



# مدونة الممارسة الجيدة

الخاصة بإدارة ودعم  
العاملين في العون  
الإنساني

ممدونة  
"People In Aid"  
للممارسة الجيدة ،  
2003 هي مراجعة  
لمدونة  
"People In Aid"  
للممارسة المثلى،  
1997.

# People In Aid

## مدونة الممارسة الجيدة

### مبدأ إرشادي:

الناس هم محور إنجازنا لرسالتنا

#### مبدأ 1

##### استراتيجية الموارد البشرية

الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من خططنا الاستراتيجية والتشغيلية

#### مبدأ 2

##### سياسات وممارسات العاملين

تهدف سياساتنا المتعلقة بالموارد البشرية لأن تكون فعالة وعادلة وشفافة

#### مبدأ 3

##### إدارة الأفراد

الدعم والإدارة والقيادة الجيدة لعاملينا هي أساس فعاليتنا

#### مبدأ 4

##### التشاور والاتصال

الحوار مع العاملين حول الأمور التي من المحتمل أن تؤثر على وظائفهم يعزز من جودة وفعالية سياساتنا وممارساتنا.

#### مبدأ 5

##### التعيين والاختيار

تهدف سياساتنا وممارساتنا إلى اجتذاب واختيار قوة عاملة متنوعة تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق متطلباتنا.

#### مبدأ 6

##### التعليم والتدريب والتطوير

يتم تعزيز تعليم وتدريب وتطوير العاملين في مختلف مستويات المؤسسة.

#### مبدأ 7

##### الصحة والسلامة والأمن

يعتبر الأمن والسلامة والصحة الجيدة لعاملينا مسؤولية من الدرجة الأولى بالنسبة لمؤسستنا.

## مقدمة

أجل القيام بإجراء تدقيق ذاتي لسياساتها وممارساتها. تلتزم الكثير من الوكالات بتطبيق المدونة باستخدام عملية تحقق (أنظر الصفحة رقم 9) تؤدي إلى منح علامات جودة تميزها عن غيرها من نظيراتها من الوكالات الأخرى. هذه المدونة عبارة عن معيار واحد وليست مجموعة من المعايير. ويقع على عاتق كل وكالة مدى استجابتها المثلى لحاجة محددة من أجل سياسة أوضح أو منهجية إدارية أكثر تطوراً. وتقدم منظمة "People In Aid" خدمات عديدة تتجاوز دعم الوكالات الملتزمة بالمدونة، وهذه الخدمات تهدف جميعها إلى تمكين المنظمات من الاستمرار في تحسين أدائها، ويمكن تشبيه مؤسسة "People In Aid" بمستودع مركزي - إذ توفر نسق واسع من الموارد تشمل نماذج سياسات وكتيبات وأدلة عملية وورش عمل ومؤتمرات واجتماعات شبكية وأبحاث. إن هذه الموارد المستندة إلى الممارسة الجيدة من أعضائنا عبر العالم والقطاع الأوسع تعطي رؤية أكثر تفصيلاً عن مجالات إدارة الموارد البشرية التي تطرحها هذه المدونة، ويمكن لوكالتكم الحصول مجاناً على بعض من مخرجاتنا من موقعنا الإلكتروني [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org) أو الاستفادة من نسق أوسع من المعلومات والفوائد عبر الإنضمام إلى شبكتنا على العنوان: [www.peopleinaid.org/joinus](http://www.peopleinaid.org/joinus).

لقد أصبحت مدونة "People In Aid" للممارسة الجيدة هي المعيار المعتمد لإدارة الموارد البشرية في قطاع الإغاثة والتنمية. وهي إذ تستجيب لحاجة أقرت بها مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنظمات غير الحكومية من بداية إلى منتصف عقد التسعينات، فإن هذه المدونة مساهمة أساسية في الجهود التي يبذلها هذا القطاع لتحسين الجودة والفعالية والمساءلة في المنظمات غير الحكومية، سواء الدولية منها أو الوطنية.

جاءت هذه المدونة كنتيجة لإدراك كون طواقم العمل لا تحظى بالإدارة والدعم الجيد بالقدر الذي يمكنها الحصول عليه، ولا حتى القدر الذي ينبغي أن يحصلوا عليه. إن هذه المدونة، أصلاً مدونة الممارسة المثلى (1997)، هي استجابة على نطاق قطاع العمل الخيري لمواطن ضعف إدارة الموارد البشرية التي حددها العاملون والمتطوعون أنفسهم. إن استخدام هذه المدونة سوف يرفع من مستوى أداء المنظمة في كيفية دعم وإدارة ومكافحة وإعداد وتدريب وتحفيز العاملين، وأكثر من ذلك. وتعكس المدونة في ذاتها الاعتقاد بأن العاملين هم الأساس الذي يبني عليه تقديم برامج فاعلة والاستجابة لاحتياجات الملايين من البشر في شتى أنحاء العالم.

هذه المدونة هي إطار شامل وتتضمن كل شيء تحتاج أي منظمة غير حكومية أن تأخذه في الاعتبار كي تعزز جودة مواردها البشرية. تستخدم "المبادئ" عادة كأساس للأدلة/الكتيبات الداخلية للموارد البشرية، فيما يستخدم "الدليل الإرشادي" كبيان استراتيجي للموارد البشرية أو حتى للمؤسسة. وتستخدم بعض الوكالات المؤشرات من

*Jonatan Bot*

جوناثان بوت  
/ المدير التنفيذي

## المبدأ الثاني

### سياسات وممارسات العاملين

#### تهدف سياسات الموارد البشرية لدينا إلى أن تكون فعالة وعادلة وشفافة.

نحن ندرك أن سياساتنا يجب أن تمكننا من تحقيق كل من الفعالية في عملنا و حياة عمل جيدة لعاملينا . ولا نهدف لتحقيق الحد الأدنى من المتطلبات القانونية أو المهنية أو متطلبات المانحين فقط .

#### مؤشرات

- 1 السياسات والممارسات المتعلقة بتوظيف العاملين مكتوبة وتتم مراقبتها ومراجعتها، وتحديدًا عند حدوث تغييرات أساسية في البيئة القانونية أو بيئة العمل.
- 2 السياسات والممارسات التي نقوم بتنفيذها ثابتة في تطبيقها على كافة العاملين باستثناء تلك الحالات التي يُؤخذ فيها بعين الاعتبار البنود القانونية والأعراف الثقافية.
- 3 يتم إطلاع العاملين على السياسات والممارسات التي تؤثر عليهم.

- 4 توفر إرشادات مناسبة للمديرين حتى يكونون مؤهلين لتطبيق السياسات بشكل فاعل.
- 5 المكافآت والفوائد لكل دور معروفة بوضوح ويتم تطبيقها بشكل عادل وثابت.
- 6 مراقبة السياسات والممارسات حسب درجة مطابقتها ل:
  - أهداف المؤسسة وبرامجها .
  - اعتبارات معقولة للفعالية والعدل والشفافية.

## المبدأ الأول

### استراتيجية الموارد البشرية

#### الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من خططنا الاستراتيجية والتشغيلية.

تحتل استراتيجية الموارد البشرية مركز الصدارة في استراتيجيتنا التنظيمية. فهي استراتيجية طويلة الأمد وتشمل كل جزء من المنظمة.

#### مؤشرات

**1** إن استراتيجيتنا للموارد البشرية أو خطة عملنا تقدر بشكل صريح العاملين لمساهماتهم في الأهداف التنظيمية والتشغيلية.

**2** استراتيجيتنا التنظيمية تخصص موارد بشرية ومالية كافية لتحقيق أهداف استراتيجية الموارد البشرية.

**3** تهدف الخطط والموازنات التشغيلية لأن تعكس بشكل تام مسؤوليتنا تجاه إدارة العاملين ودعمهم وتطويرهم ورفاهيتهم. إن مراقبة تلك الخطط والموازنات تساعد في أية تحسينات ضرورية.

**4** إن استراتيجيتنا للموارد البشرية تعكس التزامنا بتعزيز الشمولية والتنوع.

## المبدأ الرابع

### التشاور والاتصال

#### الحوار مع العاملين حول الأمور التي من المحتمل أن تؤثر على عملهم يعزز من جودة وفعالية سياساتنا وممارساتنا.

إننا ندرك أنه كي يتم تطوير وتطبيق ومراقبة سياسات الموارد البشرية بشكل فعال فإن ذلك يعتمد على الاستشارة والاتصال المناسبين مع الأشخاص الذين يعملون لدينا . ونحن نهدف إلى إشراك كافة الموظفين، سواء الذين يتقاضون رواتب أو يعملون بعقود، والمتطوعين في تلك العمليات.

#### مؤشرات

1 إعلام العاملين والتشاور معهم على نحو كاف عندما نقوم بتطوير أو مراجعة سياسات أو ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر عليهم.

2 يفهم المديرون والعاملون حجم التشاور وكيف يشاركون فيه سواء بشكل فردي أو جماعي.

## المبدأ الثالث

### إدارة الأفراد

#### الدعم والإدارة والقيادة الجيدة لعمالنا هي أساس فعاليتنا.

إنه من حق موظفينا أن يتوقعوا وجود إدارة تدعمهم للقيام بأعمالهم حتى نحقق معاً رسالتنا. لذلك فإن سياساتنا الإدارية وإجراءاتنا والتدريب الذي نقدمه يؤهل مديرينا لإعداد ودعم طاقم العمل في القيام بدورهم بفعالية، وتنمية طاقاتهم الكامنة، وتشجيع والاعتراف بأدائهم الجيد.

#### مؤشرات

1 برامج التدريب والمساندة والموارد يتم توفيرها للمديرين للإيفاء بمسؤولياتهم. وتعتبر القيادة جزءاً من هذا التدريب.

2 لدى العاملين أهداف عمل واضحة ومعايير للأداء، وهم يعرفون لمن يقدمون تقاريرهم وما هي المساندة الإدارية التي سيحصلون عليها. كما أن آلية مراجعة أداء العاملين موجودة ومفهومة بشكل واضح من قبل جميع الموظفين.

3 لدى تقييمهم للأداء، يلتزم المديرون بالتحديد بإجراءات وقيم المنظمة.

4 لدى كافة العاملين العلم بإجراءات الشكاوى والإجراءات النظامية.

## المبدأ السادس

### التعليم والتدريب والتطوير

#### يتم تعزيز تعليم وتدريب وتطوير العاملين في مختلف مستويات المؤسسة.

إننا ندرك أهمية إتاحة فرص التدريب والتطوير والتعليم، على المستويين الشخصي والمهني، لمساعدة عاملينا على العمل بفعالية ومهنية. نهدف إلى غرس ثقافة التعلم داخل المنظمة بحيث نتمكن نحن وعاملونا من تقاسم ما تعلمناه ونتطور سوياً.

#### مؤشرات

- 1 إعطاء كل العاملين دورات تعريفية وإيجاز مناسب حول كل دور من الأدوار.
- 2 سياسات مكتوبة تبين فرص التدريب والتطوير والتعلم التي يمكن للعاملين أن يتوقعوها من المنظمة.
- 3 خطط وميزانيات واضحة بخصوص التدريب. ويتم القيام بالتدريب المناسب لكافة العاملين.

- 4 يعرف المديرون كيف يقيمون الاحتياجات التدريبية للعاملين حتى يتمكنوا من تسهيل التطور الفردي. وحيثما يكون مناسباً، سيتم ربط التدريب والتطوير بمؤهلات خارجية.
- 5 الأساليب الموجودة لدينا لمراقبة التعلم والتدريب تضمن بأن المنظمة ذاتها تتعلم أيضاً. كما أن هذه الأساليب تراقب فعالية التعلم والتدريب في تلبية أهداف وبرامج المنظمة، وكذلك توقعات العاملين بشأن العدالة والشفافية.

## المبدأ الخامس

### التعيين والاختيار

#### تهدف سياساتنا وممارساتنا إلى اجتذاب واختيار قوة عاملة متنوعة تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق متطلباتنا.

خلال عملية التعيين والاختيار نقوم بتعريف المرشحين على وكالتنا. إن كيفية تعيين واختيار عاملينا تؤثر بشكل كبير في مدى فعاليتهم في تحقيق أهدافنا.

#### مؤشرات

- 4 الاحتفاظ بتوثيق ملائم والرد على المرشحين بخصوص اختيارهم / عدم اختيارهم للوظائف. وسنقوم بتزويدهم بالمعلومات مسبقاً إن لزم الأمر.
- 5 مراقبة فعالية وعدالة إجراءات التعيين والاختيار لدينا.

- 1 وجود سياسات وإجراءات مكتوبة تحدد كيفية اختيار وتعيين العاملين في مختلف المناصب في منظمنا.
- 2 طرق التعيين تهدف إلى اجتذاب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين تأهيلاً مناسباً.
- 3 عملية الاختيار لدينا عادلة وشفافة وثابتة لضمان تعيين الشخص الأكثر ملائمة.

## تطبيق مدونة "People In Aid"



إن عملية التطبيق عبارة عن دورة مستمرة تمر في أربع مراحل أساسية:

### الالتزام:

ويستلزم تقدير حجم عملية التطبيق؛ والتخطيط لمراجعة الممارسات الإدارية؛ وضمان التزام الإدارة العليا وتوفيرها للموارد المناسبة لعملية التطبيق.

### إشراك ذوي الشأن والمهتمين؛ وينطوي على

مراجعة الممارسات الإدارية للمؤسسة، والتشاور مع ذوي الشأن من أجل تحديد القضايا الرئيسية، ومراجعة النتائج والخروج بخطة عمل. إن مبادئ ومؤشرات مدونة "بيبول ان ايد" توفر إطار عمل من أجل الحوار والمراجعة والتحليل، ومن ذلك يتم وضع الأهداف من أجل التطوير.

### التقارير والتدقيق؛ ويستلزم إعداد تقرير كامل حول

كيفية أداء المنظمة مقارنة بالمدونة وخطة العمل، التي هي بمثابة الأساس للتدقيق الخارجي المستقل، وفي النهاية المصادقة من قبل "People In Aid".

### التحسين المستمر؛ بحيث تقوم المنظمة بتنفيذ

خطة العمل ومراقبة الإنجازات مقابل الأهداف، والاستمرار في عملية التدقيق الاجتماعي حسب دورة التدقيق.

مدونة "People In Aid" للممارسة الجيدة [People In Aid Code of Good Practice] هي أداة إدارية معترف بها دولياً تمكن المنظمات من تحسين طريقتها في إدارة العاملين.

ويمكن استخدام هذه المدونة في منظماتكم ل:

- مراقبة وتقييم تطبيق سياساتكم الخاصة بالموارد البشرية
- تحديد أين يمكن إجراء تحسينات
- التدليل للشركاء بأن عاملكم هم محور تحقيقكم لرسالتكم.

إن تطبيق مدونة "People In Aid" يعتمد على

عملية تدقيق اجتماعي. والوكالات التي تلتزم رسمياً بتطبيق المدونة تحوز على إقرار وكالة "People In Aid". بأنها "ملتزمة بمدونة "People In Aid".

أما عملية التطبيق نفسها فيتم تقييمها من خلال عملية ضمان مستقلة تقوم بها "People In Aid" تمكن الوكالات الناجحة من أن تكون "ثبت بأنها ملتزمة بمدونة "People In Aid".

"People In Aid" على استعداد لتقديم دعم كامل

للوكالات المطبقة للمدونة.

## المبدأ السابع

### الصحة والسلامة والأمن

#### يعتبر الأمن والسلامة والصحة الجيدة لعاملينا مسؤولية من الدرجة الأولى بالنسبة لمؤسستنا.

إننا ندرك أن عمل وكالات الإغاثة والتنمية غالباً ما يضع متطلبات كبيرة على كاهل موظفيها في ظروف تتسم بالتعقيد والمخاطرة. إن علينا واجب ضمان الرفاه الجسدي والعاطفي لموظفينا قبل وأثناء وعند انتهاء فترة عملهم معنا.

#### مؤشرات

1 توفر أنظمة مكتوبة للعاملين بخصوص الأمن، والصحة الشخصية، والرعاية والدعم، والصحة والسلامة.

2 خطط البرامج تتضمن تقييماً مكتوباً لمخاطر على الأمن والسفر، والسلامة والصحة المتعلقة ببلد أو إقليم ما، ويتم مراجعتها في فترات زمنية مناسبة.

3 قبل البدء بأي مهمة دولية، يحصل كافة العاملین على شهادة سلامة صحية. وبالإضافة إلى ذلك، يتلقى العاملون أنفسهم ومرافقهم إيجازاً شفوياً ومكتوباً بكافة المخاطر المتعلقة بالدور المكلف به والإجراءات المعدة للتقليل من تلك المخاطر، بما في ذلك التأمين. إن التزامات الوكالة والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالمخاطر المحتملة يتم إبلاغها بوضوح. ويتم تحديث تلك الإيجازات عند تحديد إجراءات أو تجهيزات أو مخاطر جديدة.

4 يتم مراجعة الخطط الأمنية وإجراءات الإخلاء بانتظام.

5 الاحتفاظ بالوثائق المتعلقة بالإصابات والحالات المرضية والحوادث والوفيات المتعلقة بالعمل وتتم مراقبتها من أجل المساعدة في تقييم وتقليل المخاطر المستقبلية على الموظفين.

6 خطط العمل لا تتطلب ساعات عمل أطول من ساعات العمل المحددة في العقود الفردية. إن طلب الاجازات والمغادرات يقدم بصورة كتابية ويعتبر أمراً إلزامياً.

7 كافة العاملين يحظون بجلسة استماع أو مقابلة انتهاء عمل عند نهاية أي عقد أو مهمة. كما تتوفر فحوصات صحية وإرشاد شخصي ونصائح وظيفية. كما وأن المديرين مدربين لضمان تقديم تلك الخدمات.

8 في حال وجود موظفين على قائمة الطوارئ، ينبغي على المديرين ضمان الترتيب المسبق بشكل كاف للشهادة الصحية، واللقاحات، والإجراءات اللازمة للحصول على المضادات الصحية وغيرها من الإمدادات الضرورية.

## حول People In Aid

- اجتماعات لمجموعات مهتمة بقضايا وأولويات الموارد البشرية، مثل وضع المعايير، وقضايا الإيدز وفيروس HIV في مكان العمل، وتطوير طاقم العاملين الوطنيين.
  - تقديم دعم للأعضاء الذين يقومون بتطبيق المدونة.
  - مركز موارد وشبكة معلومات.
- إن نطاق المصادر المتوفرة لدينا في اتساع مستمر - يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني للتعرف على آخر المستجدات.

### عضوية "People In Aid"

يوجد لدى "People In Aid" درجات متعددة من العضوية، ويتمتع الأعضاء بنسق واسع من المنافع بما في ذلك تخفيضات كبيرة على مطبوعاتنا وورش عملنا وفعالياتنا الأخرى، بالإضافة إلى معلومات ودعم بخصوص قضايا الموارد البشرية، ودعم في تطبيق مدونة الممارسة الجيدة.

#### لمزيد من المعلومات؛

info@peopleinaid.org  
www.peopleinaid.org

"People In Aid" عبارة عن شبكة دولية من وكالات التنمية والغوث الإنساني. نحن نعمل على مساعدة المنظمات التي تسعى للحد من الفقر والمعاناة كي تعزز وتحسن من آثار أنشطتها من خلال إدارة ودعم أفضل لمواردها البشرية .

إن مدونة "People In Aid" للممارسة الجيدة في إدارة ودعم العاملين ما هي إلا واحدة من عدة أدوات متوفرة من "People In Aid" للوكالات والمؤسسات الملتزمة بتحسين إدارة مواردها البشرية.

### ما الذي تقوم به وكالة "People In Aid"؟

تعمل "People In Aid" كنقطة مركزية للاتصال الشبكي والتعلم وتبادل المعلومات حول قضايا إدارة الموارد البشرية. ومن بين أهم الموارد التي نوفرها ما يلي:

- أدلة عملية حول مجالات السياسة الضرورية مثل الصحة والسلامة والموجزات والاستخلاصات وتنمية العاملين.
- سياسات إرشادية حول قضايا رئيسية مثل الأمن وقواعد السلوك والراحة والاسترخاء.
- ورش عمل حول قضايا موضوعية تهم الموارد البشرية للقطاع الخيري مثل استراتيجية الموارد البشرية وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير.
- نشرة إخبارية ربع سنوية تناقش قضايا رئيسية تؤثر على القطاع الخيري.
- أبحاث حول مواضيع معينة مثل اشراك العاملين والاحتفاظ بهم والتعويضات والمكافآت.