

اليوم الثاني

مناقشة التمرين - من 5:00 الى 5:30

عقود العمل

تحفيز العاملين

النقل و الترقية

الإجازات

تقييم الأداء

إنهاء العلاقة التعاقدية

تمرين - تقييم الأداء

تعريف عقد العمل



هو عقد يمثل الاتفاق المُبرم بين صاحب العمل والعامل. يضم هذا العقد الحقوق والالتزامات الخاصة بالطرفين.

يحتوي عقد العمل
تفصيلاً

لأعلى الأجر، ساعات العمل وأيام الدوام والمدة الزمنية سواء كانت محددة أو كل ذلك إلى جانب المهام والالتزامات المطلوبة من العامل. ويصبح عقد العمل إلزامياً لكلا الطرفين بكل بنوده. تعتبر عقود العمل من أهم الركائز الأساسية في تنظيم عملية التوظيف.

كما تضمن حقوق كل من صاحب العمل والعامل.

شروط عقد العمل



في نظام العمل السعودي يجب أن يكون عقد العمل متوافقاً مع أحكام قانون العمل. فيجب أن يتضمن اسم صاحب العمل وعنوانه، اسم العامل وجنسيته وبياناته الشخصية مثل رقم الهوية. كذلك يجب أن يتضمن تفاصيل الأجر المتفق عليه، تاريخ سريان العقد وتاريخ الانتهاء إن كان محدداً. يجب أيضاً أن يكون عقد العمل من نسختين، يحصل كل طرف على نسخة خاصة به. يحق للطرفين إضافة أو تعديل بنود العقد بما يتوافق مع قوانين العمل بالمملكة العربية السعودية شريطة الاتفاق المشترك عليها.

إن كان العامل يحمل جنسية أخرى فيجب أن يكون عقد العمل مكتوباً ومحدد المدة. ويُسمح بالتجديد فقط مع تجديد رخصة عمل العامل داخل المملكة.

أنواع عقود العمل

وضع نظام العمل السعودي أنواعاً مختلفة من عقود العمل، لكل منها أحكام وشروط خاصة. كما ألزم المؤسسات بتوضيح نوع وطبيعة عقد العمل عند إبرامه. ويجب أن يكون العامل على دراية بنوع وأحكام العقد.

النوع الأول: عقد عمل محدد المدة

يتفق خلاله الطرفين على إتمام وظيفة أو مهمة خلال فترة زمنية محددة. ويصبح العقد منتهياً فور انقضاء هذه المدة. ويشترط تجديد العقد مرة أخرى إذا أراد الطرفين تمديد فترة العمل. لا يُسمح للعامل في هذا العقد بإنهاء العقد إلا لظروف قهرية تحول بين إتمام المهمة أو استكمال مدة العقد المتفق عليها. ولا يحق أيضاً لصاحب العمل إنهاء العقد إلا في حالة ثبوت ما يؤكد عدم أهلية العامل لاستكمال المهام الموكلة إليه. وبخلاف ذلك يحق للطرف المتضرر المطالبة بأجور باقي المدة كتعويض جراء فسخ العقد.

النوع الثاني: عقد عمل غير محددة المدة

تكون مدة العقد مفتوحة وغير محددة بتاريخ انتهاء. ينتهي هذا العقد باتفاق متبادل بين الطرفين ويجوز لأي منهما إنهاء العقد مع تقديم سبب واضح ومشروع. يطبق هذا النوع فقط على العمالة السعودية. حيث أن عقود العمالة غير السعودية يجب أن تكون محددة المدة. ولا يجوز تحويل العقود من محددة إلى مفتوحة. وفي بعض الحالات التي يخلو فيها العقد من بيان المدة تكون مدة رخصة العمل داخل المملكة هي مدة العقد.

النوع الثالث: عقد موسمي

هو عقد مؤقت ويرتبط عادة بأعمال موسمية. يبدأ العقد في بداية الموسم وينتهي بانتهائه. من الأمثلة الشائعة لهذا النوع من العقود داخل المملكة السعودية هي عقود الأعمال المرتبطة بموسم الحج.

النوع الرابع: عقد عمل لمهمة محددة

ينص هذا النوع في نظام العمل السعودي على قيام العامل بمهمة محددة بدون تحديد مدة زمنية. ويكون العقد منتهياً بإتمام هذه المهمة وفقاً لما اتفق عليه الطرفان. الإخلال ببنود العقود قبل إتمام المهمة الموكلة إلى العامل يعرضه المساءلة القانونية. يجوز تجديد العقد لإتمام المهمة ذاتها لأكثر من مرة في حالة الاتفاق المتبادل بين الطرفين. إذا استمر الطرفين في تنفيذ بنود العقد المتفق عليها وتنفيذها بعد انقضاء المدة. يعتبر ذلك بمثابة تجديد تلقائي للعقد، ويتحول حينها إلى عقد عمل غير محدد المدة.

النوع الخامس: عقد عمل جزئي

يلتزم فيه العامل بتأدية المهام الموكلة إليه خلال عدد ساعات محددة يتفق عليها الطرفان. تكون ساعات العمل في هذا العقد أقل من ساعات الدوام الكلي المعتادة؛ عادة النصف. وقد يكون العمل يومياً أو خلال بعض أيام الأسبوع فقط. يجب أن يشمل العقد عدد ساعات وأيام العمل على أن يكون محدد المدة. يجوز تجديد العقد لمدة أخرى يتفق عليها الطرفان.

النوع السادس: عقد التأهيل والتدريب

يختص هذا النوع بحديثي التخرج والطلاب أيضاً ممن يحتاجون إلى تدريب وتأهيل للمشاركة في سوق العمل. توضح بنود العقود مدة التدريب المتفق عليها. قد لا يتضمن العقد أجر وإنما قد يقتصر على بعض المكافآت. ويجوز لأي من الطرفين إنهاء العقد في أي وقت دون وقوع مسؤولية أو أضرار على الطرف الآخر. يكون العقد منتهياً بانتهاء فترة التدريب. ويجوز لصاحب العمل تشغيل العامل وتحرير عقد عمل من أي نوع مع العامل في حال أظهر كفاءة واضحة خلال فترة التدريب.

النوع السابع: عقد العمل المرن

أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية نظام عقود العمل المرن في أغسطس الماضي. يتيح العقد في نظام العمل السعودي إمكانية تعاقد المؤسسة مع العامل على ساعات عمل محددة. وذلك دون إلزام المؤسسة بإجازات مدفوعة أو مستحقات نهاية الخدمة. فيما يُلزم صاحب العمل بتوفير الحماية الممنوحة للعاملين من إصابات العمل والسلامة والصحة المهنية. في حالة قيام أحد الطرفين بفسخ العقد دون إبداء سبب مشروع، يكون للطرف المتضرر حق المطالبة بأجر بقية المدة كتعويض، ما لم يتفق الطرفان على خلاف ذلك.

ويضمن هذا النوع للعامل حق الموافقة أو الرفض على طلب العمل في أي وقت. وذلك دون تعرضه لأية مسؤولية. يجب أيضاً أن يتوافق العقد مع قواعد نظام العمل السعودي. فيجب أن يكون العقد مكتوباً، محدد المدة ويشمل عدد ساعات العمل والتي تقل عن نصف ساعات الدوام المعتادة. سواء كان بشكل يومي أو لبضعة أيام فقط في الأسبوع. يقتصر هذا النوع من العقود على مواطني المملكة السعودية فقط.

إنهاء العلاقة التعاقدية

ينتهي عقد العمل في أي من الأحوال الآتية

إذا اتفق الطرفان على إنهائه بشرط أن تكون موافقة العامل كتابية. إذا انتهت المدة المحددة في العقد – ما لم يكن العقد قد تجدد صراحة وفق أحكام نظام العمل – فيستمر إلى أجله. ... إنهاء النشاط الذي يعمل فيه العامل، ما لم يتفق على غير ذلك. أي حالة أخرى ينص عليها نظام آخر



اسباب انتهاء العقد:

ينتهي عقد العمل في أي من الأحوال الآتية

.إذا اتفق الطرفان على إنهائه بشرط أن تكون موافقة العامل كتابية
.إذا انتهت المدة المحددة في العقد - ما لم يكن العقد قد تجدد صراحة وفق أحكام نظام العمل - فيستمر إلى أجله
.بناء على إرادة أحد الطرفين في العقود غير محددة المدة، وفقاً لما ورد في المادة (الخامسة والسبعين) من نظام العمل
بلوغ العامل سن التقاعد وفق ما تنص به أحكام نظام التأمينات الاجتماعية , مالم يتفق الطرفان على الاستمرار في العمل بعد هذا السن
.

.القوة القاهرة

.إغلاق المنشأة نهائياً

.إنهاء النشاط الذي يعمل فيه العامل، مالم يتفق على غير ذلك

.أي حالة أخرى ينص عليها نظام آخر

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

إذا كان العقد غير محدد المدة، جاز لأي من طرفيه إنهاؤه بناء 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.

إذا لم يراع الطرف الذي أنهى العقد غير المحدد المدة المهلة المحددة للإشعار وفقاً للمادة (75) من نظام العمل فإنه يلتزم بأن يدفع للطرف الآخر عن مهلة الإشعار مبلغاً مساوياً لأجر العامل عن المهلة نفسها ما لم يتفق الطرفان على أكثر من ذلك.

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

أجر خمسة عشر يوماً عن كل سنة من سنوات خدمة العامل إذا كان العقد غير محدد المدة. أجر المدة الباقية من العقد إذا كان العقد محدد المدة. يجب ألا يقل التعويض المشار إليه في الفقرتين (1،2) أعلاه عن أجر العامل لمدة شهرين

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 ويكون للعامل تحديد يوم الغياب وساعاته بشرط أن يشعر صاحب العمل بذلك في اليوم السابق للغياب على الأقل ولصاحب العمل أن يعفي العامل من العمل أثناء مهلة الإشعار مع احتساب مدة خدمته مستمرة إلى حين انتهاء تلك المدة، والتزام صاحب العمل بما يترتب على ذلك من آثار وبخاصة استحقاق العامل أجره عن مهلة الإشعار

لا ينقضي عقد العمل بوفاء صاحب العمل ما لم تكن شخصيته قد روعيت في إبرام العقد. ولكنه ينتهي بوفاء العامل أو بعجزه عن أداء عمله وذلك بموجب شهادة طبية معتمدة من الجهات الصحية المخولة أو من الطبيب المخول الذي يعينه صاحب العمل. إذا كان العقد من أجل القيام بعمل معين، فإنه ينتهي بإنجاز العمل المتفق عليه

تحفيز العاملين



الحوافز

هي مجموعة من الوسائل التي تُساهم في دعم الأفراد في بيئة العمل من أجل زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة، وتُعرف أيضاً بأنها عبارة عن الطرق التي تُستخدم في تقديم الشكر للعاملين في مؤسسة ما، مُقابل العمل الممتاز الذي قاموا بتحقيقه خلال فترة زمنية مُحددة، أو في حال تمكنوا من النجاح في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، مما يؤدي إلى زيادة تميز العمل، كما أنها تُساهم في دعم الأداء الوظيفي في المنشأة

ويهدف تحفيز العاملين إلى التأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة بها بما يكفل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة من زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات ، وأرباح

تحفيز العاملين لا يكون فقط من خلال إشباع حاجاتهم الاقتصادية وإنما من خلال إشباع حاجاتهم السيكولوجية والاجتماعية.

طرق تحفيز العاملين

تقديم التحدي لهم

يتميز كثير من العاملين بالذكاء والطموح، وهم يحتاجون لتحفيز عقلي مستمر، لذلك يتوجب على المدير الانتباه إلى أن العاملين قد يشعرون بالملل، ويبدؤون بالبحث عن شركات أخرى تقدم لهم الفرصة التي يطمحون لها، لذلك يتوجب على المدراء تقديم أفضل ما لديهم للعاملين، مثل توفير المواد التدريبية، وممارسة المهارات المتقدمة، وتجربة التقنيات الجديدة، وكذلك تمكينهم من الوصول إلى القادة والموجهين الأكثر خبرة.

تركهم يمرحون

يتوجب على المدير أن يترك وقتاً من الاستراحة للعاملين لديه؛ حتى يشعروا بالراحة، ويستمتعوا ببعض الوقت باللهو، حتى يقوموا بإنجاز عملهم في الوقت المحدد وبكفاءة، فلا بد من توفر عنصر المرح عند أداء العمل، وقد يكون ذلك بتزيين مكاتبهم حسب الطريقة التي يفضلونها، فهذا الأمر يشعرهم بالراحة والقدرة على إنجاز العمل. تقديم الشكر لهم عادة ما يحتاج العاملون في الشركات والمؤسسات إلى الشعور بالتقدير على العمل المنجز، حيث لا بد من وجود فرق بين العامل الذي يقوم بإنجاز عمله والآخرين؛ حيث يهتم العامل بزيادة إنجازاته للحصول على تقدير أكثر من المدير، وعندما يقوم العامل بحل مشكلة معينة، أو يحسن عمله المنجز، أو يحقق هدفاً ما، يكون هذا العامل فخوراً بما قام بتحقيقه، لذلك يتوجب على الإدارة توجيه رسالة شكر إلى هذا الشخص تُعبر فيها عن فخر الشركة بما قام به العامل من عمل منجز، أو ذكر ذلك الأمر في الاجتماع الأسبوعي الذي يُعقد للعاملين، كما يجب على المدير وضع لوحة إنجازات على الحائط، يذكر فيها أسماء العاملين الذين أنجزوا أعمالهم بكفاءة، أو يمكن تقديم جوائز لموظف الشهر. تمكين العاملين

تمكين العاملين

يجب على المدير تمكين العاملين بأفضل ما لديه، بتوفير ما يحتاجون له من الموارد، وكذلك تفويض المهام المهمة لهم، لذلك يتوجب على المدير أن يتحكم بنفسه، ولا يتدخل في بعض الأمور التي قد تواجه العاملين، أو عندما يفشلون في أمر ما؛ وذلك لأن العامل الذكي يكون قادراً على معالجة الأخطاء التي يقع فيها، ويجد حلولاً لها دون الحاجة لمساعدة أحد.

الترقية

قد يعاني العاملون المتفوقون والأذكى من الشعور بالملل إن بقوا في مكانهم دون أن يشعروا بالتقدم؛ لكونهم يبحثون عن التحدي الذي يمكنهم من إظهار قدراتهم وجدارتهم بشكل متكرر، وهذا الأمر لا يمكن حدوثه إلا عن طريق السلم الوظيفي، الذي يتيح للشخص الانتقال من منصب لآخر، حيث يتسع نطاق عملهم ويحدث تغيير فيه، ويرافقه زيادة في الراتب.

مساعدهم على التقدم والنمو

يجب على المدراء تدريب العاملين لديهم في برامج التدريب المهنية والشخصية؛ حتى يتمكنوا من أداء وظائفهم بكفاءة أكثر، كما يجب اهتمام الإدارة بالنمو الشخصي للعامل لديها بشكل مدروس، الأمر الذي يجعل العامل يشعر بالتقدير، الأمر الذي يفيد الشركة لاحقاً.

ملخص

ملخص تعتبر الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة متنوّعة من العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة والتّنازع الحركي لدى الفرد؛ حيث إنّ الحافز يعتبر إحدى العناصر الأساسيّة المهمّة للتأثير على سلوكيّات وتصرفات الفرد، كما أنّ أصحاب الأعمال عادةً ينظرون إلى الحافز بأنّه الأداة والأسلوب الذي يتمّ استخدامه بهدف الحصول على عمل مثمر ومميّز من العاملين. كما إنّ للحوافز أهداف ومنها الأداء الجيّد وهو أن يقوم الفرد بتأدية أعماله على أكمل وجه، وذلك لشعوره بالحماس وغالباً ما تكون إثر حافز عرض عليه، ومن أهداف الحوافز أيضاً: الأداء الممتاز والذي قد يقود الفرد أو العامل إلى الإبداع والابتكار والسّعي دوماً لتخطّي العوائق، كما أنّ للحوافز أنواع منها ماديّة والتي تتمثّل بالمكافآت الماديّة أو شيء ذو قيمة ماديّة، أو حوافز معنويّة وهي التي تتمثّل باحترام الإداري لعامله وتقديرهم على جهودهم؛ فيكون العاملون سعداء، ويقدمون كافة ما عندهم لتحقيق الأهداف والغايات التي يعملون من أجلها، وهذا يعتبر من الحوافز



الترقية

هي نقل الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم الرواتب يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية .
ويتم اختيار أكفأ العاملين واصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى اعلى من حيث المسؤولية والسلطة في ضوابط نظامية محددة مسبقاً .

شروط الترقية:

أ-شغور الوظيفة المراد الترقية إليها.

ب-أن تتوفر في المرشح للترقية المؤهلات المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها

ج- أن تكون الوظيفة المراد الترقية اليها مصنفة في المرتبة التالية مباشرة التي يشغلها المرشح للترقية .

د- أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات على الأقل في المرتبة التي يشغلها وتحسب المدة

النقل

يعتبر النقل اجراء اداري بخلاف الترقيية و لا يلزم في النقل الارتقاء لمرتبة اعلى

شروط النقل

وجود مكان شاغر في الادارة المراد النقل اليها
موافقة كلا مدراء الادارات المعني نقل العمل من و الى إليها
موافقة العامل الخطية بالنقل

الإجازات

ما أنواع الإجازات في نظام العمل السعودي؟ وما مدة كل نوع؟

تمثل عملية **ادارة الاجازات** جزء أساسي من مهام إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين، وهي إحدى الوسائل التي يحاول من خلالها الموظف إيجاد التكامل والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل.

ونظرًا لأهمية الاجازات، يجب التعامل معها من قبل المنشآت بما يتناسب مع متطلبات ومواد نظام العمل في السعودية، حتى لا تتعرض المنشأة إلى المساءلة القانونية في حال مخالفة مواد نظام العمل، وعقوبة عدم الالتزام بالإجازات المقررة في نظام العمل السعودي.

أنواع الإجازات

الإجازة السنوية

وهي إجازة مدفوعة مقدماً بأجر فعلي كامل ويكون موعدها في سنة استحقاقها فقط، ومدتها 21 يوم لمن تقل خدمتهم عن خمس سنوات، و30 يوم لمن وصلت خدمتهم خمس سنوات فأكثر، كما يجوز للعامل في المملكة العربية السعودية أن يؤجل أيام الإجازة السنوية أو جزء منها إلى العام التالي

كما يمكن للعامل بموافقة صاحب العمل أن يؤجل إجازته السنوية أو أياما منها إلى السنة التالية. كما يمكن لصاحب العمل تأجيل إجازة العامل بعد نهاية سنة استحقاقها إذا اقتضت ظروف العمل ذلك لمدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر، فإذا اقتضت ظروف العمل استمرار التأجيل وجب الحصول على موافقة العامل كتابة، على ألا يتعدى التأجيل نهاية السنة التالية لسنة استحقاق الإجازة

إجازات الأعياد والمناسبات

للعامل الحق في إجازة بأجر كامل في الأعياد والمناسبات التي حددتها اللائحة؛ وهم إجازتي عيد الفطر وعيد الأضحى (أربع أيام لكلاً منهما)، وإجازة اليوم الوطني السعودي؛ ويعوض عنها العامل بما يعادلها إذا تعارضت مع الراحة الأسبوعية

إجازة الوفاة

إذا توفي للعامل زوجه أو أحد أصوله أو فروعه، يحق له إجازة وفاة مدتها 5 أيام بأجر كامل

(الأصل: الوالدين وإن علا؛ والفرع: الأبناء وإن دنى).

إجازة الزواج

يحق للعامل إجازة زواج مدتها 5 أيام بأجر كامل

إجازة المولود في نظام العمل السعودي

، يحق للعامل إجازة مدتها 3 أيام بأجر كامل عندما يُرزق بمولود جديد

إجازة أداء فريضة الحج

يحق للعامل، وفقاً للمادة 114 من نظام العمل السعودي، الحصول على إجازة بأجر لا تقل مدتها عن 10 أيام ولا تزيد على 15 يوماً، بما فيها إجازة عيد الأضحى؛ وذلك لأداء فريضة الحج لمرة واحدة طوال مدة خدمته إذا لم يكن أداها من قبل. وتقتصر هذه الإجازة على من أمضوا سنتين متصلتين على الأقل في الخدمة ويحق للمنشأة تحديد نسبة العاملين المستحقين لهذه الإجازة سنوياً بحيث لا يؤثر على سير العمل

إجازة أداء الامتحانات

يحق للعامل الحصول على إجازة إمتحان مدفوعة الأجر، إذا وافق صاحب العمل على انتسابه إلى مؤسسة تعليمية أو قبل استمراره فيها، وتكون بعدد أيام الإمتحانات الفعلية. وتتم وفقاً لشروط مُحددة (لا تكون عن سنة معادة - الحصول على موافقة المنشأة للانتساب)، وإذا لم يوافق صاحب العمل على إجازة الإمتحان، تحسب من إجازة العامل السنوية؛ وإن استنفذ إجازته السنوية، يحصل عليها بدون أجر

على العامل أن يتقدم بطلب الإجازة قبل موعدها بخمسة عشر يوماً على الأقل. ولصاحب العمل أن يطلب من العامل تقديم الوثائق المؤيدة لطلب الإجازة وكذلك ما يدل على أداء الامتحان

إجازة دون أجر

ولا تؤدي إلى توقف عقد العمل إذا كانت عشرين يوماً فأقل (متصل أو منفصل)، ويتوقف عقد العمل بمنافعه إن زادت عن عشرين يوماً

الإجازة المرضية

ومدتها 120 يوماً سنوياً ابتداءً من تاريخ أول إجازة مرضية، وتزداد إلى 180 يوماً للعاملة الحامل التي تكون إجازتها المرضية بسبب حملها. ويستحق العامل إجازة مرضية بأجر كامل عن الـ (30) يوماً الأولى، وبثلاثة أرباع الأجر عن الـ (60) يوماً التالية، ودون أجر عن الـ (30) يوماً التي تلي ذلك خلال السنة الواحدة

ولا يجوز إنهاء خدمة العامل بسبب المرض، قبل استنفاده المدد المحددة للإجازة المنصوص عليها في هذا النظام، وللعامل الحق في أن يطلب وصل إجازته السنوية بالمرض

إجازة الوضع

للمرأة العاملة إجازة وضع مدتها 10 أسابيع بأجر فعلي كامل، توزعها المرأة العاملة كيفما تشاء بحد أقصى 4 أسابيع قبل تاريخ الولادة المتوقعة، يحق لها تمديد شهر إضافي دون أجر. وفي حالة ولادة مولود من ذوي الاحتياجات الخاصة أو بحاله تتطلب مرافقته، تمنح المرأة العاملة اجازة ٣٠ يومًا مدفوعة الأجر، ويحق لها ان تقوم بتمديدھا لـ ٣٠ يوم أخرى إضافية دون أجر.

إجازة العدة

للمرأة العاملة المسلمة الحق في إجازة عدة وفاة مدتها 4 أشهر و10 أيام بأجر كامل، ولها الحق بالتمديد إذا كانت حاملاً حتى تضع حملها. وللمرأة العاملة غير المسلمة التي يتوفى زوجها الحق في إجازة بأجر كامل لمدة 15 يومًا.

تقييم الأداء



تقييم الأداء، مراجعة الأداء أو تقييم الموظف، هي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف. ... كما تُعد تقييمات الأداء تقارير نقدية منتظمة لأداء الموظفين داخل المنظمات. تقييم الأداء هو عملية منهجية دورية لتقييم لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية لموظف ما بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً وأهداف المنظمة

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

- تقييم الأداء هو " وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم الأهداف المرجو بلوغها ، إذا ان ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى." تقييم الأداء هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه ولاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ، مهاراته ، معرفته.
- تقييم أداء العاملين هو تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الخالية والمتوقعة كأساس التقويم أي ترتبط هذه الأنماط والمستويات وبالتالي التقييم يعد وسيلة للتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.
- تقييم الأداء هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوك وتصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراتهم وإمكانيتهم الذاتية من خلال فترة زمنية محددة.

من خلال التعاريف السابقة نجد ان معظمها أجمعت على أن عملية التقييم تعد وسيلة للتحسين من خلال معرفة نقاط الضعف لدى العاملين والعمل على تصنيفها او محوها.

وبالتالي يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي:

عملية إدارية تقوم بها جهة مختصة بشكل منظم ومستمر مبني على أسس ومعايير أداء معينة وينتج عنها قرارات وأحكام وتقييم نتائج أداء الموظف حاليا وكيف يمكن جعل أداءه لوظيفته بكفاءته أعلى في المستقبل، كما يحدد القدرات والمواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

أهمية الأداء الوظيفي

تظهر أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال المجالات التي يستخدم فيها وهي كالتالي :

- **تخطيط الموارد البشرية :** إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما أن المؤسسة تعتمد مقاييس الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجيتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية، بدءا باستقطاب موارد بشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها وقدرتها بكل فعالية لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم أداء الأفراد العاملين.

- **تحديد الاحتياجات التدريبية :** من خلال التقييم يتم تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية.

وتستخدم تقارير قياس الكفاءة والأداء في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي معرفة المجالات التي تنقصهم فيها الكفاءة وفي ضوء ذلك يتقرر مدى حاجتهم إلى التدريب ونوع البرنامج التدريبي الذي يلائمهم ومدته ومكانه.

- **تحسين الأداء وتطوره** : إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بها، لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي إلى تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **تحديد مشاكل ومعوقات العمل** : يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف المطبقة في العمل.

- **إنجاز عملية النقل والترقية** : قبل ترشيح أي فرد للترقية من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكد من تمتع المترشح بمؤهلات تسمح له بالترقية.

- **الانضباط والمعاقبة** : يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراجعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

- **رفع الروح المعنوية للعاملين** : إن قياس وتقييم الأداء سيؤدي إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس من التفاهم بين الإدارة والعاملين وكما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي

- إعطاء فرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
- تعطي المشرفين الفرصة في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم وباستمرار.
- تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها.

وكذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق أغراض إدارية وسلوكية أو تنمية كالاتي :

1. أهداف إدارية : تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير عادي الذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأفضل والأفراد دون المستوى من خلال تقييم يمكن التعرف على متفوقون ومقصرون.
2. أهداف استراتيجية : تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية .
3. أهداف تنمية : من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء يمكن للإدارة أن تتعرف على جوانب الضعف لدى العامل وتعمل على تنميتها.

معايير تقييم الأداء الوظيفي

تعتمد الإدارة عند ممارستها عملية التقييم على معايير ومقاييس لمقاربة الأداء الفعلي للموظف بالأداء المتوقع وأهداف المؤسسة.

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم في ما إذا كان أداؤها وفق ما هو مطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها ، وذلك ضمن فترة زمنية محددة " .

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد أو مرضي. "

وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في التعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمر الذي ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

أيضا يقصد بمعايير تقييم الأداء “ الأسس التي يركز عليها التقييم وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم كما يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا؟ ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساس المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي. “

وهي الهدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها وقد تعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، وقد يكون نهائي تنتهي عنده مراحل التنفيذ، وقد يكون وسيطا يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية النشاط اللاحق وبالتالي فإن المعايير هي وسيلة لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع من الموظف وتكون موضوعة مسبقا قبل عملية التقييم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

والواقع أن تحديد معايير التقييم أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم، وتتميز هذه المعايير بعدة خصائص هي:

خصائص التقييم

1. **الصدق** : تعني بالصدق أن المقياس يقيس ما تم لقياسه، اي يجب أن يتأكد من أن المعايير التي نقيم بواسطتها أداء الموظف ترتبط ارتباطا وثيقا بنفس العنصر أو الصفة الذي نود قياسه.
2. **الثبات** : تعني توفر درجة من الاتساق أو الانسجام في معلومات أو النتائج التي نحصل عليها عندما نستخدم أداة قياس الأداء في زمنين مختلفين، معنى ذلك انه إذا كان هناك استبانة لقياس أداء الموظف فيجب أن تكون عبارات ذلك الأداء واضحة بحيث نصل إلى نفس النتائج.
3. **القدرة على التمييز** : نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح ماذا يقصد بكل منها؟ وماذا تعني؟ وإلى ماذا تهدف؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم وبلغة سهلة لا تحمل أي غموض أو إمكانية التحريف والتأويل في المعنى أو التسمية وبهذا الشكل تضمن إمكانية تمييز المقاييس عن بعضها من حيث المعنى أو التسمية أو التداخل في معانيها وفهمها من قبل المقيم الأمر الذي يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج وتكون عملية التقييم سهلة من قبل المقيم.

نموذج تقييم الأداء

- الصفحة الأولى من التقييم

تسمى ميثاق الأداء وهي عبارة عن صفحة تحتوي في الجزء الاول على المعلومات الاساسية للموظف وأدارته ووظيفته كما في الشكل التالي

١/١ نموذج ميثاق الأداء (الدور غير الإشرافي)

التاريخ : _____

اسم الموظف : _____ اسم الجهة : _____

الرقم التعريفي : _____ اسم الإدارة : _____

المسمى الوظيفي : _____ الرئيس المباشر : _____



استراحة

قد يعتبر هذا الجزء أهم أجزاء تقييم الأداء ويحتوي على تحديد الأهداف والمعيار والوزن النسبي .

تحديد الأهداف: يتم تحويل المهام الوظيفية إلى أهداف يطلب من الموظف تحقيقها خلال السنة ويتطلب الأمر التالي :

أهداف ذكية : يجب أن تكون الأهداف ذكية بحيث يمكن قياسها مثلاً عدد التقارير التي يمكن كتابتها أو عدد الدراسات التي يمكن إنجازها ... الخ

عدد الأهداف : يجب أن لا تزيد عدد الأهداف عن ستة أهداف للموظف الواحد ويمكن الاكتفاء بهدفين أو ثلاثة حسب مهام الموظف المطلوب منه القيام بها. مثلاً يكون الهدف (إعداد الدراسات , و كتابة الخطابات الخ)

معيار القياس : هو عدد الوحدات التي يمكننا القياس من خلالها مثلا (1000 دراسة في السنة) أو (1000 تقرير) ويتم تحديدها بناءً على تقدير حجم العمل في الإدارة وتوزيعه بين العاملين من خلال الأعوام السابقة.

النتاج المستهدف : هو عدد الوحدات المستهدف إنتاجها خلال العام مثلا عدد القضايا أو المعاملات الواجب دراستها أو إنجازها.

الوزن النسبي : يتم عمل وزن نسبي من 100% لكل هدف مثلا دراسة القضايا 50% وكتابة التقارير 30% ومتابعة المعاملات الصادرة من الموظف 20% إذا كانت فقط ثلاثة أهداف حسب أهمية كل هدف وكمية الأعمال المطلوب إنجازها

ارتباط الهدف بالإستراتيجية: بحيث وتحقق الأهداف العامة من وجود الإدارة أو المركز والتي تنعكس على أهداف الجهة الحكومية.

الجزء الثالث : الجدارات التي يتمتع بها الموظف.

لكل وظيفة جدارات معينة يجب أن يتمتع بها الموظف الممارس لهذه الوظيفة وبنسب تختلف من وظيفة إلى أخرى نجد مثلا الإحساس بالمسئولية عالي في وظيفة أعمال النسخ ولكن نجد هذه الجدارة عالية جداً في وظيفة الصادر والوارد أي تهاون قد يتسبب في ضياع معاملات غاية في الأهمية ونجدها وبالتالي يتم توزيع الوزن النسبي على كافة الجدارات ليكون المجموع 100%

الوصف السلوكي	الوزن النسبي	الجدارات
<ul style="list-style-type: none"> • يتحمل مسؤولية أفعاله ، ولا يلوم الآخرين • يفهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة • يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات 	%	حسن المسؤولية
<ul style="list-style-type: none"> • يتشارك المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع الإدارة • يبحث عن المعطيات من خارج الإدارة الخاصة به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءة مع المسؤولين الأساسيين • يستجيب لطلبات الدعم من أي وحدة تنظيمية في الجهة 	%	التعاون
<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال • يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال • ينصت للآخرين بعناية . 	%	التواصل
<ul style="list-style-type: none"> • يستطيع القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفعالية • يعتمد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة . • مبادر وقادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذ مهامه 	%	التوجه بالنتائج
<ul style="list-style-type: none"> • يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار • يقدم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات 	%	تطوير الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> • لديه الاستعداد للتغلب على أي تحدي • يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل • يصل للعمل في الوقت المحدد ويكون حافزاً عند الحاجة إليه • يتبع منهجية " تتمحور حول العميل " عند تنفيذ أنشطة العمل 	%	الارتباط المهني

توقيع الرئيس المباشر

توقيع الموظف

المرحلة الثانية : إعداد تقييم الأداء نصف السنوي

بعد مرور ستة أشهر من إعداد وثيقة الأداء والتوقيع عليها من الموظف ورئيسه المباشر تكون للرئيس المباشر وقفة مع أداء موظفه يقف من خلالها على تقييم أداء الموظف خلال الفترة الماضية وتسجيل النتائج لتصحيح الانحرافات خلال الستة أشهر المتبقية من العام

نماذج التقييم (نصف العام ونهاية العام)

الهدف ومعيار القياس	النسبة المقدره	الناتج المستهدف	الناتج الفعلي	الفرق	الدرجة	تعليقات
	%					
	%					
	%					
	%					
	%					
	%					

درجة تقييم الأهداف :

الجزء الأول : تقييم الأهداف وما تم انجازه منها والى أي مدى تم الانجاز .

يتم تسجيل الهدف ومعيار القياس الذين تم الاتفاق حولها في نموذج ميثاق الأداء ثم النسبة المقدرة أو الوزن النسبي لكل هدف ثم الناتج المستهدف.

في العمود الرابع يتم حساب الناتج الفعلي مثلا من عدد المعاملات أو القضايا التي تمت دراستها خلال الستة أشهر المحددة ومقارنته مع الناتج المستهدف للوصول إلى الفرق في العمود الخامس, ومن ثم يتم تحديد الدرجة التي تحصل عليها الموظف من (5), كذلك وضع أي توضيحات تخص الهدف أو أي انحرافات سلبية أو ايجابية حدثت خلال الفترة أثرت على تحقيق الهدف مثلاً زيادة غير متوقعة في كمية المعاملات أو نص أو إلغاء مهمة العمل الخ

الجزء الثاني : تقييم الجدارات.

التصنيف المقدر	٥	٤	٣	٢	١	وصف العبرة	
	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> يتحمل مسؤولية أفعاله ، ولا يلوم الآخرين يفهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات 	حس المسؤولية				
	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> يتشارك المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع الإدارة يبحث عن المعطيات من خارج الإدارة الخاصة به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءة مع المسؤولية الأساسيين يستجيب لمطالب الدعم من أي وحدة لتنظييرية في الجهة 	التعاون				
	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال يتصمت للآخرين بعتابية . 	التواصل				
	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> يستطيع القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفعالية يعتمد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة . مباشر وقادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذ مهامه 	التوجه بالنتائج				
	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار يقدم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصص والاقتراحات 	تطوير الأفراد				
	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> لديه الاستعداد للتغلب على أي تحدي يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل يصل للعمل في الوقت المحدد ويكون حاضراً عند الحاجة إليه يتبع منهجية " تتمحور حول العميل " عند تنفيذ أنشطة العمل 	الارتباط المهني				

التصنيف المقدر :

ويتم هذا الجزء حسب تقدير المسئول المباشر وفقاً للأوزان النسبية التي تم تحديدها بداية العام ويتم اختيار الدرجة

المناسبة لكل عنصر من (5) وحسابها وفق المعادلة التالية :

(الدرجة في للعنصر الأول+ الدرجة في العنصر الثاني + الدرجة للعنصر الثالث X الوزن النسبي)

المرحلة الثالثة : تقييم الأداء السنوي.

يتم تطبيق نفس الطريقة السابقة على في التقييم النصف سنوي للفترة المتبقية من السنة وجمع نتائج التقييمين وقسمتها على العدد

(2).

تمرين

تقييم وظيفي

يقوم المتدرب بتقييم وظيفي لموظف من بيئة عمله

انتهی

