

دليل الإجراءات حول كيفية التعامل مع فئة الموظفين ضعيفي الأداء والمخالفين للواجبات الوظيفية

مقدمة:

تواجه الجامعة العديد من التحديات منها على سبيل المثال:

- كيفية التعامل مع فئة الموظفين ضعيفي الأداء.
- كيفية التعامل مع الموظفين غير الملتزمين بالواجبات الوظيفية أو الذين يرتكبون بعض المحظورات الواردة بقانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية.

وذلك سواءً بالنسبة للموظفين الجدد أو الموظفين المثبتين في الخدمة.

وحرصاً على رفع مستوى الأداء، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ولأغراض تقديم الدعم والمساندة لمتخذي القرار بالجامعة، تم إعداد هذا الدليل ليكون عوناً لهم في كيفية التعامل مع هؤلاء الموظفين بما يؤدي لاتخاذ القرارات بشأنهم وفقاً للقوانين واللوائح والنظم والقرارات المعمول بها.

يهدف هذا الدليل إلى تقديم النصائح والإرشادات حول الوضع الأمثل للتعامل مع هذه الفئات من الموظفين، سواءً خلال فترة الاختبار والتثبيت، أو في مرحلة تقييم الأداء، أو فيما يتعلق بالإجراءات الواجب اتخاذها تأديبياً بشأن المخالفين، وذلك في أربعة أجزاء.

للاستفسار فيما يتعلق بهذا الدليل وتوضيح الإجراءات المتبعة، يمكنكم التواصل مع إدارة الموارد البشرية من خلال:

- مكتب مدير إدارة الموارد البشرية - هاتف 4403-6887
البريد الإلكتروني: hrdirector@qu.edu.qa
- قسم علاقات الموظفين - هاتف 4403-5258
البريد الإلكتروني: employee.relation@qu.edu.qa

مرجعية الدليل:

- ١- قانون الموارد البشرية المدنية الصادر بالقانون رقم (١٥) لسنة ٢٠١٦ المواد من (٧٩-١٠٦)
- ٢- اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية الصادر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٢ لسنة ٢٠١٦ المواد من (٩٤-٩٨)
- ٣- قرار مجلس الوزراء رقم ١٨ لسنة ٢٠٢٠ بإصدار ميثاق وسلوك ونزاهة الموظفين العموميين.

الجزء الأول: الواجبات الوظيفية والأعمال المحظورة في القانون

يجب على الموظف ما يلي (م-٨٠)

- ١- الالتزام بأحكام القوانين واللوائح والقرارات والنظم المعمول بها والعمل على تطبيقها.
- ٢- القيام بالعمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة، وإنجازه في المواعيد المناسبة طبقاً لمعدلات الأداء المقررة.
- ٣- الالتزام بمواعيد العمل الرسمية وتخصيص أوقات العمل لأداء واجبات وظيفته.
- ٤- المحافظة على كرامة الوظيفة وحسن سمعتها والظهور بالمظهر اللائق بها.
- ٥- التعاون مع رؤسائه وزملائه في العمل.
- ٦- القيام بأي أعباء وظيفية يكلف بها ولو في غير مواعيد العمل الرسمية، متى اقتضت مصلحة العمل ذلك.
- ٧- المحافظة على أموال الجهة الحكومية الثابتة والمنقولة، وحسن استخدام الأدوات اللازمة لأداء الوظيفة.
- ٨- استعمال وسائل الوقاية المخصصة للعمل والالتزام بإرشادات السلامة، للمحافظة على حياته وصحته وحياة وصحة الغير وممتلكاتهم.

ويحظر على الموظف ما يلي (م-٨١) :

- ١- مخالفة القوانين واللوائح والقرارات والنظم المعمول بها.
- ٢- إتيان أي فعل أو الامتناع عن فعل عن عمد أو إهمال، يتعارض مع مقتضيات وواجبات أو مسؤوليات وظيفته، أو يترتب عليه ضياع أي حق للدولة أو إحدى الجهات الحكومية.
- ٣- إفشاء أي معلومات يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبيعتها أو بموجب تعليمات تقضي بذلك، دون إذن كتابي من الرئيس، ويظل هذا الالتزام قائماً بعد ترك الخدمة.
- ٤- الاحتفاظ لنفسه بأصل أو صورة من أي ورقة أو وثيقة رسمية أو نزعها من الملفات المخصصة لحفظها، ولو كانت خاصة بعمل كلف به.
- ٥- التوقيع على عرائض أو رسائل من شأنها النيل من سمعة الدولة أو الانتماء إلى أي منظمة أو هيئة أو جماعة محظورة.
- ٦- أداء عمل للغير بمقابل أو بغير مقابل ولو في غير أوقات العمل الرسمية دون إذن كتابي مسبق من الرئيس التنفيذي.
- ٧- الجمع بين أكثر من وظيفة بالجهات الحكومية، دون أخذ موافقة من رئيس مجلس الوزراء.
- ٨- مزاوله أي أعمال أو تجارة تتعارض مع واجباته كموظف بالجهة الحكومية أو مع مصلحة الجهة الحكومية أو يكون من شأنها أن تنشئ للموظف مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في أي عقود أو أعمال أو مناقصات تتصل بنشاط الجهة الحكومية أو تكون الجهة الحكومية طرفاً فيها.
- ٩- استغلال نفوذه والتأثير على مرؤوسيه، أو تحريضهم على مخالفة أحكام القوانين واللوائح والقرارات والنظم المعمول بها.
- ١٠- قبول الهدايا أو الهبات أو الإكراميات أو المنح أو المبالغ النقدية أو غيرها، بنفسه أو بواسطة الغير، من أي شخص، مقابل أو بسبب عمل يتعلق بوظيفته، لتحقيق مصلحة للغير.

الجزء الثاني: الموظفين الجدد

يمكن تلخيص الإجراءات المطلوبة بشأن كيفية التعامل مع الموظفين الجدد "تحت الاختبار" في الآتي:

- عقد برنامج تعريفى لجميع الموظفين المنضمين حديثاً للجامعة يتم فيها تعريفهم بمهامهم وواجباتهم في العمل واطلاعهم على حقوقهم وعلى الأنظمة التي تتبعها الجامعة.
- تعريفهم بالشركاء الذين سيتعاملون معهم داخل وخارج الإدارات التي يعملون بها.
- توجيه المسؤولين المباشرين بمتابعة الموظفين الجدد، ووضع خطة تدريب داخلية في الكليات أو الإدارات أو الأقسام الملتحقين بها لتمكينهم من معرفة مهامهم الوظيفية وفقاً للوصف الوظيفي.
- توجيه المسؤولين المباشرين بضرورة التأكد من اكتساب الموظفين الجدد للمعرفة الكاملة لأداء المهام المطلوبة منهم خلال فترة الاختبار التي تمتد لثلاثة أشهر قابلة للتجديد لمدة مماثلة تبدأ من تاريخ مباشرة العمل.

مقترحات للرؤساء المباشرين في كيفية التعامل مع الموظفين الجدد ضعيفي الأداء خلال فترة الاختبار:

- تعريفه بمهام عمله ومسؤولياتها.
- مساعدته في الانسجام مع زملائه في العمل بما يُمكنه من اجتياز فترة الاختبار بنجاح.
- تقديم الدعم والتدريب الكامل للموظفين الجدد خلال فترة الاختبار، مع توفير الموارد اللازمة التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية.
- توضيح أهمية وواجبات الوظيفة لتعزيز إنتاجية الموظف الجديد ورفع كفاءته في العمل لتمكينه من أداء مهامه بشكل فعال.
- استكشاف نقاط الضعف في الموظف الجديد، والعمل على تقويمها واستبدالها بنقاط قوة تمكن الموظف من اجتياز فترة الاختبار بنجاح.
- استكشاف نقاط القوة والضعف في الموظف الجديد، واستغلالها في التقدم والإنجاز، والارتقاء بالعمل بشكل أفضل.

الإجراءات المتبعة بشأن تقييم أداء الموظف خلال فترة الاختبار.

نص القانون في المادتين (١٥ & ١٦) على كيفية تقدير مدى صلاحية الموظفين الجدد لشغل الوظائف المرشحين عليها، وفي هذا الصدد يجدر تنبيه المسؤول المباشر بما يلي:

- إن مسؤولية اتخاذ قرار تثبيت الموظف المُعين لأول مرة تقع على المسؤول المباشر لتفادي الوقوع بعدها في التقصير في العمل وعدم قيام الموظف الجديد بتلبية الحاجة الفعلية للمهام المطلوبة، وما قد يترتب على ذلك من إشكالات عديدة.

- إعداد تقرير ورفع له لمدير الإدارة المعنية، على أن يتم اعتماده من الرئيس التنفيذي (نائب رئيس الجامعة للشؤون المالية والإدارية) لتقرير صلاحية الموظف للعمل، أو إنهاء خدماته.

- عدم جواز نذب أو إعاره الموظف خلال فترة الاختبار.
- يعتبر الموظف مثبتاً في الوظيفة إذا قضيت فترة الاختبار بنجاح، أو انقضت دون إخطار الموظف كتابة بإنهاء خدمته، ويتم احتساب تلك الفترة ضمن مدة خدمته، وعليه يتعذر بعد ذلك إنهاء خدماته وتكون نتيجة عدم التقييم الصحيح وجود موظف ضعيف الأداء.

التحديات التي تواجهها الجامعة عند عدم اتخاذ القرار المناسب مع الموظف تحت فترة الاختبار.

- تلقي شكاوى وطلبات للبحث عن وظيفة أخرى للموظف بموقع آخر في الجامعة، وهذا الإجراء في الأصل لا يتوافق مع اللوائح والقوانين المعمول بها.
- في كثير من الأحيان تطلب الجهة من الموظف عدم الحضور لمقر العمل إلى حين توفير وظيفة أخرى مناسبة له داخل الجامعة، مع استمرار الموظف في صرف كامل مستحقاته المالية.

الجزء الثالث : الموظفين المثبتين في الخدمة

إن كل موظف يُخالف الواجبات، أو يرتكب المحظورات المنصوص عليها في القانون، أو يخرج على مقتضيات وظيفته، يُجازى تأديبياً. لذلك يقع على عاتق المسؤولين المباشرين تعريف الموظفين بالواجبات الوظيفية التي ينبغي عليهم الالتزام بها، وكذلك معرفة المحظورات تجنباً لاتخاذ الإجراءات الواجبة قانوناً حيالهم.

دور الرئيس المباشر:

- متابعة ومعالجة أي تقصير أو ضعف في الأداء للحيلولة دون الوصول إلى اتخاذ إجراءات ضد الموظف.
- التأكد من إسناد المهام الموكلة للموظف ومتابعة سير عمله والإشراف على حضوره وانصرافه في مقر العمل، وليس فقط عن طريق نظام البصمة.
- اسناد مهام وظيفية للموظف حتى لو كان مقصراً في العمل، وذلك لحين اتخاذ القرار المناسب بشأنه.
- لا يجوز له لأي سبب من الأسباب أن يطلب من موظفٍ عدم الحضور إلى مقر العمل بداعي إيجاد وظيفة أخرى مناسبة يتم نقله عليها.
- منح الموظف النتيجة التي يستحقها بناءً على أدائه عند إجراء التقييم السنوي، وذلك لمعاونة إدارة الجامعة في اتخاذ أي إجراء قانوني حيال الموظف الذي يتسم أداؤه بالضعف، طبقاً لما ورد في المادة ٤٣ من قانون الموارد البشرية التي تضمنت التالي:

- أ. جواز نقل الموظف الحاصل على تقييم أداء بمستوى ضعيف لمرتين متتاليتين إلى وظيفة أخرى مناسبة في الجامعة دون تخفيض الراتب.
- ب. جواز إنهاء خدماته دون المساس بحقه في المعاش أو مكافأة نهاية الخدمة إذا حصل على تقييم بمستوى ضعيف في المرة الثالثة.

بعض المقترحات والإجراءات المطلوبة في حالة الموظف المثبت في الخدمة:

إذا قصر الموظف المثبت في الخدمة في واجباته الوظيفية، على المسؤول المباشر اتباع الإجراءات التالية:

- الاجتماع مع الموظف، ومناقشة الأسباب التي أدت إلى تقصيره.
- محاولة معالجة المشكلة، ووضع خطة من قبل الطرفين لمعالجة السبب.
- في حال عدم التزام الموظف يُفضل ارسال بريد الكتروني رسمي له من قبل المسؤول المباشر يكون بمثابة تنبيه له بضرورة الالتزام بواجباته الوظيفية.
- في حال عدم استجابة الموظف للتنبيه، على الرئيس المباشر مناقشة أمره مع الرئيس الأعلى للموظف.
- على الرئيس الأعلى استدعاء الموظف لمعالجة الأمر بمنحه فرصة جديدة للالتزام بواجباته الوظيفية وتحذيره بالنتائج المحتملة لعدم الالتزام.

الجزء الرابع: نظام المساءلة التأديبية

سلطات الإحالة والمساءلة:

- ١- نظم القانون المساءلة التأديبية للموظفين في الفصل العاشر منه بعد تفصيل الواجبات والمحظورات، المشار إليها في الجزء الأول من هذا الدليل.
- ٢- كل من يخالف الواجبات، أو يرتكب المحظورات، يجازى تأديبياً وفق القانون [م.٨٢]، ولا يجوز توقيع أي جزاء تأديبي على الموظف إلا بعد التحقيق معه كتابة، وسماع أقواله وتحقيق أوجه دفاعه، وذلك على النحو الذي تبينه اللائحة التنفيذية للقانون، ويجب أن يكون القرار الصادر بتوقيع الجزاء على الموظف مسبباً.
- ٣- في مادة التعريفات الأولى يستخدم القانون بصورة صريحة عبارة الهيئة التأديبية للدلالة فقط على اللجنة التأديبية أو المجلس الدائم للتأديب، كوسيلتين فقط لا ثالث لهما لتأديب ومساءلة الموظفين.
- ٤- لكن قد يسبق إحالة الموظف للمساءلة التأديبية، تحقيق تتولاه الشؤون القانونية، أو أحد القانونيين، أو حتى أحد موظفي الجهة الحكومية نفسها، وذلك بموافقة الرئيس أو الرئيس التنفيذي، ويكون التحقيق في الوقائع في هذه الحالة بمثابة تقصي للحقائق فقط fact finding، وذلك وفق ما ورد في المادة (٨٣) من القانون.
- ٥- للرئيس أو الرئيس التنفيذي بعد الاطلاع على التحقيق المرفوع اليه وفق ما ورد في البند رقم ٤ أعلاه، السلطات التالية حسب المادة ٨٥ من القانون (وهو ما يعرف بالتصرف في التحقيق):
 - أ- أن يأمر بحفظ التحقيق
 - ب- إحالة الموظف المحقق معه الى الهيئة التأديبية المختصة للمساءلة
 - ت- الاكتفاء بتوقيع جزاء على الموظف وفق ما ورد من تفصيل بالمادة ٨٥ على النحو الآتي:

| الجزء | درجة الموظف |
|---|---|
| التنبيه | الموظفين الذين يشغلون وظائف الدرجات من الدرجة الممتازة إلى الأولى أو ما يعادلها من الراتب |
| اللوم | الموظفين الذين يشغلون وظائف الدرجات من الثانية فما دونها |
| الخصم من الراتب لمدة لا تتجاوز ٢٠ يوماً في السنة، على ألا تزيد مدته في المرة الواحدة على ٣ أيام | |
| الإنذار | |
| الخصم من الراتب لمدة لا تتجاوز ٤٥ يوماً في السنة، على ألا تزيد مدته في المرة الواحدة على ١٥ يوماً | |

٦- إذا تمت إحالة الموظف إلى الهيئة التأديبية المختصة أو المجلس الدائم للتأديب يجب مراعاة الفروقات التالية بين اللجنتين.

| المجلس الدائم للتأديب | اللجنة التأديبية | |
|--|--|--------------|
| المادة ٩٢ من القانون | المادة ٩٠ من القانون | السند |
| برئاسة الوزير، والوكيل نائبا للرئيس، بالإضافة لقاضي وممثل لديوان المحاسبة وممثل عن وزارة العدل | من ٣ أعضاء: رئيس وعضوين (أحدهما من الشؤون القانونية) | تشكيله |
| أعضاء بحكم مناصبهم <i>by virtue of office</i> | الرئيس | سلطة التشكيل |
| تأديب شاغلي وظائف الدرجات من وكيل وزارة مساعد إلى الأولى، وتوقيع الجزاء المناسب عليهم | تأديب شاغلي وظائف الدرجات الثانية فما دونها، وتوقيع الجزاء المناسب عليهم | الاختصاص |

٧- فصل القانون كافة الاحكام المتعلقة بعمل اللجنة، أو المجلس، ابتداء من الاجتماعات والندوات والاختصاصات والتظلم على القرارات إلخ، كضمانات لا بد منها لمن يخضع للتحقيق والمساءلة.

أنواع الجزاءات التأديبية:

الجزاءات التأديبية التي تصدر من المجلس الدائم للتأديب ضد الموظفين الذين يشغلون وظائف الدرجات من الممتازة إلى الأولى:

- ١- التنبيه.
- ٢- اللوم.
- ٣- الخصم من الراتب لمدة لا تتجاوز ٤٥ يوماً في السنة، على ألا تزيد مدته في المرة الواحدة على ١٥ يوم.
- ٤- الحرمان من العلاوة الدورية أو تأجيلها لمدة لا تزيد على ٦ أشهر.
- ٥- الوقف عن العمل مع خصم نصف الراتب الإجمالي لمدة لا تزيد على ٣ أشهر.
- ٦- خفض الدرجة إلى الدرجة الأدنى مباشرة واحتفاظ الموظف براتبه الذي كان يتقاضاه عند صدور قرار الجزاء.
- ٧- تخفيض الراتب بما لا يتجاوز نهاية مربوط الدرجة الأدنى مباشرة.

- ٨- خفض الدرجة والراتب إلى الدرجة والراتب الأدنى مباشرة.
- ٩- الفصل من الوظيفة مع حفظ الحق في المكافأة والمعاش.

الجزاء التأديبية التي تصدر من اللجنة التأديبية بالجامعة ضد الموظفين الذين يشغلون وظائف الدرجات من الثانية فما دونها:

- ١- الإنذار.
- ٢- الخصم من الراتب لمدة لا تجاوز ٤٥ يوماً في السنة، على ألا تزيد مدته في المرة الواحدة على ١٥ يوم.
- ٣- الحرمان من العلاوة الدورية أو تأجيلها لمدة لا تزيد على ٦ أشهر.
- ٤- الوقف عن العمل مع خصم نصف الراتب الإجمالي لمدة لا تزيد على ٣ أشهر.
- ٥- الحرمان من الترقية لمدة لا تزيد على سنة.
- ٦- خفض الدرجة إلى الدرجة الأدنى مباشرة واحتفاظ الموظف براتبه الذي كان يتقاضاه عند صدور قرار الجزاء.
- ٧- تخفيض الراتب بما لا يجاوز نهاية مربوط الدرجة الأدنى مباشرة.
- ٨- خفض الدرجة والراتب إلى الدرجة والراتب الأدنى مباشرة.
- ٩- الفصل من الوظيفة مع حفظ الحق في المكافأة والمعاش.

الجزاء التأديبية التي تصدر من الرئيس أو الرئيس التنفيذي ضد الموظفين الذين يشغلون وظائف الدرجات من الممتازة إلى الأولى، أو ما يعادلها من الراتب:

- ١- التنبيه.
- ٢- اللوم.
- ٣- الخصم من الراتب لمدة لا تجاوز ٢٠ يوماً في السنة، على ألا تزيد مدته في المرة الواحدة على ٣ أيام.

الجزاء التأديبية التي تصدر من الرئيس أو الرئيس التنفيذي ضد الموظفين الذين يشغلون وظائف الدرجات من الثانية فما دونها، أو ما يعادلها من الراتب:

- ١- الإنذار.
- ٢- الخصم من الراتب لمدة لا تجاوز ٤٥ يوماً في السنة، على ألا تزيد مدته في المرة الواحدة على ١٥ يوم.

الجزاء التأديبية التي تصدر من مدراء الإدارات (أو من في حكمهم أو أعلى منهم) ضد الموظفين الذين يشغلون وظائف الدرجات من الرابعة فما دونها، أو ما يعادلها من الراتب:

- يجوز أن يكون التحقيق شفاهةً من مدير الإدارة التي يتبعها الموظف بالنسبة لتوقيع جزائي.
- ١- الإنذار.
 - ٢- الخصم من الراتب مدة لا تتجاوز ٣ أيام.

ويشترط في هذه الحالة أن يتم اثبات مضمون التحقيق في القرار الصادر بتوقيع الجزاء، وللموظف التظلم من هذا القرار إلى الرئيس التنفيذي، خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إخطاره به، على أن يتم البت في التظلم في مدة لا تتجاوز ستين يوماً من تاريخ تقديمه.

الأحكام العامة للجزاءات التأديبية:

- ١- يجب أن يكون القرار الصادر بتوقيع الجزاء على الموظف مسبباً.
- ٢- لا يجوز توقيع أكثر من جزاء عن المخالفة الواحدة.
- ٣- كل جزاء تأديبي له مدة محددة وبعدها يتم محو الجزاء واعتباره كأنه لم يكن بالنسبة للمستقبل ولا يؤثر على الحقوق والتعويضات التي ترتبت نتيجة له.

حق التظلم من الموظف:

كفل المشرع للموظف حق التظلم من أي قرار أو جزاء تأديبي يُصدر بحقه إلى الجهة المعنية بحسب كل حالة وفق الشروط والضوابط المحددة.

- ١- يجوز للموظف التظلم من قرار الجزاء التأديبي خلال ٣٠ يوماً من إخطاره بالجزاء.
- ٢- للموظف أن يتظلم من قرار الجزاء التأديبي إلى الجهة المختصة بذلك كما هو موضح أدناه.

| جهة التظلم | جهة إصدار القرار |
|-----------------|------------------|
| الرئيس | اللجنة التأديبية |
| الرئيس | الرئيس التنفيذي |
| الرئيس التنفيذي | مدير الإدارة |

- ٣- يُبت في التظلم في مدة لا تتجاوز ٦٠ يوماً، ويعتبر مضي هذه المدة دون البت في التظلم رفضاً ضمناً له.
- ٤- يمكن للموظف الطعن على القرار الصادر بحقه من بعض الجهات، كما هو موضح أدناه.

| جهة التظلم | جهة إصدار القرار |
|--------------------------------------|-----------------------|
| أمام المحكمة المختصة | المجلس الدائم للتأديب |
| الدائرة الإدارية بالمحكمة الابتدائية | الرئيس |