

دليل سياسات وإجراءات الموارد البشرية

الجمعية الخيرية الشركسية في سورية

2019



الفهرس :

2.....	تمهيد
3.....	مقدمة
5.....	تخطيط القوى العاملة
7.....	الاختيار و التعيين.....
12.....	الدوام والاجازات
114.....	الواجبات الوظيفية والمخالفات الادارية و الاجراءات التأديبية
16.....	انقضاء علاقة العمل و انتهاء خدمة الموظفين
17.....	الرواتب و الاجور
Error! Bookmark not defined.....	تطوير الموارد البشرية



تمهيد

1. الرؤية

الموارد البشرية. تضع الجمعية كأحد أفضل الجمعيات الجاذبة لأكفأ العناصر

2. المهمة:

من خلال قناعة إدارة الجمعية بأن المورد البشري من أهم أصول الجمعية، لذا أصبحت مهمة إدارة الموارد البشرية هي استقطاب العناصر البشرية المتميزة والعمل المستمر على تنمية هذه العناصر عن طريق التدريب المستمر لخلق كوادر فنية وإدارية طبقاً للمستويات العالمية من خلال مناخ عمل ومزايا منافسة بما يتناسب مع استراتيجية الجمعية.

3. الأهداف:

- إصدار سياسات وإجراءات ونظم رقابية مستديمة موحدة تنظم العلاقة بين الموظفين والجمعية.
- إنشاء هياكل تنظيمية مرنة وسهلة التطبيق.
- تأسيس خطة القوى الموظفة والتأكد من تحديد الحجم الأمثل من العمالة المؤهلة الذي يحقق البعد الاقتصادي وترشيد الإنفاق والذي يمكن من إدارة دفة العمل دون الإخلال بالأعمال الخيرية المكلفين بها أو جودتها.
- جذب واستبقاء وتشجيع الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية على جميع المستويات، في ظل اللوائح والسياسات الخاصة بالجمعية والقوانين المنظمة لعلاقات العمل والموظفين ولوائحها التنفيذية.
- تحديد المهام والمسؤوليات لكل الوظائف من خلال توصيف وتصنيف وتقييم كافة الفئات الوظيفية.
- إنشاء هيكل أجور دائم المنافسة والإشراف على إعداد الرواتب والأجور والاستحقاقات الشهرية للموظفين والتأكد من سلامة النظم والتعليمات واللوائح الخاصة بشؤون الموظفين وحفظ ملفات الموظفين.
- تحفيز الموظفين عن طريق وضع نظم متطورة وعادلة للعلاوات والمكافآت ترتبط بالأداء الشخصي بما يكفل تحديد العناصر المميزة والمجتهدة وغيرها من الموظفين.
- تأسيس نظام عملي وشامل لتقييم أداء جميع الموظفين بما يؤدي إلى نتائج فعالة لتطوير أداء الموظفين وتحسينه.
- الاستثمار في المورد البشري عن طريق التدريب وتنمية المهارات بشكل مستمر لرفع كفاءة وأداء الموظفين وإطلاعهم على التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في إتمام أعمالهم.



• خلق روح الولاء والانتماء للموظفين في الجمعية على كافة مستوياتهم الوظيفية وتحفيزهم للعمل كفريق، وتقديم كافة الخدمات والرعاية الاجتماعية و الطبية للموظفين وكذلك دعم خطوط الاتصال بين كافة المستويات الوظيفية.

• ترجمة السياسات والإجراءات إلى نظام آلي متكامل يربط ويراقب كل أنشطة الموارد البشرية.

مقدمة

أحكام عامة

1. هدف استعمال الدليل:

• الهدف من هذا الدليل هو تحديد سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية التي من شأنها تنظيم علاقة الجمعية بالموظفين، وذلك عن طريق تحديد وتوضيح واجبات وحقوق كل من الطرفين، بالإضافة إلى تأمين معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة.

• إن أي مسؤول بالجمعية يمكنه أن يقدم اقتراحات وتوصيات بخصوص أية تعديلات على محتوى هذا الدليل، إلا أن هذه الاقتراحات والتوصيات يجب أن تمر صعوداً وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد للدراسة والموافقة ومن ثم الاعتماد النهائي من الإدارة العليا.

2. تعريف بعض المصطلحات الواردة في الدليل:

إدارة الموارد البشرية : هي الإدارة التي تتولى وضع ومتابعة تنفيذ وتحديث كافة سياسات وإجراءات الموارد البشرية وحفظ الملفات الخاصة بالموظفين وتحضير التقارير الإحصائية الدورية عن وضع وحركة الموظفين

الموظف: هو أحد الموظفين في الجمعية، وهو كل شخص يعين بقرار من الجهة المختصة في إحدى الوظائف الدائمة أو المؤقتة أو المتطوع .

3. حدود تطبيق الدليل:

• تعتبر هذه السياسات والإجراءات الموجودة في هذا الدليل مكملة لأحكام نظام العمل المعمول به.

• تسرى أحكام هذه السياسات على جميع الموظفين بالجمعية الدائمين (المثبتين منهم و المتطوعين).

• تطبق أحكام هذا الدليل على الأشخاص الذين توظفهم الجمعية للقيام بأعمال ومهام مؤقتة أو عرضية أو موسمية ولكن بشكل معدل وفق عقود عملهم الخاصة أو ما يشار إليه خلاف هذا الدليل.

• الموظفين بعقود خاصة تطبق عليهم الشروط الواردة في عقود توظيفهم بالنسبة لتعيينهم وتحديد رواتبهم وإجازاتهم واستقالاتهم وإنهاء خدماتهم، كما تطبق عليهم طيلة مدة عملهم الشروط الخاصة بواجبات الموظفين



والتعليمات التي يصدرها إليهم رؤسائهم وغير ذلك من الأمور المتعلقة بعلاقات العمل بموجب هذا الدليل والتي لا تتعارض صراحة مع شروط توظيفهم.

• تعتبر السياسات والإجراءات في هذا الدليل وتعديلاتها والقرارات التي تصدرها إدارة الجمعية بشأن الموظفين جزءاً متمماً للعقد الذي يبرم بين الجمعية والموظف.

يحق لإدارة الجمعية في أي وقت إدخال أية تعديلات على نصوص هذا الدليل، ويشمل ذلك الإضافة والإلغاء لأي من البنود أو المنافع أو الحقوق الواردة فيه حسب تطور أنظمة الجمعية وضمن القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة بشرط إطلاع الموظف على تلك التعديلات خلال فترة لا تتجاوز شهر من تاريخ سريان التعديلات.

4. مسؤولية تطبيق الدليل:

- يعتبر دليل سياسات وإجراءات التوظيف وتطوير ورعاية الموارد البشرية جزءاً من أنظمة وتعليمات الجمعية.
- تناط بمجلس الإدارة وحدها صلاحية اعتماد أي تعديل على هذا الدليل.
- احترام هذه السياسات والإجراءات والعمل بمفهومها واجب على كافة الموظفين والمتطوعين في الجمعية.
- يستعين المسؤولون في الجمعية بأحكام هذا الدليل في تعاملهم مع مرؤوسيه وتوجيههم ومتابعتهم بهدف الحفاظ على الروح المعنوية العالية والأداء الجيد والانضباط، كما يستعين الموظفون به لمعرفة حقوقهم وواجباتهم.
- يتحمل مدراء البرامج ورؤساء الأقسام مسؤولية تطبيق هذا الدليل في الإدارات والأقسام التابعة لهم، ويمكنهم التشاور مع مدير إدارة الموارد البشرية بشأن حدود ومجالات تطبيق هذه السياسات والإجراءات على أي من الحالات الخاصة.



1. تخطيط القوى العاملة

1.1 الأهداف:

- تصميم ومتابعة وتحديث الخرائط التنظيمية للجمعية.
- وضع خطة العمالة السنوية للجمعية والعمل على تطبيقها في التواريخ المحددة لتحقيقها.
- تحديد الميزانية التقديرية السنوية المتعلقة بالرواتب والمزايا النقدية والعينية للعمالة.

1.2 الإجراءات:

- تعتمد إجراءات تخطيط الموارد البشرية على أساس الأهداف الاستراتيجية للجمعية وخطط البرامج والفروع المختلفة لتحقيق هذه الأهداف.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم الهيكل التنظيمي للجمعية بما يوضح العلاقات البينية بين كافة الأقسام داخل الجمعية، ويتم عرضها على مجلس الإدارة ثم اعتمادها. يخضع أي تعديل على الهيكل التنظيمي المعتمد للجمعية لدراسة مدير إدارة الموارد البشرية واعتماد مجلس الإدارة.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال نموذج "التقسيم الداخلي للأقسام والبرامج" إلى كافة المديرين المختصين في إدارات الجمعية الواردة بالهيكل التنظيمي المعتمد وذلك لتجميع البيانات اللازمة لوضع الهياكل الفرعية لتلك البرامج وعرضها على مجلس الإدارة لاعتمادها. يخضع أي تعديل على الهياكل الفرعية المعتمدة لدراسة مدير إدارة الموارد البشرية واعتماد مجلس الإدارة.
- في الأسبوع الأول من شهر تشرين الأول من كل عام ميلادي، تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال نموذج "خطة العمالة السنوية للإدارة" إلى كافة المديرين المختصين في إدارات الجمعية، بالإضافة إلى كشف موضح فيه الوظائف المتوقع شغلها نتيجة لإنهاء خدمات شاغليها لأي سبب (بلوغ سن التقاعد - انتهاء عقد العمل المحدد المدة - الترقية - السفر).
- يقوم المدير المختص بدراسة وتحليل التغييرات المرتقبة في إدارته، ثم تحديد العدد المطلوب من العمالة موزعاً على فترات العام الميلادي القادم (أربع فترات وكل فترة تمثل ثلاثة أشهر) وإعادة النموذج إلى إدارة الموارد البشرية مدعماً بالمبررات المناسبة وذلك في موعد غايته الأسبوع الأول من شهر تشرين الثاني من ذات العام الميلادي.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة خطط العمالة والتغييرات في الإدارات في ضوء البيانات المقدمة إليها والأهداف الاستراتيجية للجمعية ويتم عرضها على مجلس الإدارة للموافقة والاعتماد.
- بناءً على خطط العمالة والإدارات المعتمدة، تقوم إدارة الموارد البشرية بإصدار "خطة العمالة السنوية والتي تتضمن الميزانية التقديرية السنوية المتعلقة بالرواتب والمزايا النقدية والعينية للعمالة الجديد وعرضها على



مجلس الإدارة للموافقة والاعتماد في موعد غايته نهاية شهر تشرين الثاني من ذات العام الميلادي، ويخضع أي تعديل على خطة العمالة السنوية المجمعمة المعتمدة لدراسة مدير إدارة الموارد البشرية واعتماد مجلس الإدارة.

• يتم إرسال نسخة من خطة العمالة السنوية المعتمدة إلى المدير المالي لإدراج الميزانية التقديرية السنوية للعمالة ضمن الميزانية العامة للجمعية.

• عند وجود ضرورة إلى طلب عمالة غير واردة في خطة العمالة السنوية المعتمدة (مشاريع جديدة مع المنظمات الدولية)، يقوم المدير المختص بتحرير نموذج "طلب احتياجات وظيفية" وإرساله إلى إدارة الموارد البشرية مدعماً بالمبررات المناسبة وبمدة لا تقل عن شهر من التاريخ المطلوب لشغل الوظيفة، والذي يقوم بدوره بدراسة الطلب وعرضه واعتماده من الإدارة العليا، ويتم إدراجه بالتقرير الخاص بتنفيذ خطة العمالة السنوية.

• تقوم إدارة الموارد البشرية بعمل التوصيف الوظيفي للوظائف الجديدة وإتباع الأسس التالية:

1. مناسبة التوصيف الوظيفي للأهداف التي توضع من أجلها، والمتمثلة في اتخاذها وسيلة لأغراض تقييم وترتيب الوظائف، وأساساً للتعيين، ثم قياس أداء الموظفين شاغلي هذه الوظائف، بالإضافة إلى التحديد الواضح للمحتوى الوظيفي لكل منها.

2. وضع مسمى واضح لكل وظيفة يعكس طبيعة عملها ووضعها في الهيكل التنظيمي.

3. تحديد العلاقات الإشرافية والتنظيمية لكل وظيفة بما لا يتعارض مع الوظائف الأخرى وبما يحقق التكامل بينها.

4. تحديد الحد الأدنى المقبول لاشتراطات شغل الوظيفة دون مغالاة أو تفريط بما يسهل لإدارة الموارد البشرية تعيين العناصر المناسبة لأداء الأعمال وبالتكلفة المناسبة.

5. مراعاة التوسعات المستقبلية والزيادة المتوقعة في حجم أعمال الجمعية وما يتطلب ذلك من إمام كل موظف بالجمعية إماماً تاماً بدوره ومسؤوليته في تحقيق أهداف الجمعية وزيادة حجم وجودة منتجاتها.



2. الاختيار والتعيين

2.1 الهدف:

تهدف سياسة الاختيار والتعيين إلى وضع النظام وإصدار التعليمات وتحديد المسؤوليات لدعم الجمعية بالعناصر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لشغل الوظائف الشاغرة بالهيكل التنظيمي المعتمد وذلك لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية.

2.2 مجال التطبيق:

تطبق هذه السياسة على جميع المتقدمين للعمل بالجمعية وعلى كافة المستويات الوظيفية.

2.3 المسؤولية:

تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إصدار و/أو تعديل وتنفيذ أسلوب الاختيار والتعيين وذلك بموافقة مدير إدارة الموارد البشرية واعتماد مجلس الإدارة.

2.4 شروط التعيين:

يشترط في كل متقدم لشغل وظيفة بالجمعية ما يلي:

1. أن يكون متمتعاً بالجنسية العربية السورية، ويجوز الاستثناء من شرط الجنسية وتقديم المبررات الكافية لذلك. وفي هذه الحالة يكون التعيين بموجب "عقد عمل محدد المدة" مع مراعاة اشتراطات توظيف الأجانب المنظمة لذلك والواردة في نظام العمل المعمول به.
2. ألا يقل سن المتقدم عن (18) عاماً وألا يزيد عن (60) عاماً. ويجوز الاستثناء من شرط السن المحدد مع تقديم المبررات الكافية لذلك وحسب حاجة المدير المسؤول.
3. أن يكون مستوفياً للمؤهلات العلمية والعملية اللازمة لشغل الوظيفة المتقدم لها طبقاً للتوصيف الوظيفي المعتمد للوظيفة مع ضرورة تقديم المستندات الأصلية المؤيدة لحصوله على تلك المؤهلات.
4. أن يكون لائقاً طبياً بموجب تقرير طبي معترف به من قبل الجمعية.
5. أن يكون حسن السير والسلوك وألا يكون قد سبق الحكم عليه في جناية أو جريمة مخلة بالشرف والأمانة ويكون إثبات ذلك بموجب وثيقة رسمية لا يتعدى تاريخ إصدارها ثلاثة أشهر ميلادية.
6. تخضع سلطة الاستثناء من أي/كل الشروط المذكورة في البند السابق لمجلس الإدارة.



2.5 مصادر التعيين:

تكون أولوية شغل الوظائف الشاغرة وفقاً للترتيب الآتي:

1. عن طريق الترقية أو النقل من إدارة أخرى.
2. أو عن طريق الإعلان عن الوظيفة/الوظائف الشاغرة في لوحات الإعلانات الداخلية للجمعية وعلى صفحات الجمعية الرسمية على الانترنت وذلك لإعطاء الفرصة للموظفين بالجمعية للتقدم للوظيفة/الوظائف المطلوبة.
3. البحث في مخزون طلبات العمل لاحتمال وجود طلبات تتناسب ومواصفات الوظيفة/الوظائف الشاغرة.

2.6 المقابلات الشخصية:

1. بالنسبة للمتقدمين من داخل الجمعية:
 - يخضع الموظف المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة لكافة الاختبارات الفنية والمقابلات الشخصية لتحديد مدى مناسبتها لشغل الوظيفة المتقدم لها.
 - في حالة ثبوت مناسبة الموظف المتقدم لشغل الوظيفة المنوه عنها، تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات اللازمة لنقل أو ترقية الموظف للوظيفة الشاغرة وذلك باستيفاء البيانات الواردة في نموذج "إجراء تغيير وظيفي" وموافقة كل من المدير المباشر للموظف الحالي والجديد وموافقة مدير إدارة الموارد البشرية ومجلس الإدارة .
2. بالنسبة للمتقدمين من خارج الجمعية:
 - استلام وتصنيف طلبات العمل:
 - تقوم إدارة الموارد البشرية باستلام كافة طلبات العمل الواردة وتسجيلها في نظام الحاسب الآلي.
 - تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم طلبات العمل مقارنة بالتوصيف الوظيفي المعتمد وفرزها على

النحو التالي:

1. طلبات مرفوضة: وهي الطلبات التي لا ينطبق عليها الحد الأدنى من شروط شغل الوظيفة/الوظائف الشاغرة.
2. طلبات مقبولة: وهي الطلبات التي ينطبق عليها الحد الأدنى من شروط شغل الوظيفة/الوظائف الشاغرة.

2.7 إجراءات عقد المقابلات الشخصية والاختبارات الفنية:

1. تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال طلبات العمل المقبولة إلى المدير المختص لمراجعتها وتحديد مدى مطابقة الخبرات والمؤهلات في المتقدمين مقارنة بمتطلبات الوظيفة/الوظائف المطلوب شغلها.



2. يقوم المدير المختص بإعداد كشف بأسماء المرشحين المطلوب استدعائهم للمقابلات الشخصية والاختبارات الفنية وإرساله لمدير الموارد البشرية وتحديد المواعيد المناسبة للمقابلات والاختبارات الفنية.

3. تقوم إدارة الموارد البشرية باستيفاء بيانات المرشحين لإجراء المقابلات الشخصية الموضحة بنموذج بيان المرشحين للمقابلة الشخصية والاتصال بالمرشحين للمقابلات الشخصية وفقاً للموعد المحدد لكل مرشح.

4. يتم تشكيل لجنة المقابلات الشخصية والتي تضم كل من:

♣ مدير الإدارة الطالب.

♣ مدير إدارة الموارد البشرية.

♣ عضو مجلس إدارة / مدير البرنامج المختص

♣ عضو مجلس إدارة

5. يلزم على كافة أعضاء لجنة المقابلات الشخصية تقييم المرشحين باستخدام نموذج "تقرير المقابلة الشخصية"

6. يتم تجميع نتائج تقارير المقابلة الشخصية في نموذج "تقرير لجنة المقابلات الشخصية" والذي يوضح ترتيب المرشحين وتوصية اللجنة. تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال خطابات شكر للعناصر المرفوضة بناءً على نتيجة لجنة المقابلات الشخصية وذلك باستخدام نموذج "خطاب شكر".

2.8 مسوغات التعيين:

• يلزم على المرشح لشغل وظيفة شاغرة تقديم مسوغات التعيين وهي كالتالي:

1. هوية شخصية.

2. المؤهل الدراسي أو مستخرج رسمي منه.

3. انتهاء الخدمة الإلزامية / معفى (عدا المتطوعين).

4. خلاصة السجل العدلي أو صحيفة الحالة الجنائية (الفيش).

5. عدد (4) صورة شخصية حديثة.

6. شهادة نهاية الخدمة بالعمل السابق إن وجدت (عدا المتطوعين).

7. صور من شهادات الخبرة السابقة إن وجدت.

8. صور من شهادات الدورات التدريبية إن وجدت. تحفظ جميع مسوغات التعيين في ملف الموظف طوال فترة خدمته بالجمعية وترد للموظف عند انتهاء عمله لأي سبب.

9. يجب ان يكون الموظف لائق صحياً للمنصب المحدد وفق التوصيف الوظيفي.



2.9 خطاب عرض العمل

1. يتم رفع نتيجة المقابلات الشخصية وكذلك عروض العمل للمرشح/المرشحين المطلوب تعيينهم لمجلس الإدارة للاعتماد النهائي.
2. بعد تحديد الاختيار النهائي للمرشح/المرشحين للعمل، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الرواتب والمزايا النقدية والعينية التي سوف يتم منحها وذلك طبقاً لهيكل الرواتب المعتمد وذلك في الجزء الخاص ب (عرض عمل).
3. يلزم الحصول على اعتماد مجلس الإدارة في حالة تحديد مرتب يتجاوز الحد الأعلى للمرتب المذكور في هيكل الرواتب المعتمد.
4. يتم الاحتفاظ بنسخه من خطاب عرض العمل في ملف الموظف.

2.10 الكشف الطبي:

تتسلم إدارة الموارد البشرية نتائج الفحص الطبي للمرشح والتي تقرر مدى صلاحيته للعمل، وفي حالة ثبوت عدم الصلاحية يتم العودة إلى قائمة المرشحين للبدء في الاختيار من بينهم وفي حالة ثبوت صلاحية المرشح يتم استكمال باقي إجراءات التعيين.

2.11 عقد العمل:

1. تقوم إدارة الموارد البشرية بتجهيز عقد العمل باستخدام نموذج "عقد عمل محدد المدة" وتوقيعه من المرشح للعمل وتكون مدة عقد العمل المحدد المدة لا تتجاوز سنة ميلادية واحدة تبدأ اعتباراً من مباشرة الموظف لأول يوم عمل رسمي (في حال التوظيف على مشروع مع منظمة دولية تكون مدة عقد التوظيف حسب ماهو وارد في المشروع).
2. في حالة انتهاء مدة عقد العمل المحدد المدة واستمرار العمل وفق رغبة الطرفين، يصبح العقد عقد عمل غير محدد المدة ويخضع في هذا لنظام العمل المعمول به.
3. يعتبر توقيع الموظف على عقد العمل واستلامه العمل إقراراً وقبولاً منه والتزاماً بكل ما ورد في شروط العقد وأحكامه.

2.12 التعيين ومباشرة العمل وفترة الاختبار:

1. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحرير نموذج "بطاقة تعارف" وتعليقه على لوحات الإعلانات الداخلية للجمعية لمدة خمسة عشر يوماً، حتى يتم التعريف بالموظفين الجدد لكافة الإدارات.



2. تقوم إدارة الموارد البشرية بتسليم الموظف الجديد نسخة من (التوصيف الوظيفي لوظيفته).

3. يتولى الرئيس المباشر للموظف الجديد تعريفه بالموظفين الذين سيعمل معهم ويطلععه على الأعمال التي سيتولى القيام بها ومسؤوليات وصلاحيات وظيفته وكذلك تعريفه بمعايير التقييم التي سوف يخضع لها.

4. يخضع الموظف الجديد بمجرد استلامه العمل لفترة اختبار لمدة ثلاثة أشهر ما لم ينص على غير ذلك في عقد العمل، وتقرر صلاحيته للقيام بالعمل الموكل إليه خلال هذه المدة وفقاً لنظام تقييم الأداء.

5. يعتبر الموظف مثبتاً بالخدمة إذا أنقضت فترة الاختبار ولم يخطر كتابة بإنهاء خدماته.

2.13 بطاقات التعريف:

تقوم إدارة الموارد البشرية بطباعة بطاقات تعريف للموظفين في بعض الوظائف التي تتطلب الاتصال بالغير.

2.14 شهادة خبرة:

1. يحق للموظف طلب الحصول على شهادة "خبرة" من إدارة الموارد البشرية لتقديمها لأي جهة خارجية.

2. تتضمن الشهادة الوظيفة التي يعمل بها الموظف وكذلك مفردات الراتب وتختتم بخاتم الجمعية.

2.1 الموظفين المؤقتين:

يجوز لمواجهة أعمال طارئة أو عارضه الاستعانة بعدد من الموظفين المؤقتين لإنهاء هذه الأعمال على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتوضيح ذلك للموظف قبل الاستعانة به والحصول على موافقة مجلس الإدارة.

2.1 تعيين الخبراء:

يجوز لمجلس الإدارة عند الضرورة التعاقد بصفة مؤقتة مع الخبراء في الوظائف التي تتطلب مؤهلات علمية أو خبرة ، أو أن يعهد إليهم ببعض المهام أو الأعمال المؤقتة وتسرى في شأنهم الشروط الواردة في العقود التي تحرر معهم.



3. الدوام والإجازات

3.1 أيام العمل وساعات الدوام:

- ♣ تكون أيام العمل الرسمية في الجمعية 6 أيام في الأسبوع.
- ♣ يتبع جميع الموظفين ساعات العمل الأسبوعية
- ♣ الراحة الجمعة، ساعات العمل المقررة أسبوعياً وهي (36) ساعة أسبوعياً يستثنى من القواعد الواردة أعلاه:
- ♣ الموظفون المسؤولون عن النظافة: الموظفون المستثنون المذكورون أعلاه يصرف لهم بدل ساعات عمل إضافي ثابت يتناسب مع عدد الساعات الإضافية الشهرية. حالة قيام الموظف بالخروج من مكان العمل لقضاء حاجة شخصية أو في حالة طلب الموظف التأخير عن الحضور في ساعات العمل المقررة، يقوم الموظف بتحرير نموذج "إذن غياب/تأخير/مغادرة" واعتماده من المدير المختص وإدارة الموارد البشرية.

3.2 ساعات العمل الإضافية:

- ♣ يجوز تشغيل الموظفين في غير أوقات العمل الرسمية في حالات الضرورة وبالشروط والأوضاع المحددة بنظام العمل وذلك على النحو الآتي: يقوم المدير المختص بتحرير نموذج "تشغيل ساعات إضافية" مع بيان الأعمال المطلوب إنجازها وعدد الساعات اللازمة لذلك وعدد وأسماء الموظفين المطلوب تشغيلهم، ثم يقوم بإرسال النموذج لإدارة الموارد البشرية قبل الموعد المحدد للتشغيل لاعتماده وإرسال نسخة منه إلى الإدارة المالية.

3.3 العطلات والأعياد الرسمية:

1. يستحق كافة الموظفين إجازة بأجر كامل في العطلات والأعياد الرسمية وهي 10 أيام وهي بالتفصيل كما يلي:

♣ عيد العمال

♣ عيد رأس السنة الهجرية (اليوم الأول من شهر محرم).

♣ عيد الفطر (الأيام الأول والثاني والثالث من شهر شوال).

♣ عيد الأضحى (الأيام التاسع والعاشر والحادي عشر والثاني عشر من شهر ذي الحجة).

♣ عيد راس السنة الميلادية

2. يجوز للجمعية تجاوز هذه الإجازات حسب ما يراه مجلس الإدارة والمدير المباشر، حيث يتم التعميم على الموظفين عند الحاجة للعمل خلال تلك العطل مع تعويض الموظف إما بيومين إجازة مكان يوم العمل خلال العطلة أو ضعف الأجر اليومي.



3. يجوز للجمعية إعطاء إجازة للعاملين إذا وقع يوم عمل بين عطلة رسميه وعطلة نهاية الأسبوع ويتم احتسابه من رصيد الإجازات السنوية للموظف.

3.4 الإجازة السنوية (الاعتيادية):

• يتم حساب مدة الإجازة السنوية (الاعتيادية) وفقاً لنظام العمل المعمول به.

الإجراءات:

1. يقوم طالب الإجازة بتعبئة نموذج "طلب إجازة" ويحدد تاريخ الطلب وتاريخ بدء الإجازة وانتهائها وعدد أيام الإجازة المطلوبة، ثم يقدمه للمدير المختص قبل القيام بالإجازة بـ 48 ساعة للموافقة والاعتماد.
2. يقوم المدير المختص بإرسال النموذج لإدارة الموارد البشرية قبل قيام طالب الإجازة بإجازته.
3. تقوم إدارة الموارد البشرية بتسجيل الإجازة في نموذج "سجل الإجازات السنوية وبدون أجر" الخاصة بكل موظف والتي يتم الاحتفاظ بها بملف الموظف.

3.5 الإجازة العارضة:

• للموظف الحق في التغيب عن العمل لسبب عارض لمدة لا تتجاوز ستة أيام خلال السنة بحد أقصى يومان في المرة الواحدة وتحسب الإجازة العارضة من الإجازة السنوية المقررة للموظف وتستلزم الإجراءات التالية:

1. يقوم القائم بالإجازة العارضة بالاتصال بالمدير المختص خلال الساعة الأولى من يوم التغيب عن العمل للإبلاغ عن عدم الحضور متى كان ذلك متاحاً، ثم يقوم المدير المختص بإبلاغ إدارة الموارد البشرية في نفس يوم التغيب.
2. يقوم القائم بالإجازة العارضة بتحرير نموذج طلب قيام بإجازة فور عودته للعمل موضحاً تاريخ تحرير النموذج وتاريخ الإجازة العارضة ومدتها ومبرر استخدام الإجازة العارضة ويقدمه للمدير المختص للاعتماد.
3. يقوم المدير المختص بإرسال النموذج لإدارة الموارد البشرية للتسجيل ومراجعة الرصيد المتبقي للموظف من الإجازة العارضة وإخطار المدير المختص بقبولها كإجازة عارضة أو تجاوزها عن المقرر لاتخاذ الإجراء اللازم حسب لوائح الجمعية المعتمدة.

3.6 الإجازة المرضية:

• يتم تحديد واعتماد الإجازات المرضية من الجهات الطبية الخارجية.

• يقوم الموظف بإخطار إدارة الموارد البشرية بالإجازات المرضية فور اعتمادها.

• يتم الاحتفاظ ببطاقة "السجل الطبي" لكل موظف في الجمعية، مبيناً بهذه البطاقة بيانات الموظف وتاريخ تفرده على الكشف الطبي وبيان المرض، وتحفظ هذه البطاقة بالملف الخاص بالموظف.



♣ للموظف الذي يثبت مرضه الحق فيإجازة مرضية كل ثلاث سنوات يقضيها في الخدمة على النحو التالي:

1. شهر (10 يوم): بأجر كامل.
2. وفي حال العمليات الجراحية يمنح 10 ايام اخرى

♣ للموظفة التي أمضت في خدمة الجمعية عشرة أشهر إجازة الوضع ورعاية الطفل 45 يوم

♣ عند حدوث حالة وفاة لا قدر الله لفرد من أفراد العائلة المباشرة (الأب - الأم - الإخوة الأخوات - الأبناء - الزوج أوالزوجة) يتم منح الموظف ثلاثة أيام إجازة متصلة مدفوعة الأجر.

4. الواجبات الوظيفية والمخالفات الإدارية والاجراءات التأديبية

4.1 الواجبات الوظيفية:

يترتب على تعيين الموظف في إحدى الوظائف بالجمعية، التعهد بالعمل بما يسعه من جهد وفي حدود صلاحيات وظيفته على تحقيق أهداف الجمعية ورعاية مصالحها والمحافظة على أموالها وممتلكاتها وأسرارها وكافة المستندات والوثائق الخاصة بعمله، ويلتزم الموظف بوجه عام بأداء واجباته الوظيفية والامتناع عن الأعمال المحظورة وإلا تعرض للمسئولية التأديبية.

4.2 المخالفات الإدارية:

♣ يقصد بالمخالفات الإدارية أي مخالفة يقوم بها الموظف بما لا يتفق مع اللوائح التنظيمية الداخلية المعتمدة للجمعية، أو بما لا يتفق ونظام العمل المعمول به بشرط أن تكون المخالفة لأمر ذا صلة بالعمل، ويشترط لتوقيع جزاء على الموظف أن يتم إجراء تحقيق إداري بمعرفة لجنة التحقيق المخول لها من إدارة الجمعية وذلك بموجب محضر يثبت فيه أقوال ودفوع الموظف وموقع من الموظف على أقواله خلال سبعة أيام من تاريخ المخالفة، يجوز في المخالفات التبيعاقب عليها بالإندار أو الخصم من الراتب الذي لا يزيد مقداره عن يوم واحد أن يكون التحقيق شفاهه بدون محضر على أن تثبت المخالفة في قرار توقيع الجزاء. كما لا يجوز توقيع جزاء الخصم من الراتب عن المخالفة الواحدة بما يزيد عن أجر خمسة أيام في الشهر الواحد وتحتسب على الأجر الأساسي للموظف. لا يجوز توقيع أكثر من جزاء عن مخالفة واحدة، ولإدارة الجمعية أن توقف الموظف عن العمل لمدة لا تزيد عن ستون يوماً مع صرف راتب الموظف متى اقتضت مصلحة التحقيق ذلك.



4.3 الاجراءات التأديبية:

• الاجراءات التأديبية التي يجوز توقيعها على الموظف في حالة مخالفة اللوائح التنظيمية الداخلية أو نظام العمل:

1. لفت النظر.

2. الإنذار.

3. الخصم من الراتب.

4. الفصل من الخدمة وفقاً لاشتراطات وأحكام نظام العمل.

• المخالفات الجسيمة التي تصل عقوبتها للفصل:

1. ارتكاب الموظف خطأ جسيم نشأ عنه أضرار جسيمة مادية أو معنوية بحق الجمعية.

2. تغيب الموظف بدون سبب مشروع أكثر من عشرون يوماً متقطعة خلال العام أو أكثر من عشرة أيام متصلة خلال العام.

3. انتحال الموظف شخصية غير صحيحة أو تزوير مستندات.

4. إفشاء أسرار العمل مما يؤدي إلى إلحاق الضرر به.

5. الاعتداء على أحد الموظفين أو الرؤساء أثناء العمل أو بسببه.

6. تعاطي المخدرات والمشروبات الكحولية أثناء العمل.

7. توزيع منشورات أو جمع أموال دون موافقة إدارة الجمعية.

8. قبول هدايا أو رشاوى أو استخدام أصول الجمعية لأغراض شخصية.

10. صدور أحكام قضائية ضد الموظف في أمور مخلة بالشرف والأمانة والآداب العامة.

• إجراءات توقيع الجزاء الإداري:

1. في الحالات التي لا يزيد فيها الجزاء الإداري عن لفت نظر/إنذار/خصم يوم واحد من الراتب:

• يقوم الرئيس المباشر للموظف المخالف برفع مذكرة للمدير المختص التابع له الموظف يوضح بها المخالفة وملاساتها.

• يقوم المدير المختص باعتماد المذكرة وتوضيح الجزاء المقترح بما لا يتجاوز لفت النظر/الإنذار/خصم يوماً واحداً من الراتب



• تحول المذكرة لإدارة الموارد البشرية لمراجعتها حسب نظام العمل المعمول به وتحرير نموذج "إجراء جزائي" ويتم رفعه لمجلس الإدارة للموافقة والاعتماد.

• تقوم إدارة الموارد البشرية بتوقيع الجزاء والاحتفاظ بنسخة من الإجراء الجزائي بملف الموظف.

2. في الحالات التي يزيد فيها الجزاء الإداري عن لفت نظر/الإنذار/خصم يوم واحد من الراتب:

• يقوم الرئيس المباشر للموظف المخالف بتحرير مذكرة طلب تحقيق مع الموظف موضحاً بها أسباب التحقيق والمخالفة تفصيلاً ورفعها للمدير المختص التابع له الموظف، والذي يعتمد تحويله للتحقيق الإداري.

• تحول المذكرة لمدير الموارد البشرية لمراجعتها حسب نظام العمل، ويتم التحقيق في الواقعة من خلال لجنة التحقيق الإداري التابعة لها في خلال سبعة أيام كحد أقصى من تاريخ حدوث المخالفة.

• تقوم لجنة التحقيق بعد إجراء التحقيق وسماع أقوال المخالف والشهود وتحرير محضر بذلك برفع توصياتها بالمخالفة والجزاء المقترح.

• يقوم مدير الموارد البشرية بتحرير إجراء جزائي بناءً على توصيات لجنة التحقيق.

• يتم رفع الإجراء الجزائي لمجلس الإدارة للموافقة والاعتماد.

• تقوم إدارة الموارد البشرية بتوقيع الجزاء والاحتفاظ بنسخة من الإجراء الجزائي بملف الموظف.

5. انقضاء علاقة العمل وانتهاء خدمة الموظفين

• تنتهي خدمة الموظفين بالجمعية طبقاً لنصوص نظام العمل واللائحة التنظيمية للجمعية فيأي من الحالات الآتية:

1. الاستقالة

2. الوفاة

3. الفصل حسب الاجراءات الادارية المتبعة .



6. الرواتب والترقيات

1. الرواتب والمزايا النقدية والعينية الأخرى

2. الترقيات وزيادة الرواتب

1. الرواتب والمزايا النقدية والعينية الأخرى:

1.1 سلم الرواتب:

• يتم تعيين كافة الموظفين الجدد في الدرجات الوظيفية المناسبة للوظائف التي يتم تعيينهم فيها والموضحة بجدول سلم الدرجات، بشرط الالتزام بالحد الأدنى للمؤهلات والخبرة المقررة لكل درجة.

• تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع جدول "سلم الرواتب" وكذلك جدول "تفصيل سلم الرواتب" بحيث يتصفان بالمرونة والتنافسية مع الجمعيات المماثلة، ثم يتم عرضها على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد.

• الحد الأدنى لراتب الدرجة (أو بداية مربوط الدرجة) وهو الحد المقرر للموظف الذي يتمتع بالمؤهلات الدنيا المطلوبة في الوظيفة.

• الحد الأقصى لراتب الدرجة (أو نهاية مربوط الدرجة) وهو الحد الذي لا يجب أن يتعداه راتب الموظف الذي يعمل في وظيفة معينة ومحددة ضمن هذه الدرجة.

1.2 الراتب الأساسي:

• الراتب الأساسي هو الأجر الذي يعطى للموظف مقابل عمله في الجمعية، مهما كان هذا الأجر أو طريقة احتسابه وبدون أية إضافات من بدلات أو مقابل ساعات إضافية أو مكافآت أو غيرها وقبل أية خصومات من ضرائب أو تأمينات أو غيرها.

• يتم تحديد الراتب الأساسي للموظف عند التحاقه بالعمل في الجمعية وفقاً لسلم الرواتب المعتمد ويجرى تعديله فيما بعد نتيجة تعديل سلم الرواتب أو نتيجة أي تغيير في وضع الموظف أو مسؤولياته أو أدائه.

1.3 المكافآت السنوية والعمولات والحوافز الشهرية:

• تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام الحوافز للموظفين، ويتم عرضه على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد.

• يتم صرف الحوافز السنوية للموظفين بنسبة 80% على الأداء الشخصي (من خلال تقارير تقييم الأداء) و20% على تحقيق الخطة السنوية للجمعية، ويتم ذلك مرة كل ستة أشهر (مرتين في السنة الواحدة).

1.4 المكافآت الاستثنائية:

• يحق للمدير المختص استناداً على تقارير تقييم أداء الموظفين السنوية ومدى التفاني في العمل أن يطلب منح مكافأة تشجيعية للموظفين التابعين له.

• يحق لإدارة الجمعية أن تقرر منح مكافآت عامة للموظفين بالجمعية وذلك في مناسبات خاصة يرجع تعيينها للإدارة العليا.

• الإجراءات:



0 يتم منح مكافأة تشجيعية للموظف بناءً على اقتراح المدير المختص والمقدم لإدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدراسة الاقتراح من خلال تقارير تقييم الأداء السنوية للموظف.
0 تقوم إدارة الموارد البشرية بتحرير نموذج "إجراء مكافأة" ورفعها للإدارة العليا للموافقة والاعتماد، ثم إرسال نسخة إلى كل من الإدارة المالية وملف الموظف .

1.5 السيارات وبدل الانتقال:

♣ في حالة عدم تمكن إدارة الجمعية من توفير وسيلة انتقال للموظفين الذين يحق لهم ذلك، يحصل هؤلاء الموظفين على بدل انتقال والموضح بجدول البدلات المعتمد.
♣ يتحمل الموظف الذي يستعمل سيارة الجمعية كافة النتائج المترتبة على أي حادث أو سوء استعمال للسيارة بما في ذلك المبلغ الذي تخصصه شركة التأمين قبل دفع التعويضات .

1.6 تعويض نهاية الخدمة:

♣ يمنح الموظف الذي انتهت خدماته في الجمعية والذي أكمل في العمل سنة فأكثر تعويض نهاية الخدمة ما لم يكن هناك مانع قانوني يحرمه من هذا التعويض وفقاً لأحكام نظام العمل أو لائحة المخالفات .
♣ يستحق الموظف تعويض نهاية الخدمة عن كسور السنة بنسبة ما قضاها منها في العمل.
♣ يتم احتساب تعويض نهاية الخدمة على أساس نصف شهر عن عام وعلى أساس آخر راتب تقاضاه الموظف مضافاً إليه البدلات والعلاوات النقدية الأخرى التي تشكل قانوناً جزءاً من الراتب الإجمالي الشهري للموظف.

1.7 استحقاقات الموظف المتوفي:

♣ تستحق أسرة الموظف الذي توفي أثناء الخدمة مبلغ لمواجهة نفقات الجنازة وقدره 50,000 ليرة سورية , بالإضافة إلى منحة تعادل أجر الموظف كاملاً عن الشهر الذي توفي فيه والشهر التالي له.

2. الترقيات وزيادة الرواتب:

2.1 الترقيات:

♣ تعنى الترقية نقل الموظف من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة أعلى سواء في نفس الإدارة الذي يعمل بها أو نقله إلى إدارة أخرى.
♣ تتم ترقية موظف من درجة إلى الدرجة الأعلى إذا توافرت الشروط التالية:
0 وجود وظيفة شاغرة أو استحداث وظيفة في الدرجة الأعلى ووجود اعتماد مالي مخصص لذلك.
0 أن يكون الموظف قد عمل في وظيفته الحالية مدة سنتين على الأقل.
0 أن يكون الموظف قد أثبت جدارته في عمله السابق بشهادة المدير المختص، وبموجب تقرير تقييم الأداء السنوي والذي يشترط أن يكون الموظف قد حصل فيه على تقدير جيد جداً أو ممتاز خلال السنة السابقة.
0 أن تتوافر لدى الموظف المؤهلات والخبرات المحددة كمتطلبات بالنسبة إلى الدرجة المقترحة ترقيته لها.
0 أن تتوافر لدى الموظف الكفاءة والمقدرة على القيام بمتطلبات وظيفته الجديدة.
0 أن يخلو ملف الموظف من أي عقوبات أو أي قرار يقضى بحرمانه من الترقية.
♣ يتم إيقاف ترقية الموظف المحال للتحقيق بشأن شكوى ضده لم يتخذ قرار بشأنها إلى حين اتخاذ القرار، وفي



- حالة تبرئته يتم ترقيته اعتباراً من التاريخ الذي استحق فيه الترقية.
- يتم اقتراح الترقية من قبل المدير المختص التابع له الموظف، ثم ترسل لإدارة الموارد البشرية للدراسة وتقديم التوصيات وتحضير نموذج إجراء تغيير وظيفي ورفعها للإدارة العليا للموافقة والاعتماد.
- عند تعدد المرشحين للترقية وتساوي كفاءتهم، تراعى مؤهلاتهم العلمية، فإذا تساوت تراعى أقدميتهم أي المدة التي أمضوها في نفس الدرجة، وإذا تساوت يرقى الأكبر سناً.
- تجرى الترقيات في بداية السنة الميلادية من خلال إجراءات تقارير تقييم الأداء إلا أنه في حالة توافر وظيفة شاغرة خلال السنة يتم ترقية الموظف المناسب إلى الوظيفة الشاغرة بصفة الندب حتى بداية السنة الميلادية التالية حيث يجرى تثبيته في الوظيفة .
- ليس شرطاً أن ترافق الترقية زيادة في الراتب ما لم يكن راتب الموظف الحالي يقل عن الحد الأدنى لمربوط الدرجة التي رقى إليها، عندئذ يزداد راتبه حتماً ليتناسب مع بداية مربوط الدرجة المرقى إليها.
- يمنح الموظف المرقى إلى درجة أعلى جميع مزايا الدرجة التي تمت ترقيته إليها اعتباراً من تاريخ الترقية.

2.3 زيادة الرواتب:

- تتبع إدارة الجمعية سياسة المراجعة السنوية لرواتب الموظفين ولمرة واحدة في أول كل سنة مالية (أول كانون الثاني) بواسطة إدارة الموارد البشرية وتوصية مدير إدارة الموارد البشرية.
- تقرر الإدارة العليا سنوياً وفقاً لوضع الجمعية المالي النسبة الإجمالية للزيادات والحد الأعلى لنسبة الزيادة لأي موظف.
- يحدد سلم الرواتب وتفصيله فئة الزيادة السنوية العادية التي يمكن أن يحصل عليها أي موظف .

7. تطوير الموارد البشرية

1. تقييم أداء الموظفين
2. التدريب والتطوير

تقييم أداء الموظفين

1. مفهوم وأهداف نظام تقييم أداء الموظفين
2. نظام تقييم أداء الموظفين قبل انتهاء فترة الاختبار
3. نظام تقييم أداء الموظفين الدوري

مفهوم وأهداف ومجال تطبيق نظام تقييم أداء الموظفين
1.1 مفهوم النظام:

- هو النظام الذي يتعلق بالكيفية التي يتم بها تقييم الأداء والمعايير الحاكمة لذلك.
- يعتمد على عملية تقييم الأداء في غرضين رئيسيين هما:



التقييم: ترتبط عملية التقييم بقياس مدى مساهمة الموظف في القيمة المضافة التي تنتج عن الإنتاج، كما أن عملية التقييم تقدم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية وإنهاء الخدمة وكذلك في التحفيز وتحديد المقابل المادي للأداء.

التطوير: يتم فيها الاعتماد على تقييم الأداء في تحديد اتجاهات إعداد الموظفين بالجمعية للاضطلاع بمهام ومسئوليات أوسع، كما تساهم المعلومات الناتجة عن عملية التقييم في عملية تخطيط القوى الموظفة نتيجة ظهور الفجوات الإدارية والتنظيمية التي تحتاج علاج، وفي نفس الوقت فإنها تؤدي أيضا إلى رفع درجة وعي الموظفين بالأهداف المراد تحقيقها من خلال الاتصال الفعال بين المقيم والموظف المراد تقييمه.

1.2 الأهداف:

• يهدف نظام تقييم الأداء للموظفين بالجمعية إلى ما يلي:

* تحديد الاحتياجات التدريبية.

* تخطيط القوى العاملة (النقل، الترقية، إنهاء الخدمة،...)

* تحديد المزايا المالية مثل نسبة الأرباح السنوية والموزعة على الموظفين والمكافآت السنوية والزيادة السنوية للرواتب.

* تحديد مدى إمكانية تجديد عقود العمل .

* تحديد مدى نجاح الموظف الجديد في فهم المهام المطلوبة منه، وذلك لاتخاذ قرار التعيين النهائي قبل انتهاء فترة الاختبار.

2. نظام تقييم أداء الموظفين قبل انتهاء فترة الاختبار:

2.1 الهدف:

• يهدف نظام تقييم الأداء للموظفين قبل انتهاء فترة الاختبار - والمقرر مدتها بثلاثة أشهر (90 يوم) في نظام العمل المعمول به، تبدأ اعتبارا من تاريخ أول يوم عمل فعلي - إلى تحديد مدى نجاح الموظف الجديد في فهم المهام المطلوبة منه وإلى تحديد مدى التحقيق المنشود منه وذلك لاتخاذ قرار التعيين النهائي.

2.2 النموذج المستخدم:

• يستخدم نموذج "تقييم الاداء خلال فترة الاختبار" كأداة لتقييم أداء الموظفين الجدد.

2.3 الإجراءات:

• بعد إتمام إجراءات تعيين الموظف الجديد يتم تعريفه بمهام وظيفته ومسئوليته بواسطة بطاقة التوصيف الوظيفي عن طريق إدارة الموارد البشرية، ويقوم المشرف/المدير المختص في أول أسبوع عمل بعقد اجتماع مع الموظف لمعرفة مدى المعلومات التي استوعبها وإذا كان هناك المزيد من الأسئلة أو الاستفسارات أو النقاط الغير واضحة.

• يتم إرسال النموذج المذكور اعلاه إلى المدير المختص وذلك في أول يوم لمباشرة الموظف الجديد لعمله.

• يقوم المدير المختص بمتابعة تقييم الأداء للموظف المعنى بصفة شهرية، ثم تقرير مدى مناسبة الموظف للتنشيط في وظيفته من عدمه وإعادة النموذج إلى إدارة الموارد البشرية قبل انتهاء فترة اختبار الموظف محل التقييم بمدة أسبوع واحد على الأقل.

• يتم إرسال نسخة من نموذج تقرير صلاحية الموظف إلى إدارة الموارد البشرية للحفظ في ملف الموظف.

• في حالة تقرير تثبيت الموظف، تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال "خطاب تثبيت موظف" وإرساله إلى الموظف المعنى بعد اعتماده من مدير ادارة الموارد البشرية. في حالة تقرير عدم مناسبة الموظف للتنشيط في وظيفته، تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال "خطاب إنهاء خدمة موظف خلال فترة الاختبار" بعد اعتماده من



مدير ادارة الموارد البشرية، والتوقيع على الأصل من الموظف المعنى وتسوية مستحقاته طبقاً للنظام المعمول به في هذا الشأن.

3. نظام تقييم أداء الموظفين الدوري:

3.1 النموذج المستخدم:

- يتم استخدام نموذج "تقييم الاداء" عمل تقييم أداء للموظفين في الشهر الاول من السنة الميلادية.
- يتم نموذج "اهداف التقييم" في تحديد الاهداف والاحتياجات التدريبية اللازمة لتحقيق الاهداف في الشهر الاخير من السنة الميلادية.

3.2 الإجراءات:

- يبادر الموظف بوضع تصور للأهداف السنوية في بداية العام على ضوء توصيف الوظيفة التي يشغلها، ويقدمه للمدير المباشر كي يعتمده.

- يراجع المدير المباشر مع الموظف تلك الأهداف ويناقشها ويتأكد من أن كل الأهداف ذات طابع

S.M.A.R.T.

- يفتح المدير المباشر مع موظفه مجالاً للحوار المستمر ويعيد ضبط الأهداف بشكل مستمر ويجري مراجعات للأداء حسب الحاجة.

- يبادر الموظف بشكل مبدئي بملء نموذج خطة أداء وتطوير الموظف في نهاية فترة التقييم ويحدد موعداً للاجتماع مع مديره المباشر لمراجعة أداء الموظف.

- أثناء اجتماع مراجعة خطة الأداء، يناقش المدير المباشر مع الموظف أداءه مع تقديم براهين ثابتة بخصوص كل تقييم، مستخدمين دليل تقديرات معايير الأداء الحاسمة وقائمة الأهداف السنوية.

- يضع المدير خطة تعلم وتطوير الموظف في نموذج الخطة للتغلب على أوجه القصور في الأداء.

- بعد انتهاء جلسة التقييم، يسجل الموظف التقديرات النهائية في نموذج الخطة ويوقع عليها هو والمدير المباشر ورئيس ومدير عام الإدارة، ثم يرفعها لإدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات الملائمة

- في حالة تقرير تجديد عقد العمل محدد المدة للموظف، تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال "خطاب تجديد عقد عمل" وإرساله إلى الموظف المعنى بعد اعتماده من مدير ادارة الموارد البشرية والإدارة العليا.

- في حالة تقرير عدم تجديد عقد العمل محدد المدة للموظف، تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال "خطاب عدم تجديد عقد عمل" بعد اعتماده من مدير ادارة الموارد البشرية والإدارة العليا، والتوقيع على الأصل من الموظف المعنى وتسوية مستحقاته طبقاً للنظام المعمول به في هذا الشأن.

4. إرشادات عامة للموظف المقيم:

- 4.1 تجنب منح تقديرات أعلى أو أقل لكل عنصر من عناصر التقييم تائراً بجانب واحد من جوانب التقييم. (منح كافة العناصر بأقل مما يجب تائراً بالغياب المستمر للموظف بالرغم من أن باقي العناصر الأخرى تستحق تقديرات أعلى).

- 4.2 تجنب اللجوء للتساهل في عملية التقييم بغرض الحفاظ على علاقات طيبة مع الموظفين أو لعدم الرغبة في إظهار الجوانب السلبية المتعلقة بالمرؤوسين وبغض النظر عن الموضوعية في التقييم. (منح كافة الموظفين تقديرات متساوية وبغض النظر عن كونها أعلى أو أقل مما يستحقون).

- 4.3 تجنب اللجوء إلى التقدير المتوسط للتقييم تجنباً للوقوع في الخطأ في حالة منح تقديرات طرفية (ضعيف جداً أو ممتاز) تجنباً للمساءلة من الغير سواء الموظف أو الرؤساء. (منح كافة الموظفين تقديرات تتراوح بين



جيد وجيد جداً).

4.4 تجنب التأثر بالأحداث الحالية المرتبطة بأداء الموظف لوظيفته.(منح الموظف تقدير ضعيف جداً نظراً لحدوث خطأ حالي من جانب الموظف وبغض النظر عن أداء الموظف طوال فترة التقييم).

4.5 تجنب منح تقدير مماثل للمستوى الشائع لمجموعة العمل التي تضم الموظف وبغض النظر عن أداء الموظف نفسه. (منح الموظف تقدير جيد جداً نظراً لأن مجموعة العمل التي تضمه محققة تقديرات عالية وبغض النظر عن أداء الموظف نفسه).

التدريب والتطوير

1. التدريب:

1.1 الأهداف:

- يهدف نظام التدريب للموظفين بالجمعية إلى ما يلي:
- إظهار نقاط القوة والضعف لدى الموظفين للعمل على تطوير وتحسين الأداء .
- تأهيل الموظفين الجدد للتكيف مع ظروف العمل بالجمعية .
- توضيح إمكانية الترشيح لشغل وظيفة أعلى.
- فتح آفاق جديدة أمام الموظفين للتفكير العملي البناء .
- تعريف الموظفين بأحدث التطورات الخاصة بنشاط الجمعية.

1.2 تحديد الاحتياجات التدريبية:

- تقوم إدارة الموارد البشرية في شهر تشرين الثاني من كل عام بمخاطبة المديرين المختصين لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستخدام نموذج "تحديد الاحتياجات التدريبية"، وفيه يقوم الرئيس المباشر بتحديد الاحتياجات من التدريب والمهارات والتعليم المطلوب له وللموظفين التابعين له، ويتم مراجعة الاحتياجات السابقة بمعرفة المدير المختص للتحقق من مدى مناسبة الاحتياجات لطبيعة العمل ومدى احتياج العمل لها ومطابقتها مع أهداف الجودة للإدارة والهدف الرئيسي للجمعية.
- يقوم المديرين المختصين بإرسال هذه الاحتياجات إلى إدارة الموارد البشرية في موعد أقصاه أسبوعين من تاريخ استلامها.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة الاحتياجات التدريبية للجهات الطالبة من حيث تكرارية الموضوعات المطلوبة والأعداد المرشحة للتدريب وإمكانية التدريب الداخلي والتكلفة التقديرية ومقارنتها بالميزانية المقررة لتدريب الموظفين والمعتمدة من قبل الإدارة العليا، ويتم تحديد جهات التدريب المقترحة طبقاً لجهات التدريب المعتمدة لدى الجمعية.

1.3 إصدار الخطة التدريبية السنوية

- بناءً على دراسة الاحتياجات التدريبية، تقوم إدارة الموارد البشرية بإصدار "الخطة التدريبية السنوية"، ويتم عرضها على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد، ثم يتم إخطار الإدارات بالخطط التدريبية المعتمدة لها.

1.4 اعتماد جهات التدريب:



• تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الجهات التدريبية بعد تقييمها باستخدام نموذج "تقييم جهة تدريب"، ويتم اتخاذ القرار على النحو التالي:

• جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد جداً أو امتياز في التقييم يتم الاستعانة بها كجهة تدريب معتمدة لدى الجمعية.

• جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد يتم إعادة تقييمها.

• جهات التدريب التي تحصل على تقييم ضعيف أو مقبول لا يتم الاستعانة بها.

1.5 تقييم دورة تدريبية:

• يقوم المتدرب مع انتهاء الدورة التدريبية بتقييم الدورة، وذلك لمعرفة مدى توافر الجودة المطلوبة في العملية التدريبية باستخدام نموذج "تقييم دورة تدريبية"، على أن يتم إعادة التقييم إلى إدارة الموارد البشرية في خلال فترة لا تتعدى أسبوع من تاريخ انتهاء الدورة التدريبية.

1.6 تقييم متدرب:

• يقوم القائم بالتدريب (المحاضر) بتقييم المتدرب باستخدام "نموذج تقييم متدرب" للوقوف على مدى تفاعل المتدرب مع الدورة التدريبية، على أن يتم الاحتفاظ بهذا التقييم في الملف التدريبي الخاص بالمتدرب مع صورة من الشهادة التي يحصل عليها المتدرب من جهة التدريب.

1.7 التقييم الدوري لجهات التدريب:

• تقوم إدارة تنمية الموارد البشرية بمتابعة الجهات التدريبية والتحقق من قيامها بأداء الخدمات التدريبية بفعالية بواسطة التقييمات المقدمة من المتدربين وتحرير نموذج "تقييم جهة تدريب (التقييم الدوري)" بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية.

• جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد جداً أو امتياز يستمر الموظف معها سواء أثناء تنفيذ الخطة التدريبية الحالية أو الخطة التدريبية القادمة.

• جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد يتم إعادة تقييمها بعد دورة تدريبية ثانية لأخذ قرار بشأنها.

• جهات التدريب التي تحصل على تقييم ضعيف أو مقبول يتم إنهاء العمل معها.

1.8 تقييم فاعلية التدريب:

• يقوم المدير المختص التابع له المتدرب بتقييم المتدرب بعد مرور ثلاثة أشهر من تنفيذ التدريب باستخدام نموذج "تقييم فاعلية التدريب" وذلك لمعرفة مدى تحقق الهدف من التدريب، ويتم الاحتفاظ بالتقييم في الملف التدريبي الخاص بالمتدرب.

1.9 تدريب غير مخطط (تدريب طارئ):

• يتم اللجوء للتدريب الغير مخطط أو الطارئ في حالات (عقد نوات متخصصة ومتفردة قد ترد من جهات التدريب، احتياجات تنظيمية مستحدثة، التدريب على أنظمة جديدة).

• يتم طلب هذا النوع من التدريب بمعرفة الجهة الطالبة باستخدام نموذج "طلب تدريب غير مخطط" وإرساله



إدارة الموارد البشرية لمراجعة الطلب وتحديد مدى إمكانية التنفيذ في الحدود المسموح بها بميزانية التدريب، ثم يتم عرضه على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد، ومن ثم يتم تسجيله بخطة التدريب السنوية للجمعية.

1.10 تدريب الموظفين الجدد:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بإخطار إدارة الموارد البشرية بالموظفين الجدد بالجمعية لحصولهم على "البرنامج التعريفي للموظفين الجدد".
- يتم إدراج هذا التدريب بسجل تدريب الموظف وكذلك في تقرير نجاح الخطة التدريبية.

1.11 الملف التدريبي:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ لكل متدرب بملف تدريبي يوضع داخل الملف الشخصي للموظف ويشتمل على:
 - سجل تدريب.
 - صور شهادات البرامج التدريبية الحاصل عليها.
 - تقييمات المتدربين من خلال جهات التدريب.
 - تقييمات فاعلية التدريب.

1.12 تقرير نجاح الخطة التدريبية:

- بنهاية الخطة التدريبية النصف سنوية للجمعية، تقوم إدارة تنمية الموارد البشرية بإصدار تقرير نجاح الخطة موضح به الآتي:
 - عدد الدورات المخططة والمنفذة.
 - برامج تدريب الموظفين الجدد
 - عدد المتدربين المخطط والفعلي
 - تقييم البرامج التدريبية المنفذة كل على حدة
 - التكلفة التقديرية والفعلية
 - الصعوبات التي واجهت تنفيذ الخطة
 - عدد الدورات الغير مخططة (تدريب طارئ)
 - الاقتراحات والتوصيات

الاجتماع رقم 31 تاريخ 2019/1/21

مجلس إدارة الجمعية الخيرية الشركسية
في سورية