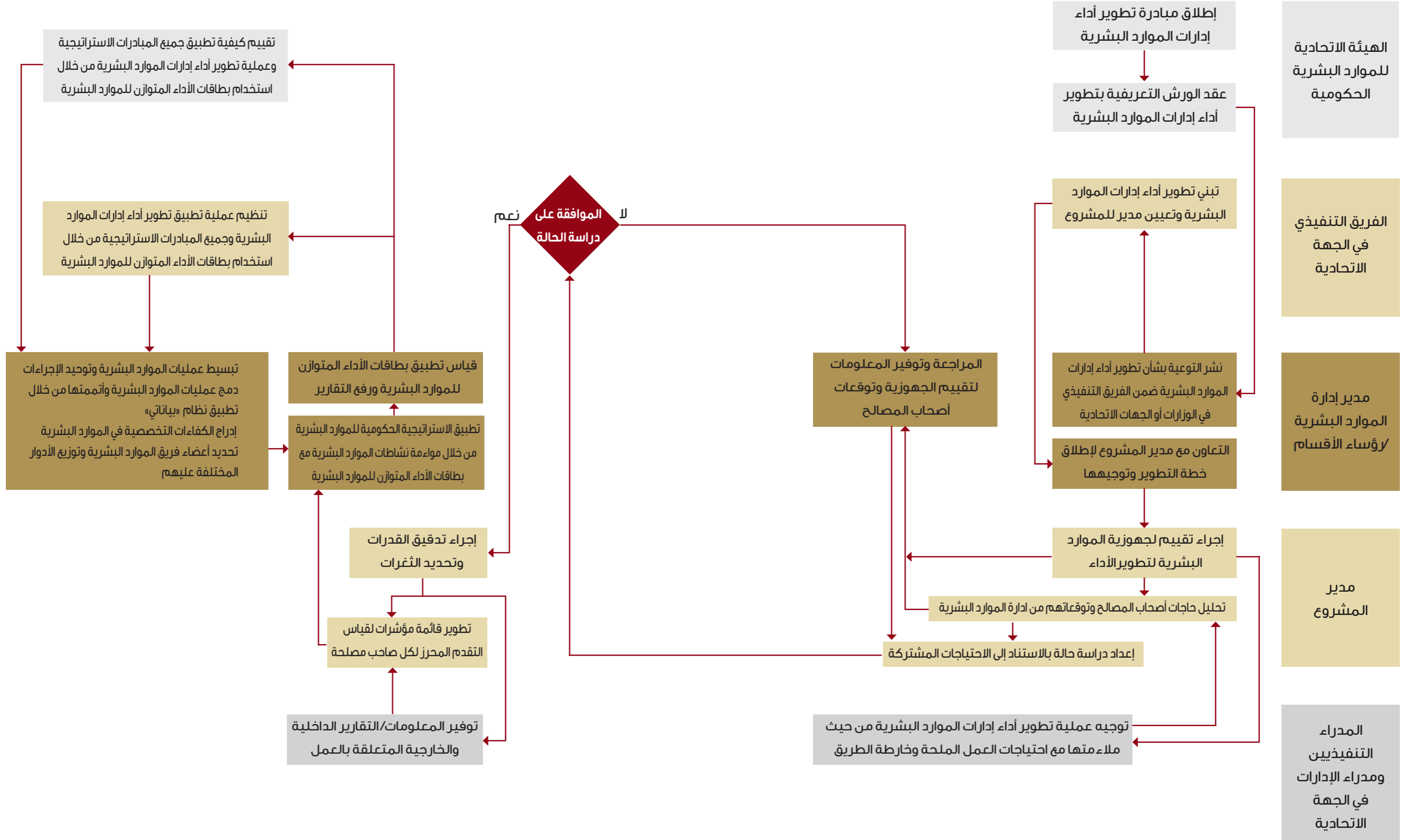
الأدوار والمسؤوليات	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> • إطلاق دليل تطوير أداء إدارات الموارد البشرية • عقد ورش عمل كجزء من التعريف بالمشروع. • تقديم مقترحات وإرشادات إلى الوزارات والجهات الاتحادية حول تطوير أداء إدارات الموارد البشرية كما هو مطلوب. • تقييم مرحلة تنفيذ تطوير أداء إدارات الموارد البشرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والتحقق من تنفيذها وفق المستهدفات . • تقدير إنجازات الأفراد والجهات من خلال المشاركة في "جائزة الإمارات للموارد البشرية" • توفير الدعم والمساندة لتطوير مختصي الموارد البشرية من خلال التدريب المتخصص والشهادات المتخصصة للموارد البشرية. • تطوير و أتمته أنظمة الموارد البشرية المختلفة باستخدام نظام "بياناتي". 	<p>الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية</p>

الأدوار والمسؤوليات	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في ورش عمل التوعية وتطوير المهام المفصلة والعمل على تطبيقها. ربط النجاح الشخصي بنجاح عملية تطوير أداء إدارات الموارد البشرية. تبني وتعلم الأدوار الجديدة، وممارسة أنشطة جديدة وإتقان الكفاءات الرئيسية. التكيف مع توجه الموارد البشرية الجديد (الإجراءات المصححة، وأتمتة الأنظمة وكفاءات أفراد الموارد البشرية) والتحديات المرتبطة به. 	المتخصصون في الموارد البشرية

خارطة الطريق (المسار التدفقي)

تتضمن عملية تطوير أداء إدارات الموارد البشرية العمل على ثلاثة جوانب وهي الاستراتيجية، والعملية، والأفراد. يبلغ أقصى مستوى لتطبيق الوزارة/الجهة الاتحادية لبطاقة الأداء المتوازن بصورة استراتيجية حوالي (100) يوم، في حين يبلغ الوقت اللازم لتحسين العمليات المرتبطة بالأداء (150) يوماً، و(300) يوم للعمل على رفع كفاءة الأفراد.

الأدوار والمسؤوليات	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> رعاية مشروع "تطوير أداء إدارات الموارد البشرية" اختيار مدير لمشروع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية الإشراف على تنفيذ مشروع "تطوير أداء إدارات الموارد البشرية" باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مراجعة نتائج التطوير والموافقة عليها إدارة وحلّ المشكلات المتعلقة بالمشروع 	الوزارة أو الجهة الاتحادية (الفريق التنفيذي)
<ul style="list-style-type: none"> الشراكة مع قيادة الموارد البشرية بهدف تطوير خطة التطوير ومتابعة النتائج وتقييمها. الإشراف على سير عملية التطوير وتفعيل بطاقة الأداء المتوازن. جمع المعلومات من الفريق التنفيذي والحصول على الموافقة من فريق القيادة إذا لزم الأمر. ضمان الالتزام بإطار العمل وتسليم النتائج بشكل فعال. التحقق من الجودة لمواءمة التطوير لأهداف العمل. 	مدير المشروع
<ul style="list-style-type: none"> نشر الوعي حول مشروع "تطوير أداء إدارات الموارد البشرية". عقد الشراكة مع مدير المشروع لقيادة مشروع التطوير. تطبيق نموذج الكفاءات التخصصية على جميع عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والقابلة للتطبيق، على سبيل المثال: (التوظيف، ونظام إدارة الأداء، وخطط التطوير الفردية، والحوافز والمكافآت،،،، إلخ). قياس مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية ورفع التقارير عنها إلى الفريق التنفيذي والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بشكل دوري. 	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> الدعم والمساهمة في جهود التطوير. توجيه تطوير أداء إدارات الموارد البشرية لملاءمة احتياجات العمل. توفير المعلومات/ التقارير الداخلية والخارجية المتعلقة بالعمل. 	الإدارات التنفيذية (القطاعات والإدارات)



3. الملحقات

3.1. قائمة تقييم الجهوية

ينبغي استخدام قائمة التقييم هذه لجمع المعلومات من القيادة وفريق الإدارة للوزارة أو الجهة الاتحادية المعنية، متضمنة فريق الموارد البشرية والإدارات التنفيذية. ومن شأن تقييم الجهوية أن يساعد على إعطاء صورة واضحة وكاملة عن احتياجات إدارة الموارد البشرية لإجراء التطوير اللازم.

إرشادات: ضع دائرة حول الرقم الأكثر تطابقاً مع الوزارة أو الجهة الاتحادية التي تنتمي إليها

إلى أي مدى تُعتبر الجمل أدناه صحيحة في الوزارة أو الجهة الاتحادية التي تنتمي إليها؟

#	الجملة	نطاق الدرجات: 1 لا ينطبق 5 ينطبق تماماً				
1	يملك كافة مختصي الموارد البشرية معلومات كافية حول طبيعة عمل الوزارة / الجهة الاتحادية، وأصحاب المصلحة المرتبطين بها، وبيئة العمل الخارجية	5	4	3	2	1
2	تعتمد إدارة الموارد البشرية منهجية حديثة لتصنيف العمل بناء على الأولويات بالاستناد إلى توقعات أصحاب المصلحة الخارجيين (العملاء، الجهات التنفيذية والتشريفية).	5	4	3	2	1
3	حددت الوزارة / الجهة الاتحادية بوضوح القدرات المؤسسية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجية	5	4	3	2	1
4	يركز قادة الموارد البشرية على نتائج الأعمال (من خلال تقييم القدرات المؤسسية)، وليس على الأنشطة.	5	4	3	2	1
5	تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل ملموس في إضافة قيمة معنوية لدى متخذي القرار وفي سمعة الوزارة/الجهة الاتحادية	5	4	3	2	1
6	فريق عمل الموارد البشرية مطلع على استراتيجية الموارد البشرية الخاصة بالوزارة / الجهة الاتحادية ويمكنه أن يشرح كيفية ارتباط العمل اليومي بالاستراتيجية	5	4	3	2	1
7	تميز إدارة الموارد البشرية بوضوح بين عمل الموارد البشرية التقليدي ودورها الاستراتيجي	5	4	3	2	1
8	إن حجم الموارد البشرية ملائم (من حيث فريق العمل والتكاليف) بالنسبة إلى مخرجات أنشطة الجهة	5	4	3	2	1

#	الجملة	نطاق الدرجات: 1 لا ينطبق 5 ينطبق تماماً				
9	تمتلك الموارد البشرية أفراداً أكفاء، وأداء، ومعلومات، وعمليات مرتبطة بشكل مباشر بالنتائج الاستراتيجية	5	4	3	2	1
10	يتم دمج العمليات التي تقوم بها الموارد البشرية بفعالية (على سبيل المثال ما يتم تطبيقه ضمن إدارة المواهب يتم تعزيزه من خلال اعتماد المكافآت)	5	4	3	2	1
11	تتواءم عمليات الموارد البشرية بشكل فعال مع استراتيجية عمل الوزارة / الجهة الاتحادية	5	4	3	2	1
12	حددت الموارد البشرية بصورة واضحة كفاءات الموارد البشرية، وأدوارها، وأنشطتها المرتبطة مباشرة بنجاح العمل	5	4	3	2	1
13	تقوم الموارد البشرية بعمل جيد من حيث تقييم مختصي الموارد البشرية من ناحية الكفاءات المطلوبة لإنجاح العمل	5	4	3	2	1
14	تستثمر الموارد البشرية بشكل فعال في مختصي الموارد البشرية وترتبط أداءهم بنتائج العمل	5	4	3	2	1
15	تقود الإدارات الرئيسية المبادرات المتعلقة بالأفراد والوزارة / الجهة الاتحادية بدعم من إدارات الموارد البشرية	5	4	3	2	1
16	تساهم الموارد البشرية بجمع وتحليل مرئيات المتعاملين وتضمن أن تفي الوزارة / الجهة بالوعود التي قطعها لهم.	5	4	3	2	1
17	إن قادة الموارد البشرية على مطلعون على رؤية الإمارات 2012 ويعملون بوضوح على مواءمة المبادرات المرتبطة بها وذات القيمة المضافة	5	4	3	2	1
النتيجة: اجمع النقاط عن كل جملة ودونها أدناه						
مجموع النقاط:	لقد قمت بتطوير إدارة الموارد البشرية في الوزارة / الجهة باستخدام هذا الدليل التشغيلي يمكنك أن تتحسن باستمرار	80 وما فوق				
	لديك فرصة مهمة لتحسين مساهمة الموارد البشرية من خلال جهود مركزة ومنظمة لإتمام عملية التطوير استخدم هذا الدليل التشغيلي لبناء خطتك وتطبيقها	50 إلى 80				
	من المهم أن تبدأ العمل فوراً على تطوير أداء إدارات الموارد البشرية. استخدم الدليل التشغيلي هذا لبناء خطتك وتطبيقها	ما دون 50				

3.2. تحليل أصحاب المصلحة

يتضمن نموذج الموارد البشرية الأكثر تكاملاً العديد من أصحاب المصلحة مثل: الموظفين والإدارة العليا داخل الوزارة/الجهة، وللمتعاملين، والجهات المشرعة والمعنيين من خارج الجهة، بغية التوصل إلى فهم كامل لظروف العمل المحددة والمرتبطة بتطوير أداء إدارات الموارد البشرية، لا بد من تحديد التوقعات والتغيرات المصاحبة لتوجهات كل من أصحاب المصلحة (المعنيين).

الإرشادات: اطلب من جميع أعضاء الفريق التنفيذي ملأ ورقة العمل التالية من خلال تحديد الاحتياجات والتوقعات وعوامل القوة. وبعد قيام جميع أفراد فريقك بملء ورقة العمل هذه، قم بتصنيف احتياجات أصحاب المصلحة بحسب الأولويات.

أصحاب المصلحة	الشرائح/التصنيف	الاحتياجات/التوقعات عوامل القوة
الموظفون		
الإدارة العليا		
المتعاملين		
الجهات التشريعية		
المجتمع		
أخرى (أذكرها)		

3.3 دراسة الحالة (التقرير)

لتطوير أداء إدارات الموارد البشرية، تحتاج فرق الموارد البشرية إلى إنشاء علاقة واضحة تلبي متطلبات العمل وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين، كما من المهم فهم تكاملية مشروع تطوير أداء إدارات الموارد البشرية مع المبادرات الأخرى في الجهة، وهذا يعني التعامل مع موضوع هذا التطوير كأولوية في خضم عناصر التنافسية الأخرى.

الإرشادات : اطلب من كل عضو من الفريق التنفيذي ملء الورقة أدناه من خلال الإجابة على الأسئلة، قبل عقد اجتماع حول تطوير دراسة الحالة (التقرير الخاص بتطوير أداء إدارات الموارد البشرية)

1	ما هي أهم ثلاثة تحديات تواجهها الوزارة/الجهة الاتحادية؟
2	ما هو أثر هذه التحديات على أهم ثلاث أصحاب مصالح (معنيين) بالنسبة إليك؟
3	ما هي التغيرات التي قد تحدثها الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعد أصحاب المصلحة في مواجهة هذه التحديات؟
4	ماذا تتوقع أن يكون أثر هذه التغييرات؟ كيف لك أن تقيس هذا الأثر؟
5	لماذا أنت مهتم بالقيام بالعمل التطويري؟

3.4 قائمة التدقيق في القدرات المؤسسية

هي الأداة الأكثر أهمية لتحديد القدرات المؤسسية وبنائها ضمن مجموعة أدوات الموارد البشرية، والتي من شأنها دعم الاستراتيجية وتلبية تطلعات أصحاب المصلحة (المعنيين)، يظهر التدقيق في القدرات المؤسسية مجموع علامات كل من هذه القدرات، فضلاً عن ملخص لأعلى وأدنى المعدلات التي حازت عليها العناصر المصنفة.

الارشادات: ضع دائرة حول الرقم الأقرب للوزارة/الجهة الاتحادية الخاصة بك.

إلى أي مدى تعتبر الوزارة أو الجهة الاتحادية جيدة في تحديد وتفعيل القدرات المؤسسية؟

#	الجملة	نطاق الدرجات: 1 لا ينطبق 5 ينطبق تماماً				
9	الابتكار هل تجيد القيام بعمل جديد على مستوى المضمون والعمليات؟	5	4	3	2	1
10	الوحدة الاستراتيجية هل تجيد خلق أجندة مشتركة تتعلق باستراتيجيتك؟	5	4	3	2	1
11	البساطة هل تجيد تبسيط الاستراتيجيات والعمليات والخدمات؟	5	4	3	2	1
12	المسؤولية المجتمعية هل تجيد تكوين سمعة قوية لتحقيق الاستدامة والعمل الخيري في وزارتك/جهتك الاتحادية؟	5	4	3	2	1
13	المخاطر هل تجيد استباق المخاطر وإدارتها؟	5	4	3	2	1
14	الكفاءة هل تجيد تخفيض التكاليف المتعلقة بممارسات الأعمال التي تقوم بها؟	5	4	3	2	1

#	الجملة	نطاق الدرجات: 1 لا ينطبق 5 ينطبق تماماً				
1	المواهب (الكفاءات) هل تجيد الجهة جذب الأشخاص الموهوبين وذوي الكفاءة، وتحفيزهم، وتطويرهم والحفاظ عليهم؟	5	4	3	2	1
2	السرعة هل تجيد القيام بتغييرات مهمة بشكل سريع؟	5	4	3	2	1
3	الفكر المشترك هل تنعكس انطباعات المتعاملين والموظفين عن الوزارة/الجهة الاتحادية على هويتها المؤسسية؟	5	4	3	2	1
4	المساءلة هل تجيد صياغة المعايير وتطبيقها والتي من شأنها تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والتنفيذ؟	5	4	3	2	1
5	التعاون هل تجيد التعاون في العمل لضمان الفعالية والكفاءة؟	5	4	3	2	1
6	التعلم هل تجيد توليد أفكار فعالة وتعميمها وتطبيقها؟	5	4	3	2	1
7	القيادة هل تجيد بناء قادة يولدون الثقة في المستقبل؟	5	4	3	2	1
8	التواصل مع المتعامل هل تجيد تعزيز علاقات دائمة مبنية على الثقة مع المتعاملين المستهدفين؟	5	4	3	2	1

3.5 نموذج تحديد مقاييس أصحاب المصلحة/المعنيين-

يجب أن يختار كل من أصحاب المصلحة، ومدير المشروع، وفريق قادة الموارد البشرية مؤشرين أو ثلاثة لتتبع التقدم المحرز في التغيير. ويجب أن تكون هذه المقاييس قابلة للثقة، ودقيقة، وشفافة، وسهلة الاحتمال كما يجب على الفريق اتباع طريقة منهجية لجمع البيانات وتبادلها ورصد مقاييس أصحاب المصلحة.

أصحاب المصلحة	المقاييس المقترحة
الموظفون	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى أعلى من الإنتاجية • مزيد من الالتزام والاندماج • مستوى أعلى من الكفاءة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية • زيادة الحفاظ على الموظفين الموهوبين ذوي الكفاءة . • قابلية ترشيح الجهة لاستقطاب مواهب أخرى محتملة
القادة	<ul style="list-style-type: none"> • قياس المواهب ضمن قيادات الصف الثاني • مصدر لإظهار الكفاءة اللازمة التي يجب للقائد التحلي بها • القدرة على تشخيص الجهة وتحديد القدرات المهمة
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> • إظهار مزيد من الولاء والرضا بشأن الوزارة /الجهة الاتحادية • في استطلاعات رأي العملاء • استعداد أكبر للانخراط في علاقات طويلة الأمد • التوصية بالتعامل مع الجهة للآخرين
متخذي القرار	<ul style="list-style-type: none"> • الثقة بنوعية القيادة لاتخاذ القرارات الصحيحة حول الاستراتيجية، والأفراد، والعملاء، والعمليات • مقدار أكبر من الثقة في الإنجاز والنمو المستقبليين
الجهات التشريعية	<ul style="list-style-type: none"> • الثقة بالجهة للقيام بالأعمال المناطة بها . • إعطاء الجهة صلاحيات أكثر في تحديد الأنظمة • تصور الجهة على أنها ملتزمة بالقوانين والأنظمة
المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> • التقدير بصفاتها جهة عمل مفضلة • تشجيع ممارسات العمل الآمنة والإيجابية لدى الموظف • بناء سمعة إيجابية كمكان جيد العمل • إدارة البيئة بمسؤولية

3.6 نموذج الأسئلة لتحليل العمليات

لا بد أن يتم إجراء فحص دقيق لمختلف عناصر ومكونات العمليات لبلورة الجوانب الأكثر جودة كاستخدام التكنولوجيا لمعالجة المعلومات، والتي تدعم صنع القرار، مما يؤدي أخيراً إلى توجيه الأنشطة اللازمة لإتمام المهمة. وعليه يجب على فريق قيادة الموارد البشرية أن يطرح سلسلة الأسئلة التالية للتوصل إلى نهج موضوعي يتميز بالكفاءة والفعالية.

مكونات العملية	نموذج عن الأسئلة
النشاط/المضمون	<ol style="list-style-type: none"> 1. ما الذي تم إنجازه؟ 2. ما الذي يمكن القيام به أيضاً؟ 3. ما الذي ينبغي القيام به؟
الغاية/المنطق	<ol style="list-style-type: none"> 4. لماذا تم إنجازه؟ 5. ما هو الخطر من عدم إنجازه؟
المكان/الإطار	<ol style="list-style-type: none"> 6. أين تم إنجازه؟ 7. لماذا تم إنجازه ضمن هذا المكان/الإطار؟ 8. هل يمكن إنجازه ضمن مكان/إطار آخر؟ 9. أين ينبغي القيام به؟
التسلسل/الاعتماد	<ol style="list-style-type: none"> 10. متى تم القيام به؟ 11. لماذا تم القيام به؟ 12. متى يمكن القيام به؟ 13. متى ينبغي القيام به؟
الشخص/الدور/المسئولة	<ol style="list-style-type: none"> 14. من يقوم بالعمل؟ 15. لماذا يقوم هذا الشخص بإنجازه؟ وما دوره؟ 16. من هو الشخص الآخر المحتمل أن يقوم بالعمل؟ 17. من ينبغي أن يقوم بالعمل؟
الطريقة/الوسائل	<ol style="list-style-type: none"> 18. كيف تم القيام به؟ 19. لماذا تم بهذه الطريقة؟ 20. بآية طريقة أخرى يمكن القيام به؟ 21. كيف ينبغي القيام به؟

التعريف	الأساس المنطقي
<p>القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية وممارساتها للمساهمة في إنجاح الأعمال.</p>	<ul style="list-style-type: none"> الإلمام بالقوانين والأحكام القانونية والأنظمة الحالية الاطلاع على آخر المستجدات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية، واستراتيجياتها، وتقنياتها إظهار المعرفة العملية المتعلقة بوظائف الموارد البشرية المهمة، بما في ذلك: <ul style="list-style-type: none"> إدارة استراتيجية الأعمال؛ تخطيط القوى العاملة وتوظيفها؛ تطوير الموارد البشرية؛ المكافآت والحوافز؛ إدارة المخاطر (وتتضمن الصحة والسلامة المهنية، الجودة، إلخ.)؛ علاقات الموظفين؛ تقنية الموارد البشرية؛ بناء قدرات الموارد البشرية؛ إدارة المواهب إدارة التغيير تصنيف أولويات العمل للحصول على أعلى مستوى أداء وإنجاز تطوير أفضل الممارسات واستخدامها تقديم حلول مخصصة للموارد البشرية لمواجهة التحديات المؤسسية السعي وراء التطوير المهني في مجال الموارد البشرية السعي وراء تحسين العمليات من خلال الموارد المتعددة استخدام التقنيات المتعلقة بالأعمال الأساسية وتلك المختصة بالموارد البشرية لمواجهة تحديات العمل

إن الكفاءات عبارة عن مميزات فردية، تتضمن المعرفة، والمهارات، والقدرات، والانطباع الشخصي، والخصائص، وطرق التفكير التي تحقق النتيجة المرجوة، في حال تم استخدامها بالطريقة المناسبة. تتألف الكفاءة الفنية/التخصصية من خمسة مكونات مختلفة مماثلة لإطار عمل الكفاءة السلوكية:

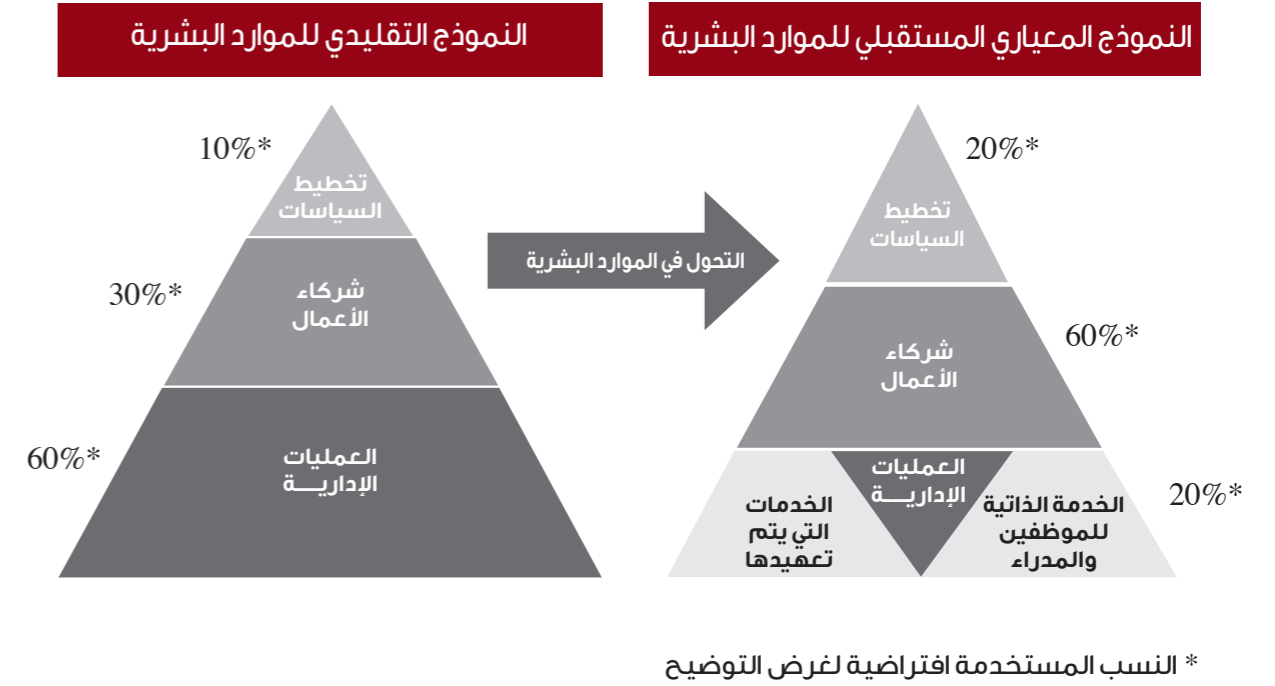
فيما يلي بعض التفاصيل المتعلقة بالجدول:

- **العنوان:** عنوان متميز للكفاءة
- **التعريف:** تعريف عام لا يتجاوز الجملة الواحدة
- **الأساس المنطقي:** كفاءات فرعية مرتبطة بالكفاءة العامة ذات الصلة و/أو تندرج ضمنها
- **السلوكيات:** قائمة بالسلوكيات المحددة التي أظهرها الأفراد الذين يتمتعون بأعلى مستوى من المهنية حول الكفاءة المشار إليها
- **مستويات الكفاءة:** معايير الكفاءة في المراحل الوظيفية الأربع (المبتدئين أو حديثي التوظيف، المستوى المتوسط، المستوى المتقدم، المستوى التنفيذي). ويمثل كل من مستويات الكفاءة هذه معياراً سلوكياً يجب على مختصي الموارد البشرية إثبات نجاحه من خلال المستوى المعني.

الدرجة	مستوى الكفاءة	الوصف	المؤشرات السلوكية
الخاصة A	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	إعداد معايير للالتزام بالمسؤوليات
			تحمل مسؤولية نتائج الموارد البشرية والأعمال
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	تقييم احتياجات الموارد البشرية المؤسسية والاستراتيجية
			تثقيف الفريق التنفيذي وإرشاده بشأن قضايا الموارد البشرية الاستراتيجية الهامة في عملية اتخاذ القرارات
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	تطبيق معارف الموارد البشرية الواسعة النطاق بحسب احتياجات الأعمال بطريقة استباقية
			التأكد من مواءمة سياسات الموارد البشرية مع القيم المؤسسية وأهدافها
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	التأثير في التوجهات وخلق رؤية لفريق عمل الموارد البشرية
			مواءمة تقديم خدمات الموارد البشرية لتندمج بشكل استباقي مع المبادرات المؤسسية
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	تقديم رؤى استراتيجية متوازنة طويلة وقصيرة المدى
			تقييم المشاكل المحتملة أو احتياجات الخدمات وبالتالي تطوير استجابة استراتيجية بشكل استباقي
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	تصميم مبادرات استراتيجية استباقية
			الإشراف على مجالات الموارد البشرية التي تشمل مخاطر مالية وقانونية قد تواجهها الجهة
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	تقديم رؤية لتحقيق أهداف مهمة الجهة من خلال استراتيجية رأس المال البشري
			تقييم الوضع الاستراتيجي في ما يتعلق بالقوى الخارجية والداخلية
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	صياغة استراتيجية التكنولوجيا الخاصة بالموارد البشرية (حلول أتمتة أنظمة الموارد البشرية)
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	توفير الخبرات لدعم تطوير الموظفين
			تطبيق استراتيجية الموارد البشرية
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	الشراكات مع موظفي المستوى التنفيذي في جميع إدارات الجهة للحصول على معلومات بشأن قرارات الموارد البشرية
			التأكد من تقديم عمليات الموارد البشرية عالية الجودة
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	تقييم المشاكل المحتملة أو احتياجات الخدمات وتفعيل الاستجابة الاستراتيجية
			تحديد أفضل الممارسات لدعم التوجه المؤسسي
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	تصميم استراتيجية للثقافة المؤسسية
			إرشاد مختصي الموارد البشرية وغيرهم ضمن الجهة
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	اقتراح وسائل أو سبل لدمج خدمات الموارد البشرية مع المبادرات المؤسسية
			اقتراح قرارات تقنية للموارد البشرية
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	تطوير سياسات وإجراءات تتماشى مع قيم الجهة وأهدافها
			تحليل البرامج الوظيفية
الخاصة B	PL6	يؤدي دور القائد التنظيمي ومصمم استراتيجية رأس المال البشري	تقييم مخاطر الالتزام من عدمه

- الاستشارة حول تطوير قيم الجهة، ورسالتها، وخطتها الاستراتيجية
- مساهم رئيس في تطوير الخطة الاستراتيجية للوزارة/الجهة
- تصميم استراتيجيات الموارد البشرية لتتواءم مع أهداف العمل
- التمثيل في الفريق التنفيذي حيث يساهم هذا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
- المشاركة في فرق العمل القائمة على الأعمال (مثل ISO 9000)
- إدارة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، برنامج المكافآت والتخطيط الإحلالي، تقييم الكفاءات، التعاقد الوظيفي، .
- تكمن أهداف هذا الدور في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية
- **عناصر التغيير:** يقضي هذا الدور بإدارة التغيير وتحقيقه بشكل فعال. أما المكونات الأساسية لهذا الدور فهي :
- الشراكة مع الوكلاء المساعدين / المدراء التنفيذيين لإدارة التغيير وتبسيطه
- إضفاء الطابع المؤسسي على قدرات التغيير داخل المؤسسة
- فهم ثقافة الوزارة/الجهة وما تحتويها من أمور فعالة وسواها
- تأدية أدوار مختلفة في إدارة التغيير، على سبيل المثال الرعاية، التصميم، التحفيز،
- الاستشارة لزيادة كفاءة الجهة (التشخيص/ التقدير، التعاقد، تخطيط العمل، التقييم، المتابعة)
- التصميم التنظيمي
- إعادة هندسة العمليات
- تحليل الكفاءة
- تعزيز تطوير الإدارة على المدى الطويل

بغية التمييز بين الدور التقليدي للموارد البشرية والدور الاستراتيجي لها ، تمّ تطوير نماذج مختلفة خاصة بالموارد البشرية من خلال إعادة تصميم محور التخطيط والدعم الاستشاري والإداري.



ينبغي أن يقدم نموذج الموارد البشرية الجديد قيمة مضافة إلى العمل ويخلق قدرة تنافسية مستدامة، وعليه تم تحديد أربعة أدوار مختلفة للموارد البشرية بالاستناد إلى مجال التركيز (الاستراتيجي/ التشغيلي) ومستويات التفاعل (العمليات/الأفراد) وهي:

- الشركاء الاستراتيجيين
- عناصر التغيير
- وكلاء/موكلو الموظف
- الخبراء الإداريون

الشريك الاستراتيجي: يقضي هذا الدور بمواءمة الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية وتأدية دور فعال في تحديد التوجهات الاستراتيجية. أما مكونات هذا الدور الأساسية فهي التالية :

تكمّن أهداف هذا الدور في خلق منظمة متجددة

وكلاء الموظفين: يقتضي هذا الدور إدارة مساهمة الموظف من خلال التحفيز المستدام واختيار الموظف الكفاء. أما مكونات هذا الدور الأساسية فهي :

- تسهيل نوعية الإدارة والعمل الجماعي وقياسهما وتحسينهما
- القيمة التنظيمية
- تطبيق استراتيجيات تعزز مساهمة رأس المال البشري
- خلق بيئة مناسبة للعمل
- تسهيل استطلاعات رأي الموظفين
- تعزيز بيئة شاملة وممارسات عادلة ومنصفة بحق الموظفين
- خلق الالتزام في صفوف القوى العاملة
- تشجيع التوازن بين الحياة والعمل
- تدريب الإدارة
- التواصل مع الموظفين
- سياسة الباب المفتوح
- مراجعة تقييم الأداء
- اتخاذ إجراءات تصحيحية مع الموظفين والمدراء
- صوت الموظف

تكمّن أهداف هذا الدور في زيادة التزام الموظف وقدراته

الخبراء الإداريون: يقتضي هذا الدور بإدارة البنى التحتية للموارد البشرية من خلال تحسين العمليات والكفاءة. أما مكونات هذا الدور الأساسية فهي التالية :

- إنشاء وتقديم عمليات وخدمات تتعلق بالموارد البشرية تتمتع بالكفاءة والفعالية وتتناسب مع احتياجات العمل
- توفير خدمات أكثر، وجودة أفضل وإمكانية تقديم الخدمات بشكل أسرع، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في خفض التكاليف وزيادة رضا العملاء
- مراجعة الرواتب والأجور
- متابعة الطلبات
- الاستعدادات اللوجيستية لمقابلات العمل

• برنامج الحوافز والمكافآت

• الترقية

• صيانة قاعدة البيانات وتحويل المعاملات

• تقديم برامج جديدة

• إعداد تقارير حول البيانات والتحليل

• تقديم خدمات التدريب

تكمّن أهداف هذا الدور في المساهمة في إدارة التكاليف المتعلقة بالأفراد والموارد البشرية

