

# دليل إدارة الموارد البشرية

إعداد  
مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

آذار 2008

# فهرس المحتويات

| البند  | البيان                                     | الصفحة |
|--------|--------------------------------------------|--------|
| أولاً  | مقدمة حول مدونة السلوك وحقيبة المصادر      | 3      |
| ثانياً | مقدمة الدليل                               | 5      |
| ثالثاً | هدف الدليل                                 | 6      |
| رابعاً | استخدام الدليل                             | 6      |
| خامساً | تعريفات ومعلومات حول إدارة الموارد البشرية | 7      |
| سادساً | وظائف إدارة الموارد البشرية                | 11     |
| سابعاً | الإجراءات                                  | 16     |
|        | تحليل العمل                                |        |
|        | تخطيط الموارد البشرية                      |        |
|        | الاختيار والتعيين                          |        |
|        | تصميم نظام الاجور                          |        |
|        | تصميم انظمة الحوافز                        |        |
|        | وضع انظمة وخدمات ومزايا الموظفين           |        |
|        | تقييم الأداء                               |        |
|        | التدريب والتنمية الإدارية                  |        |
| ثامناً | النماذج                                    | 24     |

## أولاً: مقدمة حول مدونة السلوك وحقيبة المصادر:

ابتداءً من عام 2007 ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربعة في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز وترسيخ مبادئ عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. فجاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف خلال العام المنصرم الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً واستمراراً للميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام 2006 من خلال مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الثاني. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وان المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من 200 مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم اقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في 28/2/2008 اذ قامت حوالي 400 مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وغزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية الى تهيئة مؤسسات العمل الاهلي و المجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي ان يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فان المؤسسات - التي ستبناها بشكل اختياري - تلتزم بان تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بان تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وان تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقيق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يساهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بان مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في التاسع والعشرين من أيار من عام 2002 والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقا أساسيا للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

## حقيبة المصادر:

تمثل حقيبة المصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبينة في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة والادارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة الى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، المشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، إرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

تشمل حقيبة المصادر على الأدلة التالية:

- دليل التخطيط الاستراتيجي
- دليل إجراءات مجلس الإدارة
- دليل الممارسات الادارية ويشمل:
- الدليل الاداري
- دليل الاجراءات المالية
- دليل الموارد البشرية
- دليل التوريدات

كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين
- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
- الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المشاركة
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة

و من هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية من شركة الرؤيا الجديدة و الائتلاف الأهلي من أجل النزاهة « أمان » و مستشاريهم بالشكر لمساهمتهم الفاعلة في تحضير و مراجعة هذه الحقيبة.

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الالكتروني « [www.ndc.ps](http://www.ndc.ps) »
- لارسال ملاحظاتكم و توصياتكم حول حقيبة المصادر يرجى مراسلتنا على البريد الالكتروني « [code@ndc.ps](mailto:code@ndc.ps) »

## ثانياً: مقدمة الدليل

إن هذا الدليل الإرشادي هو جزء من حقيبة المصادر التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والتي تم توقييعها بتاريخ 2008/2/28 برعاية الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك. كما يعتبر هذا الدليل وسيلة تستخدمها المؤسسات الأهلية لضمان استخدام أفضل المعايير الوطنية والعالمية الخاصة بالموارد البشرية و المعمول بها في المؤسسات الحكومية والمنظمات والاتحادات غير الربحية.

لقد تم تصميم دليل إدارة الموارد البشرية ليتناسب مع أحجام المؤسسات الأهلية كافة وقدراتها المادية عن طريق تزويد الدليل بإجراءات مفصلة تناسب المؤسسات الكبيرة والطاقت المتخصصة، إضافة إلى الإشارة إلى كيفية تبسيط الإجراءات بما يتناسب مع المؤسسات صغيرة الحجم التي تعتمد بالأساس على العمل التطوعي لتسيير شؤونها اليومية، حيث يعد هذا الدليل تحديداً مناسباً للمؤسسات التي يعمل بها عدد لا بأس به من الموظفين وهذا لا يعني عدم ملاءمته لاحتياجات المؤسسات الصغيرة التي قد يقل عدد موظفيها عن ثلاثة أفراد، إذ يوصى في هذه الحال باعتماد روح الدليل، وهو الالتزام بالحد الأدنى من المعايير التي نصت عليها مدونة السلوك وتمت الإشارة إليها في أجزاء مختلفة من هذا الدليل.

ويعتبر هذا الدليل واحداً من أربعة أدلة تشكل مجموعها الدليل الإداري للمؤسسة وهي، إضافة لهذا الدليل، تشمل: (دليل الإجراءات الإدارية، ودليل إجراءات التوريدات، ودليل الإجراءات المالية) وتشكل مجملها المرجع الإداري للمؤسسات الأهلية الفلسطينية الراغبة بالالتزام بالمعايير والأخلاقيات المنصوص عليها ضمن مدونة سلوك المؤسسات الأهلية.

ويشمل هذا الدليل بعد مقدمته الأجزاء التالية:—

- هدف الدليل
- استخدام الدليل
- المكلفون باستخدام الدليل
- تعريفات ومعلومات حول إدارة الموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية
- الإجراءات
- النماذج المطلوبة

## ثالثاً: هدف الدليل

لقد تم إعداد هذا الدليل ليشمل الأسس والمعايير الواجب إتباعها في جوانب إدارة الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الأهلية.

ويهدف الدليل إلى تزويد المؤسسة الأهلية والمسؤولين فيها بمرجع مفصل حول السياسات والإجراءات الإدارية والتي تمثل المرشد لتصرفات المؤسسة تجاه الكادر البشري لديها. كما يهدف إلى توثيق جميع الممارسات الأفضل لشؤون الموظفين في المؤسسة الأهلية؛ إذ تتمثل أهمية العنصر البشري في أنه أساس النشاط الإنتاجي والتكوين الاقتصادي للمؤسسة.

وقد عملت المؤسسة على تطوير عمليات وسياسات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسياسات المتعلقة بها بشكل مختصر وواضح من أجل هيكل نظام علمي وعملي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ومبادئها. ويقوم مدير المؤسسة بتطبيق هذه السياسات بناءً على توصية من مجلس الإدارة. ويجب أن تقوم المؤسسة بمراجعة وتدقيق هذا الدليل سنوياً أو مرة كل سنتين على أقل تقدير من أجل قياس نجاعته وإضافة إجراءات جديدة قد تلزم.

ويعتبر دليل إدارة الموارد البشرية تنمة للدليل الإداري، ويفضل التعامل مع هذين الدليلين بشكل متوازٍ إذ يربط هذا الدليل استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بإجراءات ونظم العمل الإدارية والقانونية في إدارة الموارد البشرية.

وحفاظاً على تعزيز مبادئ مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية فإن هذا الدليل:

1. يشمل إجراءات توظيف تركز على مبدأي المساواة والنزاهة من خلال عملية توظيف واضحة تضمن تكافؤ الفرص والمنافسة النزيهة.
2. يعزز مبدأ الإدارة الرشيدة إذ يؤكد على أهمية التقييم والمشاركة في هذه العملية إضافة إلى الحث على وجود نظام لحفظ المعلومات الخاصة بموظفي المؤسسة.
3. كدليل مكتوب وواضح ومعلن و مطبق، هو أحد الممارسات المتبعة تأكيداً على شفافية المؤسسة.

## رابعاً: استخدام الدليل

- يستخدم هذا الدليل كمرجعية للعمل في المؤسسة، بحيث يتم الرجوع إلى الجزء ذي العلاقة من هذا الدليل للاسترشاد به.
- هذا الدليل هو دليل موحد بحيث يمكن تطبيقه على المؤسسات الأهلية كافة مع إجراء بعض التعديلات الخاصة بكل مؤسسة، لتناسب مع خصوصيتها وقدراتها وحجمها.
- يجب أن تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية لهذا الدليل، وذلك بهدف تقييم مدى ملاءمته وقابليته للتطبيق، أو حاجته إلى التعديل وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة أو البيئة المحلية المحيطة بها.
- يقسم هذا الدليل إلى عدة أجزاء حيث يحتوي كل جزء على إجراءات عامة ومتطلبات ضرورية، لضمان فاعلية السياسات المتبعة في المؤسسة. ويشتمل كذلك على الإجراءات المفصلة لكل نشاط، والشخص المسؤول عن تنفيذها.
- يستهدف هذا الدليل الموظفون العاملون في المؤسسة الأهلية كافة بشكل عام، وموظفو إدارة شؤون الموظفين بشكل خاص.

يعتبر هذا الدليل وسيلة حية قابلة للتنفيذ بعد موافقة مجلس الإدارة عليه، ويوصى بمراجعة الدليل سنوياً وتحديثه عند الحاجة إلى ذلك، على أن تتم موافقة مجلس الإدارة خطياً على هذه التعديلات.

## خامساً: تعريفات ومعلومات حول إدارة الموارد البشرية

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <p><b>للإدارة البشرية تعريفات هي:</b></p> <p>1. إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بجميع الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتوفر لهم الحوافز الضرورية، لضمان نجاحهم ونجاح العامة.</p> <p>2. إدارة الموارد البشرية، هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها.</p> <p>3. إدارة الموارد البشرية، هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.</p> <p>4. إدارة الموارد البشرية، هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة في النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم، وتعويضهم، والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>1- إدارة الموارد البشرية وتعريفاتها:</p> |
| <p><b>تتمثل أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية فيما يلي:</b></p> <p>1. التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث؛ مما ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت بعد ذلك تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية. وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.</p> <p>2. التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية؛ أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة؛ نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل أكثر حداثة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.</p> <p>3. زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأرباب الأعمال، عن طريق إصدار القوانين، حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة، نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.</p> <p>4. ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع عن الموارد البشرية. ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية، وإعادة سياسات جديدة للعلاقات.</p> <p>5. ظهور القوانين والتشريعات الملزمة والهامة خاصة بما يخص الاعلام و اهمية المشاركة و التشاور</p> <p>6. تنظيم العمل ضمن المؤسسات بهدف زيادة فاعليتها وتعزيز شفافيته وكذلك تعزيز روح الانتماء لدى موظفيها بما يضمن المحافظة على حقوقهم والوفاء بالالتزامات التعاقدية للمؤسسة.</p> | <p>2— أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية؟</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <p>مرّ تطور مفهوم إدارة النوارد البشرية بمرحلتين، الأولى منهما قادت إلى ظهور الثانية، وهما:</p> <p>1. المرحلة الأولى:</p> <p>كانت هذه المرحلة تتعلق بالاصطلاح المستخدم في المنظمات للإشارة والتدليل على وظيفة مسؤول تسيير شئون الموظفين أو الأفراد. وهذا المصطلح إلى حد ما، وحسب التسلسل الزمني أخذ أحد الأشكال التالية:</p> <p>رئيس الموظفين<br/> مدبر الأفراد<br/> مدبر الشؤون الاجتماعية<br/> مدبر الموارد البشرية</p> <p>كتوصيف للدور الذي — غالباً — ما كانت تعهد به إدارة الموارد البشرية إلى المسؤول أو المدير الذي يمكن له أن يبحث في حاجات المؤسسة، وكذلك طموحات الأفراد. غير أن هذا التصنيف مختصر، وذلك لأن هناك رؤساء مستخدمين، يمكن أن يتورطوا في المسائل الإنسانية.</p> <p>2. المرحلة الثانية:</p> <p>بفضل بعض الدراسات، حصل تطور واسع في محتوى أو تنظيم وظيفة إدارة شئون الأفراد نفسها، خاصة في أهدافها وغاياتها وسياساتها. ولكن تجاهل بعض المفكرين وعلماء الإدارة ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية بشكل خاص، وتخصيص نظام المصنع، أدى إلى بروز الحاجة إلى علم وممارسات مستقلة تختص بالموارد البشرية، خاصة عندما بدأت علاقات العمل والعاملين في التعقيد. وقد ظهر ذلك جلياً بعد الثورة الصناعية، وظهور الآلات والمجتمعات.</p> <p>وعن تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، أشير إلى ما يلي:</p> <p>الثورة الصناعية.</p> <p>ظهور الحركات العالمية والاتحادات والنقابات.</p> <p>ظهور إدارة الأفكار العلمية.</p> <p>ظهور علم العلاقات الإنسانية.</p> <p>— بداية ظهور بعض المتخصصين في تسيير الموارد البشرية.</p> | <p><b>3 — مراحل تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية.</b></p> |
| <p>تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:</p> <p>الاهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة، ألا وهم الأفراد.</p> <p>توسّع المؤسسات وتعدّد وتنوّع الوظائف بضمنها وكذلك ازدياد عدد الموظفين وتعقيد العلاقات بين الدوائر المختلفة في المؤسسة الواحدة.</p> <p>تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.</p> <p>وضع الخطط المناسبة للتدريب.</p> <p>دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.</p> <p>اختيار الأفراد المناسبين لإشغال الوظائف.</p> <p>وضع أساس مهني عادل لتقييم الموظفين بشكل مرجعاً لنظام الحوافر</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>3 — أهمية إدارة الموارد البشرية.</b></p>            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <p>هناك نوعان من الأهداف، هما: تحسين النوعية، والفعالية.</p> <p>1- تحسين النوعية : وتتمثل فيما يلي:</p> <p>استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على اختيارها.</p> <p>التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يجذب الباحثين عن فرصة عمل للانضمام إلى طاقم تلك المؤسسة.</p> <p>الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.</p> <p>استقرار اليد العاملة في المؤسسة.</p> <p>2- الفعالية:</p> <p>وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة. والفاعلية مرتبطة بعدة عوامل، منها:</p> <p>تحفيز الأفراد.</p> <p>تطوير قدراتهم ومهاراتهم.</p> <p>إكسابهم مهارات جديدة مع المواد الكفيلة بتحقيق ذلك.</p> <p>مساعدهم على الوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.</p> | <p>ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية؟</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|

## سادساً: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعكس تلك السياسات هي:

### 1- دراسة الاحتياجات:

دراسة الاحتياجات تكون بمشاركة المدير العام ومدراء الدوائر و المدير المالي. وتعمل ادارة الموارد البشرية على القيام بدراسة سنوية تشمل تحديد احتياجات المؤسسة لوظائف جديدة مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التي يحددها الموظفين ، أو عمليات استبدال أو دمج الوظائف، إذ يتم تحديد المعايير التالية:

- وجود الموازنة الكافية لتغطية الوظيفة، وتحديد المشروع الذي سيتحمل هذا المصروف.
- وجود مستلزمات الوظيفة من أصول ثابتة و مكان مناسب للعمل.
- تحديد طبيعة احتياجات البرنامج أو المشاريع لوظائف جديدة أو إلغاء أو دمج القائم منها.
- تصميم استبانات لدراسة حاجة الموظفين من تدريبات

### 2- تحليل الوظيفة:

يعمل مدير الدائرة المعنية وبالتعاون مع المدير العام على تحضير قائمة الوظائف الجديدة في المؤسسة، والموافقة على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة، والمسؤوليات الواقعة على عاتق الموظف، بالإضافة الى المواصفات المطلوبة للترشيح للوظيفة.

وفي حالة الوظائف القديمة في المؤسسة يتم مراجعة الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة سنويا، والتعديل عليها إن لزم بمشاركة مسؤول الدائرة والمدير العام.

وعند الحاجة لاستحداث وظيفة جديدة يقوم مدير الدائرة برفع طلب للإدارة مع وصف مبدئي للوظيفة، موضحاً أسباب طلب الوظيفة الجديدة هذه.

### 3- إعلان الوظيفة ومراجعة الطلبات:

**حفاظاً على نزاهة المؤسسة و تأكيداً على مبدأ المساواة والشمول** يجب أن يتم الإعلان عن الوظائف المتوفرة في المؤسسة للعامة؛ وذلك لفتح فرصة التقديم بمساواة للمعنيين، ويفضل أن يتم الإعلان في الصحف المحلية و الموقع الالكتروني للمؤسسة إن وجد. ويفضل تحديد وسيلة واحدة فقط لاستلام الطلبات، إما عن طريق الفاكس، أو عن طريق البريد الالكتروني.

ويفوض المساعد/ة الإداري/ة أو من يقوم بأعماله بعملية استلام الطلبات، ويفضل أن يقوم بهذه العملية شخص واحد فقط.

ويحق لموظفي المؤسسة تقديم طلب للوظائف المفتوحة اذا توافرت لديهم المواصفات المطلوبة على أن يدخلوا عملية التنافس مع الطلبات الخارجية دون تحيز.

وتقوم لجنة مكونة من شخصين على الأقل (بما فيهم مدير الدائرة المعنية) بعملية مراجعة الطلبات، و تحضير قائمة من أفضل ثمانية مرشحين. على أن يتم حفظ كافة الطلبات في ملف خاص بالمنصب الوظيفي.

### 4 \_\_ عملية الاختبار:

يتم تشكيل لجنة مكونة من ثلاثة أشخاص على الأقل، هم مدير الدائرة والمدير الإداري، وشخص ثالث على دراية بمتطلبات الوظيفة التقنية.

ويوصى أن تتم دعوة افضل ثمانية مرشحين للجلوس لاختبار كتابي، يقيس مدى معرفة المرشح بتفاصيل مهام الوظيفة.

تقوم اللجنة الآنفة الذكر بتحضير الأسئلة، والإجابات النموذجية وتقييم أداء المرشحين في الاختبار.

ويتعين أن تكون اللجنة على قدر كبير من الكفاءة والموضوعية، أي يجب أن لا يكون هناك تضارب في المصالح بين أعضاء اللجنة والأشخاص الذين يجري اختبارهم.

تعمل اللجنة المذكورة أعلاه على دعوة أفضل خمسة مرشحين بناءً على نتائج الاختبار للمقابلات<sup>2</sup>. ويتم تحضير نموذج تقييم المقابلات، ويستخدم النموذج نفسه للمرشحين، حيث يتم من خلاله الاتفاق على معايير محددة وواضحة للتقييم. يحضر المقابلات أعضاء اللجنة الثلاث (مدير الدائرة ذات العلاقة، والمدير الإداري، وشخص ثالث متخصص بمتطلبات الوظيفة التقنية)<sup>3</sup>. وبناءً عليه تتم عملية الاختيار الأولية، إذ يتبع هذه العملية الاستفسار النهائي عن المرشح لدى المؤسسات التي عمل أو تطوع فيها.

2 من الممكن تقليل العدد عن خمسة إذا لم يتوفر مرشحين مناسبين لكن يفضل أن يكون العدد خمسة لتوسيع خيارات اللجنة الفاحصة وعلى أية حال يجب ألا يقل عدد المرشحين الذين تتم مقابلتهم عن ثلاثة.

3 من الممكن أن يختلف أعضاء اللجنة عن ما طرح هنا في حال عدم توفر الأشخاص الثلاثة المذكورين أعلاه. وفي هذه الحالة من الممكن أن تضم اللجنة أعضاء آخرين، شرط أن يكونوا على دراية ومعرفة بالوظيفة ومتطلباتها.

## 5 \_\_ تصميم نظام الأجور و<sup>4</sup>السلم الوظيفي:

يجب تحديد فئات أجرية للوظائف، مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور، يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالمؤسسة. ويوصى أن يصمم هذا النظام مع مراعاة الحد الأدنى للأجور، كجزء من مبدأ الإدارة الرشيدة، والالتزام بعدم وجود تباين كبير في الأجور حرصاً على خلق ولاء من قبل الموظفين تجاه المؤسسة.

يجب تصميم نظام الأجور و السلم الوظيفي بناءاً على الكفاءات مثل المستوى التعليمي و الخبرة العملية.

ويتوجب على المؤسسة الأخذ بقانون العمل واللوائح التنفيذية الصادرة عنه، كحد أدنى لحقوق الموظف.

## 6 \_\_ تصميم أنظمة الحوافز:

وتركز عملية الحوافز على مكافأة الأداء المتميز سواء كان فردياً أو جماعياً من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية، وفقاً لتقييم الأداء الفردي المحفز وأنظمة الحوافز الجماعية، بالإضافة إلى تقدير حوافز على أساس الأداء الكلي للمؤسسة، بما يكفل إشباع حاجات الموظفين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يوصى بتوفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للموظفين، بالإضافة إلى منح الموظفين مزايا معينة كالتأمينات الخاصة بالمرض والقروض بدون فوائد، وغيرها من الخدمات.

## 7 \_\_ تقييم الأداء

تتولى إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات، مهما اختلفت اشكالها، مهمة تقييم أداء الموظفين. ويتم هذا التقييم لثلاثة أغراض؛ الأول: الوقوف على كفاءة أداء الموظف، والثاني: التعرف على جوانب القصور في مستوى هذا الأداء، وبالتنسيق مع المسؤول المباشر لكل موظف، والثالث، تحديد الحوافز السنوية التي يستحقها الموظف، كربط نتيجة التقييم بنسبة الزيادة السنوية حسب ما تقرره المؤسسة.

ويشترط في عملية التقييم أن تتم مناقشتها مع الموظف المعني، لضمان الحصول على نتائج أفضل، تحقق الغاية الأساسية من التقييم، وهي تحفيز الموظف للمثابرة في عمله و فحص مجالات تطوير أدائه و مهاراته.

## 8- التدريب والتنمية الإدارية

يهدف التدريب والتنمية الإدارية إلى رفع كفاءة العاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم، وتنمية الاتجاهات الايجابية لديهم نحو أعمالهم؛ والتدريب لا يهتم بتنمية الأداء فقط، بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك الموظفين خلال الأداء.

من خلال مناقشة الموظفين لتحديد احتياجاتهم التدريبية (أو من خلال استبيان) و بناءاً على موازنة المؤسسة و المصادر المتوفرة يوصى بتحضير خطة سنوية لتطوير الكادر.

4 يمكن ايضا مراجعة الدليل الاداري

## 9- إدارة الإجازات السنوية والمرضية

بالعودة الى الدليل الإداري، وباعتبار قانون العمل حداً أدنى لحقوق الموظف، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعلام الموظفين كافة بحقوقهم والإجازات المستحقة لهم.

وتعمل هذه الإدارة أيضاً على حفظ مستحقات الموظفين من إجازات وتسجيلها، وإدخالها إلى نظام محوسب (أو EXCEL)، حسب إمكانيات المؤسسة، وتحديث هذه البيانات بشكل دوري.

وعلى الموظف تعبئة طلب إجازة قبل موعدها بيوم على الأقل، إذا كانت مدتها لا تتجاوز اليومين، وإذا زادت المدة عن ذلك فعليه أن يقدم طلب الإجازة قبل أسبوع على الأقل.

وإضافة إلى ما سبق ذكره في هذا المجال، تقوم إدارة الموارد البشرية بحفظ ملف لكل موظف بحيث يتضمن هذا الملف المعلومات الشخصية التالية:

- ا. صورة عن شهادات الموظف الرسمية (معاهد، جامعات، كلية ....).
- ب. صورة من شهادات خبرة الموظف ورسائل التوصيات.
- ج. صورة عن هوية الموظف.
- د. صورته عن حسابه البنكي، ان وجد.
- هـ. صور شخصية للموظف.
- و. نسخة عن سيرته الذاتية.
- ز. عقد العمل الخاص بالموظف.
- ح. طلبات إجازات الموظف.
- ط. إنذارات أو تنبيهات تلقاها.
- ي. تقييمات أداء الموظف.
- ك. أية وثائق أخرى ( تأمين صحي، قروض،....).

تعتبر الإجراءات المذكورة أعلاه إجراءات مبسطة، يمكن استخدامها في أنواع المؤسسات كافة. إضافة إلى ذلك فإنه في حال غياب مسمى مدير إدارة الموارد البشرية، يقوم المدير الإداري بالمهام الموكلة إليه. وفي حال غياب مسمى مدير إداري يقوم المدير العام بالمهام الموكلة للأول.

## سابعاً: الإجراءات:

تتضمن الإجراءات عدداً من المعلومات الواردة في الجداول كما يلي:

| وصف إجراء |                             |
|-----------|-----------------------------|
| 1: ص      | أ- اسم الإجراء: تحليل العمل |
| 1: من     | رقم الإجراء: 1              |

| الخطوات                                                                                                                    | متسلسل |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| يقوم مسؤول الموارد بالتعرف على الأنشطة والمهام المناطة بالوظائف الموجودة في المؤسسة المستحدثة بشكل دوري وعند الحاجة.       | 1.     |
| ويقوم أيضاً بتوصيف الوظيفة (وضع الوصف الوظيفي لها).                                                                        | 2.     |
| يقوم بتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة لهذا المنصب؛ أي المسمى الوظيفي.                                                     | 3.     |
| ويقوم أيضاً بتحديد مواصفات الشخص (المؤهل والخبرات والتدريب) المرشح لهذه الوظيفة                                            | 4.     |
| ويقوم برفعها إلى المدير الإداري للمراجعة                                                                                   | 5.     |
| يقوم المدير الإداري بدوره برفعها إلى المدير العام للاعتماد والذي يقوم برفعها لمجلس الإدارة للمصادقة                        | 6.     |
| يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على الوصف الوظيفي ومواصفات الشخص للمناصب الادارية العليا، او الهيئة الادارية لغيرها من المناصب | 7.     |

| وصف إجراء |                                       |
|-----------|---------------------------------------|
| 1: ص      | ب: اسم الإجراء: تخطيط الموارد البشرية |
| 1: من     | رقم الإجراء: 2                        |

| الخطوات                                                                                                                                                                               | متسلسل |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| يقوم مسؤول الموارد بحصر احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من الناحية الكمية والنوعية، بناء على تحديد طلب المؤسسة الحالي، وبناء على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بشكل دوري، وعند الحاجة. | 1.     |
| ويقوم أيضاً بتحديد ما هو متوفر من القوى العاملة                                                                                                                                       | 2.     |
| ويقوم كذلك بمقارنة المتوفر والمطلوب لتحديد العجز / الفائض                                                                                                                             | 3.     |
| يقوم أيضاً بتحديد كيفية التصرف بالفائض؛ أي مصادر تغطية العجز                                                                                                                          | 4.     |
| يقوم كذلك برفع تقرير إلى المدير الإداري خاصة للمراجعة.                                                                                                                                | 5.     |
| ويقوم المدير الإداري بدوره برفعه إلى المدير العام للاعتماد والذي يقوم بدوره برفعه إلى مجلس الإدارة للمصادقة                                                                           | 6.     |
| يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على الوصف الوظيفي.                                                                                                                                        | 7.     |

| وصف إجراء                         |       |
|-----------------------------------|-------|
| ت: اسم الإجراء: الاختيار والتعيين | ص: 1  |
| رقم الإجراء: 3                    | من: 1 |

| متسلسل | الخطوات                                                                                                                                                                                       | مسؤولية التنفيذ |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1.     | يقوم مسؤول الموارد البشرية بالبحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل بشكل دوري وعند الحاجة                                                                                               |                 |
| 2.     | وتقوم لجنة التوظيف بدراسة طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب                                       | لجنة التوظيف    |
| 3.     | يرفع مسؤول الموارد توصياته للمدير الإداري خاصة للمراجعة والذي بدوره يقوم برفعه الى المدير العام للاعتماد، وإلى مجلس الإدارة للمصادقة (لمزيد من التفاصيل انظر إجراء التعيين في الدليل الإداري) | البشرية         |

| وصف إجراء                         |       |
|-----------------------------------|-------|
| ث: اسم الإجراء: تصميم نظام الأجور | ص: 1  |
| رقم الإجراء: 4                    | من: 1 |

| متسلسل | الخطوات                                                                                                                                                                                          |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.     | يقوم مسؤول الموارد البشرية بدراسة سلم الأجور المتبع حالياً في المؤسسة وتحليله بشكل سنوي وعند الحاجة                                                                                              |
| 2.     | ويقوم أيضاً بدراسة سلم الأجور المطبق في المؤسسات الشبيهة إضافة الى مراجعة قانون العمل واللوائح التنفيذية الصادرة له.                                                                             |
| 3.     | ويقوم كذلك بتوصية فئات أجرية للوظائف حسب الدرجة العلمية و الخبرة العملية، مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور، يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالمؤسسة. |
| 4.     | ويرفع أيضاً توصياته للمدير الإداري للمراجعة، والذي يقوم بدوره برفعها إلى المدير العام للاعتماد، وإلى مجلس الإدارة للمصادقة.                                                                      |
| 5.     | ويقوم المدير المالي بمتابعة تطبيق أنظمة الأجور للموظفين، ورفع التقارير الى المدير الإداري بالخصوص.                                                                                               |

| وصف إجراء                           |       |
|-------------------------------------|-------|
| ج: اسم الإجراء: تصميم أنظمة الحوافز | ص: 1  |
| رقم الإجراء: 5                      | من: 1 |

| متسلسل | الخطوات                                                                                                                                                                                          |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.     | ● يقوم مسؤول الموارد بتحليل نظام الحوافز الفردي والجماعي المطبق في المؤسسة بشكل سنوي وعند الحاجة                                                                                                 |
| 2.     | ● ويقوم كذلك بدراسة وتحليل نظام الحوافز المطبق في المؤسسات الشبيهة، إضافة الى مراجعة قانون العمل والعمال الفلسطيني                                                                               |
| 3.     | ● ويقوم أيضاً بوضع أنظمة الحوافز الفردية وأنظمة الحوافز الجماعية (المادية والعينية) آخذاً بعين الاعتبار الأداء الكلي للمؤسسة الأهلية، بما يكفل إشباع حاجات الموظفين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة. |
| 4.     | ● يرفع توصياته إلى المدير الإداري للمراجعة، والذي يقوم بدوره برفعها إلى المدير العام للاعتماد وإلى مجلس الإدارة للمصادقة                                                                         |
| 5.     | ● يقوم أيضاً بمتابعة تطبيق أنظمة الحوافز للموظفين ورفع التقارير الى المدير الإداري بشكل خاص.                                                                                                     |

| وصف إجراء                                       |       |
|-------------------------------------------------|-------|
| ح: اسم الإجراء: وضع أنظمة خدمات ومزايا للموظفين | ص: 1  |
| رقم الإجراء: 6                                  | من: 1 |

| متسلسل | الخطوات                                                                                                                                              |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.     | يقوم مسؤول الموارد البشرية بدراسة سبل الرعاية الصحية والاجتماعية المقدمة للموظفين في المؤسسة الأهلية وتحليلها بشكل سنوي وعند الحاجة.                 |
| 2.     | ويقوم كذلك بدراسة الخدمات الصحية والاجتماعية في المؤسسات الشبيهة وتحليلها إضافة إلى مراجعة قانون العمل الفلسطيني واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبه. |
| 3.     | يرفع توصياته إلى المدير الإداري بخصوص منح الموظفين مزايا؛ كالتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والمواصلات والاسكان والإعامات والقروض وغيرها من الخدمات    |
| 4.     | ويقوم المدير الإداري بمراجعتها ورفعها الى المدير العام                                                                                               |
| 5.     | ويقوم المدير العام برفعها إلى مجلس الإدارة للمصادقة عليها.                                                                                           |
| 6.     | ويقوم مسؤول الموارد البشرية بمتابعة تطبيق أنظمة خدمات الموظفين ومزاياهم، ورفع التقارير الى المدير الإداري بشكل خاص.                                  |

| وصف إجراء                    |       |
|------------------------------|-------|
| خ: اسم الإجراء: تقييم الأداء | ص: 1  |
| رقم الإجراء: 7               | من: 1 |

| متسلسل | الخطوات                                                                                                                                                                                                              |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.     | يقوم مسؤول الموارد البشرية بدراسة نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة وتحليله بشكل دوري وعند الحاجة                                                                                                                  |
| 2.     | ويقوم أيضاً بمقارنة النظام المطبق بأنظمة تقييم الأداء المطبقة في المؤسسات الشبيهة                                                                                                                                    |
| 3.     | ويقوم كذلك بتصميم نظام تقييم فعال مبني للوقوف على كفاءة أداء الموظف، والتعرف على جوانب القصور في هذا الأداء                                                                                                          |
| 4.     | ويقوم كذلك برفع التوصيات إلى المدير الإداري للمراجعة والذي بدوره يقوم برفعها إلى المدير العام للاعتماد                                                                                                               |
| 5.     | يقوم المدير العام برفعها إلى مجلس الإدارة للمصادقة                                                                                                                                                                   |
| 6.     | ويقوم مسؤول الموارد البشرية بتطبيق نظام التقييم المصادق عليه ورفع نتائج التقييم والتوصيات إلى المدير الإداري للمراجعة والذي يقوم بدوره برفعها إلى المدير العام لاتخاذ الإجراءات المناسبة (ترقية / تنبيه / تثبيت ...) |

| وصف إجراء                                                                                              |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| د. اسم الإجراء: التدريب والتنمية الإدارية                                                              | ص: 1  |
| رقم الإجراء: 8 - يعتمد هذا الإجراء على توصيات و مشاور مستمر مع المدير المالي ومدراء الدوائر في المؤسسة | من: 1 |

| متسلسل | الخطوات                                                                                                                                                                                             |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.     | ● يعد مسؤول الموارد البشرية وبالتشاور مع مدراء الدوائر والمدير المالي، الأهداف، والسياسات العامة، والاستراتيجيات الخاصة بالتدريب.                                                                   |
| 2.     | ● من خلال توصيات الدوائر الأخرى يقوم مسؤول الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، من خلال توزيع استبيانات بشكل دوري أو عند الحاجة، لتدريب موظف ما، (تقديم خدمة جديدة، أو مشروع جديد) |
| 3.     | ● ويعمل كذلك على وضع خطط التدريب وتطويرها باستمرار، بحيث تكون قادرة على ترجمة الاحتياجات العامة إلى احتياجات تفصيلية موزعة لكل نشاط.                                                                |
| 4.     | ● ويعمل كذلك على تحديد البرامج العامة والمتخصصة لتلبية الاحتياجات التدريبية، ويحدد تلك التي ستنفذ أو سيتم المشاركة بها خارجياً.                                                                     |
| 5.     | ● ويقوم أيضاً بدراسة العروض المختلفة من مؤسسات التدريب المتخصصة ويختار الأفضل منها.                                                                                                                 |
| 6.     | ● ويعمل أيضاً على تحضير الموازنات التخطيطية والتقديرية لنشاط التدريب.                                                                                                                               |
| 7.     | ● ويرفع التقارير التي تعكس نشاط المتدربين والتدريب وأداء المؤسسات التدريبية إلى المدير الإداري.                                                                                                     |
| 8.     | ● ويشرف على تحضير البرامج التدريبية الداخلية والمواد الخاصة بها.                                                                                                                                    |
| 9.     | ● ويعمل على متابعة الموظفين المبعوثين في دورات متخصصة أو مؤتمرات.                                                                                                                                   |
| 10.    | ● ويعمل بالتنسيق مع المدير الإداري، على الحصول على المنح، من قبل المؤسسات ذات العلاقة، والتي تشجع عملية التدريب.                                                                                    |
| 11.    | ● ويشرف كذلك على وجود التجهيزات اللازمة للتدريب من معينات سمعية وبصرية، وأدوات التدريب المختلفة.                                                                                                    |

## ثامناً-النماذج

تتألف هذه من عدد من البطاقات ومحتوياتها، وهي:

أ-بطاقة وصف الوظيفة:

### بطاقة وصف وظيفة

#### أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة:

موقع الوظيفة:

مسمى وظيفة الرئيس المباشر:

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

الاختصاص العام:

#### ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

—

—

#### ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

—

—

#### رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل:

الخبرة:

اللغات:

المهارات الخاصة والتدريب:

—

—

ب\_\_ نموذج تخطيط العمل:

تخطيط العمل<sup>5</sup>

| الاحتياجات |       | المتوفر |       | العجز/ الفائض |       | التوصيات |       |
|------------|-------|---------|-------|---------------|-------|----------|-------|
| كمية       | نوعية | كمية    | نوعية | كمية          | نوعية | كمية     | نوعية |
|            |       |         |       |               |       |          |       |
|            |       |         |       |               |       |          |       |
|            |       |         |       |               |       |          |       |
|            |       |         |       |               |       |          |       |

ت\_\_ نموذج تحديد احتياجات تدريبية:

نموذج تحديد احتياجات تدريبية

| الشخص | المسمى الوظيفي | التدريب المطلوب | الهدف من التدريب | فترة التدريب ومكانها | الكلفة التقديرية |
|-------|----------------|-----------------|------------------|----------------------|------------------|
|       |                |                 |                  |                      |                  |
|       |                |                 |                  |                      |                  |
|       |                |                 |                  |                      |                  |
|       |                |                 |                  |                      |                  |
|       |                |                 |                  |                      |                  |
|       |                |                 |                  |                      |                  |

<sup>5</sup> يستخدم هذا النموذج لتحديد الاحتياجات اللوجستية المطلوب توفيرها لدى تعيين موظف جديد (كالاتات والقرطاسية وغيرها) للتأكد من توفرها حال بدء الموظف بالعمل.

ثـ<sup>6</sup> نموذج التزام متدرب:

### نموذج إلزام متدرب

رسالة التزام للمتدرب

التاريخ: \_\_\_\_\_  
إلى السيد/ة \_\_\_\_\_

إن المؤسسة تثمن المهارات والقدرات التي تجلبها في عملك ك \_\_\_\_\_ . ونحن ملتزمون كمؤسسة بتوفير الفرص والتشجيع من أجل توسيع مهاراتك وقاعدة خبرتك وإثرائها.

يسعدني أن أخبرك أنه تم ترتيب برنامج التدريب التالي من أجلك. يتم فيه تغطية التكاليف كافة من قبل المؤسسة.

اسم برنامج التدريب: \_\_\_\_\_  
التواريخ: \_\_\_\_\_  
المكان: \_\_\_\_\_  
التكلفة: \_\_\_\_\_

إن الغرض من هذا التدريب هو من أجل تقوية قدراتك كجزء من فريق العمل في المؤسسة، وتقوية المؤسسة كذلك؛ وعليك قراءة الشروط المرفقة هنا بعناية:

1. تقرر من خلال التوقيع أن التدريب يهدف مصلحة المؤسسة، وأنت ملتزم بالشروط الواردة فيه.

اختيار رقم 1. (تكلفة حتى 1500 دولار أمريكي)، و يشترط فيه ما يلي:

(أ) أنك تلتزم بإكمال عملك في المؤسسة ك \_\_\_\_\_ لمدة ستة أشهر بعد عودتك من التدريب.  
(ب) إنك توافق بأنه في حالة استقالتك من العمل أو قيامك بتصرف غير لائق يجبر المؤسسة بإقالتك من العمل في أثناء المدة المحددة في البند أ، وإنك ستقوم بدفع جميع تكاليف التدريب الذي شاركت فيه، على سبيل المثال، وإذا تركت العمل بعد أربعة أشهر من استئنافك العمل بعد الدورة التدريبية فإنك تدفع مبلغ 1000 دولار أمريكي بناء على 1500 دولار × 8 أشهر (12 شهر - 4 أشهر) / 12 شهر = 1000 دولار أمريكي (يتم دفعها إلى المؤسسة من قبل الموظف).

اختيار رقم 2. (تكلفة تفوق 1500 دولار أمريكي)، والشروط هي:

(أ) إنك تلتزم باستئناف العمل للمؤسسة ك \_\_\_\_\_ لمدة عام على الأقل من تاريخ انتهاء الفترة التدريبية.

(ب) إنك توافق بأنه في حالة استقالتك من العمل أو قيامك بتصرف غير لائق يجبر المؤسسة بإقالتك من العمل في أثناء المدة المحددة في البند أ، وأنك ستقوم بدفع جميع تكاليف التدريب الذي شاركت به كافة. على سبيل المثال، إذا تركت العمل بعد أربعة أشهر من استئنافك العمل بعد الدورة التدريبية فإنك تدفع مبلغ 4445 دولاراً أمريكياً بناء على 5000 دولار × 32 أشهر (32 شهر - 4 أشهر) / 36 شهر = 4445 دولاراً أمريكياً (يتم دفعه إلى المؤسسة من قبل الموظف).

كما وأتقدم بالتهنئة مرة أخرى لهذه الفرصة وأتطلع إلى الفوائد المرجوة للمؤسسة بعد عودتك من الدورة التدريبية.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المدير العام

من خلال توقيع هذه الوثيقة، فإنني أقر بأنني قمت بقراءة وفهم الشروط المذكورة كافة بما يخص الدورة التدريبية التي منحت لي من قبل المؤسسة، كما هو موضح في هذه الرسالة وأقبل بشروطها.

اسم المتدرب

توقيع المتدرب

التاريخ



