



وثائق إجرائية
وزارة الصحة

رمز الوثيقة الإجرائية:					سياسة برنامج الاحتفاظ بالعاملين
MOH	HR	POL	03	v1	
تصنيف الوثيقة: عادي					عدد الصفحات: 7

الجهة المُعدّة: مديرية الموارد البشرية			
الإعداد:	المُسمّى الوظيفي:	التوقيع:	التاريخ:
امتياز عبد الهادي شومان	رئيس شعبة الخطط والسياسات الوظيفية/ مديرية الموارد البشرية		٢٠٢٦ / ١٠ / ٧
د. سناء أبو غليون	إدارية / مديرية تنمية القوى البشرية		٢٠٢٦ / ١٠ / ٧
د. رانيه يوسف الجيلاني	رئيس قسم الخطط والمعلومات / مديرية التعليم والتدريب الطبي		٢٠٢٦ / ١٠ / ٧
د. صالح محمود الرمحي	صيدلاني / مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة		٢٠٢٦ / ١٠ / ٧
معتز محمد عياش	رئيس شعبة اعتماد المستشفيات / مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة		٢٠٢٦ / ١٠ / ٧
لغايات التدقيق والمراجعة، أقر باطلاعي على جميع صفحات هذه الوثيقة وعددها 7 صفحات	مدير الجهة المعدة		٢٠٢٦ / ١٠ / ١١
لغايات تدقيق وضبط الجودة، أقر باطلاعي على جميع صفحات هذه الوثيقة وعددها 7 صفحات	مدير مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة		٢٠٢٦ / ١٠ / ١٣
اعتماد هذه الوثيقة:	عطوفة الأمين العام للشؤون الإدارية والفنية		٢٠٢٦ / ١٠ / ١٤

ختم الاعتماد

وزارة الصحة
مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة
السياسات والإجراءات
& Procedures
١٤ تمّيار ٢٠٢٦
مُعْتَمَد
Approved
تاريخ المراجعة القادمة: / /

سجل التعديلات		
تاريخها:	مبررات مراجعة الوثيقة الإجرائية:	v

أشنة المُعَدِّين:

ختم النسخة الأصلية



وثائق إدارية
وزارة الصحة

رمز الوثيقة الإجرائية:					سياسة برنامج الاحتفاظ بالعاملين
MOH	HR	POL	03	v1	
تصنيف الوثيقة: عادي					عدد الصفحات: 7

الغرض:

تهدف هذه السياسة إلى وضع إطار مؤسسي يسترشد بقيم الوزارة المؤسسية لتنظيم إجراءات الاحتفاظ بالعاملين في وزارة الصحة، بما يساهم في المحافظة على الكفاءات البشرية، وتعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي، وخفض معدلات دوران الموظفين، وضمان استدامة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الوزارة ورفع جودة الخدمات الصحية.

النطاق:

جميع الوحدات التنظيمية في الوزارة، وبما يشمل جميع الموظفين على اختلاف فئاتهم الوظيفية.

التعريفات:

الاحتفاظ بالعاملين: مجموعة الإجراءات والبرامج التي تهدف إلى المحافظة على العاملين الأكفاء، وتعزيز استقرارهم الوظيفي، والحد من تركهم العمل، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات وتحقيق أهداف الوزارة.

معدل دوران العاملين: معدل الموظفين تاركين الوظيفة (انفكاك دائم أو مؤقت) لأي سبب مثل: الاستقالة، فقدان الوظيفة، بلوغ السن القانوني، انتهاء عقد استخدام، تقاعدات، وفاة، إجازة بدون راتب.

تطوير الأداء الوظيفي: هو مجموعة من الممارسات والإجراءات المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين ومهاراتهم، من خلال التقييم المستمر وتوفير التدريب والتوجيه المناسب، بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، وينعكس إيجاباً على رضا الموظف واستمراريته في العمل.

الثقافة المؤسسية: منظومة القيم والسلوكيات والممارسات التي توجه أداء العاملين وقراراتهم وتفاعلاتهم داخل الوزارة، وتساهم في تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي والعمل بروح الفريق والتحسين المستمر واستدامة الأداء.

القيم المؤسسية للوزارة: التمحوّر حول المستفيد، الحوكمة وسيادة القانون، التميز والابتكار، الشراكة والعمل بروح الفريق، الاستدامة، الحداثة والمرونة الرقمية.

المسؤوليات الرئيسية:

1. مديرية الموارد البشرية:

1.1. توزيع استمارة أسباب الاستقالة على وحدات الموارد البشرية في المواقع التابعة لوزارة الصحة.

1.2. جمع استمارات أسباب الاستقالة بعد تعبئتها من الموظفين المتقدمين بطلب الاستقالة.

2. مديرية تنمية القوى البشرية:

2.1. تحليل الأسباب الرئيسية لعدم الاحتفاظ بالعاملين.

أنشئة المبدئين:

ختم النسخة الأصلية



وثائق إجرائية
وزارة الصحة

رمز الوثيقة الإجرائية:					سياسة برنامج الاحتفاظ بالعاملين
MOH	HR	POL	03	v1	
تصنيف الوثيقة: عادي					عدد الصفحات: 7

- 2.2. تطوير الأداء الوظيفي.
3. مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة:
 - 3.1. تصمم وتعتمد استمارة أسباب الاستقالة.
 - 3.2. عمل دراسات رضا الموظفين.
 - 3.3. مواءمة إجراءات السياسة مع القيم المؤسسية والتحسين المستمر.
4. مديرية التعليم والتدريب الطبي:
 - 4.1. تحدد احتياجات الكوادر الفنية والطبية العاملة في الوزارة من البرامج التدريبية
 - 4.2. المساهمة في تقديم مختلف الأنشطة التدريبية والتعليمية للفئات المستهدفة من التدريب
 - 4.3. تزويد الموظفين العاملين في الوزارة بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لهم.
5. الرئيس / المسؤول المباشر:
 - 5.1. حصر احتياجات موظفي الوحدة المسؤول عنها من حيث الأنشطة التدريبية المطلوبة وتزويد المعنيين بها.
 - 5.2. تنسيق الموظفين الجدد للالتحاق ببرنامج توجيه الموظف الجديد.
 - 5.3. تسهيل إحقاق العاملين بمختلف الأنشطة التدريبية والتعليمية وبرامج التطوير المهني المستمر.
6. الموظفون / العاملون:
 - 6.1. المشاركة في البرامج والأنشطة التدريبية التي يتم تنسيبهم إليها.
 - 6.2. تعبئة استمارة أسباب الاستقالة.

مسؤوليات التنفيذ والإجراءات:

الرقم	مسؤولية التنفيذ	الإجراء
1.1	الرئيس / المسؤول المباشر	ينسب بإعطاء شهادات الشكر والتقدير للموظفين المتميزين، وخاصة الذين يجسدون قيم الوزارة المؤسسية.
1.2		يعمل على تكريم الموظفين ذوي الإنجازات والمبادرات والممارسات التي تعكس قيم التميز والابتكار والعمل بروح الفريق.
1.3		ينشر قصص النجاح داخلياً.

أنشطة المعنيين:

ختم النسخة الأصلية



وثائق إجرائية
وزارة الصحة

رمز الوثيقة الإجرائية:					سياسة برنامج الاحتفاظ بالعاملين
MOH	HR	POL	03	v1	
تصنيف الوثيقة: عادي					عدد الصفحات: 7

ينسب الموظفين الجدد للالتحاق ببرامج توجيه الموظف الجديد.	1.4
يحصّر احتياجات الموظفين التابعين له من الأنشطة التدريبية ويزود المعنيين بها.	1.5
تعد خطة الاحتياجات التدريبية في الموقع بناء على حصر الاحتياجات من المسؤولين / الرؤساء المباشرين	2.1
تزود مديرية التعليم والتدريب الطبي بالاحتياجات التدريبية من برامج التطوير المهني المستمر	2.2
يُعَدّ خطة الاحتياجات التدريبية السنوية للكوادر الفنية والصحية العاملة في الوزارة، ضمن المجالات التدريبية (الاختصاصات الطبية السريرية، التخصصات الطبية لبرامج الإقامة، برامج دعم الحياة/ الانعاش القلبي الرئوي، أنشطة التطوير المهني المستمر).	3
يتابع عملية إلحاق عدد من الأطباء (العامين) العاملين في الوزارة، والناجحين في امتحان القبول التنافسي للإقامة، لبرنامج الإقامة للتدريب بمختلف الاختصاصات الطبية.	4.1
يوفر ويتابع الأنشطة والبرامج التدريبية المختلفة لكافة العاملين بالوزارة، وفقاً للمخصصات المالية المتاحة (الاختصاصات الطبية الفرعية، الابتعاث الدراسي، الدورات المهنية المتخصصة وغيرها)	4.2
يُعَدّ خطة حصر الاحتياجات التدريبية لبرنامج التطوير المهني المستمر في المواقع التابعة للوزارة، وبالتنسيق مع وحدات/ ضباط ارتباط التطوير المهني المستمر في (المديرية المركزية/المستشفى/مديرية الصحة)	5.1
يتابع عملية تنفيذ برنامج التطوير المهني المستمر للعاملين في الرعاية الصحية بما يتماشى مع متطلبات نظام تجديد ترخيص العاملين في المهن الصحية رقم 46 لسنة 2018.	5.2

أنشطة المعيّنين:

ختم النسخة الأصلية

MASTER COPY



وثائق إجرائية
وزارة الصحة

رمز الوثيقة الإجرائية:					سياسة برنامج الاحتفاظ بالعاملين
MOH	HR	POL	03	v1	
تصنيف الوثيقة: عادي					عدد الصفحات: 7

6	قسم المركز التدريبي لبرنامج دعم الحياة/ مديرية التعليم والتدريب الطبي	يُدرَّب ويؤهل الكوادر العاملة بالوزارة على برامج دعم الحياة / الانعاش القلبي الأساسية والمتقدمة، من خلال المركز التدريبي لبرامج دعم الحياة التابع لوزارة الصحة وبالتعاون مع جمعية القلب الامريكية. AHA
7.1	قسم التميز المؤسسي والابتكار / مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة	يقيس نسبة رضا الموظفين من خلال دراسات رضا الموظفين وما تتضمنه من جوانب مرتبطة بالثقافة والقيم المؤسسية (مثل: العمل بروح الفريق، وبيئة العمل، والقيادة، والتحفيز، والتطوير،....).
7.2		يضع خطة تحسينية لرضا الموظفين بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
8.1	قسم السجلات/ مديرية الموارد البشرية	يعمم نموذج استبانة أسباب الاستقالة على وحدات الموارد البشرية في المواقع التابعة لوزارة الصحة.
8.2		يجمع استمارات أسباب الاستقالة بعد تعبئتها من الموظفين الراغبين بالاستقالة.
9	قسم شؤون الموظفين/ مديرية الموارد البشرية	يطبق معايير واضحة وموضوعية وشفافة في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وربط نتائج التقييم بالتطوير الوظيفي بما يعزز رضا العاملين واستمرارهم بالعمل.
10	قسم الحوافز / مديرية الموارد البشرية	يطبق برامج تحفيز الموظفين وتعزيزهم والاحتفاظ بالكفاءات من أجل تطوير وخلق بيئة عمل قوية ورفع مستوى الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة، وبما يتوافق مع نظام وتعليمات الحوافز الخاص في الوزارة، و بناءً على الأسس والشروط والمعايير المعتمدة في الوزارة.
11	قسم شؤون الموظفين - قسم الحاسب الآلي/ مديرية الموارد البشرية	يجمع ويقيس معدل دوران العاملين.
12	شعبة تطوير الأداء الوظيفي / مديرية تنمية القوى البشرية	تضع مؤشرات لقياس الأداء الوظيفي وأخذ التغذية الراجعة الدورية وتحليلها ووضع الخطط التحسينية والمبادرات بالتعاون مع المديريات للارتقاء بالأداء الفردي وربطه بالمؤسسي.

أنشئة المُعَدِّين:

ختم النسخة الأصلية

MASTER COPY



وثائق إجرائية
وزارة الصحة

رمز الوثيقة الإجرائية:					سياسة برنامج الاحتفاظ بالعاملين
MOH	HR	POL	03	v1	
تصنيف الوثيقة: عادي					عدد الصفحات: 7

13	قسم بناء القدرات وتمكين الموارد البشرية / مديرية تنمية القوى البشرية	يعد ويطبق الخطة التدريبية المتعلقة بمتطلبات الترفيع الوجوبي لجميع فئات موظفي الوزارة.
14	قسم تطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب / مديرية تنمية القوى البشرية	يبني خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي للوظائف القيادية والإشرافية بما يدعم استدامة المعرفة المؤسسية واستمرارية العمل.
15	قسم تعزيز ودعم الموارد البشرية / مديرية تنمية القوى البشرية	يرصد اقتراحات واستفسارات وشكاوي الموظفين للتعرف على أسباب عدم الرضا قبل أن تتحول إلى قرار استقالة.

الأدوات:

1. خطة الاحتياجات التدريبية السنوية للكوادر الفنية والصحية العاملة في الوزارة.
2. الخطط التحسينية لتطوير الأداء الوظيفي.
3. دراسات رضا الموظفين.
4. استمارة أسباب الاستقالة.

المرفقات:

1. استمارة أسباب الاستقالة ترميز MOH-HR-POL-03-FRM-01-v1

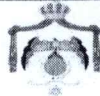
مؤشرات قياس الأداء:

1. معدل دوران العاملين سنوياً.
2. نسب رضا الموظفين سنوياً.
3. نسبة كوادر وزارة الصحة المستفيدة من برامج التدريب المختلفة إلى مجموع الكوادر العاملة في وزارة الصحة سنوياً
4. نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً وفقاً لخطة التطوير الفردية.
5. نسبة التحسن في تقييم الأداء بعد تنفيذ جلسات التوجيه.
6. نسبة الموظفين الجدد الذين أكملوا "برنامج توجيه الموظف الجديد" من مجموع الموظفين الجدد نصفياً.

أنشطة المعين:

ختم النسخة الأصلية

MASTER COPY



وثائق إجرائية
وزارة الصحة

رمز الوثيقة الإجرائية:					سياسة برنامج الاحتفاظ بالعاملين
MOH	HR	POL	03	v1	
تصنيف الوثيقة: عادي					عدد الصفحات: 7

المراجع:

1. الدليل الإرشادي للوحدة التنظيمية للموارد البشرية والتطوير المؤسسي، هيئة الخدمة والإدارة العامة، 2024

2. دليل القيم المؤسسية لوزارة الصحة 2026-2030

الوثائق المرتبطة:

1. سياسة توجيه الموظف الجديد
2. سياسة إدارة واستدامة المواهب المؤسسية

أنشطة المعيّنين:

ختم النسخة الأصلية



استمارة أسباب الاستقالة

السبب التفصيلي للاستقالة:

.....

.....

.....

هل من الممكن أن تستمر في العمل لدى الوزارة لو تمت معالجة السبب الرئيسي للاستقالة؟ ☐ نعم ☐ ربما ☐ لا

هل ترغب في العودة للعمل في الوزارة مستقبلاً إذا توفرت الظروف المناسبة؟ ☐ نعم ☐ ربما ☐ لا

رابعاً: اقتراحات لتحسين العمل من وجهة نظر الموظف المتقدم بالاستقالة:

1. ما الإجراء الذي يمكن أن يشجعك على الاستمرار بالعمل؟

.....

.....

2. ما أهم جانب إيجابي في تجربتك الوظيفية؟

.....

.....

3. ما المقترحات التي ترى أنها ستسهم في الاحتفاظ بالموظفين؟

.....

.....

اسم الموظف المتقدم بالاستقالة: التوقيع: التاريخ: 20 / /

لاستعمال موظف وحدة الموارد البشرية

اسم مستلم الطلب: التوقيع: التاريخ: 20 / /

ملاحظات:

لاستعمال مديرية الموارد البشرية

اسم مستلم الطلب: التوقيع: التاريخ: 20 / /

ملاحظات:

لاستعمال مديرية تنمية القوى البشرية

اسم مستلم الطلب: التوقيع: التاريخ: 20 / /

ملاحظات:

د. رائد

م. ك. ك.

م. ك. ك.