

دليل إدارة الموارد البشرية

إعداد مركز تطوير
المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٥

(٧)

دليل إدارة الموارد البشرية

٢٠١٥

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

المكتب الرئيسي

ص.ب. ٢١٧٣ رام الله - فلسطين

الرام - شارع القدس رام الله - عمارة ابو صبيح ط٣

هاتف: ٢٣٤٧٧٧١ ٢ ٩٧٠ + فاكس: ٢٣٤٧٧٧٦ ٢ ٩٧٠ +

مكتب غزة

ص.ب. ٥٠١٨ غزة - فلسطين - غزة - الرمال

شارع الرشيد - مقابل فندق فلسطين - عمارة الهيثم ٢ - الطابق الارضي

هاتف: ٢٨٢٨٩٩٩ ٨ ٩٧٠ + فاكس: ٢٨٤٩٩٢١ ٨ ٩٧٠ +

البريد الالكتروني: info@ndc.ps

الموقع الالكتروني: www.ndc.ps

المحتويات

٢	١. مقدمة.....
٢	١,١ الخلفية والسياق
٥	١,٢ أهداف الدليل
٥	١,٣ الفئات المستهدفة (مستخدمو الدليل)
٦	١,٤ تعليمات إرشادية لاستخدام الدليل (كيفية استخدام الدليل)
٦	١,٥ قائمة بالمصطلحات
٨	٢. الإعداد المؤسسي
٨	٢,١ المرجعية القانونية في تطبيق الدليل
٨	٢,٢ المسؤوليات في تطبيق الدليل
٨	٢,٢,١ مجلس الإدارة
٨	٢,٢,٢ المدير العام
٨	٢,٢,٣ المدير الإداري/مسؤول الموارد البشرية
١٠	٣. إجراءات الموارد البشرية
١٠	٣,١ إجراء اعداد وتحديث الوصف الوظيفي
١٠	٣,٢ إجراء تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (إجراءات تخطيط الموارد البشرية)
١١	٣,٣ إجراء الاختيار والتعيين
١٢	٣,٤ إجراء الرواتب والبدلات
١٣	٣,٥ إجراء العلاوات والزيادات
١٤	٣,٦ إجراء المكافآت والحوافز
١٤	٣,٧ إجراء الإمتيازات
١٦	٣,٨ إجراءات الدوام وأذونات المغادرة
١٧	٣,٩ إجراءات الإجازات والعطل الرسمية والدينية
١٩	٣,١٠ إجراءات تخطيط وتنفيذ التدريب
٢٠	٣,١١ إجراءات تقييم أداء الموظفين
٢١	٣,١٢ إجراءات الترقيات
٢١	٣,١٣ إجراءات الجزاءات التأديبية
٢٢	٣,١٤ إجراءات نهاية الخدمة
٢٤	٣,١٥ إجراءات حفظ بيانات ووثائق الموظفين
٢٥	٤. الملحق

١. مقدمة:

١.١ الخلفية والسياق:

منذ عام ٢٠٠٧م، ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة 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. جاء 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 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 و استمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام ٢٠٠٦م من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. 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، وأن 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 ٢٠٠ مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ٢٨/٢/٢٠٠٨م إذ قامت حوالي ٦٢٠ مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي ستتبنها بشكل اختياري - تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن 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 يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقرر في ٢٩/٥/٢٠٠٢م والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

حقيقية مصادر:

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

لقد قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عام ٢٠١٤م بعمل مراجعة لحقيقية مصادر وإضافة مجموعة جديدة من الأدلة التي تساعد مؤسسات العمل الأهلي على تطوير أدائها، حيث تحوي الحقيقية الجديدة على ثلاثة أدلة إضافية في مجال المناصرة ورسم السياسات، والمساءلة الاجتماعية وإدارة المتطوعين، إضافة إلى الأدلة الأخرى.

ومن هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر لكل من ساهم في إعداد ومراجعة هذه الأدلة من شركات إستشارية وخبراء وموظفين ويخص بالشكر شركة الرؤيا الجديدة على إعدادها للطبعة الأولى من هذه الأدلة (عام ٢٠٠٧م) وشركة زيادة للإستشارات والتدريب على مراجعتها وتطويرها للطبعة الأولى وعلى إعدادها للأدلة الإضافية لحقيبة مصادر (عام ٢٠١٤م).

تشمل حقيبة مصادر الأدلة التالية:

١. دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي
٣. دليل المناصرة ورسم السياسات
٤. دليل المساءلة الإجتماعية
٥. دليل الإجراءات المالية
٦. دليل التوريدات والمشتريات
٧. دليل إدارة الموارد البشرية
٨. الدليل الإداري
٩. دليل كتابة التقارير
١٠. دليل إدارة المتطوعين

كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- 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 ولأئحته التنفيذية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- الدليل الإرشادي حول المشاركة

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني «www.ndc.ps»
- لارسال ملاحظاتكم وتوصياتكم حول حقيبة مصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني «code@ndc.ps»

يشكل هذا الدليل جزءاً من حقيبة المصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تم الإستناد في إعداد هذا الدليل التوجيهي والإرشادي إلى:

- قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وتعديله لعام ٢٠١١م.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٤م.
- مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- الأنظمة الداخلية المستخدمة لدى بعض المؤسسات الأهلية.
- الأدلة الخاصة بمجالس إدارة بعض المؤسسات الدولية.

١,٢ أهداف الدليل:

يهدف هذا الدليل إلى مايلي:

- تزويد المؤسسة الأهلية والمسؤولين فيها بمرجع مفصل حول سياسات وإجراءات الموارد البشرية؛
- تحديد وتوضيح سياسات وإجراءات الموارد البشرية التي من شأنها تنظيم علاقة المؤسسة الأهلية بالعاملين بها، وذلك عن طريق تحديد وتوضيح واجبات وحقوق كل من الطرفين وبما يتوافق مع قانون العمل الساري؛
- المحافظة على الموارد البشرية الكفؤة واستقطاب ذوي الكفاءات المهنية والعلمية للعمل في المؤسسة الأهلية.

١,٣ الفئات المستهدفة (مستخدمو الدليل):

هذا الدليل موجه للمنظمات الأهلية في فلسطين والعاملين فيها وخصوصاً للعاملين في الإدارة العليا للجمعيات والمؤسسات الأهلية من رؤيس وأعضاء مجلس إدارة ومدير عام وذلك للتعرف على أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الأهلية والتعرف على طبيعة وأهمية دورهم في تطويرها مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة الأهلية، وموجه للعاملين في مجال الموارد البشرية ليكون مرجعية لهم في تطبيق وسياسات وإجراءات الموارد البشرية، وموجه لجميع العاملين فيها لمعرفة حقوقهم وواجباتهم في ما يخص الموارد البشرية.

٤,١ تعليمات إرشادية لاستخدام الدليل (كيفية استخدام الدليل):

لقد تم تصميم الدليل بطريقة سلسلة تتيح لمستخدميه سهولة الوصول للمعلومة بأسرع الطرق حيث تم البدء بعرض مقدمة عن الدليل التي توضح أهداف الدليل والفئات المستهدفة وقائمة المصطلحات الرئيسية الواردة في الدليل، ومن ثم الاعداد المؤسسي لتطبيق الدليل والتي توضح المرجعية القانونية والمسؤوليات في تطبيق الدليل، ومن ثم عرض إجراءات الموارد البشرية حيث تم ترتيبها وفق دورة حياة الموظف في المؤسسة الأهلية ابتداءً من تحديد الاحتياج من الموارد البشرية إلى إنهاء خدمة الموظف.

ويتم استخدام الدليل وفقاً لما يلي:

- يستخدم هذا الدليل كمرجعية للعمل في المؤسسة، بحيث يتم الرجوع إلى الجزء ذي العلاقة من هذا الدليل للاسترشاد به عند التطبيق؛
- هذا الدليل هو دليل موحد بحيث يمكن تطبيقه على المؤسسات الأهلية كافة مع إجراء بعض التعديلات الخاصة بكل مؤسسة، لتتناسب مع خصوصيتها وقدراتها وحجمها وفق التعليمات الإرشادية لاستخدام الإجراءات الواردة في الدليل.

يوفر هذا الدليل أداة عملية 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.

٥,١ قائمة بالمصطلحات الرئيسية:

تكون للمصطلحات التالية أيما وردت في هذا النظام الدلالات الواردة قرب كل منها:

المصطلح	التعريف
المؤسسة	المؤسسة الأهلية.
مجلس الإدارة	مجلس إدارة المؤسسة الأهلية المنتخب من الهيئة العامة.
الرئيس	رئيس مجلس إدارة المؤسسة الأهلية.
المدير العام	مدير عام المؤسسة الأهلية.
قانون العمل	قانون العمل ساري المفعول وأية تعديلات قد تطرأ عليه.
الدليل	دليل الموارد البشرية هذا.
الوظيفة	مجموعة المهام التي توكلها المؤسسة الأهلية إلى الموظف للقيام بها بمقتضى أحكام هذا النظام أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات وما يتعلق بها من صلاحيات.
الموظف	الشخص المعين بقرار من الهيئة الإدارية في المؤسسة الأهلية في وظيفة مدرجة في التشكيلات الإدارية في المؤسسة.

المصطلح	التعريف
الشهر	جزء من إثني عشر جزءاً من السنة، وعند الحاجة إلى حسابه بالأيام يحسب على أساس ٣٠ (ثلاثين) يوماً لكل شهر.
علاوة غلاء المعيشة	هي قيمة نقدية تدفع مع الراتب الأساسي كمؤشر اقتصادي يعكس ظروف مستوى المعيشة وجدول الغلاء في حينه.
الزيادة السنوية	علاوة مالية سنوية تمنح للموظف في وظيفته مرة في السنة استناداً إلى تقرير الأداء الوظيفي السنوي وهي جزء لا يتجزأ من الكادر المالي للوظيفية.
الراتب الأساسي	الراتب الشهري المقرون بوظيفة الموظف حسب سلم الرواتب المعتمد ويتقاضاه الموظف مقابل قيامه بأعباء الوظيفة التي يشغلها.
الراتب الإجمالي	مجموع ما يتقاضاه الموظف شهرياً من راتب أساسي إضافة إلى العلاوات المنصوص عليها في هذا الدليل إن وجدت، ولا يشمل ذلك بدل العمل الإضافي أو المكافآت المالية السنوية.
العمل الإضافي	يعتبر عملاً إضافياً كل عمل يكلف به أي موظف في المؤسسة الأهلية زيادة عن عدد ساعات العمل المقررة للعمل الرسمي (٤٥ ساعة أسبوعياً)، وكذلك كل عمل يتم التكليف بأدائه في أيام الراحة والأعياد والعطلات الرسمية.
لجنة المقابلات	هي لجنة تتشكل من أحد أعضاء الهيئة الإدارية ومسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري ومدير الدائرة المعنية أو أي عضو آخر يتم اختياره من مجلس الإدارة تكون مهمتها إجراء المقابلات مع المرشحين للوظائف الشاغرة ورفع توصيتها للهيئة الإدارية.
لجنة التحقيق	هي لجنة يتم تشكيلها من قبل رئيس المجلس تكون مهمتها إجراء التحقيق في المخالفات التي يرتكبها بعض الموظفين ورفع توصياتها إلى مجلس الإدارة في المؤسسة الأهلية.

٢. الإعداد المؤسسي لتطبيق الدليل بكفاءة وفاعلية

٢,١ المرجعية القانونية في تطبيق الدليل:

- يعتبر هذا الدليل وسيلة حيوية قابلة للتنفيذ بعد موافقة واعتماده من مجلس إدارة المؤسسة الأهلية وعلى جميع الدوائر والأقسام في المؤسسة الأهلية والعاملين فيها الالتزام بما هو وارد فيه؛
- يتم مراجعة الدليل سنوياً وتحديثه عند الحاجة أو في حال طلب من مجلس الإدارة، على أن تتم موافقة مجلس الإدارة خطياً على أي تعديلات تطرأ على الدليل؛
- يجب اطلاع وتعميم الدليل على الموظفين بهدف توعيتهم وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وفق ما هو وارد في الدليل؛
- يتم تطبيق ما هو وارد في قانون العمل الساري في ما لم يرد به نص في هذا الدليل.

٢,٢ المسؤليات في تطبيق الدليل:

٢,٢,١ مجلس الإدارة

- اعتماد هذا الدليل وأية تعديلات مستقبلية تطرأ عليه؛
- اعتماد الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للموظفين وأية تعديلات مستقبلية تطرأ عليه؛
- اعتماد سلم الرواتب وأية تعديلات مستقبلية تطرأ عليه؛
- اعتماد خطة وموازنة التعيين والتدريب السنوية؛
- اعتماد تعيين الموظفين الجدد؛
- اعتماد نتائج تقييم الأداء لجميع الموظفين؛
- اعتماد الزيادة السنوية وزيادة غلاء المعيشة والمكافآت المالية السنوية لجميع الموظفين.

٢,٢,٢ المدير العام

- مراجعة خطة وموازنة التعيين السنوية قبل رفعها إلى مجلس الإدارة للاعتماد؛
- مراجعة خطة وموازنة التدريب السنوية قبل رفعها إلى مجلس الإدارة للاعتماد؛
- اعتماد عقود العمل لجميع الموظفين الجدد؛
- اعتماد الجزاءات التأديبية بحق الموظفين المخالفين.

٢,٢,٣ المدير الإداري/مسؤول الموارد البشرية

- تقديم التوصيات والإقتراحات المناسبة لتعديل الدليل وسلم الرواتب؛
- الإشراف على تطبيق الدليل؛
- تقديم التوصيات المناسبة بخصوص الزيادة السنوية وغلاء المعيشة والمكافآت السنوية؛
- إعداد خطة وموازنة التعيين والتدريب وإجراء التحديثات اللازمة عليها ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها؛
- الإشراف على إعداد عقود العمل؛
- الإشراف على فتح وتنظيم ملفات الموظفين؛

- الإشراف على متابعة تدريب الموظفين الجدد؛
- الرقابة والإشراف على ترصيد الإجازات وأذونات المغادرة؛
- الإشراف والرقابة على احتساب مستحقات نهاية الخدمة؛
- الإشراف والرقابة على تقييم أداء الموظفين؛
- إصدار الكتب الخاصة بشؤون الموظفين من شهادات خبرة وتعهدات بنكية وكتب التعيين وتعديل الرواتب والجزاءات... وغيرها؛
- اعتماد الإجازات وأذونات المغادرة لجميع الموظفين.

٣. إجراءات الموارد البشرية:

٣,١ إجراء إعداد وتحديث الوصف الوظيفي:

- بناءً على الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة الأهلية يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري وبالتعاون مع مدراء الدوائر بتحديد الوظائف التي تحتاجها المؤسسة ومن ثم الطلب من مدراء الدوائر إعداد/مراجعة الوصف الوظيفي (HR-01) للوظائف التابعة لهم؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بمراجعة الأوصاف الوظيفية ورفعها إلى المدير؛
- يقوم المدير العام برفعها لمجلس الإدارة للمصادقة؛
- يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على الوصف الوظيفي ومواصفات الشخص للمناصب الإدارية العليا، أو الهيئة الإدارية لغيرها من المناصب.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين يتم تطبيق دليل المتطوعين؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء أو يتم تحديد الاحتياجات وإعداد/مراجعة الأوصاف الوظيفية من خلال اجتماع داخلي بحضور مدير المؤسسة؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء

٣,٢ إجراء تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (إجراءات تخطيط الموارد البشرية):

- في بداية شهر كانون أول من كل عام يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري الطلب من الدوائر في المؤسسة الأهلية بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية للسنة القادمة بناءً على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وذلك وفق نموذج الاحتياجات من الموارد البشرية (HR-02).
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري والمدير المعني بدراسة تلك الاحتياجات ومقارنة المتوفر والمطلوب.
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بإعداد خطة التعيين السنوية (HR-03).
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بدوره برفعه إلى المدير العام للإعتماد والذي يقوم بدوره برفعه إلى مجلس الإدارة للمصادقة.
- يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على خطة التعيين أو إجراء التعديلات اللازمة عليها.
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بتعميم خطة التعيين السنوية المعتمدة على مدراء الدوائر.
- في حال الحاجة إلى تحديث خطة التعيين السنوية يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بتحديثها ورفعها إلى المدير الإداري للمراجعة ومنه إلى المدير العام للإعتماد والذي يقوم برفع خطة التعيين المحدثة إلى مجلس الإدارة للإعتماد.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين يتم تطبيق دليل المتطوعين.
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء أو تطبيق الإجراء أو يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال اجتماع داخلي بحضور مدير المؤسسة.
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء

٣,٣ إجراء الاختيار والتعيين:

٣,٣,١ الإختيار والتعيين:

- بناءً على خطة التعيين السنوية المعتمدة يقوم مدير الدائرة المعنية بتأكيد التعيين من خلال إرسال مذكرة/ بريد إلكتروني إلى مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري وبناءً على الوصف الوظيفي المتوفر للوظيفية بإعداد إعلان عن الوظيفة ورفعها إلى المدير العام للإعتماد؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بنشر الإعلان بوسيلة أو أكثر من الوسائل التالية (إحدى الصحف المحلية لمدة يوم على الأقل، الموقع الإلكتروني للمؤسسة)
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري باستلام الطلبات وتصنيفها وفرزها وإعداد قائمة بأفضل المرشحين ورفعها إلى لجنة المقابلات حيث تقوم اللجنة باختيار المرشحين للمقابلات وتحديد معايير التقييم وفق نموذج تقييم المرشحين (HR-04)؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري وبالتنسيق مع لجنة المقابلات بتحديد موعد المقابلات وإعلام المرشحين بموعد ومكان المقابلات والتحضير والإعداد للمقابلات؛
- تقوم لجنة المقابلات بإجراء المقابلات مع المرشحين وتوثيق ذلك في نموذج تقييم المرشحين ورفع توصياتها إلى المدير العام ومجلس الإدارة؛
- يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرار المناسب الذي يؤمن اختيار المرشح الأفضل خطياً من خلال كتاب معتمد من المدير العام مع تحديد الراتب الشهري الأساسي للموظف حسب سلم الرواتب وأي علاوات إن وجدت حسب ما هو وارد في الدليل وإرساله إلى المدير العام ومنه إلى المدير الإداري/مسؤول الموارد البشرية وذلك لاستكمال إجراءات التعيين؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بالإعتذار للمرشحين الذين لم يحالفهم الحظ، وإعلام المرشح الفائز بالموافقة على تعيينه والطلب منه الحضور إلى المؤسسة واحضار كافة الوثائق اللازمة للتعيين مثل:
 - ✓ صورة هوية؛
 - ✓ نسخة من الشهادات الجامعية مصدقة؛
 - ✓ نسخة من شهادات الخبرة إن وجدت؛
 - ✓ نسخة من الشهادات المهنية وشهادات مزاولة المهنة؛
 - ✓ السيرة الذاتية؛
 - ✓ صور من شهادات التدريب؛
 - ✓ رخصة قيادة حسب طبيعة الوظيفة.
- في حال كانت الوظيفة تحتاج إلى فحص طبي للموظف، يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بتحويل الموظف لإجراء الفحص الطبي اللازم في المركز الطبي المعتمد لدى المؤسسة؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بتوقيع الموظف على نموذج تعهد والتزام (HR-05). وإعداد نسختين من عقد العمل لمدة عام تتخللها فترة التجربة واعتماده من رئيس المجلس ومن ثم توقيع الموظف، حيث يتم تسليم الموظف نسخة من العقد مع ارفاق الوصف الوظيفي مع العقد والاحتفاظ بالنسخة الأخرى في ملفه؛
- عند مباشرة الموظف للعمل يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بتهيئة الموظف وتدريبه وتعريفه بأهداف وأنشطة المؤسسة والهيكل التنظيمي والنظام الإداري وعلى الموظفين في المؤسسة، ويقوم رئيسه المباشر بتعريفه بزملائه في العمل وتعليمات العمل الفنية وأهداف القسم أو الدائرة التي يعمل بها وأهداف وظيفته.

٣,٣,٢ فترة التجربة:

- يخضع الموظف المعين لأول مرة تحت التجربة لفترة أقصاها ثلاثة اشهر من تاريخ مباشرته للعمل في المؤسسة ؛
- يجب على الرئيس المباشر وبالتعاون مع المدير الإداري تقييم الموظف قبل انتهاء فترة التجربة بعشرة أيام على الأقل ورفع التوصية المناسبة إلى المدير العام ورئيس المجلس (إما بتمديد فترة التجربة، أو استمراره في العمل أو إنهاء خدماته) حيث تحفظ في ملفه الوظيفي؛
- يقوم المدير العام بدراسة تقرير التقييم واعتماده ويتم عرضه على مجلس الإدارة للاعتماد في حال كانت الوظيفة مدير دائرة فأعلى؛
- في حال كان القرار إيجابياً يستمر الموظف في العمل حتى نهاية العقد (مدة عام) وإذا أخفق الموظف خلال فترة التجربة أو كان تقييمه غير مرضي يبلغ كتابياً بالإستغناء عن خدماته دون حاحه إلى إخطار أو إنذار، وفي حال تمديد فترة التجربة لمدة ثلاثة أشهر إضافية، يتم إعلامه كتابياً بذلك بكتاب صادر من المدير العام.

٣,٣,٣ التثبيت في الوظيفة:

- يتم تثبيت الموظف في الوظيفة بعد اجتيازة لفترة التجربة بتوصية من المدير الإداري ومدير الدائرة الذي يعمل فيها الموظف وبقرار من المدير العام للوظائف المستوى الوظيفي لها أقل من مدير دائرة وذلك بناءً على تقرير إيجابي يعد من قبلهما حيث يتم تقييم حسن أداء الموظف للعمل وسلوكه العام وقيامه بواجباته وسرعة التكيف بالنسبة لمتطلبات الوظيفة وإذا كان التقرير سلبياً يتم إنهاء خدمات الموظف، ومن مجلس الإدارة للوظائف الأخرى بناءً على تنسيب من المدير العام.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين يتم تطبيق دليل المتطوعين
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء، وبالإمكان إختيار أحد أعضاء لجنة المقابلات من خارج المؤسسة؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء.

٣,٤ إجراء الرواتب والبدلات:

- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بتحديد الوظائف التي يتطلب طبيعة عملها دفع بدل استخدام هاتف نقال حيث يتم إعداد قائمة بها ورفعها إلى المدير العام ومجلس الإدارة للاعتماد.
- تقوم المؤسسة بدفع بدل مواصلات للموظفين الذين يقيمون في بلد خارج مقر المؤسسة حسب التسعيرة الرسمية للمواصلات الصادرة من وزارة النقل والمواصلات؛
- عند تعيين موظف جديد يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بتحديد راتب الموظف الجديد وفق سلم الرواتب المعتمد الوارد في هذا الدليل والبدلات التي يستحقها حسب ما هو مذكور اعلاه ورفعها إلى المدير العام ومجلس الإدارة للاعتماد؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بمراجعة البدلات وسلم الرواتب سنوياً ورفع التوصيات بشأنها إلى المدير العام ومجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها على أن يتم أخذ الأمور التالية عند مراجعة وتحديث سلم الرواتب:
- ✓ دراسة سلم الأجور المطبق في المؤسسات الشبيهة إضافة إلى مراجعة قانون العمل واللوائح التنفيذية الصادرة له؛

- ✓ تسعيرة المواصلات الصادرة من وزارة النقل والمواصلات.
- ✓ ويقوم كذلك بتوصية فئات أجرية للوظائف حسب الدرجة العلمية والخبرة العملية، مع توجيه الإهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور، يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين لا يتم تطبيق الإجراء؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء أو تعديل على الحد الاعلى للبدلات، وتعديل سلم الرواتب بما يتناسب مع قدرة المؤسسة المالية؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء أو تعديل على الحد الأعلى للبدلات، وتعديل سلم الرواتب بما يتناسب مع قدرة المؤسسة المالية.

٣,٥ إجراء العلاوات والزيادات:

- في بداية شهر كانون ثاني من كل عام يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بجمع البيانات والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة بخصوص علاوة غلاء المعيشة؛
- يقوم المدير العام والمدير المالي والمدير الإداري بدراسة التقارير ودراسة أداء المؤسسة ورفع توصية إلى مجلس الإدارة بخصوص علاوة غلاء المعيشة والزيادة السنوية مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية في تحديد قيمة كلا منهما وفق القدرة المالية للمؤسسة.
- يقوم مجلس الإدارة بتحديد قيمة علاوة غلاء المعيشة والزيادة السنوية التي سيتم منحها للموظفين في حال كان لدى المؤسسة القدرة المالية على دفعها؛
- شروط استحقاق الموظف للزيادة السنوية
 - ✓ أن يكون الموظف قد أمضى على التحاقه بالمؤسسة ما لا يقل عن (٦) أشهر؛
 - ✓ حصول الموظف على تقدير لا يقل عن « جيد » في تقرير تقييم الأداء السنوي؛
- قرار وموعد منح زيادة الأداء السنوية
- في حال اقر مجلس الإدارة زيادة سنوية للموظفين يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بإعداد كشف بنسبة الزيادة السنوية المستحقة للموظفين بناءً على نتائج تقييم الأداء حسب ما يلي:
 - ✓ نتيجة تقييم أداء ممتاز، نسبة الزيادة السنوية المعتمدة كاملة؛
 - ✓ نتيجة تقييم أداء جيد جداً، ٨٠٪ من نسبة الزيادة السنوية المعتمدة؛
 - ✓ نتيجة تقييم أداء جيد، ٥٠٪ من نسبة الزيادة السنوية المعتمدة؛
- ويتم رفعه إلى المدير الإداري ومنه إلى المدير العام ومجلس الإدارة للاعتماد.
- يتم احتساب الزيادة السنوية وعلاوة غلاء المعيشة للموظفين اعتباراً من اليوم الأول من شهر كانون الثاني.
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بإبلاغ الموظف بنسبة الزيادة السنوية الممنوحة له، وفي حالة حجب الزيادة السنوية عنه يبلغ بالأسباب الموجبة لذلك ويرشد إلى كيفية تحسين أدائه مستقبلاً.
- علاوة غلاء المعيشة: جميع الموظفين يستحقون علاوة غلاء المعيشة بغض النظر عن نتيجة تقييم الأداء.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين لا يتم تطبيق الإجراء؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء أو تعديل على المعايير لاستحقاقها والتعديل على الحد الاعلى لغلاء المعيشة والزيادة السنوية حسب القدرة المالية للمؤسسة؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء أو تعديل على المعايير لاستحقاقها والتعديل على الحد الاعلى لغلاء المعيشة والزيادة السنوية حسب القدرة المالية للمؤسسة.

٣,٦ إجراء المكافآت والحوافز:

- في حال كان أداء المؤسسة ممتازاً وحققت المؤسسة خططها وموازنتها السنوية ويوجد لديها قدرة مالية على دفع مكافأة مالية سنوية، يقوم المدير الإداري والمدير العام برفع توصياتهم إلى مجلس الإدارة بمنح الموظفين مكافأة مالية للموظفين الذين كان أداءهم متميزاً حسب معايير تقييم الأداء التي تعتمدها المؤسسة.
- بناءً على توجيهات مجلس الإدارة أو المدير العام يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري ومدير الدائرة المعنية بوضع نظام حوافز للموظفين العاملين في مشروع أو برنامج معين لتحقيق أهداف معينة ضمن فترة زمنية معينة ويتم تصميم نظام الحوافز ورفعها إلى المدير العام ومنه إلى مجلس الإدارة للإعتماد؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بمتابعة تطبيق أنظمة الحوافز للموظفين ورفع التقارير إلى المدير العام بشكل خاص.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين لا يتم تطبيق الإجراء؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق تطبيق الإجراء أو تعديل على عدد الرواتب التي يتم منحها للموظفين حيث يتم منح جميع الموظفين نفس عدد الرواتب حسب القدرة المالية للمؤسسة؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم الإجراء تطبيق أو تعديل على عدد الرواتب التي يتم منحها للموظفين حسب القدرة المالية للمؤسسة.

٣,٧ إجراء الإمتيازات:

٣,٧,١ التأمين ضد اصابات العمل:

تلتزم المؤسسة الأهلية بتأمين موظفيها ضد اصابات العمل وفق قانون العمل الساري.

٣,٧,٢ التأمين الصحي:

- تقوم المؤسسة الأهلية بتأمين موظفيها صحياً وفق قدرتها المالية، من خلال المشاركة في التأمين الصحي الحكومي بحيث تقوم المؤسسة بتغطية ٥٠% من رسوم التأمين الصحي عن الموظف وعائلته (زوجته و/أو ابناؤه) أو توفير تأمين صحي خاص مع إحدى شركات التأمين بحيث تقوم المؤسسة بتغطية ٥٠% من القسط السنوي عن الموظف وعائلته أو حسب ما يقرره مجلس الإدارة.

٣,٧,٣ صندوق الإيداع:

- بناءً على المقدرة المالية للمؤسسة الأهلية يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري برفع توصية بخصوص إنشاء صندوق ادخار وتوفير في المؤسسة الأهلية مع تحديد نسبة مساهمة المؤسسة ومساهمة الموظف والسياسات والإجراءات المتعلقة به ورفعها إلى المدير العام ومجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.

٣,٧,٤ القروض (السلف):

- تقوم المؤسسة بمنح القروض للموظفين وفق الشروط التالية:
 - ✓ توفر قدرة مالية لدى المؤسسة لمنح القرض؛
 - ✓ مضي سنة واحدة على عمل الموظف في المؤسسة؛
 - ✓ وجود حاله عائلية طارئة لدى الموظف والتي تشمل حالات الوفاة والحوادث، ومرض مفاجئ، وسفر مفاجئ، زواج، وتصليات منزلية مفاجئة وما إلى ذلك؛
 - ✓ تقديم الموظف طلب للدائرة الإدارية لمنحة قرض يذكر قيمة القرض ومبررات الحصول على القرض؛
 - ✓ يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بدراسة الطلب ورفع توصية إلى المدير العام ومجلس الإدارة للموافقة في حال الموافقة يتم؛
- لا يجوز للمؤسسة تحقيق أي فوائد نتيجة قروض الموظفين فتكون نسبة الفائدة مساوية صفر؛
- يجب أن لا تتعدى قيمة القرض ٣ رواتب أساسية من راتب الموظف المقترض؛
- يجب أن لا تتعدى الدفعة الشهرية لتسديد القرض عن ٣٠٪ من راتب الموظف المقترض الشهري على أن لا تزيد فترة التسديد عن سنتين؛
- لا يجوز منح قرض للموظف إلا بعد تسديد القرض الأول في حالة طلب قرض آخر؛
- يتم اعتبار تعويض نهاية الخدمة و/أو راتب أحد الكفيلين للموظف في أخذ القرض هو ضمان بحيث لا يحصل أي من الطرفين (أو الأطراف) إذا كان هنالك أكثر من كفيل على أتعاب نهاية الخدمة وأي مستحقات مالية عند الاستقالة أو غير ذلك، إلا في حالة تسديد القرض؛ أو إحضار كفلاء جدد.

٣,٧,٥ المراجعة الدورية:

- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بدراسة سبل الرعاية الصحية والاجتماعية المقدمة للموظفين في المؤسسة الأهلية وتحليلها بشكل سنوي وعند الحاجة.
- ويقوم كذلك بدراسة الخدمات الصحية والاجتماعية في المؤسسات الشبيهة وتحليلها إضافة إلى مراجعة قانون العمل الفلسطيني واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبه.
- يرفع توصياته إلى المدير الإداري بخصوص إجراء التعديلات المناسبة عليها؛
- يقوم المدير الإداري بمراجعتها ورفعها إلى المدير العام
- ويقوم المدير العام برفعها إلى مجلس الإدارة للمصادقة عليها.
- ويقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بمتابعة تطبيق أنظمة خدمات الموظفين ومزاياهم، ورفع التقارير إلى المدير الإداري بشكل خاص.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين لا يتم تطبيق الإجراء؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء أو تعديل على المزايا أو الغاء المزايا جميعها أو الغاء بعض المزايا حسب القدرة المالية للمؤسسة؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء أو تعديل على المزايا أو الغاء المزايا جميعها أو الغاء بعض المزايا حسب القدرة المالية للمؤسسة.

٣,٨ إجراءات الدوام وأذونات المغادرة:

٣,٨,١ الدوام:

- أوقات الدوام الرسمي وساعات العمل اليومي حسب ظروف ومقتضيات العمل في المؤسسة بحيث لا تزيد عدد ساعات العمل عن ٤٥ ساعة في الأسبوع بمعدل ٩ ساعات يومياً يتخللها نصف ساعة استراحة.
- يجب على جميع الموظفين ختم الساعة الالكترونية أو التوقيع على سجل الدوام يومياً عند الحضور للدوام والمغادرة من المؤسسة؛
- يقوم مجلس الإدارة بتحديد يوم أو أيام العطلة الأسبوعية بناءً على طبيعة عمل المؤسسة ويجوز للمجلس تغيير أيام العطل الأسبوعية إذا تطلبت ظروف العمل ذلك سواء بالنسبة لعمل الموظفين أو لأي قسم منهم؛
- يلتزم الموظف بساعات الدوام المحددة له يومياً وهي حتى ٤٥ ساعة أسبوعياً أو حسب عقد العمل المبرم معه.
- يلتزم الموظف بالعمل بالفترة الصباحية أو المسائية أو الليلية وحسب متطلبات العمل؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بمتابعة دوام الموظفين يومياً ورفع التقارير بشأنها إلى المدير الإداري والمدير العام وتطبيق لائحة الجزاءات على المخالفين.

٣,٨,٢ أذونات المغادرة:

- يجوز للمدير الإداري منح الموظف إذن مغادرة شخصي بما لا يزيد عن ساعتين يومياً و ٨ ساعات شهرياً بتوصية من المدير المباشر للموظف؛
- يقوم الموظف بتعبئة نموذج اذن المغادرة (HR-06) المعتمد وتوقيعه من مدير دائرته واعتماده من المدير الإداري وارساله إلى مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بجميع أذونات المغادرة للموظفين شهرياً وحسب كل ٨ ساعات يوم إجازة وفي حال لا يوجد رصيد من الإجازات تحسم من الراتب الشهري للموظف.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين يتم تطبيق الإجراء ولكن بعد تحديد ساعات الدوام للمتطوعين؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء أو التعديل على ساعات الدوام بما لا يزيد عن ٤٥ ساعة أسبوعياً حيث إنها الحد الأعلى حسب قانون العمل والعمال وتعديل أيام العطل حسب طبيعة عمل المؤسسة وعدد أذونات المغادرة المسموحة وتعديل صلاحيات اعتماد إذن المغادرة؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء أو التعديل على ساعات الدوام بما لا يزيد عن ٤٥ ساعة

أسبوعياً حيث أنها الحد الأعلى حسب قانون العمل والعمال وتعديل أيام العطل حسب طبيعة عمل المؤسسة وعدد أذونات المغادرة المسموحة وتعديل صلاحيات اعتماد أذن المغادرة.

٣,٩ إجراءات الإجازات والعطل الرسمية والدينية:

٣,٩,١ الإجازة السنوية:

- يستحق كافة العاملين في المؤسسة إجازة سنوية حسب قانون العمل الفلسطيني الساري (مقدارها ١٤ يوم في السنة وفي حال كان عدد سنوات الخدمة للعامل أكثر من ٥ سنوات متصلة يتم منحة إجازة سنوية مدتها ٢١ يوم في السنة) وما يزيد عن ذلك يجب الحصول على موافقة مجلس الإدارة؛
- لا يجوز جمع الإجازات السنوية لأكثر من سنتين؛
- إذا وقعت أي عطلة أسبوعية أو رسمية أو أعياد دينية خلال الإجازة السنوية عند استحقاقها فتعتبر جزءاً من الإجازة وتحسب فيها، أما إذا وقعت في بداية أو نهاية الإجازة فلا تعتبر جزء منها ولا تحسب فيها؛
- يقوم الموظف بتعبئة طلب اجازة (HR-07) ورفعها إلى رئيسه المباشر قبل ثلاثة أيام عمل إذا كانت مدة الإجازة أقل من أسبوع وقبل ١٠ أيام عمل إذا كانت مدة الإجازة تزيد عن أسبوع ومن ثم يتم تحويلها لمسؤول الموارد البشرية/ المدير الإداري حيث يتم ترصيدا في سجل الإجازات.

٣,٩,٢ الإجازات المرضية:

- يستحق الموظف إجازة مرضية مدفوعة الراتب الإجمالي لمدة لا تتجاوز (١٤) يوم خلال السنة، وتمنح الإجازة بتقرير من طبيب أو مؤسسة طبية؛
- يقوم الموظف بإعلام رئيسه المباشر أو مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بعدم مقدرته للقدوم للدوام وعند مباشرة العمل يقوم بتعبئة طلب إجازة مع إرفاق التقرير الطبي ورفعها لمديره للموافقة ومن ثم لمسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري حيث يقوم بترصيد الإجازات المرضية في سجل الإجازات المرضية.

٣,٩,٣ إجازة الأمومة:

- تستحق الموظفة الحامل إجازة الأمومة مدفوعة الأجر حسب ما ينص عليه قانون العمل ساري المفعول (١٠ أسابيع) وذلك «بناءً» على تقرير طبي من اخصائي ولا تعتبر هذه الإجازة جزء من الإجازة السنوية أو المرضية؛
- ويشترط لمنح هذه الإجازة أن لا تقل مدة خدمة الموظفة لدى المؤسسة عن ستة شهور؛
- يحق للموظفة الحامل إن تترك العمل خلال الأسابيع الثلاثة السابقة للتاريخ المتوقع للولادة بناءً على تقرير من طبيب اخصائي وتحسب من فترة إجازة الأمومة؛
- تقوم الموظفة بالتقدم بطلب إجازة الأمومة قبل موعد الولادة المتوقع بشهر على الأقل ورفعها إلى مدير الدائرة ومنه إلى مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري؛
- يحق للموظفة بناءً على طلبها وتوصية من الطبيب المختص أن تأخذ إجازة إضافية بعد الولادة غير مدفوعة الراتب لمدة لا تزيد عن (٣) أشهر؛
- يمنع منعاً باتاً أن يتم إنهاء خدمات الموظفة بسبب إجازة الأمومة؛
- لا يجوز للموظفة في إنشاء إجازة الأمومة القيام بأي عمل آخر لدى أي صاحب عمل آخر وإذا ثبت أنها عملت عند صاحب عمل آخر تفصل حكماً من تاريخ منحها إجازة الأمومة؛
- يحق للموظفة ابتداءً من تاريخ الوضع الحصول على ساعة رضاعة يومياً لمدة عام.

٣,٩,٤ إجازة العزاء:

- يستحق الموظف إجازة عارضة لمدة ثلاثة أيام في حالة وفاة أحد أقاربه من الدرجة الأولى والثانية، ويمكن للمؤسسات إعطاء أيام إضافية حسب نظامها الداخلي.

٣,٩,٥ إجازة الحج:

- يستحق الموظف إجازة حج لمرة واحدة فقط لمدة أسبوعين لأداء فريضة الحج بشرط أن لا تقل مدة خدمته في المؤسسة عن خمس سنوات، حيث يقوم بالتقدم بطلب الإجازة إلى مدير المباشر ومن ثم لمدير عام المؤسسة للموافقة وذلك قبل موعد الإجازة بشهرين على الأقل وفي حال الموافقة يتم تحويل الإجازة لمسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري للمتابعة.

٣,٩,٦ إجازة زواج:

- يستحق الموظف إجازة زواج لمرة واحدة فقط لمدة اسبوع، حيث يقوم الموظف بالتقدم بطلب الإجازة إلى مديره المباشر ومن ثم لمدير عام المؤسسة للموافقة وذلك قبل موعد الإجازة بشهر على الأقل وفي حال الموافقة يتم تحويل الإجازة لمسؤول الموارد البشرية/المدير للمتابعة أو حسب ما يقرره مجلس إدارة المؤسسة.

٣,٩,٧ إجازة بدون راتب:

- يستحق الموظف إجازة بدون راتب لمدة لا تزيد عن سنة للدراسة أو مرافقة أحد أفراد عائلته للعلاج... وغيرها حيث يقوم الموظف بالتقدم بطلب الإجازة إلى المدير المباشر ومن ثم لمدير عام المؤسسة ومجلس الإدارة للموافقة وذلك قبل موعد الإجازة بشهر على الأقل وفي حال الموافقة يتم تحويل الإجازة لمسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري للمتابعة، ولا تحسب الإجازة بدون راتب من ضمن مستحقات نهاية الخدمة؛
- يجب أن لا يترك الموظف عمله قبل أن يتسلم إشعاراً خطياً أو شفويّاً بالموافقة على إجازته؛
- يجوز للمدير الإداري إلغاء إجازة الموظف واستدعاؤه من إجازته إذا استدعت ظروف العمل ذلك على أن تحسب المدة التي انقطع فيها عن العمل من إجازته.

٣,٩,٨ العطل الرسمية والدينية:

- تعتمد المؤسسة العطل الرسمية والأعياد الدينية المقررة من مجلس الوزراء الفلسطيني؛
- إذا كان هناك عطل أيام العطلة الأسبوعية يتم اعتبار يوم العمل الذي يليه يوم عطلة بدلاً من اليوم الإجازة الذي يصادف يوم عطلة؛

- يعطل موظفو المؤسسة في الأعياد الرسمية والدينية التالية:

- ✓ ثلاثة أيام عيد الفطر السعيد
- ✓ أربعة أيام عيد الأضحى المبارك
- ✓ يوم واحد في رأس السنة الهجرية
- ✓ يوم واحد في رأس السنة الميلادية
- ✓ عيد الميلاد المجيد يوم واحد
- ✓ عطل اختيارية (٣) أيام
- ✓ يوم الاستقلال الفلسطيني

يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بإعداد تعميم بالعتلة واعتماده من المدير الإداري وإرساله عبر البريد الإلكتروني إلى جميع الموظفين أو وضعه على لوحة الإعلانات في المؤسسة.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين لا ينطبق الإجراء باستثناء تطبيق إجراء العطل الرسمية والدينية؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء وبالإمكان تعديل الإجازات السنوية لأكثر من ١٤ يوم؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء وبالإمكان تعديل الإجازات السنوية لأكثر من ١٤ يوم.

٣.١. إجراءات تخطيط وتنفيذ التدريب:

- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على نتائج تقييم الأداء والخطط المستقبلية أو توفر تمويل مشروع أو برنامج جديد للمؤسسة؛
- يتم تحديد موازنة التدريب السنوية حسب القدرة المالية للمؤسسة؛
- بناءً على نتائج تقييم الأداء وتوصيات مدراء الدوائر بخصوص الاحتياجات التدريبية للموظفين يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بإعداد خطة التدريب السنوية (HR-08) بالتنسيق والتعاون مع المدير المالي والمدير الإداري ومدراء الدوائر بناءً على القدرة المالية للمؤسسة ومدى الحاجة للتدريب؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري برفع خطة التدريب إلى المدير العام ومنه إلى مجلس الإدارة للاعتماد؛
- في حال الاعتماد يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بتعميمها على مدراء الدوائر ومن ثم البدء بالتنفيذ؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بالبحث عن أفضل مراكز التدريب والحصول على عروض أسعار التدريب ورفعها لمدير الدائرة المعنية والمدير الإداري للمراجعة والدراسة واختيار المناسب منها ومن ثم رفعها للمدير العام للموافقة؛
- في حال الموافقة يتم إرسال الموظفين إلى البرامج التدريبية الممولة من المؤسسة أو الممولة خارجياً بناءً على خطة التدريب والاحتياجات التدريبية حيث يقوم الموظف بالتوقيع على تعهد تدريب للعمل في المؤسسة لمدة عام على الأقل بعد انتهاء التدريب؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بالتحضير والترتيب والتنسيق وتسجيل الموظف لحضور البرنامج التدريبي وإحضار كافة الوثائق والمعلومات المتعلقة بالتدريب وإرسالها للموظف المعني؛
- على الموظف إعداد تقرير في نهاية البرنامج التدريبي يبين مدى الاستفادة من التدريب وكيفية تطبيق التدريب في العمل ورفعته إلى رئيسه المباشر ومنه إلى المدير الإداري مع إرفاق نسخة من شهادة التدريب؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بالإحتفاظ بنسخة من شهادة التدريب وتقرير التدريب في ملف الموظف.
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري برفع التقارير التي تعكس نشاط المتدربين والتدريب وأداء المؤسسات التدريبية إلى المدير العام.
- يقوم مسؤول الموارد البشرية بمتابعة الموظفين المبعوثين في دورات متخصصة أو مؤتمرات.
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بالحصول على المنح من قبل المؤسسات ذات العلاقة، والتي تشجع عملية التدريب.

- ويشرف مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري كذلك على وجود التجهيزات اللازمة للتدريب من معينات سمعية وبصرية، وأدوات التدريب المختلفة.
- في حال وجود دعوة للمشاركة في المؤتمرات وورش العمل المحلية والعالمية يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بتحديد التكلفة التقديرية للمشاركة إن وجدت، ورفع الدعوة للمدير العام حيث يقوم المدير العام وبالتشاور مع مدير الدائرة المعنية والمدير الإداري بدراسة مدى الحاجة للمشاركة والتكلفة ومن ثم اختيار الموظف المناسب بناءً على طبيعة ورشة العمل أو المؤتمر، وتقوم المؤسسة الأهلية بتغطية التكاليف الإضافية التي لم تقوم الجهة المستضيفة بتغطيتها وذلك بحيث يقوم الموظف المشاركة بإعداد تقرير بالمصاريف بعد العودة من السفر.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين يتم تطبيق دليل المتطوعين؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء، يتم تحديد الاحتياجات التدريب بعقد اجتماع داخلي مع مدير المؤسسة وتحديد موازنة التدريب بناءً على قدرة المؤسسة المالية؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء وتحديد موازنة التدريب بناء على قدرة المؤسسة المالية.

٣,١١ إجراءات تقييم أداء الموظفين:

- في شهر كانون أول من كل عام يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري الطلب من مدراء الدوائر والبرامج والمشاريع بتقييم أداء الموظفين التابعين لهم وفق نماذج تقييم الأداء المعتمدة (HR-09، HR-10)؛
- يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم الموظف وإطلاع الموظف ومناقشته بنتائج التقييم وبيان له نقاط الضعف والقوة لديه وتوقيعه على نموذج التقييم، ومن ثم رفعه إلى مدير الدائرة ومنه إلى المدير الإداري؛
- إذا لم يقتنع مدير الدائرة المعنية والمدير الإداري من نتيجة التقييم يجوز لهما استدعاء المسؤول والموظف ومناقشة وإعادة التقييم أن تطلب الأمر ذلك؛
- يجوز للموظف التظلم للمدير العام أو مجلس الإدارة بخصوص نتيجة تقييم الأداء مع بيان مبررات التظلم ومن ثم يقوم المدير العام بالبحث والتقصي ورفع تقرير لمجلس الإدارة بنتيجة التظلم حيث يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرار المناسب بنتيجة التقييم؛
- يقوم المدير الإداري برفع نتائج تقييم الأداء إلى المدير العام لاعتمادها للوظائف ألتتي درجتها الوظيفية أقل من مدير دائرة ويتم رفع نتائج تقييم مدراء الدوائر إلى مجلس الإدارة للاعتماد وبعد اعتمادها تأخذ صفة نهائية وتحفظ في ملف الموظف ولا يجوز سحب التقرير أو إدخال أي تعديل عليه بعد اعتمادها؛
- يجوز للمدير العام/مجلس الإدارة فصل لموظف الذي كتب بحقه تقريران سنويان متتاليان دون المقبول أو نقله إلى عمل آخر بالمؤسسة يتناسب مع إمكاناته وبنفس الراتب.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين يتم تطبيق دليل المتطوعين؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء.

٣,١٢ إجراءات الترقيات:

- في شهر كانون أول من كل عام يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري الطلب من مدراء الدوائر والبرامج والمشاريع برفع توصياتهم بخصوص ترقيات الموظف وفق المعايير التالية للترقية:
 - ✓ توصية من مدير الدائرة المعنية مع بيان مبررات الترقية
 - ✓ وجود وظيفة شاغرة
 - ✓ على أن لا تقل مدة عمل الموظف في المؤسسة عن عام
 - ✓ عدم حصول الموظف على أي جزاء تأديبي خلال العام
 - ✓ أن يكون حاصل على نتيجة تقييم أداء جيد جداً فأعلى
 - ✓ موافقة المدير العام في حال كانت الترقية إلى وظيفة أقل من مدير دائرة وموافقة مجلس الإدارة في حال كانت الترقية إلى مدير دائرة فاعلى
- يتم دراسة التوصيات من قبل المدير الإداري والمدير العام ومن ثم اتخاذ القرار المناسب بشأنها.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين يتم تطبيق دليل المتطوعين؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء.

٣,١٣ إجراءات الجزاءات التأديبية:

- إذا ارتكب أي موظف في المؤسسة مخالفة للقوانين والأنظمة المعمول بها ، فتفرض عليه العقوبة المناسبة وفق ما هو وارد في لائحة الجزاءات الواردة في ملحق رقم (٢) من هذا الدليل أو قانون العمل الساري وتعتمد درجة العقوبة على طبيعة وخطورة المخالفة وتكرارها إلا أنه بشكل عام يكون التدرج على النحو التالي:
 - ✓ لفت نظر كتابي
 - ✓ حسم أيام عمل من راتبه على أن لا تتجاوز في مجموعها ثلاثة أيام في الشهر؛
 - ✓ إنذار
 - ✓ إنذار نهائي
 - ✓ الفصل من الخدمة
- تفترض العقوبات (لفت نظر، حسم، إنذار) بقرار من المدير العام لجميع الموظفين باستثناء مدراء الدوائر فتفرض من مجلس الإدارة؛
- تفرض العقوبات (إنذار نهائي وفصل من الخدمة) من مجلس الإدارة لجميع الموظفين؛
- لمجلس الإدارة تشكيل لجنة تحقيق للنظر في المخالفات التي تستوجب ذلك بتوصية من المدير العام، على ألا تقل درجة أعضاء لجنة التحقيق عن درجة الموظف المحال للتحقيق؛
- يتم التحقيق في احدى الحالات التالية:
 - ✓ في حالة إعتراض الموظف على عقوبة صدرت بحقه من المدير العام؛
 - ✓ في حالة صدور توصية من المدير العام لمجلس الإدارة بفتح محضر تحقيق بحق أي مخالفة تصدر عن الموظف؛
 - ✓ لأي سبب يراه مجلس الإدارة سبباً موجباً للتحقيق؛

- ✓ في حالة طلب الموظف رسمياً بفتح محضر تحقيق لأية أسباب يراها مناسبة لذلك إذا كانت هذه الأسباب مقنعة لمجلس الإدارة.
- إجراءات التحقيق:
- ✓ في حالة إعتراض الموظف على عقوبة صدرت بحقه من المدير العام يقدم طلباً لمجلس الإدارة خلال (٣) أيام من تاريخ إصدار العقوبة؛
- ✓ يشكل مجلس الإدارة لجنة مكونة من ثلاثة أعضاء للتحقيق في أمر الاعتراض تضم عضواً واحداً على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة ويحضر المستشار القانوني للمؤسسة وعضو من لجنة العاملين المنتخبة؛
- ✓ يبلغ الموظف كتابياً بموعد انعقاد لجنة التحقيق من قبل المدير الإداري؛
- ✓ يجب أن يكون التحقيق شاملاً ونزيهاً وبعيداً عن المصالح الشخصية؛
- ✓ ترفع لجنة التحقيق تقريرها وتوصياتها إلى مجلس الإدارة خلال أسبوع من تاريخ الانتهاء من التحقيق وعلى مجلس الإدارة أن يصدر قراره خلال أسبوع من تاريخ استلام تقرير لجنة التحقيق؛
- ✓ يجب إعلام الموظف خطياً بقرار مجلس الإدارة من قبل المدير الإداري، وإذا وجدت مجلس الإدارة أن المخالفة المنسوبة للموظف تستوجب فرض عقوبة أشد من تلك العقوبات التي أوصت بها لجنة التحقيق فلها ذلك.
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بحفظ وثائق التحقيق والعقوبات في ملف الموظف.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين يتم تطبيق دليل المتطوعين؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء.
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء.

٣,١٤ إجراءات نهاية الخدمة:

- تنتهي خدمات الموظف في المؤسسة في إحدى الحالات التالية:

أ. قبول الاستقالة

- ✓ تقبل الإستقالة للموظف بتوصية من المدير الإداري بعد أن يقدم الموظف طلباً بالإستقالة من خلال مسئوله المباشر وقبل موعد ترك العمل بثلاثين يوماً يبين فيه أسباب الاستقالة؛
- ✓ يجب أن تكون الاستقالة والموافقة عليها خطية وان يُجاب على طلب الاستقالة وبداية تاريخ نفاذها وموافقة المؤسسة عليها؛
- ✓ يجب على الموظف الذي قدم استقالته أن يستمر في أداء واجباته إلى أن يتسلم إشعاراً خطياً بقبول استقالته وتنتهي مدة الثلاثين يوماً فإذا لم يستلم رد خلال ثلاثين يوماً تعتبر نافذة؛
- ✓ إذا ترك الموظف العمل تلقاء نفسه قبل انقضاء مدة الثلاثين يوماً اعتبر فاقداً لوظيفته؛
- ✓ يستحق الموظف المستقيل ما له من إجازات متراكمة.

ب. فقدان الوظيفة في إحدى الحالات التالية:

- ✓ إذا تغيب الموظف عن وظيفته لمدة سبعة أيام متصلة أو أكثر بدون سبب مشروع وبدون إجازة قانونية، وتم إنذاره كتابياً

بالبريد المسجل على عنوانه المسجل في المؤسسة بعد غياب ثلاثة أيام؛

✓ إذا تغيب عن وظيفته لمدة خمسة عشر يوماً أو أكثر خلال السنة الواحدة دون سبب مشروع وبدون إجازة قانونية وتم إنذاره بالبريد المسجل على عنوانه المسجل بعد غياب عشرة أيام، ويعتبر فقدان الوظيفة نافذ المفعول اعتباراً من اليوم الأول الذي تغيب فيه الموظف من عمله في حال الغياب المتصل؛

✓ إذا قدم الموظف استقالته وترك العمل؛

✓ للموظف الاعتراض على قرار فقدان الوظيفة خلال مدة عشرة أيام من تاريخ تبليغه متضمناً الاعتراض أسبابه مدعماً بالوثائق ولمجلس الإدارة صلاحية إلغاء القرار في حالة القناعة التامة بالاعتراض.

ت. بلوغ السن القانوني

✓ السن القانونية المقررة لانتهاء الخدمة هي بلوغ الموظف سن ٦٠ عاماً؛

✓ يجوز لمجلس الإدارة وبتوصية من المدير العام وفي حالات خاصة تقتضيها بالضرورة مصلحة المؤسسة أن يوصي بتمديد خدمة احد الموظفين في حال يصعب إيجاد بديل له أو حالة إنسانية صعبة جداً لمدة سنة واحدة بعد الستين ويجوز تمديد العقد لمدة ٥ سنوات على الأكثر.

ث. عدم اللياقة الصحية

✓ إذا أصبح الموظف غير قادر على مواصلة العمل المناط بوظيفته بتقرير طبي معتمد من طبيب اخصائي يبين عدم لياقة الموظف الصحية سواء كان ذلك حاصلًا نتيجة مرض أفضده عن مواصلة العمل أو نتيجة إصابته بعاهة نتيجة العمل أو ليست بسبب العمل وظروفه ، فعلى إدارة المؤسسة إنهاء خدمات الموظف- مع الحفاظ على حقوقه حسب القانون الساري- بشرط عدم وجود شاغر يلائم وضعه صحي الجديد؛

✓ إذا كان عجز الموظف جزئياً وأصبح وضعه من ناحية عجزه يناسب ظروف عمل آخر متوفر فتعطى لهذا الموظف حق الأولوية في استيعاب ذلك العمل.

ج. إلغاء الوظيفة

✓ إذا اقتضت مصلحة المؤسسة إلغاء قسم أو دائرة أو إنقاص عدد الموظفين فيها أو في حالة حصول أزمات مالية قاهرة، يتم الاستغناء عن خدمة الموظف وتسريحه من عمله ويكون له حق الأولوية في التعيين مستقبلاً في الوظيفة إذا كان سجله الوظيفي السابق نظيفاً من أي عقوبات ومعدل نتائج تقييم الأداء لديه جيد جداً فأعلى؛

✓ يعطى الموظف الذي سرح من الخدمة بسبب إلغاء الوظيفة جميع الحقوق والتعويضات المادية.

ح. الفصل من الوظيفة

✓ إذا فصل الموظف طبقاً لأحكام مواد النص المتعلق بواجبات الموظف أو في حال ارتكب أي من المخالفات المذكورة في القانون أو إحدى المخالفات الواردة في لائحة الجزاءات والتي تستوجب الفصل فإنه لا يجوز إعادة تعيينه في أي وظيفة في المؤسسة مستقبلاً.

خ. انتهاء مدة عقد العمل

✓ تنتهي مدة عمل الموظف بعقد لأجل معين وفقاً لشروط العقد المبرم الذي وقع بين الطرفين

د. الوفاة لا سمح الله

• مستحقات نهاية الخدمة

١. يستحق الموظف الذي تنتهي خدمته في المؤسسة شهر عن كل سنة لمن أنهى سنة بالعمل.
 ٢. كما يستحق الموظف في حالة استقالته وقبولها من المؤسسة إعطائه شهادة خبرة وفي حالة الاستغناء عن خدماته يعطى كتاب أسباب الاستغناء عن خدماته؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بالتأكد من تسليم الموظف للمهدة التي بحوزته ويجب توقيعه على مخالصة قبل تحويل مستحقات نهاية الخدمة المالية له.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين يتم تطبيق دليل المتطوعين؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء وبالإمكان زيادة مستحقات نهاية الخدمة حسب القدرة المالية للمؤسسة.

٣.١٥ إجراءات حفظ بيانات ووثائق الموظفين:

- عند تعيين موظف جديد يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بفتح ملف للموظف يتم حفظ جميع الوثائق المتعلقة بالتعيين مثل:
 - ✓ صورة هوية؛
 - ✓ الشهادات الجامعية مصدقة؛
 - ✓ شهادات الخبرة إن وجدت؛
 - ✓ الشهادات المهنية وشهادات مزاوله المهنة؛
 - ✓ السيرة الذاتية؛
 - ✓ صور من شهادات التدريب؛
 - ✓ رخصة قيادة حسب طبيعة الوظيفة؛
 - ✓ كتاب التعيين
 - ✓ عقد العمل
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بتحديث ملف الموظف مثل شهادات التدريب، الزيادات، الترقيات، وغيرها؛
- يقوم مسؤول الموارد البشرية/المدير الإداري بترميز الملفات برقم تسلسلي يتكون من أربع أرقام ويتم ترتيب الوثائق داخل الملف وفق مايلي:
 - ✓ وثائق التعيين
 - ✓ وثائق التدريب
 - ✓ الوثائق المالية
 - ✓ إجراءات التأديبية
- في حال انهاء خدمة الموظف لا يتم منح رقم الموظف لأي موظف جديد حيث تحفظ ملفات الموظفين المنتهية خدماتهم في مكان خاص.

إرشادات التطبيق:

- في المؤسسات الأهلية التي تعتمد على المتطوعين يتم تطبيق دليل المتطوعين؛
- في المؤسسات الأهلية الصغيرة يتم تطبيق الإجراء؛
- في المؤسسات الوسط وكبيرة الحجم يتم تطبيق الإجراء.

نموذج الاحتياجات من الموارد البشرية

التاريخ:

الدائرة/البرنامج/المشروع:

الوظائف المطلوبة	الدرجة الوظيفية	مبررات التعيين	تاريخ التعيين المتوقع

رقم النموذج: HR-02

توقيع مدير الدائرة/البرنامج/المشروع:

نموذج خطة التعيين السنوية لسنة ()

تاريخ الاعداد:

الدائرة	الوظائف	الدرجة الوظيفية	الراتب الأساسي	العلاوات ان وجدت	تاريخ التعيين المتوقع

إعداد: _____ التوقيع:

توقيع المدير الإداري: _____ التاريخ: / /

توقيع المدير العام: _____ التاريخ: / /

تم الاعتماد في جلسة مجلس الإدارة رقم / / بتاريخ:

رقم النموذج: HR-03

تعهد والتزام

أنا الموقع اسمي أدناه..... والموظف في مؤسسة منذ تاريخ / / اتعهد والتزم بواجبات وأخلاق العمل التالية:

- تنفيذ أوامر وتعليمات رؤسائي؛
 - مراعاة التسلسل الوظيفي في الاتصالات؛
 - المحافظة على سمعة المؤسسة وأموالها وسائر موجوداتها؛
 - التصرف مع رؤسائي ومع الجمهور بأخلاق حميدة؛
 - المحافظة على شرف الوظيفة وأسرارها؛
 - عدم استعمال وظيفتي لجني أي منفعة شخصية لي أو لأي شخص آخر تربطني به صلة قرابة أو معرفة؛
 - عدم قبول أي هدايا أو إكراميات أو منح مادية من أي أحد أو من أحد أقربائي أو معارفي؛
 - تأدية العمل المنوط بي بدقه وأمانة كفاءة وأن يكرس وقت العمل لأداء واجبات وظيفته؛
 - التقيد بمواعيد العمل وعدم التغيب إلا بإذن رسمي ويعتبر تغيبتي أو تاخير يدون إذن إخلالاً بواجباتي يستوجب توقيع الجزاء المترتب علي وفق لائحة الجزاءات الواردة في هذا النظام؛
 - تجنب الوقوع في أية مخالفات أو خرق للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها أو الإهمال في تطبيقها؛
 - عدم ترك عملي لأي سبب من الأسباب دون إذن مباشر من رئيسي المباشر؛
 - عدم نقل أي أدوات أو مستندات أو سجلات أو أوراق أو معلومات تختص بالمؤسسة إلى خارجها أو استعمال أدواتها أو معداتها لاستعمال خاص لغير أغراض المؤسسة؛
 - عدم افشاء الأسرار أو الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفتي إذا كانت سرية بطبيعتها أو بموجب تعليمات؛
 - عدم قبول هدية من أي شخص يتعامل مع المؤسسة مساعدة أو هدية (باستثناء الهدايا الدعائية) أو مكافأة من أي نوع لقاء قيامه بمساعدته في أي أمر من أمور المؤسسة؛
 - عدم محاولة فرض أية آراء دينية أو سياسة معينة لا تتماشى مع سياسة المؤسسة أو طريقة عملها.
- وأقر أنني اطلعت على لائحة الجزاءات، وفي حالة خريقي أي منها سأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك أمام المؤسسة ويعتبر توقيعني على هذا التعهد موافقة خطية مني على ذلك وعليه أوقع في هذا اليوم الموافق / / .

الاسم: _____

التوقيع:

رقم النموذج: HR-05

إذن مغادرة

اسم الموظف: _____	
الوظيفة: _____ الدائرة: _____	
سبب المغادرة: _____	
اليوم: _____ التاريخ: / /	
ساعة المغادرة: _____	ساعة العودة: _____
مدة المغادرة: _____	
التوقيع: _____	
موافقة مدير الدائرة	
<input type="checkbox"/>	موافق
<input type="checkbox"/>	غير موافق
التوقيع: _____	التاريخ: _____
اعتماد المدير الإداري: _____	
التوقيع: _____ التاريخ: / /	
استعمال شؤون الموظفين: _____	
ساعة المغادرة الفعلية: _____	ساعة العودة الفعلية: _____
توقيع الموظف عند المغادرة: _____	توقيع الموظف عند العودة: _____
مدة المغادرة: _____	توقيع مسؤول شؤون الموظفين: _____

رقم النموذج: HR-07

طلب إجازة

نوع الإجازة:	_____
اسم الموظف:	_____
الوظيفة:	_____
الدائرة:	_____
مدة الإجازة المطلوبة: () يوم	
من صباح يوم _____ الموافق / /	
وحتى مساء يوم _____* الموافق / /	
أسباب طلب الإجازة:	_____
العنوان أثناء الإجازة:	_____
رقم الهاتف:	_____
التوقيع:	_____ التاريخ: / /
ملاحظات المسؤول المباشر:	
<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق
التوقيع:	التاريخ:
استعمال شؤون الموظفين:	
رصيد الإجازة السابق () يوم	
الرصيد الحالي (بعد الإجازة) () يوم، تم خصم الإجازة من رصيد	
التوقيع:	التاريخ:
اعتماد المدير الإداري:	
التوقيع:	التاريخ: / /

رقم النموذج: HR-07

نموذج تقييم الوظائف الإشرافية

اسم الموظف:	المسمى الوظيفي:
الدائرة/البرنامج:	القسم/المشروع:
نوع التقييم:	تقييم سنوي: تقييم نهاية فترة التجربة:

معايير التقييم:

#	معايير التقييم	عناصر التقييم	ضع إشارة X في المكان المناسب				
			١	٢	٣	٤	٥
١	التخطيط	القدرة على تحديد الاحتياجات اللازمة للوحدة الإدارية، البرنامج، المشروع					
		القدرة على إعداد الخطط والبرامج الفاعلة					
		تنفيذ الخطط والبرامج بنجاح					
		القدرة على توزيع العمل على الموظفين/المتطوعين					
٢	حل المشاكل	القدرة على تنفيذ العمل ضمن الأولويات					
		القدرة على حل المشاكل					
٣	مهارات قيادية	القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة					
		القدرة على تحفيز الموظفين					
		لديه مهارات عالية في الاتصال					
		القدرة على تطوير أداء الموظفين					
٤	جودة العمل	القدرة على التأثير على الموظفين لتحقيق الأهداف					
		القدرة على التأثير على المجتمع المحلي للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة					
		السرعة في إنجاز المهام المكلف بها					
		القدرة على أداء العمل دون توجيه تعليمات مفصلة					
٥	معايير أخرى	القدرة على تنفيذ العمل بجودة عالية					
		الالتزام بتسليم المنجزات المطلوبة في مواعيدها					
		الالتزام بتعليمات العمل					
		تقبل توجيهات الرئيس المباشر					
نتيجة التقييم النهائية ()	أداء الموظف ()	التعامل باحترام ومهنية مع الرؤساء وزملاء العمل					
		تنفيذ ما يكلف به من مهام دون تذمر أو شكوى					
		إذا كانت النتيجة أكثر أو يساوي ٥، ٤ أقل أو يساوي ٥ فإن أداء الموظف ممتاز					
		إذا كانت نتيجة التقييم أكثر أو يساوي ٤ أقل من ٥، ٤ فإن أداء الموظف جيد جداً					
		إذا كانت نتيجة التقييم أكثر من أو يساوي ٣، ٥ أقل من ٤ فإن أداء الموظف جيد					
		إذا كانت نتيجة التقييم أكثر أو يساوي ٣ أقل من ٥، ٣ فإن أداء الموظف مقبول					
		إذا كانت نتيجة التقييم أقل من ٣ فإن أداء الموظف غير مرضي					

• ٥ أوافق بشدة، ٤ أوافق، ٣ لا رأي، ٢ أعارض، ١ أعارض بشدة

ملاحظات وتوصيات:

.....
.....

الإحتياجات التدريبية:

اسم البرنامج التدريبي	مدى الإحتياج من (٥)

- (٥- الإحتياج التدريبي عالي جداً ، ١- الإحتياج التدريبي منخفض جداً)

المصادقات:

توقيع الموظف/التاريخ	توقيع الرئيس المباشر/التاريخ
توصيات المدير الإداري	
.....	
.....	
التوقيع:	التاريخ: / /
اعتماد مدير عام المؤسسة	
التوقيع:	التاريخ: / /

رقم النموذج: HR-09

نموذج تقييم الوظائف الإدارية والفنية

اسم الموظف:	المسمى الوظيفي:
الدائرة/البرنامج:	القسم/ المشروع:
نوع التقييم:	تقييم سنوي <input type="checkbox"/> تقييم نهاية فترة التجربة <input type="checkbox"/>

معايير التقييم:

ضع اشارة x في المكان المناسب *					عناصر التقييم	#
٥	٤	٣	٢	١		
					يقوم بإنجاز المهام المكلف بها بسرعة	١
					الأعمال التي يقوم بتنفيذها ذات جودة عالية	٢
					حجم وكمية الأعمال التي يقوم بها كبير	٣
					القدرة على أداء العمل دون توجيه وتعليمات مفصلة	٤
					التعاون مع الزملاء في تنفيذ الأعمال الإستثنائية	٥
					المحافظة على أدوات العمل	٦
					التواجد في المكان المخصص للعمل	٧
					الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة	٨
					تقبل توجيهات الرئيس المباشر	٩
					تنفيذ ما يكلف به من مهام دون تذمر أو شكوى	١٠
					الالتزام بتعليمات الدوام	١١
					المحافظة على المظهر العام وترتيب الملابس	١٢
					التعامل باحترام ومهنية مع الرؤساء وزملاء العمل	١٣
					تقبل توجيهات الرئيس المباشر	١٤
					يمكنه العمل تحت الضغط	١٥
إذا كانت نتيجة التقييم أكثر أو يساوي ٤ أقل من ٤,٥ فإن أداء الموظف جيد جداً						نتيجة التقييم النهائية () اداء الموظف ()
إذا كانت النتيجة أكثر أو يساوي ٤,٥ أقل أو يساوي ٥ فإن أداء الموظف ممتاز						
إذا كانت نتيجة التقييم أكثر من أو يساوي ٣,٥ وأقل من ٤ فإن أداء الموظف جيد						
إذا كانت نتيجة التقييم أكثر أو يساوي ٣ أقل من ٣,٥ فإن أداء الموظف مقبول						
إذا كانت نتيجة التقييم أقل من ٣ فإن أداء الموظف غير مرضي						

- ٥ أوافق بشدة، ٤ أوافق، ٣ لا رأي، ٢ أعارض، ١ أعارض بشدة

ملاحظات وتوصيات الرئيس المباشر:

.....
.....

الاحتياجات التدريبية:

اسم البرنامج التدريبي	مدى الاحتياج من (٥)

- (٥- الاحتياج التدريبي عالي جداً ، ١- الاحتياج التدريبي منخفض جداً)

المصادقات:

توقيع الموظف/ التاريخ	توقيع الرئيس المباشر/ التاريخ
اعتماد مدير الدائرة:	التاريخ: / /
توصيات المدير الإداري	
.....	التوقيع: التاريخ: / /
اعتماد مدير عام المؤسسة:	
التوقيع:	التاريخ: / /

رقم النموذج: HR-10

المخالفات المتعلقة بالدوام:

الرقم	المخالفة	التكرار / العقوبة أو الجزاء		
		أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة
١	تأخير صباحي للدوام لمدة ربع ساعة	لفت نظر	حسم يوم عمل	إنذار
٢	تأخير صباحي للدوام تزيد عن ربع ساعة	لفت نظر	حسم يومي عمل	إنذار نهائي
٣	غياب متكرر بدون عذر مقبول	لفت نظر	حسم يومي عمل	إنذار
٤	مغادرة الدوام بدون إذن رسمي	حسم يوم عمل	إنذار	إنذار نهائي
٥	مغادرة قبل انتهاء الدوام بأقل من ربع ساعة	لفت نظر	حسم يوم	إنذار
٦	مغادرة قبل انتهاء الدوام بأكثر من ربع ساعة	لفت نظر	حسم يومي عمل	إنذار نهائي

المخالفات المتعلقة بسير العمل

الرقم	المخالفة	التكرار / العقوبة أو الجزاء		
		أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة
١	عدم القيام بالمهام المطلوبة منه	حسم يوم عمل	إنذار	إنذار نهائي
٢	عدم الالتزام بالتعليمات	لفت نظر	حسم يومي عمل	إنذار
٣	عدم الالتزام بتوجيهات الرئيس المباشر	لفت نظر	حسم يومي عمل	إنذار
٤	عدم الدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة	لفت نظر	حسم يوم عمل	إنذار
٥	عدم الدقة في التقارير المقدمة	لفت نظر	حسم يومي عمل	إنذار نهائي
٦	التأخر في إنجاز الأعمال المطلوبة	لفت نظر	حسم يومي عمل	إنذار نهائي
٧	عدم المحافظة على الأجهزة وأدوات العمل	حسم يومي عمل	إنذار	إنذار نهائي

المخالفات المتعلقة بسلوك الموظف بالعمل

الرقم	المخالفة	التكرار / العقوبة أو الجزاء		
		أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة
١	التحريض على عدم الالتزام بالتعليمات والأنظمة	إنذار نهائي	فصل من الخدمة	
٢	العبث بالأوراق والمستندات الخاصة بالعمل	حسم ثلاثة أيام	إنذار نهائي	فصل
٣	الصراخ ورفع الصوت في المؤسسة	حسم ثلاثة أيام	إنذار نهائي	فصل
٤	العبث بالأجهزة والمعدات وأدوات العمل	حسم ثلاثة أيام	إنذار نهائي	فصل
٥	افتعال الشجار مع الزملاء أو المتعاملين مع المؤسسة أو الضيوف والزوار	إنذار نهائي	فصل	
٦	الاعتداء بالضرب على الزملاء أو الرؤساء أو أي طرف آخر له علاقة بالمؤسسة	فصل		

٧	الادعاء كذباً على الرؤساء والزملاء في العمل	إنذار نهائي	فصل
٨	توقيع الدوام عن موظف آخر أو العبث بسجل الدوام	حسم ثلاثة أيام إنذار عمل	إنذار نهائي
٩	التدخل في أمور لا تعنيه في مجال عمله	حسم ثلاثة أيام	إنذار نهائي
١٠	استغلال أوقات الدوام لأموال شخصية	حسم ثلاثة أيام	إنذار نهائي
١١	السرقنة أو التزوير	فصل	
١٢	سب الذات الإلهية	إنذار نهائي	فصل

١٣. المخالفات المتعلقة بالسرية:

الرقم	المخالفة	التكرار/العقوبة أو الجزاء		
		أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة
٠١	تسريب معلومات عن المؤسسة	إنذار نهائي		فصل
٠٢	نقل معلومات غير صحيحة عن عمل المؤسسة	إنذار نهائي	فصل	
٠٣	تعهد الاطلاع على أوراق ووثائق ليست من ضمن مسؤولياته	إنذار نهائي	فصل	
٠٤	افشاء اسرار المتعاملين مع المؤسسة	الفصل		

١٤. المخالفات المتعلقة بالأداء:

الرقم	المخالفة	التكرار/العقوبة أو الجزاء		
		أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة
٠١	الحصول على نتيجة تقييم أداء مقبول	إنذار	إنذار نهائي	فصل من الخدمة
٠٢	الحصول على نتيجة تقييم أداء أقل من مقبول	إنذار نهائي	فصل من الخدمة	

١٥. المخالفات المتعلقة بالسلامة:

الرقم	المخالفة	التكرار/العقوبة أو الجزاء		
		أول مرة	ثاني مرة	ثالث مرة
٠١	عدم الالتزام بتعليمات السلامة العامة	حسم ثلاثة أيام	إنذار نهائي	فصل من الخدمة

ملحق رقم (٣) : سلم الرواتب:
سلم الرواتب - جدول مقترح:

الخطوات/الراتب الأساسي بالدولار الأمريكي																						
الدرجة الوظيفية	المسميات الوظيفية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	
A	مدير المؤسسة	١٨٠٠	١٨٩٠	١٩٨٥	٢٠٧٤	٢١٦٨	٢٢٦٧	٢٣٦٢	٢٥٢٣	٢٦٨٦	٢٨٧٢	٣٠٦٣	٣٢٦٤	٣٤٦٥	٣٦٦٦	٣٨٦٧	٤٠٦٨	٤٢٦٩	٤٤٧٠	٤٦٧١	٤٨٧٢	٥٠٧٣
B	مدراء البرامج، مدراء الدوائر	١٤٠٠	١٤٧٠	١٥٤٤	١٦٢١	١٧٠٢	١٧٧٧	١٨٧١	١٩٧٠	٢٠٦٩	٢١٨٢	٢٢٩٦	٢٤١١	٢٥٢٦	٢٦٤٠	٢٧٧٢	٢٩١٠	٣٠٥٦	٣٢٠٩	٣٣٦٩	٣٥٣٩	٣٧١١
C	رؤساء الأقسام، مدراء المشاريع، مهامي أول، محاسب أول، إداري أول	١٠٠٠	١٠٥٠	١١٠٣	١١٥١	١٢١١	١٢٧١	١٣٣١	١٤٠٣١	١٤٦٣١	١٥٥١	١٦١١	١٦٨١	١٧٥١	١٨٢١	١٩٠١	٢٠٠١	٢١١١	٢٢٢١	٢٣٣١	٢٤٤١	٢٥٥١
D	محاسب، منسق مشاريع، مهامي إداري	٧٥٠	٧٧٧	٨٢٧	٨٦٨	٩١٢	٩٥٧	١٠٠١	١٠٥٠١	١١٠١١	١١٦١١	١٢٢١١	١٢٧١١	١٣٣١١	١٣٩١١	١٤٥١١	١٥١١١	١٥٦١١	١٦٢١١	١٦٨١١	١٧٤١١	١٨٠١١
E	مساعد إداري، كاتب حسابات، سكرتيرة، سائق، مراسل	٦٠٠	٦٣٠	٦٦٢	٦٩٦	٧٢٨	٧٦٨	٨٠٧	٨٤٧	٨٨٧	٩٢٦	٩٦٦	١٠٠٥	١٠٤٥	١٠٨٥	١١٢٥	١١٦٥	١٢٠٥	١٢٤٥	١٢٨٥	١٣٢٥	١٣٦٥
F		٥٠٠	٥٢٥	٥٥١	٥٧٩	٦٠٦	٦٣٨	٦٨٦	٧٠٨	٧٣٨	٧٨٨	٨١٧	٨٥٧	٨٩٧	٩٤٦	٩٩٠	١٠٣٩	١٠٨١	١١٢٤	١١٦٣	١٢٠٣	١٢٤٣

ملاحظات: يتم الانتقال من خطوة إلى أخرى أفقياً على سلم الرواتب سنوياً بناءً على الزيادة السنوية المعتمدة.

ملحق (٤) - قائمة المراجع:

- قانون العمل والعمال الفلسطيني، ٢٠٠٧م.
- دليل إدارة الموارد البشرية، إعداد مركز تطوير المؤسسات الأهلية، آذار ٢٠٠٨م.



www.ndc.ps