



USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Wallpaperferfer.com

إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في لبنان

ورشة عمل تدريبية

برنامج بناء التحالفات للتقدم والتنمية والاستثمار المحلي - كاب (بلدي-كاب)

إعداد: رانيا سكيته

13 و 15 كانون الاول 2017



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

جدول الأعمال

11.00-09:30 مقدمة إلى إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

11.15-11.00 استراحة

13:00-11:15 التوظيف وإدارة الأداء

14.00-13.00 استراحة الغداء

16.00-14.00 التعلم والتطوير وتحفيز الموظفين



أهداف التدريب

بحلول نهاية الورشة التدريبية، سيكون المشاركون قادرين على:

إظهار المعرفة بمفاهيم ومبادئ تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتوجيه والإدارة

تعزيز إدارة الموارد البشرية في منظماتهم

تحديد آليات لإدارة الأداء ومعرفة كيفية تطبيق أنظمة إدارة أداء الموظفين في منظماتهم

تعزيز ثقافة التعلم والتطوير في منظماتهم

تقييم وتحسين عملية تحفيز الموظفين ومشاركتهم



USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

أ. الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني اللبنانية



يعتبر تطوير الموارد البشرية واستبقائها في منظمات المجتمع المدني أمر مهم لأدائها وقدرتها على التطور

يقدر عدد منظمات المجتمع المدني التي تعمل في لبنان بـ 8000

أكثر 80% من منظمات المجتمع المدني لديها أقل من 10 موظفين، وأنها تعاني من ارتفاع معدل دوران الموظفين، ويرجع ذلك أساسا إلى التقلبات في التمويل.

تعتمد معظم منظمات المجتمع المدني، وخاصة الصغيرة منها، بشكل كبير على الموظفين بدوام جزئي كوسيلة للحد من تكلفتهم.

أكثر 75% منها لديها أقل من 20 متطوع

بالإضافة إلى ذلك، يترك العديد من الموظفين المؤهلين منظمات المجتمع المدني الصغيرة للانضمام إلى المنظمات الدولية ويرجع ذلك جزئيا إلى تلقيهم أجورا أكثر إغراء.

أكثر 75% منها لديها ميزانية تشغيل سنوية أقل من 25000 دولار

يؤدي ذلك إلى فقدان الموظفين المؤهلين في منظمات المجتمع المدني واضطرابها إلى لتوظيف موظفين جدد وأقل قدرة على أساس المشروع، وبالتالي تصبح غير قادرة على الاستفادة من الخبرات والمعرفة المكتسبة في العمل ومن خلال برامج التدريب المقدمة



USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ب. إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة



إدارة الموارد البشرية

"تعتبر الإدارة الفعالة للموارد البشرية للمنظمة المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وربما تكون العامل المحدد الوحيد الأكثر أهمية في أداء المنظمة على المدى الطويل"

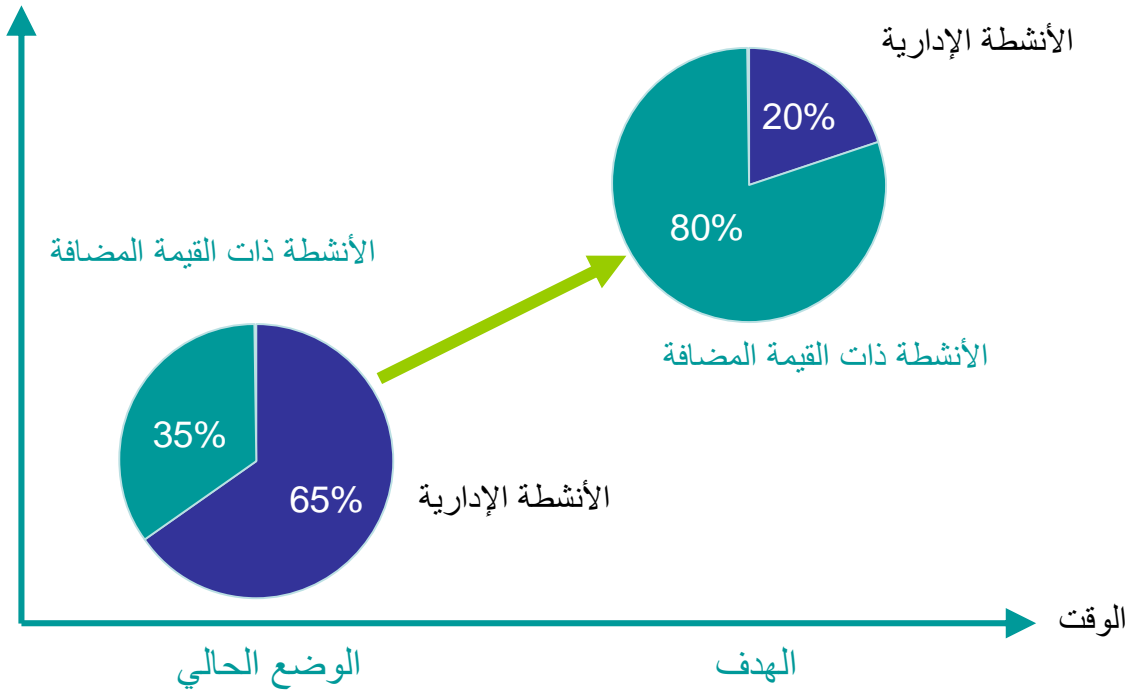


لزيادة القيمة المستدامة، يتعين على إدارة الموارد البشرية زيادة نسبة المهام ذات القيمة المضافة بشكل كبير

الهدف

تقوم إدارة الموارد البشرية بتوسيع نفوذها الاستراتيجي والإضطلاع أكثر بالمهام ذات القيمة المضافة للمنظمة

القيمة المضافة





تُستمد الأنشطة ذات القيمة المضافة التي تتألف منها استراتيجية الموارد البشرية من احتياجات وأهداف المنظمة المستقبلية

استراتيجية الموارد البشرية المستمدة من احتياجات المنظمة

احتياجات الموارد البشرية

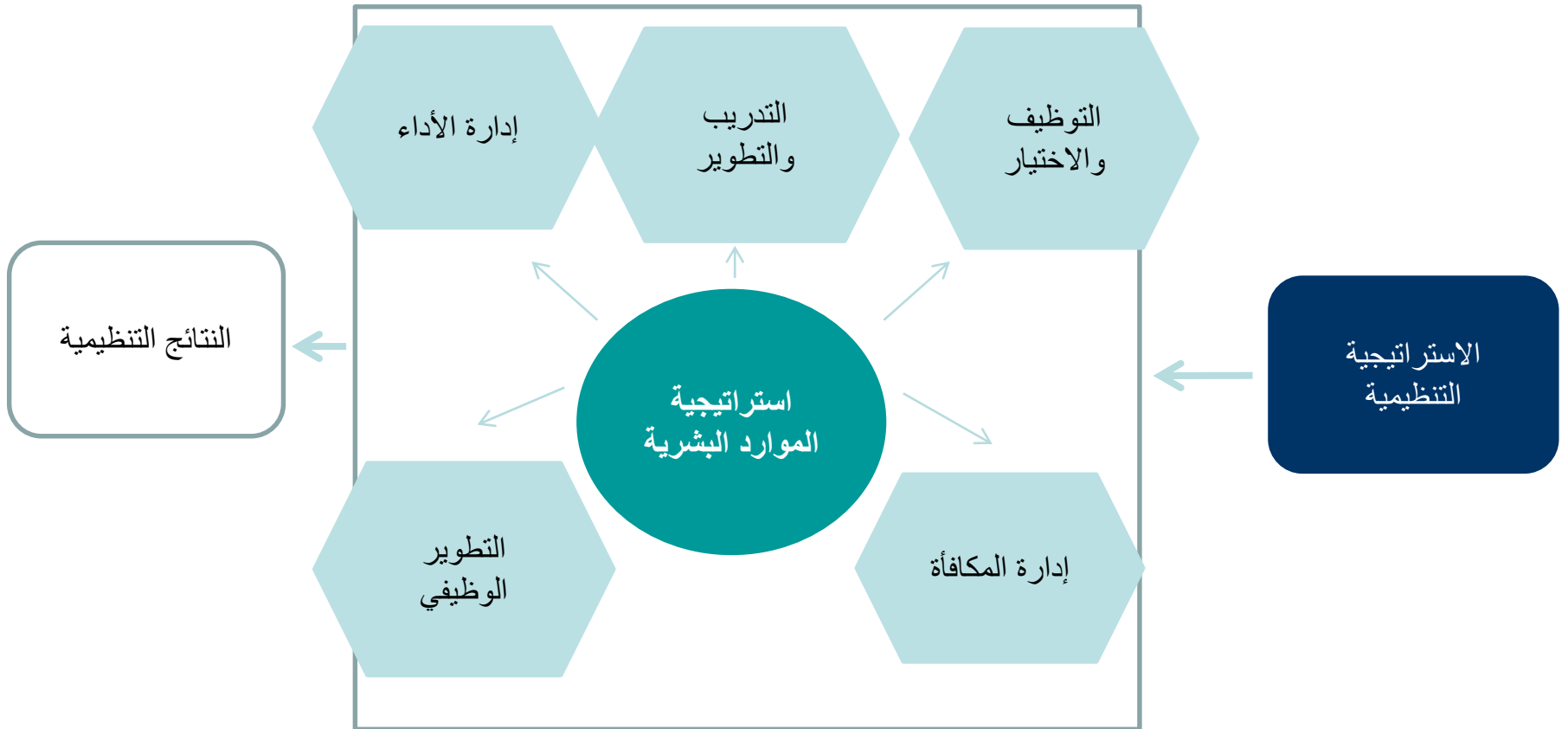
احتياجات المنظمة المستقبلية

- ما هو نوع الأشخاص الذين نحتاج إليهم في المنظمة؟
- ما هو الهيكل اللازم لتحقيق الأهداف؟
- إلى أي مدى تتعلق نقاط القوة ونقاط الضعف هذه بقدرات مواردنا البشرية؟
- ما هي الفرص المتوفرة لنا لتطوير وتحفيز الموظفين؟
- ما هي التهديدات في مجالات مثل النقص في المهارات واستبقاء الموظفين الرئيسيين؟
- إلى أي مدى تشمل هذه القضايا الاعتبارات التنظيمية واعتبارات الموارد البشرية؟
- إلى أي مدى ستساعد الجودة والالتزام ومواقف موظفينا بنجاح المنظمة أو فشلها؟

- ما هو نطاق عملنا؟
- إلى أين نحن متوجهون؟
- ما هي نقاط قوتنا وضعفنا وفرصنا والتهديدات؟
- ما هي القضايا الاستراتيجية الرئيسية التي تواجه المنظمة؟
- ما هي عوامل النجاح الهامة التي تحدد مدى قدرتنا على تحقيق رؤيتنا؟

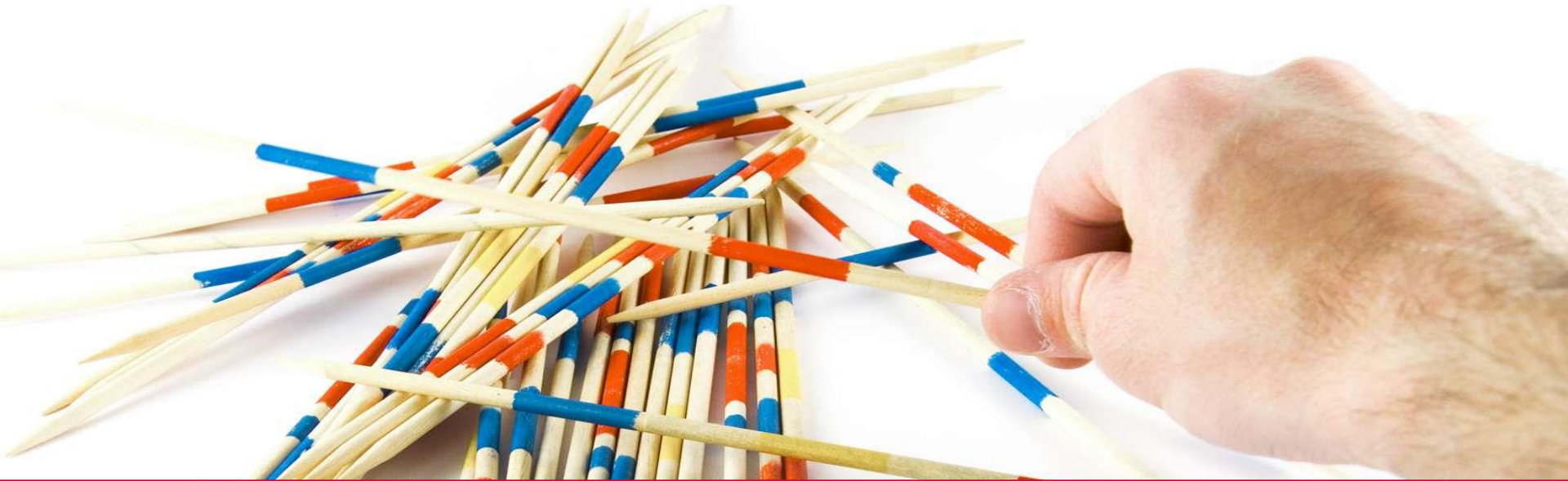


استراتيجية الموارد البشرية والنتائج التنظيمية





USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



د. الكفاءات الأساسية لإدارة الموارد البشرية



إدارة الموارد البشرية هي الفلسفة، والمقاربة الاستراتيجية، والمبادئ والسياسات والممارسات المتعلقة بإدارة موظفي المنظمة

إدارة الموارد البشرية - الكفاءات الأساسية

1 وضع سياسات وإجراءات واقعية وفعالة للموارد البشرية، وفهم جيد للقوانين التي ترضى العمل والقوى العاملة

2 تقييم احتياجات التوظيف بدقة

3 وتوظيف الموظفين المناسبين والمؤهلين

4 إنشاء وتطبيق إدارة أداء الموظفين

5 إنشاء وتطبيق نظام التطوير المهني للموظفين

6 استبقاء وتحفيز الموظفين



1. السياسات والإجراءات

2. تخطيط القوى العاملة

3. التوظيف

4. إدارة الأداء

5. التطوير والتعلم

6. الاستبقاء والتحفيز



يتمثل العنصر الأول لإدارة الموارد البشرية بشكل ناجح بتحديد الإجراءات والسياسات المرافقة الواضحة الواقعية المدونة بشكل واضح في دليل

- السياسة هي بيان المبادئ والقيم والنية أو أفعال توجيهية التي تحدد التزام واضح من قبل المنظمة وتضع أساسا لاتخاذ القرارات وتخصيص الموارد.
- الإجراءات هي الخطوات المحددة التي يتم اتخاذها لتنفيذ هذه السياسة.

السياسات والإجراءات

- توثق كافة أنظمة القوانين واللوائح للتعامل مع قضايا الموظفين داخل المنظمة
- هي فريدة من نوعها للمنظمة
- يمكن اقتراضها وتكييفها
- يجب أن تكون محددة بوضوح لجميع الموظفين الحاليين والمستقبليين
- عادة ما تكون مبينة في دليل الموظف



صياغة سياسات الموارد البشرية

مثال عن السياسة:

- "من أجل الحصول على قوى عاملة ذات مهارات عالية في المنظمة، سيتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة والجديدة من خلال وكالات التوظيف. في الحالات التي لا يقدم نظام التقييم موظف مؤهل للترقية، سيتم الإعلان عن الوظائف لأشخاص من خارج المنظمة".
- "يتم تعيين الموظفين والمتطوعين من دون تمييز على أساس العرق / الإثنية أو اللون أو الجنس أو الدين، أو الأصل القومي أو التوجه الجنسي أو السن أو الحالة الاجتماعية أو المسؤوليات العائلية، والقبول أو الانتماء السياسي، أو أي مجال آخر من التمييز".
- "تقدم الجمعية للموظف 15 يوماً إجازة سنوية، أو إجازة مدفوعة، تتراكم بمعدل 1.25 يوماً في الشهر. ويمكن حمل ما يصل إلى 15 أيام إجازة السنوية من سنة إلى أخرى. ويتم إلغاء أي إجازة غير مستخدمة تتعدى 10 أيام".



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

خصائص السياسات والإجراءات الفعالة

- ✓ مكتوبة بشكل واضح وبلغة بسيطة
- ✓ تحدد حقوق ومسؤوليات جميع الموظفين
- ✓ تتعلق بالمنظمة والموظفين
- ✓ تتوافق مع قوانين العمل الوطنية
- ✓ منظمة معا في وثيقة واحدة
- ✓ تطبق باستمرار
- ✓ منشورة بشكل جيد



1. السياسات والإجراءات

2. تخطيط القوى العاملة

3. التوظيف

4. إدارة الأداء

5. التطوير والتعلم

6. الاستبقاء والتحفيز



من أين نبدأ: ماذا قبل من

- سواء لتخطيط أو لتقييم احتياجات التوظيف، يتعين البدء دائماً بأهداف واضحة أو نطاق عمل محدد.
- يجب معرفة ما الذي يجب القيام به من أجل تحديد من سيقوم به.
- يمكن أن تشمل الأهداف أهداف التخطيط الاستراتيجي أو أهداف البرنامج
- نطاق العمل: أنشطة في عرض معين، خطة تنفيذية، وخطة عمل لمشروع



خطط التوظيف

تحدد خطة التوظيف الموارد البشرية اللازمة لتحقيق مسؤوليات التنفيذ والمسؤوليات التعاقدية للمنظمة بنجاح.

- تحدد مناصب ومهارات الموظفين الحاليين
- توضح الثغرات في تغطية الموظفين
- تحدد الخطوط العريضة للخدمات | البرامج الجديدة التي تتطلب موارد جديدة أو معدلة للموظفين
- تقدم الجداول الزمنية لإضافة أو تنظيم الموظفين
- تضم ميزانية للموارد البشرية
- يتم تحديثها سنويا كجزء من التخطيط

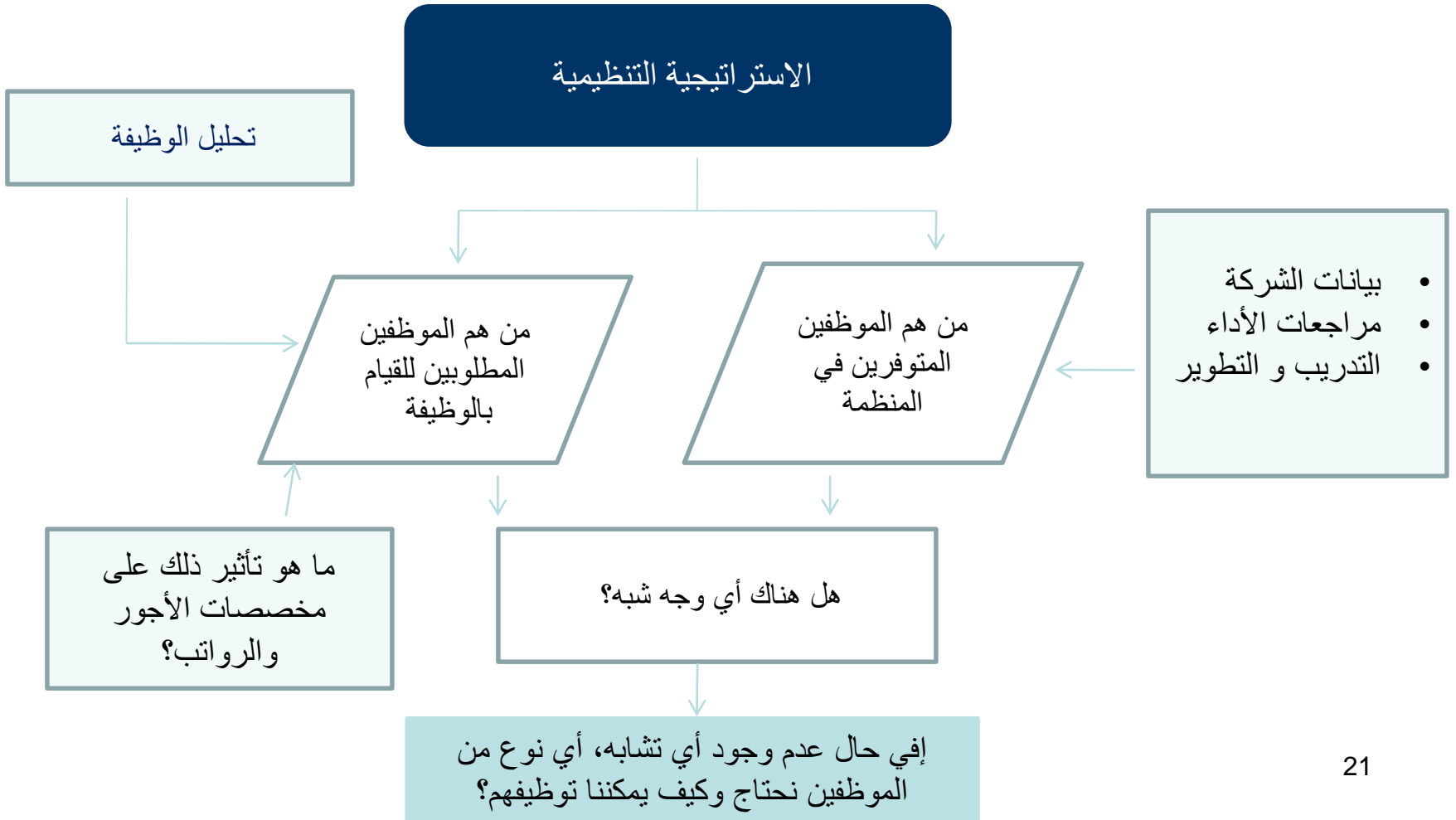


تقييم احتياجات التوظيف

متى يتعين تقييم احتياجات التوظيف:

- خلال التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي
- عند تخطيط أو اقتراح برنامج جديد
- عندما لا تأتي النتائج أو الإنجازات وفقا لتوقعات البرنامج و / أو المنظمة
- عندما يشكو الموظفين من الإرهاق بسبب العمل الإضافي

تخطيط القوى العاملة

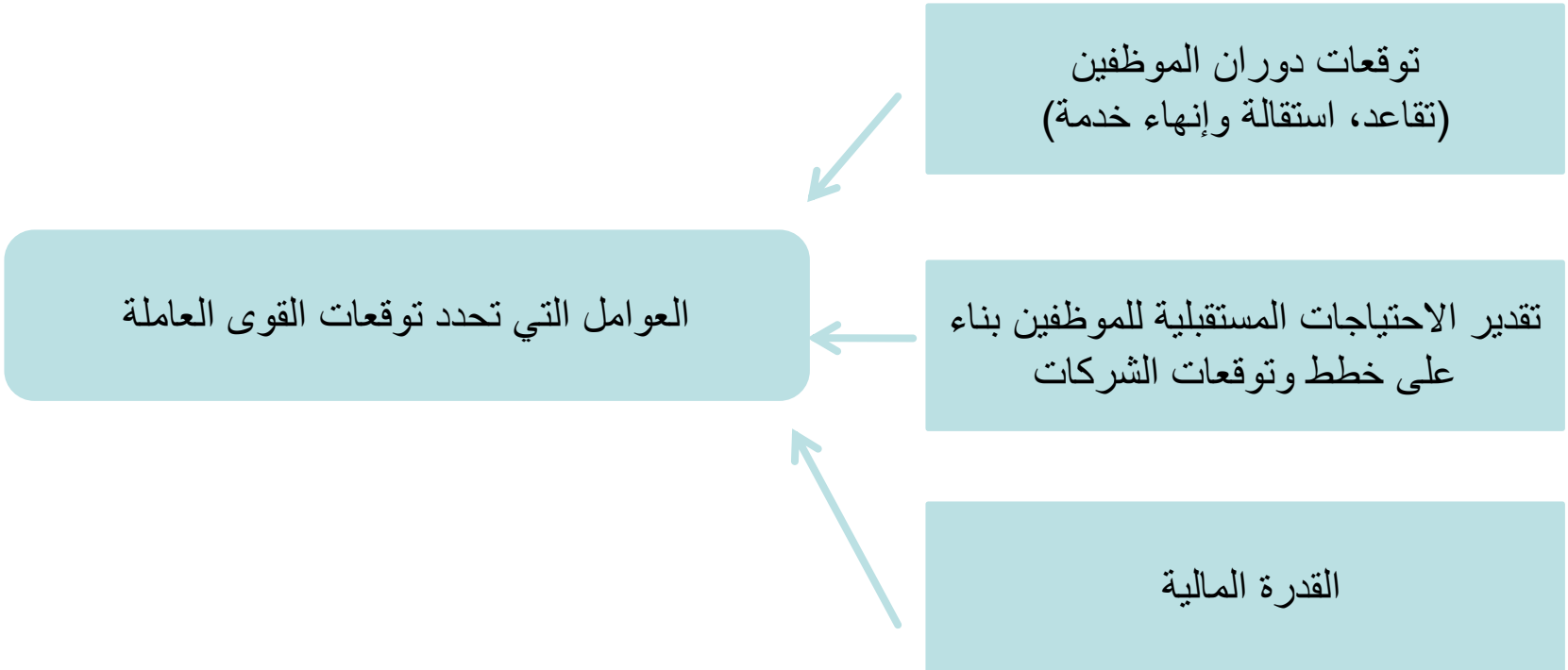




USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

عوامل تخطيط القوى العاملة





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

بشكل أساسي، هناك ثلاث خطوات لتقدير احتياجات الموظفين:

1. تحديد الأنشطة المحددة التي يجب القيام بها

2. تحديد الجهة التي يجب أن تقوم بهذه الأنشطة

3. تقدير الوقت اللازم للقيام بالأنشطة



المهارات المطلوبة

- ما هي المهارات التي يجب على الشخص (الأشخاص) التمتع بها من أجل تحقيق أهداف البرنامج أو المنظمة؟ فكر بما يلي:
 - **المهارات القيادية:** هل يتعين على الشخص الإشراف على برنامج أو مشروع وموظفي مشروع، إدارة أو نشاط؟
 - **المهارات الإدارية والإدارة المالية:** هل يحتاج الشخص للقيام أو الإشراف على المهام الإدارية أو المالية مثل النقل أو العمليات والخدمات اللوجستية أو شراء معدات؟
 - **المهارات الفنية:** هل يحتاج الشخص إلى قدرات فنية محددة في مجال الموارد البشرية والتدريب والاعانة من الكوارث، والتحليل الإحصائي أو مهارات محددة في مجال الكمبيوتر أو التكنولوجيا إدارة | تصميم الموقع، والدراسات الاستقصائية
- قم بمراجعة الموظفين الموجودين. هل تملك هذه المهارات في منطمتك؟



الوقت المطلوب

- (FTE) المعادل للدوام الكامل. وهذا يعني الموظفين الذين يعملون كل الساعات المطلوبة في وظيفة بدوام كامل. في لبنان تبلغ المدة القصوى للعمل في الأسبوع 48 ساعة (باستثناء الشركات الزراعية)
- يجب أن يكون لمنظمتك السياسات التي تحدد الوظيفة بدوام كامل.
- ما هو الوقت اللازم الذي يحتاج أن يعمل خلاله الشخص لتحقيق متطلبات الوظيفة؟ 5 ساعات في الأسبوع؟ 10 ساعات في الأسبوع؟ 10 أيام في السنة؟ فكر في المهام الوظيفية لتحديد الوقت المطلوب.



تقدير الوقت

- قد يشكل تقدير الوقت تحدياً. حاول القيام بما يلي.
- **إجراء مقابلة.** مقابلة الموظفين الحاليين الذين يملكون وصفاً وظيفياً مشابهاً لتكوين فكرة حول الوقت الذي يقضونه في الأسبوع للقيام بمهام محددة.
- **تحليل الوقت-المهمة.** في حال لم يكن الموظفون متأكدين من الوقت الذي يقضونه للقيام بمهمة، اطلب منهم الاحتفاظ بسجل ليوم أو أسبوع واستخدمه للقيام بالتقدير.
- **اسأل من حولك.** اتصل بوظائف مماثلة في منظمات أخرى واسأل ما يلزم للقيام بهذه المهمة.
- **تحليل ساعات العمل.** في حال قيام موظف بهذه المهمة حالياً وفي حال ذكر الساعات في سجل الدوام، قم بجمع المعلومات فيه. (في حال يقوم المسؤول بتقسيم العمل بين المشاريع، يمكنك معرفة الوقت الذي يتطلبه كل مشروع).



من هم الموظفين

يمكن للموظفين الحاليين تحمل مسؤوليات جديدة أو يتطلب ذلك موظفون جدد؟ اطرح الأسئلة التالية:

1. هل جميع الموظفين المؤهلين للقيام بالمهام الجديدة حاليا يعملون بشكل كامل؟
2. هل هناك أي أنشطة من المقرر أن تنتهي في الأشهر القليلة القادمة؟ هل سيكون للموظفين المسؤولين عنها وقتا متوفرا قريبا؟
3. هل هناك أي برامج جديدة تتطلب مهارات مماثلة من المقرر أن تبدأ قريبا؟ هل سيشترك موظفين مؤهلين في هذه الأنشطة؟



داخليا أو خارجيا

توظيف شخص، واستخدام الموظفين الحاليين أو تعهيد العمل إلى منظمة أخرى؟

- للتوظيف تكاليف على المدى الطويل وذات الصلة يتعين على منطمتك أن تكون مستعدة لتحملها.
- من الصعب في بعض الأحيان العثور على أشخاص لشغل وظائف بدوام جزئي.
- تتطلب بعض المهام خبرات فنية بشكل دوري فقط أو حسب الحاجة (على سبيل المثال، تكنولوجيا المعلومات، مراجعة العقود، والرواتب). هذه الأنشطة تصلح بشكل كبير للاستعانة بمصادر خارجية.



1. السياسات والإجراءات

2. تخطيط القوى العاملة

3. التوظيف

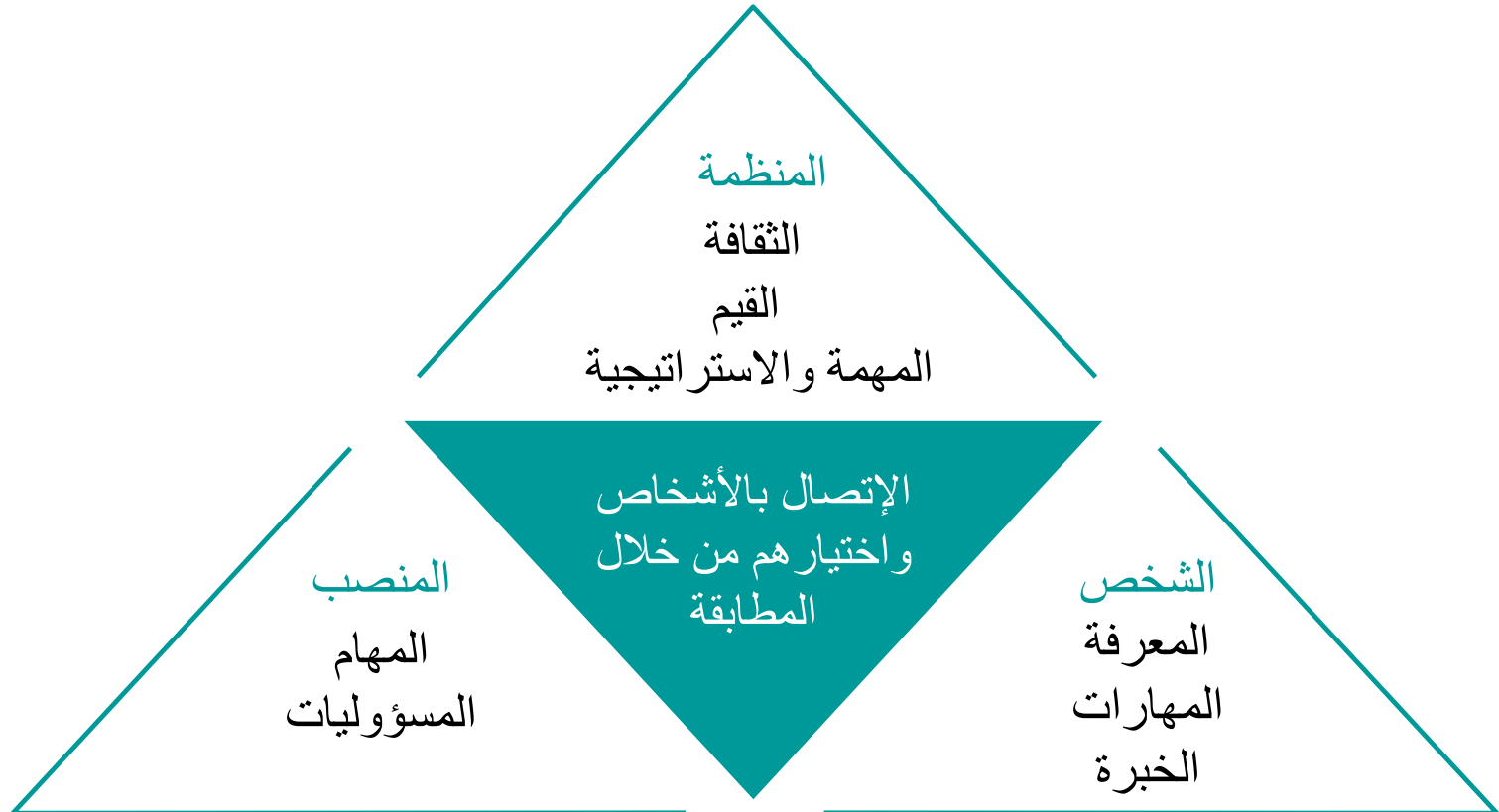
4. إدارة الأداء

5. التطوير والتعلم

6. الاستبقاء والتحفيز



تهدف عملية التوظيف إلى تحديد الأشخاص الذين يبدون مناسبين للوظيفة والمنظمة



العوامل التي تؤثر على التوظيف

عندما تكون الأوضاع الاقتصادية صعبة نسبياً، عادة ما سيكون هناك زيادة في العرض (أي عدد مقدمي الطلبات أعلى من الطلب). في مثل هذه الحالة، تجد المنظمة أنه من الأسهل نسبياً إيجاد واختيار المرشحين المناسبين.



ظروف الاقتصاد الكلي
البلاد

عندما تكون المهارة أو الكفاءة المطلوبة "نادرة" أو "متخصصة"، ستواجه الشركة صعوبة إضافية في التوظيف.



توفر القوى العاملة في
قطاعات مختارة

في حال كانت المنظمة تتمتع باسم تجاري أو سمعة جيدة ، ستكون عملية التوظيف أسهل نسبياً بما أن أفضل المواهب ستتزاحم لتقديم طلب للحصول على الوظيفة.



سمعة المنظمة



تتوفر العديد من الأدوات لاختيار المرشحين: الأدوات الكلاسيكية والواقعية والأدوات المبتكرة العلمية

أدوات اختيار الموظفين

الإختبارات المبتكرة العلمية

- اختبار الذكاء
- اختبار الأداء
- اختبار النزاهة
- استبيان السيرة الذاتية
- اختبار الشخصية

تقييم المواقف والمهارات والقدرات

الأدوات الكلاسيكية والواقعية

- قراءة السيرة الذاتية والخطاب التعريفي
- المقابلات
- الوظائف التجريبية
- العلامات الدراسية

أنواع اختبارات وإرشادات الاختيار

الإرشادات

اختبارات القدرة الإدراكية

التقييم الفردي الذي يقيس
القدرة العقلية أو الذكاء
بشكل عام

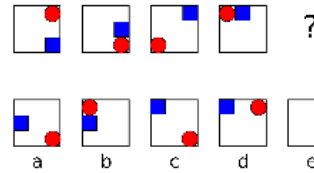
اختبارات الشخصية

تقيس لخصائص الشخصية المتعلقة بالأداء
الوظيفي في المستقبل، على سبيل المثال،

- الانفتاح على الآخرين والانطواء
- الاستقرار العاطفي
- الملاءمة
- الاجتهاد
- الانفتاح على الخبرة

- استخدام الاختبارات بالتزامن مع أساليب التقييمات الأخرى مثل المقابلات المنظمة للتأكد من الموثوقية
- اختبارات الاختيار للمهن التي تتطلب عدد كبير من الموظفين
- ينبغي إدارة الاختبارات فقط من قبل أشخاص خضعوا للتدريب في هذا المجال
- تزويد الأشخاص الخاضعين للاختبار بتعليمات واضحة حول كيفية إجراء الاختبار

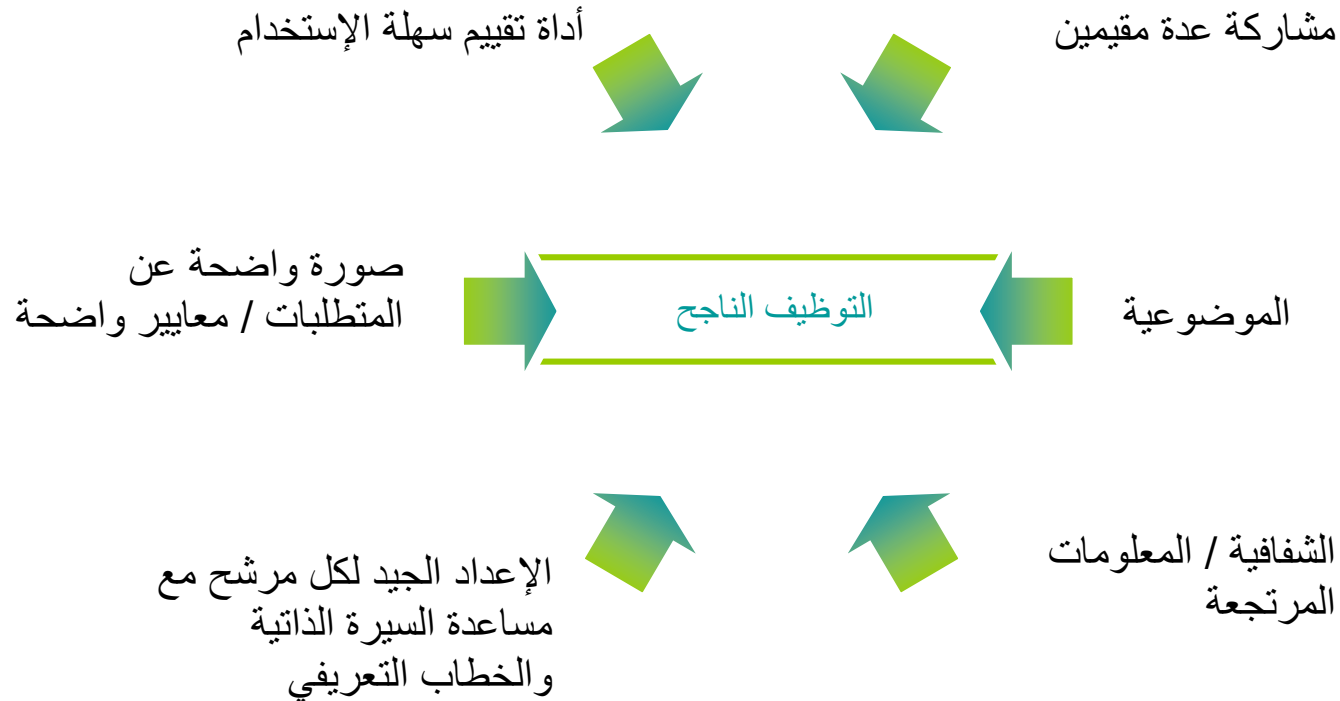
Choose the figure that completes the series





هناك ستة عوامل مركزية لاختيار واكتساب الموظفين وخلق الولاء الأولي للمنظمة

عوامل التوظيف الناجح





من أجل التوظيف بشكل ناجح، يتعين اتخاذ العديد من الخطوات من أجل ضمان عملية توظيف سلسلة

تشمل الخطوات اللازمة لتعيين الموظفين

1. إجراء تحليل الوظائف وتحديد المناصب المطلوبة
2. وضع وصف وظيفي لكل وظيفة مطلوبة
3. إنشاء ونشر إعلان للوظيفة بعد تحديد الاحتياجات
4. تشكيل لجنة توظيف صغيرة
5. اختيار مقدمي الطلبات
6. بحث الخلفية ()
7. إجراء المقابلات و / أو الإختبارات إذا لزم الأمر
8. اتخاذ قرار بشأن الاختيار (reference check & biodata)
9. توقيع عقد العمل
10. إجراء التوجيه والتدريب



من أجل التوظيف بشكل ناجح، يتعين اتخاذ العديد من الخطوات من أجل ضمان عملية توظيف سليمة – احتياط (1/2)

- إجراء تحليل الوظائف وتحديد المناصب المطلوبة
- وضع هيكل تجزئة العمل (Work Breakdown structure (WBS). يساعد هيكل تجزئة العمل في تحديد جميع المهام المطلوبة، وكيفية التعامل مع هذه المهام، مما يؤدي إلى تطوير الوظائف المطلوبة للبرنامج.
- يحدد حجم البرنامج وانتشاره الجغرافي كيفية تولي العديد من الأشخاص المناصب
- وضع وصف وظيفي شامل يستند إلى متطلبات الوظيفة والمهام التي يتعين القيام بها لكل وظيفة مطلوبة
- لا يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة مهما فقط لنشر الخبر ولكن هي أيضا مفيدة لسياسة تكافؤ الفرص التوظيف
- هناك عدة طرق للإعلان عن الوظائف الشاغرة بدءا من الطرق المكلفة وصولا للطرق المجانية. مثلا
 - الصحف أو وسائل الإعلام الأخرى
 - مواقع الانترنت المتخصصة بإعلانات الوظائف
 - المعارف والتشبيك معهم
 - الاتصال مباشرة بالمرشحين المحتملين
 - تشجيع الموظفين الحاليين على تقديم الطلبات



من أجل التوظيف بشكل ناجح، يتعين اتخاذ العديد من الخطوات من أجل ضمان عملية توظيف سليمة – احتياط (2/2)

- تشكيل لجنة توظيف جديدة
- تعتبر عملية تشكيل لجنة صغيرة وسيلة جيدة لتجنب نتائج التوظيف الذاتي من الأفضل تجنب عملية التوظيف التي يجريها شخص واحد في جميع مراحل العملية
- اختيار مقدمي الطلبات (Shortlist)
- تقسيم المرشحين إلى 3 فئات: (1) مرشحون أقوياء، (2) مرشحون محتملون، (3) مرشحون غير مؤهلون
- يساعد اختيار المرشحين على تجنب هدر الوقت والموارد خلال العملية
- إجراء المقابلات و / أو الاختبارات إذا لزم الأمر
- تشكيل لجنة المقابلة التي تتألف من 2-3 أشخاص كحد أقصى لإجراء المقابلة الشخصية. ويعتبر وجود أكثر من 3 أشخاص في وقت واحد أمراً محرجاً
- بدلاً من ذلك يمكنك إجراء المقابلة على مرحلتين، واحدة لتصفية المرشحين المحتملين، والثانية يتم إجراؤها مع الإدارة العليا التي ستجتمع فقط مع المرشحين المختارين



فحص الخلفية (Vetting)

<http://www.treas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>

<https://www.sam.gov/portal/public/SAM/>

<https://scsanctions.un.org>



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

المقاييس الرئيسية للتوظيف الفعال

- معدل الاستبقاء
- الرضا الوظيفي
- التكلفة لكل وظيفة شاغلة
- الوقت لكل وظيفة شاغلة
- عدد الوظائف الشاغلة
- عدد مقدمي الطلبات وصولاً إلى لائحة المرشحين المختصرة وصولاً إلى عدد المرشحين المختارين
- رضا مدير التوظيف عن شخص الذي تم توظيفه
- عدد المرشحين الذين تقدم بطلبات



1. السياسات والإجراءات

2. تخطيط القوى العاملة

3. التوظيف

4. إدارة الأداء

5. التطوير والتعلم

6. الاستبقاء والتحفيز

تعريف إدارة الأداء

- عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق.
- عملية لإنشاء فهم مشترك حول الأهداف المراد تحقيقها وكيف سيتم تحقيقها.
- عملية مستمرة وليس حدثا لمرة واحدة.
- تشمل على العمل معا في شراكة لتحقيق النتائج المرجوة.
- تنطوي على تحديد التوقعات وقياس النتائج.
- تركز على تخطيط وتحسين الأداء في المستقبل.
- توفر الأساس للحوار المنتظم والمتكرر.
- تعتبر تحويلية.





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

لماذا تعتبر إدارة الأداء مهمة؟ - بالنسبة للفرد؟

- ماذا يفترض بي أن أفعل؟ (الأهداف)
- لماذا يجب أن أفعل ذلك؟ (الصورة الكبيرة)
- ما هي الموارد التي أحتاجها؟ (المهارات والمعدات وغيرها)
- كيف سأقوم بذلك؟ (العملية)
- كيف لي أن أعرف مستوى الإنجاز الخاص بي؟ (التقييم)
- ما هي الفائدة من ذلك؟ (المكافآت)



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

لماذا تعتبر إدارة الأداء مهمة بالنسبة للمنظمة؟

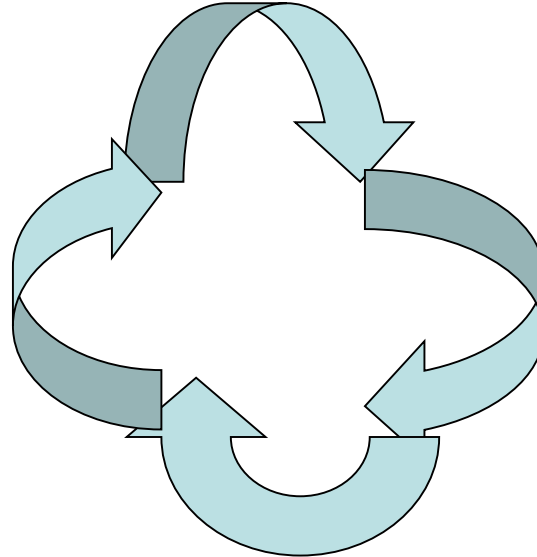
- ✓ تقوم بتعميم الرؤية أو الرسالة المشتركة والقيم لجميع موظفيها
- ✓ تساعد على تحديد الأهداف الفردية / الجماعية التي ترتبط على حد سواء باحتياجات العمل والأهداف التنظيمية
- ✓ تساعد على إجراء مراجعات رسمية ومنتظمة للتقدم المحرز نحو هذه الأهداف
- ✓ تحدد نتائج التدريب والتطوير، والمكافأة
- ✓ تساهم في تقييم الأداء العام للسماح بالقيام بالتغييرات والتحسينات



عملية إدارة الأداء المتكاملة

إدارة الأداء

تخطيط الأداء



مكافأة الأداء

مراجعة الأداء



مبادئ التخطيط والإدارة – التخطيط والإدارة

التخطيط

- تتطوي على وضع خطط أعمال المنظمة وأولوياتها.
- تترجم الأهداف التنظيمية إلى أهداف الإدارات وأهداف / مهام فردية.
- تحدد بوضوح مستويات الأداء المتوقعة (مقاييس الأداء لمعايير الأهداف / الأداء للمهام).
- تنشئ فهما مشتركا للأهداف المراد تحقيقها وكيفية تحقيقها.

الإدارة

- تسعى إلى تطوير أسلوب إدارة منفتحة وصادقة وتشجع تواصل ثنائي الاتجاه بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تسعى إلى وضع مقاربة لإدارة الأشخاص عن طريق تدريبهم، وتقديم المشورة لهم، وتحفيزهم.
- تعتمد على التوافق والتعاون بدلا من السيطرة والإكراه.
- تشجع الإدارة الذاتية للأداء الفردي.
- تتطلب إعطاء واستلام معلومات مرتجعة مستمرة من خلال الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية المنتظمة.



مبادئ التخطيط والإدارة - المراجعة والمكافأة

المكافأة

- يقدم النظام التقدير وجوائز خاصة للأداء المتميز.
- قد تكون الترقيات منفصلة عن المكافآت وترتكز فقط على انتقال الفرد الى موقع المسؤولية العليا.
- تستند الترقيات على الظهور الفردي من خلال المعرفة والمهارات والمواقف والقدرة على التعامل مع المسؤولية العليا عند توفر مناصب شاغرة مماثلة.

المراجعة

- تقيس وتقيم الأداء ككل وفقا للأهداف / المهام المتفق عليها والسلوكيات المحددة سلفا.
- تنطبق على جميع الموظفين في المنظمة.
- يجب أن تكون مراجعات الأداء منفتحة وشفافة ونزيهة بهدف تعزيز الأداء الجيد ومواجهة الأداء الضعيف من خلال الحوار القائم على الاحترام المتبادل.
- يجب أن تساهم مراجعات الأداء في تحسين الأداء واكتساب المهارات. كما أنها تساعد في تحديد احتياجات التطوير التي سيتم تناولها خلال التدريب (في مكان العمل، الداخلي، الخارجي) والدعم (الإداري والتنظيمي).



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

معايير مراجعة الأداء

- الإنجازات المتعلقة بالأهداف المتفق عليها بشكل متبادل
- مستوى المعرفة والمهارات المتوفرة والمطبقة
- السلوك في العمل لأنها تؤثر على الأداء (الكفاءات)
- الدرجة التي يتمسك من خلالها السلوك بالقيم الأساسية للمنظمة
- الفعالية اليومية



أمثلة سلوكية

• المهمة

– الموظف المعين للسفر داخل البلاد للمراجعة مع المنظمات الشريكة.

• الحالة

– حصل نقص حاد في الوقود في بيروت قبل يوم من الاجتماع.

• الإجراء

– 1. قرر انه لا يستطيع السفر في سيارته ولم يقيم بالرحلة.

– 2. استخدم وسائل النقل العام للقيام بالرحلة.

• النتيجة

– 1. لم يجتمع مع المسؤول عن المشروع، وغضب الرئيس لأن الاجتماع كان حاسما والمعلومات مطلوبة لتقديم تقرير إلى الجهات المانحة.

– 2. أنجز مهمته. أصبحت المنظمة قادرة على إنتاج البيانات والمعلومات ذات الصلة للتقرير. تلقت المنظمة تمويلا إضافيا للأنشطة.



ثمانية خطوات لإجراء تقييم الأداء (2/1)

1

التحكم بالبيئة

- جدولة الوقت.
- الحد من المقاطعات.
- التحضير

2

الإعلان عن هدف المناقشة

- الاطلاع على فوائد عملية التقييم.
- الإعلان عن المعلومات التي سوف تستخدم للتقييم.

3

اسأل الموظف عن رأيه

- اسأل الموظف أن يقوم بإبداء رأيه حول ما قام به .
- استخدم الأسئلة المفتوحة.
- استمع لما يقوله الموظف بشكل جيد.

4

قم بتقديم تقييمك

- كن صريحا ومحددا.
- قم بإعطاء معلومات مرتجعة تصحيحية
- قم بإعطاء معلومات مرتجعة إيجابية.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

ثمانية خطوات لإجراء تقييم الأداء (2/2)

- 5 **بناء على نقاط قوة الموظف.**
أطلب من الموظف أن يعدد نقاط قوته.
شارك رأيك في نقاط القوة هذه.
ركز على الأداء، وليس الشخصية.
- 6 **اسأل عن رد فعل الموظف حول تقييمك.**
الاستماع لما يقوله الموظف.
التوصل إلى اتفاق حول التقييم النهائي.
- 7 **ضع أهداف محددة.**
عدد المجالات المناسبة للتحسين.
تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية.
تحديد أهداف واقعية ولكن ممتدة المدى.
- 8 **إغلاق المناقشة.**
تلخيص الاجتماع.
التوقيع على استمارة التقييم.
شكر الموظف وشرح الخطوة التالية.



إفعل ولا تفعل

- | لا تفعل | إفعل |
|-----------------------------|---|
| • لا تصدر الأحكام | • كن منفتح |
| • لا تكون سلبي، قاسي، وناقد | • قم بتعزيز الأداء الجيد |
| • لا تسيطر على الاجتماع | • قم بإدارة الأداء الضعيف |
| | • الاستماع بشكل فعال ومتعاطف |
| | • الحفاظ على الثقة بالنفس للخاضع للمراجعة |
| | • التركيز على المستقبل |



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

التعليمات: تسمية كل تعليق إما تقييم للأداء أو الشخصية

1. يتميز عملك بالدقة ويقدم في الوقت المناسب دائما. _____
2. أنت لا تبالي باحتياجات عملائك. _____
3. عندما تصل إلى العمل متأخرا، يضطر الموظفون الآخرون للتغطية عليك. _____
4. يمكن الاعتماد عليك، وتشكل عضو فعال في الفريق. _____
5. لست "شخص اجتماعي". _____
6. تتحدث من دون حماس. في بعض الأحيان، يجد العملاء صعوبة في فهمك. _____
7. لديك الكثير من القواسم المشتركة مع الإدارة. _____
8. أنت تتصرف بشكل لطيف. الجميع هنا يحبك. _____



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

إدارة الأداء الضعيف

- تحديد المشكلة والاتفاق عليها
- وضع سبب (أسباب) النقص
- الاتفاق على الإجراءات المطلوبة
- تقديم الدعم والتدريب والموارد



إعطاء واستلام المعلومات المرتجعة

استلام المعلومات المرتجعة

- كن منفتحاً
- تلقى الملاحظات بموضوعية
- خذ ردود الفعل الإيجابية والسلبية بروح رياضية
- التزم بالتحسين
- لا تشعر بأنك مهدد

إعطاء المعلومات المرتجعة

- قم بإعطاء المعلومات المرتجعة في الوظيفة
- قدم ملاحظات عن الأحداث الحالية
- قدم المعلومات المرتجعة الإيجابية والسلبية
- قم بالوصف، لا تحكم
- قم بالرجوع إلى سلوكيات معينة
- اطرح الأسئلة بدلاً من الإدلاء ببيانات
- حدد القضايا الرئيسية والتقيد بها
- قم بالتركيز على الجوانب ضمن سيطرة الفردية



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

النقاط التي يجب مراعاتها عند إعطاء تصنيف

- قم بوضع تصنيف للأداء للعام الحالي فقط
- انه قرار إداري وليس عملية حسابية رياضية.
- تناسق الأداء
- أهمية التوقيت
- الوعي حول:

- وقع الهالة: التحيز الإيجابي

- الانطباع السلبي: التحيز السلبي

- تأثير الحادثة: تذكر السلوك الأخير



1. السياسات والإجراءات

2. تخطيط القوى العاملة

3. التوظيف

4. إدارة الأداء

5. التطوير والتعلم

6. الاستبقاء والتحفيز



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

وضع إستراتيجية الموارد البشرية

تشمل عملية وضع استراتيجية الموارد البشرية

- توجيه العمليات

بطريقة يتم من خلالها تزويد جميع الأشخاص والفرق بما يلي

- المهارات والمعرفة والكفاءات التي يحتاجونها لإجراء المهام الحالية والمستقبلية المطلوبة من قبل المنظمة.

- والتون، 1999



فلسفة التعلم والتطوير

- أنشطة التعلم والتطوير تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة
- يجب أن تكون خطط وبرامج التعلم والتطوير متكاملة مع وداعمة لتحقيق استراتيجيات الموارد البشرية والأعمال
- يجب أن يكون التعلم والتطوير متعلق بالأداء، وينبغي أن يكون مرتبطاً بالنتائج التي يحققها الموظف
- يجب تشجيع الجميع وإعطائهم الفرصة للتعلم
- تقدم عمليات التطوير الشخصي إطاراً للتعلم الفردي والذاتي
- تقع مسؤولية التطوير على عاتق الموظفين



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

تطوير ثقافة التعلم

- تطوير وتبادل الرؤية
- تمكين الموظفين - توفير الحرية لإدارة أعمالهم ضمن حدود معينة
- تبني أسلوب التيسير للإدارة حيث تم التنازل عن مسؤولية صنع القرار للموظف
- توفير بيئة تعليمية حيث يمكن اكتشاف وتطبيق قدرات التعلم
- استخدام تقنيات التدريب لاستخلاص المواهب
- توجيه الموظفين من خلال تحديات العمل وتوفير الوقت والموارد، والتعليقات النقدية



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

مقاربات التعلم والتطوير

- **التعلم غير الرسمي - التجريبي**
 - التناوب الوظيفي
 - التعلم الإلكتروني
 - العمل أو المشروع بين الوظائف
- **التعلم الرسمي - المخطط والمنهجي**
 - برامج تدريبية
 - التعلم في معاهد , جامعة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

ثغرة التعلم

ما يجب أن يكون

ثغرة التعلم

الواقع

مستويات
الأداء المطلوبة
المعرفة والمهارات
المطلوبة

مستويات الأداء الفعلي
المعارف والمهارات
المتوفرة





ملف الكفاءة

الوظيفة	الكفاءة المطلوبة	1	2	3	4	5
مدير التدريب والتطوير	مهارات التواصل					
	الخطابة العامة					
	مهارات القيادة					
	تطوير المنهج					
	تقييم التدريب					
مشرف	مهارات التواصل					
	مهارات القيادة					
	القدرة التحليلية					
	التخطيط والتنظيم					
	صيانة المعدات					
	التقدم نحو الإنجاز					



برامج التدريب

في العمل

- تدريب حول تعليمات العمل
- التلمذة المهنية
- التناوب الوظيفي
- التوجيه

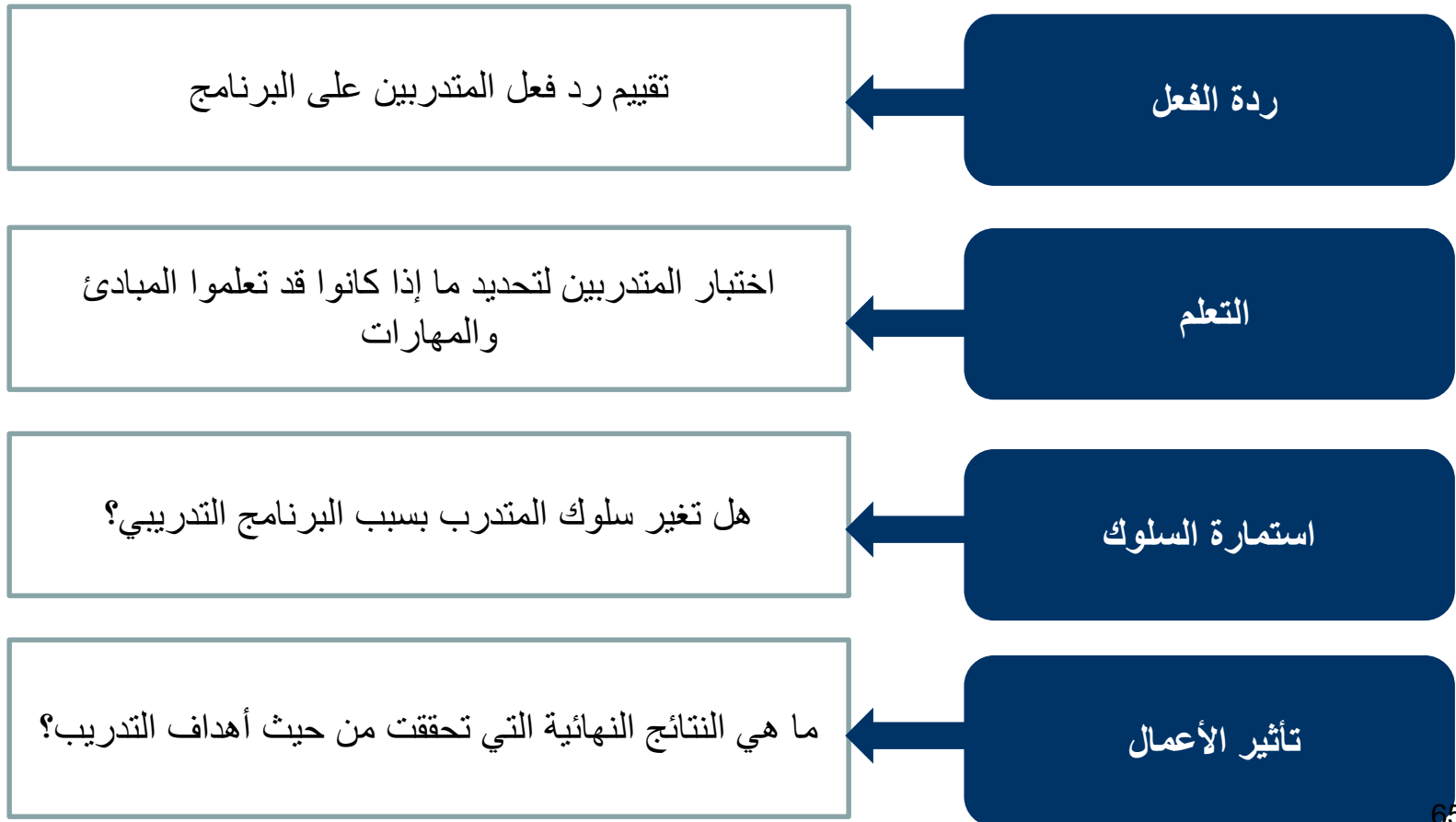
خارج العمل

- دورة رسمية
- المحاكاة
- الخلوات





تقييم التدريب





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الحواجز التي تحول دون نقل المعرفة بعد التدريب

- عدم وجود الدعم الكافي في العمل
- عوائق في العمل
- ثقافة تنظيمية غير داعمة
- عدم رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي
- البعض عن المدرب



1. السياسات والإجراءات

2. تخطيط القوى العاملة

3. التوظيف

4. إدارة الأداء

5. التطوير والتعلم

6. الاستبقاء والتحفيز



تكتسب عملية التحفيز والاستبقاء المزيد من الأهمية بما ان جوانبها المالية أصبحت واضحة

العناصر الرئيسية

- القيادة الفعالة
- المهمات المحفزة
- رواتب تنافسية
- تقدير الموظفين
- الأداء على أساس المكافآت
- علاقات إيجابية مع الزملاء (جو فريق جيد)

التعريف

- يشير استبقاء الموظفين إلى السياسات والأنظمة و طرق التقدير والمكافأة التي تستخدمها المنظمة لجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والالتزام



أنواع التحفيز

التحفيز الذاتي

- العوامل التي تتولد ذاتيا (الحاجة إلى أن يكون مؤهل، والتمتع بحق تقرير المصير)
- مثال: العمل بنفسه (عندما يكون العمل مهم، يشكل تحديا، مع الاستقلالية)
- يعزز من خلال تصميم الوظيفة أو الدور

التحفيز الخارجي

- عندما يتم القيام بالأمر للأشخاص ومن أجلهم لتحفيزهم
- أمثلة: الحوافز، وزيادة الأجور، والمدح، والترقية، والعقاب، واتخاذ إجراءات تأديبية، والنقد



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

تبادل الأفكار

- ما هي الخطوات التي تقوم بها المنظمة لاستبقاء الموظفين؟
- هل تنجح هذه الخطوات؟
- ما هو متوسط عدد سنوات عمل الموظف في المنظمة؟
- هل سبق أن قمت بتقييم مشاركة الموظفين؟
- كيف تقوم المنظمة بذلك وعدد المرات؟



ما هي العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين؟

هل أنت قادر على المنافسة؟ كيف تقارن الراتب والمزايا التي تقدمها منطمتك مع المنظمات المماثلة؟

الراتب



ساعات عمل مرنة، وتأمين صحي جيد، وبدلات تعليمية وفرص التطوير المهني، مكافآت الأداء، وعمولات الحصول على التمويل، الخ

المنافع والحوافز



الحصول على المعدات اللازمة، مساحة عمل مريحة، الوقت والبيئة اللازمة للقيام بالعمل، علاقات جيدة مع الزملاء زملاء متحمسين، ثقافة إيجابية في المنظمة

ظروف العمل





ما هي العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين؟

التوظيف الداخلي، وفرص التطوير المهني، تشجيع من الإدارة لتوسيع المهارات

فرص النمو



عقد ومنظمة مستقرة مع أموال كافية للعمل في المستقبل القريب

الأمن الوظيفي



الاعتراف العلني و / أو العام لوظيفة تم القيام بها بشكل جيد، والأهداف التي تم تحقيقها أو لبرنامج ناجح

التقدير



الروابط المعترف بها بين الأداء الفردي والأداء الكلي للمنظمة - تحقيق أهداف أو مهمة المؤسسة

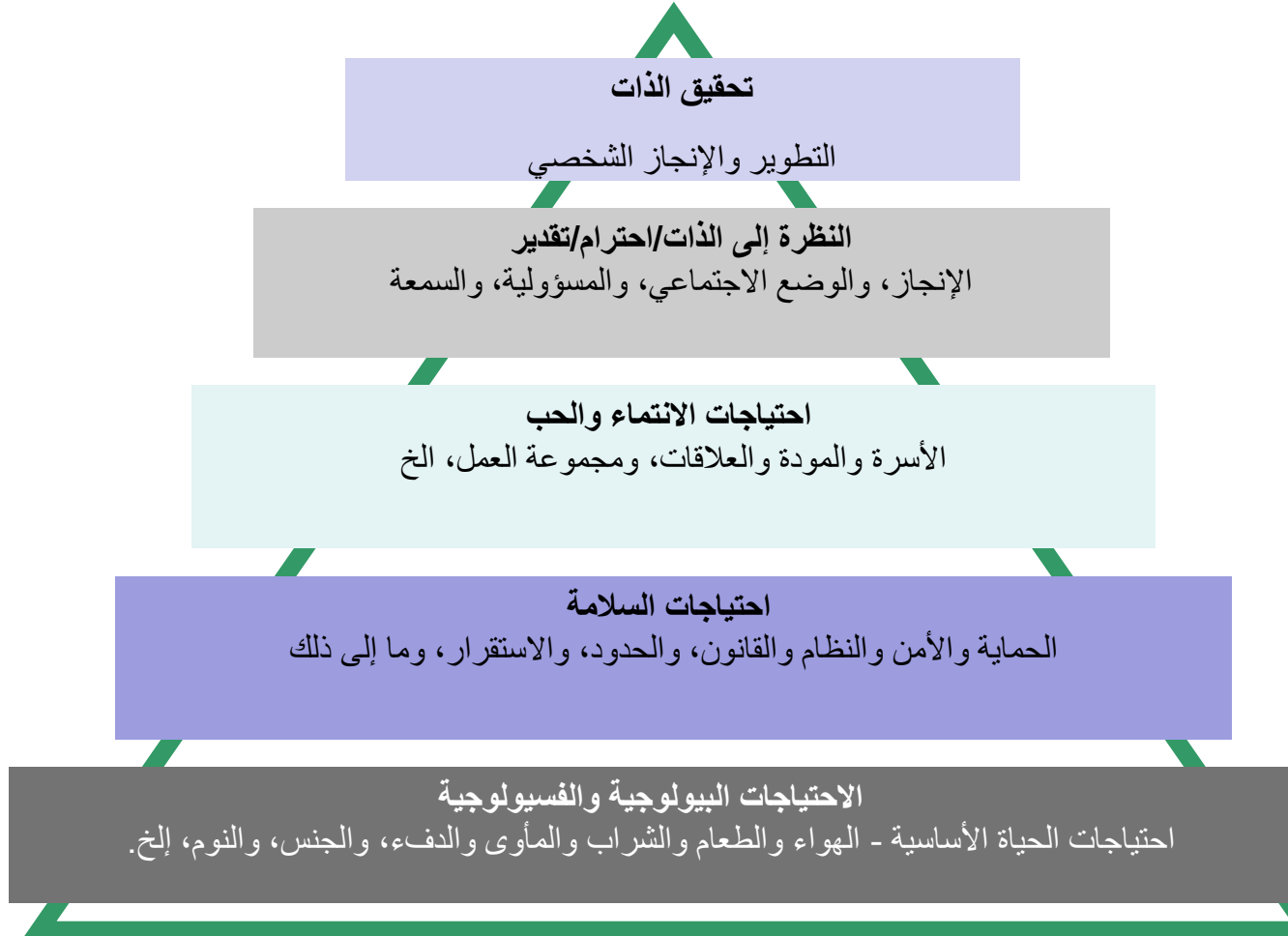
الشعور بالمساهمة في غاية - هدف حقيقي



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

نظرية عامل هرزبرج الثنائي

الرضا عن العمل



يتأثر بعوامل التحفيز

- الإنجاز
- الاعتراف بالإنجازات
- المسؤولية
- العمل الذاتي
- التقدم
- التطور الشخصي

مبادئ عامل هرزبرج
الثنائي

تحسين عوامل التحفيز

يزيد

من التحفيز على العمل

تحسين عوامل النظافة

يقلل

من عدم الرضا عن العمل

عدم الرضا عن العمل



يتأثر بعوامل النظافة

- ظروف العمل
- علاقات العمل
- السياسات والقواعد
- نوعية الإشراف
- الأجر الأساسي والراتب



نظرية عامل هرزبرج الثنائي

- تنقسم طلبات الموظفين إلى مجموعتين.
 1. الحاجة إلى التطور في الوظيفة كمصدر للنمو الشخصي
 2. المعاملة العادلة في التعويض والإشراف وظروف العمل، والممارسات الإدارية
- تحقيق المجموعة الأولى يزيد من تحفيز الموظفين
- تحول تلبية المجموعة الثانية دون عدم الرضا وضعف الأداء الوظيفي



مشاركة والتزام الموظف

- يقوم الموظفون بالمشاركة الفاعلة في العمل عندما يكونوا يحبون نوع العمل ومتحمسون له مما يدفعهم لتقديم أفضل ما عندهم.
- يشير الالتزام إلى التعلق والولاء للمنظمة.
- المشاركة ← موجهة نحو الوظيفة
- الالتزام ← موجه نحو المنظمة



مشاركة والتزام الموظف

استراتيجيات المشاركة

- الدوافع الذاتية من خلال نوع العمل

- بيئة العمل

- الدور وصفات القيادة للمدراء التنفيذيين

- الفرص للنمو الذاتي والمشاركة - ثقافة

التعلم

تطوير الالتزام

- المشاركة في صنع القرار

- المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن

- التطورات الجديدة والتغييرات في
ممارسات العمل

- تطوير المهارات القيادية

- برامج لتحسين نوعية القيادة

- تطوير ممارسات الموارد البشرية التي

تعزز الالتزام



USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

لمزيد من المعلومات

Building Alliance for Local Advancement, Development, and Investment – CAP

BALADI CAP

تابعونا على

www.baladicap.com



www.facebook.com/Baladi.cap



@BALADICAP



<https://baladicap.wordpress.com>



@BALADICAP