

دليل إدارة الموارد البشرية



إعداد: مركز أسو للإستشارات و الدراسات الاستراتيجية

مراجعة: أوميد حج عبدو



مركز آسو للاستشارات والدراسات الاستراتيجية

Analysis and Strategic Study Organization (ASO)

انطلاقاً من معايير الجودة والتميز، في خدمة المجتمع التي تمثل الحافز الرئيس للعملية التنموية؛ أنشئ مركز آسو، ليكون أحد منابر المثاقفة، وصنع السياسات العامة محلياً وإقليمياً، وإعداد وتأهيل وتنمية موارد بشرية، على مستوى رفيع من العلم والممارسة في مجالات شتى.

المركز مؤسساً بحثية، تُعنى بمتابعة الأحداث وتطوراتها في جيوستراتيها تشمل الشرق الأوسط بصفة عامة، مع الاهتمام بالشأنين السوري والعراقي بصفة خاصة.

يعمل المركز على تقديم مساهمات فكرية ومعرفية جادة، ضمن مجال الاستشارات والدراسات الاستراتيجية؛ السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، والأمنية، فضلاً عن

استطلاعات الرأي، والتدريب الإداري.

للمركز مقرّ في كلّ من سوريا والعراق.

حقوق النشر محفوظة © 2021

١. القسم الأول: إدارة عمليات التوظيف: ٥
- ١,١ مفهوم إدارة الموارد البشرية: ٦
- ١,٢ أهمية إدارة الموارد البشرية: ٦
- ١,٣ المبادئ الأساسية لتأسيس الموارد البشرية: ٦
- ١,٤ مراحل مسار التوظيف: ٧
- ١,٤,١ تحليل وتحديد الوظائف اللازمة للمنظمة: ٧
- ١,٤,٢ الوصف الوظيفي: ٧
- ١,٤,٣ إعداد الوصف الوظيفي: ٨
- ١,٤,٤ جذب المرشحين للوظيفة واختيارهم وتعيينهم: ٨
- ١,٤,٥ إعداد طلب التوظيف في المنظمة: ٩
- ١,٤,٦ دراسة الطلبات المتقدمة للوظيفة: ٩
- ١,٤,٧ إجراء المقابلة واختيار الموظفين: ٩
- ١,٤,٧ التحقق من المراجع: ١٠
- ١,٤,٨ عقد العمل: ١٠
- ١,٤,٩ الدليل التعريفي للموظف الجديد: ١١
٢. القسم الثاني: (إدارة الأداء): ١٢
- ٢,١ أهم فوائد إدارة الأداء الفاعل: ١٣
- ٢,٢ دور كل موظف في إدارة الأداء: ١٣
- ٢,٣ المكونات الخمسة لنظام إدارة الأداء: ١٣
٣. النماذج: ١٧
- ٣,١ نموذج: ١٧
- ٣,٢ نموذج تقييم متقدم لوظيفة: ١٨
- ٣,٣ نموذج عقد عمل: ١٩
- ٣,٤ نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية ٢٢
- ٣,٥ نموذج خطاب إنهاء خدمة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

تعريف الدليل:

يعد دليل "إدارة الموارد البشرية" جزءاً من سلسلة أدلة أعدّها مركز آسو للاستشارات والدراسات الاستراتيجية، في مجال بناء القدرات والتطوير المؤسسي لخدمة مؤسسات المجتمع المدني في سوريا، وتمكينها لتنفيذ مشاريعها وأنشطتها على أفضل نحو ممكن. يتضمن الدليل المبادئ والخطوات والأدوات الأساسية والضرورية لكل مؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية، ولا يدعي الشمولية والإحاطة بكافة تفاصيل هذا الحقل المتخصص وجزئياته.

لمن هذا الدليل:

أعدّ هذا الدليل ليكون موجهاً بشكلٍ رئيسي لكافة المؤسسات السورية العاملة في القطاع المدني، كما يعتبر الدليل مفيداً للمدرّسين والمهتمين بهذا الحقل المتخصص.

الغرض من الدليل:

- وسيلة لبناء القدرات وتطوير مؤسسات المجتمع المدني في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تزويد الأفراد والمؤسسات بالجوانب النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية.
- توجيه المؤسسات المحلية لأفضل الإجراءات والممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية.
- طرح وإظهار قضية "إدارة الموارد البشرية" كأحد أولويات العمل المؤسسي.

يرتكز الدليل على:

- مراجع ومصادر مختصة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- خبرات منظمات دولية مختلفة في مجال إدارة الموارد البشرية.

١. القسم الأول: إدارة عمليات التوظيف:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- المبادئ الأساسية لتأسيس الموارد البشرية.
- مراحل مسار التوظيف.

١,١ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية كافة السياسات والإجراءات والخطوات المتعلقة بعملية اختيار وتعيين الموظفين وكيفية التعامل معهم على كافة الأصعدة والمستويات، والعمل على تنظيمهم داخل المؤسسة، وخلق بيئة مناسبة للعمل وبث الروح التعاونية فيما بينهم بغية الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاج والجودة على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

١,٢ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في جميع المنظمات، لتحقيق اهداف المنظمة ونجاح برامجها ومشاريعها وأنشطتها، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

١. تحليل الوظائف وتخطيط الاحتياجات المتعلقة بالعمالين
٢. تصنيف الوظائف
٣. وضع الوصف الوظيفي اللازم لكل وظيفة
٤. بيان حقوق وواجبات جميع العاملين في المؤسسة
٥. تحديد الأجور والرواتب والحوافز
٦. توضيح التسلسل الوظيفي في المؤسسة
٧. اختيار وتوظيف الافراد
٨. مراقبة ومتابعة أداء الموظفين وتحفيزهم
٩. تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين وتدريبهم
١٠. العمل على خلق بيئة آمنة ومريحة للموظفين لرفع سوية الإنتاج
١١. توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للموظفين
١٢. توثيق وحفظ كافة الملفات المتعلقة بالموظفين في المنظمة

١,٣ المبادئ الأساسية لتأسيس الموارد البشرية:

أولاً: التزام الإدارة العليا:

من اجل تأسيس أنظمة موارد بشرية شاملة مرتبطة بمهمة المنظمة واستراتيجيتها، يعتبر التزام الإدارة العليا أمراً أساسياً لإرساء الأنظمة والعمليات وتطبيقها بشكل متماسك من أجل توجيه نجاح المنظمة.

ثانياً: الامتثال للمتطلبات القانونية المحلية وأنظمة الجهات المانحة:

على المنظمات أن تحرص على امتثال أنظمة الموارد البشرية وعملياتها للمتطلبات القانونية المحلية وأنظمة الجهات المانحة، مما من شأنه أن يحمي المنظمة من المخاطر التي قد تؤثر على أخلاقيات الموظفين وسمعة المنظمة ووجودها.

ثالثاً: مكان عمل عادل:

ينبغي على الموارد البشرية أن تحرص على كرامة كل موظف، وتضمن له معاملة متساوية بغض النظر عن العرق واللون والعمر والدين والجنس والإعاقة. 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 والتطور.

رابعاً: التواصل:

على كل منظمة إقامة آليات من أجل تواصل واضح ومفتوح ومباشر في صفوف الموظفين كافةً على مستويات المنظمة كافة. لا بد من آليات مراجعة من أعلى المنظمة إلى مستواها الأدنى، ومن الأسفل إلى الأعلى حرصاً على مشاطرة المعلومات الدقيقة والتماسكة، وفي الوقت المناسب، مما يضمن نفاذ الموظفين إلى المعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم بشكل ناجح، وإعطائهم فرصة إسماع صوتهم في القرارات التي تؤثر عليهم.

خامساً: السرية:

طبيعة غالبية المعلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية سرية يجب التعامل معها على هذا الأساس. ويعتبر من غير الأخلاقي الكشف عن بعض أنواع المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية للأفراد أو الهيئات خارج من هو مؤهل للنفاذ إلى هذه المعلومات، مما قد يعرض المنظمة للمخاطر والمسؤوليات.

١,٤. مراحل مسار التوظيف:

١,٤,١ تحليل وتحديد الوظائف اللازمة للمنظمة:

ينبغي في عملية تحليل وتحديد الوظائف اللازمة مراعاة نوع المؤسسة وطبيعتها وكذلك البرامج والمشاريع والأنشطة التي تقوم بها، والمهام والمسؤوليات من كل العاملين الذين سيقومون بتنفيذها في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

عند اختيار الفريق (الموظفين والمتطوعين) ينبغي مراعاة الأمور التالية:

- تحديد نوع وسوية المهارات المطلوبة للمنظمة.
- مدى ثبات العمل وتغيره؛ لتوظيف الأفراد إما بوظائف دائمة أو وظائف مؤقتة.
- الفترة الزمنية للعمل؛ توظيف الأفراد بوظائف دائمة إذا كانت الفترة غير محددة أو طويلة، وبوظائف مؤقتة إذا كان العمل لفترة محدودة.
- عدد ساعات العمل الأسبوعية: معرفة وتحديد عدد الساعات التي يتطلبها إنجاز العمل المطلوب يساعد في عملية التوظيف سواء بدوام كامل أو دوام جزئي.

١,٤,٢ الوصف الوظيفي:

مفهوم الوصف الوظيفي:

الوصف الوظيفي هو أداة تستخدم لوضع قائمة بالمهارات والخبرات المطلوبة للوظيفية المحددة، وكذلك توضح مهام ومسؤوليات الموظفين، وهو بذلك يحدد مدى الصلاحية لجوانب العمل والقدرة على أداء المهام المطلوبة.

أهمية الوصف الوظيفي:

تمثل أهمية الوصف الوظيفي بأمر عدة، نذكر منها ما يلي:

١. يوفر لك الوصف الوظيفي مؤشرات لاستقطاب الموظفين / العاملين واختيارهم وتعيينهم.

٢. يساعدك الوصف الوظيفي في اتخاذ القرار بشأن الشخص الذي تبحث عنه لتوظيفه.
٣. يوفر الأسس التي تبني عليها برامج التدريب للموظف من أجل بناء قدراته وتنفيذ مهامه بشكل فاعل.
٤. يسهل عملية تقييم أداء الموظف.
٥. يوفر لك مرجعاً بالمسميات الوظيفية في منطقتك أو مشروعك.
٦. يبيّن متطلبات العمل بين المنظمة والموظف من خلال خلق فهم مشترك للأداء المتوقع.
٧. مراجعة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

١,٤,٣ إعداد الوصف الوظيفي:

في عملية إعداد الوصف الوظيفي، ينبغي مراعاة الإرشادات التالية في عملية كتابة الوصف:

- كتابة الجمل الواضحة
- عدم تكرار الجمل في بطاقة وصف وظيفي أخرى
- الإيجاز من خلال جمل قصيرة ودقيقة
- مراجعة الوصف الوظيفي وتفحص مدى ملائمته للمتطلبات الرئيسية
- وصف الوظيفة وليس وصف الموظف
- استخدام الأفعال المناسبة بما يلائم نوع ودرجة الوظيفة

١,٤,٤ جذب المرشحين للوظيفة واختيارهم وتعيينهم:

طرق جذب المرشحين للتوظيف:

من داخل المنظمة:

تعد هذه الطريقة من الطرائق المتبعة في الكثير من المنظمات، عن طريق إبلاغ الموظفين والمتطوعين بالشواغر الموجودة، حيث يسمح للموظفين والمتطوعين التقدم للوظيفية في حال انطبقت عليهم الشروط والمواصفات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة المحددة، ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها تعزز انتماء الموظفين للمنظمة بشكل أكبر، كما أنها تساهم في رفع معنوياتهم ودافعيتهم للعمل، ورغبتهم في التطوير.

مكاتب التوظيف:

تعد مكاتب التوظيف (التشغيل) من المصادر الجيدة للحصول على الموظفين، حيث أن مكاتب الشؤون الاجتماعية والعمل تتوفر لديهم بيانات الكثير من الباحثين عن العمل، ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها توفر الوقت والجهد والتكلفة.

المنصات الافتراضية:

تعد المنصات الافتراضية من أكثر المواقع التي يتابعها الباحثين عن العمل، حيث تنشر الكثير من الشواغر المتوفرة لدى المنظمات المحلية والدولية، وعلى الرغم أن النشر في هذه المنصات يكون مأجوراً إلا أنها توفر الوقت والجهد ويتم من خلالها تقديم الكثير متطلبات التوظيف.

مواقع التواصل الاجتماعي للمنظمة:

مثل صفحة الفيس بوك والتلغرام والانستغرام للمنظمة، تعد وسائل التواصل الاجتماعي من الأدوات المهمة لجذب المرشحين، خاصة إن كان عدد المتابعين لها كبيراً، الأمر الذي يتيح فرصة كبيرة لجذب المرشحين في أقصر وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.

مصادر أخرى:

كالإعلانات الطرقية والورقية والإعلان عبر وسائل الإعلام المتنوعة.

١,٤,٥. إعداد طلب التوظيف في المنظمة:

يحتوي طلب أي توظيف بقائمة للمعلومات العامة عن المتقدم تتضمن: الاسم الثلاثي، الحالة الاجتماعية، العنوان، الجنس، وسائل التواصل، التحصيل العلمي، الخبرات والمؤهلات والدورات التي خضع لها.

١,٤,٦. دراسة الطلبات المتقدمة للوظيفة:

بعد وصول الطلبات المتقدمة للوظيفة المحددة، يتم استعراض جميع الطلبات ودراستها وتقييمها من قبل مسؤول الموارد البشرية ولجنة التوظيف المعنيين من الأقسام المختصة، والنظر إلى مدى ملائمة الطلبات المقدمة مع المتطلبات المذكورة في الإعلان عن الشاغر.

ولدراسة الطلبات ينبغي على القائمين مراعاة الإرشادات التالية:

١. إعداد قائمة بجميع الطلبات التي تم استلامها.
٢. تحديد الطلبات التي تتطابق مع الوصف الوظيفي.
٣. تحديد أنسب المتقدمين وإعداد القائمة الطويلة.
٤. تحديد الأنسب لإعداد القائمة المختصرة.
٥. تحديد موعد المقابلات للاختبار.
٦. الاتصال بالمرشحين الذين تم اختيارهم للاختبار الكتابي أو الشفهي.

١,٤,٧. إجراء المقابلة واختيار الموظفين:

مفهوم المقابلة:

المقابلة هي تواصل مباشر بين المسؤولين عن التوظيف والشخص الذي تم ترشيحه للوظيفة، وهي أداة للحصول على كافة المعلومات عن الشخص المتقدم للوظيفية، على نحو مفصل وواقعي، وكذلك اختبار معارفه ومهاراته وسلوكه وتصرفاته في المواقف المختلفة ومدى استجابته للمواقف والمشاكل والحوادث الطارئة والمتوقعة في بيئة العمل، وفي الوقت نفسه تعتبر المقابلة وسيلة للمتقدم لإقناع المسؤولين بمهاراته وخبراته التي تؤهله للحصول على الوظيفة.

الإرشادات التي ينبغي الأخذ بها في مقابلات التوظيف:

١. خلق بيئة مريحة للمتقدم لتخفيف حالة التوتر لديه، والحصول على المعلومات المطلوبة.
٢. التعريف بالموجودين في المقابلة ومناصبهم الوظيفية
٣. إعطاء نبذة موجزة عن المنظمة
٤. طرح الأسئلة على نحو واضح ودقيق وبصورة عادلة
٥. منح المتقدم الوقت الكافي للإجابة عن الأسئلة
٦. إظهار الاهتمام لما يقوله المتقدم
٧. معرفة دوافع المتقدم للوظيفة وأسباب تقديمه للطلب.

٨. عرض الاختبار العملي في حال كانت الوظيفة تستدعي ذلك
٩. معرفة الراتب الذي يتوقعه المتقدم في حال الحصول على الوظيفة
١٠. معرفة تاريخ جاهزية المباشرة بالعمل في حال القبول
١١. معرفة قدرة المتقدم على السفر إذا تطلب الأمر
١٢. معرفة توافر الثبوتيات المطلوبة
١٣. معرفة مدى توفر الشهادات المرجعية لعمله السابق ولمؤهلاته وخبراته.

أسئلة إرشادية للمقابلات الشخصية:

- حدثني بشكل عام عن نفسك.
- لماذا تريد أن تترك وظيفتك الحالية؟ أو لماذا تركت آخر وظيفة لك؟
- ما الخبرة التي تتمتع بها في هذا المجال؟
- ماذا تعرف عن منظمنا؟
- لماذا تريد أن تعمل معنا؟
- ما توقعاتك حول الراتب؟
- هل تفضل العمل مع المجموعة / فريق العمل؟
- من وجهة نظرك، كيف ستكون مصدر قوة أو موظفاً مفيداً لمنظمنا؟
- لماذا باعتقادك يجب أن نوظفك؟
- ما نقاط ضعفك؟
- ما نقاط قوتك؟
- ما هي طموحاتك الوظيفية؟
- تحدث عن مشكلة واجهتها مع مديرك وكيف كان تصرفك؟
- تحدث عن قدرتك على العمل تحت الضغط.

١,٤,٧. التحقق من المراجع:

نظراً لطبيعة عمل المنظمات الانسانية وتعاملهم مع الفئة الاكثر ضعفاً واحتياجاً في المجتمع فقد أصبح التحقق من المراجع جزء لا يتجزأ من العملية التوظيفية.

وتتضمن هذه العملية التحقق مع اصحاب العمل السابقين من مدراء وزملاء للتأكد من معلومات التوظيف والتعرف على المزيد حول خلفية المرشح وخبراته ومهاراته وهذه العملية تساعد لجنة التوظيف على اختيار المرشح المناسب للوظيفة المعنية.

وتتضمن هذه العملية اعداد مجموعة من الاسئلة حول الوظيفة الحالية وملائمته للوظيفة ومواطن الضعف والقوة واسباب ترك العمل الحالي وكيفية التعامل مع المستفيدين وفيما إذا قام باي خرق لقوانين وسياسات المنظمة ومجموعة اسئلة اخرى حسب طبيعة عمل المنظمة.

١,٤,٨. عقد العمل:

يعد إعداد عقد العمل من المراحل الأخيرة في عملية التوظيف، ويعتبر العقد من الأدوات المهمة لكلا الطرفين الموظف والمنظمة حيث أنه يحفظ حقوق الطرفين، كما أنه يشعر الموظف بالأمن الوظيفي.

يتضمن عقد العمل العناصر التالية:

- اسم المنظمة وعنوانها
- المعلومات الشخصية للموظف
- الأجر الأساسي بموجب شروط الخدمة السارية
- الإجازات التي يستحقها الموظف
- ساعات العمل الاعتيادية، وساعات العمل الإضافي عند الضرورة
- فترة الاختبار التجريبي
- المدة المناسبة للإخطار في حال رغبة أحد طرفي العقد بالفسخ
- الإجراءات التأديبية والعقوبات
- شروط خاصة يتفق عليها الطرفان بما لا يتعارض مع قانون العمل

١,٤,٩. الدليل التعريفي للموظف الجديد:

الدليل التعريفي هو أداة تتضمن معلومات عامة عن المنظمة بغرض تعريف وتوعية الموظفين ببيئة العمل والمنظمة بشكل كامل.

ويتضمن الدليل التعريفي ما يلي:

- رؤية المنظمة
- رسالة المنظمة
- أهداف المنظمة
- مدونة السلوك
- الرواتب وسياسة الصرف
- طبيعة الدوام والإجازات
- تقييم الأداء
- الإجراءات التأديبية.

٢. القسم الثاني: (إدارة الأداء):

- أهم فوائد إدارة الأداء الفاعل
- دور كل موظف في إدارة الأداء
- المكونات الخمسة لنظام إدارة الأداء.

تعتبر عملية إدارة الأداء من أهم العمليات التي تساعد الموظفين على المحافظة على الأداء وتطويره، وذلك من ناحية المعرفة والمهارات والسلوكيات، وتعتبر هذه العملية من أهم مقومات نجاح أي منظمة وتحقيقها لأهدافها.

٢,١. أهم فوائد إدارة الأداء الفاعل:

١. مساعدة الموظفين على النجاح من أجل خدمة مصالح المنظمة الفضلى
٢. تأمين المشورة ليفهم الموظفون ما يتوقعون تحقيقه والسلوكيات المتعلقة بالعمل التي ستؤدي إلى تحقيق أهدافهم.
٣. تأمين المرونة الكافية لتغذية مواطن القوة والإبداع الفردي
٤. تأمين المراقبة الكافية ليفهم الناس ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
٥. ضمان مساءلة الموظفين والمشرفين عليهم.
٦. تطوير مهارات الموظفين وسيرهم المهنية.
٧. الحرص على تمكين الموظفين وتحفيزهم والتزامهم بأداء قدراتهم.
٨. الكشف عن مواطن الضعف وفجوات الكفاءة لدى الموظف ومناقشة التدريبات اللازمة لتطوير مواطن الضعف وتحسين الاداء وكسب المهارات الجديدة اللازمة.
٩. تعزيز الرضا الوظيفي والأخلاقيات في صفوف الموظفين.
١٠. الحد من تقلب الموظفين وضمان بقائهم في المنظمة.
١١. إدارة النجاح في المنظمة.
١٢. الترويج لصورة المنظمة الإيجابية وسمعتها.

٢,٢. دور كل موظف في إدارة الأداء:

يكون الموظفون مسؤولين بشكل خاص عن كيفية أدائهم وظيفتهم، ويشمل دور كل موظف ما يلي:

١. النظر بشكل استباقي في الربط بين دوره وأهداف القسم وخطط عمله.
٢. أن يكون مطلعاً على السلوكيات التي تعكس مهمة المنظمة وقيمها.
٣. النظر في متطلبات المعرفة والمهارات لأهداف دوره وأدائه.
٤. التفكير في إنجازاته خلال مرحلة الأداء الماضية وتحديد مواطن القوة التي يمكن تعزيزها.
٥. التفكير في أهداف مسيرته المهنية وكيفية ربطها بحاجات وظيفته الحالية وحاجات المنظمة.
٦. أن يكون مسؤولاً عن تحقيق الالتزامات
٧. أن يكون استباقياً في السعي وراء التغذية الراجعة والمساعدة من المشرف عليه كما تقتضي الحاجة.

٢,٣. المكونات الخمسة لنظام إدارة الأداء:

- ١) خطة التطوير والأداء
- ٢) التدريب والتغذية الراجعة
- ٣) مراجعة الأداء وتقييمه
- ٤) المكافآت والاعتراف
- ٥) تطوير الموظفين وتعلمهم.

٢,٣,١ تخطيط الأداء والتطوير:

يساعد تخطيط التطوير والأداء الموظف في فهم ما يجب تطبيقه خلال مرحلة الأداء وكيفية أداء المهام والمسؤوليات من أجل سد حاجات المنظمة واحترام قيمها.

تدرج خطة التطوير والأداء لائحة بأهداف التطوير والأداء لكل مرحلة أداء وتوضح التوقعات وتضع المعايير من أجل تحقيق النتائج، واكتساب المعرفة والمهارات وتحسينها، وأيضاً من أجل اعتماد أفضل سلوك يلائم مسؤولية الوظيفة المحددة وبيئة العمل.

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

- مهمة المنظمة وقيمها
- مسؤوليات الوظيفة كما هي محددة في التوصيف الوظيفي.
- المعرفة والمهارات المطلوبة للوظيفة
- السلوكيات التي تعكس قيم المنظمة
- نتائج أداء الموظف من دورة أداء سابقة
- أهداف مسيرة الموظف المهنية بالمقارنة مع حاجات المنظمة
- الموارد والفرص المتوفرة للتطوير والتعلم في المنظمة.

تكون أهداف التطوير والأداء أكثر فاعلية عندما تكون التوقعات SMART.

S	محدد	مساعدة الموظف على فهم ما هو متوقع بالتحديد
M	قابل للقياس	مساعدة الموظف والمشرف على فهم متى يتم تحقيق التوقعات
A	قابل للتحقق	يجب أن تكون التوقعات واقعية
R	موجه نحو النتائج	يجب أن تركز التوقعات على النتائج النهائية
T	ملزم بالوقت	يجب تحديد المهل الزمنية عندما تكون سارية

٢,٣,٢ التدريب والتغذية الراجعة:

التغذية الراجعة:

هي عبارة عن معلومات منظمة يقدمها شخص ما إلى شخص آخر حول وقع أعماله أو سلوكياته، إنها عمل نقل ما تختبره وتراقبه وتفكر فيه وتشعر به إزاء بعض أوجه أداء الموظف.

تعتبر عملية تأمين التدريب والتغذية الراجعة مهمة بالنسبة إلى الإدارة لأنها تدعم التطور الشخصي وتعزز الأداء من خلال حوار حقيقي ومفتوح بين الموظف والمشرف المباشر عليه، وتعطي هذه العملية الفرص لمراقبة خطط تطوير الموظف وأدائه، والتأكيد على الأداء الجيد، وتحديد مشاكل الأداء المحتملة، والنظر في كيفية تطبيق التعلم على العمل.

ويجب التركيز في التغذية الراجعة على سلوك واداء الموظف وليس على شخصية الموظف.

من فوائد عملية التغذية الراجعة:

- ١) تعزيز الأداء
- ٢) تزايد الرضا الوظيفي
- ٣) تحسين الاحتفاظ بالموظفين

٢,٣,٣ مراجعة الأداء وتقييمه:

تعد عملية مراجعة الأداء وتقييمه تحديداً لنتائج الأداء الفردية، التي يجب استخدامها من أجل الاحتفال بإنجازات، والاعتراف بالتطور المهني، وتحديد مواطن القوة وفرص التحسين. بشكل عام يتم استخدامها من أجل تحفيز الموظفين لتعزيز الأداء الفردي وبالتالي مساهمتهم بشكل ملحوظ في امتياز المنظمة.

من الأفضل أن يكون تقييم الأداء ومراجعته موجهاً نحو المستقبل، لا الماضي، أي ينبغي ان يتمحور حول التحسين، لا إلقاء اللوم. يجب الاعتراف بإنجازات الموظف ومساعدته على أداء أفضل في دورة الأداء الجيدة.

تصنيف الأداء:

وهي إجراءات محددة بشكل واضح لمعايير الأداء من أجل أداء ناجح، يجب نقل تصنيفات الأداء إلى الموظفين كافة وان يستخدمها المشرفون كافة بشكل متماسك في تقييم الأداء ومراجعته.

تحدد المنظمات عادة من ثلاثة إلى خمس تصنيفات أداء، وفق التالي:

١) المساهم الاستثنائي:

أداؤه يتخطى التوقعات بكثير، ويكون أعلى بكثير من أهداف الأداء المحددة للوظيفة).

٢) المساهم القوي:

أداؤه يتخطى التوقعات أحياناً، يتسم الأداء العام بنوعية عالية وكمية كبيرة من العمل في إنجاز مهام الوظيفة بشكل استثنائي).

٣) المساهم الإيجابي:

يكون أدائه وسلوكياته المهنية ناجحة، يشير الأداء العام إلى أن الموظف أنجز المهام الوظيفية المناطة به).

٤) التحسين مطلوب:

(يلبي توقعات الأداء جزئياً، يشير الأداء العام أن الموظف يقترب، إنما لا يحقق تماماً مهام الوظيفة المناطة به).

٥) غير مرضٍ:

(لم يلب توقعات الأداء، يكون الأداء دون التوقعات بشكل متماسك، يبقى الموظف عاجزاً عن تحقيق مهام الوظيفة المناطة به).

ملاحظة: يجب توثيق تصنيفات الأداء ونتائجه والإبقاء على سريتها في ملفات الموظفين.

استخدام نتائج الأداء:

يتم استخدام نتائج الأداء للقيام بما يلي:

١. تحديد نتائج المكافآت، وزيادات الرواتب على أساس الأداء.

٢. تحديد حاجات تعلم الموظفين وتطويرهم.
٣. تحديد الموظفين ذوي الأداء الضعيف الذين يحتاجون للتدريب.
٤. اتخاذ قرارات من أجل إنهاء عمل الموظفين الذين لا يحترمون معايير السلوكيات أو الأداء بشكل متماسك بعد استفادتهم من فرص التعلم.

٢,٣,٤ المكافآت والاعتراف:

يتم استخدام برامج مكافآت واعتراف من أجل مكافأة الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم وجهودهم خدمة لأقسامهم والمنظمة وفق مهمة المنظمة وقيمها. فهو يحدد بيئة حيث يشعر الموظف بأنه ذو قيمة. كما انه يحفز الموظفين الآخرين من أجل نوعية عمل أفضل وإنتاجية أعلى، يؤدي ذلك إلى انتماء أقوى من جانب الموظف إلى المنظمة.

أنواع المكافآت والاعتراف:

- التغذية الراجعة الإيجابية المستمرة
- الدفع مقابل الأداء
- الترقية
- الجوائز الفردية

٢,٣,٥. تعلم الموظفين وتطويرهم

- حرصاً على فعالية تعلم الموظفين وتطويرهم وفعاليتهم، على المنظمات مراعاة ما يلي:
١. أن يكون التعلم والتطور في تناول جميع الموظفين بغض النظر عن المنصب والهرمية والعمر.
 ٢. تعتبر المساءلة عن مردود الأداء المحسن من مسؤولية كل فرد
 ٣. الأنظمة موضوعة لضمان بقاء الموظفين في المنظمة لفترة زمنية من الوقت، تحددتها المنظمة، في حال استفادتهم من رعاية المنظمة أو تمويلها لحضور فرص تعلم وتطوير.
 ٤. يحتاج تعلم الموظفين وتطويرهم إلى الوقت ويجب عدم إقحامه في جدول عمل مشغل.

منهجية عملية التعلم والتطوير:

لكي تكون عملية التعلم والتطور فاعلة ينبغي أن تؤسس على منهجية، تكون مكوناتها على الشكل التالي:

١. تحديد حاجات تعلم الموظفين وتطويرهم
٢. تحديد الأسباب الأساسية لفجوة الأداء
٣. التوفيق ما بين الحاجات مع حل تعلم الموظفين وتطويرهم الملائم
٤. مراقبة تعلم الموظفين وتطويرهم وتقييمها
٥. وضع نظام من أجل بناء ذاكرة مؤسسية والمحافظة عليها ومشاطرتها.

اسم الوظيفة:	تاريخ الإعلان:	نوع الإعلان:		
المعلومات العامة عن المتقدم				
الاسم الثلاثي:	الجنس:	تاريخ الميلاد:		
الحالة الاجتماعية:	العنوان:	الهاتف:		
البريد الإلكتروني:	الجنسية:	العنوان البريدي:		
التحصيل العلمي				
المؤهل العلمي	سنة التخرج	الشهادة	المؤسسة التعليمية	
الخبرات العملية				
مكان العمل	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	اسم الوظيفة	هاتف المؤسسة
الدورات التدريبية				
اسم الدورة	التاريخ	مكان التدريب	الجهة المدربة	نوع المهارات
اية ملاحظات أخرى:				
المرفقات المطلوبة:				
السيرة الذاتية	صورة عن الهوية الشخصية	نسخة لآخر شريحة راتب		
اسم وتوقيع المتقدم:	التاريخ:			
اسم وتوقيع مستلم الطلب:				

					اسم المتقدم
		القسم			
لجنة التقييم					
ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	التقييم
					المهارات المطلوبة للوظيفة
					الخبرة السابقة
					المؤهل العلمي
					الرغبة بالوظيفة
					الدافعية والحماس
					مهارات التواصل
					نقاط القوة
					نقاط الضعف
					السلوك العام
					التوصية
		لا يوظف	يوظف	القرار	

رقم العقد:	كود الموظف:	طبيعة عقد العمل:	تاريخ العقد:
الطرف الأول: المنظمة		العنوان:	

الطرف الثاني: الموظف	العنوان:
الرقم الوطني:	تاريخ الميلاد:
المنصب:	مكان العمل:

وحيثما اجتمعت إرادة الأطراف في العمل والتعاون، اتفق الطرفان على ما يلي، علما بأن مواد عقد العمل هو نجاح العمل على جميع المستويات بما في ذلك جميع الالتزامات المعنوية والأخلاقية المكتوبة وغير المكتوبة، وهي:

المادة (١): مدة عقد العمل

١. واتفق الطرفان على أن عقد العمل هذا يحكم العلاقة بينهما على حد سواء من تاريخ.../.../... ولغاية.../.../... وذلك ابتداءً من التاريخ الذي يبدأ فيه الطرف الثاني العمل مع الطرف الأول.
٢. ويجدد الاتفاق بموافقة الأطراف بتعديل مكتوب. وفي حال عدم رغبة الطرفين في تجديد الاتفاق، يجب عليهما تقديم إشعار مناسب قبل ١٥ يوم على الأقل إذا كانت المدة الأصلية للعقد الأخير أقل من ستة أشهر. وإذا كانت مدة العقد الأخير أقل من سنة واحدة وأكثر من ستة أشهر، فيجب تقديم إشعار مناسب قبل ٣٠ يوم على الأقل.

المادة (٢): الفترة التجريبية

سيخضع الطرف الثاني لفترة تجريبية لا تقل مدتها عن ثلاث أشهر، ابتداءً من تاريخ بداية العمل الفعلية. يحق للطرف الأول إنهاء العقد خلال الفترة التجريبية دون إعلان أو مكافأة أو تعويض بموجب قانون العمل المعمول به وفق سياسات الموارد البشرية.

المادة (٣): الراتب الشهري

يدفع الطرف الأول للطرف الثاني راتب شهري بقيمة: (.... دولار أمريكي) في نهاية كل شهر مقابل الالتزامات التي ينص عليها هذا العقد وبموجب السياسات الموافقة عليها من قبل الطرف الأول.

المادة (٤): ساعات العمل والاجازات

يلتزم الطرف الثاني بدوام يومي (خمسة أيام في الأسبوع) بمعدل (٤٠) ساعة في الأسبوع حسب البند () من سياسات الموارد البشرية للمنظمة، كما يحق للطرف الثاني الحصول على إجازة سنوية ومرضية بموجب دليل الموارد البشرية الموافقة عليه.

المادة (٥): الالتزام

١. يلتزم الطرف الثاني بسياسات المنظمة ومدونة قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة وفي حال المخالفة يجوز للطرف الأول إلغاء العقد.
٢. يحدد النظام الداخلي للهيئات والتشكيلات التنفيذية في المنظمة الوصف الوظيفي والمهام والواجبات، ويتعهد الطرف الثاني بالالتزام بها وتنفيذها على وجه الدقة والإخلاص.

المادة (٦): الشروط العامة

١. يتعهد الطرف الثاني بأن يلتزم بقيم المنظمة ونظامها الأساسي، وينفذ كافة الأوامر والتعليمات التي تصدر إليه من الهيئة الادارية، كما يلتزم بأحكام الأنظمة الداخلية للمنظمة واي تعديلات يجريها مجلس الادارة، وأن يحافظ على حسن السير والسلوك والسمعة الطيبة والمحافظة على أموال وممتلكات المنظمة، كما يلتزم بالمحافظة على كرامة وطبيعة الوظيفة التي يشغلها ومكان العمل.
٢. يحظر على الطرف الثاني بدون إذن كتابي مسبق من المنظمة أن يؤدي أعمالاً للغير بأجر أو بدون أجر ولو في غير أوقات العمل الرسمية أو أثناء الإجازات المستحقة له أو أن يشترك بصفة مباشرة أو غير مباشرة في أي عمل أو أي جهة تتعارض مصالحها مع مصالح المنظمة وفي حالة مخالفة ذلك تطبق عليه أحكام النظامين الإداري والمالي للمنظمة.
٣. يقر الطرف الثاني بأن تعهداته والتزاماته الواردة في هذا العقد جزء لا يتجزأ من التزاماته الجوهرية وأن تنفيذها بدقة وعناية يعتبر شرطاً أساسياً من شروط عقد عمله بحيث إذا أخل بها يكون للطرف الأول الحق في إنهاء خدمته فوراً وبدون تعويض.
٤. كما يلتزم الطرف الثاني بأن تكون جميع معلوماته العامة وعنوانه وشهادته الدراسية صالحة وموثقة طول فترة عمله في المنظمة.
٥. يقر الطرف الثاني بأنه اطلع على النظام الأساسي للمنظمة وكذلك النظامين الإداري والمالي وعلى علم تام بهما، ويعتبر النظام الإداري للمنظمة أساساً لحل الخلافات بين الطرفين.
٦. يلتزم الطرف الأول بتوفير بيئة العمل المناسبة وفق الامكانية، ودفع مستحقات الطرف الثاني وتأمين حقوقه وفق الأنظمة واللوائح في المنظمة.
٧. يحافظ الطرف الثاني على أسرار العمل سواء أثناء فترة خدمته أو بعد انتهائها.
٨. في حال النزاع بين كلا الطرفين، محاكم شمال وشرق سوريا هي الجهة المختصة بحل النزاع وحسب قانون القوانين المحلية النافذة.
٩. تكون قوانين العمل النافذة في شمال وشرق سوريا أساساً للتعاقد بين كلا الطرفين.

المادة (٧): تجديد وإنهاء عقد العمل وانتهاء الخدمة

١. يمكن تجديد هذا الاتفاق بين الطرفين بعد انتهاء المدة الأصلية لمدة أخرى مماثلة أو فترات أخرى على النحو المحدد في التعديل الخطي.
٢. يحق للطرف الأول إنهاء العقد وفقاً لقوانين العمل المعمول بها ودليل الموارد البشرية.

المادة (٨): الاطلاع على النظام الداخلي:

يقر الطرف الثاني بأنه قرأ وفهم دليل الموارد البشرية المنصوص عليه من قبل الطرف الأول، بالإضافة للأدلة والأنظمة الأخرى المعمول بها.

المادة (٩): إعداد نسخ العقد والغائه

١. حرر هذا العقد بنسختين، نسخة عند كل طرف.
٢. ينظم النظام الإداري طريقة فسخ العقد بين الطرفين.

حرر في بتاريخ/../....

الطرف الأول

اسم المفوض بالتوقيع عن المنظمة

الطرف الثاني

اسم الموظف

				البيانات الشخصية			
						اسم الموظف:	
						مكان العمل:	
						البريد الإلكتروني:	
		المؤهل العلمي:					
جهة العمل							
		اسم المنظمة		مركز:			
اعتباراً من: / /		تاريخ تشغيلها		مسمى الوظيفة الحالية			
المهام الوظيفية الأساسية التي تمارسها فعلياً:							
..... ١							
..... ٢							
..... ٣							
..... ٤							
مدى إجادتك للغة الإنكليزية: جيد متوسط ضعيف							
مدى إجادتك الاستخدام الحاسوب: جيد متوسط ضعيف							
بيان حاجتك لدورات في اللغة او استخدام الحاسوب:							
		المستوى:		اللغة:			
		ملاحظات:		الحاسوب:			
		ملاحظات:		المستوى:			

البيانات الوظيفية

الدورات التدريبية الإدارية التي سبق لك حضورها				الدورات التدريبية الإدارية التي تقترحها حسب أولوية الاحتياج التدريبي			
الجهة المدربة	عدد الساعات	تاريخه	اسم البرنامج	هام وغير عاجل	هام	هام وعاجل	اسم الدورة
			.١				.١
			.٢				.٢
			.٣				.٣
دورات الحاسوب التدريبية التي سبق لك حضورها				دورات الحاسوب التي تقترحها حسب أولوية الاحتياج التدريبي			
الجهة المدربة	عدد الساعات	تاريخه	اسم البرنامج	هام وغير عاجل	هام	هام وعاجل	اسم البرنامج
			.١				.١
			.٢				.٢
			.٣				.٣
الدورات التدريبية الفنية التي سبق لك حضورها (البدء بالأحدث)				الدورات الفنية الخاصة بعملك التي تقترحها حسب أولوية الاحتياج التدريبي			
الجهة المدربة	عدد الساعات	تاريخه	اسم البرنامج	هام وغير عاجل	هام	هام وعاجل	اسم البرنامج
			.١				.١
			.٢				.٢
			.٣				.٣

الاحتياج التدريبي

الاحتياج الوظيفي

دليل إدارة الموارد البشرية

