



**مشروع تمكين بلدية السموع لخدمة المناطق المحيطة بها بما فيها المناطق المسماة (ج)
دليل اداري لاستخدام المؤسسات القاعدية العاملة في منطقة السموع**

اعداد الاستشاري

مازن غنام

خبير بناء قدرات وتطوير مؤسسي

ماجستير تنمية مستدامة (بناء مؤسسات وتنمية بشرية)

بريد الكتروني mazinghannam63@yahoo.com

جوال 0599711194

كانون الثاني، 2020

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
3	المقدمة	.1
4	أهداف النظام	.2
5	استخدام النظام	.3
6	تعريفات ومصطلحات حول النظام	.4
7	مبادئ نظام العمل	.5
8	السياسات العامة المتعلقة بشؤون الموظفين	.6
9	الهيكل التنظيمي	.7
12	الاختصاصات العامة والوصف الوظيفي	.8
17	سياسات وإجراءات الموارد البشرية	.9
30	سياسات عامة لإدارة المكاتب	.10
31	الأخلاقيات الوظيفية والإجراءات التأديبية	.11
33	المرجعيات القانونية الرئيسية	.12
34	نماذج مساعدة	.13

صادر عن مجلس/لجنة الإدارة بموجب قرار رقم () جلسة رقم () بتاريخ () .

أولاً: المقدمة:

يعتبر النظام الإداري من أهم أدوات بناء القدرات للمؤسسات، باعتباره أحد وسائل تعزيز الأداء الإداري للجمعيات وفق معايير موضوعية وقانونية، تتسم بالشفافية والنزاهة والمساءلة.

تم إعداد النظام بما يتلاءم مع أهداف المؤسسات القاعدية وبرامجها وأنشطتها المختلفة، التي تسعى للدفاع عن حقوق أعضائها، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، والتعاون مع المجتمع المحلي في معالجة المشاكل المجتمعية.

يتضمن النظام كافة الجوانب التي تتعلق بالأنظمة والإجراءات التي يتطلبها عمل المؤسسات القاعدية، كالبناء التنظيمي، والوصف الوظيفي، والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية كالتوظيف، والسلم الوظيفي، وتقييم الأداء والترقيات، والدوام وساعات العمل، والإجازات، وإنهاء الخدمة، والسياسات العامة لإدارة المكاتب، والإجراءات التأديبية والأخلاقيات الوظيفية.

وقد تم إعداد النظام وفقاً لمنهجية علمية، حيث تم استخدام الأدبيات الخاصة بالمؤسسات القاعدية، ومنها قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، وقانون العمل الفلسطيني.

ومن الضروري الإشارة هنا إلى إمكانية قيام المؤسسات القاعدية بمراجعة النظام وإجراء التعديلات اللازمة كل 2-4 سنوات، وفق متطلبات وتطورات خططها وبرامجها.

ثانياً: أهداف النظام:

يهدف النظام لتحقيق ما يلي:

1. الممارسة السليمة والصحية للأنظمة والقوانين المتعلقة بإدارة المؤسسات القاعدية.
2. تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة والنزاهة في إجراءات التعيين والتوظيف وتقييم الأداء لموظفي المؤسسات القاعدية.
3. تشجيع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارات المؤسسات القاعدية.
4. توضيح الصلاحيات والمسؤوليات وخطوط الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وفقاً لمبادئ الإدارة الرشيدة.

ثالثاً: استخدام النظام:

يستخدم النظام كمرجع لعمل وإدارة المؤسسات القاعدية، ويستهدف كافة موظفي هذه المؤسسات، وبشكل خاص شؤون الموظفين، وعند تطبيقه يتم الاسترشاد بالمواضيع ذات العلاقة بإدارة الجمعية.

يصح النظام سارياً بعد اعتماده من مجلس/لجنة إدارة الجمعية، ويمكن تعديله وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة بالجمعية.

رابعاً: تعريفات ومصطلحات حول النظام:

1. الإدارة: هي عملية استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية يتحقق من خلالها أهداف الجمعية.
2. القرار: هو اختيار بديل من عدة بدائل مختلفة، تكون مطروحة أمام الإدارة العليا.
3. الأهداف: هي وصف للنهائيات التي تسعى الجمعية للوصول إليها. أو هو ما تتوقع الجمعية إنجازه من خلال الأفراد والعاملين في الجمعية، على أن تكون الأهداف قابلة للتحقق.
4. أهداف العمل: ترتبط أهداف العمل بأهداف الجمعية، وهي تركز على النتائج المتوقعة من الأفراد والعاملين تحقيقها، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف الجمعية، مع المحافظة على قيم الجمعية واستراتيجياتها.
5. الأهداف الشخصية (للأفراد والعاملين): ويقصد بها أهداف تتعلق بتطوير أداء الأفراد من خلال تدريبهم ورفع قدراتهم.
6. مراقبة أداء الموظفين: هي دراسة قدرات وكفاءة الموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ومدى التزامهم بالقوانين والأنظمة والسلوك السليم، وتساعد على التخطيط لتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم.
7. الوصف الوظيفي: هي عملية نظامية يتم فيها كتابة الوصف الوظيفي بعد إجراء جمع وتحليل وتوثيق للمعلومات المتعلقة بالوظيفة، ويحدد الوصف الوظيفي النشاطات والمهام الرئيسية للعمل، والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز العمل، المتطلبات الجسدية والعقلية، والشروط الخاصة بالتوظيف.
8. منح الصلاحيات: إعطاء الموظفين قدرات أوسع في تحمل المسؤولية وممارسة التحكم في قراراتهم وأعمالهم، وذلك بهدف التخفيف من سياسية التوجيه والأوامر وإطلاق العنان للإبداع والتفكير الخلاق.
9. مواصفات مجلس/لجنة الإدارة الناجحة: توفر عنصر القيادة في أعضائها، توفر خبرات متكاملة لأعضائها، وجود تصور مستقبلي لتطوير أداء الجمعية وأيضاً تصور واضح ومشارك للأهداف، تمتع أعضائها بقدرات ومهارات كافية، وأن تعمل وفق برنامج واضح ومحدد، التواصل مع إدارات الجمعية والعاملين فيها والتواصل مع أعضاء الهيئة العامة.
10. المهارات الإدارية: هي مهارات أساسية لتنفيذ المهام الوظيفية، وتنقسم إلى:
 - مهارات فنية: تحليل المهارات، وحل المشاكل واتخاذ القرارات.
 - مهارات فكرية: كتابة التقارير، كتابة محاضر الاجتماعات.
 - مهارات إنسانية: كالقيادة والتوجيه.
11. التفويض: نقل جزء من الصلاحيات للآخرين، لإنجاز المهام بكفاءة عالية وبالوقت المحدد، على أن تكون من المهام الممكن نقلها للآخرين.
12. المسؤولية: هي التعهدات والمهام التي يأخذها الموظف لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، مقابل الصلاحيات الممنوحة لهم.

خامسا: مبادئ نظام العمل:

بناء على فلسفة العمل للمؤسسات القاعدية، فإنها تتبع عدة مبادئ:

1- الاتصال:

ان تحرص ادارة الجمعية وموظفيها على العلاقات التي تربطهم مع الفئات المستهدفة، وتشجع الابداع والمبادرة الجيدة في ايجاد الحلول للمشاكل والاحتياجات الفردية للعاملين.

2- الخدمات:

تحرص الجمعية على توفير الخدمات القيمة للفئات المستهدفة من خلال تنفيذ هذه الخدمات بأسلوب مهني متميز.

3- المراقبة والتقييم:

ان الادارة تقوم بمتابعة الموظفين وتقييمهم ادائهم وقيامهم بالواجبات الموكلة لهم.

4- دعم طاقم العمل وتعزيزه:

ان مجلس/لجنة ادارة الجمعية يشرف على اختيار الموظفين وتقوم الجمعية بتدريبهم، من اجل العمل مع الفئات المستهدفة، وذلك ايمانا منه من ان التعليم والتدريب عملية طويلة الامد، وانه يجب اعطاء الناس الفرصة من اجل اكتساب مهارات جديدة وتطويرها، بالإضافة الى التدريب فانه يتم تشجيع الموظفين ومكافأتهم لأي مجهود اضافي او اي مبادرة يقومون بها، وكذلك فان عملية التحمل وتفهم الاخرين يقرب الصلة ما بين الادارة والموظفين، ولهذا يجب توفير المهارات الفنية ومصادر الدعم الكافي من اجل تعزيز هذه العلاقة.

5- التقدير:

ان التقدير والاحترام المتبادل هو من الأدوات الادارية المهمة لتعزيز العلاقات، وعلى العاملين الالتزام بسياسات الجمعية.

6- التحفيز:

من الضروري تعزيز انتماء الموظف للمركز وتقوية شعوره بأن ما يقوم به ذو قيمة، ولا يتحقق ذلك الا من خلال نظام حوافز فعال.

سادسا: السياسات العامة المتعلقة بشؤون الموظفين:

يعنى هذا القسم من النظام بشكل خاص بضمان الحقوق والواجبات الاساسية للموظفين عن طريق:

- اعتبار الجمعية للموظفين بأنهم أهم مواردها.
- اعتماد الجمعية قانون العمل الفلسطيني واللوائح التنفيذية الصادرة، كأساس فيما يتعلق بشؤون العمل، بالإضافة الى أية أنظمة اضافية تتبناها الجمعية، ولا تتعارض مع قانون العمل الفلسطيني.
- سعي الجمعية الى توفير الأجواء المهنية المناسبة لموظفيها.
- اعتماد الجمعية الخبرة، الكفاءة والمؤهلات، أساسا في عملية التوظيف والترقيات فيها، دون أي شكل من أشكال التمييز الديني او السياسي او بناء" على الجنس او العمر او غيرها.
- اعتماد الجمعية وموظفيها لأعلى المعايير الاخلاقية والمهنية.
- قيام الجمعية باتخاذ كافة الخطوات الممكنة لإتاحة المجال لتوظيف الأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفير الوسائل اللازمة لاستيعابهم قدر الامكان.
- قيام الجمعية بتبني سلم رواتب معتدل وموضوعي، يعتمد على الخبرة والمؤهلات والأداء للموظف.
- قيام الجمعية بإجراء تقييم دوري للموظفين، بهدف المساهمة في رفع اداء الموظف وتطويره.
- تلتزم الجمعية في المحافظة على صحة الموظفين والزوار من خلال تأمين بيئة نظيفة وصحية، لذا يمنع التدخين في الجمعية باستثناء الأماكن المحددة لذلك (ان وجدت)، كما يلتزم الموظف بعدم استخدام أو بيع أو تبادل أي نوع من أنواع المخدرات أو الكحول وكل من يخالف ذلك يعرض نفسه لإجراءات تأديبية وقانونية.
- المضايقة والتحرش السياسي، الجنسي، الديني والاجتماعي: تحرص الجمعية على توفير جو من الألفة والتفاهم والعلاقات الجيدة التي تحقق الاحترام المتبادل، حيث ترفض الجمعية أي اعتداء (شفهي أو جسدي) قد يؤدي الى مضايقة او ازعاج من قبل أي موظف على الاخرين، او التدخل في اداء الاخرين في العمل مما قد يسبب نوعا من الالهانة او التهديد او خلق جو من العداء، حيث يمكن للموظف التبليغ الفوري لإدارة الجمعية عن اي مضايقة معينة.
- الفحص الطبي: قد تتطلب بعض الوظائف من شاغليها ان يكونوا في وضع صحي جيد وخاليا من امراض معينة، وبناء" عليه قد يطلب منهم اجتياز فحص طبي معين قبل العمل. بحيث يتم رفعها الى الجمعية ويحق للجمعية التراجع في تعيين اي شخص ما لم تكن الفحوصات الطبية المطلوبة مرضية ومقبولة. وإذا كان الموظف قد بدء بالعمل فيمكن انهاء عقد العمل فورا". وعليه فيجب ان يكون للفحص الطبي ما يبرره، وان يكون مستندا" الى معايير موضوعية، ومنصوص عليها في انظمة الجمعية، ومعمة للمقدمين للوظائف. ولا يجوز أن يستخدم الفحص الطبي أو نتائجه كوسيلة لحرمان المتقدم من هذه الوظيفة إذا لم يكن هناك اساس قانوني لهذا الاستثناء.
- تطوير القدرات المهنية: تترك الجمعية أهمية موظفيها وقيمتهم، وان تطور الجمعية ونموها ونجاحها يعتمد على نجاح موظفيها وتطورهم، وان عملية تقييم الاداء هي عملية مستمرة. وان الجمعية تتيح الفرصة لموظفيها النقاش الرسمي مع المدراء حول كيفية أدائهم في اعمالهم. ويتم الموافقة على الاهداف والاحتياجات المطلوبة، لتطوير العمل للعام القادم، والنقاش حول كيفية رؤيتهم لمسار تطورهم المهني في المستقبل.

سابعاً: الهيكل التنظيمي:

يعتبر التنظيم أحد الوظائف الرئيسية لإدارة الجمعية، فهو يمثل حلقة الاتصال والتنسيق بين جهود الدوائر والاقسام واللجان العاملة في الجمعية، من خلال توزيع الاختصاصات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية، ويكتسب التنظيم أهميته في:

1. عدم الازدواجية في تصنيف الوظائف والعمل.
 2. إعطاء أهمية نسبية للمستويات الوظيفية.
 3. نقل القرارات بين المستويات الإدارية من خلال خطوط السلطة والاتصال بين المستويات الإدارية.
 4. ضمان الفصل بين السلطات.
 5. تعزيز مبدأ المساءلة والإدارة الرشيدة.
 6. ضمان احترام مبدأ التخصص.
 7. تعزيز الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق.
- واستناداً إلى قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وانظمتها الداخلية، وأهداف المؤسسات القاعدية، وبرامجها وأنشطتها، يقترح بناء الهيكل التنظيمي للجمعية كما يلي:

1. الهيئة العامة.

- لجنة الرقابة (الجمعيات التعاونية).

2. مجلس/لجنة الإدارة:

- المدقق القانوني.

3. رئيس مجلس/لجنة الإدارة:

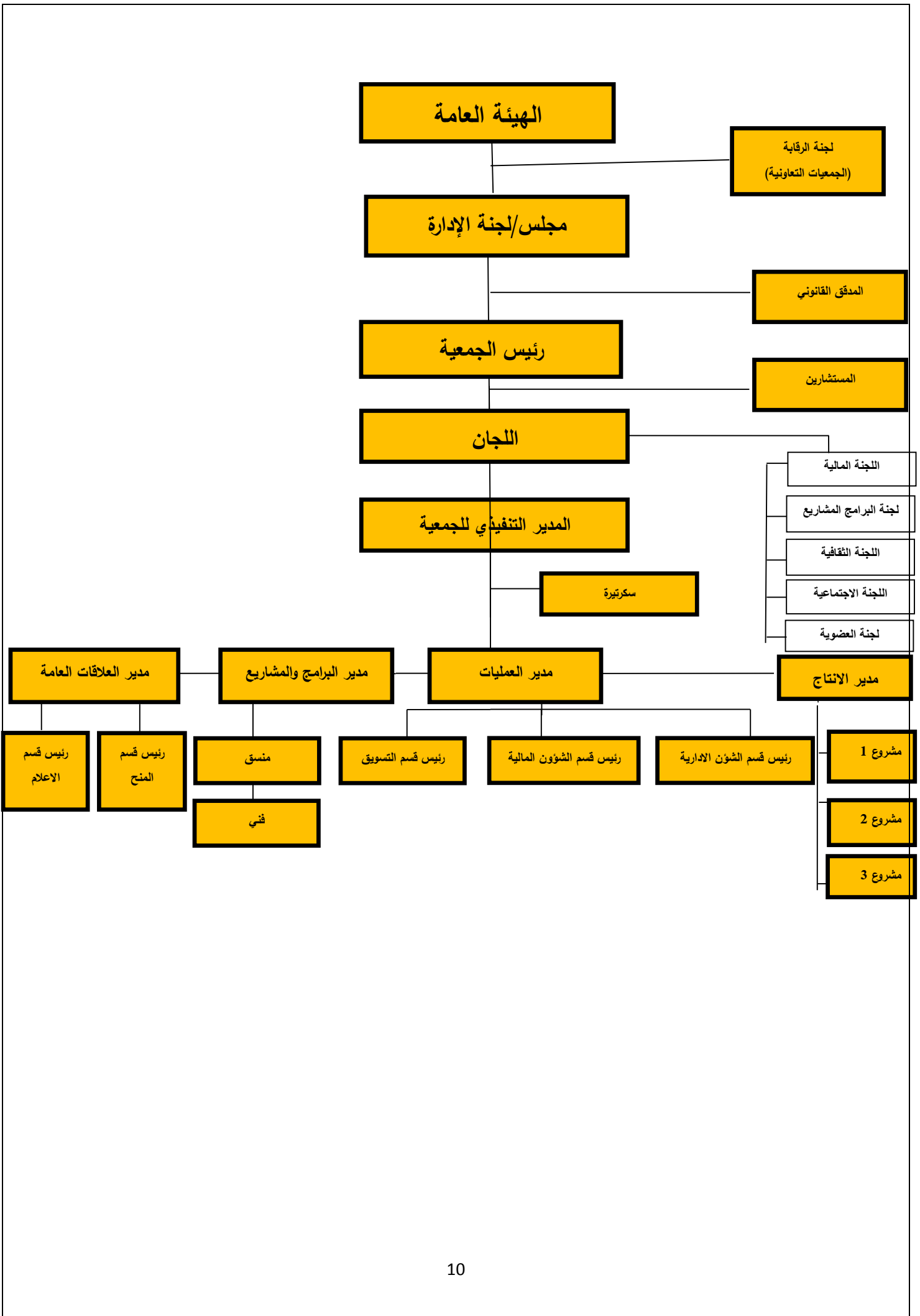
- اللجان المتخصصة.
- المستشارين.

4. المدير التنفيذي للجمعية:

- سكرتيرة.

5. مدراء الدوائر:

- مدير الإنتاج.
- مدير العمليات.
- مدير البرامج والمشاريع.
- مدير العلاقات العامة.



7-1 مبادئ البناء التنظيمي:

1. مبدأ التسلسل الهرمي:

بحيث يرأس كل دائرة شخص واحد، ويكون مسؤولاً عن المرؤوسين في الدائرة، وأيضاً كل مرؤوس يكون مسؤولاً أمام رئيس واحد، والخطوط الواصلة تبين نوع العلاقة بين الوظائف وخطوط السلطة المباشرة.

2. مبدأ نطاق المسؤولية:

وهي تعني عدد النشاطات التابعة للمسؤول والتي تمكنه من القيام بالمهام الوظيفية بكفاءة وفعالية.

3. مبدأ التخصص:

وهي تعني تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت وحدة تنظيمية واحدة، لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية في تنفيذ المهام.

4. مبدأ التفويض:

وفقاً لهذا المبدأ، يعهد صاحب الاختصاص الأصيل إلى شخص معين للقيام بمهام محددة خلال فترة زمنية معينة بموافقة المدير التنفيذي للمؤسسة. أما تفويض السلطة، فهو أن يقوم الرئيس بتفويض المرؤوسين بالقيام بتنفيذ مهام من نطاق صلاحياته، يكون بمقدورهم تنفيذها بكفاءة وفعالية، وهذا لا يعني إعفاء الرئيس عن المسؤولية الناتجة عن هذا التفويض، بل يبقى مسؤولاً أمام الموظف الأعلى منه درجة ويحاسب على هذا الأساس، فالصلاحية تفوض والمسؤولية لا تفوض.

ويكون تفويض السلطة بالنقل المؤقت للصلاحيات من المديرين والمشرفين في مستوى تنظيمي أعلى إلى المرؤوسين في مستوى تنظيمي أقل، من أجل أداء مهمة معينة، وهذا يعني أن هناك ثلاثة أطراف في عملية التفويض:

- المفوض: المدير أو المسؤول الذي يتمتع بسلطات معينة.
- المفوض إليه: وهو الشخص الذي يقبل التفويض.
- موضوع التفويض: وهو أمر محدد يكلف المفوض إليه.
- عندما يقبل المفوض إليه بالأمر بالتفويض، يكون ملتزماً بأداء المهام التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.
- تفويض السلطة، لا يعني أن يفوض الرئيس كل سلطاته إلى مرؤوسيه، بل تلك الأعمال الأقل أهمية بالنظر إلى واجباته الأساسية التي يجب التركيز عليها.
- تعزيز التدقيق الداخلي لممارسة رقابة فعالة عن أنشطة الجمعية.

ثامنا: الاختصاصات العامة والوصف الوظيفي:

تتكون الجمعية من الهيئات التالية:

8- 1: الهيئة العامة: هي أعلى هيئة مسؤولة في الجمعية، تتألف من جميع الأعضاء الذين سددوا الاشتراكات السنوية (الجمعيات التعاونية لا يوجد اشتراكات سنوية وانما لمرة واحدة عند الانتساب) وجميع الالتزامات قبل الموعد العادي للهيئة العامة وفقا للفترة الزمنية المحددة من قبل مجلس/لجنة الإدارة.

تعقد الهيئة العامة اجتماعا عاديا لمرة واحدة في السنة على الأقل للاطلاع على أنشطة الجمعية وشؤونها الإدارية والمالية بناء على دعوة كتابية لكل الأعضاء قبل عشرة أيام من الاجتماع.

تجتمع الهيئة العامة بشكل استثنائي بدعوة خطية من مجلس الإدارة لمناقشة أمور طارئة، وأيضا بطلب ثلث أعضاء الهيئة العامة على أن ترفق الدعوة بجدول أعمال مصادق من مجلس الإدارة.

اختصاصات الهيئة العامة:

1. إقرار وتعديل النظام الداخلي للجمعية.
2. المصادقة على التقرير المالي والحساب الختامي الذي تقدمه مجلس/لجنة الإدارة وتعيين مدقق حسابات قانوني.
3. اعتماد الخطط الاستراتيجية والتطويرية للجمعية.
4. تحديد السياسات التمويلية للجمعية.
5. المصادقة على تعيين المدير التنفيذي للجمعية والوظائف الرئيسية الأخرى.
6. انتخاب مجلس/لجنة الإدارة للجمعية وسحب الثقة من كل أو بعض أعضائها.
7. حل الجمعية وكيفية التصرف بأموالها وموجوداتها.
8. الموافقة على الاندماج مع الجمعيات الأخرى.

ملاحظة: في الجمعيات التعاونية تنتخب الهيئة العامة في اجتماعها السنوي العادي لجنة رقابة من ثلاثة أعضاء على الأقل، وتنتخب اللجنة مقررًا أو رئيسًا لها، حيث تعقد اللجنة اجتماعاتها الدورية بصورة منفردة أو في جلسة مشتركة مع لجنة الإدارة وتدون وقائع جلساتها في سجل خاص يوقع عليه رئيس اللجنة، علما انه لا يجوز الجمع بين عضوية لجنة الرقابة وعضوية الإدارة.

8- 2: مجلس/لجنة الإدارة: يتألف مجلس الإدارة من 7- 13 عضو يتم انتخابهم مباشرة من أعضاء الهيئة العامة مرة كل سنتين (في الجمعيات التعاونية لا يجوز لعضو لجنة الادارة الاستمرار في عضويتها أكثر من 6 نوات متتالية، الا إذا وافقت الهيئة العامة على ذلك بأغلبية ثلثي الأعضاء).

ملاحظة: لا يجوز أن يضم مجلس/لجنة الإدارة عضوين أو أكثر يجمع بينهما صلة قرابة من الدرجتين الأولى والثانية حسب المادة (16) من قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.

يعقد مجلس الإدارة اجتماعا عاديا له مرة واحدة كل 3 أشهر على الأقل (الجمعيات التعاونية كل شهرين) لمناقشة شؤون الجمعية، وينعقد مجلس الإدارة بصورة استثنائية كلما دعت الضرورة لذلك بدعوة من الرئيس أو نائبه أو بطلب من ثلث أعضائه، ويتم الاحتفاظ بمحضر الاجتماع بعد توقيعه من الحضور لدى الجمعية/رئيس الجمعية.

ملاحظة: لا تكون اجتماعات مجلس الإدارة صحيحة الا بحضور ثلثي أعضائه حسب المادة (21) من قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.

صلاحيات مجلس الإدارة:

1. الإشراف على تطبيق اللوائح والأنظمة الداخلية والتعليمات اللازمة لإدارة للجمعية.
 2. وضع السياسات اللازمة لتنفيذ أهداف الجمعية.
 3. المساهمة في ترويج أنشطة الجمعية وبناء علاقات مع المؤسسات الوطنية والدولية.
 4. تعيين المدير التنفيذي والموظفين الرئيسيين في الجمعية.
 5. تشكيل اللجان اللازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها.
 6. تخويل التوقيع على المعاملات المالية والحسابات لدى البنوك.
 7. اعتماد الأنظمة الإدارية والمالية للجمعية.
 8. تنفيذ قرارات الهيئة العامة.
 9. توفير الدعم والتمويل اللازم لبرامج ومشاريع للجمعية.
 10. توزيع المهام والمناصب الإدارية على أعضاء المجلس في أول اجتماع لها بعد الانتخابات وهي: الرئيس، نائب الرئيس، أمين السر، أمين الصندوق، ومنسقي اللجان.
- 8-3: المدقق الخارجي:** يتم تعيين مدقق حسابات خارجي مستقل من ذوي الخبرة في مجال تدقيق المؤسسات الأهلية وفق معايير المحاسبة الدولية، وذلك تعزيزا لمبدأ الشفافية، على أن يتم المصادقة على تعيينه من الهيئة العامة في اجتماعاتها العادية.

8-4: رئيس الجمعية: يتم انتخابه من مجلس/لجنة الإدارة مباشرة، وتتمثل صلاحياته بما يلي:

- دعوة مجلس/لجنة الإدارة للاجتماعات وترأسها.
 - التوقيع على المعاملات المالية والبنكية.
 - الإشراف على عمل اللجان المختصة في الجمعية.
 - التوقيع على اتفاقيات المنح والمساعدات مع الجهات المانحة.
 - التوقيع على اتفاقيات التعاون مع المؤسسات المختلفة.
- 8-5: أمين السر:** تتمثل صلاحياته بما يلي:
- مسك السجلات المنصوص عليها في القانون.
 - إعداد جدول أعمال مجلس/لجنة الإدارة وتوجيه الدعوة للأعضاء وتولي أمانة سر اجتماع وإعداد المحاضر والقرارات وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها.

- اعلام الوزارات المختصة ببيان حركة العضوية في الجمعية أو تغيير أو تعديل يطرأ عليها بموجب إشعار خطي خلال مدة لا تتجاوز أسبوع من تاريخ حصول التغيير أو التعديل.
- العمل على تنفيذ قرارات مجلس/لجنة الإدارة.
- إعداد التقرير الإداري السنوي عن نشاطات الجمعية وتقديمه لمجلس/لجنة الإدارة.
- إعداد جدول أعمال الهيئة العامة والعمل على دعوتها طبقاً للقانون في الاجتماعات العادية وغير العادية.

8-6: أمين الصندوق: تتمثل صلاحيات أمين الصندوق بما يلي:

- يعتبر مسؤولاً عن السياسات المالية طبقاً للنظم والأصول المالية المتبعة.
- الإشراف العام على موارد الجمعية ومصروفاتها واستخراج الإيصالات عن جميع الإيرادات واستلامها وإيداعها لدى البنك الذي يعتمده مجلس/لجنة الإدارة.
- تسجيل جميع الإيرادات والمصروفات تباعاً في السجلات الخاصة بذلك ويكون مسؤولاً عن تنظيم الأعمال المالية والإشراف عليها وعرض ملاحظاته على مجلس/لجنة الإدارة.
- الإشراف على الجرد السنوي وتقديم تقرير بنتيجة الجرد لمجلس/لجنة الإدارة.
- صرف جميع المبالغ التي تقرر صرفها قانوناً مع الاحتفاظ بالمستندات الدالة على صحة الصرف ومراقبة وحفظ المستندات.
- مراجعة السجلات المالية الخاصة بالجمعية ومراجعة المستندات المالية قبل الصرف واعتمادها وحفظها.
- إعداد الموازنة التقديرية للسنة التالية بالتعاون مع أمين السر وعرضها على مجلس/لجنة الإدارة.
- التوقيع على المعاملات المالية مع رئيس مجلس/لجنة الإدارة.

8-7: اللجان:

- **اللجنة المالية:** توفير مصادر دخل للجمعية من خلال تسديد المنتسبين لاشتراكاتهم، والتشبيك مع المؤسسات الداعمة للحصول على التمويل للإيفاء بالتزامات الجمعية من جهة وتوفير الدعم لبرامجها وأنشطتها من جهة أخرى، كذلك تعمل على المشاركة في إعداد النظام المالي للجمعية والالتزام بتطبيق الإجراءات المالية القانونية.
- **لجنة البرامج والمشاريع:** تعمل على وضع الخطط للمشاريع المدرة للدخل والمشاريع التنموية التي تساهم في تحقيق أهداف الجمعية.
- **لجنة الثقافة:** تعمل على تحضير وتنفيذ الأنشطة الثقافية كالندوات التوعوية والمهرجانات، وإصدار النشرات الثقافية الملائمة للفئات المستهدفة في المجتمع المحلي بما يضمن تحقيق أهدافها.
- **اللجنة الاجتماعية:** تعمل على تحضير وتنفيذ الأنشطة الاجتماعية المختلفة كمساعدة الطلبة المحتاجين وذوي الاحتياجات الخاصة وتنمية واقع المرأة في المجتمع المحلي.
- **لجنة الصحة:** تعمل على إعداد وتنفيذ البرامج الصحية كالندوات وتوفير بيئة صحية مناسبة في المجتمع وتوفير وجبات صحية للأطفال.

- **لجنة العلاقات العامة والإعلام:** التشبيك والتعاون والتواصل وتوطيد العلاقات ما بين الجمعية والمؤسسات ذات العلاقة بالمؤسسات العاملة في مجال عمل الجمعية.
- **لجنة العلاقات الداخلية:** تعمل على بناء وتعزيز العلاقات بين الجمعية ومؤسسات المجتمع المحلي، والتعاون معها في تنفيذ البرامج والمشاريع التي تساهم في تطوير المجتمع المحلي.
- **لجنة العضوية:** من خلالها يتم ترشيح عضوية الأعضاء للجمعية العمومية وإقرار تسبيهم بناء على شروط العضوية في للجمعية.

8-8: المدير التنفيذي:

يتم تعيينه من مجلس/لجنة الإدارة والمصادقة على قرار التعيين من الهيئة العامة، على أن يكون من ذوي الخبرة في مجال عمل الجمعية، وتمثل صلاحياته بما يلي:

- تطبيق سياسات مجلس/لجنة الإدارة وبرامجه.
- متابعة تنفيذ مشاريع الجمعية وتحقيق أهدافها.
- تطبيق النظام الإداري والمالي للجمعية.
- تمثيل الجمعية أمام الجهات الخارجية.
- مراجعة التقارير المالية الدورية.
- إعداد خطط وبرامج الجمعية.
- تقييم ومراجعة أداء الموظفين.
- متابعة وتقييم أداء الجمعية.
- الإشراف على عملية التوظيف والموافقة عليها.
- عرض قرارات مجلس الإدارة على الموظفين ومناقشتهم فيها.

8-9: مدير البرامج والمشاريع:

يتم تعيين مديرا للبرامج والمشاريع في الجمعية من ذوي الخبرة في مجال عمل الجمعية، وتمثل صلاحياته بما يلي:

- إعداد خطط لبرامج ومشاريع الجمعية والتنسيق بينها.
- إعداد الموازنات التقديرية للبرامج والمشاريع بالتنسيق مع المدير المالي ومنسقي المشاريع بالجمعية.
- إعداد التقارير الإدارية والمالية المتعلقة بالبرامج والمشاريع.
- الرقابة والمتابعة على البرامج والمشاريع.
- تقييم موظفي البرامج والمشاريع.

8-10: مدير العمليات:

يتم تعيين مدير عمليات من ذوي الخبرة في إدارة الجمعيات، وتمثل صلاحياته بما يلي:

- الإشراف على الشؤون الإدارية وشؤون الموظفين في الجمعية.
- يشارك في الإجراءات المتعلقة بالتوظيف وتقييم أداء الموظفين.

- يشارك في اجتماعات لجان الجمعية.
 - توفير كافة متطلبات العمل اللوجستية للجمعية.
 - الإشراف على الدائرة المالية/المحاسبة والمحاسبين في الجمعية.
 - إعداد الموازنة التقديرية السنوية للجمعية والإشراف على تنفيذها.
 - إعداد الموازنات التقديرية للمشاريع والبرامج الممولة من المانحين.
 - إعداد التقارير المالية للجمعية بشكل دوري ومنتظم (قائمة الدخل، الميزانية العمومية).
 - مراجعة كافة المعاملات المحاسبية قبل تدقيقها وتوقيعها وتنفيذها من المخولين بالتوقيع على الصرف.
 - مراجعة الاتفاقيات الموقعة مع المؤسسات التمويلية واستيفاء شروطها والتقيد بها وتنفيذها في الوقت المحدد.
 - توفير كافة البيانات والمعلومات والوثائق المالية للمدققين الخارجيين والتعاون معهم والإجابة على استفساراتهم.
- 8-11: مدير العلاقات العامة:** يتم تعيين مديرا للعلاقات العامة من ذوي الخبرة في مجال الاتصال والتواصل، وتمتثل صلاحياته فيما يلي:

- إعداد خطة للدائرة والإشراف على تنفيذها.
 - توثيق علاقة الجمعية مع المجتمع المحلي.
 - تنظيم حملات إعلامية لترويج الجمعية مع مختلف الجهات المحلية والإقليمية والدولية.
 - الاتصال والتواصل مع الجهات المانحة.
 - بناء قاعدة بيانات عن المؤسسات الإعلامية والجهات المانحة والمؤسسات المتخصصة بعمل الجمعية.
 - الإشراف على إصدار المنشورات والبرشورات عن الجمعية.
- 8-12: مدير الإنتاج:** يتم تعيين مديرا للإنتاج من ذوي الخبرة في مجال التنمية الاقتصادية، وتمتثل صلاحياته فيما يلي:

- إعداد خطة للدائرة والإشراف على تنفيذها.
- توثيق علاقة الجمعية مع الموردين والموزعين.
- تنظيم حملات لترويج منتجات مشاريع الجمعية.
- الاتصال والتواصل مع الزبائن.
- بناء قاعدة بيانات عن السلع المنافسة والشبيهة/المماثلة والموردين والموزعين والزبائن.
- الإشراف على إصدار المنشورات والبرشورات الترويجية لمنتجات الجمعية.

تاسعا: سياسات وإجراءات الموارد البشرية:

9-1: التخطيط للموارد البشرية:

1. يقوم مسؤول الموارد البشرية بحصر احتياجات الجمعية من القوى العاملة من الناحية الكمية والنوعية، بناء على تحديد طلب الجمعية الحالي، وبناء على الخطة الاستراتيجية للجمعية بشكل دوري، وعند الحاجة.
2. يقوم أيضاً بتحديد ما هو متوفر من القوى العاملة.
3. يقوم كذلك بمقارنة المتوفر والمطلوب لتحديد العجز الفائض.
4. يقوم أيضاً بتحديد كيفية التصرف بالفائض؛ أي مصادر تغطية العجز.
5. يقوم كذلك برفع تقرير إلى المدير الإداري للمراجعة.
6. يقوم المدير الإداري بدوره برفعه إلى المدير التنفيذي للاعتماد والذي يقوم بدوره برفعه إلى مجلس/لجنة الإدارة.
7. يقوم مجلس/لجنة الإدارة بالمصادقة على الوصف الوظيفي.

• تحليل العمل والوصف الوظيفي:

1. يقوم مسؤول الموارد البشرية بالتعرف على الأنشطة والمهام المناطة بالوظائف الموجودة في الجمعية والمستحدثه بشكل دوري وعند الحاجة.
2. ويقوم أيضاً بتحديد المسمى الوظيفي وتوصيف الوظيفة وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة لهذا المنصب.
3. يقوم أيضاً بتحديد مواصفات الشخص (المؤهل والخبرات والمهارات والتدريب) المرشح لهذه الوظيفة.
4. يقوم برفعه إلى المدير الإداري للمراجعة.
5. يقوم المدير الإداري بدوره برفعه إلى المدير التنفيذي للاعتماد والذي يقوم برفعه لمجلس/لجنة الإدارة للمصادقة.
6. يقوم مجلس/لجنة الإدارة بالمصادقة على الوصف الوظيفي ومواصفات الشخص للمناصب الادارية العليا.

• بطاقة الوصف الوظيفي:

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة:

موقع الوظيفة (تنظيماً ومن ناحية موقع العمل):

مسمى وظيفة الرئيس المباشر:

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

الاختصاص العام:

ثانيا: المؤهلات العلمية:

1. ثانوي او اقل، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه:
2. شهادات اخرى:

ثالثا: المهام والمسؤوليات:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

رابعا: المهارات والقدرات:

1. استخدام برامج كمبيوتر.
2. مستوى جيد باللغات.
3. مهارات كتابة التقارير.
4. العمل بروح الفريق.
5. تحمل ضغط العمل.
6. مهارات الاتصال والتواصل.
7. مهارات أخرى.

9- 2: التوظيف:

- الهدف: تنظيم أسس موحدة وثابتة في عملية التوظيف في الجمعية، وذلك لتمكين الجمعية من توظيف الكفاءات اللازمة، وتتيح فرصة التنافس الحر والنزاهة للمرشحين لشغل الوظيفة.
- السياسات العامة في التوظيف:
 1. تتم عملية التوظيف بناء على حاجة الجمعية وتوفر الموارد المالية الكافية.
 2. اعتماد المؤهلات العلمية والخبرات والكفاءة كأساس في عملية التوظيف ودون تمييز.
 3. تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المحلية لضمان التنافس الحر.
 4. تشكيل لجنة توظيف تضم مدير العمليات ومدير الدائرة المعنية، ومختص في حال كانت الوظيفة للإدارة العليا، وعضو مجلس/لجنة إدارة.
 5. جميع عمليات التوظيف تتطلب موافقة لجنة التوظيف (ان وجدت).
 6. جميع طلبات التوظيف يتم استقباليها ومعالجتها وفقا للإجراءات المعتمدة دون استثناء.
 7. جميع الوظائف تكون ضمن الكادر المقرر من الجمعية.

تحفظ طلبات المتقدمين للوظيفة في ملف خاص لدى مدير العمليات للرجوع إليها وقت الحاجة، ويجب الإعلان عن الوظيفة خارجيا وداخليا (في حال كان عدد من الموظفين أو أعضاء الجمعية تتوفر فيهم المؤهلات والخبرات المطلوبة، يمكن إتاحة الفرصة لهم التقدم للوظيفة، لتعزيز تطوير الكادر الداخلي للجمعية).

• إجراءات التوظيف:

الرقم	الشخص المسؤول	الإجراء
1	مدير الدائرة ذات العلاقة	يقوم مدير الدائرة ذات العلاقة بإبلاغ المدير التنفيذي بالحاجة لملء وظيفة شاغرة مع تحديد المؤهلات والخبرات المطلوبة، وتزويده بالوصف الوظيفي لها.
2	المدير التنفيذي	يقوم بدراسة الطلب والتأكد من وجود شاغر للوظيفة وتوفير الموازنة اللازمة لذلك، ويتم الإعلان عن الوظيفة في الصحف المحلية والمواقع الالكترونية (وفي حال عدم توفر موازنة، يرفع الطلب إلى مجلس/لجنة الإدارة بهذا الخصوص). يقوم بتشكيل لجنة توظيف من مدير العمليات ومدير الدائرة المعنية ومختص، إضافة إلى ممثل عن مجلس/لجنة الإدارة مع تحديد مواعيد للمقابلات.
3	السكرتيرة	تقوم باستلام طلبات التوظيف وتسجيلها وإرسالها إلى لجنة التوظيف.
4	لجنة التوظيف	تقوم بإجراء المقابلات ورفع توصياتها للمدير التنفيذي.
5	المدير التنفيذي	يقوم بأخذ موافقة مجلس/لجنة الإدارة على التعيين ومن ثم استدعاء الموظف الذي تم اختياره لتوقيع العقد.
6	المسؤول عن شؤون الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> يقوم بفتح ملف للموظف يشمل عقد العمل والشهادات والسيرة الذاتية وصورة الهوية. يقوم بإرسال مذكرة مباشرة عمل للموظف المسؤول عن الرواتب.
7	مدير الدائرة المعنية	يقوم بمتابعة أداء الموظف وتقييمه عند انتهاء فترة التجربة (3 شهور) ورفع التوصيات إلى المدير التنفيذي للجمعية بغرض استمرار الموظف في عمله أو إنهاء خدماته.

9 - 3: السلم الوظيفي:

- **الهدف:** اعتماد السلم الوظيفي في الجمعية هو لضمان تنفيذ إجراءات الرقابة على الرواتب والعلاوات، وتوفير أساس موضوعي لتحديدها، هذا إضافة إلى تعزيز الشفافية ومصادقية الجمعية لدى موظفيها والجهات الخارجية.

- **السياسات العامة للسلم الوظيفي:**

1. يتم إعداد السلم بناء على متوسط الرواتب المتوفر في المؤسسات المشابهة.
2. تقوم الجمعية بتعديل السلم بما يتناسب مع مستوى غلاء المعيشة.
3. يتم إعداد السلم الوظيفي على أساس التدرج التالي:
 - أ. حملة توجيهي أو أقل.
 - ب. حملة شهادات الدبلوم.
 - ج. حملة شهادة البكالوريوس.
 - د. حملة شهادة الماجستير.
 - هـ. حملة شهادة الدكتوراه.
4. يكون التقدم في السلم الوظيفي سنويا مع مراعاة نتائج التقييم السنوي للموظفين، على أن تتصف عملية التقييم بالشفافية والموضوعية، وتستند إلى معايير موضوعية وليس لرغبات شخصية، مع السماح للموظف بتقديم اعتراض خطي إذا شعر أنه مظلوم.

- **سنوات الخبرة:**

يتم التعامل مع سنوات الخبرة على النحو التالي:

1. كل سنة خبرة داخل الجمعية تؤدي إلى زيادة خطوة واحدة في السلم الوظيفي.
2. كل سنة خبرة خارج الجمعية وفي مجال عملها تعتبر سنة خبرة داخل الجمعية.
3. كل سنة خبرة خارج الجمعية وفي غير مجال عملها تعتبر نصف سنة خبرة داخل الجمعية.

- **الرواتب:**

1. يستحق الموظف راتبه إذا تواجد في مكان العمل وإن لم يؤد العمل لأسباب لا تتعلق به شخصيا.
2. تكون الجمعية مسؤولة عن دفع راتب كل موظف وفق ما هو متفق عليه في عقد التوظيف (بما لا يتجاوز اليوم الخامس من تاريخ الاستحقاق).
3. لا يجوز للجمعية دفع اجر الموظف بما يقل عن الحد الأدنى للأجور المقرر قانونا.
4. علاوة غلاء المعيشة يتم اضافتها للراتب الأساسي حسب مؤشرات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
5. العلاوة السنوية يتم اضافتها بناء على نتائج تقييم الموظف السنوية والتي تتراوح عادة ما بين 1% - 5%.
6. يتم خصم ضريبة الدخل من الراتب حسب النسبة المعتمدة لدى دائرة الضريبة الفلسطينية.

9 - 4: الدوام وساعات العمل:

- **الهدف:** توفير سياسات وإجراءات لضبط الدوام في الجمعية، والتأكد من تأدية الموظفين لمهامهم وواجباتهم، والحفاظ على فعالية العمل في الجمعية.

• السياسات:

1. يقوم الموظف بالتوقيع على سجل الدوام الرسمي، أو بختم الساعة الإلكترونية (إن وجدت) عند دخوله وخروجه من الجمعية.
2. يتم الاحتفاظ في كل قسم بسجل الدوام الرسمي، يتضمن أسماء موظفي القسم، وساعة الدخول وساعة الخروج، وذلك لمراقبة ساعات الدوام الفعلي للموظفين، وهذا السجل يجب أن يوقع عليه الموظف، ويصادق عليه المدير أو المسؤول المباشر يوميا، وإذا تأخر الموظف لسبب ما يجب اقتطاع ساعات التأخر من عدد ساعات العمل اليومية أو احتساب إجازة أو إجازة مرضية بدل الوقت الضائع.
3. يتم إرسال سجل الدوام اليومي وكشف الساعة الإلكترونية إلى المحاسب أسبوعيا أو شهريا، حيث يقوم بمقارنة السجل اليومي مع كشف الساعة الإلكترونية ومراجعة رئيس القسم إن كان هناك اختلاف.
4. يقوم المحاسب شهريا بإعداد كشف الدوام الشهري لكل موظف، وهذا الكشف يتضمن اسم الموظف، عدد الساعات المطلوبة، عدد الساعات الفعلية، عدد ساعات العمل الإضافي والإجازات بدون راتب.
5. يتم الحصول على تكليف/موافقة مسبقة على ساعات العمل الإضافي مدفوعة الأجر، ويتم اعتماده عبر توقيع المدير المباشر للموظف على ساعات العمل الإضافي، حسب التقرير المعد من الموظف، ولا يحق للموظف في منصب إداري طلب ساعات عمل إضافية خلال أيام الدوام الأسبوعية.
6. على الموظفين تقديم تقرير عن ساعات الدوام لكل مشروع/نشاط، بحيث يبين المهمات الرئيسية التي نفذها الموظف خلال الشهر، مع توزيع تقريبي للوقت الذي تستغرقه كل مهمة. ويتم تقييم التقرير بشكل شهري، ويوقعه الموظف، ومن ثم يوقعه المسؤول المباشر في نهاية كل شهر.

• التغيب عن العمل:

1. إذا اضطر الموظف الى التغيب عن العمل بعذر مشروع فعليه أن يعلم رئيسه المباشر بذلك فورا سواء شفويا أو كتابيا.
2. يجب على الموظف عند عودته الى مكان عمله تقديم كتاب خطي الى مسؤوله المباشر يشرح فيه أسباب غيابه للبت في مشروعية غيابه.
3. لا يستحق الموظف أية رواتب أو علاوات أو مكافآت أو إجازات عن المدة التي تغيب فيها عن عمله الرسمي دون سبب مشروع.

9 - 5: تقييم الأداء والترقيات والحوافز:

- **الهدف:** توفير سياسات وإجراءات واضحة لإجراء تقييم عادل وموضوعي لأداء كافة الموظفين في الجمعية، وذلك بهدف محاسبة الموظفين بناء على أدائهم، واعتماد أسس موضوعية.

• السياسات:

1. التقييم هو عملية إيجابية تهدف إلى تطوير الموظف.

2. يجب أن يتم التقييم بشكل موضوعي وعادل ونزيه، بعيدا عن أي تمييز من أي نوع.
3. التقييم الموضوعي هو تعزيز المساءلة والشفافية في الجمعية.
4. تعتمد الجمعية نموذجا لتقييم الموظفين.
5. تتم عملية التقييم بصورة دورية ومنتظمة.
6. يتم اعتماد التقييم كأساس في عملية الترقية.
7. نتائج التقييم تقسم إلى:

- ضعيف: وتعني أن أداء الموظف أقل من الحد المطلوب، وفي هذه الحالة يتم توجيه إنذار وكتاب خطي، ويحرم من أي ترقيات خلال السنة.
 - مقبول: ويعني أن الموظف يغطي الحد الأدنى المطلوب منه، ولا يعطى أي ترقية، ولا يوجه له أي إنذار أو تنبيه خطي.
 - جيد: أداء الموظف يكون وفقا للأداء المتوسط السائد، وعليه يحصل على الترقية المناسبة.
 - جيد جدا: أداء الموظف يكون أكثر من المتوسط، وعليه ترقية أكبر من تقدير جيد.
 - متميز/ممتاز: أداء الموظف يفوق التوقعات لهذا المستوى، يحصل على ترقية مميزة.
- التقييم يجب أن يكون معززا بوثائق كاملة، ويتم عرضها على مجلس/لجنة الإدارة، لاعتمادها.

• إجراءات التقييم:

الرقم	الشخص المسؤول	الإجراء
1	المدير التنفيذي الجمعية/المسؤول المباشر	يقوم بتعبئة نموذج التقييم الموظف سنويا ومناقشته مع الموظف.
2	الموظف	<ul style="list-style-type: none"> • يبدي ملاحظاته على نتائج التقييم. • يناقش التقييم مع الموظف الذي قام بتقييمه.
3	المدير التنفيذي الجمعية	يقدم توصياته لرئيس الجمعية بالترقية أو الزيادة المقترحة أو التنبيه لكل موظف على حده.
4	مجلس/لجنة الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم بمراجعة نتائج التقييم ودراسة توصيات المدير ورئيس الجمعية بالزيادات والترقيات. • يقوم مجلس/لجنة الإدارة بإرسال قراراتها بالزيادة والترقيات إلى المدير التنفيذي الجمعية والموظف المسؤول عن شؤون الموظفين والمحاسب.
5	الموظف المسؤول عن شؤون الموظفين	يحتفظ بنسخة من القرار بملف الموظف المعني.
6	المحاسب	يقوم بإجراء التعديلات المطلوبة في رواتب الموظفين والمعلومات الخاصة بهم وإجراء التعديلات اللازمة.

• الترقية:

1. تتم الترقية لمستوى أعلى -حيثما يكون متاحا- بموافقة المدير التنفيذي اعتمادا على نتائج التقييم السنوي ويتوصية من مدير الدائرة.
2. للمدير التنفيذي وضع شروط ومتطلبات خاصة للترقية من درجة إلى التي تليها وله أن يعدل هذه الشروط والمتطلبات من وقت لآخر وحسبما يراه مناسباً على أن تحصل على موافقة مجلس/لجنة الادارة.

• أسس الترقية:

يتم اعتماد الأسس والقواعد التالية لغايات الترقية:

1. أن يكون الموظف قد أمضى مدة سنة على الأقل في وظيفته الحالية.
2. لا يجوز النظر في ترقية أي موظف وقعت عليه عقوبة سلوكية قبل انقضاء سنة على فرض تلك العقوبة، وبشرط عدم ارتكاب مخالفات أخرى توجب فرض نوع من أنواع العقوبات السلوكية خلال تلك السنة.
3. لا يجوز النظر في ترقية أي موظف أو منحه زيادة سنوية إذا قدمت ضده شكوى استوجبت إحالته إلى التحقيق أو المحاكمة إلا بعد صدور القرار النهائي في الشكوى، وإذا صدر القرار بتبرئة الموظف ينظر في ترفيعه أو منحه الزيادة السنوية من تاريخ الاستحقاق.
4. أن يكون تقييم الموظف في التقرير السنوي بدرجة جيد على الأقل.
5. أن يمتلك الموظف الكفاءة الإدارية والعلمية المتميزة من خلال التقارير المرفوعة من رؤسائه والتي تؤهله لإشغال الوظيفة الأعلى.

• الحوافز:

1. يتم تقديم مكافأة مالية في نهاية العام يتم تحديدها من قبل المدير التنفيذي ومجلس/لجنة الادارة بما لا يتجاوز راتب شهر للموظف الذي يحقق الشروط التالية:

أ. حصول الموظف على نتيجة ممتاز في التقييم السنوي لسنتين متتاليتين.

ب. قدم الموظف مبادرات أدت إلى تخفيض النفقات وتطوير الأداء أو غيرها من المبادرات الإبداعية ذات الأثر الإيجابي على الجمعية.

2. ينظم المدير التنفيذي نظاما للحوافز المعنوية مبينا ماهيتها وطرق استحقاقها.

• السفر والتنقلات والمواصلات:

يصرف للموظف بدل سفر وتنقل إذا كلف أو انتدب أو استدعي للقيام بأي عمل من أعمال الجمعية الرسمية داخل البلاد او خارجها على النحو التالي:

1. المهمات الرسمية الداخلية:

- يحدد بدل الكيلومترات للموظف الذي يستخدم سيارته الخاصة في تنقلاته الرسمية وفق المعدل المقرر في التعرفة الخاصة التي يضعها المدير التنفيذي لهذه الغاية.
- في حال استخدام المواصلات العامة تعتمد التعرفة الفعلية في حينه (ذهابا وايابا).

- لا يتم صرف أي مبلغ في حال استعمال سيارة الجمعية.

2. العلاوات اليومية خلال المهمات الداخلية:

- يصرف بدل علاوة يومية (شاملة وجبات الطعام) 30 دولار للمدير التنفيذي ولل موظف المكلف بمهمة في حال مبيته خارج منطقة سكناه (ويشمل ذلك المتطوعين).
- تغطية كاملة لنفقات الإقامة الفندقية والمنامة لكل موظف يكلف بمهمة محددة تتطلب منه المبيت دون بدل وجبات الطعام (ويشمل ذلك المتطوعين).

3. المهمات الرسمية الخارجية:

- يتم تكليف الموظف بالمهام الرسمية في الخارج بقرار من المدير التنفيذي.
- عند قيام الموظف بالمهمة الرسمية فإنه يستعمل وسائل السفر كما يلي: مقعد في سيارة أو مقعد بالدرجة السياحية إذا كان السفر بالطائرة أو القطار أو الباخرة.
- عند قيام أحد أعضاء مجلس/لجنة الإدارة أو المدير التنفيذي بمهمة رسمية فإنه يستعمل وسائل السفر العادية الاقتصادية (المواصلات العامة).
- تدفع للمدير التنفيذي ولل موظف المكلف بمهمة رسمية خارجية نفقات الإقامة الفعلية ونفقات السفر بالإضافة إلى بدل علاوة يومية مبلغ وقدره 50 دولار.
- تدفع للموظف المسافر بدل الرسوم الفعلية المعززة بمستندات رسمية أو حسب مبلغ مقطوع معتمد من المدير التنفيذي لتغطية التكاليف الفعلية التي يتكبدها أثناء سفره وعودته عبر الجسور (أجرة التاكسي، الضريبة، دخولية، التصاريح... الخ).
- يمكن تعديل مبالغ العلاوات اليومية خلال السفر بمهمة رسمية بقرار من مجلس/لجنة الإدارة عند الضرورة.

9 - 6: العطل والإجازات:

- **العطل الرسمية:** هي الأيام التي يتعطل بها العمل بسبب مناسبات دينية ورسمية، والمقررة من مجلس الوزراء، وفي حال تصادف العطلة الرسمية مع العطلة الأسبوعية، فلا يتم تعويض العطلة الرسمية بيوم دوام آخر.

• الإجازات:

1. توضح الإجازات بكافة أنواعها للموظف في عقد العمل (14 يوم عمل للإجازة السنوية)، 14 يوم إجازة مرضية (وينصف الاجر 14 يوم أخرى)، 10 اسابيع إجازة أمومة.
2. يتم التقدم بطلب الإجازة السنوية قبل أسبوع، أما الإجازة المرضية فيتم التبليغ عنها بأسرع وقت ممكن.
3. يجب الحصول على موافقة الجمعية على طلب الإجازة السنوية، ومن حقها رفضها إذا رأت أن متطلبات العمل تتطلب ذلك، وكذلك اعتماد الجمعية للإجازة المرضية.
4. يجب على الموظف ألا يأخذ إجازات أكثر مما يستحق، وإلا تخصم من راتبه، أما الإجازة المرضية يجب ألا تزيد عن 3 أيام متتالية، وعلى الموظف إحضار تقرير طبي معتمد من الطبيب يبين فيه عدم قدرة الموظف للعمل خلال مدة الإجازة المرضية.

5. عند انتهاء الخدمة، يتم احتساب رصيد الإجازات للموظف، فإذا كان هناك رصيد للموظف، يتم منحها له أو تعويضه عنها مالياً.

• أنواع الإجازات:

1. **الإجازة السنوية:** يستحق الموظف 14 يوم عمل إجازة سنوية عادية عن كل سنة من سنوات الخدمة إلا إذا نص عقد التوظيف على أكثر من ذلك. وفقاً لما يلي:

- تحسب الإجازة السنوية ابتداءً من اليوم الأول من كانون الثاني من كل عام، ويمنح الموظف الذي لم ينقض عام كامل على تعيينه إجازة بنسبة المدة التي انقضت من تاريخ تعيينه وحتى اليوم الحادي والثلاثين من كانون الأول من السنة ذاتها.
- لا يجوز تجميع الإجازات لأكثر من سنتين.
- لا تعتبر العطل الدينية والأعياد الرسمية التي تقع أثناء الإجازة السنوية جزءاً من هذه الإجازة.
- تعتبر العطلة الأسبوعية من ضمن الإجازة إذا وقعت خلالها.

2. **إجازة الأمومة:** للموظفة الحامل التي أمضت في العمل قبل الولادة مدة 180 يوم الحق في إجازة وضع لمدة 10 أسابيع مدفوعة الأجر منها 6 أسابيع على الأقل بعد الولادة. وللموظفة المرضع الحق بفترة أو فترات رضاعة لا تقل في مجموعها عن ساعة يومياً لمدة سنة من تاريخ الوضع.

3. إجازة المرض القصيرة:

1. يستحق الموظف إجازات مرضية متفرقة مدفوعة الأجر بناءً على تقرير صادر عن الطبيب المعتمد مدتها 14 يوم في السنة الواحدة وبنصف الأجر إذا زادت المدة لغاية 14 يوم إضافية ويحسم ما يزيد على ذلك من ضمن الإجازة السنوية أو يحتسب كإجازة بدون أجر.
2. تعطى الإجازة المرضية لمدة لا تتجاوز ثلاثة أيام بناءً على تقرير طبي من الطبيب المعتمد.
3. إذا زادت مدة الإجازة عن ثلاثة أيام فلا تعطى الإجازة المرضية إلا بناءً على تقرير طبي من إدارة المستشفى إذا دخل الموظف إلى مستشفى للعلاج أو من اللجنة الطبية اللوائية في دائرة الصحة.

4. إجازة المرض الطويلة:

بناءً على تقارير المستشفى واللجنة الطبية اللوائية وإذا تبين أن الموظف يستحق إجازة مرضية طويلة فإنه يتقاضى رواتبه خلال الإجازة على النحو التالي:

1. أجره الشهري كاملاً لمدة تمتد إلى ثلاثة أشهر يعطى بعدها كامل إجازته السنوية المستحقة قبل مرضه فإذا لم يشف بعد ذلك يعطى نصف أجره ونصف علاواته عن الأشهر الثلاثة التالية.
2. إذا لم يشف الموظف من مرضه بعد انتهاء مدة الأشهر الستة والإجازة السنوية المذكورة أعلاه، يحال إلى لجنة طبية معتمدة لتقرر إذا كان مرضه غير قابل للشفاء لغرض إنهاء خدمته لعدم اللياقة الصحية.
3. إذا كان مرض الموظف قابل للشفاء ولكنه ليس قادراً بعد على استئناف عمله، فيجوز بناءً على موافقة المدير التنفيذي تمديد إجازته المرضية لمدة أخرى لا تتجاوز ثلاثة أشهر بربع الأجر وربع العلاوات بعد الأشهر الستة الأولى، وإذا لم يشف خلال هذه المدة فتنتهي عندئذ خدمته حكماً لعدم اللياقة الصحية.

4. مدة الإجازات المرضية تعتبر جزءاً من خدمة الموظف الفعلية لغايات تعويض نهاية الخدمة لمستحقيها وفقاً لأحكام هذا النظام، ولكن لا تحتسب هذه المدة لغايات الإجازة السنوية.

5. الإجازة بدون اجر:

1. يجوز للمدير التنفيذي قبول طلب منح موظف إجازة بدون اجر حسب الشروط التالية:
 - ان يكون مضى على تعيين الموظف سنة واحدة على الأقل.
 - عدم تعارض الإجازة مع متطلبات العمل.
 - وجود أسباب جوهريّة مقبولة تبرر طلب الإجازة بدون اجر.
 - ألا تتجاوز مدة الإجازة ثلاثة أشهر.
2. إذا أبرز الموظف أسباباً موضوعية تبرر حاجته لإجازة تزيد مدتها عن ثلاثة أشهر فإن ذلك يتطلب موافقة مجلس/لجنة الإدارة بعد تنسيب المدير التنفيذي.
3. لا يتسلم الموظف أي رواتب أو مكافآت عن فترة الإجازة بدون اجر كما لا تحسب أيام هذه الإجازة ضمن مدة خدمة الموظف لغايات الزيادات السنوية والترفيح ومكافأة نهاية الخدمة.

6. الإجازة الطارئة:

1. يجوز للموظف التغيب عن العمل لأسباب طارئة لمدة لا تزيد عن ثلاثة أيام لأسباب مقبولة يوافق عليها المدير التنفيذي على ان تحتسب من ضمن اجازات الموظف السنوية.
2. يجب على الموظف إبلاغ الجمعية فوراً بالحالة الطارئة شفويًا أو كتابيًا على أن يعزز كتابة مع إرفاق الوثائق الثبوتية.
3. تقوم دائرة الشؤون الإدارية باحتساب الإجازة الطارئة كغياب بدون اجر إلى أن يثبت في الوثائق المقدمة لاعتماد الغياب كإجازة سنوية.

7. اجازات اخرى:

1. للعامل الحق في إجازة ثقافية عمالية مدفوعة الاجر مدتها اسبوع في السنة الواحدة وتنظم بقرار من الوزير.
2. يستحق العامل الذي أمضى خمس سنوات في المنشأة إجازة مدفوعة الاجر لا تقل عن اسبوعين ولا تزيد عن ثلاثة اسابيع لأداء فريضة الحج وتمنح له لمرة واحدة.
3. يستحق العامل إجازة مدفوعة الاجر لمدة ثلاثة ايام في حال وفاة أحد اقاربه حتى الدرجة الثانية غير محتسبة من إجازته السنوية.

• إجراءات الإجازة:

الرقم	الشخص المسؤول	الإجراء
1	الموظف	<ul style="list-style-type: none">• في حال الإجازة السنوية غير الطارئة (مرضيه أو غيرها) يقوم الموظف بتقديم طلب إجازة حسب النموذج المرفق، وذلك خلال فترة لا تقل عن أسبوع من تاريخ الإجازة.• يجب تحديد مكان قضاء الإجازة وطريقة الاتصال به في حالة الضرورة.• في حال الإجازة الطارئة، مثل الإجازة المرضية يتم التبليغ

عنها هاتفيا عن حاجته للإجازة، على أن يقوم بتعبئة طلب الإجازة لدى عودته للعمل، مرفقا به ما يدعم الإجازة الطارئة.		
يوقع على النموذج بعد التأكد من رصيد إجازات الموظف ويرسل النموذج إلى الموظف المعني بإدارة شؤون الموظفين لإجراء اللازم.	المسؤول المباشر	2

9 - 7: التدريب:

- **الهدف:** تهدف عملية التدريب والتنمية البشرية إلى رفع كفاءة العاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم، وتنمية الاتجاهات الايجابية لديهم نحو أعمالهم؛ والتدريب لا يهتم بتحسين الأداء فقط، بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك الموظفين خلال الأداء، حيث يتم مناقشة الموظفين لتحديد احتياجاتهم التدريبية (أو من خلال استبيان) وبناء على موازنة الجمعية والمصادر المالية المتوفرة يوصى بتحضير خطة سنوية لتطوير الكادر البشري.

• سياسات التدريب:

- 1- يمكن ارسال أي من موظفي الجمعية إلى بعثات دراسية أو دورات تدريبية سواء كان ذلك على نفقة الجمعية أو على نفقة أي حكومة أو هيئة أخرى بالترتيب مع الجمعية.
- 2- يقوم المدير التنفيذي بإرسال أي من موظفي الجمعية إلى بعثات خارج و/أو داخل فلسطين بناء على توصية مدير الدائرة المعنية.
- 3- تعتبر مدة الدورة خدمة فعليه للموظف لغايات احتساب سنوات الخدمة ويراعى سجل الموظف التدريبي عند إجراء التقييم السنوي في نهاية العام لأغراض احتساب العلاوات.
- 4- يوقع الموفد عقدا يلتزم بموجبه بأحكام هذا النظام وبالشروط التي تدرج في العقد، بما في ذلك الشروط التالية:

- أ. الالتحاق بالمؤسسات التعليمية أو التدريبية التي أوفد إليها والانتظام في الدراسة والتدريب فيها وفقا للبرامج المقررة.
- ب. عدم تغيير أو تعديل موضوع دراسته أو تدريبه أو الانتقال إلى أي مؤسسة تعليمية أو تدريبية أخرى إلا بموافقة خطيه مسبقة من الجمعية.
- ت. أن تعتبر الأحكام والشروط المنصوص عليها في هذا النظام جزءا من عقد الإيفاد سواء نظم مثل ذلك العقد مع الموفد أو لم ينظم.
- ث. يبين العقد شرطا جزائيا يستحق في حال إخلال الموظف ببند العقد، وإذا تجاوز الشرط الجزائي على الموفد مستحقته لدى الجمعية، يقدم الموفد في هذه الحالة كفيلا مقبولا للجمعية يوقع معه عقد الالتزام ويشترط أن تكون الكفالة ملزمة ويكون للكفيل محل إقامة ثابت في دولة فلسطين ويدرج عنوانه في العقد، وان يكفل الموفد بدفع جميع الالتزامات المالية التي تترتب في حالة تحققها عليه.

• إجراءات التدريب:

1. يعد مسؤول الموارد البشرية وبالتشاور مع مدراء الدوائر والمدير المالي: الأهداف، والسياسات العامة، والاستراتيجيات الخاصة بالتدريب.

2. من خلال توصيات الدوائر الأخرى يقوم مسؤول الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، من خلال توزيع استبيانات بشكل دوري أو عند الحاجة، لتدريب موظف ما أو تقديم خدمة جديدة، أو مشروع جديد.
3. يعمل مسؤول الموارد البشرية كذلك على وضع خطط التدريب وتطويرها باستمرار، بحيث تكون قادرة على ترجمة الاحتياجات العامة إلى احتياجات تفصيلية موزعة لكل نشاط.
4. ويعمل كذلك على تحديد البرامج العامة والمتخصصة لتلبية الاحتياجات التدريبية، ويحدد تلك التي ستنفذ أو سيتم المشاركة بها خارجياً.
5. ويقوم أيضاً بدراسة العروض المختلفة من مؤسسات التدريب المتخصصة ويختار الأفضل منها.
6. ويعمل أيضاً على تحضير الموازنات التخطيطية والتقديرية لنشاط التدريب.
7. ويرفع التقارير التي تعكس نشاط المتدربين والتدريب وأداء المؤسسات التدريبية إلى المدير الإداري.
8. ويشرف على تحضير البرامج التدريبية الداخلية والمواد الخاصة بها.
9. ويعمل على متابعة الموظفين المبعوثين في دورات متخصصة أو مؤتمرات.
10. ويعمل وبالتنسيق مع المدير الإداري، على الحصول على المنح، من قبل المؤسسات ذات العلاقة، والتي تشجع عملية التدريب.
11. ويشرف كذلك على توفر التجهيزات اللازمة للتدريب من معينات سمعية وبصرية، وأدوات التدريب المختلفة.

9 - 8: التسريح من العمل وإنهاء الخدمة:

- الهدف: تنظيم عملية إنهاء خدمة الموظف لضمان سيرها بشكل سليم ووفقاً للقوانين المعمول بها.
- أسباب إنهاء الخدمة:

 1. استقالة الموظف.
 2. انتهاء عقد العمل الخاص بالموظف (إذا كان يعمل على مشروع لفترة معينة).
 3. قرار الجمعية بالاستغناء عن خدمات الموظف لأسباب تتعلق بالوظيفة وليس بالموظف (إلغاء أو دمج وظائف).
 4. إنهاء العمل بسبب سن التقاعد.
 5. إنهاء خدمات الموظف بسبب مخالفات ارتكبتها الموظف، أو بسبب تقصيره في أداء عمله.
 6. عدم اللياقة الصحية.

- إجراءات إنهاء الخدمة:

الرقم	الشخص المسؤول	الإجراء
في حالة الاستقالة		
1	الموظف	يقوم بتقديم كتاب الاستقالة ورفعها إلى المدير التنفيذي للجمعية من خلال المسؤول المباشر.
2	المدير التنفيذي للجمعية	في حال الموافقة عليها وتوقيعها يتم إبلاغ المسؤول المباشر والمحاسب والموظفين من ذوي العلاقة بالموظف.
في حالة انتهاء عقد الموظف		

1	الشخص المعني بإدارة شؤون الموظفين	يقوم بإبلاغ المحاسب والموظف والدوائر ذات العلاقة بانتهاء عقد الموظف.
2	المحاسب	يقوم بإعداد كشف لحساب الموظف، واحتساب مستحقاته، وصرف مستحقاته في حدود صلاحيات الجمعية.
في حال تم الاستغناء عن الموظف بسبب إلغاء الوظيفة		
1	المدير التنفيذي للجمعية	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم بدراسة إمكانية الاستقادة من الموظف في وظيفة أخرى. • يقوم باستشارة المستشار القانوني حول تبعية هذا القرار. • يحصل على موافقة مجلس/لجنة الإدارة لقرار إنهاء الخدمة.
2	مجلس/لجنة الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم بمراجعة المذكرة والتوصية بالإقالة أو الاجتماع بالموظف أو إعادته للخدمة.
3	المدير التنفيذي للجمعية	في حال موافقة المجلس/اللجنة يقوم بتحويل القرار للمحاسب ومسؤول شؤون الموظفين.
4	المحاسب	يقوم بإجراءات احتساب مستحقات الموظف وفقاً للقانون، والمباشرة بإجراءات الصرف.
في حال إنهاء خدمات الموظف لأسباب لها علاقة بأداء الموظف أو مخالفته لأنظمة الجمعية		
1	المدير التنفيذي للجمعية	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم باستشارة المستشار القانوني حول الوضع القانوني للموظف وآلية تعامل الجمعية. • يقوم بالطلب من المحاسب بإعداد كشف حساب الموظف. • يقوم برفع مذكرة لمجلس/لجنة الإدارة عن أسباب فصل الموظف.
2	مجلس/لجنة الإدارة	يقوم بمراجعة المذكرة ورأي المستشار القانوني والمصادقة على قرار الفصل.
3	المدير التنفيذي للجمعية	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم بإصدار تعليماته لمسؤول شؤون الموظفين بإنهاء خدمات الموظف، واستلام الموجودات التي في عهده الشخصية. • يصدر تعليماته بشطب الموظف من كشف رواتب الجمعية.

• **تعويضات نهاية الخدمة:**

1. مكافأة تعادل اجر شهر عن كل سنة من سنوات الخدمة المتصلة في الجمعية.
2. يتم احتساب مكافأة نهاية الخدمة على أساس آخر راتب أساسي تقاضاه الموظف خلال مدة استخدامه مضافاً إليه كافة العلاوات ويعطى الموظف عن كسور السنة مكافأة نسبية وتعتبر

الفواصل الزمنية التي تقع أثناء مدة الخدمة وكأنها مدة استخدام متصلة إذا لم تزيد مدتها على شهر عند حساب المكافأة.

3. بدل الاجازة السنوية إن توفرت.

4. بدل ساعات عمل الإضافي إن توفرت.

• حسومات من مكافأة نهاية الخدمة:

تقتطع من المبالغ المستحقة للموظف عند انتهاء خدمته لأي سبب كان جميع المبالغ المستحقة عليه للجمعية من سلف وقروض بما في ذلك قروض صندوق الادخار دون انتظار حلول موعد الاستحقاق.

عاشرا: سياسات عامة لإدارة المكاتب:

1. ساعات العمل: يلتزم الموظف بالعمل لمدة 40 ساعة أسبوعيا، عادة ما تكون من الساعة الثامنة صباحا حتى الرابعة عصرا، إلا إذا رأت إدارة الجمعية غير ذلك.

2. المحافظة على مظهر المكتب وآداب التصرف: على الموظف أن يحافظ على نظافة المكتب وترتيبه باستمرار، كما يمنع الاستماع إلى الراديو أو المسجل أو الصراخ أو إحداث الفوضى خلال العمل، والالتزام بالزي واللباس المهني للعمل (ان وجد) لإبراز المظهر الخارجي للجمعية أمام الآخرين.

3. نظام حفظ الملفات: تقوم الجمعية بإعداد نظام مركزي للتعامل مع الملفات، بحيث يتم الاحتفاظ بأقل عدد ممكن من الملفات وذلك تحت إشراف دائرة العمليات في الجمعية، وعلى أي موظف عند طلب أي ملف إرجاعه.

4. سجلات الحضور والغياب: على كل موظف الالتزام بتعبئة نموذج الحضور والغياب بدقة والتوقيع عليه، وتحول هذه السجلات إلى قسم المحاسبة بعد مرور خمسة أيام من الشهر كحد أقصى، من أجل التوثيق لإعداد الرواتب، ويتم تحويل السجلات لدائرة العمليات (قسم المحاسبة وقسم الإدارة) لمراجعته والتوقيع عليه.

5. دفع الرواتب: يتم دفع الرواتب للموظفين في آخر يوم بالشهر، أو أي تاريخ آخر تحدده الجمعية.

6. البريد/الفاكسات الصادرة والواردة: تقوم السكرتيرة بتوزيع الفاكسات والبريد على الموظفين:

- تقوم بختم البريد/الفاكس الصادر بتاريخ الإرسال وتبليغ المرسل بإرسال البريد/الفاكس إلى الجهة المعنية، والاحتفاظ بها في ملفات خاصة.

- يتم إعداد سجل خاص للبريد/الفاكس الوارد يتضمن جهة الإرسال/ أو المرسل منه، والرقم التسلسلي، وتاريخ الاستلام، والشخص المستلم.

7. التصوير: يتم تدريب السكرتيرة على استخدام آلة التصوير، للقيام بتصوير الوثائق بطريقة صحيحة، والتعرف على مشاكلها وطرق حلها.

8. المشتريات: تتم عملية الشراء على أساس حاجة الجمعية لها، وفق معايير موضوعية تتسم بالشفافية والنزاهة، حيث يتم تعبئة كافة البنود في نموذج طلب الشراء، والمصادقة عليه من المشرف في الدائرة، والتنسيق مع مدير

العمليات في الجمعية. ويسمح بالشراء من صندوق النثریات للمشتريات التي تقل عن 200 شيكل، ويتم إرفاق وصل بقيمة المشتريات مع كشف النثریات والمصادقة عليه من المحاسب. وفي حال كانت قيمة المشتريات أكثر من 1000 شيكل، يتم الالتزام بإجراءات المشتريات حسب إجراءات وأنظمة الجمعية.

9. معلومات سرية: لا يحق للموظف استخدام مكاتب الجمعية لمصلحته الخاصة، أو لمصلحة غيره سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. كما لا يجوز فضح أو إفشاء أسرار الجمعية للغير.

10. استخدام أجهزة الكمبيوتر والبرامج: على الموظف استخدام جهاز الكمبيوتر المخصص له في العمل والمحافظة عليه باستمرار، وعدم السماح لغيره باستخدامه إلا لأغراض العمل أو الصيانة وبإذن منه. كما لا يجوز استخدام برامج مسيئة للأدب العام أو لأغراض غير شرعية أو قانونية.

احدى عشر: الأخلاقيات الوظيفية والإجراءات التأديبية:

يهدف هذا القسم من النظام إلى تعزيز مبدأ المساءلة الداخلية، والتي تشمل ما يلي:

- **الحصول على منفعة خاصة بسبب العمل:** لا يحق للموظف أو أحد أقاربه الحصول على أي مبالغ مالية أو هدايا أو قروض أو أي امتيازات شخصية باسم الجمعية، وفي حال حدوث ذلك يتم المطالبة بهذه الامتيازات، وإبلاغ المدير التنفيذي للجمعية مباشرة بأي عروض تقدم للموظف أو أحد أقاربه، وفي حال عدم التزام الموظف بذلك، فإنه يعرض نفسه لعقوبات تصل إلى حد الفصل من العمل.
- **السلوك أثناء العمل:** على كافة الموظفين الالتزام بأنظمة السلوك المنضبط أثناء العمل واحترامها والتقيد بها، وأهمها:
 - أ. أن يكون الموظف حسن المظهر ومرتب ونظيف.
 - ب. المحافظة على أمن وسلامة الجمعية والمحافظة على موجوداتها من الأثاث والأجهزة.
 - ج. عدم استخدام المكالمات الهاتفية الخاصة لمدة طويلة.
 - د. التعامل مع متلقي خدمة وزوار الجمعية بأدب واحترام دون إساءة.
 - هـ. على الموظف الإبلاغ على أي اختراق لأنظمة وقوانين الجمعية مع ضمان الحماية له.
- **سوء التصرف:** في حال قيام الموظف بأعمال تسيء التصرف، وعدم الالتزام بأنظمة وتعليمات الجمعية، يحق للجمعية اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه قد تؤدي لإنهاء عمله. وفي حال ارتكابه خطأ نتيجة إهمال مؤكد نشأت عنه خسارة جسيمة لصاحب العمل وتلحق ضرراً بالجمعية، يتم فصله مباشرة مع صرف مستحقاته من إجازات ورواتب، وحسب المادة 40 من قانون العمل، فإن هذه الأعمال هي: " انتحاله شخصية غير شخصيته او تقديمه شهادات او وثائق مزورة لصاحب العمل، ارتكابه خطأ نتيجة إهمال مؤكد نشأ عنه خسارة جسيمة لصاحب العمل شريطة ان يبلغ صاحب العمل الجهات المختصة بالحادث خلال 48 ساعة من وقت علمه بوقوعه، تكراره مخالفة النظام الداخلي للمنشأة المصادق عليه من وزارة العمل او التعليمات المكتوبة الخاصة بسلامة العمل وصحة العمال رغم انذاره بها حسب الأصول، تغييره دون عذر مقبول اكثر من سبعة أيام متتالية او اكثر من خمسة عشر يوماً متقطعة خلال السنة الواحدة على ان يكون قد انذر كتابيا بعد غياب ثلاثة أيام في الحالة الأولى او عشرة أيام في الحالة الثانية، عدم وفاء العامل بالالتزامات المترتبة عليه

بموجب عقد العمل رغم انذاره حسب الأصول، إفشأؤه للأسرار الخاصة بالعمل التي من شأنها ان تسبب الضرر الجسيم، إدانته بحكم نهائي في جنائية او جنحة مخلة بالشرف او الأمانة او الاخلاق العامة، وجوده اثناء العمل في حالة سكر او متأثراً بما تعاطاه من مادة مخدرة يعاقب عليها القانون، اعتداؤه بالضرب او التحقير على صاحب العمل او من يمثله او على رئيسه المباشر .

• **الإعلان عن الأخطاء والشفافية:** على المؤسسة تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية، والسماح للموظف برفع شكوى أو التبليغ عن أي اختراق لقوانين وأنظمة الجمعية، مع توفير الحماية اللازمة له وعدم اتخاذ أي إجراءات بحقه نتيجة الإبلاغ أو الشكوى.

• **إجراءات التأديب والانضباط:**

أ. يتم التوضيح خطياً للموظف عن طبيعة المشكلة، وتاريخ اجتماع لجنة التحقيق وموعدها، وإعداد البراهين على مخالفات الموظف مثل رسائل الشهود، البريد الإلكتروني، وأوراق العمل.
ب. لا يتم اتخاذ أي إجراء تأديبي قبل الانتهاء من اجتماع التحقيق الرسمي، بحضور المدير المباشر ومسؤول شؤون الموظفين.

ج. يتم تبليغ الموظف قبل يومي عمل من الاجتماع وخمسة أيام عمل قبل الاجتماع التأديبي.

د. إذا ثبت الاتهام، يتم ترأس الاجتماع التأديبي من قبل المدير المباشر أو مدير من نفس المرتبة، مع ضرورة دعم قسم الموارد البشرية في الجمعية.

هـ. يتم إبلاغ الموظف خطياً بقرارات الاجتماع، والاحتفاظ بها في سجل الموظف.

و. يحق للموظف الاستئناف على أي قرار يتخذه المجلس التأديبي.

• **أشكال الإجراءات التأديبية الرسمية:**

1. ذم أو توبيخ خطي من إدارة الجمعية.

2. حرمان من الزيادات التي يحصل عليها.

3. حرمان مؤقت من الامتيازات غير مدفوعة الأجر.

4. غرامة مالية.

5. الوقف عن العمل لمدة 3 أيام في الشهر دون أجر.

6. فصل من العمل/الخدمة.

أما الإجراءات غير الرسمية فهي: التوبيخ الشفهي، استعادة أو استرجاع أموال الجمعية، حرمان مؤقت من الامتيازات.

• **عملية الاستحقاق:**

1. لا يحق اتخاذ الإجراءات التأديبية ضد أي موظف قبل إخباره عن الادعاءات الموجهة ضده، وله الحق في البحث عن أحد أفراد الجمعية كمساعد للدفاع عنه.

2. لا يتم تعريض أي موظف إلى إجراءات تأديبية ما لم يتم مراجعة لجنة تأديبية يتم تعيينها من قبل الإدارة، وقد يتم تسوية بين الإدارة والموظف بالتنازل عن اللجنة التأديبية.

3. من حق الموظف الاستئناف على قرارات اللجنة التأديبية.

اثنى عشر: المرجعيات القانونية الرئيسية:

1. قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.

2. قانون العمل الفلسطيني.

ثلاثة عشر : نماذج مساعدة:

- نموذج رقم (1): نموذج طلب وظيفة شاغرة (داخل الجمعية).
- نموذج رقم (2): نموذج طلب توظيف.
- نموذج رقم (3): نموذج تلخيص لقائمة المرشحين للوظيفة الشاغرة.
- نموذج رقم (4): نموذج تقييم المرشحين لشغل الوظيفة.
- نموذج رقم (5): نموذج تقييم المرشحين للاستقطاب وللتوظيف الداخلي في الجمعية.
- نموذج رقم (6): نموذج بيانات الموظف.
- نموذج رقم (7): نموذج السجل اليومي.
- نموذج رقم (8): نموذج طلب إجازة.
- نموذج رقم (9): نموذج تقييم الأداء.
- نموذج رقم (10): نموذج تكليف موظف بعمل اضافي.
- نموذج رقم (11): نموذج كشف الدوام الشهري للموظفين.
- نموذج رقم (12): نموذج كشف استخدام الموظف لسيارته الخاصة في المهمات الرسمية.

نموذج رقم (1)

نموذج طلب وظيفة شاغرة (داخل الجمعية)

التاريخ: / /

القسم: الدائرة:

عدد الموظفين المطلوبين: الوظيفة:

مبررات طلب الوظيفة لتعبئته الشاغر بسبب:

استحداث وظيفة جديدة. الترقية.

انتهاء الخدمة. إجازة طويلة.

النقل. أسباب أخرى (حددها). _____

المهارات المطلوبة للوظيفة:

1.....

2.....

3.....

4.....

المؤهلات العلمية:

1.....

الخبرة العملية:

فترة العمل	مجال العمل	المؤسسة

الراتب المقترح: مدير الدائرة:

المدير التنفيذي

المدير المالي

المدير الإداري

نموذج رقم (2)

نموذج طلب توظيف

تعليمات تعبئة الطلب: يعبأ الطلب من قبل طالب الوظيفة شخصيا بالكامل وبخط يده وبشكل واضح.

البيانات الشخصية			
الاسم الأول:	اسم الأب:	اسم الجد:	العائلة:
تاريخ الولادة:	مكان الولادة:	الجنس:	
الحالة الاجتماعية: (أعزب/ متزوج / أخرى)		عدد الأولاد:	
العنوان الكامل:	البريد الإلكتروني:	رقم الهاتف:	
الوظيفة المطلوبة:			أدنى أجر تقبل به:
متى تستطيع الالتحاق بالعمل:			

ملاحظة: تعبئة المؤهلات حسب أحدث مؤهل علمي.

المؤهلات العلمية					
المؤهل العلمي	التخصص	اسم المدرسة/المعهد/الجامعة	سنة التخرج	التقدير	المكان

ملاحظة: تعبئة الوظائف من أحدث وظيفة انتهاء بأول وظيفة.

الخبرات العملية:					
اسم الوظيفة	مكان العمل	الراتب	مدة العمل		سبب ترك العمل (فصل/استقالة/انتهاء عقد... الخ)
			من	إلى	

ملاحظة: تعبئة الدورات التدريبية من أحدث دورة انتهاء بأول دورة، وإذا كانت الدورات كثيرة التركيز على الدورات ذات العلاقة بالوظيفة.

الدورات التدريبية

نوع الدورة	مكانها	مدتها وتاريخها	الجهات المدربة

اللغات التي يعرفها مقدم الطلب مع بيان درجة الإتقان (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف):

اللغة	درجة إتقان القراءة	درجة إتقان الكتابة	درجة إتقان المحادثة	سرعة الطباعة

أسماء وعناوين ثلاثة أشخاص يعرفون مقدم الطلب معرفة جيدة من غير الأقارب:

اسم المعرف	المهنة	العنوان ورقم الهاتف

أقر بان المعلومات المدونة أعلاه صحيحة وقد قمت بتعبئتها وإرفاق المستندات المؤيدة لها وأنا بكامل الأهلية والقانونية المعتبرة شرعا وعلى صحتها أوقع، وفي حالة اكتشاف الجمعية خلاف المعلومات الواردة فإنني أكون قد غررت بالجمعية للتعاقد معي ولها الحق في فسخ عقد العمل ولو بعد انعقاده.

التاريخ: / / التوقيع:

خاص باستعمال الإدارة

- تمت مقابلته بتاريخ:.....، من قبل.....
- التعيين بوظيفة:
- موافق مجلس/لجنة الادارة:
- تقرر تعيينه براتب وقدره:
- تاريخ المباشرة بالعمل:
- مصادقة مجلس/لجنة الإدارة:
- ملاحظات إدارة شؤون الموظفين:

نموذج رقم (4)

نموذج ملخص تقييم للمتقدمين لشغل الوظيفة

التاريخ: / /

المجموع نقطة 100	القيم الجوهرية والتفكير الاستراتيجي (40) نقطة				نقاط القوة والجدارة (الكفاءة والفعالية) (60) ستون نقطة						اسم طالب الوظيفة	الرقم المتسلسل	
	طرق التفكير والقدرات الكامنة 10 نقاط		القيم الجوهرية 30 نقطة		الخصائص المهنية 15 نقطة		الخصائص المعرفية 30 نقطة		الخصائص الشخصية 15 نقطة				
	القدرات الكامنة 5 نقاط	التفكير الاستراتيجي 5 نقاط	القيم المؤسسية للمجموعة 15 نقطة	القيم الشخصية الذاتية 15 نقطة	الخبرة 10 نقاط	نتائج الاختبار 5 نقاط	المؤهلات 20 نقطة	نتائج الاختبار التنافسي 10 نقاط	نفسية 5 نقاط	ذهنية 5 نقاط			جسمية 5 نقاط
													.1
													.2
													.3
													.4
													.5

نموذج رقم (5)

نموذج تقييم المرشحين للاستقطاب وللتوظيف الداخلي في الجمعية

تاريخ المقابلة:

الرقم	الاسم	الوظيفة الحالية	الوظيفة الشاغرة	توصية لجنة المقابلة	ملاحظات
.1					
.2					
.3					
.4					
.5					

الوظيفة :

أعضاء اللجنة:

نموذج رقم (6)

نموذج بيانات الموظف

أولاً: المعلومات العامة:

رقم الموظف:	نوع الوظيفة (دائم، مؤقت):
الاسم مع الاب والجد:	العائلة:
تاريخ الميلاد:	مكان الميلاد:
عدد أفراد الأسرة:	عدد الأطفال:
العنوان:	
المدينة:	الشارع:
الحي:	رقم الهاتف:
رقم الموبايل:	البريد الإلكتروني:
رقم الهوية:	تاريخ إصدارها:
الجنس: ذكر، انثى	الحالة الاجتماعية: أعزب، متزوج، مطلق، أرمل.
المؤهل العلمي:	الكلية/المعهد:
سنة التخرج:	

ثانياً: البيانات الوظيفية:

تاريخ التعيين:	
الدائرة:	القسم:
الدرجة:	المسمى الوظيفي:
سنوات الخدمة:	تاريخ انتهاء العقد:

ثالثاً: الشهادات العلمية والدراسية:

المؤهل العلمي	التقدير	الجامعة/الكلية	عنوانها	تاريخ إصدارها

رابعاً: الدورات التدريبية:

اسم الدورة	مكان انعقادها	مدتها وتاريخها	الجهة المدربة

خامساً: الوظائف السابقة:

مكان العمل	الوظيفة	من تاريخ	إلى تاريخ	الراتب

سادساً: اللغات:

اللغة	قراءة			كتابة			محادثة		
	ممتاز	جيد	ضعيف	ممتاز	جيد	ضعيف	ممتاز	جيد	ضعيف
العربية									
الإنجليزية									

الموظف:

شؤون الموظفين:

نموذج رقم (7)

نموذج السجل اليومي

الخميس		الأربعاء		الثلاثاء		الإثنين		الأحد		السبت		الاسم
المغادرة	الحضور	المغادرة	الحضور	المغادرة	الحضور	المغادرة	الحضور	المغادرة	الحضور	المغادرة	الحضور	

توقيع شؤون الموظفين:

نموذج رقم (8)

نموذج طلب إجازة

اسم الموظف:

رقم الموظف:

اسم المدير:

نوع الإجازة المطلوبة:

أجازة بدون مرتب

خاصة

اعتيادية

مرضية

أخرى

إجازة وضع/رعاية طفل

إلى:

من: تاريخ الإجازة:

سبب الإجازة:

فيما عدا الإجازة المرضية، يجب تقديم طلبات الإجازة قبل اليوم الأول من بدء الإجازة بأسبوع.

توقيع الموظف:

التاريخ:

موافقة المدير المباشر:

تم الموافقة عليها.

تم رفضها.

التعليقات:

توقيع المدير التنفيذي للجمعية:

التاريخ:

نموذج رقم (9)

نموذج تقييم الأداء

اسم الموظف:..... التاريخ:.....
 الدائرة:..... القسم:.....
 المسمى الوظيفي:..... عدد سنوات الخدمة:.....

الوزن	ممتاز/متميز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
المعرفة الفنية					
تخطيط العمل					
الاتصال والتواصل					
الموقف والطباع					
التعاون					
عادات العمل					
جدوى العمل					
الالتزام بالوقت					
المبادرة					
القدرة على التكيف					

الاحتياجات التدريبية للموظف: تحدد من قبل المدير المباشر والموظف، وحسب طبيعة الوظيفة ومهامها ونشاطاتها والمهارات والمعلومات المطلوبة لها من جهة، وأداء الموظف ومؤهلاته وقدرات وخبراته ومهاراته من جهة أخرى:

اسم الدورة المقترحة	مكان انعقادها	مدتها وتاريخها	الجهة المدربة

نموذج رقم (10)

نموذج تكليف موظف بعمل اضافي

اسم الموظف:..... المسمى الوظيفي:.....

الدائرة:..... القسم:.....

يرجى قيامك بالأعمال الإضافية حسب الجدول ادناه:

اليوم	التاريخ	المهام والأنشطة المطلوبة	المشروع/النشاط	الموقع/المكان	ساعة البدء	ساعة الانتهاء

التاريخ:

توقيع المدير المباشر:

ملاحظة 1 حول مطابقة التكاليف للواقع في نهاية الشهر:.....

التاريخ:

توقيع المدير المباشر:

