



---

# التقرير الفني الخاص بتعميم منهجية ونماذج دراسة عبء العمل في وزارة التربية والتعليم

---



إعداد:

دانا مامي / رئيس قسم الوصف الوظيفي

رائده هلالات / عضو قسم الوصف الوظيفي

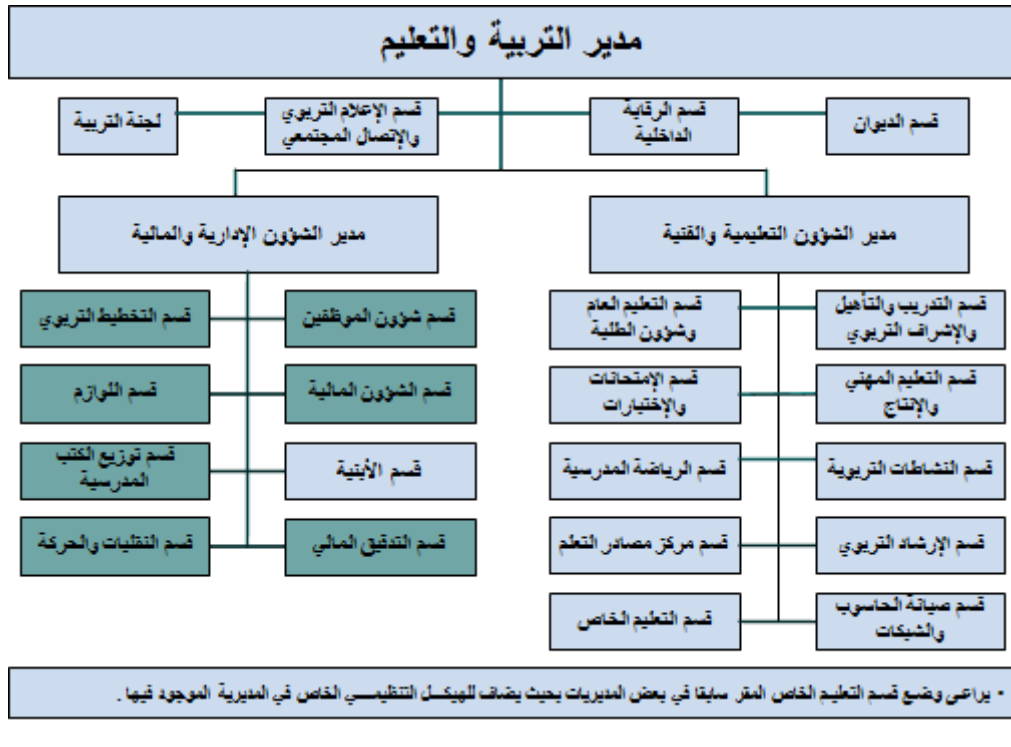
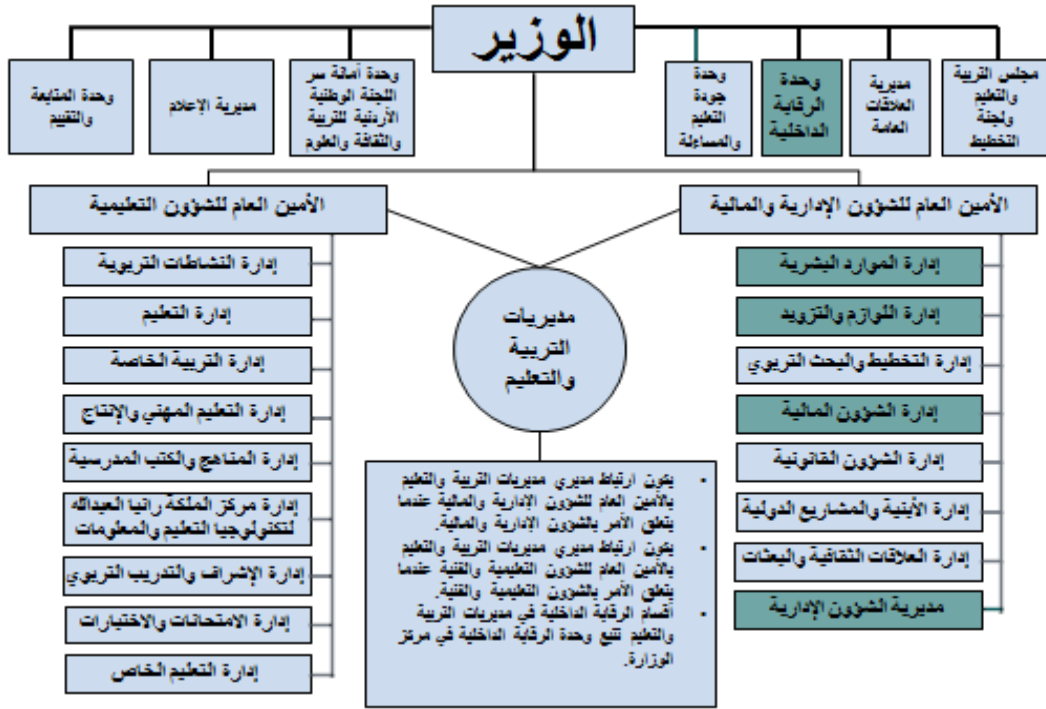
٢٠١٩-٤-٢٠

## مقدمة

في ضوء قرار مجلس الوزراء رقم (٢٠٧٦) تاريخ ٢٦/١١/٢٠١٨ وإشارة الى كتاب رئاسة الوزراء رقم ٥٦٣٢/١/١١/٨٣ تاريخ ٢٩/١/٢٠١٩ المتضمن الحزمة الأولى للقرارات المتعلقة بالإصلاح الإداري وتطوير الأداء المؤسسي ، وتنفيذاً للبند (د) منه المتعلق بتعميم منهجية ونماذج دراسة عبء العمل ، قامت وزارة التربية والتعليم بعدة إجراءات لتعبئة النماذج حسب الأصول .

تعتبر منهجية تحليل عبء العمل إحدى الطرق الهامة لتحديد الوقت والجهد والموارد اللازمة لتنفيذ عمليات الإدارة، والتي تؤدي إلى تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث الجودة والكمية على المدى القصير والطويل، ولضمان الاستخدام الفعال والكفء لموارد المنظمة من أجل تعزيز إنتاجية المؤسسة وتحسين أداء الوحدات المختلفة للمنظمة، ومساعدة المؤسسة في تحديد السيناريوهات المحتملة لنتائج تحميل العمل، وتكييف الحلول المناسبة والإجراءات التصحيحية.

# الهيكل التنظيمي لمركز وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم



## المنهجية المتبعة والإجراءات

**أولاً: تكليف كل من:**

- السيدة دانا مامي، رئيس قسم الوصف الوظيفي.
- السيدة رائدة هلالات عضو قسم الوصف الوظيفي.
- الأنسة منال شعبان / عضو قسم الأداء المؤسسي.

وذلك لمتابعة مديريات التربية والتعليم وعددها (٤٢) مديرية والإدارات المعنية في مركز الوزارة وعددها (٥).

على النحو الآتي: (إدارة الموارد البشرية، إدارة اللوازم والتزويد، إدارة الشؤون المالية، مديرية الشؤون الإدارية، وحدة الرقابة الداخلية).

بالإضافة إلى ٤٢ مديرية تربية وتعليم موزعة على ثلاثة أقاليم (شمال، وسط، جنوب).

**ثانياً:** التواصل مع السيدة ريم حوسه من ديوان الخدمة المدنية كونها المسؤول عن التدريب في الورشة التدريبية والتي

عقدت في فندق جينيفا يوم الاحد وبواقع (٤) ساعات تدريبية حول آلية تعبئة النماذج. حيث تم ارسال قاعدة بيانات بأسماء كافة العاملين في مديريات التربية والتعليم بالأقسام المعنية بالدراسة والمسميات المستهدفة بالإضافة للعاملين في مركز الوزارة من الإدارات والمديريات والوحدات المعنية، بهدف اطلاعها على حجم البيانات المراد متابعتها، والاستفسار منها حول الموظفين من ذوي الفئة الثالثة وتسميتهم في الوزارة (مستخدم مقطوع) وكان الرد باستثنائهم، وبناء عليه تم التعميم على الميدان التربوي باستثنائهم من تعبئة النموذج.

**ثالثاً:** إعداد منهجية عمل خاصة بآلية تعبئة النماذج من قبل السيدة دانا مامي رئيس قسم الوصف الوظيفي، والسيدة

رائده هلالات عضو قسم الوصف الوظيفي وتعميمها بكتاب رسمي رقم ١٤٨٤٧/٣/١٢ تاريخ ١٤/٣/٢٠١٩. متضمنًا تسمية ضابط ارتباط في كل مديرية ليتم التواصل معه من قسم شؤون الموظفين أو من ينوبه في مديريات التربية والتعليم بالإضافة لأقسام الرقابة الداخلية في الميدان التربوي لمتابعة التعبئة وإرسال المطلوب حسب الأصول.

**رابعاً:** تعيين ضابط ارتباط من قبل إدارة الأداء المؤسسي في رئاسة الوزراء وهو الدكتور علي البدور عبر الهاتف والاميل

حول الاستفسارات الواردة من الميدان التربوي.

**خامساً:** بعد التواصل مع الدكتور علي البدور تم التراجع عن استثناء ممن يحملون صفة التعيين ( المستخدم المقطوع

( من السائقين والمراسلين وإضافته الى الفئة المستهدفة من الدراسة .

**سادساً:** عقد لقاء بين ( ضباط الارتباط من ديوان الخدمة المدنية ) واللجنة المكلفة بالمتابعة مع عطوفة الأمين العام

السيد سامي سلايطة وتوضيح المشاكل المتعلقة بالنموذج ، حيث ذكر عطوفته أن الدراسة كان من الأولى لها أن تتم على عينة من مديريات التربية والتعليم نظراً للحجم الكبير في البيانات ولسهولة متابعتها وتدقيقها لاحقاً ونظراً لتشابه المهام بين الاعمال المنجزة في جميع مديريات التربية والتعليم ، واقترح عطوفته الاستفادة من غرفة التحكم والسيطرة في مركز الوزارة للتواصل عبر ( Video Conference ) حيث تبين لاحقاً بعد الاستفسار من المهندسة فاتنة عريضة أن التواصل لن يكون مجدياً مع كل المديريات حيث سيكون هناك تشويش وعدم وضوح الصوت. مما استدعى تعميم كتاب رسمي رقم ١٨١٢٠/٣/١٢ تاريخ ٢٠١٩/٣/٣١ للحصول على البيانات كاملة من قبل ضباط الارتباط في مديريات التربية والتعليم.

**سابعاً:** عقد ورشة عمل في مسرح إدارة مركز الملكة رانيا بتاريخ ٢٠١٩/٤/٧ وذلك نظراً لعدم إمكانية التواصل

الكثرونياً عبر غرفة الاتصال مع المديريات وللدرد على التساؤلات الواردة من قبل الميدان التربوي حول النموذج وللتأكيد على تعبئة النموذج كون نسبة التعبئة لم تتجاوز ١٢ مديرية من أصل ٤٢ مديرية تربية وتعليم، وبالتنسيق مع كل من:

- السيد محمد خصاونة / إدارة الأداء المؤسسي في رئاسة الوزارة.
  - الدكتور علي البدور / ديوان الخدمة المدنية - ضابط الارتباط مع وزارة التربية والتعليم.
  - السيد أمجد عودة / ديوان الخدمة المدنية - الدعم الفني.
- وبإشراف : الفريق الفني المكلف بمتابعة تعبئة النماذج الخاصة بعبء العمل في وزارة التربية والتعليم .  
وكل من :

- السيد مجدي عبد الرحمن /عضو قسم الوصف الوظيفي (دعم إداري ومالي).
- السيد مجدي ابو ليلى / إدارة اللوازم والتزويد (دعم إداري).

**حيث كانت محاور الورشة كالتالي:**

- الترحيب بالحضور الكرام من أقسام (شؤون الموظفين والرقابة الداخلية) الممثلين في مديريات التربية والتعليم (شمال ،وسط ،جنوب).
- توضيح للغاية من نموذج عبء العمل.
- توضيح أهمية تعبئة النماذج للفئة الثالثة من السائقين والمراسلين كون التعميم الأول لم يشملهم كما ذكر سابقاً.

- أهمية مراجعة البيانات الخاصة بالنماذج المعبئة من قبل المديرية والتي سيتم نشرها على الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم - صفحة إدارة الموارد البشرية - خبر عبء العمل على الرابط:

<http://www.moe.gov.jo/files/actcards>

بعد أن تم نقل النماذج من قبل الفريق المكلف أعلاه للموظفين على النموذج الجديد مع الصفحة الأولى (عبء العمل في الوحدة) والذي استغرق جهداً ووقتاً كون العديد كبير والبيانات بحاجة لتدقيق.

**ثامناً:** مراجعة البيانات من قبل مديريات التربية والتعليم وإعادة ارسالها بالبريد الإلكتروني للجنة المكلفة مرة أخرى،

حيث تعتبر هذه العملية غير مجدية أبداً وكان من المحبذ لو تم برمجة النماذج إلكترونياً على موقع الديوان أو الرئاسة والاستفادة من بيانات البطاقة الإلكترونية بالنسبة لمعلومات الموظف.

**تاسعاً:** نشر التعديل الأخير على الموقع الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية على نفس الرابط أعلاه مع الملاحظات وأسماء

ضباط المديرية ومعلومات اتصالحهم.

**عاشراً:** اعداد التقرير الفني بمنهجية عبء العمل في وزارة التربية والتعليم.

## نطاق الدراسة

### أولاً: الإدارات المعنية بالدراسة:

- عدد أدارات مركز الوزارة والمديريات والوحدات المعنية بعبء العمل ٤ إدارات، وحدة، ومديرية وفق الهيكل التنظيمي في وزارة التربية والتعليم وعلى النحو الآتي:

١. إدارة الموارد البشرية وتضم (٣) مديريات وهي: - مديرية الموظفين. وأقسامها (٥): (الكادر، التوظيف، معلومات الموظفين، الإجازات والإعارات، الأرشيف). شملت الدراسة (٤) أقسام واستثني قسم معلومات الموظفين كون المسميات الوظيفية فنية (مبرمجين) خارج نطاق الدراسة. - مديرية مراجعة الأداء. وأقسامها (٣): (الترقيات والترقيات والعلاوات، الوصف الوظيفي، مراجعة الأداء) واستثني قسم الوصف الوظيفي من الدراسة كون المسميات الوظيفية وطبيعة العمل فنية خارج نطاق الدراسة. - مديرية الرواتب. - وأقسامها (٣): (الرواتب، الضمان الاجتماعي، انتهاء الخدمة).	
٢. إدارة الشؤون المالية وتضم ثلاث مديريات وهي: - قسم تدقيق الحسابات - مديرية الحسابات. - وأقسامها (٦): (، الامانات والسلف ، الصندوق والمستندات ، النفقات ، صندوق المشاريع الدولية ، مراقبة النفقات ، نفقات المشاريع الدولية). - مديرية صندوق الإسكان. - وأقسامها (٢): (الاشتراكات والقروض ، تدقيق ومتابعة صندوق الإسكان). - مديرية صندوق الضمان الاجتماعي. - وأقسامها (٢): (الاشتراكات والتعويضات ، تدقيق ومتابعة صندوق الضمان).	
٣. إدارة اللوازم والتزويد وتضم ثلاث مديريتين وهما: - مديرية اللوازم والنقلات. وأقسامها (٧): (مستودع الأثاث والأجهزة ، المشتريات والجلود ، اللوازم، النقلات ، متابعة صيانة المركبات ، مستودعات اللوازم). - مديرية مستودع الكتب المدرسية. - وأقسامها (٦): (مستودع الكتب المركزي، مستودع كتب محافظة العاصمة، مستودع كتب محافظة	

إرید، مستودع كتب محافظة الزرقاء ، استلام الكتب المدرسية، مستودع كتب الجنوب ). - مديرية العطاءات. وأقسامها (٦): (العطاءات الدولية الاثاث والأجهزة، العطاءات المحلية الاثاث والأجهزة، عطاءات الكتب المدرسية، متابعة العطاءات، المواصفات والكلفة، عطاءات الأبنية).	
وحدة الرقابة الداخلية وأقسامها (الرقابة المالية، الرقابة الإدارية، الشكاوى والمظالم، الأداء المؤسسي، المعايير والجودة ، رقابة اللوازم ) .	٤ .
مديرية الشؤون الإدارية وأقسامها: (الديوان، خدمة الجمهور، الاتصالات، الخدمات المساندة، النقلات والحركة).	٥ .

**ثانيًا: مديريات التربية والتعليم المعنية وعددها (٤٢) مديرية بواقع (٨) أقسام خاضعة للدراسة:**

- على النحو الآتي:

- الأقسام التابعة لكل مديرية من مديريات التربية والتعليم وهي:

الرقم	القسم
٠١	قسم شؤون الموظفين
٠٢	قسم الشؤون المالية
٠٣	قسم التدقيق المالي
٠٤	قسم الديوان
٠٥	قسم الرقابة الداخلية
٠٦	قسم اللوازم
٠٧	قسم الكتب المدرسة
٠٨	قسم النقلات والحركة

- مديريات التربية والتعليم مرتبة حسب الأقاليم وهي:

اولاً: اقليم الشمال		
المحافظة	الرقم	المديرية
اريد	١	لواء قصبه اريد/م.اريد
		لواء بني عبيد/اريد
		لواء المزار الشمالي/اريد



لواء الطيبة والوسطية/اربد		
لواء الكورة		
لواء بني كنانة		
لواء الاغوار الشمالية		
لواء الرمثا		
محافظة جرش		جرش
محافظة عجلون		عجلون
لواء قصبه المفرق		المفرق
منطقة البادية الشمالية الشرقية		
لواء البادية الشمالية الغربية		

إقليم الوسط		
المحافظة	الرقم	المديرية
العاصمة		لواء قصبه عمان/العاصمة
		لواء الجامعة/العاصمة
		لواء سحاب/العاصمة
		لواء القويسمة/العاصمة
		لواء ماركا/العاصمة
		لواء ناعور/العاصمة
		لواء وادي السير/العاصمة
		لواء الموقر
		لواء الجيزة
	مادبا	
		لواء ذيبان
الزرقاء		منطقة الزرقاء الاولى

منطقة الزرقاء الثانية		
لواء الرصيفة		
منطقة السلط		محافظة البلقاء
لواء الشونة الجنوبية		
لواء دير علا		
لواء عين الباشا		

اقليم الجنوب		
المديرية	الرقم	المحافظة
منطقة الكرك		الكرك
منطقة القصر		
لواء المزار الجنوبي		
لواء الاغوار الجنوبية		
منطقة الطفيلة		الطفيلة
لواء بصيرا		
منطقة معان		معان
منطقة البادية الجنوبية		
لواء البتراء		
لواء الشوبك		
محافظة العقبة		العقبة

## الملاحظات والتوصيات والتحديات :

### ١. الملاحظات:

- الطريقة المتبعة لتحديد عبء العمل والتواصل غير مجدي والأخطاء في التعبئة كثيرة وتحتاج لتدقيق.
- الطريقة المستخدمة لقياس الوقت المستغرق بالعمل طبقت لثلاث أيام وهي غير كافية لقياس عبء العمل، حيث يتطلب قياس عبء العمل التعبئة بأوقات مستمرة على مدار العام حسب طبيعة وضغط العمل في المؤسسة /الوزارة المعنية.

### ٢. التحديات:

- صعوبة التواصل مع المعنيين في مديريات التربية والتعليم نظراً لامتداد مديريات التربية والتعليم في الوزارة متمثلة ب (٤٢) مديرية موزعة على الأقاليم الثلاثة بواقع (٨) أقسام لكل مديرية ، و (٥) إدارات في مركز الوزارة .
- الحصول على البيانات المطلوبة لعدد كبير من العاملين ممن انطبقت عليهم شروط تعبئة النماذج.
- خصوصية وزارة التربية والتعليم مما أدى الى أخذ وقت كبير جداً في الحصول على البيانات المطلوبة لعينة الدراسة.
- تردد أو خوف الموظف من تعبئة النماذج المتعلقة بعبء العمل ، والذي استدعى إزالة الصفحة الأولى في التعميم الأول وإعادتها مرة أخرى من قبل الفريق المكلف.
- الوقت غير كافي لتدقيق البيانات كما ينبغي ولو أردنا تدقيق البيانات كما يجب لاستغرق الوقت أكثر من شهرين بشكل أولي.

### ٣. التوصيات:

- كان من الأجدر برمجة النماذج المستخدمة في عبء العمل عبر موقع الكتروني موحد حيث أن الطريقة المستخدمة لجمع النماذج وتدقيقها استنزفت الوقت والجهد ، وأيضاً لضمان التوثيق الإلكتروني للمسميات والجهات المسؤولة بتعبئة النماذج .

- الجزئية المتعلقة ببيانات الموظف الرئيسية (الاستعانة بالبطاقة الالكترونية وإضافة بند الرقم الوطني للموظف ليكون المفتاح لبياناته الموجودة بالأصل في ديوان الخدمة المدنية بهدف تبسيط الإجراءات ودقتها، حيث أن التعامل عبر البريد الالكتروني غير فعال.
- لضمان الدقة في تحليل عبء العمل يجب تعبئة النماذج للموظف الواحد بأوقات مختلفة وبأيام أكثر موزعة على العام حسب طبيعة المؤسسة.
- تطبيق منهجية عبء العمل للمرحلة الثانية من الدراسة عبر برنامج إلكتروني على عينة ممثلة وبتغيير بالأوقات وبعد ذلك تعميمها على كافة المؤسسات مع مراعاة خصوصية كل مؤسسة لأنه ليس بالضرورة ما ينطبق على موظف بدائرة يناسب الموظف الآخر بالدوائر الأخرى للحصول على المطلوب بمستوى عال من الدقة.

## الفهرس:

رقم الصفحة	الموضوع
١	المقدمة
٢	الهيكل التنظيمي لإدارات مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم.
(٥-٣)	المنهجية المتبعة والإجراءات.
(٩-٦)	نطاق الدراسة (الإدارات والأقسام المعنية بمديريات التربية والتعليم موزعة حسب الاقاليم شمال، وسط، جنوب داخل اطار الدراسة).
(١١+١٠)	الملاحظات والتحديات والتوصيات.