

سياسة التوظيف الداخلية

معهد دفتر أحوال لبحوث البيانات

مايو 2022

الفهرس

2	الفهرس
4	تعريفات هامة
4	آلية إقرار سياسة التوظيف
5	آلية إبداء التضرر من خرق سياسة التوظيف
6	قيم وأسس يُستند عليها
7	أنواع العمالة/الموظفين
9	عملية التوظيف
10	طرق الإلتحاق بالمعهد
11	خطوات الإعلان عن وظيفة
12	خطوات فحص طلبات الترشيح
12	لجنة المقابلة واختيار المرشح للوظيفة
12	المقابلة شخصية مع المرشح للوظيفة للتأكد من:
13	طريقة التواصل مع المختارين أو المرشحين لنيل الوظيفة
14	التعيين
16	أنشطة تساهم في توفير موارد بشرية للمعهد
16	1- البرنامج التدريبي/التطوعي
16	أهداف البرنامج؛
16	تقييم المتدربين
17	آلية لاستدامة تنفيذ البرامج التدريبي ومعايير الاختيار
17	معايير الفئات المستهدفة للبرنامج التدريبي وهي:

17	آلية عمل البرنامج مرحليا
18	آلية الانضمام
19	آلية الجزاءات في البرنامج التدريبي
19	متطلبات خاصة للبرامج وأطر عامة
21	2- مدرسة البيانات
22	1. التطوير المهني والفني والإداري المستمر
22	2. الحوافز والعلاوات الدورية
22	3. المكافآت
22	4. الترقيات
23	5. الإعلان عن فريق الشهر
24	مؤشرات قياس الأداء:
24	• نسبة الدوران الوظيفي؛
24	• نسبة التوطين؛
24	• نسبة المتدربين؛
24	• نسبة الموظفين الذين تم تحفيزهم؛
25	• نسبة الرضا عن برامج التدريب؛
25	• نسبة الضرر من العمل؛
25	• نسبة الاقتراحات المطبقة؛
26	مؤشرات أداء العمليات
26	• نسبة تنفيذ خطة التوطين؛
26	• نسبة اكمال وثائق تقييم الأداء؛
26	• نسبة تنفيذ خطة التدريب؛

تعريفات هامة

يعتبر معهد دفتار أحوال لبحوث البيانات من الكيانات الهامة التي تملء فجوة إتاحة المعلومات والمعرفة من خلال تكوين قواعد البيانات وتنظيمها وتكويدها وتحليلها وتنفيذ وإدارة ورشات العمل المختلفة مع المهتمين والمختصين. لذا فإن عملية توظيف باحث/ات/ين جدد يُعتمد عليهم في إدارة هذه البيانات والتعامل معها بشكل موضوعي ومهني عملية هامة ومعقدة وتحتاج لفترة طويلة من إدارة الموارد البشرية، فكان لزامًا علينا تحديد خطوات عملية التوظيف وبناء الكوادر التي يعتمد عليها المعهد خلال الفترات المقبلة.

طبقًا للائحة النظام الداخلي، تنظم المواد من 4 إلى 9، عملية التوظيف والأوراق المطلوبة وآخر توقيت لتسلم هذه الأوراق ومسؤولية تحديد المستوى الإداري وأخيرًا المعلومات المطلوب توافرها في عقد العمل.

آلية إقرار سياسة التوظيف

- **يكتب ويطور** المسؤول/ة أو نائب/ت/ة المدير/ة التنفيذي/ة أو المدير/ة الإداري/ة طبقًا لهيكل المعهد، ت/يكتب سياسة للتوظيف داخل معهد دفتار أحوال.
- **يعرضها** على المدير التنفيذي ونائب/ته ومن **ثم يحصل** على الملاحظات الخاصة بتطوير هذه السياسة.
- **تُعرض** هذه السياسة المطورة على **الهيئة التنفيذية** لإبداء الرأي وتقديم **ملاحظاتها** التي تراها ضرورية.
- **يعيد** المسؤول/ة تحرير **وتنفيذ** ملاحظات الهيئة التنفيذية لعرضها على فريق العمل من خلال رسالة بريدية.
- في حال **عدم وجود** أيًا من الملاحظات من فريق العمل سواء مكتوبة أو لفظية، **تُعلن** الهيئة التنفيذية **إقرارها**.
- في حالة **وجود** ملاحظات من **فريق العمل** يتم **مراجعتها والنقاش** حول تلك الملاحظات ثم **إعادة** إرسالها **للهيئة التنفيذية** ليصدر قرارًا بالقرار أو مناقشة الملاحظات قبل اقرارها في النهاية.
- مراجعة سياسة التوظيف **سنويًا** لتطويرها أو تعديلها طبقًا للمستجدات والظروف المختلفة التي تطرأ على طريقة عمل المعهد إذا لزم الأمر؛ مع اتباع الخطوات السابقة للإقرار.
- تراعي الإدارة التنفيذية -المدير/ة التنفيذي/ة ونائب/ة المدير/ة التنفيذية- تطبيق سياسة المساواة الجندرية كلما أمكن.

آلية إبداء التضرر من خرق سياسة التوظيف

- **يعبر المتضرر** عن اعتراضاته مباشرة إلى نائب/ة المدير/ة التنفيذي/ة بخصوص تعيين أحد الأفراد خاصة إذا كان تعيينه يعد ضررًا مباشرًا له **شخصيًا أو مهنيًا**:

1. تُنظم المواد من 42 إلى 45 من لائحة النظام الداخلي للمعهد مسارًا مساعدًا لتحديد مدى اختراق أو تعدي الموظف الجديد على أيًا منها وقد ينتبه لها أحد الموظفين القدامى وله الحق في تنبيه الإدارة التنفيذية لهذه الأمور.

2. إذا كان الموظف المعارض يرى أنه أحق بالوظيفة من الشخص المُعين.

3. الموظف المعارض على قرار التعيين، يرى أن الموظف الجديد ليس لديه المهارات الإدارية المعروفة عنه أو أنه سيعاني تحت إدارته.

في الحالات السابقة؛ إذا ثبتت الشكوى يتم بحثها ومراجعة الإجراءات الجزائية المناسبة الواردة ضمن لائحة النظام الداخلي والتي قد تصل إلى درجة الفصل، أما إذا كانت الإدارة التنفيذية -المدير/ة التنفيذي/ة ونائب/ت/ة- لها رأي مغاير يتم وضع خط زمني لمتابعة أداء الموظف الجديد -من جانب الهيئة التنفيذية- خلال فترة الاختبار الأولى -ثلاثة أشهر كحد أقصى- يتم تقييمه فيها كل شهر للتأكد من سير العملية المهنية.

- عادة لا يتم تعيين موظف جديد إلا بعد توافر المهارات الفنية والإدارية واختباره على أساسها، ولكن يحق للمتضرر تقديم شكوى لمدير/ة الأفراد لبحث الشكوى مع نائبة المدير التنفيذي ومراجعة عناصرها وعقد جلسة نقاش مع الموظف المتضرر لتوضيح وجهات النظر.

- في حال صحة المعلومات أو رأي الموظف المعارض على تعيين أحد الأفراد، يتم التعامل معه طبقًا للائحة العمل التنفيذية الداخلية والسياسات الملحقة بها.

- في حال عدم صحة الادعاءات أو الشكوى، لا يحق للشاكي الاعتراض على قرارات التعيين التي اتخذتها الإدارة التنفيذية.

- **إذا كان المتضرر من خارج منظومة المعهد**؛ متقدمًا لإحدى الوظائف الشاغرة أو البرنامج التدريبي له الحق في الوصول لأيًا من مسؤولي المعهد التنفيذيين -المدير التنفيذي ونائب/ة- لشرح شكواه وعليهم بحثها والعمل على حلها.

قيم وأسس يُستند عليها

- ينتهج المعهد سياسة إراعى فيها العدالة والنزاهة والمساواة في عمليات الاستقطاب والتعيين والتوظيف تتوازن في النوع الاجتماعي مع مراعاة الخبرة دون تمييز لضمان بيئة تنمي مهارات العاملين والعاملين بها مهنيًا.
- السعي الدائم لتطوير مسارات مهنية مختلفة للعاملات والعاملين، وربطها بمشروعات متنوعة يقدمها المعهد مما يحقق الاستمرارية والاستدامة.
- الإلتزام بمعاملة موظفيها بشكل لائق يبرز اهتمامها بأحوالهم ومصالحهم والامتناع عن كل فعل يمس كرامتهم أو معتقداتهم.
- تقديم الوقت اللازم لفريق العمل من أجل ممارسة حقوقهم المنصوص عليها في لائحة النظام الداخلي.
- توضيح فريق عمل الإدارة التنفيذية لموقف المعهد المالي أمام العاملين - إذا كانت هناك ظروف تدعو للكشف المالي - بمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر تسبق التدهور المالي. كما يلتزم بإجراءات تدنية العمالة نتيجة هذا الوضع مع الإخطار المسبق من جانب المستوى الإداري التنفيذي.

أنواع العمالة/الموظفين

يستعين المعهد بعدة أنماط من الموارد البشرية يمكن حصرها فيما يلي:-

● عمل بدوام كامل،

هو التعاقد الذي بموجبه يقدم الموظف خدماته للمعهد بمعدل 28 ساعة أسبوعيًا لتنفيذ مهام محددة طويلة الأجل، وتسري عليه كافة السياسات الإدارية واللائحة التنفيذية الداخلية للمعهد بكل بنودها. يكون التعاقد بحد أقصى لمدة سنة كاملة حيث يخضع العامل/ة بالثلاث أشهر الأولى (بحد أقصى) لفترة "عمل تحت الاختبار". بناءً على تقييم المدير/ة المباشر/ة له/ها يتم الموافقة على تعيينه/ها من قبل نائب/ة المدير/ة التنفيذي/ة. (ويمكن استثناء ذلك كلياً أو جزئياً بطلب من المدير/ة المباشر، بعد إخطار مكتوب ومُسبب عبر الإيميل لنائب/ة المدير التنفيذي).

● عمل بدوام جزئي،

هو التعاقد الذي بموجبه يقدم الموظف خدماته للمعهد بمعدل 18 ساعة أسبوعيًا لتنفيذ مهام محددة طويلة الأجل، ولا تسري عليه كافة السياسات الإدارية واللائحة التنفيذية الداخلية للمعهد. يكون التعاقد (من 3 أشهر حتى سنة بحد أقصى) ، قابلة للتجديد، بمكافأة شهرية/ربع سنوية، كما يخضع لنظام التقييم والمتابعة الملائم للتصنيف الفني/ الإداري الذي تم التعاقد عليه وفق ساعات العمل المحددة بالعقد.

● نظام عمل مستقل،

هو التعاقد الذي بموجبه يقدم الموظف خدماته للمعهد لتنفيذ مهام محددة قصيرة الأجل -ما بين شهر وحد أقصى سنة قابلة للتجديد- وينتهي تعاقدته بتنفيذ تلك المهام. يشترط لتنفيذ هذه المهام الخبرة التي لا تقل عن سنتين. يتابع تلك المهام المدير/ة التنفيذي/ة وهي التي تحدد قيمة المكافأة/ الراتب أو قيمة التعاقد ويخضع لبرنامج المتابعة والتقييم المتبع داخل المعهد ولكن لا تسري عليه بنود اللائحة التنفيذية.

● نظام زمالة،

هو التعاقد المخصص مباشرة من الإدارة التنفيذية وبترشيح من **المؤسسات البحثية الأكاديمية أو الشركاء المحليين الذين يتحملون تكلفته**. لتدريب أحد أعضائها على مهارات بعينها في محاولة لاستكشاف مستقبل هذا المجال في المعهد أو في المؤسسة التي ينتمي لها المنضم لتلك الزمالة. هذا النظام يسري عليه كافة الشروط والإجراءات الواجب توافرها في الزميل لتنفيذ مهام أو التدريب على مهام محددة لا تتعدى فترة الست أشهر -**مثل نظام لازورد على سبيل المثال**- ويحترم السياسات الإدارية الداخلية للمعهد. يجب أن تكون المهارة أو التدريب المسؤول عنه المدير التنفيذي بشخصه؛ يجب أن تكون تلك المهارة أو المعرفة غير موجودة في أيًا من زملائنا في فرق العمل والوحدات والبرامج المختلفة. قد يرغب المدير/ة التنفيذي/ة في تدريب واختبار مدى أهمية أداة/طريقة عمل/ مهارة فنية/ مجال جديد مرتبط ببحوث البيانات/ تكوين وإنشاء وحدة أبحاث في مؤسسات شريكة وهو المسؤول المباشر عن التدريبات المرتبطة بكل ما سبق، وعادة ما توجد حالات استثنائية للتعيين المباشر من الإدارة التنفيذية فيما يتصل بالإدارة العليا كبحث مباشر ولكن في النهاية ذلك يخضع لإجراءات المقابلة المهنية فقط. قد يطلب شخص بعينه العمل من داخل المعهد والتطوع لتنفيذ مهمة ما تتطلب استخدام قواعد بيانات المعهد، وقتها يدخل ذلك ضمن نظام الزمالة كما يعد في نفس الوقت متطوعًا ولكن لا يحصل على مقابل لهذه الخدمات التي يقدمها دفتر أحوال، ويُعد هذا الموقف خدمة متابعة وإشراف وربما تدريب يحصل عليها الزميل كما يمكن وصفها بالاستضافة داخل نظام الزمالة.

● نظام عقود خدمة/استشارية

هو التعاقد المخصص لتنفيذ مهمات محددة الأجل ولكن هذه المهمات لها دور أساسي في تطوير وخدمة المعهد للوصول إلى مستويات أعلى مما هو فيه على المستوى الخارجي كمؤسسة/معهد. قد تكون تلك المهام استشارية/تدريبية أو تنفيذية يقدمها أفراد أو مؤسسات/شركات -خلال فترة محددة لا تقل عن شهر وسنة كحد أقصى- لتحقيق هدف بعينه ولكن لكي نصل لهذا الهدف يتم تدريب فرد أو أكثر داخل المعهد لرفع قدراته المهنية والإدارية. قرار التعاقد مرتبط بالاتاحة المالية وتوافق ما يقدمه الاستشاري مع احتياجات المعهد ومرتبب أيضًا بخطط الإدارة التنفيذية.

● تطوع/ تدريب

هو التعاقد المخصص لتعليم مهارة جديدة لأحد الباحثين الجدد من أجل اختبار مدى ملائمته للانضمام إلى أحد برامج المعهد مستقبلاً ويتم ذلك من خلال البرنامج التدريبي الممتد على مدار 3 شهور أو المنضمين لمدرسة البيانات والتي تتم بشكل دوري مع الشركاء الخارجيين. عادة لا يقل أعمار المتدربين/ات المتطوعين/ات عن 16 سنة لأنهم أطفال حتى سن 18 سنة ولا يجوز تشغيلهم إلا بقواعد محددة يراعيها المعهد طبقاً [للمواد من 98 إلى المادة 102 من قانون العمل](#)، وكذلك خطوات الحماية من المخاطر التي يلتزم بها المعهد.

عملية التوظيف

1. التوظيف الخارجي من خارج المعهد

تتنوع مصادر هذا الجزء مما يلي:

الدعوة العامة؛ عبر منصات التواصل المختلفة التي يعتمد عليها المعهد موجهة للجمهور العام.

الدعوة عبر الدوائر القريبة؛ والتي تستهدف نشر الدعوة في الدوائر العامة مثل مؤسسات المجتمع المدني أو الأهلية ودوائر علاقات شخصية قريبة.

الدعوة الداخلية الشخصية؛ والتي تتم من خلال ترشيح من أفراد الفريق لشخصيات موهبة معروفين لهم.

- يتقدم المرشح للوظيفة متبعا لخطوات التقديم المعلن عنها
- يخضع المتقدم لنفس الخطوات التي يسير عليها سائر المتقدمين.

2. التوظيف الداخلي من داخل المعهد

تضمن هذه السياسة إتاحة الفرصة للموظفين من داخل المعهد الانتقال إلى وظائف شاغرة داخل نفس البرنامج/الوحدة أو ملفات ووحدات أخرى؛ حيث يدخل الموظف المرشح لهذه الوظيفة مباشرة لقائمة المرشحين القصيرة إذا ما توافر فيه المعايير المهنية المطلوبة للوظيفة، وفي حال اختياره يُعد تصعيذاً أو ترقية وظيفية تتناسب مع مهاراته المهنية والفنية والإدارية.

تنقسم مصادر التوظيف الداخلية إلى ما يلي:

1. **التوصية الداخلية؛** وهي أن يقوم المدير المباشر/ الإدارة الحالي/ة بالتوصية بتوظيف مرشح من الفريق الداخلي مناسب للمهام.

2. **تقديم الطلبات الشخصية؛** يستطيع أي موظف أن يتقدم إلى أي وظيفة شاغرة أعلى من وظيفته الحالية أو بنفس مستواها في أي وحدة داخل المعهد.

3. **الترقيات؛** شغل الموظف لوظيفة شاغرة أعلى من وظيفته الحالية، والتي تُستخدم في كثير من الأحيان كوسيلة لتحفيز ومكافأة الموظفين، أو وصول الموظف لمرحلة إدارية وتطويرية مختلفة ولا تتناسب مع الوظيفة الحالية.

4. **النقل أو التدوير؛** هي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة شاغرة بنفس مستواه الوظيفي في إدارة/وحدة أخرى بغرض التطوير الوظيفي والمهني وكسر النمطية والملل.

5. **البرنامج التدريبي** (تعريف بماهية النشاط في نهاية الملف)، اختيار أحد المتدربين الأكفاء وعرض الوظيفة عليه، لأنه يتمتع بالمعايير المحددة للوظيفة.

6. **مدرسة البيانات** (تعريف بماهية النشاط في نهاية الملف)، اختيار أحد المتدربين الأكفاء وعرض الوظيفة عليه، لأنه يتمتع بالمعايير المحددة للوظيفة.

طرق الالتحاق بالمعهد

يتم الالتحاق بمعهد دفتر أحوال لبحوث البيانات من خلال التقديم بشكل رسمي عند فتح باب التقديم العام عبر المنصات الإلكترونية الخاصة بالمعهد مثل الموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني الرسمي المعلن عنه لتلقي طلبات التقديم الداخلي

ومنصات التواصل الاجتماعي. كما يراعي كافة الاستثناءات التي تظهر من خلال نظام الزمالة أو ما سبق تقديمه وعرضه من خلال هذا الملف.

خطوات الإعلان عن وظيفة

فيما يخص انضمام موظف جديد تُتبع خطوات محددة لضمان الكفاءة ومنها تحديد ما يلي:

1. **الاحتياج المؤسسي للوظيفة** تحدد **خطة الموارد البشرية** التي تضعها **الإدارة التنفيذية** -المكونة من المدير التنفيذي ونائب/ة المدير التنفيذي- ثم يعتمدها **مجلس الإدارة** طبقًا للخطة السنوية التي يرسلها مدراء البرامج والوحدات، كما أن هذا

- التوسع الوظيفي** مرتبط بمدى الإتاحة التي توفرها **الخطة السنوية المالية** والتي يضعها **كلًا من المدير التنفيذي ونائبه/ والمدير المالي أو من يمثله ويعتمدها المدير التنفيذي.**
2. **التوصيف الوظيفي والمهام المطلوبة** يساهم في كتابته وتطويره **مدير/ة الأفراد وثقافة بيئة العمل** من بعد رؤية وموافقة **نائبة المدير التنفيذي.**
3. **علاقات الاتصال بين الموظف الجديد وباقي زملائه** يساهم في كتابته وتطويره **مدير/ة الأفراد وثقافة بيئة العمل** من بعد رؤية وموافقة **نائبة المدير التنفيذي.**
4. **المقومات المطلوبة لشغل الوظيفة** يساهم في كتابتها وتطويرها **نائب/ة المدير التنفيذي.**
5. **كتابة فقرة تخص الإعلان عن الوظيفة** يكتبها **مدير/ة الأفراد وثقافة بيئة العمل ونائب/ة المدير التنفيذي.**
6. **وتحديد منصات النشر** عبر الإنترنت لتلقي الطلبات مع تحديد البريد الإلكتروني الذي سيرسل عليه طلبات التوظيف مع تحديد ما إذا كان هناك أهمية لخطاب التقديم من عدمه وكذلك تحديد اسم عنوان الرسالة البريدية إذا تطلب الأمر، القرار في يد **نائبة المدير التنفيذي**، بينما التنفيذ هو دور **مسؤول/ة التواصل** داخل المعهد.
7. **التأكيد على أن التواصل يكون مع أصحاب القائمة القصيرة**، هي فقرة يجب الحفاظ على وجودها في نص دعوة التقديم والتأكد من وجودها من مهام **مسؤول/ة التواصل والإعلام.**

معايير الاختيار (ليس ملزمًا ضرورة تواجد كل تلك المعايير في وظيفة واحدة) والتي قد تختلف باختلاف الوظيفة

المقدم عليها خصوصًا ما يلزم من خبرة إدارية)

1. الخبرة العملية والمهنية والفنية
2. التعامل مع المشاكل المهنية والعلاقات الإنسانية داخل العمل
3. المرونة
4. الخبرة الإدارية
5. الالتزام بمعايير سياسة المساواة الجندرية إن أمكن

خطوات فحص طلبات الترشيح

1. حصر طلبات التقديم
2. تصنيفها طبقًا لمعايير الاختيار.
3. حصر ثلاث مرشحين للقائمة القصيرة عن طريق الإدارة التنفيذية من خلال السير الذاتية.

4. طلب تنفيذ بعض الاختبارات اللازمة للتأكد من مهارات المرشح من بعد المقابلة الشخصية.
5. الاستفسار عن الخبرات المطلوبة من خلال التواصل مع جهات عمل الموظف السابقة Check Reference وقت الحاجة دون التسبب بأي مشاكل لاحقه للمرشح بحيث يكن التقصي وفقاً للسرية.
6. اختيار الأنسب للتواجد ضمن القائمة القصيرة من جانب ممثل الإدارة التنفيذية والمسؤول/المدير المباشر.
7. الرد على بقية مرشحي القائمة القصيرة بقرار لجنة الاختيار والاعتذار لهم، وعدم الرد عليهم يُعد قصوراً إدارياً.

لجنة المقابلة واختيار المرشح للوظيفة

تعقد لجنة الاختيار والتي يفضل أن تكون مكونة من رقم فردي عدّة مقابلات - وعادة ما تكون مكونة من **نائب/ة المدير/ة التنفيذي/ة والمدير المباشر ومدير/ة الأفراد وثقافة بيئة العمل** - **تختلف لجنة المقابلات قليلاً** إذا ما كانت الوظيفة بخصوص المستويات **الإدارية العليا**، إضافة ممثل الإدارة التنفيذية - **المدير التنفيذي** - وممثل الموارد البشرية - **نائب/ة المدير/ة التنفيذي/ة** - أو **المدير/ة الإداري/ة** وذلك طبقاً للهيكل الإداري المطبق وقتها.

المقابلة شخصية مع المرشح للوظيفة للتأكد من:

- مدى قدرته وخبرته على تنفيذ الأعمال المطلوبة في بطاقة الوصف الوظيفي.
- أن تتحقق لجنة الاختيار من تفرغه لمدة تتناسب مع طبيعة عمله الذي سيشغلها، ويقرر هذا الأمر رئيسه المباشر مع نائب المدير التنفيذي أو المدير الإداري.
- أن يكون لدى لجنة الاختيار إجماعاً أو أغلبية على شخصيته وسلوكه، وأن يوافق على متطلبات العمل وظروفه مواعيدها ومكافآته المالية.
- أن يفهم ضرورة اجتياز اختبار لمدة 3 أشهر، وربما أقل في حالة اشتراكه في البرنامج التدريبي للمعهد أو تنفيذه لمجموعة المهام المتعلقة بقواعد البيانات من قبل التحاقه بالمعهد.
- يجوز تعريض المرشح للوظيفة لتدريب مكثف يظهر شخصيته قبل قبوله، ويتوقف ذلك على مدى حاجة المشروع لبيان تلك الجوانب الشخصية.
- في حال توفر أكثر من فرد يصلح لوظيفة واحدة، يتم الاختيار والمفاضلة بناءً على:-
- درجة الخبرة الفعلية المتصلة بالموضوع، وقابلية المتقدم إلى الوظيفة للتعلم، وتنوع المهارات المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالوظيفة.
- من أمضى عاماً أو أكثر، في العمل متطوعاً بالمعهد أو غيره من المؤسسات لها طبيعة تتقارب من نفس طبيعة عمل المعهد، بشرط وجود تقرير صلاحية يوضح شخصيته وإمكاناته وفائدته للمؤسسة، ويحدد مدى كفاءة أكبر من 80%.

- تطبيق سياسة المساواة الجندرية التي يتخذها المعهد أساسًا لتعيين الموظفين إن أمكن
- تقدم الإدارة التنفيذية رأيًا استشاريًا بخصوص الاختيار؛ بينما القرار النهائي مسؤولية المدير/ة المباشرة/ة

طريقة التواصل مع المختارين أو المرشحين لنيل الوظيفة

يكتب نائب/ة المدير التنفيذي رسالة يوضح فيها مايلي:

1. بعد اكتمال خطوات فحص الطلبات والاختيار تم الاتفاق على اسم المرشح وهو ... وتاريخ بدء العمل.
2. تقديم عرض العمل المالي من قبل الإدارة للمرشح المناسب، وعند موافقة المرشح المناسب على عرض العمل يتم بدء المعاملات الإدارية.
3. في حال اعتذار المرشح، بدء التفاوض مع المرشح التالي.
4. تقديم الوصف الوظيفي بالتفصيل
5. توضيح علاقات الاتصال ما بين المرشح لنيل الوظيفة وباقي زملائه في المعهد أو الفريق
6. توضيح المزايا المقدمة مثل التأمينات الاجتماعية والصحية ..إلخ إن وجدت
7. موعد بدء العمل ومدة التعاقد
8. مرفق بالرسالة اللائحة الداخلية والسياسات المنظمة لعمل المعهد الداخلية والخارجية
9. في حال موافقة المرشح على ما سبق وقبل بالمهمة يتم تحديد موعد توقيع العقد والاجتماع به لمناقشة تفاصيل البرنامج الذي سينضم له المرشح.

التعيين

هو المرحلة الأخيرة من جذب واستقطاب المهارات المهنية المطلوبة، وهو نقطة الاتصال الرسمية على أداء الموظف في المرحلة الأولى.

يتضمن التعاقد على ضرورة ذكر أن **الثلاث الأشهر الأولى** هي اختبار قدرة الموظف على التناغم والتعامل مع الفريق وتحقيق أهداف قصيرة المدى.

لابد من تحقق مجموعة من الخطوات لضمان تأهل الموظف الجديد:

- **البرنامج الإرشادي؛** لضمان حصول الموظف الجديد على المعلومات الكافية عن عمل المعهد وعن إدارته وزملائه ووظيفته، وقوانين وإجراءات العمل الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية والخدمات التي يقدمها لموظفيه ومتعاملينها من الشركاء الخارجيين. تستمر عملية التأهيل وفقاً لما يقرره إدارة المعهد لمدة تتراوح بين ثلاثة أشهر أو ستة أشهر، وينقسم البرنامج إلى **جزأين:**

- 1. رسمي:** عمليات منظمة متنوعة لتعريف الموظف بالمعهد وطبيعة عمله ودوره فيها، مع تحديد لطبيعة وظيفته هل هي قيادية، إشرافية، فنية، داعمة، تنسيقية أو غيرها. كذلك هل هي مكتيبة، تأهيلية، أو بحثية أو غيرها. يتضمن الجانب الرسمي، تقديم كافة السياسات التي تنظم العمل الداخلي -لائحة النظام الداخلي، سياسات مناهضة التمييز والتحرش، سياسات المساواة الجندرية والبروفایل المؤسسي، وسياسات التوظيف والأمان الرقمي ومواجهة المخاطر.. وما ينضم إليها من سياسات- والتأكد من توضيح كافة النقاط المتضمنة في لوائح العمل الداخلية على أن يتم تنفيذه على مدى يوم إلى يومين. المسؤول الأساسي عن تنفيذ هذا الأمر هو نائب/ة المدير التنفيذي أو من يمثله/ا فيما يخص الشؤون الإدارية.
- 2. غير رسمي:** هي عمليات التواصل التي تتم بين الموظف وزملاء العمل من موظفي المعهد التي يقوم من خلالها بالتعرف على الثقافة المؤسسية والسياسات والإجراءات التي يحتاجها الموظف، بالإضافة إلى طبيعة عمليات الاتصال التي تتم في المعهد، وذلك يتم من خلال:
 - أ. المرافقة:** مساهمة زملاء بداية من نائب/ة المدير التنفيذي والمدير المباشر حتى آخر فرد في الهيكل الإداري لتوفير سبل المساعدة والرد على الاستفسارات وتقديم النصائح سواء المتعلقة بالعمل أو السياسات.
 - ب. الإرشاد والتوجيه:** يقوم الرئيس المباشر أو أحد زملاء العمل ذوي الخبرة الطويلة بتقديم الإرشاد والتوجيه والنصح للموظف الجديد في جميع المجالات المتعلقة بعمله في المعهد لمساعدته على الإنجاز وتحقيق المستهدف.

- **وثيقة مدونة السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة؛** على إدارة الموارد البشرية في المعهد بعد الانتهاء من البرنامج التعريفي توقيع جميع الموظفين الجدد على وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة -إن وجدت- وحفظها في الملف الخاص بكل موظف.

بنود عامة

- يحق المدير الإداري أو نائب المدير التنفيذي أو المدير المباشر إسناد أي أعمال يراها للعاملون فيما لا يتناقض مع طبيعة وظيفتهم أو مهنتهم، كما يحق للإدارة نقل العامل أو العاملة إلى قسم آخر أو من برنامج إلى آخر ما دام العمل الجديد لا يختلف جوهرياً عن العمل المتفق عليه أصلاً، بشرط عدم المساس بأجره أو شروط عمله وموافقة العامل أو العاملة على هذا القرار وإيجاد وسيلة لصياغة هذا القرار أو الاتفاق وتوثيقها كملحق في عقد المهام الخاص به.
- **ربما يلجأ المعهد إلى بناء مجموعات عمل أو استشاريين بناء على حاجة العمل والتي يتم تحديدها في الاجتماعات العامة وقد تضم أعضاء من خارج المعهد وتقوم على القواعد التالية:-**

1. تحديد المهام بدقة، تحديد الأهداف بشكل واضح، تحديد المسؤول عن المتابعة، وتقديمها مكتوبة إلى المدير الإداري أو نائب/ة المدير التنفيذي.
 2. تخطيط محدد للعمل، تنظيم العمل وتقسيم المسؤوليات، وتقديم مكتوبة من مسؤول المشروع/الوحدة للمسؤول عن المتابعة.
 3. تلتزم المجموعة أو الاستشاريين بنظام الاتفاق العام ويتم الرجوع إلى المسؤول عن المتابعة في حال وجود معضلات أو مشاكل تتطلب التدخل .
- مراجعة الهيكل الإداري كل عام للتأكد من صلاحيته وفعاليتها الفنية والمهنية.
 - عدم الترقى أو التصعيد كوسيلة للتحفيز دون أن يقابله ذلك من مهارات فنية وإدارية مناسبة، لأن ذلك يتسبب في أذى نفسي ومعنوي للموظف وكذلك للمعهد.

أنشطة تساهم في توفير موارد بشرية للمعهد

1. البرنامج التدريبي
2. مدرسة البيانات

1- البرنامج التدريبي/التطوعي

هو برنامج تدريبي/تطوعي بمقابل مادي بسيط.

تكمُن القيمة الأساسية في البرنامج التدريبي في نقل الخبرات وثقافة وقيم عملنا قدر الإمكان لكوادر بشرية جديدة، خاصة كون هذه الخبرات نادرة للغاية في المجتمع المدني، الذي يعاني أيضاً من ندرة الكفاءات. كما يعد البرنامج التطوعي الأساسي الذي من خلال نستكشف مدى تطور الكفاءات البشرية لاختيار الأنسب للعمل داخل برامج ووحدات المعهد.

أهداف البرنامج؛

1. مساعدة ودعم المجتمع البحثي في مصر الذي يواجه نقصاً كبيراً في خبرات إنتاج وإدارة البيانات.
2. المساهمة في إعداد كوادر -يتحدد عددها طبقاً لاحتياجات المعهد وميزانيته السنوية- قادرة على التعامل مع البيانات وفهمها ولديها مهارات بناء وإعداد قواعد البيانات الاجتماعية بدءاً من جمع البيانات وترميزها، وأداء مهام تنظيف البيانات والبيانات الوصفية، وإنشاء إحصائيات ورسوم بيانية بسيطة للمتغيرات مما يساعد في نشر ثقافة إتاحة وبناء قواعد البيانات داخل وخارج مصر على المستويين المحلي والإقليمي.
3. على مستوى آخر داخلي، سد فجوات الموارد البشرية للملفات والوحدات المختلفة الموجودة في المعهد.
4. تعزيز قنوات الوصول لفئات ومؤسسات في المجال البحثي.
5. تعزيز المهارات الإدارية لدى فريق عمل البرنامج في التدريب.
6. التسويق لمخرجات برامج المعهد.

تقييم المتدربين

يخضع المتدرب/المتطوع لبعثاً من معايير التقييم الخاصة بتقييم الباحث/ات/ين المنضم/ات/ين للمعهد بالإضافة إلى بعض النقاط الأخرى التي تتناسب مع مهام عملهم.

آلية لاستدامة تنفيذ البرامج التدريبي ومعايير الاختيار

1. يستمر فتح باب التقديم على البرنامج التدريبي في حال حاجة المعهد لموارد بشرية جديدة وطبقاً للميزانية السنوية.
2. في حالة الاحتياج المؤسسي للمتدربين، عادة ما يتم تنفيذ المقابلات المهنية مرة واحدة ولكن ربما نلجأ لإضافة متدربين جدد في حال احتياجنا.

معايير الفئات المستهدفة للبرنامج التدريبي وهي:

1. بيان أهمية الانضمام للبرنامج بحيث أن تكون واضحة في الدراسة أو الرغبة في التعلّم والقدرة على العمل الجاد الذي قد يصل إلى مرحلة الملل في بعض أجزاء العمل البحثي.
2. أهمية تمتع الشخص بمهارة التفكير النقدي.
3. اختبار مدى القدرة الفنية في مجال البحوث وقواعد البيانات، ووجود فرصة التطور المهني
4. وضوح الشخصية ومدى تأثيرها على العالم الخارجي والقدرة على تنفيذ أنشطة خارجية مؤثرة مثل التفاعل مع الشأن العام مما يدل على وجود صفة الطموح لدى تلك الشخصية.
5. يُفضل أن يكون المرشح من حديثي التخرج أو مازال طالبًا يدرس إحدى التخصصات التي يهتم بها المعهد ولكن في حالة عدم دراسته لأحد تلك التخصصات لا يشكل هذا أي عائق لاختياره طالما يظهر اهتمامًا بمجال عمل المعهد.
6. يفضل الأشخاص متنوعي الاهتمامات والثقافات والمنتسبين/يات للمحافظات الاقليمية والهويات الجندرية والأعراق لزيادة ثراء وتنوع فريق العمل.
7. يُفضل في حالة إذا ما رأت لجنة التقييم/المقابلة أن المتقدم لم يقم بتنفيذ أيًا من المهام التحليلية أو البحثية أو أنه شخص مبدع محب للفن أو محب للأعمال التي تتطلب الحركة والانتقال من مهام أخرى في فترة زمنية قصيرة، ألا يتم تعيينه لأنه لن يستمتع بالمهام التي ستقدم إليه ويستهلك طاقة ومجهود مُؤدر.
8. يفضل وجود نسبة من المنضمين من المحافظات والأقاليم.
9. يفضل ألا يزيد السن عن 28 سنة ولا يقل عن 18 سنة.

آلية عمل البرنامج مرحليا

1. اختيار المتدربين طبقاً لخطة الاحتياج عن طريق النشر على مواقع التواصل الاجتماعية للمعهد لتدريبهم على مهارات بناء قواعد بيانات.
2. معيار الأسبقية في الانضمام للبرنامج؛ تعني من يتقدم أولاً، له الحق في فحص طلبه أولاً طالما يستوفي شروط انضمامه ويُقبل أولاً إلا إذا كان برنامجه المفضل غير متاح وقتها.
3. مدة التدريب 3 أشهر، ويحتاج التحضير للدورة الواحدة شهر واحد حتى يتمكن فريق العمل/لجنة المقابلة من تنظيم ورؤية الباحثين/المتدربين الراغبين في الانضمام.
4. الورش التدريبية معتمدة على المحتوى الفني لمدرسة البيانات.
5. يتم توزيع المتدربين وفقاً للاحتياج ملفات معهد "دفتر أحوال".
6. اختيار المتدربين للبرامج يتم بشكل توافقي بالمرحلة الاولى ويمكن التناوب فيما بينهم على الورش المختارة سابقا للتجديد والتنوع وعدم الإصابة بالرتابة والملل.

7. يمكن للمتدربين تقسيم بعض الورش لجزئين وفق مستوى المتدربين في كل مرحلة.
8. يمكن للمشرف الفني -مدير/ة الوحدة/الملف- على المتدرب تقصير الخطة الزمنية لبعض المراحل التطبيقية وفق مستوى كل متدرب.
9. يتلقى مدير الأفراد وثقافة بيئة العمل شكاوى البرنامج التدريبي والذي بدوره يُطلع نائب/ة المدير/ة التنفيذي/ة عليها لاتخاذ ما يلزم من تدابير أو إجراءات وربما تُصعد للمدير/ة التنفيذي/ة إذا لزم الأمر.

آلية الانضمام

1. باب الانضمام للبرنامج التدريبي أو التطوعي مفتوح وقت حاجة المعهد.
2. من يتقدم للانضمام ولا ينجح في النهاية يمكنه التقديم في الدورة التالية.
3. تتكون لجنة مقابلة المتقدمين للبرنامج التدريبي من مدير/ة الأفراد وثقافة بيئة العمل والمدير/ة المباشرة وفي بعض الحالات الطارئة وفي حالة عدم وجود أيًا من الزميلين السابقين تتواجد نائب/ة المدير التنفيذي أو أحد مديري الوحدات المعنية بالبرنامج التدريبي. وربما يتطلب الأمر مقابلة بسيطة سريعة مع المدير/ة التنفيذي/ة في حالة الرغبة في اختيار أحدهم/ن للانضمام لفريق العمل بتعاقد رسمي والاتفاق على تنفيذ مهمة عمل بسيطة للتأكد من مدى فائدته لفريق العمل مستقبلاً.
4. قرار التحاق المتدرب في البرنامج التدريبي من عدمه هو قرار لمدير/ة الوحدة وحده/ا طبقاً لاحتياجات المعهد.
5. يقوم المسؤول/ة -طبقاً لقرار الهيئة التنفيذية- بفرز واستبعاد المتقدمين غير الصالحين وبدء تكوين قائمة مختصرة بأهم المتقدمين واستبعاد من لا يتبع قواعد التقديم -عنوان الرسالة، أسباب الاهتمام، مرفقات السير الذاتية..- ومن بعدها الرد على المستبعدين باعتذار عن عدم دخولهم القائمة المختصرة وذكر إمكانية تقديمهم للبرنامج في الدورات اللاحقة.
6. تنسيق مقابلات شخصية لأعضاء القائمة المختصرة يعدها المسؤول/ة.
7. بعد عقد المقابلات، إبلاغ المتقدمين المقبولين بمواعيد بدء تدريباتهم، وتقديم وشرح المعهد وبرامجه للمتدربين الجدد.
8. توضيح قيمة مكافأتهم وطبيعة صرفها من الإدارة المالية.

آلية الجزاءات في البرنامج التدريبي

1. ي/تقدم مدير/ة الملف/الوحدة للمتدرب/ة بملاحظاته/ا شفويًا بشكل مستمر، إذا لم يلتزم بالملاحظات التي يقدمها له خصوصًا في الأسبوع الثالث من التدريب ينتظر مدير/ة البرنامج من بعد تقييم الشهر الأول.
2. إذا لم تتجاوز جودة عمل المتدرب/ة عن 60% في دورة التقييم الأولى/الشهر الأول يُنذر بلفت نظر شفوي.
3. في حالة لم تتجاوز جودة التقييم 70% في الشهر الثاني من البرنامج التدريبي يُلفت مدير/ة الوحدة لفت نظر المتدرب/ة برسالة مكتوبة مُرسلة عبر البريد الإلكتروني مع تواجده مدير/ة الأفراد وثقافة بيئة العمل ونائب/ة المدير التنفيذي فيها للعلم.

4. إذا استمرت/ت مدير/ة الوحدة في تقديم نفس الملاحظات للشهر الثالث، يحق له/ا طلب من الإدارة التنفيذية عدم استكمال البرنامج التدريبي مع المتدرب/ة المذكور/ة.
5. يحصل المتدرب/ة المنتهية فترة تدريبه سواء بعد انتهاءها أو عدم استكمالها/ا البرنامج التدريبي على مستحقاته كاملة حتى تاريخ تنفيذه للمهام دون خصم منها، مع شهادة توضح تنفيذه للمهام البرنامج التدريبي دون أن يتم ترشيحه -داخليًا- ليكن عضوًا دائمًا بفريق عمل دفتر في المستقبل.
6. يحق لمديري الوحدات إنهاء التعامل مع المتدرب/ة من بعد مرور شهرين لعدم تناسب قدراته/ا مع الاحتياجات المطلوبة.

متطلبات خاصة للبرامج وأطر عامة

1. يجب الإنصات ومراعاة الظروف والتوصيات التي يتقدم بها مدراء الوحدات بشكل عام.
2. ألا يكون للمتدرب/ة وظيفة بدوام عمل كلي (إما متفرغ/ة أو ي/تعمل بنظام جزئي)
3. يفضل من لديه خبرة "ولو قليلة" بالأمور القانونية والإجراءات الجنائية خصوصًا الراغبين في الانضمام لبرنامج تدريبي قائم على هذه الموضوعات.
4. يُفضل أن لا تمتد فترة التدريب زيادة عن 3 أشهر ولكن لكفاءة المتدرب يجوز مدها لـ 3 أشهر أخرى ولكن بعدها يتم إعداد تعاقده رسمي.
5. يُفضل أن ينتمي الباحثون/المتدربون المنضمين للعمل على ملفات إقليمية؛ إلى الدول العربية بنسبة تزيد عن 50% مراعاة للبعد الإقليمي.
6. مراعاة فروق العملة فيما يتعلق بالمكافآت المالية للمتدربين غير المصريين.
7. يتحمل الباحثين من الدول العربية المختلفة عبء العمل الإداري والفني من أجل تطوير مهاراتهم دعمًا للتأثير الإقليمي.
8. البرنامج التدريبي هو بمثابة برنامج التطوع الذي يتيح المعهد لمجتمع الباحثين والمهتمين بمجال بحوث وقواعد البيانات، وبالتالي يعتمد المعهد على قيمة إنسانية أساسية أنه لا تطوع بدون مقابل حتى ولو كان المقابل المادي بسيط.

**** لا يخضع البرنامج التدريبي لمعايير الخصم أو الجزاءات أو العلاوات بل يتم صرف مكافآت التدريب/التطوع كما هي ولا يتم الخصم منها إلا في حالة الضرورة القصوى وبحث أي إجراءات جزائية بخلاف الخصم المباشر.**

**** في حالات قصوى، يمكن الخصم من مكافأة المتدرب/المتطوع ولكن لا بد من؛ إخطار المتدرب بشكل سليم قبل استلامه مكافئته المنقوصة ومراعاة توضيح كافة الأخطاء التي لازمتها خلال فترة تدريبه خصوصًا العديد من الأخطاء التي تم إخطاره بها خلال الشهر الأول من التدريب واستمر في تنفيذ هذا الخطأ/هذه الأخطاء طوال فترة التدريب.**

2- مدرسة البيانات

هو نشاط يتم بشكل دوري مع المؤسسات والكيانات الشريكة المحتملة لزيادة الوعي وتكوين جمهور من المهتمين بمجال بحوث البيانات والذي من خلاله قد يظهر بعض المهتمين للعمل في نفس مجال المعهد، كما يساعد هذا النشاط في تأسيس وحدات داخلية لدى الشركاء تعزز من مجال قواعد البيانات.

وكذلك إذا كان هناك بعضاً من المهتمين ظهوروا من خلال هذا النشاط وراغبين في التقدم لشغل وظيفة في المعهد، تسري عليهم كافة الخطوات والقواعد العامة للتوظيف.

****عادة ما تختلف مدرسة البيانات في طريقة تنفيذها ومحتواها طبقاً لاحتياجات الشريك المحتمل وفقاً لاهتماماته ومجال عمله، خاصة وأنها من الممكن أن ينضم لها أفراداً عاديون أو العاملون والمهتمون بمشروعات محددة في سياقات مختلفة كما يمكن تنفيذها بدون شراكة مع أحد من الشركاء الخارجيين.**

****يتم عقد الاتفاقات على تنظيم المدرسة بالتعاون ما بين مديري وحدات المعهد ونائب/ة المدير/ة التنفيذية.**

المكافآت والحوافز

تتنوع **الأدوات** التي تساهم في **الحفاظ على الموارد البشرية** للمعهد في إطار ما يلي:

1. التطوير المهني والفني والإداري المستمر

2. الحوافز الدورية

3. المكافآت

4. الترقيات

5. الإعلان عن فريق الشهر

طبقاً ل**سياسات المتابعة والتقييم** هناك أسس متعلقة بنظام جودة العمل والترقيات والمكافآت والحوافز ولكن يجب التأكيد على أن الإدارة التنفيذية ليست ملزمة بتطبيق الترقيات بشكل دوري سنوي- كل سنة- طالما لم يحدث أي تغيير إداري أو فني أو مهاري على الموظف العامل في المعهد أو لم تسمح الميزانيات السنوية بذلك؛ وربما تكون الترقيات خصوصاً على المستويات الإدارية العليا في الملفات والوحدات تحتاج لفترات زمنية أطول لا تقل عن سنتين من تنفيذ وتحقيق مجموعة من الأهداف الفنية والمهارية الإدارية تُذكر ولها تأثير واسع المدى الزمني والشخصي.

1. التطوير المهني والفني والإداري المستمر

وهي خطة التطوير الإداري والفني والمهاري لكافة أفراد الفريق والتي يتم تطويرها سنويًا وتحديثها بشكل ربع سنوي. تفاصيل هذه الخطة يقدمها مدير/ة الأفراد وثقافة بيئة العمل للهيئة التنفيذية.

2. الحوافز والعلاوات الدورية

1. هي الزيادات السنوية الدورية التي تتم في شهر يناير من كل سنة أو في يوليو إذا رأت الإدارة التنفيذية حاجتها إلى ذلك نتيجة لقرارات تخص الدولة مثل التعويم أو لمواجهة التضخم وارتفاع الأسعار.
2. تتراوح العلاوات الدورية ما بين 5% إلى 15% كحد أقصى طبقًا للائحة المعهد التنفيذية الداخلية
3. تكون الزيادة السنوية 5% لمن تكن نسبة جودة عمله متوسطة 60 إلى 69%.
4. نسبة العلاوة 7% لمن تكن نسبة جودة عمله جيدة بنسبة 70 إلى 79%.
5. نسبة العلاوة 10% لمن تكن نسبة جودة عمله جيدة جدًا بنسبة 80 إلى 89%.
6. نسبة العلاوة 15% لمن تكن نسبة جودة عمله ممتازة بنسبة 90 إلى 100%.

3. المكافآت

تنظم اللائحة الداخلية نظام المكافآت المتبع داخل المعهد، لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على تفاصيله في الملف المخصص لذلك وهو نظام المتابعة والتقييم.

4. الترقيات

تنظم اللائحة الداخلية للمعهد نظام الترقيات المتبع داخل المعهد **والذي يعتمدها بالأساس مجلس الإدارة بعد العرض عليه ومناقشتها داخليًا**، لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على تفاصيله في الملف المخصص لذلك.

5. الإعلان عن فريق الشهر

من خلال تحقيق الأهداف المرجوة من الخطط الاستراتيجية للملفات والوحدات المختلفة، يمكن للإدارة التنفيذية اختيار فريق الشهر أو موظف الشهر للإعلان عن منجزاته التي تحققت بفضل عمله والعمل التشاركي الجماعي ويكن ذلك بناءً على عدّة معايير وهي:

****يرجى ملاحظة، أنه يمكن الجمع ما بين العلاوة الدورية والمكافآت، كما يمكن الجمع ما بين العلاوات الدورية والترقيات وما يترتب عليها من زيادة مالية؛ لكن لا يمكن بأي حال من الأحوال الجمع ما بين الترقيات والمكافآت.**

مؤشرات قياس الأداء:

• نسبة الدوران الوظيفي؛

- يقيس هذا المؤشر نسبة الموظفين التاركين للعمل في المعهد من مجموع عدد الموظفين خلال نفس فترة القياس. يُعبر هذا المؤشر عن فعالية الحلول للحفاظ على الموظفين، وقد يشير ارتفاع نتائج هذا المؤشر إلى إحدى المسببات التالية:
1. توجيه حلول الحفاظ على الموظفين إلى فئة معينة من الموظفين دون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات جميع الموظفين.
 2. نقل تجارب طول الحفاظ على الموظفين من الممارسات المتميزة دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المعهد واختلاف الثقافة المؤسسية وتطلعات الموظفين.
 3. اختيار حلول للحفاظ على الموظفين تقع ضمن فئة واحدة من الحلول (مثل المكافآت المعنوية والترقيات) دون النظر في اختيار حزمة من الحلول المختلفة من جميع الفئات.

• نسبة التوظيف؛

يقيس هذا المؤشر نسبة الموظفين في المعهد خلال فترة محددة من مجموع جميع الموظفين في المعهد خلال نفس الفترة. يعبر هذا المؤشر عن مدى فعالية الحفاظ على الكفاءات الموجودة في المعهد وقد يشير ارتفاع نتائج هذا المؤشر إلى إحدى المسببات التالية:

1. عدم مناسبة الحلول المقترحة للحفاظ على الموظفين المواطنين.
2. عدم مناسبة الطول المعمول بها للحفاظ على الموظفين مقارنة بطول جهات العمل الأكثر احتفاظًا بموظفيها.

• نسبة المتدربين؛

يقيس هذا المؤشر نسبة الموظفين الذين حضروا واستكملوا برامج تدريبية في المعهد خلال فترة محددة من مجموع جميع الموظفين المستهدفين بالتدريب خلال نفس الفترة. يعبر هذا المؤشر عن مدى فعالية خطط التدريب والتطوير المعدة من قبل مسؤول/ة التطوير المؤسسي لرفع قدرات الموظفين والحفاظ عليهم.

• نسبة الموظفين الذين تم تحفيزهم؛

يقيس هذا المؤشر عدد الموظفين الذين تم تحفيزهم في المعهد من خلال نظام المكافآت والحوافز المعتمد والترقيات خلال نفس الفترة، لتوضيح مدى حفاظ المعهد على الكفاءات.

• نسبة الرضا عن برامج التدريب؛

يقيس هذا المؤشر نسبة رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي حضروها بناء على استبيان التقييم القبلي والبعدي تجاه تلك البرامج والأنشطة والتدريبات، ويعبر هذا المؤشر عن مدى تناسب البرامج التدريبية مع قدرات الموظفين واستراتيجية المعهد وجودة البرامج التي قدمها.

• نسبة التضرر من العمل؛

يقيس هذا المؤشر عدد الموظفين المتضررين من العمل (نفسياً وجسدياً) وطبيعته، حيث تنوع وتعدد الطول المناسبة للحفاظ على الصحة النفسية والمعنوية لجميع الموظفين وقلّة عدد المتضررين إنما هو مؤشر على مدى صحة وسلامة بيئة العمل وقوتها في الحفاظ على سلامة الموظفين من أي أضرار جانبية.

• نسبة الاقتراحات المطبقة؛

يقيس هذا المؤشر نسبة الاقتراحات المطبقة التي قدمها الموظفون في المعهد من إجمالي عدد الموظفين، حيث يعبر هذا المؤشر عن مدى الإبداع والابتكار في المعهد ومدى نجاح المكان في دمج موظفيه.

مؤشرات أداء العمليات

تقيس تلك المؤشرات مدى فعالية تطبيق حلول الحفاظ على الموظفين، في مقابل ردود الأفعال ومقاييس المتابعة والتقييم.

• نسبة تنفيذ خطة التوطين؛

يقيس هذا المؤشر نسبة تنفيذ الإجراءات في خطة التوطين والحفاظ على الموظفين سنويًا، ويعبر عن مدى دقة عمليات التخطيط ومدى اعتمادها على تحليل شامل لوضع المعهد الداخلي وطبيعة عمله ووضوح رؤية القيادة.

• نسبة اكتمال وثائق تقييم الأداء؛

يقيس هذا المؤشر عدد وثائق متابعة وتقييم الأداء المكتملة في نهاية كل دورة ربع سنوية من تقييم أداء الموظفين، لأن هذا المؤشر يعبر عن مدى اهتمام المعهد بتقييم موظفيه وتوفير التغذية الراجعة خلال المواعيد الزمنية المحددة في سياسة تقييم أداء الموظفين.

• نسبة تنفيذ خطة التدريب؛

يقيس هذا المؤشر عدد البرامج التدريبية التي تم تنفيذها من الخطة المعتمدة في بداية العام. حيث يعبر عن مدى دقة عمليات التخطيط لتدريب وتطوير الموظفين ومدى اعتمادها على تحليل دقيق وشامل للاحتياجات التدريب الفردية والمؤسسية.

***ملحوظة هامة

****على مدير/ة الأفراد وثقافة بيئة العمل إدراج معلومات حول نسب تلك المؤشرات في تقاريره السنوية ونصف السنوية للدلالة حول تطوير أداء المعهد.**

****في حالة عدم تناسب أحد تلك المؤشرات مع الخطة الموضوعية، يتم التناقش حولها مع نائب/ة المدير/ة التنفيذي/ة لإقرار مجموعة من الخطوات لتحسين الأداء وتقديم خطة بديلة.**