



# شراكات المهارات والتدريب والتشغيل دليل التشغيل

# STEP





Funded by the  
European Union



Enabel 

شراكات المهارات  
والتدريب والتشغيل

دليل التشغيل

STEP

تم إعداد هذا الدليل التشغيلي لمنهجية شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) بالشراكة ما بين الصندوق الفلسطيني للتشغيل (PEF) - ووزارة العمل (MoL)، والوكالة البلجيكية للتعاون الدولي (Enabel)، وذلك ضمن مشروع التمكين الاقتصادي للشباب في فلسطين (YEP) الممول من الاتحاد الأوروبي.

وبينما تم تصميم هذا الدليل لتوجيه تنفيذ برنامج وظيفتي الأولى (FEF) والذي حُدث لاحقاً ليصبح: شركات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) في فلسطين، فهو يعتبر أيضاً بمثابة مرجع للمؤسسات الوطنية والدولية التي تهدف إلى ربط التدريب مباشرة بالتشغيل. تقوم منهجية شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) بربط الباحثين عن العمل بفرص عمل حقيقية من خلال تدريب منظم أثناء العمل، وإرشاد، وشراكات مع أصحاب العمل - لضمان أن يؤدي تطوير المهارات إلى توظيف مستدام وحقيقي. كما يوفر الدليل إطاراً عملياً لتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التي جعل التدريب ينعكس بشكل ملموس على فرص العمل .

وذلك بدعم فني قيّم من شركة طلال أبو غزالة للإستشارات (TAG) والسيد نيل شاو.

## المحتويات

5	قائمة الاختصارات
6	الملخص التنفيذي
9	الفصل الأول: الإطار العام
9	1.1 مقدمة
10	1.2 الغرض من الدليل
11	1.3 الأهداف والغايات
12	1.4 المبادئ التوجيهية
12	1.5 هيكلية الدليل
13	1.6 المراحل والجدول الزمني..
14	1.7 التعريفات التشغيلية
16	1.8 أصحاب المصلحة الرئيسيون وأدوارهم
17	1.9 منظور الموارد البشرية
18	الفصل الثاني: مرحلة التخطيط والتنسيق
18	ملخص المرحلة
19	2.1 تقييم احتياجات السوق
20	2.2 الإعلانات والنشر
21	2.3 تصميم وإعداد مواد التدريب
24	2.4 اختيار وتوجيه المدربين
25	الفصل الثالث: التوظيف والاختيار
25	ملخص المرحلة
26	3.1 اختيار القطاعات الصناعية
28	3.2 اختيار الشركات
30	3.3 اختيار المتدربين
32	الفصل الرابع: مرحلة الموازنة والتدريب
32	ملخص المرحلة
33	4.1 طرق الموازنة: إلكترونية ووجاهية
35	4.2 خيارات الاختيار والحدود الزمنية

- 36 4.3 العقود، التأمين، أنظمة العمل، وترتيبات الدفع
- 38 4.4 التزامات العمل اللائق
- 38 4.5 ورشات التوجيه (التحضير لبيئة العمل)
- 40 4.6 امثال صاحب العمل
- 41 4.7 تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين

## 42 الفصل الخامس: التدريب أثناء العمل (الإرشاد والتدريب)

- 42 ملخص المرحلة
- 43 5.1 اتفاقيات وترتيبات ما قبل التدريب
- 44 5.2 جدول وبرنامج التدريب
- 45 5.3 اختيار المرشد والمدرّب ودورهم
- 46 5.4 اليوم الأول من التدريب
- 47 5.5 قضايا الاستقالة، الفصل، الاستمرار، خطاب الخبرة
- 48 5.5 حل النزاعات

## 50 الفصل السادس: المراقبة والمتابعة

- 50 ملخص المرحلة
- 51 6.1 تقارير المتدربين
- 53 6.2 أدوار المرشدين والمدرّبين
- 54 6.3 زيارات مدرّبي الجهات المنفّذة
- 55 6.4 التقييم النهائي من قبل الشركة / المرشد
- 55 6.5 المتابعة المستمرة لتجربة المشاركين
- 56 6.6 التقييم النهائي الكلي
- 57 6.7 منح الشهادات
- 57 6.8 المتابعة طويلة الأمد
- 58 6.9 مشاركة الخريجين وسفراء البرامج
- 59 6.10 مراجعة أداء الجهة المنفّذة والتعلّم

## 60 الملاحق

- 60 أ. مصفوفة السلطة والمسؤولية
- 63 ب. النماذج والقوالب حسب الفصل

## قائمة الاختصارات

الوكالة البلجيكية للتعاون الدولي	Enabel
اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية	FPCCIA
التعليم العالي	HE
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ICT
منظمة العمل الدولية	ILO
معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني	MAS
المتابعة والتقييم	M&E
وزارة التربية والتعليم العالي	MoHE
وزارة العمل	MoL
وزارة الاقتصاد الوطني	MoNE
مركز التجارة الفلسطيني	PalTrade
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	PCBS
الصندوق الفلسطيني للتشغيل	PEF
اتحاد الصناعات الفلسطينية	PFI
اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية	PITA
شراكات المهارات والتدريب والتشغيل	STEP
الشباب الفلسطينيون المهرة	SYP
فريق «شركة طلال أبو غزالة»	TAG TEAM
التعليم والتدريب المهني والتقني	TVET
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP
برنامج الوكالة البلجيكية للتعاون الدولي (إنابل) للتمكين الاقتصادي للشباب في فلسطين	YEP
برنامج الاتحاد الأوروبي لتمكين الشباب	YEP (أيضا)

## الملخص التنفيذي

منهجية شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) هي استجابة عملية لأحد أكبر التحديات التي تواجه فلسطين: ارتفاع معدلات البطالة، خاصة بين الخريجين الشباب والنساء والفئات الضعيفة. لقد جعلت الحكومة الفلسطينية من خلق فرص العمل أولوية وطنية، وتعمل عدة وزارات – وخاصة وزارة العمل – على الحد من معدلات البطالة من خلال فتح فرص جديدة بالشراكة مع القطاع الخاص.

وتعتبر شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) جزءاً من هذا الجهد. إنه برنامج الجاهزية للعمل (WRP) الذي يقوده القطاع الخاص والذي يساعد الشباب الباحثين عن عمل على سد الفجوة بين التعليم ومكان العمل. ولا يقتصر البرنامج على مجرد توفير الوظائف للشباب – بل يُؤهلهم من خلال تطوير المهارات، وربطهم بأصحاب العمل الملزمين، ويدعم كلا الجانبين طوال عملية التوظيف.

يتم إعداد المبادرة وتنفيذها بشكل مشترك من قبل:

- الصندوق الفلسطيني للتشغيل (PEF) – المنظمة المنفذة الرئيسية والمشغل الوطني لبرنامج التشغيل مدفوع الأجر (WEP).
- إنابيل (Enabel) – الوكالة البلجيكية للتعاون الدولي، التي تقدم الإرشاد الفني والاستراتيجي وتدعم التنفيذ.
- الاتحاد الأوروبي (EU) – الممول الرئيسي من خلال برنامجه لتمكين الشباب.
- قبل برنامج التمكين الاقتصادي للشباب في فلسطين (YEP)، تم اختبار برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) ضمن مشروع تجريبي سابق مدعوم من بلجيكا – الشباب الفلسطينيون المهرة (SYP). ساعد البرنامج التجريبي في تحسين المنهجية وأثبت جدواه. ويبنى هذا الدليل على هاتين الخبرتين بحيث يمكن الآن توسيع النموذج من خلال وزارة العمل والصندوق الفلسطيني للتشغيل، كما تمت مشاركته مع منظمات أخرى على المستويين الوطني والدولي.

### ما الذي يحققه الدليل:

دليل التشغيل هو دليل عملي لأي شخص يشارك في تطبيق منهجية شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP). بينما تمت بلورته أساساً مع أخذ فلسطين بعين الاعتبار، إلا أنه صُمم أيضاً ليستخدم من قبل جهات وطنية ودولية ترغب في إطلاق مبادرات مماثلة؛ فنموذج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) قابل للتكيف – حسب القطاع، المنطقة، البلد، العمر، وسياق العمل.

## يشرح الدليل:

- كيف تسير العملية – من تقييم السوق والتوظيف إلى التوجيه، والتدريب، والمتابعة، والتقييم.
- من يفعل ماذا – بما في ذلك أدوار الجهة المنفذة (في السياق الفلسطيني، الصندوق الفلسطيني للتشغيل)، والوكالة البلجيكية للتعاون الدولي (إينابيل، في السياق الفلسطيني)، وأصحاب العمل، والمدربون، والموجهون، والمرشدون، وشركاء آخرون.
- كيف يتم اختيار المتدربين وتدريبهم وموائمتهم ودعمهم قبل وأثناء وبعد التدريب.
- ما هي الأدوات الواجب استخدامها – بما في ذلك النماذج، القوالب، قوائم التحقق، وصيغ التقارير.
- كيف يتم الحفاظ على الجودة – من خلال المتابعة، ومعايير العمل اللائق، وآليات التغذية الراجعة.

## الدليل مكتوب لـ:

- موظفي ومنسقي الجهة المنفذة.
- أصحاب العمل وشركاء القطاع الخاص.
- المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني (TVET).
- الموجهين، المدربين، والمرشدين. المؤسسات المانحة، المنظمات غير الحكومية، وصانعي السياسات.
- منظمات أخرى تسعى لتبني أو تكييف النموذج.

## ما الذي تقدمه منهجية شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP)

- في جوهرها، تهدف المنهجية إلى:
- معالجة الفجوة بين مهارات الخريجين واحتياجات سوق العمل.
- دعم الباحثين عن عمل من خلال مهارات القرن الحادي والعشرين، والتوجيه، والتدريب أثناء العمل.
- تحفيز شركات القطاع الخاص على توظيف المواهب الجديدة والاحتفاظ بها.
- تعزيز مبادئ العمل اللائق – الأجر العادل، السلامة، الشمول، والفرص.
- خلق وظائف دائمة، وليس فقط توظيف مؤقت.
- الوصول إلى الفئات الضعيفة، والنساء، والمناطق المحرومة من الخدمات.
- تعزيز الشراكات بين الحكومة وأصحاب العمل ومنفذي التدريب.

## أداة عملية وقابلة للتوسع

لا يقتصر هذا الدليل على مجرد التوثيق – بل هو دليل تشغيلي قائم على الخبرة الحقيقية والتجارب الناجحة. كما يوفر أيضاً الهيكل والأدوات والإرشاد اللازم لـ:

- توسيع نموذج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) (في فلسطين من خلال وزارة العمل والصندوق الفلسطيني للتشغيل).
- تكراره في مواقع وقطاعات اقتصادية أخرى.
- مشاركته مع الشركاء الذين يديرون مشاريع تركز على التشغيل.
- ضمان الاستدامة والفعالية على المدى الطويل.

من خلال الجمع بين الشراكات المحلية، ودعم المانحين، ومشاركة القطاع الخاص، والتركيز على قابلية التوظيف، توفر منهجية شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) مساراً واضحاً بدءاً من البحث عن وظيفة إلى تأمين الوظيفة.

## الفصل الأول: الإطار العام

### 1.1 مقدمة

حول العالم، يعد توفير وظائف لائقة ومستدامة للشباب أحد أكبر تحديات التنمية – وفلسطين ليست استثناءً. فمعدلات البطالة العالية تزداد سوءاً، خاصة في أوساط الخريجين، بسبب عدم المواءمة المستمرة بين ما يدرسه الشباب والمهارات التي يحتاجها أصحاب العمل فعلياً. وفي الوقت نفسه، تواجه العديد من الشركات صعوبة في إيجاد مرشحين مؤهلين، حتى عندما يكون الباحثون عن عمل متحمسين - إلا أنهم لم يمتلكوا مهارات كاملة بعد. وفي فلسطين، يعتبر الحد من البطالة أولوية سياسية وطنية، تقودها وزارة العمل وجهات حكومية أخرى تعمل على توسيع فرص العمل من خلال الشراكات مع القطاع الخاص.

تم إعداد منهجية شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) كاستجابة عملية لهذه الفجوة. إذ يعمل البرنامج كبرنامج جاهزية للعمل يقوده القطاع الخاص، حيث يقدم مساراً منظماً قائماً على العمل، والذي يساعد الشباب الباحثين عن عمل على الوصول إلى شواغر حقيقية متاحة، وفي ذات الوقت يمنح أصحاب العمل إمكانية الوصول إلى المواهب المحفزة والمعدة مسبقاً مع دعم إضافي لتشكيل هذه المواهب وفقاً لاحتياجات الشركات.

يرتكز برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) على مبادئ العمل اللائق كما تحدده منظمة العمل الدولية (ILO). فهو يعزز التوظيف الذي يوفر دخلاً عادلاً، وأمناً، وحماية اجتماعية، وتكافؤ فرص، واحترام الحقوق في العمل. ومن المتوقع أن تلتزم جميع الشركات المشاركة والمتدربين والشركاء بالحفاظ على هذه المعايير و/أو تحسينها طوال دورة البرنامج. ويمثل الامتثال لتشريعات العمل الوطنية الحد الأدنى من المتطلبات؛ كما يسعى برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) إلى تقديم نماذج ممارسات توظيف جيدة تعزز الكرامة والمساواة وسبل العيش المستدامة. فمن خلال ترسيخ هذه القيم في كل مرحلة من مراحل التنفيذ، يساهم البرنامج في سوق عمل أكثر عدلاً وشمولية في فلسطين وما هو أبعد من ذلك. يقود المبادرة الصندوق الفلسطيني للتشغيل (PEF)، الذي يعمل كهيئة وطنية مسؤولة عن تنفيذ سياسات وبرامج التوظيف. والوكالة البلجيكية للتعاون الدولي (اينابيل)، هي الشريك التقني والاستراتيجي للصندوق الفلسطيني للتشغيل في هذا العمل. ويوفر الاتحاد الأوروبي الدعم المالي من خلال مشروع تمكين الشباب الاقتصادي في فلسطين (YEP). وتستند المنهجية وراء الدليل إلى تنفيذ البرامج السابقة والتعلم من برنامج الشباب الفلسطينيين المهرة (SYP) الممول من بلجيكا.



## 1.2 الغرض من الدليل

يحول هذا الدليل برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) إلى دليل عملي. فهو يشرح كيفية عمل المنهجية من البداية إلى النهاية – بدءاً من تقييم سوق العمل والتوظيف إلى المواءمة، والتدريب، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم.

### تم تصميمه ليستخدم من قبل:

- موظفي الجهة المنفذة والشركاء المنفذين.
  - أصحاب العمل الذين يستضيفون المتدربين.
  - المدربين، والموجهين، والمرشدين.
  - أصحاب المصلحة الذين يعملون على مبادرات توظيف الشباب.
- يهدف الدليل لأن يكون مفيداً ليس فقط في فلسطين بل لجمهور أوسع، بما في ذلك المانحين وصناع السياسات والمنظمات المهتمة بنماذج التوظيف القابلة للتكرار دولياً. وبعيداً عن توفير التعليمات والإرشادات، يضمن الدليل تطبيق منهجية شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) بشكل متنسق وسهل الوصول عبر مختلف المنظمات. فهو يحدد الأدوار والمسؤوليات، ويوثق الإجراءات التشغيلية، ويدعم توسيع نطاقه في فلسطين كل من وزارة العمل والصندوق الفلسطيني للتشغيل.

### كما يعمل الدليل كمرجع لـ:

- تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين والجاهزية للعمل.
- موائمة الباحثين عن عمل مع فرص عمل حقيقية.
- التدريب أثناء العمل، والتوجيه، ودعم الأجور.

### فوائد استخدام هذا الدليل

يساعد استخدام الدليل على ضمان:

- كفاءة أكبر للعمل.
- الشفافية والمساءلة.
- معاملة عادلة ومنتساوية بين المشاركين.
- الاتساق ونقل المعرفة المؤسسية.
- تبني أكثر سهولة للنموذج من خلال برامج مماثلة.

### كيفية استخدام الدليل

يوفر كل فصل أنشطة ومسؤوليات وجدول زمنية واضحة، مدعومة بالقوالب والنماذج وملاحظات الإرشاد. يجب استخدام الدليل من قبل موظفي البرنامج ويمكن مشاركة (أجزاء) مع المتدربين وأصحاب العمل لدعم منح الشهادات والتقييم والتنسيق اليومي.

### 1.3 الأهداف والغايات

الأهداف العامة لهذا الدليل، تماشياً مع أهداف برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP)، هي:

- تسهيل وصول الباحثين عن عمل ممن لديهم فجوة في المهارات إلى فرص عمل.
- دعم شركات القطاع الخاص في استكشاف عدم الاستقرار الاقتصادي وعدم اليقين.
- تعزيز التوظيف الشامل وزيادة الوعي بمبادئ العمل اللائق في أوساط أصحاب العمل.

وبشكل أكثر تحديداً، يهدف الدليل إلى:

- دعم موائمة الباحثين عن عمل مع الوظائف الشاغرة المناسبة الى جانب سد فجوة المهارات.
- تأهيل الباحثين عن عمل الذين يفتقرون إلى مهارات محددة من خلال تدريب مُوجّه قبل وأثناء العمل.
- مساعدة أصحاب العمل في الحصول على الدعم لتقليل تكاليف الانضمام وتطوير مهارات الموظفين الجدد.
- توفير نموذج عملي يمكن تكييفه من قبل منظمات أخرى على الصعيدين الوطني والدولي.



## 1.4 المبادئ التوجيهية

تشكل عدة مبادئ أساسية نهج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) والسياسات الواردة في هذا الدليل:

- العمل اللائق: يشتمل الحد الأدنى من معايير العمل اللائق المقبولة لبرنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) على:
  - فرص عمل
  - دخل كافٍ وعمل منتج
  - ساعات عمل مناسبة
  - توازن بين العمل والعائلة والحياة الشخصية
  - استقرار وأمن وظيفي
  - تكافؤ فرص ومعاملة عادلة في العمل
  - ظروف عمل آمنة
  - ضمان اجتماعي
  - حوار اجتماعي، وتمثيل أصحاب العمل والعمال
- قيادة القطاع الخاص: يعامل أصحاب العمل كشركاء، وليس فقط كـ «مستفيدين»، وتشكل احتياجاتهم عملية التدريب والتوظيف.
- الشمول: تولي المنهجية اهتماماً خاصاً للنساء، والأشخاص ذوي الإعاقة، والفئات الضعيفة الأخرى.
- الشراكة والتوافق: يعمل البرنامج من خلال التعاون بين الجهة المنفذة، ووكالة التنمية، والهيئات الحكومية، والمؤسسات الأكاديمية، ومزودي التعليم والتدريب المهني والتقني، والجهات الفاعلة في القطاع الخاص.
- الاستدامة: صُمم الدليل لدعم التبنّي طويل الأمد الذي يتجاوز مشروع واحد أو دورة تمويل واحدة.

## 1.5 هيكلية الدليل

الدليل منظم في فصول تتبع الدورة التشغيلية:

1. الإطار العام.
2. مرحلة التخطيط والتنسيق - تقييم السوق، الوعي، وتصميم التدريب.
3. التوظيف والاختيار - تحديد الشركات والمتدربين المناسبين.
4. الموازنة والتوظيف - ترتيبات واتفاقيات التوظيف.
5. التدريب أثناء العمل (الإرشاد والتوجيه).
6. المتابعة والتقييم - التقييم النهائي والتقدير، التغذية الراجعة وتحليل البرنامج. كما تتوفر النماذج الداعمة، القوالب، وملاحظات وإرشادات إضافية عند الحاجة.



## 1.7 التعريفات التشغيلية

### العامل الهش:

شخص يعمل في وظائف غير مستقرة، منخفضة الأجر، غير آمنة أو غير رسمية، أو يواجه تمييزاً في الحصول على عمل أو الاحتفاظ به.

### المرشد المشارك:

المشرف المباشر على المتدرب داخل الشركة. ينسق مع المرشد ويشرف على عملية التدريب في دائرته المحددة.

### الشركة / المنشأة:

أي منظمة يتم اختيارها لاستضافة المتدربين ضمن برنامج التدريب أثناء العمل. تلتزم الشركات بشروط البرنامج ومن المتوقع أن تعرض فرص عمل بعد فترة التدريب.

### العمل اللائق:

«العمل المنتج للنساء والرجال في ظروف من الحرية والمساواة والأمن والكرامة الإنسانية» (منظمة العمل الدولية). وفي الواقع، يعني هذا بشكل أساسي دخلاً عادلاً، وتوظيفاً آمناً، وظروف عمل آمنة. ويشمل الحد الأدنى من معايير العمل اللائق المقبولة لبرنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP):

- فرص عمل
- دخل كاف وعمل منتج
- ساعات عمل مناسبة
- توازن بين العمل والعائلة والحياة الشخصية
- استقرار وأمن وظيفي
- تكافؤ فرص ومعاملة متساوية في العمل
- ظروف عمل آمنة
- ضمان اجتماعي
- حوار اجتماعي، وتمثيل أصحاب العمل والعمال

### مدرّب الوظيفة / مسؤول دعم المتدرب:

شخص الاتصال للمتدرب داخل المنظمة المنفّذة أو منظمة تنسيق أخرى. يتواصل مع مرشد الشركة ويدعم المتدرب طوال فترة التدريب.

### الباحث عن عمل:

شخص عاطل عن العمل بحث بنشاط عن عمل خلال الأسابيع الأربعة الماضية.

## التدريب أثناء العمل:

يتم تنفيذ التدريب للباحث عن عمل الذي تمت مطابقته مع وظيفة شاغرة وتم تدريبه لدى صاحب العمل.

## المرشد:

الشخص المكلف بالتواصل في الشركة المضيفة. يقوم المرشد بتصميم خطة تدريب المتدرب، ويشرف على التنفيذ، ويشرف على التقدم، وينسق التنقل بين الأقسام.

## الإجراءات:

مجموعة من الخطوات المترابطة المستخدمة لإتمام مهمة ما.  
مصفوفة المسؤولية والسلطة:  
أداة تحدد من المسؤول عن المهام والقرارات المحددة داخل مشروع أو عملية ما.

## مهارات القرن الحادي والعشرين:

القدرة الشخصية وما بين الأشخاص – مثل التواصل، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، والقيادة – التي تُمكن من التواصل الفعال في مكان العمل. ويشار إليها أيضاً بمهارات القرن الحادي والعشرين.

## المتدرب:

شخص يتم اختياره من خلال عملية شفافة للمشاركة في برنامج التدريب أثناء العمل ضمن برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP).

## 1.8 أصحاب المصلحة الرئيسيون وأدوارهم

ستساهم عدة مؤسسات في تنفيذ ودعم منهجية شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP). وتتلخص أدوارها في المشاريع التجريبية الفلسطينية كما هو مبين أدناه:

### الصندوق الفلسطيني للتشغيل

يقود التنفيذ، ويدير العمليات اليومية، وينسق مع جميع الشركاء.

### انابيل (Enabel)

تعمل انابيل Enabel كشريك تمويل وشريك تقني للبرنامج. فهي تجند الموارد المالية من الاتحاد الأوروبي وغيره، وتوفر الإرشاد الاستراتيجي، وتشرف على التنفيذ، وتضمن معايير الجودة.

### مجلس استشاري شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP)

يقدم المشورة بشأن تنفيذ البرنامج، ويسهل التنسيق بين الشركاء، ويساهم في اتخاذ القرار حيثما كان ذلك مناسباً. يضم المجلس الاستشاري الفلسطيني لشراكات المهارات والتدريب والتشغيل ممثلين عن اتحاد الصناعات الفلسطيني (PFI) وجمعية تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (PITA).

### منظمات مظلة القطاع الخاص (PSUOs)

دعم التواصل مع أصحاب العمل، وتقديم المشورة بشأن احتياجات السوق، والمساعدة في تحديد الشركات المشاركة.

### أصحاب المصلحة في قطاع التعليم

العمل مع المؤسسات الأكاديمية والتعليم والتدريب المهني والتقني TVET للوصول إلى الباحثين عن عمل، ودعم موائمة التدريب، وتقديم ملاحظات حول توفير المهارات.

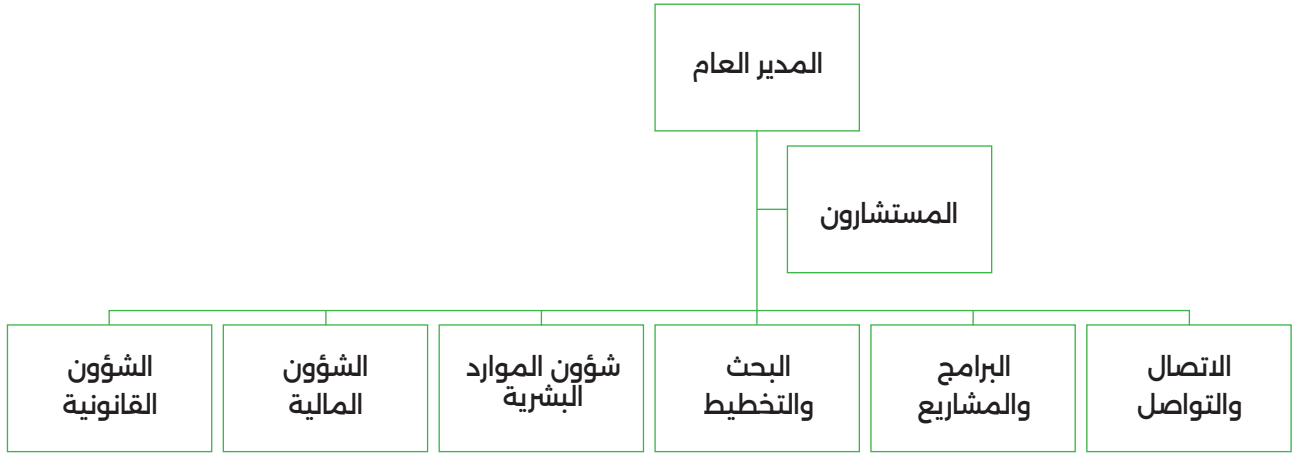
### وزارة العمل (MoL)

تضمن مواءمة السياسات، وتوفير الرقابة، وتدعم التنسيق ضمن استراتيجية التوظيف الوطنية، وتسهل التوسع المستقبلي بشكل أكبر.

انظر مصفوفة المسؤولية والسلطة (الملحق أ) للاطلاع على تفاصيل العلاقات والمسؤوليات بين هؤلاء الفاعلين. بالنسبة للمنظمات التي تعتمد هذا الدليل في سياقات أخرى، يمكن تكييف منظور الموارد البشرية (1.8 أدناه) لتحديد أدوار مماثلة.

## 1.9 منظور الموارد البشرية

لكي ينجح أي برنامج تدريب أثناء العمل، يجب امتلاك المنظمة المنفذة لهيكل إداري فعال وداعم. وتساهم الوظائف التالية عادة في إدارة وتنفيذ البرنامج:



### الوظائف الرئيسية

1. المدير العام  
توفير القيادة الشاملة، وتأمين التمويل، وحل القضايا الناشئة، والتواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
2. الاتصال والتواصل  
تخطيط وتنفيذ أنشطة توعية وتبادل معلومات مع أصحاب المصلحة والجمهور. تبدأ هذه الوظيفة قبل بدء التدريب وتستمر طوال فترة التنفيذ.
3. البرامج والمشاريع  
توظيف الباحثين عن عمل وأصحاب العمل، ومطابقة المرشحين مع التدريب، والإشراف على التدريب والإرشاد، ومراقبة تقدم المتدربين، وإدارة الدورات التدريبية.
4. البحث والتخطيط  
تنفيذ تقييمات سوق العمل وتحديد قطاعات الأعمال التي لديها فرص عمل ذات صلة.
5. شؤون الموارد البشرية  
إدارة وثائق المشاركين، والمحافظة على السجلات، ومتابعة المتطلبات التعاقدية والإجرائية.
6. الشؤون المالية  
التعامل مع المدفوعات، ومعالجة الدعم، وحفظ السجلات المالية.
7. الشؤون القانونية  
صياغة ومراجعة الاتفاقيات ومعالجة أي قضايا قانونية تتعلق بالبرنامج.
8. أصحاب المصلحة الخارجيون  
بالإضافة إلى المنظمة المنفذة، قد يساهم شركاء آخرون في العملية – ففي فلسطين يشمل ذلك وزارة التعليم العالي، ووزارة الاقتصاد الوطني، ومنظمات القطاع الخاص. ويجب أن يكون لكل صاحب مصلحة أدوار ومسؤوليات محددة بوضوح لضمان التنفيذ المنسق.

## الفصل الثاني: مرحلة التخطيط والتنسيق

### ملخص المرحلة

ملخص موجز	تركز هذه المرحلة على إعداد الشركاء، وتحديد احتياجات سوق العمل، واختيار القطاعات التجارية الأنسب لاستيعاب المتدربين الجدد. كما تضمن تحديث مواد التدريب، واختيار المدربين، وإبلاغ المتدربين المحتملين بالفرص المقبلة.										
الهدف	ضمان إعداد جميع النماذج والمواد وخطوات التنفيذ المطلوبة لهذه المرحلة بالكامل.										
النتائج المتوقعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد واختيار القطاعات التجارية التي تتوفر فيها فرص عمل.</li> <li>• إعداد وتحديث مواد التدريب (مهارات القرن الحادي والعشرين) حسب الحاجة.</li> <li>• توجيه الباحثين عن عمل والمتدربين والمؤسسات الأكاديمية وقطاعات الأعمال.</li> <li>• اختيار المدربين وإعدادهم للتنفيذ.</li> </ul>										
الإطار الزمني	أربعة أسابيع										
الموارد المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموارد البشرية.</li> <li>• الوصول إلى وسائل الإعلام وقنوات التواصل.</li> <li>• بيانات محدثة عن الباحثين عن عمل وشركات الأعمال.</li> </ul>										
الأدوار والمسؤوليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجهة المنفذة: إدارة وتنسيق المرحلة بأكملها.</li> <li>• المجلس الاستشاري: اتخاذ القرارات بشأن اختيار قطاع الأعمال.</li> <li>• منظمات القطاع الخاص: المساعدة في الوصول إلى الشركات التجارية.</li> <li>• معاهد التعليم والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي: دعم التواصل مع الباحثين عن عمل.</li> </ul>										
خطوات التنفيذ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>الخطوات</th> <th>المسؤولية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1- تنفيذ تقييم لاحتياجات السوق واختيار القطاعات التجارية المستهدفة</td> <td>الجهة المنفذة، والمجلس الاستشاري، ومنظمات القطاع الخاص</td> </tr> <tr> <td>2- الإعلان عن المعلومات ونشرها</td> <td>الجهة المنفذة، منظمات القطاع الخاص، المؤسسات الأكاديمية، المنظمات غير الحكومية</td> </tr> <tr> <td>3- تصميم وتحضير مواد التدريب</td> <td>الجهة المنفذة، المجلس الاستشاري</td> </tr> <tr> <td>4- تنفيذ توجيه المدرب</td> <td>الجهة المنفذة، المجلس الاستشاري</td> </tr> </tbody> </table>	الخطوات	المسؤولية	1- تنفيذ تقييم لاحتياجات السوق واختيار القطاعات التجارية المستهدفة	الجهة المنفذة، والمجلس الاستشاري، ومنظمات القطاع الخاص	2- الإعلان عن المعلومات ونشرها	الجهة المنفذة، منظمات القطاع الخاص، المؤسسات الأكاديمية، المنظمات غير الحكومية	3- تصميم وتحضير مواد التدريب	الجهة المنفذة، المجلس الاستشاري	4- تنفيذ توجيه المدرب	الجهة المنفذة، المجلس الاستشاري
الخطوات	المسؤولية										
1- تنفيذ تقييم لاحتياجات السوق واختيار القطاعات التجارية المستهدفة	الجهة المنفذة، والمجلس الاستشاري، ومنظمات القطاع الخاص										
2- الإعلان عن المعلومات ونشرها	الجهة المنفذة، منظمات القطاع الخاص، المؤسسات الأكاديمية، المنظمات غير الحكومية										
3- تصميم وتحضير مواد التدريب	الجهة المنفذة، المجلس الاستشاري										
4- تنفيذ توجيه المدرب	الجهة المنفذة، المجلس الاستشاري										
معايير النجاح	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الإعلانات والمنشورات على وسائل التواصل الاجتماعي</li> <li>• عدد الزيارات إلى المنظمات الشريكة</li> <li>• التغطية الإعلامية والحملات</li> <li>• أدوات التواصل الأخرى المستخدمة</li> <li>• كمية وجودة المواد المطبوعة</li> </ul>										
القوالب والنماذج	جميع القوالب والنماذج ذات الصلة متوفرة في الملاحق 2.1 - 2.4.										
التوصيات	التأكد من المتابعة المكثفة وتطبيق مزيج ترويجي واسع، مع الحفاظ على تواصل وثيق ومتكرر مع جميع الشركاء طوال العملية.										

## 2.1 تقييم احتياجات السوق

الجهة المنفّذة أو المنظمة المنسقة مسؤولة عن مراجعة وتلخيص النتائج من دراسات وأبحاث سوق العمل المتاحة على أساس سنوي أو نصف سنوي. والهدف من ذلك هو تحديد اتجاهات السوق، وتسهيل الضوء على فجوات الوظائف وفرص العمل، وتوجيه تصميم مشاريع وبرامج التوظيف.

### راجع النموذج 2.1

#### إطار معلومات إضافية:

- إذا كان لديك اطلاع على الوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها، يمكنك أن تقرر التركيز على هذه الشواغر فقط بغض النظر عن القطاع.
- إذا أردت أن تستمر حسب القطاع:
- بدلا من تكرار الأبحاث، فإن دور الجهة المنفّذة هو جمع ومراجعة وتفسير النتائج من الدراسات الموثوقة القائمة. فهذا يضمن الاستخدام الفعال للموارد ويسمح بأن يكون اتخاذ القرار مبنياً على حقائق السوق المحدثة، مثل فجوات الوظائف، وقطاعات النمو، والتحويلات في الطلب.
- تنشر العديد من الهيئات الحكومية وغير الحكومية والمحلية والدولية تقييمات سوق العمل. وتكمن القيمة في دمج وتحليل هذه المصادر لتوجيه تخطيط البرامج، واستهداف القطاعات، وتحديث المناهج.
- لا تتطلب بيانات سوق العمل الخارجية دائما تحديثات سنوية. فغالباً ما يكون بالإمكان مراجعتها كل سنة إلى سنتين.
- تم بالفعل بحث اتجاهات سوق العمل في فلسطين من قبل مجموعة من المؤسسات، وغالباً دون تنسيق. وتشمل الأمثلة «المؤشرات المستقبلية» التي نفذها صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنتدى شارك الشبابي ووزارة العمل، بالإضافة إلى دراسات نفذتها وكالات دولية، وغرف تجارية، ونقابات قطاعية.



## 2.2 الإعلانات والنشر

يتم نشر إعلانات البرامج من خلال المؤسسات الشريكة وليس فقط من قبل الجهة المنفذة. فكل صاحب مصلحة مسؤول عن التواصل ضمن اختصاصه وشبكاتة لضمان تغطية واسعة ومستهدفة.

تشارك مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني الفرص مع خريجي المدارس والجامعات عبر قنواتها الداخلية. كما تروج الغرف التجارية للشركات في المناطق والقطاعات الجغرافية ذات الصلة. وتتداول اتحادات الصناعات والجمعيات التجارية المتخصصة – على سبيل المثال، في فلسطين، جمعية تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (PITA)، والمركز التجاري الفلسطيني (PalTrade) واتحادات السياحة – المعلومات ضمن مجالاتها. وعند ما يقتضي الأمر، تدعم وزارة العمل في فلسطين النشر من خلال مكاتب التوظيف ومنصات التواصل الرسمية.

يضمن هذا النهج اللامركزي وصول المعلومات إلى الباحثين عن عمل والشركات بكفاءة عبر المناطق والقطاعات المختلفة.

### راجع النموذج 2.1

#### إطار معلومات إضافية:

- اعتمد التواصل خلال الدورات السابقة على مشاركة عدة جهات مسؤولة بناء على شبكاتها واختصاصاتها. ويساهم أصحاب المصلحة مثل الجامعات، ومؤسسات التعليم التقني والمهني، والغرف التجارية، والنقابات الصناعية، وجمعيات الأعمال، وفي فلسطين، وزارة العمل من خلال قنوات الاتصال الخاصة بهم.
- وتعتمد فعالية النشر على استخدام الشبكات المؤسسية القائمة بدلاً من التواصل المركزي فقط. وتسمح الشراكات بالوصول المستهدف – فعلى سبيل المثال، تغطي جمعيات الأعمال جماهير خاصة بقطاعات معينة، بينما تصل مؤسسات التعليم العالي إلى الخريجين الجدد. فهذا النهج اللامركزي يقلل التكاليف ويزيد من وضوح الفرص على امتداد المناطق الجغرافية والقطاعات.

## 2.3 تصميم وإعداد مواد التدريب

قبل بدء كل دورة تدريبية، يجتمع فريق المدربين والإدارات المعنية في الجهات المُنفَّذة (في فلسطين، لدى الصندوق الفلسطيني للتشغيل: البرامج والمشاريع، المهارات والمواءمة، والبحث والتخطيط) لمراجعة وتحديث محتوى التدريب. يجب الاتفاق على أي تغييرات ضرورية في مهارات القرن الحادي والعشرين أو مواد توجيهية وتوثيقها – بما في ذلك إدخال مواضيع جديدة مثل الأدوات الرقمية أو الذكاء الاصطناعي.

ويعتبر تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين والتوجيه شرطاً أساسياً ويجب تنفيذه قبل بدء التدريب أثناء العمل. ويتم تناول التدريب الفني الذي يلي ذلك خلال فترات التدريب في الفصل الخامس.

### تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين

يتم تنفيذ التدريب على شكل وحدات. ويشمل المواضيع الأساسية التالية:

- **مهارات التواصل**  
التواصل اللفظي والكتابي، الإشارات غير اللفظية، الاصفاء النشط، التواصل الإلكتروني، والمراسلات المهنية.
  - **إدارة الوقت**  
تحديد أولويات المهام، التخطيط، تتبع الوقت، التعامل مع التسويف، وتقنيات الكفاءة.
  - **التفكير النقدي**  
حل المشكلات، التحليل، التفكير، الوعي بالتحيزات المعرفية، والتفكير التأملي.
  - **العمل الجماعي والتعاون**  
القيادة، الأدوار الجماعية، تقاسم المسؤوليات، التأزر، حل النزاعات، وتحديد الأهداف.
  - **القدرة على التكيف والمرونة**  
الاستجابة للتغيير إيجاباً، والانفتاح على التعلم، والمرونة، والتكيف مع ديناميكيات مكان العمل.
  - **الذكاء العاطفي**  
الوعي الذاتي، المهارات الشخصية، إدارة المشاعر، التأثير، الثقة بالنفس، وبناء العلاقات. وقد يتضمن التدريب وحدات إضافية بناء على احتياجات البرنامج، مثل:
    - الإبداع.
    - المهارات الشخصية.
    - القيادة والإشراف.
    - التفويض وحل المشكلات.
    - مهارات العرض.
    - صنع القرارات.
    - إدارة النزاعات.
- عادة ما يُنفَّذ تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين على مدى عدة أيام ويمكن تكييفه لمجموعات مختلفة.

للاطلاع على دليل تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين، يرجى البحث هنا:

### تدريب التوجيه

عادة ما ينفذ التوجيه كجلسة ليوم واحد للمتدربين الذين يتوافقون مع الشركات. وتُعد المشاركين لتوقعات مكان العمل وقد تشمل:

- أساسيات قانون العمل
- الثقافة والهوية التنظيمية
- قواعد وأنظمة مكان العمل
- علاقات المدير والموظف
- السلامة والصحة المهنية
- الديناميكيات الاجتماعية في العمل
- توقعات الأداء

من المهم تصميم المواضيع ذات الأولوية، وطرق التنفيذ، والمدة حسب المجموعة والسياق المحدد.

### راجع النموذج 2.3.

### تصميم تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين

قبل بدء التدريب، يجب على المشاركين تعبئة تقييم تشخيصي قصير لتحديد كفاءاتهم الحالية في مجالات معينة مثل التواصل، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، والثقافة الرقمية. إذ تساعد النتائج المدربين على تعديل تركيز الوحدات، أو المشاركين في مجموعات ذوي احتياجات مماثلة، أو تقصير مدة الجلسات حول مواضيع مفهومة جيداً من قبل.

ويضمن هذا النهج المستهدف تركيز المتدربين على تطوير مهارات جديدة بدلاً من تكرار المحتوى الذي تم إتقانه من قبل، مما يحسن كفاءة التعلم والتفاعل.

كما يجب مراجعة أدوات التشخيص والملاحظات المأخوذة من كل دورة بانتظام لتحسين تصميم التدريب المستقبلي.

#### إطار معلومات إضافية:

- تطورت تدريبات مهارات القرن الحادي والعشرين والتوجيه على مدى دورات برامج متعددة. وقد أظهرت التجارب السابقة أن المتدربين واجهوا صعوبة أكبر في التكيف مع ثقافة وتوقعات مكان العمل مقارنة بالمهارات التقنية. ونتيجة لذلك، يركز التدريب قبل التوظيف حالياً على التواصل والسلوك والاستعداد لبيئات العمل.
- ساعدت ملاحظات أصحاب العمل وأداء المتدربين في تشكيل التنفيذ على شكل وحدات بدلاً من حزمة واحدة موحدة. وهذا يسمح بتكييف الجلسات حسب القطاع، وخلفيات المتدربين، والوقت المتاح.
- عندما تصبح مواضيع جديدة ذات صلة – مثل التقنيات الناشئة أو أدوات العمل الرقمية

- – فيمكن إضافتها دون الحاجة إلى إعادة هيكلة المنهاج بالكامل. فالهدف هو الحفاظ على تحديث المحتوى مع الحفاظ على صيغة تحضيرية عملية وقصيرة.
- • تكييف وحدات مهارات القرن الحادي والعشرين والتوجيه مع ملفات المتدربين يعكس أفضل الممارسات الدولية في برامج التوظيف. وتوفر أدوات التشخيص أو التقييم الذاتي رؤى قيّمة حول جاهزية المشاركين للعمل وتساعد المدربين على التركيز على الفجوات الحقيقية في المهارات.
- • تظهر الأدلة من مبادرات مماثلة أن التعليم المتنوع يحسن من الاحتفاظ بالتعلم والثقة بالنفس، خاصة عندما يكون لدى المتدربين خلفيات تعليمية أو مهنية متنوعة.
- • مع مرور الوقت، يمكن أن تساعد الملاحظات الواردة من أصحاب العمل والتقييمات بعد التدريب في تحديد الكفاءات التي تتنبأ بنجاح مكان العمل بشكل أكبر، مما يوجه المزيد من التحسين على المناهج.
- • يجب مراجعة مواد التدريب رسمياً على الأقل كل ثلاث سنوات لضمان استمرارية صلتها بالواقع.

## 2.4 اختيار وتوجيه المدربين

### معايير الاختيار

- يجب على المدربين استيفاء معظم المتطلبات التالية:
- معرفة مثبتة بمواد التدريب.
- مؤهلات أكاديمية أو مهنية ذات صلة.
- شهادة من مؤسسات تدريب معترف بها (عند الحاجة).
- خبرة في تنفيذ برامج تدريبية مماثلة.
- عمل سابق مع الجهة المنفذة أو مبادرات مشابهة (يعطي ميزة لكنه غير مطلوب).
- القدرة على إشراك وتحفيز المتدربين.
- المرونة والانفتاح على الملاحظات.
- مهارات القيادة والتيسير.
- خبرة سابقة مع القطاع الخاص (مفضل).

### مجالات تركيز توجيه المدربين (ToT)

- ستغطي جلسات توجيه المدربين ما يلي:
- مراجعة وحدات التدريب والمواد المتفق عليها.
- توحيد طرق التنفيذ وسير الجلسة.
- إدخال التحديثات أو المواضيع الجديدة.
- توضيح أهداف البرنامج وتوقعات المتدربين.
- التوافق في إجراءات التقارير، والتوثيق، والتغذية الراجعة.
- الغرض من هذه العملية هو ضمان أن جميع المدربين يوفرون تنفيذاً متسقاً وعالي الجودة عبر مجموعات ومواقع التدريب.

### راجع النموذج 2.4.

#### إطار معلومات إضافية:

- التوافق بين المدربين ضروري لضمان حصول جميع المتدربين على تحضير متسق وعالي الجودة. في الدورات السابقة، أدت الاختلافات في أسلوب التنفيذ والمعرفة بالمادة ومستويات الخبرة العملية المختلفة إلى نتائج غير متسقة. ولمعالجة ذلك، يتم الآن اختيار المدربين وإعدادهم وفقاً لمعايير محددة بوضوح.
- أظهرت التجربة أن:
  - المدربون الذين يفهمون أهداف البرنامج وملف المتدربين بالفعل ينفذون المحتوى بشكل أكثر فعالية.
  - المعرفة بتوقعات القطاع الخاص وواقع مكان العمل تزيد من أهمية جلسات مهارات القرن الحادي والعشرين وجلسات التوجيه.
  - تساعد جلسات توجيه المدربين في البقاء على اطلاع بالوحدات الجديدة، وتغييرات المنهجية، والاتجاهات المستجدة في سوق العمل. وينبغي تنفيذ توجيه المدربين بانتظام لتوسيع وتقوية مجموعة المدربين.
- تدعم هذه الخلفية الحاجة إلى عملية منظمة لاختيار المدربين وتوجيههم مع الحفاظ على المعايير التفصيلية في الدليل الرئيسي.

## الفصل الثالث: التوظيف والاختيار

### ملخص المرحلة

ملخص موجز	تركز هذه المرحلة على إعداد الشركاء، وتحديد احتياجات سوق العمل، واختيار القطاعات التجارية الأنسب لاستيعاب المتدربين الجدد. كما تضمن تحديث مواد التدريب، واختيار المدربين، وإبلاغ المتدربين المحتملين بالفرص المقبلة.										
الهدف	تحديد واختيار شركات الأعمال الملتزمة والمتدربين المتحمسين المستعدين للمشاركة الفعالة في البرنامج. ويشمل ذلك ترتيب أولويات القطاعات والمواقع باستخدام معايير متفق عليها وبيانات سوق العمل المعتمدة.										
النتائج المتوقعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد وتأكيد أصحاب العمل المشاركين.</li> <li>• إعداد قوائم الباحثين عن عمل والمتدربين المؤهلين وجعلها متاحة.</li> <li>• اختيار وتوثيق قطاعات الصناعات الفرعية المستهدفة والمواقع ذات الأولوية.</li> <li>• استقبال طلبات التقديم من الشركات والباحثين عن عمل، واستبيانات تقييم ذاتي من الباحثين عن عمل.</li> </ul>										
الإطار الزمني	• ستة أسابيع (شهر ونصف)										
الموارد المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموارد البشرية.</li> <li>• مواد التواصل.</li> <li>• التنقل والدعم اللوجستي.</li> <li>• الوصول إلى دراسات سوق العمل المنشورة ومجموعات بيانات الشركاء.</li> </ul>										
الأدوار والمسؤوليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجهة المنفذة: إدارة العملية بأكملها والاشراف عليها.</li> <li>• المجلس الاستشاري: تقديم الدعم والإرشاد خلال مرحلة التوظيف.</li> <li>• المؤسسات الأكاديمية: المساعدة في استقطاب المتدربين والتحقق من اختبارات التقييم الذاتي.</li> <li>• مؤسسات القطاع الخاص: تشجيع وتحفيز الشركات على المشاركة في البرنامج.</li> <li>• توفر الوزارات والهيئات الوطنية المعنية (مثل وزارة العمل، ووزارة الاقتصاد الوطني، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (PCBS) في فلسطين بيانات، وموائمة في السياسات، ورؤى القطاعات.</li> </ul>										
خطوات التنفيذ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>المسؤولية</th> <th>الخطوات</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الجهة المنفذة، المجلس الاستشاري، اتحادات القطاع الخاص</td> <td>1- اختيار القطاعات الصناعية الفرعية المستهدفة</td> </tr> <tr> <td>الجهة المنفذة، بمشاركة الاتحادات الصناعية والغرف التجارية</td> <td>2- اختيار الشركات المشاركة</td> </tr> <tr> <td>الجهة المنفذة، بالتعاون مع مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني والمؤسسات الأكاديمية</td> <td>3- اختيار الباحثين عن عمل</td> </tr> <tr> <td>الجهة المنفذة، تدبير التقييم؛ مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني والمؤسسات الأكاديمية تتحقق من صحة النتائج</td> <td>4- تنفيذ تقييم ذاتي لمهارات ومؤهلات المتدربين</td> </tr> </tbody> </table>	المسؤولية	الخطوات	الجهة المنفذة، المجلس الاستشاري، اتحادات القطاع الخاص	1- اختيار القطاعات الصناعية الفرعية المستهدفة	الجهة المنفذة، بمشاركة الاتحادات الصناعية والغرف التجارية	2- اختيار الشركات المشاركة	الجهة المنفذة، بالتعاون مع مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني والمؤسسات الأكاديمية	3- اختيار الباحثين عن عمل	الجهة المنفذة، تدبير التقييم؛ مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني والمؤسسات الأكاديمية تتحقق من صحة النتائج	4- تنفيذ تقييم ذاتي لمهارات ومؤهلات المتدربين
المسؤولية	الخطوات										
الجهة المنفذة، المجلس الاستشاري، اتحادات القطاع الخاص	1- اختيار القطاعات الصناعية الفرعية المستهدفة										
الجهة المنفذة، بمشاركة الاتحادات الصناعية والغرف التجارية	2- اختيار الشركات المشاركة										
الجهة المنفذة، بالتعاون مع مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني والمؤسسات الأكاديمية	3- اختيار الباحثين عن عمل										
الجهة المنفذة، تدبير التقييم؛ مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني والمؤسسات الأكاديمية تتحقق من صحة النتائج	4- تنفيذ تقييم ذاتي لمهارات ومؤهلات المتدربين										

<ul style="list-style-type: none"> <li>• معايير اختيار قطاعات الأعمال الفرعية (مثل التغطية الجغرافية، وشمول الشركات ذات الاحتياجات الخاصة).</li> <li>• معايير اختيار الشركات المشاركة.</li> <li>• معايير محددة لاختيار المتدربين.</li> <li>• معايير الشمول للفئات الضعيفة.</li> <li>• استخدام التقييم الموزون لتحديد أولويات القطاعات/المواقع.</li> </ul>	معايير النجاح
جميع القوالب والنماذج ذات الصلة مدرجة في الملاحق 3.1 - 3.4.	القوالب والنماذج
هذه المرحلة حاسمة لنجاح عملية المواءمة التي تلي ذلك. يضمن الاختيار الدقيق لكل من شركاء الأعمال والمرشدين المتدربين توافقاً أقوى، وتفاعلاً أعلى، ونتائج أفضل لجميع الأطراف. تحديد مواعيد نهائية واضحة للتواصل، والتقديم، والاختيار، والتعاقد، وتاريخ بدء التدريب والإبلاغ بها للحفاظ على تزامن الأنشطة بين الشركاء.	التوصيات

### 3.1 اختيار القطاعات الصناعية

في فلسطين، يعمل الصندوق الفلسطيني للتشغيل عبر عدة قطاعات اقتصادية، ولكن في برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) يجب أن تعطى الأولوية لأولئك الذين لديهم إمكانات أعلى لتدريبات التوظيف في كل دورة من دورات البرنامج. يأتي اختيار القطاع بعد عملية منظمة تعتمد على طلب سوق العمل والقدرة على التنفيذ.

#### اعتبارات الاختيار الرئيسية

- الطلب في سوق العمل والشواغر الحالية أو المتوقعة.
- التركيز الجغرافي للشركات القادرة على استضافة المتدربين.
- إمكانية تحقيق نتائج توظيف مستدامة.
- فرص دمج النساء والشباب والفئات الضعيفة.
- التوافق مع استراتيجيات العمل والاقتصاد الوطنية.

#### القطاعات المستهدفة المحتملة

في فلسطين، أمثلة على القطاعات التي قد تعطى الأولوية حسب ظروف سوق العمل، وتشمل:

- الصناعة والتصنيع (مثل الأدوية، الرخام والحجر، البلاستيك، الملابس، الأثاث، معالجة الأغذية، المواد الكيميائية)
  - الزراعة والأعمال الزراعية (مثل التمر، الفواكه، الخضروات، الثروة الحيوانية)
  - الخدمات (مثل الخدمات المالية، التجزئة، الخدمات اللوجستية)
  - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاقتصاد الرقمي
  - القطاع العام وغير الربحي (مثل البلديات، المنظمات غير الحكومية)
- هذه الأمثلة توضيحية؛ يجب أن يعكس الاختيار النهائي بيانات سوق العمل ونتائج التشاور.

#### التشاور والتحقق

سيتم اختيار القطاعات على:

- المجلس الاستشاري للجهة المنفذة
- الهيئات الحكومية مثل وزارة العمل ووزارة الاقتصاد الوطني

- نقابات القطاعات، الغرف التجارية، المؤسسات البحثية (بما في ذلك، في فلسطين، منظمات مثل معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) وجمعيات الأعمال
- دراسات منشورة وتقييمات سوق العمل

### راجع النموذج 3.1.

#### إطار معلومات إضافية:

- في فلسطين، في الدورات السابقة، لم يكن بإمكان الصندوق الفلسطيني للتشغيل العمل مع جميع القطاعات أو جميع المناطق في آن واحد بسبب محدودية الموارد. تم توجيه الأولويات بناءً على اتجاهات الشواغر، وقدرة أصحاب العمل الإقليميين، وتوفير التمويل، والتشاور مع أصحاب المصلحة.
- ساعد التشاور مع هيئات التخطيط وممثلي القطاعات في ضمان واقعية القرارات وتوافقها الجيد مع الاتجاهات الوطنية. ويمكن تكييف هذا النموذج من قبل جهات منفذة أخرى عند قيادة مبادرات تدريبية مماثلة أثناء العمل.
- إذا كانت هناك معلومات متوفرة في البلاد حول مدة شغل الشواغر، فقد تقرر المنظمة أيضا العمل مع شركات لديها شواغر يصعب شغلها، بغض النظر عن اختيار القطاع السابق.



## 3.2 اختيار الشركات

يعتمد اختيار الشركات/أصحاب العمل (بما في ذلك الوظائف الحكومية والمنظمات غير الحكومية) على التواصل الاستباقي ومعايير الأهلية الواضحة لضمان قدرة الشركات واستعدادها لاستضافة المتدربين ضمن البرنامج.

### 3.2.1 طرق الترويج والتواصل

- لجذب الشركات المناسبة، يمكن استخدام القنوات التالية:
- إعلانات مدفوعة عبر وسائل الإعلام المناسبة.
- التسويق المباشر والشخصي، بما في ذلك المكالمات الهاتفية والزيارات الميدانية.
- الترويج عبر الإنترنت، بما في ذلك حملات وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني.
- يجب أن تستهدف هذه الجهود بشكل خاص الشركات في القطاعات والمناطق الجغرافية المختارة.

### 3.2.2 معايير أهلية الشركة

- يجب أن تكون الشركات قادرة على توفير بيئة تدريب مناسبة وتلبية الحد الأدنى من المعايير. وتشمل المعايير الرئيسية:
- على الأقل سنتان من التشغيل.
- قدرة كافية من الموظفين لتعيين مرشدين أو مرشدين مشاركين.
- هيكل تنظيمي ولوائح داخلية محددة.
- مساحة عمل مخصصة وبيئة عمل آمنة.
- التزام بمبادئ العمل اللائق.
- استعداد لـ:
- المساهمة في تكاليف التدريب.
- المشاركة بنشاط في البرنامج.
- توفير الإشراف والمتابعة.
- تعتبر الخبرة السابقة في التدريبات الداخلية أو التدريب ميزة.
- إمكانات عالية للتوظيف بعد التدريب.

## 3.2 راجع النموذج

### 3.2.3 المواعيد النهائية وإعداد البرنامج

- لضمان التنفيذ في الوقت المناسب، يجب أن تتبع عمليات التوظيف والتعاقد مع الشركات جدولاً زمنياً متفق عليه. وقد تشمل هيكلية خمسة أسابيع:

الأسابيع					العنصر	#
5	4	3	2	1		
					الحملة الترويجية	1
					طلبات التقديم	2
					الاختيار	3
					توقيع مذكرات التفاهم	4
					بداية التدريب	5

يجب تحديد المواعيد النهائية لموائمة اختيار الشركة مع مكونات البرنامج الأخرى.

#### إطار معلومات إضافية:

- تظهر التجارب من الدورات السابقة أن الطلب من الشركات عادة ما يكون أقل من الطلب من المتدربين، لذا يجب أن تكون جهود التواصل ايجابية أكثر من كونها سلبية.
- غالباً ما تحتاج الشركات إلى متابعة مباشرة واتصال شخصي قبل الالتزام باستضافة المتدربين.
- يمكن لمنظمات القطاع الخاص تسريع اختيار الشركات من خلال الحفاظ على تواصل منتظم مع شركاتها الأعضاء.
- أثبت استخدام مزيج من قنوات التواصل (الإعلانات، الزيارات الشخصية، الترويج عبر الإنترنت) أنه أكثر فعالية من الاعتماد على طريقة واحدة.
- تساعد الجداول الزمنية في منع التأخيرات التي قد تعطل اختيار المتدرب أو الموائمة في المراحل اللاحقة.
- تحمي معايير الأهلية الواضحة البرنامج من الشركات التي تسعى للعمل غير المدفوع بدلاً من شراكات تدريبية حقيقية.
- تشير التجارب السابقة إلى أن الشركات التي لديها هياكل موارد بشرية قائمة، وأدوار محددة، واهتمام بالتوظيف طويل الأمد تميل إلى توفير بيئات تدريب أفضل.

## 3.3 اختيار المتدربين

عادة ما يكون اختيار المتدربين أسرع من اختيار الشركات بسبب الطلب الكبير. فيجب أن يُستخدم التواصل قنوات متعددة لضمان وصول واسع وشامل.

### 3.3.1 الوصول والترويج

قد تشمل الجهود الترويجية:

- إعلانات عبر وسائل الإعلام، والمنصات الاجتماعية، والشبكات المؤسسية.
- الدعاية والعلاقات العامة، بما في ذلك المواقع الإلكترونية والقنوات الخارجية.
- التواصل المباشر مع الشركات الشريكة، وجهات الاتصال السابقة، وأصحاب المصلحة.
- التعاون مع مؤسسات التعليم العالي والتعليم والتدريب المهني والتقني للوصول إلى الخريجين.
- حملات عبر وسائل التواصل الاجتماعي تستهدف جماهير الشباب.
- استخدام شهادات الخريجين أو تناقل الخبر عبر الوسائل الرقمية لتشجيع التقدم بطلبات.

### 3.3.2 معايير الاختيار

يمكن إعطاء الأولوية للمتقدمين بالطلبات وفقاً للمعايير التالية:

- العمر: ويفضل أن يكون أقل من 29 عاماً، رغم أنه يمكن الاخذ بالاعتبار مرشحين أكبر سناً.
- الخلفية التعليمية: خريج جامعة أو مؤسسة تعليم وتدريب مهني وتقني.
- الالتزام: الاستعداد والقدرة على الامتثال لشروط التدريب أثناء العمل.
- حالة العمل: عدم وجود توظيف دائم سابق.
- الصلة: التوافق مع القطاع المختار أو المنطقة الجغرافية المختارة.
- الشمول: الانتماء إلى مجموعة ذات أولوية (مثل النساء، الأشخاص ذوي الإعاقة، المجتمعات المهمشة).

## 3.3 راجع النموذج

### 3.3.3 تقييم المهارات والمؤهلات

يساعد تقييم مهارات المتقدمين السريع في تحديد احتياجات وملاءمة التدريب. ويمكن استخدام استبانة بسيطة لتقييم:

- المعرفة العامة والكفاءات
- مهارات القرن الحادي والعشرين
- الدافع والأهداف المهنية

يمكن استخدام نفس الأداة لاحقاً لقياس التقدم.

## 3.4 راجع النموذج

### 3.3.4 الفئات الضعيفة

لتشجيع الشمول، قد تحصل الفئات الضعيفة على:

- حصص محجوزة (كوتا).
- مدة تدريب إضافية (أكثر من ستة أشهر، إذا كان ذلك ينطبق).
- معايير اختيار معدلة أو دعم إضافي.

قد تشمل الفئات ذات الأولوية الأشخاص ذوي الإعاقة، وسكان مخيمات اللاجئين، والبدو، وغيرهم من الفئات المهمشة.

### 3.3.5 مشاركة النساء

يمكن دعم النساء من خلال:

- حصص مشاركة محددة (كوتا) (مثلاً 40%).
- معايير اختيار أقل تقييداً حيثما كان ذلك مناسباً.

### 3.3.6 المواعيد النهائية والتوافق مع توظيف الشركات

كُون اختيار المتدرب أسرع، يمكن أن تبدأ عملية الموازنة في وقت أبكر. على سبيل المثال:

#	العنصر	الأسابيع				
		1	2	3	4	5
1	الحملة الترويجية					
2	طلبات التقديم					
3	الاختيار					
4	توقيع الاتفاقيات					
5	التدريب على مهارات القرن الحادي والعشرين					
6	بدء التدريب أثناء العمل					

لموازنة التوظيف في الشركات، قد تبدأ عملية الموازنة بطول الأسبوع الثالث من حملة التوظيف في الشركة.

إطار معلومات إضافية:

- الطلب العالي من الباحثين عن عمل يعني أن توظيف المتدربين لا يتطلب عادةً جهداً مكثفاً، لكن لا تزال هناك حاجة لضبط الجودة.
- يجب تنسيق اختيار المتدربين مع مراكز التعليم والتدريب المهني والتقني ومؤسسات التعليم العالي.
- تزيد القنوات الترويجية المتنوعة من الوصول إلى ملفات شخصية مختلفة، بما في ذلك الفئات الريفية والمهمشة.
- أثبتت استبانات التقييم فائدتها في تصميم تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين والمقارنة لاحقاً أثناء التقييم.
- ساعدت مقاييس الشمول (مثل الحصص [الكوتا] أو المعايير المرنة) في ضمان مشاركة المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً.
- موازنة جداول المتدرب الزمنية مع اختيار الشركة يمنع التأخير في الموازنة والتدريب.

## الفصل الرابع: مرحلة المواءمة والتدريب

### ملخص المرحلة

<p>تركز هذه المرحلة على ربط الباحثين عن عمل المختارين بشركات الأعمال المشاركة من خلال أنشطة المواءمة المنظمة والتدريب. وقد يتم تنفيذ المواءمة من خلال معارض الوظائف، أو الأنظمة الإلكترونية، أو زيارات الشركات. كما تشمل هذه المرحلة أيضا عملية التعاقد، وأنظمة السلامة والعمل، والتوجيه قبل التدريب وتدريب مهارات القرن الحادي والعشرين. وفي بعض الحالات، قد تتم المواءمة عبر قنوات متعددة في نفس الوقت لزيادة الكفاءة وتوسيع التواصل مع الشركات والمرشحين.</p>	<p>ملخص موجز</p>																
<p>ضمان عملية مواءمة وتدريب عادلة وفعالة وشفافة تؤدي إلى اتفاقيات تدريب عملية ناجحة.</p>	<p>الهدف</p>																
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوفيق بين شركات الأعمال والمتدربين المؤهلين.</li> <li>• توقيع العقود والاتفاقيات وحفظها.</li> <li>• تنفيذ ورشات التوجيه وجلسات مهارات القرن الحادي والعشرين قبل التدريب.</li> <li>• الحفاظ على جداول زمنية واضحة لمنع الشركات من شغل الشواغر بشكل مستقل أو الانسحاب.</li> </ul>	<p>النتائج المتوقعة</p>																
<p>أربعة أسابيع</p>	<p>الإطار الزمني</p>																
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موارد بشرية.</li> <li>• مواد لوجستية واتصالات.</li> <li>• دعم إداري وقانوني.</li> </ul>	<p>الموارد المطلوبة</p>																
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجهة المنفذة: إدارة عملية المواءمة والتدريب والإشراف عليها بالكامل، بما في ذلك إنهاء الموائمات، إعداد العقود، تخصيص الموارد، وتنسيق التنفيذ.</li> <li>• المتدربون: توقيع العقود، حضور جلسات التوجيه وورشات مهارات القرن الحادي والعشرين، ويستعدون لبدء التدريب العملي أثناء العمل.</li> <li>• الشركات: توقيع العقود، الاستعداد لاستضافة المتدربين، والتأكد من الاستعداد لبدء فترة التدريب أثناء العمل.</li> <li>• المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني: دعم التواصل، والتأكد من المرشحين، والتحقق من أهلية المتدرب عند الحاجة.</li> </ul>	<p>الأدوار والمسؤوليات</p>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الخطوات</th> <th>المسؤولية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>نتيجة المقابلة</td> <td>الجهة المنفذة، الشركات</td> </tr> <tr> <td>قائمة المقابلات</td> <td>الجهة المنفذة</td> </tr> <tr> <td>خطابات القبول</td> <td>الجهة المنفذة</td> </tr> <tr> <td>مذكرات التفاهم</td> <td>الجهة المنفذة، الشركات</td> </tr> <tr> <td>عقد العمل</td> <td>الجهات المنفذة، الشركات، المتدربون</td> </tr> <tr> <td>ورشة التوجيه (بما في ذلك ظروف عمل لائقة)</td> <td>الجهة المنفذة، المتدربون، الشركات</td> </tr> <tr> <td>تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين</td> <td>الجهة المنفذة، المتدربون</td> </tr> </tbody> </table>	الخطوات	المسؤولية	نتيجة المقابلة	الجهة المنفذة، الشركات	قائمة المقابلات	الجهة المنفذة	خطابات القبول	الجهة المنفذة	مذكرات التفاهم	الجهة المنفذة، الشركات	عقد العمل	الجهات المنفذة، الشركات، المتدربون	ورشة التوجيه (بما في ذلك ظروف عمل لائقة)	الجهة المنفذة، المتدربون، الشركات	تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين	الجهة المنفذة، المتدربون	<p>خطوات التنفيذ</p>
الخطوات	المسؤولية																
نتيجة المقابلة	الجهة المنفذة، الشركات																
قائمة المقابلات	الجهة المنفذة																
خطابات القبول	الجهة المنفذة																
مذكرات التفاهم	الجهة المنفذة، الشركات																
عقد العمل	الجهات المنفذة، الشركات، المتدربون																
ورشة التوجيه (بما في ذلك ظروف عمل لائقة)	الجهة المنفذة، المتدربون، الشركات																
تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين	الجهة المنفذة، المتدربون																

<ul style="list-style-type: none"> <li>• عملية اختيار شفافة ومبنية على الجدارة.</li> <li>• إتمام المواعمة في الوقت المناسب، وتوقيع مذكرات التفاهم وعقود العمل.</li> <li>• توجيه في الوقت المناسب وتدريب مهارات القرن الحادي والعشرين.</li> <li>• رضا الشركة والمتدرب عن عملية التدريب.</li> </ul>	<p>معايير النجاح</p>
<p>جميع النماذج ذات الصلة متوفرة في الملاحق 4.1 - 4.6.</p>	<p>القوالب والنماذج</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من إتمام المواعمة ضمن الإطار الزمني المخطط له للحفاظ على مشاركة الشركة.</li> <li>• الحفاظ على التواصل المنتظم مع الشركات المشاركة والباحثين عن عمل لمعالجة المشكلات مبكراً.</li> <li>• استخدام كلا الطريقتين الإلكترونية والوجاهية حيثما كان ذلك مناسباً لتحسين الوصول والحد من التأخيرات.</li> </ul>	<p>التوصيات</p>

## 4.1 طرق المواعمة: إلكترونية ووجاهية

قد تستخدم عملية المواعمة بين الشركات والمتدربين واحداً أو أكثر من الأساليب التالية، حسب السياق والموارد واحتياجات القطاع. ويجب توثيق جميع المقابلات والنتائج باستخدام النماذج الموحدة.

### أ. المواعمة الوجيهة: معارض الوظائف / أيام التوظيف

- تدعو الجهة المنفذة الشركات المختارة والباحثين عن عمل المرشحين إلى حدث منظم.
- قد تشمل قنوات التواصل وسائل التواصل الاجتماعي، وشبكات الشركات، ومنصات التعليم والتدريب المهني والتقني، ووسائل الإعلام المحلية، والبوابات الأكاديمية.
- قد يتم تجميع المشاركين حسب المنطقة الجغرافية أو القطاع لتحسين الكفاءة؛ ويمكن تنظيم عدة معارض عند الحاجة.
- يمكن لكل مرشح إجراء مقابلة مع ما يصل إلى ثلاث شركات (مدة كل مقابلة من 10 - 15 دقيقة).

راجع النماذج 4.1 و4.2.

### ب. زيارات الشركات وجاهياً

- عندما لا تحقق معارض الوظائف مواعمة كافية، قد تقوم الجهة المنفذة بزيارات مباشرة للشركات، مستفيدة من العلاقات القائمة.

راجع النماذج 4.1 و4.2.

### ج. الموامة الإلكترونية

- تقوم الجهة المنفذة بالحفاظ على قاعدة بيانات للمرشحين (وتشتمل الملفات على المؤهلات، والخبرة، وتفصيل أخرى ذات صلة).
- تقوم الشركات المسجلة بمراجعة الملفات الشخصية وتدعو المرشحين المناسبين للمقابلة.
- بمجرد اختبار الشركة لأحد المرشحين، تقوم الجهة المنفذة بإستكمال خطوات التدريب.

### راجع النماذج 4.3 و4.4.

#### إطار معلومات إضافية:

- تطورت طرق الموامة بناءً على استجابة القطاعات، والجغرافيا، وتفاعل أصحاب العمل.
- تنجح معارض الوظائف بشكل جيد عندما يكون هناك عدد هام من الشركات والمرشحين المشاركين في منطقة معينة.
- الزيارات الميدانية فعالة مع الشركات التي تفضل التفاعل الشخصي أو عند وجود علاقات سابقة.
- توفر الموامة الإلكترونية مرونة، خاصة عندما تحد قيود التنقل أو الحركة أو الوقت من خيارات اللقاءات وجها لوجه.
- استخدام مزيج من الأساليب يزيد من معدلات التوظيف ويقلل من التأخيرات.
- الحفاظ على قاعدة بيانات محدثة للمرشحين وإجراءات متابعة واضحة هو أمر ضروري لجميع طرق الموامة.



## 4.2 خيارات الاختيار والحدود الزمنية

بمجرد أن تحدد الشركات مرشحيها المختارين، يجب على الجهة المنفذة إدارة التأكيدات والإجراءات الرسمية بسرعة للحفاظ على الزخم والحفاظ على التزام صاحب العمل.

### أ. قبول أو رفض المرشح

- إذا رفض المرشح أحد عروض التدريب لأسباب وجيهة ومبررة، فقد تتم موافقته مع شركة أخرى.
- إذا رفض المرشح العرض دون مبرر، فقد يتم استبعاده من عملية التدريب.

### ب. الفترات الزمنية لإنهاء التدريب

- بالنسبة لعمليات الاختيار الوجيهة (مثل معارض الوظائف أو زيارات الشركات)، يجب ألا تتجاوز الدورة الكاملة – من الإعلانات إلى الاختيارات المؤكدة – شهرين. وقد تؤدي التأخيرات إلى قيام الشركات بشغل الشواغر بشكل مستقل والمخاطرة بفقدان التدريبات.
- بالنسبة للموامة الإلكترونية، بمجرد أن تختار الشركة المرشحين المفضلين، يجب على الجهة المنفذة الانتهاء من التدريب خلال أسبوعين.

### ج. التوثيق الرسمي

- بعد تأكيد الاختيارات، يجب على الجهة المنفذة المضي قدماً في الخطوات الرسمية:
  - توقيع مذكرة تفاهم مع الشركات (راجع النموذج 4.5)
  - إشعار المرشح وخطابات القبول (راجع النماذج 4.3 و4.4)
- المتابعة في الوقت المناسب تضمن الاستمرارية، وتتجنب الانسحاب، وتسمح بإعداد العقود وجلسات التوجيه بسلاسة في الأقسام اللاحقة.

### إطار معلومات إضافية:

- كان اتخاذ القرار في الوقت المناسب خلال مرحلة الموامة والتدريب أمراً بالغ الأهمية في دورات البرامج السابقة. فعندما تطول فترة الاختيارات، غالباً ما تشغل الشركات الشواغر بشكل مستقل، مما يؤدي إلى فقدان الفرص وضعف الثقة في العملية.
- الدروس الرئيسية التي تشكل خيارات الاختيار والحدود الزمنية:
  - المواعيد النهائية تحمي مشاركة أصحاب العمل. معظم الشركات لا يمكنها الانتظار أكثر من بضعة أسابيع بعد المقابلات قبل المضي قدماً في التوظيف.
  - الموامة الإلكترونية تتطلب استجابة أسرع. بمجرد أن تحدد الشركة مرشحيها المفضلين عبر الإنترنت، كانت التأخيرات التي تزيد عن أسبوعين تؤدي سابقاً إلى انسحابات.
  - رفض المرشحين أمر شائع لكنه قابل للسيطرة. يحافظ السماح بالرفض المبرر على العدالة، بينما الحد من الرفض غير المبرر يحول دون التخطيط ويضمن الاستخدام الفعال للموارد.
  - التواصل الرسمي يحافظ على المصداقية. تشير رسائل القبول وتوقيع مذكرات التفاهم النهائية إلى الاحترافية وتُطمئن الشركات بأن العملية تسير على قدم وساق.
  - تبرر هذه الملاحظات الحدود الزمنية والخطوات التالية الموضحة في الدليل الرئيسي وتضمن انتقالاً سلساً إلى مراحل التعاقد والتوجيه.

### 4.3 العقود، التأمين، أنظمة العمل، وترتيبات الدفع

- بمجرد أن تحدد الشركات قبل بدء التدريب، يجب إعداد عقد موحد وتوقيعه من قبل الشركة والمتدرب والجهة المنفذة. ويجب أن يكون العقد:
  - ممثلاً لقوانين العمل المحلية.
  - عاكساً لشروط مذكرة التفاهم التي تم توقيعها سابقاً مع الشركة.
  - مستخدماً القالب المعتمد. (راجع النموذج 4.6)

يجب على كل عقد:

- تحديد:
  - تواريخ البداية والنهاية.
  - دور التدريب وأهدافه.
  - ساعات العمل الأسبوعية، عطلات نهاية الأسبوع، الإجازات، والإجازات المرضية.
  - ساعات العمل الإضافية وتوقعات الحضور.
- تبيان:
  - معايير السلامة والصحة المهنية.
  - علاقات العمل وإجراءات الشكاوى.
  - شروط الدفع والحوافز.
  - حقوق وواجبات ومسؤوليات جميع الأطراف.
  - ترتيبات الإشراف ورفع التقارير.

#### متطلبات التأمين

- يجب أن يكون المتدربون مضمولين بـ:
  - تأمين إصابات العمل.
  - تأمين المسؤولية المدنية.
  - التأمين الاختياري (مثل التأمين الصحي)، حسبما يتم الاتفاق عليه.

#### ترتيبات الدفع

- تتبع المساهمات المالية للشركات والجهات المنفذة النسب المحددة في مذكرة التفاهم.
- يتم تحويل الدفعات إلى الشركة بحلول الخامس من الشهر التالي، بناءً على ورقة حضور معبئة.
- يجب تقديم أوراق الحضور في نهاية كل شهر عمل.

#### مراقبة الامتثال

- خلال زيارات المتابعة، يتحقق المدرب مما يلي:
  - دفع بدلات المتدربين في الوقت المناسب.
  - الايفاء بالالتزامات التعاقدية.
  - توفر الوثائق الموقعة.

### إطار معلومات إضافية:

- في فلسطين، خلقت دورات البرامج السابقة، وتأخيرات العقود، أو الوثائق غير المكتملة مخاطر على كل من المتدربين والشركات.
- رؤى رئيسية أثرت على الإجراءات:
- يؤدي توحيد العقود الى الاتساق والامتثال القانوني. تمنع القوالب المتوافقة مع قوانين العمل المحلية الشركات من إغفال الحماية الرئيسية مثل التأمين، وساعات العمل، وآليات الشكاوى.
- كانت التغطية التأمينية فجوة متكررة في فلسطين. يجب تأكيد تأمين إصابات العمل والمسؤولية المدنية قبل بدء المتدرب، حيث شهدت عدة مشاريع نزاعات تتعلق بحوادث أو مسؤولية غير واضحة.
- الوضوح في ترتيبات الدفع يمنع النزاعات. تحديد نسب المساهمات، دورات الدفع، والتوثيق (مثل كشوفات الدوام) مقدماً يقلل من الالتباس ويعزز المساءلة.
- زيارات الموجهين ضرورية للتنفيذ. في الدورات السابقة في فلسطين، لم يكن المتدربون يتلقون أجرهم دائماً في الوقت المحدد إلا إذا تحقق المدرب من الامتثال خلال زيارات المتابعة.

## 4.4 التزامات العمل اللائق

يجب على كل شركة تشارك في برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) إثبات الالتزام بمبادئ العمل اللائق. تنطبق هذه المعايير بدءاً من توقيع مذكرة التفاهم وحتى نهاية فترة تدريب المتدرب وأي توظيف لاحق.

### الحد الأدنى من المتطلبات

- الامتثال الكامل لقانون العمل الفلسطيني وجميع أنظمة السلامة المهنية.
- تكافؤ الفرص وعدم التمييز في التوظيف والتدريب والتشغيل.
- دفع الحد الأدنى الوطني للأجور وممارسات الأجور الشفافة على أقل تقدير.
- ساعات عمل معقولة، فترات راحة، واستحقاقات إجازة تتماشى مع القانون الوطني.
- بيئة عمل آمنة ومحترمة وشمولية، خالية من التحرش أو الاستغلال.
- وصول المتدربين إلى آليات الشكاوى أو التغذية الراجعة دون خوف من الانتقام.

تشكل هذه الالتزامات جزءاً من مذكرة التفاهم وعقد التدريب الفردي. وقد يؤدي انتهاك هذه المبادئ إلى تعليق أو استبعاد الشركة من برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) وفقاً للقسم 4.6 (امتثال صاحب العمل).

### إطار معلومات إضافية:

- يقع العمل اللائق في صميم نموذج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP). وتظهر التجارب من دورات البرامج السابقة أن التوظيف طويل الأمد لا يعتمد فقط على المهارات التقنية، بل أيضاً على عدالة وجودة بيئة العمل.
- تساعد الزيارات الميدانية وتقييمات أصحاب العمل في التحقق من أن الشركات المشاركة تحافظ على معايير عمل لائقة.
- يجب الإسراع في توثيق ومعالجة القضايا المتعلقة بالسلامة أو التمييز أو عدم الدفع من خلال إجراءات حل النزاعات المعتمدة.
- من خلال تعزيز العمل اللائق، يعزز برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) سمعته لدى أصحاب العمل، ويتمشى مع سياسات التشغيل الوطنية، ويدعم التزام فلسطين الأوسع بالنمو العادل والمستدام.

## 4.5 ورشات التوجيه (تحضير بيئة العمل)

يجب على جميع المتدربين المختارين إكمال ورشة توجيه ليوم واحد قبل بدء التدريب أثناء العمل. والهدف هو تعريف المتدربين بتوقعات مكان العمل وضمان انتقال سلس إلى بيئات الشركة.

### يجب أن تتضمن ورشات التوجيه

- محاكاة ظروف العمل الحقيقية من خلال أنشطة تفاعلية.
- شمول مشاركة مدربي المهنة، ممثلي الشركات، أو المتحدثين الضيوف.
- إعداد المتدربين للسلوك والتواصل المهني.

عادة ما تشمل المواضيع الأساسية:

- أساسيات قانون العمل وحقوق مكان العمل.
- ثقافة التنظيم وقيم مكان العمل.
- علاقات المدير والموظف.
- السلامة، الصحة المهنية، والوعي البيئي.
- السلوك الاجتماعي والمهني في العمل.
- توقعات الأداء والإجراءات الداخلية.

خلال ورشة التوجيه، يجب تعريف المتدربين ببيئة العمل والواجبات والمسؤوليات وفقا لثقافة كل شركة والمعايير الدنيا المقبولة للعمل اللائق. وتشمل هذه المعايير:

1. فرص توظيف.
2. دخل كافٍ وعمل منتج.
3. ساعات عمل لائقة.
4. توازن بين العمل والعائلة والحياة الشخصية.
5. استقرار وأمن وظيفي.
6. تكافؤ فرص ومعاملة متساوية في العمل.
7. ظروف عمل آمنة.
8. ضمان اجتماعي.
9. حوار اجتماعي، وتمثيل أصحاب العمل والعمال.

يجب أيضا تعزيز هذه العناصر أثناء المتابعة من قبل المُوجِّهين والمدربين لضمان توافق التنفيذ مع معايير البرنامج. كما يجب تنفيذ ورشات العمل قبل دخول اتفاقيات التوظيف حيز التنفيذ ويجب تنسيقها مع إعداد جدول تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين.

إطار معلومات إضافية:

- التوجيه يجسر الفجوة بين الحياة الأكاديمية وتوقعات مكان العمل. يواجه العديد من المتدربين صعوبة في التعديل السلوكي، وليس في الكفاءة التقنية.
- ورشات العمل التفاعلية أكثر فعالية من الإحاطات المختصرة. لعب الأدوار، والمتحدثون الضيوف، والمحاكاة تجعل المتدربين أكثر ثقة وتحد من الانسحاب المبكر.
- مدخلات صاحب العمل تشكل الصلة. ركزت الملاحظات السابقة على حقوق العمال، وثقافة مكان العمل، وبروتوكولات التواصل كأكثر المواضيع قيمة.
- التوقيت مهم. فتنفيذ التوجيه قبل اليوم الأول من التدريب يقلل من الالتباس ويتحاشى التأخيرات في التحفيز.
- الشراكات تضيف المصداقية. إشراك الشركات أو النقابات أو الخبراء القانونيين يحسن من دقة وتأثير المحتوى.

## 4.6 امتثال صاحب العمل

يتطلب برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) من جميع الشركات المشاركة الالتزام بمبادئ العمل اللائق كما هو معرف أعلاه.

الشركات التي تنتهك هذه المبادئ أو تفشل في الامتثال لاتفاقيات البرنامج قد تُعَلَّق أو تُستبعد بشكل دائم من المشاركة المستقبلية. وتشتمل أسباب الاستبعاد على:

- عدم دفع أجور المتدربين أو تأخير دفعها.
- الفشل في توفير بيئة عمل آمنة ومناسبة.
- التحرش أو التمييز أو أي سوء سلوك آخر ضد المتدربين.
- خرق مذكرة التفاهم أو شروط عقد التدريب.
- تقديم وثائق أو تقارير مزورة.

يجب توثيق تقارير عدم الامتثال من قبل المدرب أو المنسق والتحقق منها من خلال إدارة الجهة المنفذة. وتؤدي الانتهاكات المؤكدة إلى إشعار رسمي خطّي واستبعاد من قاعدة بيانات الشركة المعتمدة.

يمكن للشركات المدرجة في القائمة السوداء إعادة التقدم للمشاركة فقط بعد التحقق من الإجراءات التصحيحية والموافقة عليها من قبل الجهة المنفذة.

### إطار معلومات إضافية:

- الحفاظ على مبادئ العمل اللائق هو جوهر مصداقية واستدامة برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP). إن استبعاد الشركات التي تستغل أو تسيء معاملة المتدربين يحمي المشاركين، ويضمن المنافسة العادلة بين أصحاب العمل، ويعزز الثقة مع الممولين وأصحاب المصلحة.
- تظهر التجربة من برامج مماثلة أن وضع قواعد واضحة للامتثال منذ البداية يشجع على شركات ذات جودة أعلى. وتساعد آليات التقارير الشفافة والمساءلة في منع مخاطر السمعة وتشير إلى التزام برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) بممارسات العمل الأخلاقية.

## 4.7 تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين

تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين هو عنصر إلزامي من عناصر التحضير قبل بدء التدريب أثناء العمل. ويزود التدريب المشاركين بالكفاءة الشخصية والسلوكية المطلوبة لنجاح الاندماج في مكان العمل.

يجب تنفيذ التدريب في جلسات على شكل وحدات وتغطية مواضيع أساسية مثل:

- مهارات التواصل (اللفظي، الكتابي، وغير اللفظي).
- إدارة الوقت وترتيب أولويات المهام.
- التفكير النقدي وحل المشكلات.
- العمل الجماعي والتعاون.
- التكيف والمرونة في بيئات العمل المتغيرة.
- الذكاء العاطفي والتنظيم الذاتي.

وقد تُطرح وحدات متقدمة اختيارية بناء على احتياجات المجموعة، بما في ذلك:

- القيادة والتفويض.
- حل النزاعات.
- التفاوض واتخاذ القرار.
- مهارات العرض والعلاقات الشخصية.

ينبغي لتدريب مهارات القرن الحادي والعشرين أن:

- يتم قبل أن يبدأ المتدربون تدريباتهم.
- يكون متوافقاً مع الدروس المستفادة من الدورات التدريبية السابقة.
- يكون منسقاً مع ورشات العمل التوجيهية حيثما كان ذلك مناسباً.

إطار معلومات إضافية:

- مهارات القرن الحادي والعشرين ضرورية للبقاء والنجاح في مكان العمل. أظهرت التغذية الراجعة من الدورات السابقة أن التواصل، والقدرة على التكيف، والعمل الجماعي كانت مؤشرات أقوى على النتائج الإيجابية مقارنة بالمؤهلات التقنية.
- تم اختيار مواضيع التدريب بناءً على مدخلات صاحب العمل وقضايا أداء المتدربين. وقد اشتملت التحديات المشتركة على إدارة الوقت، وديناميكيات العمل الجماعي، والتواصل في مكان العمل.
- أثبتت الصيغ المدمجة (وجاهياً وعبر الإنترنت) نجاحها في الوصول إلى مجموعات متنوعة، خاصة في السياقات البعيدة أو المحدودة بالوقت.
- تمت تجربة وحدات متقدمة (القيادة، التفاوض، حل المشكلات) مع متدربين ذوي أداء عالٍ ويمكن إعادة استخدامها بشكل انتقائي.
- الربط بتوقيت التدريب: يجب إكمال تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين قبل أول يوم للمتدربين في الشركة، ويفضل بعد التوجيه.

## الفصل الخامس: التدريب أثناء العمل (الإرشاد والتدريب)

### ملخص المرحلة

ملخص موجز	تحدد هذه المرحلة خطط التدريب والجدول الزمني، وإجراءات التدريب والإشراف، وحل النزاعات، وإدارة حالات الاستقالة، بالإضافة إلى الخطوات اللازمة التي يجب اتخاذها قبل وأثناء وبعد بدء التدريب. فهي جوهر البرنامج، حيث تضمن حصول المتدربين على خبرة عملية منظمة تحت الإشراف المباشر.												
الهدف	لضمان البدء الصحيح والفعال واستمرار التدريب. ويشمل ذلك الاتفاق على خطة تدريب مكتوبة، وإستكمال العقود وترتيبات الدفع، وتحديد أدوار، واضحة للمدربين والمرشدين.												
النتائج المتوقعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يكمل المتدربون جدول التدريب المخطط له.</li> <li>• يعمل المدربون والمرشدون بفعالية وتنسيق.</li> <li>• توجد مذكرة تفاهم موقعة وعقد توظيف/تدريب لكل فترة تدريب.</li> <li>• يقوم المدرب بالتحقق من الدفعات الشهرية والامتثال لشروط البرنامج.</li> <li>• تتم معالجة قضايا الاستقالة والنزاعات بشكل صحيح.</li> </ul>												
الإطار الزمني	6 أشهر (حوالي 24 أسبوع عمل).												
الموارد المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• موارد بشرية</li> <li>• موارد مالية</li> <li>• خدمات تدريب خارجية (حسب الحاجة للإرشاد التقني أو المهني المتخصص).</li> </ul>												
الأدوار والمسؤوليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجهة المنفذة: الإشراف المباشر على العملية من خلال المدربين.</li> <li>• المتدربون: الامتثال لأنظمة الشركة والوفاء بالتزامات التدريب أثناء العمل.</li> <li>• الشركة: بذل الجهد اللازم لدعم المتدربين وضمان الالتزام بالتزامات عملية التدريب.</li> <li>• المدرب: نقطة الاتصال الأساسية للمتدرب وصاحب العمل؛ يتابع التقدم، ويحل المشكلات، ويضمن تلبية معايير البرنامج.</li> <li>• المرشد: شخص الاتصال في الشركة يشرف على التعلم اليومي وينسق التناوب بين الأقسام.</li> </ul>												
خطوات التنفيذ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>الخطوات</th> <th>المسؤولية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>تصميم جدول التدريب</td> <td>الجهة المنفذة، الشركة، المتدرب</td> </tr> <tr> <td>التعامل مع طلبات الاستقالة بشكل صحيح</td> <td>الجهة المنفذة، الشركة، المتدرب</td> </tr> <tr> <td>توثيق وإتمام إجراءات انتهاء التدريب رسمياً</td> <td>الجهة المنفذة</td> </tr> <tr> <td>توفير شهادة الخبرة</td> <td>الشركة</td> </tr> <tr> <td>معالجة طلبات الاستبدال</td> <td>الشركة</td> </tr> </tbody> </table>	الخطوات	المسؤولية	تصميم جدول التدريب	الجهة المنفذة، الشركة، المتدرب	التعامل مع طلبات الاستقالة بشكل صحيح	الجهة المنفذة، الشركة، المتدرب	توثيق وإتمام إجراءات انتهاء التدريب رسمياً	الجهة المنفذة	توفير شهادة الخبرة	الشركة	معالجة طلبات الاستبدال	الشركة
الخطوات	المسؤولية												
تصميم جدول التدريب	الجهة المنفذة، الشركة، المتدرب												
التعامل مع طلبات الاستقالة بشكل صحيح	الجهة المنفذة، الشركة، المتدرب												
توثيق وإتمام إجراءات انتهاء التدريب رسمياً	الجهة المنفذة												
توفير شهادة الخبرة	الشركة												
معالجة طلبات الاستبدال	الشركة												

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يبدأ التدريب في الوقت المحدد ويستمر وفقاً للجدول الزمني.</li> <li>• يتم اختيار المدرب والمرشد القادرين والنشطين طوال فترة التدريب.</li> <li>• يتم مشاركة خطة التدريب المكتوبة مع المتدرب وجميع أقسام الشركة ذات الصلة.</li> </ul>	معايير النجاح
جميع القوالب والنماذج ذات الصلة متاحة في الملاحق 4.3-4.6، 5.1-ت و5.2-5.4	القوالب والنماذج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بدء التدريب أثناء العمل في الوقت المحدد والتعامل مع أي مشاكل بسرعة للحفاظ على سير التدريب بسلاسة. استخدام الأسبوعين الأولين للمتابعة الدقيقة من قبل المدرب لتثبيت التدريب.</li> </ul>	التوصيات

## 5.1 اتفاقيات وترتيبات ما قبل التدريب

بمجرد موافقة المتدرب مع الشركة، يجب إكمال الترتيبات التالية قبل بدء التدريب:

### أ. توقيع الاتفاقيات

- يتم توقيع مذكرة تفاهم بين الجهة المنفذة والشركة، توضح شروط التعاون، وعدد المتدربين، والأدوار، والالتزامات (راجع النموذج 4.5).
- يتم إصدار خطاب قبول أو مشاركة رسمية لكل من المتدرب والشركة يؤكد تاريخ البدء والترتيبات المالية (راجع النموذج 4.3 و4.4).
- يوقع المتدرب والشركة عقد العمل/التدريب الرسمي، الذي يتوافق مع قانون العمل المحلي (راجع النموذج 4.6).
- تحدد مذكرة التفاهم إطار التعاون بين الشركة والجهة المنفذة أو المنظمات المنسقة الأخرى.
- يحدد عقد العمل/التدريب، المستمد من مذكرة التفاهم، أدوار وحقوق ومسؤوليات المتدرب، والشركة، والجهة المنفذة أو المنظمات المنسقة الأخرى.

### ب. الترتيبات المالية

- خلال الأشهر الثلاثة الأولى، يتبع تقاسم التكاليف 70% (الصندوق الفلسطيني للتشغيل)/30% (الشركة).
- خلال الأشهر الثلاثة التالية، تتحول المساهمة إلى 50% (الصندوق الفلسطيني للتشغيل)/50% (الشركة).
- تقوم الجهة المنفذة بتحويل مساهمتها بطول اليوم الخامس من الشهر التالي، شريطة تقديم الشركة كشف دوام المتدرب في نهاية كل شهر.
- يجب أن يكون إجمالي أجر المتدرب الشهري مساوياً على الأقل للحد الأدنى الوطني للأجور.
- بعد ستة أشهر، من المتوقع أن تقوم الشركة بتحويل المتدرب إلى وظيفة كاملة مع تغطية رواتب كاملة بنسبة 100%.

### ج. خطة التدريب

- يتم وضع خطة تدريب والاتفاق عليها بين المدرب ومرشد الشركة ومشاركتها مع المتدرب قبل تاريخ البدء.
- توضح الخطة جدول التدريب، وأقسام الشركة المعنية، وأهداف التعلم.
- راجع النماذج 5.1، 5.1ب، و5.1ت.

## د. التتبع والتواصل

- يحافظ المدرب على تواصل مع المتدرب والشركة لمراقبة التنفيذ، ومعالجة أي مشاكل، وتنسيق الدفعات.
- يجب على المتدربين تأكيد استلام الدفعات للمدرب، إما من خلال تقارير شهرية أو خلال زيارات شخصية.
- يجب الإنتهاء من جميع الترتيبات اللوجستية قبل اليوم الأول من التدريب.

### إطار معلومات إضافية:

- في فلسطين، أظهرت دورات البرامج السابقة أن التأخيرات في إجراءات التعاقد أو الدفع يمكن أن تقوض كل من مشاركة الشركة والاحتفاظ بالمتدربين. ولهذا السبب، يتم الانتهاء من جميع الترتيبات اللوجستية والمالية قبل بدء التدريب.
- تم طرح نموذج تقاسم التكاليف التدريجي (أولاً 30/70، ثم 50/50) لتحويل المسؤولية تدريجياً إلى الشركات وتشجيع التوظيف طويل الأمد. مواءمة التحويلات مع كشوفات الدوام المقدمة تساعد الجهة المنفذة على متابعة الحضور وضمان شفافية الصرف.
- الامتثال للحد الأدنى للأجور ضروري لحماية المتدربين وإظهار مصداقية البرنامج لدى أصحاب العمل. كان تشجيع الشركات على تحويل المتدربين إلى وظائف دائمة بعد ستة أشهر من أكثر الاستراتيجيات فعالية للاستدامة.
- توثيق هذه الترتيبات من خلال مذكرات التفاهم والعقود والإشعارات الرسمية وخطط التدريب يساعد في منع النزاعات ويوضح التوقعات بين جميع الأطراف.
- يمكن لمذكرات التفاهم أن تغطي عدة متدربين في نفس الشركة.

## 5.2 جدول وبرنامج التدريب

على الخطة أن:

### أ. توقيع الاتفاقيات

- تبدأ من قبل الجهة المنفذة وتناقش مع الشركة المضيفة لضمان التوافق مع ظروفها التشغيلية.
- تغطي تناوب المتدرب عبر وظائف الأعمال ذات الصلة داخل الشركة.
- تتم مشاركتها مع جميع الأقسام والمرشدين/المرشدين المشاركين في الإشراف على المتدرب أو استضافته.
- تحافظ على المرونة لاستيعاب التعديلات المعقولة بناء على احتياجات الشركة أو أداء المتدربين.
- تتم مراجعتها وتحديثها بعد زيارات المدرب أو التقييمات الأولية أثناء التنفيذ.

يجب أن يكون الجدول المتفق عليه بمثابة وثيقة مرجعية لمتابعة تقدم المتدرب طوال فترة التدريب أثناء العمل.

### راجع النموذج 5.1.

### إطار معلومات إضافية:

- تم تصميم المدة البالغة 24 أسبوعاً للسماح بالتعرف على عدة أقسام.
- يساعد توزيع الخطة المبكر الأقسام على فهم دورها في استضافة المتدرب.
- من المتوقع إجراء تعديلات عندما تُظهر زيارات وتقييمات التدريب الاحتياجات العملية.
- استخدام خطة التدريب لتثبيت مراجعات المرشد والمدرّب الشهرية، وتسجيل التغييرات والأسباب.

## 5.3 اختيار المرشد والمدرّب ودورهم

عند اختيار المدرّبين والمرشدين، تكون الاعتبارات التالية ذات أهمية رئيسية:

### المدرّب:

- يتم تعيينه من قبل الجهة المنفذة طوال مدة فترة التدريب.
- قد يكون عضواً دائماً في الطاقم أو مدرّباً متعاقدًا عند الحاجة.
- يشرف على ما يصل إلى 40 متدرباً في كل دورة تدريبية.

### المسؤوليات الأساسية:

- أعداد خطة التدريب مع مرشد الشركة ومشاركتها مع المتدرب.
- زيارة المتدرب في الشركة لتقديم الإرشاد، ومعالجة التحديات، وتوثيق التقدم المُحرز.
- يمثل نقطة الاتصال الأساسية لكل من المتدرب والشركة.
- تنسيق الدعم من خبراء التخصص الخارجيين عند الحاجة.
- تقييم أداء المتدرب باستخدام معايير وأدوات متفق عليها.
- التحقق من الدفعات الشهرية مع القسم المالي.
- التأكد من الالتزام بالإجراءات والجداول الزمنية المتفق عليها.

### المرشد:

- يتم تعيينه من قبل الشركة المستضيفة لكل متدرب.
- يعمل كنقطة مرجعية رئيسية داخل الشركة للمتدرب والجهة المنفذة.
- المسؤوليات الأساسية:
- تصميم خطة التدريب مع المدرّب والإشراف على تنفيذها.
- الإشراف على حركة المتدرب عبر الأقسام وتعيين مرشدين مشاركين عند الحاجة.
- التواصل مع أقسام الشركة للتأكد من مسائل التدريب اللوجستية والدعم.
- تتبع أداء المتدربين والمساهمة في التقييمات.
- التنسيق مع المدرّب لمعالجة المشكلات أو اقتراح تعديلات.
- دعم اندماج المتدرب في مكان العمل وضمان سير عملية التدريب بسلاسة.

## إطار معلومات إضافية:

- تتحسن جودة التدريب أثناء العمل بشكل كبير عندما يتم اختيار المرشدين والمدربين بعناية.
- قد تقوم الجهة المنفّذة بتعيين موظفين دائمين أو مدربين مؤقتين/مستقلين بعقود بناء على حجم المشروع أو احتياجات الموضوع.
- في الدورات السابقة، أدى تعيين مدرب واحد لما يصل إلى 40 متدرباً إلى ضمان الإشراف الفعال.
- تم استخدام مدربين مستقلين أو خارجيين بنجاح عندما كانت هناك حاجة لدعم فني أو مهني متخصص.
- في الشركات الصغيرة، قد لا يكون هناك حاجة لمرشد مشارك؛ ويشرف المرشد على المتدرب طوال فترة التدريب.
- في الشركات الأكبر أو الأكثر تنوعاً، قد يتم تعيين مرشد مشارك في أقسام أخرى، ولكن يحتفظ المرشد بمسؤولية التدريب برمتها.

## 5.4 اليوم الأول من التدريب

- يجب الانتهاء من جميع الترتيبات اللوجستية والتعاقدية قبل اليوم الأول للمتدرب.
- يحافظ المدرب على تواصل نشط مع المتدرب والمرشد والشركة لحل أية مشاكل ناشئة على وجه السرعة.
- يجب على المرشد (بدعم من الموارد البشرية حيثما كان ذلك ضرورياً) أن:
  - يُعرّف المتدرب على المشرفين والزملاء والأقسام ذات الصلة.
  - يشرح الجدول اليومي، خطوط الإبلاغ، إجراءات السلامة، وتوقعات الأداء.
  - يتأكد من أن المتدرب يفهم سياسات الشركة، والأنظمة الداخلية، وثقافة مكان العمل، ومدونة السلوك.
- يجب معالجة أي تحديات مبكرة - إدارية أو شخصية أو إجرائية - فوراً لمنع الانسحاب أو سوء الفهم.

## إطار معلومات إضافية:

- يؤثر اليوم الأول بشكل كبير على مدى اندماج المتدربين بفعالية في بيئة عملهم الجديدة.
- أظهرت الدورات السابقة أن الوضوح المسبق والتعريفات الشخصية تحد من الاستقالات والارتباك.
- يساعد المدربون والمرشدون الذين يستعدون مسبقاً في منع الانتكاسات التي يمكن تجنبها وخلق بداية إيجابية تدعم الاحتفاظ بالمتدربين.
- يجب على المدربين إعطاء الأولوية في أول أسبوعين للزيارات أو المتابعة ذات التكرار العالي لتثبيت التدريبات ومعالجة المخاطر المبكرة.

## 5.5 قضايا الاستقالة، الفصل، الاستمرار، شهادة الخبرة

### قضايا الاستقالة: المتدربون والشركات.

قد تحدث الاستقالات أو الفصل أثناء التدريب. وتختلف الإجراءات بناء على من يبدأ بالخروج ومتى يحدث.

#### أ. استقالة المتدرب

##### 1- الاستقالة المبكرة (أول 3 أشهر):

- إذا واجه المتدرب صعوبة في التكيف أو انسحب مبكراً، يجب على المدرب محاولة حل المشكلات أولاً.
- إذا استمرت الاستقالة، لم يعد المتدرب مؤهلاً للحصول على مزايا البرنامج أو التوظيف.

##### 2- الاستقالة بعد 3 أشهر (لأسباب شخصية):

- يمكن للمتدرب المغادرة دون استحقاق الحصول على شهادة.

##### 3- الاستقالة بسبب الحصول على وظيفة خارجية:

- يمكن للمتدرب الانسحاب بشكل إيجابي والحصول على شهادة خبرة. (راجع النموذج 5.3).
- يتلقى المتدربون إشعاراً رسمياً بإنهاء العقد. (راجع النموذج 5.2).

#### ب. الانسحاب الذي بدأت به الشركة

##### 1- تستقيل الشركة لأسباب داخلية:

- إذا حدث ذلك خلال أول 3 أشهر، ستحاول الجهة المنفذة نقل المتدرب إلى شركة أخرى.

##### 2- طلب استبدال متدرب:

- إذا وجدت الشركة أن المتدرب غير مؤهل خلال الشهر الأول، قد تقوم الجهة المنفذة بتعيين بديل له.
- طلب الشركة موثق. (راجع النموذج 5.4).

##### 3- الإنهاء المبكر بالاتفاق المتبادل مع الجهة المنفذة:

- قد يحدث بسبب سوء السلوك أو عدم الملائمة.
- يتم إضفاء الطابع الرسمي على الإنهاء من خلال إشعار خطّي. (راجع النموذج 5.2).
- لا توجد مزايا أو شهادات ما لم يتم استيفاء الحد الأدنى من المعايير.

##### 4- حالات الاستقالة الأخرى:

- إذا أتم المتدرب أكثر من ثلاثة أشهر ولم تكن القضية بسبب سوء سلوك، فقد يتم إصدار شهادة خبرة. (راجع النموذج 5.4).

#### إطار معلومات إضافية:

- أظهرت أنماط الاستقالة المبكرة في الدورات السابقة أن معظم المغادرات التي كان يمكن تجنبها حدثت في الشهر الأول بسبب توقعات غير محققة أو ضعف في التأهيل. تضمن الإجراءات والوثائق الواضحة العدالة والشفافية والاستمرارية.
- الدروس الرئيسية المستخلصة من التنفيذ:
  - لا يكون الاستبدال ممكناً إلا إذا تم بسرعة (قبل أن يتعمق استثمار المهارات).
  - تساعد النماذج المكتوبة في تتبع المسألة وضمان الامتثال المالي والقانوني.
  - يجب الاعتراف رسمياً بالخروج الإيجابي (مثل عروض العمل الخارجية)، كونها تعزز علاقات أصحاب العمل وسمعة البرامج.
  - الانتقال ممكن فقط عندما يتم فحص الشركات بشكل صحيح وبقاء قنوات الاتصال نشطة.

## 5.6 حل النزاعات

قد تحدث نزاعات بين أي طرف مشارك في عملية التدريب (مثل المدرب، الشركة، أو الجهة المنفذة)، ويجب معالجة جميع القضايا بسرعة لمنع التعطيل.

### أ. الحل الأولي

- المدرب هو نقطة الاتصال الأولى لأي مخاوف.
- يجب على المدرب جمع المعلومات من جميع الأطراف ومحاولة الوساطة.
- يجب حل القضايا البسيطة بشكل غير رسمي حيثما أمكن.

### ب. إجراءات التصعيد

- إذا لم تحل المشكلة على مستوى التدريب:
- يرفع المدرب الأمر إلى منسق الجهة المنفذة المكلف أو رئيس القسم.
- يتم إجراء مراجعة رسمية مع الطرفين.
- يتم توثيق الإجراءات المتفق عليها، ومراقبة المتابعة.

### ج. الإجراء الرسمي

- إذا كان النزاع يتعلق بشروط العقد، أو حقوق العمل، أو تأخيرات في الدفع، أو سوء السلوك، أو انتهاكات خطيرة:
- تبدأ عملية رسمية.
- تستخدم النماذج المناسبة أو الإشعارات الخطية حسب الحالة.
- قد يحدث إنهاء أو إعادة تعيين إذا لم يكن الحل ممكناً.

### د. المبادئ التوجيهية

- وساطة محايدة من قبل الجهة المنفذة.
- معاملة عادلة لجميع الأطراف.
- توثيق جميع القرارات.
- الامتثال لقانون العمل الوطني وسياسات البرنامج.
- لا يتم تخصيص نموذج محدد للنزاعات العامة – حيث تستخدم نماذج التواصل والإنهاء الموحدة (مثل النماذج 5.2 و5.3) عندما تتطلب النتائج إجراء رسمياً.

إطار معلومات إضافية:

عادة ما تنشأ النزاعات من ثلاث مجالات:

- سوء التواصل (مثل التوقعات غير الواضحة، مشاكل في عبء العمل).
- مخاوف تتعلق بالسلوك أو الأداء.
- سوء فهم تعاقدية أو إدارية.
- رؤى رئيسية من التنفيذ السابق:
- كان من الممكن تجنب معظم النزاعات من خلال تدخل المدرب المبكر.
- غالباً ما أدى التأخير في التعامل مع القضايا إلى الاستقالة أو الفصل.

- ساعد التيسير المحايد من قبل الجهة المنفذة في الحفاظ على علاقات الشركة.
- الوثائق المكتوبة تحمي المتدرب والبرنامج معاً.
- معالجة النزاعات ليست مصممة لتكون عقابية بل تصحيحية – فالأولوية هي حل المشكلات مبكراً والحفاظ على التدريب في المسار الصحيح حيثما أمكن.

## الفصل السادس: المراقبة والمتابعة

### ملخص المرحلة

ملخص موجز	تقود الجهة المنفذة هذه المرحلة، وتكرس هذه المرحلة لمتابعة وتقييم التقدم وفقاً للأهداف، وتجربة جميع المشاركين الرئيسيين، وتنفيذ برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) برمته. ويشمل ذلك التقييم المستمر لأداء المتدربين، وتفاعل الشركة، وجودة الإرشاد والتدريب، لضمان التوافق مع أهداف البرنامج وتوقعات سوق العمل. كما تهتم هذه المرحلة أيضاً بالتتبع طويل الأمد لنتائج المتدربين وإنشاء مجموعة من سفراء شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) - سواء المتدربين أو أصحاب العمل.
الهدف	ضمان بدء واستمرار التدريب بشكل صحيح ودقيق، وتتبع الأداء، ومعالجة التحديات بشكل استباقي، وتوثيق نتائج التعلم وتحسين البرامج.
النتائج المتوقعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نجاح المتدربين في إكمال عملية التدريب.</li> <li>• منح شهادات للمتدربين الناجحين.</li> <li>• إصدار شهادات الخبرة من قبل الشركات.</li> <li>• تعلم الجهة المنفذة من الدروس المستفادة.</li> <li>• جمع بيانات متابعة حول نتائج التوظيف.</li> <li>• إنشاء مجموعة من السفراء.</li> </ul>
الإطار الزمني	6 أشهر
الموارد المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• موارد بشرية.</li> <li>• موارد مالية.</li> <li>• خدمات تدريب وأدوات مراقبة خارجية.</li> <li>• تنسيق المواصلات واللوجستيات لزيارات الموقع.</li> </ul>
المسؤوليات	<p>الجهة المنفذة: إدارة العملية بأكملها والاستجابة لأي تعارض على وجه السرعة.</p> <p>المتدربون: تلبية جميع متطلبات التدريب والاستجابة بشكل إيجابي لتوصيات المرشد والمدرّب.</p> <p>الشركة: ضمان التنفيذ الصحيح للتدريب.</p> <p>المدرّب / مسؤول دعم المتدربين: دعم المتدرب وحل أي مشكلة.</p> <p>المرشد: العمل عن كثب مع المتدرب ومشرفي العمل الآخرين (المرشدين المشاركين) في شركته.</p> <p>متابعة الجهة المنفذة: توحيد البيانات، وتتبع التوجهات، وإدخال الدروس المستفادة في تصميم البرامج المستقبلية.</p>

خطوات التنفيذ	
الخطوات	المسؤولية
تقارير المتدربين (بما في ذلك كشوفات الدوام)	الجهة المنفذة، المتدرب
تقرير زيارة الجهة المنفذة	الجهة المنفذة
نموذج التقييم النهائي	الجهة المنفذة
شهادة الاكتمال / التأهيل	الجهة المنفذة
شهادة الخبرة	الشركة
التقييم النهائي الاجمالي	المدرّب
ملاحظات أصحاب العمل	الشركة
ملاحظات المتدربين	المتدرب
ملاحظات الشركاء الأكاديميين	مؤسسة التدريب
مراجعة التنفيذ	الجهة المنفذة
دراسة التتبع	الجهة المنفذة
مجموعة السفراء	الجهة المنفذة
معايير النجاح	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد تقارير التقدم المحرز في الوقت المحدد.</li> <li>تنسيق المرشدين والمدرّبين لجهودهم.</li> <li>تنفيذ التقييم وفقاً للمعايير.</li> <li>تعبئة الجداول الزمنية بشكل صحيح.</li> <li>تأكيد الملاحظات من زيارات الشركة على التوافق مع خطة التدريب</li> <li>تنفيذ دراسات التتبع بشكل مناسب وتحديد سفراء البرنامج</li> </ul>
القوالب والنماذج	جميع القوالب والنماذج ذات الصلة متوفرة في الملحق 5.3 و6.1 و6.10
التوصيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان منح الشهادات عند إكمال جميع المتطلبات، وتوفير شهادات الخبرة للمتدربين. التأكد من أن زيارات المتابعة منتظمة، موثقة جيداً، ويتبعها اتخاذ إجراءات سريعة بشأن أي قضايا مطروحة.</li> </ul>

## 6.1 تقارير المتدربين

يجب على المتدربين تقديم تقارير منتظمة لتتبع التقدم المحرز ودعم المتابعة الفعالة.

### أ. التقارير الأسبوعية (الشهر الأول)

- خلال الشهر الأول من التدريب، يُعد المتدربون تقريراً أسبوعياً.
- يجب توقيع كل تقرير من قبل المتدرب ومرشد الشركة وتقديمه إلى الجهة المنفذة.

### راجع النموذج 6.1.

### ب. التقارير الشهرية (بعد الشهر الأول)

- من الشهر الثاني فصاعداً، يعبئ المتدربون تقريراً شهرياً.
- يجب أن يوقع كل من المتدرب ومرشد الشركة على التقارير ويتم تقديمها إلى الجهة المنفذة
- تستكمل هذه التقارير بزيارات للمدرّبين أو المنسقين.

### راجع النموذج 6.1.

### ج. هدف التقرير

- تسجيل الحضور باستخدام كشف الدوام.
- تتبع التقدم والإنجازات.
- توثيق التحديات واحتياجات الدعم.
- توفير تحديثات للمتابعة والتقييم.
- إثراء التدريب والتقييم النهائي.

يجب على المدرب متابعة التقارير الفائزة لضمان الالتزام.

#### إطار معلومات إضافية:

- تضمن التقارير التواصل المستمر بين المدرب والشركة والجهة المنفذة. وقد أظهر تنفيذ البرامج السابقة ما يلي:
  - تساعد التقارير الأسبوعية في الشهر الأول في تحديد مسائل الاندماج المبكر.
  - تزيد توقيعات المرشدين من المساءلة وتحسن المتابعة.
  - تصبح التقارير الشهرية كافية بمجرد أن يستقر المدرب في دوره.
- كما تصبح التقارير أيضا كتوثيق للتقييمات، والدفعات، وقرارات منح الشهادات.

#### عادة ما تتضمن التقارير:

- الأنشطة التي تم الانتهاء منها.
- المهارات المكتسبة.
- التحديات التي تمت مواجهتها.
- الدروس المستفادة.
- الدعم أو التوصيات التي تكون هناك حاجة لها.
- يعمل هذا النظام على تعزيز المتابعة ويقلل من خطر الانسحاب أو سوء التواصل.
- يجب على المدربين اتباع نفس متطلبات الحضور التي يلتزم بها موظفو الشركة. فمعاملة المدربين كموظفين عاديين تعزز المساءلة والانضباط المهني. ويجب أن تتوافق ساعات العمل مع لوائح الشركة ومع أنظمة العمل الوطنية.
- الالتزام بالمواعيد والحضور هما مؤشران رئيسيان للأداء ويؤثران مباشرة على الراتب والتقييم وأهلية الحصول على الشهادات. فالحضور المستمر يساهم في انطباع إيجابي لدى أصحاب العمل ويزيد من فرص الاحتفاظ بالمتدرب أو توظيفه.

## 6.2 أدوار المرشدين والمدربين

### أ. المرشد (مقره الشركة)

تقوم شركة التدريب بتعيين مرشد لكل متدرب منذ اليوم الأول. فالمرشد هو النقطة الأساسية لإرشاد المتدرب داخل مكان العمل. وتشتمل مسؤولياته الرئيسية على:

- تعريف المتدرب بالشركة والفريق وثقافة العمل
- توفير الإشراف والدعم اليومي
- توقيع تقارير المتدربين (الأسبوعية والشهرية) والتعليق عليها
- تقديم الملاحظات أثناء التقييمات وزيارات المنسق/المدرّب
- التنسيق مع المرشدين المشاركين في الأقسام المختلفة إذا حدث تناوب
- مساعدة المتدرب على حل تحديات مكان العمل
- المساهمة في تقييم الأداء النهائي
- العمل كجبهة تواصل ما بين الشركة والجهات المنفذة

### راجع النموذج 6.2.

### ب. المدرّب (مقره الجهة المنفّذة)

تقوم الجهة المنفّذة بتعيين مدرّب لكل متدرب كجبهة دعم خارجية وجهة اتصال للمتابعة. وتشتمل مسؤولياته الأساسية على:

- الحفاظ على التواصل المنتظم مع المتدربين والمرشدين
- زيارة المتدرب مرة واحدة على الأقل في الشهر الأول ثم كل شهرين على الأقل.
- تعبئة تقارير الزيارات.
- جمع مجمل تقارير المتدربين ونماذج التقييم.
- مراقبة الأداء، والسلوك، والتقدم المحرز.
- توفير الإرشاد، والتشجيع، والدعم في حل المشكلات.
- التنسيق مع إدارات الجهة المنفّذة بما يتعلق بالمسائل الإدارية أو المالية.
- توثيق النتائج وتوحيد التقييم النهائي.

### راجع النموذج 6.2.

إطار معلومات إضافية:

في البرامج السابقة، أظهر المتدربون الذين تلقوا دعماً نشطاً من كل من المرشد والمدرّب نسبة أعلى من الاحتفاظ بالأداء. وتشمل الدروس المستفادة:

- يقدم المرشدون إرشادات في مكان العمل، ولكنهم غالباً ما يحتاجون إلى تواصل منتظم مع المدرّب لحل المشكلات بسرعة.
- تحديد الأدوار بوضوح يمنع الالتباس ويضمن أن يعمل مشرفو الشركة، والمتدربون، وموظفو الجهات المنفّذة بشكل متناغم.
- يعمل المدرّبون كجسر بين الجهة المنفّذة والشركات، خاصة عندما تبرز اشكالات في خطط التدريب أو الدفعات أو الأداء.
- المشاركة المشتركة تحسن دقة التقييم وتساعد في ضمان أن تكون قرارات منح الشهادات مبنية على الأدلة.
- تسمح توزيع الأدوار للشركات بالتركيز على الإشراف العملي بينما تضمن الجهة المنفّذة جودة البرنامج والاتساق والمساءلة.

### 6.3 زيارات مدربي الجهات المنفذة

يقوم مدربو أو منسقو الجهات المنفذة بتنفيذ زيارات ميدانية مجدولة لمتابعة التقدم وتقديم الدعم. ويجب أن تُنفذ زيارة واحدة على الأقل في الشهر الأول، تليها زيارات نصف شهرية أو زيارات إضافية إذا لزم الأمر.

خلال كل زيارة، يقوم المدرب أو المنسق بـ:

- اللقاء مع كل من المتدرب والمرشد.
- مراجعة بيئة العمل وتفاعل المتدربين.
- تأكيد الالتزام بسياسات الشركة ومعايير العمل.
- تحديد التحديات والتوصية بالتحسينات.

تساهم التغذية الراجعة من هذه الزيارات في التقييم العام للمتدرب وتساعد في تعديلات البرنامج.

#### راجع النموذج 6.2.

إطار معلومات إضافية:

- تضمن الزيارات الميدانية بقاء التدريب على المسار الصحيح والسماح بالتدخل المبكر عند ظهور اشكالات. ففي الدورات السابقة، ساعدت الزيارات في تأكيد ملائمة مكان العمل، ومعالجة تحديات المتدربين، وتقوية العلاقات مع الشركات. وتستخدم المنسقون هذه الزيارات لتقييم الجدى، ومناقشة التقدم مع الطرفين، وتحديد فرص التحسين دون تعطيل سير العمل.



## 6.4 التقييم النهائي من قبل الشركة / المرشد

يقود المرشد تقييم الشركة لأداء المتدرب في نهاية فترة التدريب. ويغطي التقييم عدداً من المجالات مثل الحضور، والإنتاجية، وجودة العمل، والمهارات الشخصية، وإمكانات القيادة. يجب على المرشدين تقديم ملاحظات للمدرب أثناء الزيارات وتوقيع تقارير المتدربين. كما يجب أن تسهم الملاحظات الشخصية والملاحظات التي تم جمعها خلال التدريب في إثراء التقييم. يساهم التقييم النهائي للمرشد بشكل مباشر في قرارات منح الشهادات وأي توصيات إما بعد التدريب.

### راجع النموذج 6.3.

إطار معلومات إضافية:

- التقييم النهائي ليس حُكماً مستقلاً – بل يعكس ملاحظات المرشد المتراكمة طوال فترة التدريب. وهذا يُثري نتيجتين بشكل مباشر:
  1. ما إذا كان المتدرب يستوفي متطلبات الحصول على الشهادة، و
  2. ما إذا كان من واجب الشركة أو الجهة المنفذة التوصية باستمرار المتدرب في العمل أو بفرص متابعة أخرى.
- في الحالات التي كان فيها المتدرب يتنقل بين أقسام مختلفة، قد يجمع المرشدون مدخلاتهم من المرشدين المشاركين أو المشرفين لضمان تقييم متوازن.

## 6.5 المتابعة المستمرة لتجربة المشاركين

يعتمد برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) نهجاً شاملاً للمتابعة والتقييم (M&E) يتتبع تجربة جميع المشاركين – المتدربين وأصحاب العمل ومؤسسات التدريب – طوال دورة البرنامج.

يتم دمج المتابعة والتقييم منذ مرحلة التخطيط لضمان أن يؤدي جمع البيانات والتغذية الراجعة إلى إثراء تصميم البرنامج وتنفيذه وتحسينه في الوقت الفعلي.

وتشتمل الإجراءات الرئيسية على:

- جمع الملاحظات المنتظمة من المتدربين والمرشدين من خلال نماذج، واستطلاعات، ومقابلات منظمة.
- تنفيذ جلسات تغذية راجعة من أصحاب العمل بعد التدريب لتقييم الرضا، واستعداد المتدربين، واندماجهم في مكان العمل.
- إشراك شركاء التعليم والتدريب المهني والتقني والأكاديميين في مراجعة ملائمة التدريب وتوافقه مع احتياجات سوق العمل.
- استخدام النتائج لتكييف مواد التدريب، وطرق التدريب، وعمليات المواعمة للدورات المستقبلية.

تستخدم النماذج التالية لاستخلاص الملاحظات من فئات المشاركين المختلفة:

### راجع النماذج 6.4 و6.7 و6.9.

إطار معلومات إضافية:

- تضمن المتابعة المستمرة أن يبقى تنفيذ البرنامج مستجيباً وشاملاً وموجهاً نحو النتائج.
- أظهرت دورات البرامج السابقة أن تتبع التقدم وحده لم يكن كافياً؛ وأن فهم جودة تجربة المشارك لا يقل أهمية.
- يساعد جمع آراء أصحاب المصلحة في عدة محطات – التوظيف، التدريب، التوجيه، والمتابعة – في تحديد ما ينجح، وما يحتاج إلى التكييف، وأين يمكن إجراء تحسينات ممنهجة.
- تُشجّع الجهات المنفذة على استخدام طرق مختلطة مثل نماذج التغذية الراجعة الرقمية، مناقشات مجموعات التركيز، أو جلسات التغذية الراجعة في أعقاب التدريب. إن دمج هذه الأدلة في المراجعات ربع السنوية يضمن استمرار تطور نموذج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) بما يتماشى مع احتياجات أصحاب المصلحة وواقع السوق.

## 6.6 التقييم النهائي الكلي

يعتبر التقييم تراكمياً ويبدأ من الأسبوع الأول من التدريب. يقوم المدرب بدمج جميع المكونات لاحتساب النتيجة النهائية باستخدام المعايير الموزونة التالية:

#	المعايير	%Weight
1	زيارة المدرب خلال الشهر الأول	15
2	الزيارات اللاحقة أثناء التدريب	20
3	جودة تقارير المتدربين الشهرية	15
4	التقييم النهائي من قبل الشركة/المرشد	20
5	كشوفات الدوام (كل شهر عمل = 5 نقاط، ويتم خصم الغياب)	30
	<b>المجموع</b>	<b>100</b>

### راجع النموذج 6.5

تؤثر التقارير المفقودة، كشوفات الدوام التي لم يتم التحقق منها، أو الغيابات غير المبررة على النتيجة النهائية.

إطار معلومات إضافية:

- يعكس التقييم النهائي الكلي المساهمة المشتركة للمرشدين والمدربين وأداء المتدربين عبر الوقت. كما يمنع ترجيح التقييمات الأخيرة على الأداء المستمر خلال فترة التدريب.
- تبين أن الحضور يحمل وزناً كبيراً لأن الدقة في المواعيد والالتزام يرتبطان بشدة بقابلية التوظيف طويل الأمد، كما ظهر في الدورات السابقة.
- يساعد نظام التقييم المنظم أيضاً في توحيد القرارات المتعلقة بمنح الشهادات ودعم المتابعة.
- يكون التقييم النهائي الكلي تراكمياً من الأسبوع الأول ويعتمد على تنسيق المدخلات من كل من المرشدين والمدربين طوال فترة التدريب.

## 6.7. منح الشهادات

يتأهل المتدربون للحصول على الشهادة فقط إذا استوفوا كلاً من الحدود الدنيا التالية:

- على الأقل 24 من أصل 30 نقطة للحضور
- على الأقل 56 من أصل 70 نقطة عبر جميع معايير التقييم الأخرى

يحصل المتدربون الذين يستوفون هذه المتطلبات على وثيقتين: 1. شهادة إتمام من الجهة المنفذة. (راجع النموذج 6.7). 2. شهادات خبرة صادرة عن الشركة. (راجع النموذج 5.3).  
قد تجمع الجهة المنفذة ملاحظات متابعة بعد ستة أشهر إلى سنة من التدريب لتقييم نتائج التوظيف وإثراء تقييم البرنامج.

وقد يحصل المتدربون الذين لا يستوفون معايير الشهادة على شهادة خبرة، حسب توصية المرشد والشركة.

إطار معلومات إضافية:

- تم وضع معايير للشهادات لضمان إثبات تقدم المتدربين على المستوى التقني وتعزيز مصداقيتهم في مكان العمل. كما أظهرت التجارب من الدورات السابقة أن الحضور القوي والتقارير المتسقة كانت مؤشرات موثوقة على الاحتفاظ بالوظائف ورضا أصحاب العمل.
- يدعم نظام الشهادات المزدوجة (المؤهل بالإضافة إلى شهادة الخبرة الصادرة عن الشركة) إمكانية التوظيف الفورية والتقدم المهني طويل الأمد.
- يجب أن تُثري نتائج المتابعة المراجعات أيضاً على مستوى البرنامج لتحسين دورات التدريب المستقبلية وإثراء التعديلات الاستراتيجية.
- في فلسطين، ساعد تتبع ما بعد التدريب أيضاً الصندوق الفلسطيني للتشغيل في قياس تأثير البرنامج وتعزيز الشراكات مع الشركات المستعدة للاحتفاظ بالمتدربين أو توظيف مجموعات جديدة.

## 6.8. المتابعة طويلة الأمد

دراسات ما بعد التدريب ودراسات التتبع

بالإضافة إلى الملاحظات الروتينية لمدة ستة أشهر، يجب على الجهة المنفذة تنفيذ دراسات منظمة للتتبع بعد 12-24 شهراً من انتهاء البرنامج لتقييم النتائج طويلة الأمد. تجمع دراسات التتبع أدلة حول:

- نسبة الخريجين الذين لا يزالون يعملون (بنفس الشركة أو في شركة مختلفة).
- الترقيات، التحسينات على الرواتب، أو التغييرات في الأدوار.
- الانتقال إلى قطاعات أخرى أو العمل الحر.
- حالات البطالة أو البحث عن عمل.

تساعد هذه البيانات في قياس استدامة البرامج، وإثراء تصميم الدورات التدريبية المستقبلية، ودعم التخطيط الاستراتيجي وقرارات التمويل.

راجع النموذج 6.8.

إطار معلومات إضافية:

- تعزز التغذية الراجعة بعد التدريب ودراسات التتبع قاعدة الأدلة اللازمة لتحسين البرامج وضمان استدامتها، على أن تُسهم النتائج في تقييمات أوسع وحوار سياساتي أشمل.

## 6.9. مشاركة الخريجين وسفراء البرنامج

يجب على الجهة المنفذة إنشاء شبكة للخريجين والاحتفاظ بها لتعزيز التفاعل طويل الأمد مع المتدربين السابقين. تخدم هذه الشبكة وظائف المتابعة والترويج، حيث تقدم ملاحظات واقعية حول تأثير البرنامج كما توفر نماذج يُحتذى بها للمشاركين المستقبليين. قد يدعى الخريجون الذين تم تحديدهم من خلال دراسات التتبع أو ملاحظات أصحاب العمل للعمل كسفراء لبرنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP). ويمثل السفراء أمثلة ناجحة على نتائج توظيف الشباب ويمكنه:

- مشاركة شهادات أو دراسات حالة توضح نتائج البرامج.
- المشاركة في فعاليات التواصل، معارض الوظائف، أو جلسات تثقيفية لدفعات المتدربين الجديدة.
- توفير إرشاد غير رسمي أو دعم من الأقران للمتدربين الحاليين.
- المساهمة في أنشطة تفاعل أصحاب العمل وحملات الظهور.

بالإضافة إلى ذلك، يجب دعوة أصحاب العمل المستفيدين من البرنامج للعمل كسفراء لبرنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) والمشاركة في دعم الجهود الرامية إلى ضم أصحاب عمل جدد إلى البرنامج.

الحفاظ على قاعدة بيانات للخريجين والسفراء يدعم كل من المتابعة المستمرة والتواصل حول تأثير البرنامج مع أصحاب المصلحة والممولين والشركات الشريكة.

إطار معلومات إضافية:

- تعزز العلاقات المستدامة مع خريجي البرنامج من الظهور والمصادقية والقدرة التعليمية لنموذج برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP). وتظهر التجارب من مبادرات توظيف وطنية أخرى أن المتدربين السابقين الذين يقعون منخرطين في البرنامج غالباً ما يصبحون أقوى المدافعين عنه.
- من خلال مشاركة قصص النجاح، وتوجيه المشاركين الجدد، والتعاون مع أصحاب العمل، يساعد الخريجون في تعزيز الثقة العامة وثقة القطاع الخاص في المبادرة. كما توفر مشاركتهم المستمرة ملاحظات غير رسمية قيّمة حول كيفية تطور احتياجات السوق وأي من مكونات التدريب تحظى بالتأثير الأكبر طويل الأمد.
- يعزز الاعتراف بسفراء شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) والترويج لهم ثقافة الإنجاز والتحفيز في أوساط المتدربين، مع خلق مجتمع ممارسة ذاتي الاستدامة يمتد إلى ما هو أبعد من دورات التدريب الفردية.
- من المرجح أن يكون أصحاب العمل الذين يصبحون سفراء شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) إضافة عالية القيمة في تشجيع أصحاب العمل الجدد على الانضمام إلى البرنامج.

## 6.10. مراجعة أداء الجهة المُنفّذة والتعلّم

على الجهة المنفذة متابعة أدائها وتقييمه بشكل مستمر طوال كل دورة تدريبية. تشمل جوانب الأداء الرئيسية فعالية التنسيق، وتوقيت الإجراءات، وتفاعل أصحاب المصلحة، والتواصل، وإدارة البيانات، والاستجابة للتحديات.

- في نهاية كل دورة، يجب إجراء مراجعة تنفيذ لتوثيق:
  - الإنجازات مقابل المخرجات المخطط لها والجدول الزمنية.
  - التحديات التي مرت بها واتخاذ تدابير الحد منها.
  - ملاحظات من أصحاب العمل والمتدربين والمؤسسات الشريكة بخصوص أداء الجهات المنفذة.
  - الدروس المستفادة والتوصيات بالتحسينات على الدورات اللاحقة.

يجب دمج نتائج هذه المراجعات في تقرير أداء سنوي تتم مشاركته مع أصحاب المصلحة والممولين الرئيسيين. يجب أن تكون عملية المراجعة قائمة على الأدلة، مستندة إلى بيانات المتابعة، ونماذج الملاحظات، وتقييمات الفرق الداخلية.

### راجع النموذج 6.10

إطار معلومات إضافية:

- التعلّم التنظيمي المستمر ضروري للحفاظ على جودة البرامج. فقد أبرزت تطبيقات البرامج السابقة أنه حتى عندما كانت المتابعة الميدانية قوية، عملت الفجوات في التنسيق الداخلي أو التواصل أحياناً على الحد من الأثر العام.
- يساعد التقييم الذاتي المؤسسي الجهة المنفذة على البقاء مسؤولة وقابلة للتكيف. إذ يضمن إشراك موظفي البرنامج والمدربين والأقسام الإدارية في ملاحظات منظمة أن تكون الدروس مأسسة بدلاً من الضياع بين الدورات.
- يمكن أن تساعد نتائج هذه المراجعات في تحديث الإجراءات التشغيلية، ومواد التدريب، واستراتيجيات الشراكة. كما تظهر أيضاً الشفافية والتحسين المستمر للممولين والشركاء.

## الملاحق

### أ. اختصارات الهيكل التنظيمي للصندوق الفلسطيني للتشغيل (PEF):

- **DG**: المدير العام أو النائب
- **PPD**: دائرة البرامج والمشاريع
- **CD**: دائرة التواصل
- **LD**: الدائرة القانونية
- **RPD**: دائرة البحث والتخطيط
- **HRD**: دائرة الموارد البشرية
- **FD**: دائرة الشؤون المالية

#	المرحلة	نص النشاط	المسؤولية	التنسيق	التشاور	الغالب/النموذج
1	مرحلة التحضير الأولى	تقييم احتياجات السوق	دائرة البحث والتخطيط	المدير العام أو النائب	أصحاب المصلحة	2.1
2		الإعلانات والنشر	دائرة البرامج والمشاريع	المدير العام أو النائب	المجلس الاستشاري	2.2
3		تصميم وإعداد مواد التدريب	دائرة البرامج والمشاريع	دائرة الموارد البشرية، دائرة البحث والتخطيط	المجلس الاستشاري	2.3
4		توجيه المدربين	دائرة البرامج والمشاريع	دائرة الموارد البشرية	المجلس الاستشاري	2.4
5	التوظيف والاختيار	اختيار القطاعات الصناعية	دائرة البرامج والمشاريع، دائرة البحث والتخطيط	المدير العام أو النائب	المجلس الاستشاري	3.1
6		اختيار الشركات	دائرة البرامج والمشاريع	المدير العام أو النائب	دائرة الموارد البشرية	3.2
7		اختيار الباحثين عن عمل	دائرة البرامج والمشاريع	المدير العام أو النائب	دائرة الموارد البشرية	3.3
8		مؤهلات المتدرب ومهارات القرن الحادي والعشرين	دائرة البرامج والمشاريع	دائرة الموارد البشرية		3.4
9	المواءمة والموقع	تقييم المقابلة	دائرة البرامج والمشاريع	دائرة الموارد البشرية	المدير العام أو النائب	4.1
10		نتائج المقابلة	دائرة البرامج والمشاريع	دائرة الموارد البشرية	المدير العام أو النائب	4.2
11		خطابات القبول	المدير العام أو النائب	دائرة البرامج والمشاريع، الولادة، الهروب الزائد		4.3, 4.4
12		مذكرة التفاهم (MOU)	المدير العام أو النائب، الدائرة القانونية	دائرة البرامج والمشاريع، الدائرة المالية، دائرة الموارد البشرية		4.5
13		عقد العمل	الدائرة القانونية، دائرة الموارد البشرية	الدائرة المالية	المدير العام أو النائب	4.6
14		ورشة التوجيه	دائرة البرامج والمشاريع	دائرة البرامج والمشاريع، دائرة الموارد البشرية	المدير العام أو النائب	
15		تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين	دائرة البرامج والمشاريع	دائرة البرامج والمشاريع، دائرة الموارد البشرية	المدير العام أو النائب	

4.5		دائرة البرامج والمشاريع، دائرة الموارد البشرية، الدائرة المالية، الدائرة القانونية	المدير العام أو النائب	توقيع مذكرة تفاهم مع الشركات	التدريب أثناء العمل	16
4.6			المدير العام أو النائب، الدائرة القانونية، دائرة الموارد البشرية، الدائرة المالية	توقيع العقد		17
5.1، 5.1 ب، 5.1 ث		دائرة البرامج والمشاريع	دائرة البرامج والمشاريع	جدول التدريب		18
5.2	المدير العام أو النائب	دائرة الموارد البشرية، الدائرة المالية	دائرة البرامج والمشاريع	الإنهاء الرسمي		19
5.3		دائرة البرامج والمشاريع	الشركة	شهادة الخبرة		20
5.4		دائرة البرامج والمشاريع، الدائرة المالية	الشركة	طلب الاستبدال		21
6.1		الشركة	المتدرب، دائرة البرامج والمشاريع	تقارير المتدربين		الإنهاء والاستبدال
6.2		الشركة	دائرة البرامج والمشاريع	تقرير زيارة الصندوق الفلسطيني للتشغيل	23	
6.3		الشركة	دائرة البرامج والمشاريع	نموذج التقييم النهائي	24	
6.4		دائرة البرامج والمشاريع	المتدرب	مسح تجربة المتدربين	25	
6.5		دائرة البرامج والمشاريع	المدرّب	التقييم النهائي الكلي	26	
6.6		دائرة البرامج والمشاريع	الشركة	ملاحظات أصحاب العمل		
6.7	المدير العام أو النائب		دائرة البرامج والمشاريع	شهادة الإكمال / التأهيل	27	
5.3		المدرّب	الشركة	شهادة الخبرة	28	
6.8		دائرة البرامج والمشاريع	دائرة البرامج والمشاريع	دراسة التتبع	29	
6.9		مؤسسة التدريب	مؤسسة التدريب	ملاحظات الشركاء الأكاديميين	المراقبة والتفارير	
6.10	المدير العام أو النائب	دائرة البرامج والمشاريع	دائرة البرامج والمشاريع	مراجعة أداء الجهات المُنفّذة	31	

## ب. النماذج والقوالب حسب الفصل

يرجى ملاحظة أن النماذج والقوالب أدناه مخصصة للسياق الفلسطيني، وبالتالي ستحتاج إلى تعديل طفيف لاستخدامها في سياقات أخرى.

### النموذج 2.1 - ملخص تقييم احتياجات السوق

لاستخدامه من قبل دائرة البحث والتخطيط في المنظمة المنفذة، بالتشاور مع المدير العام والمجلس الاستشاري، قبل بدء عملية التنفيذ.

#### الصندوق الفلسطيني للتشغيل - دائرة التخطيط والسياسات ملخص تقييم احتياجات السوق 2023

يوضح هذا الملخص التحليل السنوي لاحتياجات السوق والعمل. أصبح ذلك ممكناً بعد:

1. الاجتماع والتشاور مع:
2. تحليل الدراسات التالية:
- أ.

3. مقارنة هذا الملخص مع الملخصات السابقة، بما في ذلك:

النتائج الرئيسية:

- 1.
- 2.
- 3.

التوصيات:

	قطاعات الأعمال التي يجب أخذها في الاعتبار
	المهارات التي يجب تطويرها
	المواقع الجغرافية التي يجب شمولها
	اعتبارات أخرى

إعداد:

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

**النموذج 2.2 - الإعلان عن إطلاق دورة تدريبية جديدة وإمكانية توظيف أثناء العمل**  
لارساله من قبل الجهة المنفذة إلى المؤسسات المعنية في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني ومؤسسات التعليم العالي ومؤسسات القطاع الخاص.

### إعلان الصندوق الفلسطيني للتشغيل

**الموضوع: إطلاق دورة تدريبية جديدة وإمكانية توظيف أثناء العمل**

عزيزي رئيس الجامعة/رئيس مؤسسة القطاع الخاص ...الخ.

يشرفنا أن نعلن عن إطلاق دورة تدريبية جديدة وإمكانية توظيف أثناء العمل، والتي ستستمر من [تاريخ البدء] حتى [تاريخ النهاية] كجزء من برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP).

ندعوكم بخالص الود لتشجيع خريجيكم/أعضائكم على المشاركة في هذه الدورة. تهدف هذه المبادرة إلى إفادة جميع الأطراف المعنية وتعزيز مهارات التوظيف لدى الجيل الجديد، ومواءمتهم مع احتياجات سوق العمل. الشروط العامة ونماذج التقديم مرفقة بهذه الرسالة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

**الصندوق الفلسطيني للتشغيل - المدير العام**

## النموذج 2.3 - نموذج مهارات القرن الحادي والعشرين وتخطيط التوجيه

لاستخدامه في توفير إطار للاجتماعات بين دائرة البرامج والمشاريع، ودائرة البحث والتخطيط، والمدرسين لمراجعة مواد التدريب.

### الصندوق الفلسطيني للتشغيل - مهارات القرن الحادي والعشرين وتخطيط التوجيه

الحضور: .....

تاريخ اللقاء: / / 202X

اجتمع الفريق لمراجعة محتويات برنامج تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين والتوجيه لدورة التدريب الحالية وأوصى بأن يشمل التدريب ما يلي:

1. تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين

- **التواصل:** التواصل اللفظي والإلكتروني، المراسلات وخطابات العمل، لغة الجسد، التواصل البصري، الصمت، وغيرها من أدوات التواصل غير اللفظي.
- **إدارة الوقت:** تسجيل الوقت وتحليله، التخطيط، تجنب التسويف، وتقنيات الاستخدام الفعال للوقت.
- **التفكير النقدي:** تحليل الحقائق، حل المشكلات، المغالطات المنطقية والتحيزات المعرفية، أنظمة التفكير البديلة، التفكير، وإبداء الرأي.
- **العمل الجماعي:** التعاون، القيادة، التأزر، أنواع الفرق، المسؤولية، تحديد الأهداف، وحل النزاعات.
- **القدرة على التكيف والمرونة:** التوجهات الإيجابية للتغيير، فعالية التغييرات، الانفتاح، والمرونة.
- **الذكاء العاطفي:** تحسين التواصل، والسلطة، والظهور، والتنظيم الذاتي، والمهارات الاجتماعية، والتأثير كقائد.

اليوم الأول	مهارات التواصل	مهارات التواصل
اليوم الثاني	إدارة الوقت	التفكير النقدي
اليوم الثالث	العمل الجماعي	العمل الجماعي
اليوم الرابع	الذكاء العاطفي	التكيف والمرونة

2. تدريب التوجيه

يمكن تنفيذ تدريب التوجيه في يوم واحد للمتدربين الذين تم تعيينهم في شركات

محددة. وتشمل المواضيع المقترحة:

- أساسيات قانون العمل
- الثقافة والهوية التنظيمية
- لوائح الشركة وأنظمتها
- قضايا العلاقات الاجتماعية والسلامة والصحة
- علاقات العمل ومبادئ العمل اللائق

إعداد:

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

## النموذج 2.4 - نموذج تقييم المدرب

لاستخدامه من قبل دائرة البرامج والمشاريع بالتنسيق مع دائرة الموارد البشرية لوضع اللمسات الأخيرة على قائمة المدربين. سيقرر فريق الاختيار أوزان هذه المعايير في وقت الاختيار.

### الصندوق الفلسطيني للتشغيل اختيار المدربين معلومات عامة

الاسم:	الهوية:
الدرجة:	المؤسسة:
مؤهلات أخرى:	عدد سنوات التدريب:
الخبرة لدى الصندوق الفلسطيني للتشغيل:	
معلومات التواصل:	

لجنة الاختيار  
الاستنتاج

#	الحالة	نعم	متوسط	لا
1	معرفة جيدة بمواد التدريب لأن جميع المدربين سيقدمون نفس المادة			
2	امتلاك مؤهلات كافية في هذا المجال؛ درجة أكاديمية أو دبلومات تدريب			
3	شهادة من هيئات معتمدة إذا كانت متاحة			
4	العضوية المهنية (أي جمعية المدربين الفلسطينيين)			
5	خبرة سابقة في تنفيذ تدريبات مماثلة			
6	خبرة سابقة مع مبادرات الصندوق الفلسطيني للتشغيل في تنفيذ تدريبات مماثلة			
7	القدرة على التكيف، والانفتاح الذهني، والقدرة على تحفيز المتدربين			
8	مهارات الحركة المرنة والقيادة والتحفيز			
9	خبرة سابقة في القطاع الخاص			
10	متاح وقت التدريب			

الاستنتاج

30%	الخبرة والمعرفة
15%	القدرة على التدريب
30%	الاحتراف
15%	اللاتاحة
10%	التكاليف
100	المجموع

التوصية النهائية:

.....

التاريخ:

التوقيع:

الاسم:

### النموذج 3.1 - نموذج اختيار القطاعات الفرعية للأعمال

لتعبئته من قبل الجهة المنفذة لتحديد الاختيار النهائي للقطاعات الفرعية المحددة.

الصندوق الفلسطيني للتشغيل  
اختيار قطاعات الأعمال

- بعد أخذ تحليلات احتياجات السوق التي نفذتها دائرة البحث والتخطيط في الاعتبار، والتي أشارت إلى أن:
- 1.
  - 2.
  - 3.
- بعد التشاور مع أصحاب المصلحة أدناه:

اصحاب المصلحة	بدائل الاختيار
وزارة العمل	
وزارة الاقتصاد الوطني	
وزارة المالية	
الجهاز المركزي للإحصاء	
اتحاد الغرف التجارية والصناعية والزراعية PFCCIA	
اتحاد الصناعات الفلسطيني PFI	
جمعية تكنولوجيا المعلومات PITA	

- كانت التوصية النهائية لقطاع/ات الأعمال المُختارة:
- 1.
  - 2.
  - 3.

#	المعايير	نعم	لا
1	عدد كبير من الوظائف الشاغرة المحتملة في القطاع الفرعي		
2	عدد كبير من الأشخاص المهمشين الذين قد يشاركوا		
3	عدد كبير من المواقع الجغرافية تُقدم فيها الخدمة		
4	الاحتياجات المستجدة للمهارات والمهن الجديدة		
5	الالتزام بالتوظيف		

التاريخ:

التوقيع:

الاسم:

### النموذج 3.2 - نموذج طلب تقديم الشركة

لتعبئته من قبل الشركات خلال مرحلة التوظيف والاختيار. ينصح باستخدامه إلكترونياً.

#### الصندوق الفلسطيني للتشغيل طلب الشركة

اسم الشركة:	القطاع:
الوصف:	
شخص التواصل:	تفاصيل التواصل:
الموقع الإلكتروني:	فيسبوك:
سنة التأسيس:	الموقع:
عدد الموظفين:	الموظفات: (%)

هل الشركة عضو في غرفة تجارية / اتحاد صناعات / غير ذلك: نعم/لا  
إذا كانت الإجابة بنعم، يرجى تحديد ما يلي:

يرجى الإشارة إلى التزام شركتك بالمعايير التالية:

#	المعايير	نعم	لا
1	قائمة قبل سنتين على الأقل		
2	لديها عدداً كافياً من الموظفين للعمل كمرشدين أو مرشدين مشاركين		
3	الوظائف الداخلية واللوائح الداخلية محددة بوضوح		
4	الهيكل التنظيمي محدد بوضوح (الواجبات والمسؤوليات)		
5	توافر مساحة العمل وبيئة عمل مُمكِّنة		
6	الاستعداد والقدرة على بذل الجهود اللازمة للتدريب		
7	الاستعداد لتقديم مساهمات مالية		
8	تجارب مماثلة سابقة في التدريبات		
9	بيئة عمل سهلة الوصول لذوي الإعاقة		
10	توفر بوليصة التأمين		
11	احتمالية عالية للعمل الدائم بعد انتهاء التدريب أثناء العمل		
	المجموع		

العمل اللائق

يرجى الإشارة إلى التزام شركتك بمبادئ العمل اللائق التالية:

#	المبدأ	نعم	لا
1	تلتزم الشركة بقانون العمل الوطني ومتطلبات مذكرة التفاهم الخاصة ببرنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل STEP		
2	يحصل المتدربون على الحد الأدنى الوطني للأجور في الوقت المحدد		
3	تتوافق ساعات العمل وظروف العمل مع المعايير القانونية والبرامجية		
4	مكان العمل آمن ونظيف ومجهز بوسائل الحماية المناسبة		
5	يعامل المتدرب باحترام وبعيداً عن المضايقات أو التمييز		
6	لدى المتدرب إمكانية الوصول إلى آليات الشكاوى أو التغذية الراجعة		
7	يُظهر المرشد والشركة التزامهما بالتعلم والشمول		

ملاحظات إضافية:

.....  
 .....

نحن، شركة ..... نرغب في المشاركة في هذه الدورة التدريبية أثناء العمل.

ممثل الشركة: ..... التاريخ: .....

ملاحظات الصندوق الفلسطيني للتشغيل

الاسم: ..... التوقيع: ..... التاريخ: .....

### النموذج 3.3 - نموذج طلب تقديم المتدرب

لتعبئته من قبل الباحثين عن عمل المتقدمين للبرنامج. كل إجابة بنعم تساوي نقطة واحدة في احتساب الدرجة الإجمالية. ينصح باستخدامه إلكترونياً.

الصندوق الفلسطيني للتشغيل  
نموذج طلب المتدرب

اسم المتدرب:	رقم بطاقة الهوية:
مجال التخصص:	المؤسسة الأكاديمية/مؤسسة التعليم المهني:
الدرجة الأكاديمية / التعليم المهني والتقني:	السنة:
المحافظة:	موقع التدريب المفضل:
تفاصيل التواصل:	

#	نعم	لا
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

هل لديك احتياجات خاصة أو أمراض معينة؟ ما هي؟

.....  
.....

أي تعليقات إضافية:

.....  
.....

ملاحظات الصندوق الفلسطيني للتشغيل:

.....  
.....

التاريخ:

التوقيع:

اسم الخريج:

## النموذج 3.4 - استبانة التقييم الذاتي للمتدرب

لتعبئته بواسطة المتدربين لإثراء تصميم التدريب ووضع المتدربين في مجموعات.

التقييم السريع للمؤهلات ومهارات القرن الحادي والعشرين	
اسم الخريج:	رقم بطاقة الهوية:
التخصص: التخصص الرئيسي	التخصص الفرعي:
المؤسسة الأكاديمية / التعليم المهني والتقني:	السنة:
تدريبات أخرى:	أية خبرة:

استبانة تقييم مهارات القرن الحادي والعشرين (5 هو الأعلى، 1 هو الأدنى)

#	المهارات	1	2	3	4	5
1	يفهم الناس أسئلتي وتعليماتي وأفكاري منذ المرة الأولى التي أطرحها فيها.					
2	أستمع جيداً للآخرين وأتجنب التشتيت الذهني والبيئي أثناء الاستماع.					
3	أستطيع تحديد أولوياتي الخاصة وتخصيص الوقت والتركيز لما هو الأهم.					
4	فعال في كسب دعم الآخرين من خلال إظهار كيفية تلبية أهدافنا المشتركة لاحتياجاتهم أيضاً.					
5	أستطيع أن أفهم وآخذ وجهات نظر متنوعة بالاعتبار قبل التوصل إلى استنتاج.					
6	قبل طرح حل، أقيّم الوضع وأحدد السبب الجذري للمشكلة.					
7	أتحمل مسؤولية أخطائي وأعمل بشكل استباقي على تصحيحها والتعلم منها.					
8	عند العمل مع فريق، أستخرج نقاط قوة كل فرد من أجل مصلحة الفريق.					
9	أركز على الدوافع الفردية، والقيم، والنقاط المثيرة للاهتمام لدى الآخرين.					
10	عندما يحدث نزاع، أضع ردود الفعل العاطفية جانباً وأبحث عن حلول مفيدة للطرفين.					
11	أقيّم المعلومات بشكل منطقي وأفكر في التأثير العاطفي قبل اتخاذ القرار.					
12	عندما يكون التغيير مبرراً، أناقشه بصراحة مع من سيتأثرون به.					
13	أقدم ملاحظات للآخرين لمساعدتهم على التحسن المستمر والتعلم والمساهمة بمستويات عالية.					
14	أطلب وأقبل ملاحظات الآخرين حتى أتمكن من التعلم والنمو والمساهمة على مستويات عالية.					
15	أفهم السياق والمنطق وراء المهام التي أقوم بها، وأبحث عن الوضوح عندما لا أرى هدفاً.					
16	حازم في تلبية احتياجاتي الخاصة بينما أسعى أيضاً لتلبية احتياجات الآخرين.					
17	عندما لا ينجح أحد الطول، أبحث عن بديل بدلاً من الاستسلام بسهولة.					
18	مستعد لتجربة أشياء جديدة وأبحث باستمرار عن طرق للتحسن والنمو.					
19	يمكن للناس الاعتماد عليّ للوفاء بوعودي والوفاء بالتزاماتي.					
20	أظهر التعاطف والاحترام لزملائي، وأنا مهتم حقاً بهم كأشخاص.					

## النموذج 4.1 - نموذج تقييم المقابلة

لتعبئته من قبل المُحاور (المُحاورون) من الشركة أثناء مقابلات المتقدمين لبرنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل STEP.

الشركة X  
نتيجة المقابلة

التاريخ: .....

المكان: .....

معلومات حول الباحث عن عمل:

الاسم:	المكان:
الشهادة:	المؤسسة:
المجال- التخصص الرئيسي:	المجال- التخصص الفرعي:
معلومات الاتصال:	

ملاحظات رقابية حول:

الوزن		معايير التقييم
35%		الشخصية (التواصل، الثقة، التكيف)
30%		الأكاديمية (صلة التعليم والمعرفة التقنية والمهارات)
35%		الانطباق العام (المهنية، المواقف، الملائمة العامة)
منخفض (≥ 60)	متوسط (61-79%)	عالي (≤ 80%)
التوصيات		
مناسب للوظيفة		
يحتاج إلى تقييم/تدريب إضافي (يرجى التحديد:.....)		
غير مناسب لهذه الوظيفة		
ملاحظات إضافية: .....		

المحاورون: .....

التاريخ:

التوقيع:

الاسم:

## نموذج 4.2 - نموذج نتائج المقابلة

لتعبئته من قبل الجهة المُنفذة بناء على نماذج تقييم المقابلة (4.1)

معرض الوظائف: .....

نتائج المقابلة

التاريخ: .....

تمت الموافقة من قبل (فريق الصندوق الفلسطيني للتشغيل): .....

ملاحظات	نتيجة المقابلة			اسم المرشح	اسم الشركة	#
	متدني	متوسط	مرتفع			
					X	1
						2
						3
					Y	1
						2
						3
					Z	1
						2
						3
					A	1
						2
						3
					B	1
						2
						3

نموذج 4.3 - نموذج خطاب القبول - المتدرب  
لتعبئته من قبل الجهة المنفذة وإرساله إلى المرشح المختار

### الصندوق الفلسطيني للتشغيل

التاريخ:

الموضوع: خطاب القبول

عزيزي المتدرب السيد/السيدة.....

تحية طيبة وبعد،  
بالنيابة عن الصندوق الفلسطيني للتشغيل وفريق البرنامج، يسرني أن أبلغكم بأنه قد تم اختياركم من  
قبل فريق البرنامج للتدريب العملي في شركة .....  
لذا، ندعوكم بحرارة للتواصل مع دائرة البرامج والمشاريع لإنهاء إجراءات القبول من أجل بدء التدريب  
قريباً.  
أتمنى لك كل التوفيق والنجاح في هذا التدريب.

الصندوق الفلسطيني للتشغيل  
المدير العام

**النموذج 4.4 - نموذج خطاب القبول - الشركة**  
لتعبئته من قبل الجهة المنفذة وإرساله إلى الشركة المضيغة.

### الصندوق الفلسطيني للتشغيل

التاريخ:

الموضوع: خطاب القبول

عزيزي السيد/السيدة .....  
شركة.....

تحية طيبة وبعد،

بالنيابة عن فريق الصندوق الفلسطيني للتشغيل، يسرني أن أبلغكم أنه قد تم اختيار شركتكم المحترمة لبرنامج التدريب أثناء العمل ضمن برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP). وقد اختار الفريق السيد/الآنسة----- كمتدرب للتدريب أثناء العمل في شركتكم. لذلك، ستتواصل معكم دائرة البرامج والمشاريع قريباً لإستكمال إجراءات القبول وبدء التدريب قريباً. أتمنى لكم ولشركتكم كل النجاح في هذا التدريب.

الصندوق الفلسطيني للتشغيل  
المدير العام

## نموذج 4.5 - نموذج مذكرة التفاهم (MoU) لتوقيعها من قبل الجهة المنفذة والشركة المشاركة.

### مذكرة تفاهم

بين: الصندوق الفلسطيني للتشغيل كطرف أول

و

كطرف ثانٍ .....

تحدد مذكرة التفاهم هذه الشروط والتفاهم بين الصندوق الفلسطيني للتشغيل كشريك أول وبين  
..... كشريك ثاني لتنفيذ برامج التدريب أثناء العمل لصالح الباحثين الجدد عن عمل.

### الخلفية

يهدف برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) إلى إنشاء برنامج جاهزية للعمل يقوده القطاع الخاص لتعزيز قابلية التوظيف لخريجي التدريب المهني والتقني والتعليم العالي وغيرهم من الباحثين عن عمل الذين يدخلون سوق العمل. يهدف برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) إلى معالجة مستويات البطالة المرتفعة التي تميل إلى الارتفاع مع التحصيل التعليمي الأعلى، خاصة للنساء الباحثات عن عمل. ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى عدم توافق مهارات بين نظام التعليم وسوق العمل، ونقص الخدمات التي تساعد الخريجين الجدد على إيجاد طريقهم في سوق العمل. يدعم برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) التوظيف المباشر من خلال موائمة الباحثين عن عمل العاطلين عن العمل مع أصحاب العمل الباحثين عن عمال. كما يوفر البرنامج حوافز لأصحاب العمل لتوظيف خريجين جدد من خلال تعويض تكاليف الرواتب للأشهر الستة الأولى.

الغرض  
دعم تعزيز فرص العمل وتمكين الشباب الفلسطينيين اقتصادياً من خلال جاهزية أفضل للشابات والشباب للوصول إلى فرص عمل شاملة ولائقة.

سيتم تحقيق ذلك من خلال التعاون بين الأطراف للقيام بالأنشطة التالية:

- استضافة متدرب خريج في مقر الطرف الثاني لمدة لا تقل عن ستة أشهر.
- تقييم عملية التدريب بشكل متبادل لضمان اكتساب مهارات أفضل.
- تقاسم الحوافز المالية للمتدربين.
- دعم بناء برنامج وطني للتمكين الاقتصادي والعمل اللائق.
- توقيع اتفاقية بين الأطراف والخريجين للاتفاق على حقوق وواجبات جميع الأطراف.

### التقارير

سيقوم كلا الطرفين بتعيين ممثلين للتواصل والمراسلات. سيقوم الطرف الأول بتعيين مدرب يتابع العملية بأكملها من جانب الصندوق الفلسطيني للتشغيل. وسيعين الطرف الثاني مرشداً (ومرشدتين مشاركتين) للمتابعة مع الطرف الثاني. سيكون التقييم جزءاً أساسياً من عمل المكلفين.

## التمويل

يلتزم الطرفان بتقاسم الالتزامات المالية للمتدرب خلال فترة التدريب أثناء العمل. التفاصيل والنسب المئوية مفصلة في العقد.

## المدة

مذكرة التفاهم هذه تصدر حسب الرغبة ويمكن تعديلها بموافقة متبادلة من مسؤولي الأطراف المخولين. وتدخل مذكرة التفاهم حيز النفاذ عند توقيع المسؤولين المخولين من الطرفين وستبقى سارية حتى يتم تعديلها أو إنهاؤها من قبل أي من الشركاء بموافقة متبادلة. وفي غياب الاتفاق المتبادل بين المسؤولين المخولين من الطرفين، ستنتهي هذه المذكرة بنهاية شهر تشرين أول/ديسمبر 20XX.

## معلومات الاتصال

التاريخ:	الصندوق الفلسطيني للتشغيل
المنصب:	ممثل الشرك:
التوقيع:	العنوان:
	الهاتف:
	الفاكس:
	البريد الإلكتروني:

التاريخ:	اسم الشرك:
المنصب:	ممثل الشرك:
التوقيع:	العنوان:
	الهاتف:
	الفاكس:
	البريد الإلكتروني:

## النموذج 4.6 - نموذج عقد العمل

لتوقيعه من قبل الباحث عن عمل والشركة وإدارته من قبل الجهة المنفذة لتحديد التزامات وواجبات جميع الأطراف.

### عقد عمل

تحت رعاية الصندوق الفلسطيني للتشغيل،  
إنه يوم ..... الذي يتوافق مع تاريخ ..... قد تم الاتفاق بين:

- 1-..... الطرف الأول، وهو شركة / مؤسسة مرخصة تحمل رقم.....
  - 2-..... الطرف الثاني الذي يبحث عن عمل ويحمل بطاقة هوية رقم.....
- اتفق الطرفان وهما بكامل الأهلية القانونية على التعاقد على:

**أولاً:** هذه المقدمة جزء أساسي من الاتفاقية.

**ثانياً:** يلتزم الطرف الأول بتوظيف الطرف الثاني على أساس التوظيف والتدريب، والذي ينتهي بالتوظيف الدائم حسب قدرة الطرف الأول وتوفير الوظيفة.

**ثالثاً:** يلتزم الطرفان بالعمل لمدة ستة أشهر قبل الاقرار بإمكانية التوظيف الدائم، ما لم تمنع ظروف القوة القاهرة أي طرف من الامتثال لذلك.

**رابعاً:** يلتزم الطرف الثاني بالامتثال لجميع تعليمات الطرف الأول ويلتزم بجميع الأنظمة والإجراءات السارية في الشركة.

**خامساً:** يلتزم الطرفان بالحقوق والواجبات المقررة في قانون العمل الفلسطيني، بما في ذلك أيام العمل، وساعات العمل، وعطلات نهاية الأسبوع، والعطلات الرسمية، والإجازات، والتأمينات الضرورية، وغيرها من الإجراءات التي يكفلها القانون.

**سادساً:** يلتزم الطرف الأول بتدريب الطرف الثاني وفقاً لخطة التدريب المتفق عليها التي أعدها الصندوق الفلسطيني للتشغيل بالتعاون مع الطرف الأول.

**سابعاً:** يلتزم الطرفان بالسماح للصندوق الفلسطيني للتشغيل بمتابعة الطرف الآخر وضمان استمرار عملية التدريب بالكامل.

**ثامناً:** يلتزم الصندوق الفلسطيني للتشغيل بتنفيذ اتفاقياته الموقعة مع الطرف الأول، بما في ذلك الالتزامات المالية.

**تاسعاً:** يدفع راتب الطرف الثاني من قبل الطرف الأول، ويدفع الصندوق الفلسطيني للتشغيل التزاماته للطرف الأول. الراتب يعادل الحد الأدنى للراتب الساري في الأراضي الفلسطينية. ويجوز للطرف الأول منح امتيازات وحوافز إضافية إذا رأى ذلك مناسباً.

**عاشرًا:** مدة هذا العقد ستة أشهر، بدءاً من تاريخ بدء عمل الطرف الثاني لدى الطرف الأول، ويأمل الطرفان أن يصبح الطرف الثاني موظفاً دائماً لدى الطرف الأول بعد انتهاء الفترة. ويمكن تجديد فترة الستة أشهر بموافقة الطرفين ودون التزام مالي من الصندوق الفلسطيني للتشغيل.

**الحادي عشر:** يلتزم الطرف الثاني بتنفيذ العمل وفقاً لإشراف وتوجيه من الطرف الأول، بالإضافة إلى العناية بأدوات العمل واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ عليها وعلى بقائها سليمة.

**الثاني عشر:** في نهاية العقد أو نهاية عمل الطرف الثاني مع الطرف الأول، يجب عليه تسليم جميع الأدوات أو المال الذي بحوزته للطرف الأول، ولا يعفى إلا بعد تبرئته من الطرف الأول، وعندها يجب على الطرف الأول أن يمنح الطرف الثاني شهادة خبرة.

**الثالث عشر:** سيقوم الطرف الأول بتعيين مرشد (قد يساعده مرشدون آخرون) للطرف الثاني الذي سيتعاون مع مدرب الصندوق الفلسطيني للتشغيل ويوفر له علاقات العمل. وسيقوم المرشد بتسهيل وتنسيق عملية التدريب.

**الرابع عشر:** تمت كتابة هذا العقد في ثلاث نسخ، ويمنح كل طرف نسخة ليعمل وفقاً لها.

صندوق الفلسطيني للتشغيل

الطرف الثاني:

الطرف الأول:

## النموذج 5.1 أ-ت - نموذج خطة التدريب

لتعبئته من قبل المدرب (الجهة المنفذة) والمرشد (الشركة) ومشاركته مع المتدرب.

### أ.5.1 - نموذج خطة التدريب (الأعمال)

#### الصندوق الفلسطيني للتشغيل

خطة التدريب (لخريجي الأعمال)  
عن الفترة: // 202X إلى // 202X

اسم الطالب	اسم الشركة		
جهة اتصال الطالب			
المدرب	المرشد		
تفاصيل جهة الاتصال	تفاصيل جهة الاتصال		

#### المقدمة

أُعِدَّت خطة التدريب هذه لتكون دليلاً للمتدرب، والمشرف على التدريب (المرشد)، والمشرف لدى الصندوق الفلسطيني للتشغيل (المدرب). وقد صُمِّمت هذه الخطة لتزويد المتدربين بالمهارات اللازمة وفقاً للوظائف الأساسية المتاحة في الشركة، وتغطي كامل فترة التدريب أثناء العمل. سيعتمد تقييم المتدرب خلال الزيارات الإشرافية والتقييم النهائي على المهارات والخبرة المتراكمة التي اكتسبها خلال التدريب. ويجب ممارسة هذه المهارات والوظائف خلال فترة التدريب. التواريخ المذكورة في الخطة قابلة للتغيير حسب الوضع الميداني في الشركة.

المجال	الانشطة	أسابيع الدورة	المرشد المباشر	ملاحظات
التعريف والتوجيه	التعرف على الشركة. بيئة العمل. علاقات العمل	1		
معلومات عامة وإدارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقدمة عن العمليات التجارية ومحفظه منتجات الشركة.</li> <li>معرفة التوثيق التجاري الأساسي للشركة</li> <li>التعرف على موظفي الشركة وأقسامها وبيئة العمل.</li> <li>التعرف على لوائح الشركة الداخلية فيما يخص ساعات العمل والإجازات وغيرها والالتزام بها.</li> <li>تنفيذ المهام، وكتابة وتعبئة التقارير بوضوح ودقة.</li> <li>إدخال وأرشفة البيانات.</li> <li>كتابة المراسلات ومحاضر الاجتماعات.</li> <li>التعامل مع الجمهور. (العملاء، الموردين، .....).</li> <li>المساعدة في عملية وإجراءات جرد المخزون.</li> <li>العمل في قسم الإدارة وامتلاك حالات عملية صغيرة، وأمثلة، وخبرة عملية.</li> <li>دعم إعداد الاستفسارات والوثائق الخاصة بالمشترىات.</li> <li>التعرف على مراحل التخطيط الاستراتيجي.</li> <li>تعرف على حوكمة الشركات.</li> </ul>	5		

ملاحظات	المرشد المباشر	أسابيع الدورة	الانشطة	المجال
		3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيق اللوائح الداخلية التي تمثلها الموارد البشرية، وأنظمة العمل الداخلية، وأنظمة العمل والعمال.</li> <li>• فهم إجراءات التوظيف في المنظمة.</li> <li>• العمل على نظام ساعات العمل والإجازات وإعداد التقارير ذات الصلة.</li> <li>• المشاركة في إجراءات التوظيف.</li> <li>• متابعة ملف تأمين الموظفين.</li> <li>• المشاركة في نظام تقييم وتحفيز الموظفين.</li> <li>• المساعدة في تنظيم الفعاليات الاجتماعية.</li> <li>• المشاركة في تنسيق برامج التدريب.</li> <li>• إدارة ملفات الموظفين.</li> </ul>	الموارد البشرية
		6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مزج التسويق للشركة، خصوصا في اتصالات المبيعات، استراتيجيات التسعير، شبكات التوزيع الطرق الإحصائية في التسويق.</li> <li>• وظائف قسم المبيعات، عملية المبيعات وإجراءاتها.</li> <li>• دعم إعداد الوثائق لأنشطة المبيعات والعروض للحسابات الرئيسية.</li> <li>• التواصل مع الدائرة المالية والمستودع لمتابعة المبيعات.</li> <li>• بعثات ميدانية مع مندوبي المبيعات وحضور المفاوضات، وحضور اجتماعات مع العملاء/الوكلاء وإعداد محاضر الاجتماعات.</li> <li>• تخطيط وتنفيذ تصميم المنتجات (العلامة التجارية)، الإعلانات، تدابير التواصل التسويقي، الفعاليات/الحملات.</li> <li>• مقدمة في التجارة الإلكترونية، معرفة بحلول التجارة الإلكترونية التقنية، الدراية بالحلول الإلكترونية للمبيعات.</li> <li>• إعداد العروض والتوثيق لتوقعات المبيعات والتقارير.</li> </ul>	التسويق والمبيعات
		4	<p>تعميق المعرفة في العمليات الأساسية للأعمال (التوريد، المبيعات، الإنتاج، التمويل).</p> <p>فهم هيكل أو شجرة الحسابات في المؤسسة.</p> <p>إعداد وإدخال السندات المختلفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سندات الصرف</li> <li>• سندات القبض</li> <li>• سندات التسجيل</li> </ul> <p>متابعة الشيكات الواردة والصادرة مع البنك وإعداد التسويات البنكية.</p> <p>التعامل مع ديون العملاء والموردين ومتابعتها.</p> <p>متابعة مخرجات نظام المحاسبة، الذي ينعكس في عدد من التقارير والبيانات وفهم وظيفة كل تقرير (مثل الإفصاح عن الذمم المستحقة للعملاء والموردين).</p> <p>إعداد وقراءة وفهم البيانات المالية.</p> <p>أرشفة الوثائق المالية وغيرها من الوثائق ذات الصلة.</p>	المالية والمحاسبة

ملاحظات	المرشد المباشر	أسابيع الدورة	الانشطة	المجال
		2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنظيم السجلات وأشكال إدارة المشتريات والمحافظة عليها، إدخال البيانات على الحاسوب، ومساعدة مدير المشتريات في مهامه حسب الطلب.</li> <li>• تنفيذ جميع الأعمال الموكلة إليه/ المتعلقة بإدارة العلاقة مع الموردين.</li> <li>• المساعدة في التخطيط وتنظيم وتنفيذ شراء أي مواد خام، ومتطلبات الإنتاج، ومستلزمات الصيانة والتشغيل، وفقا للمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المحدد وبأفضل الأسعار.</li> <li>• المساعدة في التخطيط لتلبية احتياجات المنظمة.</li> <li>• المساعدة في تنظيم سجل للموردين يظهر جميع بيانات الموردين.</li> <li>• المساعدة في إدارة المناقصات والعروض.</li> <li>• المشاركة في كتابة تقرير مشتريات.</li> </ul>	الشراء
		3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد دور قسم الإنتاج وأهميته في الشركة.</li> <li>• المساعدة في تنفيذ خطط الإنتاج بالكميات والمواصفات الموحدة وفقا للمعدلات المطلوبة وفي الوقت المحدد.</li> <li>• المساهمة في عملية تخطيط الإنتاج (جدولة الطلبات، توقع حجم الطلب، استراتيجيات تخطيط الإنتاج).</li> <li>• التعرف على تقنيات تسعير المنتجات.</li> <li>• المساهمة في اقتراح أفكار لتطوير عمليات الإنتاج.</li> <li>• كتابة تقارير تتعلق بمدخلات ومخرجات عملية الإنتاج.</li> </ul>	الإنتاج

## B.5.1 - نموذج خطة التدريب (الهندسة)

الصندوق الفلسطيني للتشغيل  
خطة التدريب (لخريجي الهندسة)

عن الفترة: // 202X إلى // 202X

اسم الطالب	اسم الشركة	
جهة اتصال الطالب		
المدرّب	المرشد	
تفاصيل جهة الاتصال	تفاصيل جهة الاتصال	

## المقدمة

تم إعداد خطة التدريب هذه لتكون دليلاً للمتدرب، والمشرف على التدريب (المرشد)، والمشرف لدى الصندوق الفلسطيني للتشغيل (المدرّب). تم تصميم هذه الخطة لتزويد المتدربين بالمهارات اللازمة وفقاً للوظائف الأساسية المتاحة في الشركة، وتغطي كامل فترة التدريب أثناء العمل. سيعتمد تقييم المتدرب خلال الزيارات الإشرافية والتقييم النهائي على المهارات والخبرة المتراكمة التي اكتسبها خلال التدريب. ويجب ممارسة هذه المهارات والوظائف خلال فترة التدريب. التواريخ المذكورة في الخطة قابلة للتغيير حسب الوضع الميداني في الشركة.

المجال	الانشطة	أسابيع الدورة	المرشد المباشر	ملاحظات
التعريف والتوجيه	التعرف على الشركة بيئة العمل علاقات العمل	1		
المعرفة العامة بالبيانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>معرفة بالمنتجات.</li> <li>معرفة بعمليات الإنتاج المختلفة: العمليات الميكانيكية، العمليات المؤتمتة.</li> <li>فهم سير العمل: الاستلام، التخزين، إدارة نقل المواد من عملية إلى أخرى، تسليم المنتجات النهائية، العمل على تعريف العمليات المختلفة.</li> <li>فهم ممارسات إدارة الأعمال. سياسات وممارسات الموارد البشرية (ساعات العمل، الإجازات، إلخ)، وفهم احتياطات السلامة.</li> <li>التدريب على جمع البيانات: كتابة رسائل البريد الإلكتروني والتقارير، توثيق البيانات، الإبلاغ عن المشاكل إذا حدثت، التواصل بين الأقسام المختلفة، الالتزام بمدونة السلوك.</li> </ul>	5		

ملاحظات	المرشد المباشر	أسابيع الدورة	الانشطة	المجال
		1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد دور قسم الإنتاج وأهميته في الشركة.</li> <li>• وصف ورسم خطوط الإنتاج: الاطلاع على خط الإنتاج الحالي، ووصف تفصيلي لعمليات الإنتاج وخطوطها المختلفة.</li> <li>• الاطلاع على تعليمات الإنتاج: (العامل، الآلة، المادة الخام، الأسلوب، والقياس).</li> <li>• الاطلاع على المخاطر المحتملة وطرق السلامة والمشاركة في المراجعة الدورية لاحتياجات السلامة.</li> <li>• مهارات معايرة خط الإنتاج.</li> <li>• إدارة المستودعات، التحكم في التوزيع: طرق التوزيع، تحليل كفاءة التوزيع.</li> <li>• تقييم كفاءة عمليات الإنتاج.</li> <li>• الإشراف على عمليات الإنتاج المختلفة: مرافقة فريق الإنتاج في العمليات الميكانيكية و/أو الكهربائية، التدريب على أنظمة التحكم، التدريب على معايير التحكم المختلفة في عمليات الإنتاج مثل: درجة الحرارة، الرطوبة، وغيرها.</li> <li>• دراسة استهلاك الطاقة والكفاءة في عمليات الإنتاج المختلفة: الحاجة للطاقة، استهلاك الطاقة، كفاءة الطاقة.</li> <li>• المشاركة في تشغيل آلات مختلفة.</li> </ul>	إدارة الإنتاج
		2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم جمع البيانات: مراجعة قوائم المنتجات والمواد، تسجيل بيانات الإنتاج، عد وتسجيل المنتجات التي لا تلتزم بمعايير الجودة.</li> <li>• جمع المعلومات: التقارير، الملفات، التقارير المشتركة حول عمليات الإنتاج.</li> <li>• مهارات ومعلومات تجميع المنتجات.</li> <li>• مهارات ومعلومات التغليف.</li> <li>• دعم إدخال البيانات وتطبيقات إكسل وورد MS EXCEL و MS WORD.</li> </ul>	معلومات الإدارة والتطوير
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة/هيكلية المصنع (المنشأة) ومخططاتها.</li> <li>• مراجعة تصاميم المنتجات الرئيسية.</li> <li>• تخطيط الإنتاج: (جدولة الطلبات، المتابعة، التقارير)، المشاركة في إعداد خطة الإنتاج، المشاركة في تسجيل بيانات الإنتاج.</li> <li>• مراجعة معايير الجودة: معرفة معايير جودة المنتج الحالية، واقتراح خصائص ومقاييس جديدة لجودة المنتج.</li> <li>• المشاركة في مراقبة الجودة وتقييم الجودة: المشاركة في فحص المنتجات النهائية، المشاركة في اختبار المنتجات، معرفة كيفية إجراء الاختبارات، المشاركة في فحص المواد الخام والمنتجات.</li> <li>• تحليل تكلفة الإنتاج: المشاركة في حساب تكاليف المنتج.</li> <li>• اختبار معايير المنتجات والجودة.</li> </ul>	الجودة

شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP)

ملاحظات	المرشد المباشر	أسابيع الدورة	الانشطة	المجال
		6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة عملية الآلات.</li> <li>• مراجعة عمليات صيانة الآلات: مقارنة بين الصيانة الموصى بها والصيانة الفعلية.</li> <li>• مراجعة إجراءات الصيانة الوقائية والتصحيحية.</li> <li>• فهم إجراءات الصيانة، وفهم توثيق عملية الصيانة، وفهم أهمية ضمان الصيانة المناسبة في الوقت المحدد لتجنب انقطاعات الإنتاج.</li> <li>• المشاركة في أنشطة الصيانة: المشاركة في أنشطة الصيانة الوقائية والتصحيحية.</li> <li>• المشاركة في تفتيش أنظمة الدعم.</li> <li>• تعبئة تقارير الصيانة تحت إشراف موظف الصيانة.</li> <li>• تحليل أداء الآلات من حيث الصيانة والإصلاح.</li> <li>• المشاركة في حسابات مؤشرات أداء الصيانة.</li> <li>• استبدال جزء من الآلة.</li> </ul>	الصيانة

## 5.1.ت - نموذج خطة التدريب (تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ICT)

الصندوق الفلسطيني للتشغيل  
خطة التدريب (لخريجي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

عن الفترة: // 202X إلى // 202X

اسم الطالب	اسم الشركة		
جهة اتصال الطالب			
المدرّب	المرشد		
تفاصيل جهة الاتصال	تفاصيل جهة الاتصال		

### المقدمة

تم إعداد خطة التدريب هذه لتكون دليلاً للمتدرب، والمشرف على التدريب (المرشد)، والمشرف لدى الصندوق الفلسطيني للتشغيل (المدرّب). تم تصميم هذه الخطة لتزويد المتدربين بالمهارات اللازمة وفقاً للوظائف الأساسية المتاحة في الشركة، وتغطي كامل فترة التدريب أثناء العمل. سيعتمد تقييم المتدرب خلال الزيارات الإشرافية والتقييم النهائي على المهارات والخبرة المتراكمة التي اكتسبها خلال التدريب. يجب ممارسة هذه المهارات والوظائف خلال فترة التدريب. التواريخ المذكورة في الخطة قابلة للتغيير حسب الوضع الميداني في الشركة.

المجال	الانشطة	أسابيع الدورة	المرشد المباشر	ملاحظات
التعريف والتوجيه	التعرف على الشركة بيئة العمل علاقات العمل	1		
التوجيه إلى بيئة الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة الشركة وأعمالها الأساسية (تطوير البرمجيات للعملاء المحليين والدوليين - الاستعانة بمصادر خارجية).</li> <li>• أخذ نظرة عامة عن الخدمات التي تقدمها الشركة.</li> <li>• التعرف على فريق وحدة المراقبة والتحكم والفرق الأخرى ذات الصلة في الشركة.</li> <li>• التعرف على استراتيجيات وأدوات جديدة لعمليات مراقبة الشبكة والتحكم.</li> <li>• التعرف على مشاريع التوسعة الجديدة.</li> <li>• العمل على نظام ترحيل بيانات جديد.</li> <li>• التعرف على أداة جديدة لمتابعة أداء الشبكة.</li> <li>• التعرف على أدوات أتمتة ورقمنة العمليات (الدعم الفني، الشبكات والأنظمة، مركز البيانات) مع التركيز على الذكاء الاصطناعي وتكامل البيانات الضخمة.</li> </ul>	6		

شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP)

ملاحظات	المرشد المباشر	أسابيع الدورة	الانشطة	المجال
		6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجيه المتدرب للمفاهيم الأساسية لتطوير البرمجيات بما في ذلك الواجهة الأمامية، والخلفية، وواجهة المستخدم.</li> <li>• حضور دورات عبر الإنترنت حول تطوير البرمجيات من خلال المكتبة الرقمية عبر HTML و CSS و .NET / أدوات وواجهات برمجة تطبيقات .NET1</li> <li>• تكليف الطالب بمشروع بسيط بتطبيق ويب للواجهة الأمامية والخلفية (Front-End FE) و (BE) BACK-END - يدمج المفاهيم المكتسبة.</li> </ul>	تطوير البرمجيات
		6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعلم وممارسة أساسيات قواعد البيانات وتطوير الخلفيات باستخدام Big Data-Oracle / Oracle APPEX.</li> <li>• التدرب على بناء قواعد البيانات، بما في ذلك المهارات التالية: الجداول، العلاقات، الاستعلامات، الاسترجاع والفلتر، تحويل البيانات، بالإضافة إلى عمليات أخرى مثل الإدراج، التحديث، الاختيار، الحذف، وغيرها.</li> <li>• ربط هذه المهارات أيضا بأقسام أخرى مثل الشبكات، والمتابعة، والموارد البشرية والرواتب، والفوترة، وغيرها.</li> </ul>	قاعدة البيانات
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعلم وممارسة المفاهيم المتقدمة في تطوير الويب والهواتف المحمولة الشاملة.</li> <li>• تعلم تطوير أندرويد، IOS، وتطوير المنصات المتعددة مثل Flutter / DART.</li> <li>• أداء المهام المتعلقة بتطوير الهواتف الذكية - العمل على مشاريع حقيقية ووهمية.</li> <li>• تعلم البرمجة باستخدام واجهات برمجة التطبيقات BE dev on ASP.NET - APIs.</li> </ul>	التطبيقات

النموذج 5.2 - نموذج رسالة إنهاء العقد  
لتعبئته وإصداره من قبل المنظمة المنفذة لإنهاء العقد رسمياً.

### الصندوق الفلسطيني للتشغيل

إلى: السيد/السيدة  
المعروف بالطرف الثاني من العقد

الموضوع: إنهاء العقد

رقم بطاقة الهوية:

عزيزي السيد

هذا لإبلاغك أن عقد تدريبك مع الصندوق الفلسطيني للتشغيل وشركة.....، الموقَّع بتاريخ / 202X قد تم إنهائه للأسباب التالية:

.....  
.....

نتمنى لك كل التوفيق.

الصندوق الفلسطيني للتشغيل  
المدير العام

## نموذج 5.3 - نموذج شهادة الخبرة لاصدارها من قبل الشركة للمتدرب

اسم الشركة  
لمن يهمه الأمر

نشهد أن السيد/السيدة ..... قد أكمل برنامج تدريب عملي في هذه الشركة خلال  
الفترة من 202X// إلى 202X//.  
وخلال هذه الفترة، اتبع خطة تدريب شملت الوظائف/الأقسام التالية:

اكتسب المتدرب عدة مهارات خلال تدريبه. مهارات القرن الحادي والعشرين التي شملت: .....  
والمهارات التقنية التي شملت: .....  
تم إعطاؤه/ها هذه الشهادة بناء على طلبه/ها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

المدير العام

## النموذج 5.4 - طلب استبدال المتدرب

لتعبئته من قبل الشركة المشاركة خلال الأشهر الثلاثة الأولى من التدريب أثناء العمل إذا لم يستوف المرشح المتطلبات

### الشركة X طلب استبدال

السادة الأعزاء  
الصندوق الفلسطيني للتشغيل

طلب استبدال متدرب.  
تحية طيبة وبعد،

نود إبلاغ حضرتكم أننا نرغب في استبدال المتدرب ..... حامل بطاقة الهوية رقم ..  
الذي تم تعيينه في وظيفة تدريبية داخل منظماتنا من خلال مشروع شراكات  
المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) الذي تديره مؤسستكم، بدءاً من تاريخ العقد الحالي للأسباب  
التالية:

- 1.
- 2.
- 3.

لذا، يرجى الموافقة على إنهاء عقد الموظف حسب الأصول ووفقاً للقوانين السارية واستبداله/  
وفقاً لإجراءات المشروع.

اسم مدير الشركة:

التاريخ:

التوقيع:

## النموذج 6.1 - نموذج تقرير المتدرب

لتعبئته من قبل المتدرب أسبوعيا خلال الشهر الأول، ثم شهريا، ويوقع من قبل المرشد (الشركة) قبل إرساله إلى المدرب (الجهة المنفذة)

## التقرير الدوري وكشف الدوام

الفترة: 2023// إلى 2023//

التاريخ: 2023 //

رقم بطاقة الهوية: .....

اسم المتدرب: .....

اسم المرشد: .....

اسم الشركة: .....

اليوم	اليوم والتاريخ	ساعات العمل	ملاحظات
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			

الأنشطة التي تم تنفيذها:

الأنشطة التي تم تنفيذها	الأقسام التي تمت خدمتها

الدروس المستفادة:

.1

.2

.3

اقتراحات / توصيات للشركة:

.1

.2

.3

اقتراحات / توصيات للصندوق الفلسطيني للتشغيل:

.1

.2

.3

ملاحظات المرشد إن وجدت:

.1

.2

اسم وتوقيع مرشد الشركة	توقيع المتدرب

## النموذج 6.2 - تقرير زيارة المدرب / المنسق

لتعبئته من قبل المدرب خلال زيارته للمتدرب في الشركة، مع مساهمة إضافية من المرشد

### زيارة مدرب / منسق الصندوق الفلسطيني للتشغيل

تاريخ الزيارة:

بدأ بـ:

مدة فترة التدريب: / 20XX إلى / 20XX

اسم المتدرب: ..... اسم الشركة: .....

الأشخاص الذين تمت مقابلتهم:

المنصب	الاسم	رقم الهاتف	البريد الإلكتروني	ملاحظات عامة
المتدرب				
المرشد				
المرشد المشارك 1				
المرشد المشارك 2				
المرشد المشارك 3				
آخرين				

بيئة وظروف مكان العمل

• ملائمة مكان العمل:

• درجة السلامة:

• ملاحظات مكان العمل:

ساعات العمل، الحضور والأجور

• ساعات العمل الأسبوعية:

• أيام الغياب:

• الغياب الشهري (%):

• دفعة الراتب:

قائمة التحقق من الامتثال للعمل اللائق

(يجب أن يعبئها المدرب / المنسق خلال كل زيارة)

يرجى تحديد ✓ إذا كان ممتثلاً أو X إذا لم يكن ممتثلاً، وإضافة ملاحظات لأي ثغرات.

الرقم	المبدأ	X	ملاحظات / إجراء تصحيحي
	تلتزم الشركة بمتطلبات قانون العمل الوطني ومذكرات تفاهم برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل STEP.		
	يحصل المتدربون على الحد الأدنى الوطني للأجور في الوقت المحدد.		
	تتوافق ساعات العمل والظروف مع المعايير القانونية والبرامجية.		
	مكان العمل آمن ونظيف ومجهز بإجراءات الحماية المناسبة.		
	يعامل المتدرب باحترام وبعيدا عن التحرش أو التمييز.		
	لدى المتدرب إمكانية الوصول إلى آليات الشكاوى أو التغذية الراجعة.		
	يظهر المرشد والشركة التزامهما بالتعلم والشمول.		

### التقييم العام:

ممثل بالكامل  القضايا الجانبية- الاجراء المطلوب  غير ممثل

### التدريب:

- هل التدريب هو ضمن الخطة؟
- هل هناك حاجة لتعديل الخطة؟
- المهارات الجديدة التي يحتاجها المتدرب:
- الأنشطة الرئيسية التي يؤديها (المتدرب):
- الإجراءات التصحيحية المطلوبة:

تقييم سريع من قبل المرشد:  
(5 الأفضل ، 1 الأدنى)

#	البند	1	2	3	4	5
1	القدرة على العمل على المهام الموكلة إليه بكفاءة ضمن الوقت المخصص.					
2	القدرة على العمل ضمن فريق بشكل فعال وطريقة تواصل مع أعضاء الفريق.					
3	القدرة على التعلم بشكل مستقل.					
4	جودة وكمية العمل المنجز - نتاج الطالب.					
5	التفاعل الاجتماعي ومهارات مكان العمل.					
6	الالتزام بجدول العمل واللوائح التنظيمية.					

هل سيكون المتدرب موظفا بشكل دائم في الشركة (نعم/لا)

ملاحظات نهائية:

التاريخ:

التوقيع:

### النموذج 6.3 - التقييم النهائي من قبل الشركة لتعبئة هذا التقييم النهائي من قبل الشركة عند الانتهاء من فترة التدريب

#### الصندوق الفلسطيني للتشغيل-نموذج التقييم النهائي من قبل الشركة

اسم المتدرب: ..... تاريخ التقرير: / / 202X  
اسم الشركة: ..... فترة التدريب: / / 202X إلى / / 202X  
اسم المرشد: ..... المنصب في الشركة: .....  
معلومات التواصل: الهاتف، البريد الإلكتروني: .....

المعايير	العلامة	الملاحظات
1. الحضور - يصل في الوقت المحدد. - يعمل في بداية الوردية وبعد الاستراحات. - يقدم إشغارا مسبقا للغياب.	/4	
2. جودة العمل (الدقة والتمحيص التي ينفذ بها الموظف المهام) - الكفاءة. - النظافة. - الانتباه للتفاصيل. - انهاء المهام في الوقت المحدد وبدقة.	/4	
3. علاقات العمل - القدرة على الحفاظ على موقف إيجابي ومتناغم في بيئة العمل. - الاستعداد لطلب المساعدة والإرشاد المناسبين.	/4	
4. الإنتاجية/الموثوقية - المحافظة على عبء العمل بشكل عادل. - تولى مسؤوليات إضافية حسب الحاجة. - إدارة الأولويات. - تطوير ومتابعة إجراءات العمل.	/4	
5. مهارات القيادة - مبادر - توجه قوي نحو الأهداف - متعاون وداعم - الثقة والإيجابية.	/4	
المجموع	/20	

أي تعليقات أو ملاحظات إضافية:

.....

التاريخ: .....

التوقيع: .....

## النموذج 6.4 - مسح تجربة المتدرب

لتعبئته من قبل المتدربين في منتصف (الأسبوع 12) ونهاية التدريب (الأسبوع 24)

### القسم أ: معلومات عامة

- ..... اسم المتدرب:
- ..... اسم الشركة:
- ..... اسم المرشد:
- ..... اسم المدرب:
- ..... التاريخ:
- ..... نوع المسح:  النصف  النهائي

### القسم ب: الخبرة التدريبية

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5 (1 = معارض بشدة، 5 = موافق بشدة):

البيان	1	2	3	4	5
عمل تدريب مهارات القرن الحادي والعشرين والتوجيه على إعدادي لهذا التدريب.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنهم دوري ومهامي بوضوح.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
التدريب يتناسب مع خلفيتي التعليمية ومهاراتي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
مرشدي يوفر الإرشاد والدعم الكافيين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
مدرّبي متاح وداعم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
توفر الشركة بيئة عمل آمنة ومحترمة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### القسم ت: التعلم والتطوير

• ما هي المهارات أو المعرفة الجديدة التي اكتسبتها؟

• ما هي المهارات التي تعتقد أنها لا تزال بحاجة إلى تحسين؟

• هل تلقيت ملاحظات بناءة خلال فترة تدريبك؟

.....  نعم  لا إذا كانت الاجابة بنعم، ممّن؟

**القسم ث: الرضا العام**

• ما مدى رضاك عن تجربتك العامة في برنامج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP)؟

راض جداً  راض  محايد  غير راض  غير راض جداً

• هل توصي بهذا البرنامج للباحثين عن عمل الآخرين؟

نعم  لا  لست متأكداً

---

**القسم ج: التوقيع**

توقيع المتدرب: .....

توقيع المدرب: .....

التاريخ: .....

## النموذج 6.5 - التقييم النهائي الاجمالي

يجب أن يعبيء المدرب هذا النموذج من أجل احتساب التقييم النهائي الاجمالي وفقا للتقييمات السابقة المتراكمة

### الصندوق الفلسطيني للتشغيل التقييم النهائي الاجمالي

اسم المدرب:

اسم المتدرب:

التاريخ:

الشركة:

عملية التقييم النهائي الاجمالي هي عملية تراكمية متكاملة تعتمد على التقييمات السابقة والمتزامنة. يمكن حساب التقييم النهائي الكلي كما يلي:

المعايير	% الوزن	نتيجة المتدرب
زيارة المدرب في الشهر الأول (كما في النموذج 6.3)	15	
الزيارات المتكررة خلال فترة التدريب (كما في النموذج 6.3)	20	
جودة تقارير المتدرب الشهرية (كما في النموذج 6.1)	15	
التقييم النهائي الذي نفذته الشركة / المرشد (كما في النموذج 6.5)	20	
كشوفات الدوام التي تظهر أيام العمل الفعلية (كما في النموذج 6.4) {كل شهر عمل يعادل 5 نقاط، ويخصم الغياب الشهري من 5}	30	
المجموع	100	

توصيات للمتدرب:

الدروس المستفادة للمستقبل:

التوقيع

## النموذج 6.6 - نموذج ملاحظات صاحب العمل

ستتم تعبئة هذا النموذج من قبل مرشد الشركة أو ممثل الموارد البشرية في نهاية فترة التدريب لجمع وجهات نظر أصحاب العمل حول تنفيذ البرامج. سيساعد ذلك في تحسين المواءمة، والتدريب، وتفاعل أصحاب العمل.

### القسم أ: معلومات عامة

- اسم الشركة: .....
- القطاع: .....
- اسم المرشد: .....
- اسم المتدرب: .....
- التاريخ: .....

### القسم ب: ملاحظات البرنامج

5 4 3 2 1	العبارة
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	حقق المتدرب في شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) توقعاتنا.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	حافظ المدرب/الجهة المنفذة على التواصل والدعم المنتظم.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	كانت العملية الإدارية والتعاقدية واضحة.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	سنأخذ بالاعتبار استضافة متدربي شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) مرة أخرى.

### القسم ت – مراجعة الالتزام بالعمل اللائق

يرجى الإشارة إلى مستوى موافقتك على العبارات التالية على مقياس من 1 - 5 (1 = اختلف بشدة 5 = أتفق بشدة).

5 4 3 2 1	العبارة
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	تلتزم شركتنا بقانون العمل الفلسطيني بالكامل.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	يتلقى المتدربون أجورهم في الوقت المحدد ولا يقل عن الحد الأدنى الوطني للأجور.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	تتوافق ساعات العمل، والاستراحات، والعمل الإضافي مع القانون.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	يوفر مكان العمل بيئة آمنة وصحية.

5 4 3 2 1	العبارة
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	يعامل المتدربون بعدل وكرامة وبدون تمييز.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	شركتنا لديها منهجية للتعامل مع ملاحظات أو شكاوى المتدربين.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ندعم تكافؤ الفرص والشمول في جميع عمليات توظيف المتدربين والإشراف.

القسم ث: التعليقات والتوصيات

• ما الذي نجح بشكل جيد في هذا التدريب؟

.....  
.....

• ما هي التحسينات التي تقترحها؟

.....  
.....

القسم د: التوقيع

توقيع المرشد / ممثل الموارد البشرية: .....

توقيع المدرب: .....

التاريخ: .....

## النموذج 6.7 - الشهادة وسجل الإنجاز

سُتمنح هذه الشهادة لجميع المتدربين الذين حققوا درجة 80٪ أو أعلى في التقييم النهائي  
الاجمالي

**Palestine Employment Fund**  
**Certificate of Completion**

*is hereby granted to:*  
[name here]

*to certify that he/she has completed to satisfaction*

*Internship Training (6 months)*  
*Granted: December 19, 2022*

\_\_\_\_\_

*{name, title}*



## النموذج 6.8 - نموذج دراسة التتبع

لتعبئته من قبل الجهة المنفذة بعد 6 أو 12 شهراً من إكمال التدريب.

الرقم	الحالة	نعم	لا
1	هل تم توظيف المتدرب في الشركة مباشرة بعد التدريب؟		
2	هل تم توظيف المتدرب في الشركة لاحقاً بعد توفر فرصة عمل في الشركة؟		
3	لم يتم توظيف المتدرب في نفس الشركة.		
4	تم توظيف المتدرب في منظمة أخرى بناء على الخبرة المكتسبة في التدريب.		
5	لم يتم توظيف المتدرب بعد.		
6	هل هناك حاجة لتدريبات إضافية؟		

ملاحظات أخرى من مسؤول متابعة التدريب:

.....

.....

التوصيات:

.....

التاريخ

اسم مسؤول متابعة التدريب

## النموذج 6.9 – نموذج ملاحظات الشركاء المؤسساتيين (التعليم المهني والتقني/الأكاديمي)

ستتم تعبئة هذا النموذج من قبل مؤسسات تعليمية شريكة. عادة ما تتم تعبئته من قبل جهة التواصل المؤسساتية (مثل مسؤول خدمات التوظيف أو منسق التعليم المهني والتقني) مرة واحدة في دورة البرنامج.

### القسم أ: معلومات عامة

- اسم الشركة: .....
- اسم المؤسسة: .....
- شخص التواصل: .....
- المنصب/المسمى: .....
- التاريخ: .....

### القسم ب: التعاون والتواصل

العبارة  
كان التواصل مع الصندوق الفلسطيني للتشغيل/الجهة المنفذة في الوقت المناسب وكان واضحاً.

5 4 3 2 1  
□□□□□

تلقت المؤسسة معلومات كافية حول جداول البرامج ومتطلباتها.

□□□□□

العبارة  
كان اختيار المتدربين منسقاً جيداً مع المؤسسة.  
تم جمع ملاحظات خريجينا ومشاركتها.

5 4 3 2 1  
□□□□□  
□□□□□

### القسم ت: صلة التدريب والنتائج

العبارة  
يتماشى محتوى التدريب مع احتياجات سوق العمل الحالية.  
تُستخدم ملاحظات أصحاب العمل لتعديل المناهج المؤسساتية.  
يعزز نموذج شراكات المهارات والتدريب والتشغيل (STEP) خدمات التوظيف في مؤسستنا.

5 4 3 2 1  
□□□□□  
□□□□□  
□□□□□

القسم ث: التعليقات والتوصيات  
• ما الذي نجح جيداً في التعاون؟

.....  
.....

• ما الذي يمكن تحسينه في التنسيق أو تدفق المعلومات؟

.....  
.....

القسم ج: التوقيع

توقيع ممثل المؤسسة: .....

توقيع ممثل الجهة المنفذة: .....

التاريخ: .....

## النموذج 6.10 - نموذج مراجعة أداء الجهة المنفذة

يستخدم هذا النموذج لتقييم فعالية الجهة المنفذة في تنسيق وتنفيذ ومتابعة البرنامج.

### القسم أ. معلومات عامة

المجال

دورة البرنامج / السنة

فترة المراجعة

الجهة المنفذة

مراجعة انجاز المنسق / الدائرة

تاريخ الانجاز

التفاصيل	المجال
	دورة البرنامج / السنة
	فترة المراجعة
	الجهة المنفذة
	مراجعة انجاز المنسق / الدائرة
	تاريخ الانجاز

### القسم ب. الأداء التشغيلي

التعليقات / الأدلة	التصنيف (1-5)	مجال الأداء
		توقيت تنفيذ البرنامج (تحقيق مراحل الدورة)
		التنسيق بين الدوائر (التواصل الداخلي)
		وضوح واتساق التواصل مع الشركاء والمتدربين
		كفاءة التوظيف والدعم الفني (المدرّبون، الإدارة، المالية)
		كفاءة عمليات التعاقد والدفع
		الاستجابة للقضايا وحل النزاعات
		فعالية أنظمة جمع البيانات والتقارير
		الامتثال لقانون العمل ومتطلبات المانحين

## القسم ت. ملخص ملاحظات أصحاب المصلحة

تلخيص النتائج من النماذج 6.4، 6.6، 6.9 وأي مشاورات إضافية مع أصحاب المصلحة.

مجموعة أصحاب المصلحة	النتائج الرئيسية / الملاحظات	الإجراءات المقترحة من قبل المنفذ
المتدربون		
أصحاب العمل / المرشدون		
مؤسسات التعليم المهني والتقني والأكاديمي		
الحكومة / المانحون (إذا كان ذلك ينطبق)		

## القسم ث. مخرجات ونتائج البرنامج

المؤشر / المخرج	الهدف	تحقق	تباين	ملاحظات
عدد المتدربين المسجلين				
عدد المتدربين الذين يكملون التدريب				
عدد الشركات المشاركة				
عدد المتدربين الذين تم توظيفهم بعد التدريب				
متوسط الوقت بين المواءمة وتاريخ البدء				
الاحتفاظ بالعمل بعد 6 أشهر / سنة واحدة				

## القسم ج. إجراءات المتابعة للدورة القادمة

الاجراء ذو الأولوية	الدائرة / الشخص المسؤول	الجدول الزمني للإكمال

## القسم خ. التأييد

المراجعة بواسطة	المنصب / الدائرة	التوقيع / التاريخ

### ملاحظات:

- يجب إكمال هذه المراجعة خلال شهر واحد بعد انتهاء كل دورة من البرنامج.
- يجب أن تدعم النتائج التخطيط للدورة القادمة وأن تتم مشاركتها مع الشركاء والممولين الرئيسيين.
- قد تتم تعبئة النموذج من خلال مناقشات مجموعات تركيز، أو مراجعات داخلية، أو «مراجعات منظمة بعد الاجراء».

