

الموضوع العاشر

التوظيف (مهام التوظيف 2)

أولاً: الأهداف التعليمية:

- * تعريف الطالب بعملية التعريف بالمؤسسة وبرنامج الموظف الجديد.
- * تعريف الطالب بمهمة التدريب والتطوير كإحدى مهام التوظيف.
- * تعريف الطالب بمهمة تقييم الأداء وأهميتها وكيفيةها.
- * تعريف الطالب بقرارات التوظيف.
- * تعريف الطالب بمهمة إنهاء الخدمة في حال انتهاء العقد أو الاستقالة أو الإقالة.

ثانياً: المخرجات التعليمية المستهدفة (ILOs):

المعرفة والفهم:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يفهم برنامج التعريف بالمؤسسة وتطبيقها على الإعلام.
 - 2- يتعرف محتويات برنامج الموظف الجديد.
 - 3- يدرك مفاهيم التدريب والتطوير في المؤسسات وأنواعها.
 - 4- يفرق بين التدريب والتطوير فيما يخص التوظيف في مجال المؤسسات الإعلامية.
- 1- يفهم الأسباب الداعية لتطبيق مهمة التدريب في المؤسسات الإعلامية.
 - 2- يتعرف على كيفية تقييم الأداء في المؤسسات الإعلامية.
 - 3- يتعرف على القرارات الخاصة بالتوظيف المتعلقة بالمكافآت والنقل والترقيات والرواتب.
 - 4- يعرف أساليب إنهاء الخدمة في المؤسسة الإعلامية.

ب. المهارات الذهنية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يحلل الوضع الإداري الخاص بمهمة التوظيف للمؤسسات الإذاعية المختلفة.
- 2- يربط بين مهام التوظيف وتأثيرها على المضمون الإعلامي.
- 3- ينقد الوضع الإداري داخل مؤسسات إذاعية وطرق تقويمها الخاصة بالتدريب والتطوير وإنهاء الخدمة.
- 4- يقيم الوضع الحالي في إدارة المؤسسات الإذاعية ضمن المستجدات المحلية والدولية الخاصة بالتدريب والتطوير.
- 5- يستدل بالبرهان على الأنماط الإدارية الخاصة بالتوظيف في مؤسسات فضائية حديثة في المنطقة العربية.
- 6- يقارن بين النظم الإدارية القديمة والحديثة في المؤسسات الإذاعية، فيما يخص التدريب والتطوير.
- 7- يتفهم المشكلات الإدارية الخاصة بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء، ضمن المنظومة الإقليمية والدولية الإعلامية والتكنولوجية.

ج. المهارات المهنية والعملية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يجمع المعلومة من عدة مصادر باستخدام الإنترنت والمراجع المتوفرة.
 - 2- يوثق المراجع والمصادر بشكل علمي.
- د. المهارات العامة والمنقولة:**

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يلتزم بالوقت.
- 2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند إليها.

ثالثاً: المحتوى:

المهمة الرابعة للتوظيف (التعريف بالمؤسسة):

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجهُ بالمؤسسة، وعملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد، وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

ما هو برنامج الموظف الجديد؟:

برنامج الموظف الجديد هو مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً من قبل المنشأة، والتي تم عن طريقها تحديد أسس العلاقة بين الموظف الجديد والمنشأة.

ويختلف برنامج الموظف الجديد من منشأة لأخرى من حيث المحتوى والفترة الزمنية، بناءً على الأهداف المحددة لهذا البرنامج، وإمكانيات المنشأة، ومدى اهتمامها بتكوين علاقة قوية بينها وبين الموظف.

- مراحل برنامج الموظف الجديد:

يمكن التمييز بين مرحلتين في برنامج الموظف الجديد:

- المرحلة الابتدائية.

- المرحلة التطويرية.

المرحلة الابتدائية:

وهي إمداد الموظف بمعلومات أساسية عن وظيفته، وعن المنشأة، وتعريفه ببعض الموظفين الآخرين، بالإضافة إلى ترك الانطباع الإيجابي عن المنشأة.

المرحلة التطويرية:

وتستغرق فترة زمنية أطول، وتتعامل بعمق مع مهمة التأسيس النفسي للموظف، وتحديد علاقته بالمنشأة.

وتشمل المرحلة التطويرية ممارسة الموظف لعدد من وظائف المنشأة، والتعرف على سلوكيات الرئيس المباشر، وعلى الرغم من أن المرحلة الابتدائية مهمة في تحديد الانطباعات العامة لدى الموظف، إلا أن المرحلة التطويرية هي الأداة الأساسية في التأثير على علاقة الموظف الجديد بعمله بالمنشأة.

أهداف برامج الموظف الجديد:**أولاً: الأداء:**

يسعى برنامج الموظف الجديد إلى إعداد الموظف لتقديم مستويات عالية في الأداء، ويشمل ذلك:

- تزويد الموظف بالمعلومات والخبرات اللازمة لأداء عمله بفعالية.
- رفع مستوى الثقة في تقديم مستويات عالية من الأداء.

ثانياً: الانتماء:

- يسعى البرنامج لتأسيس الشعور بالانتماء للمنشأة للأهداف التالية:
- الحد من الاتجاهات الشخصية في الأداء.
 - استمرارية الموظف في المنشأة على المدى الطويل.

ثالثاً: التنسيق:

من النادر وجود وظيفة مستقلة عن الوظائف الأخرى؛ فهناك دائماً قدر من الترابط بين الوظائف المختلفة؛ ولذلك تعتمد فعالية المنشأة في إنجاز أعمالها على نجاح التنسيق بين أعمال الموظفين.

إن أهم ما يتميز به برنامج الموظف الجديد - نحو تطوير الموظف وتأهيله للعمل في المنشأة - ما يلي:

- برنامج تعريفني: ويعنى بتقديم معلومات محددة للموظفين الجدد.
- برنامج نفسي: ويعنى بتعزيز مستوى الثقة والارتياح النفسي للموظف.
- برنامج اجتماعي: ويعنى بصهر الموظف الجديد في العلاقات الاجتماعية القائمة.
- المعلومات التي يجب أن يحصل عليها الموظف الجديد:
 - تاريخ وأهداف المنشأة.
 - أنظمة ولوائح المنشأة.
 - مسؤوليات ومهام الوظيفة.
 - علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.
 - حقوق المنشأة تجاه الموظف.
 - حقوق الموظف تجاه المنشأة.
 - أسلوب ونمط الإدارة العليا.
 - طبيعة الاتصالات داخل المنشأة.
 - قيم العمل السائدة.
- محتويات برنامج الموظف الجديد الأولى:**
 - كتيب وشريط فيديو عن المنشأة.
 - دليل العادات والتقاليد السائدة في المنشأة والبلد.
 - دليل الموظف.
 - دليل اللوائح والإجراءات.
 - مقابلة عضو أو أكثر من أعضاء الجهاز القيادي في المنشأة.
 - مقابلات مع الزملاء، والرئيس، والمرءوسين في القسم نفسه.
 - جولة في الأقسام الأخرى، والتعرف على بعض موظفيها.

- حفلة شاي للتعارف غير الرسمي .

معيقات برنامج الموظف الجديد:

المرحلة الابتدائية تحتاج إلى تنظيم مسبق من قبل إدارة الموارد البشرية، وقد لا تجد الوقت الكافي لإعداد ذلك.

إن أي تقليل من فوائد البرنامج من قبل هؤلاء الموظفين أمام الموظف الجديد قد يترك انطباعاً سلبياً عنده بعدم جدية الأمور في الشركة، واهتمامها بالشكليات فقط.

المهمة الخامسة: التدريب والتطوير:

مفهوم التدريب: هو عبارة عن عملية إكساب العاملين - باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المؤسسة - مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل، وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى 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، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المؤسسة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين، فإدارة المؤسسة يجب أن تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين؛ باعتبار ذلك جزءاً 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 تجاه المؤسسة، وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم.

لكن لماذا تنتهج المؤسسة مبدأ التدريب للعاملين فيها وتشجع عليه؟

إن الأسباب الرئيسة التي تجعل المؤسسة تنتهج مبدأ تدريب الأفراد خلال زمن خدمتهم في الوظيفة يعود - بشكل عام - إلى ما يلي:

- التدريب يعتبر من الوسائل الفعالة التي تساعد العاملين في المؤسسة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية للمنظمة؛ وبالتالي تمكين المؤسسة من خوض غمار المنافسة مع المنظمات الأخرى، وفي أشد الظروف المحيطة بالعمل.

- التدريب يوفر للعاملين إمكانية التطوير والتجديد وزيادة الكفاءة، إضافة إلى إبراز المواهب والطاقات الخلاقة، التي تعتبر خير معين لكفاءة الإنتاج وظهوره بشكل تنافسي، كما أنه يوفر للعاملين سبل مواكبة التطور التقني والإداري الذي تنتهجه المنظمات الحديثة؛ وبالتالي حصولهم على المعرفة والثقافة الشخصية والمهنية والاجتماعية، التي تساعدهم على تأدية أعمالهم بكل أمانة ومهنية.

- التدريب يعمل على تمكين المنظمات من مسايرة ومواكبة التطور والتحديث في وسائل الإنتاج، مثل تطوير الأجهزة الإنتاجية وتحديثها بتقدم الزمن؛ مما يساعد على التوسع بالإنتاج وتحسين نوعيته، إضافة إلى التمكن من الانتشار والتميز في التسويق.

أنواع التدريب:

يشتمل التدريب على نوعين من المقاصد، من خلال الهدف الرئيس الموضوع له؛ حيث ينقسم التدريب إلى مفهومين؛ الأول: هو:

أ- التدريب Training، والذي يقصد به تدريب العاملين وتنمية مداركهم على تعلم المهارات والمعرفة المهنية أو الإدارية؛ لتمكينهم من استخدام وتشغيل آلات أو أجهزة جديدة، أو انتهاج أساليب عملية مبتكرة؛ بهدف زيادة الكفاءة في الأداء في الزمن الحاضر، وتحقيق إمكانية حسن وفعالية الأداء والكفاءة في الإنتاج.

ب- التنمية Development، ويقصد به تدريب العاملين وتنمية مداركهم على تعلم المهارات والمعرفة المهنية أو الإدارية؛ لتمكينهم من استخدامها في المستقبل عند حصولهم على وظيفة بمستوى أعلى من المستوى الحالي.

أما أهمية عملية التدريب فتكون ذات شقين؛ الأول: يتجه نحو فائدة المنظمات، ويتلخص في التالي:

- السيطرة على مستوى العاملين في المؤسسة، من حيث تمكنهم من تقديم أعمالهم بكل مهارة وعملية وتميز وظيفي، يساعد ويعين المؤسسة على تحقيق أهدافها سواءً في الربح والانتشار، أو بالتميز في الأداء.

- بسبب التدريب وعرض كافة المعلومات المهنية بشكل مستمر، فإن ذلك يساعد العاملين في المؤسسة إلى التقليل من أخطاء العمل، والتقليل من التكاليف، والإحساس بالمسئولية، وتحمل هموم تحقيق أهداف المؤسسة.

- حصول المؤسسة على مستويات جيدة من العاملين الذين يساهمون في تطوير مستوى وكفاءة الإنتاج للمنظمة، مقارنة بغيرها، فيعتبرون أي نجاح للمنظمة هو تقدم اجتماعي وحضاري يشملهم جميعاً؛ لأنهم سيعملون بروح الفريق الواحد، فيعتبرون المؤسسة هي المجال الذي جمعهم، وعمق الصلة بينهم، ناهيك عن كونها مصدر رزقهم.

أما الشق الآخر لأهمية التدريب فيتجه نحو فائدة العاملين في المنظمات باختلاف مستوياتهم الوظيفية أو العلمية، ويتلخص بالتالي:

- 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 المؤسسة والإخلاص فيها.

- يزيد التدريب من ثقافة العاملين، وزيادة الصلات الوثيقة بينهم اجتماعياً ووظيفياً، كما أنه يعمق ثقتهم بأنفسهم، من خلال تهيئتهم لمجابهة الصعوبات ومشاكل العمل، إضافة إلى استعدادهم لتصدر القيادة والمسئوليات بمستوى أعلى من السابق.

- يبني التدريب شخصيات العاملين، من خلال توسيع مداركهم وثقافتهم في أداء وظائفهم، ومواجهة صعوبات العمل، وتصميم أداء الأعمال بشكل منهجي متقدم؛ فيؤدي ذلك إلى تكوين طبقة ممتازة من المسؤولين الأكفاء.

ولأجل سير عملية التدريب بشكلها الروتيني فيجب شمولها على المراحل التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: هي عبارة عن كل المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التدريب، وتقديم برامجها بشكل منتج وفعال، وبما يتوافق مع أهداف المؤسسة المراد تحقيقها، والتي منها ما يساعد على دفع عجلة الإنتاج إلى الأمام .. والجانب الآخر هو ما يعمل على سد الخلل في مستويات العاملين في كل النواحي وتطويرها، ورفعها نحو الأفضل. وتنقسم الاحتياجات إلى ثلاثة أقسام؛ الأولى منها: هي الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة، ويقصد بها تحديد مواقع الضعف والخلل في نواحي المؤسسة عن طريق الاستدلال عليها، من خلال وجود خلل في الإنتاج، أو ظهور سلوكيات وظيفية غير صحيحة، تؤدي جميعها بالإدارة إلى تحديد وتصميم برامج تدريبية تسد مواقع الخلل المعين، أما الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة فيقصد بها العمل على مناسبة وملاءمة أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى الأداء الجيد والكفاء. وبعد دراسة الواقع الوظيفي الحالي يتم تصميم برنامج تدريبي، اعتماداً على الظروف القياسية للأداء الجيد الواجب تقديمه من قبل العاملين في وظائفهم المعينة، أما بالنسبة للاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد، فيقصد بها تحديد إمكانات الفرد مقارنة بالوظيفة التي يؤديها، بحيث يتم تهيئة وتطوير مهارة الفرد، بما يحقق امتلاكه القدرة على أداء العمل المعين ومتطلباته الشخصية المناسبة لذلك.

- مرحلة وضع وتحديد الأهداف: وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب، والتي تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المؤسسة، ويتم تحديد الأهداف من التدريب على أساس التمكن من قياسها كمياً ونوعاً، وأنها تعتبر أداة قياسية لمستوى الأداء المطلوب، كما أن هذه الأهداف يجب أن تعمل على تصحيح مسارات القرار في المستقبل.

- مرحلة التصميم والتدريب: وتشمل تنفيذ الفقرات التالية (تطبيق برنامج تدريبي للإعلام):

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 المؤسسة.

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 أن الطريقة المختارة يجب أن تتناسب والأهداف المراد تحقيقها، والمستوى الثقافي أو المهني للعاملين المراد رفعه إلى النسب المطلوبة، ونتيجة لذلك تم تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين، هما الآتي:

- التدريب في موقع العمل.

- التدريب خارج موقع العمل: ويقصد به إجراء التدريب في أماكن ذات إمكانات علمية وثقافية عالية المستوى، تمتلك الإمكانيات والمهارات التدريبية التي لا يمكن توفرها في مناطق العمل.

- مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

وهي المرحلة التي يتم فيها إجراء القياسات حول الجدوى الناتجة من إجراء البرامج التدريبية، والمستوى الذي حققته من الأهداف الموضوعية عند التخطيط للعملية التدريبية منذ البداية، إضافة إلى متابعة درجة الكفاءة في إجراء البرامج التدريبية، وتوفيرها شروط النجاح لما قامت به المؤسسة من خطط تدريبية، أو لما حصل عليه المتدربين من المهارات الجديدة وأسس التقدم والتطور.

وعند انتهاء أي برنامج تدريبي، فغالبًا ما يتم الحكم على نجاحه أو فشله، وإطلاق التقييم على فاعليته أو عدمها، من خلال أحد المؤشرات التالية:

- ردود أفعال المتدربين حول مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي الذي حصلوا 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 الإيجابية على مستوى المؤسسة، كزيادة معدل كفاءة الإنتاج، ومدى التزام العاملين في المؤسسة بتقديم أقصى ما يملكون من المهارات في العمل.

المهمة السادسة: تقييم الأداء:

تقييم أداء الموارد البشرية:

هو النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها، وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسئوليات، بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي، وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف، واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل؛ للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء، بما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة والمجتمع.

أهمية تقييم الأداء:

* تعريف العاملين ما إذا كان الأداء الخاص بهم مقبولاً أو لا.

* تعريف الإدارة بمستوى أداء المرءوسين؛ وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة.

* يكون مستنداً رسمياً يساعد على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء.

- * تخطيط التطوير المهني للموظف.
- * يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية.
- * على أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب.
- * يحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المؤسسة.
- * التقليل من تدمير العاملين من التفرقة، وتعطيهم إحساسًا بعدالة إجراءات المؤسسة.

أهداف تقييم الأداء:

- * العدالة والدقة في المكافآت.
- * تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
- * توفير نظام اتصالي ذي اتجاهين.
- * تحديد الاحتياجات التدريبية.
- * المساعدة في تحسين الأداء الحالي.
- * تقييم مستوى الأداء الماضي.
- * تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- * تقديم تغذية مرتدة للعاملين على مستويات أدائهم.
- * المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- * المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

أنواع تقييم الأداء:

- أن يقيم الرئيس مرءوسه: يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، هي زاوية النتائج التي أنجزها، ولكنه قد يجهل تمامًا حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمها لتحقيق تلك النتائج، وقد لا يعرف أسلوب الفرد أو الموظف

في الابتكار؛ ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي يستخدمه الفرد أو الموظف من كل الزوايا، خاصة إذا كان المدير مسئولاً عن عدد كبير من الأشخاص، أي أن الإدارة بها عدد كبير من الأفراد أو الموظفين، وهذا موجود حالياً، خاصة في ظل تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي؛ وبالتالي لا يستطيع المدير أن يعرف إمكانات وأداء كل فرد لديه بشكل جيد.

الجدير بالذكر أن هناك عددًا كبيرًا من الآراء حول من يقوم بتقويم أداء الموظف، إلا أن أكثر هذه الآراء تتفق على أن الرئيس المباشر هو أقدر الأشخاص على تقويم أداء مرءوسيه للأسباب التالية:

- بحكم أن الرئيس المباشر هو الأكثر معرفة بقدرات الشخص المقوم؛ بحكم احتكاكه اليومي معه.

- امتلاكه معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.

- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

- المدراء قد يتحقق لهم بعض المكاسب في حالة الأداء الجيد لمعاونيهم، كما أنهم قد يتحملون بعض الخسائر في حالة انخفاض الأداء؛ ومن ثم فإنه يتحقق لهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة.

ويعود فشل المرءوس في تحقيق التوقعات التي ينتظرها منه رئيسه - في معظم الأحوال - إلى وجود إدراك مختلف بين الرئيس والمرءوس للعمل. الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أشارت إلى أن 98% من برامج التقويم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرءوسين.

- أن يقيم المرءوس رئيسه: يستطيع هؤلاء المرءوسون إمداد مدرائهم بمعلومات مهمة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل، وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس، وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقويم الأداء

الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل، كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة كلما تزايد عدد المرءوسين.

- أن يقيم الموظف نفسه (التقييم الذاتي): وهو أيضًا مصدر مهم لإمداد الإدارة بأداء الشخص، على الرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر وحيد لمعلومات الأداء. ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات؛ للاعتبارات التالية:

- ميل المرءوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية، مثل عدم تعاون الزملاء، أو سوء الإشراف، أو عدم توافر الموارد المطلوبة ... إلخ.

- إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية، مثل الزيادة أو الترقية.

- لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم؛ حيث إن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر.

- أن يقيم الموظف زميله: 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، ولكنهم عند تقييمهم لزميلهم في العمل يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية، وبغض النظر عن النتائج التي يحققها الموظف، وبهذا فهم يقيمون عمل الموظف من زاوية واحدة فقط (تقوم برامج التوك شو بهذا الدور في إطار توجيه رسائل واستقبالها من قنوات متناظرة).

- أن يقيم العميل الموظف: يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للشركة لكي ترى نفسها بوضوح؛ لأنه كما يقال العميل أولاً .. فالعملاء يستشعرون بدقة قوة الشركة أو ضعفها. والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الشركة أو

تأخرها. ولكنهم أيضاً يرون الأمور من زاوية واحدة، فهم يستطيعون أن يصفوا لك بدقة وضعك التنافسي في السوق، ولكنهم لن يقولوا لك كيف تدير شركتك. فكما نرى أن النظر من زوايا مختلفة أفضل من النظر من زاوية واحدة (وفي الإطار الإعلامي الجمهور وقياسات الرأي العام تقابل عملاء المنظمة).

المهمة السابعة: قرارات التوظيف المتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة الرواتب والترقيات:

الأجور والبدلات والتعويضات:

الأهداف:

1. ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف الشركة وبين احتياجات الموظفين ومطالبهم الأساسية، وبدرجة تسمح بتعزيز انتماءات الموظفين للشركة، وشحنهم بحماسة للقيام بالأداء بفعالية، بما يحقق للشركة أهدافها، وبما يضمن للموظفين استقرارهم ورضاهم الوظيفي.

2. تعزيز القدرة التنافسية للشركة، بالاستناد إلى موظفين متحفزين؛ لتقديم مستويات أداء عالية، وللحفاظ على درجات إتقان مميزة.

فلسفة هيكل المرتبات والأجور:

انسجاماً مع فلسفة التنظيم العامة، القائمة على تأكيد روح التعاون بين الموظفين في الشركة، وتوافقاً مع نظام المسار الوظيفي المقدم أيضاً، فإن فلسفة بناء هيكل المرتبات والأجور في الشركة تقوم على ما يلي:

1. الفصل بين المسار الوظيفي الإداري، الذي يتضمن الوظائف الإدارية الإشرافية في الشركة، وبين المسار الوظيفي التخصصي، وتنظيم هيكل المرتبات وفق المسار التخصصي، وليس وفق المسار الوظيفي الإداري؛ الأمر الذي يسمح لجميع فئات الموظفين بالتقدم وظيفياً من ناحية، وبزيادة مرتباتهم وأجورهم حسب سياسة العلاوات في الشركة من ناحية أخرى، وذلك بغض النظر عن أخذهم أي مواقع على السلم الإداري، مما يؤدي إلى تعزيز ما يلي:

أ- طموحهم في الارتقاء الوظيفي المهني بالدرجة الأساسية.

ب- ميلهم إلى الحصول على عوائد مالية، تتوازي مع التراكم في خبراتهم، ومع استعداداتهم للأداء، ومع التزامهم واندماجهم القيمي في العمل.

2. الاكتفاء بمنح ما يمكن اعتباره (بدل تمثيل) لمن يشغل الوظائف الإدارية، مع عدم التوسع في هذا البدل؛ وذلك حتى لا يحدث هنالك ما يؤجج الصراعات على المراكز الوظيفية الذي نجده في معظم الشركات التي لم تنبه إلى هذا الأمر كضرورة من ضرورات العمل التنظيمي المتفق مع فلسفة التعاون والعمل الجماعي.

3. تخصيص ما يمكن تسميتها "علاوات خاصة"؛ وذلك لإعطاء سلطة الشركة المرونة اللازمة لاستقطاب ذوي الكفاءات الخاصة، من خلال منحهم زيادات على الهيكل المعتمد للمرتبات، دون الاضطرار للخروج على مسار الهيكل، فالفلسفة العامة هنا تفترض أن يخضع جميع الموظفين في الشركة لهيكل الأجور والمرتبات المعتمد وبدون استثناء؛ مما يسمح بتوحيد جميع الموظفين في إطار موحد.

4. مراعاة التمايز الطبيعي بين فئات الموظفين، كما هو واضح في نظام المسار الوظيفي، وذلك كضرورة تفرضها طبيعة العمل وطبيعة المهنة، كما تستوجبها شروط العدالة الوظيفية.

هيكل المرتبات والأجور حسب نظام المسار الوظيفي:

1- هيكل المرتبات لمجموعة الوظائف الأولى والثانية (الإداريون والتخصصيون) - في المرفقات.

2- هيكل المرتبات لمجموعة الوظائف الثالثة (موظفو الخدمات الإدارية والفنية المساعدة) - في المرفقات.

3- هيكل المرتبات لمجموعة الوظائف الرابعة، وهي الخدمات العامة (المستخدمون) - في المرفقات.

الأجور:

تعتبر الأجور ومختلف التعويضات الملحق بها من أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل تجاه العامل.

ويرجع الاهتمام بهذا العنصر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة، فله وجه إنساني ووجه اقتصادي؛ فهو يمس من جهة حياة الكادحين مادياً ومعنوياً، ومن جهة أخرى يمس العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العامل ورب العمل، وهذا ما يجعله من أعقد المشاكل ومبعثاً للكثير من النزاعات العمالية.

تعريف الأجر والمرتب:

الأجر يشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل، مقابل ما قدمه هذا الأخير من جهد ووقت، وما حققه له من نتائج وأهداف. ونجد أيضاً المرتب الذي يعرفه البعض على أنه ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهرياً.

وتمثل كل من الأجور والمرتبات تعويضاً نقدياً مباشراً يحصل عليه الفرد؛ لقاء مساهمته التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها، فهما متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام؛ فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية والإدارية، بحيث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين، أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية والإنتاجية؛ حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج، أو على أساس الزمن، أو على أساسهما معاً.

- أهمية الأجور:

تحظى الأجور بأهمية كبيرة من عدة أطراف في المجتمع؛ حيث يمثل الأجر أو المرتب: للفرد المصدر الرئيس للدخل، وهنالك أيضاً مجموعة كبيرة من الأفراد تعتبر الأجر هو:

المصدر الأساسي للدخل، وهم من يطلق عليهم مصطلح "ذوي الدخل المحدود".

وهناك الشركات أو المنشآت الهادفة للربح، ويمثل الأجر لها عنصرًا أساسيًا من عناصر التكلفة؛ وبالتالي فهي تسعى لإبقائه على ما هو دون زيادة؛ لأنه بزيادته سيؤثر سلبيًا على أرباح المؤسسة لزيادة التكاليف، ومن المهتمين أيضًا بالرواتب والأجور الدولة؛ فهو يشكل جزءًا كبيرًا من مجموع النفقات.

مكونات الأجر:

للأجر عدة عناصر ثابتة ومتغيرة، يختلف تركيبها أو شكلها من نظام إلى آخر، ومن دولة لأخرى، وانطلاقًا من هذا فإنه يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين رئيسيين اثنين، هما الأجر الثابت والأجر المتغير.

1/ الأجر الثابت: ويتشكل هذا الأجر من العناصر الثلاثة الآتية:

أ- الأجر الأدنى الوطني المضمون:

وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال والقطاعات والنشاطات؛ حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة، وهو يساير المستوى المعيشي للعمال والمجتمع عامة؛ حيث إنه يتطور مع تطور الأسعار الاستهلاكية، لاسيما بالنسبة لتلك المتعلقة بالسلع ذات الاستهلاك الواسع والحيوي، وكافة أفراد المجتمع، إلى جانب ارتباطه بالقدرة المالية للدولة، وتطور ناتجها القومي.

هذه العوامل كلها يأخذها المشرع بعين الاعتبار عند تحديد الأجر الأدنى الوطني.

ب- الأجر الأساسي: حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستهلاكية التي تحددها عناصر وعوامل المنصب، والتي تختلف من منصب إلى آخر، والتي تتمثل في درجة التأهيل والمسئولية والجهد الذي يتطلبه المنصب، كما تحدد لكل نقطة استدلالية للمنصب في القيمة المالية للنقطة.

ج- التعويضات الثابتة الملحققة والمرتبطة بالمنصب: يتكون الأجر الثابت من الأجر الأساسي، ومجموعة من العناصر الأخرى، ومنها التعويضات المرتبطة بالمنصب، والتي تفرضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة به، ومن بين هذه التعويضات نجد:

* تعويض الأقدمية والخبرة.

* تعويض الضرر أو الخطر.

* تعويض المنطقة.

* المنح العائلية.

2/ الأجر المتغير:

وهو عبارة عن مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث الكم، ومن حيث الديمومة والاستقرار وهي ليست دائمة لكونها تخضع لعدة عوامل ولكن ما إن وجدت فتصبح:

* التعويضات

* الجوائز والمكافآت

نظم وطرق دفع الأجر:

تختلف نظم وطرق دفع الأجور من نظام إلى آخر ومن دولة إلى أخرى، كما تختلف باختلاف الصناعات أو النشاط في الدولة الواحدة والمخطط التالي يوضح أهم هذه الأنظمة:

1- نظام دفع الأجر على أساس الزمن:

يدفع الأجر حسب هذا النظام على أساس فترة العمل، ووحدات الزمن المستعملة تتمثل عموماً في الساعة والشهر (ع = س.ز).

والقاعدة العامة لحساب الأجر هنا تكتب على النحو التالي:

(ع: الأجر العام. س: الأجر بالساعة. ز: الزمن بالساعات).

يعتبر هذا النظام في دفع الأجر هو الأكثر شيوعاً في غالبية المشروعات.

- دفع الأجر على أساس الإنتاج:

بداية تطبيق هذا النظام سادت أثناء وجود الحرف، وهو شائع الآن في تحديد أجر عمال الإنتاج في الصناعة، وفي ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، ويتبع هذا

النظام طريقتان لتحديد الأجر، هما (في التلفزيون المصري في بعض الحالات يحسب عدد ساعات مشاركة المذيع في البث خلال الشهر، وقد يحدد له سقف لعدد الساعات؛ حتى لا يتخطى سقف الأجور).

• الأجر على أساس الإنتاج الفردي.

• الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

أ/ الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

يتقاضى الفرد عن عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بمفرده، على أن مقدار كسب العامل يرتبط بطريقة حساب أجره.

وهناك عدة طرق لحساب الأجر على أساس الإنتاج، يمكن تحديدها بطريقتين هما:

* طريقة أجر القطعة الموحدة:

يتم دفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة منتجة، بغض النظر عن الوحدات المنتجة، أي تكلفة الإنتاج المباشر لكل وحدة منتجة ثابتة، وهذه الطريقة الأكثر شيوعاً بين طرق الدفع بالإنتاج (كبرنامج واحد).

* طريقة أجر القطعة المتغيرة:

* إن أجر القطعة الموحدة يعييه ثبات تكلفة العمل المباشر، ولا يترتب عن ذلك زيادة حجم الإنتاج، أي ميزة تخفيض تكلفة العمل المباشر بالنسبة للوحدة الإنتاجية، ولهذا فإن بعض المؤسسات تختار هذا النظام؛ باعتباره يعتمد على تحديد سعرين: سعر القطعة المنتجة، والسعر الأخير، وهو منخفض إذا بلغت الوحدات المنتجة حدًا معينًا.

نظام الحوافز:

تعريف الحوافز:

تعتبر الحوافز المقابل للأداء المتميز، ويقترح هذا التعريف أن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب، كما يبين أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين لتميزهم في الأداء، وأن

العامل يستحق الحافز على أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد من الأجر.

أنواع الحوافز:

يوجد نوعان من الحوافز من حيث طبيعتها ومن حيث أطرافها:

* الحوافز من حيث طبيعتها: تنقسم إلى نوعين:

1/ الحوافز المادية:

وهي الحوافز التي تشجع حاجات الفرد مادياً، كقرار المسؤولين في المؤسسة لتحفيز العمال في العمل؛ حيث يعمل على رفع الكتلة الأجرية، ودفع الأجور في وقتها المناسب؛ لأن العامل بسيط، وتأخير دفع الأجر يعني إحداث ثغرة في حياته المعيشية، وبذلك تتحطم معنوياته؛ لهذا لا بد للمؤسسة أن تأخذ كافة هذه العناصر بعين الاعتبار.

2/ الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي ترضي حاجيات الإنسان الذاتية؛ مما يزيد في تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل .. أيضاً هناك حوافز أخرى مهمة، مثل:

أ/ ميزة الأقدمية: لأنها تكسب العامل الخبرة والتحكم في وضعية أعلى من وضعيته.

ب/ الكفاءة: ويتم قياسها عن طريق الأعمال التي يقوم بها العامل، أو القيام باختبارات للمنتج.

تتعدد وتنوع أنواع الحوافز التي يمكن للشركة أن تتفاعل معها، سواء أكانت حوافز مادية أو معنوية، ولعلنا نركز في هذا المجال على أبرز هذه الحوافز، وبخاصة المادية منها، تاركين للمسؤولين في الشركة العمل على إثراء هذه القائمة، وتحديد اختياراتهم في التعامل مع مفرداتها ومضامينها، وحسب السياسات العامة لهم، وحسب إمكانيات الشركة التي تختلف من سنة لأخرى، وأهم ما يمكن ذكره ما يلي:

الزيادات على الرواتب.

- العلاوات والمكافآت.
- عوائد الضمان الاجتماعي.
- التأمين الصحي / الطبي.
- التأمين على الحياة.
- التدريب المدفوع من قبل الشركة وشهادات التدريب.
- الإجازات المدفوعة.
- تجميع عدد الإجازات.
- علاوة السيارة.
- أسعار خاصة في الفنادق، وأسعار التذاكر، واستئجار السيارات، وامتيازات (VIP).
- القروض والسلف.
- المشاركة في الأرباح.
- بدلات عن حضور المؤتمرات وورشات العمل العملية.
- العمولات وحوافز التسويق والمبيعات.
- جوائز ومكافآت الموظف المثالي والقسم المثالي.
- حوافز الإنتاج.
- علاوة الانتقال والسفر اليومية.
- مواقف السيارات المجانية.
- التسهيلات البنكية.
- التسهيلات للحصول على خدمات تكنولوجيا المعلومات للاستعمال الخاص وحسب الحاجة.

صرف سيارة من الشركة.

قروض الإسكان طويلة الأمد.

منح أسهم للعاملين في الشركة.

الحضانة لأطفال الأمهات العاملات.

تقديم وجبات الغذاء والمرطبات والشاي والقهوة مجاناً في العمل، وانسجاماً مع فلسفة المؤسسة التي تركز على بناء روح التعاون وروح العمل الجماعي بين جميع العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم - فإننا نقترح النظام التالي، الذي يجمع بين قيمتي العدالة والمساواة، ويوحدهما معاً في إطار واحد؛ باعتبارهما ضمانتين أساسيتين لتحقيق الفلسفة المنشودة، وينقسم إلى جزأين، هما:

الجزء الأول: ويقوم على قيمة العدالة، ويشمل ما يلي:

5% من إجمالي الراتب السنوي للموظف إذا كان تقييم الأداء حسب التوقعات.

10% من إجمالي الراتب السنوي للموظف إذا كان تقييم الأداء أعلى من التوقعات.

15% من إجمالي الراتب السنوي للموظف إذا كان تقييم الأداء فوق التوقعات بدرجة

عالية.

ويمكن لإدارة المؤسسة صاحبة القرار أن تغير في هذه النسب وفق ما تراه مناسباً، وذلك حسب المركز المالي للشركة، وحسب قراءتها المباشرة للعلاقة مع الموظفين.

الجزء الثاني: ويقوم على قيمة المساواة؛ حيث يتم تخصيص نسبة من صافي الأرباح، وتوزع على جميع العاملين بالتساوي حسب المعطيات كالتالي:

أ- إذا كانت نتيجة تقييم الأداء (حسب التوقعات فما فوق)، يمنح الموظف حصة كاملة.

ب- إذا كانت نتيجة تقييم الأداء (أقل من التوقعات) يمنح الموظف نسبة (75%) من الحصة الممنوحة له، ويجب إشعار الموظف بأنه إذا تكرر أداؤه، وبالدرجة نفسها (أقل من

التوقعات) في السنة التالية يدفع له نسبة (50%) من الحصة المقررة، وهكذا ... مع الأخذ بالاعتبار أثر نتيجة هذا التقييم على استقراره وتقديمه الوظيفي.

ج- يجب عدم دفع مكافآت خاصة أو حوافز للمبادرات الفردية؛ حيث إنه يتم إدراجها في تقييم الأداء.

هذا وتعتمد نسبة الأرباح المخصصة للتوزيع على: رؤية المؤسسة، وتقديرها لأهمية الترابط بين أهدافها (التي تركز بالدرجة الأولى حول ضرورة تعظيم الربح وتعظيم التوسع والنمو في أعمال المؤسسة وأدائها)، وأهداف الموظفين (التي تتركز بالدرجة الأولى حول ضرورة تعظيم العوائد التي يحصلون عليها من المؤسسة، سواء أكانت عوائد مالية أو معنوية).

إنها مسألة تقديرية ومهمة وعالية الحساسية، وينبغي على إدارة المؤسسة أن تعمل على إجراء حساباتها بدقة عالية عندما تعمد إلى إقرار أي شيء من هذا القبيل.

الجزء الثالث: توخي العدالة عند إقرار أي حافز معنوي، مع ملاحظة أهمية التناسب بين الحافز وبين النشاط الذي قدمه الموظف المعني.

المنح:

وتنقسم إلى:

منحة فردية: وتحسب عن مردودية العامل في عمله ومدى كفاءته.

منحة جماعية: وتعطى لكل العمال كمشاركة في الأرباح.

منحة الأقدمية: وتزداد مع زيادة فترة الخدمة.

منحة الضرر: أي على حساب ظروف العمل التي يواجهها العامل.

منحة المنطقة: على حساب الظروف الجغرافية.

الاقتطاعات:

وهي التي تنقص من الأجر الإجمالي، وتتكون من:

- اقتطاع التعاضدية: هي مشاركة العمال في التعاضدية.

- اقتطاع الضمان الاجتماعي: هي مشاركة العمال في الضمان الاجتماعي في تعويض العطل غير مدفوع الأجر.

اقتطاع التقاعد: وهو اقتطاع يخصم من الأجر؛ لضمان راتب المعاش.

اقتطاع الدخل الإجمالي: وتحسب وفق نسبة مئوية محددة الضريبة الإجمالية للدخل.

المهمة الثامنة: الاستقالة أو إنهاء الخدمة:

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضًا.

الاستقالة وإنهاء الخدمات Resignation & Service Termination:

1- انتهاء العقد:

يتتهي عقد الموظف بنهاية التاريخ المحدد لانتهائه إذا لم يرغب أي من الطرفين في تجديده.

2- الاستقالة:

إذا تقدّم الموظف باستقالته من عمله، تُراعى الإجراءات التالية:

- أن يناقش المدير التنفيذي المعني مع الموظف أسباب استقالته؛ ليفهمها، ويُقيّم الآثار المتوقعة لهذه الاستقالة على العمل.

- إذا وُجدَ من مناقشة الموظف أن سبب استقالته يعود إلى وجود خللٍ في نظام العمل أدّى إلى عدم استطاعته الاستمرار في أداء مهام العمل الموكلة إليه، أو أن يكون هناك سبب سبق أن أوضحه الموظف للمسؤولين في المؤسسة، ولكنه لم يُؤَبِّه به أو لم يُحَظَّ بالعناية، وإذا وُجدَ أن من مصلحة العمل إقناع الموظف بالاستمرار في العمل مع الشركة، سواء في القسم نفسه الذي يعمل فيه أو في قسم آخر يمكنه الاستفادة من مؤهلاته وخبرته، وبخاصة إذا كانت تقديرات أدائه مؤخرًا تفيد حصوله على تقدير "جيد" أو أفضل، إذا حدث أي مما ذُكر، فإنه يُعمدُ إلى معالجة الخلل في نظام العمل، ويتم إقناع الموظف المستقيل بالعدول عن استقالته وسحبها ومواصلة أداء خدماته.

- لا تنتهي الإجراءات الرسمية الخاصة باستقالة أيّ موظف إلا بعد أن يُسَلَّم جميع ما في عهده من أموال أو ممتلكات.

- كما لا تنتهي الإجراءات الرسمية الخاصة باستقالة أي موظف إلا بعد أن يُسَدَّد ما بذمته للشركة من قروض.



3- إنهاء الخدمات:

يمكن تصنيف حالات إنهاء الخدمات على النحو التالي:

إنهاء الخدمات مع صرف المستحقات التعاقدية في حالة إنهاء الخدمات لأسباب خارجة عن سيطرة الموظف.

إنهاء الخدمات بدون صرف المستحقات التعاقدية، وتختلف باختلاف قوانين الدول المختلفة؛ فبعض قوانين الدول يمكن أن تنهي خدمة الموظف في الحالات التالية:

* إذا وقع من العامل اعتداء على صاحب العمل أو على أحد رؤسائه أثناء العمل أو بسبب العمل.

* إذا لم يقيم العامل بتأدية التزاماته التعاقدية الأساسية، أو لم يُطِيع الأوامر المشروعة لرَبِّ العمل، أو لم يُراعِ عمداً التعليمات المعلن عنها في مكان ظاهر من قبل رَبِّ العمل، الخاصة بسلامة العمل والعمال، رغم إنذاره كتابةً بضرورة الالتزام بذلك.

- * إذا ثبت ارتكابه سلوكاً سيئاً أو عملاً مُخِلًا بالشرف أو الأمانة.
- * إذا وقع من العامل عمداً أي فعل أو تقصير يُقصدُ به إلحاق خسارةٍ ماديةٍ برُبِّ العمل، شريطة أن يُبلِّغَ ربَّ العمل الجهات المختصة بالواقعة خلال أربع وعشرين ساعةً من وقت علمه بها.
- * إذا ثبت أن العامل لجأ إلى التزوير ليحصل على العمل.
- * إذا أخفق الموظف في أداء الواجبات الموكلة إليه أثناء تعيينه تحت التجربة.
- * إذا تغيب الموظف عن عمله - بدون عُذرٍ مشروع - خلال السنة الواحدة أكثر من عشرين يوماً متقطعاً أو أكثر من عشرة أيام متتالية، على أن يسبق الفصل إنذار كتابيٍّ من رب العمل للموظف بعد غيابه عشرة أيام في الحالة الأولى، أو انقطاعه عن العمل خمسة أيام في الحالة الثانية.
- * إذا ثبت أن العامل غادر المستشفى أو أي مكان آخر أُعدَّ لعلاجِه بدون إذن المشرف على علاجه، ولكن دون أيِّ إخلالٍ بحقِّه في الحصول على ما يستحق من تعويض طبقاً لأحكام الإصابات المنصوص عليها في نظام التأمينات الاجتماعية.
- * إذا ثبت أن الموظف أفشى أسرار المؤسسة الخاصة بالعمل الذي يعمل فيه.
- * إذا ارتكب الموظف مخالفة واضحة لسياسات وأنظمة الشركة، أدت أو يُحتمل أن تؤدي إلى خسارة مادية للشركة.
- * إذا قام الموظف بأيِّ تصرفٍ يُسيء إلى سمعة الشركة.
- * إذا قام الموظف بتحقيق منفعة شخصية نتيجة استغلاله لصلاحياته، سواء أكانت المنفعة المتحققة ماديةً أو عينيةً.
- * إذا اتهم الموظف من جهة رسميةً بارتكابه ممارساتٍ غير شرعيةٍ، سواء صدر بحقه حكمٌ أم لم يصدر.

* إذا نما إلى علم الشركة ارتكاب الموظف لبعض الممارسات غير الشرعيّة، حتى وإن لم تُعرَض على الجهات القانونيّة في البلد.

* إذا قام الموظف بالمحاباة أو بالمعاملة على حساب الشركة.

* إذا بالغ في تقدير الموظفين تحت إشرافه لإكسابهم منافع ومزايا لا يستحقونها فعلاً.

* إذا استغلّ أموال الشركة أو ممتلكاتها لمصلحته الشخصية أو لمصلحة الغير، حتى وإن لم يتسبّب ذلك في تحقُّق ضررٍ على الشركة.

* عدم انضباط الموظف، وتكرار غيابه عن العمل بدون سبب مشروع.

* عدم تحقيق الموظف للخطط والأهداف المسندة إليه لثلاث فترات متتالية، ويشترط عند تقرير ذلك أن تكون الخطط الموضوعة له هي نفس ما هو موضوع لزملائه الآخرين.

* رفض الموظف للنقل إذا كان مثل هذا النقل قد اقتضته مصلحة العمل.

* سوء معاملة الموظف لرؤسائه أو زملائه.

* مرض الموظف بصورة متكرّرة؛ مما يُعيق حضوره للدوام بصفة مستمرة، أو يمنعه من القيام بمهام ومسئوليات وظيفته، وذلك بموجب تقارير طبية مصدّقة، وبدون إحلال بأنظمة العمل والعمال في الدولة.

* إحلال موظف وطني محل آخر أجنبي بحيث لا يمكن الاستفادة من الموظف الأجنبي استفادة واضحة في موقع آخر، وذلك وفق البرامج الموضوعة لهذا الغرض.

نماذج لدورات تدريبية:

أ- دورة الإبداع في العمل الإعلامي:

هدف الدورة: تدريب الحضور على توظيف الطاقات الإبداعية في النشاط الإعلامي.

الأهداف التفصيلية: يتوقع أن يكون المشاركون في نهاية البرنامج قادرًا على:

- معرفة أهمية الإبداع في مجال النشاط الإعلامي.

- كيفية ابتكار أفكار إعلامية منافسة.

- كيفية ابتكار وسائل لتطوير أداء الموظفين في المؤسسات الإعلامية.
- كيفية ابتكار طرق تسويق إبداعية جديدة لمنتجات المؤسسات الإعلامية.
- كيفية ابتكار حلول جديدة لمعالجة المشاكل والعقبات في طريق الإعلاميين والمؤسسات الإعلامية.
- كيفية ابتكار هندسة تمويل للمشاريع الإعلامية الجديدة.
- آلية عمل جدوى مختصرة للمشاريع الإعلامية.
- كيفية ابتكار طرق لتوفير التكلفة وترشيد الاستهلاك.
- التدريب على مهارات تقويم الأفكار الإعلامية.
- التدريب على مهارات تحليل الأفكار الإعلامية.
- الشريحة المستهدفة والمستفيدة وأبرز الفئات المستفيدة:
- مدراء المؤسسات الإعلامية عمومًا.
- مدراء الأقسام والفروع في المؤسسات الإعلامية.
- المسؤولون في إدارات التطوير والأبحاث في المؤسسات الإعلامية.
- الموظفون المتميزون في المؤسسات الإعلامية، والراغبون في الإبداع الإعلامي.
- الإعلاميون الباحثون عن طرق إيجاد فرص استثمارية متميزة.
- الأكاديميون المتخصصون في مجال الإعلام.
- أسلوب تنفيذ البرنامج: يتم استخدام الأساليب التالية في تنفيذ البرنامج:
- الإلقاء التفاعلي الحوارى المباشر.
- الأسئلة الفردية والمناقشة الجماعية.
- ورش التدريب الجماعية.

- التطبيق الواقعي على حالات حقيقية.

ب- ثقافة الإبداع الإعلامي:

هدف الدورة:

إشاعة ثقافة الإبداع الإعلامي في مجتمع رجال الأعمال وإدارات الشركات؛ لتحويل البلد لبلد يستثمر الإعلام بصورة إيجابية في دعم التنمية النافعة.

محاور الدورة:

- صناعة المشاريع الإعلامية ونقلها للواقع.
- تقويم الأفكار والمشاريع الإعلامية ومعرفة جدواها.
- مهارات ابتكار أفكار مشاريع إعلامية جديدة.
- مهارات ابتكار البرامج الإعلامية داخل القنوات الإعلامية.
- نماذج أفكار عبقرية وأفكار إبداعية إعلامية.
- هل الإبداع أو التفكير ضروري في الإعلام؟
- هندسة الأفكار الإعلامية.
- هندسة تمويل المشاريع الإعلامية.
- توظيف المهارات الإبداعية في العمل الإعلامي.
- مهارة الخيال والتصور والتدرب عليها في العمل الإعلامي.
- مهارة الجداول المتقاطعة (الجدول الثنائي)، والتدرب عليها في العمل الإعلامي.
- الوسائل المعينة على الإبداع.
- خطوات للتعامل مع الفكرة الإعلامية.
- القفز بالإبداع.
- مهارات صياغة عنوان الأفكار الإعلامية.

- مهارة إعادة التسمية، أو إعادة الوصف في العمل الإعلامي.
- مهارات تحليل الأفكار.
- آليات تطوير العمل الإداري الإعلامي.
- مهارة الحدس والتخمين، ودورها في العمل الإعلامي.
- الجدول المساعد على الحدس والتخمين. (والتخمين هو تحليل من العقل لأسباب معينة مجتمعة، وظروف معينة تجعله يحكم على موقف بحكم مستقبلي، والتدرب عليها يتطلب كثرة التفكير، والتجريب على حالات معينة، فمثلاً: حينما يستشيرك زميل في موضوع معين، تحاول التخمين بالقبول أو الرد ثم تبلغه بذلك، ثم تتابع ماذا جرى له؛ لمعرفة مدى صدق تخمينك، وهكذا حتى يكون لك قدرة تخمينية في مجالات معينة).
- مهارة المربع الشبكي (الجدول المتعدد) وتطبيقاته في العمل الإعلامي.
- مهارة المليار فكرة لتوليد الأفكار الإعلامية.
- مهارة خريطة العقل أو التفكير المتوهج، أو التداعي العقلي والتدرب عليها في العمل الإعلامي.
- مهارة الترتيب والتصنيف الإعلامي.
- خطورة فن الإقناع في العمل الإعلامي.
- نموذج خطورة الإقناع.
- مهارة الاستفادة من العقول.
- طريقة استعارة عقول الآخرين.
- استخدام التقنية في التفكير الإعلامي.
- خطوات تنفيذ المشروع الإعلامي.

النقاط الرئيسية لصياغة خطة لمشروع إعلامي محلي ناجح:

* وصف للمشروع، وبأي شكل سيظهر "موقع إلكتروني، إذاعة، مدونة، صحيفة ورقية"، وعلى أي جانب سيركز "الأخبار، تحقيقات صحفية متعمقة، وسائط متعددة، ترفيه".

* الفئة المستهدفة من المشروع.

* الوسائل الإعلامية المحلية الموجودة بالفعل، مع التركيز على معرفة من هم المنافسون.

* ميزانية للمشروع لثلاث سنوات على الأقل.

* الموارد البشرية التي تحتاجها "كيف يمكن أن يتم تدريب الصحفيين؟، هل سيعملون لدوام كامل أم جزئي؟"، بالإضافة إلى المعدات اللازمة.

* تحتاج أيضًا أن تكتب الأسباب التي تدفعك لإنشاء مشروعك، ولا تكتفي بأن تبقىها في ذهنك.

* لا تنس أن تجيب في خطتك عن سؤال: (لماذا تعتقد أن فكرتك تشكّل مشروعًا ناجحًا يستطيع أن يستمر وينمو ويصل لجمهور أوسع؟).

* يواجه كل مشروع مُعوقات مرتبطة بعوامل خارجية، مثل توقيت إطلاق المشروع أو الموقع الجغرافي، فعليك أن تكتب - وبوضوح - المخاطر التي قد تؤثر سلبًا على تنفيذ المشروع، وضع خطوات عملية للحد من هذه المخاطر.

* كيف توفر الوقت في إدارة المشاريع الإعلامية؟

* مهارة استخدام لغات التفكير السبع في الإبداع.

* مهارة الإبداع بالالتفاف أو الهروب من المسلمات.

* مهارة الإبداع بالتقارب العشوائي.

* مهارة الاحتمالات والتوقعات Possibilities - والاختيارات - Choices.

* مهارة التدرب على البدائل.

* مهارة التفكير الرأسي والأفقي.

* مهارة الخيال والسردي القصصي. يبقى هناك جانب عملي عليك التنبيه إليه، وهو التأكد من مدى قدرتك على إدارة المشروع، وأن لديك الخبرة الكافية؛ فإذا لم تمتلك الخبرة الكبيرة في المجال الإعلامي، لا تتراجع، عليك أن تستعين بآخرين، وتكوين فريق عمل، وتختار لنفسك الدور الذي يتناسب مع قدراتك وإمكاناتك، أو أن تبدأ في الانخراط في الصحافة المحلية في مؤسسة قائمة بالفعل؛ حتى تكتسب ما يشجعك على البدء في مشروعك الخاص.

أنواع التدرب على هذه المهارة:

أولاً: التدرب الفردي.

ثانياً: التدرب الجماعي.

جدول تركيب الأفكار الثنائي:

- مهارة الانعكاس وتطبيقاتها في العمل الإعلامي.
- مهارة القلب وتطبيقاتها في العمل الإعلامي.
- مهارة الحذف وتطبيقاتها في العمل الإعلامي.
- مهارة الإضافة وتطبيقاتها في العمل الإعلامي.
- مهارة المزج والتركيب، أو مهارة الدمج وتطبيقاتها في العمل الإعلامي.
- مهارة حل المشاكل وتطبيقاتها في العمل الإعلامي.
- جدول شبكة السهام لحل المشاكل.
- المهارة العجيبة في حل المشاكل وتطبيقاتها في العمل الإعلامي.
- مهارة الربط.

- مهارة العصف الذهني الجماعي.
- العصف الكتابي.
- مهارة العصف الذهني الفردي "التنقيب عن الأفكار".
- طريقة توظيف البطاقات في الحلول الإبداعية.
- مهارة التحويل الإبداعي (أو التحوير) لأفكار.
- مهارة الإبداع بالمحاكاة.
- كيف تستفيد من المحاكاة في الاختراع؟
- طريقة مزج المهارات الإبداعية وتطبيقاتها في العمل الإعلامي.
- **طرق تقويم الأفكار الإعلامية:**
- الطريقة الأولى: التقويم بالأسئلة الساخنة:**
- * جدول بناء الأسئلة العشوائية لتقويم الأفكار.
- * جدول مربع الألوان لتقويم الأفكار.
- * جدول المخطط البياني لموازنة السلبيات والإيجابيات في الأفكار.
- الطريقة الثانية: طريقة اختبار السلبيات والإيجابيات والمثيرات.
- الطريقة الثالثة: طريقة القبعات الستة.

رابعاً: التقويم:

تمثيل أدوار: تخيل أنك تعمل في شركة إعلامية لإنتاج البرامج الوثائقية مديراً لشؤون الموظفين، وترغب المؤسسة في تعيين عدد من الموظفين، وعليه فقد قامت المؤسسة بالإعلان في الصحف المحلية عن هذه الوظائف، وبالفعل فقد تقدم عدد كبير من الموظفين، وقام المختصون بفرز السير الذاتية، وتقليصها إلى عدد عشرين سيرة ذاتية فقط. وكمدير شؤون الموظفين فإنك ترغب في عقد عدد من المقابلات الشخصية مع

المقبولين مبدئيًا، وعلى كل مجموعة فرعية أن تقوم بالترتيب لعملية المقابلات الشخصية لعدد مرشحين فقط وعقدها بالفعل، مراعية النقاط التي ذكرت فيما يخص المقابلات. سيقوم الفريق الآخر بتصوير هذه المقابلات وانتقادها، والإشارة إلى أهم ما تتميز به.
