



تصور بعنوان: توجيه وتأهيل الموظفين الجدد

وحدة التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي
دائرة السياسات والتخطيط

ديسمبر - 2022م

تصور بعنوان: توجيه وتأهيل الموظفين الجدد

إعداد وتصميم محتوى

محمود عودة سعيد
مدير دائرة السياسات والتخطيط
وحدة التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي

ديسمبر - 2022م

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
-	صفحة الغلاف
1	صفحة الإعداد
3	الإطار العام للتصور
3	المقدمة
3	المنهجية
4	المكونات العامة للتصور
4	المحور الأول: إعداد سياسة توجيه وتأهيل الموظفين الجدد
5	المكونات التفصيلية لسياسة التوجيه والتأهيل
5	عرض السياسة ومكوناتها بالتفصيل
7	المحور الثاني: إعداد برنامج شامل لتوجيه وتأهيل الموظفين الجدد
7	المكونات التفصيلية لتصوير برنامج التوجيه والتأهيل
13	التوصيات



المقدمة:

يأتي الاهتمام بالموظفين الجدد لتطبيق أفضل الممارسات في مجال تطوير قدرات وإمكانيات الموارد البشرية وتحقيق ولائهم الوظيفي للوزارة، ويمثل التأهيل الوظيفي في المؤسسات وثقافتها التنظيمية نقطة بداية وإنطلاق لعلاقة عمل مشتركة تمكن الموظفين من فهم مسؤولياتهم وطبيعة عملهم، بالإضافة إلى الحصول على توظيف جديد للأدوات والمعلومات اللازمة لترك إنطباع إيجابي يؤدي إلى التأقلم والاندماج بسرعة في بيئة العمل.

منهجية التصور:

الهدف من التصور

تعريف الموظف الجديد بالوزارة بشكل عام. 

تسهيل تقديم الخدمات التي تقدمها الوزارة لمتلقي الخدمة. 

تعريف الموظفين الجدد على القوانين والتعليمات التي تحكم عملهم في الوزارة. 

تعريف الموظفين الجدد على واجباتهم. 

مرجعية التصور

محضر اجتماع مجلس وزارة الأوقاف رقم (2022-21م) بتاريخ 2022/10/14م، والمداولات الخاصة بشأن سياسة تأهيل الموظفين الجدد وقرار المجلس بتقديم تصور (بأجل تنفيذ 2022/12/15م) لسياسة واضحة يتم العمل بها في الوزارة .

هيكلية التصور

لقد تم تقسيم التصور إلى العناصر التالية:

■ الإطار العام للتصور: يتضمن المقدمة والمنهجية (الهدف، المرجعية، الهيكلية).

■ المكونات العامة للتصور: يحتوي على التالي:

- المحور الأول: يشمل سياسة توجيه وتأهيل الموظفين الجدد
- المحور الثاني: يتناول برنامج توجيه وتأهيل الموظفين الجدد

المكونات العامة للتصور

يتضمن التصور المحاور التالية:

- المحور الأول: سياسة توجيه وتأهيل الموظفين الجدد
- المحور الثاني: برنامج توجيه وتأهيل الموظفين الجدد



المحور الأول

إعداد سياسة توجيه وتأهيل الموظفين الجدد ضمن المحددات التالية:

تمثل سياسة توجيه وتأهيل الموظفين الجدد عنصر هام من العناصر الموجهة لإجراءات العمل اليومية لتوضح القواعد التي ينبغي مراعاتها في تنفيذ الإجراءات اليومية، وتختلف السياسة عن المبادئ الموجهة للعمل في إمكانية ترجمتها إلى قواعد عمل يمكن أتمتها في نظم تدعم تنفيذ الإجراءات مما يمنح سياسة التوجيه والتأهيل مصداقية عالية في الإلتزام والتنفيذ.

تعريفات السياسة:

- عنوان السياسة: يمثل اسم السياسة الذي يعكس موضوعها.
- الجهة المسؤولة: مسؤول السياسة.
- وضع السياسة: تحديد حالة السياسة (مقترحة، معتمدة، تحت الدراسة، ملغية).
- تاريخ اعتماد السياسة: التاريخ الذي يمثل اعتماد السياسة.
- تاريخ البدء في تنفيذ السياسة: وهو التاريخ المعتمد لتنفيذ السياسة من شهر ولغاية ثلاثة اشهر بعد اعتماد السياسة.

أولاً: المكونات التفصيلية لسياسة التوجيه والتأهيل



ثانياً: عرض السياسة ومكوناتها بالتفصيل

رسم سياسة توجيه وتأهيل الموظفين الجدد	
سياسة توجيه وتأهيل الموظفين الجدد	عنوان السياسة
الإدارة العامة للشؤون الإدارية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
مقترحة	وضع السياسة
	تاريخ اعتماد السياسة
	تاريخ البدء في تنفيذ السياسة

وصف أوبيان السياسة:

تأهيل الموظفين الجدد قبل المباشرة بعملهم وتعريفهم بواجباتهم تجاه الوزارة التي يعملون بها، وكذلك ما يترتب لهم من حقوق.

أهداف السياسة:

- 1- التعرف على حقوق وواجبات الموظفين الجدد.
- 2- التعامل مع الرؤساء وزملاء العمل ومتلقي الخدمات بشكل أفضل.
- 3- تحديد المهام والمسؤوليات لكافة الوظائف من خلال الوصف الوظيفي.
- 4- تأسيس نظام عملي وشامل لتوجيه وتأهيل جميع الموظفين الجدد.
- 5- تطوير وتحسين أداء الموظفين الجدد ورفع كفاءتهم الوظيفية.
- 6- تعزيز الولاء الوظيفي للموظفين الجدد على كافة مستوياتهم الوظيفية.

مرجعية السياسة:

- قانون الخدمة المدنية.
- مدونة السلوك الوظيفي.
- اللوائح والقوانين والتعميمات والتعليمات المنظمة للعمل في الوزارة.

نطاق تطبيق السياسة:

- تطبق هذه السياسة على جميع الموظفين الجدد في الوزارة.
- لا تطبق على العاملين بعقود التشغيل المؤقت.
- تطبق على الموظفين الجدد بعقود خاصة.

إجراءات السياسة:

- إجراء التوجيه الوظيفي.
- إجراء تنفيذ برنامج التأهيل.
- إجراء تنفيذ الدورات التدريبية للموظفين الجدد.
- إجراء متابعة وتقييم الموظفين الجدد.



المحور الثاني

إعداد برنامج شامل لتوجيه وتأهيل الموظفين الجدد وربطه بمنصة غزة الوقفية للتدريب

أولاً: المكونات التفصيلية لتصور برنامج التوجيه والتأهيل



1 ماهي عملية التوجيه والتأهيل:

- من المبادئ العامة لقانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 م مادة رقم (4) فقرة رقم (6) ونصها بأن على الدائرة الحكومية أن تقوم بتوجيه الموظف المعين لديها تحت التجربة لتعريفه على جهاز الدائرة وأهدافها ومهامها، وتنظيمها الإداري، والتشريعات الخاصة بها وبشؤون الخدمة المدنية، وإيقافه على مهام وظيفته وتدريبه على أساليب العمل في وحداتها الإدارية المختلفة .
- التوجيه هو عملية تعريف الموظفين الجدد بوظائفهم وزملائهم في العمل ومسؤولياتهم ومكان عملهم.
- يتيح للموظفين فرصة الشعور بالراحة داخل إداراتهم وفرقهم وأدوارهم الجديدة داخل الوزارة.
- يجيب التوجيه الفعال داخل الوزارة عن أي أسئلة أو مخاوف، ويجعلهم على دراية بسياسات الوزارة وتوقعاتها، ويسهل عليهم في أماكنهم الجديدة.
- عملية تأهيل الموظفين الجدد عملية استراتيجية تستمر لمدة عام واحد على الأقل.



2 ماهي برامج التوجيه والتأهيل:

- توجيه وتأهيل الموظف الجديد من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموظف الحكومي الجديد، تتضمن تطوير المهارات، وتلبية احتياجات التدريب بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية ومستوى الأداء الوظيفي بطريقة ذكية تفاعلية باستخدام التكنولوجيا بإعتباره متطلباً إلزامياً.
- برامج نوعية يتعرف من خلالها الموظف الجديد على حقوقه وواجباته، وإكسابه المهارات والمعارف والانخراط في بيئة العمل، وتساهم في رفع كفاءة الموظف العام لينعكس على مستوى الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة العامة.
- إكساب الموظفين الجدد بالمعارف والمهارات والخبرات يمكنهم من تولي أعمالهم، والتعامل مع الزملاء والرؤساء ومتلقي الخدمة بشكل أمثل وفق صلاحياتهم ومسؤولياتهم.

3 الغرض من هذا البرنامج:

- تعريف الموظفين الجدد بطبيعة ومكان عملهم الجديد.
- إنشاء قائمة بجميع المعلومات والمسؤوليات قبل وصول الموظفين الجدد وبعده.

- تدريب وتطوير الموظفين على مختلف المجالات والتخصصات.
- خلق الوعي حول سلوكيات الوزارة.
- دمج الموظفين الجدد مع الوزارة وثقافتها التنظيمية، بالإضافة إلى الحصول على توظيف جديد للأدوات والمعلومات اللازمة ليصبحوا أعضاء منتجين.

4 أهمية برنامج توجيه وتأهيل الموظف الجديد

لماذا تحتاج المؤسسات إلى التوجيه والتأهيل (إحصائيات عالمية) سيتم التركيز على النقاط التالية:

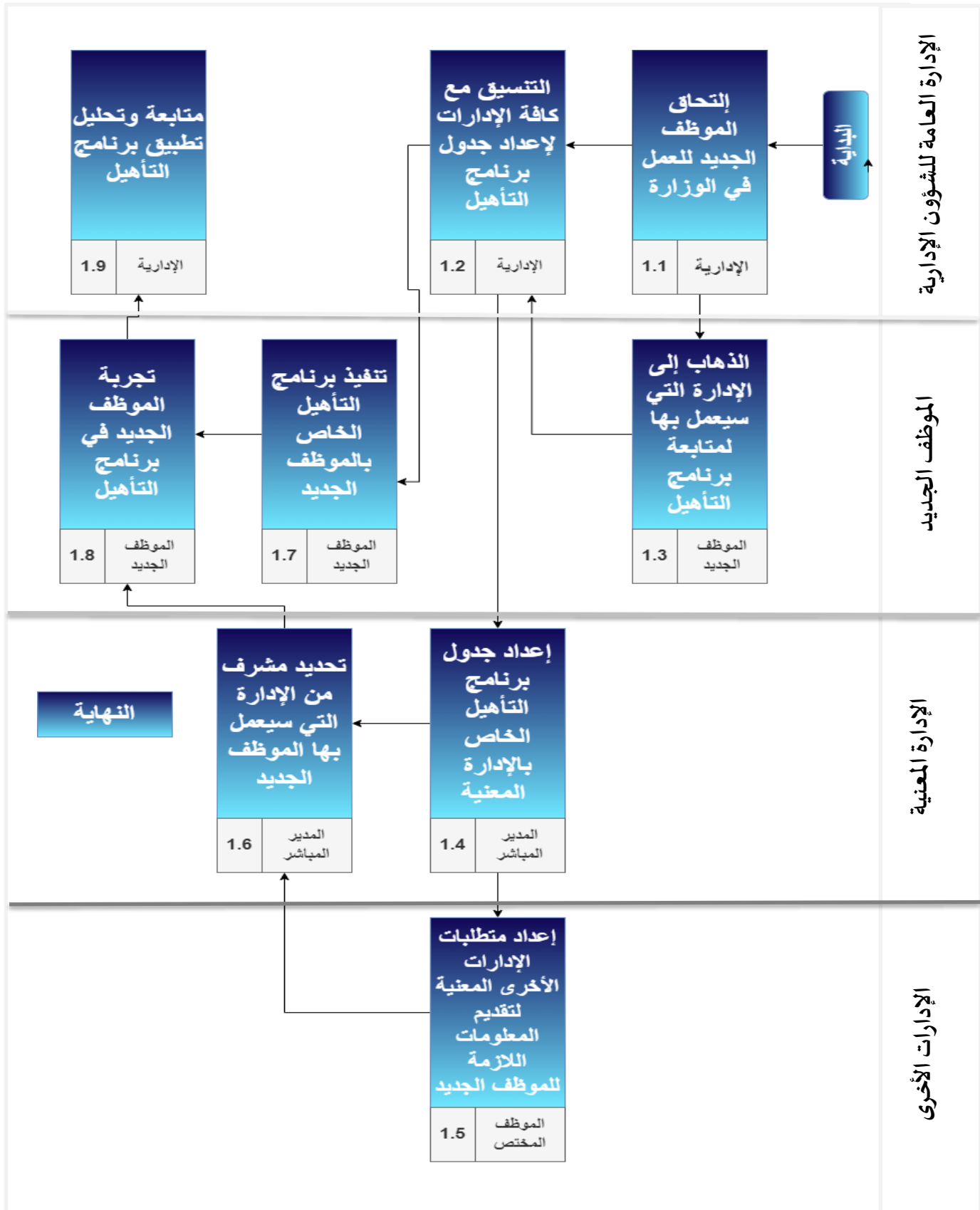
- 👤 هناك فرصة في أفضل الوزارات بنسبة (35%) أن يبدأ برنامج التأهيل قبل اليوم الأول.
- 👤 الوزارات التي تطبق برنامج التأهيل تحصل على (50%) إضافة في إنتاجية الموظفين الجدد.
- 👤 الحصول على إتقان مرتفع في العمل بنسبة (34%) أسرع عند تطبيق برنامج تأهيل أطول.
- 👤 رضى المدراء يرتفع بنسبة (20%) عندما يطبق نظام توجيه فعال.
- 👤 نسبة بقاء الموظفين ترتفع بنسبة (69%) للسنوات الثلاثة الأولى.
- 👤 عدم تطبيق برنامج التأهيل يسبب في خطر فقدان (20%) من الموظفين الجدد في أول 45 يوم.
- 👤 المحافظة على الموظفين 50% أعلى في المؤسسات التي تطبق برنامج التأهيل.

5 المسؤوليات في برنامج التوجيه والتأهيل

م	الجهة	المسؤوليات
1	الإدارة العامة للشؤون الإدارية	إعداد وتنفيذ ومتابعة برنامج توجيه وتأهيل الموظفين الجدد
2	المسؤول المباشر للموظف الجديد	ضمان مشاركة الموظف الجديد في برنامج التوجيه والتأهيل
3	الموظفين وزملاء العمل في الوزارة	تقديم كافة المعلومات للموظفين الجدد لضمان إندماجهم في بيئة العمل
4	الموظف الجديد	المحور الأساسي لبرنامج التوجيه والتأهيل الوظيفي

المخطط التفصيلي للمسار التدفقي لعملية تأهيل الموظفين الجدد

6



7 إجراءات تطبيق برنامج التوجيه والتأهيل

- تحديد مشرف من الإدارة التي سيعمل بها الموظف الجديد بنفس المرحلة العمرية والدرجة الوظيفية ليقوم بعمله كنصائح للموظف الجديد خاصة خلال الشهر الأول من إستلام الموظف الجديد لعمله.
- التخطيط لعملية التعريف بالعمل وإشراك وإعلام الموظفين الآخرين ببرنامج التأهيل.
- إعداد وتنظيم مكان عمل الموظف الجديد قبل إستلامه للعمل.
- تقديم وتعريف الموظف الجديد بالوزارة وبالإدارة أو الوحدة التي سيعمل بها.
- ربط برنامج تأهيل الموظفين الجدد بالمنصة الخاصة بالأوقاف.
- التأكيد على اللوائح والقوانين والإجراءات، ويجب أن يكون الموظفون الجدد على علم بكل ذلك في مرحلة مبكرة من إستلام العمل.



- تحديد مستوى الأداء المطلوب من الموظف الجديد.
- التوازن بين طرق التدريب المتنوعة بالشرح والملاحظة والتدريب.
- مراجعة التقدم في برنامج التأهيل بانتظام خلال مختلف المراحل.

8 قائمة المعلومات الأساسية للبرنامج

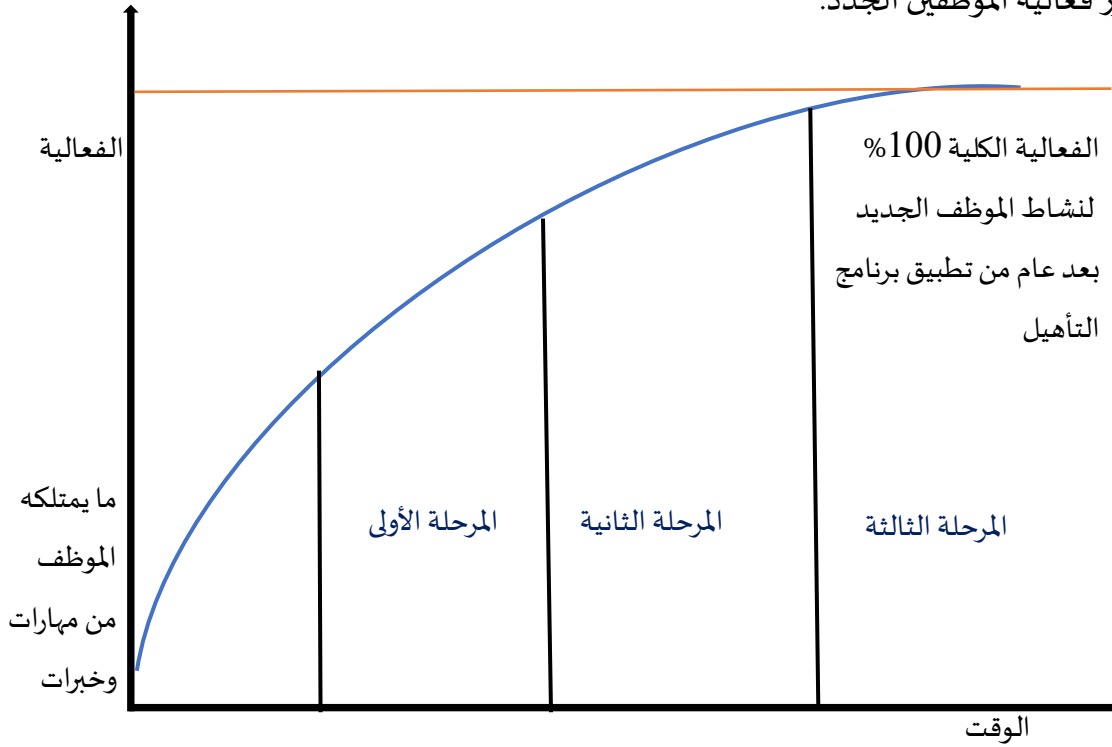
- رسالة ترحيبية من عطفة وكيل الوزارة أو من ينوب عنه.
- مقدمة عن الوزارة وتاريخ نشأتها.
- الخطة الاستراتيجية للوزارة للتعرف على الرؤية والرسالة والقيم والأهداف.
- الإدارات العامة وأسماء المدراء العامون والمدراء.
- مدونة السلوك الوظيفي.
- مقطع مرئي لكل إدارة عامة أو وحدة لا يتجاوز نصف الساعة يعرض الهيكل التنظيمي للإدارة أو الوحدة والتوصيف الوظيفي وأهم السياسات العامة، إضافة للتعريف بجميع الموظفين في تلك الإدارة.
- الهيكل التنظيمي للوزارة والإدارات.
- المسؤوليات والسياسات والإجراءات المتعلقة بالوزارة.
- عرض الأدلة الخاصة بالوزارة خاصة دليل الخدمات والإجراءات.

- يتضمن البرنامج طرح أسئلة إلكترونية عامة على الموظفين الجدد متعلقة بجميع الوظائف والتخصصات في الوزارة، ويتم رصد العلامات لغرض التقييم في نهاية برنامج التوجيه والتأهيل.

9 المتوقع من الموظفين الجدد بعد إنتهاء العام الأول من التأهيل



- التقيد بالأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل الوزارة.
- الإلتزام بحسن التعامل مع زملاء العمل.
- الحفاظ على سرية المعلومات.
- عدم استغلال الوظيفة للحصول على منفعة شخصية.
- تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة.
- الإلتزام بالدوام الرسمي واستثمار وقت العمل للقيام بالمهام الموكلة.
- تطور فعالية الموظفين الجدد.



- تمثل المرحلة الأولى مرحلة المعلومات وهي بداية تنفيذ برنامج التأهيل.
- أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التعلم من خلال الممارسة العملية والتدريب.
- يصل الموظف الجديد في المرحلة الثالثة إلى درجة التأقلم والمشاركة والاندماج في بيئة العمل بعد عام من تنفيذ برنامج التأهيل بنسبة فعالية 100%، أما تحقيق الكفاءة فيعتمد على المسؤول المباشر.





التوصيات:

- اعتماد سياسة توجيه وتأهيل الموظفين الجدد.
- إعداد برنامج إلكتروني شامل لتوجيه وتأهيل الموظفين الجدد وربطه بمنصة غزة الوقفية.
- تصميم مقطع مرئي من قبل وحدة العلاقات العامة والإعلام لكل إدارة عامة أو وحدة يلتحق بها الموظف الجديد يتضمن الهيكل التنظيمي للإدارة أو الوحدة، والتوصيف الوظيفي، وأهم السياسات العامة، إضافة للتعريف بجميع الموظفين في تلك الإدارة التي سينتمي إليها الموظف الجديد وإدراج المقطع ضمن برنامج التأهيل.
- ضرورة تقديم الموظف الجديد إلى الوظيفة الجديدة من خلال تأهيله عملياً، واجتماعياً، ونفسياً حتى لا يصدم في عمله الجديد.
- تحديد مشرف من الإدارة أو الوحدة التي سيعمل بها الموظف الجديد بتكليف من المدير المسؤول لإرشاده حول طبيعة العمل وتعريفه بالزملاء.
- الترحيب بالموظفين الجدد لتسهيل عملية اندماجهم في العمل، وخلق إنطباع جيد لديهم؛ مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم ورضاهم عن العمل.
- تنظيم زيارات ميدانية للموظفين الجدد لمختلف الإدارات والوحدات في الوزارة وخارجها تتراوح من إسبوع إلى إسبوعين؛ لمعرفة طبيعة عمل من يتعاملون معهم في إنجاز الأعمال.
- تحديد الدورات التدريبية ضمن برنامج التأهيل للموظفين الجدد لتسهيل فهم مهام طبيعة عملهم.
- ضرورة تمكين الموظفين الجدد بعد انتهاء برنامج التأهيل ممن يتضح للمسؤول المباشر ملامح شخصيتهم القيادية.
- تزويد الموظفين الجدد بكافة البيانات والمعلومات اللازمة لأداء عملهم للتكيف السريع مع متطلبات الوظيفة.
- تطبيق مادة رقم (4) فقرة رقم (6) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998م ونصها بأن على الدائرة الحكومية أن تقوم بتوجيه الموظف المعين لديها تحت التجربة لتعريفه على جهاز الدائرة وأهدافها ومهامها، وتنظيمها الإداري، والتشريعات الخاصة بها وبشؤون الخدمة المدنية، وإيقافه على مهام وظيفته وتدريبه على أساليب العمل في وحداتها الإدارية المختلفة.

انتهى التصور



وزارة الأوقاف والشؤون الدينية- غزة

بريد إلكتروني: Plan.wakf@gmail.com

تليفون: 08- 2801820

فاكس: 08- 2801830
