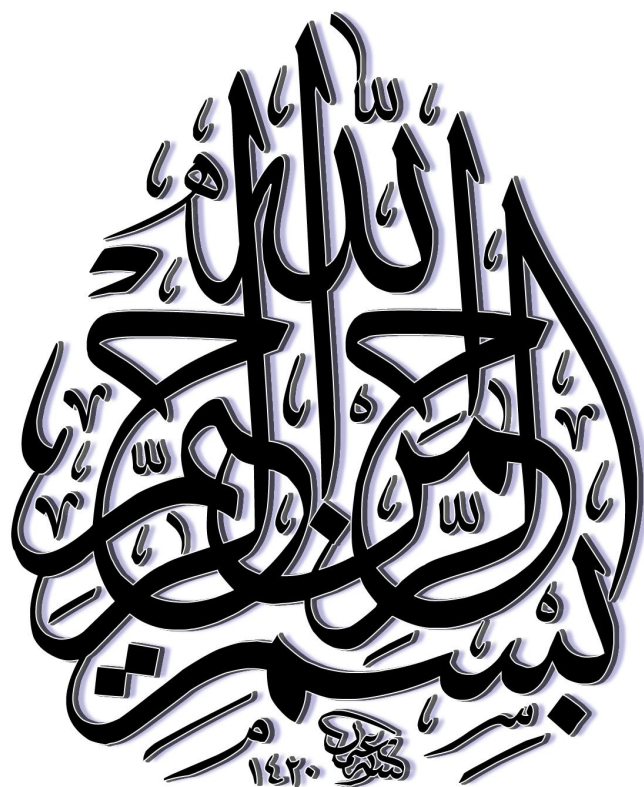


البرنامج التدريبي:

إدارة الموارد البشرية



كافة حقوق الطبع محفوظة لمركز رُدنا للتدريب ويمنع إعادة نشر أو
طباعة أو تصوير الحقيبة التدريبية ويمنع سحب نسخ الكترونية منها
وتوزيعها ونشرها دون إذن خطي من المركز وأي مخالفة مما ذكر يعتبر
إساءة لحقوق الملكية الفكرية ويعرض للمساءلة القانونية.



عزيزي المتدرب

يسرنا أن نرحب بك في البرنامج التدريبي:

إدارة الموارد البشرية

سائلين المولى عز وجل أن يطرح البركة في هذا البرنامج وأن تعم الفائدة للجميع بإذن الله.



إرشادات المتدرب

- ١- المشاركة الفعالة أثناء البرنامج.
- ٢- عدم التشويش ومقاطعة المدرب بأمور خارج نطاق البرنامج.
- ٣- توجيه الأسئلة التي أشكلت على المتدرب.
- ٤- الالتزام بالهدوء.

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وتعتبر إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، بالتالي تسهم في تحقيق أهداف ونجاح المنظمة.

فمن خلال هذه الدورة (إدارة الموارد البشرية) سنتعرف على علم الموارد البشرية من المفاهيم الأساسية والأساليب التي تساعد على تحقيق التقدم والتنافس في الجذب والاحتفاظ بالعاملين وتنميتهم والوصول لأعلى درجات الكفاءة.

اليوم الأول

الوحدة الأولى

المحاور:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- أهداف الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.
- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.
- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- اعداد السياسات والإجراءات.





نشاط

شاهد المقطع ثم اكتب مفهومك للموارد البشرية



الوحدة الأولى: إدارة الموارد البشرية



تعريف الإدارة:

تُعرّف الإدارة بأنها عملية تخطيط وتنظيم للمشاريع بهدف تحقيق أهداف معينة، وتتكون الإدارة من عدد من الوظائف التي تسعى إلى بناء سياسة المنظمة، وتخطيط، وتنظيم، ومراقبة، وتوجيه مواردها المالية والبشرية، وتتمثل في المدير الذي بيده المسؤولية والسلطة للإشراف على المنظمة واتخاذ القرارات.

تعريف المورد البشري:

هم الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي الإدارة المسؤولة عن إدارة الأشخاص من خلال أساليب واستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة.

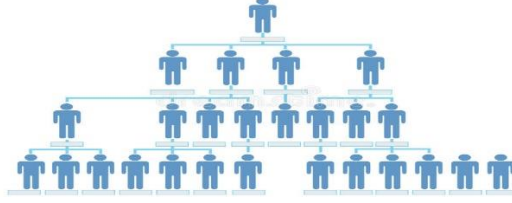
أهداف الموارد البشرية

- **الأهداف الأساسية:** الاستمرارية في توفير الموارد البشرية بالكفاءة والكم من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع، وأهداف العاملين بكل فاعلية وكفاءة.
- **الأهداف التنظيمية:** تأدية إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل كامل ومتربط مع باقي الإدارات المختلفة، وتقديم الإرشاد والنصح بكل ما يخص شؤون الأفراد.
- **الأهداف الوظيفية:** ضمان الاستمرارية في تدفق القوى البشرية للمؤسسة بواسطة الاختيار والتعيين والاستقطاب، والمحافظة على الاستمرارية في رغبة العاملين في العمل عن طريق توفير نظام كامل لتعويضات، وضمان الاستفادة من الجهود البشرية من خلال تطويرها وتدريبها.
- **الأهداف الإنسانية:** إتاحة الفرص من أجل تقدم الأفراد في مجال أعمالهم بواسطة تهيئتهم من أجل زيادة دخولهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم، وتوفير سياسات موضوعية تستعمل بهدف الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار.
- **الأهداف الاجتماعية:** رفع مستويات المعيشة، ومساعدة الأفراد في اختيار الوظائف المناسبة لهم، والمحافظة على قوة العمل في المجتمع.

وظائف إدارة الموارد البشرية

- ١- **تحليل العمل:** من خلاله يتم التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاقتها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ٢- **تخطيط القوى العاملة:** تعنى بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
- ٣- **الاختيار والتعيين:** ويتم من خلالها البحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفييتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ٤- **تصميم هيكل الأجور:** ويتم تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.
- ٥- **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعنى بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- ٦- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
- ٧- **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
- ٨- **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. وعلى الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.
- ٩- **تخطيط المسار الوظيفي:** وتهتم بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والترقية، والتدريب. ويحتاج ها إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.
- ١٠- **إعطاء الإجازات للموظفين،**
- ١١- **ودراسة شكاوى العاملين في المنظمة،**
- ١٢- **وإعداد التقارير الخاصة التي يُمنح بموجبها الموظف علاوة ما، أو منحة، أو ترقية، أو غيرها من الأمور.**

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي



تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة وأن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات والنظريات أن نسبة كبيرة من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي.

ما هو الهيكل التنظيمي؟

هو الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها، وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة.

يختلف موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي على عدة عوامل:

١. **حجم المنظمة:** كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام وخاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبة من الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية.
٢. **طبيعة عمل المنظمة:** يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية أقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية، وذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص ومعرفة مستوى وعدد العمالة ومعرفة قدرتهم على الإنتاجية وما يحتاجون له من برامج تطويرية لتوفر متطلبات الموارد البشرية وذلك لتحصل على أعلى مستوى من الإنتاجية.
٣. **مركزية ولا مركزية المنظمة:** المركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري، واللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات إدارية منخفضة أقرب ما يمكن إلى التنفيذ.
٤. **مستوى التقنية في المنظمة:** كلما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز والإدارات ورفع من درجة الموارد البشرية ووضعها بقمة الهرم الإداري، بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون أقرب اتصال بالموظفين.
٥. **مستوى توفر الكفاءة في المنظمة:** حيث تعد الخبرات والكفاءات المميزة ثروة مهمة في المنظمات، لما لها من أهمية هذا بدوره يدعو المنظمة إلى رفع مكان إدارة الموارد البشرية ووضعها تحت سلطاتها العليا في أعلى الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا وتزويدها بما هي في حاجة له من آراء أو مقترحات.
٦. **خصائص سوق العمل:** أن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من إدارة الموارد البشرية فكلما زادت الثورة الاقتصادية والطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على إدارة الموارد ووضعت في أعلى الهرم الإداري.
٧. **ثقافة المنظمة:** حيث يعتمد على مبدأ الإدارة، هل تعتمد النظرية العلمية وتهتم بالعمل والإنتاجية أكثر من العاملين في هذه الحالة ليس بالضرورة وضع إدارات شؤون الموظفين والموارد البشرية في قمة الهرم الإداري فليس المهم رفاهية العاملين ونفسياتهم وإشباع رغباتهم المهنية والاجتماعية المهم هو الإنتاج ومستوى الإنتاجية.

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية



تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة المنظمة، وبما يساعد على تحقيق أهدافها عن فترة زمنية مقبلة وفي ظل ظروف متغيرة.

مفهوم التخطيط للموارد البشرية:

يقصد بتخطيط الموارد البشرية بأنه: مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب العمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة سواء أكان ذلك لوحدة قائمة أو مشروع تحت الدراسة والإنشاء.

الأهداف الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

١. أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
٢. أن تخطيط الموارد البشرية يضع تصوراً متكاملاً لأنواع الوظائف اللازمة بالمنظمة، والأعداد المطلوبة من العاملين لكل نوع من هذه الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي وذلك خلال التوقيتات المناسبة.
٣. أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني.
٤. إن تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً كاملاً بالسياسات والبرامج والأهداف الخاصة بالمنظمة، حيث أن احتياجات المنظمة من القوى العاملة يعكس بدرجة كبيرة طاقات التعليم والتدريب الواجب توفيرها.
٥. إن خطة الموارد البشرية التي تنبثق من الخطة الاستراتيجية للمنظمة تتسم باختلافها وتباينها وفقاً للحدود الزمنية المخطط لها. فمن الممكن إعداد خطط قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل وثالثة متوسطة الأجل، غير أنه كلما طالبت فترة التخطيط زادت درجة عدم التأكد والعكس صحيح.
٦. إن تقدم الدول يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري وعليه تظهر الأهمية البالغة للموارد البشرية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.
٧. يسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.
٨. يمكن من خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمنظمة.

نشاط



تم تكليف أحمد بتنظيم وحدة للموارد البشرية

قم بتوجيهه بما هي أهم الوظائف الأساسية بالموارد البشرية التي عليه القيام بها

A large, empty rounded rectangular box intended for the student's response to the activity.

اعداد السياسات والإجراءات



ما هو دليل السياسات في إدارة الموارد البشرية ؟

هو تنظم العمل الإداري داخل الشركات، وكما هو معلوم فإن كفاءة الشركات تعتمد اعتماداً أساسياً على توفر سياسات إدارية متميزة وفعالة.

أهمية وجود دليل السياسات:

١. تنظيم العلاقة بين الشركة وبين الموظف فيما يتعلق بالتوظيف والتدريب والترقية وخلافه.
٢. تنظم اجراءات العمل وتوضح للموظفين الخطوات الواجب اتخاذها لإنجاز المعاملات.
٣. تنظم استخدام مرافق الشركة وأجهزتها: كالحواسيب والسيارات والهواتف...الخ.
٤. البعد الاقتصادي وترشيد الإنفاق والذي يمكن من إدارة العمل دون الإخلال بالأعمال المكلفين بها أو جودتها.
٥. جذب وتشجيع الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية على جميع المستويات، في ظل السياسات الخاصة بالمنظمة والقوانين المنظمة لعلاقات العمل والموظفين ولوائحها التنفيذية.
٦. تحديد المهام والمسؤوليات لكل الوظائف من خلال توصيف وتصنيف وتقييم كافة الفئات الوظيفية على مستوى المنظمة.
٧. إنشاء هيكل الأجور والإشراف على إعداد المرتبات والأجور والاستحقاقات الشهرية للموظفين والتأكد من سلامة اللوائح الخاصة بشئون الموظفين وحفظ ملفات الموظفين.
٨. تحفيز الموظفين عن طريق وضع نظم متطورة وعادلة للعلاوات والمكافآت ترتبط بالأداء الشخصي.
٩. يكفل تحديد العناصر المميزة والمجتهدة وغيرها من الموظفين.
١٠. تأسيس نظام عملي وشامل لتقييم أداء جميع ا الموظفين بما يؤدي إلى نتائج فعالة لتطوير أداء الموظفين وتحسينه.
١١. خلق روح الولاء والانتماء للموظفين في الشركة على كافة مستوياتهم الوظيفية وتحفيزهم للعمل كفريق.
١٢. تقديم كافة الخدمات والرعاية الاجتماعية للموظفين وكذلك دعم خطوط الاتصال بين كافة المستويات الوظيفية.

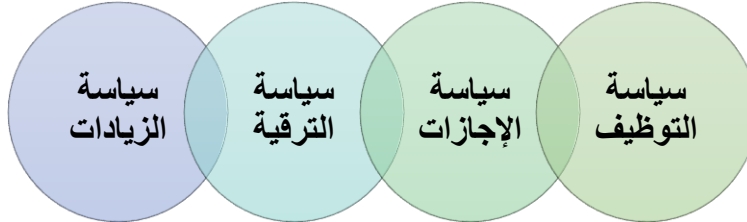
تعريف الإجراءات:

يقصد به: الجدول الزمني للأنشطة التي يتعين القيام بها واحد تلو الآخر في فترة محددة مع تحديد وقت البدء والانتهاج باسم الإجراءات، وقد وضعت فكرة الإجراء لتجنب تداخل الأعمال ولتفادي عشوائية أداء الأنشطة.

الفرق بين السياسات والإجراءات كالآتي:

١. السياسات هي تلك الشروط والأحكام التي توجه للمنظمة لاتخاذ قرار، أما الإجراءات هي الخطوات المتسلسلة التي توجه الناس لأي نشاط.
٢. السياسات ليست قواعد صارمة وسريعة لأنها تسمح بأي حالة غير عادية وغير تقليدية، على العكس من ذلك فالإجراءات صارمة في طبيعتها والتي تحتاج إلى اتباعها في هذه السلسلة.
٣. تعكس السياسات المهمة النهائية للمنظمة، على عكس الإجراءات التي يتم إجراؤها لإظهار التطبيق العملي للسياسات.
٤. يتم وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات، في حين أن الإجراءات مفيدة في تنفيذ العمليات.
٥. السياسات موجهة نحو اتخاذ القرارات، ولكن الإجراءات موجهة نحو العمل.

أمثلة على السياسات:



أمثلة على الإجراءات:

إجراء الاجازات

- الخطوة ١: تعبئة الطلب من قبل الموظف.
- الخطوة ٢: مراجعة الطلب واعتماده من قبل المدير المباشر ورفع له لمدير الإدارة.
- الخطوة ٣: مراجعة الطلب واعتماده من قبل مدير الإدارة ورفع له للموارد البشرية.
- الخطوة ٤: مراجعة الطلب واعتماد المستحقات من قبل الموارد البشرية.

اليوم الثاني الوحدة الثانية

المحاور:

- تصميم الوظيفة.
- تحليل الوظيفة.
- توصيف الوظيفة.
- الاستقطاب.
- الاختيار والتعيين.



ما هو تصميم الوظيفة

يقصد بتصميم الوظيفة بأنها عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف لتحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة.

عناصر تصميم الوظيفة

- خصائص وصفات قوة العمل: من المسؤول؟
- المهام المطلوب تنفيذها: ماذا؟
- موقع العمل: أين؟
- وقت أداء العمل: متى؟
- الأهداف التنظيمية والانسانية للوظيفة: لماذا؟
- طريقه الأداء: كيف؟

نشاط



لا يمكن أن يكون تصميم الوظيفة ثابتا دائما، لأن حدوث أي تغيير في طبيعة الوظيفة أو عناصرها يتطلب إعادة النظر في تصميمها ومراعاة النواحي الإنسانية لتقليل مقاومه العاملين للتغير، وهناك عدة أسباب تستوجب النظر في أعاده تصميم الوظيفة. بالتعاون مع أعضاء المجموعة أذكر الأسباب:

أهمية التصميم الجيد للوظيفة:

تكمُن أهمية التصميم الجيد للوظيفة في توضيح ما يلي:

- ما يراد تحقيقه من الوظيفة.
- ما مطلوب عمله وأداؤه.
- مستوى الإنتاج المطلوب.
- ظروف العمل المادية التي تؤدي من خلالها الأعمال.
- الإخطار المصاحبة لأداء الوظيفة.
- الخصائص المصاحبة لأداء الوظيفة.
- الخصائص التي تنسم بها الوظيفة.
- موقع الوظيفة الإداري.
- الظروف الاجتماعية المصاحبة للعمل.

علاقة تصميم الوظائف بالموارد البشرية:

١- الاستقطاب والاختيار:

تقدم تحليل الوظائف وصف موسع للوظيفة وخصائص الأفراد ويتم الاختيار في ضوء هذه الخصائص.

٢- تحديد الأجور:

تحدد تحليل الوظيفة طبيعة العمل ومسؤولياته وظروفه وهذا يساعد في تحديد الأجر (فالوظائف ذات المؤهلات العالية والتي تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر أعلى).

٣- تقويم الأداء:

تقويم الأداء سيحتاج إلى معايير للقياس ويقدم تحليل الوظيفة هذه المعايير.

٤- التدريب:

ينتهي التحليل بوصف الوظائف الذي يتناول مستوى المهارات المطلوبة في الموظف وإذا كان الأداء لا يتناسب مع المعايير يتم التدريب.

٥- الترقية:

في ضوء قيام الموظف بمسؤولياته وأعباء الوظيفة كما هي محددة له فهذا مؤشر على قدرته على تحمل مسؤوليات أعلى وبالتالي تكون أساس جيد للترقية.

تحليل الوظيفة



التحليل الوظيفي (Job analysis) المعروف أيضا باسم تحليل العمل هو عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها وتتضمن هذه المعلومات مسمى الوظيفة واجباتها ومسؤولياتها، الظروف التي تؤدي فيها والمؤهلات المطلوبة لشغلها، الأدوات المستخدمة، سلوكيات العمل معايير الأداء.

علاقة تحليل الوظائف بالموارد البشرية:

١- الاستقطاب والاختيار:

تقدم تحليل الوظائف وصف موسع للوظيفة وخصائص الأفراد ويتم الاختيار في ضوء هذه الخصائص.

٢- تحديد الأجور:

تحدد تحليل الوظيفة طبيعة العمل ومسؤولياته وظروفه وهذا يساعد في تحديد الأجر (فالوظائف ذات المؤهلات العالية والتي تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر أعلى).

٣- تقويم الأداء:

تقويم الأداء سيحتاج إلى معايير للقياس ويقدم تحليل الوظيفة هذه المعايير.

٤- التدريب:

ينتهي التحليل بوصف الوظائف الذي يتناول مستوى المهارات المطلوبة في الموظف وإذا كان الأداء لا يتناسب مع المعايير يتم التدريب.

٥- الترقية:

في ضوء قيام الموظف بمسؤولياته وأعباء الوظيفة كما هي محددة له فهذا مؤشر على قدرته على تحمل مسؤوليات أعلى وبالتالي تكون أساس جيد للترقية.

خطوات التحليل الوظيفي:

خطوات تحليل الوظائف

- تحديد الهدف من التحليل.
- تحديد نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب الجمع.
- جمع البيانات الأولية والثانوية.

وتشمل البيانات الثانوية:

- الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة لتحديد موقع الوظيفة وتحديد خط المسؤولية والإشراف ومسامها وارتباطها مع الوظائف الأخرى.
- الهيكل التنظيمي للقطاع (مثال: إدارة التسويق أو الإنتاج) حيث توضح مدخلات ومخرجات الوظيفة.
- الوصف الوظيفي السابق أن وجد.
- جمع بيانات أولية عن الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل وسلوكيات العمل والمهارات اللازمة.
- استخلاص نموذج وصف الوظيفة.

المشاكل التي تواجه التحليل الوظيفي:

- تعرض عملية التحليل الوظيفية عدة مشاكل تجعلها غير قادرة على أداء دورها بكفاءة وفعالية نوجزها بما يلي:
- عدم وجود دعم من الإدارة العليا.
 - الاقتصاد على استخدام أداة واحدة في التحليل.
 - عدم وجود خبرة لدى المحلل بالوظيفة.
 - افتقار شاغل الوظيفة إلى التدريب الكافي.
 - عدم إحاطة الخاضعين للتحليل بأخذ المعلومات المفيدة خلال المنافسة ودخول الأهداف الشخصية بذلك.
 - أحياناً تبني المعلومات على أداء أنشطة غير صحيح وبالتالي نتائج غير صحيحة.

توصيف الوظيفة

هي الناتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وهي أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة، ومن أهم محتوياتها:

١. اسم الوظيفة وموقعها التنظيمي.
٢. تعريف عام للوظيفة: والهدف منه إعطاء القارئ وصفاً سريعاً مختصراً للوظيفة.
٣. واجبات الوظيفة: ويتضمن واجبات الوظيفة مصنفة في مجموعات من حيث درجة تكرار ونسبة الوقت المستغرق في كل منها.
٤. المسؤوليات: ويتضمن ذلك تحديداً لنوع المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة وطبيعتها ونواتج الإهمال المترتبة عليها.
٥. الآلات والأدوات والمعدات التي يستعين بها الفرد في أداء عمله من حيث أنواعها ونسبة الوقت المستخدم فيها.
٦. المواد الخام أو السلع التي يستخدمها في أداء عمله.

٧. الإشراف الواقع على الوظيفة (شكل الإشراف الذي يمارسه الرئيس، درجة الحرية الممنوحة للفرد من رئيسه في العمل، كيف يراجع رئيسه عمله) والإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على عمل الآخرين من حيث عددهم وطبيعة أعمالهم.
٨. علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في المنشأة.
٩. أحوال وظروف العمل وتشمل الأحوال البيئية مثل (البرودة، والحرارة، والرطوبة، والضوضاء، والأتربة، والاهتزازات .. الخ).
١٠. مخاطر الوظيفة: وتشمل المخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها شاغل الوظيفة مثل التعرض للكسور، والجروح، التسمم، الأضرار بالبصر، أضرار بالسمع، التعرض لأشياء متحركة، إمكانية الإصابة ببعض الأمراض المهنية .. الخ.

خصائص شاغل الوظيفة:

بناءً على وصف الوظيفة تتحدد متطلبات الوظيفة، والشروط التي تطلبها الوظيفة في الشخص المرشح لها ولا يعني مجرد توافر هذه الشروط أن يتم التعيين بل هناك إجراءات أخرى للتأكد من صلاحية المرشح.

هي قائمة توضح الخصائص والصفات والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة:

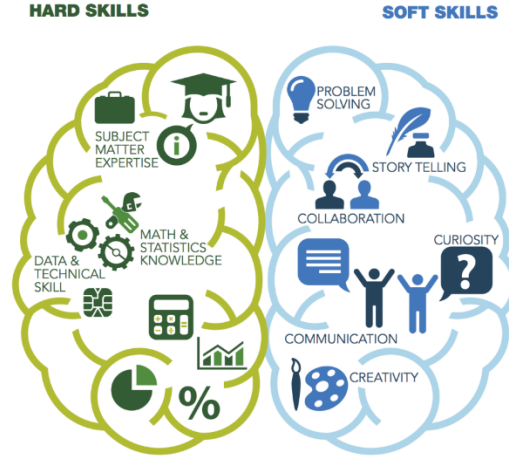
- المتطلبات الجسمانية والبدنية (الصحة/ العمر/ المظهر العام).
- المؤهلات (المؤهلات العلمية/ التدريب/ المعرفة).
- مستوى الذكاء.
- الاستعدادات والقدرات الخاصة (قدرات فنية/ يدوية).
- الاهتمامات (اجتماعية/ عملية/ بدنية ورياضية).
- الميول والنزعات (الاستقلالية. الاتزان. الدوافع).
- السمات الشخصية: بعض الوظائف تتطلب سمات شخصية معينة فمثلاً وظيفة العلاقات العامة تختلف عن وظيفة مهندس معماري وهناك العديد من السمات الشخصية مثل القوة البدنية، الطموح، الإخلاص، السيطرة على النفس، المظهر، الذكاء ...
- الظروف الشخصية والاجتماعية (العائلية/ الشخصية).



"مثال: كشف تحليل وتوصيف وظيفة"

- اسم ولقب الوظيفة:
- القسم والإدارة التابع لها:
- الهدف من الوظيفة:
- المسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة:
- الأعمال الواجب إن تؤدي:
- أ) أعمال روتينية:
- ب) أعمال تؤدي بشكل غير منتظم:
- معلومات عن طريقة أداء العمل المطلوب من شاغل الوظيفة الالمام بها:
- درجة الاتصال بالجمهور وأسبابه:
- درجة الاتصال بأشخاص آخرين بالشركات الأخرى والهيئات:
- المسؤولية عن موظفين آخرين وعن الأعمال التي تؤدي بواسطة الوظائف الأخرى
- أ - عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة:
- ب - درجة المسؤولية عن أعمال الآخرين:
- الآلات والمعدات المستخدمة (إذا تطلبت طبيعة العمل ذلك):
- الظروف العادية المحيطة بالعمل:
- الإخطار المصاحبة للقيام بمهام الوظيفة (إذا وجدت):
- فرص الترقى والسلم الوظيفي:
- الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة:
- أ) التعليم: ب) القدرات الذهنية:
- ج) اللغات: د) الخبرة السابقة:
- هـ) اللياقة البدنية:
- حددت المواصفات بواسطة: التاريخ:
- رجعت المواصفات بواسطة: التاريخ:
- اعتمدت بواسطة: التاريخ:

نشاط



هناك أخطاء في عبارات تحليل وتوصيف الوظيفة التالي ذكرها.
تعاون مع أعضاء المجموعة في شرح مبسط لكل خطأ؟

١ - التغير في بيئة العمل:

.....

٢ - عدم تناسب الوظيفة المختارة لعملية التحليل:

.....

٣ - عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة.

.....

٤ - عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها

.....

٥ - التغير في سلوك شاغل الوظيفة

.....

الاستقطاب



تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة ويمكن القول بان ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

تعريف التوظيف:

يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

تعريف الاستقطاب

الاستقطاب هو العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم إلى العمل في المنظمة، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها.

فوائد الاستقطاب:

- يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة.
- يحدد لنا أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات.
- توفير الكفاءات المناسبة للوظائف الشاغرة.
- توفير النفقات المهدرة على تدريب غير الأكفاء.
- ترغيب المستقبين للعمل في المنظمة واستمالتهم.
- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ.
- جعل قاعدة الاختيار أكبر، مما يزيد من فاعليتها.

تكلفة الاستقطاب:

تكلفة مباشرة: يتم تحديدها بسهولة، بمعرفة تكاليف كل مصدر استقطابي تم تطبيقه.
تكلفة غير مباشرة: وهي مرتبطة بالزمن اللازم حتى يصبح الموظف الجديد فاعلا في الوظيفة الجديدة.

مدة الاستقطاب:

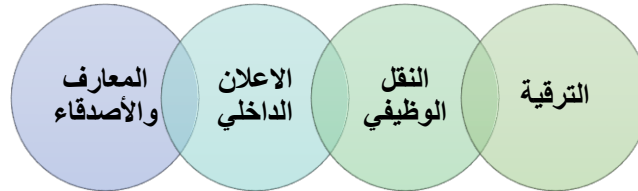
المدة الزمنية للاستقطاب تبدأ عمليا من استلام المنظمة السيرة الذاتية للفرد المتقدم للوظيفة.

مصادر الاستقطاب

على الرغم من تنوع مصادر الاستقطاب على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما:

أولاً: مصادر داخلية:

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيها شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها:



مميزات المصادر الداخلية:

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.
- المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.
- المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.
- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.

عيوب المصادر الداخلية:

- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج.
- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.
- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود وقليل نسبياً.
- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.
- فقدان تعاون زملاء الأمس (مروسين اليوم) لعدم اقتناعهم به.

إعلان عن وظائف شاغرة بالمنشأة			
رقم الوظيفة	مسمى الوظيفة ومواصفاتها	الراتب المبدئي	ساعات العمل
٢٠١	❖ مسمى الوظيفة : ❖ مسمى القسم / الإدارة : ❖ الواجبات : ❖ المسئوليات : ❖ المؤهلات المطلوبة مؤهل علمي تدريب خبرة قدرات مهارات	٣٠٠٠ ريال	من ٨ صباحاً إلى ٥ مساءً
	رئيس القسم :		
آخر موعد للتقديم /			
عناية السيد /			

ثانياً: مصادر خارجية:

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية.

مزايا المصدر الخارجي

- جعل مجال الاختيار أكثر اتساعاً.
- توفير خبرات وثقافات جديدة.
- بث روح التنافس بين العاملين داخل المنظمة للفوز بالوظائف الشاغرة أو التي ستشغر.
- توفير كفاءات لا تملكها المنظمة حالياً.
- إدخال طرق وأساليب جديدة في العمل.
- إمكانية تغيير عادات قديمة غير مناسبة في المنظمة.

عيوب المصدر الخارجي

- الإسراف من استخدامها يقلل من فرص التقدم الوظيفي في المنظمة.
- الإسراف من استخدام يحبط الموظفين الحاليين.
- قد يؤدي استخدامه إلى جذب موارد قليلة الخبرة لاسيما في الوظائف العليا.
- حاجة الموظفين الجدد من خارج المنظمة إلى وقت للتأقلم ومعرفة نظم وسياسات المنظمة.
- قد لا يتوافر للمنظمة موارد فاعلة لاستقطاب الموارد البشرية فتقع في أخطاء.
- مقاومة الموظفين للقادم من خارج المنظمة.
- ضعف الولاء التنظيمي لمن قدم من خارج المنظمة لاسيما إذا لم تتحقق طموحاته وآماله.

مصادر الاستقطاب الخارجي:

١. الاستقطاب عن طريق الانترنت

السلبات

- أن المنظمة قد تواجه بفيض من الطلبات للتوظيف أكثر من احتياجها الفعلي وذلك لأن السهولة النسبية للرد على إعلانات التوظيف من خلال الشبكة قد تشجع الأشخاص المؤهلين وغير المؤهلين للتقدم بطلبات إلى المنظمة.
- وقد تصل إلى المنظمة طلبات للتوظيف من أماكن جغرافية بعيدة وغير واقعية.

المزايا

- تحقيق وفر في النفقات مقارنة بأسعار الإعلان في الجرائد اليومية.
- إعلان الوظائف على الشبكة قد يستمر في جذب طالبي الوظيفة لمدة زمنية ممتدة
- توليد رد فعل أسرع، فطالب الوظيفة باستطاعته ملء استمارة التقدم للوظيفة وإرسالها إلكترونياً فور ظهور الإعلان على الشبكة.
- باستطاعة مستخدم الإنترنت للاستقطاب إضافة اختبارات أولية للمتقدم للوظيفة كوسيلة مصاحبة لاستمارة طلب التوظيف.

٢. مكاتب التوظيف:

التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل، منها المكاتب الحكومية، مكاتب العمل الخاصة، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية (الغرف التجارية – الجمعيات المهنية المتخصصة)، إما مكاتب توظيف حقيقة عن طريق مكاتب، أو مكاتب توظيف افتراضية ويكون عن طريق الانترنت.

٣. مكاتب الاستقطاب الاستشارية: هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات.

٤. المعاهد والجامعات: مثل المعاهد والجامعات والمدارس المتخصصة، فيتم اختيار ذات السمعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها، لأنها وسيلة سريعة للحصول على خريجين بتخصصات معينة وتميز معين تساعد بحيث يوجد اتصال بين مكاتب التوظيف والمعاهد في التخصصات.

٥. مكاتب التوظيف بالمنظمات.

٦. كبار السن كأحد مصادر توفير الكفاءات:

بعض المنظمات تستعين بكبار السن كأحد مصادر استقطاب الكفاءات وهناك العديد من الأساليب منها:

- هناك العديد من المتقاعدين مبكراً ويرغب بالدخول إلى سوق العمل مرة أخرى.
- الكبار بالسن لديهم خبره عالية في العمل وولاء أكبر للمنشأة من الشباب.

الاختيار والتعيين



الاختيار:

الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة، ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، وتنطوي عملية الاختيار على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للتوظيف من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلاءم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة.

أساليب الاختيار

- استمارة التقدم للتوظيف.
- الاختبارات.
- مراكز التقييم.
- أساليب اختيار أخرى.
- المقابلة.
- مراجعة وفحص خلفية المرشح.
- الفحص الطبي.

خطوات عملية الاختيار:

١. الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة.
٢. تلقي الطلبات والسير الذاتية.
٣. تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
٤. إجراء مقابلات مبدئية.
٥. إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
٦. إجراء المقابلات الرسمية.
٧. إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
٨. القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.
٩. إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء).
١٠. تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

التعيين:

هي المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين.

خطوات التعيين:

- ١- تقديم الطلب بمجرد التقدم للحصول على وظيفة عبر موقع الكتروني.
- ٢- إجراءات المقابلة قد تختلف عملية المقابلة على حسب الوظيفة التي تقدمت إليها.
- ٣- سوف تبدأ إجراءات المقابلة من خلال مقابلة هاتفية مع أحد العاملين بقسم الموارد البشرية.
- ٤- تقييمات ما قبل التوظيف قد تختلف التقييمات لدينا بناءً على الوظيفة التي تقدمت إليها، وستجرى عمليات التقييم عبر الإنترنت أو مع لجنة خاصة.
- ٥- عرض التوظيف حسب نتائج المقابلات سيتم تقديم عرض التوظيف، ومن ثم سستم مناقشة تفاصيل العرض مع المتقدم.
- ٦- طلب المستندات المطلوبة والتحقق من المعلومات.
- ٧- أول يوم عمل ستقوم إدارة الموارد البشرية بالاتصال بك لمناقشة أول يوم في العمل.

توجيه الموظف الجديد:

إن توجيه الموظف الجديد هو العملية التي تستخدمها للترحيب بموظف جديد في مؤسستك، والهدف من توجيه الموظف الجديد هو مساعدة الموظف الجديد على الشعور بالترحيب، ودمجه في المنظمة، وأداء الوظيفة الجديدة بنجاح في أسرع وقت ممكن.

بعض الارشادات العامة في عملية الاختيار والتعيين:

- افحص خطابات التوصية جيداً فالأداء السابق للفرد أفضل معبر عن أدائه في المستقبل.
- اسأل المتقدم عن إنجازاته وأدائه السابق.
- أكثر من استخدام الأسئلة المفتوحة التي تشجع الفرد على التحدث بحرية.
- لا تبالغ في إظهار مزايا الوظيفة الشاغرة.
- تعامل مع جميع المتقدمين باحترام واشعرهم بالاحترام والود والتفاهم.
- حاول التخلص من تحيزاتك الشخصية قبل الحكم على الأفراد.
- تأكد من ان اختبارات القبول تعكس بالفعل القدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.
- لا تتسرع في الاختيار قبل مقابلة عدد كاف من الأشخاص.
- بلغ المتقدمين بموعد قرار الاختيار.
- سجل ملاحظاتك وقم بعملية التقييم فور انتهاء المقابلة.

نشاط

انقسام المتدربين إلى مجموعتين
بالتعاون مع أعضاء المجموعة اكتب مميزات وعيوب كل من:

١- الاستقطاب الداخلي:

عيوب	مميزات

٢- الاستقطاب الخارجي:

عيوب	مميزات

اليوم الثالث

الوحدة الثالثة

المحاور:

- اختبارات التوظيف.
- الحوافز.
- الأجور.



اختبارات التوظيف



- اختبارات القدرة على الإنجاز:

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

- اختبارات الشخصية:

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، ومن المعلوم أنه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق.

- اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:

يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم.

- اختبار الذكاء (القدرات الذهنية):

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.

- اختبار القدرات:

يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

خصائص الاختبار الجيد:

١. استبعاد العبارات الغامضة وأن يكون سهل الفهم
٢. أن يكون الاختبار قادر على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع
٣. أن يكون الاختبار أميناً في قياس مقدرة الفرد وان يكون معتدلاً.
٤. أن يتميز الاختبار بالثبات.
٥. أن يكون الاختبار صالحاً لقياس ما صمم من أجله.
٦. أن يتميز الاختبار بالموضوعية.

مقابلات الاختيار والتوظيف:

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار، وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن أخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا.

أولاً: المقابلة الشخصية Interview:

المقابلة هي آلية مصممة للحصول على معلومات من فرد ما من خلال ردود شفوية على استفسارات شفوية

هناك بعض الاعتبارات الهامة التي تحقق الاستخدام الفعال لأسلوب المقابلة وهي:

١. تأهيل الأشخاص الذين سوف يقومون بعمل المقابلات الشخصية.
٢. يجب أن يبدأ الفرد القائم بالمقابلة بعرض مقدمة مختصرة عن موضوع المقابلة.
٣. يجب أن تكون المقابلة واضحة من البداية وأن يكون الحوار باللغة التي تلائم الشخص شاغل الوظيفة
٤. يجب أن يظهر اهتمام الفرد القائم بالمقابلة بالموظف شاغل الوظيفة.
٥. يجب أن يكون لدى الفرد القائم بالمقابلة خبرة اكتشاف الجوانب الشخصية.
٦. يجب أن تكون المقابلة في وقت مناسب وألا تكون بشكل تحقيق وليس مقابلة.

الإيجابيات

- مراجعة وفحص خلفية المرشح.
- التأكد من صحة المعلومات والوقائع المكتوبة في سيرته الذاتية.
- كشف صحة أي معلومات سلبية لم يتم ذكرها، مثل سوابق جنائية أو مخالفات قانونية.

السلبيات أثناء المقابلة:

- تأثير الانطباع الأول.
- عدم الإلمام الكافي بمكونات الوظيفة.
- التأثير بترتيب المرشحين.
- الضغط الزمني لإتمام الاختيار.
- السلوك غير المنطوق وإدارة الانطباع.
- تأثير السمات الشخصية.
- سلوك المحاور.

أنواع المقابلات الشخصية

- المقابلة النموذجية:

تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع.

- المقابلة الفردية:

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.

- المقابلة الجماعية:

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد.

- المقابلة الانفعالية:

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل.

- المقابلة الموجهة:

حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (ممثّل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة.

- المقابلة الغير موجهة:

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقييد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها. وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة.

نشاط



كيف تجري مقابلة شخصية؟

❖ الإجراءات:

- يأخذ أحد المشاركين دور المقابل والآخر دور من سيجري مع المقابلة.
- جمع المعلومات عن الشخص أو الجهة التي ستتم مقابلتها.
- تحضير عدد من الأسئلة.
- إجراء عملية التعارف المناسبة ومن ثم يتم طرح مجموعة الأسئلة وفرز الأجوبة.
- تناقش المجموعة ما تم الحصول عليه من أجوبة وكيف تمت إدارة المقابلة.

الحوافز والأجور



إن الأجور والحوافز كانت ولا زالت من أهم المسائل التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل، لاسيما ونحن أمام اقتصاد السوق، إذ أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور والحوافز، فهي من جهة تكلفة على عاتق صاحب العمل، ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل.

إذ تعتبر الأجور والحوافز أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية، يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رخاء اقتصادي تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

- دور إدارة الموارد البشرية والمدراء في الأجور والرواتب:

ينصب دور الموارد البشرية في عمليات تصميم النظام وإدارته، وتقييم الوظائف ودراسة الأجور في الشركات الأخرى. أما المدراء التنفيذيون فيقومون باقتراح فئات الأجر التي يمكن أن يبدأ بها العاملون الجدد، واقتراح زيادات الأجور والبدلات والعلاوات قبل إقرارها من الموارد البشرية، كما أنهم يقومون بتقديم معلومات لإدارة الموارد البشرية لكي تقوم بتقييم الوظائف.

- الأجور:

الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.

- أهمية الأجور:

✓ **أهمية الأجور بالنسبة للفرد:** يعتبر ما يقبضه الفرد كأجر من مؤسسته نظير الجهد الذي يبذله، ويعتبر الأجر محدداً رئيسياً لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي، فهو يؤثر على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بالأمن الاقتصادي

✓ **أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة:** تشكل الأجور نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة، فقد تصل أحيانا إلى ٥٠% من التكلفة الكلية، لذا فإن المنظمة تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع ما يدفع في المنظمات الأخرى، المنافسة أو المماثلة لها، كما أن المنظمة تقوم بمقارنة مخرجاتها مع مدخلات الفرد، فإذا شعرت بأنها تدفع أجرا يفوق الجهد المبذول من طرف الفرد فلن تكون مستعدة للاستمرار بالدفع له وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور، والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة وسعيها إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

نشاط



تعتبر الأجور شيء أساسي تقدمها المنظمة للعاملين مقابل عملهم
من وجهة نظرك ما أهميتها على نطاق الأفراد والمنظمات؟

	الفرد:
	المنظمة:

الحوافز



تعريف التحفيز

هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه، في آن واحد التحفيز بمثابة مكافأة للأداء المتميز، لارتباطه بأداء الفرد لعمله وعلى هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء.

أنواع الحوافز:

- الحوافز المادية: تشمل الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل... الخ
- الحوافز المعنوية: تشمل فرص التكوين، التطوير والترقية.
- التأثير: وتشمل الحوافز الايجابية والسلبية:
- الحوافز الايجابية: تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المنظمة السلوك الايجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل.
- الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.
- الحوافز الفردية: لكل فرد على حدة.
- الحوافز الجماعية: موجهة للجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.
- الحوافز على مستوى المنظمة: تكون موجهة إلى جميع العاملين في المنظمة، كالأرباح، وملكية السهم.

أسس منح الحوافز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

• معيار الأداء :

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحـد لدى البعض وفي بعض الحالات هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر، يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

• معيار المجهود :

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء.

• معيار الأقدمية :

يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من عمل الخاص.

• معيار المهارة:

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص، أو براءات، أو إجازات أو دورات تدريبية كما تلاحظ فإن نصيبها المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

نشاط



هناك أنواع مختلفة للحوافز

من خلال المنظمة التي تعمل بها ماهي أبرز الحوافز التي يتم تقديمها للعاملين؟

اليوم الرابع

الوحدة الرابعة

المحاور:

- تقييم الأداء.
- التدريب.



تقييم الاداء



تقييم الأداء للموظفين أو تقييم الموظف أو مراجعة الأداء، هي عبارة عن العملية والطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف وتقدير إنتاجيته ومدى إتقانه وقيامه بالمهام الموكلة إليه، لذلك يُعتبر تقييم الأداء للموظفين جزءاً لا ينفصل عن مسألة التطوير الوظيفي، وتُصنف تقييمات الأداء بأنها تقارير نقدية دورية ومستمرة لانتقاد أداء الموظفين داخل المنظمات المختلفة، وبشكل عام فإن هذه العملية تتطلب سلسلة من الخطوات الممنهجة لقياس ما قام به الموظف بناءً على مسماه ووضع الوظيفي بالاعتماد على مجموعة من المعايير والأهداف المنظمة.

طرق تقييم الأداء:

١- قائمة معايير التقييم:

تعتبر هذه الطريقة أوسع انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد؛ حيث يقوم الرئيس بتقييم عمل مرؤوسيه وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، وبجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد. ويوضح الشكل ادناه مثالاً لقائمة معايير التقييم.

الاسم: القسم: التاريخ:						
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسيك						
المعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	أقل من المتوسط	الدرجة
كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية.	35	35	25	15	5	
جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها.	25	25	20	15	10	
المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات المؤثرة فيه.	15	15	12	9	6	
التعاون: القدرة الرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.	15	15	12	9	6	
المبادرة: الرغبة في تحمل المسؤولية، والمبادرة بأفكار بناءة.	10	10	7	4	1	
المجموع						

ويلاحظ في العمود الأيمن من القائمة أنها تتضمن معايير التقييم، أما العمود الثاني فهو يتضمن الأوزان النسبية لقيمة كل معيار، وذلك باعتبار أن علاقتها بالأداء مختلفة، وتشير الأربعة أعمدة التالية إلى درجات المقياس المستخدم وهي ممتاز، وجيد أو متوسط ودون المتوسط وهي أربعة درجات يمكن أن تزيد إلى خمسة أو سبعة درجات مثلاً.

ويميل عادة الرؤساء المباشرون إما إلى التساهل أو التشدد أو التوسط في تقييم مرؤوسيههم وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس للتعرف على الخطأ الذي يقع فيه، وبناء عليه يتحدد طريقة التعديل. فإذا كان هناك خطأ التساهل، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يعيد توزيع العاملين على درجات أدنى، مع مراعاة الفروق بين العاملين فإذا كانت الدرجات ٩٦، ٩٤، ٩٢ على التوالي فمن الممكن تغييرها.

٢- طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم.

٣- تقييم المرؤوس لرئيسه:

يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدراءهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس.

٤- تقييم الموظف لنفسه (التقييم الذاتي):

مصدر هام لإمداد الإدارة بأداء الشخص بالرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر وحيد لمعلومات الأداء.

من مساوئ هذه المصادر لتقييم:

١. ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو عدم توافر الموارد المطلوبة.
٢. إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة أو الترقية.
٣. لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم حيث أن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر.

٥- تقييم الموظف لزميله:

يعتبر زملاء الموظف من أحد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف، وتزداد أهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، يعلم زملاء الموظف عن الموظف ما لا يعلمه الغير لاحتكاكهم اليومي به ومعرفتهم له عن كثب، فهم يعرفون نقاط ضعف الموظف ونقاط قوته.

٦- أن يقيم العميل الموظف:

يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للشركة لكي ترى نفسها بوضوح لأنه كما يقال العميل أولاً.

٧- طريقة المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت. وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة. ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل.

وبناء عليه يمكن التوصل إلى الشكل أدناه والذي يبين نتيجة المقارنات الثنائية، ويظهر من هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل وبالتالي فهو يعتبر في الرتبة الأولى، وعمر الثاني، وفادي الثالث، ورسمي الرابع.

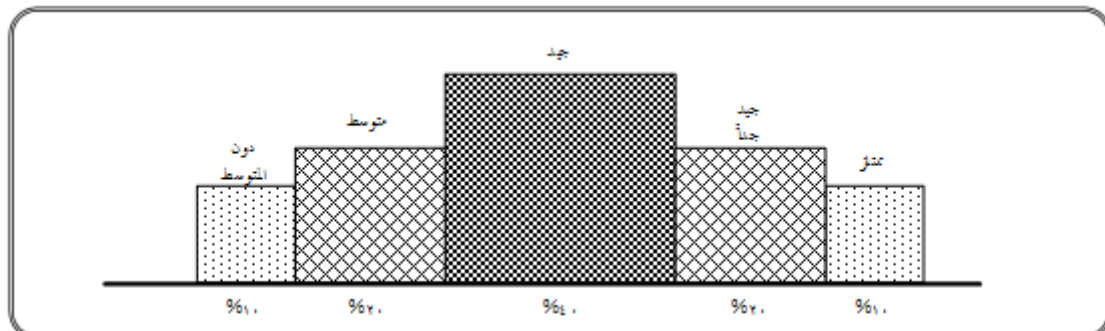
الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	1	عمر
3	1	فادي
1	3	محمد
4	-	رسمي

ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد عاملين كبيراً؛ حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً جداً. فهل تعرف عدد المقارنات في قسم به ٢٥ فرداً؟ إن عدد المقارنات سيصل إلى ٣٠٠ مقارنة، وهو أمر يجعل عملية المقارنة صعبة، وبالتالي فإن أهمية هذه الطريقة تظهر في الأقسام التي يعمل بها عدد قليل من العمال.

٨- طريقة التوزيع الإجمالي

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.

ويوضح الشكل أدناه نظاماً تتبعه كثير من المنظمات، عند استخدام طريقة التوزيع الإجمالي.



ومن هذا الشكل يمكن أن تلاحظ أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه ٢٠ من العاملين فإنه سيعطي ٢ منهم تقدير ممتاز، و٤ منهم تقدير جيد جداً، و٨ منهم تقدير جيد، ثم ٤ تقدير متوسط، و٢ تقدير دون المتوسط، وقد تسأل نفسك ماذا يحدث لو لدينا ١٥ من العاملين هل سنعطي ١,٥ فرد تقدير ممتاز، هنا تكمن صعوبة الطريقة، ولكن المنظمات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي، وأنه لا يجب التقيد بشدة بهذه النسب، وإن كانت هي موجودة للاسترشاد، ولإجبار الرؤساء المباشرين على أن يوزعوا المرؤوسين على عدة تقديرات، وبالتالي يعودونهم على ألا يتحيزوا بالتساهل أو التشدد أو التوسط.

٩- طريقة الإدارة بالأهداف

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات متمثلة فيما يلي:

- يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

- أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً.

- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً.

ويوضح الشكل أدناه أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة المبيعات.

الأهداف	الهدف	الإيجاز	الانحراف
1- عدد الزيارات البيعية للعملاء	150	160	107%
2- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم	50	50	100%
3- كمية المبيعات من السلعة س4	1000	950	95%
4- كمية المبيعات من السلعة ص4	2000	2200	110%
5- عدد شكاوى العملاء	20	15	75%
6- عدد التقارير البيعية في الشهر	10	8	80%

انظر إلى هذا الشكل، وحدد بنفسك كيف تقييم أداء رجل البيع؟ يبدو أنه بصفة عامة قد استطاع أن يحقق الأهداف المطلوبة منه، أم أن لديك رأياً آخر؟ إن هذه الطريقة تتميز بالموضوعية، وإن كانت تحتاج إلى مجهود زائد من الرئيس المباشر في تحديد أهداف محددة وواضحة وكمية مقبولة من مرؤوسيه.

١٠- قوائم المراجعة

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة.

وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم. وأن الرئيس المباشر لا يعرفها، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم وذلك لتقييم مرؤوسيه فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيههم وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين، بوضع علامة (√) مثلاً، وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية، وبقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين، وموضوع أمامه علامة (√).

ويوضح الشكل أدناه شكلاً لقوائم المراجعة لإحدى الوظائف في قسم الخبز والأفران في شركة بسكويت، لاحظ أن قيم العناصر والصفات مذكورة إلا أن الرئيس المباشر لا يعلمها في الواقع.

الاسم: القسم: التاريخ:	
ضع علامة (√) أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوس	
الوزن	
9.2	1- يحصل على عينات من الخبز ويفحص وزنها وجودتها
5.6	2- المكان الذي يعمل فيه دائم النظافة
2.7	3- نادراً ما يأخذ رأي مرؤوسيه عند تحديد أوامر الشغل
1.3	4- يتأخر في صيانة أدواته
6.1	5- يقرأ باستمرار بحالات وكتب الطهي والخبز
1.1	6- ليس لديه بعد نظر لما يمس العمل
7.3	7- يستمتع بالحديث والتعاون مع عملائه
5.8	8- المرؤوسون يحبون العمل معه وتحت إمرته
5.4	9- يحب عمله ويود أن يبقى فيه باستمرار
6.2	10- يعرض منتجاته على العملاء في شكل جذاب
4.6	11- تقاريره الأسبوعية دقيقة ومعبرة
	•
	•
	•
	20-

شكل (8-10) قائمة مراجعة لتقييم الأداء

وإذا افترضنا في قائمة مراجعة تقييم الأداء المذكورة في الشكل، أن الفرد الخاضع للتقييم وضعت له علامات (٦) أمام العبارات: ١١، ١٠، ٨، ٧، ٥، ٢، ١ فإن النتيجة الإجمالية لتقييم الأداء لهذا الفرد هي عبارة عن حاصل جمع أوزان هذه العبارات أي أن تقييم أداء الفرد يساوي الآتي:

$$\text{تقييم الأداء} = ٨ + ٤ + ٦ + ٨ + ٥ + ٣ + ١ + ٦ + ٥ + ٢ + ٩ = ٤٤$$

وبالنظر إلى باقي القيم بالنسبة لباقي الأفراد، وأيضاً بالنظر إلى القيمة الإجمالية للقائمة يمكن التعرف على ترتيب الفرد فمثلاً إذا كانت القيمة الإجمالية للأوزان عبارة عن ٧٠ نقطة فإن نسبة تقييم الأداء تساوي ٦٤%، وإذا كانت نسب تقييم الأداء لباقي الأفراد في الإدارة هي عبارة عن ٤٦% و ٥٩% و ٦٠% فإن الفرد الأول الذي كان محل التقييم والذي حصل على ٦٤% يعتبر أكثرهم كفاءة وفعالية، ويأتي في الرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأفراد في الإدارة.

١١- تقييم ٣٦٠ درجة:

وهو نظام لقياس الأداء يستند إلى الحصول على معلومات مرتدة من أكثر من مصدر من المصادر الخمسة المشار إليها سابقاً، ولعل من أشهر المنظمات التي قامت بتطبيق هذه الطريقة بنجاح هي "موتورولا" وشركة "جنرال إلكتريك" و "بركتور وجامبل". كما أن هناك أسباب أخرى لاستخدام أسلوب تقويم ٣٦٠ درجة وهي:

١. تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي.
٢. اتساع دائرة الإدارة.
٣. القفزة التقنية.
٤. اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة.



نشاط / قم بتقييم نموذج الأداء التالي وحدد ما هي نقاط القوة به وما هي نقاط الضعف

معلومات عامة

الإدارة		المنطقة		المدينة	
الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	المرتبة	الرقم	تاريخ شغلها	بداية الخدمة
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه	تاريخ الإعداد	التقدير

عناصر التقييم

درجات الأداء الوظيفي	درجات الصفات الشخصية	درجات العلاقات	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)
ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مريض (٦٠-٦٩)
			غير مرضي (أقل من ٦٠)

ملحوظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشمل عليها العناصر السابقة)
مواطن الضعف : (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعصر السابق)

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته : (إن وجدت)
--

رأي معد التقرير	
.....	
.....	
الاسم:	الوظيفة:
التوقيع:	التاريخ:

ملحوظات معتمد التقرير	
الاسم:	الوظيفة:
التوقيع:	التاريخ :

الدرجة المعطاة	العنصر	الحد الأعلى للدرجات
	القدرة على اتخاذ القرار المناسب	٧
	المهارة في المتابعة والتوجيه	٧
	المهارة في التنسيق وتوزيع العمل	٧
	القدرة على التخطيط	٦
	القدرة على تقييم وتطوير الأداء	٦
	المحافظة على أوقات العمل	٦
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٦
	المعرفة بأهداف ومهام الجهاز	٥
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥
	إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى	٤
	المتابعة لما يستجد في مجال العمل	٤
	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٣
	المهارة في إعداد التقارير	٣
	تقديم الأفكار والمقترحات	٣
	المجموع	٧٢

	القدرة على الحوار وعرض الرأي	٤
	تقدير المسؤولية	٤
	حسن التصرف	٤
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٤
	الاهتمام بالمظهر	٣
	المجموع	١٩

	الرؤساء	٣
	الزملاء	٣
	المروسين	٣
	المجموع	٩

التدريب



ما هو التدريب:

هو عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الانتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة، إضافة الى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة أو بطء في الأداء.

التدريب وإدارة الموارد البشرية:

ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين، فإدارة المنظمة يجب تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم.

أهداف التدريب:

- زيادة الإنتاجية: هي رفع مُعدل الإنتاج، وتقليل التكلفة الإنتاجية من أجل مواكبة المنافسة في السوق، فيساعد التدريب على رفع الإنتاجية الخاصة بالعاملين؛ من خلال تزويدهم بالمهارات المناسبة لذلك. تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهداف
- تطوير الجودة: هي دور التدريب في تحفيز التحسين المستمر لجودة المنتجات؛ من خلال تقديم التدريب المناسب للعمال: تذكير العاملين بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم بما يستحدث من أدوات وأجهزة ومعلومات ومعارف.
- التقليل من أخطاء العمل والتقليل من التكاليف والاحساس بالمسؤولية وتحمل هموم تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال عرض كافة المعلومات المهنية بشكل مستمر.
- تكوين صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء والحلول محل القيادات.
- تعزيز السلامة الصناعية؛ وهي مساهمة التدريب في تطوير تعامل العمال مع الآلات بطرق أكثر أماناً؛ حيث يستطيعون استخدام الأجهزة في مكان العمل؛ وخصوصاً الخاصة بالسلامة في بيئة العمل؛ مما يؤدي إلى تقليل تعرضهم للحوادث.

- يقلل التدريب من عملية دوران العاملين في العمل لأن التدريب يعمل على زيادة مستوى العاملين الثقافي والمهني والإداري كما يعمل على زيادة تعلق العاملين بوظائفهم في المنظمة والاحلاص فيها.
- المساهمة بالتطور التكنولوجي؛ وهي تأثير وتأثر التدريب بالتكنولوجيا، فيجب النظر إلى التدريب بصفته عملية تستمر بالتطور؛ من خلال الاعتماد على العديد من الوسائل والأساليب الجديدة.

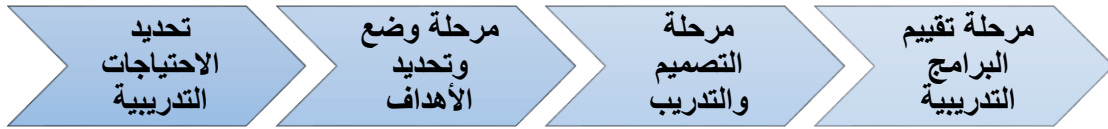
نشاط

اذكر أمثلة على كل أسلوب من أساليب التدريب:

الأسلوب	المثال
اللقاء المباشر	
الحوار والمناقشات	
الدراسة	



مراحل التدريب



أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

هي عبارة عن كل المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التدريب وتقديم برامجها بشكل منتج وفعال وبما يتوافق مع أهداف المنظمة المراد تحقيقها والتي منها ما يساعد على دفع عجلة الانتاج الى الأمام والجانب الآخر هو ما يعمل على سد الخلل في مستويات العاملين في كل النواحي وتطويرها ورفعها نحو الأفضل، وتنقسم الاحتياجات إلى ثلاثة أقسام وهي:

- الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة:

ويقصد بها تحديد مواقع الضعف والخلل في نواحي المنظمة عن طريق الاستدلال عليها من خلال وجود خلل في الانتاج أو ظهور سلوكيات وظيفية غير صحيحة تؤدي جميعها بالإدارة إلى تحديد وتصميم برامج تدريبية تسد مواقع الخلل المعين.

- الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:

فيقصد بها العمل على مناسبة وملائمة أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى الأداء الجيد والكفاءة، وبعد دراسة الواقع الوظيفي الحالي يتم تصميم برنامج تدريبي اعتماداً على الظروف القياسية لأداء الجيد الواجب تقديمه من قبل العاملين في وظائفهم المعينة.

- الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

فيقصد بها تحديد إمكانيات الفرد مقارنة بالوظيفة التي يؤديها، بحيث يتم تهيئة وتطوير مهارة الفرد وبما يحقق امتلاكه القدرة على أداء العمل المعين ومتطلباته الشخصية المناسبة لذلك.

ثانياً: مرحلة وضع وتحديد الأهداف:

وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب والتي تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المنظمة، ويتم تحديد الأهداف من التدريب على أساس التمكن من قياسها كمياً ونوعاً وأنها تعتبر كأداة قياسية لمستوى الأداء المطلوب.

ثالثاً: مرحلة التصميم والتدريب:

وتشمل على تنفيذ ما يلي:

أ- تصميم البرنامج التدريبي: والذي يشمل خطوات تهيئة المدربين والمشاركين فيه واختيار مواد التدريب المناسبة للمرحلة إضافة إلى حث المشاركين على الخروج منه بأفضل النتائج الملموسة التي تعود بفائدتها عليهم وعلى المنظمة.

ب- إدارة البرنامج التدريبي: وهي جميع العمليات اللازمة لإقامة البرنامج التدريبي والتي تشمل التحضيرات لكل المفاصل المشاركة فيه مثل المدربين والمتدربين ومستلزمات التدريب

ج- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب: حيث يتم اختيار الطريقة المناسبة بشكل يلائم الواقع الموجود وخلال زمن معين مناسب لكل طريقة، كما إن الطريقة المختارة يجب أن تتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها والمستوى الثقافي أو المهني للعاملين المراد رفعه إلى النسب المطلوبة.

ونتيجة لذلك تم تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين وهما كما يلي:

- **التدريب في موقع العمل:** وغالباً ما يتم ذلك في المجالات الصناعية التي توفر للمتدربين الاستيعاب الكامل للجانب النظري والعملي، وتشتمل هذه الطريقة على الأنواع التالية:
 - ١- التلمذة الصناعية: وتعني تدريب الأفراد مهنيّاً في المصانع لغرض إتقان مهارة العمل بشكل عملي.
 - ٢- التناوب الوظيفي: وتعني تدريب الأفراد من خلال إجراء التنقل بين أنواع متنوعة من الوظائف في القسم الواحد ومن ثم يتم استقرارهم على أكثر الوظائف إتقاناً منهم وأداءً.
 - ٣- التدريب الوظيفي المبرمج: وذلك من خلال وضع برنامج محدد ذو خطوات متتابعة يتم ممارسته من قبل المدرب لغاية إتقانه من قبل المتدرب.
 - ٤- التوسيع الوظيفي: وهو عبارة عن برنامج تدريبي خاص للمدراء ورؤساء الأقسام من خلال إضافة واجبات ومسؤوليات إضافية يتم من خلالها زيادة خبرته ومهارته في إدارة العمل.
- **التدريب خارج موقع العمل:** ويقصد به إجراء التدريب في أماكن ذات إمكانيات علمية وثقافية عالية المستوى تمتلك الإمكانيات والمهارات التدريبية التي لا يمكن توفرها في مناطق العمل، وغالباً ما تكون هذه المحافل التدريبية هي الجامعات أو المعاهد المتخصصة، ومن أبرز ما يميز هذا النوع من التدريب هو تكاليفه العالية وأنه يجري بدون تعطيل للعملية الانتاجية في المنظمة

ومن أبرز مظاهر هذا النوع من التدريب خارج مواقع العمل هو التالي:

- ١- طريقة التعليم عن طريق ممارسة المهام المعينة.
- ٢- إجراء الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل لمناقشة مشكلة معينة وسبل إيجاد الحلول الناجعة لها.
- ٣- إلقاء المحاضرات التثقيفية من قبل متخصص.
- ٤- طرق استخدام الوسائل السمعية والبصرية لسهولة الاستيعاب من خلالها.
- ٥- طريقة المباريات الإدارية بين المتدربين.
- ٦- طريقة دراسة الحالات بأسلوب الطرح والاستنتاج لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.
- ٧- طريقة تمثيل الأدوار من خلال المعيشة التشاركية المسرحية للمشاكل المعينة والتوصل الى حلها.
- ٨- طريقة الاطلاع على البريد الوارد وزيادة قدرة المتدرب على التصرف العملي وإدارة الأمور.

رابعاً: مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

- وهي المرحلة التي يتم فيها إجراء القياسات حول الجدوى الناتجة من إجراء البرامج التدريبية، والمستوى الذي حققته من الأهداف الموضوعة عند التخطيط للعملية التدريبية منذ البداية، إضافة إلى متابعة درجة الكفاءة في إجراء البرامج التدريبية وتوفيرها شروط النجاح لما قامت به المنظمة من خطط تدريبية أو لما حصل عليه المتدربين من المهارات الجديدة وأسس التقدم والتطور. وعند انتهاء أي برنامج تدريبي فغالباً ما يتم الحكم على نجاحه أو فشله وإطلاق التقييم على فاعليته أو عديمها من خلال أحد المؤشرات التالية:
- ردود أفعال المتدربين حول مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي الذي تم الحصول عليه.
 - قيمة المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة اشتراكه في التدريب.
 - المؤشرات الإيجابية من سلوك المتدرب في العمل بعد البرنامج التدريبي ومقارنتها بما قبل ذلك.
 - مقدار الحصول على النتائج الايجابية على مستوى المنظمة كزيادة معدل كفاءة الانتاج ومدى التزام العاملين في المنظمة بتقديم أقصى ما يملكون من المهارات في العمل.

ويبقى ما يجب أن يذكر هو أن المنظمات والمصانع العالمية لم تحتل المكانة العالية في الانتاج والانتشار إلا من خلال اهتمامها غير العادي بمواردها البشرية العاملة فيها من خلال تخصيص برامج تدريبية هادفة له وتخصيص الامكانات المادية الكبيرة لغرض تحقيق ذلك.

أساليب التدريب:

أ) الإلقاء المباشر	ب) الحوار والمناقشات	ج) الدراسة
- المحاضرة. - الندوة. - النقاش الموجه. - المؤتمرات.	- دراسة الحالات. - فرق الحوار. - جلسات الأريز. - اللجان. - العصف الذهني. - تمثيل الأدوار. - البيان العملي. - الأداء.	- الواجبات الدراسية. - المراجع والكتب. - التقنيات (السمعية والبصرية)

طرق التدريب

١- أنواع التدريب وفقاً للمرحلة الوظيفية:

- توجيه الموظفين الجدد.
- التدريب أثناء العمل.
- التدريب بهدف الترقية.

٢- أنواع التدريب وفقاً لنوع الوظيفة:

- التدريب المهني.
- التدريب التخصصي.
- التدريب الإداري.

٣- أنواع التدريب وفقاً للمكان:

- التدريب داخل المنشأة.

اليوم الخامس

الوحدة الخامسة

المحاور:

نظام العمل السعودي:

- عقد العمل.
- واجبات أصحاب العمل.
- واجبات العمال.
- العملية التأديبية والتظلمات.
- انتهاء عقد العمل.
- مكافأة نهاية الخدمة.



حقوق الموظف والمنشأة وفق نظام العمل

عقد العمل

المادة الخمسون:

عقد العمل هو عقد مبرم بين صاحب عمل وعامل، يتعهد الأخير بموجبه أن يعمل تحت إدارة صاحب العمل أو إشرافه مقابل أجر.

المادة الحادية والخمسون:

يجب أن يكتب عقد العمل من نسختين، يحتفظ كل من طرفيه بنسخة، ويعد العقد قائماً ولو كان غير مكتوب، وفي هذه الحالة يجوز للعامل وحده إثبات العقد وحقوقه التي نشأت عنه بجميع طرق الإثبات. ويكون لكل من الطرفين أن يطلب كتابة العقد في أي وقت. أما عمال الحكومة والمؤسسات العامة فيقوم قرار أو أمر التعيين الصادر من الجهة المختصة مقام العقد.

المادة الثانية والخمسون:

١- مع مراعاة ما ورد في المادة (السابعة والثلاثين) من هذا النظام، تضع الوزارة نموذجاً موحداً لعقد العمل،
يحتوي بصورة أساسية على: اسم صاحب العمل ومكانه، واسم العامل وجنسيته، وما يلزم لإثبات شخصيته،
وعنوان إقامته، والأجر المتفق عليه بما في ذلك المزايا والبدلات، ونوع العمل ومكانه، وتاريخ الالتحاق به، ومدته إن كان محدد المدة.
٢- يجب أن يكون عقد العمل وفق النموذج المشار إليه في الفقرة (١) من هذه المادة، ولطرفي العقد أن يضيفا إليه بنوداً أخرى، بما لا يتعارض مع أحكام هذا النظام ولائحته والقرارات الصادرة تنفيذاً له.

المادة الثالثة والخمسون:

إذا كان العامل خاضعاً لفترة تجربة، وجب النص على ذلك صراحة في عقد العمل، وتحديدًا بوضوح، بحيث لا تزيد على تسعين يوماً. ويجوز باتفاق مكتوب بين العامل وصاحب العمل تمديد فترة التجربة، على ألا تزيد على مائة وثمانين يوماً، ولا تدخل في حساب فترة التجربة إجازة عيدي الفطر والأضحى والإجازة المرضية، ولكل من الطرفين الحق في إنهاء العقد خلال هذه الفترة ما لم يتضمن العقد نصاً يعطي الحق في الإنهاء لأحدهما.

المادة الرابعة والخمسون:

لا يجوز وضع العامل تحت التجربة أكثر من مرة واحدة لدى صاحب عمل واحد، واستثناء من ذلك يجوز باتفاق طرفي العقد- كتابة - إخضاع العامل لفترة تجربة أخرى بشرط أن تكون في مهنة أخرى أو عمل آخر، أو أن يكون قد مضى على انتهاء علاقة العامل بصاحب العمل مدة لا تقل عن ستة أشهر، وإذا أنهى العقد خلال فترة التجربة فإن أيّاً من الطرفين لا يستحق تعويضاً، كما لا يستحق العامل مكافأة نهاية الخدمة عن ذلك.

المادة الخامسة والخمسون:

١. ينتهي عقد العمل المحدد المدة بانقضاء مدته، فإذا استمر طرفاه في تنفيذه عدّ العقد مجدداً لمدة غير محددة مع مراعاة ما نصت عليه المادة (السابعة والثلاثون) من هذا النظام بالنسبة إلى غير السعوديين
٢. إذا تضمن العقد المحدد المدة شرطاً يقضي بتجديده لمدة مماثلة أو لمدة محددة، فإنه يتجدد للمدة المتفق عليها.
٣. فإن تعدد التجديد ثلاث مرات متتالية، أو بلغت مدة العقد الأصلي مع مدة التجديد أربع سنوات أيهما أقل واستمر الطرفان في تنفيذه؛ تحوّل العقد إلى عقد غير محدد المدة.

المادة السادسة والخمسون:

في جميع الحالات التي يتجدد فيها العقد لمدة محددة، تعد المدة التي تجدد إليها العقد امتداداً للمدة الأصلية في تحديد حقوق العامل التي تدخل مدة الخدمة في حسابها.

المادة السابعة والخمسون:

إذا كان العقد من أجل القيام بعمل معين، فإنه ينتهي بإنجاز العمل المتفق عليه.

المادة الثامنة والخمسون:

١. لا يجوز لصاحب العمل أن ينقل العامل بغير موافقته - كتابةً - من مكان عمله الأصلي إلى مكان آخر يقتضي تغيير محل إقامته.
٢. لصاحب العمل - في حالات الضرورة التي قد تقتضيها ظروف عارضة ولمدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً في السنة
٣. تكليف العامل بعمل في مكان يختلف عن المكان المتفق عليه دون اشتراط موافقته، على أن يتحمل صاحب العمل تكاليف انتقال العامل وإقامته خلال تلك المدة.

المادة التاسعة والخمسون:

لا يجوز نقل العامل ذي الأجر الشهري إلى فئة عمال اليومية أو العمال المعيّنين بالأجر الأسبوعي أو بالقطعة أو بالساعة، إلا إذا وافق العامل على ذلك كتابة، ومع عدم الإخلال بالحقوق التي اكتسبها العامل في المدة التي قضاها بالأجر الشهري.

المادة الستون:

مع عدم الإخلال بما تضمنته المادة (الثامنة والثلاثون) من هذا النظام، لا يجوز تكليف العامل بعمل يختلف اختلافاً جوهرياً عن العمل المتفق عليه بغير موافقته الكتابية، إلا في حالات الضرورة التي قد تقتضيها ظروف عارضة ولمدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً في السنة.

واجبات أصحاب العمل**المادة الحادية والستون:**

بالإضافة إلى الواجبات المنصوص عليها في هذا النظام واللوائح والقرارات الصادرة تطبيقاً له، يجب على صاحب العمل ما يأتي:

١. أن يمتنع عن تشغيل العامل سخرة، وألا يحتجز دون سند قضائي أجر العامل أو جزءاً منه، وأن يعامل عماله بالاحترام اللائق، وأن يمتنع عن كل قول أو فعل يمس كرامتهم ودينهم.
٢. أن يعطي العمال الوقت اللازم لممارسة حقوقهم المنصوص عليها في هذا النظام دون تنزيل من الأجور لقاء هذا الوقت، وله أن ينظم ممارسة هذا الحق بصورة لا تخل بسير العمل.
٣. أن يسهل لموظفي الجهات المختصة كل مهمة تتعلق بتطبيق أحكام هذا النظام.

المادة الثانية والستون:

إذا حضر العامل لأداء عمله في الوقت المحدد لذلك، أو بيّن أنه مستعد لأداء عمله في هذا الوقت، ولم يمنعه عن العمل إلا سبب راجع إلى صاحب العمل؛ كان له الحق في أجر المدة التي لا يؤدي فيها العمل.

المادة الثالثة والستون:

على صاحب العمل أو وكيله أو أي شخص له سلطة على العمال، منع دخول أي مادة محرمة شرعاً إلى أماكن العمل، ويطبق بحق من وجدت لديه أو من تعاطاها العقوبات المقررة في هذا النظام، مع عدم الإخلال بالعقوبات الشرعية.

المادة الرابعة والستون:

يلتزم صاحب العمل عند انتهاء عقد العمل بما يأتي:

١. أن يعطي العامل - بناء على طلبه - شهادة خدمة دون مقابل، يوضح فيها تاريخ التحاقه بالعمل، وتاريخ انتهاء علاقته به، ومهنته، ومقدار أجره الأخير. ولا يجوز لصاحب العمل تضمين الشهادة ما قد يسيء إلى سمعة العامل أو يقلل من فرص العمل أمامه.
٢. أن يعيد إلى العامل جميع ما أودعه لديه من شهادات أو وثائق.

واجبات العمال

المادة الخامسة والستون:

بالإضافة إلى الواجبات المنصوص عليها في هذا النظام واللوائح والقرارات الصادرة تطبيقاً له، يجب على العامل:

١. أن ينجز العمل وفقاً لأصول المهنة ووفق تعليمات صاحب العمل، إذا لم يكن في هذه التعليمات ما يخالف العقد أو النظام أو الآداب العامة، ولم يكن في تنفيذها ما يعرض للخطر.
٢. أن يعتني عناية كافية بالآلات والأدوات والمهمات والخامات المملوكة لصاحب العمل الموضوعة تحت تصرفه، أو التي تكون في عهده، وأن يعيد إلى صاحب العمل المواد غير المستهلكة.
٣. أن يلتزم حسن السلوك والأخلاق أثناء العمل.
٤. أن يقدم كل عون ومساعدة دون أن يشترط لذلك أجراً إضافياً في حالات الكوارث والأخطار التي تهدد سلامة مكان العمل أو الأشخاص العاملين فيه.
٥. أن يخضع - وفقاً لطلب صاحب العمل - للفحوص الطبية التي يرغب في إجرائها عليه قبل الالتحاق بالعمل أو أثناءه، للتحقق من خلوه من الأمراض المهنية أو السارية.
٦. أن يحفظ الأسرار الفنية والتجارية والصناعية للمواد التي ينتجها، أو التي أسهم في إنتاجها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وجميع الأسرار المهنية المتعلقة بالعمل أو المنشأة التي من شأن إفشائها الإضرار بمصلحة صاحب العمل.

العملية التأديبية والتظلمات

المادة السادسة والستون:

الجزائيات التأديبية التي يجوز لصاحب العمل توقيعها على العامل:

١. الإنذار.
٢. الغرامة.
٣. الحرمان من العلاوة أو تأجيلها لمدة لا تزيد على سنة متى كانت مقررة من صاحب العمل.
٤. تأجيل الترقية مدة لا تزيد على سنة متى كانت مقررة من صاحب العمل.
٥. الإيقاف عن العمل مع الحرمان من الأجر.
٦. الفصل من العمل في الحالات المقررة في النظام.

المادة السابعة والستون:

لا يجوز لصاحب العمل أن يوقع على العامل جزاءً غير وارد في هذا النظام أو في لائحة تنظيم العمل.

انتهاء عقد العمل

المادة الرابعة والسبعون:

ينتهي عقد العمل في أي من الأحوال الآتية:

١. إذا اتفق الطرفان على إنهائه، بشرط أن تكون موافقة العامل كتابية.
٢. إذا انتهت المدة المحددة في العقد، ما لم يكن العقد قد تجدد صراحة وفق أحكام هذا النظام؛ فيستمر إلى أجله.
٣. بناءً على إرادة أحد الطرفين في العقود غير المحددة المدة، وفقاً لما ورد في المادة (الخامسة والسبعين) من هذا النظام.
٤. بلوغ العامل سن التقاعد - وهي ستون سنة للعمال وخمسون سنة للعاملات - مالم يتفق الطرفان على الاستمرار في العمل بعد هذه السن، ويجوز تخفيض سن التقاعد في حالات التقاعد المبكر الذي ينص عليه في لائحة تنظيم العمل.
٥. إذا كان عقد العمل محدد المدة، وكانت مدته تمتد إلى ما بعد بلوغ سن التقاعد؛ ففي هذه الحالة ينتهي العقد بانتهاء مدته.
٦. القوة القاهرة.
٧. إغلاق المنشأة نهائياً.
٨. إنهاء النشاط الذي يعمل فيه العامل، ما لم يُتفق على غير ذلك.
٩. أي حالة أخرى ينص عليها نظام آخر.

المادة الخامسة والسبعون:

إذا كان العقد غير محدد المدة، جاز لأي من طرفيه إنهاؤه بناءً على سبب مشروع يجب بيانه بموجب إشعار يوجه إلى الطرف الآخر كتابة قبل الإنهاء بمدة تحدد في العقد، على ألا تقل عن ستين يوماً إذا كان أجر العامل يدفع شهرياً، ولا تقل عن ثلاثين يوماً بالنسبة إلى غيره.

المادة السادسة والسبعون:

إذا لم يراع الطرف الذي أنهى العقد غير المحدد المدة المهلة المحددة للإشعار وفقاً للمادة (الخامسة والسبعين) من هذا النظام، فإنه يلتزم بأن يدفع للطرف الآخر عن مهلة الإشعار مبلغاً مساوياً لأجر العامل عن المهلة نفسها، ما لم يتفق الطرفان على أكثر من ذلك.

المادة السابعة والسبعون:

ما لم يتضمن العقد تعويضاً محدداً مقابل إنهائه من أحد الطرفين لسبب غير مشروع يستحق الطرف المتضرر من إنهاء العقد تعويضاً على النحو الآتي:

١. أجر خمسة عشر يوماً عن كل سنة من سنوات خدمة العامل إذا كان العقد غير محدد المدة.
٢. أجر المدة الباقية من العقد إذا كان العقد محدد المدة.
٣. يجب ألا يقل التعويض المشار إليه في الفقرتين ١ و ٢ من هذه المادة عن أجر العامل لمدة شهرين.

المادة الثامنة والسبعون:

١. إذا كان الإشعار من جانب صاحب العمل فيحق للعامل أن يتغيب خلال مهلة الإشعار يوماً كاملاً في الأسبوع أو ثماني ساعات أثناء الأسبوع، وذلك للبحث عن عمل آخر مع استحقاقه لأجر هذا اليوم أو ساعات الغياب.
٢. ويكون للعامل تحديد يوم الغياب وساعاته بشرط أن يشعر صاحب العمل بذلك في اليوم السابق للغياب على الأقل .
٣. لصاحب العمل أن يعفي العامل من العمل أثناء مهلة الإشعار مع احتساب مدة خدمته مستمرة إلى حين انتهاء تلك المهلة، والتزام صاحب العمل بما يترتب على ذلك من آثار وبخاصة استحقاق العامل أجره عن مهلة الإشعار.

المادة التاسعة والسبعون:

لا ينقضي عقد العمل بوفاة صاحب العمل، ما لم تكن شخصيته قد وُعي في إبرام العقد ولكنه ينتهي بوفاة العامل أو بعجزه عن أداء عمله، وذلك بموجب شهادة طبية معتمدة من الجهات الصحية المخولة أو من الطبيب المخول الذي يعينه صاحب العمل.

المادة الثمانون:

لا يجوز لصاحب العمل فسخ العقد دون مكافأة العامل، أو إشعاره، أو تعويضه؛ إلا في الحالات الآتية، وبشرط أن يتيح له الفرصة لكي يبدي أسباب معارضته للفسخ:

١. إذا وقع من العامل اعتداء على صاحب العمل أو المدير المسئول أو أحد رؤسائه أو مرؤوسيه أثناء العمل أو بسببه.
٢. إذا لم يؤد العامل التزاماته الجوهرية المترتبة على عقد العمل أو لم يطع الأوامر المشروعة أو لم يراع عمداً التعليمات- التي أعلن عنها صاحب العمل في مكان ظاهر - الخاصة بسلامة العمل والعمال رغم إنذاره كتابة.
٣. إذا ثبت اتباع العامل سلوكاً سيئاً، أو ارتكابه عملاً مخللاً بالشرف أو الأمانة.
٤. إذا وقع من العامل- عمداً - أيُّ فعلٍ أو تقصيرٍ يقصد به إلحاق خسارة مادية بصاحب العمل، بشرط أن يبلغ صاحب العمل الجهات المختصة بالحادث خلال أربع وعشرين ساعة من وقت علمه بوقوعه.
٥. إذا ثبت أن العامل لجأ إلى التزوير ليحصل على العمل.
٦. إذا كان العامل معيناً تحت الاختبار -
٧. إذا تغيب العامل دون سبب مشروع أكثر من ثلاثين يوماً خلال السنة العقدية الواحدة أو أكثر من خمسة عشر يوماً متتالية، على أن يسبق الفصل إنذار كتابي من صاحب العمل للعامل بعد غيابه عشرين يوماً في الحالة الأولى وانقطاعه عشرة أيام في الحالة الثانية.
٨. إذا ثبت أن العامل استغل مركزه الوظيفي بطريقة غير مشروعة للحصول على نتائج ومكاسب شخصية.
٩. إذا ثبت أن العامل أفشى الأسرار الصناعية أو التجارية الخاصة بالعمل الذي يعمل فيه.

المادة الحادية والثمانون:

يحق للعامل أن يترك العمل دون إشعار، مع احتفاظه بحقوقه النظامية كلها، وذلك في أي من الحالات الآتية:

١. إذا لم يقدّم صاحب العمل بالوفاء بالتزاماته العقدية أو النظامية الجوهرية إزاء العامل.
٢. إذا ثبت أن صاحب العمل أو من يمثله قد أدخل عليه الغش وقت التعاقد فيما يتعلق بشروط العمل وظروفه.
٣. إذا كلفه صاحب العمل دون رضاه بعمل يختلف جوهرياً عن العمل المتفق عليه، وخلافاً لما تقرره المادة الستون من هذا النظام.
٤. إذا وقع من صاحب العمل أو من أحد أفراد أسرته، أو من المدير المسؤول اعتداء يتسم بالعنف، أو سلوك مذل بالأداب نحو العامل أو أحد أفراد أسرته.
٥. إذا اتسمت معاملة صاحب العمل أو المدير المسؤول بمظاهر من القسوة والجور أو الإهانة.
٦. إذا كان في مقر العمل خطر جسيم يهدد سلامة العامل أو صحته، بشرط أن يكون صاحب العمل قد علم بوجوده، ولم يتخذ من الإجراءات ما يدل على إزالته.
٧. إذا كان صاحب العمل أو من يمثله قد دفع العامل بتصرفاته وعلى الأخص بمعاملته الجائرة أو بمخالفته شروط العقد إلى أن يكون العامل في الظاهر هو الذي أنهى العقد.

المادة الثانية والثمانون:

لا يجوز لصاحب العمل إنهاء خدمة العامل بسبب المرض، قبل استنفاده المدد المحددة للإجازة المنصوص عليها في هذا النظام، وللعامل الحق في أن يطلب وصل إجازته السنوية بالمرضية.

المادة الثالثة والثمانون:

١. إذا كان العمل المنوط بالعامل يسمح له بمعرفة عملاء صاحب العمل، جاز لصاحب العمل - حماية لمصالحه المشروعة - أن يشترط على العامل ألا يقوم بعد انتهاء العقد بمناقشته، ويجب لصحة هذا الشرط أن يكون مُحرراً ومُحددًا، من حيث الزمان والمكان ونوع العمل، ويجب ألا تزيد مدته على سنتين من تاريخ انتهاء العلاقة بين الطرفين.
٢. إذا كان العمل المنوط بالعامل يسمح له بالإطلاع على أسرار عمله، جاز لصاحب العمل - حماية لمصالحه المشروعة - أن يشترط على العامل ألا يقوم بعد انتهاء العقد بإفشاء أسرار، ويجب لصحة هذا الشرط أن يكون مُحرراً ومُحددًا، من حيث الزمان والمكان ونوع العمل.
٣. استثناء من أحكام هذا النظام، لصاحب العمل رفع دعوى خلال سنة من تاريخ اكتشاف مخالفة العامل لأي من التزاماته الواردة في هذه المادة.

مكافأة نهاية الخدمة

المادة الرابعة والثمانون:

إذا انتهت علاقة العمل وجب على صاحب العمل أن يدفع إلى العامل مكافأة عن مدة خدمته تحسب على أساس أجر نصف شهر عن كل سنة من السنوات الخمس الأولى، وأجر شهر عن كل سنة من السنوات التالية، ويتخذ الأجر الأخير أساساً لحساب المكافأة، ويستحق العامل مكافأة عن أجزاء السنة بنسبة ما قضاها منها في العمل.

المادة الخامسة والثمانون:

إذا كان انتهاء علاقة العمل بسبب استقالة العامل يستحق في هذه الحالة ثلث المكافأة بعد خدمة لا تقل مدتها عن سنتين متتاليتين، ولا تزيد على خمس سنوات، ويستحق ثلثها إذا زادت مدة خدمته على خمس سنوات متتالية ولم تبلغ عشر سنوات ويستحق المكافأة كاملة إذا بلغت مدة خدمته عشر سنوات فأكثر.

المادة السادسة والثمانون:

استثناء من حكم المادة (الثامنة) من هذا النظام، يجوز الاتفاق على ألا تحسب في الأجر الذي تسوى على أساسه مكافأة نهاية الخدمة جميع مبالغ العمولات أو بعضها والنسب المئوية عن ثمن المبيعات وما أشبه ذلك من عناصر الأجر الذي يدفع إلى العامل وتكون قابلة بطبيعتها للزيادة والنقص.

المادة السابعة والثمانون:

استثناء مما ورد في المادة (الخامسة والثمانين) من هذا النظام تستحق المكافأة كاملة في حالة ترك العامل العمل نتيجة لقوة قاهرة خارجة عن إرادته، كما تستحقها العاملة إذا أنهت العقد خلال ستة أشهر من تاريخ عقد زواجها أو ثلاثة أشهر من تاريخ وضعها.

المادة الثامنة والثمانون:

إذا انتهت خدمة العامل وجب على صاحب العمل دفع أجره وتصفية حقوقه خلال أسبوع- على الأكثر - من تاريخ انتهاء العلاقة العقدية، أما إذا كان العامل هو الذي أنهى العقد، وجب على صاحب العمل تصفية حقوقه كاملة خلال مدة لا تزيد على أسبوعين، ولصاحب العمل أن يحسم أي دين مستحق له بسبب العمل من المبالغ المستحقة للعامل.



نشاط



هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها إنهاء العمل
بالتعاون مع أعضاء المجموعة اذكر الطرق مع ربطها بأمثلة من الواقع