

دليل الإدارة وإدارة الموارد البشرية جمعية الأمل لتأهيل المعاقين

أبريل 2010

فهرس المحتويات

3	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين... في سطور
5	رؤيتنا :
5	رسالتنا :
6	الباب الأول/الهيكلية التنظيمية العامة
6	أولاً : مبادئ الجمعية :
7	ثانياً : تعريفات ومصطلحات عامة :
9	ثالثاً : الهيكلية التنظيمية للجمعية :
11	الباب الثاني : دليل التوظيف
11	الفصل الأول : إجراءات عملية التوظيف
11	مقدمة عامة :
12	إجراءات عملية التوظيف :
19	الفصل الثاني : الوظائف والترقيات
19	أولاً : أنواع الوظائف :
21	ثانياً : تعديل البيانات الشخصية:
21	ثالثاً : شروط عامة في التعيينات :
24	رابعاً : الترقيات :
28	الباب الثالث/ دليل التقييم
28	تعريف نظام التقييم و أهدافه :
29	1.قوانين و إرشادات لمندراء البرامج :
30	2.معايير لتطبيق إدارة الأداء
31	3.الجلسات التقييمية وطرق التحضير لهذه المراجعات :
31	4.التحضير للجلسات :
32	5.عملية التقييم :
34	6.عملية تطوير الأداء :
40	الباب الرابع : دليل التدريب وخطط العمل المرحلية
40	الفصل الأول : دليل التدريب
40	1.مقدمة عامة :
40	2.المسئوليات:
40	3.التخطيط السنوي لموظفين الجمعية وجدولة تدريب :
42	4.خطوات التدريب :
42	5.متابعة وتقييم الدورات التدريبية :
42	6.دورات تدريبية غير مخططة :
43	الفصل الثاني / خطط العمل المرحلية
43	1.مقدمة عامة :
43	2.محتويات خطة العمل المرحلية:
44	3.نظام التخطيط
44	4.الخطوات النهائية :
46	النماذج الإدارية المستخدمة

المقدمة:

ضمن مشروع تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية الممول من البنك الدولي الذي يهدف إلى تحسين الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة على أساس مبدأ الشفافية والمحاسبة والحكم الرشيد. يقوم معهد الإدارة والتدريب "تامي" بتنفيذ مشروع تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية تحت إشراف وإدارة مركز تطوير المؤسسات الأهلية NDC. يأتي تطوير الدليل الإداري وإدارة الموارد البشرية كأحد محاور العمل في هذا المشروع والذي تسعى من خلاله **جمعية الأمل لتأهيل المعاقين** لتوفير الأسس المهنية بما ينسجم ومبدأ الشفافية في إدارة برامج الجمعية وطواقمها العاملة و يعتبر هذا الدليل بمثابة منهاج عمل يحكم كل الإجراءات المنوطة بالأموال الإدارية وإدارة الأفراد الخاصة بعمل الجمعية. ويقضي هذا الدليل كذلك بتطبيق القواعد واللوائح الإدارية الملائمة، اتساقاً مع القوانين والتشريعات الأخرى الخاصة بالمجتمع الفلسطيني. إذ أنه ثمة حاجة، من آن لآخر إلى تغيير أو مراجعة أو تعديل بعض القواعد، من أجل مواكبة التغييرات والتطورات الجارية بعمل الجمعية، وكذلك تقديم المزيد من التوجيه والإرشاد، بشأن قضايا معينة. وسيتخذ مجلس إدارة **جمعية الأمل لتأهيل المعاقين** الخطوات الضرورية لإعادة النظر في الأمور التي تحتاج إلى تعديل، واعتماد التغييرات المراد إدخالها على الدليل حسبما يكون ذلك ملائماً وحسبما تتطلب الظروف.

معهد الإدارة والتدريب "تامي"

جمعية الأمل لتأهيل المعاقين ... في سطور

تأسس مركز رفح لتأهيل المعاقين في نهاية العام 1991م وتم ترخيص المركز كجمعية عثمانية في العام 1998 تحت اسم جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح، حيث تشكلت لجنة محلية من مدينة رفح ضمت العديد من الأخوة المهتمين وعدداً من الأخصائيين، الذين أخذوا على عاتقهم مسؤولية إنشاء المركز ووضع البدايات لتوفير الخدمات لأبنائنا المعاقين في مدينة رفح.

وجاءت انطلاقة جمعية الأمل لتأهيل المعاقين برفح كحاجة ملحة نتيجة لزيادة عدد الجرحى خلال انتفاضة الشعب الفلسطيني الأولى والتي خلفت العديد من الإعاقات مما دعا مجموعة من المهتمين للتداعي والبدء في التفكير بإنشاء مركز يعتني بشئون المعاقين بمحافظة رفح وما يتطلبه ذلك من جهد كبير نتيجة عدم وجود أي مراكز تقدم خدمات للمعاقين بالمحافظة وقلة هذه المراكز على مستوى فلسطين.

وقد تمثلت المشكلة في البداية في نقص المعلومات والإحصاءات وكذلك عدم وجود الطواقم المتخصصة والتي تعمل في هذا المجال، بالإضافة إلى نقص الموارد المالية نتيجة الظروف الاقتصادية التي تعاني منها محافظة رفح وقد بدأ العمل خلال مرحلة التأسيس على عدة محاور رئيسية لإنجاز العمل ومواجهة المشاكل.

إن سر النجاح الأساسي لاستمرار العمل بالجمعية وتطورها وأخذها الدور المميز على صعيد محافظة رفح بين مراكز التأهيل المختلفة هو تركيزها على استغلال الطاقات البشرية بالصورة الأمثل وتوظيفها بما يخدم تنمية المجتمع الفلسطيني.

وكان لهذه السياسة عظيم الأثر في تقوية علاقة الجمعية بالمجتمع المحلي واستمرار الدعم المعنوي لها مما ساهم في تطورها و اتساع نطاق خدماتها وتعدد الأدوار التي تسهم بها على صعيد محافظة رفح والبدء في مشاريع نوعية تتناسب مع الاحتياجات الأساسية والطارئة لأبناء شعبنا

كما كان لعمل المتطوعين في الجمعية لفترة تزيد على ثلاث سنوات وكذلك مشاركة العديد من المتطوعين من المجتمع المحلي في أعمال البناء والترميم أثر كبير في استمرار أنشطة الجمعية في بدايات العمل.

وتبنت الجمعية وبالإعتماد على تمويل من البنك الدولي من خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية مسألة وضع خطة إستراتيجية شاملة للثلاث سنوات القادمة، وذلك لتتمكن من القيام بدورها الطبيعي في المجتمع ومواجهة العديد من التحديات الكامنة في السنوات القليلة القادمة.

رؤيتنا :

" نطمح بالمشاركة المتميزة والفاعلة في إحداث تغيير نوعي في تنمية المجتمع الفلسطيني".

رسالتنا :

" نسعى لبناء مجتمع مدني يتمتع أفراداه بالحقوق الكاملة والمشاركة الفاعلة، من خلال تقديم خدمات تنموية لتمكين الصم والأطفال معتمدين على كادر مهني مؤهل وأحدث الأساليب".

الباب الأول / الهيكلية التنظيمية العامة

أولاً : مبادئ الجمعية :

1- التخطيط الجماعي:

- إن الجمعية تعتمد على مبادرات وإبداع ومهارة ومسئولية موظفيها في أداء أعمالهم .
- يكون الموظف قادر على أن يعبر عن مبادرته ويوجه قدراته بطرق ستساهم في تحقيق النتائج المناسبة لخطه الجمعية بشكل عام .
- إن مشاركة كل مستخدم في خطه عمله سيؤدي إلى علاقات الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين الأشخاص و الجمعية.

2- تقييم العمل:

- إن لكل موظف الحق في أن يحظى بتقدير من الجمعية لإنجازات عمله
- دعم عند ظهور أي عوائق ومشاكل في إنجاز الخطط مما سيوجه الجهود المستقبلية إلى الإنتاج بأقصى طاقه لصالح الجمعية.
- إن الجمعية تقدر الإنجازات الشخصية لكل مستخدم وتظهر إنجازات العاملين بأنها علي مستوى فعال وكفؤ .

3- تشجيع أخذ المبادرة والتميز:

- تتعهد الجمعية بالتطوير المستمر في إمكانياتها من أجل تحسين دوره ا كما تجد أن القدرة على الابتكار والمبادرة هو مفتاحاً لحلول جديدة .
- تشجع الجمعية اخذ المبادرة والتميز بين موظفيها لذا فهي تسعى لتدريبهم وتطويرهم مهني ا وأكاديميا بشكل مستمر .

4- هيكلية مرنة للجمعية:

- تسعى الجمعية لبناء هيكلية تنظيمية وإدارية مرنة بمجالات محددة للاستفادة من مزايا أسلوب العمل المنهجي المتناسك.
- المرونة ستسمح للجمعية بالتكيف بصورة أفضل مع الظروف الشديدة الإبهام في الوسط المحيط .
- كما تزيد الاستفادة من الفرص إلى الحد الأقصى وتشجع الإبداع والمبادرة من أعضاء الجمعية و المستفيدين.

5- تكافؤ الفرص :

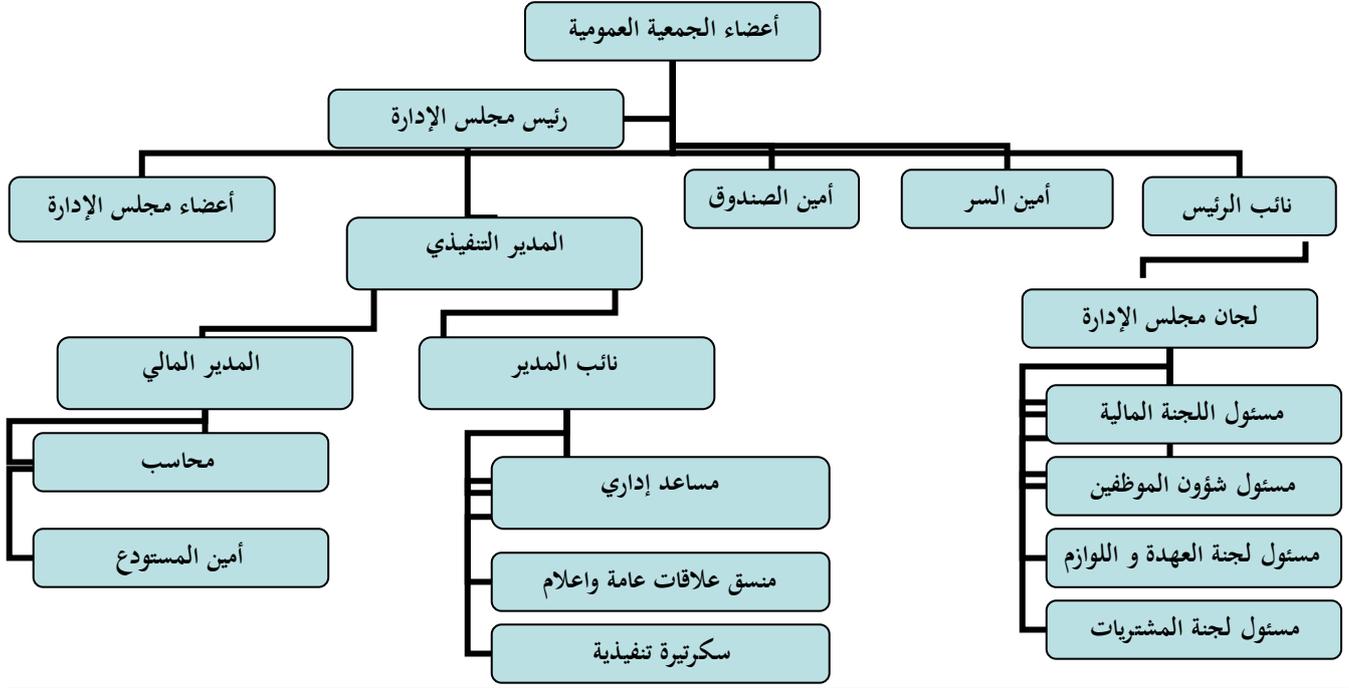
- المؤسسة تؤمن و تحافظ على تكافؤ الفرص بغض النظر عن العرق الجنس اللون أو الديانة أو المعتقد السياسي و تؤكد أن هناك تفرقة بين الأفراد فقط في الكفاءة.
- المؤسسة تؤمن أيضا بالمحافظة على تطوير الكادر البشري بغض النظر عن أي انتماءات حزبية أو سياسية أو معتقدات.
- لا يوجد تفرق بين موظفي المؤسسة على أساس الإعاقات الجسدية أو الحالة الاجتماعية أو العضوية في أي جمعية أو مؤسسة غير منتمية للمؤسسة.
- المؤسسة تؤمن أيضاً بأن تكافؤ الفرص يفيد الموظفين و المنتفعين للمحافظة على الكرامة في العمل و توفير أفضل الخدمات للجميع.

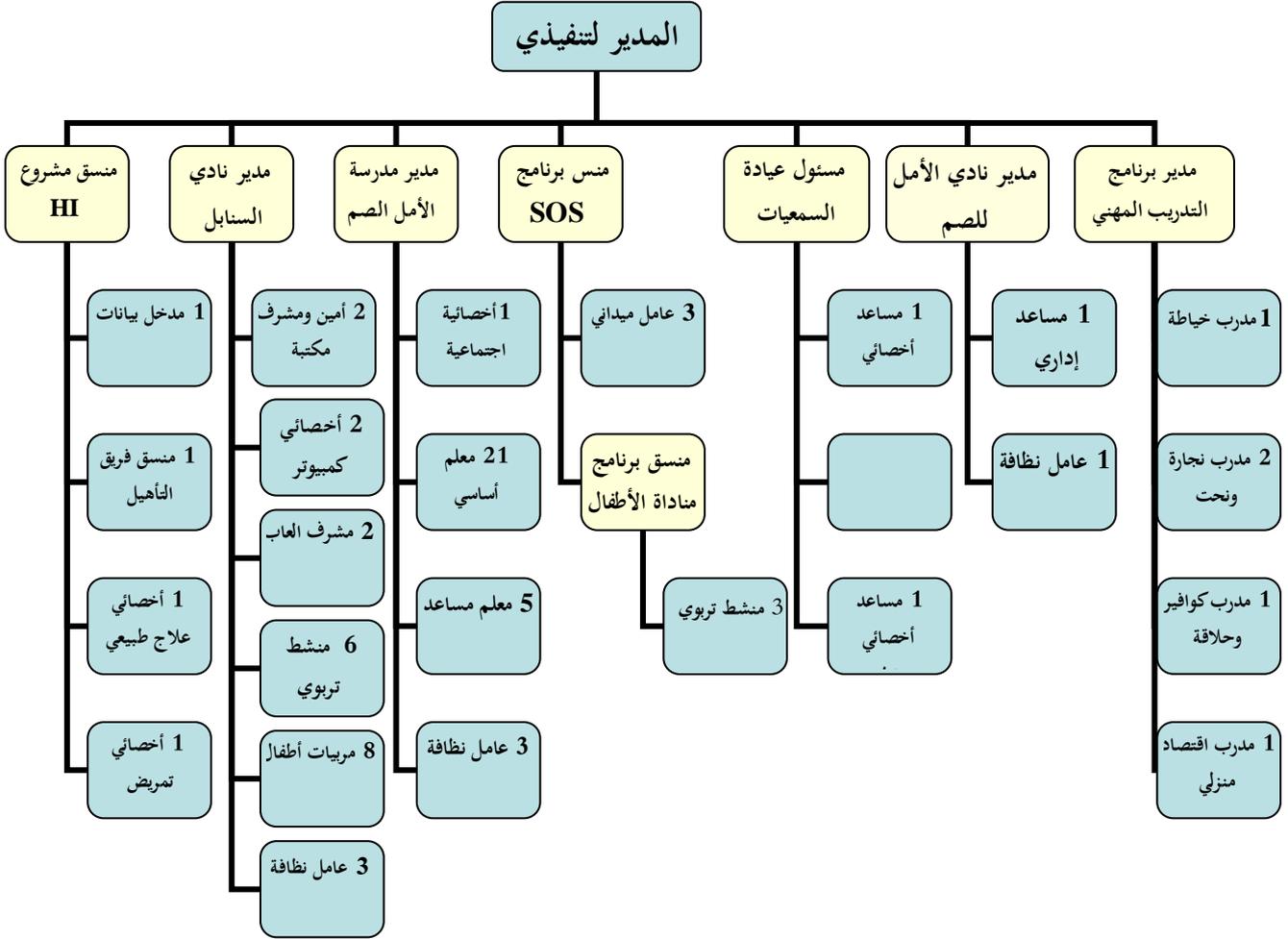
ثانيا : تعريفات ومصطلحات عامة :

- 1- المجتمع المدني الفلسطيني: هو منظومة المؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية و الأكاديمية الفلسطينية و التي تعمل في المجال المدني و الغير منتمية لهيئات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 2- قانون العمل: و يقصد به قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لسنة 2000 و المطبق على الأراضي الفلسطينية.
- 3- الوظيفة: هي كل وظيفة قائمة أو تم استحداثها كوظيفة دائمة ضمن كادر المؤسسة أو الوظائف التي تستحدث ضمن كادر المشاريع و يرتبط وجودها بمدة المشروع و تنتهي بانتهائه.
- 4- الموظف: كل شخص طبيعي تعاقدت معه المؤسسة لأداء عمل لصالحها لقاء اجر.
- 5- السنة : تعتبر السنة في تطبيق أحكام هذا النظام (365) يوم و الشهر (30) يوم و الأسبوع (7) أيام.
- 6- الراتب الأساسي : و هو المقابل النقدي المنفق عليه الذي يدفعه صاحب العمل (جمعية الأمل) للموظف لقاء عمله و لا تدخل في ذلك العلاوات و البدلات أي كان نوعها.
- 7- صندوق الادخار: صندوق خاص للضمان الاجتماعي يتكون من مبالغ مساهمات الموظفين تقتطع من راتبهم (5% من الراتب) و مساهمات المؤسسة (10% من الراتب) تصرف للموظف عند نهاية الخدمة.

- 8 - العلاوة : هي القيمة النقدية التي يدفعها صاحب العمل (جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح) للموظف خارج الراتب الأساسي حسب النظام المعمول به و الذي تنص عليه اللوائح الإدارية الخاصة بالمؤسسة.
- 9 - الإجازة : هو اليوم/أيام تمنح للموظف للراحة أو العلاج و في العطل الرسمية و الدينية و تكون مدفوعة الأجر .
- 10 - الإجازة بدون راتب: وهي الإجازة الخاصة التي تمنح للموظف بناء على طلبه و يتوقف خلالها صرف الراتب و العلاوات.
- 11 - العجز الطبي : و هو العجز الكلي أو الجزئي الناتج عن إصابة عمل أو مرض و الذي ينتج عنه عدم قدرة الموظف على الاستمرار في أداء عمله و ذلك بإقرار لجنة طبية مختصة.
- 12 - نهاية الخدمة: و يقص به انتهاء علاقة العمل المتعاقد عليها بين الاتحاد و الموظف و يتوقف بموجبها الموظف عن تأدية أعمال لصالح الاتحاد لأي سبب كوفاة الموظف أو انتهاء العقد أو الاستقالة أو العجز الطبي.
- 13 - الانجازات: هو ثمرة نتائج عمل الموظف خلال فترة محددة من الزمن.
- 14 - الموظف: الشخص الذي يتلقى التقييم أو التغذية الراجعة هذا المصطلح يتم استخدامه في هذا الدليل بالتبادل مع مصطلح المتقيم و الفرد.
- 15 - المتقيم: الشخص الذي يتلقى التقييم أو التغذية الراجعة هذا المصطلح يتم استخدامه في هذا الدليل بالتبادل مع مصطلح الموظف و الفرد.
- 16 - الشخص: هو الفرد الذي يتلقى التقييم أو التغذية الراجعة هذا المصطلح يتم استخدامه في هذا الدليل بالتبادل مع مصطلح الموظف و الفرد.
- 17 - المعايير: مستوى الجودة لانجاز العمل.
- 18 - الوصف الوظيفي: هو وثيقة توضح كل المهام المطلوبة للقيام بها من قبل الموظف خلال عملة هذه الوثيقة تتضمن المعايير اللازمة للقيام بكل مهمة.
- 19 - الإعلان : الوثيقة أو المستند التي يتم بها الإعلان عن حاجة المؤسسة لموظفين وتحتوي علي المسمي الوظيفي ومهام ومسئوليات و مؤهلات وخبرات الأشخاص الذين تحتاج المؤسسة لتوظيفهم.
- 20 - طلبات التوظيف : المستندات أو الأوراق التي تحتوي علي البيانات الكاملة عن المتقدمين للوظائف.
- 21 - المقابلة : الجلسة التي يتم من خلالها لقاء المتقدم للوظيفة مع اللجنة المخولة بطرح الأسئلة والاستفسارات من الشخص المتقدم للوظيفة والرد علي أسئلته واستفساراته وإعطاء التقييم.
- 22 - العقود : الأوراق التي تحدد نوع ومدة الخدمة التي سيقضيها الموظف في الوظيفة وكذلك قيمة الراتب الذي سيتقاضاه الموظف.
- 23 - التدريب : النشاطات والبرامج التي تنفذها المؤسسة لتحسين وتطوير أداء موظفيها.

ثالثاً : الهيكلية التنظيمية للجمعية :





الباب الثاني : دليل التوظيف

الفصل الأول : إجراءات عملية التوظيف

مقدمة عامة :

- يعتبر نظام التوظيف سياسة واضحة تستخدم في عملية التعيين للموظفين سواء بشكل دائم أو بشكل مؤقت وتوضح من خلال الأسس الواجب إتباعها لعملية توظيف نزيهة وتساوم في تطبيق مبادئ تكافؤ الفرص و العدالة للجميع .
- تمثل أنظمة شؤون الموظفين الشروط الأساسية للخدمة، والحقوق الأساسية، الواجبات والالتزامات التي تعمل فيها الجمعية. هذه الأنظمة تمثل القواعد العريضة لأنظمة شؤون العاملين ولتنظيم إدارة الجمعية
- تقوم سياسة التوظيف في المؤسسة على مبادئ المنافسة الحرة و ذلك من أجل استقطاب الكفاءات و تعزيز الموارد البشرية للمؤسسة .
- طبقاً لمبادئ الجمعية، فإن اختيار الموظفين، سيتم من غير تفرقة في العرق، الجنس، الدين أو الإعاقة، تعتبر الكفاءة، الجدارة والإخلاص هي الاعتبارات الرئيسية في تعيين الموظفين

وثيقة معايير الخدمة :

- كل موظف عليه الالتزام بالوارد في وثيقة معايير الخدمة هذه الوثيقة توضح المعايير التي نعمل من خلالها و تساعد على المحافظة على سمعة جيدة للمؤسسة و الأفراد البنود التالية هي عبارة الثوابت الأساسية لوثيقة معايير الخدمة.

❖ أساسيات وثيقة معايير الخدمة :

- إن قبول الموظفين تعيينهم يعني تعهدهم بأن يؤديوا أعمالهم مراعيين في ذلك مصلحة المؤسسة فقط.
- يأتمر الموظفون بسلطة مدير المؤسسة أو من ينوب عنه وبأي تكليف يوجهه إليهم بتسلم أي من أنشطة المؤسسة أو فروعها أو مكاتبها ضمن حدود قطاع غزة أو خارجها.
- لا يجوز للموظفين أثناء أداء واجباتهم أن يسعوا للحصول على تعليمات أو يقبلوا بها من أية حكومة أو سلطة أخرى خارج المؤسسة.
- ينبغي للموظفين في جميع الأوقات أن يجعلوا تصرفهم لائقاً بوضعهم كموظفين لدى المؤسسة.
- على الموظفين أن يتوخوا أقصى حد من التحفظ (السرية) في جميع الأمور المتعلقة بعملهم الرسمي.
- يجوز للموظفين أن يمارسوا حقهم في الانتخاب، ولكن دون أن يقوموا بأي نشاط سياسي يتعارض مع الاستقلال والتجرد اللذين يقتضيهما وضعهم الوظيفي أو قد ينعكس عليهم.

- لا يجوز للموظفين أن يقبلوا أي نوع من الهدايا أو العطاءات من المؤسسات التجارية أو الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة أو يسعون للتعامل معها.
- على الموظفين الوفاء بالتزاماتهم الخاصة تجاه المجتمع و الغير و مراعاة قوانين الشرطة وأنظمتها.

❖ حقوق الموظفين الأساسية :

- الحق في الأجر.
- الحق في ساعات عمل محددة
- الحق في فترات راحة يومية أثناء ساعات العمل
- الحق في إجازة أسبوعية.
- الحق في الإجازات.
- الحق في التأمين ضد إصابات العمل وأمراض المهنة.
- الحق في المساواة وعدم التمييز في ظروف وشروط العمل .
- الحق في المعاملة الجيدة.
- الحق في شروط صحة وسلامة مهنية.
- الحق في التعويض عن نهاية الخدمة .
- الحق في الأجر.

إجراءات عملية التوظيف :

1 وجود شاغر وظيفي أو الحاجة لوظيفة جديدة :

- لو كان هناك شاغر وظيفي في أحد البرامج فإن مدير البرنامج يتقدم برسالة رسمية الي المدير التنفيذي بحاجتهم لملأ هذا الشاغر الوظيفي في الوقت المناسب (بعد شغور المنصب مباشرة ليتسنى لعملية التوظيف أخذ اجراءاتها بشكل سليم)
- يقوم المدير التنفيذي بدراسة الطلب المقدم من مدير البرنامج حول الحاجة لوظيفة جديدة ، وبعد دراسة مدي حاجة البرنامج لهذه الوظيفة ، بعد موافقة المدير التنفيذي علي طلب مدير البرنامج يقوم كل من مدير البرنامج والمدير التنفيذي بوضع المهام الرئيسية الذي سيقوم بها هذا الموظف من خلال الوصف الوظيفي للمهام والمؤهلات المطلوبة .

- يقدم مدير البرنامج للمدير التنفيذي مذكرة تتضمن (اسم الوظيفة ، الوصف الوظيفي لها ، تبرير حاجة البرنامج لها) ، لكي يتسني له تقديمها خلال الاجتماع الدوري لمجلس الادارة للموافقة عليها .

❖ ماهية الوصف الوظيفي :

- الوصف الوظيفي : هو عبارة عن الوثيقة التي تتضمن مهام ومسئوليات هذه الوظيفة بشكل تسلسلي مرتب وباختصار بدون تفصيل وأن تكون مميزة لا تتشابه مع غيرها من الوظائف ، من هي جهة الاشراف المباشر لها ، المؤهلات العلمية الواجب توفرها لهذه الوظيفة .

نموذج شئون الموظفين رقم (1 - الوصف الوظيفي)

2 - الإعلان عن الوظيفة :

- يتم البدء باعداد الاعلان عن الحاجة للوظيفة بمجرد الانتهاء من اعداد الوصف الوظيفي وموافقة مجلس الادارة والمدير التنفيذي علي ذلك .
- عندما تكون هناك حاجة لمأ وظيفة شاغرة ، يتم الإعلان عنها داخليا ، إذ ربما يكون هناك موظفون مهتمون بهذه الوظيفة وإذا لم يقدم أي موظف لمليء هذا الشاغر خلال أسبوعين فيتم الإعلان عنه في الصحف المحلية.
- يقوم المدير التنفيذي بتحديد تاريخ الاعلان ومدته (بحيث يصدر في جردتين محاليتين ولمدة 3 أيام) ويتم حفظ الاعلان ومرفقات في الملف الاعلامي .

نموذج شئون الموظفين رقم (2- صيغة الاعلان)

• يجب أن يحتوي الاعلان علي :

- 1- نبذة مختصرة عن الجمعية ، و المشروع ، والمانحين له .
- 2- بيان مسمى الوظيفة المعلنة و الوصف الوظيفي لها (مهام والمسئوليات)
- 3- درجة الوظيفة
- 4- المؤهلات العلمية و الخبرات العملية المطلوبة.
- 5- نوعية العقد و مدته و الراتب الشهري .
- 6- كيفية الحصول علي الطلب : من خلال موقع الجمعية (www.elamal.pj) - من خلال مقر الجمعية - للاستفسار الاتصال علي رقم (2136779) .

نموذج شئون الموظفين رقم (3- طلب التوظيف)

- 7 - كيفية تسليم الطلب : من خلال البريد الخاص بالجمعية elamalraf@yahoo.com أو يدويا علي العنوان (جمعية الأمل ، رفح مصبح ، حي الزهور ، خلف محطة العبادلة و الأسطل من الساعة 7 صباحا وحتى 1 ظهرا .
- 8 -آخر موعد لتسليم طلبات التقدم للوظيفة .

3 -استقبال الطلبات :

- يتم تسليم الطلبات في فترة لا تتجاوز أسبوعين من لحظة صدور الاعلان بالجرائد الرسمية .
- تقوم السكرتيرة باستلام الطلبات والتأكد من استكمال الأوراق الثبوتية المطلوبة للقبول بالوظيفة ثم تجميعهم في ملف خاص بذلك.

4 -تشكيل لجنة فرز الطلبات :

- يقوم المدير التنفيذ بتشكيل لجنة فرز الطلبات وتتكون من (المدير المباشر للوظيفة ، مدير برنامج آخر ، مسئول شئون الموظفين)
- تفرز الطلبات من اجل الوصول إلي قائمة مصغرة من المرشحين و الذين تتوافر لديهم المؤهلات العلمية و الخبرات العملية المناسبة للوظيفة المعلن عنها ويتم الاتصال أو إرسال رسائل للذين لم يحالفهم الحظ في أن يكونوا ضمن القائمة المصغرة للمرشحين يتم من خلالها شكرهم على اهتمامهم بالتقدم للوظيفة و تمنى حظ أوفر لهم في مسابقات أخرى.

نموذج (شئون الموظفين رقم 4- قائمة مصغرة للمرشحين للمقابلة)

5 -المقابلات :

- يقوم مسئول شئون الموظفين باعداد قائمة المرشحين واعداد رسالة رسمية تتضمن قبول طلباتهم من خلال عملية الفرز .
 - تتضمن الرسالة : موعد المقابلة ، تاريخ المقابلة ، العنوان بشكل دقيق ، الأوراق المطلوب احضارها معه .
- نموذج (شئون الموظفين رقم 5 - رسالة رسمية للمرشح للمقابلة) .

6- تشكيل لجنة المقابلات :

- يقوم المدير التنفيذي بتشكيل لجنة المقابلات مكونة من ثلاث أعضاء وهم (مسئول دائرة شئون الموظفين وهو أحد أعضاء مجلس الإدارة ، نائب المدير ، المدير المباشر للوظيفة) .
- إن كانت الوظيفة تحتاج الي خبرة فنية لا تتوفر لدي أحد أعضاء اللجنة يمكن الاستعانة بخبير خارجي .
- يقوم أعضاء اللجنة بترتيب قائمة المرشحين ، ثم يتم ترتيب جدول زمني لمقابلة كل مرشح بحيث لا يتعدى وقته عن 15 دقيقة فقط ، وتندرج الأسئلة حسب درجة صعوبتها .
- يتم اعداد نموذج المعايير لتقييم وفرز المرشحين حسب درجات معينة تعطي لكل مرشح .
نموذج (شئون الموظفين رقم 6- تقييم المرشحين)
- بعد انتهاء مقابلة كل مرشح يقوم أعضاء اللجنة بتعبئة نموذج تقييم المرشحين من خلال اعطاء كل مرشح درجات تناسب مستواه .
- بعد مقابلة جميع المرشحين في الوقت المحدد لذلك ، الانتهاء من تعبئة جميع نماذج التقييم ، يقوم أعضاء اللجنة بفرز النتائج وترشيح أفضل منقدم لهذه الوظيفة وفي حالة اختلاف أعضاء اللجنة على أفضل المرشحين يتم التصويت بالأغلبية البسيطة فإذا ما كان عدد أعضاء اللجنة زوجي فان لرئيس اللجنة صوت مرجح.
- توثق وقائع المقابلات في محضر خاص يضم توصيات/قرار اللجنة فيه و يقوم جميع الأعضاء بالتوقيع علي هذه التوصيات/القرارات.

7- عملية التوظيف :

- يقوم المدير التنفيذي بمراجعة السيرة الذاتية وتقرير المقابلة وتقييم العينات المكتوبة من قبل المرشحين تتوافق مع الإجراءات العامة .
- يعد كتاب خطي مقدم الي رئيس مجلس الإدارة بحيث يوضح فيه المسمي الوظيفي والراتب الخاص للوظيفة حسب سلم الرواتب .
- يقوم رئيس مجلس الإدارة بالموافقة علي طلب المدير التنفيذي ، ويقوم المدير التنفيذي بمقتضي الصلاحيات المفوضة اليه باتمام عملية التوظيف .
- يقوم مسئول شئون الموظفين بفتح ملف خاص بالموظف يتضمن الأوراق الرسمية :
1 - خطاب التعيين .

- 2- الوصف الوظيفي .
- 3 صورة مصدقة عن شهادة ميلاد الموظف.
- 4 صورة مصدقة عن الشهادات العلمية .
- 5 صورة مصدقة عن شهادة ميلاد الزوجة/الزوج، الأطفال والأفراد الذين يعيّلهم.
- 6 نسخة مصدقة عن عقد الزواج أو وثيقة الطلاق.
- 7 نسخة عن بطاقة الهوية.
- 8 نسخة من اعلان الوظيفة وقرار القبول من اللجنة .

❖ ماهية رسالة التعيين : (نموذج شئون الموظفين رقم 7 - نموذج رسالة تعيين)

عند التعيين يستلم الموظف رسالة تعيين والتي تنظم شروط ونظام العمل المصرح به لهذه الوظيفة .
محتويات رسالة التعيين

1. يجب أن تبين وتحتوي رسالة التوظيف على مايلي:
 - التعيين يخضع لأنظمة وقوانين شؤون العاملين والتعليمات المعمول بها داخل الجمعية، والتي تخص التصنيف الوظيفي والمتغيرات التي قد تطرأ عليها من خلال تعديل هذه الأنظمة والقوانين من وقت إلى آخر .
 - طبيعة التعيين
 - التاريخ الذي يبدأ فيه الموظف بمباشرة تسلمه لعمله واجباته.
 - فترة التوظيف، وإشعار الطلب لإنهاء الخدمة وفترة العمل التجريبية إن وجدت.
 - معدل الراتب الأساسي، وإذا كانت هناك علاوات مسموحة، درجة الزيادة السنوية والدرجة التي يمكن أن يتم الوصول إليها كحد أقصى.
 - أي شروط أخرى وخاصة والتي من المحتمل أن تكون قابلة للتطبيق.
2. ترفق نسخة من النظم وقوانين شؤون العاملين مع رسالة التوظيف. وبقبول التعيين سيقر الموظف أنه تعرف على وقبل الشروط المطروحة في الأنظمة والقوانين التابعة لشؤون الموظفين.
3. يحتفظ المدير بنسخة أصلية موقعة من رسالة التعيين في ملف الموظف وتعطى النسخة الثانية للموظف
4. يعطى جميع موظفي الجمعية الجدد فترة تجريبية لمدة ثلاثة أشهر والتي تعرف على أنها الفترة التي لا يعتبر خلالها هي موظف جديد مؤهل لأي امتيازات (عدا عن الراتب الأساسي) كما ويمكن خلالها إنهاء عقد التوظيف من قبل أي طرف دون وقوع أي مسؤولية قانونية ويجب الإشارة وبوضوح تام إلى هذه النقطة في رسالة التوظيف.

5. يتم تقييم الموظف بعد نهاية الشهر الثالث التجريبي باستعمال نموذج "تقييم نهاية الفترة التجريبية" في حال تمت الموافقة على التعيين الرسمي يصبح من حق الموظف التمتع بجميع الحقوق والعلاوات المنصوص عليها في أنظمة ولوائح الجمعية.
6. إذا تم انتهاء عقد التوظيف خلال الفترة التجريبية باستطاعة المدير إن يختار المرشح الثاني.
- 8 - حالات استثنائية في عملية التوظيف :

التوظيف في العلاقات العائلية :

- إلا في حالات عدم توفر موظف مساوي في الأهلية، لا تمنح الوظيفة لأي شخص تكون له أي من العلاقات التالية مع أحد الموظفين (أب، أم، ابن، بنت، أخ، أو أخت. أما النوجان (زوجة أو الزوج)، فقد يتم قبولهما شريطة أن يكون/تكون مؤهل/ة للوظيفة ولا تكون مستندة على هذه العلاقة الزوجية بأي حال.
- أي من الموظفين ويحمل أياً من العلاقات المذكورة أعلاه مع موظف آخر:
 1. لن يخدم في أي وظيفة حيث يكون على علاقة مباشرة في مرتبة أعلى أو أدنى من هذا الشخص القريب له.
 2. يجرّد نفسه من المشاركة في التوصل أو صنع قرار إداري يؤثر على الحالة أو التأهيل لهذا الموظف الذي بينه علاقة قرابة.
 3. إن زواج أي موظف من موظفة معه أن يؤثر على الحالة التعاقدية لأي منهما ، لكن يتم تعديلي الامتيازات والفوائد الأخرى وفقاً لذلك، مع الأخذ في الحسبان التغيير في الحالة الاجتماعية للموظفين.

حفظ قوائم المرشحين السابقون :

- تحتفظ الجمعية بقائمة من المرشحين السابقين، تشمل هذه القائمة الأسماء والوثائق الثبوتية الخاصة بالأشخاص الذين تقدموا للوظيفة وأثبتوا جدارتهم للمهنة ولكن لم يتم اختيارهم.
- تعتمد هذه القائمة لمدة أقصاها سنة بمعنى آخر فإن المرشحين الذين تم قبولهم ولم يتم اختيارهم، قد يتم أخذهم بعين الاعتبار حال شغل الوظيفة نفسها مرة أخرى خلال 12 شهراً وإنه ليس من الضروري أن يتم الإعلان خارجياً عن الوظيفة الجديدة ما دامت القائمة متوفرة.
- تحتوي القائمة على ثلاث مرشحين على الأقل من خارج الجمعية و يكونون مؤهلين و صالحين لهذه الوظيفة وتبقى الأولوية للمرشحين من داخل الجمعية للتنافس على الوظائف الشاغرة.

إعادة التوظيف

- تتم إعادة توظيف لهوظف سابق، إما لعمل جديد أو إعادة تثبيته في نفس موقع عمله السابق في حالة مرور أقل من 12 شهر على تركه للوظيفة، وذلك حسب الإجراءات التالية:
 1. وظيفة مستحدثة: إذا تم منح موظف سابق وظيفة مستحدثة، فإن الشروط المتعلقة بها لا يجب أن يكون لها أثر أو مرجعية لفترة خدماته السابقة بمعنى آخر لا يحق له تجميع أي استحقاقات منح، علاوات أو حوافز من الوظيفة السابقة ولكن يؤخذ في الحسبان الخدمات السابقة في تحديد الأقدمية لأغراض الترقية.
 2. إعادة التعيين في الوظيفة السابقة : في حالة إعادة تثبيت الموظف في الوظيفة السابقة خلال فترة الانقطاع ولأقل من 12 شهر، فيجب أن يسجل ذلك في رسالة التعيين وفي نموذج طلب التوظيف وعليه، تحسب خدمة هذا الموظف وكأنها لم تنقطع مطلقاً، إعادة التعيين تتم ضمن صلاحيات المدير العام، الذي يكون قد تلقى الموافقة المسبقة من مجلس الإدارة، وعليه يتم تبين جدولة واستحقاق صلاحيات هذا الموظف ففي مثل هذه الحالة يمكن تسجيل المدة بين ترك الوظيفة و إعادة التوظيف على حساب الإجازة السنوية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أي مدة إضافية تزيد على ذلك يجب أن تسجل على أنها إجازة بدون راتب.

الفصل الثاني : الوظائف والترقيات

أولاً : أنواع الوظائف :

1. الخدمة المؤقتة:

- يخضع ذلك لتوفر الموارد المالية ويتم ترتيبها من خلال تعيينات قصيرة الأمد لتحل م كان الموظفين ذوي الإجازات المرضية الطويلة أو مستحقي فترة منحة الولادة.
- مثل هذه الوظائف يتم ترتيبها حسب المتوفر من الكفاءات المحلية و مستويات الراتب الخاص بالوظيفة الشاغرة في مؤسسات شبيهة تحت نفس شروط الاستخدام المؤقت، وهي عادة لا تتجاوز فترة الستة شهور. إذا ما أصبح ضروريا تمديد فترة خدمة هذا الموظف لأكثر من ستة أشهر فيجب تحويل خدمة الموظف إلى وظيفة ثابتة.

2. الوظائف قصيرة الأمد :

- هي الوظائف التي لا يتوقع أن تستمر خدمات شاغلها لفترة تتجاوز ستة شهور.

3. اتفاقيات الخدمة الخاصة:

- يستخدم مثل هذا العقد للاستفادة من خدمات موظفين بدوام جزئي، ولا يعتبر الحائزين على هذا العقد موظفين رسميين في الجمعية بأي شكل وإنما يستمدوا صفة الشرعية كمزود خدمات مستقل.
- كذلك لا تشملهم أي حوافز، دفعات، تعويضات أو مكافآت سوى ال تي نص عليها العقد كما ويكونون هم المسؤولون شخصيا عن دفع الالتزامات الضرائبية على أتعابهم.
- تقييم القيمة المالية للأتعاب المدفوعة في إطار عقد الخدمة الخاص يتم من خلال المدير التنفيذي ويعتمد على الدفع بالساعة مشتقا من نفس الراتب لنفس العمل بالمكتب إن وجد وإلا يعتمد الأجر على ما تتقاضه وظيفة مشابهة في مؤسسة أخرى.

4. عقد ثابت بعيد المدى:

- إذا كانت هناك توقعات لاستمرار الخدمة بمنأى عن عملية التوظيف لمساعدة مؤقتة ، يعطى الموظف عقد مبدئي ثابت ولهدة 6 شهور وبواقع فترة تجريبية لمدة 3 أشهر .
- مثل هذا العقد يسري مفعوله منذ أول يوم من الخدمة ويستمر حتى التاريخ المعلن عنه في رسالة التعيين يسري هذا النظام على العقد المبدئي والمتعلق بموظفي الإدارة المتوسطة أو الدنيا ، أما فيما يتعلق بالوظائف في المناصب العليا فإنه يتم طرح هذا النظام على أنه تعيين لمدة عام بعقد ثابت.

5. موظف الإدارة المتوسطة و/أو الدنيا

- العقد الثابت والذي يستمر لمدة عام أو عامين ، عادة ما يمنح للموظف تحت تصنيف الخدمة العامة شريطة أن تكون خدمات الموظف مرضية.
- وفي نهاية الثلاث أشهر الأولى للعقد الثابت ، على المدير التنفيذي أن يقيم الأداء العام للموظف. في حال أن خدمات الموظف كانت مرضية خلال المدة وضمن المستوى المطلوب يمكن منحه تجديد للعقد حتى يصل لعام.
- لكن وفي حالة الحاجة إلى مدة إضافية لإجراء التقييم ، فإنه يتم تمديد فترة الاختبار حتى ستة أشهر وفي حال أن تقييم الموظف لم يكن مرضيا فلا يتم تجديد العقد له.

6. الموظف المتخصص (المناصب العليا)

- اعتماداً على الشخص الذي سيختار للوظيفة في المناصب الإدارية العليا ، من الضروري بأن يقوم المدير التنفيذي بالمشاركة مع رئيس مجلس الإدارة بتقييم كفاءة وخبرة ونزاهة وسلوك الموظفين بكل دقة وموضوعية خلال الفترة التي خدموا فيها في الوظائف الثابتة.
- وفي حالة كان أداء الموظف مرضي ويتمتع بالمستوى المطلوب ، يتم رفع التوصية لمجلس الإدارة ، حين الحاجة ، للنظر في ذلك الاعتماد وكذلك لو كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يجب تدوين الملاحظات في تقارير خاصة عند الحاجة. إذا لم يكن أداء الموظف بالمستوى المطلوب ، يجب إبلاغه كتابيا بعدم التوصية ليتم تعيينه مستقبلاً.

7. الوثائق الثبوتية لمناصب الموظفين العليا :

1. استمارة السيرة الذاتية
 2. نسخ عن الشهادات الجامعية.
 3. إعلان شغور الوظيفة وتفاصيل الوصف الوظيفي.
 4. استمارة المقابلة والمعابة من قبل لجنة التعيين .
 5. الحصول على استمارة مراجعة المعرفين .
- نموذج شئون الموظفين رقم (8 - استمارة مراجعة المعرفين)

ثانيا : تعديل البيانات الشخصية :

- في حالة طلب الموظف تعديل بعض المعلومات الشخصية ، فلن يستطيع ذلك، لأي معلومات في الوثيقة الرسمية ما عدا تغيير تاريخ الولادة الذي زوده الموظف عند التعيين.
- و في حالة طلب تغيير معلومات خاصة بالتوظيف، فإن عليه أن يقدم طلب تعديل موضحاً المبرر والأسباب لذلك، ويتطلب منه أن يوضح الخطأ في المعلومات المسجلة أصلاً، بالإضافة لأي وثيقة رسمية قدمت مسبقاً، وكيف ومتى تم التعرف على الخطأ.
- يجب أن يتود المعلومات التي ورد فيها الخطأ في الوثائق الرسمية المقدمة مسبقاً، مدعومة بالأدلة القاطعة للمدير التنفيذي والذي حسب اقتناعه يقوم بتأكيد التالي:
 1. أن المعلومات الأصلية كانت خاطئة.
 2. أنه لم يكن خطأ مقصوداً في إبراز الحقائق.
 3. أن الوثائق الجديدة مصدقة وصحيحة.
 4. وإذا نتج عن قبول طلب الموظف، أي تعديل بالاعلاوات أو أي دفعات أخرى، فإن الاستحقاق لها يرجع قبوله لقوانين الأثر الرجعي للدفعات المعمول بها في الجمعية.

ثالثا : شروط عامة في التعيينات :

1. المرتبات والاعلاوات:

- يتم تثبيت رواتب الموظفين بناء علي تحضير سلم الرواتب والذي يتبني عليه الحاجات لتعيين الموظفين .
- يكون المدير التنفيذي مخلواً، أن يعطي دفعات إضافية للموظفين لتعويض نفقات خاصة وبشكل معقول، والتي تصب في مصلحة وإهتمامات الجمعية وتقييم أداء الواجبات المعينة لهم.
- على أية حال، مجموع المبلغ الكلي المخصص لهذه الدفعات، يتم تحديده ا عند وضع الاطار العام للموازنة السنوية .

- علاوات الراتب يتم منحها سنوياً وعلى أساس معاينة تقييم الأداء الشاملة للموظفين الذين يؤدون الخدمات على نحو مرض، شريطة توفر المصادر المالية المناسبة.
- يحدد المدير التنفيذي مع رئيس مجلس الإدارة الرواتب / رسوم الخدمة التي ستدفع لطاقت العاملين ذوي المهام قصيرة الأمد، والخدمات وخبراء تقنيين.
- يقوم المدير التنفيذي مع رئيس مجلس الإدارة بصورة مشتركة، بتأسيس سلم رواتب ثابت لأعضاء هيئة العاملين.
- من أجل المحافظة على مستويات معيشة متكافئة ، تقوم الجمعية بتعديل سلم الرواتب الأساسية المذكورة سابقاً وذلك بـاعتماد التغيرات في تكاليف مستوى المعيشة النسبية والعوامل المرتبطة بها والمنوطة بتقييم وموافقة الموظفين، شريطة توفر المصادر المالية.
- لن يتم دفع أي راتب لأي موظف خاصة لفترات الغياب الغير مسموح ، إلا إذا كان قد حصل التغيب لأسباب خارجة عن إرادتهم أو لأسباب طبية م دعومة بتقرير م صدق، و بما يتوافق مع أنظمة الجمعية الخاصة بالإجازات.

2. الضمان الاجتماعي.

- سيتم الاخذ بالاعتبار لمشاركة الموظفين في صندوق المخصصات المالي للتقاعد وفقاً لقوانين الجمعية الخاصة بمثل هذا الصندوق وبما يتماشى مع قانون العمل الفلسطيني.
- ستعمل الجمعية على إنشاء صندوق للضمان الاجتماعي للموظفين (عند توفر الموارد المالية اللازمة) ، متضمناً حاجاتهم للتأمين الصحي، الإجازة المرضية، وإجازة الولادة وتعويض معقول في الحالات مثل المرض المزمن، الحوادث أو الموت المنسوب والتي تقع أثناء أداء الواجبات والمهام الرسمية.

3. نفقات السفر.

- تقوم الجمعية بدفع مخصصات ونفقات السفر للعاملين، عندما يكونون في مهام رسمية خارج مو اقع عملهم وذلك بحسب طبيعة، شروط وظروف الوظيفة.

4. إنهاء وترك الخدمة.

انتهاء خدمة موظف في الفترة التجريبية :

- قد يقوم المدير التنفيذي بإلغاء خدمات موظف والذي أكمل الفترة التجريبية، إذا تطلبت ضرورات العمل إلغاء المنصب أو تقليص عدد العاملين وإذا كانت خدمات الفرد المقدمة غير مرضية، أو إذا كان الفرد عاجزاً و لأسباب صحية من الاستمرار في أداء عمله.
- إذا أشار سلوك الموظف وانضباطيته إلى أنه لا يتماشى ومستويات لنزاهة والاستقامة المطلوبة.

- إذا ظهرت بعض الحقائق والخاصة بتعيين الموظف والتي تؤثر على أهليته للعمل بلوظيفة والتي لو عرفت في حينة تحت شروط التوظيف، كانت ستؤثر سلباً على تعيينه بالوظيفة.
- قد ينهي المدير التنفيذي خدمة الموظف قبل تاريخ انتهاء تربيته أو لاسباب أخرى يمكن تحديدها في رسالة التوظيف.

الاستقالة : نموذج شئون الموظفين رقم (9 - نموذج استقالة)

- يمكن للموظفين الاستقالة من أداء مهامهم بعد إعطاء الإشعار الخطي بذلك وبحسب شروط التوظيف الخاصة بهم.

انهاء خدمة الموظف:

- إذا أنهى المدير التنفيذي خدمات أي موظف، سيتم إشعار الموظف بهذا، ويتم دفع التعويض كما هو مطبق في القوانين والنظم التابعة لشؤون العاملين والمعمول بها في الجمعية. كما يتم دفع مخصصات نهاية الخدمة وفقاً لمعدلات وشروط العمل المطبقة من قبل الجمعية.
- من المحتمل أن يقدم المدير التنفيذي، إذا كانت الظروف مواتية، بتوصية لدفع تعويض نهاية الخدمة للموظف وبزيادة نسبتها لا تتجاوز أقصاه 50% عن الاستحقاق المسموح به في الجمعية ، من خلال القوانين والنظم المعمول بها لهيئة الموظفين.
- الموظف الذي أنهيت خدماته لأنها غير مرضية أو تم فصله لأسباب تأديبية لسوء السلوك والانضباطية، باستثناء الطرد الفوري، قد يقرر مجلس الإدارة بدفع جزء من التعويض لا يتجاوز 50% من الاستحقاق للتعويض.

❖ لن يتم دفع التعويضات في الحالات التالية:

1. الموظف الذي يستقيل، باستثناء الذي قدم إشعاراً بذلك وتمت الموافقة على تاريخ تلك الإستقاله.
2. الموظف الذي له وظيفة مؤقتة أو غير قصيرة الامد، وتم أنهاءها خلال السنة الأولى للخدمة.
3. الموظف الذي له وظيفة مؤقتة وقد تم إكمالها بإنهاء التاريخ المحدد في رسالة التوظيف.
4. الموظف الذي تم فصله.
5. الموظف الذي يتخلف عن منصبه بدون انذار مسبق.

رابعاً : الترقّيات :

❖ ماهية الترقية :

الترقية عبارة عن تقدم الموظف لمستوى أعلى في الهيكلية التنظيمية الخاصة بالجمعية. وفي هذا السياق، يجب أن نميز بين تحسين الوظيفة وبين ترقية الموظف نفسه، فإن إعادة تصنيف أو تحسين الوظيفة هي عملية إدارية بحتة ولا تخول بشكل فوري بترقية صاحب هذه الوظيفة.

❖ المراجعة السنوية للترقية:

- تتم عملية تقييم الأداء لأغراض الترقية، خلال الثلاث أشهر الأولى من السنة التالية والتي تتعلق بالعمل الذي تم تأديته في السنة السابقة. يتم هذا من خلال لجنة الموارد البشرية، والتي تم تأسيسها لتلك السنة، حسب الأنظمة التي وضعت خصيصاً لهذا الغرض من قبل الجمعية. عادةً ما تكون الترقية الناتجة عن هذه المراجعة سارية المفعول في بداية السنة (1 يناير).
- يتحتم على المشرفين أن يراجعوا بدقة أداء الموظفين تحت إشرافهم وأن يرفعوا توصية دقيقة وواضحة لترقية الموظف في حالات الجدارة الحقيقية فقط وأن يمتنعوا عن التوصية بالترقية والتي تكون مبنية على أداء الموظف في مستواه الوظيفي. فالخدمات المرضية عدّة ما تكافأ بالزيادة السنوية ولكنها قد لا تؤهل الموظف للترقية.
- تقدم الترقية بالترقية في نهاية شهر يناير معبئة على نموذج شئون الموظفين رقم (10 - استمارة التوصية بالترقية) يقوم المدير التنفيذي بالمصادقة على الترقية حسب الشروط والحالات التالية:
 1. توفر موازنة للوظيفة في المستوى الأعلى.
 2. تحديد مقدرة الموظف على أن يتحمل زيادة درجة المسؤولية الملقاة على عاتقه.
 3. يتم تحقيق الحد الأدنى لفترة التوظيف وهي
 - * سنتان إذا كان الموظف في المستوى الإداري الأدنى .
 - * ثلاث سنوات لباقي المستويات.

❖ الترقية العاجلة:

- لا يمكن أن يحصل أي موظف على مثل هذه الترقية ما لم تتوفر الأدلة لتالي:
 1. إنجاز مميز في أداء الوظيفة.
 2. مستوى عالي في الأداء.
 3. مقدرة عالية و مثبتة على تحمل المسؤوليات الكبيرة ومستقبل مهني واعد.

- تفوض سلطة الترقيات السريعة للمدير التنفيذي، بالتشاور مع أعضاء مجلس الإدارة، أخذاً بعين الاعتبار أنها محددة فقط للحالات الاستثنائية البحتة. بالإضافة لذلك، فإنه يؤخذ في الحسبان مستقبل الموظف الواعد، وطموحه المهنية على المستوى البعيد.
- لمراجعة طلبات الترقية السريعة ينظر المدير التنفيذي في الوثائق التالية:
 1. الوصف الوظيفي.
 2. تقرير مستحدث لتقييم الأداء.
 3. محضر جلسة لجنة التعيين والترقية.

❖ الترقية للموظفين في المستوى العالي:

- في حالة توفر وظيفة في المناصب العليا، فإن الموظفين في المستوى العالي يكونون أهلاً للترقية بشرط اجتياز الفترة الزمنية للحد الأدنى وهي 3 سنوات في مستواه الوظيفي.
- وتكون الترقية أيضاً خاضعة لعملية المراجعة العادية والتقييم التي تجريها الجمعية بإشراف المدير التنفيذي والذي يعتبر مخولاً للموافقة على ترقية الموظف.
- في حالة إذا كان هذا الموظف قد ارتفعت مستواه وظيفته أو تم نقله لوظيفة بمستوى أعلى بعد شهر يناير من السنة الحالية، يتم النظر في إجراءات الترقية له وذلك اعتباراً من العام الذي يليه تسلمه مهام الوظيفة الجديدة.

❖ إجراءات الالتماس/ الاعتراض:

- يجب ألا تكون الأقدمية وتقييم أداء الموظف، هما العاملان الوحيدان عند تأدية ومراجعة الترقية، ولكن يجب أن تجرى مقارنة بين الأداء الكلي والصفات المتواجدة بين الزملاء، والتي تحكمها نفس الظروف الوظيفية الموجودة.
- وفي الوقت الذي تبذل فيه لجنة الموارد البشرية كل الجهد لتضمن أخذ جميع الاعتبارات عند تناول حالة موظف للترقية، فإنه من الممكن أن تبقى بعض المعلومات غير مكتملة في جوانب هامة في عمل الموظف.
- في حال أكد أي موظف عدم ترقيته/ها بسبب خطأ أو عدم اكتمال المعلومات المطروحة أمام لجنة المراجعة والترقية، أو عدم توفر هذه المعلومات للجنة، يحق له/لها الكتابة للجنة التعيين والترقية مباشرةً وفي فترة لا تزيد عن شهرين من تاريخ إصدار الجمعية لقائمة الترقية موضحاً فيها الأسباب.
- من أجل تقديم رسالة التماس، وبعد طلب خطي للمدير العام، يجب أن يستلم الموظف معلومات حول المادة التي تم تسليمها إلى لجنة الترقية، في وقت مراجعتها وسبب العدول عن الترقية. وهذه الرسائل يجب أن تكون

مرفقة بتقييم الأداء ومعلومات أخرى كان من الضروري أن تتوفر بحلول 31 من شهر ديسمبر (كانون أول) من العام المنصرم.

- الاعتراض أو الالتماس هي مسألة خاصة بين لجنة التعيين والترقية والموظف. الموظف فقط هو المسؤول عن تقديم أي وثائق إضافية تلزم لإعادة النظر في موضوع الترقية ومن ثم الاعتراض أو موضوع الالتماس

❖ لجنة التوظيف والترقية:

لجنة التوظيف والترقية هي التي تقرر أي توصيات إضافية، إن وجدت، والتي يتم تقديمها للمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، بناء على المعلومات الإضافية التي تتوفر لديهم في الالتماس.

هي لجنة استشارية تقوم على تقديم التوصيات للمدير العام في الأحوال التالية:

1. جميع عمليات التوظيف ماعدا المؤقتة منها.
2. الترقيات.
3. تقييم ومراجعة جميع حالات تحويل إلى الوظائف الثابتة.

❖ نظام الحوافز و العلاوات التشجيعية

- من اجل تحفيز الموظفين على العمل و من اجل إذكاء روح العطاء للموظفين يجب مكافئة الموظفين المجدين و أولئك الموظفين الذين يظهرون براعة في العمل و روح المسؤولية و الذين يمكن أن يكون لأعمالهم مردود ايجابي على سمعة المؤسسة أو أن يكون من نتائجها إنقاذ المؤسسة من خسائر مالية كبيرة و ذلك بدفع حوافز مالية و/أو معنوية.
 - نظام تقييم الأداء يلقي الضوء على انجازات الموظفين و جوانب القصور في أداءهم و يعطي الإدارة صورة عن طريقة أداء الموظفين لأعمالهم و الطاقات الكامنة لديهم مما يمكنها من تشجيع الأداء المتميز و مكافأته و لهذا الغرض تضع المؤسسة نظاما للحوافز و العلاوات التشجيعية:
1. تمثل العلاوة التشجيعية حافزا للتميز في الأداء و تعطى للموظف الذي يحصل على أعلى نسبة تميز في الأداء حسب نظام تقييم الأداء السنوي.
 2. العلاوة التشجيعية قد تكون على شكل علاوة سنوية أو اثنتين بحد أقصى أو قد تكون على شكل مبلغ مستقطع قد يصل إلى راتب شهر واحد بحد أقصى.
 3. تقترن العلاوة التشجيعية برسالة تقدير من المؤسسة توضع نسخة منها في ملف الموظف.

4. تدفع مكافآت نقدية بصورة استثنائية خلال أي وقت من السنة من اجل مكافأة أعمال مميزة او انجازات كبيرة يحققها الموظف خلال أداءه لعمله .

❖ الحسومات والإسهامات

1. يجوز للمؤسسة حسم مبالغ من رواتب الموظفين للإسهامات التي يوافق عليها الموظفون أو المستحقة بموجب أحكام أنظمة المؤسسة كصندوق الادخار أو التامين الصحي أو ما شابه .
2. يجوز حسم مبالغ من رواتب الموظفين أو مخصصا تهم الأخرى و المستحقة لهم بموجب أحكام أنظمة المؤسسة، وذلك لسداد الديون المستحقة على الموظف للمؤسسة، ولديون المستحقة لفريق ثالث عندما يوافق المؤسسة على الحسم لهذا الغرض و ذلك بما لا يتعارض مع حقوق الموظف.

الباب الثالث/ دليل التقييم

تعريف نظام التقييم و أهدافه :

1. نظام التقييم:

نظام التقييم هو نظام في جمعية الأمل لإدارة و تقييم و تطوير أداء الموظفين. هذا النظام يُستخدم لكل الموظفين. يجب التنويه أنه يتوجب على كل الموظفين أن يتلقوا تدريب في إدارة الأداء.

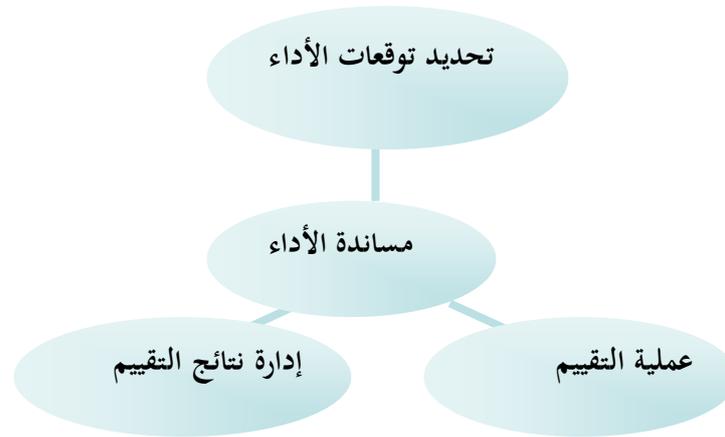
2. أهداف نظام التقييم:

- تقييم الأداء السابق (الأداء خلال الفترة السابقة): هذا التقييم يوضح إلى أي درجة تم انجاز الأهداف و حسب أي معايير. بالطبع هذه الأهداف كان قد تم الاتفاق عليها في المراجعة (المقابلة) السابقة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية:
- أثناء عملية التقييم يتم تحديد نقاط الضعف في أداء الموظف. هذه النقاط يجب أن يتم التعامل معها على أنها احتياجات تدريبية التي يجب أن تكون من ضمن خطة تطوير الأداء للموظف.
- الموافقة على الأهداف المرجو تحقيقها و المعايير لهذه الأهداف:
- الموافقة على الأهداف المرجو تحقيقها فد ينتج عنه تحديد الاحتياجات التدريبية. الاتفاق على الأهداف يجب أن يتم بصورة ايجابية حيث أن التدريب المتفق اعطائه للموظف سيُكسب الموظف المهارة و البصيرة و البراعة اللازمة للقيام بمهام اعقد.
- التحفيز: النقاش خلال عملية التقييم بين الموظف و المدير يعطى الطرفين فرصة لنقاش مُطول مبنى على الثقة بخصوص الوضع الوظيفي الكلى للموظف.

3. النظرية التي بني عليها نظام التقييم :

النظرية التي بني عليها النظام (إطار العمل) هي عبارة عن إجراءات مستمرة. الهدف من هذه الإجراءات المستمرة هو تحسين الأداء لإنجاح المؤسسة. دورة الأداء التي بني عليها نظام التقييم تتألف من أربعة مكونات:

- تحديد توقعات الأداء (الوصف الوظيفي احد الأدوات التي تحدد الأداء المتوقع)
- مساندة الأداء
- عملية التقييم
- إدارة نتائج التقييم



1. قوانين و إرشادات لمدراء البرامج :

- المدير هو المسئول عن التأكد من أن كل الموظفين قد تم عمل تقييم لهم بتاريخ 6/1 من كل عام على المدير التأكد من أن كل موظف يعرف من سيقوم بتقييمه و من سيقوم باعتماد استمارة التقييم و ذلك بتاريخ 3/31 من كل عام.
- التدريب : كل المدراء الذين يقومون بعملية التقييم عليهم تلقى التدريب الملائم الخاص بعملية التقييم.
- التنقلات خلال العام : في حالة انتقال موظف للعمل تحت إدارتك بعد 12/1 عليك أن تتفق أن التقييم لهذا الموظف يجب أن يقوم به المدير السابق
- عليك التأكد من أن التقييم قد تم في الموعد المحدد، إذا كنت أنت من يقوم بعملية التقييم لموظف تم نقله تحت إدارتك خلال السنة عليك أن تطلب من مديرة السابق نسخة عن نتيجة التقييم النصف سنوية لهذا الموظف.
- الإجازة طويلة الأمد : إذا اخذ اي موظف يعمل تحت إدارتك إجازة طويلة الأمد (مرضية أو عادية أو ولادة أو استراحة من العمل غير مدفوعة الأجر) عليك القيام بعمل تقييم له/لها إذا عملت لمدة ثلاثة أشهر أو أكثر.

- الموظفين اللذين بدئوا العمل بعد 1 يناير : لادعى لعمل تقييم للموظفين اللذين انضموا للعمل في المؤسسة بعد 1 يناير ولكن يجب التأكد من أن هؤلاء الأفراد لديهم وصف وظيفي و خطة عمل. بالاتفاق مع الموظف يتم إضافة التقييم خلال فترة العمل من 1 يناير الى 31 مارس الى تقييم السنة القادمة
- الترقية المؤقتة : الموظف الحاصل على ترقية مؤقتة لسنة أو اقل يتم تقييم هذه الفترة على انفراد، نتيجة التقييم يجب أن تركز على انجاز المعايير و الأهداف التي تم الاتفاق عليها مع الأخذ بعين الاعتبار تقييم العمل لكل دور تم القيام به.
- مدة (أمد) التقييم : لمعظم الموظفين التقييم يتم لمدة سنة واحدة حيث ان التقييم يتم من بداية يناير و حتى نهاية ديسمبر.

2. معايير لتطبيق إدارة الأداء

- سياسة جمعية الأمل في تقييم الموظفين على الأقل سنويا. الإشراف المنتظم و المساندة و الإرشاد للموظف جزء أساسي لخلق بيئة عمل مريحة. التقييم المنتظم من أهم النواحي المتعلقة بنجاح إدارة الأفراد. جلسات التقييم المنتظمة يجب أن تساهم في توضيح الغرض و تحفيز الموظف للقيام بالعمل بصورة صحيحة.
- الأداء الغير جيد يجب ملاحظته و التعامل معه في الحال و عدم تاخيرة إلى نهاية العام. خلال جلسة التقييم إذا ذكر المدير مواضيع تتعلق بالأداء السئ للمرة الأولى و لم يتم تنبيه الموظف خلال العام فان ذلك يعتبر ممارسة سيئة من قبل المدير و في حالة التعامل مع الأداء السئ من الأفضل أن يوقف المدير جلسة التقييم و يتعامل مع التقييم من خلال طرق إدارة الأداء.
- كل العاملين عليهم أن يتصرفوا بناءا على سياسة تكافؤ الفرص
- كل العاملين يشاركونا مرؤوسيههم بالمسؤولية في تطوير الذات والتقييم.
- كل العاملين سيتلقون تغذية راجعة صادقة و في الوقت الصحيح.
- كل العاملين سيبدلون ما بوسعهم لتطوير أداءهم من خلال التعلم من أخطائهم و أخطاء الآخرين.
- في كل مرحلة من مراحل التقييم يتوجب على المدير و المرؤوسين الاتفاق على مستوى الأداء و هل مستوى الأداء جيد أم عادى أم بحاجة إلى تحسين.
- يتوجب أن يكون هناك على الأقل ثلاث جلسات وجها لوجه لمراجعة الأداء.
- خلال جلسة التقييم يجب أن يكون النقاش و التقييم مبنى على دلائل.
- لإنجاح عملية التقييم يجب أن يكون وصف وظيفي لكل موظف. الوصف الوظيفي عبارة عن وثيقة تسرد المهام العامة و النشاطات المتعلقة بالوظيفة. يتوجب مراجعة الوصف الوظيفي و تحديثها. الوصف الوظيفي يجب أن توضح معايير الأداء الهامة المتوقعة لكل نشاط أو مهمة.

❖ ماهية معايير الأداء :

1. هي المقاييس المستخدمة للحكم إذا ما كان الأداء تم انجازه حسب مستوى معين أم لا.
2. معايير الأداء ممكن صياغتها بصيغة النوعية أو الكمية أو الوقت أو التكلفة.
3. معايير الأداء يجب أن تقوم بقياس النشاطات المهمة.
4. عندما تكون المهام لمجموعة أو فريق متشابهة قد يكون من المفيد أن يتم الاتفاق و وضع معايير متشابهة للأداء لأعضاء الفريق أو المجموعة.

ماهية استمارة التقييم :

5. استمارة التقييم هي الملخص النهائي لانجازات الموظف خلال عام. استمارة التقييم عبارة عن أداة تساعد المدير في استخدام المعايير المحددة (لكل معيار عدة فئات) و تقييم الموظفين حسب الفئات.
6. استمارة التقييم هي وثيقة قانونية يستند عليها في عملية الترقية و التحفيز و التغييرات في وضع (مرتبة) الموظف للقيام بعملية تقييم فعالة يتوجب أن يكون التحضير لهذه العملية جيدا و أن تكون وجها لوجه و يتم خلال العملية التقييمية تعبئة استمارة التقييم التحضير لعملية التقييم يجب أن يكون من طرف المدير و الموظف.
7. بإمكان الموظف التعليق على الأداء العام بما يتضمن الأشياء التي ساعدت أو كانت عائقا لانجاز العمل.

3. الجلسات التقويمية وطرق التحضير لهذه المراجعات :

1. الجلسات التقويمية: هي مراجعات رسمية لبحث أداء و تطوير الأفراد.
2. المراجعة يجب أن:
 - تكون وجها لوجه.
 - عبارة عن حوار.
 - تهتم على النتائج و الانجازات.
 - تُغطي كيفية الوصول للأهداف (في المستقبل من المتوقع أن يقوم مجلس إدارة الجمعية بالطلب من الموظفين بوضع أهداف كل عام).
 - أن تكون مبنية على دلائل واضحة و تهتم بالتطوير الذاتي للأفراد.

4. التحضير للجلسات :

- يجب أن يتم التحضير جيدا للجلسات مسبقا و الاتفاق على برنامج سير الجلسات من قبل كلا من المدير المباشر و الموظف يجب أن يقوم بالتحضير لهذه الجلسات.

❖ ما يساهم في التحضير للجلسات :

✓ أداء الموظف منذ الجلسة الأخيرة.

✓ أمثلة عن الأداء الجيد الذي قام به الموظف و الأداء الذي يحتاج تطوير.

✓ التغييرات التي طرأت و تتطلب تغيير أو تعديل المعايير و الأهداف.

✓ كيف تم الوصول إلى النتائج.

✓ الجلسة يجب أن تتم في مكان خاص بعيدا عن المقاطعات.

النقاط الأساسية الواجب توافرها وتحديدها عند اقامة جلسة التقييم :

✓ الهدف من جلسة التقييم .

✓ زمن الجلسة .

✓ الجوانب الواجب تطويرها وتنميتها لدي الموظف .

✓ الأهداف الخاصة بالموظف وبحاجة الي تطوير .

✓ تغذية راجعة مفيدة وايجابية .

✓ كتابة ملخص جلسة التقييم الي تتم ، وكذلك تعبئة استمارة التقييم التي تعتبر محضر مكتوب للأداء و للمعايير

و الأهداف مُتفق عليه. المدير و الموظف يجب أن يحصلوا على نسخة من استمارة التقييم.

✓ يجب أن يكون التقييم مبني علي الأداء خلال العمل فقط .

✓ كلا من الموظف و المدير يجب أن تتوفر لهم الفرصة لسرد أدلة والحديث عن وجه نظرهم. الاختلافات في

وجهات النظر يجب أن يتم التعامل معها في الحال إذا أمكن في حال أن وجهات النظر بين المدير و الموظف

متباعدة فان الجلسة يجب أن تُفض و تعاد في وقت لاحق وان لم يستطيعوا الوصول الي حل وسط ، يكون

المدير التنفيذي هو الفيصل الأخير لعملية التقييم النهائية وان لم يعجب الموظف يستطيع التقدم لاجراءات

التظلم .

5. عملية التقييم :

○ بعد التحضير لجلسة التقييم من قبل الموظف و المدير تتم جلسة التقييم في شهر مارس للنقاش و الاتفاق إلى

اي مدى تم انجاز الأداء و التطوير الخاص بالموظف . على المدير أن يسرد الأدلة و إعطاء تغذية راجعة

للدلالة على ما إذا كان الموظف قد أنجز المهام المناطة به و المذكورة في الوصف الوظيفي و المعايير

الخاصة بالوصف الوظيفي.

- معايير الوصف الوظيفي يجب أن تكون مُتضمنة في عملية التقييم. يتوجب على معظم الموظفين استخدام الوصف الوظيفي لمساعدتهم في تحديد الأولويات للمهام على مدار العام. لا يمكن حصر كل نواحي العمل ولكن يتوجب على الموظف بالقيام بجميع نواحي العمل لكي يُعتبر الموظف فعالاً.
- عند تقييم المعايير للوصف الوظيفي يكون الوصف على شكل نعم أم لا . يتوجب أن يتم كتابة بعض التعليقات (الملاحظات) الخاصة بالتطوير المطلوب للموظف و أيضاً الملاحظات في حالة انجاز المهام بمعايير عالية. كل مهمة للموظف يتم تقييمه إذا ما أنجزها الموظف بصورة ممتازة أم بصورة مقبولة أم بصورة غير مقبولة.
- التقييم يتم بناء على أدلة لدعم نتيجة التقييم. هذه الأدلة تكون موثقة خلال السنة ويتم الأخذ بها في التقييم النهائي السنوي.

ملاحظات هامة :

1. استمارة التقييم خاصة بالموظف والمؤسسة ويجب أن تكون معلنة للموظف وليس لأي فرد آخر بالمؤسسة ، كما يجب مناقشتها مع الموظف عند تعبئتها وعند الانتهاء من التعبئة
2. للموظف الحق في رفض نتيجة التقييم . هذا الرفض يجب أن يتم تدوينه في استمارة التقييم من قبل المدير و بوضوح مبينا أسباب الرفض. رفض الموظف لنتيجة التقييم يحتم على أن يتم مناقشة التقييم من خلال لجنة (مسلك) التظلمات .
3. يُراجعها الموظف و يُبدى ملاحظاته.
4. تكون ملخص للجلسات التقييمية التي تمت خلال العام و خالية من المفاجآت.
5. تُعطى صورة كاملة لإجمالي الانجازات للمعايير و الأهداف المتعلقة بالكفاءات (المهارات و المعرفة و التصرفات).
6. بإمكان الموظف التعليق على الأداء العام بما يتضمن الأشياء التي ساعدت أو كانت عائقا لانجاز العمل.
7. عند تعبئة استمارة التقييم يجب التفكير ليس فقط فيما يُكتب بل أيضا يجب التفكير في طريقة تنظيم الكتابة.
8. استمارة التقييم تحتوي على عدة أجزاء بعض الأجزاء تتطلب كتابة و الأجزاء الأخرى تحتاج وضع علامات على البند المناسب من ضمن لائحة. الجزء الذي يتطلب كتابة يجب إن تكون الكتابة سهلة القراءة و تناسب (تنتقل من نقطة إلى أخرى) بسلاسة.

❖ التقديرات

- بعد الموافقة على تقييم الانجازات حسب المعايير التي تم الموافقة عليها في استمارة الوصف الوظيفي يتمكن المقيم من مناقشة التقدير النهائي للسنة التقييمية. بتوجب على المقيم أن يقوم بتقييم أداء الموظف على الأسس التالية:
- المعايير المحددة في استمارة الوصف الوظيفي.
 - الأهداف المحددة في خطة العمل .
 - أى أهداف تم مراجعتها و الاتفاق عليها في المراجعة (التقييم) النصف سنوية.

6. عملية تطوير الأداء :

1. تطوير الأداء جزء مهم من إدارة الأداء و أساسي لتحسين الأداء. تطوير الأداء يساهم في تحصيل الموظف للمهارات و المعرفة و الخبرة اللازمة للقيام بالمهام المناطة بفعالية. تطوير الأداء يهيئ الموظف للتقدم المهني المستقبلي. أخيرا تطوير الأداء يفيد الموظف و المؤسسة.
2. يتم توثيق تطوير الأداء في كل اجتماع على مدار السنة. يتم تحديث الاحتياجات لتطوير الأداء عند الحاجة و خصوصا بعد مراجعة (تقييم) التطور (سواء مراجعة رسمية أو غير رسمية) . هذا التحديث للاحتياجات يتم من خلال الموافقة و النقاش بين المدير و الموظف.

✓ إدارة الأداء الغير مرضى :

❖ مسؤولي المدير تجاه الأداء الغير مرضى:

1. التعامل مع الأداء الغير مرضى في الوقت المناسب و بصورة عادلة و بأسلوب صريح يخلو من الغموض.
2. يعطى الموظف تغذية راجعة صادقة بخصوص الثغرات (الإخفاقات) في أداء الموظف مع إعطاء أمثلة واضحة عن تلك الثغرات.
3. يوافق مع الموظف على خطة عمل .خطة العمل هذه تحتوى بوضوح على التحسينات المأمول الوصول إليها و متى سيتم الوصول إليها .
4. توفير الدعم للموظفين لمساعدتهم على تحسين و تطوير الأداء.
5. التعامل مع كل الموظفين ذوى الأداء الغير مرضى بسرية و خصوصية. فقط الأشخاص الذين يكونوا على اطلاع بخصوص الأداء الغير مرضى هم المدير المباشر و نائب المدير .

❖ مسؤولية الموظف تجاه تحسين اداء الغير مرضى:

1. أن يتلقى التغذية الراجعة الخاصة باداء الغير مرضى بصدق و ربح .
2. يشارك في معرفة الثغرات (الإخفاقات) في اداءه و يساهم بوضع استراتيجيات لتحسين الأداء.

❖ إجراءات لإدارة الأداء الغير مرضى

1. إدارة الأعراض الأولية للأداء الغير مرضى .
2. غالبا المدراء لا يتعاملون مع الأعراض الأولية للأداء الغير مرضى وذلك بسبب التخوف من إزعاج الموظف. لهذا السبب و أسباب أخرى يتم تأجيل التعامل مع هذه الأعراض الأولية إلى أن تصبح مشكلة واضحة في الأداء.
3. النقاش بخصوص الأداء الغير مرضى يجب أن يكون بشكل حوار متكامل و مستمر على مدار السنة و يتم الإقرار بالتحسين و إطراء الموظف على كل تقدم و تطوير في الأداء. إذا اخفق الموظف في الوصول إلى التوقعات فعلى المدير أن يتحدث بصراحة عن هذه الإخفاقات.
4. على المدير أن يتحدث مع الموظف في جو بعيدا عن التأنيب أو القسوة في الحديث بل يجب أن يكون هذا الحديث جزء من التطوير و التعليم المستمر للموظف. الأخطاء يجب أن يُنظر لها على أنها فرصة للتعلم. كلا من المدير و الموظف تقع على عاتقهما مسؤولية تشخيص و معرفة الثغرات و الإخفاقات في الأداء.

❖ إدارة الجلسات لمناقشة الأداء الغير مرضى

1. المدير يجب أن يحضر جيدا و بعناية لهذه الجلسات حيث يقوم بإعطاء تغذية راجعة بناءة . لربما من المجدي قراءة المقطع المرفق في نهاية هذه الوثيقة الخاص بالتغذية الراجعة كجزء من التحضير لمثل هذه الجلسات.
2. كجزء من التحضير لمثل هذه الجلسات إذا كان هناك داعي على المدير أن يستشير مدير ة او مدير إدارة الموارد البشرية للحصول على دعم و نصيحة.

❖ إدارة الأداء الغير مرضى الدائم (المتواصل)

1. في حالة عدم تحسن الأداء بعد مدة من الزمن و بعد مراقبة دقيقة يتوجب اخذ قرار قاطع. في حالة أن كان هناك تدهور شديد أو أداء جدا سيء فإنه يتحتم على المدير مقابلة الموظف بأسرع وقت ممكن و العمل على تحسين الأداء و ذلك باستخدام استمارة تحسين الأداء و التأكد من تطبيق الاتفاق الوارد في الاستمارة و مراقبة التطبيق عن كثب.
2. في كل الأحوال عندما يتدهور الأداء بصورة حادة فأنه من الضروري أن يقوم المدير بإبلاغ مديرة وذلك لكي يكون المدير على اطلاع. إن كان هناك خرق للمعايير و هذا الخرق له تأثير سلبي جدا فيتوجب أن يقوم المدير بالمناقشة مع مدير الموارد البشرية في احتمال اتخاذ إجراءات عقابية ضد الموظف.
3. إذا تبين بعد مدة من الزمن و بعد مراقبة دقيقة لأداء الموظف عدم تحسن في الأداء فان المدير المباشر عليه مناقشة الموضوع مع مديرة (هذا إذا لم يقم المدير المباشر بمناقشة الموضوع مع مديرة من قبل). خلال هذا النقاش يتم مراجعة الإجراءات التي تم اتخاذها و ويتم الاتفاق على استراتيجيات يتم تطبيقها لكي تُحدث

التحسين و التطوير في أداء الموظف بأسرع وقت ممكن.

4. المسؤولية في تطبيق إدارة الأداء الغير مرضى تقع على عاتق المدير المباشر وهذه المسؤولية واضحة في الخطط الوظيفية للمدير بناء عليا ، كيفية إدارة الأداء الغير مرضى بفعالية سيكون جزء من إجراءات إدارة الأداء وسيقوم مسئول المدير المباشر بتقييم المد يرفى كل جلسة ربعيه (أربعة شهور) لمعرفة كيفية إدارة المدير للأداء الغير مرضى بالإضافة للتقييم من قبل مسئول المدير المباشر فان المسئول أيضا يعطى دعما للمدير المباشر.

❖ الإجراءات الانضباطية (العقابية أو التأديبية) الرسمية

1. قد يكون أحيانا من المتعذر اجتناب اتخاذ إجراءات انضباطية رسمية وذلك لان الإجراءات الغير رسمية لم تأتى بتطوير الأداء المطلوب. أن اتخاذ إجراءات انضباطية رسمية هو جزء من الاستراتيجيات لتطوير و تحسين أداء الموظف إلى مستوى مقبول.
2. اتخاذ إجراءات انضباطية رسمية ليس طريق حتمي إلى فصل (فصل) الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أنه في حالة استمرار عدم تحسن الأداء قد يؤدي إلى فصل (صرف) الموظف من العمل.
3. قرار اتخاذ إجراءات انضباطية يتم اتخاذه من قبل المدير المباشر بالتشاور مع مسئول الموارد البشرية. قبل اتخاذ إجراءات انضباطية رسمية يتوجب على المدير تجميع (حشد) أدلة .
4. في كل الأحوال عندما تكون إجراءات اتخاذ عقوبة رسمية أم غير رسمية يتوجب أن يبقى الموظف في نفس مكان العمل و في نفس الوظيفة إلى أن يفي الموظف بالتوقعات المتفق عليها .

❖ إمضاء استمارة التقييم و المصادقة على الإمضاء

1. خلال جلسة التقييم المدير المقيم و الموظف يجب أن يقوموا بالإمضاء على استمارة التقييم. في حال الاتفاق بين المدير المقيم و الموظف على كل نواحي التقييم فان استمارة التقييم تحتاج إلى مصادقة نهائية من قبل مسئول المدير.
2. بإمكان الموظف أن يكتب تعليقاته في المكان المخصص للتعليقات. في حال أن الموظف لا يوافق على نتيجة تقييم مديره.
3. إذا لم تنجح وساطة المسئول المباشر للمدير بين الطرفين فان الموظف بإمكانه اللجوء إلى إجراءات التظلم المعيارية.

7. إجراءات التظلم المعيارية :

❖ إجراءات التظلم الخطوة الأولى - الحل الغير رسمي :

1. في البداية من مصلحة كل الأطراف أن يتم التعامل مع المظلمة بصورة غير رسمية. معظم التظلمات ممكن حلها و التعامل معها من خلال التعاملات اليومية بين الموظفين.
2. من الملاحظ أنه عند التعامل مع التظلمات على الفور و بصورة عادلة فأنة يتم إنهاؤها بسهولة و على مستوى متدني من الهيكلية.
3. المدراء يجب أن يشجعوا نهج التعامل مع المظلمة بصورة غير رسمية حيث أن التعامل بصورة غير رسمية يُنهى المظلمة بصورة أسرع و هذا النهج اقل وطأة (إجهاد) من النهج الرسمي في التعامل مع التظلمات.
4. الفشل في التعامل مع المظلمة بصورة غير رسمية غالبا ما يُصعد المُشكلة إلى شكوى رسمية لا داعي لها

❖ إجراءات الحل الغير رسمي :

- يتوجب أن يتم التعامل مع المظلمة بنهج المصالحة الغير رسمي و وضع تواريخ لرفع هذه المظلمة. الإجراءات الغير رسمية يجب أن تبدأ من قبل الموظف في غضون يومي عمل من ظهور المظلمة وخصوصا إذا كانت هذه المظلمة لها علاقة بتقدير التقييم السنوي. في بعض الحالات قد تكون مدة يومين غير كافية و لكن يجب تشجيع الأفراد للالتزام بمدة يومين.
- للبدء في إجراءات التظلم يقوم الموظف بطلب عقد اجتماع مع الشخص المسبب للمظلمة ، حتى أن كان المدير لا يتفق مع وجهة نظر الموظف يتوجب عليه فهم وجهة النظر للموظف و تأثير المظلمة عليه.
- كلا الطرفين عليهم استكشاف الحلول لهذه المظلمة و العمل على تطبيق هذه الحلول. في حالة عدم الاتفاق على حل فان من الأجدى تدخل وسيط و أسلوب الوساطة غالبا ما يكون فعالا في حالة موافقة الطرفين بإرادتهما عليه.

❖ إجراءات التظلم الخطوة الثانية - المرحلة الرسمية :

1. التوقيت: استمارة التظلمات للمرحلة الأولى الرسمية خلال ثلاثة أيام بعد انتهاء المراحل الغير رسمية.
2. نسخة من استمارة المرحلة الأولى للتظلمات ترسل إلى : المدير المباشر ، مسئول اعتماد التقييم النهائي ، دائرة شؤون الموظفين .

❖ التحقيق في التظلمات :

1. في حالة عقد اجتماع وجها لوجه لكلا الطرفين (المدير و الموظف) فان كلا الطرفين لهما الحق في اصطحاب مرافق معهما لحضور الاجتماع و اجتماعات أخرى. خلال الاجتماع يحق للموظف المشتكي أن يوضح طبيعة الشكوى و بإمكانه أن يعطى مقترحات للتقدم للإمام في الحل لهذه المظلمة.
2. في نهاية التحقيق يقوم المسئول عن التحقيق و مدير الموظف بمراجعة المذكرات التي تم جمعها خلال التحقيق وتلخيص الشكوى و تقديمها للموظف.

هذا الملخص يوضح للموظف :

- القرار إذا ما كانت الشكوى تستحق أن يتم الأخذ بها أو إنها من ناحية قانونية تؤخذ على محمل الجد مع التوضيح للموظف كيف تم التوصل إلى هذا القرار.
- إن من حقه الاعتراض (استئناف) على قرار لجنة التظلمات إذا كان يعتقد أن هناك خلل في الإجراءات أو إذا ظهرت أدلة مهمة جديدة لم تكن متوفرة في فترة التحقيق كانت .
- بالإضافة إلى ما سبق ذكره المدير بإمكانه أن يقدم مساعدة للموظف من خلال التوسط بين الأطراف لاستعادة علاقة عمل مهنية حيث إن هذه العلاقة قد تكون تأثرت خلال إجراءات التظلم الرسمية.

❖ بعض المناهج (الطرق) للنصح:

- (1) الإخبار و البيع:
يبدى المسئول برؤية عن أداء الموظف و بعد ذلك يسعى المسئول للحصول على موافقة الموظف بخصوص تقييمه و خطة تطويره.
- (2) الإخبار و الاستماع:
يبدى المسئول برؤية عن أداء الموظف و بعد ذلك يُعطى الموظف الفرصة للاستجابة و يقوم المسئول بتشجيع الموظف بالتفكير و اتخاذ القرار بما يتوجب عملة لتحسين الأداء. من محاسن هذا النهج أن المسئول يستفيد بصورة أكبر من الموظف عن كيفية تطوير العمل.
- (3) نهج حل المشكلة:
المسئول لا يلعب دور الحاكم بل يقوم بدور المُساعد. لا يتم إبلاغ الموظف بتقييمه بل يتم مناقشة مشاكل العمل الخاصة بالموظف ويتم تحفيز الموظف للتفكير في الحلول لهذه المشاكل بما يتضمن التغييرات التي يتوجب عملها من قبل الموظف لانجاز التطوير.

❖ كفالة (ضمانة) العدالة

- ضمانة العدالة و الثبات : كل موظف عليه دور للقيام بة للتأكد من أن عملية التقييم تُتم بعدالة و بثبات.
- الموظفين عليهم المشاركة والمساهمة لإدارة الأداء الخاصة بهم.
- على كل المدراء تطبيق معايير إدارة الأداء مع موظفيهم.
- على المدراء المصادقين على التوقيع (مسئولين المدراء أو طرف ثالث متفق عليه) التأكد من أن المدراء المُقيمين لديهم المقدرة و الكفاءة للقيام بعملية إدارة التقييم.
- على الموظفين المشاركة في عملية التقييم و معرفة النتائج. نتائج التقييم يجب أن تكون معلنة للموظف

بعض الإرشادات لإعطاء تغذية راجعة:

- تعرف على الدافع لديك لإعطاء التغذية الراجعة
- إعطاء التغذية الراجعة مباشرة بعد الحدث كلما أمكن.
- التأكد من أن الشخص المتلقي للتغذية الراجعة مستعدا لتلقى هذه التغذية الراجعة.
- اربط التغذية الراجعة بتصرفات محددة .
- عند إعطاء التغذية الراجعة أعطى وصفا للتصرف و من ثم أعطى ردة فعلك على هذا التصرف.
- أعطى التغذية الراجعة بصورة تفاعلك مع التصرف و ليس تفاعلك للشخص. لا تحكم على الشخص أو على شخصيته.
- اطلب رأى الشخص الذي يتلقى التغذية الراجعة في تغذيتك الراجعة و لاحظ تفاعله للتغذية الراجعة.
- أعطى التغذية الراجعة بصورة جرعات خفيفة و مستمرة
- اطلب من الموظف أن يبدى رايه و تفاعله تجاه التغذية الراجعة التي تلقاها منك.
- أعطى التغذية الراجعة بكميات صغيرة و باستمرار.

❖ كما يجب أن تكون :

- يجب أن تكون التغذية الراجعة محددة و ليس عامة.
- التغذية الراجعة تركز على الأفعال و ليس على الأشخاص.
- يجب أن تعطى التغذية الراجعة في الوقت المناسب.
- لا تُكثر من الزيادة في الانتقاد.
- استخدم تغذية راجعة تصحيحية (تعديليه) و داعمة.
- استخدم تغذية راجعة داعمة و تصحيحية.

نموذج شئون الموظفين رقم (11 - استمارة تقييم الأداء)

الباب الرابع : دليل التدريب وخطط العمل المرحلية

الفصل الأول : دليل التدريب

1. مقدمة عامة :

- يتلقى كل موظف في الجمعية التدريب المناسب حتى يصبح قادراً على إنجاز وظيفته/وظيفتها بنجاحة.
- العمل على تنظيم تدريب الموظفين ووضع الشروط الخاصة بالمشاركة في المجالات التدريب كما و يهدف هذا الإجراء نحو التأكد من أن جميع الموظفين في جميع المستويات يحصلون على تدريب متواصل ، وان هذا التدريب تم تطبيقه في أعمال وأنشطة الجمعية وادي إلى رفع مستوى أداء الموظفين وتعزيز المعرفة لديهم
- يطبق هذا الإجراء على جميع الموظفين الحاليين في الجمعية والذي سيتم تعيينهم في المستقبل وفي جميع حالات تدريب موظفين الجمعية .
- في حالة تغيرات في الوظائف أو تمديد فترات العمل الموجود ،يقوم المدير التنفيذي والموظف معاً بتحديد نوع التدريب المطلوب

2. المسؤوليات:

- تقع مسؤولية تقييم المتطلبات التدريبية للموظفين على رؤسائهم المباشرين .
- تقع مسؤولية وضع الموافقة على خطة التدريب السنوية على المدير التنفيذي
- تقع مسؤولية تطبيق ومتابعة خطة التدريب السنوي على المسئول عن دائرة شؤون الموظفين كما وانه هو المسئول عن القيام بكل الإجراءات اللازمة للتدريب مما يشمل إصدار سجلات تدريب خاصة بكل موظف
- المدير التنفيذي ، بالاشتراك مع مدراء الأقسام ومع الموظفين الإضافيين حسب الحاجة يقومون بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تدريب فردي أو جماعي و توضع خطط سنوية للتدريب
- شمل خطط التدريب العناصر التالية على الأقل:

1. مواضيع التدريب

2. الجهة التي سوف تنفذ التدريب في كل مجال (داخلية أو خارجية).

3. جدول التنفيذ.

4. الميزانية المطلوبة.

3. التخطيط السنوي لموظفين الجمعية وجدولة تدريب :

- كجزء من عملية التقييم السنوي للموظف على كل مسئول مباشر تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيه من خلال معرفة الفجوة مابين المهارة التي يمتلكها الموظف و التي يحتاجها للوصول لأهداف الأرض .

- على المدير التنفيذي مراجعة كل التقييمات الخاصة بالموظفين ووضع خطة التدريب السنوية بالتعاون مع مسئول دائرة شئون الموظفين والمدير المباشرين باستخدام نموذج شئون الموظفين رقم (12) - الخطة السنوية للتدريب

• بناء على :

1. التوصيات التدريبية في التقييم السنوي للموظف
2. الخطة السنوية للجمعية
3. الحكم الشخصي للمدير

- يجب أن تحدد هذه الخطة الاحتياجات التدريبية الفردية والجماعية للموظفين و تقع مسؤولية تطبيق ومتابعة خطة التدريب السنوية على المسئول عن دائرة شئون الموظفين .
- على القائم بأعمال مسئول شئون الموظفين تحضير سجلات تدريبية فردية باستخدام نموذج شئون الموظفين رقم (13) - سجل تدريب الموظفين

- على القائم بأعمال مسئول شئون الموظفين تطبيق إجراءات الشراء ، في التدريب الجماعي ، وذلك عند طلب عروض تدريبية من مؤسسات تدريبية مخصصة ثم تحديد الدورة المناسبة في مؤسسة تدريبية متخصصة وذلك في حالة تدريب الفردي

• يجب اخذ النقاط التالية في عين الاعتبار عند جدولة الدورات التدريبية (الفردية والجماعية):

1. يجب جدولة التدريب قبل شهرين على الأقل من موعده وتستننى هذه القاعدة في حالة إمكانية فقدان فرصة تدريبية إن اتبعت .
2. في التدريب الجماعي يجب الأخذ بعين الاعتبار وعدم تعطيل هذا التدريب لأعمال وأنشطة الجمعية .
3. يجب الحصول على موافقة خطية من المدير التنفيذي والمدير المباشر للمشاركة في التدريب .
4. يجب أن تشمل الميزانية السنوية للجمعية على بند خاص بتدريب الموظفين بحيث يقرر المدير التنفيذي ما إذا كانت الجمعية ستغطي نفقات التدريب بشكل كامل أو جزئي أو إذا كان التدريب الإضافي بشكل كامل أو جزئي سيعيد من أيام العمل للموظف أم لا .
5. يقوم المدير التنفيذي وبالتنسيق مع مجلس الإدارة ، بإعداد المخصصات المالية للتدريب ضمن بنود الموازنة السنوية وأي تدريب إضافي، يقوم مسئول الموارد البشرية بالحصول على مصادقة عليه من قبل مجلس الإدارة.

4. خطوات التدريب :

- ✓ عمل تقييم للاحتياجات التدريبية ، ماهية المهارات المطلوبة و تحديد قائمة الموظفين المحتاجين له .
- ✓ تحديد الأهداف التدريبية .
- ✓ تصميم الدورة التدريبية : الفترة الزمنية - مكان تنفيذ الدورة - النتائج المرجوة - الموارد البشرية المنفذة
- ✓ تطبيق التدريب
- ✓ تقييم نجاح التدريب

5. متابعة وتقييم الدورات التدريبية :

1. يجب على كل متدرب تقديم ما يلي إلى مسئوله المباشر في نهاية كل دورة :
 - تقرير مفصل حول الدورة التدريبية .
 - نسخة من المواد التدريبية المستخدمة في الدورة التدريبية .
 - نموذج شئون الموظفين رقم (14 - نموذج تقييم الدورة التدريبية)
 - نسخة عن الشهادة التدريبية في حالة منحه إياها ليتم حفظها في ملفه .
2. على الموظف ومسئوله المباشر الاجتماع لوضع خطوات تطويره عملة بناء على ما تم تعلمه في الدورة
3. على كل مسئول مباشر تقييم المشتركين من موظفيه في دورات تدريبية باستعماله نموذج شئون الموظفين رقم (15 - نموذج التقييم الداخلي للمتدرب) بعد مرور ثلاثة أشهر او كما يراه مناسباً من كل دورة تدريبية وذلك لدراسة إن كانت قد ساهمت في تطوير قدراتها وتطوير الجمعية أم لا
4. يجب إعلام المدير التنفيذي بنتيجة التقييم و الأخذ بعين الاعتبار كل من مقاييس الأداء الموضوعية ونتيجة التقييم الداخلي للموظف في عين الاعتبار عند التقييم السنوي للموظف

6. دورات تدريبية غير مخططة :

1. على مسئول دائرة شئون الموظفين مراجعة جميع العروض التدريبية المرسله للجمعية
2. على مسئول دائرة شئون الموظفين التشاور مع المدير التنفيذي و رؤساء الأقسام الحكم على مدى ملائمة هذه العروض التدريبية اخذين في عين الاعتبار خطة التدريب والميزانية السنوية للجمعية .
3. يحق للمدير التنفيذي إعطاء موافقة أولية على المشاركة في التدريب ثم يقوم مسئول شئون الموظفين باختيار الموظفين المناسبين للمشاركة في الدورات التدريبية إن وجد إن ذلك سوف يعود بفائدة على الجمعية .
4. على المدير التنفيذي الاستفادة من العروض التدريبية المجانية وتزكية المشاركين فيها من موظفي الجمعية .
5. يجب الاحتفاظ بسجلات تدريب الموظف في ملف الموظف طول مدة عمل الموظف في الجمعية ولمدة خمس سنوات بعد انتهاء خدماته .
6. يجب الاحتفاظ بنموذج تقييم الدورة التدريبية في الملفات التدريبية المناسبة ولمدة 5 سنوات .

الفصل الثاني / خطط العمل المرحلية

1. مقدمة عامة :

- يجب على كل موظف في الجمعية أن يكون واعيا للمهام والمسؤوليات الفردية والجماعية المرتبطة بها .
- لذا يجب على كل موظف أن يقوم بإعداد خطة عمل مرحلية ملخصة تؤكد بان مهام كل موظف متكاملة ، وانها تساهم في إنجاز أهداف الجمعية.
- كما يهدف هذا الدليل الي تعريف نظام اعداد وتقييم خطط العمل المرحلية.
المسؤوليات
- المسؤولية الاشراف النهائي علي إنجاز خطة العمل المرحلية تقع على عاتق مدراء الأقسام والمدير التنفيذي .
- ✓ مديروا الأقسام مسئولون عن متابعة خطة العمل المرحلية مع كل موظف من الموظفين تحت مسئوليتهم.
- ✓ كل موظف ، بالتنسيق مع مراقبه، مسئول عن اعداد خطة عمل مرحلية فردية.

2. محتويات خطة العمل المرحلية:

- تتضمن خطة العمل المرحلية المحتويات التالية .
- 1. اسم الموظف
- 2. القسم
- 3. المنصب
- 4. مدة تطبيق الخطة
- 5. مجالات المسؤولية خلال فترة الخطة
- 6. أهداف محدده لفترة الخطة ، متضمنة المواعيد المحددة لإنجاز المشروع.
- 7. أنشطة رئيسية لإنجاز الوعود لتنفيذ الأهداف المحددة .
- 8. اعداد مهام الأنشطة
- 9. أولوية الأهداف لمرحلة الخطة.
- 10. تاريخ انتهاء الخطة والموافقة عليها.
- 11. توقيع الموظف.
- 12. توقيع مدير القسم المباشر .
- 13. توقيع المدير التنفيذي .

3. نظام التخطيط

- ✓ مديرو الأقسام مسئولون عن دعوة كل الموظفين تحت مسؤوليتهم لاجتماع من اجل اعداد خطط عمل مرحلية فردية.
- ✓ يجري الاجتماع لاعداد خطة عمل مرحلية مع قبول موظف جديد للجمعية ، أو في حالة إدخال تغييرات على وضع الموظف ذي الدراية.
- ✓ تتعلق خطة العمل المرحلية بالمجالات الأساسية للمسئولية وتغطي على الأقل ما قيمته 70% من العمل المتوقع لكل موظف ، وتبقي النسبة الباقية مفتوحة لمبادرات الموظف وحرية تصرفه خلال الفترة مع استشارة المدير التنفيذي.

خلال اجتماع التخطيط المرحلي ، يناقش الموظف و مديره المباشر :

1. الأهداف الرئيسية و التفصيلية لمرحلة الخطة.
2. مناقشة إمكانات مختلفة.
3. اوجه مساهمتها ومدى تناسبها لأغراض وأهداف القسم و الجمعية.
4. تقييم المصادر الضرورية للإنجاز.
5. تقييم الإنجاز المستقبلي للخطة.
6. تحديد أولويات أهداف الخطة.
7. ترابط خطة العمل المكتوبة والموافق عليها على المدى المنظور.
8. توضيح النقاط المتنازع عليها والتي بقيت بينهم وتسجيلها كتعليقات.
9. انهاء الخطة بتوقيعاتهم.

4. الخطوات النهائية :

- ✓ يتم تسجيل الخطة في ثلاث نسخ.
- ✓ يتم تسليم نسخة من الخطة المتفق عليها للمدير المباشر و المدير التنفيذي من اجل الموافقة .
- ✓ وبعد الموافقة على الخطة، تبقى نسخة في أيدي الموظف ، والنسخة الثانية في يد مدير القسم المباشر، والنسخة الثالثة ستحفظ في ملف شخصي للموظف.
- ✓ تتم عملية مراجعة لخطة الموظف السنوية على الأقل كل ستة أشهر ، و ذلك لضمان إلتزام الموظف بالخطة السنوية الفردية و من أجل لإدخال التعديلات اللازمة عليها قبل التقييم السنوي.
- ✓ أي تعديلات نصف سنوية على الخطة الفردية يجب أن تتم بموافقة المسئول المباشر عن الموظف و أن تحظى بتوقيع المدير العام، على أن تتوافق هذه التعديلات مع الخطة السنوية العامة للجمعية.

✓ في أي وقت يدرك الموظف أو مديروه بأنه لا يوجد إمكانية لإنجاز الخطة فإنها ستكون مسئوليتهم
لنقضها وطلب عقد اجتماع جديد للتخطيط.

النماذج الإدارية المستخدمة

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (1 - الوصف الوظيفي)

الوصف الوظيفي الخاص "....." - الورقة الأولى	
اسم الموظف :	تاريخ التعيين :
البرنامج - المشروع :	المسئول المباشر :
✓ مسئوليات الإشراف :	
✓ المهام الإدارية :	
1.	
2.	
3.	
4.	
✓ المهام الفنية :	
1.	
2.	
✓ المؤهلات العلمية والعملية:	
1.	
2.	
3.	
شروط عامة يجب أن يلتزم بها العاملين بجمعية الأمل - الورقة الثانية	
1.	
2.	
3.	
توقيع الموظف	توقيع المدير المباشر
	توقيع المدير التنفيذي

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (2- صيغة الاعلان)

إعلان عن شاغر وظيفي



جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح

1. نبذة مختصرة عن الجمعية ، اسم المشروع ان وجد ، الجهة الممولة .

2. المسمي الوظيفي (الوصف الوظيفي لها ، المهام والمسئوليات)

3 المؤهلات العلمية المطلوبة.

4. سنوات الخبرة المطلوبة .

5. نوعية العقد ومدته و الرتب الأساسي .

6. كيفية الحصول علي الطلب : من خلال موقع الجمعية (www.elamal.ps) - من خلال مقر الجمعية - للاستفسار الاتصال علي رقم (2136779) .

7. كيفية تسليم الطلب : من خلال البريد الخاص بالجمعية elamalraf@yahoo.com أو يدويا علي العنوان (جمعية الأمل ، رفح مصبح ، حي الزهور ، خلف محطة العبادلة و الأسطل من الساعة 7 صباحا وحتى 1 ظهرا .

8. آخر موعد لتسليم طلبات التقدم للوظيفة .

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (3 - طلب التوظيف)

صورة شخصية 4x6	استمارة طلب توظيف		
الاسم رباعي /			
الوظيفة المطلوبة /			
المعلومات الشخصية /			
رقم الهوية :			
رقم جواز السفر :			
الجنسية :			
تاريخ الميلاد :			
الحالة الاجتماعية :			
عدد أفراد الأسرة :			
العنوان :			
تليفون /			
المنزل :			
العمل :			
الجوال :			
معلومات العمل /			
العمل الحالي :			
سبب ترك العمل :			
المؤهلات العلمية /			
تخصص /	سنة /	من	بمعدل /
	م		
تخصص /	سنة /	من	بمعدل /
	م		
الخبرات العملية /			

الوظيفة	من	الى
الدورات او الدراسات او خبرات إضافة		
الدورات	من	الى
التوقيع مقدم طلب التوظيف :		

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (4- قائمة مصغرة للمرشحين للمقابلة)

القائمة المصغرة للمرشحين للمقابلة

المقابلة لاختيار شخص لشاغر وظيفي وهو :

م	اسم المرشح	المؤهلات الأكاديمية	المعدل التراكمي	معدل سنوات الخبرة العملية
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

اسم مسئول شئون الموظفين :

توقيع الموظف :

ملاحظات لجنة فرز الطلبات :

توصيات لجنة فرز الطلبات :

التاريخ :

❖ شئون الموظفين رقم (5 - رسالة رسمية للمرشح للمقابلة) .

رسالة استدعاء لعقد مقابلة رسمية



جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح

السيد / ة :

تتقدم جمعية الأمل لكم بجزيل الشكر علي تقديمك طلب من أجل الحصول علي الوظيفة المعلن عنها بتاريخ :

كما نود اعلامك بانه تم اختيارك ضمن قائمة مصغرة من المرشحين لاجراء مقابلة رسمية لاختيار الموظف المؤهل

لذا نرجو من سيادتكم الحضور الي مقر الجمعية يوم () الموافق () في تمام الساعة ()

علي العنوان التالي : جمعية الأمل ، رفح مصبح ، خلف محطة العبادلة والأسطل ، حي الزهور .

الأوراق الثبوتية المطلوبة من سيادتكم احضارها :

1.

2.

شاكرين حسن تعاونكم معنا ،،،

المدير التنفيذي

مسئول شئون الموظفين

التوقيع :

التوقيع :

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (6- تقييم المرشحين)

نموذج تقييم مرشحين



جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح

اسم المرشح :

الرجاء الإشارة بعلامة (x) أمام المقياس المناسب (1-10) لكل من المعايير التالية بشكل تصاعدي من الأضعف للأقوى :

م	المقاييس	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	درجة المؤهل " الثانوي "										
2.	درجة المؤهل " المتوسط "										
3.	درجة المؤهل " الجامعي "										
4.	درجة سنوات الخبرة										
5.	ملائمة المؤهلات العلمية										
6.	مهارات شخصية واللباقة										
7.	اتقان اللغة العربية والانجليزية										
8.	مدى المعرفة بالكمبيوتر										
9.	مهارة الاتصال والتواصل										
10.	مدى قوة الشخصية										

النتيجة النهائية:

توصيات لجنة المقابلات :

توقيع معاً الاستمارة :

التاريخ :

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (7- نموذج رسالة تعيين)

رسالة تعيين رسمية / عقد عمل



جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح

اسم الموظف :

رقم الهوية :

بموجب هذا، نعرض عليك التعيين للعمل في جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح،

بوظيفة: _____ وبالمطابقة مع الشروط المحددة لاحقاً فعليك أن تكون

خاضعاً لشروط وقوانين العمل المطبقة على الموظفين العاملين في الجمعية و ملاحقه مع بعض التعديلات التي
يمكن أن تحدث من وقت لآخر لقوانين العمل وتنظيمه. (مرفق طيه نسخة من قوانين العمل وتنظيمه)

هذا التعيين معروض على أساس شهادتك بدقة المعلومات التي تم تزويدنا بها من خلال نموذج السيرة الذاتية.

المهام:

فئة الوظيفة : () خدمة عامة فئة الوظيفة : () وظيفة مهنية

المسمى الوظيفي

الراتب الشهري

التاريخ الفعلي للوظيفة

الفترة : () شهر

الراتب: الراتب المذكور أعلاه لا يشمل أي علاوات، يمكن أن نكون مستحقاً لها.

شروط التعيين:

1. طبقاً للأنظمة المطبقة في الجمعية ، فإنك تخضع لفترة تجريبية للتأكد من أهليتك للوظيفة لفترة

_____ تبدأ من التاريخ الفعلي للتعيين المبين أعلاه. وبذلك تنتهي في (/ /) ومع ذلك فإن

تعيينك ربما ينتهي قبل تاريخ انتهاءها إذا رأينا أن ذلك ينطبق و يتوافق مع الشروط المدرجة لقوانين ونظم
الموظفين. وفي أي حالة فإنك ستعطى إشعاراً مدته ثلاثون يوماً.

2. في حالة إنهاء التعيين ، فإنك مخول بتعويض بموجب قوانين و نظم العاملين ، (الإنهاء للتعيين في فترة
الاختبار لا يترتب عليه دفع أي تعويض).

3. لا يوجد أي حقوق، فترة إشعار، أو تعويض في حالة حدوث الفصل العاجل بسبب سوء السلوك بشكل خطير.

4. التعيين الحالي لا يحمل أي توقع للتجديد أو للتحويل لأي نوع آخر من التعيينات.

المعلومات المدخلة تحت فقرة 1 في هذا الجواب الخاص بالتعيين تعكس الوظيفة والمستوى .. الخ ، القابلة للتطبيق في تاريخها الفعلي . أي تغييرات في هذه البنود ستظهر في نموذج عمل الموظفين وليس عن طريق تعديل لهذه الوثيقة.

ج

شروط خاصة :

إلى: المدير التنفيذي لجمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح . أنا وبموجب هذه الوثيقة أقبل التعيين الموصوف في هذا الرسالة، وأنا خاضع للشروط المحددة في تلك المسألة وطبقاً لتلك الواردة في قوانين و نظم العاملين في الجمعية. وقد أحطت علماً بهذه القوانين حيث تلقيت نسخة منها مع رسالة التعيين.

ج

تاريخ التوقيع :

توقيع الموظف :

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (8- استمارة مراجعة المعرفين)

استشارة معرفين بالمرشح للوظيفة



جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح

التاريخ :

اسم الشخص والعنوان :

عزيزي السيد/

لقد تم أخذ السيد/ _____ بعين الاعتبار للعمل لدى جمعية الأمل لتأهيل المعاقين .
قبل اتخاذ القرار الأخير نود جمع المعلومات عن ملامحته وخبرته مع تقييم نزيه من الذين عرفوه ، أو عملوا
قريباً منه في الماضي.
من المفهوم لدينا أنك ذو معرفة بالمرشح للمنصب . لذا ، س يكون شاكرين إذا أعطينا رأيك فيه في النقاط
المذكورة أدناه.
سيتم التعامل مع المعلومات التي تزودنا بها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ،

التوقيع

يرجي من سيادتكم تعبئة الاستبيان التالي :

أعرف الشخص : من (التاريخ) : إلى : ك ،
المرشح للمنصب :

2- وفقاً لسجلاتنا للمنصب كان في العمل لدينا (الفترة) من _____ إلى _____

3- صنف أدوار العمل التي عرفته بها مع التعليق علي كفاءته.

4- إذا كنت صاحب العمل، فهل ستكون مستعداً لتشغيله مرة أخرى ؟ () نعم () لا

5- هل تبدو خبرته المهنية ملائمة للوظيفة أو المنصب المشار إليه سابقاً؟ أشر إلى نقاط الضعف والقوة فيه؟

6- هل يضيع وقتاً كثيراً من العمل بسبب العطل الصحية؟ وهل يعني من أي أمراض مزمنة؟ () نعم () لا

7- أعط وصفاً موجزاً له ، متضمناً رأيك في ثباته و مزاجه والاعتماد عليه وفطنته وسلوكه تجاه ملاؤه

8- بخبرتك هل يقرأ ، يكتب، يتكلم أي لغة أخرى غير لغته الأصلية بقدر جيد كاف لاستخدامها في أغراض العمل؟ لو سمحت أذكر اللغات.

9- كمرشح للمنصب المعروض ، أقيمه بأنه :

() ممتاز () جيد جداً () مقبول () مشكوك فيه

توقيع الشخص : تاريخ التوقيع :

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (9 - نموذج استقالة)

نموذج استقالة



جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح

اسم الموظف :	خاص بالموظف
رقم الهوية :	
المسمي الوظيفي :	
نص الاستقالة : أنا الموظف أتقدم بطلب استقالتني من العمل وذلك لأسباب خاصة	
توقيع مقدم الطلب :	

تشهد دائرة شئون الموظفين بأن الموضح اسمه أعلاه : قد عمل لديها بوظيفة..... اعتباراً من / / 2008 حتى تاريخ / / 2008 ويشهد ملفه الوظيفي ب.....	خاص بالموظفين
---	---------------

الموافقة علي طلب استقالة الموظف . <input type="checkbox"/>	خاص بالمدير العام
عدم الموافقة علي طلب استقالة الموظف . <input type="checkbox"/>	
ملاحظات:	
توقيع المدير التنفيذي :	

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (10 - استمارة التوصية بالترقية)

استمارة التوصية بالترقية



جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح

1. اسم الموظف

2. مستوى الراتب الحالي

3. المسمى الوظيفي الحالي

4. أسباب التوصية لهذه

الترقية

✓ صف إنجازات الموظف فيما يتعلق بأداء واجباته وألحق وصف وظيفته، صف باختصار الوظائف التي يمكن أن يشغلها

التاريخ :

الاسم :

التوقيع :

المسمى الوظيفي للمدير المباشر :

بناءً على التقييم السابق أوصي بـ:

التاريخ :

الاسم :

توقيع المدير التنفيذي :

التاريخ :

تسليم توصيات الترقية إلى لجنة التعيينات

ملاحظة: في حالة الترقية لموظفين ضمن مستوى وظائف الإدارة العليا ، فإن توصيات اللجنة مع مصادقة المدير التنفيذي يجب أن تُسَلَّم إلى مجلس الإدارة للمراجعة والقرار .

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (11 - استمارة تقييم الأداء)



جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح

اسم الموظف ثلاثي : فترة التقييم من () الي ()

(رجو توقيع كل صفحة قبل التسليم حتى تتمكن من حفظ كل أوراقك مع بعضها)

قسم 1 : ملخص تقييم الموظف لأدائه الحالي

علق باختصار عن مدى ملاءمتك مع وصف وظيفتك. صف ما أنجزته وما لم تنجزه بالإضافة إلى الأحداث غير المتوقعة وتأثيرها، أن وجدت، على أدائك. أعط أمثلة كلما أمكن.

قسم 2: أهداف الموظف المرجوة من الوظيفة

علق على: (1. الوظيفة التالية المفضلة لك - 2. أهدافك طويلة الأمد)

قسم 3: تقييم المسؤول المباشر لأداء الموظف:

صف خطة الأداء الشخصي للموظف، إذا تم تحقيقها من قبل الموظف للسنة الحالية؛ أشر إلى وصف الوظيفة للمنصب. ضمن أدلة و حقائق لتوضيح وعرض الأداء. صف أولاً إدارته وسمية قدرات موظفيه وبعدها الخوض في أداءه التقني مع التركيز على الاستعداد لأخذ المبادرة وسمية القدرات الشخصية ونوعية الأداء والعمل (الجماعي)

قسم 4 : تقييم المراقب (1 = ممتاز و5 = رديء)

1. الاستثنائي (يتخطى توقعات خطة الأداء ووصف المهنة إلى حد بعيد)

2. مرضي تماماً (بشكل متكرر يتخطى توقعات خطة الأداء ووصف المهنة كثيراً)

3. مرضي ولكن يحتاج إلى تحسين (بشكل متكرر يتوافق كثيراً مع توقعات خطة الأداء ووصف المهنة)

4. الضعيف في نواحي هامة (يتوافق مع معظم أو أغلب توقعات خطة الأداء ووصف المهنة)

5. غير مرضي (لا يتوافق مع المتطلبات الأساسية لخطة الأداء ووصف المهنة)

تقييم المراقب (ضع دائرة على الرقم المناسب)

5

4

3

2

1

تعليقات المراقب:

قسم 5: تعليقات

(1) : تعليقات الموظف النهائية على تقييم المسؤول المباشر

(2) : تعليق الموظف على سير عملية تقييم الأداء

لو سمحت ضع "x" وإذا كان ملائماً ، إملأ الصندوق .

الوصف	التاريخ	نعم	لا
ناقشت خطة أدائي مع مراقبي قبل 31 مارس الماضي ،إن لم يكن كذلك فنرجو تسجيل التاريخ			
تمت مراجعة الأداء في منتصف العام مع المسئول المباشر قبل 30 سبتمبر الماضي. إن لم يكن كذلك فنرجو تسجيل التاريخ			
ناقشت تقييم الأداء لنهاية العام مع المسئول المباشر.			
أنا مرتاح لها ورد عن تقييم أدائي			

قسم 6: التوقيعات

توقيع الموظف : التاريخ :

يشير التوقيع إلى مناقشة هذا التقرير وليس بالضرورة الموافقة على ما جاء فيه).

توقيع المدير التنفيذي : التاريخ :

توقيع رئيس مجلس الإدارة للمراجعة : التاريخ :

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (13- سجل تدريب الموظفين)

سجل تدريب الموظفين



جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح

اسم الموظف :

ملاحظات	تاريخ التدريب	منفذ التدريب	عنوان الدورة التدريبية	موضوع التدريب	الرقم

ملاحظات مسئول دائرة شئون الموظفين :

.....

.....

التاريخ :

التوقيع :

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (14- نموذج تقييم الدورة التدريبية)

نموذج تقييم الدورة التدريبية



جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح

اسم المتدرب:	البرنامج:
موضوع التدريب:	جهة التدريب:
مدة التدريب من:	مدة التدريب الي:

يرجي تعبئة نموذج التقييم بوضع علامة (x) في المكان الملائم بشكل تصاعدي :

البند	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. تضيف مادة التدريب المزيد من المعلومات لمجال عملك										
2. مادة التدريب حديثة (جديدة)										
3. تكامل مادة التدريب										
4. المدربين مؤهلين										
5. طرق التدريب بسيطة وعملية										
6. يتبع المدربين تقنيات تدريبية حديثة										
7. يستخدم المدربين أمثلة تطبيقية لتبسيط مادة التدريب										
8. دقة المدربين تجاه الدورة التدريبية										
9. التقنيات التدريبية الموجودة في المركز حديثة ومتطورة										
10. هل تركز استخدام هذا المركز لدورات تدريبية مستقبلية										

التاريخ

التوقيع

اسم المتدرب

❖ نموذج شئون الموظفين رقم (15- نموذج التقييم الداخلي للمتدرب)

نموذج التقييم الداخلي للمتدرب



جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - رفح

سم المتدرب:	البرنامج:
موضوع التدريب:	جهة التدريب:
مدة التدريب من:	مدة التدريب الي:
يرجي تعبئة نموذج التقييم بوضع علامة (x) في المكان الملائم بشكل تصاعدي:	

البند	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. تطور المهارات										
2. تطور القدرات الإبداعية										
3. تطبيق مادة الدورة التدريبية في بيئة العمل										
4. تطور المقدرة على حل الإشكاليات										
5. تطور مهارة المبادرة										
6. تطور تقنيات اتخاذ القرار										
7. الالتزام تجاه الشركة										
8. الإنتاجية										
9. المقدرة على التخطيط										
10. تطور المهارات										
11. فعالية استخدام الموارد										

معدل الدرجات:	مجموع الدرجات:
توصيات المسئول المباشر:	
.....	
.....	

التوقيع:	التاريخ:
----------	----------

