

الفصل ٨: دليل الموارد البشرية



دليل

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

المحتويات

١	الفصل ٨: دليل الموارد البشرية
٢	خارطة مسار الموارد البشرية
٣	هدف هذا الدليل
٣	ما هي وظيفة قسم الموارد البشرية؟
٦	ملخص
٧	المبادئ الأساسية
٩	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,١ - التوظيف والاستخدام والتوجيه
١١	الخطوة ٨,١,١ - خطة توظيف الموارد البشرية
١٢	الخطوة ٨,١,٢ - التوصيفات الوظيفية
١٣	الخطوة ٨,١,٣ - الاستخدام والتوظيف
١٩	الخطوة ٨,١,٤ - التوجيه والرعاية
٢٠	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٢ - التعويضات والمنافع
٢٢	الخطوة ٨,٢,١ - خلق سلم رواتب عام
٢٤	الخطوة ٨,٢,٢ - تحديد عروض الرواتب
٢٥	الخطوة ٨,٢,٣ - تحديد زيادات الرواتب
٢٧	الخطوة ٨,٢,٤ - وضع المنافع
٣١	الخطوة ٨,٢,٦ - إدارة مجموع الرواتب والأجور
٣٣	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٣ - إدارة الأداء
٣٥	الخطوة ٨,٣,١: تخطيط الأداء والتطوير
٣٨	الخطوة ٨,٣,٢ - التدريب والتغذية الراجعة
٤٠	الخطوة ٨,٣,٣ - مراجعة الأداء وتقييمه
٤٢	الخطوة ٨,٣,٤ - المكافآت والاعتراف
٤٤	الخطوة ٨,٣,٥ - تعلم الموظفين وتطورهم
٤٨	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٤ - العلاقات مع الموظفين
٥٢	الخطوة ٨,٤,٢ - مراقبة رضا الموظفين
٥٣	الخطوة ٨,٤,٣ - معالجة النزاعات بين الموظفين
٥٥	الخطوة ٨,٤,٤ - إرساء الآليات لتمثيل حقوق رب العمل والموظف وحمايتها
٥٧	الخطوة ٨,٤,٥ - ضمان السرية
٥٩	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٥ - رعاية الموظفين وسلامتهم
٦١	الخطوة ٨,٥,١ - السلامة والأمن
٦٤	الخطوة ٨,٥,٢ - رعاية الموظفين
٦٥	الخطوة ٨,٥,٣ - إدارة المخاطر
٦٦	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٦ - حالات الانفصال عن الموظفين
٦٨	الخطوة ٨,٦,١ - الاستقالة
٧٠	الخطوة ٨,٦,٢ - التقاعد

٧٣	الخطوة ٨,٦,٤ - الفائض الوظيفي
٧٤	الخطوة ٨,٦,٥ - الإنهاء لسبب ما
٧٦	الخطوة ٨,٦,٦ - الوفاة
٧٧	قائمة التحقق من الإمتثال للموارد البشرية
٨٣	المسرد
٨٦	المراجع

- الملحق أ: نموذج استمارة طلب موظفين
الملحق ب: نموذج استمارة التوصيف الوظيفي
الملحق ج: نموذج ورقة علامات المقابلة
الملحق د: إعطاء التغذية الراجعة وتلقّيها
الملحق هـ: قائمة التحقق من إنهاء الأداء غير المرضي
الملحق و: نموذج تصنيفات الأداء
الملحق ز: نموذج الاعتراف/ بيان الشرية
الملحق ح: تضارب المصالح
الملحق ط: خطة التعلم/ التدريب التابع للمنظمة

الفصل ٨: دليل الموارد البشرية



JIM STRIFE/CRS

In Pakistan, a CRS community organizer shakes hands with several Afghan refugee women after a meeting at the Information and Legal Advice Center, which provides free support to refugees.

خارطة مسار الموارد البشرية

خارطة مسار الموارد البشرية

التوظيف والتوجيه
والإستعاب
العملية ٨,١

هل لديك عملية تستخدمها في كافة قرارات الإستخدام الجديد والنقل والترقية؟
راجع صفحة ٧

التعويضات والمنافع
وقائمة الرواتب والاجور
٨,٢

هل تتبع الممارسات الفضلى عند التعويض على الموظفين
راجع صفحة ١٧

إدارة
٨,٣

هل تساعد موظفيك على الحفاظ على الإستمرار في أدائهم وتحسينه؟
راجع صفحة ٤١

علاقات الموظفين
٨,٤

هل من اليات قائمة لضمان حقوق الموظفين؟
راجع صفحة ٤٨

رعاية الموظفين
وأمانهم
٨,٥

هل من سياسات قائمة لحماية الموظفين وتقليل المخاطر؟
راجع صفحة ٦٠

الفصل
٨,٦

هل من إجراءات محددة لكافة حالات فصل الموظفين؟
راجع صفحة ٦٦

هدف هذا الدليل

ستستخدم المنظمات المعنية بتطوير مسار عمل الموارد البشرية، وإجراءاتها، وسياساتها ذات الصلة أو تحسينها المعلومات الواردة في هذا الدليل بطرق مختلفة، بما أن للمنظمات المختلفة سياقات وحاجات عمل فريدة تحتاج إلى «تكييف» أنظمة الموارد البشرية لديها. ينطرق دليل إدارة الموارد البشرية هذا إلى الحاجة إلى استخدام ممارسات العمل الجيدة، ووضع منهج لمسار عمل الموارد البشرية، وضمان الإدارة الفاعلة والفعالة للموارد البشرية، وتفاذي الفوضى، وتأمين المعاملة العادلة والتماسكة لكل فرد في المنظمة.

ما هي وظيفة قسم المالية؟

تعتبر إدارة الموارد البشرية الوظيفة التنظيمية التي تتعامل مع المسائل التي تخص الناس كافة في المنظمة من الذين يساهمون، سواءً فردياً أو جماعياً، في تحقيق أهداف المنظمة. من بين هذه المسائل، التوظيف والاستخدام، والتعويضات والمنافع، وإدارة الأداء، والسلامة، والرفاه، والتواصل، والروحانية، وتحفيز الموظفين، والتطوير، والنمو. تهدف أنشطة إدارة الموارد البشرية أولاً إلى جذب الموظفين، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وضمان انتقالهم. ويعتبر الناس من الأصول الأكثر قيمة في المنظمة؛ كما تُعزز إدارة الموارد البشرية السياسات والإجراءات التي تحرص على اكتساب الموظفين المهارات والتمتع بالحوافز والفرص من أجل مساهمتهم الفعالة في مهمة المنظمة وإدارتها جيدة.

التوظيف والاستخدام والتوجيه

على المنظمة أن تُخطّط لنوع الموظفين والوظائف الضرورية على الأمدين القصير والطويل، على أساس خطط العمل والأهداف التنظيمية. وتساهم هذه الخطة في صنع قرارات التوظيف وتساعد الموظفين الجدد على الاندماج في ثقافة المنظمة؛ وتولد الثقة، والتعاون، والتحفيز؛ وتكون فاعلة في المساهمة في إنجازات المنظمة. إنَّها العملية التي تُدخل الموظفين الجدد إلى الأنظمة، والبنى، والسياسات، وتدقق التواصل في المنظمة.

التعويضات والمنافع

تهدف أنظمة التعويضات والمنافع إلى تسديد أجر إلى الموظفين مقابل عملهم بطريقة عادلة. من خلال تقديم مجموعات المنافع والتعويضات التنافسية باستطاعة المنظمة سدّ حاجات الموظفين، ممّا يجذب الموظفين فتحفظ المنظمة بهم. مجموع التعويضات عبارة تصف مجموع تقديرات المنظمة إلى موظف ما، بما في ذات الراتب والمنافع.

رعاية الموظفين وسلامتهم

تُعنى رعاية الموظفين بمساعدة الموظفين بتقنيات الرعاية الذاتية والاستجابات المؤسسية للضغوط، لا سيما في البيئات المليئة بالتحديات بشكل خاص. وتكون إجراءات سلامة الموظفين مُصمّمة من أجل الوقاية من حالات الوفاة، أو الإصابة، أو المرض في مكان العمل أو في خلال أداء موجبات العمل خارج موقع العمل ومن أجل حماية أصول المنظمة كافة.

إدارة الأداء

إدارة الأداء عملية تُساعد الموظّفين على المحافظة على الأداء أو تحسينه من خلال تحديد حاجات التطوّر وتوقّعات واضحة، وتدريب الموظّفين وتطويرهم بشكل مستمر، وتقييم النتائج. توضّح إدارة الأداء المتوقّع؛ وتُساعد الموظّف على تطوير معرفته، ومهاراته، وسلوكياته؛ ويكون الموظّف مسؤولاً عن عمله وسلوكياته. تُعتبر إدارة الأداء القويّة أساسية لنجاح أي منظمة و/أو مشروع.

العلاقات مع الموظّفين

تُعتبر المنظمات مسؤولةً ليكون موقع العمل بيئة عمل إيجابيةً وعادلةً. وبالتالي، يجب أن تُرسي آليات من أجل المحافظة على علاقات إيجابية بين الموظّف وربّ العمل، بالإضافة إلى آليات للموظّفين ليُعبّروا عن حاجاتهم وضمنان حماية حقوقهم. ومن خلال تأمين هذه العلاقات مع الموظّفين، باستطاعة المنظمة التطرّق بشكل أسرع وبتفاعل أكبر إلى المشاكل الصعبة، على غرار الشكاوى، أو أخلاقيات الموظّفين المنحطة، أو العلاقات السيئة بين الموظّفين.

حالات الفصل والانفصال

تختلف عملية إنهاء عمل الموظّفين حسب أسباب الفصل. يجب التعامل بعناية دقيقة مع حالات الانفصال، لا سيّما عندما يتخذ ربّ العمل قرار إنهاء علاقة عمل. على المنظمات أن تحرص على أن تحترم العملية كل فرد معني.

ضبط الوقت وإدارة مجموع الأجور والرواتب

في إطار ضبط الوقت وإدارة مجموع الأجور والرواتب، يُعطي دليل الموارد البشرية المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب إلى قسم/وحدة المالية حول بيانات حضور الموظّفين وأوقاتهم، بالإضافة إلى التغيّرات في المنصب، ومعدّلات الأجور، والاقتراعات، إلخ. سيستخدم قسم/وحدة المالية هذه المعلومات من أجل إعداد الرواتب وتسديدها.

سياسات الموظّفين وإجراءاتها

تُحدّد سياسات الموظّفين وإجراءاتها ممارسات الموارد البشرية وعملياتها المطلوبة ضمن المنظمة، كما تُحدّد حقوق الموظّفين، وأدوارهم، ومسؤولياتهم. يُدير قسم الموارد البشرية تطوير هذه السياسات والإجراءات بعد إيلاء العناية اللازمة إلى متطلّبات القوانين المحلية. ومتى أعطت الإدارة العليا موافقتها، يجب إطلاع الموظّفين كافةً على السياسات وشرحها لهم ويجب تطبيقها بشكل متماسك. صحيح أن هذا الدليل لا يحتوي على قسم مُنفصلٍ مُخصّصٍ لسياسات الموظّفين وإجراءاتهم، لكنّ العمليات كلّها تُعطي المشورة إلى المنظمات لمساعدتها على تطوير سياساتها الخاصة.

ملخص

تشمل وظيفة الموارد البشرية مجالات مختلفة عديدة، يُعنى كل مجالٍ منها بالأنشطة والعمليات المختلفة. صحيح أن إدارة الموارد البشرية قد تكون مهمة شاقة، إنّما يُعطي هذا الدليل التعريفات والتوصيفات لعمليات الموارد البشرية المختلفة التي يجب اعتمادها على أنّها ممارسات فضلى تُساعد المنظمات على أداء المكونات الأساسية لوظيفة الموارد البشرية. قد لا يكون للمنظمات بالضرورة قسم/وحدة للموارد البشرية بحدّ ذاته/ها، لكن لا بدّ من إناظة الموظّفين بالمسؤوليات المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية. يُشير دليل إدارة الموارد البشرية إلى مدير/مسؤول موارد بشرية يقوم بمفرده بدور إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ والمنظمات مسؤولة عن تحديد المسؤوليات والمناصب لهذا الدور والأدوار الإضافية على أساس حاجاتها المحددة. يختلف توزيع المسؤولية لكل مكون من وظيفة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة حسب عوامل عدّة، على غرار حجم المنظمة، وميزانية المنظمة، والبنى التنظيمية، وقرار الإدارة للتعاقد الخارجي بالنسبة إلى بعض الأنشطة. وبغض النظر عن ذلك، على الإدارة العليا أن تضمن أداء العناصر الأساسية الدنيا لمكونات وظيفة الموارد البشرية كافةً بطريقة أو بأخرى.

المبادئ الأساسية

كما هي الحال بالنسبة إلى أي مجال وظيفي، تُدير الموارد البشرية مبادئ أساسية، توجه معايير النوعية لأداء أنظمة الموارد البشرية وعملياتها. كما تنطرق إلى البيئة التنظيمية للموارد البشرية. إلى ذلك، تحرص هذه المبادئ على أن تضع إدارة المنظمة السياسات والإجراءات الملائمة حول الرقابة الداخلية. تضمن الإدارة بانتظام أن تعمل العمليات الملائمة بشكل فاعل وأن ترصد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وتديرها. أخيرًا، تضمن الموارد البشرية توفّر ضوابط داخلية فاعلة من أجل الحدّ منها إلى مستوى مقبول. إلى ذلك، تُساعد مبادئ الموارد البشرية التوجيهية المنظمات حرصًا على تمكين موظفيها، وتحفيزهم، وإشراكهم في أداء أفضل قدراتهم وبالتالي، المساهمة في نجاح المنظمة بشكل عام.



Farmers in Guatemala listen to CRS partners explain a method of farming designed to prevent soil run off.

لا بدّ من احترام المبادئ الأساسية التالية عند تأسيس الموارد البشرية في منظمة ما:

- **التزام الإدارة العليا** – التزام الإدارة العليا أساسي من أجل اعتماد عمليات أنظمة موارد بشرية شاملة وعملياته مرتبطة بمهمة المنظمة واستراتيجيتها. يجب إرساء الأنظمة والعمليات في المنظمة وتطبيقها بشكل متماسك من أجل توجيه نجاح المنظمة.
- **الامتثال للمتطلبات القانونية المحلية وأنظمة الجهات المانحة** – على المنظمات أن تحرص على امتثال أنظمة الموارد البشرية وعملياتها للمتطلبات القانونية المحلية وأنظمة الجهات المانحة، ممّا من شأنه أن يحمي المنظمة من المخاطر التي قد تؤثر على أخلاقيات الموظفين وسعة المنظمة ووجودها.
- **مكان عمل عادل** – يؤكّد مكان عمل عادل على كرامة كل موظف في منظمة ما ويضمن لكل موظف معاملة متساوية، بغض النظر عن العرق، واللون، والعمر، والدين، والجنس، والأصل الوطني، والاعاقة، والمستوى في بنى المنظمة. ومن بين العناصر الضرورية لضمان مكان عمل عادل، تطبيق متماسك لسياسات الموارد البشرية ومسارات عملها، ومجموعة منافع وتعويضات عادلة للموظفين كافة، وبيئة عمل صحية وسليمة، وفرص متساوية للاعتراف، والتعليم، والنمو.
- **التواصل** – على كل منظمة إقامة آليات من أجل تواصل واضح، ومفتوح، ومباشر في صفوف الموظفين كافة على مستويات المنظمة كافة. لا بدّ من آليات مراجعة من أعلى المنظمة إلى مستواها الأدنى ومن الأسفل إلى الأعلى حرصًا على مشاطرة المعلومات الدقيقة، والمتماسكة، وفي الوقت المناسب، كما تدعو الحاجة، ممّا يضمن نفاذ الموظفين إلى المعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم بشكل ناجح وإعطاءهم فرصة إسماع صوتهم في القرارات التي تؤثر عليهم.

- السريّة – طبيعة غالبية المعلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشريّة سريّة يجب التعامل معها على هذا الأساس. ويُعتبَر من غير الأخلاقي الكشف عن بعض أنواع المعلومات المرتبطة بالموارد البشريّة للأفراد أو الهيئات خارج من هو مؤهّل للنفاذ إلى هذه المعلومات، ممّا قد يُعرّض المنظّمة للمخاطر والمسؤوليّات.

مسار أعمال الموارد البشرية ٨,١ - التوظيف والاستخدام والتوجيه

وصف المسار

تُساهم عمليات التوظيف والاستخدام الصلبة، بالإضافة إلى التوجيه الصارم في تحقيق عملية إنتقالية سلسة إلى وظيفة جديدة أو إلى منظمة جديدة وتُساعد على دمج الموظفين الجدد في بيئة العمل وثقافة المنظمة. ومع توفّر هذه العمليات، من المُحتمل سدّ حاجاتهم، ممّا يُمكنهم من تحقيق النجاح في وظيفتهم الجديدة.

يُعتبر التوظيف نظاماً رسمياً يُستخدم في قرارات التوظيف، والنقل، والترقية الجديدة. ويكون نظام التوظيف والاستخدام ناجحاً عندما يكون عادلاً وشفافاً، ممّا يضمن توظيف المرشّحين على أساس مهاراتهم المهنية، وخبرتهم، وشهاداتهم، ومسيرتهم التعلّمية، ومؤهلاتهم الأخرى. ومن خلال نظام التوظيف العادل والشفاف هذا، تتخذ منظمة ما خطواتٍ مهمّة، حرصاً على تلبية التنوّع وعدم التمييز ضدّ مرشّح أو موظّف على أساس العمر، أو العرق، أو الدين، أو الاثنية، أو الجندر، أو الإعاقة.

وتضمن عملية التوظيف الفاعلة توظيف المنظمات للأشخاص الملائمين في المناصب الملائمة وفي الوقت المناسب بهدف توظيف الموظفين الذين يتمتّعون بالمهارات والمؤهلات التي تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة ومهمّتها أو بهدف ترقيتهم. ومن شأن عملية ملائمة جذب مرشّحين داخليين وخارجيين مؤهلين يُختار منهم أفضل مرشّح. «جذب الكميّة الملائمة من المرشّحين ضروري، إنّما غير كافٍ. تُعتبر نوعية المرشّحين عاملاً أساسياً لتحقيق أهداف التوظيف.»^٤

تشمل منافع نظام توظيف واستخدام واضح وقوي في منظمة ما ما يلي:

- توظيف أشخاص مؤهلين ويتمتّعون بالمهارات.
- للمنظمة، من خلال تطوير خطة توظيف، عدد موظّفين ملائم ونوعية موظّفين عالية من أجل تحقيق مهمّة المنظمة وخطط برامجها وأهدافها الاستراتيجية بنجاح.
- باستطاعة المنظمة، من خلال استخدام خطة التوظيف، تقييم الفجوات في التوظيف بشكل أسهل.
- يتمّ تشجيع الأفراد على الاستفادة قدر المستطاع من الفرص المهنية ضمن منظمة ما، بدل ترك المنظمة لانتهاز فرص في الخارج.
- يُمكن تقادي توظيف الشخص غير المناسب في منصب ما، وبالتالي تقادي «أخطاء الاختيار (التي) قد تؤثر بشكل سلبي على خطة إدارة الرأسمال

^٤ نظام تعلّم جمعية إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩). الوحدة ٢: تخطيط القوى العاملة وتوظيفها. ص. ١٣٢-٢.

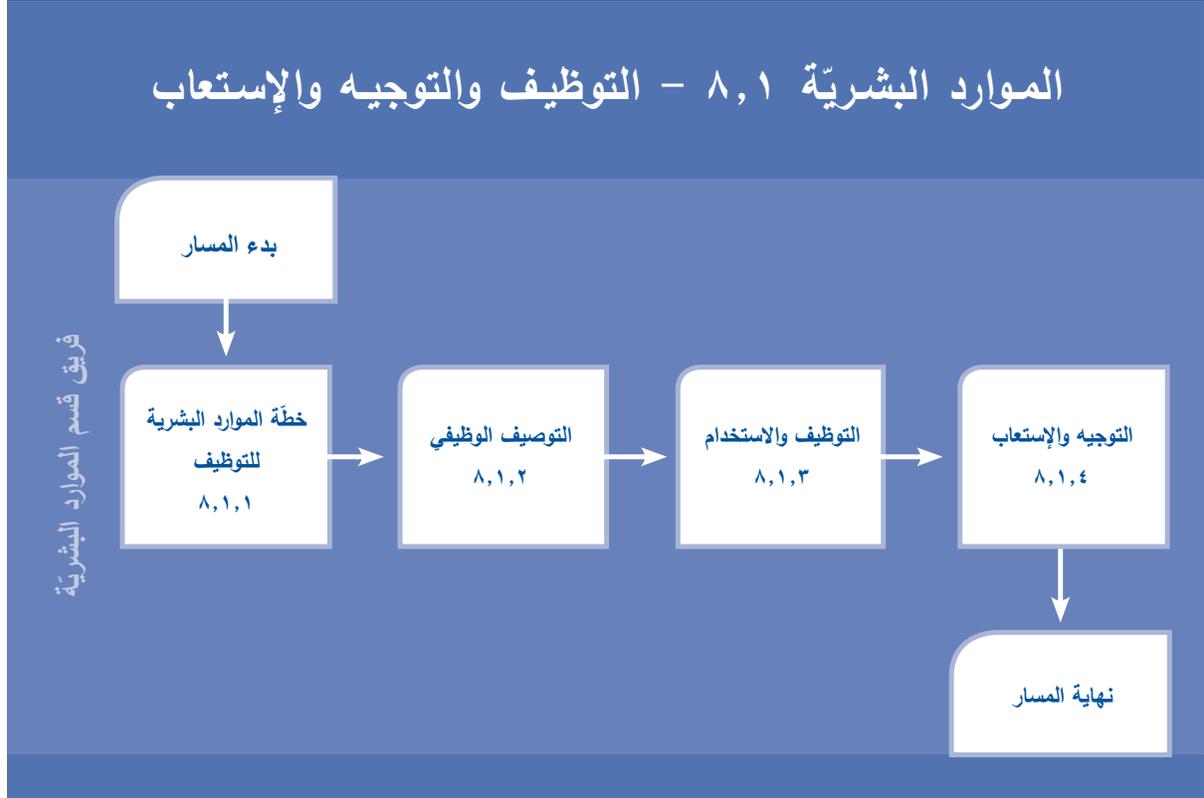
- البشري للمنظمة، بالإضافة إلى أخلاقيات المنظمة، ووقت الإدارة، وميزانيات التدريب، والانتاجية، والربحية.»^٥
- يتم تقادي ممارسات التوظيف التمييزية، مما يحدّ من المسؤوليات.
- يجب الرجوع دائماً إلى القوانين المحلية عند إقامة أنظمة توظيف.

تشمل منافع برنامج توجيه ما يلي:

- الحدّ من الفوضى بشأن أدوار الوظائف، وبنى الإبلاغ، والتوقعات، التي تؤدي إلى انخفاض معدلات حركة الموظفين.
- زيادة وقع المناصب وفعاليتها
- تعزيز الوعي تجاه تاريخ المنظمة، ومهمتها، ورؤيتها، وقيمها، وأولوياتها، وأهدافها، وعملها، فيتمثال الموظف مع ربّ عمله الجديد.
- دعم دمج الموظف وإشراكه في ثقافة المنظمة، مما يوحد حسّ الانتماء.
- يوحد التوجيه سلوكاً تفاوُلًا تجاه المنظمة.
- الحدّ من قلق الموظف الجديد
- يُحدّد التوجيه توقّعات الأداء
- يزوّد البرنامج المعلومات الأساسية ذات الصلة، وبالتالي يحدّ من المنحنى التعلّمي المرتبط بمنصب جديد.

^٥ نظام تعلّم جمعيّة إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩). الوحدة ٢: تخطيط القوى العاملة وتوظيفها. ص. ٢-١٨٦. Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module Two: Workforce Planning and Employment. Page 2-186

الموارد البشرية ٨,١ - التوظيف والتوجيه والإستعاب



الخطوة ٨,١,١ - خطة توظيف الموارد البشرية

إسم الخطوة	خطة توظيف الموارد البشرية
رقم الخطوة	٨,١,١
المدخلات	أهداف المنظمة وخطط عملها الحاجات في قطاعات وضع البرامج التمويل المتوفر
المخرجات	خطة توظيف الموارد البشرية
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية، رئيس المنظمة
نقاط الدمج	وحدة/قسم المالية وحدة/قسم وضع البرامج
ملخص	تُعدّ المنظمة أولاً خطة توظيف على أساس أهدافها وخطط عملها وعلى أساس الحاجات القائمة في قطاعات وضع البرامج. عندئذ، يتم إشراك قسم المالية نظراً لمعرفتها بشأن التمويل المتوفر. أخيراً، يتم وضع خطة توظيف، تهدف إلى استباق الحاجات بالنسبة إلى فترة زمنية محددة، سنة عادةً. تسمح خطة التوظيف للمنظمة بالتخطيط المسبق للموارد الضرورية للتوظيف في المناصب المشار إليها فيه. لا تقتضي خطة توظيف دائماً التوظيف من خارج المنظمة. تُعتبر إعادة تنظيم الموظفين داخل المنظمة أو ترفيقهم خياراً.

يتم تطبيق خطة الموارد البشرية وتقييمها واستخدامها للتخطيط الاستراتيجي الطويل الأمد (سنوياً). تستخدم المنظمة تخطيط الموارد البشرية لتفادي التوظيف الناقص أو المفرط.

من الأهمية بمكان بالنسبة إلى المنظمة التخطيط لأنواع الموظفين والمناصب الضرورية على الأمدين القصير والطويل على أساس أهداف المنظمة وخطط عملها. ويوجه خطة التوظيف التمويل المتوفر، وإدخال قطاعات برامج جديدة، بالإضافة إلى عوامل أخرى.

عندما يريد أحد أعضاء المنظمة توظيف موظف جديد، عليه أن يُقدّم طلباً على شكل استمارة، تتم مراجعة المعلومات الواردة فيها مقارنةً مع خطة التوظيف حرصاً على أن تتماشى المناصب الإضافية أو مناصب الاستبدال مع خطة المنظمة العامة لهذا العام. يرجى مراجعة الملحق أ لاستمارة الموظفين النموذجية.

الخطوة ٨,١,٢ - التوصيفات الوظيفية

إسم الخطوة	التوصيفات الوظيفية
رقم الخطوة	٨,١,٢
المدخلات	خطة توظيف الموارد البشرية
المخرجات	وثيقة التوصيف الوظيفي
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية، المشرف المباشر، مدير الاستخدام
نقاط الدمج	غير متوقّرة
ملخص	يُعدّ مدير/مسؤول الموارد البشرية، أو المشرف المباشر، أو مدير الاستخدام، كما تقتضي الحالة، توصيفاً وظيفياً مفصلاً لكل وظيفة يجب ملؤها. يُحدّد التوصيف الوظيفي المسؤوليات، والمؤهلات المطلوبة والمهارات، وعلاقات الإبلاغ، وأوجه أخرى مهمة في الوظيفة على أساس استراتيجية المنظمة، وأهدافها، وخططها.

على أساس خطة التوظيف ونظراً إلى حاجات البرامج وتطوّر المنظمة الناشئ، تتخذ المنظمة قرار التوظيف.

من شأن توصيف وظيفي مكتوب بشكل جيّد مساعدة المنظمة على وضع معايير حرصاً على ضمان النظر في المرشّحين الذين يتمتّعون بالخبرة والتدريب المناسبين فحسب. يُسهّل تطوير التوصيفات الوظيفية للمناصب الجديدة وضع معايير الاختيار وتقييم مقدّمي الطلبات. فتمتّى تمّ توظيف الشخص المناسب، يُعتبر التوصيف الوظيفي أداة إدارة قيّمة من أجل المساهمة في وضع توقّعات الأداء، وتقييم الأداء، وتحديد تطوّر الموظّفين وحاجات التعلّم والمقاربات ذات الصلة **(راجع الخطوة ٨,٣: إدارة الأداء)**. على المشرف المباشر، مع الموظّف، مراجعة التوصيفات الوظيفية من وقتٍ إلى آخر. ويُعتبر المشرفون المباشرون والموظّفون مسؤولين عن مراجعة التوصيفات الوظيفية لتحديثها.

يجب تطوير التوصيفات الوظيفية على أساس نوع الموظّفين المطلوب. فثمة أنواع موظّفين أساسية ومؤقتة. ويشمل الموظّفون المؤقتون الموظّفين «العائمين»، و«الزائرين»، والموسميّين. وتُحدّد قوانين العمل المحليّة عادةً أنواع التوظيف؛ وعلى المنظمة الامتنال لهذه التعريفات.

تجدر الإشارة إلى أن المتعاقدين الأفراد ليسوا موظّفين لدى المنظمة، فهم يؤمّنون الخدمات المختصة إلى المنظمة، بما في ذلك إدارة بيانات المشروع، وإدارة البيانات، واستشارة التقييم، وتكنولوجيا المعلومات، والتنظيف. تتحدّد العلاقة بين المنظمة ومتعاقد فردي في عقد أو اتفاق فردي يكون مختلفاً عن عقد التوظيف ويتمّ تحديدها أيضاً بموجب القوانين المحليّة. فلا ترعى أنظمة الموارد البشرية في المنظمة وسياساتها وإجراءاتها المتعاقدين الفرديين ولا يدخلون في إطار العلاقة بين المشرف والمشرف عليه مع أي من موظّفي المنظمة. لكن على العقد أن يُحدّد بشكل واضح من هو الشخص صلة الوصل بين المنظمة والمتعاقد. وعلى العقد/الاتفاق أن يرسم أو يُحيل إلى نطاق عمل يُحدّد طبيعة الخدمات، والنتائج المتوقّعة، والإطار الزمني الذي يتم إنجاز

العمل ضمنه، وطريقة مراقبة النتائج ومراجعتها. على المنظمة أن تضمن الامتثال لقوانين الضريبة المحلية في ما يتعلّق بالتسديد إلى المتعاقدين الفرديين وخصم الضرائب أو أي تخفيضات أخرى كما تدعو الحاجة. يُرجى مراجعة الفصل ٧: توريد المشتريات للحصول على المزيد من التفاصيل حول خدمات العقد.

الخطوة ٣، ١، ٨ - الاستخدام والتوظيف

إسم الخطوة	الاستخدام والتوظيف
رقم الخطوة	٨، ١، ٣
المدخلات	الإعلان عن وظيفة شاغرة استمارة المرشّح والوثائق الداعمة المقابلة الاختبار والمراجعة الأساسية عرض العمل
المخرجات	يقبل العرض المرشّح المؤهل الأفضل
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية، المسؤول المباشر، مدير التوظيف
نقاط الدمج	وحدة/قسم المالية - مجموع الأجور والرواتب
ملخص	عملية الاستخدام هي الجزء الأساسي من عملية التوظيف. يجب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة للمجموعات المرشّحة في الداخل وفي الخارج من خلال عرض الوظيفة على ألواح النشر، وعبر النشرات الالكترونية، والوسائل الاعلامية، إلخ. متى حدّدت المنظمة مجموعة من مقدّمي الطلبات المؤهلين، تشمل عملية الاختيار تحليل وثائق مقدّمي الطلبات، وإجراء المقابلات، والاختبار، والتحقق الأساسي، وتقديم عرض عمل.



Attendees at a CRS even in Cuba.

يُمكن المنظمة أن تختار سواءً البحث عن مرشّحين في الداخل أو البحث عن مرشّحين في الخارج من سوق العمل العام. وتعتمد ملاءمة المقاربة على حاجات المنظمة، وثقافتها، واستراتيجيتها. وسيعتمد قرار التوظيف من الداخل على نية المنظمة تأمين فرصٍ لترقية الموظفين. وفي حال كانت المنظمة تعتمد ثقافةً واستراتيجيةً تبدي الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخلياً، يمنح ذلك الموظّفين الحاليين فرصة تحقيق التطور المهني. (لمزيد من المعلومات حول ترقية الموظّفين، يُرجى مراجعة **الخطوة ٤، ٣، ٨: المكافآت والاعتراف**).

متى اتُخذ القرار، يتمّ الإعلان عن الوظيفة داخلياً و/أو خارجياً كما تدعو الحاجة.

الإعلان عن وظيفة شاغرة

يُمكن الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الداخل وفي الخارج. ويُعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الداخل ممارسة جيدة بما أنّها تُعطي الموظّفين الحاليين فرصة الردّ على الوظائف الشاغرة. ومرةً جديدةً، يُعطي هذا فرصة متساوية إلى الجميع للتقدّم لوظيفة شاغرة. كما يسمح للموظّفين المؤهلين كافةً بالتنافس على المناصب. لذلك، على المنظمة أن تقرّر بشأن مدّة الوظيفة الداخلية والخارجية على أساس المعايير، على غرار الخط الزمني، والوقت المتوقّع لملء الوظيفة، والحاجات التشغيلية. ويُمكن الإعلان عن وظائف شاغرة في الداخل وفي الخارج في الوقت نفسه. كما يُمكن الإعلان عن الوظائف الشاغرة على لوح الاعلانات أو من خلال النشرات المنتظمة، والمذكرات، والنشرات الالكترونية، أو الهاتف. أمّا بالنسبة إلى الاعلانات الخارجية، فتشمل

مصادر الطرف الثالث وكالات التوظيف العامة والخاصة، وشركات الاعلان، والانترنت. ومن بين أبرز مصادر الاعلان الأخرى عن وظائف شاغرة، التشبيك في الأوقات كافة ل«تعدّد المصادر والمشاركة من خلال مجموعات التنسيق والجمعيات المهنية، إلخ.

عملية الاختيار

متى حدّدت المنظمة مجموعةً من مقدّمي الطلبات المؤهلين، تبرز حاجة إلى جمع المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ قرار الاختيار. ويجب أن تعتمد هذه العملية على القوانين المحلية. كما تنطوي عملية الاختيار على مراحل عدة:

- تحليل استمارات مقدّمي الطلبات
- إجراء المقابلات
- إجراء الاختبارات
- مراجعة المراجع والمراجعات الأساسية
- عرض عمل وعقد عمل

تحليل استمارات مقدّمي الطلبات (قائمة أفضل مقدّمي الطلبات)

في هذه المرحلة، يُحلّل الموظفون المناطبة بهم مسؤوليات الموارد البشرية (بشكل خاص مسؤوليات التوجيه والتوظيف)، بالتشاور مع مدير الاستخدام، استمارات طلبات المرشّحين والسيرات الذاتية لتحديد مقدّمي الطلبات الذين يحترمون معايير الاختيار الدنيا. يجب أن تشمل استمارات الطلبات المعلومات التي تُشير إلى قدرة مقدّم الطلب على ملء الوظيفة بشكل ناجح. بمعنى آخر، تحتوي استمارة الطلب على معلومات تتخطى البيانات البيولوجية.

يجب مقارنة مؤهلات مقدّمي الطلبات مع متطلّبات الوظيفة المحدّدة في التوصيف الوظيفي.

إجراء المقابلات

اختار بعض المنظمات إجراء مسح مُسبق للمرشّحين. تُجرى المقابلات الوجيزة، التي غالبًا ما تتمّ عبر الهاتف، مع المرشّحين المختارين من أجل التأكيد على اهتمام كل مرشّح، وخبرته، وتوقّره، وتوقّعاته. كما أن الحوار الموجز مفيد، ويُساعد المرشّحين على فهم المنصب والمنظمة، وفهم ملامتهم للمنصب وحاجاتهم من حيث الراتب. في حال كان الطرفان لا يزالان مهتمّين، يُطلب من المرشّح الحضور لإجراء مقابلة.

على لجنة إجراء المقابلات المختارة بتأنّ إجراء المقابلات مع المرشّحين المختارين. تحدّ مقابلات اللجنة التي تشمل مُشاركين من خلفيات مختلفة من المنظمة من مخاطر الانحياز، والمحسوبية، والفساد، إلخ. وتكون اللجنة مؤلفة من الفرد المناطبة به مسؤوليات الموارد البشرية (مثلاً التوظيف)، ومدير الاستخدام، وأشخاصٍ أخرى كما تدعو الحاجة.

يتمّ تصميم المقابلات من أجل التعمّق في مجالات اهتمام الشخص الذي يُجري المقابلات لتحديد مدى استجابة المرشّح لمعايير المنصب وحاجات المنظمة. من الأهمية بمكان أن يكون الأشخاص

٤ نظام تعلّم جمعية إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩). الوحدة ٢: تخطيط القوى العاملة وتوظيفها. ص ٢-١٦٩.

الذين يُجرون المقابلة مستعدين بشكل جيد لها، بما أن المقابلة وسيلة اختيار مهمة. «يُجري بعض المنظمات سلسلة من المقابلات تتراوح من المقابلات الموجزة ما قبل المسح (٢٠ دقيقة أو أقل) إلى المقابلات المعمّقة الطويلة (ساعة أو أكثر). وأساليب إجراء المقابلات رهن بما يُفضله من يُجري المقابلة ووضعهم، لكن يجب المحافظة على التماسك مع كل مرشّح عن المنصب.»^٥

من بين الخطوط التوجيهية الأهم للمقابلة، الحاجة إلى التخطيط لها. فلا بدّ من مراجعة السيرة الذاتية لمقدم الطلب أو مواد أخرى ومقارنتها مع متطلبات المنصب في التوصيف الوظيفي، ممّا يُعطي فرصةً للتخطيط لأسئلة المقابلة التي ستؤدّ المعلومات ذات الصلة على أساس الوظيفة. يجب أن يكون للجنة لائحة عن الأسئلة المحددة مسبقاً، التي قد يُرافقها نظام تصنيف وأن تشمل أسئلة المقابلة أسئلة مرتبطة بالسلوكيات. أدناه نصائح لإجراء مقابلة:

- يجب طرح الأسئلة نفسها على كل مرشّح عن منصب مُعيّن.
- يجب ألا يُقاطع أعضاء لجنة المقابلة بعضهم وعليهم طرح الأسئلة وفق سلسلة محدّدة مسبقاً.
- تزويد مقدم الطلب بفرصة طرح الأسئلة.
- إطلاع مقدم الطلب على التاريخ المتوقع لصدور قرار وطريقة نقله.

إجراء الاختبارات (تقييم المهارات)

قد تقرّر المنظمات اختبار مقدمي الطلبات قبل إجراء مقابلات معمّقة أو بعد إجرائها. وفي حال قرّرت المنظمة إجراء اختبارات، يجب يكون الاختبار صالحاً، ومرتبئاً بالوظيفة، ويتمتع بالمصداقية. وتُساعد الاختبارات في الواقع للكشف بشكل أكبر عن مهارات مقدم الطلب ذات الصلة ومعرفته في ما يتعلّق بالمنصب المُحدّد. فعلى سبيل المثال، غالباً ما تُجرى الاختبارات لمناصب في المحاسبة، والقيادة، وصياغة التقارير لأنّ هذه المناصب تتطلّب مجموعة محدّدة من المهارات التقنيّة.

مراجعة المراجع والمراجعات الأساسية

على أساس تقييم مقدمي الطلب، يتمّ رفع توصيات إلى المرشّحين الأوائل للمنصب. فمن أجل تفادي استخدام مرشّحين غير مؤهلين (مثلاً من يفتقرون إلى المستوى التعليمي المطلوب، أو المهارات، أو الخبرة) أو المرشّحين الذين يشكّلون خطراً (مثلاً سرقة، أو احتيال، أو تصرف سيء)، على المنظمات مراجعة المراجع بشكل كامل. من المستحسن مراجعة ثلاثة مراجع، يتمّ الحصول عليها من المشرفين أو أرباب العمل السابقين. يجب أن تطلب المنظمات الاذن من مقدم الطلب لمراجعة المراجع.

^٥ نظام تعلّم جمعيّة إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩). الوحدة ٢: تخطيط القوى العاملة وتوظيفها. ص. ١٧٢-٢. Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module Two: Workforce Planning and Employment. Page 2-172

كما قد تقرّر المنظّمات إجراء مراجعات أساسية، قد تشمل مراجعة الشهادات الأكاديمية، ومراجعات التاريخ الائتماني، والسجلات العدلية، وسجلات أخرى. ولا بدّ من استشارة القوانين المحلية المتعلقة بالمراجعات الأساسية. فقد يطلب رب العمل بشكل قانوني مراجعة بعض الوثائق قبل التوقيع على عقد عمل وقد تُفرض قيود قانونية على طلب وثائق أخرى. وتُجرى عادةً مراجعات أساسية إثر عرض عمل.

عرض عمل وعقد عمل^٦

يجب أن يلي عرض العمل فوراً القرار النهائي بتوظيف مرشّح. فيجعل عرض العمل قرار الاستخدام رسمياً وينقله رسمياً من خلال رسالة عرض. قد توجّه المنظمة شفهيّاً عرض العمل وفي الوقت نفسه تتناقش تفاصيله. على العرض أن يُحدّد المهلة القصوى الممنوحة إلى المرشّح التي يبقى العرض في خلالها صالحاً. من الأهمية التذكّر أن عروض العمل يجب صياغتها بشكل متأنّ من أجل تفادي سوء الفهم.

«يُعتبر عقد العمل اتفاقاً ملزماً قانوناً فيشرح العلاقة القائمة بين الموظّف ورب العمل»^٧. يجب صياغة عقد العمل خطياً من أجل توضيح شروط العمل، وإلا كانت عرضةً لسوء الفهم وسوء التفسير. يجب إخضاع نموذج عقد العمل للمراجعة القانونية.

ثمة بنود عديدة يجب النظر إليها في عقود العمل المكتوبة حسب المنظمة، والعمل، والقوانين المحلية السارية. يوصى بإدراج النقاط التالية في عقد العمل:

- شروط العمل وأحكامه، بما في ذلك الإطار الزمني وساعات العمل
- طول المرحلة الاختبارية
- التوصيف الوظيفي
- شروط السرية وعدم الكشف
- التعويضات والمنافع
- الإحالة إلى سياسات
- شروط الاستقالة والانتهاء
- التاريخ والتوقيع الملائمة

ملفات الموظّفين

لا بدّ من الاحتفاظ بنظام أرشفة للموظّفين، يضمّ ملف كل موظّف الوثائق كلّها المرتبطة بعلاقة العمل، على غرار العقد، والتوصيف الوظيفي، والسيرة الذاتية، وكتابات الانذار، ووثائق العطل، وخطط الأداء، والتقييم. يجب أن يكون للموظّفين وصول إلى الملفات بناء على طلبهم، ولا تبقى سريةً. لا بدّ من الرجوع أيضاً إلى القوانين المحلية حول أرشفة وثائق الموظّفين والاحتفاظ بها.

^٦ المشار إليه باتفاق عمل.
^٧ نظام تعلّم جمعية إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩). الوحدة ٢: تخطيط القوى العاملة وتوظيفها. ص. ١٩٥-٢٠٠.
Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module Two: Workforce Planning and Employment. Page 2-195

الخطوة ٨,١,٤ - التوجيه والرعاية

إسم الخطوة	التوجيه والرعاية
رقم الخطوة	٨,١,٤
المدخلات	التوصيف الوظيفي مهمة المنظمة ومبادئها الهيكل التنظيمي الخطة السنوية إجراءات الموظفين وسياساتهم استمارات يستخدمها الموظف الأدلة التقنيّة
المخرجات	قائمة مراجعة لإنهاء عملية التوجيه (اختيارية، إنّما يوصى بها بشكل عال) جمع الاستمارات الملائمة لمجموع الرواتب والأجور والمنافع
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية المشرف المباشر
نقاط الدمج	يحتاج رؤساء الأقسام المختلفة إلى التعاون حرصاً على استفادة الموظف من التوجيه الشامل والملائم.
ملخص	التوجيه والرعاية مصممان من أجل استخدام موظفين جدد في المنظمة، وموظفين زملاء، والمشرفين المباشرين عليهم، وسياسات المنظمة، وممارساتها، وأهدافها المرتبطة مباشرةً بوظيفة الموظف.

تمتدّ عملية التوجيه والرعاية عادةً على عدة أشهر وتشمل التغذية الراجعة بوتيرة عالية، وبناء العلاقات، والإرشادات. إنّها مصمّمة للمساهمة في دمج الموظفين الجدد ضمن ثقافة المنظمة فيصبحون أعضاء منتجين في المنظمة. إنّ هذه العملية «لا تُساعد الموظفين الجدد فحسب على فهم المعلومات الخاصة بالوظيفة، بل تُعطي أيضاً معلومات تنظيمية لمساعدة الموظفين الجدد على فهم المنظمة فهمًا تامًا.»^٤

يجب أن يكون لمنظمة ما قائمة مراجعة للتوجيه والرعاية من أجل توجيه الموظف والمشرف المباشر عليه. على الموظف التوقيع على القائمة للمصادقة على انتهائها في نهاية فترة التوجيه. يجب الاحتفاظ بنسخة عن قائمة المراجعة الموقّعة هذه في ملف الموظف.^٥

٤ «كاير». (٢٠٠٧). رزمة الترحيب. مخطوطات على قرص مدمج.
CARE. (2007). Welcome Package. Manuscripts on compact disc.
٥ منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠١٠). أدوات تنمية القدرات المؤسسية للشركاء المحليين، وإجراءات الموارد البشرية، وسياساتها. مخطوط غير منشور.
Catholic Relief Services. (2010). Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures. Unpublished Manuscript.

مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٢ - التعويضات والمنافع

وصف المسار

يهدف نظام التعويضات والمنافع إلى التعويض للموظفين عن عملهم بطريقة عادلة. فمن خلال تقديم مجموعات منافع ورواتب تنافسية، باستطاعة المنظمة سدّ حاجات الموظفين، وبالتالي جذب الموظفين والاحتفاظ بهم. تُعتبر عبارة مجموعة التعويضات عبارةً تصف ما تؤمّنه المنظمة إلى موظّف ما، بما في ذلك الرواتب والمنافع.

أدناه منافع من نظام منافع وتعويضات:

• يتقاضى كل موظّف راتباً عادلاً ومتساوياً وباستطاعته فهم احتساب راتبه، ممّا يحدّ من الضغط المحتمل حول التعويضات.

• في حال لم تتمكن المنظمة من تسديد رواتب تنافسية، قد يكون للموظفين منافع أخرى، على غرار عطلة أطول، قد تشكل عاملاً جاذباً بالنسبة إلى المرشحين المحتملين.

• من خلال الكشف عن المجموعة الكاملة للمنافع والتعويضات، قد تكون المنظمة أكثر تنافسيةً وفي موقف أفضل لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم.

• ستكون منظمة ما قادرة على زيادة مجموع الرواتب والتعويضات بشكل متماسك.

لأنظمة الموارد البشرية القويّة مقارنةً منهجيّةً للتعويضات والمنافع. أدناه بعض الممارسات الفضلى المرتبطة بنظام المنافع والتعويضات.

• تحديد المنافع ومستويات الرواتب التي، كحدّ أدنى، تستجيب للمتطلبات الدنيا للقوانين المحليّة. السعي إلى الحصول على المشورة القانونيّة من أجل ضمان الامتثال للأنظمة المحليّة.

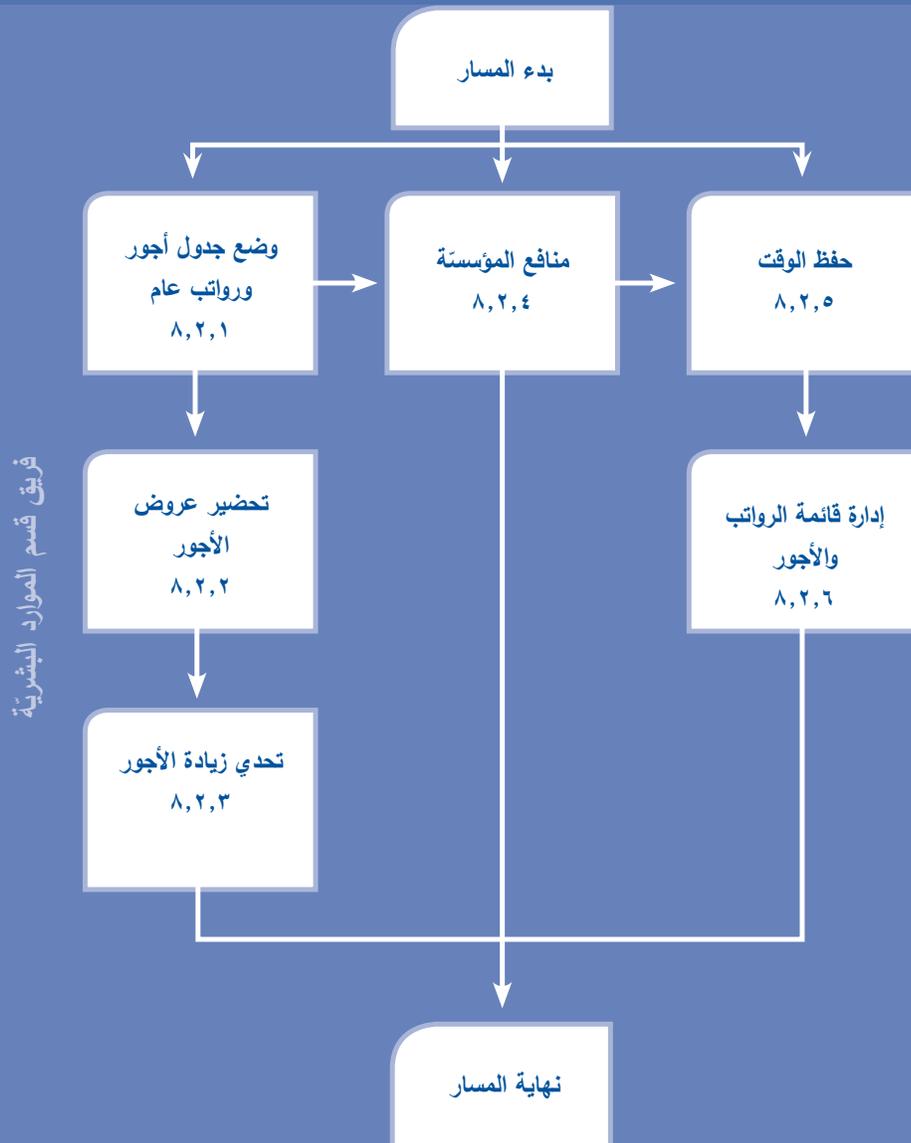
• استخدام نظام موثوق من أجل تحديد الرواتب وزياداتها. صحيح أنّ معلومات الرواتب للموظفين الأفراد تبقى سرّية، لكن باستطاعة الموظفين كافة النفاذ إليها، ممّا يضمن الشفافية ويضمن تحديد الرواتب على أساس المقاربة المنهجية التي وافقت المنظمة عليها.

• إشارة إلى ما ورد أعلاه، يحدّ نظام موثوق من الخطر القانوني على المنظمة، ما يُلغي احتمال تسديد الرواتب على أساس معايير غير واضحة و/أو غير قانونية، على غرار الجندر، أو الإعاقة، أو الدين.

• الحرص على تأمين المنافع بشكل متماسك. في حال قدّمت المنظمة المنافع إلى فرد واحد، يجب تقديمها أيضاً إلى الموظفين الآخرين ضمن فئة الموظفين نفسها أو موقعهم. يجب إيلاء عناية كبيرة لضمان تأمين المنافع بشكل متماسك ومن دون تمييز.

- المحافظة على سرية المعلومات الصحية. لا يحتاج المشرفون والموظفون الزملاء إلى معرفة أي معلومة محدّدة حول قدرة موظف ما على العمل ومدى قدرته. قد يُطلب من موظفي الموارد البشرية بموجب القانون الامتناع عن الاجابة عن أسئلة - حتى من القادة الرفيعي المستوى - في ما يتعلّق بصحة موظف ما

الموارد البشرية ٨,٢ - التعويضات والمنافع



الخطوة ١، ٢، ٨ - خلق سلم رواتب عام

إسم الخطوة	خلق سلم رواتب عام
رقم الخطوة	٨، ٢، ١
المدخلات	التوصيفات الوظيفية تحليل رواتب السوق
المخرجات	سلم الرواتب
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية
نقاط الدمج	وحدة/قسم المالية رئيس المنظمة
ملخص	يجب تطوير بنى تعويضات عامة من أجل توجيه المنظمة بشأن ما يجب دفعه مقابل كل منصب. تُعتبر بنى التعويضات إطار عمل يجمع المناصب التي تحصل على هامش الأتعاب نفسها. قد تختار المنظمة تصميم البنى من خلال إعطاء كل وظيفة هامش أو علامة تُحدّد الراتب الأدنى والراتب الأقصى لكل وظيفة. تجدر الإشارة إلى احتمال وجود متطلبات قانونية لتسديد أجور محدّدة للموظفين في بعض المناصب.



Gladys Omboi, a Clinical Officer at the Nazareth Holy Family Center in rural Limuru, Kenya, keeps track of the condition of her patients through careful record keeping.

تمتدّ عملية التوجيه والرعاية عادةً على عدة أشهر وتشمل التغذية الراجعة بوتيرة عالية، وبناء تقضي الخطوة الأول من وضع سلم رواتب بتقييم الوظائف على أساس معايير من أجل جمعها. ستقرّر المنظمة أي معايير يتمّ استخدامها. تشمل المعايير النموذجية ما يلي:

- مستوى المسؤولية عن الموارد المالية، أو المادية، أو البشرية
- تعقيد المسؤوليات
- سلطة صنع القرارات
- نطاق مسؤوليات العلاقات والتمثيل الخارجي

تجدر الإشارة إلى أن تقييمات الوظائف لا تشكّل البنية تقييماً لقيمة الموظف الذي يملأ هذا المنصب. ومن طرق تقييم الوظيفة، جمع الوظائف بعد تصنيفها كافةً في المنظمة وفق معايير، على غرار تلك المدرجة أعلاه.

قد تختار المنظمة جمع الوظائف ضمن فئات رواتب مع هامش أصغر من الرواتب. ويؤدي سلم الرواتب الناتج إلى بنى سلسلة رواتب، وفي ما يلي مثل عنها. تتنظّم بنى سلسلة الرواتب الوظائف ضمن مستويات عديدة قد يبلغ عددها ٢٠ مستوى. يُعرف كل مستوى بسلسلة رواتب ولكل سلسلة هامش راتب ضيق ويضمّ حدّاً أدنى، ومتوسطاً، وحدّاً أقصى.

رسم بنى سلسلة رواتب نموذجية:

السلسلة	حد أدنى	متوسط	حد أقصى	نسبة مئوية	عدد الوظائف في السلسلة
١	د.أ. ٣٢٠٠٠	د.أ. ٣٨٥٠٠	د.أ. ٤٥٠٠٠	%٤٠	١٠
٢	د.أ. ٣٦٨٨٠	د.أ. ٤٤٢٧٥	د.أ. ٥١٦٦٩	%٤٠	٥
٢٠	د.أ. ٨٥٣٠٠	د.أ. ١٠٢٤٠٠	د.أ. ١٢٠٠٠٠	%٤٠	٢

متى تمّ تعيين وظائف ضمن سلسلة، يجب تحديد الراتب الأعلى والراتب الأدنى لكل وظيفة. قد تطلب الحكومة تحديد راتب أدنى لوظيفة معينة أو للموظفين كافة، حرصاً على أن تكون الرواتب الدنيا متماسكة مع هذه المتطلبات. بالإضافة إلى الراتبين الأدنى والأقصى، يجب إدراج الرواتب المحتملة في أي مرحلة كانت ضمن هذا الهامش.

سلم سلسلة الرواتب مجرد مثل عن بنى الرواتب؛ والبنى الواسعة النطاق مثل آخر، وهي مؤلفة من مستويات عدة، تُعرّف بشرائح. للبنى الواسعة النطاق ٤ إلى ٦ شرائح بشكل نموذجي. لكل شريحة هامش راتب واسع، يُغطّي وظائف عديدة مع رواتب ومستويات مسؤوليّة مشابهة. لكل وظيفة راتب أدنى وراتب أقصى وأي راتب ضمن هذا الهامش قد يُعطى إلى موظف، حسب نوع الوظيفة، وسنوات الخبرة، والمساواة الداخليّة مع الموظفين الآخرين، ومجموعة من المعايير الأخرى. ضمن شريط/مستوى واحد، قد تتداخل هوامش الرواتب لوظائف مختلفة، إنّما لا ضرورة أن تكون هي نفسها.

رسم بنى نموذجية واسعة النطاق:

الشريحة	حد أدنى	متوسط	حد أعلى	نسبة مئوية	عدد الوظائف في الشريحة
١	د.أ. ٣٢٠٠٠	د.أ. ٥١٠٠٠	د.أ. ٧٠٠٠٠	%١٢٠	٥٠
٢	د.أ. ٤١٠٠٠	د.أ. ٦٦٠٠٠	د.أ. ٩١٠٠٠	%١٢٠	١٠٠
٣	د.أ. ٦٠٠٠٠	د.أ. ٩٨٠٠٠	د.أ. ١٣٦٠٠٠	%١٣٠	٥٥

سيُساعد الاطلاع على حاجات المنظمة وثقافتها على تحديد بنى الرواتب. وفي حال كانت الهرميّة مهمة بالنسبة إلى الوكالة، سيكون من المناسب عندئذ وضع نظام سلسلة. في حال كانت بنى المنظمة مسطحة وتتطلب مرونة من أجل التعامل مع الموظفين الذين ينتقلون من منصب إلى آخر، عندئذ تكون البنى الواسعة النطاق الأفضل إذ أنّها تسمح بالتغيير مع زيادة الراتب أو تخفيضه أو من دونهما.

الخطوة ٢، ٢، ٨ - تحديد عروض الرواتب

إسم الخطوة	تحديد عروض الرواتب
رقم الخطوة	٨، ٢، ٢
المدخلات	بنى التعويضات السيرة الذاتية توقعات الرواتب لمقدم الطلب
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية
نقاط الدمج	رئيس المنظمة مدير الميزانية
ملخص	عندما تبلغ عملية التوظيف مرحلة تقديم عرض عمل، ستحتاج المنظمة إلى تحديد الراتب الملائم للمرشح. استخدام بنى التعويضات والمعايير التي حدتها المنظمة، بالإضافة إلى السيرة الذاتية للمرشح من أجل تحديد راتب للموظف الجديد.

اليوم، بما أنّ المنظمة وضعت بنى تعويضات تُحدّد الرواتب المعروضة على الموظفين، هذه المهمة أسهل بكثير.

الخطوات لتحديد عرض راتب على الشكل التالي:

- التحديد المسبق للمعايير التي ستستخدمها المنظمة لإدراج المرشح ضمن الهامش المُحدّد لهذه الوظيفة (نطاق واسع) أو المعايير لاختيار خطوة محدّدة في سلسلة الرواتب لهذه الوظيفة. على سبيل المثال، قد تقرّر المنظمة أنه، من أجل الحصول على متوسط الهامش لوظيفة محدّدة، يجب أن يكون لموظّف خمسة أعوام من الخبرة ذات الصلة في منصب مشابه والشهادات اللازمة في مجالها.
 - وفي مرحلة لاحقة، النظر في السيرة الذاتية للمرشح من أجل تحديد نطاق استجابته لكلّ معيار. تقييم المستوى العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الخبرة، من أجل إصدار حكم يوفّق على أفضل حال بين مؤهلات المرشح وبنى الراتب.
 - النظر في الرواتب والمؤهلات والخبرة لدى الموظفين القائمين الذين تكون أدوارهم ومسؤولياتهم مشابهة لتلك المتوقعة بالنسبة إلى موظّف يجب تحديد راتبه.
 - استخدام بنى التعويضات ووضع معايير من أجل تحديد الراتب المعروض على الموظّف الجديد.
- عند إعطاء عرض الراتب، الحرص على تحديد إذا ما كان العرض يشمل مساهمات الموظّف أو رب العمل المطلوبة بموجب القوانين المحليّة أو يستثنىها.

الخطوة ٣، ٢، ٨ - تحديد زيادات الرواتب

إسم الخطوة	تحديد زيادات الرواتب
رقم الخطوة	٨، ٢، ٣
المدخلات	حسب الطريقة المعتمدة من أجل تحديد الزيادة: خطة الزيادة بناءً على الجدارة جدول مسح الرواتب الميزانية
المخرجات	رواتب الموظفين المكيفة
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية المشرف المباشر
نقاط الدمج	وحدة/قسم المالية مدير المنظمة
ملخص	للمنظمة خيارات عدة في إطار مقاربتها لزيادات الرواتب. ستختلف القرارات حول كيفية تسديد الرواتب إلى الموظفين وعلى أي أساس تُرفع الرواتب وفق المتطلبات القانونية وقيم المنظمة وحاجاتها. عند اختيار طريقة أو أكثر لزيادة رواتب الموظفين، من المهم استشارة القادة الرفيعة المستوى من أجل الحصول على التسوية والموافقة الملائمتين.

للمنظمات ٥ مقاربات تستخدمها من أجل تحديد زيادات الرواتب:

- **على أساس الجدارة / الأداء** - تعتمد منظمات عديدة مقاربة تعويضات تقدم زيادات أكبر إلى الموظفين ذوي الأداء الأعلى. لا يصنف هذا النظام شخصاً على أنه عالي الأداء بشكل دائم، بل يُكافئ أداء الموظف لمرحلة المراجعة المحددة هذه. قد تكون الزيادة على شكل زيادة في الراتب الأساسي، أو مكافأة، أو تحفيز. وتفترض المقاربة القائمة على أساس الجدارة/الأداء أنه ثمة نظام إدارة أداء تستخدمه المنظمة. يُرجى مراجعة **الخطوة ٨، ٣ إدارة الأداء** للمزيد من المعلومات.

المثل ١: قامت موظفة بعمل ممتاز في العام الماضي وحصلت على زيادة راتب مهمة لتلك السنة. وفي هذا العام، لم يكن أداؤها على مستوى قدراتها وبالتالي، ستحصل على زيادة راتب أقل.

المثل ٢: على أساس معايير موضوعية مسبقاً، سيتلقى مسهل للمالية الصغرى زيادة راتب محددة ويحصل أيضاً على مبلغ إضافي لكل مجموعة جديدة، أو كل مجموعة تحافظ على نسبة إعادة الدفع تتخطى هدفاً معيناً.

- **السوق** - تقدم بعض المنظمات أحياناً زيادات على أساس قيمة السوق للوظائف. وتنتظر هذه المقاربة في رواتب الموظفين الذين يشغلون وظائف مشابهة في منظمات أخرى. وفي إطار هذه المقاربة، تحتاج المنظمة إلى أن تقرر إذا ما تسدد إلى الموظفين رواتب أعلى أو أدنى من تلك التي تؤمنها المنظمات من الحجم نفسه. تجدر الإشارة إلى أن الموظفين لا يتلقون كافة

الزيادة نفسها أو قد لا يتلقون أي زيادة ضمن هذه المقارنة. مثل: في حال كان مدير برنامج يتقاضى راتباً أدنى مقارنةً مع قيمة السوق لهذه الوظيفة، بينما يتقاضى محاسب حالياً راتباً يتخطى قيمة السوق، قد تقرّر المنظمة أن تقدّم زيادة إلى مدير البرنامج، لا إلى المحاسب.

• **كلفة المعيشة** - يقدّم بعض المنظمات إلى الموظفين كافةً النسبة المئوية نفسها للزيادة لسنة معينة. ويعود ذلك إلى التضخّم، ليكون للوظيفة القوة الشرائية نفسها من سنة إلى أخرى.

مثل: يحصل الموظفون كافةً على زيادة كبيرة عن العام الماضي إذا كان التضخم مرتفعاً. بما أن التضخّم أدنى في هذه السنة، سيحصل الموظفون كافةً على الزيادة بالنسبة المئوية نفسها.

• **مدّة الوظيفة** - يربط بعض المنظمات زيادات الراتب بطول مدّة عمل الموظف لدى المنظمة. تأتي الزيادات المحدّدة بعد تحقيق بعض الأطر الزمنية، التي قد تكون هي نفسها أو تختلف في المناصب كافةً. في بعض الدول، ترعى القوانين ذلك مع زيادة بنسبة مئوية ملزمة، غالباً ما تكون صغيرةً، للوظائف المعينة أو للموظفين كافةً.

مثل: عمل سائق مع المنظمة لسنة أعوام وحصل على زيادة بعد سنة العمل الثانية والخامسة، لكنّه لن يحصل على زيادة في السنة السادسة.

• **التوليفة** - غالباً ما توفّق منظمات بين مقاربتين أو أكثر من المقاربات الواردة أعلاه. من بين هذه المقاربات، مقارنة تقضي بالتوفيق بين تعويضات الجدارة والسوق. تكافئ هذه التوليفة الموظفين ذوي الأداء القوي وتساعد في المحافظة عليهم لأن الرواتب تشبه تلك التي تقدّمها منظمات أخرى، فلا تكون مختلفة كثيراً عن المنافسين.

• **تكيف سلّم الرواتب مع الوقت** - مع الوقت، يحتاج الراتب الأدنى والراتب الأقصى في بنية التعويضات إلى التكيف. الأسباب التالية محتملة:

- قد تحدّد الحكومة معايير دنيا جديدة للرواتب
- تؤثر التغييرات في سوق العمل على الرواتب
- قد يخفّض التضخّم القوة الشرائية لراتب معيّن
- قد ترتفع كلفة المعيشة

للمنظمة خيارات عدّة من أجل تحديد نسبة زيادة الرواتب. قد تنتشر الوكالات الحكومية إحصاءات حول التضخّم وكلفة العيش التي يُمكن استخدامها على أنها أساس للتغيير. كما قد تؤمّن منظمات البحث معلومات حول مجموعة السلع التي تُظهر زيادات كلفة المعيشة. قد يُمكن استخدام مسوحات الرواتب المشتراة لتحديد التحولات في سوق العمل المحلي.

بغض النظر عن الطريقة المختارة لتحديد زيادات الرواتب، يجب التذكّر أن الممارسات الفضلى التالية لمشاطرة المعلومات:

• الرواتب الفردية سرية وغير مشتركة.

- قد تقرّر المنظمة مشاطرة هوامش الرواتب. في حال مشاطرتها، يجب أن تشرح المنظمة أيضاً المعايير للرواتب، التي قد تشمل عدد سنوات الخبرة، أو الدراسة، أو الشهادات، أو الأداء.
- يجب نقل طريقة تحديد زيادة الرواتب ليفهمها الموظفون كافةً بوضوح.

الخطوة ٤, ٢, ٨ - وضع المنافع

إسم الخطوة	وضع المنافع
رقم الخطوة	٨, ٢, ٤
المدخلات	مسح السوق قانون العمل المحلي
المخرجات	المنافع
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية
نقاط الدمج	رئيس المنظمة وحدة/قسم المالية (مجموع الرواتب والأجور)
ملخص	يقضي هدف المنافع باستكمال راتب الموظف من أجل سدّ حاجاتهم، ممّا يجذب الموظف ويحتفظ بهم. تختلف أنواع منافع الموظفين التي يُمكن لمنظمة ما تقديمها. ومن شأن فهم واضح للمنافع من قبل الموظفين أن يضمن الشفافية والتماسك.

في ما يلي بعض النقاط التي يجب تذكرها عند إدارة منافع الموظفين:

- قبل اتخاذ قرار بشأن المنافع التي على المنظمة تأمينها، يجب التأكد إذا ما كانت المنافع محسومة من الضرائب. وتحتاج المنظمات إلى تحديد أنواع المنافع التي ستؤمنها على أساس قوانين محلية، ومهمة المنظمة وثافتها، والثقافة المحلية وسياقها.
- شرح المنافع بشكل واضح لضمان الشفافية والتماسك.
- يجب أن يعرف الموظفون بشكل واضح ما الذي سيحدث بمنافعهم، في حال انفصالهم عن المنظمة. فعلى سبيل المثال، يجب أن يعرفوا ما الذي يحدث في حال مغادرة المنظمة قبل الاستفادة من أيام عطلهم كلّها.
- تجدر الإشارة إلى أن بعض الجهات المانحة لا تسمح بتغطية بعض المنافع بواسطة أموالها.
- مساهمة للمنافع في ميزانية الجهات المانحة. عند مناقشة ميزانية من ممول محتمل، يُنصح بمناقشة إذا ما كان بند التعويض يشمل المنافع. وفي حال استثناء المنافع، يُمثل هذا نفقة مُضافة إلى المنظمة. وفي حال إدراج المنافع في بند التعويض، يوصى بعرض رواتب الموظفين عند نسبة مئوية دون تلك المدرجة في الميزانية، لكي يتم استخدام هذه الأموال لتغطية الصحة أو التقاعد أو المنافع الأخرى. إسأل الجهة المانحة عن المشورة حول كيفية توثيقها، بما أن الأقساط الأساسية من المتوقع تسديدها للموظفين كافة وليس لمجموعة محدودة منهم يعملون مع الجهة المانحة هذه.

تشمل أنواع المنافع الشائعة التي باستطاعة رب العمل تقديمها ما يلي:

- **العطل والإجازات المدفوعة:** قد تشمل العطل أيضاً الإجازة المدفوعة أو غير

المدفوعة في حالة الأمومة أو الأبوة، أو في حال وفاة أحد أعضاء الأسرة، وفي حال الخدمة العسكرية أو الواجب المدني.

- **التغطية الصحية:** تتراوح المنافع بين المخصصات النقدية للنفقات الطبية إلى أموال قابلة لإعادة التسديد. تختلف التغطية الصحية بشكل كبير. ويُعطي بعض المنافع الصحية الإجراءات الأساسية فحسب، لا الأمراض الأخطر. كما يُعطي بعض المنظمات الرعاية الصحية للأسنان والعيون، بالإضافة إلى التغطية الصحية الأساسية. وبغض النظر عن المنافع الصحية، إحرص على تحديد من هو أهل لها. الموظف فحسب؟ الزوج والأطفال؟ أعضاء العائلة الموسعة؟
- **التعويضات عن الإصابات المرتبطة بالعمل:** قد يتم تقديم نسبة مئوية من الراتب إلى الموظف في حال تعرّضه لإصابة مرتبطة بعمله.
- **الإعاقة:** في حال أصبح الموظف غير قادر على العمل لأسباب صحية، قد يساهم رب العمل بمبلغ نقدي مُحدّد مسبقاً أو براتب منتظم إلى الموظف السابق.
- **التقاعد:** قد تؤمن المنظمة دفعةً سواءً كمنفعة، تُحدّد المبلغ الذي سيُمنح عند التقاعد، أو كمساهمة، تُحدّد المبلغ المساهم به في خطة التقاعد. وفي حال المساهمة، قد يختلّف المبلغ الفعلي الذي سيُعطى إلى الموظف عند التقاعد.
- **التأمين مدى الحياة:** يُساعد بعض المنظمات الموظفين على تسديد نفقات مراسم الدفن لأعضاء الأسرة، ويُسدّد البعض الآخر إلى مستفيد في حال وفاة موظف ما. وحسب القوانين المحليّة، لا يُعطى التأمين مدى الحياة دائماً إلى مستفيد معيّن؛ فقد تذهب إلى عقار أو إلى «أفراد على قيد الحياة».
- **النقل إلى مكان العمل:** قد يتخذ ذلك عدة أشكال، بما في ذلك خدمة النقل من مكان إلى آخر، لا سيّما عندما يشكّل الأمن مسألة مهمة؛ أو مخصصات؛ أو شراء قسائم نقل.
- **نفقات الانتقال:** قد تختار المنظمة أيضاً أن تدفع مقابل انتقال موظف حالي يُغيّر مكان إقامته أو موظف جديد يقبل وظيفةً في المنظمة إلى موقع آخر.
- قد تشمل **المنافع الأخرى** حسابات النفقات الطبيّة والرعاية الصحيّة للمعالين.

الخطوة ٥، ٢، ٨ - ضبط الوقت

إسم الخطوة	ضبط الوقت
رقم الخطوة	٨، ٢، ٥
المدخلات	استمارة ضبط الوقت
المخرجات	الجدول الزمني المملوءة والموافق عليها للموظفين كافة
الدور التنظيمي	الموظفون المشرفون المباثرون وحدة/قسم الموارد البشرية
نقاط الدمج	التنسيق بين وحدة/قسم الموارد البشرية والمشرفين المباثرين كافة
ملخص	تقضي عملية ضبط الوقت بجمع المعلومات حول وقت كل موظف وبيانات حضوره. فتساهم في التعويض الدقيق وفي الوقت المناسب وتُظهر المساعلة أمام الجهات المانحة من خلال الحرص على أن يعكس وقت كل موظف وبيانات حضوره نشاطه الفعلي.

تقضي عملية ضبط الوقت بجمع المعلومات حول وقت كل موظف وبيانات حضوره. فتساهم في التعويض الدقيق وفي الوقت المناسب وتُظهر المساعلة أمام الجهات المانحة من خلال الحرص على أن يعكس وقت كل موظف وبيانات حضوره نشاطه الفعلي.

يتألف مجموع الرواتب والأجور من رواتب الموظفين كافة، وأجورهم، وعلاواتهم، ومنافعهم النقدية، والاقتراعات. ويكون قسم/وحدة الموارد البشرية مسؤولة عن تأمين المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب إلى وحدة/قسم المالية حول وقت الموظفين وبيانات حضورهم، بالإضافة إلى التغييرات في المنصب، ومعدلات الرواتب، والاقتراعات إلخ. سيستخدم هذه المعلومات قسم/وحدة المالية من أجل إعداد حسابات مجموع الأجور والرواتب، وإجراء محاسبة مجموع الأجور والرواتب، وإنفاق رواتب الموظفين.

يتم ضبط الوقت من خلال استخدام استمارات الجداول الزمنية، التي يجب أن تحتوي على المعلومات التالية كحد أدنى:

- إسم الموظف (إسمه وشهرته)
- رقم تعريف الموظف
- إسم الوحدة/القسم
- الأنشطة المحددة في خلال فترة التسديد (قد يتم استخدام رموز رقمية لهذا الغرض)
- ساعات العمل كل يوم
- الإجازة المدفوعة (مثلاً، العطلات أو الإجازات)
- توقيع الموظف وتاريخ التوقيع
- توقيع المشرف المباشر على الموظف وتاريخ التوقيع

• الفترة الزمنية التي تمّ القيام بالنشاط في خلالها

على كل جدول زمني أن يحترم المعايير التالية:

١. إظهار التحديد ما بعد العمل ضمن النشاط الفعلي الذي قام به الموظف المبلّغ.
٢. الإبلاغ على الجدول الزمني عن ساعات العمل كافة للموظف والأنشطة المرتبطة بالعمل كافة التي يشارك فيها الموظف. على الموظف تحديد ساعات العمل كل يوم في خلال فترة الإبلاغ.
٣. في حال كانت ممارسة المنظمة تقضي بتقديم جداول زمنية خطياً، يجب إعداد الجدول الزمني بواسطة الحبر، ويكون موقّعاً عليه ومؤرّخاً من قبل الموظف المسؤول عن التبليغ.
٤. يجب إعداده على أساس يتماشى مع مرحلة التسديد إلى الموظفين، إنّما ليس بوتيرة دون المرّة في الشهر.

على كلّ موظف أن يُقدّم جدولاً زمنياً لكل مرحلة تسديد لمجموع الرواتب والأجور، مع استخدام استمارة المنظمة النموذجية. يجب تقديم الجدول الزمني إلى المشرف المباشر على الموظف للموافقة ومن ثم رفعها عبر المشرف إلى وحدة/قسم الموارد البشرية لإعداد جدول معلومات مجموع الرواتب والأجور. قد تكون عملية إعداد الجدول الزمني وتقديمه خطياً أو الكترونياً. ولا يُمكن، مهما كانت الحالة، أن يُدفع الراتب إلى موظف في حال لم يُقدّم هذا الأخير جدولاً زمنياً.

الخطوة ٦، ٢، ٨ - إدارة مجموع الرواتب والأجور

إسم الخطوة	إدارة مجموع الرواتب والأجور
رقم الخطوة	٨، ٢، ٦
المدخلات	سجل الراتب الأساسي لكل موظف إشعارات الضريبة مذكرات الموارد البشرية (الإدارة)
المخرجات	ورقة معلومات مجموع الرواتب والأجور
الدور التنظيمي	مسؤول/مدير الموارد البشرية رؤساء الوحدة/القسم رئيس المنظمة
نقاط الدمج	رؤساء الوحدات/الأقسام وحدة/قسم المالية
ملخص	يتألف مجموع الرواتب والأجور من رواتب الموظفين كافة، وأجورهم، وعلاواتهم، ومنافعهم النقدية، واقتطاعاتهم. ويُعتبر تأمين المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب من ملفات الموظفين ومن سجلات الرواتب الأساسية على شكل ورقة معلومات لمجموع الرواتب والأجور إلى وحدة/قسم المالية شرطاً مسبقاً لاحتساب مجموع الرواتب والأجور، واحتسابه، وصرفه.

يتألف مجموع الرواتب والأجور من رواتب الموظفين كافة، وأجورهم، وعلاواتهم، ومنافعهم النقدية، واقتطاعاتهم. على رب العمل الاحتفاظ بالسجلات كافة المتعلقة بمجموع الرواتب والأجور. وتشمل هذه السجلات تاريخ الأجور والرواتب واقتطاعات الرواتب والأجور كلها للفترات الزمنية المنصوص عليها في النظام الداخلي وفي ممارسات العمل المعيارية. ولوحدة/قسم الموارد البشرية ووحدة/قسم المالية مسؤوليات مرتبطة بإدارة مجموع الرواتب والأجور، لكن من المهم أن يكون القسمان/الوحدتان مستقلين في تنفيذ هذه المسؤوليات. وبسبب الطبيعة الحساسة والسرية لمجموع الرواتب والأجور، يجب إدارتها بعناية وجدية فائقتين. كما يجب وضع ضوابط داخلية صارمة حرصاً على فصل المهام والمراجعة والموافقة على مستوى السلطة الملائم.

تقضي وظيفة الموارد البشرية الأساسية في إدارة مجموع الرواتب والأجور في جمع المعلومات الضرورية لاحتساب مجموع الرواتب والأجور ومحاسبتها، بالإضافة إلى التسديد. وليكون قسم/وحدة الموارد البشرية قادرًا على جمع المعلومات المطلوبة، عليه المحافظة على ما يلي:

- ملفات الموظفين (يرجى الرجوع إلى العملية ٨، ١)
- بالنسبة إلى كل موظف، سجل راتب أساسي يُظهر معدل الدفع الحالي، والمخصّصات، والاقتطاعات الطوعية والنظامية

ومن خلال استخدام مصادر المعلومات هذه، يُعدّ قسم/وحدة الموارد البشرية ورقة معلومات مجموع الرواتب والأجور لكل مرحلة لتسديد مجموع الرواتب والأجور مع أخذ المعلومات التالية بعين الاعتبار:

- الموظفون الجدد

- إنهاء عمل موظفين
- التغييرات في المناصب
- التغييرات في معدلات الدفع
- التغييرات في اقتطاعات الموظفين
- وقت الموظف وبيانات حضوره

وعند مراجعة مسؤول/مدير الموارد البشرية وموافقتهم، يتم عرض ورقة معلومات مجموع الرواتب والأجور إلى وحدة/قسم المالية لاحتساب مجموع الرواتب والأجور ومحاسبتها، بالإضافة إلى تسديدها. ولمزيد من المعلومات حول وظيفة إدارة مجموع الرواتب والأجور لوحدة/قسم المالية، يرجى الرجوع إلى الفصل ٦: دليل المالية.

مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٣ - إدارة الأداء

وصف المسار

تُعتبر إدارة الأداء عملية تحديد توقعات الأداء الواضحة وحاجات التطوير والحرص على تأمين التدريب المستمر للموظفين، وتطويرهم، ومراقبتهم، وتقييمهم. وتُساعد هذه العملية الموظفين على المحافظة على الأداء أو تحسينه وفي تطوير المعرفة، والمهارات، والسلوكيات. يكون بذلك الموظفون مسؤولين عن عملهم وعن سلوكياتهم وتُعتبر هذه العملية أساسية لنجاح أي منظمة. كما هي الحال في المجالات كافة لسياسات الموظفين، يجب العودة إلى قانون العمل المحلي قبل تصميم نظام إدارة أداء وتنفيذه لضمان الامتثال للقانون. ويتعاون الموظفون ومعاونوهم في تطبيق نظام إدارة أداء بما أنهم يسعون كلهم إلى تحقيق أهدافهم نفسها. في ما يلي بعض المنافع لنظام إدارة أداء فاعل:

- مساعدة الموظفين على النجاح من أجل خدمة مصالح المنظمة الفضلى
- تأمين المشورة ليفهم الموظفون ما يتوقعون تحقيقه والسلوكيات المتعلقة بالعمل التي ستؤدي إلى تحقيق أهدافهم
- تأمين المرونة الكافية لتغذية مواطن القوة والابداع الفردي
- تأمين المراقبة الكافية ليفهم الناس ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه
- ضمان مساعلة الموظفين والمشرفين عليهم
- تطوير مهارات الموظفين وسيراتهم المهنية
- الحرص على تمكين الموظفين، وتحفيزهم، والتزامهم بأداء قدراتهم
- تعزيز الرضا الوظيفي والأخلاقيات في صفوف الموظفين
- الحد من تقلب الموظفين وضمان بقائهم في المنظمة
- إدارة النجاح في المنظمة
- الترويج لصورة المنظمة الايجابية وسمعتها

يجب أن تكون إدارة الأداء مكونًا من التوصيف الوظيفي لكل وظيفة إشرافية. ويحتاج كل موظف إلى المهارات الضرورية من أجل مساعدة الموظفين على تحقيق معايير الأداء والنمو مهنيًا. وبشكل خاص، يشمل دور المشرف المباشر في إدارة الأداء ما يلي:

- مساعدة الموظفين على تحديد أهدافهم الفردية التي تُساهم في تحقيق خطط أقسامهم/وحداتهم
- الحرص على أن يكون لكل موظف فهم واضح لما هو متوقع منه
- أن يكون مدربًا ومستشارًا وأن يُساعد الموظفين بشكل مستمر لتحقيق الأهداف

الموضوعة

- العمل مع الموظّفين لمراجعة خطط التطوير والأداء كما تدعو الحاجة عندما تتبدّل أولويات المنظّمة
- أن يكون مسؤولاً عن تأمين الموارد اللازمة وفرص التنمية وفق حاجات المنظّمة وأولوياتها ووفق خطط تطوّر الموظّفين
- تحفيز الموظّفين للنجاح من خلال مكافأتهم على إنجازاتهم

يكون الموظّفون مسؤولين بشكل خاص عن كفيّة أدائهم وظيفتهم. يشمل دور كل موظّف في إدارة الأداء ما يلي:

- النظر بشكل استباقي في الربط ما بين دوره وأهداف القسم/الوحدة وخطط عملها
- أن يكون مطلعاً على السلوكيات التي تعكس مهمّة المنظّمة وقيمتها
- النظر في متطلّبات المعرفة والمهارات لأهداف دوره وأدائه
- التفكير في إنجازاته في خلال مرحلة الأداء الماضية وتحديد مواطن القوّة التي يُمكن تعزيزها
- التفكير في أهداف مسيرته المهنية وكيفية ربطها بحاجات وظيفته الحالية وحاجات المنظّمة
- أن يكون مسؤولاً عن تحقيق الالتزامات
- أن يكون استباقياً في السعي وراء التغذية الراجعة والمساعدة من المشرف عليه كما تقتضي الحاجة

حرصاً على الفاعليّة، يجب أن يشمل نظام إدارة أداء المكونات الخمسة التالية:

1. خطة التطوير والأداء
2. التدريب والتغذية الراجعة
3. مراجعة الأداء وتقييمه
4. المكافآت والاعتراف
5. تطوير الموظّفين وتعلّمهم

الموارد البشرية ٨,٣ - إدارة الأعمال

فريق قسم الموارد البشرية

تخطيط الأداء والتنمية
٨,٣,١

المراقبة والتغذية
الراجعة
٨,٣,٢

المكافآت وعرابين
الشكر
٨,٣,٤

تطوير الموظفين
وتدريبهم
٨,٣,٥

مراجعة الأداء وتقييمه
٨,٣,٣



CRS partners working on a microfinance project in Cambodia.

الخطوة ٨,٣,١: تخطيط الأداء والتطوير

إسم الخطوة	تخطيط الأداء والتطوير
رقم الخطوة	٨,٣,١
المدخلات	الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وفق بيانات القيم والمهمة والرؤية أهداف القسم/الوحدة (كما هي قائمة) وخطط العمل السنوية التوصيف الوظيفي نتائج أداء الموظف من مرحلة الأداء السابقة استمارة الأداء، والتطوير، والتقييم
المخرجات	خطة تطوير الموظف وأدائه
الدور التنظيمي	الموظف المشرف المباشر عليه
نقاط الدمج	التعاون بين مختلف الوحدات/الأقسام حول تحديد الأهداف التي تساهم في تحقيق النتائج/الأهداف المشتركة
ملخص	يساعد تخطيط التطوير والأداء الموظف في فهم ما يجب تطبيقه في خلال مرحلة الأداء وكيفية أداء المهام والمسؤوليات من أجل سدّ حاجات المنظمة واحترام قيمها. تساهم هذه العملية في تحقيق نجاح المنظمة عندما تكون خطط التطوير والأداء الفردية تتماشى مع مهمة المنظمة، وقيمتها، وخطط عملها السنوية فحسب.

يُعتبر تخطيط التطوير والأداء جهداً تعاونياً بين الموظفين والمشرفين، بما أنهم مسؤولون عن النتائج النهائية. تُدرج خطة التطوير والأداء لائحة بأهداف التطوير والأداء لكل مرحلة أداء وتوضّح التوقعات وتضع المعايير

- من أجل تحقيق النتائج
- من أجل اكتساب المعرفة والمهارات أو تحسينها
- من أجل اعتماد أفضل سلوك يلائم مسؤولية الوظيفة المحددة وبيئة العمل

أهداف الأداء

تُحدّد أهداف الأداء النتائج المحددة التي يحتاج الموظف إلى تحقيقها في خلال كل دورة أداء. ويُعتبر أساس أهداف الأداء الفردي الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى جانب المهمة، والرؤية، والقيم، ممّا يحفّز خطط العمل السنوي وأهداف الوحدة/القسم (كما هو قائم). يجب أن تساهم أهداف أداء كل موظف في هذه الخطط.

تختلف أهداف الأداء عن مهام الموظف ومسؤولياته المحددة في توصيفه الوظيفي (يرجى الإحالة إلى العملية ٨,١) الذي يُعطي لمحة عن وظيفة الموظف، بينما تركز أهداف الأداء على الأولويات لكل دورة أداء. وبالتالي، تركز على النتائج النهائية لدورة الأداء الخاص، ولا على الأنشطة اليومية المفصلة.

أهداف التطوير

تُحدّد أهداف التطوير المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يحتاج إليها الموظف من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة المحددة وتحقيق أهداف أدائه السنوي. كما يُمكن أن تركز على اكتساب المعرفة، والمهارات، والسلوكيات التي يحتاج الموظف إليها في أهداف مسيرته المهنية المستقبلية. وبالتالي، يتمّ تحديدها أحياناً على أنها أهداف تعليمية. تُعطي الخطوة ٨,٣,٥ المزيد من المعلومات حول كيفية إدارة عملية التعلّم والتطوّر للموظفين.

تمتدّ فترة الأداء المعيارية عادةً على سنة، فتتزامن مع فترة الإبلاغ السنوية مع المنظمة. يُمكن وضع خطط التطوير والأداء لمرحلة دون مرحلة الأداء المعيارية للموظفين الذين انضموا إلى المنظمة أو حصلوا على مهمة وظيفية جديدة في خلال فترة الأداء.

يوقع الموظف ومشرفه المباشر على خطة التطوير والأداء لفترة الأداء المحددة التي يتمّ الاحتفاظ بها في ملف الموظف وتتمّ مراجعتها في خلال اجتماعات/دورات التدريب الرسمية أو بالوتيرة المطلوبة. على سبيل المثال، قد يؤدي التغيير في أولويات المنظمة أو تحويل في نطاق مسؤوليات الموظف إلى تغييرات في خطط التطوير والأداء للموظفين. كما تخدم هذه الخطة كأساس لكل مراجعة أداء أو تقييمه في نهاية فترة الأداء.

تُظهر الممارسات الفضلى أنّه من غير الفاعل التوقع من الموظفين أن يحدّدوا أكثر من أربعة أو خمسة أهداف أداء وأكثر من مجالين أو ثلاثة مجالات تطوير يتمّ التركيز عليها في خلال دورة أداء. عادةً، يتطلب تحقيق أهداف التطوير فترة زمنية طويلة، لذا يجب وضع المهل الزمنية القصوى بتأنّ. كما أن التطوير يحتاج إلى التعلّم والتعلّم إلى الوقت.

من أجل تطوير خطط تطوير وأداء، على الموظفين والمشرفين المباشرين عليهم مناقشة أهداف التطوير والأداء ووضعها، مع أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- مهمة المنظمة وقيمتها
- أهداف الوحدة/القسم السنوية وخطط عملها
- مسؤوليات الوظيفة كما هي محددة في التوصيف الوظيفي
- المعرفة والمهارات المطلوبة للوظيفة
- السلوكيات التي تعكس قيم المنظمة ومبادئها
- نتائج أداء الموظف من دورة أداء سابقة (يرجى الإحالة إلى الخطوة ٨,٣,٣)
- أهداف مسيرة الموظف المهنية بالمقارنة مع حاجات المنظمة
- الموارد والفرص المتوفرة للتطوير والتعلّم في المنظمة

بما أن أهداف التطوير والأداء تركز على النتائج النهائية، يتمّ تحديدها على أفضل شكل حسب الكمية إلى أبعد حدّ ممكن، ممّا يُسهّل قياس النتائج في نهاية دورة الأداء. على الموظفين والمشرفين النظر في كيفية تعبير الموظف عن الأهداف المعلنة وكيفية تقييم الموظف للإنجازات

مقابل هذه الأهداف. بمعنى آخر، على الأهداف أن تحدّد توقّعات واضحة مع مؤشرات يتمّ استخدامها عند تقييم الأداء.

تكون أهداف التطوير والأداء الأكثر فاعليّة عندما تكون التوقّعات «سمارت» SMART:

S	محدّد / Specific	مساعدة الموظّف على فهم ما هو متوقّع بالتحديد
M	قابل للقياس / Measurable	مساعدة الموظّف والمشرف على فهم متى يتمّ تحقيق التوقّعات
A	قابل التحقيق / Achievable	يجب أن تكون التوقّعات واقعيّة
R	موجّه نحو النتائج / Results-oriented	يجب أن تركز التوقّعات على النتائج النهائيّة
T	ملزّم بالوقت / Time-bound	يجب تحديد المهل الزمنيّة عندما تكون سارية

في ما يلي مثل عن هدف أداء:

«مع نهاية شهر آذار/مارس، تمّ إجراء (عدد) دورة تدريبية لـ(عدد) المشاركين حول (موضوع/قطاع) ضمن الميزانية وقيمتها المشاركون على أنها ناجحة.»

يركّز هدف الأداء الوارد أعلاه على النتائج وينطوي على قياسات رقميّة: الوقت (المهل الزمنيّة القصوى، التاريخ)، والكلفة (قيود الميزانية، الحدود)، والكميّة (العدد). ويشمل ذلك مؤشّر نوعيّة (رضا الزبون).^٤

أدناه مثل عن هدف تطوير (تعلّمي):

«مع نهاية فترة الأداء، يأتي تعزيز القدرة على تحقيق التوازن بين المهمّات والوظائف المتعدّدة. اقرأ كتاباً لإدارة الوقت، ومتابعة درس على الانترنت حول وضع أولويّات واضحة، والعمل مع مرشد من أجل تطوير هذه المهارات. ومن شأن النسبة المئويّة من العمل المنجز في الوقت المحدّد أن ترتفع من XX إلى XX في خلال سنة الأداء.»

يركّز هدف التطوير أعلاه على النتائج (التوازن بين المهمّات المتعدّدة) وينطوي على مقاييس محدّدة: الأعمال (كتاب، صف، إرشاد)، القابلة للإنجاز والملزّمة بالوقت (تحسين النسبة المئويّة في فترة الأداء التي يحددها الموظّف والمشرف).

^٤ غوبتا د، غوبتا م، وغورناني ه. ك. (٢٠٠٦). هل المعايير معيارية؟ دمج إدارة الأداء والأهداف. نقل عن http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html.

Gupta, D, Gupta, M, & Gurnani, H. C. (2006). Are standards standard? Integration of goals & performance management. Retrieved from http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

الخطوة ٢، ٣، ٨ - التدريب والتغذية الراجعة

إسم الخطوة	التدريب والتغذية الراجعة
رقم الخطوة	٨،٣،٢
المدخلات	التوصيف الوظيفي خطة تطوير الموظف وأدائه المدخلات من زملاء الموظف والجهات المعنية الأخرى
المخرجات	تواريخ موثقة لدورات تدريب رسمية حول خطة تطوير الموظف وأدائه خطة التطوير والأداء المراجعة، كما تدعو الحاجة
الدور التنظيمي	الموظف المشرف المباشر
نقاط الدمج	على المشرفين المباشرين المطالبة بمدخلات حول أداء الموظف من قبل من لديهم علاقات عمل منتظمة ومباشرة مع الموظف، سواء في وحدة/قسم الموظف أو خارجها. وحسب دور الموظف، قد يتم مطالبة جهات معنية خارجية، على غرار مشاركين، ومستفيدين، أو بائعين موردين بالمدخلات.
ملخص	تعتبر عملية تأمين التدريب والتغذية الراجعة مهمة بالنسبة إلى الإدارة لأنها تدعم التطوير الشخصي وتعزيز الأداء من خلال حوار حقيقي ومفتوح بين الموظف والمشرف المباشر عليه. وتغطي هذه العملية الفرص لمراقبة خطط تطوير الموظف وأدائه، والتأكيد على الأداء الجيد، وتحديد مشاكل الأداء المحتملة، والنظر في كيفية تطبيق التعلّم على العمل.

التدريب نشاط يقوم به شخص لمساعدة شخص آخر على تطوير معرفته، ومهاراته، وسلوكياتها. تزود عملية تدريب الموظفين والمشرفين عليه بفرصة القيام بما يلي:

- النظر في الرضا العام عن الوظيفة، والأداء، والتطوير، والعلاقات ذات الصلة
- التأكيد على العلاقات والأداء الجيد
- التطرق إلى العلاقات والأداء غير الملائم
- النظر في كيفية تطبيق التعلّم على العمل

التغذية الراجعة معلومات منظمة يُقدّمها شخص ما إلى شخص آخر حول وقع أعماله أو سلوكياته. إنها عمليات نقل ما تختبره، وتراقبه، وتفكر فيه، وتشعر به إزاء بعض أوجه أداء الموظف. وفي هذه العملية، يلزم معطي التغذية الراجعة ومنتلقيها بعضهما البعض.

تشمل منافع عملية فاعلة للتدريب والتغذية الراجعة ما يلي:

- الأداء المعزّز
- العلاقات وبيئة العمل المحسّنة
- الرضا الوظيفي المتزايد
- تحسين الاحتفاظ بالموظفين

حرصنا على الفاعلية، لا بدّ للتدريب والتغذية الراجعة أخذ عوامل تتوّع عديدة بعين الاعتبار، على غرار الثقافة، والدين، والاثنية، إلخ. على المشرفين المباشرين استخدام التدريب لمساعدة الموظّفين على القيام بعملهم بشكل جيد. ومن خلال التعرّف إلى مواطن القوّة لدى الموظّف بدل التركيز بشكل كامل على مجالات التحسين، سيحافظ المشرفون المباشرون على التقدير الذاتي لدى الموظّفين.

كما تكون عمليّة التدريب والتغذية الراجعة جارية طوال فترة الأداء وهي تركز عادةً على كميّة أداء الموظّفين لأنشطتهم اليوميّة وكميّة تصرّفهم في تفاعلهم اليومي مع الآخرين، ممّا يضمن ألا يُفاجأ الموظّف بمراجعة الأداء وتقييمها في نهاية فترة الأداء.

بالإضافة إلى التدريب والتغذية الراجعة، على المنظّمات أيضًا عقد دورتين أو ثلاث دورات رسمية للتدريب في أوقات محدّدة في خلال فترة الأداء. ويتمّ استخدام هذه الدورات من أجل مراقبة التقدّم في خطط التطوير والأداء العامة ومناقشة التقدّم والتفكير في العلاقات بين الموظّفين والمراقب المباشر، بالإضافة إلى العلاقة بين الموظّف مع زملائه الآخرين والجهات المعنية. كما أنّها تُعطي الفرصة لمراجعة خطط التطوير والأداء، في حال برزت الحاجة، على أساس حاجات المنظّمة وأولويّاتها والقدرات الفرديّة وتقدّمها.

كما أنّ المشرف المباشر يلجأ إلى عمليّة التدريب والتغذية الراجعة لإطلاق تطوير خطة تحسين الأداء في الحالات حيث لا يمثّل الموظّف بشكل متماسك لمعايير السلوك و/أو الأداء المتوقّعة. وللحصول على تفاصيل حول خطة تحسين الأداء، يُرجى الإحالة إلى **الخطوة ٣، ٣، ٨**.

للحصول على أفكار عمليّة حول إعطاء التغذية الراجعة وتلقّيها بشكل فاعل، يُرجى الإحالة إلى الملحق د: إعطاء التغذية الراجعة وتلقّيها.

الخطوة ٨,٣,٣ - مراجعة الأداء وتقييمه

إسم الخطوة	مراجعة الأداء وتقييمه
رقم الخطوة	٨,٣,٣
المدخلات	خطة تطوير الموظف وأدائه (استمارة التقييم والتطوير والأداء) المدخلات من زملاء الموظف وجهات معنية أخرى
المخرجات	نتائج الأداء تصنيفات الأداء خطة تحسين الأداء
الدور التنظيمي	الموظف المشرف المباشر المشرف من المستوى التالي
نقاط الدمج	التواصل ما بين المشرفين كافة في المنظمة حول معنى تصنيفات الأداء واستخدامها، ليتم تطبيقها بشكل متماسك وتصنيف الموظفين بشكل عادل ومتساوٍ
ملخص	تُحدّد عملية تقييم الأداء ومراجعتها عملية رسمية وتتم مراجعة أداء عمل الموظف وتقييمه من خلالها في نهاية فترة الأداء. تُستخدم هذه العملية من أجل تحديد نتائج الأداء مقابل أهداف التطوير والأداء المحددة في بداية فترة الأداء. وعادةً ما يتخذ شكل مناقشة بين مشرف مباشر وموظف ما. وفي منظمات عديدة، يتم جمع مدخلات إضافية بطرق مختلفة من زملاء كل موظف (مثلاً المشرف عليهم، أو مدير المستوى التالي، أو الزملاء) وجهات معنية أخرى (مثلاً الشركاء، أو المستفيدين، أو البائعين الموردين). يقضي الهدف بتحديد مواطن القوة وفرص التحسين في امتياز المنظمة.

يُعتبر تقييم الأداء ومراجعتها عملية رسمية وتتم مراجعة أداء عمل الموظف وتقييمه من خلالها في نهاية فترة الأداء. تُستخدم هذه العملية من أجل تحديد نتائج الأداء مقابل أهداف التطوير والأداء المحددة في بداية فترة الأداء. وعادةً ما يتخذ شكل مناقشة بين مشرف مباشر وموظف ما. وفي منظمات عديدة، يتم جمع مدخلات إضافية بطرق مختلفة من زملاء كل موظف (مثلاً المشرف عليهم، أو مدير المستوى التالي، أو الزملاء) وجهات معنية أخرى (مثلاً الشركاء، أو المستفيدين، أو البائعين الموردين). يقضي الهدف بتحديد مواطن القوة وفرص التحسين والتطوير.

يكون تقييم الأداء ومراجعتها الأفضل عندما يكونان موجّهين إلى المستقبل، لا إلى الماضي، أي عندما يكونان يتمحوران حول التحسين، لا إلقاء اللوم. يجب الاعتراف بإنجازات الموظف ومساعدته على أداء أفضل في دورة الأداء الجديدة.

قد يختار بعض المنظمات تطبيق مراجعة الأداء وتقييمه على الموظفين الذين كانوا مع المنظمة من ثلاثة إلى ستة أشهر على الأقل فحسب. أحياناً، في خلال الأشهر الأولى من العمل، يكون الموظف في خلال فترة تجريبية أو لا يزال يكتسب المعرفة والمهارات المحددة للوظيفة. وإلى ذلك، يبقى الموظف يتعلّم ثقافة المنظمة، ومهمتها، ورؤيتها، وقيمها. ولا شك في أهمية إجراء جلسات تدريب - أداء في خلال هذه المرحلة الأولى.

في حال بدّل الموظف منصبه أو المشرف عليه في خلال فترة الأداء، يجب مراجعة أدائه

وتقييمه للمرحلة بكاملها من قبل المشرفين كافة الذين يجب أن يتوصلوا إلى الاتفاق حول نتائج الأداء النهائية.

تصنيفات الأداء

من أجل تقييم عادل وموضوعي لكل موظف، يوصى بشدة أن تستخدم المنظمات تصنيفات الأداء، وهي إجراءات محددة بشكل واضح لمعايير الأداء من أجل أداء ناجح. يجب نقل تصنيفات الأداء إلى الموظفين كافة وأن يستخدمها المشرفون كافة بشكل متماسك في تقييم الأداء ومراجعتها. تُحدّد المنظمات عادةً من ثلاثة إلى خمسة تصنيفات أداء. (راجع الملحق و: تصنيفات الأداء النموذجية كمثال).

كلّما يكون لموظف وللمشرف المباشر عليه مواقف مختلفة في ما يتعلّق بنتائج أداء الموظف، كلّما زادت ضرورة استشارة المشرف الأعلى من أجل تأمين مدخلات إضافية واتخاذ القرار النهائي حول تصنيف أداء الموظف.

يجب توثيق تصنيفات الأداء ونتائجه والبقاء على سريّتها في ملفات الموظفين. (يرجى الإحالة إلى العملية ٨,١).

استخدام نتائج الأداء

يتمّ استخدام نتائج الأداء للقيام بما يلي:
تحديد نتائج المكافآت، أي جوائز الموظفين وزيادات الراتب على أساس الأداء، على غرار الزيادات على أساس الجدارة أو العلاوات للوظيفة الحالية (راجع العملية ٨,٢).
ترقية موظف إلى منصب آخر.

• تحديد حاجات تعلّم الموظفين وتطوّرهم (راجع الخطوة ٨,٣,٥: تعلّم الموظفين وتطويرهم لمزيد من التفاصيل).

• تحديد الموظفين ذوي الأداء السيء الذين قد يحتاجون إلى التدريب، والإرشاد، و/أو التعلّم من أجل تحسين الأداء و/أو المعايير السلوكية غير المحترمة.

• اتخاذ قرارات من أجل إنهاء عمل الموظفين الذين لا يحترمون معايير السلوكيات و/أو الأداء بشكل متماسك بعد استفادتهم من فرص التعلّم و/أو الإرشاد و/أو التدريب (الإحالة إلى الملحق ه: قائمة مراجعة إنهاء الوظيفة ذات الأداء غير المرضي، التي يُمكن للمشرفين المباشرين استخدامها حرصًا على اتخاذ الإجراءات الملائمة قبل اتخاذ قرار الإنهاء النهائي).

خطة تحسين الأداء

عندما تُظهر نتائج الأداء أن موظفًا قد يحتاج إلى نوع من التدريب و/أو الإرشاد و/أو التعليم من أجل تحسين معايير الأداء والسلوكيات غير المحترمة، قد يُطلق المشرف المباشر تطوير خطة تحسين أداء، يتمّ تطويرها بناءً على نقاش بنّاء بين المشرف المباشر والموظف حول الاختلالات في الأداء. فهي توثق مجالات محددة للتحسين وتصف الأنشطة التي سيتمّ اتخاذها من أجل تحسين المعرفة، والمهارات، والسلوكيات الضرورية أو اكتسابها. يُمكن وضع هذه الخطة في أي وقت كان في خلال فترة الأداء على أساس التدريب والمراقبة المستمرة، ليس

نتيجة مراجعة الأداء وتقييمه على أساس سنوي فحسب. يجب أن تُغطّي الخطة فترة زمنية تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر كحد أقصى، الذي يُساعد المشرف في خلالها الموظف من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

في حال واصل الموظف عدم الامتثال لمعايير الأداء أو عجز عن ذلك، قد يتخذ المشرف الخطوات اللازمة لإطلاق عملية إنهاء العمل. ويجب عدم اعتبار هذه الخطوة إلا بعد النظر في خيارات تحسين الأداء كافة. يجب استشارة القوانين المحلية حرصًا على أن تمتثل الخطوات المتخذة للمتطلبات القانونية.



Working through local partner Caritas Bangladesh, CRS has provided support for people who lost everything to Cyclone Sidr, which struck the country in 2007.

الخطوة ٤, ٣, ٨ - المكافآت والاعتراف

إسم الخطوة	المكافآت والاعتراف
رقم الخطوة	٨, ٣, ٤
المدخلات	مراقبة أداء الموظف نتائج الأداء
المخرجات	غير متوقّرة
الدور التنظيمي	الموظفون المشرفون المباشرين مدراء الوحدة/القسم رئيس المنظمة
نقاط الدمج	التواصل ما بين الموظفين في المنظمة أساسي من أجل فهم واضح لكيفية تقديم المكافآت والاعتراف بالأداء الفردي والجماعي
ملخص	يتمّ استخدام برنامج مكافآت واعتراف من أجل مكافأة الموظفين والاعتراف بانجازاتهم وجهودهم الاستثنائية خدمةً لوكالاتهم والمنظمة وفق مهمة المنظمة وقيمتها. فهو يُحدّد بيئة حيث يشعر الموظف بأنه ذو قيمة. كما يحفز، لا من يحصل على مكافآت فحسب، بل الآخرون أيضاً من أجل نوعية عمل أفضل وإنتاجية أعلى. يؤدي ذلك أيضاً إلى انتماء أقوى من جانب الموظف إلى المنظمة.

يتمّ تصميم برنامج مكافآت من أجل الاعتراف بنتائج أداؤهم كأفراد وضمن مجموعات، وهو يهدف إلى مكافأة الموظفين والاعتراف بانجازاتهم وجهودهم الاستثنائية خدمةً لوكالاتهم وللمنظمة وفق مهمة المنظمة وقيمتها. يؤمن هذا البرنامج بيئة يشعر الموظف فيها بقيمته. فهذا يحسّن، لا الموظفين الحاصلين على مكافآت فحسب، بل الآخرون أيضاً من أجل نوعية عمل أفضل وإنتاجية أعلى. إلى ذلك، يحفز امتياز المنظمة ويحسن نسبة الاحتفاظ بالموظفين ويعزز ولاء الموظف إلى المنظمة.

حرصاً على فاعليته، يجب دعم برنامج المكافآت والاعتراف على مستويات المنظمة كافة. كما يجب توزيع المكافآت والاعتراف بشكل عادل ومتناسك وإعطاء المكافآت مقابل مختلف أنواع الانجازات وعدم استخدامها كبدايل عن خط رواتب تنافسية، ومستلزمات، وخدمات دعم، أو أنشطة تعليمية وتطويرية.

أيضاً، لا بدّ من توثيق عملية مكافأة الموظفين والاعتراف بانجازاتهم ونقلها إلى الموظفين كافة، مما يضمن الشفافية والمعاملة العادلة والمتساوية للموظفين كافة. ستحدّد هذه العملية معايير الأداء التي هي موضع مكافأة وأنواع الجوائز وآليات الاعتراف المستخدمة في المنظمة وكيفية تحديد المكافآت والاعتراف ونقلها (مثلاً من قد يُعيّن من، من يوافق، من المسؤول عن التواصل وكيف). يجب ألا يستثنى نوع واحد من الجوائز موظفاً من استلام أنواع أخرى من المكافآت أيضاً.

أنواع المكافآت والاعتراف

- التغذية الراجعة الايجابية المستمرة: تأمين تغذية راجعة إيجابية، وتوصيفية، ومحددة من أجل الإشادة بالموظفين لعملهم الجيد وأداة إدارة الأداء بشكل مثبت وفاعل.
- الدفع مقابل الأداء: يُرجى الاحالة إلى **العملية ٨.٢**.
- مدة الاعتراف بالخدمة: مدة إنجازات الخدمة الأساسية (مثلاً خمسة أعوام خدمة، عشرة أعوام خدمة، إلخ.) اعترافاً بمساهمات الموظفين وتقانيهم.
- الترقية/التقدم المهني: الترقية طريقة أخرى للاعتراف بالعمل الاستثنائي للموظفين الذين أثبتوا أنه باستطاعتهم تحمل مسؤوليات كبيرة. (يُرجى الإحالة إلى **العملية ٨.١**).
- الجوائز الفورية: العامل الأهم الذي يُميّز هذا النوع من الجوائز هو أنها تُعطى بُعيد الانجاز من أجل الاعتراف في الوقت المناسب بانجاز استثنائي واحد يتخطى المهام العادية.

في إطار تحديد الأنواع، على المنظمات النظر في الجوائز النقدية وغير النقدية. فصحيح أن الجوائز النقدية مهمة، لكن الموظف يُعطي قيمةً أيضاً إلى الاعتراف غير النقدي أيضاً. عندما يتم إعطاء جوائز نقدية، يجب أن تكون محددة بشكل واضح ضمن الحدود النقدية.

التصميم

- عند تصميم برنامج مكافآت واعتراف، قد تنتظر المنظمات في العوامل التالية:
- السياق الثقافي: ما هي الطريقة المقبولة ثقافياً للاعتراف بالانجازات؟
 - المعايير المحلية للقيمة: ما هي قيمة السعر النقدي الدنيا التي تعتبر مهمة بالنسبة إلى سياق مُعيّن؟
 - الأعراف والدين: يُمكنها أن تُملئ أنواع المكافآت، ومن يُعطي المكافآت، وكيف يتم إعطاؤها ومن يُعطيها (مثلاً حفل جوائز، ونشرة للمنظمة، ومذكرة للموظفين كافة، وإعلان على لوح الاعلانات في المكتب).
 - مهمة المنظمة، وأهدافها، وثقافتها: ما في معايير الامتياز في المنظمة للحصول على جوائز؟
 - العمل الجماعي: عندما يكون العمل الجماعي عنصراً مهماً من أجل أداء ناجح للموظف، النظر في مجموعة من المكافآت الفردية والجماعية.
 - التوقيت: قد يتم توزيع بعض أنواع المكافآت في فترات زمنية محددة؛ وقد لا تُربط أنواع أخرى بأي وقت محدد في خلال دورة الأداء وتُمنح عندما تدعو الحاجة.

من المفيد تحفيز الموظف على إعطاء مدخلاته في تصميم برنامج مكافآت واعتراف عبر مسوحات، أو مجموعات ارتكاز، أو اجتماعات جماعية، مما يضمن برنامجاً مفيداً بالنسبة إليهم ويحقق أهدافه.

الخطوة ٨,٣,٥ - تعلّم الموظفين وتطوّرهم

إسم الخطوة	تعلّم الموظفين وتطوّرهم
رقم الخطوة	٨,٣,٥
المدخلات	نتائج الأداء تصنيفات الأداء نتائج التدقيق تقييم حاجات التعلّم تحليل فجوات الأداء ميزانيّة تعلّم الموظفين وتطوّرهم* * لا ضرورة لميزانيّة خاصة لأنواع التعلّم الموظفين وتطوّرهم كافة، ومن شأن هذه الخطوة تأمين التوصيات بشأن أنشطة تعلّم الموظفين وتطوّرهم التي لا تقتضي أموالاً مخصّصة لها.
المخرجات	خطة تعلّم الموظفين وتطوّرهم
الدور التنظيمي	الموظفون المشرفون المباثرون رؤساء الوحدات/الأقسام مدير/مسؤول الموارد البشرية
نقاط الدمج	التعاون ما بين المشرفين المباثرين من وحدات/أقسام مختلفة لتأمين موارد تعلّم الموظفين وتطوّرهم البشرية والمادية، عند معالجة حاجة تعلّم وتطوير داخلياً في المنظمة.
ملخص	تعلّم الموظفين وتطوّرهم مكوّن من نظام إدارة الأداء المعني بأنشطة مختلفة تهدف إلى دعم الموظفين في تحقيق توقعات الأداء والتقدّم مهنيًا. كما تدعم المنظمة، مع الوقت، إعداد شخص ما من أجل تبوؤ منصب جديد في المستقبل: كما من المهمّ تقييم تعلّم الموظفين وتطوّرهم ومراقبتهم لمعرفة إذا ما تمّ تطبيق التعلّم المكتسب على الوظيفة وتحديد الحاجات التي تمّ سدها وأهداف (التعلّم) التطوّر التي تمّ تحقيقها. عند إدارتهما بشكل فاعل، يساهم تعلّم الموظفين وتطوّرهم في بناء الذاكرة المؤسسية، والمحافظة عليها، وتوسيعها.

يشمل تعلّم الموظفين وتطوّرهم أنشطة مختلفة تهدف إلى دعم الموظفين في تحقيق توقعات الأداء والنمو مهنيًا. كما من المرجح أن تدعم المنظمات أنشطة تعلّم الموظفين وتطوّرهم عندما تتماشى الحاجات والأهداف الفردية مع حاجات المنظمة وأهدافها. وبما أن تعلّم الموظفين وتطوّرهم مكوّن يُعنى بحاجة تحسين الأداء، فهو يهدف إلى سدّ فجوات الأداء التي يُمكن تصنيفها سواءً كانت حاليةً أو محتملة. وتدعو الفجوات الحالية إلى معالجة حاجة المنظمة إلى الاستثمار في موظف ما لأهداف تحسين التطوّر والأداء للمساهمة بفاعلية أكبر في تحقيق أداء عالٍ للمنظمة. وتُعالج الفجوات المحتملة حاجة المنظمة إلى الاستثمار في موظفٍ ما لينبؤاً هذا الموظف وظيفَةً جديدةً (مثلًا في حالات الترقيّة و/أو الخلف).

لتعلّم الموظفين وتطوّرهم وقع ملحوظ على نجاح المنظمة، ويُعتبر المشرفون والموظفون مسؤولين عن فاعليّتهم على قدم من المساواة. وعلى المشرفين أن يزودوا الموظفين بالفرص والموارد من أجل التعلّم، والنمو، ومراقبة النتائج؛ والحرص أن تكون الأنظمة قائمة من أجل

التقاط المعرفة، ومشاطرتها، ونشرها. وعلى الموظفين، بما في ذلك المشرفين، أخذ المبادرة وتحمل المسؤولية عن نموهم المعني وانتهاز فرص التعلم والتطور الأفضل لسد حاجات المنظمة وتطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة بشكل فاعل وتحمل المسؤولية مساهمة في الذاكرة المؤسسية.

حرصاً على فعالية تعلم الموظفين وتطورهم وفاعليتهما، على المنظمات تأمين ما يلي:

- تعلم الموظفين وتطورهم في متناول الموظفين كافة، بغض النظر عن المنصب، والهرمية، والعمر، إلخ.
 - في إطار تأمين فرص تعلم الموظفين وتطورهم، تُعتبر المساءلة عن مردود الاستثمار والأداء المحسن من مسؤولية كل فرد.
 - الأنظمة موضوعة لضمان بقاء الموظفين في المنظمة لفترة زمنية من الوقت (تحددها المنظمة)، في حال استفادتهم من رعاية المنظمة أو تمويلها لحضور فرص تعلم وتطوير.
 - يحتاج تعلم الموظفين وتطورهم إلى الوقت ويجب عدم إقحامه في جدول عمل منشغل. لا بد من احترام الوقت المطلوب وعلى الموظفين تأمين هذا الوقت في جدول عملهم العادي مع موافقة المشرف المباشر عليهم.
- لا بدّ من اتباع عملية منهجية إذا ما أرادت منظمة ما تطبيق نظام تعلم الموظفين وتطور يكون فاعلاً. وتكون مكونات هذه العملية المهمة على الشكل التالي:

- تحديد حاجات تعلم الموظفين وتطورهم
- تحديد الأسباب الأساسية لفجوة الأداء
- التوفيق ما بين الحاجات مع حل تعلم الموظفين وتطورهم الملائم
- مراقبة تعلم الموظفين وتطورهم وتقييمهما
- وضع نظام من أجل بناء ذاكرة مؤسسية والمحافظة عليها ومشاطرتها

من خلال هذه العملية، تنتسج المنظمات على وضع خطة تعلم الموظفين وتطورهم في بداية كل سنة إبلاغ، ما من شأنه جمع المعلومات التي يحتاج إليها مدير/مسؤول الموارد البشرية وتحديثها. وهي ستضمّ معلومات، على غرار نوع أنشطة تعلم الموظفين وتطورهم التي سيتم اتخاذها، ومن، ومتى، وكيف يتم اتخاذها؛ كما التمويل المطلوب، في حال توفّر التمويل؛ والأشخاص المسؤولون عن دعم/تأمين الأنشطة.

تحديد حاجات تعلم الموظفين وتطورهم

يتم استخدام الطرق التالية لمساعدة المشرفين والموظفين على تحديد الفجوات بين المعرفة، والمهارات، والسلوكيات الحالية والمطلوبة (مثلاً حاجات تعلم الموظفين وتطورهم):

- مراجعات الأداء وتقييمها (الإحالة إلى [الخطوة ٨,٣,٣](#))

• نتائج التدقيق

• تقييمات حاجات التعلم

تحديد الأسباب الأساسية لفجوة الأداء

متى تمّ تحديد فجوة أداء، لا يُنصح بالانتقال فوراً إلى تحديد أنشطة تعلّم الموظّفين وتطوّرهم التي يجب اتخاذها. من الضروري أولاً تحليل الأسباب الأساسية أو المسائل الكامنة للفجوة، بما أن فجوات الأداء ليست كلّها نتيجةً لغياب المعرفة، والمهارات، والسلوكيات الملائمة. لا ضرورة لأنشطة تعلّم الموظّفين وتطوّرهم لمعالجة كل فجوة. أدناه أمثلة عن هذه الفجوات:

- عدم التوافق بين مهارات الفرد والوظيفة (هل يُمكن للموظّف أن ينتقل من منصب إلى آخر حيث معرفته، ومهاراته، وسلوكياته أكثر ملاءمة؟)
- غياب الوضوح في مسار العمل (هل يُمكن توضيح مسار العمل أو تبسيطه؟ أمن حاجة لتطوير أداة لمساعدة هذه العملية؟)
- عدم تزويد الموظّفين بالموارد الضرورية من أجل أداء العمل بشكل جيّد (أليس للموظّف نفاذ إلى البرامجيات أو المعدات الملائمة؟ أمن موارد أخرى قد تُساعد الموظّف؟)
- غياب التوزيع الواضح للأدوار والمسؤوليات (هل الموظّفون يشكون من غضّ النظر عن بعض الأدوار؟)

يُشار إلى الخطوة عادةً على أنّها تحليل فجوة أداة، يستخدمها المشرفون لتحديد إذا ما كان تعلّم الموظّفين وتطوّرهم الحل لفجوة/فجوات الأداء المحددة أو الأنشطة الأخرى التي يجب اتخاذها لمعالجة القضية.

مقابلة الحاجات مع حلّ تعلّم وتطوّر ملائم

إذا كان تحليل فجوة أداء يؤدي إلى خاتمة تقضي بأن الفجوة نتيجة غياب المعرفة، والمهارات، و/أو السلوكيات الملائمة، يجب إيلاء أهمية كبيرة إلى اختيار حلّ التعلّم والتطوّر الملائم. يُمكن لمشرف مباشر وموظّف مناقشة خيارات عديدة والانتقاء من خيارات عديدة، بما في ذلك:

- الدراسة الذاتية
- الإرشاد والتدريب في مكان العمل
- تظليل العمل: مراقبة الأنشطة اليومية لموظّف آخر
- تقلّب الوظائف: أداء وظيفة على المستوى نفسه
- التصرّف كعضو لجنة
- حضور اجتماعات ومؤتمرات
- جولات دراسية (زيارات تبادل)
- جلسات تدريبية

ليس التدريب الرسمي الجواب على كل شيء ولا تقتضي أنشطة التعلّم والتطوّر كلّها الموارد، بالإضافة إلى ما تمّ تحديده أصلاً ضمن الميزانية للرواتب ووحدة منتظمة أو أنشطة المشروع. يجب ألا يشكّل غياب الميزانية قيداً لسدّ حاجات التعلّم الأساسية؛ بل يتحدّى الإدارة والموظّفين ليكون أكثر ابتكاراً في جعل التعلّم عملية مستمرة مع استخدام الموارد المتوفرة والخيارات المتعددة المحددة أعلاه. وفي الحالات جميعها، يُعتبر تعلّم الموظّفين وتطوّرهم استثماراً ويجب

أخذه بعين الاعتبار ووقعه على الأمدّين القصير والطويل.

عندما يقتضي تعلّم الموظّفين وتطوّرهم التمويل، كما هي الحال عند حضور مؤتمر، أو المشاركة في جولة دراسيّة، أو المشاركة في حصة تدريبية، لا بدّ من عمليّة شفافة من أجل تخصيص هذه الأموال. تُحدّد هذه العمليّة المعايير لنوع فرص التعلّم التي ستتمّ رعايتها وسقوف الإنفاق. قد تطلب هذه العمليّة من الموظّفين التقدّم بطلب رسمي للنفاد إلى أموال تعلّم الموظّفين وتطوّرهم وتبرير حاجاتهم. كما قد توضح الاعتبارات للاختيار وتحدّد المستلزمات للموظّف الذي يحظى بالرعاية من أجل البقاء في المنظّمة لمدة محدّدة من الزمن على الأقل. وتحدّد العمليّة كيفية طلب الأموال، والموافقة عليها، ومحاسبتها. كما قد يُحدّد شرطاً لاستعادة الأموال في حال غادر الموظّف الذي حصل على الرعاية قبل انتهاء الفترة الزمنية المطلوبة.

مراقبة تعلّم الموظّفين وتطوّرهم وتقييمهما

تُعطي هذه العمليّة أدلّة إلى المشرف المباشر تُشير إلى تلبية الحاجات المطلوبة وتحقيق أهداف التعلّم والتطوّر. كما تُساعد المنظّمة على تقييم العائد على الاستثمار. وقد استثمرت المنظّمة الموارد (البشريّة، والماديّة، والماليّة) من أجل تعزيز معرفة الموظّف، ومهاراته، وسلوكياته. ومن أجل إفادة المنظّمة، يحتاج الموظّفون إلى استثمار معرفتهم ومهاراتهم الجديدة و/أو المحسّنة في عملهم.

بما أن التطوّر يحتاج إلى الوقت لإعطاء ثماره، لا يكفي تقييم المعرفة والمهارات المكتسبة في نهاية النشاط التعلّمي. كما على المنظّمات تقييم إذا ما كان الشخص طبّق التعلّم في عمله. من شأن عمليّة مراجعة الأداء وتقييمه وعمليات التدريب والتغذية الراجعة المحدّتين في **الخطوة ٨,٣,٢** وفي **الخطوة ٨,٣,٣** مساعدة المنظّمة في ذلك، ممّا من شأنه المساهمة في تحديد التغييرات الحاصلة نتيجة التعلّم: هل أداء الموظّف على مستوى المعايير المتوقّعة؟ هل يتصرّف وفق قيم المنظّمة؟ هل يؤثر أداء الموظّف على تحقيق خطط المنظّمة الاستراتيجية وخطتها السنوية؟

حرصاً على تطبيق فاعل للتعلّم، يجب أن تكون البيانات التالية صحيحة:

- يُعطى الموظّفون الفرصة والوقت لاختبار مهاراتهم وتعلّمهم في إطار عملهم.
- لا يُعاقب الابداع والابتكار.
- يتمّ تأمين الموارد، على غرار المعدات والنفاد إلى الانترنت.
- يحرص المدراء على أن يفهم الفريق بكامله الحاجة إلى المعرفة المشتركة ومنافعها.

وضع نظام لبناء الذاكرة المؤسسية، والمحافظة عليها، ومشاطرتها

أخيراً وليس آخراً، على المنظّمات وضع أنظمة من أجل بناء الذاكرة المؤسسية، والمحافظة عليها، ومشاطرتها. والذاكرة المؤسسية مجموعة جماعية للمنظّمة من المعلومات والخبرات. وتُعتبر المعرفة من الأصول التي يجب التقاطها، والمحافظة عليها، واستخدامها من قبل المنظّمة، ممّا يضمن ألا يضيع الاستثمار في تعلّم الموظّف الفردي وتطوره عندما يُغادر الناس المنظّمة ويُساعد المنظّمة على العمل بشكل ناجح في المستقبل.

تشمل الأنظمة والآليات التي تُساهم في بناء الذاكرة المؤسسية، والمحافظة عليها، ومشاطرتها ما يلي:

- ملفات (ورقية و/أو الكترونية) مع المواد والوثائق المتعلقة في أحداث التعلّم المختلفة المتوقّرة للموظّفين كافةً
- مجتمعات الممارسة
- تقديم المعلومات إلى الزملاء أو تقديم عرض حول الهدف ونقاط التعلّم الأساسية المتعلقة بالآخرين بعد حضور موظّف ما حدثًا تعليميًا
- توثيق نقاط التعلّم الأساسية في تقرير
- كتابة دراسة حالة
- إعداد تقرير عن رحلة تُشير إلى النقاط التعليمية الأقرب إلى عمل الموظّف أو إلى الأفكار التي يرغب في تطبيقها

مسار أعمال الموارد البشرية ٤, ٨ - العلاقات مع الموظفين

وصف العملية

تعتبر العلاقات مع الموظفين مجالاً للموارد البشرية يركّز على تحسين العلاقات بين رب العمل والموظف وتزويدهما بفرصة التواصل بشكل منفتح. تكون المنظمات مسؤولة عن ضمان أن يكون مكان العمل بيئةً عادلةً وإيجابيةً. وبالتالي، على المنظمات أن تضع الآليات للموظفين ليعبروا عن حاجاتهم وتأمين حماية حقوقهم. وحرصاً على وضع ممارسات العلاقات مع الموظفين، يُمكن للمنظمة أن تكون أكثر استباقيةً وتعالج بسرعة أكبر المشاكل الصعبة في بيئة العمل، على غرار الشكاوى، وأخلاقيات الموظفين، والعلاقات السيئة بين الموظفين.

لا يُمكن للسياسة بمفردها أن تولّد بيئة عمل عادلة أو إيجابية؛ لذلك، يضمن التواصل حول السياسة وتطبيقها معياراً عاليًا من السلوكيات. وبعد إعطاء مدونة السلوك إلى الموظفين، يجب الحصول على نسخة موقعة من كل موظف عند التوظيف والاحتفاظ بهذه النسخة الموقعة في مله. ويجب التحقيق في تقارير خروقات مدونة السلوك كافة في الوقت المناسب. يشمل بعض المنافع لوضع ممارسات العلاقات مع الموظفين ما يلي:

- يُعامل الموظفون كافة بعدل ومساواة
- يتم الاحتفاظ بالموظفين بشكل أسهل في حال كانت بيئة العمل إيجابية
- خطر أقل بملاحقة المنظمة قانوناً
- خطر أقل بالحاق الضرر بسمعة المنظمة
- تحمل المسؤوليات الأخلاقية تجاه الموظفين
- الخطوط المفتوحة للتواصل لمعالجة المشاكل قبل الوصول إلى مستوى خطر

تشمل أنظمة الموارد البشرية القوية إجراءات علاقات الموظفين الاستباقية. يُشجّع هذا الفصل المنظمة على القيام بما يلي:

- وضع مسودة سلوك من أجل خلق بيئة عمل إيجابية
- مراقبة رضا الموظفين والتزامهم والتحرك كما هو ملائم
- معالجة النزاعات بين الموظفين في الوقت المناسب وبطريقة حيادية
- تأمين الآليات من أجل تمثيل حقوق الموظف وحمايته
- ضمان السرية
- متابعة سياسات الموارد البشرية بشكل متماسك

الموارد البشرية ٨,٤ - علاقات الموظفين

فريق قسم الموارد البشرية

وضع مدونة
أخلاق
٨,٤,١

رصد رضى
الموظفين
٨,٤,٢

معالجة النزعات
بين الموظفين
٨,٤,٣

ضمان آليات حماية
حقوق الموظفين
وتمثيلهم
٨,٤,٤

ضمان السرية
٨,٤,٥

الخطوة ٨,٤,١ - وضع مسودة سلوك

إسم الخطوة	وضع مسودة سلوك
رقم الخطوة	٨,٤,١
المدخلات	القوانين المحليّة مهمة المنظمة وقيمتها
المخرجات	مدونة سلوك منقولة بشكل جيد
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية رئيس المنظمة
نقاط الدمج	وحدة/قسم المالية توريد المشتريات الامتثال الحوكمة - مجلس الإدارة
ملخص	من أجل النقل الواضح للسلوكيات المتوقعة للموظفين كافة، على المنظمات وضع سياسة تحمي حقوق الموظفين، والمستفيدين، والجهات المعنية الأخرى. وتُعرف هذه السياسة بمدونة سلوك، ستشمل قسمًا حول تضارب المصالح وتولد معيارًا يتماشى مع قيم منظمة ما ويتماشى دائمًا مع القوانين المحليّة.

تشمل الأسباب لوضع مدونة سلوك ما يلي:

- توضيح السلوك المتوقع من الموظفين كافة
- تأمين أساس لمساءلة الموظفين عن سلوكياتهم
- حماية المنظمة في حال سوء سلوك الموظف الفردي
- قد يأتي على طلب من مجلس إدارة منظمة أو قوانين محليةّة
- تحقيق موجبات المنظمة لحماية حقوق الموظفين، وإدارة موارد المنظمة بشكل جيد، ودعم سمعة المنظمة

تشمل المواضيع المشمولة في مدونة سلوك منظمة ما يلي:

- ابتزاز/احتيال (امتلاك المال أو الممتلكات بشكل غير مناسب للاستخدام الشخصي، بما في ذلك سوء استخدام الأموال، وسوء مناولة النقد، وأخطاء حفظ الدفاتر)
- تزوير عقود، أو تقارير، أو سجلات (بما في ذلك تغيير الوثيقة، أو العقد، أو السجل بشكل كامل أو جزئي، أو صنعها، أو تزويرها، أو تلفيقها)
- نشاط متعاقد أو مورّد غير ملائم (بما في ذلك مفاوضات أو الانحرافات غير الملائمة أو الأنشطة القانونيّة في ما يتعلّق بجوائز/هبات المتعاقد أو المورّد)
- السرقة
- التحرش (الجنسي أو غيره)، والتمييز، والاعتداء الجسدي أو الشفهي،



It is common for family and community members to join forces to quickly accomplish a needed task on each others' farms.

والتحويل، والمحابة، أو العلاقات الجنسية الاستغلالية

- استخدام الموارد غير المناسب (بما في ذلك استخدام المنظمة أو الموارد الممنوحة على غرار النقد، والأطعمة، والسلع الأساسية، والمواد لأهداف غير تلك الموضوعه لها
- الهدايا والتحفيزات
- استخدام قانوني أو جرمي لممتلكات المنظمة أو أصولها
- الاتاوة، أو الرشوة، أو الدفع، أو إعطاء ما له قيمة لمسؤول حكومي بشكل مباشر أو غير مباشر لهدف تأمين ميزة غير ملائمة
- قسم حول تضارب المصالح، في حال كانت تصبّ في مصلحة المنظمة، مع الإملاء أن لا موظف يتحرّك أو يُدلي ببيانات تهدف إلى التأثير على عمل الآخر، بما في ذلك الجهات المانحة والمستفيدين، من أجل المصلحة الخاصة للموظف أو لأعضاء أسرة الموظف، بدل مصلحة المنظمة (يرجى مراجعة الملحق ح لأمثله عمّا يُمكن إدراجه في بيان تضارب المصالح).

بالنسبة إلى الموظفين في وظائف محدّدة، على غرار المحاسبة، والتدقيق، وتوريد المشتريات، قد تبرز الحاجة إلى ضميمة ترفق بمدونة السلوك على الشكل التالي:
المحاسبة والتدقيق

قد تنطبق العناصر التالية:

- الاحتيال أو الخطأ المتعمّد في الاعداد، والتقييم، والمراجعة، أو التدقيق لأي بيان مالي للمنظمة
- الاحتيال أو الخطأ المتعمّد في تدوين السجلات المالية والمحافظة عليها
- الانحرافات في الامتثال لضوابط المحاسبة الداخلية للمنظمة
- سوء التمثيل أو البيانات الخاطئة إلى مسؤول رفيع، أو موظف، أو محاسب أو من قبله في ما يتعلّق بمسألة واردة في السجلات المالية، والتقارير المالية، أو تقارير التدقيق
- الانحرافات عن الابلاغ العادل والكامل لموقف المنظمة المالي
- أي احتيال أو خرق للقانون في ما يتعلّق بسوء السلوك المالي

توريد المشتريات

قد يريد بعض المنظمات مدونة سلوك محدّدة للموظفين العاملين في مجال توريد المشتريات.

تقارير الخرق

يجب معالجة تقارير الأعمال التي تخرق المعايير الموصوفة في سياسة مدونة سلوك جديّة في الوقت المناسب. وستقتضي خروقات مدونة السلوك إجراءات تأديبية. راجع الخطوة ٨,٤,٤ لمزيد من التفاصيل.

الخطوة ٨,٤,٢ - مراقبة رضا الموظفين

إسم الخطوة	مراقبة رضا الموظفين
رقم الخطوة	٨,٤,٢
المدخلات	تغذية الموظف الراجعة بيانات المسح والمقابلة
المخرجات	تحليل بيانات المسح والمقابلة
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية رئيس المنظمة
نقاط الدمج	الحوكمة - مجلس الإدارة
ملخص	يقضي نظام موارد بشرية قوي بالاصغاء إلى الموظفين. ثمة طرق عديدة قد تستخدمها المنظمة من أجل مراقبة رضا الموظفين. ومحافظة على الشفافية، على قسم/وحدة الموارد البشرية أن يدع الموظفين يعرفون أنه يُصغي إليهم ويبني الثقة أن أي مسألة مرفوعة ستتم معالجتها، وتكون النتائج مشتركة، والخطوات المقبلة محددة.

يُريد الموظفون العمل في بيئة إيجابية حيث يشكّلون جزءاً من فريق فاعل يُحقّقون أهدافهم بشكل ناجح. ومع الوقت، قد تبرز معوقات، تولّد ديناميكيات مختلفة في مكان العمل. ولكي تتمكن المنظمة من معالجة هذه المسائل، على القادة أن يعرفوا أولاً أنهم موجودون. وليست مراقبة رضا الموظفين مسؤولية الموارد البشرية فحسب، بل للمدراء والموظفين كافة مسؤولية المشاركة في خلق بيئة إيجابية. ولا تستبدل هذه الطرق ممارسة المدراء والموظفين ليكونوا مقربين ومتوفرين لبعضهم البعض على أساس يومي.

تتوافر طرق عديدة للتعزيز وطرق عديدة من أجل حتّ الموظفين على إعطاء المعلومات تساعد على تحديد المسائل التي يجب معالجتها، بما في ذلك ما يلي:

- تُجري منظمات عديدة مسحاً سنوياً لرضا الموظف والتزامه
- كما قد تُجري منظمات مقابلات مع الموظفين المغادرين، تسألهم مباشرة تجاربهم كموظفين. ولمزيد من التفاصيل حول مقابلات الخروج، يُرجى الاطلاع على العملية ٨,٦.
- قد تعمل المنظمات مع ممثلي الموظفين من خلال لجان داخلية، أو جمعيات، أو اتحادات.

بعض النظر عن الطريقة التي تستخدمها المنظمة من أجل جمع المعلومات، تجدر الإشارة إلى أن المنظمة تسعى من أجل بيئة أفضل للموظفين واستخدام المعلومات لهذا الغرض. تتشاطر مع الآخرين كيفية استخدام المعلومات وإلى أي حد يتم الاحتفاظ بسريتها. تتبّه إلى عدم رفع التوقعات إلى مستوى لا يمكن تحقيقه.

علمًا أن جمع المعلومات خطوة ايجابية لن تُحدث فرقًا إلا في حال اتخاذ خطوة إضافية، أنظر
بتأن في ما يتشاطره الموظفون. إعطِ لمحة عن الأفكار العامة مع صانعي القرارات، واحتفظ
بالتعليقات المحددة سريةً. إشرك القادة والموظفين في خطوات عمل ناتجة. تشارك النتيجة
والخطوات مع الموظفين من أجل إثبات استجابة المنظمة لمشاكلها.

الخطوة ٨,٤,٣ - معالجة النزاعات بين الموظفين

إسم الخطوة	معالجة النزاعات بين الموظفين
رقم الخطوة	٨,٤,٣
المدخلات	نزاعات الموظفين
المخرجات	الوساطة التحكيم
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية
نقاط الدمج	الحوكمة
ملخص	عندما ينظر موظف إلى قيادة المنظمة من خلال تحديد نزاع، يجد أنواعاً عدة للمخارج البناءة، بما في ذلك الوساطة والتحكيم. وكحدّ أدنى، يُعتبر الاصغاء الدقيق مهمًا.



RICHARD LOND FOR CRS

At a clinic in Cambodia, a community health worker talks to an expectant mother about safe labor and delivery.

تعتبر النزاعات عندما يعمل الأفراد بعضهم مع بعض بشكل وثيق في خلال فترة زمنية محدّدة أمرًا لا بدّ منه، ممّا قد يزداد سوءًا عندما يكون للأفراد ثقافات مختلفة أو على مستويات مختلفة من الإدارة، وفي خلال فترات العمل الكثيف أو الشكوك. على المنظمة دعم الموظفين في معالجة نزاعاتهم بطريقة فاعلة.

عندما يلجأ موظف إلى قيادة المنظمة من أجل تحديد نزاع ما، تختلف ردّات الفعل البناءة. وكحدّ أدنى، يُعتبر الاصغاء الدقيق مهمًا. وفي خلال هذا التفاعل، يجب ألا تغيب عن البال الخطوات التوجيهية التالية:

- كن داعمًا، إنّما ابقَ حياديًا بعد الاستماع إلى وجهة نظر واحدة للوضع
- أكّد على الشخص، إنّما تفضّل التوافق معه حول شكاوى محدّدة
- إسأل الشخص إذا كان بحاجة إلى مساعدة إضافية
- أذكر أن النشاط قد ينطوي على الكشف عن مشاطرة المعلومات الحساسة
- كن واضحًا سواء كان للقائد أو لم يكن له موافقة الفرد للكشف عن المعلومات مع الآخرين

الوساطة

عند الاقتضاء، قد يكون من الملائم تأمين الوساطة إلى الموظفين المتنازعين. لا ينطوي دور الوسيط على إصدار الأحكام بين شخصين إلا أنّ موظف الموارد البشرية ييسّر النقاش بين الموظفين المتنازعين من أجل فهم أكبر والموافقة على العمل معًا للتوصّل إلى تسوية إيجابية.

التحكيم

بشكل آخر، يُمكن اعتماد التحكيم للأطراف المتنازعة. وينطوي التحكيم على طرف حيادي يستمع إلى طرفي النزاع ويقرّر بشأن التحرك الذي يجب اتخاذه. تكون قرارات التحكيم ملزمة. وغالبًا ما يتمّ اللجوء إلى التحكيم في مكان العمل مع الاتحادات.

الخطوة ٨,٤,٤ - إرساء الآليات لتمثيل حقوق رب العمل والموظف وحمايتها

إرساء الآليات لتمثيل حقوق رب العمل والموظف وحمايتها	إسم الخطوة
٨,٤,٤	رقم الخطوة
تقارير الموظف حول خرق السياسة شكاوى الموظفين تقرير التدقيق	المدخلات
غير متوفرة	المخرجات
مدير/مسؤول الموارد البشرية رئيس المنظمة	الدور التنظيمي
الامتثال وحدة/قسم المالية الحوكمة	نقاط الدمج
على المنظمة تطبيق آليات تواصل تسمح لأي فرد مشاركة المعلومات بشكل منفتح. يجب حماية حقوق الموظفين من أعمال ردّ محتملة، في حال تقدّم أحدهم بشكوى والتبليغ عن خرق سياسة، على غرار مدونة سلوك. ومن خلال وضع عملية لتلقي الشكاوى والتقارير حول خرق السياسة، تجد المنظمة طريقة لحلّ الفوارق وحماية حقوق كل موظف.	ملخص

في حال اتهم موظف ما موظف آخر بسوء السلوك، على غرار التحرش الجنسي، أو التهديدات، أو الاحتيال، على قسم الموارد البشرية التحقيق بذلك. أطلق مسارًا كاملاً للتحقيقات في اتهامات التحرش، والتهديدات، والأعمال الأخرى، المشمولة في سياسة مدونة سلوك. يجب بذل كل جهد للبقاء على الحياد عند إجراء تحقيق. حدّد من سيقود التحقيق بنأى. ستحدّد القوانين المحلية إذا ما كان من القانوني تعليق عمل موظف يتقاضى راتبًا عند إجراء تحقيق. ويُعتبر من الأساسي إجراء تحقيق بالطريقة المناسبة وفي الوقت المحدد بعد توجيه الاتهام. في حال وُلد المسار انضباطًا تقدّمياً يؤدي إلى إنهاء الوظيفة، تُشرح الخطوات في المسار ٨,٦. تذكّر المحافظة على السرية في أثناء التحقيق وما بعده، وهو الموضوع المناقش في القسم التالي.

في ما يلي بعض الممارسات الفضلى لحماية موظف تقدّم بشكوى:

- الاحتفاظ بهوية الموظف الذي قدّم شكوى سرية إلى أبعد حد ممكن.
- صياغة تقرير بكل نية طيبة بموجب سياسة للمنظمة وعدم الصرف، أو تنزيل الرتبة، أو التعليق عن العمل، أو التهديد، أو التحرش، أو التمييز ضد أي فرد.
- صياغة التقارير موضوعة بنية طيبة إذا ما كان للفرد أسباب منطقية للاعتقاد بوجود سوء سلوك أو التشكيك في ذلك، حتى إن اتضح/تبين لاحقاً أن الاعتقاد أو الشك لا أساس له.
- في حال عدم حل نزاع بشكل غير رسمي، يقدم الموظف بيان شكوى رسمياً ويرفعه إلى المنظمة، سواء مباشرة أو من خلال ممثل عن الموظف. سينظر

قادة المنظمة في البيان، وحسب الوضع، يستمعون إلى أي من الطرفين المعنيين أو يجرون تحقيقًا.

- توثيق الأنشطة التي تتخذها المنظمة وبيانات كل طرف معني.
- متى تم جمع المعلومات، تتخذ المنظمة قرارًا بشأن التحرك الذي ستتخذه وتبلغ النتيجة إلى الموظف الذي تقدم بشكوى.
- لا بد من وجود عملية استئناف في حال لم يكن الموظف راضيًا عن نتيجة عملية معالجة الشكاوى.
- الحرص على أن يكون للمنظمة سياسة تُحدّد عملية تمتثل للقوانين المحلية.

الانضباط

أحيانًا تؤدي شكوى أو تقرير عن خرق سياسة والتحقيق الناجم عنهما إلى عمل انضباطي. ويستخدم المشرفون الانضباط التقدمي، وهو «نظام من العقوبات المترابطة الصرامة لضمان انضباط الموظف»^٤، مما يعني، بشكل نموذجي، التواصل الشفهي والخطي مع الموظف في ما يتعلّق بالسلوك الذي يجب معالجته. كما تحذّر بوضوح الموظف من العواقب، في حال عجزه عن إحداث تغييرات. وقد تُملّي القوانين المحلية الخطوات التي يجب اتباعها والظروف التي تؤدي إلى الانهاء، وبالتالي التأكيد على مستلزمات المنظمة.

٤ بليس، و.، غامليم، ك.، د.، كوشنير، غ.، لوزي، م.، أوت واتر، ل.، ... وايت، ك.، نظام مجتمع إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩) (٢٠٠٩)، مجلد ٦-١

Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ...White, C. (2009) The SRHM Learning System (2009 ed., vols. 1-6).

الخطوة ٨,٤,٥ - ضمان السرية

إسم الخطوة	ضمان السرية
رقم الخطوة	٨,٤,٥
المدخلات	القوانين المحلية تعريف المنظمة للمعلومات السرية
المخرجات	سياسة السرية
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية المالية
نقاط الدمج	الامتثال قسم/وحدة المالية الحوكمة
ملخص	من خلال المعلومات السرية للمنظمة ووضع سياسة سرية وتقييد النفاذ إلى المعلومات السرية، يُمكن للمنظمة تفادي النزاعات المحتملة وخرق القوانين المحلية في ما يتعلّق بالكشف عن المعلومات.

قد يُطلب من المنظمة قانوناً للحفاظ على سرية بعض أنواع المعلومات بشأن الموظف. ما يلي بعض من الأسباب التي تدعو إلى حماية المعلومات السرية:

- تفادي الأحداث المحرجة والنزاعات المحتملة
- قد يأتي على طلب من المنظمة وموظفي الموارد البشرية وفق القوانين
- قد يتخذ موظف إجراءات قانونية ضدّ رب العمل

أولاً، تحديد المعلومات السرية للمنظمة لكي يفهم الموظفون ما يحتاجون إلى حمايته. قد تشمل أمثلة عن المعلومات السرية الراتب، وتاريخ الولادة، وتفاصيل مراجعة الأداء، والوضع الطبي. ليس بعض المعلومات سرية بالتحديد، لكن من الأفضل أن تبقى سرية وأن تشمل السياسة ذلك أيضاً. أحياناً، تُعرف هذه المعلومات بالمعلومات الحساسة وقد تشمل الدين أو الحزب السياسي. طبعاً، يختلف الفرق بين المعلومات السرية والحساسة من دولة إلى أخرى بسبب الثقافة والقوانين المحلية.

ثانياً، وضع سياسة سرية يوقع الموظفون عليها. وكما تقتضي الحال مع السياسات كافة، إحرص على اتباع القوانين المحلية. ليست صياغة سياسة ما كافية، فقبل أن يوقع الموظفون على السياسة، إشرح لهم وضعت المنظمة سياستها. أما بالنسبة إلى الموظفين الذين يتعاملون مع معلومات سرية على أساس منتظم، فيجب تذكيرهم بشكل دوري بشأن توقعات المنظمة وتشجيعهم على طرح الأسئلة التي قد تنشأ وهم يتحملون مسؤولياتهم. (للحصول على مثل عن سياسة السرية، يُرجى مراجعة الملحق ز).

ثالثاً، الحدّ من النفاذ إلى المعلومات السرية. بما أنّ المنظمة حدّدت المعلومات السرية، إطلع على مكان معالجة هذه المعلومات وتخزينها. ضع الاجراءات اللازمة من أجل ضمان أمن هذه

المعلومات. بشكل عام، تقفل المنظّمات على ملفات الموظّفين وتحدّ نفاذ الموظّفين إليها. كما قد تحتوي الرسائل والملفّات الإلكترونيّة أيضًا على معلومات سرّيّة.

للموظّفين المُناطين بمسؤوليّات موارد بشريّة النفاذ إلى معلومات سرّيّة على أساس يومي. أطلب من الموظّفين اتباع الممارسات الفضلى التالية في كل مرّة يبتعدون عن مكاتبهم:

- الاحتفاظ بالملفات الإلكترونيّة بعيدًا والاقفال عليها
- الاحتفاظ بالمعلومات الحساسة بعيدًا عن مكتبك أو تغطيتها
- حماية أجهزة الكمبيوتر بواسطة كلمات سر وتحديد فترات وقت ضائع قصيرة.

مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٥ - رعاية الموظفين وسلامتهم

وصف المسار

الأمن والسلامة، ورعاية الموظفين، وإدارة المخاطر مرتبطة ببعضها البعض ويُمكن تحديدها على الشكل التالي:

- الأمن والسلامة: هي السياسات والاجراءات على أساس القوانين المحلية والممارسات الفضلى، مصممة من أجل الوقاية من الوفاة، أو الإصابة، أو المرض في مكان العمل أو في خلال أداء المهام المهنية خارج موقع العمل وتأمين أصول المنظمة الملموسة وغير الملموسة وحمايتها.
- رعاية الموظفين: تقنيات الرعاية الذاتية واستجابة المؤسسة للضغط في صفوف الموظفين، لا سيما في البيئات الصعبة أو المليئة بالضغط.
- إدارة المخاطر: تحديد المخاطر، وتقييمها، وترتيبها وفق الأوليات، تليه الأنشطة من أجل الحد من هذه المخاطر، ومراقبتها، والحد من احتمال حدوثها و/أو وقوعها.
- قد تشمل منافع السلامة، والأمن، وإدارة المخاطر، ورعاية الموظفين ما يلي:
 - الموظفون على المستويات كافة الذين يقومون بمهامهم بلا خوف من الأذى أكثر إنتاجية وبقون في المنظمة لمدة أطول مما هم قلقون بشأن سلامتهم
 - تحمي السياسات والاجراءات المنظمة في أزمئة الأزمة من خلال تقياد الجهود المهدورة والحد من وقع الحدث
 - تحدّ حماية الموظفين والممتلكات من الأضرار من خطر ملاحقة المنظمة بعد حدث ما
 - تعزّز النظرة الايجابية للالتزام المنظمة بحماية الموظفين والممتلكات سمعتها تجاه الرأي العام، والجهات المانحة، والحكومة، والموظفين المحتملين.
 - تُساهم حماية أصول المنظمة في استدامتها على الأمد الطويل.
 - أخيراً، والأهم، ليس الناس العاملون في المنظمة مجرد موظفين، فهم مواطنون، وأعضاء أسرة، وأصدقاء. وتُعتبر حماية صحتهم وسلامتهم واجباً قانونياً.

تسمح الخطوط التوجيهية التالية لقسم/وحدة الموارد البشرية بتحديد الأدوار والمسؤوليات الملائمة للموظفين والإدارة والمنظمة في حفظ الأمن والسلامة. ومن أجل النفاذ إلى هذه المعلومات المطلوبة كلها من أجل تطوير السياسات والاجراءات المعنية بالأمن، والسلامة، وإدارة المخاطر، ورعاية الموظفين وتطبيقها، على قسم/وحدة الموارد البشرية العمل بشكل

تعاوني في المنظمة.

الاعتبارات المهمة

قانون العمل الوطني وقانون السلامة المهنية
تقضي المسؤولية الأولى للمنظمة بمراجعة القوانين المحلية والوطنية ذات الصلة كافة المتعلقة
بسلامة الموظفين ومكان العمل وأمنهم واعتمادها على الفور. تؤمن حكومات عديدة قوائم
مراجعة أو تساهم في تدقيق تنظيمي (تحقيق) في مجال الصحة والسلامة. وفي المقابل، قد
تتعاهد منظمة ما مع مستشار في مجال الصحة المهنية.

لا ممارسات في هذا الفصل يجب اعتمادها من دون المراجعة أولاً للقوانين المحلية والوطنية
ذات الصلة المتعلقة بأمن الموظفين ومكان العمل وسلامتهم.

تخلق أقسام/وحدات موارد بشرية عديدة قوة عمل مؤلفة من الموظفين والإدارة في المنظمة.
ومن شأن قوة العمل هذه القيام بما يلي:

- تطوير السياسات والاجراءات للسلامة، والأمن، وإدارة المخاطر، ورعاية
الموظفين
- تصميم تدريب الموظفين وإدارته
- الاعداد لتدقيق السلامة والأمن المهنيين السنوي
- التأكيد على الامتثال لمستلزمات القوانين المحلية والوطنية
- رفع التوصيات إلى الادارة ومجلس الادارة من أجل إدخال التحسينات

بشكل خاص، قسم/وحدة الموارد البشرية مسؤولة عن تطوير إجراءات الأمن والسلامة
وسياساتها بالنسبة إلى الموظفين وإنفاذها.

الموارد البشرية ٨,٥ - رعاية الموظفين وأمانهم

فريق قسم الموارد
البشرية

السلامة والأمان
٨,٥,١

إدارة الموظفين
٨,٥,٢

إدارة المخاطر
٨,٥,٣

الخطوة ٨,٥,١ - السلامة والأمن

إسم الخطوة	السلامة والأمن
رقم الخطوة	٨,٥,١
المدخلات	وضع سياسات الأمن الملائمة على أساس تقييم المخاطر
المخرجات	تشمل خطة الأمن والسلامة إجراءات التشغيل المعيارية، وخطط الطوارئ، ودعم المعلومات
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية الخطة يطبق مسؤول الأمن الخطة ويحافظ عليها يُراقب رئيس/مسؤول المنظمة الخطة
نقاط الدمج	اوحدة/قسم المالية الحوكمة
ملخص	من أجل تأمين بيئة عمل صحية وسليمة، على المنظمة تطبيق أنظمة أمن وسلامة تحمي منظمة ما من المسؤوليات.

وضع سياسات أمن ملائمة على أساس تقييم المخاطر

بينما تكون مسؤولية المحافظة على الأمن والسلامة مشتركة ما بين الموظفين في المنظمة، تلعب الموارد البشرية أحياناً دوراً رائداً في الحد من المخاطر في بيئة العمل. فلا بد من ترسيخ سياسات الأمن والسلامة في مهمة المنظمة ومبادئها التوجيهية وأن تحتوي على التوقعات المحددة بشكل واضح بالنسبة إلى الموظفين. ويُعتبر من الأساسي تحديد أولويات السلامة والسياسات الأمنية، بالإضافة إلى المخاطر المحتملة التي قد تواجهها منظمة ما في تطوير خطة ناجحة.

بعض الأولويات الأساسية:

- الرفاه العقلي والجسدي للموظفين
- الحد من المخاطر المحتملة التي تترىص بالموظفين وبممتلكات المنظمة أو إلغاؤها
- إستئناف العمليات بشكل آمن وفي الوقت المناسب بعد وقوع حادث
- وسائل الاعلام وصورة المنظمة في المجتمع

صحيح أن كل منظمة ستواجه مخاطر فريدة خاصة بها، وأدناه قائمة بالمخاطر التي قد تكون ذات الصلة:

- مخاطر السفر (حالة المركبات والطرق السيئة، والعصيان المدني وحركة السير الخطرة)
- الاعتداء الجنسي/الجسدي
- المخاطر الصحية (بسبب المرض أو الظروف الصحية السيئة)

- المخاطر التي تحدث بصورة المنظمة في وسائل الاعلام وفي المجتمع المحلي
- ظروف الحرب/الاضطرابات المدنية
- الأبنية غير السليمة
- الحرائق
- الخطف

بعد تحديد الأولويات والمخاطر، من الحذر تقييم موارد المنظمة قبل وضع خطة أمن وسلامة. أدناه قائمة بالموارد المحتملة التي يُمكن للمنظمة النفاذ إليها:

- الحرس المسلّحون/مسؤولو الأمن
- السلطات الحاكمة المحليّة
- أجهزة التواصل، على غرار أجهزة الاتصال اللاسلكي، وأجهزة الراديو
- السائقون ذوو السمعة الجيدة
- السياسات وقوائم المراجعة
- رزم الاسعافات الأوليّة، أسلاك مضيئة

صياغة خطة أمن وسلامة

الأقسام الأساسية الثلاثة لخطة أمن وسلامة شاملة هي: الإجراءات التشغيلية المعيارية، وخطط الطوارئ، والمعلومات الداعمة

الإجراءات التشغيلية المعيارية

تُحدّد الإجراءات التشغيلية المعيارية الطريقة التي تجري فيها المنظمة عملياتها اليومية: من المسؤول عن أي مهام، الطريقة التي يجب اعتمادها للقيام بالمهام، والقيود حول السلوكيات غير المرغوب بها، والإطار الزمني والجغرافي لاتمام المهام.

خطط الطوارئ

تحدّد خطط الطوارئ مسار عمل العمليات غير النموذجية للمنظمة. صحيح أنّه من غير الممكن توقّع الحالات المحتملة كلّها التي قد تنشأ، لكنّها لفكرة جيّدة تحديد أكبر عدد من خطط الحالات الطارئة قدر المستطاع وتطويرها. فغالبًا ما تكون خطط الحالات الطارئة الشاملة والواضحة حيوية بالنسبة إلى عمل سلس في منظمة غير حكومية – عندما تنشأ الأزمات، وغالبًا ما تقتضي ردًا فوريًا ومتعدّد الأوجه يُشارك فيه موظّفون عديدون. يجب أن تعتمد خطط الحالات الطارئة على إجراءات التشغيل المعيارية نفسها (من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟)، لا بدّ من قنوات تواصل وإجراءات دعم واضحة فيها.

تطوّر خطط حالات طارئة ناجحة تدريب فرق موظّفين لعمليات الاخلاء في الحالات الطارئة. عادةً، يتمّ جمع الموظّفين حسب مجال عملهم. ويُعيّن لكل فريق قائد لضمان سلامة الفريق في خلال الحالات الطارئة. ويُشار إلى هذا النموذج أحيانًا على أنه نظام الحراسة. أحيانًا، يتمّ اختيار أعضاء فرق أخرى من أجل الاضطلاع بالأدوار الداعمة للقائد أو الحلول مكانه في حال

غيابه. من المهمّ الحرص على أن يكون شخصان على الأقل في الفريق قد خضعوا للتدريب حول الاسعافات الأولية في الحالات الطارئة.

المعلومات الداعمة

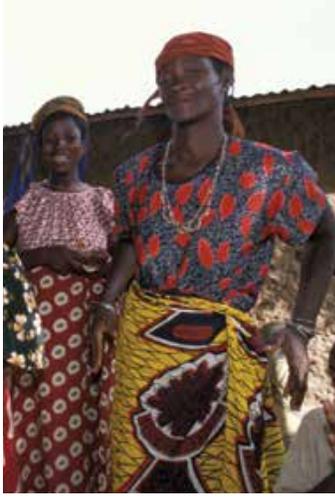
المعلومات الداعمة هي الوثائق الداعمة للإجراءات التشغيلية المعيارية وخطط الطوارئ. أدناه بعض الأمثلة حول ما قد يُستخدم كمعلومات داعمة لخطة طارئة:

- استمارات الإبلاغ عن حادث
- خطة مسارات الاخلاء ونقاط التجمّع
- نقاط الاتصال بالنسبة إلى الموظّفين في حالات الطوارئ
- لائحة السائقين الموثوقين للنقل
- نقاط الاتصال بالسلطات المحليّة
- جردة المستلزمات في الحالات الطارئة
- قائمة المراجعة الموجزة لضمان الأمن

المحافظة على خطة أمن وسلامة محدّثة

لا تكون خطة الأمن والسلامة فاعلةً إلا إذا ما كانت في متناول الموظّفين ومحدّثة بشكل منتظم ومعروضة على الموظّفين الذين يطبقونها. تسمح خطة الأمن والسلامة على الانترنت للموظّفين بالنفوذ إليها متى يشاؤون وبإدخال التغييرات إلى السياسات من دون هدر. لكن، في حال لم يكن لموظّفين عديدين نفادٌ إلى الانترنت أو في حال كان النفاد إلى الانترنت يفتقر إلى المصادقية بسبب الانقطاع المنتظم للتيار الكهربائي، من الحكيم توفير بعض النسخ المطبوعة عن خطة الأمن والسلامة.

مع وقوع الأحداث، يجب مراجعة سياسات المنظمة وإجراءاتها، وتقييمها، وتعديلها، وفي حال الضرورة. يجب إطلاع الموظّفين على التغييرات وممارستهم للإجراءات في حالات الطوارئ على أساس منتظم.



Members of a micro-credit savings club dancing near Bembereke, Benin.

الخطوة ٨,٥,٢ - رعاية الموظفين

إسم الخطوة	رعاية الموظفين
رقم الخطوة	٨,٥,٢
المدخلات	قوانين العمل المحلية/القوانين حول رعاية الموظفين تقييم بيئة العمل المحليّة حول رعاية الموظفين
المخرجات	سياسة وبرنامج لرعاية الموظفين من أجل تنظيم رعاية الموظفين العاملين في المنظمة
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية ويحافظ على الخطة يراقب رئيس/مسؤول المنظمة الخطة
نقاط الدمج	وحدة/قسم المالية الحكومة
ملخص	رعاية الموظفين مفهوم مهم يجب وضعه على شكل سياسة تضمن رفاه موظفي المنظمة.

تهدف برامج رعاية الموظفين إلى تأمين دعم الصحة الجسدية والعقلية والعاطفية لموظفي المنظمة.

في ما يلي عملية تخطيط بسيطة خطوة خطوة يتم استخدامها من أجل زيادة النجاح لأي برنامج رعاية في منظمة:

١. تحديد الحاجة إلى البرنامج

- النظر في ساعات عمل مرنة، وسلامة مكان العمل، وظروف العمل المحسنة، والأمهات المرضعات، والموظفين المعوقين، وفيروس نقص المناعة في مكان العمل، وآخرون يستفيدون من ترتيبات خاصة.

- الحماية ضد التمييز الجنسي؛ عمالة الأطفال؛ الاعتداء الجسدي أو الكلامي؛ التحرش على أساس العرق، أو الدين، أو الأصل الوطني، أو الاثنية، أو القدرة الجسدية؛ التدخين؛ شرب الكحول، إلخ.

٢. تقييم حاجات الموظفين ومصالحهم

٣. وضع خط زمني وميزانية

٤. تصميم البرنامج

٥. رفعه إلى المجلس للموافقة والتطبيق

٦. تقييم السياسات وتحديثها عند الضرورة

الخطوة ٨,٥,٣ - إدارة المخاطر

إسم الخطوة	إدارة المخاطر
رقم الخطوة	٨,٥,٣
المدخلات	قوانين العمل المحليّة القوانين السارية الأخرى
المخرجات	تقييم المخاطر السنويّة جدول رصد المخاطر
الدور التنظيمي	يُدير قسم/وحدة الماليّة ومدراء/مسؤولو الموارد البشريّة الخطة ويحافظون عليها يُراقب رئيس/مسؤول المنظمة الخطة
نقاط الدمج	قسم/وحدة الماليّة مدراء/مسؤولو الموارد البشريّة مدراء وحدة/قسم البرامج
ملخص	تحديد المخاطر، وتقييمها، وترتيبها وفق الأولويات، يليها تطبيق اقتصادي ومنسق للموارد للحدّ من الاحتمالات و/أو وقع الأحداث السيئة ومراقبتها ورصدها و/أو تحقيق الفرص إلى أبعد حد وجه حيوي للموارد البشريّة في منظمة ما.

تختلف مخاطر الموارد البشريّة حسب نوع المنظمة وبنى إدارة الموارد البشريّة، وعملياتها، وسياساتها، وإجراءاتها والدولة والقوانين المحلية والقوانين الأخرى السارية. أدناه بعض الأمثلة عن مخاطر الموارد البشريّة:

- مطالبة ممارسة العمل غير العادلة
- الضرائب المتأخّرة غير المحسوبة التي تُعتبر المنظمة مسؤولة عن جمعها باسم الموظفين وتسيدها إلى الحكومة
- أنشطة الموارد البشريّة التي تتخذها منظمة تعتمد على سياسة/إجراء موارد بشريّة لا تمثل لقوانين العمل المحليّة

قد تختلف إدارة مخاطر الموارد البشريّة من منظمة إلى أخرى. أدناه مثل عن نظام إدارة مخاطر الموارد البشريّة:

١. تحديد مخاطر الموارد البشريّة القائمة أو المحتملة
٢. تحليل مخاطر الموارد البشريّة القائمة أو المحتملة
٣. تطوير نماذج التعامل مع مخاطر الموارد البشريّة القائمة أو المحتملة على الشكل التالي:
 - تقادي المخاطر
 - قبول الخطر لسبب ما (مثلاً سمعة المنظمة، وأهميّة النشاط بالنسبة إلى المنظمة مهماً كان الخطر، أو انعدام أهميّة الخطر)
 - التعاقد مع الخارج/نقل الخطر (مثلاً، بدل امتلاك مركبات آليّة، التعاقد مع

الخارج مع شركات النقل من أجل تفادي خطر إلحاق الضرر، أو الإصابة، أو الوفاة)

• التطبيق/الحل (إناطة الأشخاص المسؤولين بخطة محدّدة بشكل واضح من أجل حل الخطر ومنعه)

٤. تقييم التطبيق ومراقبته على أساس سنوي على الأقل. إعادة رسم استراتيجية نماذج التعامل مع الخطر من القسم ٣ أعلاه كما هو ملائم.

مسار أعمال الموارد البشرية ٦, ٨ - حالات الانفصال عن الموظفين

وصف المسار

من أجل إدارة حالات الانفصال عن الموظفين، على منظمة ما وضع سياسات وإجراءات لإدارة المخاطرة التي تنتج عنها (مثلاً النزاعات، الإجراءات القانونية بسبب عدم الامتثال للقوانين المحلية/سياسة التوظيف)

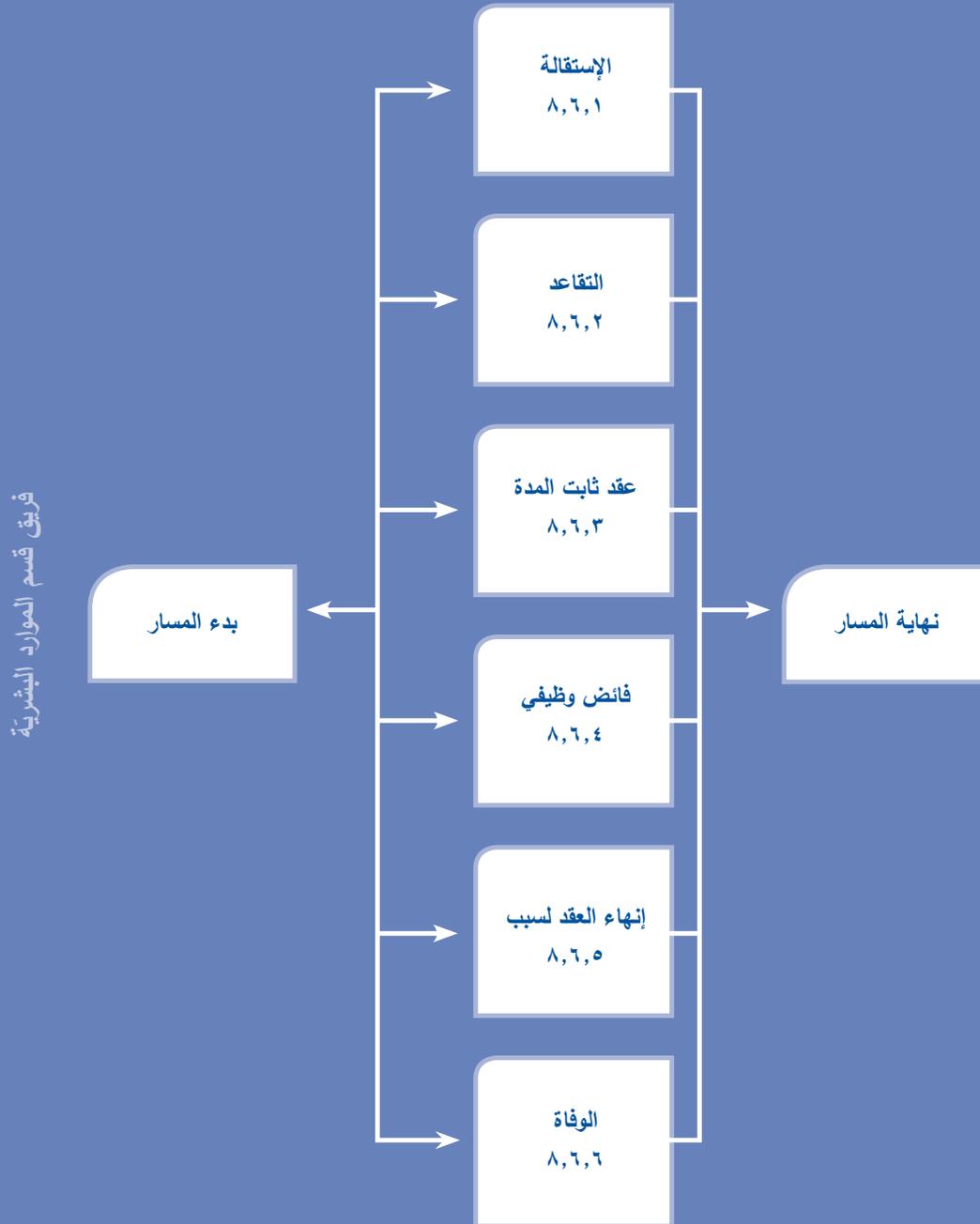
تشمل منافع إجراءات الانفصال ما يلي:

- الحرص على امتثال المنظمة للقوانين المحلية، والحدّ من خطر لجوء الموظفين إلى الإجراءات القانونية
- الحرص على أن يكون الموظف المفصول واعياً لموجباته وحقوقه
- الحرص على معاملة الموظفين بشكل عادل عند الانفصال
- تعزيز احتمال إعادة توظيف الموظف نفسه في حال برزت الحاجة إلى خدماته في المستقبل
- الحدّ من خطر أن يكون لعملية الفصل وقع سلبي على سمعة المنظمة وعلى أخلاقيات الموظفين
- تحديد الأنواع المختلفة للانفصال وعملية تخلص الانفصال
- تحديد المنافع التي تعود إلى الموظف المفصول
- تحديد أرصدة الذمم للموظف واستعادة الاستحقاقات النهائية
- تعزيز العدالة عند التعامل مع عمليات الانفصال عن موظفين

تشمل اعتبارات مهمة تُطبّق على الخطوات كافة ما يلي:

- باستثناء حالة الوفاة، على الموظفين كافة ملء مذكرة تسليم حسب قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء. ويُمكن تكييف قسم مذكرة التسليم في قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء حول طبيعة العمل.
- باستثناء حالة الوفاة أو انتهاء العمل لسبب ما، على المنظمة إجراء مقابلة خروج خطية أو وجهاً لوجه، تهدف إلى جمع المعلومات من الموظف المغادر في مجالات، على غرار شروط العمل، وبيئة العمل، وعلاقات الموظفين.

الموارد البشرية ٨,٦ - الفصل



الخطوة ١، ٦، ٨ - الاستقالة

إسم الخطوة	الاستقالة
رقم الخطوة	٨، ٦، ١
المدخلات	كتاب الاستقالة قوانين العمل المحلية التفاعل مع الموظفين مقابلة الخروج تسديد المستحقات النهائية قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء
المخرجات	إدارة الاستقالات الفاعلة والفعالة
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس القسم/الوحدة الموظف المستقيل رئيس/مسؤول المنظمة يراقب
نقاط الدمج	إدارة البرنامج وحدة/قسم المالية الحوكمة
ملخص	عندما يُعطي موظف ما إشعار استقالة، على الموظف ورب العمل التواصل بشكل واضح في ما يتعلق بخصوصيات الاستقالة، وما ستقدمه المنظمة إلى الموظف عند الانفصال. على رب العمل تقديم اعتراف خطي بالاستقالة، بما في ذلك التفاصيل ذات الصلة كافة.

الاستقالة قرار متعمد ومُصمَّم صادر عن الموظف لمغادرة الوظيفة بأسباب أو من دونها. من المتوقع أن يُعطي الموظف إشعارًا خطيًا لنيته بالاستقالة، مع الإشارة إلى آخر يوم عمل متوقع. عادةً، تُحدد قوانين العمل المحلية المهلة الزمنية المطلوبة للإشعار؛ وعلى الموظفين اتباع ذلك. متى تمَّ استلام الإشعار، يجب اتخاذ الأنشطة التالية:

- عندما يكون هذا عمليًا، على ربِّ العمل أن يلتقي الموظف وأن يناقش الاستقالة، بما في ذلك سبب الاستقالة، ويوم العمل الأخير المتفق عليه من الترافين، والمنافع المستحقة، وعملية التخليص والتسليم.
- على ربِّ العمل الموافقة على الاستقالة خطيًا، مع الإشارة إلى يوم العمل الأخير، والمنافع المستحقة، وعملية التخليص والتسليم.

إثر الاستقالة، يحقّ للموظف الحصول على التسهيلات التالية:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- منافع الانفصال كما هي محدّدة في القوانين المحلية وسياسات المنظمة
- المعلومات حول كيفية التعويض عن أيام العطل المتراكمة وغير المأخوذة
- إفاضة خدمة/كتاب توصية (حسب القوانين المحلية)

٤ منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١٠). أدوات تطوير القدرات المؤسسية لمنظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية للشركاء المحلية، وسياسات الموارد البشرية وإجراءاتها. مخطوط غير منشور.

Catholic Relief Services. (2010). CRS Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures. Unpublished Manuscript.

الخطوة ٢، ٦، ٨ - التقاعد

إسم الخطوة	التقاعد
رقم الخطوة	٨، ٦، ٢
المدخلات	سياسة الموارد البشرية حول التقاعد قوانين العمل المحلية تسديد المستحقات النهائية قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء
المخرجات	إدارة التقاعد الفاعل والفعال
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس الوحدة/القسم الموظف المتقاعد رئيس/مسؤول المنظمة يُراقب
نقاط الدمج	مدير البرنامج وحدة/قسم المالية الحوكمة
ملخص	عند استحداث سياسات موارد بشرية، على أرباب العمل تحديد سنّ التقاعد والتقاعد المبكر في قوانين العمل المحلية. على رب العمل والموظف التواصل بشكل واضح في ما يتعلق بتقديمات المنظمة إلى الموظف عند الانفصال.

تُحدد المنظمات سنًا يتوقف بعده الموظف عن العمل على أساس التقاعد، ويكون ذلك وفق قوانين العمل المحلية وسياسة الموارد البشرية في المنظمة حول التقاعد. في بعض الحالات، يُمكن تطبيق التقاعد المبكر. وعندما يكون ذلك ساريًا، يجب أن يتمشى مع القوانين المحلية وأن تكون الشروط محددة بشكل واضح. قد تسمح بعض المنظمات بالتقاعد المبكر لأسباب طبية، مما يعني أن موظفًا ما قد يُسمح له بالنفاذ إلى منافع التقاعد المبكر في حال كان عاجزًا عن العمل بسبب إصابة أو مرض على أمد طويل. يجب ان يتمشى يوم العمل الأخير مع قوانين العمل المحلية وسياسة الموارد البشرية حول التقاعد.

من بين المسائل الأخرى التي يجب النظر إليها ونقلها، إذا ما كانت المنظمة تخطط لاستخدام موظفين ما بعد تعاقدهم وشروط عملهم ومنافع التقاعد التي يحصلون عليها في حال إعادة توظيفهم.

سيحقّ للموظفين المتقاعدين الحصول على التسديدات التالية:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- منافع التقاعد كما هي محددة في القوانين المحلية وسياسات المنظمة
- المعلومات حول كيفية التعويض عن أيام العطل المتراكمة وغير المأخوذة
- إفادة خدمة/كتاب توصية (حسب القوانين المحلية)

الخطوة ٣، ٦، ٨ - عقد محدود المدة

إسم الخطوة	عقد محدود المدة
رقم الخطوة	٨، ٦، ٣
المدخلات	سياسة الموارد البشرية حول الانفصال قوانين العمل المحلية تسديد المستحقات النهائية قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء
المخرجات	إدارة فاعلة وفعالة للانفصال بموجب عقود محددة المدة
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس القسم/الوحدة الموظف المفصول رئيس/مسؤول المنظمة يُراقب
نقاط الدمج	إدارة البرنامج قسم/وحدة المالية الحوكمة
ملخص	أحياناً تعتمد العقود المحدودة المدة على التمويل الخارجي ويجب أن تمثل لقوانين العمل المحلية. على الموظف ورب العمل التواصل بشكل واضح في ما يتعلق بخصائص العقد، وبتقديرات المنظمة إلى الموظف عند الانفصال.

تعتبر العقود المحدودة المدة شائعة لدى المنظمات التي تعتمد على التمويل الخارجي. ولا بد من استشارة القوانين المحلية من أجل التأكد أنها تلتزم باحتمال إنهاء العقود المحدودة المدة قبل انتهاء مدتها الملحوظة في العقد. وفي حال الضرورة، قد يُمدد رب العمل مدة العقد خطياً بالتوافق مع الموظف.

على رب العمل والموظف مناقشة المنافع، والمسؤوليات، والموجبات لكل نوع عقد. وعلى هذه المناقشات توضيح شروط تمديد/تجديد العقد ومدّة العقد الجديد وتاريخ استحقاق المنافع المرتبطة بالعقد المنتهية مدته.

إثر انتهاء العقد، يحق للموظف المفصول الحصول على التسديدات التالية:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- المعلومات حول كيفية التعويض عن أيام العطل المتراكمة وغير المأخوذة
- إفادة خدمة/كتاب توصية (حسب القوانين المحلية)
- أي منافع أخرى كما هي محددة في القوانين المحلية وسياسات المنظمة

الخطوة ٤, ٦, ٨ - الفائض الوظيفي

إسم الخطوة	الفائض الوظيفي
رقم الخطوة	٨, ٦, ٤
المدخلات	سياسة الموارد البشرية حول الانفصال قوانين العمل المحلية تسديد المستحقات النهائية قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء
المخرجات	الادارة الفاعلة والفعالة للانفصال بسبب الفائض الوظيفي
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس القسم/الوحدة الموظف المفصول رئيس/مسؤول المنظمة يُراقب
نقاط الدمج	إدارة البرنامج قسم/وحدة المالية الحوكمة
ملخص	قد تُلغى وظيفة موظف بسبب الفائض الوظيفي. فلا بد من تبليغ الموظف خطياً عن سبب الانفصال والتفاصيل بشأنه. وعلى الموظف ورب العمل التواصل بشكل واضح في ما يتعلق بتقديمات المنظمة إلى الموظف في حال الانفصال.

الفائض الوظيفي إلى الخسارة غير الطوعية لموظف من خلال التغييرات البنيوية، والتمويل المخفّض، أو انتهاء المشروع غير المخطّط له، أو إنهاء المشروع غير المخطّط له، ممّا يجعل من بعض الوظائف القائمة مكرّرة أو غير فاعلة.

ووفق القوانين المحلية وسياسة الموارد البشرية حول الانفصال، على ربّ العمل تبليغ الموظف المتأخّرين خطياً، بما في ذلك أسباب الانفصال وشروطه، التي تشمل المنافع القابلة للتسديد، وإدارة أيام العطل غير المستخدمة، والتخليص، وعملية التسليم، إلخ. (مثلاً في حال يلحظ القانون منافع الفائض الوظيفي لنصف راتب شهري عن كل سنة خدمة عند الانفصال ويغادر الموظف بعد ثلاثة أعوام من الخدمات، على المنظمة أن تسدّد مقابلاً لراتب شهر ونصف على أساس الراتب عند الانفصال).

يحقّ للموظفين المفصولين بسبب الفائض الوظيفي الحصول على التسديدات التالية:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- منافع الفائض الوظيفي كما هي محدّدة في القوانين المحلية
- المعلومات حول كيفية التعويض عن أيام العطل المتراكمة وغير المأخوذة
- إفادة خدمة/كتاب توصية (حسب القوانين المحلية)

الخطوة ٨,٦,٥ - الانهاء لسبب ما

إسم الخطوة	الانتهاء لسبب ما
رقم الخطوة	٨,٦,٥
المدخلات	سياسة الموارد البشرية حول الانفصال قوانين العمل المحلية تسديد المستحقات النهائية قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء
المخرجات	الادارة الفاعلة والفعالة للانفصال بسبب عادل
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس القسم/الوحدة الموظف المفصول رئيس/مسؤول المنظمة يُراقب
نقاط الدمج	إدارة البرنامج المالية الحوكمة
ملخص	عند إنهاء عمل موظف لسبب ما، على أرباب العمل إيلاء أهمية كبيرة للامتثال لسياسة الشركة الحالية وقوانين العمل المحلية. يجب إجراء تحقيقات ملائمة وإعطاء الموظف فرصة استئناف القرار. على الموظف ورب العمل التواصل بوضوح بشأن تقديرات الموظف إلى المنظمة عند الانفصال.

سيكون الموظف خاضعاً للانتهاء الوظيفي لسبب ما في حال خرق سياسات المنظمة، أو عدم احترام معايير الأداء بشكل متماسك، أو ارتكاب جنح أساسية. في حالات الانتهاء الوظيفي لعدم الامتثال لمعايير الأداء بشكل متماسك، على المشرفين الإحالة إلى **المسار ٨,٣**: إدارة الأداء حرصاً على أن يتم اتخاذ الخطوات كافة لمساعدة الموظفين في الامتثال لمعايير الأداء قبل اتخاذ قرار للإنتهاء.

في الحالات التي يعود فيها الانتهاء إلى عدم اتباع سياسات المنظمة، على رب العمل الإحالة إلى السياسة التي خرقها الموظف. وهنا يُرجى الإحالة إلى **المسار ٨,٤**: **علاقات الموظفين**.

في الحالات التي يعود فيها الانتهاء إلى ارتكاب جنح أساسية، على رب العمل أن ينظر أولاً في ماهية الجنحة الكبيرة بموجب القوانين المحلية. أدناه لائحة نموذجية عن الجنح الأساسية التي قد تسبب الإقالة الفورية إلا في حال لحظت القوانين المحلية قيوداً أو أحكاماً أخرى. قد تشمل جنح أساسية، إنما بشكل غير محصور، ما يلي:

- السرقة، بما في ذلك السرقة من المنظمة، والشركاء، والمستفيدين، أو من موظفين آخرين
- الإبلاغ غير الدقيق عن مصاريف العمل والرشاوى، أو جنح أخرى مرتبطة بالفساد

- التحرّش الجنسي
- العنف أو التهديدات بالعنف ضدّ موظّفين آخرين، أو شركاء، أو مستفيدين، إلخ. و/أو أي سلوك يُهدّد موظّفين آخرين أو يؤدّي إلى خطر يُهدّد السلامة
- التغيّب من دون إعطاء إشعار أو من دون الحصول على إذن من رب العمل
- حالات أخرى ملحوظة في القوانين المحليّة

ستكون حالات الانهاء لسبب ما خطيّة، مع استخدام النموذج الملائم حسب قوانين العمل المحليّة. وعلى رئيس المنظمة التوقيع على وثائق الانهاء كافّة.

يجب التحقيق بالكامل في الجرح الأساسيّة، والمحافظة على السريّة التامة، في خلال التحقيقات وبعدها. من المهمّ بالنسبة إلى موظّف متأثر إعطاؤه فرصة لاستئناف القرار. ولا بدّ من آليات استئناف محدّدة بشكل واضح وتشمل الطرف المعني في المنظمة الذي على الموظّف تقديم الاستئناف إليه.

على المنظّمات الحرص على أن تكون منافع الانفصال المحجوزة أو غير المدفوعة في حالات الانهاء لسبب ما تمتثل لقوانين العمل المحليّة. وقد يحقّ للموظّفين الذين تمّ إنهاء عملهم لسبب الحصول على التسديدات التالية:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- المعلومات حول كيفية التعويض عن أيام العطل المتراكمة وغير المأخوذة
- إفاضة خدمة (حسب القوانين المحليّة)
- أي منافع أخرى محدّدة في القوانين المحليّة

الخطوة ٨,٦,٦ - الوفاة

إسم الخطوة	الوفاة
رقم الخطوة	٨,٦,٦
المدخلات	سياسة الموارد البشرية حول الانفصال في حال الوفاة قوانين العمل المحليّة تسديد المستحقات النهائيّة قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء
المخرجات	الإدارة الفاعلة للانفصال في حالة الوفاة
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية يُدير بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس القسم/الوحدة رئيس/مسؤول الرئيس يُراقب
نقاط الدمج	الماليّة الحوكمة
ملخص	إثر وفاة موظّف، على ربّ العمل تُحدد يوم الخدمة الأخير وتسديد الراتب والمنافع الملائمة كافة.

يجب اتباع الخطوات التالية في حال الانفصال في حال الوفاة:

- تحديد يوم العمل الأخير لاحتساب الراتب والمنافع. قد يتمّ تسديد الراتب والمنافع حتى يوم وفاة الموظّف أو حتى اليوم الأخير من الشهر الذي توفّي الموظّف فيه.
- تحديد منافع الوفاة وفق سياسة المنافع وقانون العمل المحلي
- تبليغ مكاتب الحكومة والتأمين المعنيّة

سيتمّ تسديد المنافع وفق قوانين العمل المحليّة و/أو أحكام سياسات المنظمة وخطوطها التوجيهيّة. في الظروف حيث تلحظ القوانين المحليّة والسياسات أحكاماً للموظّفين من أجل تعيين المستفيدين، يجب أن يكون التسديد وفق لائحة التعيين.

يشمل التسديد عادةً ما يلي:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- منافع الوفاة كما هي محدّدة في القوانين المحليّة وسياسات المنظمة للموارد البشرية حول الانفصال في حال الوفاة، وقد يشكل ذلك النفقات المرتبطة بمراسم الدفن، ومنافع التأمين، وتسديدات أخرى

قائمة التحقق من الإمتثال للموارد البشرية

تهدف مراجعة الامتثال إلى تقييم ملاءمة وظيفة الموارد البشرية وفعاليتها في المنظمة. وعلى المراجع الاحتفاظ بنسخ عن وثائق الموارد البشرية وتقييم توفرها، وملاءمتها، واكتمالها. وعلى المراجعة أن تغطي المجالات الأساسية التالية لوظيفة الموارد البشرية؛ وسياسات الموارد البشرية وإجراءاتها، وإدارة مجموع الرواتب والأجور، وعملية التوظيف والفصل، وتطوير الموظفين والتدريب، وسجلات الموظفين، وتقييم أداء الموظفين.

قوائم مراجعة الموارد البشرية

قد يتم استخدام قائمة المراجعة التالية:

- سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها
- هل للمنظمة دليل مكتوب لإجراءات الموارد البشرية وسياساتها؟
- هل سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها قائمة على قوانين العمل المحلية؟
- هل سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها محدثة ومراجعة بانتظام؟
- هل من موظفين مكرّسين للقيام بوظيفة الموارد البشرية في المنظمة؟
- هل الموظفون موجهون حول سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها عند انضمامهم إلى المنظمة؟

مراجعة سجلات الموظفين

تسعى مراجعة هذا القسم إلى التأكد من الاحتفاظ بسجلات ملائمة للموظفين بالنسبة إلى كل موظف وضمان سرية المعلومات.

- هل للموظفين عقود عمل مكتوبة؟
- هل للموظفين توصيفات وظيفية مكتوبة؟
- هل ملفات الموظفين يتم الاحتفاظ بها بالنسبة إلى كل موظف؟
- هل ملفات الموظفين محدثة مع وثائق الموظفين المطلوبة كافة (مثلاً عقد العمل، والتوصيف الوظيفي، والشهادات والافادات التربوية، وتقييمات الأداء، وسجلات العطل)؟
- هل النفاذ إلى ملفات الموظفين محظور بالموظفين المؤهلين؟

مراجعة مجموع الأجور والرواتب

مجموع الأجور والرواتب

مجموع الأجور والرواتب مؤلف من رواتب الموظفين كافة، وأجورهم، وعلاواتهم، واقتطاعاتهم. وعلى رب العمل الاحتفاظ بالسجلات كافة المرتبطة بمجموع الأجور والرواتب. تشمل هذه السجلات تاريخ الأجور والرواتب واقتطاعاتها للفترات الزمنية الملحوظة في النظام الداخلي

وممارسات العمل المعيارية.

تسعى مراجعة الامتثال لإدارة مجموع الأجور والرواتب إلى التأكد من وجود نظام إدارة لمجموع الأجور والرواتب قائم بشكل جيد وفاعل وأن مجموع الأجور والرواتب دقيق، وموافق عليه، ويتماشى مع سياسات المنظمة حول إدارة مجموع الأجور والرواتب.

- هل تحتفظ المنظمة بسجل مجموع الأجور والرواتب للتعويضات ورواتب الموظفين الشهرية؟
- هل من شخص مخصص لإعداد سجل مجموع الأجور والرواتب؟
- أي سجلات يتم استخدامها على أنها أساس لاعداد مجموع الأجور والرواتب؟
- ما هي الاجراءات القائمة من أجل مراجعة الحالات غير الروتينية والتعامل معها، على غرار غياب الموظفين؟
- هل تتم مراجعة مجموع الأجور والرواتب توقيتاً للدقة والموافقة عليها من قبل شخص غير الذي يُعدّ مجموع الأجور والرواتب؟
- هل من موظف غير الذي يُعدّ سجل مجموع الأجور والرواتب يُسدّد الرواتب؟
- هل الرواتب الصافية تُسدّد إلى الموظفين من خلال إيداعات مباشرة في حساباتهم المصرفية؟
- هل الرواتب في سجل مجموع الأجور والرواتب تتوافق مع المبالغ الواردة في عقود العمل؟
- هل من مقارنة بين سجل مجموع الأجور والرواتب للشهر الحالي والسجل للشهر السابق؟
- هل يوافق على إزالة موظفين عن سجل مجموع الأجور والرواتب أو إضافتهم إليه الأشخاص المعنيون ويتمّ دعم ذلك بالوثائق اللازمة ذات الصلة؟
- هل تُعطى سلطة ملائمة إلى رواتب/رتب الموظفين الحاليين وهل تتماشى مع بنى الرواتب الرسمية؟
- هل لكلّ موظف رقم تعريفى واحد وهل يتمّ استخدامه حول مجموع الأجور والرواتب وفي ملفات الموظفين؟
- هل الموظف الفردي قائم وهل هو موظف حسن النية؟ يُرجى الحصول على الأدلة المستقلة.
- هل التغييرات في رواتب الموظفين وتعويضاتهم على مجموع الأجور والرواتب مدعومة ببيانات رسمية إلى الموظفين وفق ملفات الموظفين؟
- هل يوافق الموظفون المعنيون في المنظمة على التغييرات في رواتب الموظفين وتعويضاتهم؟
- هل من اقتطاعات نظامية على مجموع الأجور والرواتب ومحسومة في الوقت

المناسب وفق المستلزمات النظامية؟

- هل احتساب الاقتطاعات النظامية دقيق؟
- هل الاقتطاعات غير النظامية حول رواتب الموظفين من مجموع الأجر والرواتب مسموح لها من خلال بيان خطي من الموظفين وفق ملفات الموظفين؟
- هل الاقتطاعات من رواتب الموظفين تمثل لقوانين العمل المحلية وقواعد المنظمة التي ترفع المبلغ الأقصى للاقتطاعات الطوعية التي يمكن اقتطاعها من راتب الموظف الشهري؟
- هل تُضاف تكاليف مجموع الأجر والرواتب إلى رموز الحسابات/مراكز الكلفة الملائمة وتعرض في صندوق الدفع ودفتر الأستاذ العام؟
- هل النفاذ إلى مجموع الأجر والرواتب محظور بالموظفين المؤهلين فحسب؟
- بالنسبة إلى الموظفين الذين يحتفظون ببطاقات/جداول زمنية لساعات العمل المؤتمنة، على السجلات الزمنية تعكس ساعات/دقائق العمل الفعلية بدل ساعات العمل المخططة لها؟
- هل تواريخ التسديد/ات تتوافق مع الجداول الزمنية/سجل الحضور المحفوظ؟
- هل الجداول الزمنية دقيقة، ومسموح بها، ويوقع المشرف عليها؟
- هل تكاليف مجموع الأجر والرواتب مدرجة على رموز الحسابات الملائمة نسبة إلى ساعات العمل الفعلية وفق الجداول الزمنية؟
- هل الرواتب تُسدد نقدًا وهل النقد مخزن بشكل آمن؟
- هل للخزنة قفل؟
- هل النفاذ إلى الأجر غير المطالب بها محصورة بالموظفين المؤهلين؟
- هل الشخص المسؤول عن تسديد مجموع الأجر والرواتب يحق له النفاذ إلى الخزنة؟
- إذا كان التسديد نقدًا، ما هي المدة التي يُحتفظ في خلالها بمجموع الأجر والرواتب النقدي قبل التسديد؟
- أمن وثيقة للدافع والمدفوع له يوقعان عليها قبل إتمام التسديد؟
- هل الأجر غير المطالب بها محسوبة بشكل ملائم؟
- هل الأجر غير المطالب بها مسجلة؟ إذا كانت مسجلة، كيف؟
- هل من شخص مسؤول عن الأجر غير المطالب بها؟
- أين يتم الاحتفاظ بالأجر غير المطالب بها؟
- ما هي المدة التي يتم الاحتفاظ في خلالها بالأجر غير المطالب بها؟
- هل يجب توفّر إذن خطي قبل التسديد إلى ممثل عن موظف ما؟
- هل تسمح المنظمة بسلفات الرواتب؟ في حال كانت تسمح بذلك، هل يتم



A teacher conducts a writing lesson at a school for the deaf in Kabul run by ANAD, the Afghanistan National Association of the Deaf.

- احتسابها بشكل ملائم في إطار مجموع الأجور والرواتب؟
- هل توظف المنظمة اليد العاملة المؤقتة؟
- هل العاملون المؤقتون يُدفع لهم وفق سياسات الموظفين القائمة في المنظمة، والأنظمة والقوانين المحلية؟
- هل يتم اقتطاع الضرائب من أجور اليد العاملة المؤقتة؟
- هل تستخدم المنظمة مستشارين محلياً؟ في هذه الحال، هل للمنظمة عقود للمستشارين المستخدمين؟
- هل تمنح المنظمة الموظفين قروضاً؟ في هذه الحالة، هل للمنظمة اتفاق خطي مع الموظفين في ما يتعلق بإعادة تسديد القروض؟
- هل عمليات الاسترداد على القروض ملحوظة في اتفاق العقد؟
- بناء على سجلات الموظفين النموذجيين المراجعة، هل أيام العطل المأخوذة في العام الماضي تفوق استحقاقات أيام العطل الملحوظة في عقد التوظيف أو جدول أيام العطل الموافق عليها؟
- هل تمّ السماح بأيام العطل بشكل ملائم؟
- هل من حالات موظفين لم يأخذوا أيام عطل منذ وقت طويل؟
- هل من حالات يتمّ فيها التسديد إلى الموظفين مقابل أخذ أيام العطل؟

مراجعة توظيف الموظفين وفصلهم

تسعى مراجعة الامتثال في هذا القسم إلى التأكد إذا ما كانت السياسات والإجراءات الملائمة لتوظيف الموظفين وفصلهم قائمة وملحوظة في الحالات كافة كما هي سارية. وبما أن الفصل عبر الانتهاء قد يولد نزاعاً وإجراءً قانونياً، على المنظمات الامتثال إلى قوانين العمل والسياسات والإجراءات القائمة لحالات الفصل من الوظيفة.

- هل أنّ عملية التوظيف متبّعة وفق سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها الخطية؟
- وإلا، هل من موافقة ضرورية للسلطة المعنية ضمن المنظمة بالنسبة إلى الاستثناء؟
- هل الموظفون الجدد موجهون بشكل جيّد نحو المنظمة؟
- هل ملأ الموظفون المفصولون استمارة تخليص الخروج للموظفين؟
- باستثناء حالات الانفصال بسبب الوفاة أو بسبب الانتهاء لسبب ما، هل تُجرى مقابلات خروج خطية و/أو وجهاً لوجه يُجرىها قسم/وحدة الموارد البشرية للموظفين المفصولين كافة؟
- عند انفصال الموظفين عن طريق إنهاء الخدمات، هل تمّ اتباع عملية الانتهاء حسب إجراءات الموارد البشرية وسياساتها؟

- هل من تسديدات تالية للموظفين المنفصلين بعد إنهاء الوظيفة؟ وفي هذه الحالة، يجب إجراء مراجعة ملائمة لهذه التسديدات والموافقة عليها، وجمعها
- هل أُصدرت شهادات خدمة أو كتب توصية للموظفين ذوي العقود المنتهية (بموجب القوانين المحلية)؟
- في حال الانفصال بسبب الوفاة، هل أُعطيت التبليغات الضرورية إلى مكاتب الحكومة والتأمين وتمّ تسديد المنافع والرواتب المستحقة بموجب سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها؟

مراجعة تطوير الموظفين وتعلّمهم

- تسعى مراجعة هذا القسم إلى التأكد ما إذا كان للمنظمة سياسات وإجراءات لتطوير الموظفين وتعلّمهم والامتنال لها، وهي تُعتبر أحد المكونات الأساسية لنظام إدارة أداء فاعل.
- أمن تكاليف تنكّبها المنظمة لتطور الموظفين وتعلّمهم؟ وفي هذه الحالة، هل تتماشى التكاليف مع سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها لتطوير الموظفين وتعلّمهم؟
- هل يُنظر في الفرص لتطور الموظفين وتعلّمهم بحسب أحكام سياسات تطور الموظفين وتعلّمهم وإجراءاتها؟

تقييم أداء الموظفين

- تسعى مراجعة هذا القسم إلى التأكد من مراجعة أداء الموظفين بانتظام ووفق المعايير عبر المنظمة بغض النظر عن الموقف.
- هل من سياسة لتقييم أداء الموظفين؟
- هل تُجرى تقييمات أداء موظفين بانتظام وفق دليل السياسات والاجراءات؟

التعويضات والمنافع

- تسعى مراجعة هذا القسم إلى الحدّ من المخاطر المرتبطة بمجموع تعويضات الموظفين.
- هل المنافع والتعويضات الممنوحة إلى الموظفين تتماشى مع سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها؟
- هل سياسة المنافع والتعويضات تمتثل لسياسات الحكومة؟
- هل تمّ إجراء اقتطاعات المنافع النظامية وتسديدها وفق المستلزمات النظامية؟
- هل احتساب الاقتطاعات النظامية دقيق؟
- في حال تراكم منافع الفصل، يُرجى مراجعة دقة سياسة الموارد البشرية والامتنال لها.
- سلامة الموظفين والمكتب وأمنهم

تكون كلّ منظمة ملزمة باتخاذ الاجراءات من أجل دعم سلامة المكتب والموظفين فيه. وقد يشمل

بعض الاجراءات المتخذة سياسات الأمن والسلامة في مكان العمل والخطوط التوجيهية من أجل تطبيق السياسات والاجراءات التي يُمكن اتخاذها في حالة الطوارئ، والاعتداءات الارهابية، وفي حالات أخرى.

من الأهداف الأساسية للمسؤول عن الامتثال في هذا المجال التأكد من

- توفر ترتيبات أمن وسلامة في المنظمة
- وتوفر أدلة عن تطبيق الخطوط التوجيهية لإجراءات الأمن والسلامة
- وعي الناس واستعدادهم للسياسات

على مسؤول الامتثال التأكد من توفر سياسات الأمن والسلامة على أساس قائمة المراجعة التالية:

- هل للمنظمة سياسات أمن وسلامة قائمة؟
- هل يتم توزيع نسخ السياسات على الموظفين كافة؟
- هل الموظفون مدركون لخطط السلامة؟
- هل تم إشراك الموظفين الجدد في وضع خطط الأمن والسلامة؟
- التأكد من نطاق تغطية السياسات
- هل تغطي سياسات الأمن والسلامة أنشطة المنظمة وتحركاتها كلها؟
- هل تغطي السياسات حركة الموظفين وسفرهم على متن المركبات التابعة للمكتب، وطرق النقل العام، وجواً وبحراً؟
- هل تحدد السياسات الأدوار والمسؤوليات للمسؤولين عن مسائل السلامة؟
- هل تُجرى تقييمات الخطر والسلامة دورياً وفي حال كان ذلك صحيحاً، هل يتم تحليل المخاطر الأمنية الأساسية؟

اختبار جهوزية المنظمة في إدارة مسائل الأمن والسلام على أساس قائمة المراجعة التالية:

- هل تُصدر المنظمة خطوطاً توجيهية للأمن والسلامة للزائرين والموظفين كافة؟
- هل للمنظمة خطط إعادة تمركز لأهداف الأمن والسلامة؟ وفي هذه الحالة، هل الموظفون كافة على اطلاع على الخطط؟
- هل تصدر المنظمة خرائط ونصائح للزائرين والموظفين الجدد؟ بأي وتيرة يتم تحديث النصائح؟
- هل للمنظمة خطط في الحالات الطارئة؟ وإذا كان هذا صحيحاً، هل تُغطي الحالات المحتملة كلها؟

المسرد

خطة العمل السنوية: وثيقة تُحدّد الأهداف أو المبادرات الأساسية لمنظمة ما في عام ما، وتشمل بشكل نموذجي جدولاً زمنياً للتطبيق.

التحكيم: إجراء تُرفع نزاعات بموجبه إلى شخص حيادي أو أكثر من أجل الحسم النهائي. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

مراجعة الخلفية: عملية تُوكّد على ملاءمة مرشّح ما لوظيفة من خلال مراجعة معلوماته الشخصية، على غرار شهاداته الأكاديمية، أو تاريخه الائتماني، أو سجلاته القضائية. بنية واسعة النطاق: بنية رواتب محدّدة تتسم ببعض مستويات رواتب مجموعة مقابل بنية درجات رواتب.

التدريب: عملية يُساعد فيها مشرف موظفه على تطوير معرفته، ومهاراته، وسلوكياته.

هدف التطوير: المعرفة، والمهارات، والسلوكيات التي يحتاج إليها موظف من أجل تحقيق مستلزمات العمل المحدّدة وتحقيق أهداف الأداء السنوية.

خطط منافع محدّدة: خطة تعد موظفاً بمنافع تقاعد يعتمد مبلغها على صيغة محدّدة. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

خطة مساهمة محدّدة: خطة يجري رب العمل، والموظف أحياناً، بموجبها تسديداً سنوياً إلى حساب الموظف تقاعدي. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

عقد عمل: اتفاق بين رب عمل وموظف يشرح علاقة العمل. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

تغذية راجعة: معلومات منظمة يقدمها شخص إلى آخر حول وقع أعماله أو سلوكياته. إنها عملية نقل ما يختبره شخص ما، ويراقبه، ويفكر فيه، ويشعر فيه بشأن أعمال الآخر أو سلوكياته.

بيان شكوى رسمي: وثيقة موضوعة نيابةً عن موظف أو موظفين تمّ تقديمها إلى منظمة كجزء من عملية رسمية لحل المسائل في مكان العمل.

التحليل الوظيفي: دراسة منهجية للوظائف لتحديد الأنشطة والمسؤوليات الواردة فيها، والأهمية النسبية، والعلاقات مع الوظائف الأخرى. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

التوصيف الوظيفي: ملخص عن المواصفات الأهم لوظيفة، تشمل المهام والمعرفة والمهارات والقدرات والمسؤوليات وبنى الإبلاغ المطلوبة. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

تقييم حاجات التعلّم: أداة يتم استخدامها لتحديد المهارات أو المعرفة الفردية المرتبطة بالوظيفة حول النواقص الفردية.

تحليل راتب السوق: تقييم يُقابل الوظائف في منظمة ما إلى وظائف مع مسؤوليات مشابهة في منظمات أخرى بهدف مقارنة التعويضات.

الوساطة: طريقة لحل نزاعات غير ملزمة تُشرك طرفاً ثالثاً يُساعد الأطراف المتنازعة على التوصل إلى قرار تتفق عليه بشكل متبادل. (جمعية إدارة الموارد البشرية)
شروط عدم الكشف: معلومات يتشاطرها موظف ورب عمله إنما محظورة بالنسبة إلى أطراف
ثالثة.

الهيكل التنظيمي: تمثيل بصري لعلاقة الإبلاغ بين مجموعة من الموظفين في منظمة ما أو في قسم من منظمة ما

خطة تحسين الأداء: خطة عمل من شأنها مساعدة موظف على تحقيق مستوى الأداء والمهنية المطلوب عندما تُشير نتائج مراقبة الأداء، ومراجعتها، وتقييمه أن الموظف بحاجة إلى تحسين عمله.

إدارة الأداء: عملية مساعدة الموظفين على المحافظة على الأداء أو تحسينه من خلال تدريب الموظفين الجاري، وتقييمهم، ومراقبتهم، وتطويرهم.

هدف الأداء: النتائج المحددة التي يحتاج موظف إلى تحقيقها في خلال كل دورة أداء.

تصنيف الأداء: إجراء مُحدّد بوضوح لمعايير الأداء

مراجعة الأداء وتقييمه: عملية رسمية تتم من خلالها مراجعة أداء عمل الموظف وتقييمه على أساس أهداف تطوير وأداء محددة.

المسح المسبق: مقابلة موجزة من أجل التأكد من أن المرشح يملك المؤهلات الدنيا.

الانضباط التقني: نظام عقوبات صارمة بشكل متزايد لضمان انضباط الموظفين. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

الفائض الوظيفي: خسارة عمل موظف بشكل غير طوعي من خلال التغيرات البيئية، أو التمويل المخفّض، أو إنهاء المشروع غير المخطّط له.

المراجعة المرجعية: عملية تؤكد على ملائمة مرشح ما لوظيفة ما، تعتمد على مدخلات من مشرفين سابقين.

العائد على الاستثمار: احتساب يُقيس العائد الاقتصادي لمشروع أو استثمار. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

برنامج الاعتراف والمكافآت: نظام مصمّم للاعتراف بجهود الأفراد والفرق الاستثنائية وإنجازاتهم في خدمة وحداتهم والمنظمة.

إدارة المخاطر: تحديد المخاطر وترتيبها، على أساس احتمال حدوثها والوقوع على المنظمة وموظفيها، مع تنفيذ الخطط من أجل الحد من احتمال وقوع هذه المخاطر ووقوعها.

الأمن والسلامة: السياسات والإجراءات القائمة على القوانين المحلية والممارسات الفضلى، المصممة من أجل منع الوفاة، أو الإصابة، أو المرض من الحدوث في مكان العمل أو في خلال أداء واجبات العمل خارج الموقع وتأمين أصول المنظمة الملموسة وغير الملموسة كافةً وحمايتها.

بنية درجات الرواتب: بنية رواتب خاصة تتسم بفئات رواتب مختلفة مقابل بنية واسعة النطاق.

بنية الرواتب: الطريقة التي تجمع فيها المنظمة الوظائف ضمن هامش واحد كبير من الرواتب.

الاستعانة بمصادر مختلفة: تحديد الوسائل التقليدية وغير التقليدية لتحديد المرشحين المحتملين.

خطة التوظيف: التحديد المنهجي للوظائف المنظمة للاستجابة لحاجات منظمة ما، نظراً إلى تمويلها وتماشيها مع الأهداف الاستراتيجية.

رعاية الموظفين: تقنيات الرعاية الذاتية والاستجابات المؤسسية إلى ضغط الموظفين، بشكل خاص البيئات الصعبة أو الضاغطة.

حفظ الوقت: عملية جمع المعلومات حول بيانات الحضور والوقت لكل موظف

مجموع التعويضات: مجموع المكافآت التي يحصل عليها موظف، بما في ذلك الرواتب والمنافع

المراجع

شبكة العاملين المساعدين. (٢٠٠٧-٢٠٠٢). الأمن والسلامة والعاملون المساعدون. نقلاً عن:
<http://www.aidworkers.net/?q=advice/security>
Aidworkers Network. (2002-2007). Safety, Security and Aid Workers. Retrived
from <http://www.aidworkers.net/?q=advice/security>

بليس و.، غامليم ك.، كيري د.، كوشنر ج.، لوسي م.، أوت واتير ل.، وايت ك. (٢٠٠٩) نظام
جمعية إدارة الموارد البشرية (المجلدات ١-٦)، ألكساندريا.
Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ...
White, C. (2009) The SRHM
Leaning System (Vols. 1-6). Alexandria, VA: Society for Human Resource Man-
agement

بوكنر م.، وسلافينسكي ل. (١٩٩٨)، تخطيط الخلف، إنفو لاين، العدد ٩٣١٢، ألكساندريا،
الجمعية الأميركية للتدريب والتطوير.
Buckner, M. and Slavenski, L. (1998). Succession Planning. Info-line, Issue
9312. Alexandria. VA: American Society for Training and Development.

رزمة الترحيب من «كاير». (٢٠٠٧) مخطوطات على قرص مدمج. أتلانتا: «كاير» الولايات
المتحدة
CARE welcome package. (2007). Manuscripts on compact disc. Atlanta, GA:
CARE USA

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١١). سياسة تضارب المصالح في منظمة خدمات
الاجاثة الكاثوليكية. مخطوط غير منشور.
Catholic Relief Services. (2011). CRS Conflict of Interest Policy. Unpublished
Manuscript.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١١). خطة التعلم/التدريب في الشرق الأوسط/أوروبا في
منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. مخطوطات غير منشورة.
Catholic Relief Services. (2011). CRS Europe/Middle East Training/Learning
Plan. Unpublished manuscripts.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١١). قائمة مراجعة إنهاء الأداء غير المرضي في الشرق
الأوسط/أوروبا في منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. مخطوطات غير منشورة.
Catholic Relief Services. (2011). CRS Europe/Middle East Unsatisfactory Per-
formance Termination Checklist. Unpublished manuscripts.



A man works in his family's garden in the highlands of El Salvador. With the help of CRS, the small mountain community replaced the rocky terrain surrounding their homes with heavy loads of fertile soil.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١٠). اتفاق سرية الموارد البشرية في منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. مخطوط غير منشور.

Catholic Relief Services. (2010). CRS human resources confidentiality agreement. Unpublished manuscript.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٦). رزمة أدوات الشرق الأوسط/منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية حول منح التغذية الراجعة، وتلقيها، والاجابة عليها. مخطوط غير منشور.
Catholic Relief Services. (2006). CRS/Middle East toolkit for giving, receiving and responding to feedback. Unpublished manuscript.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). تصنيفات الأداء العام في منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. مخطوط غير منشور.
Catholic Relief Services. (2007). CRS overall performance ratings. Unpublished manuscript.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٤). قائمة مراجعة فجوات الأداء في منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. مخطوط غير منشور.
Catholic Relief Services. (2004). CRS performance gap checklist. Unpublished manuscript.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). برو باك ٢: رزمة مشروع منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. بالتيمور. هان س.، ليج د.، رينولد د.، شاروك ج.، ستاتسون ف.
Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS project package. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., & Stetson, V.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١٠). أدوات تطوير القدرات المؤسسية للشركاء المحليين، سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها. مخطوط غير منشور.
Catholic Relief Services. (2010). Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures. Unpublished Manuscript.

غاربر جون إي. (٢٠٠٨). مقدمة إلى مادة الموارد البشرية لأمن مكان العمل وسلامته. نقلاً عن:
<http://www.shrm.org/hrdisciplines/safetysecurity/Pages/SafetyIntro.aspx>.
Garber, John E. (2008). Introduction to the human resources discipline of workplace safety and security. Retrived from <http://www.shrm.org/hrdisciplines/safetysecurity/Pages/SafetyIntro.aspx>

غويتا د.، غويتا م.، غورناني ه. ك. (٢٠٠٦). هل المعايير معيارية؟ دمج الأهداف وإدارة الأداء. نقلاً عن: http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

Gupta, D., Gupta, M., & Gurnani, H. C. (2006). Are standards standard? Integration of goals & performance management. Retrieved from http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

هينفيلد س. م.، دليل About.com للموارد البشرية. نقلاً عن:

<http://humanresources.about.com>

Heathfield, S. M. (n.d.) About.com guide to human resources. Retrieved from <http://humanresources.about.com>

معايير الأمن التشغيلية الدنيا للتفاعل. نقلاً عن:

http://security-risk.org/background_reading/191.pdf في 13 نيسان/أبريل 2011
InterAction minimum operating security standards. (2005). Retrieved April 13, 2011 from http://security-risk.org/background_reading/191.pdf

ماجير روبيرت ف. وبايب بيتر. (١٩٩٧). تحليل مشاكل الأداء (النسخة الثالثة). أتلانتا: مركز أداء فاعل.

Mager, Robert F and Pipe, Peter. (1997). Analyzing Performance Problems (3rd ed.). Atlanta, GA: Center for Effective Performance.

ماك نامارا ك.، إدارة أداء الموظفين. نقلاً عن:

http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm

McNamara, C. (n.d.) Employee performance management. Retrieved from http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm

سالفو تي. (٢٠٠٤). النصائح العملية من أجل انضباط تقدّمي ناجح. نقلاً عن:

http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009030.aspx

Salvo, T. (2004). Practical tips for successful progressive discipline. Retrieved from http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009030.aspx

جامعة ميشيغان - فلينت. (٢٠٠٧). بيان سرية الموارد البشرية. نقلاً عن:

<http://www.umflint.edu/hr/ConfState.htm>

University of Michigan-Flint. (2007). HR confidentiality statement. Retrieved from <http://www.umflint.edu/hr/ConfState.htm>

الملحق أ

نموذج استمارة طلب موظفين؛

يملاه القسم المقدم للطلب

الوظيفة المطلوبة من قبل:

(الاسم، والمنصب، والتوقيع لرئيس القسم)

التاريخ:

منصب الوظيفة التي يجب شغلها: (التوصيف الوظيفي مرفق)

فئة الموظف: الموظف المنتظم / الموظف المؤقت / آخرون (يرجى التحديد)

وظيفة استبدال/وظيفة جديدة

مدة العمل: التوظيف من

إلى

يملاه قسم الموارد البشرية

مجموعة الوظائف/مستوى الرتبة للوظيفة:

هامش الرواتب:

وارد في خطة التوظيف

توقيع مدير/مسؤول الموارد البشرية

التاريخ:

يملاه قسم المالية/الميزانية

الراتب مدرج في الميزانية السنوية

توقيع مدير/مسؤول قسم المالية

التاريخ:

يملاه الشخص المسؤول عن الموافقة النهائية على التوظيف

إسم الرئيس/المسؤول وتوقيعه:

التاريخ:

الملحق ب

نموذج استمارة التوصيف الوظيفي؛

المنصب:

القسم:

مسؤول أمام:

مجموعة الوظائف/المستوى/الرتبة:

موقع الوظيفة: (في حال كان للمنظمة مكاتب عديدة)

ملخص عن هدف الوظيفة

لائحة المسؤوليات الأساسية

المعرفة، والمهارات، والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة

- المؤهلات (التعليم، الشهادات)
- الخبرة المطلوبة للوظيفة والمدة الزمنية لهذه الخبرة
- المهارات، على غرار الكمبيوتر، والقدرة على الكتابة، أو اللغات
- السلوكيات، على غرار القدرة على القيام بمهام متعددة، والانتباه إلى التفاصيل، والعمل الجماعي ضمن فريق

من تحرير: _____ التاريخ: _____

مع موافقة*: _____ التاريخ: _____

* تشير إلى أن هذا التوصيف الوظيفي يتماشى مع خطة التوظيف لهذا العام

٤ مكيعة بناء على إبن من جمعية الصحة المسيحية في كينيا ٢٠٠٨ «وثيقة السياسة البديلة لمنشآت صحة «تشارك»".Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities

الملحق ج

ورقة علامات المقابلة؛

الوظيفة: _____

تاريخ المقابلة: _____

إسم المرشح: _____

التصنيفات:

١ السبع، ٢ دون التوقعات، ٣ جيد، على مستوى التوقعات، ٤ قوي، يتخطى التوقعات، ٥ استثنائي، يتخطى التوقعات بكثير

التصنيفات (١-٥)	تعليقات مُجري المقابلة	الأسئلة
		مجموع النقاط

التوصيات والتعليقات العامة:

إسم مُجري المقابلة وتوقيعه: _____

الملحق د

إعطاء التغذية الراجعة وتلقيها

الخطوط التوجيهية للحصول على التغذية الراجعة

تحفيز التغذية الراجعة في مجالات واضحة ومحددة	إسأل: "كيف نحن، الموظفون في منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية، نُحسنُ إفادة الزيارات الميدانية للمشروع؟"
أهمية فهم التغذية الراجعة	استخدام مهارات إعادة صياغة وطرح أسئلة توضيحية، على غرار "ما أسمعته أن ..."
يُساعد مؤمن التغذية الراجعة على أن يكون محددًا	إسأل، "هلا أعطيتني مثالاً محددًا عما تعنيه؟"
تفادي تصعيب الأمر على مقدم التغذية الراجعة	ردة فعل دفاعية، أو بغضب، أو بالاحتجاج طرق عديدة لردع التغذية الراجعة
لا تُعطِ شروحات	قد يكون من الصعب ملازمة الصمت، إنما لا تنس أن الشروحات غالبًا ما تبدو دفاعية
الاعراب عن التقدير	شكر الشخص الذي يُزودك بالتغذية الراجعة
الاستجابة إلى النقاط الأساسية	قل ما تُريد قوله بناءً على التعليقات التي تتلقاها
تذكر أن التغذية الراجعة تعتمد على مفهوم شخص واحد - ليست حقيقة عالمية	يُساعدك ذلك لتكون أقل دفاعيين. التأكيد على التغذية الراجعة مع الآخرين من أجل التحديد إذا ما كان هناك نمط
الانتباه إلى التغذية الراجعة غير الشفهية	هل يغفو الناس وأنت تتكلم؟ هل يبديون منزعجين؟

٤ مكيفة من منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). برو باك ٢: رزمة مشروع منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. البالتيومور: هان، س.، ليجي، د.، راينولد، د.، شاروك، ج. وستاستون، ف. Adapted from Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS Project Package. Baltimore: Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., Sharrock, G., and Stetson, V.

الملحق د

إعطاء التغذية الراجعة وتلقيها

الخطوط التوجيهية لإعطاء التغذية الراجعة

أعطِ أمثلة محددة ووصفية للسلوك أو الأداء المعتمد لا تستخدم لغة تُطلق أحكاماً، مثل «إيئك غير مهني». قل بدل ذلك: «لم تحترم ٣ مهل زمنية قصوى.» لا تتكلم سوى باسمك (تفاد «يقول الجميع إن...») واحصر الأمثلة في الأمور المؤكدة التي تعرفها.	كن محدداً ووصفياً، إنما مقتضب
لا تعتبر أن العمل الجيد من المسلمات: قل للناس إنهم أحسنوا عند قيامهم بعمل جيد كما هو وارد أعلاه، تفاد كلام التشجيع العام، مثلاً «تابع العمل الجيد!» كن محدداً. قل، «لاحظت أن الشركاء ملتزمون ومسرورون بالتحضيرات الممتازة والتسهيل القوي للاجتماع مراجعة المشروع الأخير الذي نظمته.»	إعطاء تغذية راجعة إيجابية
أن تقول "لغتك الانجليزية غير واضحة" ليس تعليقاً بناءً. التركيز على المجالات التي يُمكن للشخص المعني تحسينها.	التغذية الراجعة المباشرة بشأن السلوك الذي يُمكن للشخص السيطرة عليه
قد يؤدي غياب الوضوح إلى سوء الفهم والانزعاج. لا تترك الشخص المعني يحزر.	كن مباشراً، وواضحاً، وصريحاً
تكون التغذية الراجعة الأكثر فاعلية عندما تأتي بعد سلوك أو أداء أو بعد المطالبة بها. ضمان السرية وإعطاء الوقت للمناقشة. هل الوقت مناسب؟ النظر إلى أبعد من حاجاتك لإعطاء التغذية الراجعة.	توقيت التغذية الراجعة بشكل ملائم
لا تشنّ الهجومات، والاعراق (الاثقال)، ولا تُلُق اللوم أو تُعرب عن غضبك. في حال لم تكن هادئاً، لا تُعطِ التغذية الراجعة في هذا الوقت. إنتظر حتى تهدأ.	كن هادئاً
قل "إذا تأخرت إلى اجتماع، أشعر بالاحباط" بدل أن تقول "تتأخر دائماً للوصول إلى اجتماعاتك!"	«عندما تقوم بالعمل كذا، ينتابني الشعور كذا»
تفاد إعطاء التغذية الراجعة مع الحركات غير الشفهية الملائمة، على غرار الحاجبين المرفوعين، والعينين المقلوبتين، أو نبرة صوت متهكّمة أو متعالية.	إنتبه إلى التواصل غير الشفهي

٤ مكيفة من منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). برو باك ٢: رزمة مشروع منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. البالتيومور: هان، س.، ليجي، د.، رينولد، د.، شاروك، ج. وستاستون، ف. Adapted from Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS Project Package. Baltimore: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., and Stetson, V.

الملحق هـ

قائمة التحقق من انهاء الأداء غير المرضي

الموظف:

تاريخ التوظيف الأساسي للموظف مع منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية:

١. هل للموظف خطة تطوير وأداء لمرحلة التقييم الحالية؟ نعم لا
٢. هل كانت الأطر الزمنية للمخرجات/النتائج الفعلية المحددة في خطة التطوير والأداء للموظف منطقية؟ نعم لا
٣. هل تم تنظيم جلسات تدريب منتظمة مع الموظف في خلال مرحلة التقييم الذاتي الحالية؟ نعم لا
٤. هل أعطيت التعليمات إلى الموظف حول كيفية أداء مهامه؟ نعم لا
٥. تغذية مراجعة حول معايير الأداء التي يعتبرها المشرف مرضية؟ نعم لا
٥. هل تم تطوير خطة تحسين أداء؟ نعم لا
٦. هل أعطي الموظف المساعدة وفرصة عادلة من أجل تحسين الأداء؟ نعم لا
٧. هل الخطوات/الأنشطة كافة المحددة في خطة تطوير الأداء قبل الانتهاء تم اتباعها؟ نعم لا
٨. هل تم إنهاء تقييم حول الموظف في نهاية فترة تحسين الأداء؟ نعم لا
٩. هل يُشير التقييم إلى أن التقدم حول التحسين والأداء غير مرضٍ، مع ذكر مجالات محددة؟ نعم لا
١٠. هل تم النظر في بدائل أخرى للانتهاء، أي النقل أو تخفيض الرتبة؟ نعم لا
١١. هل تمت استشارة مدير/مسؤول العمليات أو أخصائي الموارد البشرية الاقليمي؟ نعم لا
١٢. هل تمت استشارة مستشار قانوني محلي حول عملية الانتهاء؟ نعم لا

في حال أجبت بـ «لا» على أي من الأسئلة أعلاه، عليك النظر في إنهاء عمل الموظف في هذا الوقت. قد لم يتم إعطاء المشورة أو الفرص الكافية إلى الموظف ليكون هذا الأخير على اطلاع تام على معايير الأداء المتوقعة ولستتح له الفرصة للتقدم.

في حال أجبت بـ «نعم» على أي من الأسئلة أعلاه، يُمكن النظر في الانتهاء. يجب تبليغ الموظف، خطياً، ويجب إعطاؤه فرصة تقديم استقالته.

الملحق و

نموذج تصنيفات الأداء

المساهم الاستثنائي: استثنائي. يتخطى عادةً الأداء التوقعات بكثير ويكون أعلى بكثير من أهداف الأداء المحددة لهذه الوظيفة. يتسم الأداء العام بنوعية عالية وكمية كبيرة من العمل في إنجاز مهام الوظيفة بشكل استثنائي. يتحمل الموظف المسؤوليات التي تتخطى متطلبات الوظيفة، ويستخدم المهارات المرتبطة بالعمل بطريقة استثنائية، ويتطلب مراقبة أقل مما هو نموذجي بالنسبة إلى هذه الوظيفة، ويرسم، بشكل استثنائي السلوكيات القائمة على قيم المنظمة. تم الاعتراف بأداء الموظف الفردي خارج قسمه أو داخله وأحدث وقعا مهماً على المنظمة. ويتطلب هذا التصنيف تبريراً مفصلاً، بما في ذلك أمثلة محددة عن إنجازاته. من المتوقع أن يندرج ٥ إلى ١٥ في المئة من الموظفين ضمن هذه الفئة.

المساهم القوي: يتخطى الأداء أحياناً التوقعات. يتسم الأداء العام بنوعية عالية وكمية كبيرة من العمل في إنجاز مهام الوظيفة بشكل استثنائي. يستخدم الموظف مهاراته المرتبطة بالوظيفة بطريقة أكثر من مقبولة، ويتطلب درجة من المراقبة التي تكون نوعاً ما أقل من نموذجية، ويظهر السلوكيات القائمة على قيم المنظمة بشكل فاعل. يتم الاعتراف بأداء الموظف الفردي في قسمه. من المتوقع أن يندرج ٢٥ إلى ٣٥ في المئة من الموظفين ضمن هذه الفئة.

المساهم الايجابي: يكون أداؤه وسلوكياته المهنية ناجحة. يشير الأداء العام إلى أن الموظف أنجز مهام وظيفته المناطة به. يستخدم الموظف المهارات المهنية بشكل ملائم، ويتطلب كمية ملائمة من الإشراف المباشر من أجل العمل ضمن كمية ونوعية مقبولتين، ويتصرف بانتظام وفق السلوكيات القائمة على قيم المنظمة. تم تحقيق الغايات وأهداف الأداء وتلبية متطلبات الوظيفة. من المتوقع أن يندرج ٤٥ إلى ٥٥ في المئة من الموظفين ضمن هذه الفئة.

التحسين مطلوب: يلبي توقعات الأداء جزئياً. يشير الأداء العام إلى أن الموظف يقترب، إنما لا يحقق تماماً مهام الوظيفة المناطة به. يستخدم الموظف المهارات الوظيفية بطريقة ملائمة أقل، ويتطلب درجة أعلى من الإشراف المباشر من أجل توليد عمل من نوعية وكمية مقبولتين، ولا يعتمد بشكل متماسك سلوكيات قائمة على قيم المنظمة. لا بد من تطوير خطة تحسين أداء لمعالجة الانحرافات. لا توزيع خاص ضمن قسم ما محدد لهذا التصنيف العام.

غير مرضٍ: لم يلب توقعات الأداء. يكون الأداء دون التوقعات بشكل متماسك. يُمكن التطرق إلى الانحرافات كما هو مُشار إليها في تقييم الأداء. كان للموظف فترة زمنية منطوية (واردة في التقييم الموثق للأداء دون المستوى المرضي) من أجل تحسين الأداء. يبقى الموظف عاجزاً عن تحقيق مهام الوظيفة المناطة به و/أو يستمر في استخدام المهارات الوظيفية بطريقة غير ملائمة. لا يتصرف أحياناً وفق السلوكيات القائمة على قيم المنظمة. لا توزيع خاص ضمن قسم ما محدد لهذا التصنيف العام.

الملحق ز

الاعتراف / بيان السرية

تهدف هذه الوثيقة إلى الحرص أن يفهم كل موظف مسؤوليته في ما يتعلق بالمواضيع السرية والحساسية. على الموظفين الذين يصلون إلى مواد حساسة وسرية أن يفهموا مسؤولياتهم بشكل كامل. قد يؤدي الكشف عن معلومات سرية إلى أعمال تأديبية، بما في ذلك إنهاء الخدمة. لا يحق لأي موظف الكشف عن معلومات سرية يكتسبها أو تكون متوفرة له في إطار عمله أو استخدام هذه المعلومات للمراهات أو المكتسبات الشخصية. يجب استخدام المعلومات السرية فحسب كما هو مطلوب في إطار الأعمال الرسمية مع الموظفين المؤهلين. على الموظفين التحلي بالعناية اللازمة حرصاً على ألا يسترق الموظفون غير المؤهلين السمع أو ينفذون إلى المعلومات الرسمية. مجالات المعلومات السرية هي على الشكل التالي:

١. **التوظيف/إجراء المقابلات:** على الموظفين المناطيين بمسؤوليات الموارد البشرية الامتناع عن أي عمل قد يُعطي ميزة خاصةً من أي نوع كانت إلى كل من ينوي البحث عن وظيفة في المنظمة. عندما يتعلم موظف ما أن صديق ما أو أحد الأقارب ينوي تقديم طلب توظيف، عليه أن يُبلغ الشخص المسؤول عن التوظيف.

٢. **سجلات الموظفين:** تُعتبر المعلومات الواردة في سجلات الموظفين سريةً ولا يتم الكشف عنها أو مناقشتها مع أي كان، باستثناء ما هو مطلوب من أجل إنهاء المهام المناطة بالموظفين. تشمل هذه المعلومات، إنما ليس بشكل حصري، الأعمال التأديبية، والبيانات الطبية، والأنشطة القانونية، وتقييمات الأداء، والرواتب، والمنافع.

٣. **معلومات سرية أخرى:** يجب مراقبة المعلومات والمواد السرية الواردة في اجتماعات الموظفين، ومشاريع الأقسام، واجتماعات الإدارة، أو من الموظفين فلا تكون متوفرة لأي كان خارج نطاق من يجب أن يكون مطلعاً عليها. قد تكون هذه المعلومات حساسة من حيث طبيعتها وقد يسهل سوء فهمها من قبل الأشخاص الذين يفتقرون إلى المعلومات الكاملة حول الموضوع/المواضيع. في حال التقدم بطلبات، يجب ربطها بالموظف الملائم. في حال لم تكن متأكدًا بشأن الكشف عن بعض المعلومات المطلوبة، يرجى إحالة الطرف المعني إلى من هو قادر على مساعدته بدل إعطاء معلومات سرية أو غير صحيحة. صحيح أنه قد يُعطى بعض المعلومات، إنما لا يحق سوى لموظفين معينين الإفصاح عن هذه المعلومات. عند الشك، على الموظفين استشارة المشرف عليهم.

٤. **أمن الكمبيوتر:** على الموظفين الحاصلين على معلومات الموظفين سواءً من خلال كلمات سر أو من خلال رموز أمنية أخرى احترام سرية البيانات وعدم الكشف عن أي معلومات واردة في تقارير أو سجلات سرية أو الاساءة في استخدامها. يجب عدم الإفصاح عن كلمات السر إلى أي موظف، إلا كما يرنأي الرئيس.

٥. **الخروقات الأمنية:** على كل موظف أن يتخذ الخطوات اللازمة من أجل حماية المواد السرية في حوزته وعليه تبليغ المشرف عليه مباشرةً في حال أشار الوضع إلى خرق أمني.

٦. **المعلومات حول الموارد البشرية:** ستكون أي معلومات مرتبطة بالموارد البشرية محدودة «بالحاجة إلى المعرفة» ولا يمكن النفاذ إليها إلا وفق المهام المناطة حرصاً على السرية.

الاعتراف

أنا أعترف بأنني قرأت هذا البيان في ما يتعلق بالسرية وأمتثل للمعايير الواردة في اتفاق السرية هذه.

التوقيع: _____ التاريخ: _____

الاسم (مطبوع): _____

الملحق ح

تضارب المصالح

أ. القوة الشرائية

١. لن يستخدم أي موظف القوة الشرائية للمنظمة من أجل اكتساب السلع أو الخدمات لصالح الموظف أو أعضاء أسرته.
٢. قد لا يستخدم موظف رقم الاعفاء من الضرائب في المنظمة لأي عملية شراء خاصة.

ب. الهدايا والإكراميات

١. قد لا يحفز موظف أو يقبل، بشكل مباشر أو غير مباشر، أي إكرامية أو خدمة ذات قيمة اقتصادية أساسية، حيث أي من الأطراف قد يفترض عليه أي واجبات.
٢. يجب توجيه عروض التبرعات إلى المنظمة إلى الطرف المعين، الذي سيقبلها باسم المنظمة.
٣. يجب توجيه الأتعاب المتلقاة كلها إلى قسم المالية.

ج. توريد المشتريات

- لا يحق لأي موظف إعطاء الإذن للاستخدام من قبل المنظمة أي منتج أو خدمة تؤمنها منظمة حيث للموظف أو لأعضاء أسرته المباشرين منفعة مالية. يجب إحالة هذه القرارات إلى المشرف المهتم على الموظف.

د. استخدام الأموال

- يجب اتباع القواعد والاجراءات السارية كافة في ما يتعلق باستخدام أو محاسبة أموال الحكومة و/أو المنظمة بشكل خاص. يجب تبليغ المدير عن أن مسألة مرتبطة بهذه الاجراءات أو البروز المحتمل لأي سلوك غير ملائم.

هـ. العمليات المصرفية

- على المنظمة عدم استخدام اسم المنظمة على أي من الحسابات المصرفية الشخصية أو لأي منها.

و. عمليات إعادة التسديد

- لا يحق لأي موظف السماح بعمليات تسديد خاصة به مقابل النفقات.

ز. لا منافسة

- لا يُعطي أي موظف خدمات للتعويض عن أي منظمة مُشاركة في أنشطة مشابهة لأنشطة المنظمة، إلا في حال وجود إذن مسبق.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

