



العراق | USAID
من الشعب الأمريكي



MercyCorps

Be the change

دليل إدارة الموارد البشرية

إعداد

د. سعد حسين فتح الله

2015





دليل إدارة الموارد البشرية

إعداد

د. سعد حسين فتح الله

2015



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
4	1- المقدمة
5	2- هدف الدليل
6	3- استخدام الدليل
7	4- حول إدارة الموارد البشرية
7	• إدارة الموارد البشرية وتعريفاتها
8	• أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية
8	• تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية
9	• أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
11	5- طائف إدارة الموارد البشرية
10	• دراسة الاحتياجات
11	• تحليل الوظيفة
12	• عملية الاختبار(إثناء المقابلة)
14	• تصميم نظام الأجور والسلم الوظيفي
14	• تصميم أنظمة الحوافز
15	• تقييم الأداء
15	• التدريب والتنمية الإدارية
15	• إدارة الإجازات السنوية والمرضية
17	6- الإجراءات
23	7- النماذج
29	8- المصادر

المقدمة

فكرة عن المشروع

ان توسيع المشاركة من خلال المجتمع المدني (مشاركة) هو مشروع تعزيز مشاركة المجتمع المدني/المواطن ذو ثلاث سنوات بتمويل من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية وتنفذه منظمة ميرسي كور واتحاد شركائها المكون من أي سي دي أي/فوكا (ACDI/VOCA) والمركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني (ICNL) ومنظمة ايادي الرحمة (MH) ومنظمة النجدة الشعبية (PAO).

ان هدف المشروع هو جعل انظمة الديمقراطية في العراق لتصبح اكثر تشاركية وحيوية ناجمة عن قيام المجتمع المدني وعلى نحو مستدام بتعميق مشاركة المواطنين الاجتماعية والسياسية. خلال جميع مراحل المشروع، سيركز مشاركة على دعم المبادرات الرامية لـ: توسيع المشاركة النشطة للمواطنين في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية والديمقراطية في العراق، وتعزيز القدرات التنظيمية والمؤسسية لجموعة اساسية من منظمات المجتمع المدني، وزيادة تأثير المجتمع المدني على صنع القرار للسياسات العامة، وتحسين البيئة القانونية والتنظيمية والتمكينية والتي تعمل منظمات المجتمع المدني في اطارها، والبناء على الخبرة الجماعية لاكثر من تسع سنوات في مجال مساعدة المدنيين العراقيين الذين تكبدوا خسائر نتيجة الحرب.

1- هدف الدليل

لقد تم إعداد هذا الدليل ليشمل الأسس والمعايير الواجب إتباعها في جوانب إدارة الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الأهلية .
ويهدف الدليل إلى تزويد المؤسسة الأهلية والمسؤولين فيها بمرجع مفصل حول السياسات والإجراءات الإدارية والتي تمثل المرشد لتصرفات المؤسسة تجاه الكادر البشري لديها. كما يهدف إلى توثيق جميع الممارسات الأفضل لشؤون الموظفين في المؤسسة الأهلية؛ إذ تتمثل أهمية العنصر البشري في أنه أساس النشاط الإنتاجي والتكوين الاقتصادي للمؤسسة.

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

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

هذا الدليل:

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

2- استخدام الدليل

يستخدم هذا الدليل كمرجعية للعمل في المؤسسة، بحيث يتم الرجوع إلى الجزء ذي العلاقة من هذا الدليل للاسترشاد به.

هذا الدليل هو دليل موحد بحيث يمكن تطبيقه على المؤسسات الأهلية كافة مع إجراء بعض التعديلات الخاصة بكل مؤسسة، لتناسب مع خصوصيتها وقدراتها وحجمها.

يجب أن تقوم المؤسسات المعنية بعملية مراجعة دورية لهذا الدليل، وذلك بهدف تقييم مدى ملاءمته وقابليته للتطبيق، أو حاجته إلى التعديل وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة أو البيئة المحلية المحيطة بها.

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

يستهدف هذا الدليل الموظفون العاملون في المؤسسة الأهلية كافة بشكل عام، وموظفو إدارة شؤون الموظفين بشكل خاص.

يعتبر هذا الدليل وسيلة حية قابلة للتنفيذ بعد موافقة مجلس إدارة المؤسسات المعنية باستخدامه ،

3- حول إدارة الموارد البشرية

• إدارة الموارد البشرية وتعريفاتها:

للإدارة البشرية تعريفات عدة ومنها :

1- إدارة الموارد البشرية، هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بجميع الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصالحهم، وأن تراقبهم و توفر لهم الحوافز الضرورية، لضمان نجاحهم ونجاح العامة .

2- إدارة الموارد البشرية، هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها.

3- إدارة الموارد البشرية، هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

تقسم إدارة الموارد البشرية الى اربعة اجزاء مترابطة وهي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة في النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم، وتعويضهم، والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

• أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

بالنسبة لأسباب ظهور إدارة الموارد البشرية يمكن تبريرها التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث؛ مما ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت بعد ذلك تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية. وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.

وايضا فان التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية؛ أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة؛ نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل أكثر حداثة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

ومن الاسباب الاخرى فان زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأرباب الأعمال، عن طريق إصدار القوانين، حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة، نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين. وايضا فان ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع عن الموارد البشرية. ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية، وإعادة سياسات جديدة للعلاقات. واهيرا فان ظهور القوانين و التشريعات الملزمة و الهامة خاصة بما يخص الاعلام والمنظمات المحلية في العراق واهمية المشاركة و التشاور تعد من مبررات ظهور ادارة الموارد البشرية .

هذا ولان تنظيم العمل ضمن المؤسسات بهدف زيادة فاعليتها وتعزيز شفافيتها وكذلك تعزيز روح الانتماء لدى موظفيها بما يضمن المحافظة على حقوقهم والوفاء بالالتزامات التعاقدية للمؤسسات الغير ربحية في العراق .

● تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً : مراحل تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية تتعلق بالاصطلاح المستخدم في المنظمات للإشارة والتدليل على وظيفة مسئول تسيير شئون الموظفين أو الأفراد. وهذا المصطلح إلى حد ما، وحسب التسلسل الزمني أخذ أحد الأشكال التالية:

➤ رئيس الموظفين

➤ مدير الأفراد

➤ مدير الشؤون الاجتماعية

➤ مدير الموارد البشرية

كتوصيف للدور الذي _غالبا_ ما كانت تعهد به إدارة الموارد البشرية إلى المسؤول أو المدير الذي يمكن له أن يبحث في حاجات المؤسسة، وكذلك طموحات الأفراد. غير أن هذا التصنيف مختصر، وذلك لأن هناك رؤساء مستخدمين، يمكن أن يتورطوا في المسائل الإنسانية.

ثانيا : بفضل بعض الدراسات، حصل تطور واسع في محتوى أو تنظيم وظيفة إدارة شؤون الأفراد نفسها، خاصة في أهدافها وغاياتها وسياساتها . ولكن تجاهل بعض الفكرين وعلماء الإدارة ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية بشكل خاص ،وتخصيص نظام المصنع، أدى إلى بروز الحاجة إلى علم وممارسات مستقلة تختص بالموارد البشرية، خاصة عندما بدأت علاقات العمل والعاملين في التعقيد. وقد ظهر ذلك جليا بعد الثورة الصناعية، وظهور الآلات والمجتمعات.

وعن تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، أشير إلى ما يلي:

- الثورة الصناعية.
- ظهور الحركات العالمية والاتحادات والنقابات.
- ظهور إدارة الأفكار العلمية.
- ظهور علم العلاقات الإنسانية.
- بداية ظهور بعض المتخصصين في تسيير الموارد البشرية.

• أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (الاهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة، ألا وهم الأفراد ، توسع المؤسسات وتعدد وتنوع الوظائف بضمنها وكذلك ازدياد عدد الموظفين وتعقيد العلاقات بين الدوائر المختلفة في المؤسسة الواحدة ، تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة ، وضع الخطط المناسبة للتدريب ، دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها ، اختيار الأفراد المناسبين لإشغال الوظائف وايضا وضع أساس مهني عادل لتقييم الموظفين بشكل مرجعاً لنظام الحوافر.

إما بالنسبة لأهداف إدارة الموارد البشرية فهما تحسين النوعية ، والفعالية.

1- تحسين النوعية : وتتمثل في استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على اختيارها ، التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يجذب الباحثين عن فرصة عمل للانضمام إلى طاقم تلك المؤسسة.

الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار، استقرار اليد العاملة في المؤسسة.
2- الفعالية:وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة. والفاعلية مرتبطة بعدة عوامل، منها تحفيز الأفراد، تطوير قدراتهم ومهاراتهم ، إكسابهم مهارات جديدة مع المواد الكفيلة بتحقيق ذلك ومساعدتهم على الوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية

إن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية تتألف من

• دراسة الاحتياجات:

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

أ. وجود الموازنة الكافية لتغطية الوظيفة، وتحديد المشروع الذي سيتحمل هذا المصروف .

ب. وجود مستلزمات الوظيفة من أصول ثابتة و مكان مناسب للعمل .

ج. تحديد طبيعة احتياجات البرنامج أو المشاريع لوظائف جديدة أو إلغاء أو دمج القائم منها.

د..تصميم استبيانات لدراسة حاجة الموظفين من تدريبات

• تحليل الوظيفة

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

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

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

إعلان الوظيفة ومراجعة الطلبات:

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

ويفوض المساعد/ة الإداري/ة أو من يقوم بأعماله بعملية استلام الطلبات، ويفضل أن يقوم بهذه العملية شخص واحد فقط. ويحق لموظفي المؤسسة تقديم طلب للوظائف المفتوحة اذا توافرت لديهم المواصفات المطلوبة على أن يدخلوا عملية التنافس مع الطلبات الخارجية دون تحيز.

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

• عملية الاختبار (إنشاء المقابلة)

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

ويوصى أن تتم دعوة أفضل ثمانية مرشحين للجلوس لاختبار كتابي، يقيس مدى معرفة المرشح بتفاصيل مهام الوظيفة. تقوم اللجنة الأنفة الذكر بتحضير الأسئلة، والإجابات النموذجية وتقييم أداء المرشحين في الاختبار. ويتعين أن تكون اللجنة على قدر كبير من الكفاءة والموضوعية، أي يجب أن لا يكون هناك تضارب في المصالح بين أعضاء اللجنة والأشخاص الذين يجري اختبارهم.

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

من الممكن تقليل العدد عن خمسة إذا لم يتوفر مرشحين مناسبين لكن يفضل أن يكون العدد خمسة لتوسيع خيارات اللجنة الفاحصة وعلى أية حال يجب ألا يقل عدد المرشحين الذين تتم مقابلتهم عن ثلاثة. من الممكن أن يختلف أعضاء اللجنة عن ما طرح هنا في حال عدم توفر الأشخاص الثلاثة المذكورين أعلاه. وفي هذه الحالة من الممكن أن تضم اللجنة أعضاء آخرين، شرط أن يكونوا على دراية ومعرفة بالوظيفة ومتطلباتها .

• تصميم نظام الأجور و¹السلم الوظيفي

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

يجب تصميم نظام الأجور و السلم الوظيفي بناءاً على الكفاءات مثل المستوى التعليمي و الخبرة العملية. ويتوجب على المؤسسة الأخذ بقانون العمل واللوائح التنفيذية الصادرة عنه، كحد أدنى لحقوق الموظف.

• تصميم أنظمة الحوافز:

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

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

• تقييم الأداء

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

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

• التدريب والتنمية الإدارية

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

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

• إدارة الإجازات السنوية والمرضية

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

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

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

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

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

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

5- الإجراءات

تتضمن الإجراءات عدداً من المعلومات الواردة في الجداول كما يلي:

وصف إجراء	
ص:1	أ- اسم الإجراء: تحليل العمل
من:1	رقم الإجراء: 1
	ت الخطوات
	1. يقوم مسؤول الموارد بالتعرف على الأنشطة والمهام المناطة بالوظائف الموجودة في المؤسسة المستحدثة بشكل دوري وعند الحاجة.
	2. ويقوم أيضاً بتوصيف الوظيفة (وضع الوصف الوظيفي لها).
	3. يقوم بتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة لهذا المنصب؛ أي المسمى الوظيفي.
	4. ويقوم أيضاً بتحديد مواصفات الشخص (المؤهل والخبرات والتدريب) المرشح لهذه الوظيفة
	5. ويقوم برفعها إلى المدير الإداري للمراجعة
	6. يقوم المدير الإداري بدوره برفعها إلى المدير العام للاعتماد والذي يقوم برفعها لمجلس الإدارة للمصادقة
	7. يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على الوصف الوظيفي ومواصفات الشخص للمناصب الإدارية العليا، أو الهيئة الإدارية لغيرها من المناصب
وصف إجراء	
ص:1	ب: اسم الإجراء: تخطيط الموارد البشرية
من:1	رقم الإجراء: 2

ت	الخطوات	
1.	يقوم مسئول الموارد بحصر احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من الناحية الكمية والنوعية، بناء على تحديد طلب المؤسسة الحالي، وبناء على الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بشكل دوري، وعند الحاجة.	
2.	ويقوم أيضاً بتحديد ما هو متوفر من القوى العاملة	
3.	ويقوم كذلك بمقارنة المتوفر والمطلوب لتحديد العجز/ الفائض	
4.	يقوم أيضاً بتحديد كيفية التصرف بالفائض؛ أي مصادر تغطية العجز	
5.	يقوم كذلك برفع تقرير إلى المدير الإداري خاصة للمراجعة .	
6.	ويقوم المدير الإداري بدوره برفعه الى المدير العام للاعتماد والذي يقوم بدوره برفعه إلى مجلس الإدارة للمصادقة	
7.	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على الوصف الوظيفي.	
وصف إجراء		
ت: اسم الإجراء: الاختيار والتعيين	ص: 1	
رقم الإجراء: 3	من: 1	
ت	الخطوات	مسؤولية التنفيذ
1.	يقوم مسؤول الموارد البشرية بالبحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل بشكل دوري وعند الحاجة	

لجنة التوظيف	وتقوم لجنة التوظيف بدراسة طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	2.
البشرية	يرفع مسؤول الموارد توصياته للمدير الإداري خاصة للمراجعة والذي بدوره يقوم برفعه الى المدير العام للاعتماد، وإلى مجلس الإدارة للمصادقة (لمزيد من التفاصيل انظر إجراء التعيين في الدليل الإداري)	3.

وصف إجراء	
ص:1	ث: اسما لإجراء: تصميم نظام الأجور
من:1	رقم الإجراء: 4
ت	الخطوات
1.	يقوم مسؤول الموارد البشرية بدراسة سلم الأجور المتبع حاليا في المؤسسة وتحليله بشكل سنوي وعند الحاجة
2.	ويقوم _أيضا_ بدراسة سلم الأجور المطبق في المؤسسات الشبيهة إضافة الى مراجعة قانون العمل واللوائح التنفيذية الصادرة له.
3.	ويقوم كذلك بتوصية فئات أجرية للوظائف حسب الدرجة العلمية و الخبرة العملية، مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور، يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

4.	ويرفع_ أيضا_ توصياته للمدير الإداري للمراجعة، والذي يقوم بدوره برفعها إلى المدير العام للاعتماد، وإلى مجلس الإدارة للمصادقة.
5.	ويقوم المدير المالي بمتابعة تطبيق أنظمة الأجور للموظفين، ورفع التقارير إلى المدير الإداري بالخصوص.

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

وصف إجراء	
ص:1	ح: اسم الإجراء: وضع أنظمة خدمات ومزايا للموظفين
من:1	رقم الإجراء: 6
ت	الخطوات
1.	يقوم مسؤول الموارد البشرية بدراسة سبل الرعاية الصحية والاجتماعية المقدمة للموظفين في المؤسسة الأهلية وتحليلها بشكل سنوي وعند الحاجة.
2.	ويقوم كذلك بدراسة الخدمات الصحية والاجتماعية في المؤسسات الشبيهة وتحليلها إضافة إلى مراجعة قانون العمل الفلسطيني واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبه.
3.	المدير الإداري بخصوص منح الموظفين مزايا؛ كالتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والمواصلات والإسكان والإعانات والقروض وغيرها من الخدمات
4.	ويقوم المدير الإداري بمراجعتها ورفعها الى المدير العام
5.	ويقوم المدير العام برفعها إلى مجلس الإدارة للمصادقة عليها.
6.	ويقوم مسؤول الموارد البشرية بمتابعة تطبيق أنظمة خدمات الموظفين ومزاياهم، ورفع التقارير الى المدير الإداري بشكل خاص.

وصف إجراء	
ص:1	خ: اسم الإجراء:تقييم الأداء
من:1	رقم الإجراء: 7
ت	الخطوات
1.	يقوم مسؤول الموارد البشرية بدراسة نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة وتحليله بشكل دوري وعند الحاجة

2.	ويقوم أيضاً_ بمقارنة النظام المطبق بأنظمة تقييم الأداء المطبقة في المؤسسات الشبيهة
3.	ويقوم كذلك بتصميم نظام تقييم فعال مبني للوقوف على كفاءة أداء الموظف، والتعرف على جوانب القصور في هذا الأداء
4.	ويقوم كذلك برفع التوصيات إلى المدير الإداري للمراجعة والذي بدوره يقوم برفعها إلى المدير العام للاعتماد
5.	يقوم المدير العام برفعها إلى مجلس الإدارة للمصادقة
6.	ويقوم مسؤول الموارد البشرية بتطبيق نظام التقييم المصادق عليه ورفع نتائج التقييم والتوصيات إلى المدير الإداري للمراجعة والذي يقوم بدوره برفعها إلى المدير العام لاتخاذ الإجراءات المناسبة) ترقية/تنبيه/ تثبيت... (
وصف إجراء	
ص:1	د. اسم الإجراء: التدريب والتنمية الإدارية
من:1	رقم الإجراء: 8- يعتمد هذا الإجراء على توصيات و مشاور مستمر مع المدير المالي ومدراء الدوائر في المؤسسة
	الخطوات
1.	يعد مسؤول الموارد البشرية وبالتشاور مع مدراء الدوائر والمدير المالي، الأهداف، والسياسات العامة، والاستراتيجيات الخاصة بالتدريب.
2.	من خلال توصيات الدوائر الأخرى يقوم مسؤول الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، من خلال توزيع استبيانات بشكل دوري أو عند الحاجة، لتدريب موظف ما، (تقديم خدمة جديدة، أو مشروع جديد)
3.	ويعمل كذلك على وضع خطط التدريب وتطويرها باستمرار، بحيث تكون قادرة على ترجمة الاحتياجات العامة إلى احتياجات تفصيلية موزعة لكل نشاط.
4.	ويعمل كذلك على تحديد البرامج العامة والمتخصصة لتلبية الاحتياجات التدريبية، ويحدد تلك التي ستنفذ أو سيتم المشاركة بها خارجياً.

5.	ويقوم أيضاً بدراسة العروض المختلفة من مؤسسات التدريب المتخصصة ويختار الأفضل منها.
6.	يعمل أيضاً على تحضير الموازنات التخطيطية والتقديرية لنشاط التدريب.
7.	ويرفع التقارير التي تعكس نشاط المتدربين والتدريب وأداء المؤسسات التدريبية الى المدير الإداري.
8.	ويشرف على تحضير البرامج التدريبية الداخلية والمواد الخاصة بها.
9.	يعمل على متابعة الموظفين المبعوثين في دورات متخصصة أو مؤتمرات.
10.	يعمل وبالتنسيق مع المدير الإداري، على الحصول على المنح، من قبل المؤسسات ذات العلاقة، والتي تشجع عملية التدريب.
11.	ويشرف كذلك على وجود التجهيزات اللازمة للتدريب من معينات سمعية وبصرية، وأدوات التدريب المختلفة.

6- النماذج

تتألف هذه الفقرة من عدد من البطاقات (الاستمارات) ومحتوياتها، وهي:
أ_بطاقة وصف الوظيفة:

بطاقة وصف وظيفة
أولاً: التعريف بالوظيفة:
مسمى الوظيفة:
موقع الوظيفة:
مسمى وظيفة الرئيس المباشر:
مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لاختصاص العام:

<p style="text-align: right;">ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: right;">-</p>
<p style="text-align: right;">ثالثاً: العلاقات الوظيفية:</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: right;">-</p>
<p style="text-align: right;">رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:</p> <p style="text-align: right;">المؤهل:</p> <p style="text-align: right;">الخبرة:</p> <p style="text-align: right;">اللغات:</p> <p style="text-align: right;">المهارات الخاصة والتدريب:</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: right;">-</p>

ب_ نموذج تخطيط العمل:

تخطيط العمل ²							
التوصيات		العجز/الفائض		المتوفر		الاحتياجات	
نوعية	كمية	نوعية	كمية	نوعية	كمية	نوعية	كمية

²يستخدم هذا النموذج لتحديد الاحتياجات اللوجستية المطلوب توفيرها لدى تعيين موظف جديد (كالاتاث والقرطاسية وغيرها) للتأكد من توفرها حال بدء الموظف بالعمل.

نموذج التزام متدرب:

رسالة التزام للمتدرب

التاريخ:

إلى السيد/ة

إن المؤسسة تثمن المهارات والقدرات التي تجلبها في عملك ونحن ملتزمون كمؤسسة بتوفير الفرص والتشجيع من أجل توسيع مهارتك وقاعدة خبرتك وإثرائهما. يسعدني أن أخبرك أنه تم ترتيب برنامج التدريب التالي من أجلك. يتم فيه تغطية التكاليف كافة من قبل المؤسسة.

اسم برنامج

التدريب: _____

التواريخ: _____

المكان: _____

التكلفة: _____

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

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

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

أ - (إنك تلتزم بإكمال عملك في المؤسسة ك _____ لمدة ستة أشهر بعد عودتك من التدريب.

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

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

أ - (إنك تلتزم باستئناف العمل للمؤسسة ك _____ لمدة عام على الأقل من تاريخ انتهاء الفترة التدريبية.

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

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

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المدير العام

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

اسم المتدرب

توقيع المتدرب

التاريخ

المصادر

1- Human resource management in Non-profit sector

<http://www.e->

elqar.com/shop/eep/preview/book/isbn/9780857937308/

2- Human Resource Management

www.bized.co.uk

3- Managing Human Resources in Entrepreneurial Firms

Pearson Education, Inc. publishing as Prentice Hall

- دور ادارة الموارد البشرية في التطوير المؤسسي IDMC
- ادارة الموارد البشرية واهميتها في تطوير الادارة ، الامم المتحدة ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا
- محاضرات ادارة المشاريع الصغيرة ، هاني عرب ، ملتقى البحث العلمي



Human Resources



USAID | العراق
من الشعب الأمريكي



Be the change

