



# **دليل سياسات و اجراءات الموارد البشرية**

**جمعية الثقافة و الفكر الحر**

**ابريل -2022**

# الاطار العام

## أولاً: المقدمة

رأت جمعية الثقافة والفكر الحر النور عام 1991 في جنوب قطاع غزة على يد خمس ناشطات عُرفن آنذاك باسم "لجنة المرأة" من خمسة أحزاب ذات رؤية سياسية مختلفة من منظمة التحرير الفلسطينية، وعلى الرغم مما يسود الناشطات من اختلافات سياسية بيد أن التوجهات المشتركة لديهن في التفكير المستقل، والحق في المشاركة والقيادة، والالتزام بحقوق الإنسان كانت بمثابة حجر الزاوية؛ لينتكل طموحهن في ميلاد الجمعية بالنجاح.

أعتمدت جمعية الثقافة والفكر الحر رسمياً بُعيد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1996 بعدما كانت مسجلة كمؤسسة غير حكومية، إذ يديرها حالياً مجلس إدارة من كلا الجنسين تنتخبه الجمعية العمومية مرة واحدة كل ثلاث سنوات.

بعد مرور 26 عاماً على تأسيس جمعية الثقافة والفكر الحر، نهضت من كونها مؤسسة من مؤسسات المجتمع المحلي إلى مؤسسة ذات نطاق واسع، وسمعة طيبة في قطاع غزة، إذ تعد إحدى مؤسسات المجتمع المدني الرائدة، في المنطقة الجنوبية من قطاع غزة، فهي تحظى بعلاقات وطيدة مع العديد من أصحاب المصلحة كالوزارات، والمؤسسات غير الحكومية المحلية والدولية، والشبكات، والتكتلات المتباينة، وليس أدلّ على ذلك من أنها قد وقّعت مذكرات تفاهم مع وزارة التربية، ووزارة شؤون المرأة، ووزارة الصحة؛ لتيسير نشاطها في القطاع العام، وتعمل الجمعية على التنسيق المباشر مع جميع الجهات ذات العلاقة مثل بلدية خان يونس، ووزارة الشؤون الاجتماعية من أجل التعاون المشترك.

وتخدم جمعية الثقافة والفكر الحر أكثر من 20.000 شخص سنوياً، فهي تستهدف الفئات الآتية: الأطفال من سن 6 سنوات، والشباب، والنساء في المناطق المهمشة من خان يونس والوسطى.

يُدير برامج الجمعية المتنوعة: التربوية، والترفيهية، والثقافية، والصحية المتعلقة بالمانصرة والضغط فريق عمل يمتاز بالمهنية والاحتراف في مجالات التربية، والإعلام، والإدارة، والفنون، والقانون، والصحة، مكون من 73 موظفاً، و60 متطوعاً أنجز ثلثهم دبلوماً في العمل المجتمعي لمدة ثلاث سنوات عقدته الجمعية، التي تتمتع اليوم بمتطوعين من خريجي مراكز الأطفال والشباب.

استمراراً من الجمعية في الحفاظ على مركزها المتقدم في خدمة المجتمع المحلي، قامت بإيلاء الموارد البشرية أهمية كبرى كأحد أهم المراكز الأساسية لقوة وتطور الجمعية، وإيماناً من الجمعية بأهمية الموارد البشرية كونها العصب الأساسي الذي تنفذ من خلاله الأنشطة والبرامج المختلفة داخل الجمعية، ولتنفيذ الخطط والسياسات والأهداف الرئيسية والاستراتيجية المنشودة، فقد أخذت على عاتقها ضرورة المحافظة عليها ورعايتها، والعمل المستمر على رفع كفاءتها، ولكي تحقق هذه الأهداف عملت الجمعية على تطوير دليل استرشادي لسياسات وإجراءات الموارد البشرية في الجمعية، بحيث يكون هذا الدليل أداة عملية في فهم وتطبيق تشريعات وأنظمة الموارد البشرية بأحداث وأفضل الأساليب والآليات المتطورة مع مراعاة القوانين المحلية والأنظمة الداخلية للجمعية، بما يخدم تحقيق أهدافها الرئيسية.

## ثانياً: الأهداف الرئيسية للدليل

1. إصدار دليل استرشادي للسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، الذي ينظم ويوضح العلاقة بين العاملين والجمعية من خلال تحديد واجبات وحقوق جميع الأطراف ذات العلاقة.
2. القضاء على ظاهرة الاستثناءات والاجتهادات والتفسيرات المتعددة والمتضاربة بين الموظفين والجمعية الخاصة بالموارد البشرية للموضوع الواحد.
3. وضع نظام عمل مرّن ينظم العمليات والسياسات الثابتة والموحدة، وينسق إجراءات الموارد البشرية، ويكون مرجعية رئيسية لإدارة الموارد البشرية في الجمعية.
4. المحافظة على الموارد البشرية الكفؤة في الجمعية والعمل على تطويرها باستمرار، بالإضافة لاستقطاب ذوي الكفاءات المهنية والعلمية التي تحتاجها الجمعية للعمل فيها.
5. توضيح وتحديد الخطوات العملية والتنفيذية التي يتوجب على الموظفين ودائرة الموارد البشرية في الجمعية اتباعها عند معالجة المواضيع الخاصة بالموارد البشرية في الجمعية.
6. تحسين عملية التواصل بين الموظفين والمسؤولين في الجمعية، وتشجيع وتحفيز الموظفين لزيادة الانتماء للجمعية، ودفعهم لبذل المزيد من الجهد والإنتاجية من أجل زيادة الكفاءة والاداء وتقليل التكاليف.

### ثالثاً: طريقة استخدام وفهم الدليل

- تم تصميم هذا الدليل بطريقة مبسطة تتيح لجميع مستخدميه من فهمه بسهولة، والوصول الى المعلومة المطلوبة بسرعة، حيث تم في هذا الدليل عرض مقدمة عن الجمعية واهدافها الرئيسية من اعداد الدليل، بالإضافة الى توضيح المصطلحات المتعلقة بالدليل، كما تم فيه الإشارة الى سياسة المراجعة والتطوير الدوري لهذا الدليل، وتطرق ايضاً الى اليات ومسؤوليات تطبيق هذا الدليل، وتوضيح المرجعيات والمصادر التي تم الاعتماد عليها في اعداده، ثم انتقل الى عرض عمليات الموارد البشرية بالتفصيل من حيث السياسات والاجراءات واليات التنفيذ.
- يحتوي هذا الدليل على أهم العمليات الأساسية للموارد البشرية من حيث السياسات والاجراءات واليات التنفيذ، بدءاً من تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مروراً بالعديد من العمليات في دورة حياة الموظف، وانتهاءً بانتهاء خدمته.
- في هذا الدليل ستتمكن من معرفة السياسات والخطوات المتعلقة بكل عملية واجراء للموارد البشرية والتي تتضمن:
  - السياسات الخاصة بكل عملية من عمليات الموارد البشرية.
  - الاجراءات وآليات التنفيذ بكافة خطواتها بشكل متسلسل ومنظم.
  - امثلة للنماذج الداعمة والتي تستخدم لتنفيذ اجراءات الموارد البشرية.
- تقوم ادارة الموارد البشرية بتوعية الموظفين بالسياسات والاجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في الجمعية، من خلال شرح هذا الدليل وتوضيح إجراءاته، واستقبال الاستفسارات من أي موظف في حال وجودها، بالإضافة الى ارسال الدليل الى كل موظف يود الاطلاع عليه.

### رابعاً: التعريفات العامة في هذا الدليل

لغايات تطبيق هذا الدليل، يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المبينة قرين كل منها، ما لم يقض سياق النص خلاف ذلك:

المصطلح	التعريف
الجمعية	جمعية الثقافة والفكر الحر بمكتبها الرئيسي وجميع فروعها.
مجلس الإدارة	مجلس ادارة جمعية الثقافة والفكر الحر المنتخب من الجمعية العمومية.
المدير العام	مدير عام جمعية الثقافة والفكر الحر
ادارة الجمعية:	مدير عام جمعية الثقافة والفكر الحر او من ينوب عنه.
مسؤول الموارد البشرية	المسؤول المكلف بإدارة الموارد البشرية بما يشمل العاملين تحت مسؤوليته المباشرة.
الموظف	كل شخص طبيعي مؤهل تم توقيع عقد بينه وبين الجمعية لأداء عمل لصالح الجمعية مقابل أجر معلوم.
العاملين:	الأشخاص الذين تم التعاقد معهم لتأدية عمل لصالح الجمعية مقابل أجر، وينطبق على الموظفين الدائمين والمؤقتين سواء بدوام كلي او جزئي.
المستفيد:	هو كل من يتلقى الخدمة من الجمعية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
السلطة	يقصد بها السلطة الوطنية الفلسطينية بمختلف هيئاتها التشريعية والقضائية والتنفيذية.
قانون العمل	هو قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لسنة 2000 والمطبق في الأراضي الفلسطينية.
الموقع الوظيفي	هي كل وظيفة وارده أو تم استحداثها كوظيفة ضمن الهيكلية المعتمدة للجمعية أو الوظائف التي تستحدث ضمن مشاريع وبرامج ونشاطات الجمعية.
الوحدة التنظيمية	: وتعني / الدائرة / القسم / الفرع أيأ كانت التسمية التي تطلق عليها وذلك حسب الهيكل التنظيمي المعتمد في الجمعية
الراتب الاساسي	هو الاجر الذي يستحقه الموظف مقابل القيام بعمله المنوط به في الجمعية لمدة شهر دون أي اضافات او مكافآت او علاوات.
السنة	تعتبر السنة في تطبيق مواد هذا الدليل 365 يوم وكما يعتبر الشهر 30 يوم والأسبوع 7 أيام.
الاجازة	هو الايام التي تمنح للموظف للراحة أو العلاج أو لقضاء امور اخرى وتكون مدفوعة الاجر.
العطلة	هي ايام العطل الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية وتكون مدفوعة الأجر.
نهاية الخدمة	ويقصد بها انتهاء علاقة العمل المتعاقد عليها بين الجمعية والموظف ويتوقف بموجبها الموظف عن تأدية أعمال لصالح الجمعية لأي سبب كان.
الدليل	دليل سياسات واجراءات الموارد البشرية هذا
الوزارة	وزارة الداخلية الفلسطينية.

المركز	هو اي موقع ثابت ودائم تابع للجمعية تمارس فيه الجمعية نشاطاتها وبرامجها.
التكليف	ان يتم اضافة مهام وظيفية لموقع وظيفي اخر الى مهام الموظف لموقعه الحالي.
الشركاء	المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المحلية والدولية التي تتقاطع اعمال الجمعية مع اعمالها
الاقارب من الدرجة الاولى	الزوجة، الزوج، الاب، الام، الابن، البنت
الاقارب من الدرجة الثانية	الجد، الجدة، الاخوة والاخوات، الاحفاد

#### خامساً: المراجعة والتطوير للدليل

- إن السياسات والإجراءات الواردة في هذا الدليل ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف الجمعية وتنظيم العلاقة مع موظفيها، ولهذا الغرض فإن الجمعية تشجع وتحث المدراء و الموظفين على تقديم المقترحات المناسبة لتطوير السياسات والإجراءات الواردة فيه.
- على مسؤول الموارد البشرية مراجعة الدليل بشكل دوري واستقبال المقترحات بشأن التعديل والتطوير لهذا الدليل من المدراء والموظفين في جمعية الثقافة والفكر الحر، وتقديمها مكتوبة مرة واحدة سنوياً أو عند الحاجة، للمدير العام لاتخاذ القرار المناسب بمقترحات التعديل والتطوير، على ان يتم ذلك في نهاية شهر نوفمبر من كل عام.
- هذا الدليل قابل للمراجعة والتطوير، ويوصى بتطويره كل خمس سنوات، بعد عملية تقييم دورية سنوية لهذا الدليل، يهدف من خلالها تقييم مناسبته وقابليته للتطبيق أو حاجته إلى التعديل أو الاضافة وفقاً لأي تغييرات أو توسعات لنشاطات الجمعية.
- صلاحيات التطوير والتعديل واعتماد الدليل خاصة بمجلس ادارة الجمعية بعد اقرارها من المدير العام للجمعية.

#### سادساً: تطبيق هذا الدليل

- تم إعداد هذا الدليل ليشمل الأسس والقواعد الواجب إتباعها في جوانب ادارة الموارد البشرية وتطبيق النظم الإدارية السليمة بما يحقق أهداف الجمعية الاستراتيجية، ويضمن استمرار تقديم خدماتها بفعالية للجهات المستهدفة، على أن يتم العمل بهذا النظام اعتباراً من تاريخ إقراره واعتماده بالتوقيع عليه من مجلس الإدارة.
- تنطبق أحكام هذا الدليل على جميع الموظفين الحاليين في الجمعية والموظفين الجدد كل حسب طبيعة تعاقد مع الجمعية.
- في حال اكتشاف حالة لا ينطبق عليها هذا الدليل، يقدم مسؤول الموارد البشرية اقتراح بخصوص تلك الحالة الى المدير العام الذي يقرر طريقة التعاطي معها، ويعتمد القرار من مجلس الادارة لكل حالة على حده.
- يحق لمجلس الادارة اجراء أي تعديلات على هذا الدليل، بما لا يتعارض مع القوانين المعمدة.
- على مسؤول الموارد البشرية اعلام الموظف بالقرارات الادارية التي يكون طرف فيها، و التي ينص عليها هذا الدليل.
- تنشر القرارات الادارية التنظيمية المتعلقة بالسياسات والاجراءات الواردة في هذا الدليل أو أي تعديلات عليه، والتي تحتاج الى نشر على لوحة اعلانات في الجمعية بعد موافقة المدير العام، وتكون هذه القرارات ملزمة للجنة المذكورة في القرار المنشور.

#### سابعاً: الاستثناءات والتجاوز في تطبيق أحكام الدليل

- إن القاعدة الأساسية في تطبيق هذا الدليل هي الالتزام بالسياسات والإجراءات الواردة فيه.
- في حالات الضرورة والظروف الطارئة وإذا ما تطلب الأمر تجاوز أحكام السياسات والاجراءات الواردة في هذا الدليل، يجب ألا يتم التجاوز والخروج عنها إلا في أضيق الحدود، وبما لا يتعارض مع قانون العمل، وإذا ما تطلبت المصلحة العامة للجمعية ذلك.
- تكون صلاحية الاستثناءات من اختصاص مجلس الادارة أو من يفوضه بذلك.
- في حالة الاستثناءات يتوجب على الجهة التي قامت بطلب الاستثناء والتجاوز كتابة تقرير يبين أسباب ومبررات الواقعة وإعلام الادارة العليا والحصول على موافقتها خلال أسبوع من تاريخ واقعة الاستثناء والتجاوز.

### ثامناً: المسؤوليات والمهام والادوار في تطبيق هذا الدليل

#	المسؤولية	المهام والادوار
1	مجلس الادارة	اعتماد هذا الدليل وأي تعديلات اخرى تطرأ عليه. الاشراف والمصادقة على التعيين وانهاء الخدمة، وأي عمليات اخرى موضحة في هذا الدليل، تحتاج اعتماد ومصادقة مجلس الادارة.
2	المدير العام	اعتماد عقود العمل والتوصيفات الوظيفية للموظفين. الاشراف على تطبيق دليل الموارد البشرية مع مسؤول الموارد البشرية. اعتماد الاجراءات التأديبية بحق المخالفين من الموظفين. مراجعة خطط وموازنات التعيين والتدريب قبل اعتمادها من مجلس الادارة. أي عمليات اخرى موضحة في هذا الدليل، تحتاج اعتماد وموافقة المدير العام.
3	دائرة الموارد البشرية	تطبيق دليل الموارد البشرية، والتنسيق مع الاطراف ذات العلاقة في التطبيق والمتابعة. تقديم وتجميع التوصيات والاقتراحات الخاصة بتعديل وتطوير الدليل. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وإعداد الموازنة التقديرية الخاصة بها. إستقطاب الكفاءات العالية والمميزة للعمل وإدارة وتنظيم التحاق الموظفين الجدد. تصميم وتنفيذ نظام لمتابعة وتقييم أداء الموظفين. التأهيل والتدريب المستمر . التحفيز المستمر للموظفين. رفع مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي بين العاملين. ادارة وتنظيم العلاقة بين الموظفين والجمعية. متابعة حضور وانصراف الموظفين، والاشراف على ترصيد الاجازات والاذونات واعتمادها. تقديم التوصيات بخصوص العلاوات والمكافآت السنوية للموظفين. الاشراف على اجراءات انهاء خدمة الموظف. اصدار الكتب الادارية الخاصة بالموارد البشرية.

### تاسعاً: مرجعيات ومصادر الدليل

- هذا الدليل يراعي جميع القوانين واللوائح الصادرة عن السلطة والوزارة وفي حال ورود أي تعارض مع القوانين واللوائح يتم العمل بموجب هذه القوانين واللوائح.
- عند صدور قوانين جديدة أو لوائح تنفيذية جديدة لها علاقة في أحكام هذا الدليل، يقوم مسؤول الموارد البشرية بدراسة توافقها أو تعارضها مع الدليل وتقديم تقرير بذلك الى المدير العام.
- يعتمد هذا الدليل على مجموعة من المرجعيات والمصادر القانونية التالية:
  - قانون رقم (1) لعام 2000م، الخاص بالجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية الفلسطينية، ولائحته التنفيذية، مع تعديلاته لسنة 2011م.
  - قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لعام 2000م.
  - الأنظمة واللوائح المطبقة حالياً في الجمعية والمعتمدة بموجب قرارات سابقة صادرة من مجلس الادارة.
  - جميع المقترحات الجديدة والواردة في هذا الدليل مستخلصة من أفضل الممارسات والتطبيقات، لدى المنظمات الاهلية المحلية والدولية العاملة في فلسطين.

## سياسات واجراءات الموارد البشرية

تُقسّم سياسات واجراءات الموارد البشرية في جمعية الثقافة والفكر الحر، بناءً على مراحل الدورة الزمنية للموارد البشرية، والتي تبدأ من عملية التخطيط للموارد البشرية مروراً بالعديد من العمليات والجراءات في حياة الموظف، الى أن تنتهي بانتهاء خدمة الموظف.

### 1- تخطيط الموارد البشرية

#### 1.1 المقدمة:

تخطيط الموارد البشرية يعد من أهم المجالات الخاصة بالموارد البشرية، والذي يهدف إلى تلبية احتياجات الجمعية من العمالة بالإعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة الجمعية، وبما يساعد على تحقيق أهدافها عن فترة زمنية مقبلة وفي ظل ظروف متغيرة. ولهذا فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية التي تتميز بقدر عالٍ من القدرة على العمل والرغبة فيه، مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد وفقاً لاحتياجات الجمعية. في هذا العنوان سيتم التطرق الى السياسات والجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية تخطيط وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، والشروط والضوابط المتبعة، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه المرحلة.

#### 2.1 السياسات:

- 1- يستدعي التوظيف إما وجود شاغر للوظيفة، أو استحداث منصب جديد.
- 2- تعتمد عملية التخطيط للتوظيف على (الخطة السنوية، احتياجات المشاريع، تدوير العاملين، الموازنة السنوية).
- 3- تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية على دائرة الموارد البشرية مع مسؤولي الوحدات التنظيمية المختلفة، والتي يقوم كل مدير بتحضير خطة الاحتياج السنوية الخاصة بالوحدة التنظيمية التي تقع تحت مسؤوليته.

#### 3.1 الاجراءات واليات التنفيذ:

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة عملية تخطيط وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وذلك في شهر اكتوبر من كل عام /

#	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري
1	تعميم نموذج تحديد الاحتياجات الوظيفية على مدراء الوحدات التنظيمية قبل تاريخ 15/ نوفمبر من كل عام لتحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية للسنة القادمة، انظر لنموذج رقم (CFTA/HR-01)	دائرة الموارد البشرية
2	يتم مراجعة كشوف الاحتياجات من الموارد البشرية المُستلمة من جميع الوحدات التنظيمية، والتأكد من التزام هذه الوحدات بأهداف الجمعية وخططها للسنة القادمة فيما يتعلق بالموارد البشرية.	دائرة الموارد البشرية
3	حصر الاحتياجات الوظيفية ومناقشتها مع الوحدات التنظيمية المعنية.	دائرة الموارد البشرية
4	مقارنة الشواغر بالخطط الاستراتيجية والموازنات المالية العامة بالجمعية أو الخاصة بمشروع أو برنامج معين .	دائرة الموارد البشرية
5	مطابقة الشواغر المطلوبة مع الهيكل التنظيمي المعتمد في الجمعية.	دائرة الموارد البشرية
6	مراجعة الوصف الوظيفي للوظائف الموجودة مع مدراء الوحدات التنظيمية المعنيين واعتمادها.	دائرة الموارد البشرية و الوحدة التنظيمية المعنية
7	اعداد الوصف الوظيفي للوظائف المستحدثة مع مدراء الوحدات التنظيمية المعنيين واعتمادها، انظر لنموذج رقم (CFTA/HR-02).	دائرة الموارد البشرية و الوحدة التنظيمية المعنية
8	إعداد قائمة نهائية بالشواغر الوظيفية واعتمادها.	دائرة الموارد البشرية
9	وضع خطط التوظيف المناسبة والتي سيتم اتباعها لتنفيذ خطة الاحتياجات من الموارد البشرية. انظر لنموذج رقم (CFTA/HR-03).	دائرة الموارد البشرية
10	اعتماد خطة التوظيف، بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها إن وجدت.	المدير العام
11	المصادقة على خطة التوظيف بصورتها النهائية.	مجلس الادارة
12	تعميم خطة التوظيف السنوية المعتمدة على مدراء الوحدات التنظيمية.	دائرة الموارد البشرية
13	عند وجود شاغر وظيفي خلال السنة خارج خطة الموارد البشرية وضمن هيكلية الجمعية المعتمدة، أو عند استحداث موقع وظيفي خارج الهيكلية المعتمدة للجمعية، يتم تقديم طلب لدائرة الموارد البشرية ومن ثم برفع الى المدير العام لاعتماده، ثم لمجلس الادارة للمصادقة. انظر لنموذج رقم (CFTA/HR-04)	و الوحدة التنظيمية المعنية ودائرة الموارد البشرية

### 2- الاختيار والتعيين والاستقطاب

## 1.2 المقدمة:

تحتل عملية الاختيار، بأهمية بالغة في العمل الإداري الخاص بمجال الموارد البشرية؛ حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية، لقواعد ومعايير عملية الاختيار، تستطيع الجمعية الوصول الى انتقاء واستقطاب أفضل المرشحين للوظيفة، الذين تتوفر فيهم المقومات والمتطلبات المتميزة والقادرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

في هذا العنوان سيتم التطرق الى السياسات والاجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية اختيار واستقطاب وتعيين افضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، والشروط والضوابط المتبعة في هذا المجال، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه العمليات.

## 2.2 السياسات:

### 1.2.2 الاختيار والتعيين

- 1- تتولى ادارة الموارد البشرية مسؤولية ادارة عملية التوظيف بالجمعية، بهدف تأمين احتياجاتها من المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف المتاحة بالجمعية.
- 2- تقوم ادارة الموارد البشرية بتوفير المعلومات والدعم الفني لجميع الوحدات الادارية بالجمعية بشأن الوظائف الشاغرة المطلوب التعيين عليها.
- 3- تسعى الجمعية الى اختيار وتعيين أكفأ الافراد لشغل الوظائف الشاغرة بها، مع الالتزام بمعايير الكفاءة والنزاهة والعدالة الموضوعية خلال كافة مراحل البحث والاختيار .
- 4- على الجمعية عدم الاخلال بأي شرط من الشروط والمتطلبات الخاصة لشغل الوظائف الموضحة في بطاقة وصف الوظائف المعتمدة.
- 5- إذا ثبت للجمعية فيما بعد أن التوظيف قد تم بنتيجة تقديم بيانات أو مستندات غير صحيحة يحق للجمعية فسخ العقد دون مكافأة أو تعويض أو إنذار.
- 6- لا تسمح الجمعية بإشغال وظائف إشرافيه أو رقابية اقارب من الدرجة الاولى والثانية، ولا تسمح ايضاً أن يكون أحد المدراء مديراً على أو تحت ادارة أحد الاقارب من الدرجة الاولى والثانية.
- 7- قد يتم قبول توظيف الزوج/ شريكة أن يكون أو تكون مؤهل/ة للوظيفة، ولا تكون مستندة على العلاقة الزوجية بأي حال من الاحوال، وأن لا يكون أحدهما مسؤول مباشر على الاخر، وبعد موافقة مجلس الادارة.
- 8- إن زواج أي موظف من موظفة معه، خلال عملها في الجمعية، لن يؤثر على الحالة التعاقدية لأي منهما، مع مراعاة تطبيق البند السابق.
- 9- يشترط للتعيين بإحدى الوظائف الشاغرة في الجمعية، توفر الشروط التالية:
  - أن يكون فلسطيني الجنسية فوق سن 18 سنة، ويجوز توظيف غير الفلسطينيين إذا كان مقيم في الأراضي الفلسطينية وذلك في حال لم تتوفر كفاءات فلسطينية تتناسب مع طبيعة المهام المطلوبة للعمل.
  - أن يمتلك المؤهلات والمهارات اللازمة للوظيفة والتي تتوافق مع المطلوب لملء الشاغر.
  - أن يجتاز كافة الاختبارات و/أو المقابلات المتعلقة بالوظيفة بنجاح.
  - أن يكون لائقاً صحياً للمهام المطلوبة منه وقادراً على تأديتها.
  - أن يكون حسن السير والسلوك، وغير محكوم بأي جنائية مخلة بالشرف والأمانة.
  - أن لا يكون سبق فصله من الخدمة السابقة بسبب مخالفات جسيمة مرتبطة بالعمل.
- 10- يتم اختيار المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في الجمعية عن طريق مصادر التوظيف التالية:
  - الاعلان الداخلي (البوابة الالكترونية للموظفين، لوحة الاعلانات، النشرات الخاصة بالموظفين)، وهذا في حالة كان الاختيار من موظفي الجمعية.
  - اما في حالة كان الاختيار من خارج الجمعية، فانه يجب اتباع الطرق التالية:
    - الموقع الالكتروني للجمعية.
    - الاعلان في وسائل الاعلام لمدة يومية عمل متتاليين (الصحف، الاذاعات، وكالات ومواقع التوظيف).
    - الجامعات والكليات وشركات ومعارض التوظيف، إن امكن.

### 11- تنقسم الوظائف في الجمعية بناءً على طبيعة عملها إلى التالي:

- وظيفة دائمة: وهي الوظيفة الواردة في الهيكل التنظيمي للجمعية والتي تتطلب توفر الموظف للعمل في الجمعية لمدة غير محددة
- وظيفة مؤقتة: وهي الوظيفة الواردة في الهيكل التنظيمي والتي يتم فيها تحديد تاريخ نهاية الحاجة الى الموظف بحيث تكون مدة العمل في الجمعية سنة ميلادية قابلة للتجديد
- وظيفة مشروع: وهي الوظيفة غير الواردة في الهيكل التنظيمي للجمعية والتي تستحدث بناءً على حاجة مشروع أو نشاط محدد يتم تنفيذه في الجمعية.
- 12- **حسب طبيعة عمل الجمعية**، فإن العلاقة التعاقدية بين الجمعية والموظفين تختلف باختلاف الموقع الوظيفي وباختلاف الهدف من الوظيفة، وعليه فإن أنواع عقود العمل تنقسم الى التالي:
  - عقد عمل غير محددة المدة (core): ينظم العمل الذي لا يقتضي انجازه مدة محددة سواء بدوام كامل أو دوام جزئي بحيث يكون الموقع الوظيفي من داخل الهيكل التنظيمي المعتمد في الجمعية، وتكون مدة العقد لسنة واحدة على الأقل وقابلة للتجديد ، و يستحق هذا الموظف العديد من الميزات منها الادخار ، العلاوة السنوية ، و مستحقات نهاية الخدمة
  - عقد عمل محدد المدة: ينظم العمل الذي يقتضي انجازه مدة محددة مدتها سنة ميلادية سواء بدوام كامل أو دوام جزئي، بحيث يكون الموقع الوظيفي من داخل الهيكل التنظيمي المعتمد في الجمعية ، يستحق علي اثرها علاوة سنوية و مستحقات نهائية الخدمة .
  - عقد عمل على مشروع: ويكون محدد المدة وينظم العمل ضمن مشروع من مشاريع الجمعية بحيث يكون الموقع الوظيفي خارج الهيكل التنظيمي المعتمد في الجمعية يكون اقصاها 11 شهرا الا كانت مدة المشروع و موازنته تسمح بذلك ، و في حال تجاوزت مدة العمل سنة ، يستحق علي اثرها مستحقات نهاية الخدمة
  - عقد خدمة: هو اتفاق على تنفيذ خدمة أو مهمة محددة للجمعية، وقد يكون الموقع الوظيفي من داخل أو خارج الهيكل التنظيمي المعتمد في الجمعية، ويكون هذا العقد لمدة محددة لا تتجاوز أحد عشر شهراً، يمكن تجديدها حسب حاجة الجمعية.
- 13- **لجنة التوظيف:**
  - يصدر رئيس مجلس ادارة الجمعية قراراً بتشكيل لجنة التوظيف، يكون من أبرز مهامها وضع معايير تقييم المرشحين للشاغر الوظيفي، والاشراف الكامل على عملية التوظيف، و يكون قرار تشكيل اللجنة لمدة محددة لا تزيد عن ستة أشهر أو أن تكون خاصة بوظيفة محددة.
  - تتكون لجنة التوظيف من خمسة أعضاء على الأقل تضم في عضويتها كل من:
    - أ- رئيس مجلس الادارة أو من يفوضه خطياً - رئيس اللجنة.
    - ب- أحد اعضاء مجلس الادارة - عضواً.
    - ت- المدير العام أو من ينوب عنه - عضواً.
    - ث- مسؤول الموارد البشرية أو من ينوب عنه - عضواً.
    - ج- مدير الدائرة/ المسؤول المباشر عن الوظيفة أو من ينوب عنه - عضواً.
    - ح- يمكن اضافة عضو بشكل اختياري من خارج الجمعية متخصص بموضوع الوظيفة.
  - يقوم مسؤول الموارد البشرية بتبليغ اعضاء اللجنة بمهام اللجنة وجدول اجتماعاتها.
  - لا يجوز بأي حال من الاحوال أن يكون ضمن لجنة التوظيف أي شخص له صلة قرابة أو علاقة مصلحة شخصية مع أحد المرشحين للوظيفة.
  - عند اعتذار أحد الاعضاء عن المشاركة في اللجنة أو تعذر انضمامه للجنة، يقوم رئيس مجلس ادارة الجمعية بترشيح عضو آخر للانضمام لعضوية اللجنة.
- 14- **الاختبارات و المقابلات:**
  - يتم عقد اختبار ومقابلة لجميع الفئات الوظيفية باستثناء الفئة الاخيرة.
  - يتم اعداد الاختبارات لقياس المعلومات والمهارات الفنية والمهنية لدى المرشح، ويشترط في الاختبارات أن تتصف بالمنطقية وأن تكون مرتبطة بالوظيفة.
  - يتم اعداد المقابلة الشخصية لقياس الكفاءات والمهارات والسلوكيات الشخصية لدى المرشح.
  - يجب أن يتم التخطيط للمقابلة من قبل لجنة التوظيف، فلا بد من مراجعة السير الذاتية للمرشحين قبل المقابلة مما يعطي فرصة للتخطيط لأسئلة المقابلة التي ستولد المعلومات ذات الصلة بالوظيفة.
  - تتكون المقابلة الشخصية من مجموعة من الجزئيات، على لجنة التوظيف الالتزام بها وهي :
    - أ- إعطاء المرشح صورة عامة عن الجمعية.
    - ب- فحص المعلومات الفنية للمرشح ومدى تناسب مؤهلاته وخبراته السابقة مع متطلبات الوظيفة.



- ت- فحص المرشح من واقع مؤهلاته العلمية وخبراته العملية والانطباع العام عنه.
  - ث- شرح متطلبات الوظيفة.
  - ج- الإجابة بشكل عام على أية أسئلة يطرحها المرشح تتعلق بالوظيفة أو الراتب أو المزايا أو أية سياسات أخرى للشركة.
  - عند اجراء المقابلة يجب مراعاة مجموعة من النصائح الهامة، من أبرزها:
    - أ- تبدأ المقابلة بتعريف أعضاء لجنة المقابلة وتوضيح الوظيفة محل المنافسة.
    - ب- يجب توزيع الاسئلة على أعضاء لجنة المقابلات، ويسأل كل عضو الاسئلة نفسها لكل مرشح.
    - ت- يجب أن لا يقطع أعضاء لجنة المقابلات بعضهم البعض، وعليهم طرح الاسئلة وفق تسلسل محدد مسبقاً.
    - ث- يجب ان تكون المقابلة ودية، يتم فيها معاملة المرشحين بشكل مميز، لان ذلك يعكس صورة الجمعية.
    - ج- اعطاء المرشح وقت كافي ومساحة مناسبة للإجابة والحديث.
  - المرشح الذي يتخلف عن الحضور لموعد الامتحان أو/و المقابلة يفقد حقه في المنافسة، الا إذا تقدم بعذر تقبله لجنة التوظيف قبل انتهاء الامتحانات أو/و المقابلات، على أن تقوم اللجنة بإعادة الامتحان أو/و المقابلة له قبل اصدار قائمة تقييم المرشحين.
- 15- فترة التجربة:

- يبدأ عقد العمل غير محدد المدة بفترة تجريبية مدتها 3 شهور قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط لمدة 3 شهور أخرى.
  - يتقاضى الموظف خلال الفترة التجريبية الراتب الأساسي المخصص للموقع الوظيفي والمتفق عليه في عقد العمل دون أية علاوات أخرى أو أي امتيازات وظيفية تمنح لغيره من الموظفين المثبتين.
  - بعد انتهاء فترة التجربة، يصدر قراراً من المدير العام بناءً على نتائج التقييم (إما باستمراره في العمل - أو تجديد فترة التجربة - أو انتهاء خدماته)، إذا كان القرار إيجابياً يستمر الموظف في العمل حتى نهاية العقد، ويصرف له العلاوات المقررة إن وجدت، أما إذا اخفق الموظف خلال فترة التجربة أو كان تقييمه غير مرضي يبلغ كتابياً بالاستغناء عن خدماته دون الحاجة الى اخطار أو انذار، وفي حال تمديد فترة التجربة لمدة ثلاثة شهور اضافية، يتم اعلامه كتابياً بذلك بكتاب صادر من المدير العام.
- 16- تمديد أو تجديد العقد محدد المدة

- قرار تمديد العقد او تجديده يجب أن يصدر قبل انتهاء العقد بأسبوعين على الأقل، وإلا يعتبر العقد غير قابل للتمديد أو التجديد.
  - لا يجوز تمديد العقد أو تجديده بعد انتهائه، وفي حال حاجة العمل للموظف، يتم البدء بإجراءات توظيف جديدة.
- 17- يمكن تحويل عقد الموظف المؤقت الى دائم على نفس المسمى الوظيفي بناءً على قرار من المدير العام، وبمصادقة من مجلس الادارة، وذلك بعد توصية من رئيسه المباشر في الحالات التالية:
- إذا كانت طبيعة الوظيفة التي يشغلها وظيفة دائمة حسب الهيكلية المعتمدة للجمعية، وتم توظيفه على عقد عمل مؤقت بناءً على الحاجة الفعلية للوظيفية.
  - إذا تجاوزت مدة العمل بالجمعية سنة ميلادية كاملة متواصلة دون انقطاع عن العمل وكانت نتائج تقييم ادائه بتقدير ممتاز.
  - في حال تطوير الهيكل التنظيمي للجمعية أثناء فترة عمله وتحولت الوظيفة المؤقتة الى وظيفة دائمة.
  - في حال توفرت الامكانيات المادية لدى المؤسسة.

#### 18- الواجبات الوظيفية

- يترتب على التعيين في إحدى وظائف الجمعية، تعهد الموظف بوجه عام بأداء واجباته الوظيفية بكل جهد واخلاص، والامتناع عن الأعمال المحظورة المذكورة في مدونة السلوك التي يستلمها الموظف ويوقع على ذلك في بداية عمله.
- مراعاة الواجبات الوظيفية المترتبة على المهام والمسؤوليات الخاصة بعمل كل موظف على حده.
- المحافظة على الادوات والمعدات التي توفرها الجمعية، لتنفيذ المهام المطلوبة من الموظفين ، وتوخي الاستخدام الامثل لها.

### 2.2.2 استقطاب أصحاب الكفاءات

- حرصاً على تزويد الجمعية بالموارد البشرية المؤهلة والمميزة، يمكن للجمعية العمل على استقطاب أصحاب الكفاءات من سوق العمل المحلي والدولي بما يحقق مصلحة العمل وفقاً للمحددات التالية:
  - أ- وجود حاجة ملحة لدى الجمعية للشخص صاحب الكفاءة.
  - ب- لا يشترط استقطاب الكفاءات وجود موقع وظيفي على الهيكلية المعتمدة.
  - ت- أن تتحقق استفادة للجمعية من خدمات صاحب الكفاءة على المدى البعيد.
  - ث- عند استقطاب الكفاءات الدولية، يجب التأكد من عدم توفر كفاءات محلية تعادل الكفاءات الدولية.
- يحق لمجلس الادارة التعاقد مع صاحب الكفاءة الدولي بشكل مباشر دون الاعلان، إذا توفرت معلومات عن وجود صاحب كفاءة يمكن تقديم عرض عمل له بشكل مباشر.

- يمكن أن يقدم صاحب الكفاءة الدولي خدماته عن بعد، دون ضرورة تواجده في مقر الجمعية.

### 3.2 الإجراءات واليات التنفيذ:

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة عملية الاختبار والتعيين :

#	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري
1	عند ظهور الحاجة إلى تعيين موظف جديد، يتم إعداد طلب تعيين موظف جديد، وإعداد بطاقة الوصف الوظيفي للوظيفة، ومن ثم إرسال الطلب إلى دائرة الموارد البشرية. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-02+04)	الوحدة التنظيمية المعنية
2	مراجعة طلب التوظيف والتأكد من أن خطط التوظيف المعتمدة في الموازنة التقديرية قد شملت الوظيفة المحددة في الطلب، وإذا لم تكن الوظيفة ضمن خطة التوظيف يتم اخذ موافقة المدير العام ومصادقة مجلس الإدارة عليها.	دائرة الموارد البشرية
3	إعداد ونشر الإعلان عن الشواغر حسب القنوات المعتمدة والمتاحة، وحسب الشروط والضوابط. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-05)	دائرة الموارد البشرية
4	استلام وفرز السير الذاتية للمرشحين بناءً على مطابقة طلباتهم للشروط والمعايير الموضحة في إعلان الوظيفة، والتميز في المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة، ومن ثم إعداد قائمة أولية ترفع للجنة التوظيف لاختيار قائمة المرشحين النهائية. تقوم لجنة التوظيف باختيار و فرز القائمة النهائية بناء على المعايير المذكورة الاشخاص الأكثر خبرة و مهارة للتقدم للمقابلة	دائرة الموارد البشرية و الوحدة التنظيمية المعنية.
5	تحديد موعد الاختبار و/أو المقابلة، وإبلاغ المرشحين بموعد ومكان الاختبار و/أو المقابلة المحدد قبل 4 أيام من الموعد على الأقل، عن طريق وسائل الاتصال و التواصل المتاحة.	لجنة التوظيف
6	تجهيز وإجراء الاختبار و/أو المقابلة مع المرشحين وتوثيق ذلك في نموذج تقييم خاص باستخدام نموذج التقييم الفردي لكل عضو. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-06)، ومن ثم رفع النتائج والتوصيات إلى مجلس الإدارة.	لجنة التوظيف
7	إعداد قائمة مبدئية بأسماء المرشحين للوظيفة مرتبة من الأعلى فالأدنى، حسب نتائج الاختبار و/أو المقابلة، مدة صلاحية هذه القائمة 12 شهر من تاريخ إعدادها.	لجنة التوظيف
8	الاستفسار عن المرشحين بالاتصال والتواصل مع المعرفين، وتوثيق ذلك في محضر خاص، بحضور عضوين على الأقل أثناء الاتصال والتواصل أو عبر نموذج الاستفسار أو عن طريق المراسلة من خلال نموذج "تقرير فحص موظف" نموذج (CFTA/HR-22)	لجنة التوظيف
9	إعداد عرض العمل، ويشمل العرض على (المهام الوظيفية، الواجبات والحقوق للموظف، ظروف العمل ومكان العمل، وأي شروط خاصة أخرى إن وجدت). انظر نموذج رقم (CFTW/HR-07)	دائرة الموارد البشرية
10	إرسال عرض العمل للمرشح الأول للرد عليه خلال مدة أقصاها يومين من تسليم العرض، وفي حال موافقته وتوقيعه على العرض، يطلب منه إحضار الأوراق الثبوتية، مع إحضار فحص طبي في حال لزم الأمر، أما في حال الرفض المكتوب، ينتقل العرض للمرشح الذي يليه مباشرة.	دائرة الموارد البشرية
11	إصدار قرار بتعيين الموظف الذي قام بالتوقيع على عرض العمل. ويصادق عليه من قبل مجلس الإدارة. انظر نموذج رقم (CFTW/HR-08)	المدير العام
12	بعد صدور قرار التعيين، يتم مخاطبة المرشح لتحديد موعد لتوقيع العقد وبدأ العمل.	دائرة الموارد البشرية
13	الاعتذار عبر وسائل الاتصال والتواصل المتاحة لأصحاب الطلبات المرفوضة أو/و ممن لم يتمكنوا من اجتياز الاختبار أو/و المقابلة الخاصة بالوظيفة.	دائرة الموارد البشرية
14	إعداد عقد العمل من ثلاثة نسخ أصلية، يوقع عليه من قبل الموظف ورئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه، أمام المستشار القانوني للجمعية الذي يقوم باعتماد التوقيع على العقد. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-09)	دائرة الموارد البشرية و المستشار القانوني للجمعية
15	تسليم نسخة من العقد مع الوصف الوظيفي للموظف، وحفظ النسخة الثانية في ملف الموظف ويسلم المستشار القانوني للجمعية النسخة الثالثة من العقد.	دائرة الموارد البشرية
16	إطلاع الموظف الجديد على مدونة السلوك و دليل سياسات وإجراءات الموارد البشرية، وتوقيعه بالعلم والإطلاع على هذه الأدلة والسياسات، عند توقيع عقد العمل.	دائرة الموارد البشرية
17	إنشاء ملف للموظف وإعطاءه رقم وظيفي خاص، وإعداد بطاقة تعريف وظيفية له.	دائرة الموارد البشرية
18	مخاطبة الوحدات التنظيمية كالخدمات والمشتريات وتكنولوجيا المعلومات، من أجل ترتيب مكتب الموظف الجديد وتوفير الاثاث والاجهزة المكتبية اللازمة.	دائرة الموارد البشرية و الوحدات التنظيمية المعنية.
19	تعريف الموظف الجديد بأهداف وأنشطة الجمعية والهيكل التنظيمي، ومراقب الجمعية، كما يتم تعريفه بزملائه في العمل.	دائرة الموارد البشرية

20	تقديم شرح مفصل ودقيق عن المهام الوظيفية المطلوبة من الموظف الجديد، والصلاحيات والمسؤوليات الخاصة به، وتدريبه على العمل خلال فترة أسبوع ويسمى أسبوع التوجيه.	المسؤول المباشر
21	مخاطبة الدائرة المالية لاعتماد الموظف الجديد مالياً، ومن ثم اتخاذ الاجراءات المالية اللازمة.	دائرة الموارد البشرية و الدائرة المالية
22	تقييم الموظف خلال فترة التجربة، وقبل انتهائها بعشرة ايام على الاقل يتم رفع التوصية المناسبة للمدير العام لاتخاذ القرار المناسب بناء على نتيجة التقييم. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-10).	المسؤول المباشر ودائرة الموارد البشرية
23	اذا كان عقد الموظف محدد المدة، يتم اشعار الموظف ومسؤوله المباشر قبل موعد انتهاء العقد بشهر واحد على الاقل.	دائرة الموارد البشرية
24	عند رغبة المسؤول المباشر في تجديد العقد بناء على حاجة العمل، يرسل طلب تجديد العقد الى مسؤول الموارد البشرية، الذي يقوم بإعداد الدراسات الادارية والمالية اللازمة لتجديد العقد.	المسؤول المباشر و دائرة الموارد البشرية
25	تقديم تقرير للمدير العام حول امكانية التجديد الذي يقوم بدوره باعتماد تجديد العقد أو رفض تجديده حسب حاجة الجمعية وتوفر الموارد المالية.	دائرة الموارد البشرية

- فيما يلي أهم الخطوات المطلوبة لإدارة عملية استقطاب أصحاب الكفاءات:

#	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري
1	تحديد الحاجة للكفاءات عن طريق اعداد مصفوفة احتياجات يمكن تلبيتها من خلال صاحب الكفاءة، ترسل للمدير العام للدراسة والموافقة.	دائرة الموارد البشرية والوحدات التنظيمية المعنية
2	عرض مصفوفة الاحتياجات على مجلس الادارة لاعتمادها و اقرار حاجة الجمعية لصاحب الكفاءة بعد اجراء الدراسات المالية المترتبة على ذلك ورصد الموارد المالية.	المدير العام
3	تشكيل لجنة مختصة من الخبراء والمدراء لاختيار صاحب الكفاءة المناسب.	مجلس الادارة
4	عقد مقابلة مع المرشحين لاختيار المرشح الافضل في حال توفر أكثر من واحد من اصحاب الكفاءات المناسبة.	لجنة الاختيار
5	تقديم عرض عمل لصاحب الكفاءة والتفاوض معه بشكل مباشر، ومن ثم التعاقد معه في حال الاتفاق.	مجلس الادارة
6	استكمال اجراءات التعيين الموضحة في الجدول السابق.	دائرة الموارد البشرية

### 3- الرواتب والعلاوات والبدالات والمزايا

#### 1.3 المقدمة

تعتبر الرواتب ومختلف التعويضات كالعلاوات والبدلات الملحقة بها، من أهم الحقوق الأساسية للموظف، كما انها أهم التزامات جهة العمل تجاه الموظف، فهي عامل اساسي للمساهمة في زيادة الرضى الوظيفي متى ما كانت ضمن اطر قانونية موحدة وواضحة. في هذا العنوان سيتم التطرق إلى السياسات والاجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية كل من الرواتب والعلاوات والبدالات والمزايا، والشروط والضوابط المتبعة في هذا المجال، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه المرحلة.

#### 2.3 السياسات

##### 1.2.3 الرواتب والعلاوات:

1. يستحق الموظفون العاملين في الجمعية راتب شهري، يصرف لهم في نهاية كل شهر مباشرة، أو خلال 5 ايام من تاريخ الاستحقاق، وبواقع 12 شهر في كل سنة.
2. تصرف الرواتب الشهرية بعملة الدولار وبواسطة أحد البنوك المعتمدة لدى الجمعية.
3. يتم تحديد الراتب الأساسي لكل موظف في الجمعية بناءً على الدرجة الوظيفية، والمبنية على المؤهل العلمي الذي يحمله الموظف والمسمى الوظيفي الذي يتبع له الموظف، والخبرة الوظيفية في نفس مجال المسمى الوظيفي .
4. تحسب سنوات الخبرة في الاعمال المشابهة خارج الجمعية بواقع سنة واحدة عن كل سنتين خبرة كحد أقصى، مع مراعاة اضافة نسبة 3.5% من الراتب الاساسي عن كل سنة خبرة بشكل تراكمي، وحسب الوظيفة وامكانيات الجمعية، وبقرار من المدير العام و بصادقة مجلس الادارة.
5. لا يجوز دفع الرواتب مقدماً لأي موظف في الجمعة.
6. يمنح لكل موظف بالجمعية مضي على تعيينه أو على آخر علاوة تلقاها سنة كاملة من العمل المتواصل، علاوة سنوية تراكمية بحد أقصى 5% من قيمة الراتب الأساسي، تحسب بناءً على نتائج عملية التقييم.
7. سلم الرواتب الوظيفي للجمعية ينقسم الى ستة فئات، تشتمل الفئات على جميع المواقع الوظيفية الواردة في الهيكل التنظيمي المعتمد للجمعية. انظر ملحق رقم ( 23 )
8. يخضع الموظف بعقد محدد المدة الى سلم رواتب خاص بحسب الفئة المراد تعيينه عليها بناء على المسمى الوظيفي وحسب سنوات الخبرة. انظر ملحق رقم ( 23 )
9. يحتسب راتب الموظف بدوام جزئي بناءً على عدد ساعات العمل الشهرية المحددة في طلب التوظيف، وحسب المعادلة التالية:  

$$\text{راتب الموظف بدوام جزئي} = \frac{\text{الراتب الاساسي}}{160} \times \text{عدد ساعات الدوام الجزئي} \times 1.4$$
10. تحتسب الجمعية ساعة العمل للموظف بدوام جزئي بقيمة 1.4 من قيمة ساعة العمل للموظف بدوام كامل.
11. تحتسب سنوات الخبرة للموظف بدوام جزئي إذا كانت في الجمعية وفي نفس المسمى الوظيفي كاملة، اما إذا كانت سنوات الخبرة في مسمى آخر أو خارج الجمعية فتحسب بواقع سنة واحدة عن كل سنتين خبرة كحد اقصى.
12. عند تحويل عمل الموظف بدوام كامل الى دوام جزئي، يتم احتساب راتبه عند راتب الدرجة الوظيفية المستحقة وفق سلم الرواتب المعتمد.
13. يمكن لمجلس الادارة اجراء تعديل على سلم الرواتب بما يتناسب مع موارد الجمعية وامكانياتها حسب مقتضيات مصلحة العمل.
14. العلاوة السنوية مقسمة الى جزئين ، جزء ثابت بمقادير 2% ، والجزء الاخر مرتبط بنتائج تقرير التقييم السنوي للموظف حسب الجدول التالي:

التقييم	نسبة التقييم	العلاوة
ممتاز	91-100%	3%
جيد جدا	81-90%	2%
جيد	76-80%	1%
مقبول	70-75%	0.5%
ضعيف	69% فأقل	0%

15. في حال عدم عقد تقييم سنوي للموظفين أو استحالة اجراء تقييم سنوي لموظف أو أكثر، يصدر مجلس ادارة الجمعية لائحة خاصة تنظم صرف العلاوات السنوية للموظفين الذين لم يخضعوا للتقييم.
16. تحسب ضريبة الدخل الخاصة بموظفين الجمعية، على أساس الشريحة الضريبية التي يخضع لها الموظف حسب راتبه الأساسي وتخضع من الراتب بشكل شهري، على أن تسدد الى ضريبة الدخل حسب القانون.
17. لا يجوز اقتطاع أية مبالغ من راتب الموظف لأي سبب كان الا بموافقة خطية من الموظف.

### 2.2.3 البدلات والمزايا

#### المواصلات:

- تمنح الجمعية بدل مواصلات للموظف أثناء ساعات الدوام في المهام التي تتطلب تنقل بوسيلة مواصلات. في حالة عدم تأمين وسيلة المواصلات له، واستخدامه لوسيلة مواصلات عامة أو خاصة.
- يمكن للجمعية التعاقد مع شركة تاكسي أو أكثر لإدارة تنقلات الموظفين أثناء الدوام الرسمي.
- يحق لمجلس الادارة تسليم سيارات كعده عمل لبعض الموظفين لاستخدامها للقيام بمهامهم وواجباتهم الوظيفية.
- تدفع الجمعية كافة المصاريف التشغيلية ومصاريف الصيانة والوقود للسيارات الممنوحة للموظفين لأغراض وأعمال الجمعية.
- على الموظف تخطيط تنقلاته، وتقديم خطة تنقل قبل يوم واحد على الاقل من تنفيذها، ويتحمل المسؤولية عن التنقلات الغير مخططة أو التي لم يتم بتقديم خطة تنقل لها في الموعد المحدد.
- التنقلات الطارئة والتي تظهر الحاجة لها في نفس اليوم، يقرر المسئول المباشر حول اعتمادها من ضمن التنقلات اثناء العمل حسب الموارد المتاحة.
- اجمالي قيمة مصاريف التنقل اثناء العمل للموظفين يجب أن لا تتجاوز الموازنة الشهرية المخصصة لها، الا بموافقة المدير العام وفي الظروف الطارئة..

#### الرعاية الصحية:

- توفر الجمعية خدمة الرعاية الصحية للموظفين العاملين لديها على حساب الجمعية من خلال توفير تأمين صحي لكل موظف بالاتفاق مع الجهات المختصة.
- تقتصر الرعاية الصحية التي تؤمنها الجمعية لموظفيها على الرعاية الصحية داخل فلسطين فقط.
- تحتفظ الجمعية بحق الغاء هذه الخدمة في أي وقت حسب موارد الجمعية.

#### التأمين ضد اصابات العمل

- تتحمل الجمعية المسؤولية عن تأمين الموظفين ضد اصابات العمل التي يتعرض لها الموظفون اثناء تأديتهم لمهام عملهم في موقع العمل أو اثناء ساعات العمل الرسمي حسب القانون.
- تقوم الشركة بالتأمين على عاملها ضد اصابات العمل في أحد شركات التأمين المتخصصة.
- على الموظف الذي يصاب بإصابة عمل أو بمرض مهني إبلاغ إدارة الجمعية فوراً.
- تتحمل الجمعية مصاريف العلاج التي تتم اثناء رحلات العمل والانتداب والايفاء بمهام رسمية.
- يشترط في اصابات العمل توفر الادلة الموثقة بالإصابة عن طريق محضر شرطة وتقرير من لجنة طبية مختصة ومعتمده من وزارة الصحة الفلسطينية.

#### القروض الشخصية

- إن السياسة العامة للقروض تتمثل في أن الجمعية ليست ملزمة بمنح الموظف أية قروض، وأن هذه القروض ليست حقاً مكتسباً للموظف.
- يمنح الموظف بقرار من المدير العام حق الحصول على قرض شخصي للموظف الذي أمضي مدة عمل 3 سنوات على الأقل في الجمعية، في الحالات الاستثنائية الطارئة يتم الموافقة عليها مجلس الادارة، وتكون قيمة القرض بحد اقصى ستة اضعاف الراتب، على ان يتم تسديدها بمدة اقصاها 36 شهر تبدأ من تاريخ ثاني راتب بعد استلام القرض.

#### صندوق الادخار

- تمنح الجمعية للموظفين بعقد غير محدد المدة (core) ميزة برنامج الادخار، حيث تقوم الجمعية باستقطاع نسبة 5% من الراتب الاساسي الشهري للموظف، وتحويلها الى صندوق الادخار، بالمقابل تقوم الجمعية بإضافة نفس القيمة شهرياً الى حساب الموظف في صندوق الادخار.
- يحصل الموظف على قيمة مدخراته عند انتهاء خدمته في العمل بالجمعية.

### 3.3 الاجراءات واليات التنفيذ:

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات الرواتب والعلاوات:

#	الاجراء	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري
		مراجعة العلاوات والاضافات على الراتب لكل موظف بالإضافة الى تحديد قيمة الخصومات المترتبة على أي موظف بناء على كشوف التأخير	دائرة الموارد البشرية

1	الرواتب	والغياب، والجازات، وكشوف الاجازات بأنواعها، وذلك قبل 10 ايام من انتهاء كل شهر.	
		اعداد كشف الرواتب المستحقة للموظفين موضحاً فيه الخصومات والاضافات على راتب كل موظف، يقدم للمدير العام او من ينوب عنه لاعتماده قبل 3 ايام من انتهاء كل شهر.	دائرة الموارد البشرية
		اصدار استمارة راتب لكل موظف قبل يوم على الاقل من نهاية الشهر وارسالها له عبر البوابة الالكترونية للجمعية. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-11)	دائرة الموارد البشرية
		تحويل كشف الرواتب المعتمد الى الدائرة المالية للبدء بالإجراءات المالية للصرف.	دائرة الموارد البشرية
		تدقيق كشوف الرواتب والأجور المرسله من إدارة الموارد البشرية واعتمادها واستكمال الإجراءات اللازمة لصرفها.	الدائرة المالية
		اعداد كشف بنسبة الزيادة السنوية المستحقة للموظفين بناءً على نتائج تقييم الاداء السنوي ، وارساله للمدير العام للاعتماد والموافقة.	دائرة الموارد البشرية
2	العلاوة السنوية	ارسال كشف الزيادة السنوية المعتمد الى الدائرة المالية لاتخاذ الاجراءات المالية المناسبة.	دائرة الموارد البشرية
		ابلاغ الموظفين بنسبة الزيادة السنوية الممنوحة له، وفي حالة حجب الزيادة السنوية عن أي موظف فانه يبلغ بالأسباب الموجبة لذلك، ويرشد الى كيفية تحسين ادائه مستقبلاً.	دائرة الموارد البشرية
3	التقليص من الرواتب	عرض قضية تقليص الرواتب على الموظفين وشرح علاقتها بمصلحة العمل.	مجلس الادارة
		فتح باب التبرع بجزء من الراتب لمن يرغب من الموظفين، سواء كان التبرع مؤقت او دائم.	
		إذا كانت المبالغ المتبرع بها لا تحقق مصلحة العمل، يتم تعديل سلم الرواتب بما يتناسب مع مصلحة العمل.	
		عند تعديل سلم الرواتب، يتم انتهاء عقود جميع الموظفين بشكل قانوني مع دفع جميع المستحقات المترتبة على ذلك، ومن ثم إعادة التعاقد مع الموظفين على سلم الرواتب الجديد.	

• فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات البدلات والمزايا:

#	الاجراء	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ الموظف
1	بدل المواصلات	عند الحاجة للتنقل يتم تقديم خطة التنقل للمسئول المباشر قبل يوم واحد من اليوم المخصص للتنقل بواسطة وسيلة مواصلات، ومن ثم ارسالها لدائرة الموارد البشرية. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-12)	الموظف طالب التنقل
		دراسة خطة التنقل وتكليفها واتخاذ القرار اللازم في نفس اليوم الذي يقدم فيه الموظف خطة التنقل.	دائرة الموارد البشرية
		صرف قيمة خطة التنقل المعتمدة للموظف بعد عملية التنقل والتي لا تزيد عن 100 شيكل.	الدائرة المالية
		صرف سلفة مالية للموظف الذي تزيد خطة التنقل الخاصة به عن 100 شيكل، مع تسليم الفروقات واستلام الزيادات في نهاية فترة التنقل.	الدائرة المالية
2	الرعاية الصحية	التنسيق والتعاقد مع (شركات التأمين الصحي، مراكز ومستشفيات طبية خاصة، جهات حكومية او اهلية خاصة بالرعاية الطبية).	دائرة الموارد البشرية وقسم المشتريات
		تزويد الجهات التي تعاقدت معها الجمعية بكشف بجميع الموظفين الحاليين وعوائلهم ودرجات العناية الطبية المقررة لهم.	دائرة الموارد البشرية
		استلام بطاقات العلاج الطبي من جهة التعاقد، التي تحدد درجة ومستوى المعالجة الطبية وكذلك المشمولين من أفراد عائلته بالمعالجة الطبية، وتوزعها على الموظفين وشرح كيفية استخدام البطاقة لهم.	دائرة الموارد البشرية
		عند تعيين موظف جديد، يتم إدراج اسمه ودرجة العناية الصحية المقررة له في كشوف الرعاية الصحية، وعلى العكس عند انتهاء عمل موظف يتم الغاء اسمه من كشوف الرعاية الصحية.	دائرة الموارد البشرية
		تقديم طلب الحصول على قرض يذكر فيه قيمة القرض ومبررات الحصول عليه، وطريقة السداد.	الموظف طالب القرض

3	القروض	يتم دراسة الطلب و فحص حالة الموظف والتأكد من عدم وجود قروض سابقة، ومن استيفائه لشروط منح القرض، ومن ثم رفعه للمدير العام للموافقة عليه.	دائرة الموارد البشرية
		بعد موافقة المدير العام، يتم تحويل الطلب الى الدائرة المالية لاتخاذ الاجراءات المالية اللازمة لعملية الصرف.	الدائرة المالية
		بعد صرف مبلغ القرض يتم استقطاع جزء محدد شهرياً من راتب الموظف، يبدأ من راتب الشهر الثاني من استلام القرض، ويجب ان لا تتجاوز قيمة الاستقطاع عن ثلث الراتب ولمدة اقصاها 24 ع شهر.	الدائرة المالية

#### 4- الحوافر و المكافآت

##### 1.4 المقدمة

من أجل الوصول إلى رقي في أداء الموظفين في الجمعية، لا بد من تصميم نظام حوافر ومكافآت عادل يسعى الى حث العاملين على العمل بدافعية وجدية، ويزيد من شعورهم بالانتماء للجمعية.

في هذا العنوان سيتم التطرق الى السياسات والاجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية الحوافر والمكافآت، والشروط والضوابط المتبعة في هذا المجال، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه المرحلة.

##### 2.4 السياسات:

- 1- إن الحوافر في الجمعية مرتبطة بالكفاءة الإنتاجية في العمل ومبنية على التميز في الأداء بما يزيد عن المعتاد وتمنح للموظفين الذين يظهرون الإخلاص والتفاني في العمل.
- 2- تقوم الجمعية ايضاً بتكريم الموظفين الذي امضوا فترات خدمة طويلة تقديراً لهم من الجمعية وتشجيعاً لهم على الاستمرار والعطاء والإنتاجية.
- 3- تنقسم الحوافر والمكافآت في جمعية الثقافة والتفكر الحر الى نوعين كالآتي:

❖ الحوافر المعنوية: وتشمل هذه الحوافر على التالي:

- أ- لقب الموظف المثالي:
  - بناءً على نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين وترشيحات المدراء، يتم تحديد الموظف المثالي لكل سنة والذي حصل على أفضل الدرجات في التقييم، بحيث تصدر شهادة الموظف المثالي له ويعلق اسمه ونبذه مختصره عنه على لوحة الشرف بالجمعية.
  - في حال تساوت نتائج أعلى تقييم لأكثر من موظف، يتم حساب متوسط نتائج التقييم لآخر سنتين أو ثلاث أو أربع وهكذا الى أن يتفوق موظف واحد، أما إذا تساوت النتائج بعد ذلك، يستحق كل موظف منهم لقب الموظف المثالي للسنة.
  - عند استحقاق الموظف للقب الموظف المثالي للسنة الثانية على التوالي، يمنح اللقب بالإضافة الى الموظف الذي يليه.
  - لا يمنح الموظف لقب الموظف المثالي لأكثر من سنتين متتاليتين.
- ب- شهادة شكر وتقدير و/أو مكافأة مالية:
  - تصدر شهادة الشكر والتقدير و /أو مكافأة مالية للموظف المتميز في عمله والذي يسهم بشكل مباشر في تطوير الجمعية أو ابداء اقتراحات من شأنها زيادة الانتاجية أو حلول ابداعية لمشكلات وصعوبات تواجه الجمعية.
  - يقوم عضو من مجلس الادارة بمصاحبة المدير العام أو من ينوب عنه بتسليم شهادة الشكر والتقدير و/أو المكافأة المالية للموظف في وجود المسئول المباشر وزملاء العمل.

##### ج- وسام الجدارة الوظيفية:

- يمنح وسام الجدارة الوظيفية للموظف الذي وصلت عدد سنوات عمله في الجمعية الى خمسة عشر سنة متواصلة وكانت نتيجة متوسط تقييم الاداء خلال الفترة جيد جداً فما فوق.
- يقدم رئيس مجلس ادارة الجمعية وسام الجدارة الوظيفية للموظف خلال حفل خاص بحضور زملاء العمل.

##### د- حفل تكريم ووداع:

- تقوم الجمعية بتنظيم حفل تكريم ووداع للموظف الذي أحيل الى التقاعد بغض النظر عن عدد سنوات عمله في الجمعية.

❖ الحوافر المادية: وتصرف في الحالات التالية:

##### أ- مكافأة مالية:

- تصرف مكافأة مالية بقيمة يحددها مجلس الادارة بناء على ترشيح من المدير العام للموظف الذي قام بمهام أو اعمال استثنائية نتج عنها تقليل التكاليف للجمعية أو زيادة إيرادات الجمعية بشكل ملحوظ.
- يجب أن لا تتجاوز قيمة المكافأة المالية قيمة راتب الموظف الشهري.
- يمكن صرف مكافأة مالية للموظف أكثر من مرة في السنة الواحدة.



- ب- مبلغ مالي مقطوع:  
 - يصرف مبلغ مالي مقطوع لمرة واحدة سنوياً للموظف الذي وصلت قيمة راتبه الى الحد الاعلى للراتب وكانت نتيجة التقييم السنوي لأدائه اعلى من 80%.  
 - يشترط توفر الموارد المالية للجمعية عند اصدار قرار صرف المبلغ المالي المقطوع للموظف المستحق له.

### 3.4 الاجراءات واليات التنفيذ:

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات المكافآت والحوافز:

#	نوع الحافز	الحافز	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري
1	الحوافز المعنوية	لقب الموظف المثالي	ترشيح بالحصول على اللقب وارسال الترشيحات الى المدير العام في نهاية كل سنة. اصدار لقب الموظف المثالي المصادق عليه من قبل مجلس ادارة الجمعية خلال احتفال داخلي خاص بالجمعية يعقد خلال شهر يناير من كل عام.	دائرة الموارد البشرية مع الوحدات التنظيمية المعنية المدير العام
		شهادة شكر وتقدير	رفع توصية للمدير العام باستحقاق شهادة الشكر والتقدير و/أو مكافأة مالية للموظف المتميز في عمله. اصدار قرار بمنح رسالة الشكر والتقدير و/أو مكافأة مالية للموظف، بعد اعتمادها من مجلس الادارة.	دائرة الموارد البشرية مع الوحدات التنظيمية المعنية المدير العام
		وسام الجدارة الوظيفية	ترشيح من وصلت عدد سنوات عملهم في الجمعية الى خمسة عشر سنة، حسب الشرط في السياسة الخاصة بهذا الحافز، ورفع تقرير للمدير العام في نهاية كل سنة. اصدار قرار بمنح وسام الجدارة الوظيفية للموظف/ين المستحق/ين لها من خلال حفل يخصص لهذا الغرض.	دائرة الموارد البشرية المدير العام
	حفل تكريم ووداع		اعداد قائمة بأسماء الموظفين قيد الاحالة الى التقاعد بشكل سنوي، وارساله للمدير العام للاعتماد.	دائرة الموارد البشرية
			اعداد الترتيبات اللازمة لحفل مخصص لوداع الموظفين المتقاعدين.	دائرة الموارد البشرية
	مكافأة مالية		ترشيح موظف او اكثر للحصول على المكافأة المالية، في حال قيامهم بمهام او اعمال استثنائية مميزة في الجمعية.	المدير العام
			المصادقة على المكافأة المالية وتحديد مبلغها.	مجلس الادارة
2	الحوافز المادية	مبلغ مالي مقطوع	ترشيح الموظفين الذين يستحقون مبلغ مالية مقطوع الى المدير العام الذي يقرر صرف المبلغ بعد اعتماد مجلس الادارة لقرار الصرف.	دائرة الموارد البشرية مع الوحدات التنظيمية المعنية.

## 5- الاجازات والدوام الرسمي

### 1.5 المقدمة

الاجازات بمختلف انواعها تمنح لموظفي الجمعية، وفق القوانين واللوائح المعتمدة، والاجازات تختلف من حيث النوع والوقت الذي تمنح فيه للموظف، وهي تنطلق من تقدير الجمعية لراحة عامليها، ومراعاة لظروفهم الشخصية في مراحل حياتهم المختلفة.  
 في هذا العنوان سيتم التطرق الى السياسات والاجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية الاجازات والدوام الرسمي، والشروط والضوابط المتبعة في هذا المجال، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه المرحلة.



1.2.5 الاجازات:

تمنح الاجازات بكافة انواعها للموظفين في جمعية الثقافة والفكر الحر، وفق الشروط والضوابط الخاصة بتنظيم الاجازات، وتختلف الاجازات من حيث النوع والوقت والسبب، وتنقسم الاجازات مدفوعة الاجر الى التالي:

- 1- الاجازات الاسبوعية:
  - ايام الاجازة الاسبوعية في الجمعية هي الجمعة والسبت من كل أسبوع، ويحق للمدير العام بعد اعتماد مجلس ادارة الجمعية، تعديل ايام الاجازة الاسبوعية حسب مصلحة العمل بما يضمن الحفاظ على العدد الاقصى لساعات العمل الاسبوعية.
- 2- العطل الرسمية:
  - تعتبر الأعياد والعطل الرسمية المقررة من قبل دولة فلسطين هي إجازات رسمية للجمعية.
- 3- الاجازة السنوية
  - يستحق الموظف بدوام كامل وبعدد غير محدد المدة والذي أمضي في العمل بالجمعية مدة لا تقل عن ستة أشهر إجازة سنوية مدفوعة الأجر. حسب الجدول التالي:

سنوات العمل بالجمعية	عدد ايام الاجازة السنوية
4-0	14 يوم عمل
10-5	21 يوم عمل
11 عام فأكثر	26 يوم عمل

- يستحق الموظف بعقد محدد المدة وبدوام كامل اجازة سنوية مقدارها يوم ونصف عن كل شهر خلال مدة العقد.
- يحق للجمعية ان تقوم بقطع الاجازة السنوية الممنوحة للموظف واستدعائه للعمل، اذا اقتضت مصلحة الجمعية ذلك، وعلى الموظف الامتثال لهذا الطلب والالتحاق بعمله في التاريخ الذي يحدده طلب الاستدعاء، بشرط تمكنه من استعمال الرصيد المتبقي له من اجازته بعد زوال الاسباب التي استدعي من اجلها سواء في نفس العام أو في العام التالي.
- يستحق الموظف بدوام جزئي والذي أمضي في العمل بالجمعية مدة لا تقل عن ستة أشهر، إجازة سنوية تحسب على أساس مجموع ساعات العمل السنوية له بعد تحويلها إلى ايام عمل مقسوماً على عدد ايام العمل بدوام كامل في السنة (264 يوماً) مضروباً في الإجازات المقررة حسب سنوات العمل في الجمعية وذلك بحد أدنى خمسة ايام عمل سنوياً، وفي حساب هذه الإجازات المستحقة يعد جزء اليوم يوماً كاملاً.
- تطبق قاعدة احتساب الاجازة السنوية للموظفين بدوام جزئي على الموظفين بعقد محدد المدة وبدوام جزئي إذا كانت مدة العقد أكثر من ستة أشهر ويستحق يوم اجازة عن كل شهر إذا كانت مدة العقد أقل من ستة أشهر.
- لا يجوز للعاملين في الجمعية التنازل عن الإجازة السنوية أو المطالبة بمقابل مادي بدلاً عنها، ولكن يجوز ترحيلها للعام القادم فقط.
- أي طلب اجازة غير معتمد من المدير المعني يعتبر مرفوض، ولا يجوز للموظف التغيب عن العمل والا تعرض لتطبيق الإجراءات التأديبية والعقوبات في حقه.
- بناء على مقتضيات مصلحة العمل، يجوز تجزئة الإجازة السنوية.
- لا يجوز تجميع الإجازات السنوية لأكثر من سنتين متتاليتين.
- تخصم ساعات الخروج بإذن لتأدية أمور شخصية، ويخصم كذلك مجموع ساعات التأخير الصباحي عن مواعيد العمل، ومجموع ساعات الانصراف المبكر من العمل، من رصيد الاجازات السنوية للموظف.
- يضاف إلى رصيد الاجازات السنوية للموظفين ساعات العمل الاضافي التي يمضونها في العمل بتكليف رسمي.
- إذا تخلل ايام الاجازة السنوية للموظف ايام عطلة رسمية فإنها تحسب على أنها ايام اجازة سنوية للموظف، أما اذا وقعت في بداية أو نهاية الاجازة فلا تعتبر جزء منها ولا تحسب فيها.
- يمكن تمديد ايام الاجازة السنوية ليومين اضافيين إذا كانت الاجازة خارجية فقط بعد أخذ موافقة الرئيس المباشر قبل يومين عمل من موعد انتهاء الاجازة الرسمية للموظف.
- 4- اجازة الحج والعمرة:
  - يستحق العاملون في الجمعية الذين أمضوا خمس سنوات في العمل على الاقل بالجمعية إجازة مدفوعة الأجر لمدة لا تزيد عن شهر لأداء فريضة الحج تمنح لهم لمرة واحدة، واجازة مدفوعة الاجر لأداء العمرة مدتها اسبوعين على الاكثر.
- 5- الاجازة المرضية:

- يستحق العاملون في الجمعية إجازة مرضية مدفوعة الأجر خلال السنة الواحدة مدتها أربعة عشر يوماً، وينصف الأجر لمدة واحد وعشرون يوماً أخرى وبربع الأجر لمدة ثلاثون يوماً أخرى، وما يزيد عن ذلك فيحسم من الراتب.
- لا تحتسب الإجازة على أنها إجازة مرضية إلا إذا قدم الموظف التقارير الطبية اللازمة من هيئة طبية معتمدة لدى الجمعية تثبت حالته المرضية وحاجته إلى الإجازة المرضية.
- عند عدم تمكن الموظف من تقديم ما يثبت مرضه أثناء طلبه اعتماد إجازة مرضية، تعتبر الأيام التي تغيب فيها عن العمل أيام غياب من دون إذن ويطبق في حقه الإجراءات التأديبية والعقوبات.
- 6 الإجازة الطارئة:
  - يستحق العاملون في الجمعية إجازة طارئة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثة أيام متتالية في حال وفاة أحد أقاربهم حتى الدرجة الثانية لا تحتسب من إجازاتهم السنوية.
  - يجوز للعاملين في الجمعية التغيب عن العمل لسبب عارض مثبت لمدة سبعة أيام في السنة، تحتسب من الإجازة السنوية على أن لا تتجاوز المدة عن يومين متتاليين في المرة الواحدة.
  - الموظف الذي يتجاوز عدد أيام الإجازة الطارئة المتاحة له سنوياً، تخصم أيام الإجازة من راتبه الشهري بغض النظر عن توفر أيام إجازة في رصيد إجازاته.
- 7 إجازة الوضع والامومة والرضاعة:
  - تمنح الموظفة التي عملت في الجمعية لمدة تزيد عن ستة أشهر على الأقل إجازة وضع وأمومة مدفوعة الأجر مدتها سبعون يوماً.
  - يمكن أن تبدأ إجازة الوضع والامومة قبل موعد الولادة المتوقع بثلاث أسابيع بناءً على تقرير من طبيب مختص
  - لا يجوز للموظفة العمل بأي عمل آخر أثناء إجازة الوضع والامومة.
  - يمنح الموظف الذي رزق بمولود إجازة أبوة مدفوعة الأجر مدتها 3 أيام خلال الشهر الأول من ولادة طفله.
  - يمنع ربط إجازة الولادة بإجازة أخرى.
  - يحق للموظفة بناءً على طلبها وتوصيه من الطبيب المختص أن تأخذ إجازة إضافية بعد الولادة غير مدفوعة الراتب لمدة لا تزيد عن 3 أشهر.
  - تمنح الموظفة إجازة رضاعة يومية مدفوعة الأجر مدتها ساعة واحدة لمدة سنة على الأكثر من تاريخ الولادة ويتم الاتفاق على وقتها إما أول ساعة من الدوام أو آخر ساعة من الدوام وبشكل ثابت.
- 8 الإجازات غير مدفوعة الأجر:
  - يمنح الموظف من غير الفئة الأولى والذي أمضى في العمل بالجمعية مدة ثلاث سنوات على الأقل إجازة غير مدفوعة الأجر لمدة أقصاها سنة واحدة، مع عرض الأسباب المقنعة التي تقبلها إدارة الجمعية.
  - يمنح موظفي الفئة الأولى إجازة غير مدفوعة الأجر لمدة تزيد عن سنة واحدة، وذلك بموافقة مجلس الإدارة، ولأسباب مقنعة.
  - يجب أن لا يترك الموظف عمله قبل أن يتسلم إشعاراً خطياً أو شفوياً بالموافقة على إجازته.
  - يجوز للمدير العام إلغاء إجازة الموظف واستدعائه من إجازته إذا استدعت ظروف العمل ذلك على أن تحسب المدة التي انقطع فيها عن العمل من إجازته.

#### **2.2.5 الدوام الرسمي**

- 1- يبلغ معدل ساعات العمل الفعلية 35 ساعة عمل أسبوعياً، بواقع 7 ساعات يومياً لخمس أيام أسبوعياً، من يوم الأحد لغاية الخميس بحيث يتخللها نصف ساعة استراحة يومياً داخل العمل.
- 2- تبلغ ساعات العمل الشهرية للموظف بدوام جزئي هو 90 ساعة بحد أقصى، و 60 ساعة بحد أدنى.
- 3- تبدأ ساعة الدوام الرسمي في الجمعية من الساعة الثامنة صباحاً حتى الساعة الثالثة مساءً، ويجب على جميع الموظفين الالتزام بأوقات الدوام الرسمي المقررة والمعتمدة من مجلس إدارة الجمعية.
- 4- يمكن للموظف إذا اقتضت الظروف بترتيب ساعات عمله بشكل آخر أو توزيعها على 6 أيام بدلاً من 5 شريطة أن لا تقل ساعات العمل الأسبوعية عن 35 ساعة، بعد أخذ الموافقة من المدير العام.
- 5- يمكن للجمعية أن تقوم بتغيير ساعات العمل اليومي أو أيام العمل الأسبوعي للموظفين وفقاً لقرار من مدير عام الجمعية واعتماد مجلس إدارة الجمعية حسب احتياجات العمل.
- 6- يحدد المسؤول المباشر ساعات العمل للموظفين في الفترة المسائية بحيث تعادل ساعات العمل الرسمية بعد إبلاغ مسؤول الموارد البشرية.

- 7- يحدد المسئول المباشر جدول المناوبات للموظفين الذين تتطلب مهام عملهم خارج اوقات الدوام المعتمدة بحيث تعادل ساعات العمل الرسمية.
- 8- تكون ساعات العمل المقررة خلال شهر رمضان المبارك (25) ساعة في الأسبوع بمعدل خمس ساعات يومياً تبدأ من الساعة التاسعة صباحاً حتى الساعة الثانية مساءً، او حسب ما يقره المدير العام.
- 9- ينقسم دوام الموظفين في الجمعية إلى قسمين حسب عدد ساعات العمل المطلوب تأديتها خلال الاسبوع كالتالي:
- موظف بدوام كامل: وهو الموظف الذي يمضي الحد الأقصى لساعات العمل الاسبوعية في الجمعية وتسري عليه قواعد الحضور والانصراف وساعات الدوام اليومي الخاصة بالجمعية.
  - موظف بدوام جزئي: وهو الموظف الذي يمضي ساعات عمل اقل من الحد الاقصى لساعات العمل الاسبوعية في الجمعية وتسري عليه قواعد الحضور والانصراف الواردة في عقد العمل الخاص بالموظف.
- 10- الحضور والانصراف
- على جميع الموظفين الالتزام الكامل بساعات العمل والدوام حسب النظام وإن أي تأخير أو تقصير في إتباع أنظمة ساعات العمل والدوام يعرض صاحبه للعقوبات المنصوص عليها في لائحة الاجراءات التأديبية والعقوبات.
  - في حالة اضطرار الموظف إلى التأخر في الحضور إلى مكان عمله أو إلى الغياب عن العمل لأسباب قاهرة تحول دون وصوله الى مركز عمله، وجب عليه إعلام رئيسه المباشر مسبقاً بالأمر، ويعود للرئيس المباشر الحق في قبول أو رفض الطلب أو تحويل مركز عمله الى مركز آخر تابع للجمعية أو في مؤسسة شريكة أخرى، وذلك وفقاً لمقتضيات العمل ووجاهة الأسباب التي يعرضها الموظف المعني.
  - يحق للرئيس المباشر أن يطلب من الموظف تعويض الساعات التي تأخرها أو غاب فيها قسراً، بالعمل لساعات إضافية لا يحصل مقابلها على بدل ساعات إضافية ويبلغ مسؤول الموارد البشرية بذلك.
  - على جميع الموظفين إثبات حضورهم إلى مركز عملهم وانصرافهم منه شخصياً بواسطة بطاقة الدوام الخاصة بكل موظف (أو جهاز بصمة الحضور) ويحق للمسؤول المباشر طلب إعفاء بعض الموظفين نظراً لطبيعة عملهم على أن يعتمد ذلك من المدير العام، ويتم تعيئة ذلك عبر برنامج ادارة المعلومات الخاص بالجمعية.
  - يمنع منعاً باتاً على أي موظف، إثبات حضور وانصراف موظف آخر مهما كانت الأسباب، وفي حال حدث ذلك يقع الموظف تحت طائلة العقوبة.
  - يتم احتساب التأخير عن موعد الدخول إلى مركز العمل بعد الربع ساعة الأولى لموعد بداية الدوام، ويؤدي تكرار ظاهرة التأخر عن مواعيد الحضور لأكثر من ثلاث مرات شهرياً إلى فرض الجزاء على الموظف عملاً بأحكام لائحة الاجراءات التأديبية والعقوبات.
  - يعتبر الانصراف قبل نهاية الدوام دون إذن مسبق مخالفة تعرض صاحبها في حالة التكرار لمرتين سنوياً للجزاء عملاً بأحكام لائحة الاجراءات التأديبية والعقوبات.
  - لإدارة الجمعية الحق الكامل، في حالة تكرار مخالفة التأخر في الحضور عن موعد بدء الدوام أو الانصراف قبل نهاية الدوام، احتساب مدة الغياب هذه خصمها من إجازة الموظف السنوية وفي حال عدم توفر اجازات سنوية يتم خصمها من راتبه.
- 11- ساعات العمل الإضافي:
- لا يجوز التكليف بأي عمل إضافي إلا في حالات الضرورة القصوى وعدم إمكانية تأجيل أداء العمل لليوم أو الأيام اللاحقة.
  - ساعات العمل الإضافي هي مقدار ساعات العمل الفعلي التي يمضيها الموظف في تأدية مهام عمله زيادة عن الحد الأقصى لعدد ساعات العمل الفعلي المعتمدة للجمعية وتكليف خطي مسبق من مسؤوله المباشر.
  - يعتبر العمل اضافياً اذا كلف به الموظف بعد ساعات الدوام الرسمي، وفي ايام العطل الرسمية والاعياد.
  - لا تقوم الجمعية بتعويض ساعات العمل الإضافية لموظفي الفئة الأولى والثانية.
  - موظفي الفئة الثالثة والرابعة يستحقون تعويض عن ساعات العمل الإضافي وهو عبارة عن أيام إجازة اضافية مدفوعة الاجر للموظف.
  - لا يجوز تكليف الموظف بدوام جزئي بمهام اضافية.
  - يتم معادلة ساعات العمل الإضافية الى أيام عمل بواقع الساعة بساعة ونصف في الأيام العادية، والساعة بساعتين في أيام العطل الأسبوعية والإجازات الرسمية وبحد أعلى 12 ساعة أسبوعياً
- 12- الخروج اثناء العمل:
- أي مغادرة أو غياب لا يتم الموافقة عليه يتم خصمه من رصيد إجازات الموظف أو من راتبه في حالة عدم وجود إجازات للموظف مع اصدار اذار أول بحقه.

- يجوز للموظف الخروج لأمر خاصة بما لا يتجاوز ساعتين شهريا مع احتسابها ساعات دوام، وبموافقة المدير المباشر.
- في حالة تجاوز الموظف بالخروج لأكثر من ساعتين، يتم خصم الزيادة من إجازته السنوية أو راتبه الشهري إذا انتهى رصيد إجازته، مع ضرورة التزامه بتعبئة اذونات المغادرة عبر برنامج ادارة المعلومات.

### 3.5 الاجراءات واليات التنفيذ:

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات الاجازات:

#	نوع الاجازة	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري/ الموظف
1	العطل الرسمية	يتم إعداد المذكرة الخاصة بالعطلات والأعياد الرسمية ورفعها للمدير العام للاعتماد، وذلك قبل أسبوع من بداية العطلة الرسمية يتم اصدار النشرات اللازمة لتثبيت مواعيد العطلات والأعياد الرسمية قبل موعد العطلة الرسمية بيومي عمل على الأقل، ومن ثم توزيعها على الوحدات التنظيمية، ووضع نسخة على لوحة الاعلانات الرئيسية في الجمعية.	دائرة الموارد البشرية
2	الاجازة السنوية	تعبئة طلب اجازة قبل يوم على الأقل من تاريخ الاجازة المطلوبة، ورفعها للرئيس المباشر. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-13) توقيع الطلب بالموافقة أو عدم الموافقة (مع بيان الاسباب)، على الاجازة بناء على مقتضيات مصلحة العمل. رفع طلب اجازة الموظف الى دائرة الموارد البشرية و ذلك للتأكد من وجود رصيد اجازة سنوية ومن ثم اعتماد الاجازة.	الموظف طالب الاجازة المسؤول المباشر المسؤول المباشر
3	اجازة الحج والعمرة	تقديم طلب الحصول على الاجازة قبل شهرين من موعد السفر، وتسليمه لمديره المباشر ومن ثم لمدير عام المؤسسة للموافقة والاعتماد. في حال الموافقة يتم تحويل الطلب لمسؤول الموارد البشرية للمتابعة.	الموظف طالب الاجازة المدير العام و دائرة الموارد البشرية
4	الاجازة المرضية	اعلام المسؤول المباشر بعدم المقدرة على الدوام، وذلك بالاتصال المباشر به، وفي حال عدم المقدرة على ذلك، يقوم شخص قريب من الدرجة الاولى للموظف بالاتصال والتبليغ. بعد الحضور للعمل يتم تقديم طلب الاجازة مباشرة مع تقديم الاوراق الثبوتية من طبيب مختص.	الموظف طالب الاجازة الموظف طالب الاجازة
5	الاجازة الطارئة	إبلاغ الرئيس المباشر في أقرب وقت ممكن. عند العودة من الاجازة الطارئة يتم تقديم اشعار عودة من اجازة انظر نموذج رقم (CFTA/HR-14)،	الموظف طالب الاجازة الموظف طالب الاجازة
6	اجازة الوضع والامومة	التقدم بطلب اجازة الامومة قبل موعد الولادة المتوقع بشهر على الأقل ورفعها الى السؤل المباشر ومن ثم للمدير العام.	الموظف طالب الاجازة
7	اجازة غير مدفوعة الاجر	تقديم طلب الاجازة غير مدفوعة الاجر للمدير العام قبل شهرين من الموعد المخصص لها. رفع طلب الاجازة غير مدفوعة الاجر مع التوصيات الى مجلس الادارة للموافقة والاعتماد.	الموظف طالب الاجازة المدير العام
8	العودة من الاجازة	عند العودة من الإجازة يتم تعبئة اشعار العودة من الاجازة، وتوقيعه من المسؤول المباشر في اليوم الذي يباشر فيه العمل في الجمعية. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-14)، التأكد من البيانات الواردة في إقرار العودة وتوقيعه وارساله لدائرة الموارد البشرية .	الموظف المسؤول المباشر

	احتساب التأخير في الإجازات، وفي حالة وجود تأخير يتم البحث بالأسباب واتخاذ الإجراءات اللازمة.	دائرة الموارد البشرية.
--	--	------------------------

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات الدوام الرسمي:

#	نوع الاجراء	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري/ الموظف
1	الحضور والانصراف	مراجعة سجل الدوام عن الشهر السابق في بداية اليوم الاول من الشهر الجديد لتحديد كمية ساعات الدوام الفعلي مقارنة بساعات الدوام المطلوبة.	دائرة الموارد البشرية
		اعداد تقرير دوام الموظفين في الاسبوع الاول من كل شهر.	دائرة الموارد البشرية
		تحديد الموظفين المخالفين لقواعد الحضور والانصراف ووضع توصيات بالإجراء المناسب لكل منهم.	دائرة الموارد البشرية
		رفع التوصيات اللازمة للمدير العام حول ساعات الدوام الفعلي للموظفين بشكل شهري لاتخاذ القرارات اللازمة.	دائرة الموارد البشرية
		عند صدور قرار من المدير العام بخصم من الراتب بناء على عدد ساعات الدوام الفعلي، يطبق الخصم من أول راتب يتقاضاه الموظف بعد قرار الخصم من الراتب.	الدائرة المالية ودائرة الموارد البشرية
		تبليغ الموظفين بأية قرارات تتخذ في حقهم بناء على مخالفة قواعد الحضور والانصراف وتحفظ القرارات في ملف الموظف.	دائرة الموارد البشرية
2	الخروج اثناء العمل.	تعبئة نموذج إذن مغادرة ويتم التوقيع عليه من قبل المسؤول المباشر، ثم يحفظ لدى مسؤول الموارد البشرية. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-15)	الموظف طالب اذن الخروج
		عند العودة الى مكان العمل، يتم اثبات العودة فوراً والا يعتبر انه لم يعد الى مركز عمله وتطبق في حقه الاجراءات التأديبية والعقوبات.	الموظف طالب اذن الخروج
		يتم تجميع اذونات المغادرة للموظفين شهرياً وحسم كل 7 ساعات يوم اجازة، وفي حال لا يوجد رصيد من الاجازات تحسم من الراتب الشهري للموظف.	دائرة الموارد البشرية
3	ساعات العمل الاضافي	عند الحاجة إلى أحد الموظفين أو مجموعة من الموظفين للعمل لوقت إضافي يتم إعداد أمر التكليف بالعمل الإضافي والحصول على موافقة صاحب الصلاحية، ومن ثم تسليمه للموظف المكلف. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-16)	المسؤول المباشر
		عند الانتهاء من العمل يتم تسجيل عدد ساعات العمل الإضافي الفعلية على أمر التكليف بالعمل الإضافي ويسلم أمر التكليف إلى المسؤول المباشر.	الموظف المكلف
		تحدد الساعات التي سيتم قيدها لأغراض احتساب بدل الساعات الإضافية، وفي حالة زيادة عدد الساعات الفعلية عن الساعات المصرح بها يتم توضيح الأسباب.	المسؤول المباشر
		توقيع التكليف بعمل إضافي وإرساله إلى دائرة الموارد البشرية لاستكمال الإجراءات.	المسؤول المباشر
		يتم تجميع الساعات الإضافية شهرياً للموظفين المكلفين بالعمل لساعات إضافية وتحويلها الى ايام، بحيث تحسم كسور الايام لصالح الجمعية.	دائرة الموارد البشرية

## 6- الترفيات والتدوير الوظيفي

### 1.6 المقدمة

الترفيات هي أحد اساليب التحفيز التي تم الحديث عنها سابقاً، فهي تجمع بين الحوافز المادية التي تتمثل في زيادة الراتب، والحوافز المعنوية المتمثلة في الوضع الاجتماعي بسبب الحصول على الوظيفة الجديدة. ويتم الاختيار للترقية على معايير محددة ومتفق عليها بين الإدارة والعاملين حسب السياسات المعتمدة في هذا الدليل، ومعظم هذه المعايير تتمركز حول الجدارة و الأقدمية والمؤهلات العلمية.

كما تركز جمعية الثقافة والفكر الحر على استخدام التدوير الوظيفي بين العاملين وهو الاسلوب الإداري الشائع عالمياً، لإكساب الموظفين معارف جديدة والتعرف على قدراتهم ومهاراتهم المتنوعة، بالإضافة الى تطوير اجراءات واساليب العمل. في هذا العنوان سيتم التطرق الى السياسات والاجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية الترفيات والتدوير الوظيفي، والشروط والضوابط المتبعة في هذا المجال، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه المرحلة.

### 2.6 السياسات:

- 1- الترقية هي نقل الموظف من الدرجة التي عليها إلى درجة أعلى على نفس الفئة أو من الدرجة التي عليها إلى درجة أعلى على فئة أعلى، بنفس المسمى الوظيفي الحالي، أو بمسمى جديد.
- 2- لا يوجد حد أعلى لبقاء الموظف على نفس الدرجة، كما انه لا يمكن ترقية الموظف لأكثر من درجة واحدة خلال 5 سنوات الا بقرار استثنائي من مجلس الإدارة.
- 3- يشترط لترقية الموظف إلى درجة أعلى، مرور 5 سنوات على الاقل في درجته الحالية وحصوله على نتيجة تقييم أداء بحد أدنى 85% عن آخر سنتين قبل الترقية، وخلو ملفه الوظيفي من أي عقوبات أو قرار ساري المفعول يقضي بحرمانه من الترقية.
- 4- لا يتم اضافة علاوة سنوية للموظف المستحق للترقية في نفس سنة الترقية.
- 5- عند الترقية بعد مرور عدد سنوات الاستحقاق للترقية، لا تحتسب السنة التي تم الترقية فيها من التدرج الوظيفي على الدرجة الجديدة.
- 6- لاحتساب راتب الموظف على الدرجة الجديدة تطبق المعادلة التالية:  
راتب الموظف = الراتب الاساسي للدرجة الجديدة + المجموع التراكمي لقيمة نسب العلاوات السنوية عن السنوات السابقة.
- 7- ينتقل الموظف من فئة أدنى الى فئة اعلى عند تغيير الموقع الوظيفي الى موقع وظيفي في الفئة الاعلى ويشترط لذلك وجود شاغر وظيفي بالهيكلية، واستكمالها للدرجات الوظيفية المطلوبة في السلم الوظيفي، ويتم ذلك بقرار من مجلس ادارة الجمعية
- 8- اعادة التعيين على درجة اعلى في فئة اعلى للفئة الحالية للموظف لا تعتبر ترقية وتتم بعد فوز الموظف بمسابقة التوظيف.
- 9- يمكن تغيير المسمى الوظيفي للموظف في نفس الفئة وبنفس المستوى أو على فئة أقل أو مستوى أقل داخل الفئة نفسها، وحسب حاجة العمل ومصلحة الجمعية، بشرط أن يتناسب المسمى الوظيفي مع مؤهلات وخبرات الموظف، وذلك عن طريق انتهاء العقد الحالي مع الموظف والتعاقد من جديد على المسمى الجديد.
- 10- عند تغيير المسمى الوظيفي للموظف، يستحق الموظف الدرجة الوظيفية والراتب للمسمى الجديد.
- 11- تشجع الجمعية موظفيها على زيادة مؤهلاتهم بما يخدم مصالح الجمعية وفئاتها المستفيدة، وبناء على ذلك يمكن احتساب المؤهلات التي يحصل عليها الموظف اثناء العمل، وفقاً للشروط التالية:
  - يجب أن يتناسب المؤهل العلمي مع طبيعة الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف والمحدد في الوصف الوظيفي.
  - ان لا تؤثر علمية زيادة المؤهل العلمي على مهام عمل الموظف.
  - ان يتم تصديق الدرجة العلمية الجديدة من وزارة التربية والتعليم العالي، ومعادلتها من نفس الجهة في حال كانت من الخارج.
  - لا يتم اعتماد الدرجة العلمية الجديدة الا بعد اعتماد المدير العام ومصادقة مجلس الادارة عليها.
  - لا ينتقل الموظف الحاصل على مؤهل علمي جديد الى درجة اعلى مستحقة لهذا المؤهل، الا عند وجود شاغر، وحصوله على تقييم ممتاز في اخر 3 سنوات، ووجود موارد مالية لذلك في الجمعية.
  - قد يطلب من الموظف الحاصل على مؤهل علمي جديد، عقد اختبار خاص من اجل الانتقال الى مسمى جديد مستحق لحامل هذا المؤهل.

- المؤسسة غير ملزمة برفع درجة الموظف أو زيادة راتبه ، إذا لم تكن بحاجة الي المؤهل او ليس له علاقة بمهامه الوظيفية
- 12- التدوير الوظيفي
  - تنطبق سياسة التدوير على جميع الفئات في السلم الوظيفي ما عدا موظفي الفئة الاولى.
  - يحق للجمعية تغيير مكان عمل الموظف داخل الموقع الواحد أو بين المواقع المختلفة التابعة للجمعية.
  - موظفو الفئة الثانية يتم تدويرهم مرة كل أربعة سنوات على الاكثر ، ويستثنى من عملية التدوير المواقع الوظيفية التي تتطلب تخصصات محددة غير متوفرة الا في موظف واحد بالجمعية.
  - موظفو الفئة الثالثة والرابعة يتم تدويرهم مرة كل ثلاث سنوات على الاكثر او حسب ما تراه الإدارة مناسبة فيه مصلحة العمل
  - يشترط لصحة قرار التدوير ما يلي:
    - أ- ألا تقل الفئة الوظيفية للوظيفة التي ينقل إليها الموظف عن فئته الوظيفية الحالية.
    - ب- ألا تمس المزايا والحقوق الأخرى التي كان يحصل عليها الموظف خلال عمله في وظيفته الحالية، باستثناء تلك المزايا التي ترتبط مباشرة بطبيعة العمل والوظيفة التي كان يقوم بها، ويستفيد من المزايا المتعلقة بالوظيفة الجديدة.
    - ت- ألا يلحق بالموظف ضرر لا تبرره مقتضيات مصلحة العمل.
    - ث- يتطلب الموظف الذي تم تدويره الالتحاق بتدريب لمدة اقصاها يومين للدعم النفسي والفني.
  - بداية سريان قرار التدوير تكون في اليوم الاول من الشهر.
  - الموظف الخاضع للتدوير يقوم على تنفيذ خطة العمل المعدة مسبقاً للشهر الحالي على أن يقوم بإعداد خطة عمل للشهر القادم.
  - الموظف الذي يرفض تنفيذ قرار التدوير يعتبر مخالف للتعليمات ويتعرض لتطبيق اجراء تأديبي بحقه .و اتخاذ الاجراء اللازم من قبل الادارة

### 3.6 الاجراءات واليات التنفيذ:

- فيما يلي أهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات الترقيات و لتدوير الوظيفي :

#	نوع الاجراء	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري/ الموظف
1	الترقيات	مراجعة ملفات الموظفين وتحديد الموظفين الذين يستحقون الترقية حسب الشروط المعتمدة في هذا الدليل، وذلك في بداية شهر اكتوبر من كل عام.	دائرة الموارد البشرية
		اجراء الدراسات المالية المترتبة على الترقيات، وتقديم تقرير للمدير العام بجميع الترقيات المستحقة خلال العام والمحملة خلال العام القادم قبل بداية شهر نوفمبر من كل عام.	دائرة الموارد البشرية
		حسب توفر الموارد في الجمعية، يتم اصدار قرارات الترقية وتقدم لمجلس ادارة الجمعية لاعتمادها.	المدير العام
		يبلغ الموظف بقرار الترقية قبل نهاية العام وينفذ من بداية الشهر الذي يلي شهر اعتماد القرار.	دائرة الموارد البشرية
		اضافة قرار الترقية الى ملف الموظف وارسال نسخة للدائرة المالية.	دائرة الموارد البشرية
2	الحصول على مؤهل علمي جديد	تقديم شهادة المؤهل العلمي الجديد لدائرة الموارد البشرية لدراسة التبعات الادارية والمالية لاعتماد المؤهل.	الموظف الحاصل على مؤهل علمي جديد
		التحقق من وجود شاغر وظيفي في الهيكلية، ومراجعة تقييم الاداء للموظف لآخر 3 اعوام.	دائرة الموارد البشرية
		يمكن عقد اختبار للموظف الحاصل على المؤهل الجديد.	دائرة الموارد البشرية
		إعداد تقرير يوضح الدرجة التي يستحقها الموظف و فرق الراتب ومدى تحقق الشروط اعلاه، ورفع للمدير العام.	دائرة الموارد البشرية
		اصدار قرار باعتماد اعادة تسكين الموظف على درجة المؤهل الجديد وما يترتب عليها من حقوق مالية للموظف بشروط توفر الموارد المالية لذلك.	المدير العام
		اعادة تسكين الموظف على أدنى درجة للمؤهل الجديد مع اضافة نسب العلاوات السنوية تراكمياً للراتب الاساسي للدرجة الجديدة	دائرة الموارد البشرية

		حسب عدد سنوات العمل في الجمعية، وذلك في بداية السنة التي تلي سنة حصوله على المؤهل العلمي.	
	دائرة الموارد البشرية	تحفظ القرارات وشهادة المؤهل الجديد في ملف الموظف.	
3	التدوير الوظيفي	اصدار قرار التدوير و تبليغ مدراء الوحدات التنظيمية المعنيين بعملية التدوير قبل اسبوع من بداية سريان القرار.	المدير العام
		دراسة الاعتراضات المقدمة من الموظف إن وجدت، والرد عليها خلال أسبوعين من تقديمها.	المدير العام
		عقد اجتماع مع الموظف لتوعيته وتوجيهه حول ظروف العمل والاهداف والمهام اللازمة لأداء وظيفته، بالإضافة لتعريفه على زملائه في مكان العمل الجديد.	المسؤول المباشر
		يطلب من الموظف اعداد خطة العمل الشهرية بعد شهر من استلام مهام عمله في المكان الجديد.	المسؤول المباشر

## 7- الانتداب والايفاء والتكليف

### 1.7 المقدمة

تقتضي مصلحة العمل احياناً عملية انتداب موظف أو اكثر للعمل في مكان آخر سواء داخل الجمعية أو خارجها، ولمدة محددة أو دائمة، وذلك للاستفادة من الخبرات والمهارات التي يملكها العاملون في الجمعية. ويمكن أيضاً أن تقوم الجمعية بايفاء موظف أو اكثر خارج قطاع غزة لأداء مهمة معينة ذات اهمية بالغة في مصلحة الجمعية.

كما ويمكن أيضاً تكليف بعض الموظفين بأداء مهام اضافية، بجانب عملهم، وذلك لعدة اعتبارات تقتضيها مصلحة العمل.

في هذا العنوان سيتم التطرق الى السياسات والاجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية الانتداب والايفاء والتكليف، والشروط والضوابط المتبعة في هذا المجال، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه المرحلة.

### 2.7 السياسات

#### 1.2.7 الانتداب

##### 1- الانتداب للعمل داخل الجمعية:

- يجوز للمدير المعني الطلب من المدير العام انتداب أحد الموظفين للعمل لديه لفترة محدودة أو دائمة.
- يتم انتداب الموظف للعمل بدوام كامل في مقر عمله أو في أي مركز اخر تابع للجمعية لمدة محدودة لا تزيد عن ستة أشهر بناء على مقتضيات مصلحة العمل.
- يمكن ان يكون الانتداب بشكل جزئي بحيث يخصص ساعات أو ايام عمل محدده في المكان المنتدب اليه وذلك حسب مصلحة العمل.
- إذا كانت المهام المنتدب اليها الموظف للعمل داخل الجمعية مدفوعة الاجر من قبل جهة اخرى، فإنه يستحق مكافئة مالية بقيمة لا تزيد عن 50% من اجمالي العائدات المباشرة لعمله خلال فترة الانتداب و التي تقررها الادارة .
- يحدد المدير العام قيمة المكافئة الممنوحة للموظف المنتدب، كما ويمكن الاتفاق على قيمة المكافئة مع الموظف قبل اتخاذ قرار الانتداب.

##### 2- الانتداب للعمل خارج الجمعية:

- يجوز للمدير العام انتداب أحد الموظفين للعمل خارج الجمعية بشكل كامل أو جزئي ويشترط لعملية الانتداب خارج الجمعية موافقة الموظف المرشح للانتداب.
- إذا ترتب على عمل الموظف المنتدب في مؤسسة أخرى عائدات مالية فإنه يتم تقديم مكافأة مالية تقرها الادارة نظير ذلك
- إذا صرفت العائدات المالية من المؤسسة المنتدب اليها باسم الموظف، يقوم الموظف بتسديد مستحقات الجمعية عند استلامها.
- 3- انتداب موظف للعمل كمدرّب في مجال معين.



- يحق للجمعية انتداب موظف لتدريب فئة/ات تحددها الجمعية، وذلك عند وجود خبرة ومعرفة ومهارة لدى الموظف المنتدب.
- قد يكون الانتداب للتدريب لصالح الجمعية أو لصالح مؤسسات أخرى.
- تكمن مهمة الانتداب في تنفيذ التدريب فقط، والعودة الى الموقع والمكان الوظيفي، بعد التدريب مباشرة.
- تنطبق على الموظف المدرب نفس السياسات المالية التي تتعلق بالمكافأة، المعتمدة في النوع الاول والثاني من أنواع الانتداب.
- اذا لم تكن مهمة التدريب مغطاة من أي جهة أخرى، فإن الجمعية تقرر صرف مكافأة مالية للموظف يحددها المدير العام، بالإضافة لتسليمه شهادة شكر، وذلك بعد نهاية البرنامج التدريبي.
- يحق للمدير العام ان يكلف أي موظف للقيام بتنفيذ مهام تدريبية او عمل أبحاث او ادلة في حال امتلاك هذه الموظف تلك المهارة ، و يصرف للموظف مكافأة مالية تقررها المدير العام بناءا علي تنفيذ هذه المهمة اثناء او بعد ساعات الدوام الرسمي .

#### 2.2.7 الايفاد في مهمة رسمية خارجية:

- 1- يمنح الموظف الموفد في مهمة رسمية خارج قطاع غزوة بالإضافة الى راتبه الشهري الاجمالي، بدل ايفاد عن كل يوم يقضيه في المهمة، ويشمل البذل نفقات الاقامة والطعام والمصروفات النثرية ومصروفات التنقل، كما يلي:
  - ❖ المصروف الشخصي : ويتم صرفه كالتالي:
  - مجلس الادارة والفئة الأولى (أ- أ+): \$70 عن اليوم الواحد للسفر الى الضفة الغربية، \$100 عن اليوم الواحد للسفر الى الدول العربية، و \$150 عن اليوم الواحد للسفر الى الدول الاجنبية.
  - باقي الفئات: \$ 50 عن اليوم الواحد للسفر الى الضفة الغربية، \$70 عن اليوم الواحد للسفر الى الدول العربية، و \$100 عن اليوم الواحد للسفر الى الدول الاجنبية.
  - ❖ بدل تكلفة المبيت في الفنادق:
    - إذا كانت نفقات مبيت الموظف في الفنادق غير مغطاة من الجهة الداعية أو أي جهة خارجية أخرى أو لم يتلق منها مبالغ نقدية لذلك الغرض، يصرف بحد أقصى مبالغ (\$100) للمبيت في الفنادق عن كل ليلة يقضيها من أجل تأدية المهمة الرسمية، أو ما يقره مجلس الادارة.
    - في حالة كانت تكلفة المبيت الفعلية لكل ليلة من ليالي المبيت في الفنادق لأغراض تأدية المهمة الرسمية تساوي أو تقل عن البذل المقرر تصرف بدل تكلفة المبيت الفعلية، أما في حالة الزيادة فلا تتحمل الجمعية هذه التكلفة وتدفع فقط الحد الأقصى لبذل المعيشة، أو ما يقره مجلس الادارة.
    - ❖ بدل مواصلات السفر:
      - يصرف للموظف بدل مواصلات من المنزل إلى الجهة الخارجية ومنها إلى المنزل "ذهاب وعودة" مبلغ 200 دولار أمريكي شاملاً لضرائب المطارات و المعابر، ورسوم التأشيرات وغيرها، أو ما يقره مجلس الادارة.
      - في الحالات التي تزيد فيها تكاليف المواصلات عن المبلغ المحدد في البند السابق أعلاه تصرف التكاليف الفعلية لكامل الرحلة بشرط إرفاق إيصال الدفع الأصلية، أو ما يقره مجلس الادارة.
      - تعتمد الجمعية لجميع الفئات الوظيفية باستثناء الفئة الاولى، التنقل عبر الدرجة الاقتصادية في الطائرة أو أي وسيلة نقل أخرى، أما موظفي الفئة الاولى فان التنقل يكون عبر الدرجة الاولى.
  - 2- الجمعية غير مسؤولة عن أي مصاريف شخصية أثناء السفر وتشمل (الإكراميات، مصاريف الغسيل، الإيصالات والفواتير المفقودة، المواصلات الشخصية، الحموله الزائدة لغير حاجة العمل).

- 3- في حال اضطرار الموظف المكلف بالسفر لتمديد مدة السفر لأسباب طارئة وخارجة عن إرادته (كإغلاق المعابر أو حدوث طاريء) يجب عليه إبلاغ الجمعية فوراً، والبحث عن أماكن إقامة اقتصادية، وتحمل الجمعية تكلفة مكان الإقامة والطعام فقط إن لم تتكفلهم جهة أو أشخاص آخرين.
- 4- يقدم الموظف كشف مدعم بالفواتير تغطي قيمة المبالغ الخاصة بالمصاريف المواصلات والإقامة .
- 5- في حال تم إيفاد الموظف لتلقي تدريب طويلة "فترة تتعدى أكثر من شهر" يتم إقرار المبلغ من خلال احتساب عام بقره الإدارة حسب المكان

### 3.2.7 التكلفة بمهام اضافية

- 1- يحق للجمعية تكليف الموظفين بمهام اضافية بالإضافة الى موقعهم الوظيفي الحالي بقرار من المدير العام
- 2- التكلفة للموظف يكون اما بشكل مؤقت لفترة محدودة او بشكل دائم على ان يجدد سنوياً بناءً على حاجة الجمعية وتوفر الموارد المالية لذلك.
- 3- يشترط لعملية التكلفة ان تتوفر لدى الموظف المكلف المؤهلات والمهارات اللازمة للموقع المكلف به وأن تكون نتائج تقييم ادائه السنوي أعلى من 85%.
- 6- يخضع الموظف المكلف بمهام اضافية للتقييم السنوي لموقعه الاساسي وجميع المواقع المكلف بها.
- 7- لا يستحق الموظف المكلف أي علاوة مقابل التكلفة بمهام اضافية في حال كان التكلفة في أوقات الدوام الرسمية، لكن قد يستحق مكافأة مالية لمرة واحدة بقرار من المدير العام وبمصادقة مجلس الإدارة.
- 8- التكلفة خارج ساعات الدوام الرسمي يعتبر من ساعات العمل الإضافي ويطبق عليه نفس اجراءات العمل الإضافي، وقد يتم صرف مكافأة مالية ايضاً بنفس طريقة البند السابق.

### 3.7 الاجراءات واليات التنفيذ

- فيما يلي أهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات الانتداب :

#	نوع الاجراء	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري/ الموظف
1	الانتداب للعمل داخل الجمعية	تقديم طلب للمدير العام بانتداب أحد الموظفين للعمل في دائرة أو مكان آخر.	مدير الوحدة التنظيمية المعني.
		دراسة طلب الانتداب بناءً على مصلحة ومقتضيات العمل.	المدير العام
		في حال وجود مكافأة مالية للموظف المنتدب يتم الاتفاق معه قبل اصدار قرار الانتداب.	المدير العام
		اصدار قرار الانتداب وارساله لدائرة الموارد البشرية للمتابعة والحفظ.	المدير العام ودائرة الموارد البشرية
		صرف مكافأة الانتداب حسب المدة المحددة والقيمة في قرار الانتداب.	الدائرة المالية
2	الانتداب للعمل خارج الجمعية	الاجتماع بالموظف المرشح للانتداب للتشاور معه حول قرار الانتداب وتبعياته.	المدير العام
		في حال الاتفاق مع الموظف يتم اصدار قرار بالانتداب الخارجي مصادق عليه من مجلس الادارة	المدير العام
		في حال ترتب على الانتداب عائد مادي يتم صرف النسبة المتفق عليها حسب نوع الانتداب، وذلك بعد تحصيل العائدات المالية من المؤسسة المنتدب اليها الموظف.	الدائرة المالية
		تقديم تقرير اسبوعي حول العمل في المؤسسة الاخرى ويقدم للمسؤول المباشر ونسخة لدائرة الموارد البشرية.	الموظف المنتدب
		تسليم كشف دوام شهري موقع ومعتمد من المؤسسة المنتدب اليها.	الموظف المنتدب

- فيما يلي أهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات الايفاد بمهمة رسمية :

#	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري/ الموظف
1	ترشيح موظف أو أكثر للإيفاد في مهمة رسمية خارجية، بناءً على طبيعة المهمة والمؤهلات المطلوبة.	المدير العام/ مجلس الإدارة
2	اصدار قرار بإيفاد موظف أو أكثر في مهمة رسمية خارجية محددا فيه موقع المهمة ومدتها، والغرض منها والجهة التي تتحمل تكاليفها.	المدير العام/ مجلس الإدارة
3	ارسال القرار لدائرة الموارد البشرية ثم للدائرة المالية، وذلك لاتخاذ الاجراءات اللازمة مع الموظفين المرشحين للإيفاد.	المدير العام
4	صرف مبلغ نقدي قيمته (\$1000) كدفعة مقدمة من مصاريف السفر بناءً على قرار من المدير العام ، وذلك قبل موعد السفر بثلاث أيام.	الدائرة المالية.
5	بعد العودة من السفر، يتم تقديم تقرير كامل ومفصل عن المهمة شاملاً الأهداف والنتائج. بالإضافة لتقرير عن مصاريف السفر شاملاً الفواتير الأصلية للمبيت في الفنادق، وكافة المستندات المؤيدة لمصاريف السفر، وذلك بعد العودة من السفر مباشرة وبمدة لا تتجاوز الـ 15 يوم بعد العودة.	الموظف الموفد
6	دراسة تقرير المصاريف المقدم من الموظف بعد العودة من السفر من خلال مراجعة الفواتير والمستندات المؤيدة لمصاريف السفر، لتقوم بتحديد المبلغ المستحق للموظف، وفي حال زيادة المصاريف عن الدفعة المقدمة يتم عمل التسويات اللازمة وصرف المبلغ المتبقي للموظف، أما في حال زيادة الدفعة المقدمة عن مصاريف السفر فعلى الموظف إرجاع المبلغ المتبقي من الدفعة المقدمة للجمعية.	الدائرة المالية.

- فيما يلي أهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات التكاليف بمهام اضافية :

#	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري/ الموظف
1	اعداد طلب التكاليف بحيث يكون شاملاً لأسماء الموظفين المرشحين للتكاليف. قبل شهر من بدء سريان القرار، ويوجه للمدير العام للاعتماد والموافقة، ويراعى أن يسري قرار التكاليف في اليوم الاول من الشهر.	دائرة الموارد البشرية
2	الاعتماد والموافقة قرار التكاليف للموظف/ين من قبل المدير العام، ومن ثم ارساله لمجلس الادارة للمصادقة عليه.	المدير العام ومجلس الإدارة
3	تضاف المهام والمسؤوليات للموقع الوظيفي المكلف به الى المهام والمسؤوليات الاساسية للموظف ويحفظ قرار التكاليف والمهام والمسؤوليات الجديدة في ملف الموظف.	دائرة الموارد البشرية
4	عند الغاء التكاليف عن الموظف، بناء على طلب من المسؤول المباشر للموظف، يصدر قرار بالإلغاء ويصادق عليه مجلس الادارة قبل شهر من التاريخ المحدد لوقف التكاليف.	المدير العام

## 8- تقييم الاداء والرضا الوظيفي

### 1.8 المقدمة

تسعى الجمعية لتقييم الأداء الوظيفي الخاص بالموظفين من خلال اعتماد أسس ومعايير قياس خاصة، للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، وذلك للمساهمة في مساعدة الموظفين على تحسين قدراتهم وأدائهم الوظيفي. كما تعمل الجمعية في المقابل على قياس مستوى رضى موظفيها في عدة جوانب حول العمل، للوصول الى الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها. في هذا العنوان سيتم التطرق الى السياسات والاجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية الاداء والرضا الوظيفي، والشروط والضوابط المتبعة في هذا المجال، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه المرحلة.

### 1.8 السياسات

### 1.1.8 تقييم الاداء الوظيفي

1. تهدف عملية تقييم الاداء إلى المقارنة بين الاداء الفعلي والإنتاجية الفعلية ومدى الالتزام بالتعليمات والنظم التي تسعى الجمعية من خلالها الى رسم صورتها في المجتمع وأمام اصحاب العلاقة وارضاء كل من له علاقة بالجمعية وبين ما كان يتوقع إنجازها من قبل الموظف بشكل قياسي خلال فترة زمنية محددة.
2. يخضع لنظام تقييم الاداء جميع الموظفين والمتطوعين بدوام كامل او جزئي والذين مضى على خدمتهم في الجمعية أكثر من ستة أشهر باستثناء الموظفين في الفئة الاولى.
3. يتم تقييم **المدير العام** من قبل مجلس ادارة لجمعية بالطريقة التي يراها مناسبة.
4. يقوم المدير العام بتقييم أداء المدراء، وعلى المدراء تقييم أداء موظفيهم وكل رئيس مباشر يقوم بتقييم أداء مؤسسيه ورفع تقارير التقييم إلى دائرة الموارد البشرية.
5. يتم تقييم أداء الموظفين على أسس منتظمة ومعايير ثابتة وذلك استناداً إلى الوصف الوظيفي الخاص بكل موظف وأخلاقيات العمل وخطط وأهداف الجمعية.
6. موعد تقييم الاداء السنوي للموظفين هو نهاية شهر اكتوبر من كل عام، على أن يصدر التقييم النهائي في منتصف شهر اكتوبر، ويمكن أن يتم تقييم أداء الموظفين في أي وقت خلال السنة.
7. يشارك في تقييم الاداء كل من (الرئيس المباشر، الزملاء والمؤوسسين في مكان العمل، المستفيدين من خدمات الجمعية خلال فترة التقييم، الشركاء والممولين والموردين لمن تعاملوا معهم بشكل مباشر من الموظفين) بالإضافة الي ملاحظات المقدمة من المدير العام
8. يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على مجموعة من المعايير كالآتي:  
مدى تحقيق الاهداف، المعرفة بأهداف وسياسات الجمعية - الانتاجية وجودة المخرجات - استغلال وقت العمل - التخطيط وتنظيم العمل - التعاون والعلاقات مع الزملاء والمستفيدين والشركاء ومدى رضاهم- القدرة على تطوير وتنمية القدرات والمهارات- الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل.
9. يضاف لتقييم اداء موظفي الفئة الثانية مجموعة من المعايير الخاصة منها :  
القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومواجهة التحديات- السعي الى تحقيق اهداف الجمعية - تكوين وإدارة فرق العمل.
10. يضاف لتقييم اداء موظفي الفئة الثالثة حتى الأخيرة مجموعة من المعايير الخاصة منها:  
الاهتمام بأداء الأعمال الموكلة إليه بالجودة المطلوبة - العمل بروح الفريق الواحد- المبادرة بالأفكار- الاستعداد لتحمل المسؤولية.
11. يتم تشكيل لجنة تقييم بقرار من مجلس الادارة وذلك للقيام بمجموعة من المهام المحددة وهي :  
أ- اعداد المؤشرات الخاصة بمعايير التقييم وتوزيع الدرجات على كل مؤشر من المؤشرات وتحديد وزن نسبي لكل مؤشر.  
ب- اعداد النماذج الخاصة بعملية التقييم السنوي (الداخلي والخارجي) الخاصة بالموظفين ويكون لكل موظف نموذج أصل ومختوم بختم دائرة الموارد البشرية.  
ت- الاشراف على عملية التقييم ومراجعة النتائج للتأكد من صحتها.  
ث- دراسة الاعتراضات المقدمة من الموظفين على عملية التقييم ونتائجها والرد عليها.  
ج- اصدار التقرير النهائي للتقييم وتقديم التوصيات اللازمة.
12. يحق لكل موظف الاطلاع على نتائج تقييم ادائه، كما يمكنه مناقشتها مع رئيسه المباشر، وإبداء رأيه بكافة النقاط الواردة فيها، ولكن لا يعني ذلك ضرورة تغيير هذه النقاط كما تم وضعها من قبل المشتركين في التقييم.
13. لا يجوز الشطب أو الكشط أو المسح على نموذج التقييم الاصلي والمختوم من دائرة الموارد البشرية
14. تصنف نتائج تقييم أداء الموظف والاجراءات المترتبة عليها بناءً على الجدول التالي:

التقدير	نتيجة التقييم	الدلالة	الاجراءات المترتبة على النتائج
ممتاز	91-100%	يعتبر صاحب كفاءة يناسب الى حد كبير متطلبات الوظيفة.	علاوة
جيد جدا	81%-90%	يعتبر مطابقاً تماماً لمتطلبات الوظيفة.	علاوة
جيد	76%-80%	يعتبر مطابقاً الى حد ما لمتطلبات الوظيفة ويحتاج إلى رفع مستوى أدائه.	علاوة + تدريب
مقبول	70%-75%	يعتبر مطابقاً الى حد ما لمتطلبات الوظيفة ويحتاج إلى زيادة معارفه ومهاراته.	علاوة + تدريب + تنبيه لرفع أدائه خلال 3 أشهر
ضعيف	69% فأقل	ويعتبر غير مؤهل للعمل في الوظيفة	انتهاء العقد

15. نتائج التقييم السنوي تتكون من اعداد صحيحة، وعليه تحسب كسور الاعداد لصالح الموظف.
16. يرشح الموظف الذي حقق أعلى مستوى أداء للقب الموظف المثالي لسنة التقييم.
17. في حال كانت نتائج تقييم الأداء تشير إلى ضعف في الأداء وهناك توصية بإنهاء خدمة الموظف، تراعي أي من الإجراءات التالية ولمرة واحدة قبل إنهاء الخدمة:
  - أ- إجراءات علاجية للقصور كالتدريب.
  - ب- إجراءات علاجية لحالات عدم الرضا إذا أمكن وحسب موارد الجمعية.
  - ت- تنبيهات أو تحذيرات واضحة لرفع الاداء خلال مدة محددة لا تزيد عن ثلاثة أشهر.
  - ث- البحث عن موقع عمل آخر ممكن ومناسب للموظف في الجمعية.
  - ج- إنذار نهائي لمدة شهر.
18. يتم إنهاء خدمات الموظف الذي يحصل على تقدير مقبول خلال سنتين متتاليتين أو تقدير أقل من مقبول في سنة واحدة.
19. يحق لادارة المؤسسة تغيير نوع عقد الموظف بناء على نتائج تقييمه السنوي .

### 2.2.8 تقييم الرضا الوظيفي

- 1 تعمل الجمعية على استمرارية تطوير الموارد البشرية بشكل منهج، من أجل ذلك يقوم مجلس ادارة الجمعية بتقييم الرضا الوظيفي للموظفين وذلك من خلال قياس الرضا عن (طبيعة العمل- ظروف وبيئة العمل – الرواتب – العلاقة مع الزملاء والرؤساء – اللوائح والانظمة)
- 2 بناء على نتائج تقييم الرضا الوظيفي وتقييم الأداء يتم تحديد مواطن القوة والضعف لدى الموظفين واتخاذ الإجراءات التحفيزية، التطويرية، والعلاجية من خلال التدريب والتحفيز.
- 3 يتم تصنيف نتائج تقييم الرضا الوظيفي حسب الفئات الوظيفية وتستخرج النتائج العامة لكل فئة والنتيجة العامة للموظفين.
- 4 يتخذ مجلس ادارة لجمعية القرارات والاجراءات التي تضمن الحصول على اعلى نسبة رضى وظيفي ممكنة للموظفين في الجمعية حسب الموارد المتاحة للجمعية.
- 5 تقسم نتائج تقييم الرضا الوظيفي الموظف ومدلولاتها بناءً على الجدول التالي:

المؤشر	المعايير			
	الرضا عن طبيعة العمل.	الرضا عن ظروف وبيئة العمل.	الرضا عن الرواتب.	الرضا عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء.
90% - 100%	تفوق المستوى المطلوب	تفوق المستوى المطلوب	تفوق المستوى المطلوب	الزملاء والرؤساء مناسبين جداً لأماكنهم ويعملون كفريق عمل
80% - 89%	مناسبة	مناسبة	مناسبة جداً	مناسبين لأماكنهم
70% - 79%	جيد و بحاجة الى تدخل	مناسبة و بحاجة الى تدخل	مناسبة و بحاجة للتدخل	مناسبة و بحاجة الى تدخل
60% - 69%	أدنى من المستوى المطلوب	أدنى من المستوى المطلوب	أقل من المستوى المطلوب	العلاقة أقل من المستوى المطلوب
أقل من 60%	متدنية	متدنية	متدنية	متدنية

### 3.8 الاجراءات واليات التنفيذ

- فيما يلي أهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات تقييم اداء الموظفين:

#	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري/ الموظف
1	قرار بتشكيل لجنة تقييم خاصة بالعاملين في الجمعية بحيث تتكون من ثلاثة اعضاء على الاقل من موظفي الجمعية من بينهم مسؤول الموارد البشرية، كما يمكن اضافة عضو واحد من خارج الجمعية اذا ارتأت الادارة ذلك	مجلس الادارة
2	عرض نماذج التقييم على المدير العام أو من ينوب عنه لاعتمادها قبل بداية شهر اكتوبر من كل سنة.	لجنة التقييم
3	تقديم شرح مفصل وتوجيه للموظفين المستخدمين لنماذج التقييم.	لجنة التقييم
5	اصدار قرار في بداية شهر سبتمبر بتقييم الموظفين خلال اسبوع من تاريخه.	المدير العام
6	تقييم المرووسين خلال الفترة الممنوحة لعملية التقييم. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-17).	المسؤول المباشر
7	عرض نتائج التقييم على الموظف ومناقشته بها، على أن يقوم الموظف بالتوقيع على نتيجة التقييم وتسجيل ملاحظاته على عملية التقييم.	المسؤول المباشر والموظف
8	جمع نماذج التقييم من الدوائر والاقسام المختلفة وتسليمها الى لجنة التقييم.	دائرة الموارد البشرية
9	دراسة ومراجعة النماذج، وفي حال وجود اعتراض على نتائج التقييم، يتم دراسة الاعتراض والرد عليه خلال اسبوعين من تاريخ الاعتراض من خلال توصيات تعرض على المدير العام لاعتمادها.	لجنة التقييم
10	اصدار تقرير تقييم لكل موظف قبل يوم 15 نوفمبر يحتوي على التوصية بالإجراء المناسب حسب سياسات نتائج تقييم الاداء المعتمدة في هذا الدليل، ويقدم الى المدير العام ومجلس ادارة الجمعية.	لجنة التقييم
11	اصدار القرارات اللازمة لكل موظف بناء على نتائج تقييم الاداء السنوي.	المدير العام و مصادقة من مجلس الادارة
12	تنفيذ القرارات المتخذة بشأن كل موظف، ومن ثم حفظ نتائج تقرير التقييم والقرارات المتعلقة به في الملف الخاص بالموظف.	دائرة الموارد البشرية

- فيما يلي أهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات تقييم الرضا الوظيفي:

#	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري
1	في بداية شهر اكتوبر من كل سنة يتم إعداد النماذج الخاصة بتقييم الرضى الوظيفي لموظفي الجمعية.	دائرة الموارد البشرية
2	اعتماد نموذج تقييم الرضى الوظيفي قبل يوم 15 اكتوبر والمصادقة عليه.	المدير العام ومجلس الادارة
3	توزيع نماذج الرضى على كل موظف لتعبئته واعادته قبل نهاية شهر اكتوبر.	دائرة الموارد البشرية
4	تجميع نتائج تقييم الرضى الوظيفي بناء على المؤشرات لاستخراج النتائج النهائية.	دائرة الموارد البشرية
5	اصدار تقرير بنتائج تقييم الرضى الوظيفي قبل يوم 15 من شهر نوفمبر وارساله الى المدير العام لاعتماده ورفع لمجلس الادارة.	دائرة الموارد البشرية
6	عقد جلسة مع الموظفين في الفئة الاولى لمناقشة نتائج تقييم الرضى الوظيفي واتخاذ القرارات والاجراءات المناسبة.	مجلس الادارة

### 9- بناء وتنمية قدرات الموظفين

#### 1.9 المقدمة

لتنمية قدرات الموظفين دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم، فهو يمددهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم ، كما ان له دوراً رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة سواء كانت هذه المهارات فنية أو فكرية أو سلوكية أو كل ذلك.

ومن هذا الباب تحرص الجمعية على تنمية قدرات موظفيها من خلال توفير الاحتياجات التدريبية لهم من المهارات والقدرات التي يحتاجونها خلال تنفيذ مهامهم.

في هذا العنوان سيتم التطرق الى السياسات والاجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية بناء وتنمية قدرات الموظفين والشروط والضوابط المتبعة في هذا المجال، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه العملية.

## 2.9 السياسات

- 1- إن السياسة العامة للجمعية هي أن التدريب متاح لجميع الموظفين وفقاً لاحتياجات العمل.
- 2- التدريب يجب أن يتوافق مع توجهات الجمعية ونشاطاتها وخططها و أهدافها الاستراتيجية.
- 3- عند شعور الموظف بأنه يحتاج الى تدريب فعليه إبلاغ مسئوله المباشر بكتاب رسمي عن المجالات التي يحتاج إلى تدريب فيها والمواضيع التي يقترحها للتدريب مع مبررات واضحة لعلاقتها المباشرة بالعمل والذي يرفعه المسئول المباشر بعد اضافة توصياته الى دائرة الموارد البشرية لاتخاذ الاجراءات المناسبة.
- 4- يجوز لإدارة الجمعية ترشيح أي موظف لتلقي دورة تدريبية داخل العمل أو خارج العمل لزيادة مهاراته حسب قرار من المدير العام على أن يكون موضوع الدورة التدريبية له علاقة مباشرة بالمهام الموكلة اليه.
- 5- يحق لإدارة الجمعية وفي أي وقت الطلب من الموظف الالتحاق بدورات تدريبية تحددها ادارة الجمعية من اجل تطوير أدائه المهني واكتسابه المهارات اللازمة، سواءً على حساب الجمعية أو على حسابه الخاص حسب توفر الموارد، وتحسب فترة التدريب على أنها جزء من فترة العمل ما لم تفسر بغير ذلك في طلب التدريب.
- 6- إذا التحق الموظف بأي تدريب دون ترشيح من الجمعية فإن الموظف يتحمل كامل التكاليف الخاصة بالتدريب وتخصم ساعات أو أيام الغياب من إجازته السنوية أو من راتبه الشهري في حالة انتهاء أجازته السنوية.
- 7- دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين تتم بشكل سنوي من قبل دائرة الموارد البشرية خلال شهر سبتمبر.
- 8- عند اعداد الخطة السنوية لتنمية قدرات العاملين في الجمعية، يراعى أهداف الخطط التشغيلية للسنة القادمة وما تحتاجه من مهارات وقدرات يجب توفرها لدى العاملين في الجمعية.
- 9- يجب أن تحتوي خطة تنمية قدرات العاملين بحد أدنى على المعلومات التالية:
  - أ- أهداف خطة تنمية الموارد ونتائجها المتوقعة.
  - ب- الدورات التدريبية التي يحتاجها الموظفون، ومبررات لكل دورة تدريبية.
  - ت- مواضيع ومحتويات كل دورة تدريبية ومدة كل دورة بالساعات.
  - ث- أسماء الموظفين وحاجة كل موظف من التدريب.
  - ج- الجدول الزمني للتدريب خلال السنة القادمة.
  - ح- الموازنة التقديرية لخطة تنمية الموارد البشرية.
- 10- يمكن لإدارة الجمعية ترشيح من تراه مناسباً للمشاركة في بعثة تدريبية أو تعليمية أو تمثيل الجمعية في المؤتمرات والمعارض الخارجية على حساب الجمعية بشكل كامل أو بشكل جزئي بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية للجمعية وخططها والموارد المتاحة.
- 11- ادارة الجمعية ملتزمة بدفع كافة التكاليف الخاصة بالبعثة التعليمية أو التدريبية بما في ذلك الإقامة والسفر والسكن والمصروف الشخصي إن لزم ذلك.
- 12- يحق للجمعية الطلب من الموظف المبتعث بأن يقوم بتدريب موظفين في الجمعية على المهارات والمعارف التي تلقاها في البعثة دون أن يكون له الحق بالمطالبة بمقابل مادي لقاء التدريب.
- 13- يقرر المدير العام بناءً على توصية مسؤول الموارد البشرية إنهاء أو إيقاف تدريب أي موظف لا يلتزم بأنظمة الدورات التدريبية أو يثبت عدم جديته وتقصيره فيها.
- 14- يجب على الموظف المرشح لبعثة تعليمية أو تدريب خارج قطاع غزة أن يكتب تعهد خطي بأن يستمر في العمل في الجمعية لمدة تتناسب مع فترة وتكلفة البعثة التدريبية أو التعليمية يحددها المدير العام عند الترشيح.
- 15- في حالة عدم التزام الموظف بالعمل للمدة المقررة في الجمعية بعد التدريب، يحق لإدارة الجمعية مطالبة الموظف بدفع كافة التكاليف والرسوم والنفقات المترتبة على ابتعائه.
- 16- على الموظف إعداد تقرير في نهاية البرنامج التدريبي يبين مدى الاستفادة من التدريب وكيفية تطبيق التدريب في العمل ورفعته الى رئيسه المباشر مع ارفاق نسخة عن شهادة التدريب.
- 17- يحق للموظف أن يتقاضى راتبه كاملاً خلال فترة الابتعاث.
- 18- يجب أن لا تتعدى فترة الابتعاث أكثر من ستة شهور متواصلة.
- 19- ينبغي أن تتوفر في الموظف المرشح للابتعاث في الخارج الشروط التالية:
  - أ- أن يكون قد أمضى في العمل بالجمعية مدة لا تقل عن ثلاث سنوات، ويحق للمدير العام أن يستثنى بعض الموظفين من أحكام هذه الفقرة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
  - ب- أن يكون حسن السيرة والأخلاق، وحاصلاً على تقدير جيد جداً على الأقل في نتائج اخر تقييم للأداء.
  - ت- أن يكون ملماً باللغة التي سيعطى بها برنامج التدريب.



ث- أن يكون موضوع البعثة التعليمية أو التدريبية له علاقة مباشرة بمهام عمله الحالية أو المستقبلية.

### 3.9 الإجراءات واليات التنفيذ:

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذها:

#	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري
1	إعداد استقصاء احتياجات تدريبية لتحديد مواطن الضعف في القدرات والمهارات لدى الموظفين، وما اهم الاحتياجات التدريبية التي يحتاجونها، انظر نموذج رقم (CFTA/HR-18).	دائرة الموارد البشرية
2	يوزع الاستقصاء على الموظفين بعقد دائم لتعبئته واعتماده من المسؤول المباشر واعادته خلال اسبوع من تاريخ استلامه.	دائرة الموارد البشرية
3	تجميع وتحليل معلومات الاستقصاء، واستخلاص النتائج.	دائرة الموارد البشرية
4	عقد لقاءات منفصلة مع مدراء الوحدات التنظيمية لتحديد احتياجات موظفيهم للدورات التدريبية التي تزودهم بالقدرات والمهارات اللازمة لتطوير ادائهم.	دائرة الموارد البشرية
5	اصدار تقرير تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في الجمعية بحيث يحتوي على نتائج الاستقصاء واللقاءات مع المدراء.	دائرة الموارد البشرية
6	إعداد خطة تنمية قدرات الموظفين استناداً الى نتائج دراسة الاحتياجات التدريبية وطلبات التدريب الخاصة بالموظفين قبل بداية شهر نوفمبر من كل عام، وترفع للمدير العام للاعتماد والموافقة، انظر نموذج رقم (CFTA/HR-19).	دائرة الموارد البشرية
7	رفع خطة تنمية الموارد البشرية الى مجلس ادارة الجمعية للمصادقة عليها، على ان تضاف الى الخطة السنوية للجمعية حسب توفر الموارد المتاحة للجمعية.	المدير العام
8	بعد اعتماد خطة التدريب ، يتم تعميمها على مدراء الوحدات التنظيمية، للبدء بتنفيذها.	دائرة الموارد البشرية
9	البحث عن افضل مراكز التدريب والحصول عن طريق استدراج عروض اسعار للتدريب، ورفعها للدائرة المعنية للمراجعة والدراسة واختيار المناسب.	دائرة الموارد البشرية والوحدة التنظيمية المعنية
10	بعد اعتماد البرامج التدريبية والجهات المسؤولة عن تنفيذها، يتم ارسال الموظفين الى البرامج التدريبية سواء الممولة من المؤسسة أو الممولة خارجياً بناءً على خطة التدريب والاحتياجات التدريبية.	دائرة الموارد البشرية
11	التحضير والتنسيق والتسجيل لحضور البرنامج التدريبي، واحضار كافة الوثائق والمعلومات المتعلقة بالتدريب وارسالها للموظف المبتعث للتدريب.	دائرة الموارد البشرية
12	متابعة الموظفين المبتعثين للتدريب، واعداد تقارير تعكس نشاطهم وادائهم خلال عملية التدريب، كما يتم اعداد تقارير توضح اداء المؤسسات التدريبية، ورفعها للمدير العام للاطلاع والمراجعة.	دائرة الموارد البشرية
13	الحصول على نسخة من شهادة التدريب لكل موظف بالإضافة للتقرير الذي اعده بعد نهاية البرنامج التدريبي وارشفته في ملفه الوظيفي.	دائرة الموارد البشرية

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات البعثات التعليمية والتدريبية الخارجية.

#	نوع المنحة من حيث التكاليف	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري
1	منحة خارجية مغطية التكاليف	<p>تحديد المسمى الوظيفي المناسب للابتعاث والمواصفات والمؤهلات المطلوبة للموظف المرشح للابتعاث ثم تعتمد من المدير العام.</p> <p>اعتماد قرار ابتعاث لموظف واحد بعينه عندما لا تتوفر المواصفات والمؤهلات المطلوبة الا في هذا الموظف.</p> <p>في حال كانت المواصفات تنطبق على أكثر من موظف، يتم اصدار تعميم للموظفين للتقدم للابتعاث يوضح فيه الاهداف والشروط، وباعتماد من المدير العام</p> <p>جمع طلبات الحصول على منحة الابتعاث، وتدقيق الطلبات واستبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط والمؤهلات، واعداد قائمة نهائية بالمرشحين ، يتم ارسالها للمدير العام.</p> <p>اختيار المرشح حسب المعايير التالية تنازلياً:</p> <p>1- اعلى عدد من سنوات الخبرة بالجمعية ولم يتلقى اية بعثة خلال اخر ثلاث سنوات.</p> <p>2- من حصل على تقدير أعلى في نتائج تقييم الاداء للسنة الاخيرة.</p>	<p>دائرة الموارد البشرية</p> <p>مجلس الادارة</p> <p>دائرة الموارد البشرية</p> <p>دائرة الموارد البشرية</p> <p>المدير العام</p>



		3- من حصل على نسبة أعلى لمتوسط نتائج تقييم الاداء في السنتين الاخيرتين وهكذا.	
		البدء باتخاذ اجراءات الابتعاث حسب قرار المدير العام، وبناءً على اجراءات وخطوات تنفيذ التدريب في الجدول السابق.	
		تحديد مواضيع الدورات التدريبية والمواضيع التعليمية اللازمة للجمعية والتي لا تتوفر محلياً بشكل مطلق أو لا تتوفر بالجودة المطلوبة.	
2	منحة خارجية غير مغطية التكاليف	اصدار مذكرة للمدير العام بحاجة الجمعية للبعثات التدريبية والتعليمية والمشاركات الخارجية مع بيان المسميات الوظيفية والعدد المطلوب لكل بعثة.	
		اقرار البعثات المطلوبة حسب توفر الموارد في الجمعية والمصادقة عليها.	
		تبليغ المرشحين للبعثات قبل شهر على الاقل من موعد الابتعاث.	
		توقيع اتفاقية ابتعاث مع الموظف قبل اتخاذ اجراءات الابتعاث.	
		البدء باتخاذ اجراءات الابتعاث حسب قرار المدير العام، وبناءً على اجراءات وخطوات تنفيذ التدريب في الجدول السابق.	

## 10- المخالفات الادارية والتظلمات وشكاوى الموظفين

### 1.10 المقدمة

تعرف المخالفة الادارية بانها اخلال الموظف بواجبات وظيفته، والخروج عن القوانين واللوائح المعمول بها في الجمعية، مما يمنح ادارة الجمعية بمجازاته في حدود الجزاءات المقررة في هذا الدليل.

الا ان المخالفات الادارية يتعذر تحديدها على سبيل الحصر، الامر الذي يترتب عليه عدم امكانية فرض جزاء تأديبي لكل مخالفة على حده، لهذا كان لابد من تحديد قائمة بالجزاءات التي يجوز توقيعها على الموظف، تاركاً لإدارة الجمعية باختيار الجزاء المناسب، وفقاً للائحة الجزاءات المعتمدة في هذا الدليل، وفي نفس الوقت تمنح الجمعية الموظف حق التظلم او الشكوى من أي قرار أو اجراء اداري يصدر بحقه.

وبناءً على ذلك سيتم التطرق في هذا العنوان الى السياسات والاجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية المخالفات الادارية وتظلمات وشكاوي الموظفين، والشروط والضوابط المتبعة في هذا المجال، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه المرحلة..

### 2.10 السياسات

#### 1.2.10 المخالفات الادارية

- يجوز لإدارة الجمعية في حالة مخالفة الموظف لواجباته المحددة في قانون العمل أو الواردة في هذا الدليل أو في عقد العمل أن توقع في حقه إحدى العقوبات التالية:
  - أ- تنبيه شفوي
  - ب- لفت نظر كتابي.
  - ت- إنذار كتابي.
  - ث- وقف العالوة السنوية لمرة واحدة.
  - ج- الخصم من الراتب بما لا يزيد عن ثلاثة ايام عمل للموظف.
  - ح- الفصل من العمل.
- يجوز تطبيق العقوبات المنصوص عليها في البنود (أ،ب،ت) دون أن يستوجب ذلك إجراء التحقيق الإداري مع الموظف، أما في حالة العقوبات الأخرى فيستوجب تطبيقها بعد إجراء التحقيق الإداري مع الموظف بشأنها.
- يعتبر تطبيق العقوبات المنصوص عليهما في البنود (أ،ب،ت) اعلاه لاغياً بعد مضي ستة أشهر من تاريخ تطبيقها ويلزم إدارة الجمعية بإزالة السجل الشخصي للموظف إذا لم تتكرر في نفس الفترة.
- الخصم من الراتب لا يجوز أن يتعدى خصم ثلاثة ايام عمل عن كل مخالفة.
- يحق للمدير العام أن يخفض أو يلغي أي من العقوبات بحق الموظف في حال تحسن سلوكه بشكل فعلي في نفس الفترة بناءً على توصية من رئيسه المباشر.
- لا يجوز أن يطبق أكثر من عقوبة عن المخالفة الواحدة.

- 7- لا يخل تطبيق أي من العقوبات المنصوص عليها أعلاه على الموظف، بحق إدارة الجمعية في المطالبة بالتعويض عن كل ما لحق بها من أضرار مادية و/أو معنوية جراء ارتكابه للمخالفة الموجبة للعقوبة.
- 8- إذا نشأ عن الفعل الواحد أكثر من مخالفة، يكتفي بتوقيع العقوبة الأشد من بين العقوبات المقررة لهذه المخالفات.
- 9- لا يجوز توقيع مخالفة على موظف لأمر ارتكبه خارج العمل إلا إذا كان له علاقة مباشرة بالعمل وبالجمعية.
- 10- لا يسقط حق الجمعية باتخاذ إجراء تأديبي أو عقابي بحق الموظف حتى لو مضى الوقت على اكتشاف المخالفة ويحق للجمعية اتخاذ الإجراءات المناسبة لذلك.
- 11- كل من يتسبب في فقدان أو إتلاف معدات أو آلات أو مستهلكات من أملاك الجمعية وكان ذلك ناشئاً عن خطئه وإهماله يستقطع من راتبه المبلغ اللازم لإصلاحها أو استبدالها أو تعويضها طبقاً لما تراه لجنة التحقيق مناسباً.
- 12- يتم تشكيل لجنة التحقيق في المخالفات التي تستدعي اثبات للمخالفة أو تستدعي تطبيق عقوبة أعلى من وقف العالوة السنوية، ويتم تشكيلها أيضاً في حالة اعتراض الموظف على عقوبة صدرت بحقه من المدير العام، أو ما تراه إدارة الجمعية أو مجلس الإدارة سبباً موجباً للتحقيق.
- 13- على إدارة الجمعية إصدار قرار بتشكيل لجنة تحقيق خاصة في مخالفة واحدة أو أكثر من المخالفات المثبتة على أن تتكون من أشخاص مشهود لهم بالنزاهة والحياد ويصادق المدير العام على قرار تشكيل اللجنة.
- 14- تتكون لجنة التحقيق من ثلاثة أعضاء على الأقل وهم (المستشار القانوني وهو رئيس اللجنة، ومسؤول الموارد البشرية- وموظف من الجمعية من الفئة الثانية أو أعلى) ويمكن إضافة عضو رابع للجنة التحقيق من خارج الجمعية حسب طبيعة المخالفة وتأثيرها على عمل الجمعية.
- 15- يحق للجنة التحقيق الاطلاع على أية معلومات تتعلق بموضوع المخالفة حتى لو كانت مصنفة "سرية" ومقابلة كل من له علاقة بالمخالفة.
- 16- يتوجب على لجنة التحقيق الحفاظ على السرية التامة وبذل كل الجهود من أجل الوصول إلى الحقائق بأسرع وقت ممكن وذلك حفاظاً على سير مجريات التحقيق وعدم إهدار الوقت وموارد الجمعية.
- 17- إذا تقرر إحالة الموظف إلى لجنة تحقيق فإنه يحق للمدير العام وقف الموظف عن العمل إلى حين صدور نتيجة التحقيق فقط إذا كان وجوده على رأس عمله يمس ويؤثر في مجريات التحقيق، كأن يتمكن الموظف من الوصول إلى أدلة تدبئه وإتلافها و/أو كان وجوده على رأس عمله يشكل تهديداً لأحد أعضاء لجنة التحقيق أو لزملائه أو المنتفعين.
- 18- إذا تقرر وقف الموظف عن العمل أو منحه إجازة إجبارية فإن الموظف ملزم بتسليم كل ما في عهده من مال ومستندات وممتلكات للجمعية.
- 19- إذا رفض الموظف أو تخلف عن الحضور أو امتنع عن الإجابة أمام اللجنة أو حاول عرقلة مهام اللجنة فإن اللجنة يحق لها أن تمضي بالإجراءات بحضور الموظف أو بدونه، وبالمثل إذا تقدم الموظف باستقالته بعد إحالته إلى لجنة التحقيق فإن اللجنة تسير في إجراءاتها دون اعتبار للاستقالة.
- 20- إذا لم تثبت إدانة الموظف أو كانت التهم الموجهة له غير خطيرة وتقرر اتخاذ إجراءات تأديبية عدا الفصل من العمل، فإنه يعاد إلى عمله على الفور وتعتبر فترة إيقافه عن العمل إذا ما كان موقوفاً عن العمل، إجازة خاصة مدفوعة الأجر.
- 21- يتلقى الموظف الموقوف عن العمل راتباً كاملاً طول مدة عمل لجنة التحقيق دون المساس بحقوقه حتى تصل اللجنة لقرار فيما إذا كان الموظف مداناً أم لا، لكن إذا كان هناك من الأدلة ما يكفي للاعتقاد بأن الموظف متورط في القضية موضوع التحقيق والمخالفة على درجة من الخطورة تستدعي فصله من العمل، فإنه توقفه عن العمل أثناء عمل لجنة التحقيق يكون بدون راتب.
- 22- إذا ثبتت إدانته وتقرر فصله من الخدمة نتيجة لذلك فإن تاريخ نهاية خدمته يكون هو نفس تاريخ إيقافه عن العمل وتسترد من الموظف جميع المبالغ التي تقاضاها خلال فترة إيقافه عن العمل مثل الرواتب إذا كان موقوفاً عن العمل براتب كامل.
- 23- في حال اتخاذ اللجنة قرار بتطبيق عقوبة على الموظف المخالف، يتم الإشارة إلى العقوبة المستحقة في حال تكرار نفس المخالفة.
- 24- يحظر قبول استقالة الموظف المخالف الذي يحال إلى لجنة التحقيق، إلا بعد صدور قرار قطعي بذلك.
- 25- يحق للموظف الاستئناف للمدير العام ثم إلى مجلس الإدارة في حال فرض عقوبات تأديبية عليه.
- 26- لمجلس الإدارة فقط صلاحية اتخاذ القرار بإنهاء خدمات الموظف.

#### **2.2.10 التظلمات وشكاوى الموظفين:**

- 1- يحق لكل موظف بالجمعية تقديم تظلم للقرارات المتعلقة به أو من عقوبة وقعت عليه كما يحق له تقديم شكوى تتعلق بعمله في الجمعية.

- 2- يجب ان تكون شكاوى الموظفين وتظلماتهم موضوعية وذات مبررات قوية تدعمها.
- 3- الخلافات الشخصية (التي لا تمت لعمل الجمعية بصله) بين الموظفين ليست موضوعاً لشكاوى رسمية ، بينما تقبل الشكاوى التي تنصب على هذه الخلافات الشخصية في الخلافات التي تترك حركة العمل والإنتاجية.
- 4- يجب على المسئول المباشر الذي يتلقى تظلم/شكاوى من أي موظف أن يتحرى عن كل تظلم/شكاوى مقدمة إليه بصورة جدية.
- 5- يقوم متلقي التظلم/الشكاوى بدراسته/ مع الموظف مقدم التظلم/الشكاوى والتحري من مدى تأثيره/ على الموظف وعلى العمل، وعلى ذلك أن يتم بشكل سري.
- 6- يمكن للمدير العام التحقق من التظلم/الشكاوى ومعالجته/ بنفسه أو عن طريق تشكل لجنة خاصة للدراسة والمعالجة.

### 3.10 الاجراءات واليات التنفيذ

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات تطبيق الاجراءات التأديبية والعقوبات:

#	نوع المخالفة	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري/ الموظف
1	مخالفات لا تحتاج لجنة تحقيق	في حالة ارتكاب الموظف للمخالفة يتم إعداد مذكرة بالمخالفة ويتم إرسالها إلى دائرة الموارد البشرية. دراسة ملف الموظف ومدى تكرار المخالفات خلال الفترة السابقة ونوعية المخالفات التي ارتكبها. التنسيق مع الرئيس المباشر للموظف ومدير الوحدة التنظيمية لتحديد الاجراء التأديبي المقترح اتخاذه تجاه الموظف، حسب جدول الجزاءات التأديبية المعتمد في هذا الدليل. انظر ملحق رقم ( ) اخطار الموظف واعلام رئيسه المباشر بالعقوبة التي فرضت عليه. البدء باتخاذ الاجراء التأديبي المتخذ بحق الموظف، مع مخاطبة الوحدات التنظيمية المعنية بذلك. حفظ نسخة من الاجراء في ملف الموظف المخالف.	المسؤول المباشر دائرة الموارد البشرية دائرة الموارد البشرية دائرة الموارد البشرية دائرة الموارد البشرية دائرة الموارد البشرية
2	مخالفات تحتاج للجنة تحقيق	وصول شكاوى أو اخطار بقيام موظف بمخالفة من المخالفات الادارية التي تستدعي تشكيل لجنة تحقيق. القيام بتحقيق مبدئي مع الموظف المشتكى عليه (كتابياً أو شفوياً) لمعرفة اسباب المخالفة واعطاء الموظف فرصة للدفاع عن نفسه من خلال الادلة والبراهين المتوفرة وتوثيق نتائج التحقيق المبدئي اعداد طلب بإحالة الموظف المخالف الى لجنة المخالفات مع ارفاق كافة المستندات والوثائق ومحضر التحقيق المبدئي، أو يشار في الطلب الى التحقيق الشفوي. الطلب من ادارة الجمعية تشكيل لجنة تحقيق مباشرة عند وجود مخالفة مثبتة لموظف في الجمعية. اصدار قرار بتشكيل لجنة تحقيق للمخالفة المرتكبة، يشمل هذا القرار اعضاء اللجنة واهدافها ومهام عملها والمدة القصوى لإنجاز مهامها، ويصادق القرار من مجلس ادارة الجمعية تبليغ اعضاء اللجنة بالقرار ويدعو للاجتماع الاول للجنة التحقيق خلال مدة اقصاها ثلاثة ايام من تاريخ قرار تشكيل اللجنة. إعداد كتاب استدعاء للموظف المخالف، ثم إرساله له باليد قبل الموعد بـ 3 ايام على الأقل، وذلك من أجل الحضور أمام اللجنة، ويشمل الكتاب على نوع المخالفة المنسوبة اليه وتاريخ الجلسة ومكانها. اصدار تقرير الى المدير العام موضح به قرارات اللجنة شاملة التوصية بتطبيق العقوبة المناسبة المفروضة على الموظف المخالف أو بعدم مسؤولية الموظف عن المخالفة. اعتماد قرارات لجنة التحقيق وتوصياتها ويرفع القرار للاعتماد من مجلس الادارة، ومن ثم إرساله لدائرة الموارد البشرية للتنفيذ. اخطار الموظف المعني بالقرار وتسليمه نسخة من القرار على ان يوقع الموظف اشعار باستلام القرار، ويحفظ تقرير لجنة التحقيق في الملف الشخصي للموظف.	المسؤول المباشر/ دائرة الموارد البشرية المسؤول المباشر/ دائرة الموارد البشرية المسؤول المباشر/ دائرة الموارد البشرية المسؤول المباشر/ دائرة الموارد البشرية دائرة الموارد البشرية المدير العام دائرة الموارد البشرية لجنة التحقيق لجنة التحقيق المدير العام دائرة الموارد البشرية

امكانية الاعتراض على قرار اللجنة خلال اسبوع من تاريخ التبليغ بالقرار، عن طريق تقديم كتاب اعتراض على قرار اللجنة لدائرة الموارد البشرية.	الموظف المخالف
رفع الاعتراض للمدير العام الذي يقوم باتخاذ القرار المناسب خلال اسبوع من تلقيه الاعتراض.	دائرة الموارد البشرية

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة إجراءات التظلمات وشكاوي الموظفين:

#	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري/ الموظف
1	تقدم رسالة التظلم او الشكوى الى المسؤول المباشر بشكل مكتوب مدعمة بالبيانات والمبررات، على أن يرسل نسخة من الشكوى الى دائرة الموارد البشرية.	الموظف المشتكي/ المتظلم
2	التأكد من أي وثائق أو شهود تثبت صحة هذا/ه التظلم/ الشكوى والتأكد من وجود تظلم/ شكوى سابق/ة في هذا الصدد من نفس الموظف أو من غيره من الموظفين.	المسؤول المباشر
3	دراسة التظلم/ الشكوى مع الموظف صاحب التظلم/ الشكوى ومحاولة معالجته/ا خلال ثلاثة ايام من تاريخ الاستلام، وفق الصلاحيات الممنوحة له.	المسؤول المباشر
4	في حال عدم القدرة على معالجة التظلم/ الشكوى يتم رفع تقرير للمدير العام الذي يقرر الاجراء المناسب خلال اسبوع من تاريخ الاستلام.	المسؤول المباشر
5	في حال معالجة التظلم/ الشكوى أو عدم التمكن من المعالجة، يرفع تقرير الى دائرة الموارد البشرية.	المسؤول المباشر
6	تنفيذ القرار الصادر سواء بقبول ومعالجة التظلم/ الشكوى او رفضه/ا، وإخطار الموظف صاحب التظلم/ الشكوى ، واعلام مسؤوله المباشر بالقرار.	دائرة الموارد البشرية.
7	رفع الشكاوى والتظلمات غير المعالجة الى المدير العام لاتخاذ الاجراءات المناسبة.	دائرة الموارد البشرية
8	توثيق التظلم/ الشكوى في سجل خاص، مع ارفاق تقرير المسؤول المباشر في الملف الوظيفي للموظف.	دائرة الموارد البشرية

## 11- انتهاء الخدمة

### 1.1.1 المقدمة

إن الرابطة الوظيفية بين الموظف والجمعية ليست أبدية، وحتى لو كانت الوظيفة التي يشغلها هي وظيفة دائمة، إلا أنه لا يستطيع أن يقوم بالخدمة فيها إلى الأبد. حيث أن الطبيعة الإنسانية للبشر عموماً تخضع لقانون التقادم في العمر وللتعرض للإصابات والأمراض وللوهن، وأن الظروف الإدارية تخضع للتطور والتغيير المستمر. بناءً على ذلك سيتم التطرق في هذا العنوان الى السياسات والجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية انتهاء خدمة الموظف، والشروط والضوابط المتبعة في هذا المجال، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه المرحلة.

### 2.1.1 السياسات

1- تنتهي خدمة الموظف في الجمعية بإحدى الحالات التالية:

#### أ- انتهاء عقد محدد المدة

تنتهي خدمة الموظف المعين في الجمعية بموجب عقد محدد المدة بانتهاء المدة المنصوص عليها بالعقد (ما لم يتم تجديده بناء على رغبة أحد الطرفين وموافقة الطرف الآخر قبل شهر من تاريخ انتهاء العقد) أو عند تقديم أحد الطرفين للآخر إنذاراً بالرغبة في إنهاء عقد العمل قبل شهر من التاريخ المخصص لإنهاء العقد خلال المدة المحددة في العقد.

لا يتم صرف اخر راتب شهري للموظف بعقد محدد المدة الا بعد تسليم ما لديه من عهد للجمعية وتقديم خلو طرف

#### ب- الاستقالة

- يمكن للموظف أن يستقيل من عمله في الجمعية في أي وقت يشاء وذلك بعد موافقة مجلس الادارة على الاستقالة.
- لا يجوز قبول استقالة الموظف إذا كان محالاً الى لجنة التحقيق حتى يصدر تقرير لجنة التحقيق في أمره نهائياً.

- يجب أن يقدم الموظف إشعار خطي يمنح بها الجمعية المهلة القانونية التي تصل إلى شهر على الأقل قبل التاريخ الفعلي للاستقالة موضحاً الأسباب التي دعت به إلى الاستقالة.
- يلتزم الموظف المستقيل أن يقوم بتدريب موظف بديل على مهام العمل لمدة شهر على الأقل.
- يجب أن تكون استقالة الموظف غير مرتبطة بأي قيد أو شرط، فإذا لم يبيت بأمرها خلال أسبوعين من تاريخ تقديمها اعتبرت مقبولة.
- يجب على الموظف وخلال فترة الإشعار (شهر على الأقل) أن يقوم بمهامه على أكمل وجه مع تدريب الموظف البديل وتسليمه كافة الوثائق والمعلومات اللازمة لإكمال سير العمل.
- يمنع الموظف المتقدم للاستقالة وخلال فترة الإشعار من اخذ اجازة من رصيد اجازاته الا بموافقة من المدير العام.
- عند استكمال كافة شروط الاستقالة (موافقة مجلس الادارة - تسليم العهد - تدريب الموظف البديل- تسديد السلف والقروض- توقيع واعتماد خلو الطرف) يستحق الموظف مكافأة نهاية الخدمة حسب عدد سنوات العمل الفعلية في الجمعية.

#### ت- الإقالة بسبب تقليص عدد العاملين

- يحق للجمعية إنهاء عقد أي موظف لأسباب فنية أو إدارية أو خسارة اقتضت تقليص عدد الموظفين في الجمعية دون اعتراض من الموظف المقرر إنهاء عقده.
- قد تضطر الجمعية لتقليص عدد الموظفين، نتيجة عدم توفر التمويل الكافي أو إيقاف أحد النشاطات التي تقوم بها أو انخفاض حجم الأعمال أو تطوير أنظمتها أو بهدف خفض التكاليف بشكل محدد في مركز أو قسم أو نشاط أو مجموعة مراكز أو أقسام أو نشاطات.
- يتم إنهاء خدمات الموظف الذي لا تحتاج الجمعية إلى خدماته نتيجة أحد الأسباب المذكورة أعلاه مع حفظ حق الموظف في فترة الإنذار القانونية وتعويض مكافأة نهاية الخدمة.
- في حال تعدد الموظفين الذين يقومون بنفس الوظيفة والحاجة إلى اختيار واحد أو أكثر منهم لإنهاء خدماته، يقع الخيار أولاً على من يشير سجله إلى تقييم منخفض في أداء العمل خلال السنوات الأخيرة خصوصاً إذا صدرت بحقه إنذارات، وثانياً على الموظف صاحب أقل عدد سنوات خدمة في الجمعية.
- تبذل الجمعية أقصى جهد ممكن لمساعدة الموظف الذي أنهيت خدماته بسبب خطة تقليص عدد العاملين لإيجاد وظيفة مناسبة له خارج الجمعية.
- يستحق الموظف المقال مكافأة نهاية الخدمة حسب عدد سنوات العمل الفعلية في الجمعية.

#### ث- الفصل من الوظيفة

- يحق للجمعية إنهاء العقد (دائم أو محدد المدة) من طرف واحد، (مع حق الموظف بالمطالبة بكافة حقوقه) لأي موظف إذا ارتكب الموظف المخالفات التي يعاقب عليها بالفصل من العمل حسب لائحة المخالفات الوظيفية والعقوبات الموضحة في هذا الدليل.
- يحق للجمعية الاستغناء عن الموظف في حال حصوله في تقرير تقييم الأداء السنوي على تقدير "مقبول" لسنتين متتاليتين أو على تقدير أقل من مقبول في سنة واحدة.
- يفصل الموظف دون إشعار إذا تم إدانته بحكم نهائي بسبب جنحة مخله بالشرف والامانة من قبل هيئة قضائية فلسطينية.
- يجب على ادارة الجمعية إشعار الموظف كتابياً قبل شهر على الأقل، بقرار الفصل من الخدمة والأسباب الموجبة له.
- يستمر الموظف بالعمل وأداء واجبه خلال فترة الإشعار وهي المدة التي تسبق بدء مفعول قرار الفصل، ويمكن منحه أيام اجازة من رصيد اجازاته السنوية خلال تلك المدة.
- يحق للجمعية الطلب من الموظف عدم التواجد في الجمعية خلال فترة الإشعار على أن تدفع الجمعية للموظف راتبه الأساسي عن فترة الإشعار.
- يحق للجمعية فصل الموظف دون اشعار أو تعويض بموجب أحكام لائحة المخالفات والعقوبات.

#### ج- بلوغ السن القانوني

- عند بلوغ الموظف في جميع الفئات الوظيفية باستثناء الفئة الأولى (أ) ، سن 60 عام يحال الى التقاعد مهما بلغت سنوات خدمته في الجمعية، و قد يتم التجديد له لمدة سنة في حالة حاجة الجمعية الضرورية لخدماته شريطة تقرير طبي يوضح قدرته على القيام بمهام العمل، الا يقل تقييمه لمدة 3 سنوات سابقة عن درجة الامتياز وموافقة المدير العام و مصادقة من مجلس الادارة على ذلك.

- عند بلوغ الموظف في الفئة الرابعة سن 60 عام يحال للتقاعد مهما بلغت سنوات خدمته في الجمعية و لا يتم التجديد له بعد هذا السن
- سن التقاعد للفئة الثانية هو 60 عاماً، وقد يصل الى 65 عاماً بحد اقصى في حال قام الموظف بتقديم تقرير طبي لمجلس الادارة بشكل سنوي بعد سن 60 عاماً، يوضح فيه قدرته على القيام بمهام العمل
- موظفي الفئة الاولى (أ) يستمر بالعمل طالما لديه القدرة على القيام بمهام العمل المنوط به
- يتم تبليغ الموظف بإحالاته على التقاعد قبل شهرين من تاريخ الاحالة على التقاعد وتحديد اليوم الذي تنتهي فيه خدمته وذلك وفق شهادة الميلاد المعتمدة لدى الجمعية.
- يمكن تمديد عقد الموظف الذي بلغ سن التقاعد لسنة اضافية إذا اقتضيت مصلحة الجمعية ذلك وبناءً على قرار من مجلس الادارة.
- يستحق الموظف المحال الى التقاعد مكافأة نهاية الخدمة حسب عدد سنوات الخدمة الفعلية له في الجمعية.
- ح- عدم اللياقة الصحية او العجز الدائم
- اذا اصبح الموظف غير قادر على مواصلة العمل المناط بوظيفته بتقرير طبي معتمد من طبيب مختص، يبين عدم لياقة الموظف الصحية سواء كان ذلك حاصلأ نتيجة مرض اقعه عن مواصلة العمل، أو نتيجة اصابته بعاهة نتيجة العمل، أو لظروف اخرى، فعلى ادارة الجمعية انهاء خدمات الموظف، مع الحفاظ على حقوقه حسب القانون، وبشرط عدم وجود شاغر يلائم وضعه الصحي الجديد.
- اذا كان عجز الموظف جزئياً وأصبح وضعه من ناحية عجزه يناسب ظروف عمل آخر متوفر فيعطى لهذا الموظف الاولوية في الاستيعاب بذلك العمل.
- خ- الوفاء أثناء العمل
- الموظف الذي يتوفى خلال فترة سريان عقد العمل في الجمعية يحق لورثته صرف كامل الشهر الذي تمت فيه الوفاة والحصول على كافة تعويضاته عن فترة عمله في الجمعية حسب عدد سنوات خدمته في الجمعية.
- يصرف قيمة راتب شهر عن كل سنة عمل للموظف المتوفى في الجمعية.
- تصرف الجمعية لعائلة المتوفى مصاريف جنازة بقيمة راتبه الشهري.

- 2- عند انتهاء خدمة الموظف في الجمعية لأي سبب من الأسباب فان لإدارة الجمعية كافة الحقوق الأدبية في استعادة كافة حقوق واستحقاقات الجمعية من وثائق رسمية ومستندات وأجهزة ومعدات وتسديد القروض والسلف ولا يجوز للموظف المطالبة بمستحقاقته قبل تسليم ممتلكات الجمعية الى دائرة الموارد البشرية ويوقع على خلو الطرف التي تعتبر اقرار بتسليمه لكافة ممتلكات الجمعية، وكذلك يوقع على المخالصة لإقراره باستلام كافة حقوقه من الجمعية.
- 3- يمنح الموظف الذي انتهت خدماته، شهادة خدمة، وذلك بعد إتمام كافة إجراءات نهاية الخدمة، تحدد هذه الشهادة مدة الخدمة وآخر وظيفة عمل فيها في الجمعية.
- 4- الموظف الذي عمل في الجمعية بشكل متواصل لمدة سنة على الاقل يحق له مكافأة نهاية خدمة، وتحتسب لهذا الغرض كسور السنة لصالح الموظف.
- 5- تصرف مكافأة نهاية الخدمة بعد انتهاء علاقة العمل مع الموظف.
- 6- تستحق مكافأة نهاية الخدمة للموظفين بدوام كامل او دوام جزئي.
- 7- يتم تحديد قيمة مكافأة نهاية الخدمة حسب قيمة اخر راتب شهري تلقاه الموظف في الجمعية.
- 8- تحسب قيمة مكافأة نهاية الخدمة بناءً على عدد سنوات العمل المتواصل في الجمعية وحسب طريقة انتهاء علاقة الموظف بالجمعية، جدول التالي:

عدد سنوات العمل	قيمة مكافأة نهاية الخدمة عن كل سنة عمل بالجمعية	
	استقالة/ فصل من العمل	اقالة/ تقاعد / انتهاء العقد
1-5 سنوات	ثلث قيمة الراتب الشهري	قيمة راتب شهر
6-10 سنوات	ثلثي قيمة الراتب الشهري	قيمة راتب شهر
أكثر من عشر سنوات	قيمة راتب شهر	قيمة راتب شهر

- 9- يؤخذ بالحسبان احتساب قيمة مكافأة الخدمة السنوية لجميع الموظفين عند اعداد الموازنة السنوية للجمعية.
- 10- تحول قيمة مكافأة نهاية الخدمة للموظفين بشكل شهري الى حساب خاص في البنك المعتمد لدى الجمعية.
- 11- تصرف مكافأة نهاية الخدمة للموظف الذي يستحقها خلال مدة اقصاها ثلاثة أشهر من تاريخ استحقاقها.
- 12- لا يحق أصحاب تعاقديات الخدمة مطالبة المؤسسة باي استحقاقات مالية سوي التي تم ذكرها في العقد الموقع

## الاجراءات واليات التنفيذ:

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة اجراءات انتهاء الخدمة:

#	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري/ الموظف
1	مخاطبة دائرة الموارد البشرية بإنهاء خدمة الموظف لاحد الاسباب الواردة في هذا الدليل.	الوحدة التنظيمية المعنية
2	دراسة الحالة واعتماد التوصيات حسب الشروط والضوابط ، ومن ثم ارسالها للمدير العام لاتخاذ القرار والاعتماد.	دائرة الموارد البشرية
3	اصدار القرار النهائي والمصادق من مجلس ادارة الجمعية، وارساله لدائرة الموارد البشرية لاتخاذ الاجراءات التنفيذية اللازمة.	المدير العام
4	توقيع نموذج خلو طرف كإقرار بتسليم كافة ممتلكات الجمعية التي كانت بعهدة الموظف المنتهية خدماته. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-19)	الموظف /دائرة الموارد البشرية
5	اعداد الاجراء المالي لمكافأة نهاية الخدمة بعد انتهاء علاقة العمل بالموظف، وذلك وفق السياسات المقررة في هذا الدليل.	الدائرة المالية
6	توقيع مخالصة كإقرار باستلام كافة الحقوق المطلوبة من الجمعية. انظر نموذج رقم (CFTA/HR-20)	الموظف /دائرة الموارد البشرية
7	منح الموظف شهادة خبرة/خدمة توضح فترة العمل وطبيعة العمل والموقع الوظيفي، وتوقع من المدير العام.	دائرة الموارد البشرية
8	اعلام الوحدات الادارية في الجمعية بانتهاء خدمات الموظف.	دائرة الموارد البشرية

## 13- حفظ بيانات ووثائق الموظفين

### 1.12 المقدمة

إن الاحتفاظ بملفات وسجلات الموظفين يعتبر من الوسائل الضرورية والهامة لضمان سهولة المرجعية في جميع الجوانب المرتبطة بعمل الموظف، حيث يتم حفظ كافة المستندات الخاصة بالموظف طيلة فترة خدمته، والتي تمثل توثيقاً لتاريخ علاقته العمل بينه وبين الجمعية، من بداية طلب التوظيف الى انتهاء خدمته. في هذا العنوان سيتم التطرق الى السياسات والاجراءات التي يتم اتباعها في ادارة عملية حفظ بيانات ووثائق الموظفين، والشروط والضوابط المتبعة في هذا المجال، وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة في الجمعية، بالإضافة الى اجراءات واليات تنفيذ هذه المرحلة.

### 2.12 السياسات

- 1- يشترط في أماكن حفظ ملفات الموظفين التالي:
  - تأمين أماكن حفظ الملفات والسجلات من التلف أو الضرر.
  - التهوية والاضاءة المناسبة.
  - سهولة الوصول الى الملفات من خلال تصميم المكان المخصص بطريقة منظمة وأمنة.
  - تحديد أشخاص معينين فقط للدخول إلى أماكن حفظ الملفات، أو الوصول اليها، ولذلك للحفاظ على سريتها.
  - لا يجوز للموظف المخول بالاطلاع على ملفات الموظفين افشاء اسرار محتوياتها، ويجب عليه تسليم كل ما في عهده عند انتهاء خدمته.
- 2- تحتوي ملفات وسجلات الموظفين على التالي:
  - الوثائق / المستندات المتعلقة بالتاريخ الوظيفي للموظف في الجمعية وتشمل على:
    - طلب التوظيف (إن وجد).
    - السيرة الذاتية للموظف محدثة حتى تاريخ التعيين.
    - صورة عن بطاقة الهوية.
    - وثائق المؤهلات العلمية مصدقة من الجهات الرسمية.
    - شهادات الخبرة العملية والدورات التدريبية.
    - نتائج الامتحانات والمقابلات.
    - صورة عن النماذج والمحاضر الخاصة بعملية التوظيف.

- عرض العمل المقدم من الجمعية للموظف موقع من الموظف.
- عقد التوظيف الخاص بالموظف
- بطاقة الوصف الوظيفي والصلاحيات الممنوحة والمسؤوليات.
- محاضر استلام الموظف للعهد الخاصة بالعمل.
- نتائج تقييم فترة التجربة.
- كتاب التثبيت.
- خطابات النقل/ الترقية/ التدريب.
- ارسدة الاجازات واي اجازات اخرى حصل عليها الموظف خلال مدة خدمته.
- أي وثائق أخرى تتعلق بعملية التوظيف.
- الوثائق / المستندات الخاصة بأداء لموظف.
- نسخ من تقييمات الاداء الوظيفي.
- سجلات مدى الالتزام بالحضور والانصراف.
- خطة تحسين الاداء.
- تقارير الاجراءات التأديبية
- الاقتراحات المقدمة من الموظف.
- شهادات الشكر والتدريب
- الشكاوي المقدمة من وعلى الموظف.
- الوثائق/ المستندات الخاصة بانتهاء الخدمة.
- طلب الاستقالة/حالة الى التقاعد/ انتهاء خدمة العمل/ أي مستندات لأسباب أخرى.
- مستندات انتهاء الخدمة كالإجراء المالي المتضمن مكافأة نهاية الخدمة .
- خلو الطرف والمخالصة العمالية الموقع من الموظف.
- 3- يتم ترميز الملفات بأرقام تسلسلية وبطريقة ارشيفية واضحة ومرتبطة وسهلة الفهم.
- 4- لا يجوز منح رقم الموظف المنتهية خدمته لأي موظف جديد، حيث تحفظ ملفات الموظفين المنتهية خدماتهم في مكان خاص.
- 5- يجوز للجمعية استخدام الطريقة الالكترونية بالإضافة للطريقة الورقية، وذلك من خلال المسح الضوئي لكافة المستندات الورقية التي يجب توفرها في الملف الوظيفي، وذلك لسهولة الوصول اليها، وامكانية أكبر في الحفظ، على أن تحفظ بطريقة أمنة الكترونياً، وبصلاحيات محددة في الاطلاع والتعديل.

### 3.12 الاجراءات واليات التنفيذ

- فيما يلي اهم الخطوات المطلوبة لإدارة عملية حفظ بيانات ووثائق الموظفين:

#	خطوات الاجراء	الوحدة التنظيمية/ المنصب الاداري
1	يتم انشاء ملف للموظف الجديد وتحفظ فيه كافة الوثائق الخاصة بالموظف عند صدور قرار التعيين.	دائرة الموارد البشرية
2	تتم عملية تصنيف وترميز للملف وما يحتويه، ويحفظ في مكان مخصص لذلك.	
3	في حالة الارشفة الالكترونية يتم سحب جميع محتويات الملف الوظيفي عن طريق الماسح الضوئي، وترتيبها وترميزها الكترونياً، ثم تحفظ بطريقة خاصة لذلك.	
4	يتم تحديث الملف بكافة الوثائق الخاصة بالموظف كالقرارات المتعلقة به، وتقييم الاداء الدوري، وأي مستندات أخرى ناتجة عن أحداث وظيفية جديدة للموظف.	
5	يتم تحديث بيانات الموظف في الملف الوظيفي دورياً، من خلال توزيع نموذج تحديث البيانات الذي يوزع دورياً على الموظفين.	
6	مراجعة التحديثات والمستندات الداعمة واعتمادها، ووضعها في الملف الوظيفي.	
7	عند انتهاء عمل الموظف يتم نقل ملفه الوظيفي الى مكان خاص بالملفات الوظيفية المنتهية خدمة اصحابهم.	



## الملاحق

- **النماذج:** فيما يلي تم وضع اهم النماذج المطلوبة للعمل، مع العلم وجود نماذج اخرى غير مذكورة في هذا الدليل، لكن يمكن تصميمها بناء على المعايير المتبعة في السياسات والاجراءات لكل عملية، وحسب الشكل والقالب المعتمد في النماذج المرفقة.

#	رقم النموذج	اسم النموذج
1	CFTW/HR-01	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
2	CFTW/HR-02	وصف وظيفي
3	CFTW/HR-03	خطة التعيين السنوية
4	CFTW/HR-04	شاغر وظيفي
5	CFTW/HR-05	اعلان شاغر وظيفي
6	CFTW/HR-06	تقييم المرشحين اثناء المقابلة
7	CFTW/HR-07	عرض العمل
8	CFTW/HR-08	قرار التعيين
9	CFTW/HR-09	عقد العمل
10	CFTW/HR-10	تقييم فترة التجربة
11	CFTW/HR-11	استمارة راتب
12	CFTW/HR-12	خطة التنقل
13	CFTW/HR-13	طلب اجازة
14	CFTW/HR-14	اشعار العودة من الاجازة
15	CFTW/HR-15	اذن مغادرة من العمل
16	CFTW/HR-16	تكليف بالعمل الاضافي
17	CFTW/HR-17	تقييم الاداء الوظيفي
18	CFTW/HR-18	تحديد الاحتياجات التدريبية
19	CFTW/HR-19	خطة التدريب
19	CFTW/HR-20	خلو طرف
20	CFTW/HR-21	مخالصة عمالية
21	CFTW/HR-22	نموذج فحص ما قبل التوظيف

- سلم الرواتب .
- سلم رواتب الموظفين بعقد محدد المدة
- لائحة المخالفات الادارية وعقوباتها.



## نموذج CFTW/HR-04

### نموذج شاغر وظيفي

لاستخدام الجهة الطالبة			
الاسم:	التاريخ:		
المسمى الوظيفي:	الدائرة/ المركز:		
التاريخ المطلوب لبدء العمل:	عدد ساعات العمل الاسبوعي:		
المسمى الوظيفي المطلوب:	عدد الشواغر:		
مرجعية الشاغر:	اسم المشروع:	<input type="checkbox"/> هيكلية	<input type="checkbox"/> مشروع
مكان العمل:	طبيعة العمل:	<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> منتدوع
مدة العمل:			
شروط خاصة بالوظيفة:			
-			
-			
توقيع مدير الجهة الطالبة			
لاستخدام مدير الشؤون الادارية الموارد البشرية			
رمز الوظيفة	المسؤول المباشر		
الفئة	الدرجة		
التخصص المطلوب	الحد الأدنى لسنوات الخبرة		
الدرجة العلمية	نوع العقد	<input type="checkbox"/> محدد المدة	<input type="checkbox"/> غير محدد المدة
الحد الأدنى للراتب الشهري	طبيعة الدوام	<input type="checkbox"/> كامل	<input type="checkbox"/> جزئي بنسبة .....
الواجبات والمسؤوليات:			
-			
-			
القدرات والمهارات المهنية والشخصية:			
-			
-			
شروط خاصة:			
توقيع دائرة الموارد البشرية			
لاستخدام مدير الشؤون المالية والحسابات			
الراتب الشهري	الحصة الشهرية لمكافئة نهاية الخدمة		
اجمالي الاستحقاقات المالية حتى نهاية السنة المالية	الموازنة	<input type="checkbox"/> تسمح	<input type="checkbox"/> لا تسمح
قيمة المتوفر/العجز بالموازنة	مركز التكلفة		
ملاحظات:			
توقيع مدير الشؤون المالية والحسابات			
اعتماد المدير العام			
التاريخ:			
التاريخ:			

## CFTW/HR-05

### نموذج اعلان شاغر وظيفي

جمعية الثقافة والفكر الحر هي مؤسسة أهلية فلسطينية، غير ربحية، مستقلة، تأسست عام 1991، تلعب دورا قياديا في تطوير المجتمع المدني الفلسطيني من خلال العمل على تطوير حقوق الأطفال والشباب والمرأة في المحافظات الجنوبية والوسطى من قطاع غزة.			
المسمى الوظيفي المطلوب	رمز الوظيفة		
نوع العقد ومدته	طبيعة الدوام		
مكان العمل	عدد الوظائف		
الواجبات والمسؤوليات:			
-			
-			
-			
المؤهلات العلمية والخبرة العملية	-		
المهارات الفنية والشخصية	-		
الشروط الخاصة	-		
الراتب الاساسي	-		
يرجى ارسال السيرة الذاتية مع خطاب مرفق يوضح مدى ملائمة طالب الوظيفة لمتطلبات الوظيفة على البريد الالكتروني .....			
آخر موعد للتقديم هو يوم..... الموافق.....الساعة.....			
سوف يتم الاتصال بقائمة مختصرة من المرشحين الذين وقع عليهم الاختيار، ونعتذر سلفا لمن لم يحالفه الحظ			

نموذج CFTW/HR-06

نموذج تقييم المرشحين اثناء المقابلة

الوظيفة: ..... الدائرة: ..... التاريخ: .....

اسماء المرشحين/ نتيجة تقييم المرشحين						العلامة	عناصر التقييم
						25	المؤهل العلمي
						20	الشخصية
						20	الخبرة
						15	المهارات
						15	اللغة
						5	المعلومات العامة
						100	المجموع

الملاحظات والتوصيات: ..... اسم عضو

لجنة التوظيف: ..... التوقيع: .....

نموذج CFTW/HR-07

نموذج عرض العمل

الاسم:	الهوية:
المسمى الوظيفي:	فترة التجربة: 3 اشهر
الادارة:	الدرجة الوظيفية:
نوع العقد:	الاجازة السنوية:
الراتب الاساسي:	الراتب الاجمالي:
البدلات:	
العلاوات:	
الخصومات:	
علاوات خاصة:	امتيازات اخرى:
تأكيد العرض:	التوقيع:
<input type="checkbox"/> موافق	التاريخ:
<input type="checkbox"/> غير موافق	

اعتماد دائرة الموارد البشرية: ..... التاريخ: .....

اعتماد المدير العام: ..... التاريخ: .....

نموذج CFTA/HR-08

نموذج قرار التعيين

الرقم		التاريخ	
■ بيانات شخصية			
الاسم باللغة العربية			
الاسم باللغة الانجليزية			
تاريخ الميلاد	رقم الهوية/جواز السفر		
العنوان بالتفصيل			
هاتف المنزل	رقم المحمول		
البريد الالكتروني			
الحالة الاجتماعية	عدد الابناء		
■ بيانات وظيفية			
المسمى الوظيفي	الرقم الوظيفي		
نوع العقد	<input type="checkbox"/> محدد المدة	<input type="checkbox"/> غير محدد المدة	<input type="checkbox"/> خدمة
طبيعة الدوام	<input type="checkbox"/> كامل	<input type="checkbox"/> جزئي	<input type="checkbox"/> بالقطعة <input type="checkbox"/> خدمات
الإدارة التابع لها	مكان العمل		
المسؤوليات			
الرئيس المباشر	تاريخ التعيين		
مدة الفترة التجريبية	شهر .....	الراتب المتفق عليه	
ملاحظات اضافية			
■ المدير العام			
القرار			
التوقيع			
مصادقة رئيس مجلس الإدارة			

**نموذج CFTA/HR-09**  
**نموذج عقد العمل (محدد/ غير محدد المدة)**  
**عقد عمل (محدد/ غير محدد المدة)**

الطرف الأول: جمعية الثقافة والفكر الحر مؤسسة اهلية مسجلة بموجب قانون الجمعيات الاهلية تحت رقم (1951) لدي وزارة الداخلية، ويمثلها رئيس مجلس الإدارة  
الطرف الثاني: - من سكان / - هوية رقم) ( هاتف رقم :

حيث أن الطرف الأول يرغب ان يعمل لديه الطرف الثاني لما لديه من الكفاءة والخبرة للعمل المحدد في الوصف الوظيفي المرفق وحيث أن الطرف الثاني أبدى رغبته في العمل مع الطرف الأول حسب الشروط المفصلة في هذه الاتفاقية، حيث أن الطرف الأول تعاقده مع الطرف الثاني بعد اجتيازه لإجراءات التوظيف المعتمدة لدى الطرف الأول، فقد اتفق الطرفين بعد إقرارهما بصفتهم وأهليتهم القانونية للتعاقد وفق الشروط المدونة أدناه:

- 1- تعتبر مقدمة العقد والوصف الوظيفي المرفق معه جزء لا يتجزأ من العقد ويقرا معا لكافة الغايات
  - 2- مدة العقد: .....، ما لم يتم تحرير عقد عمل آخر.
  - 3- المسمى الوظيفي:
  - 4- المسؤوليات: واردة في الوصف الوظيفي المرفق بالعقد.
  - 5- الراتب الشهري: راتب أساسي قيمته ( ) دولار فقط  
الراتب الأساسي حسب ما هو مطلوب من دائرة ضريبة الدخل، على يدفع الراتب خلال الخمس ايام الاولى من الشهر الذي يلي الشهر الذي تم فيه العمل.
  - 6- يبدأ سريان هذا العقد من تاريخ توقيعه من الطرفين.
  - 7- يلتزم الطرف الثاني بتنفيذ المسؤوليات الواردة في هذا العقد والوصف الوظيفي المرفق، بما يضمن بالقيام بمهام وظيفته وبعملة المتفق عليه وبأية واجبات أخرى يكلف بها من مسئوله المباشر بكفاءة وإخلاص وفق ما تقتضيه مصلحة العمل وتوجيهات الفريق الأول أو من يمثله.
  - 8- يلتزم الطرف الثاني بالمحافظة على الأهداف والسياسة العامة للجمعية والتقيّد بالتعليمات الخطية التي تعلن عنها الجمعية وإتباعها لضمان حسن سير العمل وتحقيق الغايات التي تتوخاها مصلحة الجمعية وسلامة العمل والعاملين والمستفيدين من خدمات الطرف الأول.
  - 9- يلتزم الطرف الثاني بالقيام بمهام وظيفته سواء كان ذلك داخل أو خارج الجمعية، وبأي واجبات أخرى تتفق مع طبيعة عمله أو يكلف بها من قبل المسئول عنه، بكل كفاءة وإخلاص بما يعود بالفائدة والمنفعة على الجمعية.
  - 10- يلتزم الطرف الثاني بتكريس أوقات العمل فقط لتحقيق هذه الغايات، وأن يتمتع عن كل عمل يتعارض مع تلك المهام والواجبات.
  - 11- لا يجوز للطرف الثاني ممارسة أي عمل خارجي أو داخلي لأي جهة أو فرد أثناء الوقت المحدد للعمل الخاص بالطرف الأول والمتفق عليه بأجر أو بدون أجر إلا بموافقة الطرف الأول.
  - 12- لا يجوز للطرف الأول أن يكلف الطرف الثاني بعمل غير المتفق عليه الا إذا دعت الضرورة إلى ذلك منعا لوقوع حادث أو لإصلاح ما نشأ عنه أو في حالة القوة القاهرة على أن يكون ذلك بصفة مؤقتة، وبشرط عدم المساس بحقوقه المادية.
  - 13- يلتزم الطرف الثاني بدفع قيمة ما فقده أو أتلفه من المهمات التي في عهده ويجري خصم القيمة من مرتبه الشهري.
  - 14- يلتزم الطرف الثاني بالمحافظة على أسرار العمل وألا يبوح بها أو يبحثها مع أي شخص لا علاقة له ولا يتعامل معه كما يلتزم طيلة فترة دوامه بعدم العمل مباشرة أو غير مباشرة لدى أي جهة أخرى أو القيام بأية أفعال أو أقوال تمس سمعة الجمعية وتسئ إليها أو تلحق أي أضرار معنوية أو مادية.
  - 15- يلتزم الطرف الثاني في حالة رغبته في فسخ العقد أو الاستقالة من عمله بإشعار الطرف الأول خطيا قبل شهر من ترك العمل.
  - 16- للطرف الأول في أي وقت أن يفصل الطرف الثاني وينهى عمله لديه في أية حالة من الحالات المنصوص عليها في قانون العمل رقم 7 لسنة 2000م ووفق أحكام وقواعد القانون المذكور وأنظمة الطرف الأول الادارية والمالية المعتمدة.
  - 17- يلتزم الطرف الأول في حالة رغبته بفصل الطرف الثاني دون سبب منه بإشعاره خطيا قبل شهر من ذلك مع دفع كامل تعويضاته المستحقة عن الفترة التي عملها الطرف الثاني لدى الطرف الأول.
  - 18- يلتزم الطرف الأول بمنح الطرف الثاني مكافأة نهاية خدمة وفق المنصوص عليه في قانون العمل وأنظمة الجمعية الإدارية والمالية.
  - 19- يلتزم الطرف الأول بإعطاء الطرف الثاني في نهاية عقده وبناء على طلبه شهادة يبين بها تاريخ دخوله في الخدمة وتاريخ خروجه منها ونوع العمل الذي كان يؤديه وقيمة الأجور والمزايا التي يتمتع بها الموظف، كما يلتزم برد كافة الأوراق والشهادات الخاصة بالطرف الثاني فور طلبها.
  - 20- اتفق الطرفين على ان قانون العمل الفلسطيني ونظام عمل الموظفين يعتبران المرجعية لأي خلاف وانه في حالة وقوع خلاف بينهم يعرض هذا الخلاف على محكم أو محكمين قبل اللجوء إلى القضاء.
- على هذا تم الاتفاق والتراضي بين الطرفين، ووقعوا بكامل إرادتهما، وقد تم تسليم الطرف الثاني نسخه فور توقيعه واعتماده وتم حفظ نسخة في ملف الموظف.
- حرر في مدينة خانيونس بتاريخ / / 20

الطرف الاول ( الاسم، المنصب، التوقيع)      الطرف الثاني ( الاسم، المنصب، التوقيع)  
شاهد أول ( الاسم، التوقيع)      شاهد ثاني ( الاسم، التوقيع)

نموذج تقييم فترة التجربة

اسم الموظف		المسمى الوظيفي			
مكان العمل		المسؤول المباشر			
تاريخ التعيين		فترة التقييم			
27- تقييم الاداء					
المؤشر	الوزن النسبي للمؤشر %	5	4	3	2
استقبال المعلومات وتنفيذ التعليمات					1
المعرفة الجيدة بأهداف العمل					
مدى الالتزام بالواجبات والمسؤوليات					
جودة مخرجات العمل					
الحفاظ على وسائل ومعدات العمل					
الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل					
28- تقييم المهارات الشخصية					
المؤشر	الوزن النسبي للمؤشر %	5	4	3	2
استغلال وقت العمل					1
الالتزام بمواعيد العمل					
التعامل مع الزملاء والمستفيدين					
الابداع والتجديد					
التنظيم والترتيب					
29- التوصيات:					
استكمال مدة العقد		تمديد فترة التجربة		إنهاء الخدمة	
اسم المقيم		التوقيع			
المسمى الوظيفي		التاريخ			
30- ملاحظات دائرة الموارد البشرية					
توقيع دائرة الموارد البشرية					
التاريخ:					

نموذج CFTW/HR-11

نموذج استمارة راتب

استمارة راتب لشهر: 2017/.....

الاسم		المسمى الوظيفي	
الرقم الوظيفي		مكان العمل	
الفئة		الدرجة	
نوع العقد		طبيعة الدوام	
سنوات الخبرة		اسم البنك	
الفرع		رقم الحساب	
الاستحقاقات		الخصومات	
الكود	الاستحقاق	القيمة	المبلغ
	الراتب الأساسي		
	علاوة التكاليف		
	حوافز ومكافآت		
	متأخرات		
	إجمالي الاستحقاقات		
	إجمالي الخصومات		
بيانات الاستحقاق:		بيانات الخصم:	
صافي الراتب		دولار لا غير	

### نموذج CFTW/HR-12

#### نموذج خطة التنقل

الاسم		المسمى الوظيفي	
الرقم الوظيفي		التاريخ	
مكان العمل		المسؤول المباشر	

م	اليوم	التاريخ	من الساعة	إلى الساعة	الجهة	السبب	التكلفة
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
					التكلفة الاجمالية		
توقيع الموظف							
ملاحظات الرئيس المباشر							
اسم الرئيس المباشر							
اعتماد المدير العام							
وافق على صرف المبلغ المذكور اعلاه لتنقل الموظف لصالح العمل.							
التوقيع: التاريخ:							

### نموذج CFTW/HR-13

#### نموذج طلب اجازة

الاسم		المسمى الوظيفي	
الرقم الوظيفي		التاريخ	
مكان العمل		المسؤول المباشر	

نوع الإجازة:		رصيد الإجازة المتوفر: ( ) يوم
عدد أيام الإجازة المطلوبة: ( ) يوم		تبدأ صباح يوم..... بتاريخ / /
ملاحظات مقدم الطلب وتوقيعه:		وتنتهي مساء يوم..... بتاريخ / /
لاستعمال الرئيس المباشر		
ملاحظات المسؤول المباشر:		
التوقيع:		
لاستعمال دائرة الموارد البشرية		
نوع الإجازة: .....		رصيد الإجازات المتبقي بعد هذه الإجازة ( )
عدد أيام الإجازة المستحقة ( ) يوم		( ) يوم
ملاحظات رئيس قسم الشؤون الإدارية وتوقيعه:		
المرفقات:		

### نموذج CFTW/HR-14



نموذج اشعار العودة من الاجازة

المسمى الوظيفي	الرقم الوظيفي	
مكان العمل	المسئول المباشر	
عدد ايام الاجازة الفعلية	توقيع الموظف	
نوع الاجراء	اشعار عودة <input type="checkbox"/>	الاستدعاء من الاجازة <input type="checkbox"/>
اسباب الاستدعاء		
نوع الاجازة	تاريخ العودة الى العمل	
تاريخ بدء الاجازة	تاريخ انتهاء الاجازة	
توقيع الموظف	التاريخ	
لاستعمال المسئول المباشر		
ملاحظات:		
توقيع المسئول المباشر:	التاريخ	
لاستعمال دائرة الموارد البشرية		
<input type="checkbox"/> تعتمد العودة من الاجازة: <input type="checkbox"/> لا تعتمد العودة من الاجازة للأسباب التالية:		
توقيع دائرة الموارد البشرية:	التاريخ	20 / /

نموذج CFTW/HR-15

نموذج انن مغادرة من العمل

الاسم	المسمى الوظيفي	
الرقم الوظيفي	التاريخ	
مكان العمل	المسئول المباشر	

الاسباب	<input type="checkbox"/> مهمة رسمية	<input type="checkbox"/> خاصة
وقت المغادرة		
وقت العودة		
توقيع الموظف		
ملاحظات المسئول المباشر		
موافق <input type="checkbox"/>		
غير موافق (الاسباب) <input type="checkbox"/>		
التوقيع:	التاريخ: 20 / /	

لاستعمال الشئون الادارية والموارد البشرية

ساعة الخروج:	ساعة العودة:	اجمالي ساعات المغادرة:
ملاحظات:		
التوقيع:	التاريخ: 20 / /	

نموذج CFTW/HR-16

نموذج تكليف بالعمل الاضافي

الاسم	المسمى الوظيفي	
الرقم الوظيفي	التاريخ	
المسمى الوظيفي	الرقم الوظيفي	
مكان العمل	المسئول المباشر	
#	اليوم	التاريخ
	المهمة	مؤشرات الانجاز
	فترة التكليف بالساعات	عدد الساعات
	من	إلى
1		
2		
3		
	إجمالي عدد ساعات التكليف	
توقيع المسئول المباشر:		

لاستعمال دائرة الموارد البشرية	
اجمالي عدد ساعات العمل الإضافي الفعلية	ساعة
ايام العمل الاضافي	يوم
الرصيد الحالي للإجازة السنوية	يوم
الرصيد الاجمالي للإجازة السنوية	يوم
اعتماد دائرة الموارد البشرية:	التاريخ:

نموذج CFTW/HR-17

نموذج تقييم الاداء الوظيفي

الاسم	المسمى الوظيفي
الرقم الوظيفي	التاريخ
مكان العمل	المسؤول المباشر

### عناصر التقييم

رقم	معايير التقييم	عناصر التقييم	مستوى التقييم				
			1	2	3	4	5
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
نتيجة التقييم النهائية ( )		إذا كانت نتيجة الموظف أكثر أو يساوي 4.5 فإن أداء الموظف ممتاز.					
		إذا كانت نتيجة الموظف أكثر أو يساوي 4 أقل من 4.5 فإن أداء الموظف جيد جداً.					
أداء الموظف ( )		إذا كانت نتيجة الموظف أكثر أو يساوي 3.5 أقل من 4 فإن أداء الموظف جيد .					
		إذا كانت نتيجة الموظف أكثر أو يساوي 3 أقل من 3.5 فإن أداء الموظف جيد مقبول.					
		إذا كانت نتيجة الموظف أقل من 3 فإن أداء الموظف ضعيف.					

ملاحظات المسؤول المباشر	
توصيات المسؤول المباشر	<input type="checkbox"/> استمرار الموظف <input type="checkbox"/> تدريبه <input type="checkbox"/> نقله <input type="checkbox"/> إنذاره <input type="checkbox"/> ترقيته <input type="checkbox"/> أخرى: .....

### تعليق الموظف

اطلعت على تقييم الأداء الخاص بي وتم مناقشته معي بتاريخ / / م.  
أوافق على نتيجة التقييم ( ) / / اعترض على نتيجة التقييم ( ) للأسباب التالية:

### المصادقات

توقيع الموظف/ التاريخ	توقيع الرئيس المباشر/ التاريخ
توصيات دائرة الموارد البشرية:	
التوقيع:	التاريخ: 20 / /
اعتماد المدير العام:	
التوقيع:	التاريخ: 20 / /

**نموذج CFTW/HR-18**  
نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية

الاسم	المسمى الوظيفي	الرقم الوظيفي	مكان العمل
	التاريخ		
	المسنول المباشر		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;"> -1 -2 -3 </div> <div style="width: 80%;"> المهام الوظيفية الأساسية التي تمارسها فعليا: </div> </div>			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;"> -1 -2 -3 </div> <div style="width: 80%;"> اهم المعوقات التي تواجهك في اداء عملك: </div> </div>			

ما هي الاحتياجات التدريبية التخصصية التي تحتاجها للعام ( )

م	اسم البرنامج التدريبي	سبب الاحتياج
مقترحات لعملية التدريب:		-1 -2 -3 -4

الموظف		
اسم الموظف	التوقيع	
ملاحظات الرئيس المباشر		
-1		
-2		
اسم الرئيس المباشر	التوقيع	

نموذج CFTW/HR-19  
نموذج خطة التدريب السنوية

الدائرة	اسم الموظف	البرنامج التدريبي	مدة البرنامج	التكلفة	تاريخ التدريب المتوقع	جهة/مكان عقد البرنامج	ملاحظات

دائرة الموارد البشرية: التاريخ: 20 / /

اعتماد المدير العام: التاريخ: 20 / /

تم الاعتماد في جلسة مجلس الادارة رقم ( ) بتاريخ 20 / /

نموذج CFTW/HR-20

نموذج خلو طرف

الادارات

الاسم		المسمى الوظيفي	
الرقم الوظيفي		التاريخ	
مكان العمل		المسئول المباشر	
المسئول المباشر			
اسم المسئول المباشر		المسمى الوظيفي	
الموظف المذكور اعلاه قام بتسليم جميع الوثائق والتقارير ومتعلقات العمل التي بحوزته وقام بتسليم مكان عمله لنا.			
توقيع المسئول المباشر		التاريخ:     /     /     م	
منسق المخازن			
لا يوجد في رصيد الموظف المذكور اعلاه اية عهدة لصالح الجمعية			
توقيع منسق المخازن		التاريخ:     /     /     م	
الدائرة المالية			
لا يوجد للجمعية اية مستحقات مالية لدى الموظف المذكور اعلاه			
توقيع الدائرة المالية		التاريخ:     /     /     م	
دائرة الموارد البشرية			
قمنا بمراجعة الملف الخاص بالموظف المذكور اعلاه وليس لدينا مانع من اخلاء طرفه			
توقيع دائرة الموارد البشرية		التاريخ:     /     /     م	
اعتماد المدير العام للجمعية		التاريخ:     /     /     م	

لاستخدام

## نموذج CFTW/HR-21

### نموذج مخالصة عمالية

استلمت انا/.....الموقع ادناه واحمل هوية رقم/.....  
من السيد/.....الذي يعمل بوظيفة:..... وهو ممثل عن جمعية الثقافة والفكر الحر مبلغ مالي وقدره:  
.....وبالحروف:.....  
وقد تسلمته (نقدا / شيك) وكانت ارقام الشيكات كالتالي:

شيك رقم:..... بمبلغ:..... يستحق بتاريخ:.....

وشيك رقم:..... بمبلغ:..... يستحق بتاريخ:.....

و ذلك عن فترة عملي لدى جمعية الثقافة و الفكر الحر من تاريخ: / / م حتى تاريخ: / / م

وهذا المبلغ يشمل جميع حقوقي العمالية لدى جمعية الثقافة والفكر الحر ولم يتبقى لي أي حق طرف الجمعية ولا يحق لي المطالبة بأية تعويضات او حقوق أخرى،

تحريراً في يوم:..... الموافق: / / م

اسم المستلم وتوقيعه:..... التاريخ: / / م

دائرة الموارد البشرية:..... التاريخ: / / م

اعتماد المدير العام:..... التاريخ: / / م

نسخة الي:

- المستلم.
- رئيس مجلس الادارة.
- الملف

## نموذج CFTW/HR-22

### نموذج فحص ما قبل التوظيف

#### سري للغاية

التاريخ: 201/ / موجهة الي: HR

اسم المؤسسة

2 :Fax No

Pages:

طلب فحص توظيف / تدريب داخلي / خبرة في العمل

الاعزاء ..

نهدىكم التقدير من جمعية الثقافة و الفكر الحر

ونود اعلامكم باننا ننوي التحقق من المعلومات لأغراض تقرير فحص ما قبل التوظيف ، و نأمل منكم طلب تأكيد

تاريخ التوظيف لما هو مذكور أدناه.

اسم المرشحة:.....

تاريخ الميلاد: رقم الهوية :

المنصب الذي شغلته:

الفترة الزمنية :

برجاء التاكيد علي المعلومات المذكورة اعلاه

بداية عمل المرشحة :

نهاية العمل (او المتوقع )

هل مازال/ت علي راس عمله/ها لديكم:

نعم ☐ لا ☐

المسمي الوظيفي :

برجاء افادتنا هل كان الموظف كفء لهذا الشاغر

سبب ترك العمل :

هل يمكن ان تعيد التعاقد مع نفس الموظف مرة اخري ا:

نعم ☐ لا ☐

اذا لماذا؟:

اقرار

نقر ان كافة المعلومات والبيانات المذكورة اعلاه صحيحة

الاسم :

المنصب: \_\_\_\_\_

التوقيع:

\_\_\_\_\_

شكرا لتعاونكم

نامل منكم التواصل في حال احتياجكم للاستفسار

قنوات الاتصال

جمعية الثقافة و الفكر الحر

The Culture and Free Thought Association-CFTA

#	العقوبة	موجبات فرضها	صلاحية فرض العقوبة
1	تنبيه شفوي	عند إساءته المقصودة (للمجتمع عموماً) أو لزملائه في العمل. حالة تكرار التأخير عن الدوام دون عذر مقبول. حالة عدم قيامه بالمهام الموكلة له كما يجب، وبشكل متكرر ومقصود. عدم التزامه بالإجراءات الإدارية المقررة في الجمعية.	الرئيس المباشر بمسمى مدير
2	لفت نظر كتابي	ارتكاب مخالفة لأكثر من مرة	الرئيس المباشر بمسمى مدير
3	إنذار كتابي	في الحالات التي تتكرر فيها السلوكيات الموجبة للفت النظر الشفوي والكتابي، ولكن بشكل متكرر وملحوظ. إذا تغيب دون عذر مقبول مدة ثلاثة أيام متتالية.	المدير العام بتنسيب من الرئيس المباشر بمسمى مدير
4	وقف العالوة السنوية لمرة واحدة.	إذا حصل على تقييم مقبول فاقلاً. إذا حصل على إنذار كتابي خلال السنة.	المدير العام بتنسيب من الرئيس المباشر بمسمى مدير
5	الخصم من الراتب	مخالفة الموظف لنص لائحة العقوبات المعتمدة في الجمعية. إذا تغيب دون عذر مقبول لمدة عشرة أيام متقطعة خلال السنة. التلاعب في طريقة إثبات الحضور والانصراف.	مجلس الإدارة بتنسيب من المدير العام بناءً على قرار لجنة التحقيق
6	الفصل من العمل	إذا حصل على ثلاثة إنذارات مكتوبة. في حالة الاختلاس. ارتكابه خطأ نتيجة إهمال مؤكد نشأت عنه خسارة جسيمة للجمعية، شريطة أن تبلغ الجمعية الجهات المختصة بالحادثة خلال 48 ساعة من وقوعه. تكرار مخالفة النظام الداخلي والتشريعات والتوجيهات التي تحكم عمل الجمعية أن يعرض الموظف عن قصد حياته أو حياة الآخرين في العمل للخطر، مخالفة التعليمات المكتوبة الخاصة بسلامة وصحة العاملين رغم إنذاره بها حسب الأصول. أن يتواجد الموظف أثناء العمل تحت تأثير مخدر أو مسكر. أن يفشي الموظف أسرار العمل أو ينتحل شخصية غير صحيحة أو أن يقدم شهادات أو وثائق مزورة. أن يأتي بأعمال تسيء لسمعة الجمعية والعاملين فيها أو يأتي بأعمال تعتبر إهانة أو اعتداء على المسؤولين القائمين على الجمعية أو العاملين فيها. إدانته بحكم جنائية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأخلاق العامة أو الأمانة.	مجلس الإدارة بتنسيب من المدير العام بناءً على قرار لجنة التحقيق

## سلم الرواتب

الفئة	المسمى	الدرجة	الحد الأدنى للراتب الأساسي \$	الحد الأعلى للراتب الأساسي \$
الفئة الأولى				
	المدير العام	1	2265.68	3964.94
	-نائب المدير العام - مدير تنمية الموارد و المناصرة، مدير البرامج	2	2059.71	3604.49
الفئة الثانية				
	المدير المالي، مدير الشؤون الادارية والموارد البشرية، مدير فني لمركز ، مدير الامتثال	3	1525.71	2669.99
	منسق تجنيد أموال، منسق تقارير، منسق MEAL	4	1387.01	2427.27
	منسق موارد بشرية، منسق مشتريات، منسق ضغط ومناصرة، منسق اعلامي، طبية، محاسب مركزي	5	1260.92	2206.61
الفئة الثالثة				
	منسق مشاريع ، مديرة حالة "أساسي"، صيدلي	6	900.66	1576.15
	مدخل حسابات - محاسب، أخصائي نفسي أساسي، أخصائي اجتماعي أساسي، أخصائي علاج طبيعي أساسي، منسق تقني ، ممرضة أساسي ، أخصائي تحاليل طبية -محامي- قابلة قانونية أساسي	7	818.78	1432.86
	، -مساعد تنفيذي - مساعد اداري ومالي،- منشط أساسي -منسق ميداني	8	744.34	1302.60
	منسق خدمات -إدارة معلومات -اخصائي مبتدي ء -مدير حالة مبتدي ء-محاسب - منسق قابلة قانونية مبتدي ء مبتدي ء- محامي مبتدي ء-صيدلي مبتدي ء	9	676.68	1184.18
	ميسر-منقّف ميداني- محلل احصائي- مصور -ممرضة -منشط مبتدي ء-مساعد اداري و مالي مبتدي ء-محاسب مبتدي ء-مساعد منسق	10	550.23	900.29
الفئة الرابعة				
	موظف خدمات مساندة (سائق، حارس، آذن، مراسل)	11	483.34	845.85
		12	439.40	768.95