



MECA
MIDDLE EAST CHILDREN'S ALLIANCE



دليل إدارة الموارد البشرية

إعداد

شركة جايدنس للإستشارات والتدريب وتكنولوجيا المعلومات



مقدم إلى

جمعية المستقبل للتنمية والبيئة

ممول من

مؤسسة تحالف أطفال الشرق الأوسط (MECA)

حقوق الطبع والنشر محفوظة ©



المحتويات	
3	تمهيد
5	نبذة عن الجمعية
5	أهداف الجمعية
5	تعريف الدليل
5	أهداف الدليل
6	مستخدمو الدليل
6	تعليمات وإرشادات لاستخدام الدليل
7	تعريف إدارة الموارد البشرية
7	أهمية إدارة الموارد البشرية
7	أهداف إدارة الموارد البشرية
8	وظائف إدارة الموارد البشرية
8	دراسة الاحتياجات وتخطيط القوى العاملة
14	تحليل الوظائف وبيئة العمل
15	السياسات والإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب والاختيار
20	إعلان الوظيفة ومراجعة الطلبات
26	تصميم نظام الأجور والسلم الوظيفي
29	تصميم أنظمة الحوافز
35	التدريب والتنمية الإدارية
46	تقييم الأداء
55	النماذج



تمهيد

تمثل حقبة أدلة جمعية المستقبل للتنمية والبيئة وسيلة توجيه للأفراد والعاملين على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ والقيم والتوجهات التي تبناها الجمعية، فهي تزود الجمعية بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الإستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد الأفراد والعاملين بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للجمعية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للجمعية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل الجمعية، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين وتوضيحها بشكل مبسط.

يعتبر هذا الدليل أداة للتعلم وتنمية القدرات واستخلاص الدروس من احتياجات الأفراد والمجتمع وتعزز الاستدامة في الجمعية كما يشكل هذا الدليل أداة قوية وفاعلة لتمكين وحدة البرامج والمشاريع من خلال تمكين الكادر في تصميم وتنفيذ مشاريع نوعية ومتعددة لتحقيق أهداف للجمعية، وكذلك يوفر هذا الدليل نماذج متعددة يمكن استخدامها في تعزيز النهج التشاركي ما بين كافة الأفراد بما فيهم المستفيدين، وتركز عملية المشاركة على خلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، وإحداث التغيير المجتمعي الإيجابي وبما ينسجم مع رؤية وفلسفة الجمعية.

هناك الكثير من التحديات التي تواجهها الجمعية والتي تؤثر على نجاحها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها ورؤيتها، وتنقسم تلك التحديات إلى تحديات خارجية كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والبيئية والديموغرافية والتكنولوجية والقانونية وأخرى داخلية، مرتبطة بالبيئة الداخلية للجمعية من حيث نقاط القوة والضعف، والثقافة المؤسسية، ونمط القيادة السائد، كل هذه العوامل تتفاعل وتؤثر على أداء الجمعية وقدرتها على النمو والتطور، نظرا لصعوبة المرحلة السياسية والاقتصادية التي يعيشها الشعب الفلسطيني، ومحدودية الموارد التي يملكها شعبنا، واعتماده الكبير على الدعم الخارجي المحدود المقدم من المؤسسات المانحة، برزت الحاجة إلى تطوير مستوى المهنية والكفاءة والفاعلية لدى الجمعية؛ لتمكين من مواجهة تلك التحديات



والمعيقات الداخلية منها والخارجية، من أجل الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة المتوفرة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للفئات المجتمعية المهمشة والفقيرة، التي تستهدفها الجمعية .

لا يسعى الدليل ليقدم وصفات سحرية شافية للقضايا التي تحتاجها الجمعية كافة، بل يهدف أن يكون دليلاً مفيداً وتوجيهياً ومرجعاً جيداً بيد أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية للجمعية والعاملين فيها، ليساعدهم في أداء واجباتهم وتنفيذ مسؤولياتهم بصورة أفضل وبزمن أقصر، ضمن الصلاحيات والسلطات التي يمنحها لهم القانون، والتي تنظمها اللائحة التنفيذية والنظم الداخلية للجمعية.



نبذة تعريفية عن الجمعية

جمعية المستقبل للتنمية والبيئة، وهي مؤسسة نمووية غير ربحية ذات جذور مجتمعية تأسست عام 2007، تهدف الى تمكين الشباب من أجل تقديم خدمات تطوعية للمجتمع والبيئة، مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية وتحمل شهادة تسجيل رقم 7920.

التعريف بالدليل

يعرف نظام الموارد البشرية (دليل الموارد البشرية) بأنه مجموعة السياسات والاجراءات ونماذج العمل والتي تمكن الجمعية من تنظيم العلاقة بينها وبين موظفيها بطريقة عادلة ومنصفه ويرتقي بالموارد البشرية من شؤون الموظفين إلى مستوي الموارد البشرية كشريك استراتيجي في الجمعية. ويشمل الدليل على جميع المسائل التي توضح خطوات اعداد نظام الموارد البشرية (السياسات - الاجراءات - نماذج العمل) والبناء عليها لتناسب الجمعية مما يمكن المسؤول من المقارنة والقياس عند اعداد النظام.

أهداف الدليل

- تزويد الجمعية بمرجع مفصل حول سياسات واجراءات الموارد البشرية.
- تحديد وتوضيح سياسات واجراءات الموارد البشرية التي من شأنها تنظيم العلاقة بالجمعية والعاملين بها وذلك عن طريق تحديد وتوضيح واجبات وحقوق كل من الطرفين وبما يتوافق مع قانون العمل الساري في الجمعية.
- المحافظة على الموارد البشرية الكفاء واستقطاب ذوي الكفاءات المهنية والعملية للعمل في الجمعية.

مستخدمو الدليل



الدليل موجه الجمعية والعاملين فيها وخصوصا العاملين في الادارة العليا الجمعية من رئيس مجلس ادارة ومدير عام وذلك للتعرف على أهمية الموارد البشرية في الجمعية الأهلية والتعرف على طبيعة وأهمية دورهم في تطويرها مما ينعكس ايجابا على اداء الجمعية وموجه للعاملين في مجال الموارد البشرية ليكون مرجعية لهم في تطبيق السياسات واجراءات الموارد البشرية وموجه لجميع العاملين فيها لمعرفة حقوقهم وواجباتهم فيما يخص الموارد البشرية.

تعليمات وإرشادات لاستخدام الدليل

لقد تم تصميم الدليل بطريقة سلسلة تتيح لمستخدميه سهولة الوصول للمعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجمعية والتعرف إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها ووظائفها لذا يجب استخدام الدليل بحسب الأجزاء المكونة له والترتيب المعد به هذا الدليل وحسب الترتيب التالي:

- تعريف إدارة الموارد البشرية
- أهمية إدارة الموارد البشرية
- أهداف إدارة الموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية

ولقد تم وضع هذا الدليل بما يشمله من تعليمات ونماذج ليتناسب مع جميع الفئات والمستويات بهدف رفع مستوى المؤسسات الأهلية والجمعية وتحسين أدائها واكسابها المهارات اللازمة التي تمكنها من أداء دورها في المساهمة في عملية التنمية.

تعريف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف نشاطات الجمعية هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بجميع الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وان تراقبهم وتوفر لهم الحوافز الضرورية لضمان نجاحهم.

أهمية إدارة الموارد البشرية



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

ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية
هناك نوعان من الأهداف هما: تحسين النوعية، والفعالية.
النوعية

- استقرار اليد العاملة في الجمعية
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار
- استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف الجمعية والعمل على اختيارها
- التعريف بالجمعية بشكل سليم بحيث يجذب الباحثين عن فرصة عمل للانضمام إلى طاقم تلك الجمعية



وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة والفاعلية مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم
- مساعدتهم على الوصول إلى مستوى الأداء المرغوب
- إكسابهم مهارات جديدة من المواد الكفيلة بتحقيق ذلك

وظائف إدارة الموارد البشرية

إن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية هي:

- دراسة الاحتياجات وتخطيط القوى العاملة
- تحليل الوظيفة
- عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين
- إعلان الوظيفة ومراجعة الطلبات
- تصميم نظام الأجور و "السلم الوظيفي"
- تصميم أنظمة الحوافز
- التدريب والتنمية الإدارية
- تقييم الأداء

السياسات والإجراءات الخاصة بدراسة الاحتياجات وتخطيط القوى العاملة

- النطاق: يتضمن هذا الجزء كافة موظفي الجمعية بمختلف مناصبهم ومناطق عملهم.
- الغرض: الفائدة من هذه السياسات والإجراءات تحديد الأساليب التي تستخدمها الجمعية في تخطيط القوى العاملة، ومكونات وضع خطة القوى العاملة.

تخطيط القوى العاملة



مفهوم تخطيط القوى العاملة

يعرّف بأنه استراتيجية الحصول على القوى العاملة اللازمة للجمعية واستخدامها وتطويرها وعرضه، ويعرّف كذلك بأنه الأسلوب الذي يمكن الجمعية من الحصول على قوى عاملة بالعدد والنوع والمستوى المطلوب، لإنجاز مهامها في مختلف مواقع العمل وفي الوقت المحدد وذلك وفقاً للخطة وبأنه كذلك عملية تحديد احتياجات الجمعية من القوى العاملة خلال فترة زمنية معينة، ووضع الاستراتيجيات التي تكفل الحصول على تلك العمالة بالنوع والكم المطلوبين.

أساليب تخطيط القوى العاملة في الجمعية

تقوم الجمعية تحقيقاً لهذه السياسة - بإتباع الأساليب التالية:

أسلوب الموازنة والمواءمة وتحليل عبء العمل

- دراسة الاحتياجات تكون بمشاركة المدير العام ومدراء المراكز والمدير المالي. وتعمل إدارة الموارد البشرية على القيام بدراسة سنوية تشمل تحديد احتياجات الجمعية لوظائف جديدة مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التي يحددها الموظفين أو عمليات استبدال أو دمج الوظائف، ويستند أسلوب الموازنة على إعداد موازنة عامة للجمعية للسنوات الثالث القادمة والتي تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالخطة الاستراتيجية عن نفس الفترة المخططة، ومن خلال تلك الموازنة تتضح الحاجة الفعلية من القوى العاملة على مستوى الجمعية.
- تستخدم الجمعية أسلوب المواءمة والذي يقوم على جمع المعلومات عن العرض والطلب من القوى العاملة في الجمعية ومحاولة المواءمة بينهما، تلافياً لحدث فائض أو نقص في القوى العاملة، مما يحدث بطالة أو إهداراً للطاقة الإنتاجية.
- يتم الاعتماد على تحليل عبء العمل من خلال تحديد حجم الإنتاج اللازم في كل وحدة، وبناء عليه يتم تحديد العدد اللازم من القوى العاملة لتلك الوحدات.

فترة إعداد تخطيط القوى العاملة: تتم عملية تخطيط القوى العاملة مرة كل ثلاثة سنوات.



- إجراءات تخطيط القوى العاملة.
- يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد طبيعة احتياجات البرنامج أو المركز أو المشاريع لوظائف جديدة أو إلغاء أو دمج القائم منها.
- يقوم مدير الموارد البشرية بمناقشة الاحتياجات من والوظائف أو دمجها أو إلغائها مع مدير البرامج ومدير الموارد البشرية خلال اجتماع .
- يقوم مدير الموارد البشرية بالرجوع إلى الأهداف التفصيلية لكل مركز وفقًا للأهداف العامة لخطة الجمعية الشاملة، ومن ثم تقدير الاحتياجات الأولية من القوي العاملة على ضوءها .
- يقوم مدير الموارد البشرية بجمع المعلومات عن طبيعة الوظائف المتاحة ودراسة العرض والطلب من القوى العاملة والتوازن ومدى الحاجة لوظائف جديدة .
- يقوم كل من مدير الموارد البشرية ومدير البرامج بدراسة أعباء العمل لكل موظف ومن ثم الخروج بنتائج يتم بلورتها في تقرير فني، يقوم مدير الموارد البشرية في نهاية كل سنة بإعداد تقرير يتعلق بالقوى العاملة والعرض والطلب من القوى العاملة في الجمعية ويتم رفع التقرير متضمنًا التوصيات إلى المدير العام.
- يقوم المدير العام بدراسة التقرير والخروج بالنتائج وعرضها على مجلس الإدارة.
- يقوم مجلس الإدارة بمناقشة الحاجة إلى موظفين جدد خلال جلسته الأسبوعية وإبداء التوصيات بشأنه.
- يتأكد المدير المالي من التالي:
 - وجود الموازنة الكافية لتغطية الوظيفة، وتحديد المشروع الذي سيتحمل هذا المصروف
 - وجود مستلزمات الوظيفة من أصول ثابتة ومكان مناسب للعمل

مكونات وضع خطة القوى العاملة في الجمعية



- تحليل الوظائف
- تحليل القوى العاملة.
- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة.

إجراءات وضع خطة القوى العاملة

- الخطوة الأولى: تحليل الوضع الراهن للقوى العاملة في الجمعية
لتحليل الوضع الراهن للقوى العاملة يتم تحليل القوى العاملة ومصادر المعلومات التي يمكن الحصول عليها في تحليل القوى العاملة.

مصادر المعلومات عن القوى العاملة في الجمعية

ملف الموظف: يحتوي ملف الموظف على المستندات والمعلومات التالية:

معلومات شخصية (الاسم، الرقم الوظيفي، المسمى الوظيفي، رقم الهاتف، رقم الهوية، تاريخ التعيين، مكان الإقامة)		
المؤهلات: حيث يحتفظ بالمؤهلات التي يحملها الموظف منذ لحظة تعيينه		
السيرة الذاتية للموظف	الشهادات الجامعية	شهادات الخبرة
الدورات التدريبية	عقد العمل	الوصف الوظيفي
كتاب التعيين	صورة الهوية وجواز السفر	الحوافز الإيجابية
عقوبات	تقييم	رسائل عامة
الإجازات	أوراق مالية	تأمين
تقارير الأداء الوظيفي	الجزاءات	التدريب والتكليفات

تشكيلات الوظائف



يتم من خلاله حصر جميع الوظائف المعتمدة في الجمعية سواء كانت شاغرة أو مشغولة، إضافة إلى كون تشكيلات الوظائف توضح الإدارات الرئيسية والفرعية والأقسام وعدد الوظائف في كل منها.

دليل المهام والهيكل التنظيمي

هو عبارة عن توضيح تفصيلي للأهداف والمهام الرئيسية للوحدات الإدارية ورسم تنظيمي لخط السلطة بالجمعية والارتباطات التنظيمية.

استثمارات الاستقصاء

يقوم مدير الموارد البشرية بتصميم استمارة خاصة تمكنه من جمع المعلومات التي يسعى للحصول عليها بالاستعانة بالمصادر المذكورة أعلاه، أو الرجوع إلى الإدارات داخل الجمعية كالمدير العام والمدير المالي والمحاسبين والموظفين على كافة المستويات وطبيعة المعلومات التي يبحث عنها.

• الخطوة الثانية: تحديد القوى العاملة المطلوبة

تتضمن هذه الخطوة تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة خلال الفترة القادمة للخطة، ولكي يتم تحديد سليم للأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة في فترة الخطة لا بد من الأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الطلب على القوى العاملة وهي:

العوامل الداخلية

- التغييرات التكنولوجية
- البرامج والمشروعات الملغاة أو المتوقعة
- التغييرات التنظيمية والمتعلقة باستحداث أو الغاء وظائف جديدة في الجمعية أو نقل أو إعادة تأهيل للموظفين مما يؤثر على الطلب على القوى العاملة

العوامل الخارجية

- العوامل التنافسية في سوق العمل.
- العوامل الاجتماعية والسياسية والقانونية.
- الظروف الاقتصادية، مثل التضخم الاقتصادي ومعدلات البطالة

• الخطوة الثالثة: تقدير الاحتياج من القوى العاملة:

تقدير الاحتياج من القوى العاملة عبارة عن ناتج المقارنة بين ما هو مطلوب من القوى العاملة لأداء رسالة الجمعية على أكمل وجه وبين ما يتوفر لدى الجمعية من القوى العاملة، وعندما يقوم مدير الموارد البشرية بجمع المعلومات عن القوى العاملة وعن الوظائف وتحليلها كذلك تحديد الأعداد والنوعيات التي تحتاجها الجمعية من القوى العاملة لتحقيق أهدافها، ومقارنة الأعداد المطلوبة بما يوجد لدى الجمعية من قوى عاملة حالية، فإن نتائج المقارنة لن تخرج عن ثلاث حالات هي:

• نتائج المقارنة تشير إلى تماثل أو تقارب الأعداد المطلوبة بما هو متوفر في الجمعية، وبالتالي فإن مدير الموارد البشرية يخلص إلى أن القوى العاملة الحالية كافية وقادرة على تحقيق أهداف وخطط الجمعية المستقبلية.

• نتائج المقارنة تشير إلى وجود نقص، حيث أن الأعداد المطلوبة أكبر من الأعداد الحالية، وهنا يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد الخيارات التي لدى الجمعية لتعويض ذلك النقص، ومن هذه الخيارات ما يلي:

- توظيف عمالة جديدة.
- تدريب العاملين لزيادة حجم الإنتاجية.
- استخدام التقنيات الحديثة لتعويض النقص.
- دراسة إمكانية نقل أو تدوير الموظفين بين المراكز
- السماح بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي (العمل الإضافي).



نتائج المقارنة تشير إلى وجود فائض، حيث أن الأعداد المطلوبة أقل من الأعداد الحالية، وهنا يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد الخيارات التي لدى الجمعية للتخلص من ذلك الفائض في العمالة وعرضها على المدير العام، ومن هذه الخيارات ما يلي:

- التشدد في عملية التوظيف.
 - تسهيل منح العاملين إجازات طويلة.
 - نقل بعض العاملين إلى وظائف أخرى.
 - إعادة تأهيل بعض العاملين للقيام بمهام أخرى.
 - ترك طرق التسرب تأخذ مجراها (الاستقالات، النقل، الفصل).
 - الخطوة الرابعة: تحليل الوظائف وبيئة العمل
- يقوم مدير الموارد البشرية بتحليل الوظائف وبيئة العمل للوظائف من خلال استخدام الأدوات التالية:

- زيارات ميدانية لأماكن العمل.
- مراجعة كافة ملفات الموظفين.
- المقابلات الشخصية مع جميع الموظفين في الجمعية.
- استخدام استمارة جمع المعلومات (ملحق رقم 1) والتي تشمل الجوانب التالية:

المعلومات الشخصية	المسئوليات الكبرى	المهام الوظيفية
الجزء الأصعب في الوظيفة / العمل	معايير الوظيفة والانجازات	المعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة للوظيفة
الدقة والقيمة	ظروف العمل	السلطة والمساعدة والإشراف
سرية المعلومات	العلاقات مع الآخرين	المجهود البدني والعقلي
المخاطر	الحوافز والمكافئات	التخطيط وآلياته
التقييم	المعرفة والفهم لبيئة العمل	مقترحات التطوير



السياسات والإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب والاختيار

- النطاق: يتضمن هذا الجزء كافة مراكز وبرامج ومشاريع الجمعية.
- الغرض: الغرض من هذه السياسات والإجراءات تحديد السياسات والإجراءات المثلى لاستقطاب ذوي الكفاءات والخبرات التي تساهم في الارتقاء بالأداء الإداري والفني والمالي للجمعية

الاستقطاب

مفهوم الاستقطاب

الاستقطاب هو: إعداد جمع أو حشد من طالبي الوظيفة يمكن الاختيار من بينهم.

مصادر الاستقطاب

أولاً: المصادر الداخلية: تعتمد على العمالة المتوفرة بداخل الجمعية

- فحص سجلات العاملين
- فحص قواعد البيانات الخاصة بالعاملين بالجمعية
- الإعلان على لوحة الإعلانات بالجمعية وفي مراكز الجمعية

أهم المميزات للاستقطاب الداخلي؟

- رفع معنويات العاملين ترقية الكفاءات.
- أن العاملين بالجمعية عادة ما يكونون أكثر التزاماً بأهداف الجمعية وأكثر حرصاً على الاستمرار في العمل بها.
- أن المدير بإمكانه إجراء تقييم أدق لمهارات المرشحين للوظيفة لأنه على سابق معرفة بهم، وتمت تجربتهم في أعمال أخرى.
- أن العاملين من الداخل ليسوا بحاجة إلى نفس القدر من التوجيه والتدريب مثل العاملين المرشحين من الخارج.



- محاذير يجب على مدير الموارد البشرية تجنبها لضمان نجاح عملية الاستقطاب الداخلي
- أن العاملين من الداخل الذين يتقدمون لشغل الوظائف المعلن عنها، ثم لا يحصلون عليها، قد يصابوا بالإحباط وبالتالي يجب أخذ ذلك بعين الاعتبار.
 - أن المديرين قد يضطرون إلى مقابلة كل المرشحين للوظيفة من داخل الجمعية مع العلم المسبق بعدم صلاحيتهم للتوظيف، مما قد يتسبب في ضياع الوقت والجهد، وبالتالي يجب الانتباه لذلك من قبل الإدارة.
 - أحياناً يصعب على العاملين تقبل مدير جديد لهم كان حتى وقت قريب يعتبر مجرد زميل.
 - أن هناك قابلية للمرشحين من الداخل لإبقاء الوضع على ما هو عليه وعدم التجديد والابتكار.

ثانياً: المصادر الخارجية للاستقطاب

تستهدف سوق العمل المفتوح خارج الجمعية

- الطلبات المباشرة للعمل.
- الإعلان كمصدر للاستقطاب
- الاستقطاب من خلال الإنترنت.
- الترشيح من قبل العاملين بالجمعية.
- الإعلان عن الوظائف لدى المؤسسات الشريكة للمؤسسة أو الشبكات المحلية مثل شبكة الجمعية، شبكة وصال، ... الخ والمؤسسات التعليمية الكليات والجامعات.

الإعلان كمصدر للاستقطاب

يجب على مدير الموارد البشرية مراعاة بعدين أساسيين:

أولاً: وسيلة الإعلان: وتشمل الجريدة اليومية

ثانياً: أسلوب إخراج الإعلان

الاهتمام Interest

الانتباه Attention

الفعل Action

الرغبة Desire



المؤسسات التعليمية (الكليات والجامعات) إضافة إلى المؤسسات الشريكة والشبكات المحلية الترشيح من قبل العاملين بالجمعية

أهم الإيجابيات

- حرص العاملين على تقديم معلومات دقيقة عن المرشحين للعمل.
- وأيضاً إن العاملين الجدد تكون لديهم صورة واقعية عن نظام العمل وطبيعته نتيجة علاقاتهم مع بعض العاملين بالجمعية.

محاذير يجب تجنبها

قد يتسبب هذا النظام في بعض المشكلات خاصة عند رفض مرشح للعمل، وقد يؤثر ذلك سلبياً على معنويات من سنده، وأيضاً إذا تم اعتماد الجمعية على هذا النظام حصرياً كوسيلة للاستقطاب، فقد يؤدي إلى بعض التمييز والانغلاق.

الطلبات المباشرة للعمل:

- تمكينه من ملأ استمارة طلب للتوظيف.
- إجراء مقابلة قصيرة له مع إدارة الموارد البشرية.
- من الضروري حسن معاملة من يتقدم بنفسه بطلب للعمل.
- ثم تخزين هذه البيانات، واللجوء إليها عند فتح باب التعيينات بالجمعية.
- يقوم الباحثون عن العمل بتقديم طلبات برغبتهم في العمل مباشرة إلى الجمعية.

الاستقطاب من خلال الإنترنت

المزايا

- تحقيق وفر في النفقات مقارنة بأسعار الإعلان في الجرائد اليومية.
- إعلان الوظائف على الشبكة قد يستمر في جذب طالبي الوظيفة لمدة زمنية ممتدة.
- توليد رد فعل أسرع، فطالب الوظيفة باستطاعته ملء استمارة التقدم للوظيفة وإرسالها إلكترونياً فور ظهور الإعلان على الشبكة.



- باستطاعة مستخدم الإنترنت للاستقطاب إضافة اختبارات أولية للمتقدم للوظيفة كوسيلة مصاحبة لاستمارة طلب التوظف.

محاذير:

أن الجمعية قد تواجه بفيض من الطلبات للتوظف أكثر من احتياجها الفعلية وذلك لأن السهولة النسبية للرد على إعلانات التوظف من خلال الشبكة قد تشجع الأشخاص المؤهلين وغير المؤهلين للتقدم بطلبات إلى الجمعية وقد تصل إلى الجمعية طلبات للتوظف من أماكن جغرافية بعيدة وغير واقعية.

أدوات الفحص والاختيار

الاختبارات التحريرية	استمارة التقدم للتوظف
فحص خلفية المرشح	المقابلة
الاستعانة بخبراء من خارج الجمعية	الملائمة الطبية للمرشح للوظيفة

أولاً: استمارة التقدم للتوظف:

تعتبر استمارة التقدم للتوظف Application Form هي الخطوة الأولى في عملية الاختيار، ونستطيع أن نحصل من هذه الاستمارة على أربعة أنواع من المعلومات: (مرفق نموذج استمارة طلب التوظيف للجمعية)

- التدرج الوظيفي.
- تعليم وخبرة المرشح.
- استقرار الموظف في الوظائف السابقة.
- معلومات تتيح التنبؤ بمدى احتمال النجاح في الوظائف المستقبلية.



ثانياً: الاختبارات

- المصدقية Validity: ضروري أن يقيس الاختبار ما هو مفترض أن يقيسه.
- الثقة Reliability: درجة الثقة للاختبار هي مدى ثبات الدرجات التي يحرزها نفس الشخص المؤدى للاختبار عند إعادة اختباره بنفس الاختبار، أو اختبار مثيل له.

المصدقية

- مصداقية المعايير: Criterion Validity
ويتم إثبات مصداقية المعايير للاختبار الاختيار من خلال إثبات أن الذين يحرزون درجات عالية في الاختبار يكون أدائهم الوظيفي أيضاً مرتفع. وبالتالي يتسم الاختبار بمصدقية المعايير بمقدار الأداء الوظيفي الطيب لذوي الدرجات المرتفعة في الاختبار.
- مصداقية المحتوى: Content Validity
يتم إثبات مصداقية المحتوى للاختبار من خلال بيان أن الاختبار يحتوي على عينة عادلة من محتويات الوظيفة.

أنواع الاختبارات التي تنفذها الجمعية:

- الاختبار التحريري.
- اختبارات القدرات الفنية.
- اختبارات التحصيل العلمي.
- اختبارات القدرات الإدارية.
- اختبارات السمات الشخصية والذهنية.



ثالثاً: المقابلات:

يجب على لجنة المقابلات في الجمعية تجنب الأخطاء التالية عند عقد المقابلة:

- تأثير الانطباع الأول.
- التأثير بترتيب المرشحين.
- تأثير السمات الشخصية.
- الضغط الزمني لإتمام الاختيار.
- عدم الإلمام الكافي بمكونات الوظيفة.

إجراءات لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين

إعلان الوظيفة ومراجعة الطلبات

حفاظاً على نزاهة الجمعية وتأكيداً على مبدأ المساواة والشمول يجب أن يتم الإعلان عن الوظائف المتوفرة في الجمعية للعامة، وذلك لفتح فرصة التقديم بمساواة للمعنيين، على أن يتم الإعلان في الصحف المحلية إن توفرت والموقع الإلكتروني للمؤسسة إن وجد، ويتم تحديد وسائل استلام الطلبات، إما عن طريق الفاكس، أو عن طريق البريد الإلكتروني. ويفوض المساعد الإداري أو من يقوم بأعماله بعملية استلام الطلبات، ويحق لموظفي الجمعية تقديم طلب للوظائف المفتوحة إذا توافرت لديهم المواصفات المطلوبة على أن يدخلوا عملية التنافس مع الطلبات الخارجية دون تحيز، حفاظاً على نزاهة الجمعية وتأكيداً على مبدأ المساواة والشمول يجب أن يتم الإعلان عن الوظائف المتوفرة في الجمعية للعامة، وذلك لإعطاء المجال لجميع المعنيين للتقدم للوظيفة المطروحة.

المقابلات حيث يتم تشكيل لجنة مكونة من التالي:

- عضو مجلس إدارة.
- المدير العام.
- مدير الموارد البشرية.



- مدير الجمعية المعني بالوظيفة.
 - خبير فني من داخل أو من خارجها إذا لم يتوفر في الجمعية شخص خبير. طلبات يجب ألا يكون هناك تضارب في المصالح بين أعضاء اللجنة والأشخاص الذين يجري اختيارهم، إذا كان هناك تضارب في المصالح بين أحد أعضاء اللجنة والمتقدم للوظيفة كعلاقة قرابة مثلا ففي هذه الحالة فإن على عضو اللجنة أن ينسحب من المقابلات الخاصة بهذا المرشح حيث تقوم لجنة مكونة من شخصين على الأقل (بما فيهم مدير الدائرة المعنية ومدير الموارد البشرية) بعملية مراجعة الطلبات، وتحضير قائمة من أفضل المتقدمين (Short List) على أن لا يتجاوز العدد 10 وأن لا يزيد عن 3 على أن يتم حفظ كافة الطلبات في ملف خاص بالمنصب الوظيفي. يقوم مدير الموارد البشرية بإعداد نموذج تقييم ومعايير لاختيار المرشح بحيث تبنى استنادا إلى الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة المطلوبة. تقوم المساعدة الإدارية بتجهيز ملف كامل حول الأشخاص الذين تم ترشيحهم للدخول إلى المقابلة والاختبار التحريري على أن يتضمن الملف البنود التالية:
 - طلب التوظيف معبأ.
 - السيرة الذاتية للمتقدمين.
 - قائمة بأسماء المتقدمين وموعد مقابلة كل منهم
- تقوم المساعدة الإدارية بالاتصال بالمتقدمين الذين تم اختيارهم ضمن قائمة (Short List) دعوتهم للقدوم إلى المقابلة مع إبلاغها بالموعد.
- قبل موعد المقابلات بساعة على الأقل تجتمع لجنة المقابلات بتحضير الأسئلة والإجابات النموذجية عليها سواء كانت أسئلة شفوية أو اختبارات تحريرية إضافة إلى توزيع الأدوار في المقابلة لضمان كفاءتها وفعاليتها.
 - إجراء المقابلات ولضمان الحصول تنفيذ مقابلات فعالة يجب إتباع التالي:



- الخطوة الأولى تحليل الوظيفة وكتابة توصيف للوظيفة به قائمة بأهم المهام ثم المواصفات المطلوبة للقيام بهذه المهام.
- تقييم مهام الوظيفة ووضعها في جدول أولويات حيث تكون الأولوية الأولى للمهمة الأكثر ارتباطاً بنجاح العمل والتي من المتوقع أن تستغرق وقتاً أطول من غيرها.
- تصميم أسئلة المقابلة بحيث تكون مبنية على مهام الوظيفة، ويكون العدد الأكبر منها مرتبطاً بالمهام الأكثر أهمية. ولقد ثبت أن الأسئلة المعدة سابقاً الموقفية، والمرتبطة بالوظيفة، هي الأكثر فعالية.
- وضع إجابات مرجعية وإضافة مقياس تقييم.
- تعيين لجنة لإجراء المقابلة وتحديد أدوار كل عضو فيها.
- ربط الأسئلة بالمهام الحقيقية للوظيفة.
- استخدام أسئلة موقفيه وسلوكية وأسئلة مرتبطة بالوظيفة ووضع معايير موضوعية للتقييم.
- استخدام نفس الأسئلة مع جميع المرشحين قدر الإمكان.
- الاعتماد على لجنة مقيمين.
- تجهيز مكان عقد المقابلة بحيث يتم تقليص فرص الإزعاج.
- معاملة المرشح للوظيفة بود واحترام.
- طرح الأسئلة وإعطاء المرشح وقتاً كافياً للرد.
- إنهاء المقابلة بصورة إيجابية.
- مراجعة ما تم في المقابلة ومراجعة الملاحظات المكتوبة وتنقيحها.
- يقوم كل عضو من أعضاء اللجنة بتعبئة نموذج التقييم للمرشحين شاملة معايير تقييم الأداء ونسبة كل منها (مرفق نموذج التقييم لمختلف الوظائف).
- يتم تصحيح الاختبار التحريري ورصد درجاته من قبل الخبير الفني المختص واحتساب المعدل
- استناداً إلى النتائج التي خرجت بها اللجنة تتم عملية الاختيار الأولية إذ يتبع هذه العملية الاستفسار النهائي عن المرشح لدى الجمعية التي عمل أو تطوع فيها.



- يقوم مدير الموارد البشرية بإعداد تقرير حول عملية تقييم المرشحين والنتائج وعرضها على المدير العام (مرفق نموذج التقرير).
- يتم اتخاذ القرار باختيار المرشح الأفضل والاتصال به.
- يتم إعداد الوصف الوظيفي للموظف وتعريفه بالعمل.
- يتم إعداد نموذج العقد من نسختين نسخة للجمعية ونسخة للشخص الذي تم اختياره.
- يتم تعريف الموظف الجديد بطبيعة عمله وتعريفه على رؤية الجمعية ورسالتها.
- يقوم الموظف الجديد بزيارة لجميع مراكز الجمعية ودوائرها للتعرف على طبيعة العمل فيها والتعرف على الزملاء ويهدف ذلك إلى تعزيز الانتماء لدى الموظف الجديد.

أنواع التعيينات والعقود في الجمعية

العقد السنوي

- يبدأ دوام الموظف ويعطى فترة ثلاثة أشهر تجريبية للعمل وفي نهاية الفترة التجريبية إذا ثبت أنه مؤهل جيد للعمل في المنصب يقوم المدير العام بإصدار كتاب يقضي بتعيينه في الجمعية بعقد سنوي.
- يتم إعداد عقد سنوي للموظف بحيث يتم توقيعه من رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه ويتم وضعه في ملف الموظف موقع من نسختين نسخة لملف الموظف ونسخة للإدارة (مرفق نموذج من العقد السنوي).
- العقد المؤقت (للووظائف الأقل من سنة)
يعطى فترة ثلاثة أشهر تجريبية للعمل وفي نهاية الفترة التجريبية إذا ثبت أنه مؤهل جيد للعمل في المنصب يقوم المدير العام بإصدار كتاب يقضي باستكمال مدة عمله في المهام الموكلة إليه خلال الفترة المحددة للعمل بحيث يكون هنالك شرط في العقد أنه إذا اجتاز المتعاقد معه الفترة التجريبية بنجاح يستكمل الفترة المحددة للعمل.
- اعداد بطاقة الوصف الوظيفي للموظف ما يتضمنه بطاقة الوصف الوظيفي (مرفق نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي بالجمعية):



- الرقم الوظيفي.
- متطلبات العمل.
- طبيعة العمل.
- المسمى الوظيفي.
- فترة الدوام الرسمي.
- الغرض من الوظيفة.
- المهام الوظيفية للعمل.
- المعرفة والقدرات والمهارات المطلوبة.
- حلقات الاتصال المباشرة وغير مباشرة.
- نوع الوظيفة (نوع العقد هل هو سنوي أم مؤقت).
- مكان العمل (ويقصد به في أي مراكز الجمعية يعمل).
- التوقيع وتشمل (توقيع كل من المدير العام، المدير المباشر، مدير الموارد البشرية، الموظف نفسه).

السياسات والإجراءات الخاصة بالتعريف الموظفين الجدد بالعمل الغرض من التعريف بالعمل هو ضمان أن الموظفين الجدد:

- يندمجون مع بيئة العمل بأقصى سرعة ممكنة.
 - يصبحون أكثر إنتاجاً ولديهم حوافز قوية للعمل.
 - يتعلمون نواحي وأشياء وثيقة الصلة برسالة الجمعية ومهمتها، وثقافتها، وسياساتها، وإجراءاتها، وأساليبها في العمل.
 - يصبحون على وعي بالمهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة، ويدركون حدود مسؤولياتهم.
- ### الإجراءات الخاصة بالتعريف الموظفين الجدد بالعمل
- يتم صياغة برنامج التعريف بالعمل الكامل ولكن بالطبع يجب إقراره والموافقة عليه من جانب مدير الموظف الجديد.



- يتم إعلام أفراد فريق العمل الذين سيعملون مع الموظف الجديد ببرنامج التعريف سواء تم إشراكهم في الأمر أو لم يتم ذلك.
 - ينبغي أن تحتوي خطة التعريف بالعمل على ثلاث مراحل، بحيث يغطي أول يوم أو يومين الضروريات الأولية، ويجب أن تنطوي الأسابيع الثلاثة أو الأربعة الأولى على بعض من التعليم عن طريق مزيج من الأساليب، وينبغي أن تتم عملية التألف في الأشهر الثلاثة أو الستة الأولى بالتدرج بين الموظف الجديد وبين جميع الأقسام.
 - يتم توضيح وتنظيم منطقة العمل الخاصة بالموظف الجديد، وتؤكد من أن جميع أدوات الكتابة اللازمة جاهزة للتسليم، وأن جميع المعدات سليمة وتعمل بحالة جيدة.
 - يقوم المدير المباشر في اليوم الأول بإعلام الموظف الجديد بالتدريبات اللازمة للممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات (مثل أماكن الحمامات والكافتيريا)، كما يقوم القسم بتغطية أنواع القضايا التي يحتوي عليها الكتيب اليدوي الخاص بفريق العمل (مثل الرواتب، والترتيبات اللازمة إذا ما ترك الموظف الجمعية، ونظام الصرف في حالة المرض وغيرها)، والتأكد من أن الموظفين الجدد لديهم نسخ من أية وثائق ضرورية، مثل الوصف الوظيفي، ومن الضروري أيضاً تقديم الموظفين الجدد إلى القسم والفريق الذي سيعملون معه.
 - وعلى الرغم من أن الموظف الجديد سوف يتم تقديمه إلى الأشخاص الموجودين في الجمعية، فإنه يتبع ذلك نظرة مفصلة إلى جميع الأقسام الأخرى في المرحلة التالية من عملية التعريف بالعمل
- الأوامر والنواهي المتعلقة بقيام المؤسسات بتنظيم عملية تعريف الموظفين الجدد بالعمل.

الأوامر

- اضمن أن جميع أفراد فريق العمل الذين لهم صلة وثيقة بموضوع تعيين الموظفين الجدد يعلمون ويشتركون في عملية التعريف بالعمل.
- راجع التقدم الذي يحرزها الموظف الجديد تدريجياً، وكن على استعداد لكي تجعله يدمج الاحتياجات التي يعبر عنها في برنامج التعريف بالعمل.



- قيم أسلوب ومضمون البرنامج التعريفي، وقم بتعديله إذا تطلب الأمر، مع وضع وجهات نظر الموظفين في الاعتبار خاصة ذوي الخبرة القليلة بهذا البرنامج.

النواهي

- لا تخمن أية افتراضات عن تعلم واندماج الموظف الجديد.
- لا تنسى أن التعريف بالعمل يستغرق أكثر من يوم أو حتى أسبوع.
- لا تنسى أن الشروع في وظيفة جديدة، تجربة مليئة بالضغط لمعظم الناس.

تصميم نظام الأجور و" السلم الوظيفي "

ماهية الأجور: الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر هي:

المرتب	هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف شهرياً في الغالب.
الأجر	هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً
إجمالي الأجر	هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية استقطاعات.
صافي الأجر	هو الأجر بعد خصم الاستقطاعات (الضرائب، تأمينات الرعاية الصحية والعجز).
الأجر النقدي	هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.
الأجر العيني	هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الجمعية للفرد مثل الرعاية الطبية والعلاج.. الخ.

أهمية الأجور

مستوى الفردي	مستوى الجمعية
--------------	---------------



○ وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالجمعية.	تستمد الأجور أهميتها لكونها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الجمعية أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته
○ وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالجمعية.	
○ وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل.	

دور مدير الموارد البشرية والمدير العام في الأجور

- تقييم الوظائف.
- تصميم نظام الأجور.
- إدارة البرامج (حساب الأجور والزيادات والعلوات..).
- دراسة مستويات الأجور في المجتمع (مسح الأجور).

دور المدير العام من الأجور

- اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد.
- اقتراح الزيادات الأجرية والعلوات.
- تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف.

خطوات تصميم نظام الأجور

التمهيد لتصميم النظام ويشمل ما يلي:

- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف.
- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الجمعية أم سيتم شراء النظام من مكاتب خبرة عالمية.

اختيار طريقة تقييم الوظائف



على مدير الموارد البشرية أن يحدد أي الطرق ستستخدم في تقييم الوظائف، وهذه الطرق سيتم توضيحها فيما بعد، وهي:

- الترتيب.
 - الدرجات.
 - النقاط.
 - مقارنة العوامل
- يقوم مدير الموارد البشرية بوضع ملامح خطة التقييم وتشمل ما يلي:
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ.
 - تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم.
 - تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها.

التقييم الفعلي للوظائف

يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم في ضوء الخطة الموضوعية ومسئولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي.

يقوم مدير الموارد البشرية بوضع ملامح خطة التقييم وتشمل ما يلي:

- وضع الجدول الزمني للتنفيذ.
- تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم.
- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها.

تحديد عدد الدرجات

تعبر هذه الخطوة عن تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد من الدرجات، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف حيث يتم تسعير كل درجة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.

تسعير الدرجات:

يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر (بداية المربوط) ونهايته (نهاية المربوط) لكل درجة.

إدارة نظام الأجور:

يتم تنظيم عمليات وضع الأجور والزيادات العامة وتعديل هيكل الوظائف ومعالجة أية مشكلات تطرأ على نظام الأجور.

طرق تقييم الوظائف

طريقة مقارنة العوامل

تحدد قيمة الوظيفة وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- قيم باقي وظائف الجمعية.
- حدد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية.
- ضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل.
- حدد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها.
- حدد عوامل التقييم التي سيتم مقارنة الوظائف على أساسها.
- وزع أحد كل وظيفة على عوامل التقييم بناء على الأهمية النسبية لهذه العوامل.

تصميم أنظمة الحوافز

دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الحوافز

بالنسبة لمدير الموارد البشرية

- تصميم أنظمة الحوافز.
- ضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز.
- حسابات مستحقات العاملين من الحوافز.
- الرد على تساؤلات العاملين فيما يختص بالحوافز.

بالنسبة للمديرين التنفيذيين

- المساعدة في تصميم نظم الحوافز.



- دفع الموظفين للحصول على مزيد من الحوافز.
- الاحتفاظ بسجلات أحقية الموظفين في الحوافز.
- المساعدة في الرد على بعض التساؤلات بشأن الحوافز.
- مساعدة إدارة الأفراد بالمعلومات اللازمة لإدارة نظام الحوافز.

مفهوم الحوافز:

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وهي لا تمثل جزءاً مكملًا للأجور والمرتببات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.

أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها:

- رفع القدرة التنظيمية.
- رفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- تحسين صورة الجمعية أمام المجتمع.
- تخفيض الفاقد في العمل.
- اشباع احتياجات العاملين.
- زيادة نواتج العمل كما ونوعاً.

أسس منح الحوافز:

إن أهم الأسس لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، وهناك معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية، فيما يلي توضيح ذلك:

- الأقدمية التي تعكس الولاء والانتماء.
- المجهود لقياس الأداء لوظائف الخدمات.
- التميز في الأداء بمعنى الأداء فوق العادي.
- المهارة المتمثلة في التميز الفكري والتعليمي.

أنواع نظم الحوافز على مستوى الفرد

المكافأة:

تقدم هذه المكافآت لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية بناء على الأداء العام للجمعية ككل أو لأداء إدارتهم ويقاس هذا الأداء العام بحجم ونوعية الأداء، ويتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة وقد تترك الحرية لكل إدارة في توزيع هذه المكافأة على مديري الإدارة وذلك وفق مؤشرات معينة

على مستوى التخصصيين والإداريين تنقسم الحوافز إلى:

العمولة:

يرتبط هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلين وأحياناً بعض المناصب الإدارية، وتعتبر العمولة جزءاً من العوائد المالية لشاغلي هذه الوظائف، ولا يتوقف تحفيز هذه الفئات على العمولات فقط حيث يمكن مكافأتهم عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادي في نشاطهم، وفي بعض الحالات تحصل هذه الفئات على مرتب ثابت بجوار العمولة.

العلاوة:

هناك عدة أنواع للعلاوات من أهمها:

- علاوة الكفاءة.
- علاوة الأقدمية.
- العلاوة الاستثنائية.

على مستوى جماعات العمل:



تقسم هذه الحوافز بالتساوي على كل أفراد المجموعة بمعنى أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على إنتاجه الجماعة ككل، وتحسب هذه الإنتاجية على أساس الكمية أو الوقت أو على أي أساس آخر تراه الجمعية، وتشجيع الجمعية هذا النوع من الحوافز نتيجة لصعوبة قياس أداء العامل منفرداً، كما أن هذا النوع من الحوافز يشجع على التعاون بين أفراد الجماعة، كما تشجع هذه الحوافز الأفراد ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم وتزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل، ومن عيوبها أن حوافز الفرد لا ترتبط مباشرة بأداء أو مجهود قام به متضرراً وإنما ترتبط بمجهودات كل أفراد الجماعة.

الأنواع الأخرى من الحوافز

هناك العديد من الحوافز الأخرى التي تشجعها الجمعية لتحفيز العاملين ومنها

المكافآت الاستثنائية	الرحلات المجانية	الأجهزة المنزلية
الأدوات الشخصية	خطابات الشكر	كؤوس الامتياز
العمره أو الحج	المساهمة في الرسوم الدراسية	تفويض صلاحيات أكبر للموظف
جائزة الموظف المثالي في الجمعية	إشراك الموظف في دورات تدريبية على نفقة الجمعية	الزيارات للموظف في المناسبات ومشاركته في أفراحه وأحزانه
ابتعاث الموظفين المبدعين والمتميزين للخارج لاكتساب مهارات ومعارف جديدة	إعطاء الموظف فرصة للترشح لوظائف اعلي في الجمعية	منح الموظف إجازات في مناسبات خاصة

شروط النظام الجديد للحوافز

على مستوى العمال: تنقسم الحوافز إلى:

الحوافز بالقطعة



تعنى هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأ على الزيادة عن هذه الكمية، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل.

حوافز الوقت

تعنى هذه الطريقة أن العامل يقوم بالإنتاج في وقت محدد ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت أو على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

مراحل تصميم نظام الحوافز

<ul style="list-style-type: none">• تصميم سليم للوظائف• عدد سليم للعاملين• طرق عمل سليمة• ظروف عمل ملائمة• سيطرة كاملة للفرد على العمل• كمية العمل• جودة العمل• التدرج والترتيب للقياس	<p>1. تحديد هدف النظام وتقسيمه إلى أهداف فرعية بحسب وحدات التنظيم ودراسة الأداء ويتطلب ذلك ما يلي:</p>
<p>ويتم تحديد حجم ميزانية الحوافز على شكلين هما:</p> <ul style="list-style-type: none">• ميزانية ثابتة ذات مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وتتحدد وفقاً للخبرة السابقة للجمعية وحجم ميزانية الأجور ومدى كفايتها وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.• ميزانية مرنة بمعنى أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سابقاً وذلك حسب أرقام إيرادات الجمعية. وهذا النوع من الميزانيات لا يفرض على الإدارة أي قيود مسبقة فهي لا تتعهد بدفع مبلغ معين.	<p>2. تحديد ميزانية الحوافز مع مراعاة تغطية الجوانب التالية:</p> <ul style="list-style-type: none">• قيمة الحوافز والجوائز• التكاليف الإدارية



<ul style="list-style-type: none">• تحديد الأدوار لكل رئيس من حيث ملاحظة سلوك المرؤوسين وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز.• الاجتماعات بشأن نظام الحوافز.• توقيت تقديم الحوافز (شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، الخ).• نوع الحوافز لكل أنواع الأداء.• النماذج وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم الحوافز.	<p>3. وضع إجراءات النظام وتتمثل إجراءات نظام الحوافز فيما يلي</p>
<ul style="list-style-type: none">• تتمثل تكلفة نظام الحوافز للعاملين فيما يلي• ميزانية الحوافز ذاتها.• أجور مرتبات المسؤولين عن نظام الحوافز تكلفة بحوث ودراسات الحوافز• أتعاب المستشارين في نظام الحوافز• تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بنظام الحوافز	<p>4. العائد والتكلفة لنظام حوافز العاملين</p>

أما العائد من نظام الحوافز فيجب أن يكون متمثلاً في زيادة الإنتاجية والرضا والروح المعنوية، وتركز عملية الحوافز على مكافأة الأداء المتميز سواء كان فردياً أو جماعياً من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية، وفقاً لتقييم الأداء الفردي المحفز وأنظمة الحوافز الجماعية، بالإضافة إلى تقدير حوافز على أساس الأداء الكلي للمؤسسة، بما يكفل إشباع حاجات الموظفين في إطار تحقيق أهداف الجمعية، كما يوصى بتوفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للموظفين، بالإضافة إلى منح الموظفين مزايا معينة كالتأمينات الخاصة بالمرض والقروض بدون فوائد وغيرها من الخدمات.



التدريب والتنمية الإدارية:

يهدف التدريب والتنمية الإدارية إلى رفع كفاءة العاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم، وتنمية الاتجاهات الايجابية لديهم نحو أعمالهم والتدريب لا يهتم بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك الموظفين خلال الأداء، من خلال مناقشة الموظفين لتحديد احتياجاتهم التدريبي (من خلال استبيان) وبناء على موازنة الجمعية والموارد المتوفرة يوصى بتحضير خطة سنوية لتطوير الكادر.

أهمية التدريب

البعض يعتبر التدريب مضيعة للوقت، وبعض الجمعية ترشد عندما يكون الأمر في التدريب وغيرها، والحقيقة أن هؤلاء لم يدركوا منافع التدريب، فالتدريب الجيد والفعال هو الأهم - على الإطلاق - في تقدم الأفراد والجمعية على حد سواء؛ لأنه يرشد إلى المسار الصحيح لمواكبة المستجدات التي ربما تكون إدارية أو تقنية أو فنية أو خدمية ... الخ، المهم كلما تدربت تقدمت.

قيمة التدريب

التدريب أمر حيوي يحتاج إلى جميع الأفراد، خصوصاً من يريد زيادة مرتبه أو دخله أو يريد مكانة مهنية أو اجتماعية، فتجد أن الشخص المُدرَّب يعمل بسرعة أكبر وبأخطار أقل، والنتيجة أنه كلما كان التدريب فعالاً، كلما كان الأداء جيداً.

الالتزام بالتدريب

تتشرك عناصر عدة في التدريب، وما لم يكن هناك التزام من هذه العناصر، فلن نجني ثمار التدريب

التزام الإدارة بالتدريب	يجب أن يؤمن رب العمل، ويدرك قيمة وأهمية بل ومنافع التدريب، والمكاسب المجنية من خلال التدريب؛ مما يجعله يبذل ما في وسعه لإنجاح عملية التدريب في عمله
التزام المتدربين بالتدريب	لا بد أن يحقق التدريب احتياج المتدربين بما يوافق طموحاتهم وآمالهم التي يخططون لتحقيقها، وما لم يلامس التدريب حاجة فلن تجد التزاماً ولا استجابة
التزام المدرب بالتدريب	لا بد أن يؤمن المُدرَّب بأهمية وقيمة التدريب، ولا بد أن يدرك أنه يسعى لتغيير حياة الآخرين إلى الأفضل، وإلا فسيكون مثل (فاقد الشيء لا يعطيه)



سلسلة التدريب

توجد خمس خطوات للتدريب الفعّال، وعلى كل عنصر من عناصر التدريب أن يدرك ويتقن دوره المحدود والخطوات هي:

تقديم الحاجة إلى التدريب	بداية عليك أن تحدد أسباب ومبررات التدريب، والأساليب المتبعة في عملية التقييم لعملية وبرنامج التدريب.
تصميم التدريب	الأسلوب الأمثل في التدريب عامل أساس لنجاح عملية التدريب.
ممارسة التدريب	وهي الممارسات والفنون التي سوف يتبعها المدرب في تدريبه.
استعمالات التدريب	وهي ترجمة ما تعلمه المتدربون على أرض الواقع وممارسته.
تقييم التدريب	وهذا الأمر له أهمية لمعرفة ثمار التدريب، ومدى تطبيق خطة التدريب، ومدى نجاحها وفعاليتها.

تقييم الحاجة إلى التدريب

يخضع تقييم التدريب لعدة جوانب وهي:

الحاجة الاستراتيجية للتدريب: وتمثل الحاجة الفعلية لتدريب الأفراد فيما يتوافق والخطط الاستراتيجية للجمعية بعيدة المدى؛ لتطوير الأفراد إلى كل ما هو جديد.

الحاجة التدريبية الوظيفية: كل موظف مكلف بعمل يحتاج إلى التدريب المستمر فيما يتناسب ووظيفته، خصوصاً إذا ظهرت مؤشرات سلبية على أدائه، أو حدثت مستجدات ومتغيرات يتوجب للحاق بها ومسايرتها.

حاجات الأفراد للتدريب: إن إدراك حاجة الأفراد للتدريب يعتبر أمراً مهماً، ولكن الأهم من ذلك معرفة وتقييم ماذا يحتاج الأفراد من برامج تدريبية، ويتم ذلك عن طريق الاختبارات لمعرفة الكفاءة المعرفية، والمهارات الفنية، أو الاختبارات الذاتية أو تقويم الأداء الوظيفي والتقارير الشهرية



والسنوية الموظفين، أو عن طريق المقابلات الشخصية أو الاجتماعات، أو التشاور مع الموظفين وخلافه من وسائل تقييم احتياج الأفراد للتدريب.

تحديد أهداف التدريب: تعتبر أهداف التدريب أساساً لكل برنامج تدريبي، والتي يجب أن يشارك في وضعها كل من المدراء والمتدربين؛ لكي تعطي المتدربين الشعور بالالتزام بهذا التدريب وأهداف التدريب يجب أن تصاغ صياغة واضحة وغير معقدة وواقعية وقابلة للقياس، وتوزع على المتدربين قبل برنامج التدريب.



الوسيلة التدريبية لمتطلبات التدريب الفعال

تتضمن هذه الوسيلة التدريبية عدة اعتبارات يجب الأخذ بها وهي:

الاعتبار المالي	وهي التكاليف التي سوف تنفق على برنامج التدريب من جوانبه المتعددة، لذلك تحتاج إلى وضع ميزانية محددة لكل برنامج تدريبي.
الاعتبار الزمني للتدريب	يقع برنامج التدريب تحت ضغوط الزمن؛ لأن من مصلحة الجميع أن ينتهي البرنامج التدريبي بشكل سريع، وقد يكون التدريب متعلقاً بمواعيد نهائية لتجهيز آلات مثلاً أو ترويج منتج أو سلعة، لذا يجب أن يكمل البرنامج التدريبي وقته المحدد له، وفق الوسيلة التدريبية المقررة في البرنامج التدريبي
اختيار المدرب	قد يكون المدّرب من داخل الجمعية، كوجود إدارة خاصة بالتدريب، أو من خارج الجمعية كالمراكز والهيئات المتخصصة في التدريب، وسواء كان المدّرب من الداخل أو الخارج، فيجب أن يكون مؤهلاً ومدرباً ذا كفاءة عالية، وهذا ما يفرّق المدّرب الفعال عن غيره
مكان التدريب وتجهيزاته	لكل برنامج تدريبي بيئته الخاصة به، ويمكن أن تلعب نوعية التدريب (مهارية، سلوكية، معرفية) دوراً في تحديد مكان التدريب، فقد يكون مكان التدريب داخلياً (في قاعة مهياًة من حيث الهدوء والخدمات الإنسانية والضيافة) أو يكون مكان التدريب خارجياً، وعند ذلك يتطلب الأدوات والتجهيزات الملائمة لبرنامج التدريب
اختيار المتدربين	من عوامل نجاح البرنامج التدريبي نوعية المتدربين، وملاءمتهم لبرنامج التدريب من حيث العدد والمستوى المعرفي والمهاري ودوافع التدريب وخلافه
موضوع التدريب	تدرج جميع البرامج التدريبية تحت ثلاثة مجالات كبيرة في التدريب، هي: (المجال المعرفي، المجال المهاري، المجال السلوكي)، وهذه المجالات متداخلة فيما بينها، بحيث لا يمكن الاستغناء عنها في أي برنامج تدريبي، فالمجال المعرفي لزيادة الحصيلة المعرفية، والمجال المهاري هو التدريب على الوظائف المهنية والتشغيلية، والمجال السلوكي يعتني بالاهتمام بالأفراد كالعلماء وأفراد فريق العمل
التدريب ضمن الوظيفة أو خارجها	ونقصد به التدريب ضمن أوقات الدوام أو خارج أوقات الدوام، وقد يشمل التدريبيين معاً، ولكل ميزاته الإيجابية والسلبية، ولكن الأمر الذي يتحكم في هذا كله يعود إلى موضوع التدريب، ومدى ملاءمته للتدريب الخارجي (خارج وقت الدوام) أو الداخلي (داخل وقت الدوام) أو كلاهما معاً

الوسيلة التدريبية - أنواع الأساليب التدريبية



أولاً: التدريب أثناء الوظيفة: ويمكن ذلك بإتباع مبادئ الإدارة الجيدة ومنها:

- القيادة والنموذج: يحصل العاملون على جرعات تدريبية عالية عند عملهم مع رئيس جيد، يعمل بمثابة قائد لهم بالنصح والتوجيه والإرشاد والمساعدة.
- التدريب الحميم: يعتبر قلب التدريب أثناء أداء الوظيفة، ويقوم به الرئيس المباشر أو أحد زملاء الموظف المتدرب، بحيث يكون المدرب قريباً من المتدرب، ويمده بأفضل أنواع التعليم والتدريب، وحتى نحصل على ذلك، فمن الضرورة توفر مزايا محددة في المدرب الحميم وهي:
 - أن يكون صبوراً وواثقاً.
 - أن يكون خبيراً بوظيفته.
 - أن يكون واضح المعلومات.
 - أن يكون خالياً من العادات السيئة (قدوة).
- التدريب التشاوري: وهو عبارة عن عملية تعليم مساندة للمتدرب من قبل رئيسه المباشر أو زميله في العمل، وهو يعتمد على تقديم المشورة والتوجيه، وقد يكون عن طريق اللقاءات المنتظمة، والاجتماعات الثنائية ذات العلاقة الحميمة الشخصية بين المدرب والمتدرب.
- تفويض التدريب إلى شخص آخر: يعتبر التدريب من أهم الممارسات الإدارية التي تقوم بها الإدارة الجيدة، فهو يفتح آفاق التطوير للآخرين، فيعتمد المدير الفعّال على تفويض الموظف الذي أبدى قدرات معينة لإنجاز مهمة ما، بعد أن يقدّم المدير الفعال للموظف لمحة عن المهمة المفوضة، ويعتبر التفويض أقوى أنواع التدريب؛ لأنه يتم من خلال الممارسة العملية.
- التدريب بتبديل الوظائف: ويتم ذلك بتشجيع الموظفين بالانتقال من وظيفة إلى أخرى، الأمر الذي يوفر مهارات جديدة من خلال الوظيفة الجديدة، وتوفر اندفاعاً للموظف للعمل، وتزيد من تحديات العمل التي تتطلب إثبات الذات، إلى غيرها من الطموحات، فضلاً عن زيادة الخبرة واكتساب المعرفة.



- إغناء الوظيفة والمهارات المتعددة: إغناء الوظيفة هو أسلوب لزيادة مسؤوليات الوظيفة، لجعلها أكثر رضاء للموظف، أما إغناء المهارات فهو يعطي فرصة للموظف لكي يتدرب ويتطور.
- الإلحاق والإعارة: إعارة الموظف وإلحاقه في دائرة أو جهة أخرى أو مجال آخر، يمكن أن يكون ذلك تدريباً فعالاً لزيادة المعلومات والمهارات.

الدروس التدريبية القصيرة

يظل هذا النوع من التدريب هو العمود الفقري لعملية التدريب، والذي يحتوي على مدرب بمساعدة آلة عرض لمجموعة من الأشخاص يجلسون على هيئة حرف (U) داخل الجمعيات، لأفراد الجمعية فقط، أما الدورة التدريبية المفتوحة فهي متاحة للجميع برسم محدد، ولكل نوع سلبياته وإيجابيات.

الدروس التدريبية الطويلة

تتم عادة خارج الوظيفة؛ لتدريب فئة محددة في مكان محدد لفترة محددة، يتبعها فترة تدريب تطبيقي، وتختتم غالباً بإعطاء شهادة تدريب.

ثانياً: التدريب خارج الوظيفة:

هذا النوع من التدريب غالباً، يكون خارج نطاق العمل ويكون منظماً، وقد يتراوح بين ساعات إلى عدة أشهر، وقد يحمل أسماء متعددة منها (ورشة عمل) أو حلقة تدريبية.

ثالثاً: تدريب الموظفين الجدد: يعتبر تدريب الموظفين الجدد من أولويات التدريب في جميع الشركات

عناصر تصميم البرنامج التدريبي

- علم النفس التعليمي
- يهتم علم النفس التعليمي بعدة أمور أساسية تحقق نظرية التعليم، وهذه الأمور هي توفير الدوافع الإيجابية التي تدفع المتعلمين للتعلم، ونقطة الانطلاق التي تجعلهم يعتادون على البرنامج (التدريب)، والمواد التعليمية التي تحمل معنى وغرضاً للمتعلمين، والبصيرة التعليمية من جانب



المعلم والمتعلم على السواء، وتعزيز التعليم بوسائل متعددة، وطرق وأساليب متنوعة، مع التفريق بين أعمار المتدربين، حيث يختلف تعليم الأطفال عن الراشدين.

• مضمون التعليم أو التدريب

نقطة البداية الطبيعية لكل برنامج تدريبي هي تحديد الأهداف التي يجب الوصول إليها من خلال البرنامج التدريبي، يلي ذلك تصميم برنامج تدريبي يفي بحاجات الدارسين، وذلك من خلال التحضير الجديد لهذا البرنامج، مع التحلي بالتواضع وسعة الاطلاع من قبل المعلم.

التدريب البعيد

ليس شرطاً أن يكون المدرّب بجوار المتدّرب حتى يحصل التدريب، بل قد يكون التدريب بالمراسلة، أو أشرطة الفيديو أو الأقراص المدمجة CD-ROM وقد يحصل لقاء عابر فقط بين المتدرّب والمدرّب في العطل، وهذا بخلاف التدريب المفتوح.

القراءات الخاصة

تشكل القراءات الخاصة للكتب والمجلات والدوريات - في مختلف المواضيع المهنية- نوعاً من التدريب لا يمكن إغفاله، خصوصاً إذا خضع لبرنامج مخطط وبارع ولكن هذه القراءات لا تكفي وحدها، بل لا بد من دعمها بالممارسة والتطبيق.

التدريب بالمحاكاة

وهو أسلوب تدريبي يعتمد على جهاز المحاكاة الذي يولّد بيئة تطبيقية تحاكي البيئة الحقيقية، حيث يتم اختيار وتقييم الممارسات التدريبية، ولكن هذا النوع باهظ التكاليف لذلك هو ذو حدود ضيقة.

التدريب عن طريق الحاسوب

وذلك باستعمال التدريب المبرمج على شكل أقراص مدمجة، ويمتاز هذا النوع من التدريب بالدقة والوضوح.



التدريب على الصنعة

يرتبط هذا الأمر بالتدريب على الصنعة بالمهارات الحرفية اليدوية، وأيضاً هو مرتبط بالوظائف الاحترافية كالمحاماة.

التدريب الاستقرائي

لا يكون الموظف بارعاً عندما يدير إدارته، ما لم يدرّب له تدريباً استقرائياً الذي يؤهله للوظيفة الجديدة.

تدريب خريجي الجامعات

وهذا التدريب لا يختلف عن سابقه، ولكن قد تحدث بعض المشاكل هنا في أن تكون شهادة المتدرب مهنية بحتة كالمحاسبة، وقد تكون غير مهنية كالتاريخ، وتتضاعف المشكلة عندما يحصل هؤلاء على مناصب إدارية، لذا يجب هنا التدريب على المهارات اللازمة، مع التشجيع على تطوير النواحي المهنية.

أساليب تقديم البرنامج التدريبي

يوجد عدد من الأساليب في عرض البرنامج التدريبي، ويعتمد اختبار الأسلوب الأمثل على عدة عوامل، مثل موضوع التدريب، مهارات المدرب، نوعية المتدربين، ومن هذه الأساليب المحاضرات، التمارين التطبيقية، استعمال الأفلام والفيديو.

• الجدول الزمني للبرنامج التدريبي

يجب وضع مخطط زمني للبرنامج التدريبي بعناية وانتباه؛ حتى تستطيع أن تغطي كل جوانب البرنامج التدريبي، بدون ارتباك لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

• عرض وتقديم البرنامج التدريبي

يعتمد نجاح البرنامج التدريبي على كيفية تقديمه وطرح معلوماته، ولزيادة فاعلية ونجاح البرنامج التدريبي يجب مراعاة ما يلي:

على المدرب أن يفعل عدة أمور قبل وصول المتدربين، ومنها تحضير البرنامج، ومنها أن يكون في مكان التدريب قبل ساعة - على

تحضير البرنامج



<p>الأقل- من بداية البرنامج؛ ليتأكد من المكان والوسائل والخدمات وخلافه</p>	
<p>تعتبر الدقائق الأولى من البرنامج مهمة للمدربين والمتدربين في تكوين فكرة لكل منهما عن الآخر، لذا يعتمد المدرب على إعطاء انطباعات إيجابية، وعلى المدرب أن يبادر المتدربين بالتحية والاستقبال الطيب ويعرفهم بنفسه، ويطلب التعارف فيما بينهم</p>	<p>بداية المحاضرة</p>
<p>يعتمد أسلوب المدرب على عدة عوامل، منها الزمن والمكان ونوعية المتدربين، وهناك العديد من الأساليب المتاحة منها:</p> <ul style="list-style-type: none">• الإبلاغ والنقاش• الإبلاغ والإقناع• التشارك والتفاعل• الشرح والتسهيل	<p>أنماط التدريس وأساليبه</p>
<p>يجب أن تكون المحاضرة التدريبية غير رسمية وقصيرة وذات أساليب مشوقة، مع استعمال الوسائل المساعدة، وتشجيع المشاركين على النقاش وطرح الأسئلة، ويجب أن تشمل المحاضرة على تمارين تطبيقية تساعد في وضوح المعلومة وتحقيق الأهداف المحددة للمحاضرة، كذلك يجب أن تحتوي على تغذية استرجاعية، وهي مهمة لجميع المشاركين في المحاضرة، لذا يجب اختيار أحد أساليب التغذية الاسترجاعية وتشمل:</p> <ul style="list-style-type: none">• تعليقات المدرب• النقد الذاتي من المتدربين.• لتغذية الاسترجاعية المباشرة.• تعليقات المتدربين عن متدربين آخرين.	<p>المحاضرة التدريبية</p>



<p>يجب أن يكون المدرب ماهراً في قيادة النقاش؛ لأن التدرّب غالباً يحدث من خلاله النقاش، فيجب على المتدرّب عدم إعطاء وجهة نظره قبل أخذ رأي المتدرّبين، ومن قيادة النقاش تشجيع المتدرّبين الخجولين على النقاش، ومنها اختتام النقاش في وقته المحدد، المهم أن يتحلّى المدرب بمهارة إدارة النقاش والحوار، ولا يجعل الأمور تخرج عن سيطرته.</p>	<p>قيادة النقاش</p>
<p>على المدرب أن يعطي جدولاً زمنياً للبرنامج التدريبي، وليس شرطاً أن يكون مفصلاً، وعلى المتدرّب أن يراقب الساعة دون شعور المتدرّبين بذلك، ويجب احترام أوقات الاستراحة ومواعيد المتدرّبين، كذلك يجب على المدرب عدم إظهار علامات الملل والقلق من الوقت.</p>	<p>الجدول الزمني للبرنامج التدريبي</p>
<p>تعتبر خاتمة البرنامج التدريبي من أهم أجزاء البرنامج التدريبي، لذا يجب استثمار هذه الخاتمة بإعادة ذكر الأهداف، أو صياغة خطة من المتدرّبين لما تعلموه في البرنامج التدريبي، المهم يجب أن يبدأ المدرب بقوة وينتهي بقوة، لذا يجب التخطيط والانتباه لخاتمة البرنامج.</p>	<p>خاتمة البرنامج التدريبي</p>

استعمالات التدريب وتقييمه ومصادره

استعمالات التدريب

من التحديات بعد التدريب أن يتم تطبيق مهارات التدريب الجديدة، وقد يكون الأمر أشد إذا كان التدريب من خلال الوظيفة.

مشاكل العودة إلى العمل

من مشاكل التدريب خارج الوظيفة تكدرس واجبات وأعمال المتدرّبين حتى يرجعوا من تدريبهم، وقد يصاب المتدرّبون بخيبة أمل، ويعتقدون أن ما تعلموه في التدريب جيد وفعال فقط في غرفة التدريب، وهنا يبرز دور المدير الناشط ليقفل من مشاكل العودة إلى العمل بعد التدريب.



متابعة التدريب

انتهاء البرنامج التدريبي لا يعني انتهاء التدريب، بل لا بد من متابعة المتدربين ومدى تطبيقهم للمهارات التي تدربوا عليها في البرنامج التدريبي، ويكون ذلك بالاتصال المباشر وغير المباشر بين المدرب والمتدربين.

المساندة التدريبية

يحتاج المتدربون المساندة لتطبيق ما تدربوا عليه، وقد يكون للمدير المباشر دور في تخفيف الضغوط على المتدربين، ودفعهم إلى ربط ما تدربوا عليه بالحياة العملية، وقد يلعب دور المشجع عائلات المتدربين أو الأصدقاء؛ لما لها من دور عجيب في إنجاح نتائج التدريب.

تقييم التدريب

وهنا يأتي كطف ثمار التدريب، ومعرفة نتائج التدريب ومدى تأثيرها على أداء المتدربين، وسوف نقيّم التدريب على أربعة مستويات

فعالية التدريب	وهي مدى التغيير الذي حدث على أداء المتدربين من حيث النوعية الاحترافية والإتقان
تأثير التدريب في المدى القصير	يعتمد قياس التدريب على التغيرات السلوكية للمتدربين قبل وبعد التدريب
تأثير التدريب على المدى الطويل	يوجد قلق بعد التدريب، بأن يعود المتدربون إلى استخدام أساليبهم القديمة، لذا يجب تجنب أسباب عودتهم إلى أساليبهم القديمة، وعمل تقييم آخر بعد فترة من ثلاثة أشهر إلى سنة، بنفس أسئلة تأثير تقييم المدى القصير

جدوى التدريب:

فيمكن عمل ذلك إذا أوجدنا قياسات لهذه الجدوى، ويعتمد ذلك على تحديد تكاليف التدريب، ومقارنة هذه التكاليف بتقييم ذاتي لقيمة التدريب من حيث التحسن في قدرات المتدربين، أو حصول زيادة في إنجاز الأعمال، أو حصول تحسن في خدمة الزبائن ... إلخ، أخيراً تشعر المؤسسات أنها من خلال التدرّب تقوي من قدرتها على المنافسة.



تقييم الأداء:

مفهوم تقييم الأداء:

تهتم كل جمعية تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، وتعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و تعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه، بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا.

و يقول باحثون آخرون أن تقييم الأداء " يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، و أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و الجمعية لهذا الأداء و السلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة و معروفة. ومن التعاريف الشاملة لتقييم الأداء أنه "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه. تتولى إدارة الموارد البشرية، مهمة تقييم أداء الموظفين، ويتم هذا التقييم لثلاثة أغراض:

الأول: الوقوف على كفاءة أداء الموظف

والثاني: التعرف على جوانب القصور في مستوى الأداء، وبالتنسيق مع المسئول المباشر لكل موظف، والثالث، تحديد الحوافز السنوية التي يستحقها الموظف كربط نتيجة التقييم بنسبة الزيادة السنوية حسب ما تقرره الجمعية.

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



أدائه ومهاراته من أجل قياس أداء الجمعية وأثره على الفئات المستهدفة تتطلع إدارة الجمعية إلى إجراء تقييم سنوي كحد أقصى لموظفي الجمعية.

يرتكز هذا التقييم للأداء الوظيفي على نقاط التقييم التالية:

نوعية العمل	الدقة، طريقة العرض، كفاءة وفاعلية العمل طبقاً لمعايير جودة موضوعة
القدرة الإنتاجية	إنتاج مرضى، السرعة والاتساق طبقاً لمعايير الإنتاج
الاهتمام والتعاون	الاتساق والاجتهاد في المهام المكلف بها. والاستعداد للعمل بالتعاون مع الآخرين للصالح العام للجمعية
الإحساس بالمسئولية	القدرة على استكمال المهام طبقاً للمواصفات وفي الموعد المحدد
الرغبة في التعلم	الاهتمام بتعلم مهارات جديدة متعلقة بالوظيفة لتحسين نوعية العمل
المبادرة	القدرة على تتبع طرق التحسين. القدرة على حل المشاكل بدون إشراف
العلاقات بين الأفراد	احترام واضح للآخرين، والقدرة على العمل في فريق وتجنب النزاع، وعلاقات جيدة مع المشرفين والزلاء والمرؤوسين
الحضور والمواظبة	الحضور والمواظبة يومياً
تنظيم العمل	تنظيم كاف في العمل
القدرة على التكيف	استعداداً للتكيف مع الأوضاع الوظيفية المتغيرة
القيادة	القدرة على توجيه وإرشاد وتحفيز الآخرين

كيفية عمل أداة التقييم:

يخصص لكل نقطة من نقاط الوظيفة إجمالي قيمة محتملة على أساس أهميته النسبية، وفي إطار هذه الفئات، يرتب أداء العاملين طبقاً لخمسة مستويات: ضعيف، ومقبول، وجيد، وجيد جداً، وممتاز، وخصص لكل من هذه المستويات قيمة رقمية قصوى ودنيا، والمظهر الواضح لهذه المنهجية في التقييم هو أن كلاً من المشرف والموظف يشارك فيها، فكلاهما يستكمل النموذج بصورة مستقلة تم يجتمعان في مقابلة لمراجعة ومقارنة النتائج، ويعتمد التقييم النهائي على متوسط الأرقام المخصصة من قبل المشرف والموظف، أو القيمة التي يتم الاتفاق عليها طبقاً للمقابلة.



إدارة الإجازات السنوية والمرضية

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

بالعودة إلى الدليل الإداري وباعتبار قانون العمل حداً أدنى لحقوق الموظف، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعلام الموظفين كافة بحقوقهم والإجازات المستحقة لهم، وتعمل هذه الإدارة أيضاً على حفظ مستحقات الموظفين من إجازات وتسجيلها، وإدخالها إلى نظام محوسب حسب إمكانيات الجمعية وتحديث هذه البيانات بشكل دوري وعلى الموظف تعبئة طلب إجازة قبل موعدها بيوم على الأقل، إذا كانت مدتها لا تتجاوز اليومين، وإذا زادت المدة عن ذلك فعليه أن يقدم طلب الإجازة قبل أسبوع على الأقل.

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

- صورة عن هوية الموظف.
- صور شخصية للموظف.
- نسخة عن سيرته الذاتية.
- عقد العمل الخاص بالموظف.
- طلبات إجازات الموظف.
- إنذارات أو تنبيهات تلقاها.
- تقييمات أداء الموظف.
- صورته عن حسابه البنكي إن وجد.
- أية وثائق أخرى (تامين صحي، قروض).
- صورة من شهادات خبرة الموظف ورسائل التوصيات.
- صورة عن شهادات الموظف الرسمية (معاهد، كليات، جامعات)



الإجراءات

تتضمن الإجراءات عددا من المعلومات الواردة في الجداول كما يلي:

وصف إجراء	
أ- اسم الإجراء: تحليل العمل	ص: 1
رقم الإجراء: 1	من: 1

#	الخطوات
1	يقوم مسئول الموارد بالتعرف على الأنشطة والمهام المناطة بالوظائف الموجودة في الجمعية المستحدثة بشكل دوري وعند الحاجة.
2	ويقوم أيضا بتوصيف الوظيفة (وضع الوصف الوظيفي لها)
3	يقوم بتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة لهذا المنصب: أي المسمى الوظيفي.
4	ويقوم أيضا بتحديد مواصفات الشخص (المؤهل والخبرات والتدريب) المرشح لهذه الوظيفة.
5	ويقوم برفعها إلى المدير الإداري للمراجعة.
6	يقوم المدير الإداري بدوره برفعها إلى المدير العام للاعتماد والذي يقوم برفعها لمجلس الإدارة للمصادقة.
7	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على الوصف الوظيفي ومواصفات الشخص للمناصب الإدارية العليا، أو الهيئة الإدارية لغيرها من المناصب.

وصف إجراء	
ب- اسم الإجراء: تخطيط الموارد البشرية	ص: 1
رقم الإجراء: 2	من: 1

وصف إجراء



ص: 1	ت- اسم الإجراء: الاختيار والتعيين
من: 1	رقم الإجراء: 3

#	الخطوات	مسئولية التنفيذ
1	يقوم مسئول الموارد البشرية بالبحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل بشكل دوري وعند الحاجة.	مسئول الموارد البشرية
2	وتقوم لجنة التوظيف بدراسة طلبات التوظف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	لجنة التوظيف
3	يرفع مسئول الموارد توصياته للمدير الإداري خاصة للمراجعة والذي بدوره يقوم برفعه إلى المدير العام للاعتماد، وإلى مجلس الإدارة للمصادقة.	البشرية

وصف إجراء	
ص: 1	ث- اسم الإجراء: تصميم نظام الأجور
من: 1	رقم الإجراء: 4

#	الخطوات
1	يقوم مسئول الموارد البشرية بدراسة سلم الأجور المتبع حالياً في الجمعية وتحليله بشكل سنوي وعند الحاجة.
2	ويقوم أيضاً بدراسة سلم الأجور المطبق في المؤسسات الشبيهة إضافة إلى مراجعة قانون العمل واللوائح التنفيذية الصادرة له.



3	ويقوم كذلك بتوصية فئات أجنبية للوظائف حسب الدرجة العلمية والخبرة العملية، مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور، يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالجمعية.
4	ويرفع أيضا توصياته للمدير الإداري للمراجعة، والذي يقوم بدوره برفعها إلى المدير العام للاعتماد وإلى مجلس الإدارة للمصادقة.
5	ويقوم المدير المالي بمتابعة تطبيق أنظمة الأجور للموظفين، ورفع التقارير إلى المدير الإداري بالخصوص.

وصف إجراء	
ج- اسم الإجراء: تصميم أنظمة الحوافز	ص: 1
رقم الإجراء: 5	من: 1

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



1	يقوم مسئول الموارد البشرية بدراسة سبل الرعاية الصحية والاجتماعية المقدمة للموظفين في الجمعية الأهلية وتحليلها بشكل سنوي وعند الحاجة.
2	ويقوم كذلك بدراسة الخدمات الصحية والاجتماعية في الجمعية الشبيهة وتحليلها إضافة إلى مراجعة قانون العمل الفلسطيني واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبه.
3	يرفع توصياته إلى المدير الإداري بخصوص منح الموظفين مزايا، كالتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والمواصلات والإسكان والإعانات والقروض وغيرها من الخدمات.
4	ويقوم المدير الإداري بمراجعتها ورفعها إلى المدير العام.
5	ويقوم المدير العام برفعها إلى مجلس الإدارة للمصادقة عليها.
6	ويقوم مسئول الموارد البشرية بمتابعة تطبيق أنظمة خدمات الموظفين، ومزاياهم، ورفع التقارير إلى المدير الإداري بشكل خاص.

وصف إجراء	
ح- اسم الإجراء: وضع أنظمة خدمات ومزايا للموظفين	ص: 1
رقم الإجراء: 6	من: 1

وصف إجراء	
خ- اسم الإجراء: تقييم الأداء	ص: 1
رقم الإجراء: 7	من: 1

#	الخطوات
1	يقوم مسئول الموارد البشرية بدراسة نظام تقييم الأداء المطبق في الجمعية وتحليله بشكل دوري وعند الحاجة.



2	ويقوم أيضا بمقارنة النظام المطبق بأنظمة تقييم الأداء المطبقة في المؤسسات الشبيهة.
3	ويقوم كذلك بتصميم نظام.
4	ويقوم المدير الإداري بمراجعتها ورفعها إلى المدير العام.
5	ويقوم المدير العام برفعها إلى مجلس الإدارة للمصادقة.
6	ويقول مسئول الموارد البشرية بتطبيق نظام التقييم المصادق عليه ورفع نتائج التقييم والتوصيات إلى المدير الإداري للمراجعة والذي يقوم بدوره برفعها إلى المدير العام لاتخاذ الإجراءات المناسبة (ترقيه/ تنبيهه/ تثبيت...).

وصف إجراء	
ص: 1	د- اسم الإجراء: التدريب والتنمية الإدارية
من: 1	رقم الإجراء: 8- يعتمد هذا الإجراء على توصيات وتشاور مستمر مع المدير المالي ومدراء الدوائر في الجمعية



#	الخطوات
1	يعد مسئول الموارد البشرية وبالتشاور مع مدراء الدوائر والمدير المالي، الأهداف والسياسات العامة والاستراتيجيات الخاصة بالتدريب.
2	من خلال توصيات الدوائر الأخرى يقوم مسئول الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، من خلال توزيع استبيانات بشكل دوري أو عند الحاجة، لتدريب موظف ما (تقديم خدمة جديدة، أو مشروع جديد)
3	ويعمل كذلك على وضع خطط التدريب وتطويرها باستمرار، بحيث تكون قادرة على ترجمة الاحتياجات العامة إلى احتياجات تفصيلية موزعة لكل نشاط.
4	ويعمل كذلك على تحديد البرامج العامة والمتخصصة لتلبية الاحتياجات التدريبية، ويحدد تلك التي ستنفذ أو سيتم المشاركة بها خارجياً.
5	ويقوم أيضاً بدراسة العروض المختلفة من مؤسسات التدريب المتخصصة ويختار الأفضل منها.
6	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 وجود التجهيزات اللازمة للتدريب من معينات سمعية، وبصرية، وأدوات التدريب المختلفة.



النماذج:

وتتألف مع عدد من البطاقات ومحتوياتها، وهي:

نموذج تخطيط العمل

التوصيات		العجز/ الفائض		المتوفر		الاحتياجات	
نوعية	كمية	نوعية	كمية	نوعية	كمية	نوعية	كمية

نموذج تحديد احتياجات تدريبية

الشخص	المسمى الوظيفي	التدريب المطلوب	الهدف من التدريب	فترة التدريب ومكانها	الكلفة التقديرية



نموذج التزام متدرب

رسالة التزام للمتدرب

التاريخ:

إلى السيدة/ة:

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

اسم برنامج التدريب:

التواريخ:

المكان:

التكلفة:

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

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

اختيار رقم 1. (تكلفة حتى --- دولار أمريكي)، ويشترط فيه ما يلي:

إنك تلتزم بإكمال عملك في الجمعية ك

..... لمدة ستة أشهر بعد عودتك من التدريب.

إنك توافق بأنه في حالة استقالتك من العمل أو قيامك بتصرف غير لائق يجبر الجمعية بإقالتك من العمل في أثناء المدة المحددة، وإنك ستقوم بدفع جميع تكاليف التدريب الذي شاركت فيه، على سبيل المثال،

وإذا تركت العمل بعد أربعة أشهر من استئنافك العمل بعد الدورة التدريبية فإنك تدفع مبلغ 1000 دولار

أمريكي بناء على 1500 دولار 8x أشهر (12 شهر -4 أشهر) / 12 شهر = 1000 دولار أمريكي (يتم دفعها

إلى الجمعية من قبل الجمعية.



اختيار رقم 2. (تكلفة تفوق 1500 دولار أمريكي)، والشروط هي:
إنك تلتزم باستئناف العمل للمؤسسة ك..... لمدة عام على الأقل من تاريخ انتهاء
الفترة التدريبية.

إنك توافق بأنه في حالة استقالتك من العمل أو قيامك بتصرف غير لائق يجبر الجمعية بإقالتك
من العمل في أثناء المدة المحددة في البند أ، وإنك ستقوم بدفع جميع تكاليف التدريب الذي
شاركت به كافة، على سبيل المثال، إذا تركت العمل بعد أربعة أشهر من استئناف العمل بعد
الدورة التدريبية فإنك تدفع مبلغ 4445 دولار أمريكي بناء على 5000 دولار x 32 أشهر (42
شهر - 4 أشهر) / 36 شهر = 4445 دولارا أمريكيا (يتم دفعه إلى الجمعية من قبل الموظف).

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

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المدير العام:

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

اسم المتدرب:

توقيع المتدرب:

التاريخ



نموذج إعلان وظيفة

وظيفة شاغرة

المسمى الوظيفي

تعلن جمعية عن حاجتها إلى (المسمى الوظيفي) على ان تتوفر فيه التالي:

المؤهلات المطلوبة:
1.
2.
3.
المهام الوظيفية المطلوبة:
1.
2.
3.
متطلبات الوظيفة:
1.
2.
3.
فعلي من تتوفر فيه الشروط السابقة أن يرسل سيرته الذاتية المفصلة مع كافة الأوراق الثبوتية على العنوان التالي العنوان: تلفاكس: ملاحظة: آخر موعد لتقديم الطلبات:



طلب إجازة

أتقدم إليكم بطلب إجازة - الفترة المتوقعة للغياب:

من تاريخ: الي تاريخ:

وسوف أعود الي العمل بتاريخ:

وهذا الغياب يكون من ضمن اجازتي المستحقة

عدد الأيام المتبقية	عدد الأيام المطلوبة	الاجازة المستحقة	الإجازة المطلوبة
		1	إجازة سنوية
		14	إجازة مرضية
		70	إجازة أمومة
			إصابة عمل
			تدريب
		3	إجازة مواساة
			إجازة غير مدفوعة الأجر
			بدل عمل إضافي
		10	إجازة زواج

ملاحظة: هل الإجازة خارج البلاد - إذا كانت الإجابة بنعم (أين- لماذا)

أنى على استعداد لتحمل المسؤولية التامة الناجمة عن تغييرى عن العمل كذلك أتفهم أنه إذا لم أتمكن من العودة الي العمل بالتاريخ المحدد لي، والمتفق عليه مع مسؤولي المباشر فان هذا يعرضني لطائلة قانون الانضباط والذي قد يؤدي الي فصلي التام من وظيفتي.

(الاسم - البرنامج - التوقيع - التاريخ)

كمسئول مباشر للموظف المذكور أعلاه فإنني موافق / غير موافق على طلب الإجازة

كمدیر عام لجمعية مؤسسة الثقافة والفكر فإنني موافق / غير موافق على طلب الإجازة

التوقيع:

الاسم:



اسم الجمعية

طلب توظيف

الوظيفة المطلوبة:		رقم الوظيفة:	
الاسم:			
العنوان بالكامل:			
رقم الهاتف:		رقم الموبايل:	
تاريخ الميلاد:			
الحالة الاجتماعية:			
المؤهل العلمي:			
الجامعة / الكلية		سنة التخرج	
التقدير			
لغات		محادثة	
كتابة		قراءة	
اللغة العربية			
اللغة الانجليزية			
الخبرة العملية:			
دورات تدريبية:			
هل سبق أن تقدمت بطلب توظيف للمؤسسة؟ اذكر ثلاث معرفين؟			
التاريخ: / / م			
التوقيع:			



عقد اتفاق عمل مؤقت

طرف أول / اسم الجمعية - مكان عمل الجمعية ويمثلها السيد رئيس مجلس الإدارة (اسمه)
طرف ثاني: من سكان: حامل لهوية رقم ()

جهة الاتفاق:

- حيث أن الطرف الأول هي جمعية أهلية مرخصة وفقاً للقانون ويتبعها عدة مراكز لزوم أنشطتها التربوية والثقافية والمجتمعية وتحقيقاً لأهدافها الواردة في نظامها الداخلي فقد اتفقت مع الطرف الثاني على العمل لديها بوظيفة مؤقتة تحت إدارتها وإشرافها على الشروط التالية:
- يصرح كلا الطرفين بأهليتهما القانونية للتعاقد.
- يصرح كلا الطرفين بأن مقدمة هذا العقد هي جزء لا يتجزأ منه.
- يصرح الطرف الثاني بموافقته على العمل لدى الطرف الأول بوظيفة مؤقتة، على برنامج محدد له من الطرف الأول تحت إدارته وإشرافه وذلك لقاء أجر قدره = \$ دولار يدفع في نهاية كل شهر.
- يصرح الطرف الثاني بالإقرار والالتزام بالعمل لدى الطرف الأول طبقاً للوائح الإدارية وأنظمتها المعمول بها وأن يحافظ على أموال وممتلكات الطرف الأول والتي سوف يتاح له العمل من خلاله.
- يصرح الطرف الثاني بالالتزام بالمحافظة على سرية الأعمال الموكلة إليه، وكذلك المحافظة على المشاعر الدينية للجميع وعادات وتقاليد مجتمعنا الفلسطيني.
- يصرح الطرفان بأن للطرف الأول وحده فسخ العقد، ودون سابق إنذار في حال ثبوت عدم أهلية الطرف الثاني، للقيام بواجباته الملقاة على عاتقه بما لا يتناسب مع العمل الموكول إليه، أو لعدم توفر التمويل أو الحاجة لعمله، دونما أن يكون للطرف الثاني الحق في ملاحقة الطرف الأول بأية حقوق تحت أي مسمى خارج الحقوق الثابتة له قانونياً بموجب الأحكام الخاصة بالعمل لمدة محدودة أو العرضي أو الموسمي.
- يصرح كلا الطرفين بأنه ليس للطرف الثاني حق المطالبة بأية حوافز وظيفية، أو بدلات للمواصلات وأي مستحقات طيلة فترة عمله لدى الطرف الأول.
- يصرح الطرف الثاني بالالتزام بتلبية دعوة الطرف الأول له للعمل في الظروف الطارئة.
- يصرح الطرفان المتعاقدان بأن مدة هذا العقد (مدة العقد)، يبدأ بتاريخ، وتنتهي بتاريخ....
- على ما سبق تم الاتفاق والتوقيع بحضور الطرفين بعد تفهم مضمونه حرفياً.



الوصف الوظيفي للعمل

	رقم الوظيفة
	نوع الوظيفة
	طبيعة العمل
	المسمى الوظيفي
	فترة الدوام الرسمي
	مكان العمل
الغرض من الوظيفة: أولاً: المهام الوظيفية للعمل ثانياً: متطلبات العمل: ثالثاً: المعرفة والقدرات المطلوبة: التوقيع:	

الموظف	المدير المباشر	مدير الجمعية
التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:
أشهد بأنني قد اطلعت وفهمت كافة المهام المنوطة بي مع التزامي الكامل بتنفيذ ما ورد في بطاقة الوصف الوظيفي	أشهد أن هذا الوصف الوظيفي يغطي المواصفات والوصف المتعلق بهذا المنصب مع التزامي الكامل بما كلفت به من متابعة وإشراف للموظف.	أصادق على تكليف الموظف بالمهام والمسئوليات الواردة أعلاه مع مسئولية قيام المدير المباشر بالمتابعة والإشراف.
نسخة لملف وثائق الجمعية		نسخة للموظف
نسخة لمدير الموارد البشرية أو المدير العام		نسخة لملف الموظف



نموذج تقييم

تقييم الخدمة والجدارة	
اسم الموظف	
المنصب	
الإدارة	
اسم القائم بالتقييم	
فترة التقييم	من إلى
<p>التعليمات (للقائم بالتقييم والموظف)</p> <ul style="list-style-type: none">• يراجع التقييم النقاط الأساسية للوظيفة على خمس مستويات أداء، وكل مستوى يحتوي على القيمة الدنيا والقصى الخاصة به، وهناك وصف مختصر لكل وجه من أوجه الوظيفة وكل مستوى أداء.• ويجب على كل من الموظف والقائم بالتقييم أن يستكمل نموذج التقييم منفرداً، ويجب اختيار مستوى أداء لكل وجه من أوجه الوظيفة، ويجب أن توضع درجات طبقاً لذلك وأن تقع بين القيمة الدنيا والقيمة القصوى لمستوى الأداء المختار.• تأكد من أن التقييم يؤدي بعناية وموضوعية، لا تدع المشاعر الشخصية، إيجابية أو سلبية، تؤثر على التقييم.• إذا كان أي من الموظف أو القائم بالتقييم مضطرباً أو مشغولاً، أجل التقييم لوقت آخر. يجب أن تتم المقابلة لمراجعة وتنسيق النتائج المكتوبة؛ ويجب أن تؤدي هذه المقابلة إلى أداء أحسن وأن تساعد على تنسيق العلاقات.	
الموقع:	التاريخ:



نموذج تقييم

اسم الموظف: المنصب:
تاريخ تقديم التقييم: تاريخ التقييم:
فترة التقييم، من: إلى:

أوجه التقييم	الدرجات المعطاة	التقييم الشخصي	التقييم المهني	إجمالي الدرجات (متوسط الشخصي والمهني)
نوعية العمل	150			
القدرة الإنتاجية	100			
الاهتمام والتعاون	50			
المسئولية	100			
الرغبة في التعلم	50			
المبادرة	100			
العلاقات بين الأفراد	100			
الحضور والموظابة	50			
التنظيم	100			
القدرة على التكيف	100			
القيادة	100			
مجموع الدرجات	1000			
النسبة المئوية	%100			
1. تعليقات وملخص (المشرف والموظف) يرفق مزيد من الصفحات إذا لزم:				
2. التحسين مطلوب في:				
3. الظروف الخاصة التي ربما تكون قد أثرت على أداء الموظف خلال فترة التقييم.				



تقييم برنامج تدريبي مشروع (-----)

اسم الجمعية المنتدب منها المتدرب	عدد ساعات التدريب	
موضوع التدريب	اسم المدرب	

أولا تقييم أداء المدرب: ضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة

معيار التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
التحضير والاستعداد للتدريب					
الأداء التدريبي ويشمل					
تقديم الجلسة وتشمل (استدعاء الانتباه، الربط بما سبق، توضيح المخرجات التدريبية، توضيح هيكل الجلسة التدريبية)					
العرض وتشمل (الشرح، النشاط، الملخص، الامثلة المستخدمة)					
تيسير التعلم الجماعي وتشمل					
كسر الحواجز/إذابة الثلج					
التشجيع على الانفتاح					
تشجيع المشاركة بالخبرات والتجارب والاقتراحات					
تحفيز المشاركين على طرح الأسئلة					
التغذية العكسية وتشمل					



					استقبال الملاحظات من الآخرين
					إعطاء الملاحظات للمشاركين
					الحيادية عند التغذية العكسية
					ردود الأفعال نحو المشاركين الصعبين
					المراجعة وتشمل
					الربط بين الجلسة وأهداف الدورة
					تلخيص أهم الأفكار
					الربط بالمواضيع المستقبلية
					الاختتام وتشمل
					مراجعة النتائج
					ملاحظات ختاميه
					التمهيد للموضوع التالي
					التنوع في الوسائل التدريبية المستخدمة
					التفاعل الإيجابي مع المتدربين
					ضبط سير العملية التدريبية
					إدارة الوقت بفاعليه
					استخدام لغة الجسم بشكل مناسب (الحركة)
					صحة الإلقاء باستخدام لغة سليمة وسهله
					توزيع المشاركات وإعطاء الفرصة لجميع المشاركين
					ربط الموضوع بالواقع العملي
					القدرة على تصحيح الأخطاء بالطريقة المناسبة



					الاستخدام المناسب لوسائل الإيضاح
					حسن التعامل مع المتدربين
					إجابة الأسئلة بشكل مناسب
					تحقيق أهداف الدورة التدريبية
					درجة التزام المدرب بأوقات التدريب
					درجة تمكن المدرب من موضوع التدريب
					نقاط تميز أخرى، أذكرها

ثانياً: تقييم مكان بيئة التدريب وأثاره على المشاركين: ضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة

#	معيار التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
1	الإضاءة.					
2	التهوية.					
3	النظافة.					
4	مكان للاستراحة.					
5	الضيافة.					
6	القرطاسية.					
7	موعد انعقاد التدريب (والمقصود هنا من الساعة 9-2).					
8	كيف تقيم مستوى مهاراتك ومعرفتك في موضوع التدريب قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.					
9	كيف تقيم مستوى مهاراتك ومعرفتك في موضوع التدريب <u>بعد</u> تنفيذ البرنامج التدريبي.					



ثالثاً: ما هي جوانب القوة الرئيسية التي تعتقد أنها متوفرة في هذا البرنامج التدريبي:
رابعاً: ما هي جوانب الضعف في البرنامج التدريبي؟

خامساً: اقتراحات وتوصيات:

نموذج تقييم موظف

ممتاز		جيد جداً		جيد		مقبول		ضعيف		الوجه الوظيفي التقدير
150	135	120	105	90	75	60	45	35	15	I. نوعية العمل الدقة، طريقة العرض، الكفاءة والفعالية في العمل طبقاً لمعايير جودة موضوعة.
نوعية العمل أفضل من المتوقع. عامل استثنائي.		العمل من نوعية جيدة. جيد التنظيم وكفاء. يظهر الاهتمام مع الاتساق والسرعة.		يؤدي عملاً جيداً بصفة عامة، ولكنه ما يزال في حاجة لبعض التحسين.		كثيراً ما يكون العمل الذي يتم إنجازه أقل من المتوقع. يميل لارتكاب أخطاء ويحتاج إلى إشراف كثيراً.		كثيراً ما يرتكب أخطاء تؤدي إلى تأخر وتكرار. يستغرق وقتاً أكثر من اللازم لإنجاز المهمة.		
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	II. القدرة الإنتاجية إنتاج مرضى، السرعة والاتساق طبقاً لمعايير الإنتاج.
الإنتاجية العامة تزيد عما هو مطلوب. سريع ومنسق في العمل بشكل ملحوظ.		الإنتاجية تتجاوز في بعض الأحيان ما هو مطلوب.		إنتاجية كافية ومرضية طبقاً لما يعهد إليه القيام به.		الإنتاج أقل من المستوى. يظهر بعض الاهتمام بالتحسين.		لا يظهر إنتاجية كافية تبرر الاحتفاظ بالمنصب. لا يظهر رغبة في التحسن.		
50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	III. الاهتمام والتعاون دائماً مشغول ويعمل. الاتساق والاجتهاد في المهام المكلف بها. الاستعداد للعمل بالتعاون مع الآخرين للمصالح العام للبرنامج.
مهتم بعمله وعمل الزملاء. يظهر رغبة كبيرة في مزيد من التعلم. يرغب في تحسين النظم والمواد. حريص جداً على مظهره الشخصي.		مهتم بعمله وعمل الزملاء. متعاون جداً حريص عند استعمال المواد والأدوات وفي مظهره الشخصي.		اهتمام وتعاون كافيان لإكمال العمل. حريص إلى حد ما مع المواد والأدوات. المظهر الشخصي مقبول.		يظهر اهتماماً قليلاً بالتعاون. مهمل إلى حد ما عند استعمال المواد والأدوات. المظهر الشخصي دون المستوى.		لا يتعاون. مهمل في استخدام المواد والأدوات. المظهر الشخصي غير مقبول.		

100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	الإحساس بالمسئولية
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	IV. القدرة على استكمال المهام طبقاً للمواصفات على نحو مرض وقبل الموعد المحدد.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	لا يبدو أن العمل هام. يتطلب إشرافاً دائماً.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	له رغبة في أن يكون مسئولاً والقيام بما يعهد إليه به ولكنه لا يمكن الاعتماد عليه دائماً.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	لا يبدو أن العمل هام. يتطلب إشرافاً دائماً.
50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	V. الرغبة في التعلم
50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	الاهتمام بتعلم مهارات جديدة متعلقة بالوظيفة لتحسين نوعية العمل.
50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	لا يظهر أي رغبة في تعلم أي شيء جديد.
50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	يظهر رغبة قليلة في التعلم. يهتم عادة بالمهام البسيطة.
50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	يبحث أحياناً عن معلومات جديدة ولكنه ليس حريصاً علي التعلم.
50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	يبحث دائماً عن معلومات جديدة من أجل التعلم والتحسين.
50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	يبحث بصفة عامة عن معلومات جديدة وكثيراً ما يحاول أن يتعلم المزيد.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	VI. المبادرة
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	القدرة على تتبع طرق التحسين. القدرة على حل المشاكل بدون إشراف.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	لا يعرف أبداً ماذا يفعل إذا حدث خطأ أو عندما تظهر مشكلة.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	يبحث في بعض الأحيان إلى حل للمشاكل.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	لديه مبادرة ولكنه في بعض الأحيان لا يعرف كيف يحل المشكلة.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	يبحث دائماً عن حلول.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	VII. العلاقات بين الأفراد
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	تقيس هذه الفئة السلوك في:
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	ليس منتبهاً ولا مجاملاً. لا يتكيف مع المجموعة. يعامل المشرفين الزملاء والمرؤوسين بعنف، يتسبب في نزاعات ومشاكل. غير اجتماعي.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	احترام الآخرين
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	علاقات جيدة مع المشرفين والزملاء والمرؤوسين
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	القدرة على العمل في فريق وتجنب النزاع.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	يحافظ بعلاقات جيدة مع المشرفين والزملاء والمرؤوسين. يستطيع التعامل مع الجمهور. يحتفظ بعلاقات شخصية مقبولة.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	يحافظ بعلاقات ممتازة مع الآخرين. محبوب ويبعث الثقة. قائد ويقدم أمثلة جيدة.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	يحافظ بعلاقات جيدة مع الآخرين. اجتماعي جداً.

