

الدليل الإداري

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

2008

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان	البند
3	مقدمة حول مدونة السلوك وحقبة المصادر	أولاً
5	مقدمة الدليل	ثانياً
6	هدف الدليل	ثالثاً
7	استخدام الدليل	رابعاً
8	معلومات عامة	خامساً
9	الهيكل التنظيمي والاختصاصات العامة	سادساً
19	مبادئ نظام العمل	سابعاً
20	السياسات العامة الخاصة بشؤون الموظفين	ثامناً
50	تعين الاستشاريين	تاسعاً
51	إجراءات و معايير تأديبية	عاشراً
56	سياسات عامة لعمل المكاتب	احدى عشر
59	تعريفات ومعلومات حول الدليل	اثنا عشر
65	نماذج	ثلاثة عشر

أولاً: مقدمة

مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

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

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

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

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

حقيبة المصادر:

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

تشمل حقيبة المصادر على الأدلة التالية:

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

كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
 - الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
 - الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
 - الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
 - الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
 - الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين
 - الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
 - الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية
 - الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
 - الدليل الإرشادي حول المشاركة
 - الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- و من هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية من شركة الرؤيا الجديدة و الائتلاف الأهلي من أجل النزاهة " أمان " و مستشاريهم بالشكر لمساهماتهم الفاعلة في تحضير و مراجعة هذه الحقيبة.

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني www.ndc.ps
- لارسال ملاحظاتكم و توصياتكم حول حقيبة المصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني code@ndc.ps

ps

ثانياً: مقدمة الدليل

إن هذا الدليل هو جزء من حقيبة المصادر التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية؛ ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والتي تم توقيعها بتاريخ 28/02/2008 برعاية الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك.

وقد تم تصميم الدليل الإداري ليتناسب مع أحجام المؤسسات الأهلية كافة وقدراتها المادية، عن طريق تزويد الدليل بإجراءات مفصلة تناسب المؤسسات الكبيرة والطاقت المتخصصة، إضافة إلى الإشارة إلى كيفية تبسيط الإجراءات، بما يتناسب والمؤسسات صغيرة الحجم التي تعتمد -أساساً- على العمل التطوعي لتسيير شؤونها اليومية.

ويهدف هذا الدليل إلى تزويد المؤسسة والمسؤولين فيها بمرجع مفصل عن السياسات والإجراءات الإدارية.

وقد أعد ليشمّل الأسس والقواعد الواجب إتباعها في الجوانب الإدارية؛ للمساعدة في تنمية القدرات وتعزيز وتطبيق النظم الإدارية السليمة التي تهتم المؤسسات الأهلية، ومن ثم تطوير عمليات العمل والتشغيل وسياساته بشكل مختصر وواضح من أجل هيكل نظام علمي وعملي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ومبادئها. إن هذا الدليل يعتبر أداة تعليمية للموظفين الجدد من أجل ضمان فاعلية السياسات المتبعة.

يقوم مدير المؤسسة بتطبيق هذه السياسات بناءً على توصية من مجلس الإدارة. ويجب أن تقوم المؤسسة بعملية مراجعة وتدقيق لهذا الدليل سنوياً أو كل سنتين مرة على أكثر تقدير.

إن السياسات والإجراءات المفصلة في هذا الدليل لا تشكل عقد الموظف، وهي عرضة للتغيير من وقت لآخر، حسب ما تراه المؤسسة مناسباً.

ثالثاً: هدف الدليل

- أعدّ الدليل الإداري ليشمل الأسس والقواعد الواجب إتباعها في الجوانب الإدارية لتطبيق النظم السليمة التي تهتم المؤسسة الأهلية. وحفاظاً وتعزيزاً لمبادئ مدونة سلوك المؤسسات الأهلية، فإن هذا الدليل يتصف بما يلي:
- يرتكز هذا الدليل على قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الخيرية (رقم 1 لسنة 2000) وبنوده الخاصة بتأسيس الجمعية والهيئة العامة ومجلس الإدارة.
 - يعتمد هذا الدليل قانون العمل الفلسطيني (رقم 7 لعام 2000)، كمرجعية وخط أساسي في تعاملات المؤسسة مع موظفيها، مع العلم أن هذا الدليل يشمل أنظمة تقدم للعاملين في المؤسسات الأهلية ميزات تتناسب مع قانون العمل، وتزيد عنه في بعض الأحيان في مجال النظام الإداري تعزيزاً لمبدأ النزاهة.
 - تم تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الأهلية بطريقة تضمن عملية المشاركة في اخذ القرارات الخاصة بإدارة المؤسسة.
 - من أجل تعزيز مبدأ الشفافية الإدارية والمساءلة يوصى بتوزيع هذا الدليل على العاملين في المؤسسة كافة، وتطبيق البنود الخاصة بدليل الأخلاقيات والهيكل التنظيمي وعملية التقييم.
 - لضمان المساواة والشمول في النظام الإداري وتعزيزاً لمبدأ النزاهة، تضمن هذا الدليل إجراءات التوظيف والتعيين كافة، إضافة إلى البنود المتعلقة بالسلم الوظيفي وتقييم الأداء.
 - لقد تم تصميم الهيكل التنظيمي مع مراعاة لفصل الصلاحيات (من خلال الوصف الوظيفي للمناصب الإدارية)، بطريقة تقلل تضارب المصالح في المؤسسة إلى أدنى حد.
 - يلتزم هذا الدليل بمبدأ الإدارة الرشيدة من خلال توضيح خطوط الاتصال بين الأجسام الحاكمة وموظفي المؤسسة، وتعيين المدقق الداخلي، إضافة إلى إدارة شؤون الموظفين بعدالة ومصداقية.

رابعاً: استخدام الدليل

يستخدم هذا الدليل كمرجعية للعمل في المؤسسة، بحيث يتم الرجوع إلى الجزء ذي العلاقة منه للاسترشاد به، وهو يستهدف كافة الموظفين العاملين في المؤسسة الأهلية بشكل عام، وموظفي إدارة شؤون الموظفين بشكل خاص. وهذا الدليل هو دليل موحد بحيث يمكن تطبيقه على المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مع إجراء بعض المواءمات الخاصة لكل مؤسسة، لتناسب مع خصوصيتها وقدراتها وحجمها.

ويجب أن تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية لهذا الدليل، وذلك بهدف تقييم مناسبته وقابليته للتطبيق، أو حاجته إلى التعديل، وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة، أو البيئة المحيطة بها.

يقسم هذا الدليل إلى عدة أجزاء؛ كل جزء يحتوي على إجراءات عامة ومتطلبات ضرورية لضمان فاعلية السياسات المتبعة في المؤسسة، ويشتمل كذلك الإجراءات المفصلة لكل نشاط والشخص المسؤول عن تنفيذها.

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

وأجزاء هذا الدليل هي:

- عام/إطار عام.
- الهيكل التنظيمي والاختصاصات العامة.
- مبادئ نظام العمل.
- شؤون الموظفين.
- تعيين الاستشاريين.
- إجراءات تأديبية.
- سياسات عامة لعمل المكاتب.
- النماذج المطلوبة.

خامساً: معلومات عامة

- الهدف من هذا القسم هو التعريف بالسياسات العامة و الإجراءات الإدارية للمؤسسة
 - تعريف المؤسسة الأهلية
 - المؤسسة الأهلية هي مؤسسة خدمتية غير هادفة للربح لا تقوم بتوزيع أرباح أو عوائد. ولا يوجد أي اهتمامات أو امتيازات مادية خاصة للمؤسسين ومجلس الإدارة / الهيئة العامة في المؤسسة.
 - تعريف دليل الأخلاقيات و الضوابط (Code of Ethics)
 - على المؤسسة الأهلية أن تقوم بوضع دليل لأخلاقيات العاملين لديها و مجلس الإدارة¹، حيث يتم تعميمه واطلاع الموظفين عليه كافة عند التعيين لتوقيع الموافقة على الالتزام بكافة بنوده و يتم تطبيقه من قبل جميع العاملين في المؤسسة. و دليل أخلاقيات و ضوابط العمل هو عبارة عن المعايير المثالية الضرورية و التي تهدف إلى تعزيز ما يلي:
 - الأداء النزيه و الأخلاقي و من ضمنها منع أي تضارب للمصالح الشخصية و المهنية سواء كان حقيقياً أو ظاهرياً.
 - الالتزام بالقوانين و الأنظمة².
 - ضمان خضوع من يشغلون الوظائف العامة للمساءلة.
 - تعزيز أهمية إصدار التقارير الداخلية للأشخاص و الجهات المعنيين.
 - توضيح الواجبات و المسؤوليات لمستويات إدارة المؤسسة و مرجعياتها و العاملين فيها، بما يضمن شفافية الأداء.
 - تطبيق أكثر فاعلية للقوانين حيث تعكس التزام أخلاقي طوعي من قبل الموظفين.
 - توفير أداة رقابية داخلية فعالة
- و دليل الأخلاقيات يعمل على تأمين التطبيق السليم لروح القانون و النظام الأساسي للمؤسسة الأهلية، وكذلك تغطية الجوانب التي لا يتم تغطيتها عادة في القوانين المعمول بها، مثل موضوع عمل الأقارب في المؤسسة نفسها، و التمييز و الفوارق في الامتيازات، و التمويل و السلوك الصحيح فيما بين العاملين و مع الآخرين، وغيرها .

(1) يمكن استنباط بعض بنود الدليل من مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

(2) أنظر/ي مجموعة الأدلة الارشادية الخاضعة بالقوانين المحلية و المعاهدات الدولية.

سادساً: الهيكل التنظيمي والاختصاصات العامة

إن التنظيم هو أحد الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية، ويمثل حلقة اتصال بين التخطيط والتنفيذ والرقابة وتنسيق جهود العاملين في المؤسسة، لتحقيق الأهداف الموضوعية من خلال توزيع الاختصاصات، وتحديد الصلاحيات والعلاقات الوظيفية. ويساعد التنظيم على عدم وجود أية ازدواجية أو ارتباك في تصنيف العمل وتحديد أهميته وتوزيعه بين العاملين، والى إعطاء أهمية نسبية لجميع النشاطات بالمستوى نفسه. كما يساعد التنظيم الإداري / الهيكل على نقل القرارات إلى جميع أجزاء المؤسسة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال.

ومن الضروري أن يحتوي الهيكل التنظيمي على مزيج متوازن من السلطات، كما وينبغي له ضمان الفصل المتوازن للسلطات، للتأكد من أن الهيكلية التنظيمية تتسم بالموضوعية، ومرتكزة على احترام مبدأ التخصص، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتمكين الأفراد في التنظيم من أداء أعمالهم بشكل مستقل ونزيه.

ويهدف هذا القسم من الدليل إلى أن يكون مرجعا للمؤسسة، لما يقدمه من إيضاح للمبادئ والأسس التنظيمية، وتقسيمات العمل والعلاقات الوظيفية، وفصل الصلاحيات المعطاة للموظفين.

ويعزز هذا القسم مبدأ المساءلة الداخلية والإدارة الرشيدة، عن طريق فصل الصلاحيات، والتأكيد على مفهوم الإدارة بالمشاركة، دون انتقاص لحدود المسؤولية، أو إلغاء لمفهوم روح الفريق.

مبادئ تكوين الهيكل التنظيمي:

يجب اعتماد المبادئ الأساسية التالية لتكوين الهياكل التنظيمية للمؤسسات الأهلية، بحيث يضمن سير العمل بشكل سليم ومرن، ومنعاً من حدوث أية ازدواجية أو تضارب في المهام والمسؤوليات، وهي ما يلي:

أ- مبدأ التسلسل الهرمي:

يقصد بالتسلسل الهرمي رئيس واحد لكل مرؤوس، أي ألا يكون الموظف مسؤولاً تجاه أو تتم محاسبته من قبل أكثر من شخص واحد. وتبين الخطوط الواصلة بين الوظائف طبيعة العلاقات فيما بينها، وتمثل الخطوط المستمرة خطوط السلطة المباشرة.

ب- مبدأ نطاق المسؤولية:

يعني نطاق المسؤولية عدد النشاطات التابعة للمسؤول بحيث يمكنه القيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة، وبمعنى آخر يراعى عند تكوين الهيكل الوظيفي ألا يتبع المسؤول عدد كبير من النشاطات، بحيث تصبح عملية التخطيط والتنظيم والرقابة والتنفيذ صعبة، وبالتالي عدم تنفيذ الأعمال بالكفاءة المطلوبة.

ت- مبدأ التخصص

يقصد بالتخصص تجميع الأعمال المتشابهة تحت وحدة تنظيمية واحدة. وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال.

ث- مبدأ/ نظام تفويض الصلاحيات: يشمل الحديث عن هذا المبدأ ما يلي:

أولاً: المفهوم العام للتفويض:

المفهوم العام للتفويض هو أن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل لشخص معين للقيام بعمل معين ولفترة زمنية محددة مع بقاء الاتصال به وبالعامل المفوض له. أما تفويض السلطة فهو أن يقوم الرئيس بتكليف مرؤوسه بالقيام بأعمال لتنفيذ نشاطات من نطاق صلاحياته، يكون بمقدورهم أدائها بالكفاءة المطلوبة. وهذا لا يعني إطلاقاً إعفاء الرئيس من المسؤولية الناتجة عن هذا التفويض، بل يبقى مسؤولاً تجاه الموظف الأعلى منه رتبة، ويحاسب على هذا الأساس. وبمعنى آخر فإن الصلاحية تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض. وفيما يلي استعراض مفصل لنظام تفويض الصلاحيات.

ثانياً: مصطلحات في التفويض

المصطلحات التفويضية هي:

- 1- المسؤولية: المسؤولية هي قبول النتائج المترتبة على حصول خطأ ما في العمل. حيث أن الفرد المعين في وظيفة ما، يفرض عليه التزاماً معيناً بتنفيذه لهذه الوظيفة بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- السلطة أو الصلاحية: هي امتلاك القوة والحق في اتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات ومهام المرؤوسين وأفعالهم وقيادتهم مع الالتزام الكامل من قبلهم بتنفيذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- مبدأ تفويض السلطة: يعنى بمصطلح تفويض السلطة أن يقوم الرئيس بتكليف مرؤوسه بالقيام بأعمال يكون بمقدورهم أدائها بالكفاءة المطلوبة. وهذا لا يعني إطلاقاً إعفاء الرئيس من المسؤولية الناتجة عن هذا التفويض ويبقى مسؤولاً تجاه الموظف الأعلى منه رتبة ويحاسب على هذا الأساس.

ثالثاً: المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التفويض

المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التفويض هي:

- 1- قانونية التفويض: أي توافقه وانسجامه مع القوانين والأنظمة المتبعة.
- 2- جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات.
- 3- علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض وللعاملين في المؤسسة كافة. وأن يكون صريحاً لا ضمناً.
- 4- أن يكون التفويض مكتوباً، وأن تكون السلطة والأعمال المفروضة محددة بدقة وواضحة المعالم.
- 5- توضيح حدود العمل والسلطات المفوضة قبل التفويض، بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتاً لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- 6- كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة.
- 7- المتابعة المستمرة من قبل الرئيس لأعمال المرؤوس المفوض، حيث أنه المسؤول الأول عن تلك الأعمال.
- 8- توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض.
- 9- تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي.
- 10- صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفة لا الشخصية، بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه، وذلك تلافياً للتداخلات في العمل.
- 11- التفويض إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس ببعض الصلاحيات رئيسته. وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة إلى المرؤوس، لتصبح مرتبطة بوظيفته وليس بوظيفة رئيسته.
- 12- يبقى صاحب الاختصاص الأصلي هو المسؤول عن مدى صحة الأفعال التي يقوم بها الشخص التي تم التفويض إليه، وذلك عملاً بالمبدأ القائل إن التفويض يتم في الصلاحيات دون المسؤولية.
- 13- يستطيع صاحب الاختصاص الأصلي القيام بالعمل الذي تم التفويض به إلى شخص آخر في أثناء قيام عملية التفويض، كما يستطيع سحب صلاحية التفويض في أي وقت يشاء.

رابعاً: فوائد التفويض.

للتفويض فوائد هي:

- 1- تفرغ المديرين للقرارات العامة، وعدم انشغالهم بأمور روتينية، يمكن أن يؤديها مساعديهم بكفاءة، وهذا يتيح مبدأ الإدارة بالاستثناء.
- 2- تدريب المديرين والرؤساء في المستويات التنظيمية الأدنى، وذلك أن التفويض يعتبر أحد الأساليب الإدارية الناجحة في تكوين صف ثاني من المديرين، بحيث لا تكون هناك فجوة بين الأجيال في حالة الاستئثار بالسلطة.
- 3- سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 4- اتخاذ قرارات أفضل لأن متخذ القرار يكون أكثر معايشة للمشكلة، ويعرف تفاصيلها أكثر من المستويات الأعلى.

خامساً : أحكام عامة في التفويض:

هناك أحكام عامة في التفويض نص عليها قانون العمل الفلسطيني، وهي:

- 1- ما يفوض وما لا يفوض:
 - السلطة: تفوض.
 - المسؤولية الجزئية: تفوض.
 - المسؤولية النهائية : لا تفوض.
- 2- التفويض يكون للسلطة من جانب الرئيس للمرؤوس، ولا يتعلق بتفويض مسؤولياته، فالمسؤوليات لا تفوض، ويظل الرئيس مسئولاً عما فوضه لمرؤوسيه لدى رئيسته الأعلى.
- 3- تفويض السلطة يكون بالنقل المؤقت للصلاحيات من المديرين والمشرفين في مستوى تنظيمي أعلى إلى مرؤوسين في مستوى تنظيمي أدنى؛ من أجل أداء مهمة محددة، وهذا يعني أن هناك ثلاثة أطراف في عملية التفويض هي:
 - المفوض: المدير أو المسئول الذي يتمتع بسلطات معينة.
 - المفوض إليه : وهو الشخص الذي يقبل التفويض.
 - موضوع التفويض: وهو أمر محدد يكلف به المفوض إليه.
 - وعندما يقبل المفوض إليه هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسته، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسته عما قام به من أعمال.
 - تفويض السلطة لا يعنى أن يفوض الرئيس كل سلطاته لمرؤوسيه، بل تلك الأعمال الأقل أهمية بالنظر لواجباته الأساسية التي يجب أن تكون محلاً للتركيز عليها من جانبه.

سادساً: عدد الوظائف في الهيكل

إن الوظائف الظاهرة في الهيكل التنظيمي والوظيفي لا تمثل عدد الموظفين حيث أن حجم وطبيعة العمليات تحدد مدى إمكانية الدمج أو الفصل بين وظيفتين، وبالتالي عدد الأشخاص اللازمين لكل وظيفة، بمعنى أن التطور في حجم العمل وطبيعته يؤدي إلى تطوير هذا الهيكل.

سابعاً: علاقة الألقاب بالرتب

بما أن النظام ثابت وعام، فلا يتم ذكر الأشخاص الذين يشغلون الوظائف إنما يتم وضع المسميات الوظيفية فقط. ولا تعطي المسميات الوظيفية المتشابهة على الرسم حقاً فورياً لأصحابها برتبة متساوية، حيث أن هناك فارقاً في المسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لتنفيذها، تتعلق بحجم عمل كل دائرة وقسم ونوعه.

ثامناً: مرونة الهيكل

إن تصميم الهيكل التنظيمي والوظيفي بشكل مرّن يسمح بإدخال التعديلات اللازمة وفقاً لتطور الواقع الإداري. أي يمكن عن طريقه إضافة وظيفة، أو دمج وظيفتين، أو إلغاء أو فصل وظيفة، دون المساس بالمبدأ العام للتنظيم.

أسس ومفاهيم التنظيم:

إن تصميم تنظيم إداري فعال ومرن يحقق التخطيط والرقابة على تنفيذ أعمال المؤسسة ضمن ضوابط العمل الإدارية والمالية والتخطيطية والفنية بفاعلية أكبر، بالتالي دعم ورفع مستوى النتائج. ولتحقيق ذلك يأخذ التنظيم الإداري بشكل عام الأسس والمفاهيم التالية :

أ) الأسس والمفاهيم الفنية، وتشمل ما يلي:

- 1- التمييز بين البرامج والخدمات المختلفة حسب التخصصات والمستوى.
- 2- تعزيز النظم والإجراءات الرقابية لدعم الكفاءة الحالية وربطها مع بعضها البعض لتحقيق دورة متكاملة للعمل من خلال:
 - تخطيط وموازنة³ للنشاطات
 - إيجاد نظام تكاليف
 - إيجاد نظام تقارير⁴ يرتبط بالنظم العامة
 - إنشاء قاعدة قوية للبيانات للاستفادة من خبرات المؤسسة السابقة مما يحقق السرعة والكفاءة في وضع التقديرات.

ب) الأسس والمفاهيم الإدارية، وتشمل ما يلي:

- 1- تقنين الوضع الإداري في شكل هيكل تنظيمي يحدد الأنشطة والمهام والمسؤوليات وعلاقات العمل وحدود الصلاحيات.
- 2- تقنين نظم العمل وإجراءاته وأساليبه بشكل يوضح خطوات العمل والمسؤوليات.
- 3- دعم روح الفريق في العمل عن طريق اعتماد الإدارة الجماعية.
- 4- اعتماد مبدأ إشراف عملي يضمن سرعة التنفيذ والرقابة على الأعمال وكفاءته.

ت) الأسس والمفاهيم التخطيطية والرقابية،

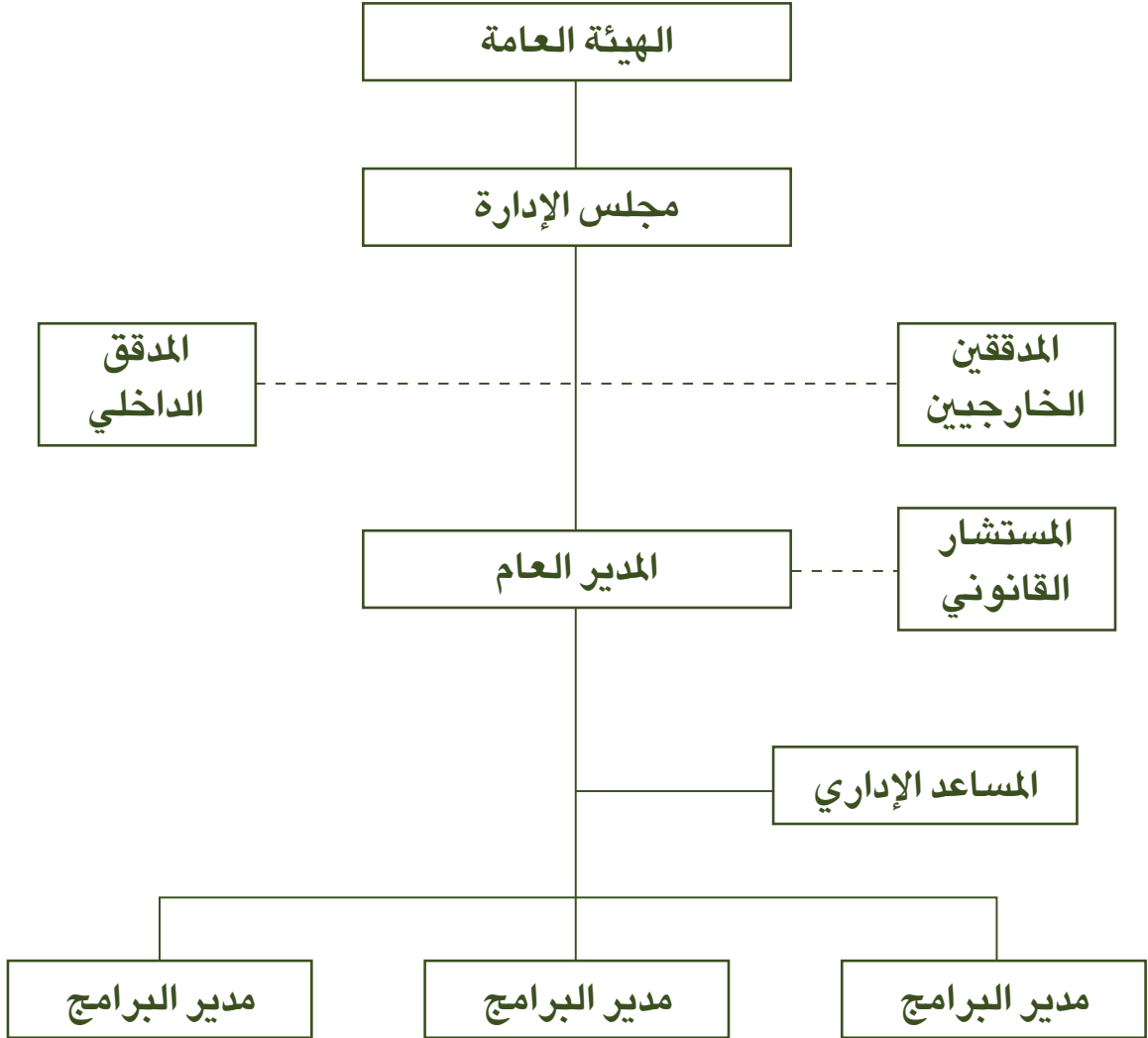
- 1- تعزيز مبدأ المركزية في التخطيط ومبدأ اللامركزية في الإدارات التنفيذية خاصة في عمليات تقديم الخدمة.
- 2- تعزيز التخطيط المتكامل على مستوى المؤسسة، وذلك عن طريق الموازنات.
- 3- تعزيز الرقابة عن طريق إيجاد نظام معلومات وتقارير متكامل يصدر عن أنشطة المؤسسة كافة.
- 4- تعزيز دور التدقيق الداخلي لممارسة رقابة عامة وموضوعية على أنشطة المؤسسة كافة.
- 5- تعزيز دور تأكيد الجودة؛ لما لها من أهمية في العمليات الإدارية والمالية.

ومن الضروري تصميم هيكل تنظيمي يحوي في أجزائه و عناصره المختلفة آليات تعزيز نظام رقابة فعال. ومن المهم لهذا الإطار التنظيمي أن يعكس المبادئ التنظيمية السابقة، فمن المهم أيضا أن يتضمن آليات الرقابة الإدارية الداخلية والخارجية.

(3) أنظر/ ي الدليل المالي

(4) أنظر/ ي الدليل الارشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة

هيكل تنظيمي مقترح



الإختصاصات العامة

أ- الهيئة العامة

الهيئة العامة للمؤسسة هي أعلى هيئة مسؤولة، تتألف عادة من الأعضاء المجتمعين والمعنيين بأهداف المؤسسة، ومن شخصيات المجتمع المحيط.

لا يقل عادة " عدد أعضاء الهيئة العامة عن عشرين عضواً، أو ثلاثة أضعاف مجلس الإدارة أو ما هو منصوص عليه وفق قانون الجمعيات الخيرية و الهيئات الأهلية . و تعمل هذه الهيئة كجهة استشارية ورقابية على أداء المؤسسة. ملاحظة: ينبغي التأكد من العدد المطلوب لاكتمال النصاب، ويفضل - في العادة - أن يكون العدد فردياً، وذلك لإمكانية اتخاذ القرار عند تساوي الأصوات.

تجتمع الهيئة العامة اجتماعاً عادياً مرة واحدة في السنة، كما تجتمع بشكل طارئ كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك. ويتم توجيه الدعوة إلى ممثل من وزارة الداخلية والشؤون الاجتماعية و الوزارة المعنية/ المختصة وفقاً لمجال عمل المؤسسة و تسجيلها لحضور الاجتماع السنوي. ويتم الاحتفاظ بمحاضر لاجتماعات الهيئة العامة. وأهم الوظائف التي تقوم بها الهيئة العامة هي:

- 1- وضع و اعتماد النظام الأساسي و الداخلي للمؤسسة.
- 2- المصادقة على تعيين المدير العام/ المدير التنفيذي، والوظائف الرئيسية الأخرى في المؤسسة.
- 3- تحديد الأهداف والإطار العام لسياسات المؤسسة.
- 4- اعتماد الخطط الإستراتيجية والتطويرية للمؤسسة.
- 5- تحديد سياسات المؤسسة التمويلية.
- 6- إقرار الموازنة السنوية للمؤسسة.
- 7- اعتماد البيانات المالية المدققة للمؤسسة.
- 8- انتخاب مجلس الإدارة.
- 9- انتخاب مدقق الحسابات⁵

ب- مجلس الإدارة / الأمناء⁶

يتم انتخاب مجلس إدارة/ أمناء / مكون من 7-13 عضواً من قبل الهيئة العامة للمؤسسة، و يكون المجلس مسؤولاً بشكل مباشر- عن متابعة شؤون المؤسسة و الإشراف على إدارتها.

يجتمع مجلس الإدارة مرة كل شهرين على الأقل، و يتم الاحتفاظ بنسختين على الأقل من محضر الاجتماع الموقع من الحاضرين كافة؛ أحدهما تحفظ في المؤسسة، والأخرى تودع لدى رئيس المجلس.

تشمل مهام مجلس الإدارة ما يلي:

- 1- الإشراف على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- 2- وضع سياسات لتنفيذ أهداف المؤسسة المعتمدة من الهيئة العامة.
- 3- الاتفاق و المصادقة على الخطط الإستراتيجية و التطويرية للمؤسسة.
- 4- المساهمة في الترويج لأنشطة المؤسسة و المساعدة في خلق علاقات مع الجهات المانحة.
- 5- تعيين المدير العام و الموظفين الرئيسيين للمؤسسة.
- 6- تعيين مدققي الحسابات الخارجيين للمؤسسة، و اعتماد البيانات المالية المدققة و الموازنات و خطط العمل.

(5) مع مراعاة الالتزام بإجراءات توريد المستشارين، أنظر/ ي دليل التوريدات

(6) أنظر/ ي الدليل الخاص بمجلس الإدارة

- 7- تخويل صلاحيات التوقيع على حسابات المؤسسة لدى البنوك.
- 8- العمل على تجنيد الأموال اللازمة لتمويل أنشطة المؤسسة
- 9- تقييم إنجازات المؤسسة وأدائها.
- 10- اعتماد السياسات المالية والإدارية للمؤسسة.
- 11- تكوين اللجان المذكورة فيما بعد.
- 12- تنفيذ قرارات الهيئة العامة.

ت- لجنة التدقيق

يتم تشكيل لجنة تدقيق تضم ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة، ومن الممكن أن تضم شخصاً أو اثنين من خارج المجلس. يجب أن تضم هذه اللجنة عضواً واحداً على الأقل من الأشخاص ذوي الخبرة بالأمور المالية والمحاسبية. تكون مهمة هذه اللجنة الإشراف على عملية تعيين المدقق الخارجي، ومتابعة التقارير المالية السنوية وعملية تدقيق حسابات المؤسسة، وتتولى هذه اللجنة التنسيق بين إدارة المؤسسة والمدققين الخارجيين والداخليين، فيما يتعلق بأمور التدقيق والضبط والرقابة. كما تعمل هذه اللجنة على متابعة تطبيق دليل الأخلاقيات، و ضمان عدم تضارب المصالح في المؤسسة.

ومن أهم مسؤوليات هذه اللجنة تأسيس نظام الرقابة الداخلية، والمصادقة عليه من مجلس الإدارة.

ومن الضروري لهذه اللجنة أن تلعب دوراً فاعلاً في حث قيادة المؤسسة على تدعيم أخلاقيات النزاهة وممارساتها في المؤسسة، من خلال التدقيق في ما إذا كانت المؤسسة تتطرق إلى هذه المواضيع في نشاطاتها وممارساتها المختلفة أم لا يحدث مثل ذلك.

ث- المدققين الخارجيين

تعزيزاً " لبدأ الشفافية تقوم المؤسسة بتعيين مدققي حسابات خارجيين مستقلين، ذوي خبرة في مجال تدقيق حسابات المؤسسات الأهلية، وتتم عملية التدقيق وفقاً لمعايير التدقيق الدولية.

تقوم المؤسسة بطلب عروض تقديم خدمات⁷ تدقيق من شركات التدقيق مرة كل ثلاث سنوات على الأكثر. ويوصى بتغيير مدقق الحسابات الخارجيين كل مرة كل ست سنوات على الأقل.

وحفاظاً على استقلالية عملية التدقيق وحيادية المدقق يجب أن تقوم المؤسسة بالفصل بين الجهة المقدمة لخدمات التدقيق و الجهة التي تقوم بتقديم خدمات استشارية أخرى للمؤسسة، والتي من الممكن أن تتسبب بالمساس باستقلالية المدقق وحياديته. ومن هذه الخدمات الاستشارية التي لا يجوز أن ينفذها المدقق:

- 1- التدقيق الداخلي.
- 2- خدمات المحاسبة و مسك الدفاتر.
- 3- تقديم خدمات تصميم و تطبيق أنظمة محوسبة.
- 4- إعداد دليل سياسات وإجراءات محاسبية و مالية.
- 5- إدارة شؤون الأفراد.
- 5- خدمات استشارات استثمارية.

(7) أنظر/ي الى دليل التوريدات

ج- التدقيق الداخلي:

تقوم المؤسسة بإنشاء دائرة للتدقيق الداخلي في المؤسسة، أو تعيين مدقق داخلي من جهة مختصة من خارج المؤسسة.

تكون هذه الدائرة تابعة -بشكل مباشر- للجنة التدقيق في المؤسسة. وتهدف عملية التدقيق الداخلي إلى المساهمة في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وذلك عبر تقييم نظام إدارة المخاطر، ونظام الرقابة والضبط الداخلي، ومتابعة أداء الإدارة بشكل عام.

ويجب أن يتم وضع سياسات للتدقيق الداخلي وإجراءاته، ويجب أن تعمل المؤسسة على تعيين موظفين مؤهلين لشغل وظيفة المدقق الداخلي في المؤسسة، وأن تقوم -كذلك- بوضع خطة عمل سنوية تحدد الأهداف التي تنوي الدائرة تحقيقها خلال السنة أو الفترة المقبلة، ويتم إعداد برامج عمل تفصيلية لكل مهمة تدقيق داخلي ويتم إعداد تقارير لهذه المهمة.

وفي حالة عدم رغبة المؤسسة أو مقدرتها على إنشاء أو استحداث وظيفة المدقق الداخلي، أو دائرة تدقيق داخلية من الممكن لها أن تقوم بالحصول على خدمة التدقيق الداخلي من جهات خارجية؛ من مثل مؤسسة تدقيق حسابات ذات خبرة، مع مراعاة ألا تكون الجهة التي تقوم بتقديم خدمة التدقيق الداخلي هي نفسها التي تقوم بتقديم خدمة التدقيق الخارجي.

ح- المدير العام

يقوم مجلس الإدارة بتعيين مدير عام للمؤسسة، وذلك من الأشخاص ذوي الخبرة في مجال عمل المؤسسة ونشاطها. وتتضمن مسؤوليات المدير العام ما يلي:

- 1- ترجمة سياسات مجلس الإدارة و مخططاته إلى برامج للتطبيق.
- 2- متابعة تطبيق برامج المؤسسة ومشاريعها، والتأكد من تحقيقها لأهدافها المرجوة.
- 3- التأكد من تطبيق النظام المالي والإداري للمؤسسة.
- 4- تمثيل المؤسسة أمام الجهات الخارجية.
- 5- المساهمة في إعداد خطط العمل الدورية و مراجعتها.
- 6- مراجعة التقارير المالية الدورية⁸.
- 7- مراجعة التدفقات النقدية للمؤسسة و متابعتها، بما يتوافق مع قرارات مجلس الإدارة.
- 8- مراجعة أداء الموظفين وتقييمه.
- 9- مراجعة أداء المؤسسة وتقييمه.
- 10- الإشراف على عملية التوظيف والموافقة عليها.
- 11- مناقشة اقتراحات مجلس الإدارة على الموظفين وعرض مواقفهم.

خ- مدير البرامج

تقوم المؤسسة بتعيين مدير للبرامج من الأشخاص ذوي الخبرة في مجال عمل المؤسسة. وتتضمن مسؤوليات مدير البرامج ما يلي:

- 1- الإشراف على برامج المؤسسة المختلفة والتنسيق بينها.
- 2- المساهمة في ترجمة خطط المؤسسة وأهدافها إلى برامج و مشاريع مختلفة.

(8) أنظر/ي الدليل المالي

- 3- الإشراف على إعداد الموازنات للبرامج المختلفة بالتنسيق مع مدراء المشاريع و المدير المالي للمؤسسة، و مراجعة الدفعات المالية الخاصة بالبرامج قبل تنفيذها.
- 4- الإشراف على إعداد التقارير الإدارية و المالية الخاصة بالبرامج.
- 5- إعداد التقارير الدورية الخاصة بمتابعة تنفيذ البرامج.
- 6- تقييم البرامج المختلفة و المشاريع التابعة لها.
- 7- تقييم موظفي البرامج و المشاريع و المسؤولين عنهم بشكل مباشر.

د- المدير الإداري

تقوم المؤسسة بتعيين مدير إداري للمؤسسة من ذوي الخبرة في مجال الإدارة للمؤسسة الأهلية بحيث تتضمن مسؤولياته ما يلي:

- 1- يمكن أن ينوب المدير الإداري مكان المدير العام للمؤسسة في حال غيابه.
- 2- يشرف على الشؤون الإدارية و إدارة شؤون الموظفين في المؤسسة.
- 3- يشارك في عمليات التوظيف و تقييم الأداء.
- 4- يكون عضواً في لجان المؤسسة المختلفة.

ذ- المدير المالي

تقوم المؤسسة بتعيين مدير مالي للمؤسسة على درجة من الخبرة و الكفاءة في جميع الأمور المالية⁹، بحيث تتضمن مسؤوليات المدير المالي ما يلي:

- 1- الإشراف على عمل دائرة المحاسبة و الإشراف المباشر على المحاسبين.
- 2- مراجعة المعاملات المحاسبية قبل إرسالها للمخولين بالتوقيع على الشيكات و الجوات المالية.
- 3- ترحيل المعاملات المحاسبية و معاملات الرواتب
- 4- إعداد الموازنة النقدية الشهرية للمؤسسة.
- 5- المشاركة في إعداد الموازنة التقديرية السنوية للمؤسسة.
- 6- مراجعة الاتفاقيات الموقعة مع الجهات المانحة و تخصيصها كافة، و التأكد من تقييد المؤسسة بها و استيفاء البنود الواردة في تلك الاتفاقيات كافة، و في الوقت المناسب.
- 7- مراجعة التسويات البنكية.
- 8- التعاون مع مدقق الحسابات الخارجيين فيما يتعلق بتدقيق البيانات المالية، بحيث يكون مسؤولاً عن توفير جميع البيانات المالية المطلوبة، و الإجابة عن استفسارات المدققين الخارجيين و الداخليين.
- 9- تطوير مهارات المحاسبين في المؤسسة، و الإجابة عن أسئلتهم و استفساراتهم.

الوظائف المذكورة أعلاه هي الوظائف الرئيسية في المؤسسة. ومدى توفر جميع هذه المسميات الوظيفية يعتمد على حجم المؤسسة و احتياجاتها، فمن الممكن في المؤسسات الصغيرة دمج أكثر من وظيفة معاً، و في هذه الحالة من المهم توفير أدوات رقابية تقوم بالتعويض عن الضعف الرقابي الناتج عن عدم توفر فصل كاف، في الصلاحيات و بشكل لا يتعارض مع الالتزام بمبادئ مدونة السلوك. فعلى سبيل المثال في المؤسسات الصغيرة يمكن دمج وظيفة المحاسب و المدير المالي شريطة تحديد صلاحيات هذه الوظيفة. (التفاصيل في دليل الأنظمة المالية).

(9) أنظر/ي الدليل المالي

سابعاً . مبادئ نظام العمل

بناء على الفلسفة القائمة، فإن المؤسسة تتبع خمسة مبادئ لنظام العمل:

- 1- **الاتصال:**
تحرص إدارة المؤسسة وموظفيها على العلاقات التي تربطهم مع الفئات المستهدفة. وتشجع الإبداع والمبادرة الجيدة في إيجاد الحلول للمشاكل والاحتياجات الفردية.
- 2- **الخدمات:**
تحرص المؤسسة على توفير الخدمات القيمة للفئات المستهدفة من خلال تنفيذ هذه الخدمات بأسلوب مهني متميز.
- 3- **مراقبة وتقييم:**
إن الإدارة تقوم بمتابعة الموظفين وتقييمهم؛ للتأكد من كونهم جديرين بالثقة والاعتماد، ويتمتعون بالمعرفة والاحترام ولديهم المقدرة على التفهم لدورهم ودور المؤسسة.
- 4- **دعم طاقم العمل وتعزيزه:**
إن المؤسسة تقوم باختيار، تدريب موظفيها وتعزيزهم؛ من أجل العمل مع الفئات المستهدفة، وذلك إيماناً منها من أن التعليم والتدريب هو عملية طويلة الأمد، وأنه يجب إعطاء الناس الفرصة من أجل تطوير مهارات جديدة واكتسابها، وبالإضافة إلى التدريب فإنه يتم تشجيع الموظفين ومكافأتهم لأي مجهود إضافي أو أي مبادرة يقومون بها، وكذلك فإن عملية التحمل وتفهم الآخرين يقرب الصلة ما بين الإدارة والموظفين. ولهذا يجب توفير المهارات الفنية ومصادر الدعم الكافي من أجل تعزيز هذه العلاقة.
- 5- **التقدير:**
إن التقدير والاحترام المتبادل هو من الأدوات الإدارية المهمة لتعزيز العلاقات، وعلى المشرفين الالتزام بسياسات المؤسسة في الأداء ومراجعة سلم الرواتب بشكل دوري.
- 6- **التحفيز:**
من الضروري تعزيز انتماء الموظف للمؤسسة وتقوية شعوره بأن ما يقوم به ذو قيمة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال نظام تحفيز فعال. وإذا عملت المؤسسة على التأكد من أن موظفيها يشعرون بهذا، أصبح من الممكن تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أفضل.

ثامناً. السياسات العامة الخاصة بشؤون الموظفين

يعنى هذا القسم من الدليل بشكل خاص بضمان الحقوق و الواجبات الأساسية للموظف عن طريق:

- أ- اعتبار المؤسسة الموظفين بأنهم أهم موجوداتها.
- ب- اعتماد المؤسسة قانون العمل الفلسطيني¹⁰ واللوائح التنفيذية الصادرة، كأساس فيما يتعلق بشؤون العمل، بالإضافة إلى أية أنظمة إضافية تتبناها المؤسسة، ولا تتعارض مع ما يقره قانون العمل الفلسطيني.
- ت- سعي المؤسسة إلى توفير الأجواء المهنية المناسبة لموظفيها.
- ث- اعتماد المؤسسة الخبرة؛ الكفاءة و المؤهلات، أساساً في عملية التوظيف و الترقيات فيها دون أي شكل من أشكال التمييز I I الديني أو السياسي أو بناءً على الجنس أو العمر أو غيرها.
- ج- اعتماد المؤسسة و موظفيها لأعلى المعايير الأخلاقية و المهنية.
- ح- قيام المؤسسة باتخاذ الخطوات الممكنة كافة، لإتاحة المجال لتوظيف الأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة، و تعمل على توفير الوسائل اللازمة لاستيعابهم قدر الإمكان.
- خ- قيام المؤسسة بتبني سلم رواتب معتدل و موضوعي، يعتمد على الخبرة و المؤهلات و الأداء للموظف.
- د- قيام المؤسسة بإجراء تقييم دوري للموظفين، و يهدف هذا التقييم إلى المساهمة في رفع أداء الموظف و تطويره.

1- تغطية هذا القسم من الدليل

حرصاً على تطبيق مبادئ المساواة و الشمول و النزاهة و الإدارة الرشيدة تسري قوانين المؤسسة على الموظفين كافة الذين يتم توظيفهم من قبل مجلس الإدارة، مدير المؤسسة أو من ينوب عنه. كما وأن المستشارين و الموظفين الذين يتم توظيفهم للمؤتمرات و ورشات العمل يلتزمون و يتقيدون بهذه القوانين. و يتم تطبيق قانون العمل الفلسطيني في حالة عدم وجود هذا البند في قوانين و أنظمة المؤسسة.

2- إيجاد أو تعديل إجراءات و سياسات العمل

إن إيجاد أو تعديل أي من بنود العمل و سياساته و التشغيل، تتم وفقاً لما يلي:

- 1- يقوم صاحب الفكرة أو الطلب بتحضير مذكرة تفصيلية حول التغيير المقترح. و تلقى المسؤولية على صاحب الفكرة في مناقشة هذا التغيير مع الموظفين قبل طرحه للإدارة.
- 2- إذا كانت الفكرة مقبولة بشكل عام للموظفين، يقوم صاحب الفكرة بتحويل المذكرة إلى الإدارة في المؤسسة للمناقشة و أخذ الإجراءات إن لزم الأمر. و قد يحضر الاجتماع صاحب الفكرة لمناقشتها.
- 3- إذا تمت الموافقة من قبل الإدارة على التغييرات المقترحة، يتم تحويلها إلى المدير العام، والذي بدوره له الحق في المصادقة عليها أو رفض التغيير المقترح. وعلى المدير أن يرسل مذكرة للموظفين موضحاً فيها سبب قبوله أو رفضه للأفكار التي وجهت له بشكل رسمي، من أجل تغيير أو تحديث سياسات التشغيل العملية و إجراءاتها.
- 4- يتم حفظ المذكرة في ملف من أجل التأكيد على تعليمات سريان محتوى الفكرة الجديدة.
- 5- إعادة النظر في رفض التغيير أو التحديث على سياسات و إجراءات التوظيف العملية و إجراءاتها..

(10) أنظر /ي الدليل الارشادي حول قانون العمل الفلسطيني

(11) أنظر /ي الدليل الارشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري

- 6- إن المدير الإداري (إن وجد هذا المنصب في المؤسسة) هو المسؤول عن توزيع الدليل، وإن لم يكن هذا المنصب موجوداً فالمدير الإداري والمالي، وإن لم يكن هذا المنصب أيضاً موجوداً، فالمدير العام.
- 7- يمكن إعادة طرح الأفكار والاقتراحات لإجراءات وسياسات جديدة تم رفضها سابقاً بعد تسعين يوماً من الرفض الأصلي.
- 8- قد يصدر المدير العام إجراءات وسياسات جديدة أو مراجعة، ولكن يجب أن يتم مناقشتها مع فريق الإدارة قبل صدورها.

3- التساوي في فرص العمل¹²

تهدف هذه السياسة إلى التأكيد على مبدأ المساواة والشمول، وتعزيز مبدأ النزاهة. حيث توفر المؤسسة فرص عمل متساوية للأفراد، دون أي تمييز للسلالة أو للعرق، أو للعقيدة، أو للون، أو الجنس، أو العمر، أو الدين، أو الوضع الاجتماعي، أو الانتماء السياسي، أو الجنسية، أو الإعاقة. ويجب أخذ إجراءات إيجابية من أجل تحقيق هذه السياسة بحيث تشمل مظاهر التوظيف كافة بما فيها التعيين، والترقية، والنقل، والتعويضات والمستحقات، والتدريب، وإنهاء الخدمات الخ. بالإضافة إلى التزام الموظفين بهذه السياسة من خلال العلاقات بين الموظفين.

4- التدخين في المؤسسة

تلتزم المؤسسة في المحافظة على صحة الموظفين والزوار من خلال تأمين بيئة نظيفة وصحية. لذا يمنع التدخين في المؤسسة باستثناء الأماكن المحددة لذلك. ويسمح بالتدخين في مركبات المؤسسة في حالة سماح الركاب كافة بذلك. كما يلتزم الموظف بعدم استخدام أو بيع أو تبادل أي نوع من أنواع المخدرات أو الكحول داخل حرم المؤسسة وكل من يخالف هذا القانون يعرض نفسه لإجراءات تأديبية. وعلى الموظفين كافة الالتزام بهذه القوانين.

5- المضايقة والتحرش السياسي، الجنسي، الديني والاجتماعي

تحرص المؤسسة على توفير جو من الألفة والتفاهم والعلاقات الجيدة التي تحقق الاحترام المتبادل. بحيث ترفض المؤسسة أي اعتداء شفهي أو جسدي من قبل أي موظف، قد يؤدي إلى مضايقة أو إزعاج أي موظف آخر، أو يتدخل في أداء الآخرين في العمل مما قد يخلق نوعاً من الإهانة، والتهديد، أو جواً من العداوة. ويجب على الموظف التبليغ الفوري لإدارة المؤسسة عن أي اعتداء مشابه.

6- الفحص الطبي

قد تتطلب بعض الوظائف من شاغليها أن يكونوا في وضع صحي خالياً من الأمراض و التعقيدات، وبناء عليه قد يطلب منهم اجتياز فحص طبي. وإذا ما كان هذا من شروط التوظيف فيطلب من الموظف أن يقوم بإجراء فحوصات طبية قبل البدء بالعمل، بحيث يتم رفعها إلى المؤسسة ويحق للمؤسسة التراجع في تعيين أي شخص ما لم تكن الفحوصات الطبية كافة مرضية ومقبولة، وإذا كان الموظف قد بدء بالعمل فيمكن إنهاء العمل فوراً.

وعليه فيجب أن يكون للفحص الطبي ما يبرره، وأن يكون مستنداً إلى معايير موضوعية، ومنصوص عليها في أنظمة المؤسسة، ومعممة للمتقدمين للوظائف. ولا يجوز أن يستخدم الفحص الطبي أو نتائجه كوسيلة لحرمان المتقدم من هذه الوظيفة إذا لم يكن هناك أساس قانوني لهذا الاستثناء.

7- تطوير القدرات المهنية

تدرك المؤسسة أهمية موظفيها وقيمتهم، وإن تطور المؤسسة ونموها ونجاحها يعتمد على نجاح موظفيها وتطورهم.

(12) أنظر/ي الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري و الدليل الإرشادي

حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة

وإن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة. وإن المؤسسة تتيح الفرصة لموظفيها النقاش الرسمي مع المدراء حول كيفية أدائهم في أعمالهم، ويتم الموافقة على الأهداف والاحتياجات المطلوبة، لتطوير العمل للعام القادم، والنقاش حول كيفية رؤيتهم لمسالك تطورههم المهني في المستقبل.

8- إدارة شؤون الموظفين¹³

يهدف هذا الجزء من الدليل إلى عرض السياسات العامة و الإجراءات الخاصة فيما يتعلق بإدارة شؤون الموظفين، و من ضمنها التوظيف، وتسجيل الوقت، والرواتب، والتقييم والترقيات، وإنهاء الخدمات. كما يؤكد على كل من مبدأ المساواة، والمساواة والشمول، والإدارة الرشيدة، ومبدأ النزاهة.

8-1 التوظيف

الهدف:

الهدف من إجراءات التوظيف هو تنظيم أسس موحدة وثابتة، يتم إتباعها في عمليات التوظيف ، وذلك لتمكين المؤسسة من توظيف الكفاءات اللازمة، و تتيح فرصة التنافس الحرّ والنزيه بين الموظفين.

السياسات العامة للتوظيف:

- 1- تتم عملية التوظيف بناءً على وجود حاجة لدى المؤسسة، وتوفر المصادر المالية الكافية.
- 2- تعتمد المؤسسة المؤهلات العلمية بالإضافة إلى الكفاءة والخبرة، كأساس في عملية التوظيف، ودون تمييز.
- 3- تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لضمان التنافس الحر.
- 4- يتم تشكيل لجنة توظيف تشمل المدير الإداري و مدير الدائرة المعنية و مختص في حالة الوظائف العليا، تشمل أيضاً المدير العام و ممثل عن مجلس الإدارة.
- 5- جميع عمليات التوظيف تتطلب موافقة لجنة التوظيف.
- 6- جميع طلبات التوظيف يتم استقبالتها و معالجتها وفقاً للإجراءات المحددة في هذا الدليل و دون استثناء.
- 7- جميع الوظائف تكون ضمن الكادر المقرر من قبل المؤسسة.

يجب أن تكون هناك ملفات للمتقدمين للوظائف المختلفة، وتحفظ هذه الملفات في سجلات قسم شؤون الموظفين ليرجع إليها في حالة الحاجة لها . ويجب الإعلان عن الوظيفة داخليا الى جانب إعلانها إلى الخارج إذا كان هناك عدد من الموظفين في المؤسسة ممن تتوفر فيهم الخبرات المطلوبة؛ وذلك لإتاحة الفرصة للموظفين الحاليين للتقدم لها. إن هذا يعزز توجه المؤسسة لتطوير كادرها الداخلي و احترامها لموظفيها.

إجراءات التوظيف:

الإجراء	الشخص المسؤول
- عند الحاجة إلى ملء شاغر معين في الدائرة نتيجة ترك أحد الموظفين للعمل، يقوم مدير الدائرة ذات العلاقة بإبلاغ المدير الإداري خطياً بالحاجة لملء هذا الشاغر، مع تحديد المؤهلات و الخبرات المطلوبة لهذه الوظيفة، مع تزويد المدير المالي و الإداري بالوصف الوظيفي المناسب	مدير الدائرة ذات العلاقة

(13) أنظر/ي دليل الموارد البشرية

<p>- في حالة الحاجة إلى استحداث وظيفة جديدة في المؤسسة يقوم مدير الدائرة المعنية بإعداد كتاب يوضح فيه أسباب الحاجة إلى الوظيفة الجديدة، والمسمى الوظيفي، والخبرات، والمؤهلات المطلوبة لهذه الوظيفة، وتحديد الراتب المقترح وفقاً لسلم الرواتب في المؤسسة، ويرسل الكتاب إلى المدير الإداري.</p>	
<p>- في حالة استلامه طلباً لملاء الشاغر يقوم المدير الإداري بدراسة الطلب والتأكد من وجود الشاغر، ثم يقوم التوصية للمدير العام ومدير الدائرة المعنية بالموافقة على المباشرة بإجراءات التوظيف.</p>	المدير الإداري
<p>- في حالة الحاجة لاستحداث وظيفة يقوم المدير الإداري بمراجعة الطلب لاستحداث وظيفة جديدة، ومناقشة المؤهلات المطلوبة والمسمى الوظيفي مع مدير الدائرة المعنية. بعد موافقته على الطلب يتم إرسال الطلب إلى مدير الدائرة المالية</p>	
<p>- يقوم بدراسة الطلب والتأكد من موافقة المدير الإداري ومدير الدائرة المعنية.</p>	المدير المالي
<p>- إذا كان الطلب خاصاً بمشروع معين يتم الرجوع إلى موازنة المشروع والاتفاقية مع الجهة المانحة، والتأكد من أن استحداث هذه الوظيفة لا يتعارض مع الاتفاقية، والتأكد من وجود الموازنة لتغطية هذه الوظيفة. - وفي حالة الوظيفة لأغراض مشروع معين يتم تحديد اسم المشروع والفترة في عقد العمل.</p>	
<p>- في حال كون الوظيفة لا تخص مشروعاً معيناً يقوم المدير المالي بالتأكد من وجود الموازنة الكافية لتغطية نفقات الوظيفة الجديدة، ومن ثم يقوم بالشرح على طلب التوظيف الداخلي، وتحديد الراتب وفقاً لسلم الرواتب في المؤسسة</p>	
<p>- يقوم بإرسال الطلب إلى المدير العام.</p>	
<p>- يقوم المدير العام بمراجعة طلبات التوظيف الداخلية والتأكد من وجود الموافقات الكافية من قبل المدير الإداري والمدير المالي ومدير الدائرة المعنية، ومن ثم يصادق على المباشرة بإجراءات الإعلان عن الوظيفة الشاغرة.</p>	المدير العام
<p>- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة في اثنتين من الصحف المحلية (والموقع الإلكتروني إن وجد) لمدة أسبوع على الأقل، بحيث يشمل الإعلان المسمى الوظيفي، والمهام المطلوبة، والمؤهلات الضرورية للوظيفة. و يتم تحديد تاريخ نهائي لاستلام طلبات التوظيف لا يقل عن 14 يوماً من تاريخ الإعلان. وكذلك يتم تحديد طريقة استلام الطلبات، بالفاكس أو البريد الإلكتروني، أو البريد العادي.</p>	المدير الإداري

المساعد الإداري / السكرتير التنفيذي	- يقوم باستلام السير الذاتية للمتقدمين و تقوم بترقيمهم تسلسلياً حسب تاريخ الاستلام.
	- يقوم بتعبئة نموذج ملخص لطلبات التوظيف، وذلك لتسهيل عملية مراجعته من قبل لجنة التوظيف.
	- يقوم بتقديم الملخص بعد انتهاء فترة تقديم الطلبات مرفقاً به السير الذاتية للمتقدمين إلى لجنة التوظيف.
لجنة التوظيف	- تقوم لجنة التوظيف بمراجعة ملخص طلبات التوظيف، وتقوم كذلك باستبعاد الأشخاص الذين لا تنطبق عليهم الشروط الأساسية. وتتكون لجنة التوظيف -عادة- من رئيس الدائرة، والمدير الإداري، وشخص ثالث مختص بتقنيات الوظيفة.
	- تقوم اللجنة بتحديد الأشخاص الذين ترغب في مقابلتهم.
المساعد الإداري / السكرتير التنفيذي	- يقوم بالاتصال بالأشخاص الذين يتم اختيارهم للمقابلة بعد موافاتهم للشروط المطلوبة للوظيفة، ويقوم بتحديد موعد للمقابلات معهم.
لجنة التوظيف	- تقوم بعقد المقابلات مع المرشحين للتوظيف، وتقوم -أيضاً- بتعبئة نموذج نتائج المقابلات.
	- بعد الانتهاء من المقابلات يتم تقييم نتائج المقابلات بناءً على نماذج نتائج المقابلات، بحيث يتم اختيار الشخص صاحب أعلى نتائج.
المدير الإداري	- يقوم بإعداد نموذج عرض عمل للشخص الذي يتم اختياره.
	- بعد قبول الموظف بعرض العمل يتم إعداد عقد عمل على نسختين مرفق به الوصف الوظيفي، ويتم عرضه على الموظف.
	- يحتوي عقد العمل على فترة تجريبية لمدة ثلاثة أشهر قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط.
الموظف	- يقوم الموظف بتوقيع العقد و الاحتفاظ بنسخة عنه وإعادة نسخة للمدير الإداري.
المدير الإداري	- يقوم بإطلاع الموظف على أخلاقيات وقواعد العمل الخاصة بالمؤسسة. و تزويده بنسخة منها لتوقيعها و الالتزام بمبادئها.

<p>- يقوم بفتح ملف للموظف الجديد يحتوي على:</p> <p>1- صورة عن هوية الموظف (وثائق إثبات شخصية).</p> <p>2- صورة شخصية ملونة وحديثة.</p> <p>3- عرض العمل.</p> <p>4- الوصف الوظيفي.</p> <p>5- عقد العمل.</p> <p>6- شهادات و مؤهلات الموظف.</p> <p>7- شهادات الخبرة.</p> <p>8- السيرة الذاتية.</p> <p>9- الوثائق المعززة للإعفاءات الضريبية.</p> <p>10- نسخ من أي مراسلات لاحقة.</p> <p>11- هذه الملفات يجب تحديثها باستمرار.</p>	
<p>- يقوم بإرسال نسخة عن عقد العمل إلى محاسب الرواتب.</p>	
<p>- يقوم بإضافة المعلومات الخاصة بالموظف إلى نظام الرواتب. وبعد اعتمادها من المدير المالي يقوم المحاسب بطباعة كشف بمعلومات الموظف، وإرساله إلى المدير الإداري و المدير العام لاعتماده من قبلهما.</p>	المحاسب/ محاسب الرواتب
<p>- يقوم بالتأكد من المعلومات المدخلة إلى نظام الرواتب واعتمادها.</p>	المدير الإداري
<p>- يقوم بمراجعة تقييم أداء الموظف عند انتهاء فترة التجربة ويقوم بالتوصية باستمرار الموظف كموظف دائم أو إنهاء خدماته.</p>	

ملاحظة: في المؤسسات الأهلية صغيرة الحجم يمكن إتباع الخطوات التالية:

إجراءات التوظيف:

الإجراء	الشخص المسؤول
<p>- يقوم مدير الدائرة ذات العلاقة بإبلاغ مدير المؤسسة خطياً بالحاجة لملء هذا الشاغر مع تحديد المؤهلات والخبرات المطلوبة لهذه الوظيفة، ومع تزويد مدير المؤسسة بالوصف الوظيفي المناسب.</p>	مدير الدائرة ذات العلاقة

مدير المؤسسة	- يقوم بدراسة الطلب و التأكد من وجود الشاغر، وتوفير الموازنة اللازمة لذلك. ويقوم بالإعلان عن الشاغر في اثنين من الصحف المحلية لمدة أسبوع (في حال عدم توفر الموازنة اللازمة، ويتم رفع طلب إلى مجلس الإدارة بالخصوص). - يقوم بتشكيل لجنة التوظيف (مكونة من رئيس الدائرة ذات العلاقة وشخص مختص، إضافة إلى ممثل عن مجلس الإدارة) مع تحديد موعد للمقابلات.
السكرتير	- يقوم باستلام طلبات التوظيف وتسجيلها وإرسالها إلى لجنة التوظيف
لجنة التوظيف	- تقوم بإجراء المقابلات ورفع التوصيات إلى مدير المؤسسة
مدير المؤسسة	- يقوم باستدعاء الموظف الذي وقع عليه الاختيار بغرض توقيع عقد عمل
المسؤول عن متابعة شؤون الموظفين في المؤسسة/ممكن أن يكون مدير المؤسسة، المدير الإداري، المدير المالي والإداري	- يقوم بفتح ملف للموظف يشمل عقد العمل والشهادات والسير الذاتية وصورة الهوية - يقوم بإرسال مذكرة مباشرة عمل للموظف المسؤول عن الرواتب
مدير الدائرة المعنية	- يقوم بمتابعة أداء الموظف وتقييمه عند انتهاء فترة التجربة (3 شهور) ورفع التوصيات إلى مدير المؤسسة، بغرض استمرار الموظف في عمله أو إنهاء خدماته.

2-8 السلم الوظيفي

الهدف:

الهدف من اعتماد السلم الوظيفي في المؤسسة هو فرض آلية للرقابة على الرواتب و العلاوات، وتوفير أساس موضوعي لتحديدها. هذا بالإضافة إلى تعزيز الشفافية و مصداقية المؤسسة لدى موظفيها والأطراف الخارجية.

يتم تطبيق هذا السلم على الوظائف في المؤسسة كافة بدون استثناء.

المسؤوليات و السلطات فيما يخص السلم الوظيفي:

- أ- يجب أن يتم اعتماد السلم من قبل مجلس الإدارة و الهيئة العامة.
- ب- تطبيق هذا السلم من مسؤولية المدير العام و المدير الإداري / المدير المالي و الإداري).

السياسات العامة للسلم الوظيفي:

تتم بلورة السياسات العامة للسلم الوظيفي وفقاً لما يلي:

- أ- يتم إعداد السلم بناءً على متوسط الرواتب المتوفرة في المؤسسات المشابهة، وبما لا يتجاوز ما هو سائد في الوظائف المشابهة في القطاع الخاص.

- ب- تقوم المؤسسة بتعديل السلم بشكل سنوي؛ ليتناسب مع غلاء أسعار المعيشة.
 ت- يتبع السلم الوظيفي نظام الدرجات بحيث يتكون من ست درجات؛ خمس خطوات لكل درجة.
 ث- توزع الدرجات كما يلي:

- 1- درجة أولى: أشخاص غير مصنّفين توجيهي أو أقل.
 - 2- درجة ثانية: حملة شهادة الدبلوم.
 - 3- درجة ثالثة: حملة الدرجة الجامعية الأولى " بكالوريوس ".
 - 4- درجة رابعة: حملة الماجستير أو درجة عليا مشابهاه.
 - 5- درجة خامسة حملة أكثر من شهادة ماجستير
 - 6- درجة سادسة: حملة شهادة الدكتوراه.
- ج- يكون التقدم في الخطوات على السلم الوظيفي سنوياً مع مراعاة نتيجة التقييم السنوي للموظفين وفقاً لما يلي:
- 1- إذا كان تقييم الموظفين غير مرض، فإن ذلك الموظف لن يتقدم أية خطوات على الكادر الوظيفي، بل يتم توجيه إنذار خطي له لتحسين أدائه.
 - 2- إذا كانت نتيجة التقييم مقبولة فإن الموظف لا يتقدم أية خطوة على الكادر الوظيفي.
 - 3- إذا كانت نتيجة التقييم جيدة، فإن الموظف ينتقل من الخطوة الحالية إلى الخطوة التالية في الدرجة نفسها، ويحصل على الزيادة السنوية الخاصة بهذه الخطوة.
 - 4- إذا كانت نتيجة التقييم جيدة جداً، فإن الموظف ينتقل إلى الخطوة التالية، و أيضاً يحصل على خطوة إضافية كمكافأة على عمله خلال السنة السابقة.
 - 5- إذا كانت نتيجة التقييم مميزة، فإن الموظف ينتقل إلى الخطوة التالية، و أيضاً يحصل على خطوتين إضافيتين، كمكافأة على عمله المميز خلال السنة السابقة.
- ح- ينتقل الموظف إلى الدرجة التالية بعد إنهاء جميع الخطوات الخاصة بالدرجة السابقة.
 خ- يجب أن لا يتعدى فارق الزيادة السنوية بين الخطوة و الأخرى أكثر من 5% (أو ما تراه المؤسسة مناسباً).

تقوم المؤسسة بتحديد علاوة إدارية خاصة للمستويات الإدارية حسب المستوى الإداري للموظف، وذلك على النحو التالي:

المستوى	الوظيفة	النسبة %
الأول:	المدير العام	تحدد من قبل مجلس الإدارة
الثاني:	نائب المدير / المدير التنفيذي المدير الإداري / المدير المالي	تحدد من قبل مجلس الإدارة
الثالث:	مدير البرامج	تحدد من قبل مجلس الإدارة
الرابع:	منسق مشروع	تحدد من قبل مجلس الإدارة

والعلاوة الإدارية يجب أن لا تتعدى 30% من الراتب الإجمالي.

سنوات الخبرة:

مع مراعاة عملية التقييم و بنودها تعامل سنوات الخبرة وفقاً لما يلي:

- 1- كل سنة خبرة داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة خطوة واحدة للموظف في السلم الوظيفي.

- 2- كل سنة خبرة خارج المؤسسة و بمجال عمل المؤسسة نفسه تعتبر سنة خبرة داخل المؤسسة.
- 3- كل سنة خبرة خارج المؤسسة في مجال عمل غير مجال عمل المؤسسة تعتبر نصف سنة خبرة داخل المؤسسة.
- وفي أي حال ينبغي لعملية تقييم الأداء وما يتعلق بها من قرارات أن تتسم بالشفافية والموضوعية، وأن تستند إلى المعايير المتبعة في المؤسسة، وأن لا تخضع للأهواء والرغبات الشخصية للجهات المقيمة.
- ويجب أن تسمح السياسات المتبعة بحق الاعتراض لمن يشعر انه ظلم، ويتضمن هذا الحق الاعتراض الخطي للجنة المختصة.

3-8 الدوام و ساعات العمل

يتضمن محور الدوام و ساعات العمل ما يلي:

أ- الهدف:

الهدف هو توفير إجراءات و سياسات ثابتة لضبط الدوام في المؤسسة، والتأكد من تأدية الموظفين لمهامهم وواجباتهم و الحفاظ على فاعلية العمل في المؤسسة.

ب- السياسات:

- 1- يقوم الموظف بتوقيع سجل الدوام يومياً، أو بختم الساعة الالكترونية (إن وجدت) يومياً عند دخوله وعند خروجه من المؤسسة.
- 2- يتم الاحتفاظ في كل قسم، (حسب احتياجات المؤسسة)، بسجل دوام يومي يتضمن أسماء موظفي القسم، وساعة الدخول وساعة الخروج. وذلك من أجل مراقبة ساعات الدوام الفعلي للموظفين. وهذا السجل يجب أن يعبأ ويوقع من قبل الموظف، ويصادق عليه المسؤول المباشر أو المشرف يومياً. وإذا تأخر الموظف لسبب ما فيجب اقتطاع هذا الوقت من عدد الساعات اليومية، أو احتساب ساعات إجازة أو إجازة مرضية بدل الوقت الضائع..
- 3- يتم إرسال سجل الدوام اليومي وكشف الساعة الإلكترونية إلى المحاسب أسبوعياً (أو شهرياً حسب احتياجات المؤسسة)، حيث يقوم بمقارنة سجل الدوام اليومي مع كشف الدوام الإلكتروني ومراجعة مسؤول القسم المعني في حالة وجود اختلافات.
- 4- يقوم المحاسب شهرياً بتحضير كشف الدوام الشهري لكل موظف. وهذا الكشف يتضمن أسم الموظف، وعدد ساعات العمل المطلوبة، وعدد ساعات العمل الفعلية، وعدد ساعات العمل الإضافية، والإجازات بدون راتب..
- 5- يتم الحصول على موافقة مسبقة على أوقات العمل الإضافي المدفوعة الأجر، و يتم اعتماده عبر توقيع المدير المباشر للموظف على ساعات العمل الإضافي، حسب تقرير الوقت المعد من قبل الموظف. ولا يحق للموظف في منصب إداري طلب ساعات عمل إضافية خلال أيام الدوام الأسبوعية.
- 6- على الموظفين إعداد تقرير بالوقت الذي تم صرفه على كل مشروع/نشاط، بحيث يتم بيان المهمات الرئيسية التي نفذها الموظف خلال الشهر، مع توزيع تقريبي للوقت الذي تستغرقه كل مهمة. ويتم تقييم هذا التقرير بشكل شهري، ويوقعه الموظف، ومن ثم يتم اعتماد التقرير من قبل المسؤول المباشر في نهاية كل شهر.

ويشترط بالنسبة للدوام ما يلي:

- أ- يجب أن تنص لوائح المؤسسة و أنظمتها على أهمية الدوام و الانضباط و ما يترتب على إهدار الوقت و التسبب.

ب - ويجب أن يكون هناك نص واضح فيما يتعلق بالدوام و ساعات العمل في دليل الأخلاقيات و الضوابط في المؤسسة.

إجراءات تحضير الرواتب و دفعها:

تسير إجراءات تحضير الرواتب للعاملين و دفعها من خلال عدد من المسؤولين وفقاً لإجراءات معينة يقوم بها كل واحد من هؤلاء المسؤولين و ذلك على النحو التالي:

الشخص المسؤول	الإجراء
1- مدير المشروع / القسم	- يقوم بمراجعة تقارير الوقت للموظفين، و مقارنتها مع كشف الدوام اليومي و يوقعها حسب الأصول. - يقوم بإعداد قائمة بأسماء الموظفين، و يرفق معها تقارير الوقت و يرسلها إلى المدير المالي.
2- المدير المالي	- يقوم بمراجعة القائمة و تقارير الوقت و يؤشر عليها، و يطلب من المحاسب إدخال البيانات إلى نظام الرواتب ليتم احتساب ضريبة الدخل حسب الأصول. و بعد ذلك يتم طباعة قائمة بأسماء الموظفين، و رواتبهم الإجمالية، و ضريبة الدخل المقتطعة ¹⁴ ، و أية اقتطاعات أخرى، و صافي الرواتب للدفع.
	- يقوم بمراجعة القائمة للتأكد من صحة إدخال البيانات و يوقع عليها كدليل على مراجعته للبيانات المدخلة، و بعد ذلك ترسل القائمة للمدير الإداري لمراجعتها و التأشير عليها.
3- المحاسب	- بعد قيام المدير الإداري بالمراجعة اللازمة، يقوم بإعداد سند قيد لتسجيل الرواتب. - يرسل المعاملة إلى المدير المالي لاعتمادها
	- عند الدفع، يقوم بإعداد رسالة تحويل بنكي موجهة للشخص المسؤول في البنك ¹⁵ ، كما يقوم بتحضير سند الصرف و حفظه.
4- المدير المالي	- يراجع رسالة التحويل و سند الصرف المحفوظ. يقوم بترحيل سند الصرف المحفوظ، و إرفاقه مع رسالة التحويل، حيث ترسل المعاملة للمفوضين بالتوقيع.
5- المفوضون بالتوقيع	- يقومون بمراجعة سند الصرف و مطابقته مع رسالة التحويل و يقومون بالتوقيع على سند الصرف و رسالة التحويل، و يعيدونها للمحاسبة.
6- المحاسب	- يقوم بإرسال الحوالة إلى البنك ليتم صرفها، و يقوم بتحضير شيك لصالح ضريبة الدخل و اتباع إجراءات التوقيع السابق ذكرها.

(14) يتم احتساب الاقتطاعات الضريبية الدخل الفلسطينية

(15) أنظر\ي ملحق رقم (6) " نموذج الحوالة البنكية "

ملاحظة: في المؤسسات الأهلية الصغيرة يمكن إتباع الخطوات التالية:

إجراءات تحضير و دفع الرواتب:

الشخص المسؤول	الإجراء
1- الموظف المسؤول عن متابعة شؤون الموظفين	- يقوم بإعداد قائمة بأسماء الموظفين و يرفق معها تقارير الوقت، ويرسلها إلى المدير المالي/ المحاسب.
2- المحاسب	- يقوم بطباعة قائمة بأسماء الموظفين، وفيها: رواتبهم الإجمالية، وضريبة الدخل المقتطعة وأية اقتطاعات أخرى، وصافي الرواتب للدفع، ويعيدها لمدير المؤسسة لمراجعتها .
3- مدير المؤسسة	- يقوم بمراجعة القوائم والتوقيع عليها بغرض الصرف
4- المحاسب	- يقوم بإعداد رسالة تحويل بنكي أو شيك اضافة الى سند صرف للتوقيع عليه من قبل المفوضين بالتوقيع وإرساله إلى البنك. و يقوم بتحضير شيك لصالح ضريبة الدخل و اتباع اجراءات التوقيع السابق ذكرها.

4-8 التقييم و الترقيات " تقييم الأداء و الترقيات "

محور التقييم والترقيات الوظيفية يشمل الأمور التالية:

1- الهدف:

الهدف هو توفير سياسة و إجراءات واضحة لإجراء تقييم عادل و موضوعي لأداء الموظفين المختلفين في المؤسسة؛ وذلك بهدف محاسبة الموظفين بناءً على أدائهم، و اعتماد أسس موضوعية لتقييم الأداء

2- السياسات:

- أ- التقييم هو عملية إيجابية تهدف للمساهمة في تطوير الموظف.
- ب- يجب أن يتم التقييم بشكل عادل و موضوعي و نزاهة دون أي تمييز من أي نوع.
- ت- التقييم الموضوعي هو تعزيز لمبدأ المسائلة في المؤسسة .
- ث- تعتمد المؤسسة نموذجاً لتقييم أداء الموظفين.
- ج- تتم عملية تقييم دورية للموظفين في المؤسسة كافة.
- ح- يتم اعتماد التقييم كأساس في ترقية الموظف.
- خ- نتائج التقييم تقسم إلى:
 - ضعيف (غير مرضي): و تعني أن أداء الموظف أقل من الحد الأدنى المتوقع منه. نتيجة لذلك يتم توجيه كتاب تنبيه أو إنذار خطي للموظف، و يحرم الموظف من أي خطوات أو درجات خلال السنة.
 - مقبول: أداء الموظف يغطي الحد الأدنى المطلوب منه، و عليه لا يعطى الموظف أي درجات أو خطوات. و لا يتم إعطاؤه أي إنذار أو تنبيه خطي.

- جيد: أداء الموظف هو وفقاً لمتوسط الأداء السائد، والمتوقع من مستوى الموظف. وعليه يتم إعطاء الموظف خطوة واحدة مقابل سنة من الخدمة.
 - جيد جداً: أداء الموظف أكثر من المتوسط، وعليه يتم إعطاء الموظف خطوة مقابل الأداء و خطوة مقابل سنة العمل، وعليه يحصل على خطوتين للعام.
 - متميز: أداء الموظف يفوق التوقعات كافة لهذا المستوى، وعليه يتم إعطاؤه خطوتين بالإضافة إلى خطوة مقابل سنة الخدمة.
- ملاحظة: تقييم جيد جداً و مميز يجب أن يكون معزماً بوثائق كافية، ووصف لأسباب إعطاء هذا التقييم. هذه الأسباب يجب أن تعرض على مجلس الإدارة لاعتماد الترقيات. وكذلك الحال في حالة قصور في الأداء؛ إذ ينبغي أن يكون هذا القصور موثقاً

إجراءات التقييم:

تسير إجراءات التقييم عبر عدد من المسؤولين، يقوم كل واحد منهم بإجراءات معينة؛ وذلك على النحو التالي:

الشخص المسؤول	الإجراء
أ. موظفو المشاريع:	
1- مدير المشروع / البرامج	- يقوم مدير المشروع بتعبئة نموذج تقييم الأداء لكل موظف في نهاية كل مرحلة أساسية في المشروع.
	- يقوم بمناقشة التقييم مع الموظف الذي تم تقييمه.
2- الموظف	- يقوم بإبداء ملاحظاته على نتائج التقييم خطياً، ومن ثم التوقيع على نموذج التقييم إقراراً بإطلاعه عليه ومناقشته.
3- مدير المشروع / البرامج	- يقوم بتوقيع النموذج وإرساله إلى المدير الإداري.
4- المدير الإداري	- يقوم بمراجعة التقييم و ملاحظات الشخص الذي تم تقييمه، ودراسة الحاجة للاجتماع بالشخص الذي تم تقييمه ومن ثم اعتماد التقييم.
ب. الموظفون الإداريون:	
1- المدير المباشر	- يقوم بإجراء تقييم سنوي للموظف، وذلك باستخدام نموذج تقييم الموظف.
	- يقوم بمناقشة الموظف في نتائج التقييم.
2- الموظف	- يقوم بإبداء ملاحظاته على التقييم و من ثم يقوم بالتوقيع على التقييم.
3- المدير المباشر	- يقوم باعتماد التقييم وإرساله إلى المدير الإداري.

4- المدير الإداري	- في نهاية كل سنة يقوم المدير الإداري بمراجعة ملفات الموظفين و نتائج التقييم خلال السنة، وإعطاء توصياته حول كل موظف للمدير العام.
5- المدير العام التنفيذي	- يقوم المدير العام/ المدير التنفيذي بالاجتماع بكل موظف على حدة، و مناقشة نتائج تقييماته خلال فترة التقييم. ويتم خلال هذه المناقشات إبلاغ الموظف بنقاط الضعف و القوة في أدائه، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير. - بناءً على نتائج التقييم العام للموظف يقوم المدير العام/ المدير التنفيذي بالتوصية إلى مجلس الإدارة بالترقيات و الزيادات المقترحة لكل موظف على حدة.
	- يقوم المدير العام/ التنفيذي بتوثيق لقاءه مع كل موظف في مذكرة داخلية من ثلاث نسخ يقوم بالتوقيع عليها، ثم يتم الطلب من الموظف إعداد اعتراضاته أو ملاحظاته عليها إن وجد، والتوقيع عليها.
	- يتم إعطاء نسخة من المذكرة للموظف ونسخة للمدير الإداري تحفظ في ملف الموظف، والنسخة الثالثة للمدير العام.
6- المدير العام	- يقوم برفع المذكرات الداخلية الخاصة بتقييم الموظفين و الموقعة من قبل الموظف، مع التوصيات بالزيادات و الترقيات إلى مجلس الإدارة.
7- مجلس الإدارة	- يقوم بمراجعة نتائج التقييم، ودراسة توصيات المدير بالزيادات و الترقيات،
	- يتم إرسال نسخة من قرار المجلس بالزيادات و الترقيات إلى كل من المدير العام، والمدير الإداري، والمدير المالي، ومحاسب الرواتب.
8- المدير الإداري	- يقوم بحفظ نسخة من قرار الزيادات و الترقيات في ملف الموظف المعني.
9- محاسب الرواتب	- يقوم بتعديل رواتب الموظفين و المعلومات الخاصة بهم في نظام الرواتب في المؤسسة.
10- المدير المالي	- يقوم بالاحتفاظ بقرار الترقيات و الزيادات في ملفات الدائرة المالية.
	- يقوم بمطابقتها مع التعديلات في نظام الرواتب.

ملاحظة: في المؤسسات الأهلية الصغيرة، يمكن إتباع الخطوات التالية من حيث الشخص المسؤول والإجراءات الصادرة عنه:

إجراءات التقييم:

الشخص المسؤول	الإجراء
1- مدير المؤسسة	- يقوم بتعبئة نموذج تقييم الموظف بشكل سنوي (وعند الحاجة)، ويتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف
2- الموظف	- يقوم بإبداء ملاحظاته على نتائج التقييم - يقوم بمناقشة التقييم مع الموظف الذي تم تقييمه.
3- مدير المؤسسة	- يوصي إلى مجلس الإدارة بالترقية أو الزيادة المقترحة لكل موظف على حدة.
4- مجلس الإدارة	- يقوم بمراجعة نتائج التقييم و دراسة توصيات المدير بالزيادات والترقيات.
	- يتم إرسال نسخة من قرار المجلس بالزيادات والترقيات إلى كل من مدير المؤسسة والموظف المعني بإدارة شؤون الموظفين والمحاسب
5- الموظف المعني بإدارة شؤون الموظفين	- يقوم بحفظ نسخة من قرار الزيادات والترقيات في ملف الموظف المعني.
6- المحاسب	- يقوم بتعديل رواتب الموظفين و المعلومات الخاصة بهم في نظام الرواتب في المؤسسة.

5-8 الإجازات و العطل الرسمية

السياسات، وتشمل ما يلي:

- أ- تعتمد المؤسسة العطل الرسمية و الأعياد الدينية المقررة من مجلس الوزراء الفلسطيني.
- ب- تعتمد المؤسسة قانون العمل الفلسطيني الساري المفعول، كأساس فيما يخص عدد أيام الإجازات السنوية، و الإجازة المرضية، و إجازة الوضع و غيرها.
- ت- أي انحراف عن قانون العمل الفلسطيني يجب أن يتم بقرار من مجلس الإدارة على أن لا يقل عن الإجازات المعتمدة في قانون العمل¹⁶.
- ث- جميع الإجازات يجب أن تتم باستخدام نموذج طلب إجازة.

(16) أنظر\ي الدليل الارشادي الخاص بقانون العمل الفلسطيني

العطل الرسمية

محور العطل الرسمية ينص على ما يلي:

أولاً: إن إدارة المؤسسة تعين العطل الرسمية للمؤسسة فإن كان هناك عطل أيام العطلة الأسبوعية يتم اعتبار يوم العمل الذي يليه يوم عطلة بدلا من اليوم الإجازة الذي يصادف يوم عطلة.

ثانياً: يتم تحديد العطل الرسمية على النحو التالي:

1- رأس السنة الميلادية	يوم واحد
2- رأس السنة الهجرية	يوم واحد
3- عيد الفطر	ثلاثة أيام
4- عيد الأضحى	أربعة أيام
5- يوم الاستقلال الفلسطيني	يوم واحد
6- عيد الميلاد	يوم واحد
7- أيام عطل اختيارية (عطل عائمة)	ثلاثة أيام
* يتم استخدامه في أي عطلة دينية اختيارية	أربعة عشر يوماً

إجراءات الإجازة:

يسير محور إجراءات الإجازة عبر عدد من المسؤولين وإجراءاتهم على النحو التالي:

الشخص المسؤول	الإجراء
الموظف	<p>- في حالة الإجازات السنوية و غير الطارئة (مرضية أو غيرها)، يقوم الموظف بتقديم طلب إجازة حسب النموذج المرفق، وذلك خلال فترة لا تقل عن يومين من تاريخ الإجازة إذا كانت مدة الإجازة لا تتجاوز اليومين.</p> <p>- في حالة الإجازة لفترة أكثر من يومين، يجب أن يتم طلب الإجازة خلال فترة أسبوع على الأقل من تاريخ الإجازة.</p> <p>- يجب أن يتم تحديد مكان وجود الموظف خلال فترة الإجازة، وآلية الاتصال به في حالات الضرورة.</p> <p>- في حالة الإجازات الطارئة، مثل الإجازة المرضية يقوم الموظف بالإبلاغ هاتفياً عن حاجته للإجازة، على أن يقوم بتعبئة طلب الإجازة لدى عودته للعمل مرفقاً به ما يدعم الإجازة الطارئة.</p>

<p>- يقوم بمراجعة طلب الإجازة للموظف و التأكد من إمكانية إعطاء الموظف للإجازة، وذلك بعد مراجعة المهام المطلوبة منه و التأكد من وجود شخص يستطيع الإنابة عنه دون المساس بالعمل.</p> <p>- يعطي الموافقة على الإجازة، ويوقع على بند موافقة الشخص المسؤول، ويقوم بتحويل الطلب إلى المدير الإداري (شؤون الموظفين).</p>	<p>المدير المباشر للموظف</p>
<p>- يقوم بالتأكد من وجود موافقة المسؤول المباشر على طلب الإجازة.</p> <p>- يقوم بالتأكد من وجود رصيد إجازات لدى الموظف المعني.</p> <p>- يقوم بالموافقة على الإجازة، وتخفيض رصيد الإجازات للموظف.</p> <p>- يحتفظ بنسخة عن طلب الإجازة في ملف الموظف.</p> <p>- يقوم في نهاية كل سنة بتقديم كشف برصيد الإجازات المستحقة لكل موظف، كما يقوم بإعطاء كشف بملخص الإجازات للموظفين كافة؛ وذلك لاحتساب مخصص الإجازات.</p>	<p>المدير الإداري</p>

ملاحظة: في المؤسسات الأهلية الصغيرة يمكن إتباع الخطوات التالية في مجال الإجازات، وذلك عبر الأشخاص التالية أسماؤهم ومسؤولياتهم:

إجراءات الإجازة:

الإجراء	الشخص المسؤول
<p>- في حالة الإجازات السنوية و غير الطارئة (مرضية أو غيرها)، يقوم الموظف بتقديم طلب إجازة حسب النموذج المرفق، وذلك خلال فترة لا تقل عن يومين من تاريخ الإجازة إذا كانت مدة الإجازة لا تتجاوز اليومين.</p> <p>- في حالة الإجازة لفترة أكثر من يومين، يجب أن يتم طلب الإجازة خلال فترة أسبوع على الأقل من تاريخ الإجازة.</p> <p>- يجب أن يتم تحديد مكان وجود الموظف خلال فترة الإجازة، و آلية الاتصال به في حالات الضرورة.</p> <p>- في حالة الإجازات الطارئة، مثل الإجازة المرضية يقوم الموظف بالإبلاغ هاتفياً عن حاجته للإجازة، على أن يقوم بتعبئة طلب الإجازة لدى عودته للعمل، مرفقاً به ما يدعم الإجازة الطارئة.</p>	<p>الموظف</p>
<p>- يوقع على النموذج بعد التأكد من رصيد إجازات الموظف، ويرسل النموذج إلى الموظف المعني بإدارة شؤون الموظفين لإجراء اللازم.</p>	<p>المسؤول المباشر</p>

الإجازة السنوية

يتم توضيح الإجازة السنوية المخولة للموظف في عقد العمل، وقد تتراوح ما بين عمل لغاية واحد وعشرين يوم عمل حسب قرار مجلس الإدارة.

يتم تقديم طلب الإجازة السنوية إلى المدير المباشر في وقت معقول مسبق للإجازة (أسبوع) . ويحق للمؤسسة رفض طلب الإجازة في حال تسبب الإجازة لمصاعب في العمل. ويتم تقديم تواريخ بديلة للإجازة السنوية.

يقوم المدير المباشر بتشجيع موظفيه في القسم على استكمال الأجازات كافة التي تحقق لهم حيث أنه يمكن جمع اجازات سنوية لمدة عامين فقط. وفي حالات استثنائية فقط يتم دفع بدل أجازات بحيث يتم إقرارها من قبل الإدارة.

عند انتهاء الخدمة، فإنه من حق المؤسسة أن تعطي الموظف إجازة لأي مدة بدل الأجازات التي طلب من الموظف العمل بها، أو تعويضه بمبلغ مالي معين. ولكنه لا يحق للموظف أخذ أي إجازة غير موافق عليها من قبل المؤسسة. وإذا تم أخذ أيام أجازات أكثر مما يحق، يتم خصم الأيام الإضافية من الراتب.

الإجازة المرضية

يتم منح الأجازات المرضية لمن هو مريض، مصاب أو إذا كان حضوره يشكل خطراً صحياً آخذين المحاذير التالية بعين الاعتبار:

- 1- يحق للموظفين الذين يعملون بشكل كامل أربعة عشر يوماً كإجازة مرضية سنوياً مدفوعة الأجر و أربعة عشر يوماً آخرين يدفع منها 50% فقط¹⁷. وأما الموظفون الذين يعملون بدوام جزئي، فإن أيام الأجازات المرضية تتناسب مع عدد الأيام الذين يعملون بها. وفي حالة استنفاد الأجازات المرضية والسنوية كافة، فإن المؤسسة تعطي ثلاثين يوماً أخرى سلفاً على أن لا يتعدى هذه الأيام.
- 2- يجب الموافقة على أيام الأجازات المرضية من قبل المؤسسة.
- 3- يجب إعلام المشرف عن الغياب بسبب المرض أو أي إصابة بأسرع وقت ممكن.
- 4- لا يحق لأي موظف أخذ أكثر من يومين إجازة مرضية متتالية دون تقديم تقرير طبي من طبيب، يشير إلى أن الموظف غير قادر على استئناف عمله في الوقت الذي هو فيه مريض بحيث يوضح طبيعة المرض، وتوقع الفترة الزمنية التي سيتغيب عن العمل. ويتم توجيه التقرير للمدير الإداري على ألا يتعدى ثلاثة أيام عمل بعد يوم الغياب. وقد تتجاهل المؤسسة هذا الطلب.
- 5- يجب تقديم شهادة طبية ترافق الإجازة المرضية لأي غياب قد يتعدى يومين في السنة. ويحق للمؤسسة أن تطلب تقييماً آخر.
- 6- إذا حصل أن مرض الموظف لأكثر من يومين متعاقبة خلال الإجازة السنوية فإنه يتم توثيق ذلك من خلال شهادة طبية. وتقديمه للمسؤولين بعد العودة إلى العمل ليتم المصادقة عليها.

إجازة أمومة

يحق للموظفات اللواتي عملن في المؤسسة لمدة مئة وثمانين (180) يوم عمل أن يحصلن على إجازة أمومة آخذين بعين الاعتبار التالي:

(17) هذه الـ50% هي زيادة عن قانون العمل و للمؤسسة حق تغييرها بما يتناسب مع سياستها.

- أ- يتم الدفع لثلاث أشهر كاملاً أثناء في إجازة الأمومة. ويمنع منعاً باتاً أن يتم إنهاء خدمات المرأة العاملة بسبب إجازة الأمومة¹⁸.
- ب- يسمح ببدء إجازة الأمومة قبل أسبوعين من تاريخ الوضع، بناءً على ما يؤكد صحة هذا الأمر الطبيب أو القابلة. أما إذا كانت الموظفة تتمتع بصحة جيدة حتى آخر يوم قبل الوضع فبإمكانها البقاء على رأس عملها.
- ت- لا يتم منح إجازة مرضية خلال إجازة الأمومة إلا في حالات معقدة قد تظهر بشكل مفاجئ.
- ث- يتم تراكم الإجازات السنوية خلال إجازة الأمومة على شرط أن تعود إلى العمل لمدة لا تقل عن ستة أشهر بعد الانتهاء من إجازة الأمومة.
- ج- لا يجوز للموظفة في أثناء إجازة الأمومة القيام بأي عمل آخر لدى أي صاحب عمل آخر.

إجازة طارئة

يتم منح إجازة طارئة للموظفين لحضور جنازة أو استجابةً لمرض قد يهدد حياة الموظف، أو حادث أصاب أحد أفراد عائلة الموظف من الدرجة الأولى، أو للزوج/ة لمدة ثلاثة أيام عمل فقط، بحيث يتم الحصول على موافقة المشرف المباشر. أما في حالة الطوارئ لأقارب من الدرجة الثانية فتقتصر المدة على يوم واحد فقط.

التغيب عن العمل

إذا تغيب الموظف عن العمل لسبب غير ما ذكر سالفاً فعليه أن يحصل على موافقة المدير المباشر.

وفي هذه الحالة عليه إتباع الخطوات التالية:

- 1- يجب إعلام المدير المباشر خلال ساعتين بعد ساعة الدوام الرسمية الاعتيادية في اليوم الأول من الغياب، بحيث يتم توضيح سبب الغياب. وإذا تعذر على الموظف الاتصال مع المدير المباشر يمكن تكليف شخص آخر بإعلامه.
 - 2- إذا كان التغيب عن العمل لبضع ساعات غير معروفة، فعليه إعلام المدير المباشر مع تحديد ساعة تقريبية للعودة إلى العمل.
 - 3- عند العودة إلى العمل يحق للمدير المباشر أن يناقش غياب الموظف.
- وفي حالة عدم الالتزام بما ذكر سابقاً، فقد ينتج عنه اتخاذ إجراءات معينة تخص عدم الدفع عن أيام الغياب. إن الغياب المتكرر قد يؤثر على الأداء والتقييم. وإذا رأت المؤسسة أن موظفاً لديه مشكلة التغيب فيتم استدعاؤه لمناقشة الأمر مع مديره المباشر.
- يحق للمؤسسة أن تستدعي أي موظف/ة يتكرر غيابه أو تغيب لمدة طويلة تتعدى أربعة أسابيع، ليتم فحصه من قبل طبيب تراه مناسباً.

تعويض عن موت، أو إصابة أو مرض بسبب الخدمة في المؤسسة¹⁹

يتم تعويض الموظفين أو ذويهم في حالة الموت، أو الإصابة بمرض مهني تعرض له العامل خلال أداء عمله في المؤسسة أو بسببه، وذلك وفقاً للأحكام القانونية المتعلقة بإصابات العمل وأمراض المهنة الواردة في قانون العمل الفلسطيني. يتم تعويض الموظفين في حالة الضياع أو التسبب بأذى شخصي في أثناء أداء عمله في المؤسسة.

(18) انظر/ي الدليل الارشاجي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة

(19) و لهذا تنصح المؤسسات بتأمين المؤسسة بثلاثة انواع من التأمينات (تأمين اصابات العال، تأمين حريق و تأمين الفريق الثالث

8-6 السلف و القروض

- يتم صرف سلف للموظفين تحت الشروط والظروف التالية في حالة توفر المصادر المالية:
- أ- في حالة السفر الرسمي عن المؤسسة، أو في حالة الموافقة على إجازة عن العمل لمدة ثمانية أيام على الأقل يتم دفع السلف للموظف.
 - ب- في حالة عدم استلام الموظف شيك راتبه بشكل اعتيادي والذي يعود سببه للمؤسسة.
 - ت- في حالة انتهاء عقد العمل، ولم يتم العامل بعمل تسوية للحسابات النهائية عند مغادرته، فيمكن تقديم سلفة 80% من المبلغ النهائي المقدر إعطاؤه.

القروض

- 1- يعرف القرض بأنه مبلغ من المال يتم دفعه للموظف بناء على اتفاقية موقعة تحتوي على تفاصيل حول كيفية احتساب الدفعات، والفترة الزمنية المحددة لتسديد القرض وكيفية تسديده.
- 2- الشروط المتوفرة من المؤسسة لإعطاء القروض لموظفيها هي:
 - أ- يتم تقديم قرض من قبل المؤسسة في حالة الطوارئ العائلية والتي تشمل حالات الوفاة، والحوادث، ومرض مفاجئ، وسفر مفاجئ، وتصليات منزلية مفاجئة، أو صيانة وما إلى ذلك.
 - ب- لشراء مركبة للموظف بهدف تسهيل عملية المواصلات من وإلى مكان عمله في المؤسسة، ولاستخدامه العائلي كذلك.
 - ت- لا يجوز للمؤسسة تحقيق فوائد نتيجة قروض الموظفين فتكون نسبة الفائدة مساوية صفر
- ث- تتعامل المؤسسة مع موضوع القروض بحذر وتكتم مطلق، وتعتبرها حالات استثنائية. ويجب أن توازن المؤسسة ما بين الحاجة إلى المحافظة على قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة واحترام خصوصية المقترضين، والحفاظ على معلوماتهم الرسمية.
- 3- قيمة القروض، وشروط تحصيلها، والامتيازات:
 - أ- يجب أن يكون قد مر سنة على عمل الموظف في المؤسسة من أجل أن يحق له الحصول على موافقة على القرض، بالإضافة لتوفر الشروط السابقة الذكر في بند رقم (2).
 - ب- على القرض أن لا يتعدى ثلث راتبه الشهري في حاصل ضرب 12 (حالة استثنائية).
 - ت- إن الحد الأعلى لدفعات القرض لا تتعدى ثلث راتبه الشهري على أن لا تزيد فترة التسديد عن مدة العقد.
 - ث- يجب تسديد القرض الأول في حالة طلب قرض آخر.
 - ج- يتم اعتبار تعويض نهاية الخدمة أو راتب أحد الكفيلين للموظف في أخذ القرض هو ضمان بحيث لا يحصل أي من الطرفين (أو الأطراف) إذا كان هناك أكثر من كفيل على أتعاب نهاية الخدمة وأي مستحقات مالية عند الاستقالة أو غير ذلك، إلا في حالة تسديد القرض.
- 4- يجب أن يقوم الموظف الذي تقدم بطلب لقرض وكفيله إن وجد بتوقيع نموذج اتفاقية للقروض، بحيث تكون من نسختين أصليتين بعد الحصول على موافقة مدير المؤسسة.

8-7 المقتطعات والمساهمات

تقوم المؤسسة بخصم الاقتطاعات الاعتيادية من الراتب، بحيث تظهر في قسيمة الراتب الشهرية الصادرة إلى الموظف.

كما يتم الموافقة من قبل الموظف على خصم أية أجازات قد تم أخذها أكثر مما يستحق، من آخر راتب له عند انتهاء الخدمة وأي خصم كان الموظف قد وقع عليه. ويجوز خصم أي مبلغ اتفق على خصمه من الراتب في أثناء العمل. تقوم المؤسسة بخصم التالي للموظفين من قيمة الدفعات النهائية:

أولاً: تقدير ضريبة الدخل

تقوم المؤسسة باقتطاع ودفع ضريبة الدخل لموظفيها إلى دائرة ضريبة الدخل.

ثانياً: ديون لفريق ثالث

حينما تعطى الموافقة على خصم الديون لهذا الغرض يتم الموافقة عليه من قبل إدارة المؤسسة والموظف المعني.

ثالثاً: التأمين الصحي

يتم تأمين الموظفين صحياً من خلال عمل تأمين جماعي للموظفين كل على حسابه، أو كمساهمة من المؤسسة. ويتم التعامل مع الدفعات لصالح التأمين الصحي، كجزء من الخصومات ان كانت على حساب الموظف.

رابعاً: دفعة نهاية الخدمة

يتم توضيح الفترة الزمنية التي عمل بها الموظف بالمؤسسة بوظيفة دائمة، ويجري دفع نهاية الخدمة وفقاً لما يلي:

- 1- يتم صرف راتب شهر عن كل سنة خدمة حسب آخر راتب تقاضاه الموظف في حالة استقالته، أو طلب منه الاستقالة، أو تم إيقافه عن العمل. أما من أنهى خدماته بسبب إجرامي فلا يحق له أي من هذه الأتعاب بناءً على قانون العمل. وعلى مدير المؤسسة أن يوافق على دفعات نهاية الخدمة لهذا العامل.
- 2- يتم تسليم الدفعة النهائية (الشيك) للموظفين الذين استقالوا أو تم إنهاء خدماتهم بعد تسليم ممتلكات المؤسسة كافة. ويشمل الشيك قيمة الأيام التي تم العمل بها بالإضافة إلى رصيد الأجازات السنوية التي لم يستغلها الموظف، بحيث لا تتعدى قيمة المبلغ المتقاضى خلال السنة (12 شهراً) بالإضافة إلى أية مصاريف يجب إعادة دفعها للموظف بعد أن يتم خصم كل مستحقات المؤسسة.

شهادة الخدمة

يتم منح أي موظف شهادة خدمة تصف فيها طبيعة العمل ومدة الخدمة في المؤسسة، ويشمل ذلك السلوك وكيفية تقييم أداء الموظف.

6-9 السفر و التنقلات

1- الهدف:

يهدف هذا الجزء إلى توفير سياسة واضحة للنفقات ومصاريف السفر وذلك لضمان خدمة أهداف المؤسسة وبأقل التكاليف الممكنة، مما يتماشى مع مبدأ التأثير والفاعلية.

2- السياسات:

الحديث عن السياسات يشمل ما يلي:

- 1- السفر يكون فقط لأغراض المؤسسة.
- 2- يتم إتباع الطرق الأقل تكلفة للسفر مع ضمان عدم المساس بعمل المؤسسة.
- 3- تقوم المؤسسة باعتماد نظام للمياومات يغطي تكلفة الموظف لدى سفره ويشمل تكلفة الإقامة.

- 4- يتم تحديد مبلغ المياومات وفقاً لمكان السفر.
- 5- تقوم المؤسسة بتغطية النفقات الضرورية و المعقولة التي يتكبدها الموظف لدى السفر لأغراض المؤسسة.
- 6- تقوم المؤسسة بتعويض الموظف عن مصاريف السفر والتنقل الخاصة بعمل المؤسسة، وذلك بشرط أن تكون منطقية و معززة بوثائق كافية.
- 7- يقوم موظفو المؤسسة باستخدام المواصلات العامة ما أمكن، وذلك لخفض تكاليف التنقل.
- 8- في حالة استخدام سيارات يتم الاحتفاظ بسجل يوضح اسم الشخص المستخدم، ومكان الانطلاق، والوجهة، والمشروع المعني والمسافة. وذلك لتحصيل تكلفة السيارة.
- 9- في حالة استخدام تاكسيات يقوم العامل بإرفاق فاتورة التاكسي بالكشف. وفي حال عدم توفر فواتير يقوم بأخذ إيصال على ورقة من قبل السائق، فيه اسم السائق، والوجهة، والمبلغ، والتاريخ.
- 10- يقوم الموظف برفع تقرير المواصلات الشهري لمسؤوله المباشر معززاً بالفواتير و الإيصالات.
- 11- في حالة كانت الرحلة مغطاة من الجهة الراعية أو غيرها يجب إبراز ذلك في التقرير بعد العودة، إذ لا تغطي المؤسسة تكاليف جرى تغطيتها من أي جهة آخر .

أولاً: السفر الرسمي للموظفين

تقوم المؤسسة بالدفع للموظفين بدل نفقات السفر في الحالات التالية:

- 1- في بدء التعيين إذا كان الموظف قد تم تعيينه من منطقة أخرى غير تلك التي يقوم من خلالها بأعماله
- 2- عند تكليفه بعمل رسمي يتطلب السفر.
- 3- عند تغيير مكان عمله في المؤسسة نفسها.
- 4- عند إنهاء خدماته في المؤسسة بما يتلاءم وقوانين وأنظمة المؤسسة.

ثانياً: صلاحية السفر

يجب أن يتم الموافقة والمصادقة على السفر بشكل خطي. بحيث يكون الموظف مسؤولاً عن الحصول على موافقة رسمية وحقيقية قبل الشروع بالسفر.

ثالثاً: نفقات السفر

إن نفقات السفر المدفوعة أو التي يتم دفعها لاحقاً من قبل المؤسسة، تتضمن المواصلات، والضريرية ونفقات عن أي حدث طارئ.

رابعاً: خط السير، الدرجة السياحية

- 1- يجب أخذ موافقة مدير المؤسسة على خط السير والنمط المستخدم في السفر بحيث يتم استخدام الوساطة ذات التكاليف الأقل ما أمكن.
- 2- يتم التعامل مع نفقات السفر وتوقيت السفر حسب المسلك؛ أي النمط ودرجة السفر التي تم الموافقة عليها. وإذا أراد الموظف أن يسلك مسلكاً أو نمطاً آخر لمصلحته فعليه الحصول على الموافقة، بالإضافة إلى دفع أي تكاليف إضافية.
- 3- يتم دفع قيمة الدرجة السياحية المواصلات المستخدم فعلياً في حالة اختيار الموظف التنقل والسفر بواسطة أكثر تكلفة عما تم الموافقة عليه.

خامساً: السفر بالسيارة

- 1- تقوم المؤسسة بتعويض الموظف عن مصاريف السفر والتنقل الخاصة بعمل المؤسسة، وبشرط أن تكون منطقية ومعززة بوثائق كافية.
- 2- يتم احتساب (0.4)²⁰ دولار أمريكي عن كل كيلومتر قيادة.
- 3- وكبديل عن النقطة ب، وحسب الاتفاق مع المؤسسة، فإنه إذا لزم أن يتم استخدام المركبة الخاصة بالموظفين، فإن ذلك يتطلب أخذ الموافقة أولاً من المدير المباشر، ويتم دفع مبلغ (0.4) دولاراً أمريكياً كحد أدنى، إضافة إلى احتساب الكيلومترات كتعويض لهم عن استخدام المركبة. وأما في حالة تعدى هذه القيمة في الشهر فإنه يتم صرف المبلغ الأعلى.

سادساً: شراء التذاكر

يقوم المسؤول في المؤسسة بشراء تذاكر السفر قبل السفر، إلا إذا كان هناك شخص آخر من الموظفين مخول بالقيام بالشراء.

سابعاً: التأمين

يتم تعويض الموظفين لتكاليف التأمين ضد الحوادث، أو التأمين على الأمتعة.

ثامناً: سلفة السفر

يتم تزويد الموظفين الذين سيقومون بالسفر بسلف من المؤسسة، بحيث تكون مناسبة وملائمة لاحتياجات نفقات السفر.

تاسعاً: مياومة

تقوم إدارة المؤسسة بدفع تكاليف السفر لمن يكلف بالقيام بسفر رسمي، بحيث تشمل النفقات فواتير الإقامة بالفندق مع وجبة إفطار، بالإضافة إلى مبلغ مقطوع مياومة كما يلي (أو كما تحدد المؤسسة):

الأردن و مصر - خمسون دولاراً أمريكياً.

باقي الدول العربية - خمس وسبعون دولاراً أمريكياً.

الدول الأوروبية وأمريكا - مئة دولار أمريكي.

(20) يتم تحديد المبلغ و توثيقه من قبل مدير المؤسسة، ويحق للمؤسسة أن توقف سياسة استخدام السيارة الخاصة دون الإعلام مسبقاً وحسب ما يقتضيه العمل.

إجراءات السفر:

محور إجراءات سفر العاملين يتم من خلال الأشخاص التالية أسماؤهم ومسؤولياتهم في مجال السفر الداخلي والخارجي، وذلك على النحو التالي:

الإجراء	الشخص المسؤول
<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بمراجعة الكشف، والتأكد من حاجة الموظف لعمليات التنقل المذكورة و علاقتها بالعمل. - يقوم بمراجعة تكلفة التنقل والفواتير، والوثائق المرفقة، والتأكد من منطقيتها. - يقوم باعتماد كشف مصاريف التنقل، ويحول الكشف إلى الدائرة المالية. - في حالة تحميل تكلفة المواصلات لأكثر من مشروع، يتم الحصول على موافقة كل مدير مشروع على مصاريف النقل الخاصة بمشروعه. 	المسؤول المباشر
<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بالتأكد من الدقة الحسابية لكشف التنقل، و التأكد من مصادقة المسؤول المباشر للموظف و مدراء المشاريع. - يقوم بالتأكد من وجود موازنة في المشاريع ذات العلاقة لمصاريف التنقل. - يقوم بإعداد سند صرف شيك للموظف، وتسجيل تكلفة المواصلات على المشاريع ذات العلاقة، و المباشرة بإجراءات الصرف. 	المحاسب
<p>يتم عمل الإجراءات التالية عبر عدد من الموظفين على النحو التالي:</p>	في حالة السفر خارج البلاد
<ul style="list-style-type: none"> - يقوم برفع كتاب إلى مسؤوله المباشر، يوضح فيه سبب السفر (ندوة، تدريب، مؤتمر)، و يقوم بإعداد توقعاته لتكلفة السفر. 	الموظف
<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بمراجعة طلب الموظف و التأشير بالموافقة على عملية السفر، و رفع الكتاب إلى المدير الإداري. 	المسؤول المباشر
<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بمراجعة طلب السفر و التأكد من الموافقات. وفي حالة موافقته على السفر يقوم بتحويل الطلب إلى المدير المالي؛ لفحص توفر المصادر المالية لتغطية تكلفة السفر. (وفي الحالات التي تتولى فيها الجهة الداعية تكاليف السفر يتم تجاوز هذه الخطوة) 	المدير الإداري

المدير المالي	<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بفحص موازنات المشروع الذي سيتم تغطية التكاليف منه، والتأكد من عدم وجود مخالفة لاتفاقية المنحة أو المشروع. - وفي الحالات التي تقوم المؤسسة بتحمل التكاليف، يقوم بالتأكد من وجود بند في الموازنة يغطي هذه التكاليف. وبعد الموافقة يقوم برفع الطلب إلى المدير العام.
المدير العام	<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بدراسة الطلب والمصادقة على عملية السفر. - يقوم برفع الطلب إلى الجهة المخولة بالمصادقة عليه، وفقاً لصلاحيات المصادقة على المشتريات و المصاريف المعتمدة في المؤسسة، وفقاً للتكلفة المتوقعة.
السكرتيرة	<ul style="list-style-type: none"> - تقوم بترتيب إجراءات السفر وحجز التذاكر، حيث يتم حجز تذاكر سفر الدرجة الاقتصادية (Economic Class).
المدير المالي	<ul style="list-style-type: none"> - يصدر طلباً بصرف سلفة سفر للموظف وفقاً لتقديره للاحتياجات.
الموظف	<ul style="list-style-type: none"> - لدى عودته من السفر يقوم بإعداد كشف بالمصاريف الفعلية كافة التي تم صرفها من مواصلات و غيرها، مرفقاً به الفواتير و الوثائق المعززة. ويقدم الكشف لمسؤوله المباشر، بالإضافة إلى كشف بأيام السفر.
المسؤول المباشر	<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بمراجعة كشف المصاريف و الوثائق المرفقة والمصادقة عليها وإرسالها إلى الدائرة المالية.
الدائرة المالية	<ul style="list-style-type: none"> - تقوم بالتأكد من الفواتير و الوثائق المعززة و من عملية احتساب مياومات الموظف، ثم تعمل على تسوية سلفة السفر، ودفع المبالغ المستحقة للموظف.

ملاحظة: في المؤسسات الأهلية الصغيرة يمكن إتباع الخطوات التالية:

إجراءات السفر:

الإجراء	الشخص المسؤول
	السفر الداخلي، وإجراءاته هي:
<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بمراجعة الكشف و التأكد من حاجة الموظف لعمليات التنقل المذكورة و علاقتها بالعمل. - يقوم بمراجعة تكلفة التنقل و الفواتير و الوثائق المرفقة والتأكد من منطقيتها. - يقوم باعتماد كشف مصاريف التنقل، ويحول الكشف إلى المحاسب للصرف. 	مدير المؤسسة

المحاسب	- يقوم بالتأكد من الدقة الحسابية لكشف التنقل، و التأكد من مصادقة المسؤول المباشر للموظف ومدراء المشاريع. - يقوم بالتأكد من وجود موازنة في المشاريع ذات العلاقة لمصاريف التنقل. - يقوم بإعداد سند صرف (شيك) للموظف، وتسجيل تكلفة المواصلات على المشاريع ذات العلاقة، والمباشرة بإجراءات الصرف.
السفر الخارجي، وإجراءاته هي:	
الموظف	- يرفع كتاب لمدير المؤسسة يوضح سبب السفر (أو قد يكون السفر بتكليف من مدير المؤسسة)
مدير المؤسسة	- يقوم بالتوقيع على طلب السفر، ورفعها إلى مجلس الإدارة للمصادقة
السكرتير	- يقوم بترتيب إجراءات السفر
المحاسب	- يقوم بدفع سلفة سفر للموظف
الموظف	- يقوم باعداد كشف بالمصاريف مرفقا بالفواتير لدى عودته
المحاسب	- يقوم بتسوية سلفة السفر ودفع المبالغ للموظف.

6-10 التسريح من العمل وإجراءات إنهاء الخدمة:

التسريح من العمل وإجراءاته يسير وفق إجراءات معينة، وقد ورد في هذا المجال الأمور التالية:

1- الهدف:

تنظيم عملية إنهاء خدمة الموظف لضمان إجراءاتها بشكل سليم ووفقاً للقوانين و الأنظمة المعمول بها.

2- أسباب إنهاء خدمة الموظف:

قد تنتج عملية إنهاء الخدمة للموظف عن أي من الأسباب التالية:

- أ- استقالة الموظف.
- ب- انتهاء عقد العمل الخاص بالموظف (في حالة العمل على مشروع معين أو لفترة معينة).
- ت- قرار المؤسسة بالاستغناء عن خدمات الموظف لأسباب ليست ذات علاقة بالموظف (إلغاء الوظيفة).
- ث- إنهاء العمل بسبب السن (سن التقاعد).
- ج- إنهاء خدمات الموظف بسبب مخالفات تم ارتكابها من قبله، أو بسبب تقصيره في أداء عمله.
- ح- انتهاء خدمات الموظف لأحد الأسباب الواردة في قانون العمل الفلسطيني واللوائح التنفيذية الصادرة.

3- حالات توقيف الموظف عن العمل بعد إنهاء الفترة التجريبية:

يحق للمؤسسة توقيف عمل أي موظف أتم الفترة التجريبية في الحالات التالية:

- أ- ضرورة تقليص عدد الموظفين أو إلغاء وظيفة.
- ب- إذا كان الأداء غير مرض.
- ت- إذا لم يستطع الموظف أداء مهام عمله بسبب وضعه الصحي.

4- مجالات توقيف العمل الذي يعمل بوظيفة دائمة:

- ويحق للمؤسسة أن توقف عمل أي موظف يعمل بوظيفة دائمة في الحالتين التاليتين:
- أ- إذا لم يلتزم الموظف بأداء مهام عمله بمعايير عالية من الإتقان والتكامل، حسب ما تطلبه إدارة المؤسسة.
 - ب- إذا ظهرت أي حقائق لم يكن معلن عنها أو واضحة في أثناء التعيين، بما يقتضي عدم قبول الموظف في ذلك الوقت.

5- إنهاء خدمات العمل بشكل طوعي:

- أ- يجب تقديم الاستقالة خطياً إلى كل من الدائرة الإدارية والمالية، ومشرف الدائرة التي يعمل فيها والمدير العام للمؤسسة قبل شهر من تاريخ الاستقالة الفعلية.
- ب- يقوم الموظف بتحديد موعد مع الدائرة الإدارية والمالية، من أجل بحث موضوع ترك العمل، وكل ما يخص العمل.
- ت- يجب إكمال نموذج انتهاء العمل وتعبئته وإرجاع ممتلكات المؤسسة كافة، من مواد وما إلى ذلك من أدوات كانت تستخدم في أثناء العمل. ويحق للمؤسسة تأخير شيك المستحقات في حال وجود نقص في المرتجعات.
- ث- يتم الاحتفاظ بشيك المستحقات ريثما يتم إكمال الإجراءات اللازمة كافة لانتهاء خدمات الموظف.
- ج- إذا تحقق بند عدم الالتزام بقوانين العمل من حضور وغياب وما إلى ذلك من أمور إدارية لمدة سبعة أيام متتالية أو خمسة عشر يوماً متقطعة فإنه يعتبر إنهاء خدمات العمل بشكل طوعي.
- ح- يتم تسليم شيك نهاية الخدمة في آخر يوم عمل للموظف الذي أنهى خدماته في المؤسسة، من قبل المدير العام وبعد تسوية كافة الأمور المالية.

6- إنهاء خدمات العمل غير الطوعي:

- أ- يقوم المشرف بإرسال الوثائق كافة للدائرة الإدارية والمالية، لإكمال نموذج إنهاء الخدمات.
- ب- يعقد اجتماع مع الموظف الذي سيترك العمل.
- ت- يتم الاحتفاظ بشيك المستحقات ريثما يتم إكمال الإجراءات اللازمة كافة لانتهاء خدمات الموظف.
- ث- يتم تسليم شيك نهاية الخدمة في آخر يوم عمل للموظف الذي أنهى خدماته في المؤسسة إن أمكن.
- ج- أي معلومات سرية يتم مناقشتها أو طرحها في الاجتماع بخصوص انتهاء الخدمات تبقى سرية، وتستخدم فقط لأغراض التخطيط الإداري ليس إلا.

7- تحديد آخر يوم عمل

- عند إنهاء خدمات موظف، يتم تحديد تاريخ الدفع بعد تحديد إيقاف تاريخ آخر يوم عمل، الذي يتم فيه إعطاء الرواتب، أو أي مستحقات بناء على ما يلي:
- أ- عند استقالة أي موظف يتم تحديد آخر يوم للعمل فيه. حيث يبقى على رأس عمله حتى ذلك التاريخ، باستثناء كون الاستقالة بعد إجازة أمومة أو إجازة مرضية.
 - ب- في حالة الإحالة عن العمل، يتم اعتماد تاريخ الفصل حسب قانون العمل بند 40 فيه.
 - ت- في حالة الوفاة، فإن تاريخ استحقاق الراتب يتغير إلى تاريخ حدوث الوفاة.

الإجراءات:

الشخص المسؤول	الإجراء
الموظف	– يقوم بتقديم كتاب الاستقالة و رفعه إلى المدير الإداري والمدير العام.
المدير الإداري/ المدير العام	– يقوم بمراجعة طلب الاستقالة و إجراء مقابلة مع الموظف المستقيل، تهدف إلى فهم أسباب الاستقالة.
	– في حالة موافقتهم عليها يتم قبول الاستقالة عبر توقيعها من قبل المدير العام و إبلاغ المسؤول المباشر للموظف ومحاسب الرواتب و الموظفين ذوي العلاقة باستقالة الموظف.
	– يتم الاحتفاظ بنسخة من كتاب الاستقالة في ملف الموظف.
	– يقوم المدير العام و الإداري بتوثيق اجتماعهما مع الموظف المستقيل في مذكره داخلية يقوم بتوقيعها والحصول على توقيع الموظف المستقيل عليها، مع ملاحظاته إن وجد. هذه المذكرة الداخلية يتم إعطاء نسخة منها للموظف، ونسخة تحفظ في ملف الموظف، ونسخة تقدم لمجلس الإدارة خلال جلسته الشهرية.
	في حالة انتهاء عقد الموظف:
المدير الإداري	– يقوم بإبلاغ الدوائر المالية و الدوائر الأخرى ذات العلاقة عن انتهاء عقد الموظف.
الدائرة المالية	– يقوم بإعداد كشف لحساب الموظف، واحتساب مستحقاته.
	– تقوم الدائرة المالية بصرف مستحقات الموظف، وفقاً لحدود الصلاحيات في المؤسسة.
	في حالة قرار المؤسسة الاستغناء عن الخدمات بسبب إلغاء الوظيفة:
المدير العام	– يقوم بدراسة إمكانية الاستفادة من الموظف في وظيفة أخرى بالمؤسسة.
	– يقوم باستشارة المدير المالي و الإداري حول النتائج المتوقعة لعملية إنهاء الخدمة.
	– يقوم باستشارة محامي المؤسسة حول تبعات هذا القرار.
	– يعرض الموضوع على مجلس الإدارة لأخذ عدم معارضتهم للعملية.

	- يقوم بالاجتماع بالموظف و إبلاغه القرار.
	- يقوم بتوثيق الاجتماع مع الموظف في مذكرة داخلية يتم الحصول على تعليقات و ملاحظات الموظف عليها خطياً، ويرفع المذكرة إلى مجلس الإدارة.
مجلس الإدارة	- يقوم بمراجعة المذكرة و التوصية باستمرار إجراءات الإقالة، أو الاجتماع بالموظف أو إعادته إلى الخدمة.
	- يقوم مجلس الإدارة بالإيعاز خطياً للمدير العام بقراره.
المدير العام	- يتأكد من قرار مجلس الإدارة بخصوص انتهاء الخدمة، و يقوم بتحويل القرار للمدير المالي و المدير الإداري.
المدير المالي	- يقوم بالإيعاز للمحاسب بالقيام بإجراءات احتساب مستحقات الموظف، وفقاً لما ينص عليه القانون والمباشرة بإجراءات الصرف.
المدير الإداري	- يحتفظ بنسخة من القرار في ملف الموظف، و يقوم بالإيعاز للموظفين المعنيين بإنهاء خدمات الموظف.
	في حالة إنهاء خدمات الموظف من قبل المؤسسة لأسباب لها علاقة بأداء الموظف أو مخالفته لأنظمة المؤسسة:
المدير الإداري	- يقوم باستشارة محامي المؤسسة حول الوضع القانوني للموظف و المؤسسة و آلية التعامل معه.
	- يقوم بالطلب من الدائرة المالية بإعداد كشف حساب للموظف، و يتم التصرف وفقاً لمشورة المستشار القانوني.
	- يقوم بإعداد مذكره داخلية لمدير المؤسسة و مجلس الإدارة، حول أسباب فصل الموظف.
المدير العام	- يقوم بمراجعة المذكرة المعدّة من المدير الإداري ورأي محامي المؤسسة، و الموافقة على قرار الفصل.
	- يقوم بتقديم المستندات كافة ذات العلاقة إلى مجلس الإدارة للحصول على موافقة المجلس.
	- يقوم بإصدار تعليماته للمدير الإداري بإنهاء خدمات الموظف فوراً، و استلام الموجودات التي في عهده الشخصية.
	- يقوم بإصدار تعليماته لشطب الموظف من كشف الرواتب الشهري.

ملاحظة: في المؤسسات الأهلية الصغيرة يمكن إتباع الخطوات التالية:

الإجراء	الشخص المسؤول
	في حالة الاستقالة:
- يقوم بتقديم كتاب الاستقالة ورفعه إلى مدير المؤسسة من خلال مسؤوله المباشر.	الموظف
- في حالة الموافقة عليها عبر توقيعها يتم إبلاغ المسؤول المباشر للموظف والمحاسب والموظفين ذوي العلاقة باستقالة الموظف.	مدير المؤسسة
	في حالة انتهاء عقد الموظف:
- يقوم بإبلاغ المحاسب والدوائر الأخرى ذات العلاقة عن انتهاء عقد الموظف.	الموظف المعني بإدارة شؤون الموظفين
- يقوم بإعداد كشف لحساب الموظف، واحتساب مستحقاته، وصرف مستحقات الموظف وفقاً لحدود الصلاحيات في المؤسسة.	المحاسب
	في حالة قرار المؤسسة الاستغناء عن الخدمات بسبب إلغاء الوظيفة:
- يقوم بدراسة إمكانية الاستفادة من الموظف في وظيفة أخرى بالمؤسسة.	مدير المؤسسة
- يقوم باستشارة مستشار قانوني حول تبعات هذا القرار.	
- يعرض الموضوع على مجلس الإدارة، لأخذ عدم معارضتهم للعملية.	
- يقوم بمراجعة المذكرة و التوصية باستمرار إجراءات الإقالة، أو الاجتماع بالموظف، أو إعادته إلى الخدمة.	مجلس الإدارة
- في حال موافقة مجلس الإدارة يقوم بتحويل القرار إلى المحاسب والموظف المعني بشؤون الموظفين.	مدير المؤسسة
- يقوم بإجراءات احتساب مستحقات الموظف، وفقاً لما ينص عليه القانون، والمباشرة بإجراءات الصرف.	المحاسب
	في حالة إنهاء خدمات الموظف من قبل المؤسسة لأسباب لها علاقة بأداء الموظف أو مخالفته لأنظمة المؤسسة:
- يقوم باستشارة مستشار قانوني حول الوضع القانوني للموظف و المؤسسة و آلية التعامل معه.	مدير المؤسسة
- يقوم بالطلب من المحاسب بإعداد كشف حساب للموظف.	

– يقوم بإعداد مذكره داخلية لمجلس الإدارة حول أسباب فصل الموظف.	
– يقوم بمراجعة المذكرة المعدّة من مدير المؤسسة ورأي المستشار القانوني، والموافقة على قرار الفصل.	مجلس الإدارة
– يقوم بإصدار تعليماته للموظف المعني بشؤون الموظفين بإنهاء خدمات الموظف فوراً، واستلام الموجودات التي في عهده الشخصية.	مدير المؤسسة
– يقوم بإصدار تعليماته لشطب الموظف من كشف الرواتب الشهري.	

تنظيم عملية إنهاء الخدمة:

في جميع الحالات يجري تنظيم عملية إنهاء الخدمة وفقاً لما يلي:

الإجراء	الشخص المسؤول
– يقوم بإصدار تعليماته إلى مسؤول نظام الكمبيوتر في المؤسسة لشطب اسم المستخدم و كلمة المرور الخاصة بالموظف.	مدير المؤسسة
– في حال وجود مفاتيح لمقر المؤسسة بحوزة الموظف يتم استلامها منه فوراً، ويتم دراسة حاجة المؤسسة لتغيير مفاتيح المؤسسة.	
– يتم التأكد من قيام الموظف بتسليم الموجودات التي في عهده للمؤسسة كافة.	

تاسعاً: تعيين الاستشاريين

تتم عملية اختيار المستشارين بصورة تتماشى مع الإجراءات المتبعة في دليل المشتريات لضمان المساواة و النزاهة في الاختيار وبما يتماشى مع قيم النزاهة و مبادئ الشفافية و نظم المساءلة. يتم التعاقد مع المستشارين بشكل يختلف عن الموظفين في المؤسسة، فلا يتم تغطية المستشارين بأي حقوق مالية عند نهاية خدمتهم للمؤسسة، ولا يشملهم أي زيادات أو ما إلى ذلك من حقوق. يقوم المدير العام للمؤسسة بالموافقة على تعيين المستشارين وتحديد الشروط المرجعية لهم. وتتم عملية اختيار المستشاريين بصورة تتماشى مع الإجراءات المتبعة في دليل التوريدات لضمان المساواة و النزاهة في الاختيار.

قيمة الدفع و كتاب تعيين المستشار²¹

أ- المستشارون المحليون والدوليون

- يجب توجيه كتاب تعيين للمستشارين المحليين والدوليين من قبل المؤسسة وبتوقيع المدير العام أو من ينوب عنه قبل أن يبدأ المستشار بالعمل. ويتضمن هذا الكتاب ما يلي:
- 1- يتم تحديد تاريخ بدء العمل، وقيمة التعويض، وطبيعة أو مجال العمل.
 - 2- يتم توقيع نسختين من الكتاب من قبل المؤسسة والمستشار. بحيث يحتفظ المستشار بواحدة، ويعيد الأخرى للمؤسسة.

السفر والمياومة

كجزء من العقد، قد يعطى المستشار سلفة لتغطية تكاليفه في حالة أن المهمة الموكلة له مدتها شهر أو أكثر، وتحتاج إلى مبيت. والسفر والمياومة تكون على النحو التالي:

- 1- **تكاليف السفر: سفر خارج البلاد (الدرجة الاقتصادية)**
يتم تحويل مبلغ إلى حساب المستشار البنكي لتذكرة الطيران بالإضافة إلى دفعة أولى من الاستشارة عند إصدار فاتورة رسمية، ونسخة عن تذكرة الطيران.
- 2- **علاوة المياومة (تحسب أيام السفر نفسها)**
يتم احتساب المياومة لكل أربع وعشرين ساعة وتشمل الفنادق المحلية، وتكلفة المواصلات المحلية، (بالإضافة إلى أجرة التاكسيات من وإلى المطار، وأجرة التاكسيات المستخدمة بين الفنادق ومراكز عمل المؤسسة)، الوجبات، وأي حدث عارض.

(21) أنظر/ي دليل التوريدات

عاشرا " : إجراءات ومعايير تأديبية – الأخلاقيات الوظيفية:

يهدف هذا القسم بشكل خاص إلى تعزيز مبدأ المسائلة الداخلية، ويشتمل على ما يلي:

8-1 الحصول على منفعة خاصة بسبب العمل :

تحتفظ المؤسسة بأنظمة و تعليمات مكتوبة، تتعلق بالانتفاع الشخصي للموظف بسبب العمل. وتتضمن هذه التعليمات آليات محدهد لكيفية التعامل مع تلقي الهدايا.

لا يحق لأي موظف في المؤسسة، أو أحد أقاربه من الدرجة الأولى أو الثانية، الحصول على مبلغ مالي، أو تخفيض، أو هدايا، أو قرض، أو نسبة معينة، أو أي فوائد أخرى من خلال استخدام اسم المؤسسة. وإن حصل ذلك يتم المطالبة به من قبل هذا الموظف سواء أكان مالياً، أو كان غير ذلك. وذلك بناء على قوانين وأنظمة المؤسسة.

ويجب إبلاغ المدير المباشر فوراً إذا حصل أي نوع من أشكال هذه العروض للموظف، أو لأحد أقاربه.

وفي حال عدم الالتزام بهذه القوانين التي تخص أخلاقيات العمل فإن الموظف يعرض نفسه لإجراءات ضده، قد تصل إلى حد الفصل من العمل.

8-2 السلوك في أثناء العمل

إن المؤسسة تحتفظ بنظام للسلوك كما هو موجود في المؤسسات الأخرى كافة، وذلك النظام الذي يهدف إلى جعل القوانين غير المكتوبة رسميةً والتي يجب على الجميع احترامها والتقيده والالتزام بها. وهذه القوانين تضمن التصرف والسلوك الجيد في أثناء العمل، وهي:

- أ- يجب أن يكون حضور الموظف بشكل لائق، مرتب ونظيف.
- ب- يجب المحافظة على سلامة المؤسسة وأمنها من خلال التأكد من إغلاق النوافذ، وإغلاق الأجهزة، وترك المكاتب نظيفة ومرتبة عند انتهاء الدوام كل يوم.
- ت- على الموظف المحافظة على ممتلكات المؤسسة، وعدم إساءة استخدام أجهزتها، من مثل الإطالة في المكالمات الهاتفية الخاصة.
- ث- يجب التعامل مع المستهدفين، الزوار والزملاء بأسلوب مؤدب ذي مهنية.
- ج- على الموظف الإبلاغ عن أي خرق يراه للقوانين، وعلى المؤسسة أن تكفل له الحماية اللازمة

8-3 سوء التصرف

إذا صدر أي سوء تصرف عن الموظف، بحيث لم يلتزم بأي من قوانين المؤسسة وأنظمتها، أو أي مذكرات أو إعلانات إدارية، يحق للمؤسسة اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه، وفرض معايير تأديبية لتصرفه.

8-4 سوء تصرف مهين

أي سوء تصرف مهين قد ينجم عن أي موظف في المؤسسة يؤدي إلى إدانة عاجلة بالفصل عن العمل. ويعتبر التصرف المهين هو أي تصرف بدر من الموظف عمداً، وأدى إلى الضرر بعمل المؤسسة، إذ يتم فصلهم دون سابق إنذار أو الدفع بدل ذلك. ولكنه يتم دفع مستحقاته حسب قوانين العمل إذا كان له إجازات غير مستهلكة. وفي حالات استثنائية قد يتم أخذ إجراءات مغايرة.

وهذه هي التصرفات التي تعتبر سوء تصرف مهين يؤدي إلى الفصل من العمل، بناء على قانون العمل بند 40:

- 1- الغش
- 2- تزيف سجلات المؤسسة وتشويهها (بما فيها ساعات الدوام، أو مطالبات مالية، أو شهادة شخصية عن مرض)
- 3- عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة.
- 4- التمرد في العمل.
- 5- سلوك عنيف وبذيء.
- 6- تدمير متعمد لممتلكات المؤسسة.
- 7- أذى جنسي أو عنصري.
- 8- فضح معلومات سرية بغير صلاحية.
- 9- العمل تحت تأثير الكحول، أو تعاطي أي عقار لا ينصح به طبيباً.
- 10- استخدام مسيء أو متهور، يخلو من المسؤولية لأي من مركبات المؤسسة.
- 11- الوقاحة في التعامل مع المستهدفين.
- 12- أي تصرف من شأنه أن يشوه سمعة المؤسسة.
- 13- قبول أي هدية قد تفسر أو تترجم إلى رشوة.
- 14- النوم في أثناء العمل.
- 15- انتهاك قوانين الصحة والأمان التي تعرض صحة الموظفين وأمنهم إلى الخطر.
- 16- معارضة أو رفض السماح بإجراء أي بحث حسب قوانين المؤسسة.
- 17- إساءة استخدام سياسات المؤسسة؛ من مثل الانترنت، والبريد الإلكتروني.

8-5 الإعلان عن الأخطاء والشفافية

تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بسياسة ما يسمونه "الشفافية"؛ والمقصود بها هنا تعزيز إيجاد بيئة يستطيع الموظف من خلالها بدون خوف أو تردد أن يقوم بإبلاغ المؤسسة عن أي تصرف نجم عن موظف آخر أو أحد أعضاء إدارة المؤسسة، يراه غير مناسب وغير قانوني. بحيث يستطيع أن يتقدم بشكوى حول الموضوع.

تقوم المؤسسة بتطبيق سياسة الشفافية ونهجها، وتعزيز نظم المساءلة والرقابة الفاعلة، من أجل خلق بيئة عمل يستطيع الموظف فيها بدون خوف أو تردد إبلاغ المؤسسة عن أي تصرف نجم عن موظف آخر أو أحد أعضاء إدارة المؤسسة يراه غير مناسب وغير قانوني. بحيث يستطيع أن يتقدم بشكوى حول الموضوع. ولا يجوز بأي حال من الأحوال معاقبة المبلغ كرد فعل لقيامه بالتبليغ.

على المؤسسة أن تعمل جاهدة على تعزيز الشفافية، والتأكد من أن موظفيها لديهم القدرة والحماية الكافية في حال الإبلاغ عن أي خرق للقوانين من قبل الموظفين أو الإداريين في المؤسسة

8-6 حرمان مؤقت من امتياز أو تعليق في أثناء التحقيق، أو أي إجراءات تأديبية أخرى مناسبة.

يحق للمؤسسة حرمان أي موظف من امتيازاته لفترة مؤقتة في أثناء أي تحقيق يقومون به، لفترة لا تتعدى الشهر غير مدفوعة الأجر. ولا يكون الحرمان بتحيز لحق الموظف ولا يشكل مقياس تأديبي

يتم إبلاغ الموظف الذي حرم مؤقتاً من الامتياز خطياً، ويتم ذكر سبب هذا الحرمان، والفترة التي ستمتد فيه.

يتم حجز الراتب أو جزء منه إلى أن يتم توقيف هذا القرار. ويجب أن تتم هذه العملية وفق معايير و ضوابط محددة، وبما لا يتعارض مع قانون العمل الفلسطيني والأنظمة التنفيذية الصادرة بموجبه

8-7 مقاييس تأديبية

إن المؤسسة تتطلب مقاييس جيدة لانضباط موظفيها بالإضافة إلى الأداء الجيد في العمل. إن وجود هذه السياسة هو من أجل مساعدة الموظفين وتشجيعهم على المحافظة على الأداء، السلوك الجيد والحضور، والتأكيد على عدم التمييز بين الموظفين.

تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات سياسة الانضباط، في حال حدوث سوء تصرف، أو عدم الالتزام بما ذكر سالفاً.

8-8 إجراءات التأديب والانضباط

سياسة التأديب والانضباط

إن المؤسسة تتطلب مقاييس جيدة لانضباط موظفيها، بالإضافة إلى الأداء الجيد في العمل. وإن وجود هذه السياسة هو من أجل مساعدة الموظفين وتشجيعهم على المحافظة على الأداء، السلوك الجيد والحضور والتأكيد على عدم التمييز بين الموظفين.

وتقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات سياسة الانضباط في حال حدوث سوء تصرف أو عدم الالتزام بما ذكر سالفاً. ويجب أن تتم هذه العملية وفق معايير و ضوابط محددة، وضمن ما تنص عليه مدونة سلوك المؤسسة.

8-9 أسلوب غير رسمي

ليس سهلاً على أي من الأطراف اتخاذ إجراءات تأديبية، لذا ونظراً لصعوبة الموقف، يحبذ أن يقوم المدير بتبليغ الشخص المعني بما حصل، لأن الموظف قد لا يكون قد لاحظ ما بدر إلا بعد مناقشة الموضوع.

قبل اتخاذ أي إجراء رسمي، على المدراء المباشرين إتباع الخطوات التالية:

- 1- يناقش المدير المباشر مع الموظف الموضوع بأسرع وقت.
- 2- يتم الموافقة ما بين الموظف والمدير المباشر على خطة عمل قد تحتوي على تدريب، أو إرشاد.
- 3- يتم الموافقة على تحديد اجتماعات لمتابعة سير الأمور ضمن خطة العمل. وإذا تحقق المدير المباشر للموظف أن الموظف قد أساء التصرف فعلاً، فإن ذلك يؤدي إلى إجراءات تأديبية رسمية.
- 4- يجب توثيق تواريخ الاجتماعات لمتابعة الأمور خطياً.
- 5- يتم إعطاء نسخة عن التوثيق، ويتم إرسال نسخة أخرى لدائرة الموارد البشرية لإضافته لملف الموظف الخاص.

8-10 إجراءات تأديبية وانضباطية - دليل عام

يجب تطبيق بنود الدليل خلال مراحل الإجراءات التأديبية كافة، وهي كما يلي:

- 1- يتم التوضيح خطياً للموظف عن طبيعة المشكلة، وعن تاريخ اجتماع لجنة التحقيق أو الجلسة التأديبية وموعدها. ويتم توفير البراهين كافة للموظف مثل رسائل الشهود، وأوراق العمل، ونسخ عن رسائل عبر البريد الإلكتروني، وما إلى ذلك. ويمكن أن يشار إليها خلال الاجتماع.
- 2- لا يتم اتخاذ أي إجراء تأديبي ما لم يكمل التحقيق خلال اجتماع رسمي، من أجل التحقيق في الموضوع مع المدير المباشر، حسب طبيعة القضية التي يتم التحقيق فيها. وقد يدعى شخص من دائرة الموارد البشرية.
- 3- يتم تبليغ الموظف بعقد اجتماع رسمي للتحقيق قبل يومي عمل من عقد الاجتماع وخمسة أيام عمل قبل الاجتماع التأديبي الانضباطي.
- 4- إذا ثبت الاتهام وتم عقد اجتماع تأديبي انضباطي، يتم عقده من قبل مشرف المدير أو مدير في نفس المرتبة أو الدرجة الذي لم يكن مشاركاً في التحقيق. ويتم عقد الاجتماعات التأديبية بحضور أو بدعم من دائرة الموارد البشرية.

- 5- حسب طبيعة القضية، يمكن اتخاذ قرارات مختلفة والتي يمكن معرفة تفاصيلها لاحقاً. ويتم إبلاغ الموظف عن القرار المتخذ في الاجتماع، ويتم توثيق الخبر وتأكيد برساله خطية، يتم إرسالها للموظف بعد خمسة أيام من عقد الاجتماع، ويحتفظ بنسخة في ملف الموظف الخاص.
- 6- يحق للموظف الاستئناف حول أي قرار يؤخذ في اجتماع تأديبي .

8-11 أول ثلاثة أشهر من التوظيف

لا يتم تنفيذ الإجراءات التأديبية الانضباطية الكاملة على أي موظف خلال الأشهر الثلاثة الأولى من تعيينه في المؤسسة. ولكنه يتم توجيه إنذار أو تحذير لأي موظف يقوم بتصرف أو سلوك غير مرض خلال الفترة التجريبية، قد تؤثر على السلوك، أداء العمل، أو على الحضور. ويبقى ذلك في سجل الموظف لمدة ستة أشهر. وأما الخطوة التالية فتكون الفصل من العمل. ولكنه يتم استشارة دائرة الموارد البشرية قبل اتخاذ أي إجراء.

8-12 الحرمان المؤقت من أي امتياز.

يحق للمؤسسة حرمان الموظف مؤقتاً من أي امتياز خلال أي مرحلة من مراحل الإجراءات التأديبية، إذا توفرت الظروف لذلك. وعادةً يتم الحرمان المؤقت من أي امتياز في الحالات التي يجب التحقيق فيها بشكل كامل، من أجل الحصول على برهان على التصرف المهين أو في الحالات التالية:

- 1- الأحداث المحيطة معقدة جداً وتحتاج إلى وقت ودراسة جديدة.
- 2- عدم توفر البرهان في وقته.
- 3- هناك حاجة لإجراء فحص تفصيلي للشهود.
- 4- إذا كان هناك ضرورة لأخذ مدة من الزمن من أجل التخفيف من حدة الوضع.

الأمثلة قد تشمل الأوضاع التالية:

- 1- حساسية مفرطة مثل ادعاءات المضايقة.
 - 2- الخداع والاحتيال أو الشروع في عمل غير قانوني.
 - 3- خرق أنظمة الصحة والأمن وقوانينها.
 - 4- تهديد ممتلكات المؤسسة أو الأشخاص.
- إذا تم حرمان الموظف مؤقتاً من امتيازاته خلال التحقيق، فهذا لا يعني أن الموظف مذنب. ولا يتم الوصول إلى أي اتفاق خلال هذه الفترة ولكن يجب التحقق من الحقائق كافة.

يتم أخذ الإجراءات التأديبية بشكل أو أكثر كما يلي:

- 1- ذم أو توبيخ خطي من إدارة المؤسسة
- 2- حرمان لفترة مؤقتة من الزيادات التي تحقق له في هذا المستوى
- 3- حرمان مؤقت من الامتيازات غير مدفوعة الأجر
- 4- غرامة مالية
- 5- تقليل من درجته أو منصبه
- 6- فصل من الخدمة / العمل سواء بإنذار مسبق أو دونه ودون تعويض عن ذلك

لا يتم اعتبار الإجراءات التالية إجراءات تأديبية بالمفهوم الموضح في الأنظمة:

- 1- التأنيب الخطي أو الشفهي من مسؤول رسمي
- 2- استعادة أو استرجاع نقود هي ملك المؤسسة
- 3- حرمان مؤقت من الامتيازات

8-12 عملية الاستحقاق

- 1- لا يحق اتخاذ إجراءات تأديبية ضد أي موظف قبل أن يتم إخباره عن الادعاءات الموجهة ضده وله الحق في البحث عن مساعد دفاع من أحد أفراد المؤسسة. بحيث يتم إعطاء الموظف الفرصة المعقولة للرد على الادعاءات.
- 2- لا يتم تعريض أي موظف إلى إجراءات تأديبية ما لم يتم مراجعة لجنة تأديبية يتم تعيينها من قبل الإدارة . قد يطلب الموظف والإدارة بالتنازل سويًا عن عملية اللجنة التأديبية.
- 3- قد يطلب استئناف قرارات اللجنة التأديبية.

8-13 تشكيل اللجنة التأديبية

يتم تشكيل اللجنة التأديبية من:

- 1- رئيس
- 2- عضو يتم تعيينه من قبل إدارة المؤسسة
- 3- عضو يتم اختياره من الموظفين
- 4- إذا لزم الأمر، أعضاء إضافيين يتم اختيارهم من قبل الإدارة في أي وقت.

8-14 إجراءات اللجنة التأديبية؛ وهي كما يلي:

- 1- عند اعتبار قضية، فإن اللجنة التأديبية تقدم رسالة بأسرع وقت ممكن، وتعمل جاهدة على توفير الإرشاد والنصح لإدارة المؤسسة خلال أربعة أسابيع من تقديم القضية.
- 2- يجب أن يقتصر أي تقرير سابق من قبل اللجنة التأديبية على القضية الأصلية المطروحة كتابياً.
- 3- تسمح اللجنة التأديبية لموظف يعمل في القسم نفسه أن يقوم بتقديم القضية أمام اللجنة.

8-15 استئناف

قد يلجأ الموظف إلى الاستئناف فور صدور القرار التأديبي الذي يخصه في حالة عدم اقتناعه. ويجب مراعاة الأمور التالية عند عملية الاستئناف:

- 1- يجب تقديم طلب الاستئناف خطياً وبشكل واضح يتم فيه ذكر الأسس التي اعتمدها الاستئناف، ويرسل إلى دائرة الموارد البشرية.
- 2- يتم تقديم طلب الاستئناف خلال خمسة أيام عمل من استلام الرسالة التي تؤكد قرار الإجراءات التأديبية.
- 3- يتم استدعاء مدير مناسب ذي علاقة ومدير دائرة الموارد البشرية لمن لم يكن مشاركاً في الموضوع مسبقاً لسماع الاستئناف.
- 4- يحق للمستأنف أن يقلل من قرار التأديب وليس أن يزيده.
- 5- يتم إبلاغ الموظف شفهيًا بالقرار في الاجتماع، ويتم إرسال رسالة رسمية تؤكد القرار خلال خمسة أيام عمل من انعقاد الاجتماع.
- 6- يتم سماع الاستئناف من قبل مدير ذي علاقة ومدير من دائرة الموارد البشرية ضد قرار الفصل.
- 7- إذا تم اعتماد عملية الاستئناف ضد قرار الفصل فإنه يتم إرجاع الموظف إلى رأس عمله فوراً، ويتم دفع المبلغ الذي يحق له.
- 8- إن قرار المدير الأعلى الذي سمع الاستئناف هو النهائي، ولا يحق أي استئناف بعد ذلك.

أحدى عشر. سياسات عامة لعمل المكاتب

9-1 ساعات العمل

يلتزم الموظفون بالعمل كحد أدنى مدة أربعين ساعة أسبوعياً، حيث يبدأ الدوام الساعة الثامنة صباحاً، وينتهي الساعة الرابعة عصراً، إلا إذا وافق المدير على ساعات عمل غير ذلك.

9-2 آداب التصرف في المكتب

يجب المحافظة على مكاتب المؤسسة كافة نظيفة ومرتبّة من أجل انعكاس مظهر المهنية، بحيث يحافظ كل موظف على مكتبه أو غرفته، ويمنع استخدام الراديو أو المسجل أو سماعهما، ويمكن -كذلك- الركض أو الصراخ في المكاتب. أما بالنسبة للمظهر الخارجي فيبقى اللباس العملي هو الأفضل، على أن يكون مرتباً ويعكس المهنية في العمل.

9-3 نظام حفظ الملفات

تحتفظ المؤسسة بنظام مركزي للملفات من أجل إبقاء أقل عدد من الملفات. ويبقى هذا النظام في الدائرة الإدارية. ويتم طلب مساعدة السكرتاريا في إزالة الملفات إلى النظام المركزي هذا وإرجاعها.

9-4 سجلات الحضور والغياب

على كل موظف أو مستشار الالتزام بتعبئة نموذج حضور وغياب يتم التسجيل فيه بدقة. وتحول هذه السجلات إلى مكتب المحاسبة بعد مرور خمسة أيام من نهاية الشهر، من أجل الحفاظ على وجود توثيق يساعد في الرواتب. ويجب الكتابة بالحبر، ويلتزم الموظف بتوقيع هذه السجلات. كما أن المدير والمشرف يقومان بتوقيع ملخص السجلات لكل موظف الذي يرسله لهم المسؤول في الدائرة المالية والإدارية بعد مرور خمسة أيام من نهاية الشهر. (مرفق نموذج عن سجل الحضور والغياب).

9-5 فترات الدفع

يتم دفع الرواتب للموظفين والمستشارين في آخر يوم من كل شهر، أو أية تاريخ تحدده المؤسسة بشرط الاستمرارية.

9-6 الفاكسات الواردة / الصادرة

من مهام السكرتيرة توزيع الفاكسات الواردة والصادرة كافة إلى ومن الموظفين. وتقوم بعمل نسخ عن العناوين والفاكسات. وإذا تطلب الأمر أن يتم توزيع فاكس معين إلى موظفين آخرين فيتم ذلك من خلال تعبئة نموذج مخصص يفي بهذا الغرض. (ورقة توزيع الوثيقة). ويتم وضع الفاكسات الصادرة في صناديق معنونة من أجل أن تقوم السكرتيرة بختمها بتاريخ الإرسال وتزويد المرسل بتأكيد أن الفاكس قد أرسل إلى الجهة المعنية. ومن ثم تقوم بوضعها في الملفات الخاصة بها.

9-7 البريد الوارد / الصادر

إن مسؤولية البريد الوارد والصادر تقع على عاتق المساعدة الإدارية من استلام وتوزيع البريد. حيث تسجل البريد والفاكس في سجل خاص متسلسل.

9-8 التصوير

تقوم السكرتيرة بتصوير أي وثيقة بشكل عام، وخاصة المتعدد الصفحات منها. ولكن إذا كان المراد تصويره سهلاً وقصيراً فإن الموظف يستطيع القيام بالتصوير بنفسه.

9-9 المشتريات

يجب أن تستند عمليات الشراء لمعايير موضوعية، وتبرر على أساس حاجة المؤسسة لها. ويجب أن تتسم بالشفافية والنزاهة وأن تخضع لنظم الرقابة والمساءلة. وتقوم المؤسسة باستخدام نموذج طلب شراء بحيث يتم تعبئته كلما لزم الأمر، ويصادق عليه من قبل المشرف. ويتم التنسيق مع المدير المالي والإداري في المشتريات كافة. ويسمح بالمشتريات من صندوق النثرية، إذا كان المبلغ يضاهاي الخمسون دولاراً أو أقل. ويتم إرفاق الوصل مع ورقة من صندوق النثرية ويتم المصادقة عليها من قبل المحاسبة قبل الدفع. وفي حالة المشتريات التي تزيد قيمتها عن \$300 على المؤسسة الالتزام بسياسات دليل المشتريات.

10-9 نسخ الفواتير

من أجل تجنب احتمالية الازدواج في عملية الدفع لا يتم المصادقة على تصوير الفواتير إلا في حالة ضياع النسخة الأصلية من الفاتورة وعدم تسديدها. وتقع مسؤولية صلاحية الدفع وضرورته على عاتق من هو مخول، والذي عليه توقيع نسخة يتم الكتابة عليها كما يلي:

" إنني أؤكد ضياع الفاتورة الأصلية وعدم تسديدها مسبقاً. الرجاء تسديدها بناءً على هذه النسخة " (يتم التوقيع ووضع التاريخ عليها).

11-9 مطالبات مالية

يتم المصادقة على الدفعات كافة من خلال إكمال نموذج مطالبة مالية وتوقيعه، حيث يوجد عدة نماذج تفي بالغرض، والتي توفر المعلومات الضرورية من أجل تسجيل الدفعة.

يجب إرفاق الفاتورة الأصلية مع المطالبة المالية بعد تدقيقها محاسبياً، والتأكد من وصول البضائع أو الخدمات. ومن الأمثلة على نماذج المطالبات المالية هي : مطالبات مالية عامة، ومطالبة مالية للسفر ونفقاته، ومطالبة مالية لإعادة الأموال التي صرفت من صندوق النثرية.

12-9 معلومات سرية

لا يحق للموظف ما يلي:

- 1- استخدام أو استغلال مكاتب المؤسسة أو غيرها من المؤسسات لمصلحته الخاصة، أو لمصلحة غيره من الأشخاص سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- 2- فضح أو فشي أي من أسرار المؤسسة أو أي مؤسسة أخرى مهما كان، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

13-9 ممتلكات شخصية

إن المؤسسة لا تتحمل ضياع، أو سرقة أو تلف أي من الممتلكات الخاصة للموظفين في أثناء تواجدهم في مكاتب، أو منشآت، أو في مركبات المؤسسة. ينصح بعدم ترك أي شئ ذي قيمة أو ثمينة دون مراقب. ويتحمل الموظف نفسه المسؤولية تجاه ممتلكاته الثمينة طوال الوقت.

14-9 حماية أجهزة الحاسوب والبرامج

إن سياسة المؤسسة تمنع استخدام برامج للحاسوب لمن ليس لديه سلطة باستخدامها في أي من أجهزة المؤسسة، أو أي من الأجهزة الأخرى حتى ولو كانت خاصيته. ولا يحق إضافة أي من الألعاب على أجهزة الحاسوب.

إذا تم إعطاءك جهاز حاسوب متنقل فعليك التأكيد أنه في موضع آمن دائماً. (لا يترك في المركبة) ويحافظ عليه.

بشكل عام يجب مراعاة ما يلي:

- 1- إن البريد الإلكتروني هو أداة يستخدم في الاتصال الجيد للعمل ويجب الالتزام باستخدامه لهذا الغرض.
- 2- يمنع استخدام البريد الإلكتروني لأموار مهينة أو أي شكل من أشكال الإساءة.

- 3- يمنع استخدام أنظمة المؤسسة لأغراض غير شرعية أو قانونية.
- 4- يسمح للموظفين استخدام البريد الإلكتروني بهدف اجتماعي دون أي حدود أو شكل.
- 5- أي خلل في استخدام البريد الإلكتروني أو الانترنت قد يعرض الموظف إلى إجراء تأديبي أو حتى إلى الفصل من العمل

9-15 الهواتف المتنقلة

تقوم المؤسسة بتطبيق سياسة للهواتف المتنقلة والتي تشمل توزيع الهواتف، استخدامها، وإعادة دفع تكاليف المكالمات الشخصية. وفي هذا المجال يجب مراعاة ما يلي:

أ) لا يسمح بالرد على المكالمات الهاتفية في أثناء القيادة إلا إذا توفر الشروط اللازمة للهاتف.

ب) يتم توفير الهواتف المتنقلة للموظفين الذين يحتاجون إليه لتأدية العمل.

ج) يتحمل الموظف المسؤولية الشخصية عن سوء استعمال الهاتف النقال التي صرفته

اثنا عشر: تعريفات ومعلومات حول الدليل

<p>الإدارة هي عملية استثمار الموارد المتاحة بكفاية و فاعلية لتحقيق الأهداف من خلال تنسيق الجهود البشرية.</p>	<p>الإدارة:</p>
<p>إن معنى لفظة "قرار" هو اختيار بين بدائل مختلفة، ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية، حيث نجد أن المدير يكون دائماً في موقف يطلب إليه فيه أن يختار بديلاً معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه.</p> <p>ويمكن القول بأن النشاط الأساسي المؤثر على الأداء هو اتخاذ القرارات. هذا ورغم أن الظروف تختلف من قرار إلى آخر اختلافاً جذرياً، فإن جميع هذه القرارات ذات عناصر مهمة واحدة، منها: إن متخذ القرار يواجه عدداً من البدائل بخصوص ما يجب القيام به من تصرفات. ومنها: إن مختلف العوائد أو النواتج تتوقف على نوع التصرف الذي يتم اختياره. ومنها: أن كل ناتج للقرار احتمالاً كان أم فرض حدوث. قد لا تكون جميع الاحتمالات منه متساوية لكل ناتج أو عائد من القرار المتخذ. ومنها: فإن متخذ القرار ينبغي أن يحدد القيمة أو المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه.</p>	<p>القرار:</p>
<p>هو تحقيق الهدف الإداري عن طريق المشاورة والمساعدة مع طاقم العمل. يمكن تلخيص العملية الإدارية في التخطيط، والتنظيم، والتعيين، والقيادة، والرقابة والتنسيق.</p>	<p>العملية الإدارية:</p>
<p>الهدف هو وصف النهايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، أو هو ما تتوقع المؤسسة إنجازه من خلال الأفراد العاملين في المؤسسة، على أن تكون هذه الأهداف قابلة للتأكيد والإثبات. وهناك نوعان رئيسيان من الأهداف: أهداف العمل، و الأهداف الشخصية.</p> <p>أ. أهداف العمل:</p> <p>أهداف العمل أو الأهداف العملية تشير إلى النتائج التي يتم تحقيقها، والمساهمة التي يتم تقديمها لإنجاز أهداف الفريق أو القسم أو المؤسسة. وبالنسبة لمستوى المؤسسة ترتبط الأهداف بمهمة المؤسسة وجوهر القيم والخطط الإستراتيجية.</p> <p>وعلى مستوى القسم أو الوظيفة ترتبط أهداف العمل بأهداف المؤسسة. وتعريف المهمة المحددة والأهداف والغايات التي يجب تحقيقها من جانب الوظيفة أو القسم. وعلى مستوى الفريق ترتبط الأهداف هذه مرة ثانية، بشكل خاص، بهدف الفريق والمساهمة المتوقعة لإنجاز أهداف القسم أو المؤسسة.</p>	<p>الأهداف:</p>

<p>وعلى المستوى الفردي ترتبط الأهداف هذه بالوظيفة، وتشير إلى المسؤوليات الأساسية ومناطق النشاط الرئيسية، أو المهام الأساسية التي تتشكل منها وظيفة الفرد. وتركز أهداف العمل على النتائج التي يتوقع من الأفراد تحقيقها ومدى مساهمتهم في بلوغ أهداف الفريق والقسم والمؤسسة، والحفاظ على قيم المؤسسة الجوهرية.</p> <p>ب. الأهداف الشخصية:</p> <p>تتعلق الأهداف الشخصية أو أهداف التعلم بما يتعين على الأفراد القيام به أو تعلمه؛ لتحسين أدائهم (خطط تحسين الأداء)، أو معرفتهم ومهارتهم، ومستوى كفاءتهم الكلية (التدريب وخطط التنمية الشخصية).</p>	
<p>نعني بالرقابة أو التقييم هنا، دراسة قدرات الموظفين على تنفيذ المهام المنوطة بهم ومدى كفاءتهم وفعاليتهم في التنفيذ. بالإضافة إلى تقييم معاملاتهم مع زملاء العمل، ومدى استجابتهم لتلبية احتياجات المؤسسة، والتزامهم بقوانين العمل، كما تشكل هذه الرقابة أساساً لتحضير خطة لتطوير مهاراتهم من خلال التدريب والمساعدة الفنية. وتتم عملية التقييم للموظفين في كافة المستويات الإدارية والوظيفية.</p>	<p>مراقبة أداء الموظفين:</p>
<p>والهدف من مراقبة سلوك الموظفين ونتائج أداء العمل هو التعريف بها ووصفها، وذلك من أجل مساعدة الموظف ليكون ناجحاً، ويستمر في تطوير مهاراته ومعرفته.</p> <p>وتؤثر التغذية الراجعة التي تعتمد على ملاحظة المعلومات المدققة بشكل أكبر على سلوك الموظف من التغذية الراجعة التي لا يمكن دعمها بمعلومات أولية. ولا يمكن مراقبة الموظفين في أثناء عملهم دائماً، ولكن يجب عليك أن تحدد أوقات معينة تراقب فيها أداءهم خلال يوم العمل. وبهذه الطريقة يمكنك أن توفر فرصاً لك تفهم -من خلالها- ما يفعله الموظف، والتحدث معه وتتلقى المعلومات الراجعة منه، وبهذا يمكنك أن ترى الموظفون يؤدون واجبه بأفضل طريقة، ويعرفون الطرق التي من خلالها يمكنهم أن يحسنوا أداءهم.</p>	
<p>تعد كتابة الوصف الوظيفي عملية آلية للجمع والتحليل والتوثيق للحقائق المهمة حول العمل. وتتألف الخطة الاستراتيجية من رسالة المنظمة والتعريف بالأهداف المتعلقة بمهمة المنظمة، بالإضافة إلى أولويات استراتيجية ضرورية لتحقيق كل هدف. وتتعلق مهمة تحقيق هذه الأهداف والإستراتيجيات الأولية بالوظائف الأساسية للوصف الوظيفي.</p> <p>وقبل الإعلان عن شاغر العمل يتم إعداد وصف وظيفي. وبعد تعيين الموظف يصبح الوصف الوظيفي أساساً لتقييمه.</p>	<p>الوصف الوظيفي:</p>

<p>وتعد مرحلة كتابة الوصف الوظيفي عملية نظامية للجمع والتحليل والتوثيق للحقائق المهمة حول العمل. وتسمى هذه العملية ” تحليل العمل ”، ويزود الوصف الوظيفي بالأسس اللازمة للإجراءات والمقاييس المتعلقة بالأداء.</p> <p>ويحدد الوصف الوظيفي ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- الوظائف أو المهام المحددة للعمل. 2- الوظائف والمهام الرئيسية. 3- نسبة الوقت الذي ينقضي على أداء كل وظيفة. 4- المهارات، والمعلومات والقدرات المطلوبة لأداء العمل بنجاح. 5- المتطلبات الجسدية والعقلية للوظيفة. 6- الشروط الخاصة بالتوظيف. 7- مستوى الإرشاد للمتلقي وللممارس. <p>ويجب على المدير المباشر أن يناقش الوصف الوظيفي مع الموظف خلال الأيام الأولى من عمله.</p>	
<p>منح الصلاحيات: منح الصلاحيات هو عملية إعطاء الأفراد قدرات أوسع أو (سلطة) لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم. وهذا يعني حمل الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح المؤسسة وعملائها. والغرض من منح الصلاحيات هو تحرير شخص ما من التحكم الشديد للتوجيهات والأوامر، ومنحه حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وأفعاله، وإطلاق العنان للطاقت الفردية المختبئة والتي كانت ستظل محجوبة يصعب الوصول إليها. وتوفر منح صلاحيات أكبر للأفراد لاستخدام قدراتهم من خلال تمكينهم وتشجيعهم على صنع القرارات بالقرب من مواقع التأثير.</p>	
<p>إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.</p>	<p>القيادة:</p>
<p>حتى تتسم الهيئة الإدارية وأعمالها بالنجاح يجب أن تتوفر العناصر التالية فيها، وهي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- توفر عنصر ومهارات القيادة لدى أعضائها. 2- توفر خلفيات وخبرات أعضائها متكاملة. 3- أن يكون لديها توقعات وتصورات، ممكنة التطبيق، حول تحسين أداء وأعمال المنظمة. 4- أن يكون لدى أعضائها تصور واضح ومشترك لأهداف المنظمة، ولديهم التزام تجاه تلك الأهداف. 5- أن يتمتع أعضاؤها بمهارات وقدرات كافية. 6- أن يكون لديها قنوات اتصال وعلاقات عامة قوية. 	<p>مواصفات الهيئة الإدارية الناجحة:</p>

<p>7- أن تتعامل بانفتاح مع أي إشكال يعترض عمل الهيئة أو المنظمة.</p> <p>8- أن تعمل وفق برنامج عمل محدد المهام والتوقيتات.</p> <p>9- أن تتابع باستمرار عمل المنظمة وتقييم النتائج بشكل دوري.</p> <p>10- أن يكون لديها تواصل مع إدارات المنظمة والعاملين فيها.</p>	
<p>إن جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إنما تتم عن طريق الأفراد المنتجين والفاعلين المعول إليهم وعليهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وفي استمرارها ونموها، وهذا النشاط يتطلب السعي الدؤوب لاختيار أفضل العناصر البشرية وتنظيم عملهم وتحفيزها برفع الروح المعنوية لديها، عن طريق تلبية ما أمكن من حاجاتها المادية والاجتماعية والمعنوية، والاهتمام بتنمية قدراتها والمهارات لديها، عن طريق التوجيه الفعال والتدريب، وذلك بهدف رفع كفاءتها الإنتاجية حيث تتحقق أهداف الأفراد وأهداف العمل.</p> <p>ولبلوغ الأهداف المرجوة لا بد من اتباع الخطوات التالية:</p> <p>1- التخطيط: أي تحديد الأهداف، والتنبؤ بنتائجها وحل الأمور الصحيحة بالطريقة الصائبة.</p> <p>2- التنظيم: ويعني بمعرفة ما هو المطلوب لتأدية عمل ما، ومن عليه القيام بهذا الأمر.</p> <p>3- التوجيه: أي التعليم، والتنسيق، والتحرك والإرشاد.</p> <p>4- السيطرة: وتعني المراقبة والتأكد من أن كل شيء يسير تماماً وفق الخطة الموضوعة سابقاً.</p> <p>فالإدارة عملية دائرية تتساوى فيها كل الوظائف التي تعتمد على بعضها البعض مشكلة حلقة دائمة الدوران.</p>	<p>الوظائف الإدارية أو الأفراد في الإدارة:</p>
<p>التخطيط هو أساس الإدارة البارعة، وقبل أن نضع خطة نحدد فيها ما يتوجب علينا القيام به، يجب أن نكون على بينة من هدفنا المنشود لذا ينبغي الانتباه إلى الأمور التالية:</p> <p>1- موقفنا من البداية قبل البدء بالتنفيذ</p> <p>2- أهدافنا الحقيقية وأين نود أن نكون</p> <p>3- ما هي الطريقة التي سنستعملها لبلوغ الغاية المرجوة.</p> <p>4- كيف سنعلم أننا وصلنا إلى الهدف المطلوب.</p> <p>ولا بد من الإشارة إلى أن معرفة الأهداف المعينة، يساعد في التخطيط لتحقيقها عبر الوسيلة الصحيحة، والتخطيط الصحيح يتطلب أن يتوفر في المدير الأمور التالية:</p> <p>1- فهم وتحليل الوضع الراهن.</p> <p>2- التنبؤ بما عليه القيام به.</p> <p>3- إعداد طريقة معينة لتأدية العمل الذي يود انجازه</p> <p>4- تقييم التقدم، وإعطاء الاقتراحات الجديدة.</p>	<p>التخطيط:</p>

<p>فالتخطيط ببساطة هو الإعداد المقدم للأعمال المستقبلية، وهو يتضمن ما يجب عمله، ومكان وزمن عمله، الكيفية التي يتم بها، والوسائل لتحقيق ذلك. ويتم ذلك بدراسة البدائل للتصرفات المحتملة وتقييمها، ثم اختيار أفضل بديل لها.</p>	
<p>لوضع الخطة المرسومة قيد التنظيم الفعال، لا بد من تقسيم العمل وتحديد الموارد المطلوبة سواء أكانت مادية أو إنسانية، ثم توزيع المهام الأساسية بالطريقة الصحيحة.</p> <p>وللتأسيس لا بد له من التفكير بالأعمال التي ينبغي القيام بها مع تحديد النقاط التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- المهام التي يتوجب على أحدنا إنجازها. 2- المواد التي سنستعملها لإتمام كل جزء من المهمة 3- تحديد من عليه أن يقوم بهذه المهام <p>والتأسيس أيضاً يحتاج حتى يكمل أن يكون الإداري ماهراً في:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- التفكير المنطقي 2- تنظيم الموارد 3- اتخاذ القرارات الصائبة <p>إذاً الإدارة بحاجة لتنفيذ المخططات إلى وضع تنظيم للعلاقات بين الأفراد لتنسيق أعمالها وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل منهم.</p>	<p>التأسيس (التنظيم):</p>
<p>يحتاج العاملون تحت غدارة ما إلى الإرشادات المتواصلة، وحتى تكون أعمالهم بناءة لا بد من التأكد من أنهم يعرفون المعلومات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- الهدف الكلي للنشاط أو المشروع... 2- المهام التي يجب عليهم القيام بها. 3- إدراك النتائج المتوقعة إزاء إتمام هذا العمل. <p>وعندما يفهم العاملون الأسباب الكامنة وراء تنفيذ عمل ما، يندفعون لإتمام أعمالهم بفعالية طبقاً للمقاييس المحددة، مستخدمين طاقاتهم لأقصى درجة ممكنة، الأمر الذي يتطلب توجيههم عن طريق إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم لكيفية إنجاز ما هو مطلوب منهم ضمناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف المرجوة للعمل.</p> <p>ولذلك ينبغي في الإداري أن يكون ماهراً في الأمور التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- قيادة الناس إلى الطريق الصحيح 2- اطلاع الآخرين بما عليهم القيام به 3- بعث الحماس في العمال ليؤدوا أعمالهم بطريقة ممتازة. <p>وهذا هو ما نسميه بوظيفة الرقابة، حيث تقوم الإدارة بمتابعة عمليات الأفراد لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها، وهو ما يعطي العمل طابع الاستمرارية.</p>	<p>التوجيه:</p>

<p>المهارات الإدارية:</p> <p>الكفاءات الإدارية مطلب مهم للتنمية الاقتصادية في المجتمعات مهما اختلفت الأنظمة الاقتصادية فيها، وهي هدف أساسي مطلوب في مؤسسات الأعمال التي تواجه تحديات كبرى.</p> <p>وحتى يكون الإداري بارعاً في الإدارة عليه أن يجيد مجموعة المهارات التي قد تبدو مخيفة وصعبة بادئ الأمر، لكنها في الحقيقة تتجسد في البنود الثلاثة التالية:</p> <p>1- (مهارات فنية)، من مثل: تحليل المهارات، أي حل المشاكل واتخاذ القرارات.</p> <p>2- (مهارات فكرية)، أي مشاركة المهارات، وتعني نشر المعلومات، وعقد الاجتماعات وكتابة التقارير.</p> <p>3- (مهارات إنسانية)، أي التأثير على المهارات أي القيادة و بث الحماس في نفوس العمال.</p>	
<p>التفويض:</p> <p>لتفويض الآخرين بالأعمال لا بد من تحقق الثقة بهم وتحملهم المسؤولية، مع تحديد نوع العمل المطلوب منهم، وعندما يفوض الآخرين، يجب أن تقسم الأعمال إلى مهام ثلاث:</p> <p>1- المهام التي يتوجب حتماً تفويضها إلى الآخرين.</p> <p>2- المهام التي يفترض تفويضها إلى الآخرين.</p> <p>3- المهام التي يمتلك المفوض الصلاحية بأن يفوض غيره بها.</p>	
<p>المشاركة (أو نشر المعلومات):</p> <p>تعتمد المشاركة الفعالة على الذكاء والوضوح في التعبير بين المدير والموظف، بالإضافة إلى قابليته للاستماع؛ مما يعني:</p> <p>1- أن يكون الإداري واضحاً فيما يود قوله</p> <p>تحديد الوسيلة التي سيستعملها لتبليغ رسالته.</p> <p>2-</p> <p>3- تبليغ الرسالة بطريقة واضحة ومفهومة من قبل الأشخاص الموجهة إليهم.</p> <p>وتعتمد المشاركة السليمة على إعادة الأفكار وتكرارها بطرق متعددة. لذا من المهم التأكد من صحة وسهولة ووضوح الفكرة، أو الرسالة المنوي إرسالها.</p>	

ثلاثة عشر: النماذج المطلوبة

- 1- نموذج طلب توظيف داخلي.
- 2- نموذج ملخص طلبات توظيف.
- 3- نموذج توثيق و تقييم المقابلات.
- 4- البيانات الأساسية للموظف.
- 5- سجل الدوام اليومي.
- 6- رسالة التحويل البنكي.
- 7- تقرير الوقت.
- 8- نموذج طلب إجازة.
- 9- نموذج طلب سلفة.
- 10- نموذج طلب قرض
- 11- نموذج طلب مغادرة.
- 12- نموذج تقييم للموظفين.
- 13- نموذج تسوية / مخالصة ودية
- 14- نموذج دليل الأخلاقيات

نموذج طلب توظيف داخلي

التاريخ:	
من:	الدائرة:
إلى: المدير الإداري	

تحية طيبة و بعد،

الرجاء العمل على الموافقة على عملية التوظيف التالية:

المسمى الوظيفي:			طبيعة الوظيفة:
			<input type="checkbox"/> وظيفة شاغرة
			<input type="checkbox"/> وظيفة مستحدثة
			<input type="checkbox"/> ضغط عمل زائد
الدائرة:			
المؤهلات المطلوبة:		نوع الوظيفة:	
		<input type="checkbox"/> موظف بدوام جزئي	<input type="checkbox"/> موظف مشروع
		<input type="checkbox"/> موظف بعقد	<input type="checkbox"/> موظف مؤسسة
الراتب المقترح:			
اسم المشروع			
موافقة مدير المشروع			

المدير العام		المدير الإداري		المدير المالي	مسؤول الدائرة المعنية

نموذج ملخص طلبات توظيف

الوظيفة:	التاريخ:
----------------	----------------

نورد فيما يلي تحليلاً للسير الذاتية المقدمة إلى المؤسسة بخصوص وظيفة لدى بموجب طلب توظيف داخلي بتاريخ

الرقم المتسلسل	تاريخ استلام الطلب	شهادة جامعية	سنوات الخبرة	المؤهلات	اللغات	تحديد موعد للمقابلة	التوصية بعدم

المدير العام	مدير الدائرة المعنية	المدير الإداري
--------------	----------------------	----------------

نموذج توثيق و تقييم المقابلات

.....: الوقت: تاريخ المقابلة
.....: الوظيفة: اسم الشخص

العلامة القصوى	العلامة المقدرة		
10			الالتزام بالموعد:
10			المظهر العام:
10			اللباقة في التحدث:
10			الثقة بالنفس:
10			وضوح الهدف و الرؤيا:
50			المعرفة بمجال العمل:
100			التقدير الإجمالي

الراتب الحالي:

الراتب المقترح:

المدير العام		مدير الدائرة المعنية	المدير الإداري

البيانات الأساسية للموظف

أولاً: معلومات عامة:

رقم الموظف: نوع الوظيفة (دائم \ مؤقت):

الاسم: العائلة:

تاريخ الميلاد: مكان الميلاد:

العنوان:

الشارع: الحي:

المدينة: تلفون:

رقم الهوية: تاريخ صدورها:

الجنس: ذكر أنثى

الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

الإجازة المستحقة:

المؤهل العلمي: الكلية / معهد:

ت. ممارسة المهنة: / /

ت. التعيين: / /

ثانياً: البيانات الوظيفية

الإدارة العامة:

القسم:

الدرجة: / / تاريخ الترقى للدرجة: / /

الوظيفة:

ت. ت. مصنف: / / ت. غير مصنف: / /

ت. انتهاء التعاقد: / / سنوات الخدمة: / /

ثالثاً: أفراد عائلة الموظف المعيل لهم

مسلسل	الاسم	الجنس	نوع القرابة	تاريخ الميلاد	حالة العمل	الحالة الاجتماعية

- الجنس: ذكر أنثى
- نوع القرابة: زوجة ابن بنت
- أب أم أخت
- حالة العمل: يعمل لا يعمل طالب جامعي
- الزواج: متزوج غير متزوج

رابعاً: المؤهلات العلمية (الدراسية) الحاصل عليها:

المؤهل الدراسي	التقدير	الجامعة/الكلية	الدولة	تاريخ الشهادة

خامساً: الدورات التدريبية الحاصل عليها

اسم الدورة	مكان الانعقاد	من تاريخ	الى تاريخ

سادساً: الوظائف السابقة

الراتب	إلى تاريخ	من تاريخ	الوظيفة	مكان العمل

سابعاً: اللغات التي يجيدها الموظف

			اللغة
محادثة	كتابة	قراءة	

(التقدير: 1 - ممتاز ، 2 - جيد ، 3 - مقبول)

المدير الإداري

الموظف المختص

سجل الدوام اليومي

التاريخ: / /

اسم الموظف	ساعة الوصول	ساعة المغادرة	التوقيع	ملاحظات

المصادقة	توقيع الموظف

رسالة التحويل البنكي

التاريخ :

السادة : بنك المحترمين

فرع:

تحية طيبة و بعد،

الرجاء تحويل المبالغ الواردة أدناه من حسابنا لديكم رقم إلى حسابات الموظفين وفقاً للجدول التالي:

الرقم	إسم الموظف	إسم البنك و الفرع	رقم الحساب	المبلغ و العملة
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
			المجموع	

المجموع بالحروف

و تقبلوا فائق الاحترام،

الإسم و المنصب		الإسم و المنصب
التوقيع		التوقيع

نموذج طلب إجازة

	التاريخ:
الوظيفة:	الاسم:
	عدد أيام الإجازة ()
	مدة الإجازة: من صباح يوم إلى مساء يوم
	الغرض من الإجازة:
	مكان وجود الموظف أثناء الإجازة و طريقة الاتصال به

للاستخدام الإداري:

			عدد الايام المستحقة
	إجازة مرضية		إجازة سنوية
	بدل ايام عمل اضافية		إجازة عائمة
المحاسب			

توقيع الموظف		المسؤول المباشر
المدير الإداري		

نموذج طلب سلفة

التاريخ:

إلى المدير الإداري

يرجى التكرم بالموافقة على منحي سلفة على راتب شهر بمبلغ

وذلك

.....

اسم الموظف
الوظيفة
توقيع الموظف

موافقة الإداري

طلب قرض

اسم الموظف:

الدائرة:

قيمة القرض:

يرجى التكرم بمنحي قرض بقيمة ()

و ذلك للأسباب التالية:

.....

.....

على ان اقوم بسداد القرض بقسط شهري مقداره ()

ملاحظة:

- قيمة الفائدة: 0%

- في حال انتهاء عمل الموظف في المؤسسة قبل سداد القرض، يستحق الرصيد بكامله فوراً .

توقيع الموظف:..... التاريخ:

توقيع الكفيل:..... التاريخ:

خاص بالادارة:

مرفوض

مقبول

قرار الادارة :

..... التاريخ:

..... المدير المالي:

..... التاريخ:

..... المدير العام:

ظلمونج طلب مغادرة

التاريخ:	
الاسم:	الوظيفة:

عدد ساعات المغادرة ()

مدة المغادرة: من الساعة إلى الساعة

الغرض من المغادرة:

.....

توقيع الموظف
توقيع الموظف

نموذج تقييم الموظفين

معلومات شخصية:

اسم الموظف:	الوظيفة:
الدرجة:	الخطوة:
المسمى الوظيفي:	القسم:
تاريخ التعيين:	تاريخ التقييم السابق:
الغرض من التقييم:	

تأدية الوظيفة و المتطلبات الأساسية:

ملاحظات	لا ينطبق	5	4	3	2	1	
							الدقة في العمل
							الإنتاجية و الفعالية
							المعرفة بمتطلبات العمل
							إمكانية الاعتماد على عمل الموظف
							الالتزام بالوقت و الانضباط
							المقدرة على العمل بدون متابعة مكثفة
							إدارة الوقت و التخطيط للعمل
							القدرة على العمل تحت الضغط و حل المشكلة
							القدرة على القيادة و اتخاذ القرار
							المعرفة العلمية اللازمة لمجال العمال
							القدرة على إبداء الملاحظات لتطوير العمل
							القدرة على كتابة التقارير بشكل واضح
							القدرة على العمل على أكثر من مشروع أو مهمة معاً

العلاقة مع الآخرين:

الملاحظات	لا ينطبق	5	4	3	2	1	
							العلاقة مع الزملاء في العمل
							العلاقة مع المستفيدين ذوي العلاقة بعمل المؤسسة
							قبول الانتقاد من الآخرين
							المصادقية في التعامل
							المظهر العام
							ثقة بالنفس

التقييم العام للموظف:

مجموع النقاط التي حصل عليها.

أمثلة تعزز حصول الموظف على تقييم جيد جداً و متميز.

ملاحظات من المسؤول المباشر و التوصيات.

ملاحظات المدير الإداري و الإجراءات.

ملاحظات الموظف حول التقييم.

التوقيعات

التاريخ		توقيع المسؤول المباشر
التاريخ		توقيع الموظف
التاريخ		توقيع المدير الإداري
التاريخ		توقيع المدير العام

توزيع النقاط	
أداء متميز: يفوق جميع احتياجات المتطلبات الوظيفية الحالية بشكل كبير.	5
أداء جيد جداً: أداء يفوق معظم متطلبات الوظيفة الحالية.	4
أداء جيد: يقوم بجميع متطلبات الوظيفة الحالية.	3
أداء مقبول: لا يقوم بجميع متطلبات و احتياجات الوظيفة بالشكل الصحيح و المطلوب.	2
أداء غير مرضي: لا يلبي متطلبات و احتياجات الوظيفة الحالية بشكل كبير.	1

نموذج تسوية أو مخالصة ودية

أنا الموقع / الموقعة أدناه أصرح بما يلي:

إنني استلمت من المؤسسة كامل حقوقي العمالية سواء كانت أجور أو بدل ساعات أو أيام إضافية أو تعويضات مهما كان نوعها بما فيها تعويض نهاية الخدمة أو أجازات أو خلاف ذلك وبصورة عامة كل ما يتوجب لي من كامل مدة عملي لدى المؤسسة و/ أو لدى أي فرع من فروعها أو المؤسسات الشقيقة أو الأصلية لها أو المشتقة عنها منذ بدء عملي وحتى المدة المنتهية في

إنني موافق / موافقة تامة على هذه التسوية الودية والمخالصة وأقر بأنه ليس لي تجاه المؤسسة أو أي فرع من فروعها أو المؤسسات الشقيقة أو الأصلية لها أو المشتقة عنها في أي مكان حقوق أو مطالب أو تعويضات مهما كان مصدرها أو منشؤها ويعتبر توقيعني على هذا الإقرار تنازلاً نهائياً عن جميع ما ذكر.

إنني بموجب هذه المخالصة أبرئ ذمة المؤسسة وكافة فروعها والمؤسسات وكافة فروعها والمؤسسات الشقيقة والأصلية لها أو المشتقة عنها أينما وجدت وحيثما كان لي علاقة إبراء تاماً وشاملاً مسقطاً كل حق أو دعوى أو مطلب من أي نوع كان. وإنني أتعهد والتزم بالمحافظة على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة وكافة فروعها والمؤسسات الشقيقة والأصلية لها أو المشتقة عنها أينما وجدت وحيث كان لي علاقة. كما وأنني التزم بعدم الإفصاح عن هذه المعلومات إلى أي طرف آخر أو إلى المنافسين للمؤسسة أو لأية جهة حكومية.

التوقيع:

التاريخ:

الشهود:

نموذج دليل الأخلاقيات

فيما يلي نموذج دليل الأخلاقيات والمنبثق من مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2008). يوصى بتعبئة النموذج من قبل مقيم خارجي (مرة واحدة سنويا على الأقل) وذلك للتأكد من التزام المؤسسة بمدونة السلوك.

عدم التزام	التزام ضعيف	التزام كامل	البند
			تلتزم المؤسسة بجميع القوانين الفلسطينية
			تلتزم المؤسسة بالمبادئ والمواثيق الدولية الخاصة بحقوق الإنسان
			تلتزم المؤسسة بوضع أولويات تتسجم مع أولويات التنمية الفلسطينية
			تلتزم المؤسسة برفض التمويل المشروط
			تلتزم المؤسسة بالبرنامج التحرري الوطني
			تلتزم المؤسسة بتطبيق مبدأ المشاركة
			تلتزم المؤسسة بتطبيق روح التشبيك والتنسيق والتعاون مع أصحاب العلاقة
			تلتزم المؤسسة بسياسة الشفافية حول النشاطات والقرارات
			تلتزم المؤسسة بتزويد المعلومات المطلوبة حول أي موضوع بغرض المساءلة
			تلتزم المؤسسة بتوفير نظام للشكاوي
			تلتزم المؤسسة بمعاملة الجميع بشكل متساوي
			تلتزم المؤسسة بحماية حقوق الموظفين
			تلتزم المؤسسة بمبدأ الإدارة الرشيدة والديمقراطية
			تلتزم المؤسسة بمنع تضارب المصالح
			تلتزم المؤسسة بتوظيف مواردها البشرية والمادية بشكل فعال لأجل تحقيق أهدافها
			تلتزم المؤسسة بقيم المؤسسات الأخرى
			تلتزم المؤسسة باللجوء إلى الوساطة والتحكيم في حال نشوء أي خلاف

