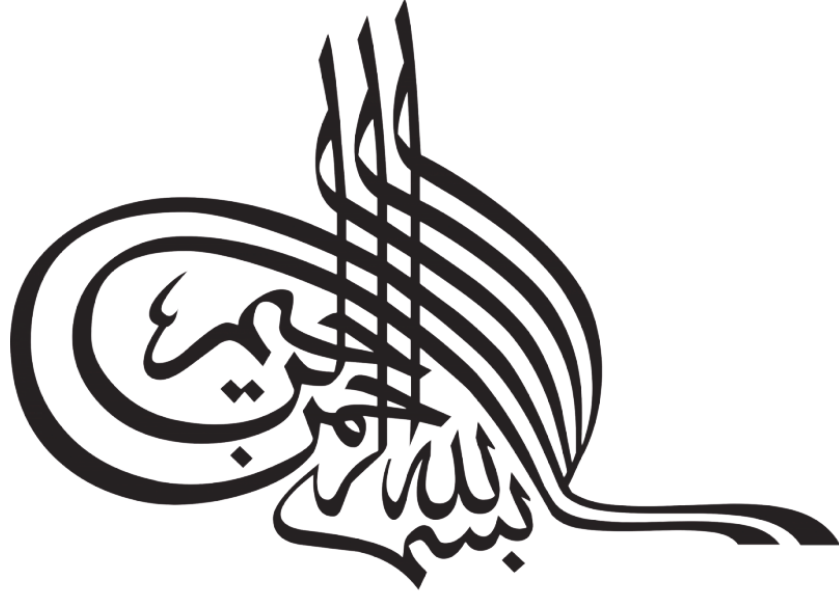




مبادئ إدارة الموارد البشرية (بشري ١٠١)





﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبُرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ
خَلَقْنَا تَفْضِيلًا (٧٠)﴾

سورة الإسراء

مقدمة

إن البشر هم أئمن أصول المنظمة، وإن ادارتهم بشكل يحقق رغباتهم الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية هو الطريق الى تحقيق أهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية والاستمرارية والنمو.

لذلك فإن هذا المقرر سيتناول مبادئ إدارة الموارد البشرية من الجانب النظري والعملي، ويتكون المقرر من ٩ وحدات تشمل ماهية إدارة الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التدريب وتنمية الموارد البشرية، أجور العاملين، التحفيز، تقييم أداء العاملين، أنظمة العمل في المملكة العربية السعودية. وأخيراً، يشمل المقرر تدريبات عملية تهدف إلى المام المتدرب بمبادئ ادارة الموارد البشرية في الواقع العملي.

المحتويات

4

6	الوحدة الأولى: ماهية إدارة الموارد البشرية
8 مفهوم إدارة الموارد البشرية
9 أهمية إدارة الموارد البشرية
9 أهداف إدارة الموارد البشرية
10 بيئة إدارة الموارد البشرية
11 وظائف إدارة الموارد البشرية
14 أسئلة الوحدة الأولى
17	الوحدة الثانية: تحليل وتوصيف الوظائف
19 مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف
21 استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف
22 خطوات توصيف الوظائف
24 أسئلة الوحدة الثانية
26	الوحدة الثالثة: تخطيط الموارد البشرية
28 مفهوم تخطيط الموارد البشرية
29 أهمية تخطيط الموارد البشرية
29 خطوات تخطيط الموارد البشرية
31 أسئلة الوحدة الثالثة
34	الوحدة الرابعة: الاستقطاب والاختيار والتعيين
36 الاستقطاب
36	- تعريف الاستقطاب
36	- مؤثرات الاستقطاب
37	- مصادر الاستقطاب
39 الاختيار
39	- تعريف الاختيار
39	- خطوات الاختيار
42 أسئلة الوحدة الرابعة
45	الوحدة الخامسة: تدريب وتنمية الموارد البشرية
47 مفهوم التدريب والتنمية
47 أهداف التدريب والتنمية
48 أنواع برامج التدريب والتنمية
49 أساليب التدريب
51 خطوات (مراحل) التدريب
53 أسئلة الوحدة الخامسة
55	الوحدة السادسة: أجور العاملين
57 مفهوم الأجور
57 أهداف إدارة الأجور
57 تقييم الوظائف
60 العوامل المؤثرة على الأجور
61 طرق دفع الأجور
65 أسئلة الوحدة السادسة

70	الوحدة السابعة: تحفيز العاملين
72 مفهوم تحفيز العاملين
72 نظريات الدوافع
74 أنواع الحوافز
77 أسئلة الوحدة السابعة
80	الوحدة الثامنة: تقييم أداء العاملين
82 مفهوم تقييم الأداء
82 فوائد تقييم الأداء
82 مشكلات تقييم الأداء
84 مراحل تقييم الأداء
86 أسئلة الوحدة الثامنة
88	الوحدة التاسعة: أنظمة العمل في المملكة العربية السعودية
90 نظام العمل والعمال
90	- عقد العمل
93	- فترة التجربة
93	- الأجور
94	- ساعات العمل
95	- الاجازات
98	- تشغيل المرأة
102 نظام الخدمة المدنية
102	- شروط شغل الوظيفة العامة
103	التدريب العملي
114	المراجع

1

الوحدة الأولى

ماهية إدارة الموارد البشرية

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بالمفاهيم الأساسية الأولية في إدارة الموارد البشرية.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ التعرف على بيئة ووظائف إدارة الموارد البشرية.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- أهمية إدارة الموارد البشرية
- أهداف إدارة الموارد البشرية
- بيئة إدارة الموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية

الوقت المتوقع للتدريب

٦ ساعات

ماهية إدارة الموارد البشرية

◆ أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

- لإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم عن طريق الأفراد.
- إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنشأة من حيث استقطابهم واختيارهم وتطويرهم وتنميتهم ومكافأتهم.

١:١ مفاهيم الموارد البشرية

١- مفهوم الموارد البشرية:

- تنقسم الموارد الاقتصادية إلى نوعين من الموارد: هما الموارد البشرية والموارد المادية
- كما تنقسم الموارد البشرية إلى نوعين هما الموارد
 - أ. الموارد البشرية الاقتصادية: والذي يشير إلى الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف لتشغيله.
 - ب. الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

٢- مفهوم القوى العاملة:

- مفهوم القوى العاملة في أي دولة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل والذي توجد لديهم الرغبة والقدرة على العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.
- ووفق هذا المفهوم فإن مصطلح القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان هما: قطاع المشتغلين وقطاع المتعطلين معاً.

٣- مفهوم العمل:

- يشير مفهوم العمل إلى مجموعة من الوظائف التي يؤديها مجموعة من الأفراد داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج وغيرها.

٤- مفهوم الوظيفة

- يشير إلى مجموعة الأنشطة التي يمارسها الفرد شاغل الوظيفة في ظل مسؤوليات وسلطات وأهداف محددة.
- في وظيفة الموارد البشرية يوجد العديد من الأنشطة التي يكون لكل منها أهداف معينة فمثلاً:

- أنشطة تهدف إلى زيادة قدرة العاملين على العمل مثل أنشطة تخطيط القوى العاملة واختيار الأفراد والتدريب وتهيئة ظروف العمل.
- أنشطة تهدف إلى زيادة رغبة العاملين في العمل مثل أنشطة الأجور والمكافآت والاتصالات والحوافز.
- أنشطة تهدف إلى زيادة قدرة ورغبة العاملين على العمل مثل أنشطة الإشراف والقيادة وتقييم الأداء.

◆ ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تبدو أهمية الموارد البشرية لأسباب عديدة:

- ١- الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة الموارد المادية.
- ٢- الموارد البشرية تقوم باتخاذ القرارات.
- ٣- ترتيب الأعمال على أساس عدد وحجم المنظمات والعاملين فيها.
- ٤- ضرورة الاهتمام بتدريب وتنمية الموارد البشرية.
- ٥- استخدام أساليب إدارية معاصرة.
- ٦- الاهتمام بالقوى العاملة من حيث التطوير والرعاية الصحية والاجتماعية.

◆ ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تنبثق أهداف إدارة الموارد البشرية من أهداف الفئات التي تقع في داخل التنظيم أو خارجه كالتالي:

- ١- أصحاب الشركة: وهم الملاك الذين يملكون أسهمها ويهدف هؤلاء إلى الحصول على أكبر ربح ممكن وإلى زيادة القيمة السوقية للأسهم في سوق الأوراق المالية.
- ٢- العاملون: يقصد بالعاملين جميع الموارد البشرية العاملة في داخل التنظيم ويهدف هؤلاء إلى الحصول على ما يلي:
 - الأجور العالية.
 - الأمان والاستقرار الوظيفي.
 - أن تكون ظروف العمل آمنة.
 - وجود فرص الترقية.
 - الحصول على الرضا الوظيفي.
 - الحصول على الخدمات الأخرى مثل مرونة ساعات العمل والإجازات...إلخ.

- ٣- **المستهلكون:** المستهلكون هم الذين يقومون بشراء واستخدام المنتجات (السلع والخدمات) التي ينتجها المشروع ويهدف هؤلاء إلى ما يلي:
- الحصول على المنتجات بأسعار مناسبة.
 - الحصول على المنتجات بجودة مناسبة.
 - أن تتوفر في المنتجات خصائص الأمان.
 - أن تتوفر المنتجات في منافذ توزيع قريبة.

- ٤- **المجتمع:** يقصد بالمجتمع جميع الأفراد الذين يحيطون بالمشروع ويهدف المجتمع بطبيعية الحال إلى ما يلي:
- أن يقدم المشروع خدمات إلى المجتمع مثل:
 - ✓ تشغيل العاملين
 - ✓ تدعيم الأنشطة البيئية
 - ألا يحدث المشروع أضرار بالمجتمع مثل:
 - ✓ إلقاء المخلفات في البيئة المحيطة
 - ✓ التلوث الناتج عن الآلات والزيوت والشحوم وغيرها

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لشغل الوظائف.
- تحقيق العدالة لدى جميع العاملين من حيث الأجور.
- رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمة.
- تحفيز العاملين في المنظمة.
- تطوير سياسيات الموارد البشرية.

◆ رابعاً: بيئة إدارة الموارد البشرية

يتأثر أداء إدارة الموارد البشرية بالموثرات البيئية الخارجية والداخلية التي تحيط بها والتي يمكن إجمالها في أربعة عناصر أساسية كالتالي:

١- العولمة:

تعمل المنظمات في عصرنا الحالي في ظل ما يسمى بالعولمة والتي تعني أنه لم يعد هناك حدود لمنظمات الأعمال حيث يعمل داخل المنظمة الواحدة موارد بشرية (عاملون) من خارج القطر أو الدولة الواحدة وتنتقل منتجات المنظمة إلى معظم دول العالم وتستورد التكنولوجيا من أقطار خارج الحدود.

٢- القوانين والتشريعات الحكومية:

- تحديد السن القانونية لممارسة العمل.
- قوانين وتشريعات تحدد الحد الأدنى من المخاطر.

- قوانين وتشريعات لحماية العاملين من المخاطر.
- قوانين وتشريعات الرعاية الصحية للعاملين.
- قوانين وتشريعات تسمح بحصول العاملين على إجازة بدون راتب لأسباب اجتماعية.
- قوانين وتشريعات المساواة بين العاملين في الأجور ومزايا العمل الأخرى.

٣- اتحاد النقابات العمالية:

يمثل اتحاد العمال في دولة معينة هي: مجموعة العاملين في المطالبة بحقوقهم والتعامل مع إدارة المنظمة المختلفة حيث تقوم نقابات العمال بمساومة الإدارة على الأجور وساعات العمل وشروط وظروف العمل. فتتدخل اتحادات ونقابات العمال لمنع فصل العاملين بأسباب غير مشروعة أو غير مبررة كما تتدخل نقابات العمال لدى المنظمات لزيادة أجور العاملين لمقابلة ارتفاع الأسعار في الدولة وتتدخل نقابات العمال لدى أرباب العمل لتحسين الظروف الصحية لبيئة العمل وغيرها الكثير.

٤- ممارسات الإدارة:

تلعب ممارسة إدارة المنظمة دوراً رئيسياً في التأثير على الموارد البشرية داخل المنظمة. فقد تقوم بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي وضعها أبو الإدارة فريدريك تايلور من حيث التركيز على عوامل الإنتاجية داخل التنظيم وقد تقوم الإدارة بتطبيق نتائج دراسات الهاوثرون والتي تركز على العلاقات والعوامل الإنسانية في الإدارة.

◆ خامساً: وظائف إدارة الموارد البشرية

توجد أربعة وظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وهي:

- ١- وظيفة الحصول على العاملين
- ٢- وظيفة تدريب وتنمية العاملين
- ٣- وظيفة تحفيز العاملين
- ٤- وظيفة الحفاظ على العاملين

1- وظيفة الحصول على العاملين:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعمليات للحصول على العاملين:

أ- الاستقطاب:

- يهدف الى توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من معارف بحيث تركز على الأفراد المستهدفين وتبعد ما عداهم.
- يهدف الى توفير أكبر قدر ممكن من المتقدمين لشغل الوظائف لكي يمكن للمديرين اختيار الأفراد الأكثر مهارة لشغل الوظائف.

ب- الاختيار:

ويعني اختيار الأفراد الذين سيشغلون الوظيفة وفي عملية الاختيار يتم ما يلي:

- تخفيض عدد طلبات الالتحاق التي تم التوصل إليها أثناء عملية الاستقطاب.
- الاختيار الفعلي للأفراد الذين سيشغلون الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.

٢- وظيفة التدريب والتنمية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التدريب والتنمية للأفراد الذين تم اختيارهم والعمل على توجيههم وإرشادهم حتى يستطيعوا التكيف مع البيئة الجديدة للعمل وقد تحتاج لعدة أشهر من بداية الالتحاق بالعمل وفي إطار وظيفة التدريب والتنمية تقوم إدارة الموارد البشرية بإنجاز أربع عمليات وهي:

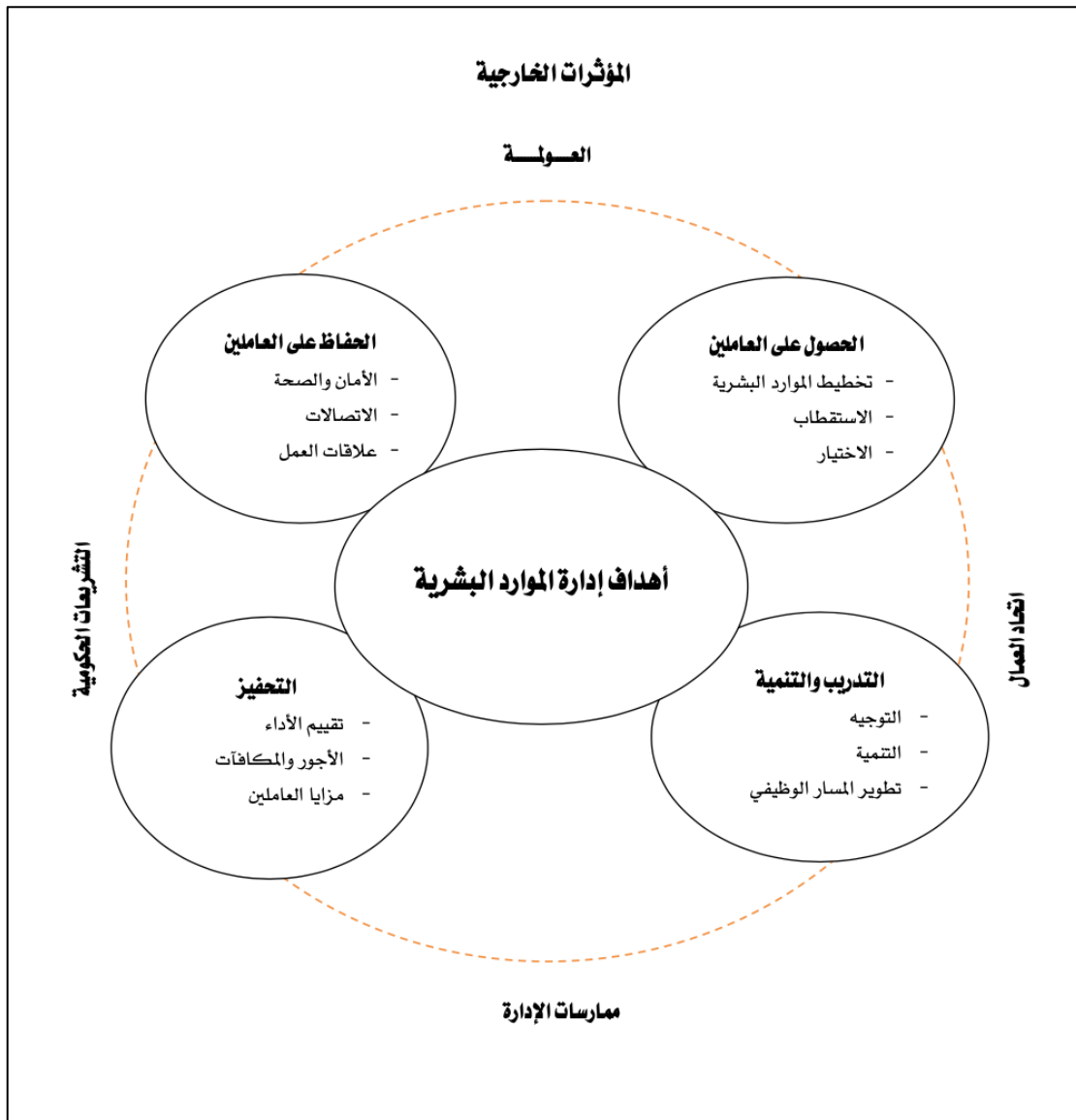
- أ. تدريب العاملين: اكسابهم مهارات أفضل في وظيفتهم.
- ب. تنمية العاملين: التركيز على ما يتطلبه الوضع المستقبلي من كفاءات.
- ج. التطوير المهني: التركيز على مساعدة العاملين على تطوير حياتهم في العمل.
- د. التطوير التنظيمي: ينصب على تغيير اتجاهات وقيم العاملين طبقاً للاتجاهات الاستراتيجية التنظيمية الجديدة.

٣- وظيفة التحفيز:

- تعتبر وظيفة التحفيز من أهم الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية غير أنها قد تكون أقل فهماً وذلك لأن السلوك الإنساني سلوك معقد يصعب تحفيزه.
- التحفيز يعني إجراءات وسبل دفع العامل إلى العمل بكفاءة أعلى داخل التنظيم ويجب ربطها بالمكافآت ويعتقد كثير من علماء النفس أن التحفيز ينبع من التوتر الناتج عن وجود حاجة أو مجموعة من الحاجات غير المشبعة لدى العامل.

٤- وظيفة الاحتفاظ بالعاملين:

تبدو أهمية الاحتفاظ بالعاملين في ظل الظروف البيئية التي تسود في هذا العصر من قبيل ما يحدث في الشركات من اندماج واستحواذ وتخفيض في عدد العاملين وزيادة حدة المنافسة وزيادة متطلبات الأسرة، لذا كان إلزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تعد مجموعة من البرامج للاحتفاظ بالعاملين مثل: برامج الأمان والصحة، برامج مواجهة ضغوط العمل، وبرامج الاتصالات.



الشكل رقم (١-١) الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية

أسئلة الوحدة الأولى

السؤال الأول: اشرح معنى المصطلحات التالية:

- الموارد البشرية

.....

.....

.....

- القوى العاملة

.....

.....

.....

- العمل

.....

.....

.....

- الوظيفة

.....

.....

.....

السؤال الثاني: اذكر أهمية إدارة الموارد البشرية

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث: ماهي إهداف الأطراف التالية:

- أهداف أصحاب الشركة

.....

.....

.....

- أهداف العاملين

.....

.....

.....

- أهداف المستهلكين

.....

.....

.....

- أهداف المجتمع

.....

.....

.....

السؤال الرابع: يتأثر أداء إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العناصر الخارجية

والداخلية، اشرح كل عنصر منها:

- العولة

.....

.....

.....

- القوانين والتشريعات الحكومية

.....

.....

.....

- اتحادات نقابات العمال

.....
.....
.....

- ممارسة الإدارة

.....
.....
.....

السؤال الخامس: ماهي وظائف إدارة الموارد البشرية؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2

الوحدة الثانية

تحليل وتوصيف الوظائف

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بعملية توصيف الوظائف.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم تحليل الوظيفة ومهارات توصيف الوظيفة.
- ✓ التعرف على مجالات استخدام توصيف الوظائف.
- ✓ التعرف على خطوات توصيف الوظائف.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف
- استخدامات توصيف الوظائف
- خطوات توصيف الوظائف

الوقت المتوقع للتدريب

٥ ساعات

تحليل وتوصيف الوظائف

◆ أولاً: مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف

- تحليل الوظيفة: هو تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة ويتضمن هذا التحليل تحديد ووصف ماذا يحدث في الوظيفة.
- توصيف الوظيفة: هو عبارة عن كشف أو قائمة مكتوبة تتضمن ماذا يفعل شاغل الوظيفة وكيف تؤدي وفي أي ظروف تؤدي ولماذا تؤدي والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة. انظر الشكلان (١-٢)، (٢-٢).
- فإن: تحليل الوظائف = وصف الوظائف + مواصفات شاغلي الوظائف

5-003	رمز الوظيفة
مسوق إلكتروني	اسم الوظيفة
التسويق	القسم
المهام والمسؤولية	
المهام الأساسية	المهام المرتبطة بالعمل
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة صفحات التواصل الاجتماعي • عمل حملات دعائية عبر الإنترنت 	<ul style="list-style-type: none"> • تصميم صور دعائية • كتابة تقارير • الرد على الاستفسارات
الأقسام التي يتم التشاور معها	قسم التصميم
الشخص المسؤول	مدير قسم التسويق
متطلبات العمل	
المؤهلات الدراسية	شهادة ثانوية كحد أدنى
المهارات	ويندوز – برامج أوفيس – فوتوشوب – اللغة الإنكليزية – التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي واستخدام الإنترنت
الخبرة	غير ضرورية
متطلبات خاصة	لا يوجد
الراتب و الترقية	
راتب البدء	*****
الوظائف التي يمكن أن يشغلها	لا يوجد خطة ترقية لهذه الوظيفة
ملخص إعلان الوظيفة	
<p>مطلوب موظف في قسم التسويق يعمل كمسوق إلكتروني للشركة على أن تتوافر لديه الشروط التالية: شهادة ثانوية كحد أدنى – يجيد استخدام الكمبيوتر و البرامج المكتبية و برنامج الفوتوشوب و يستطيع التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي و استخدام الإنترنت – يجيد اللغة الإنكليزية – يتمتع بروح الفريق – الخبرة ليست ضرورية.</p>	

الشكل رقم (١-٢) نموذج وصف وظيفة مسوق إلكتروني

اسم الوظيفة	مدير مكتب تأمينات
الإدارة	إدارة التأمين والمعاشات
الوصف العام	يقوم بمراجعة أعمال تقديم الخدمات التأمينية للمواطنين السعوديين التي يقوم بها مرؤوسه.
الواجبات والمسؤوليات	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد خطة العمل اليومية. - توزيع الأعمال على المرؤوسين. - الإشراف على سير العمل. - مراقبة التحصيل اليومي والشهري. - إعداد التقارير السنوية للمرؤوسين . - ما يسند إليه من أعمال أخرى.
شروط شغل الوظيفة	<ul style="list-style-type: none"> - مؤهل جامعي (خريج كلية الاقتصاد والإدارة) أو مؤهل متوسط (خريج الكلية التقنية – شعبة إدارة مكتبية). - خبرة في مجال العمل لا تقل عن ٥ سنوات. - معرفة شاملة في تنظيم ولوائح العمل. - مهارات في استخدام الحاسب الآلي.

الشكل رقم (٢-٢) نموذج وصف وظيفة مدير مكتب تأمينات

◆ ثانياً: استخدامات توصيف الوظائف

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بعمل توصيف دقيق للوظائف على أساس علمي سليم فإنه يمكنها أن تستخدم توصيف الوظائف في خدمة أغراض عديدة نعرضها فيما يلي:

١- تخطيط الموارد البشرية:

تساعد كشوف توصيف الوظائف في توفير البيانات والمعلومات الكمية والكيفية المطلوبة في عملية تخطيط الموارد البشرية.

٢- الاختيار والتعيين:

تساعد كشوف توصيف الوظائف في اختيار أصلح المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة والذين تتوفر فيهم الشرط والمؤهلات الخاصة في كل وظيفة.

٣- التدريب:

تساعد كشوف توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية.

٤- الأجور والمكافآت:

تحتوي كشوف توصيف الوظائف على بيانات ومعلومات تساهم في التقييم السليم للوظائف.

٥- الترقية:

تساهم كشوف توصيف الوظائف في توفير البيانات والمعلومات عن الواجبات والمسؤوليات التي تحدد سلم الترقية الذي يسلكه الموظف.

٦- تقييم الوظائف:

تساعد كشوف توصيف الوظائف في تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة.

٧- تقييم الأداء:

تساعد كشوف توصيف الوظائف في توفير البيانات والمعلومات عن الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات التي تساعد في وضع معدلات أداء معيارية يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين.

٨- تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي:

تساعد كشوف توصيف الوظائف في التعرف على ما قد يستجد من أنشطة داخل كل وظيفة وما قد يترتب على ذلك من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله.

◆ ثالثاً: خطوات توصيف الوظائف

إن إعداد وتوصيف الوظائف على أساس علمي يتطلب وضع خطة تتضمن ثلاث خطوات أساسية وهي:

الخطوة الأولى: جمع البيانات

يتم في هذه الخطوة جمع البيانات والمعلومات عن جميع الوظائف الموجودة في إدارات وأقسام الشركة. حيث يمكن الحصول على هذه البيانات والمعلومات من مصدرين هما:

أ) المصادر الثانوية: وتحتوي هذه المصادر على البيانات التي سبق جمعها في سجلات الشركة وتشمل:

- الهيكل التنظيمي
- الدليل التنظيمي
- خرائط سير العمل
- دليل الإجراءات
- التقارير الدورية
- قوائم الأجور

ب) المصادر الأولية: وتحتوي هذه المصادر على البيانات التي يتم جمعها لأول مرة. ويتم ذلك من خلال جمع البيانات من الأفراد شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين باستخدام طرق جمع البيانات المعروفة مثل قوائم الاستقصاء أو المقابلات أو الملاحظة. وتشمل البيانات التي تم جمعها من المصادر الأولية ما يلي:

- اسم الوظيفة
- الإدارة أو القسم الذي تتبعه الوظيفة
- واجبات ومسؤوليات الوظيفة

- ظروف العمل المحيطة
- اقتراحات تطوير العمل

الخطوة الثانية: تحليل البيانات

في هذه الخطوة يتم تحليل البيانات التي يتم جمعها عن الوظيفة أو الوظائف التي يتم توصيفها. وعادة ما يشمل ما يلي:

- الأعباء التي تفرضها طبيعة العمل
- الشروط والمواصفات الواجب توافرها في الفرد الذي يقوم بأعباء الوظيفة وهذا يتطلب ما يلي:

- ✓ قياس الجهد المطلوب لإنجاز العمل
- ✓ -تحديد المسؤول عن هذا العمل
- ✓ تحديد ظروف العمل المحيطة بالوظيفة

الخطوة الثالثة: إعداد كشوف التوصيف

بعد أن تتم عملية تحليل البيانات المتعلقة بالوظيفة يتم تفرغ بيانات التوصيف إما في بطاقة أو كشف واحد أو في كشافين مستقلين يتضمن أحدهما وصفاً للوظيفة ويتضمن الآخر مواصفات شاغل الوظيفة. فإذا ما تم إعداد كشف واحد فإنه يشتمل على كافة البيانات عن الوظيفة ويعتبر سجلاً لدى إدارة الموارد البشرية عن الوظيفة. ويحتوي هذا الكشف على ما يلي:

- بيانات عامة عن الوظيفة
- الأعمال التي تؤدي في هذه الوظيفة
- مسؤولية الوظيفة (مالية، تسويقية، إنتاجية)
- الظروف المحيطة بالوظيفة (التهوية، الإضاءة)
- نوع الجهد المبذول (ذهني، عضلي، ذهني وعضلي)
- شروط شاغل الوظيفة:
- ✓ المؤهل العلمي
- ✓ الخبرة السابقة
- ✓ المهارات
- ✓ اللغات
- ✓ القدرات الجسمانية
- ✓ الصفات الشخصي

أسئلة الوحدة الثانية

السؤال الأول: عرف ما يلي:

- تحليل الوظيفة

.....

- توصيف الوظيفة

.....

السؤال الثاني: ماهي استخدامات توصيف الوظائف؟

.....

السؤال الثالث: اذكر خطوات توصيف الوظائف:

.....

السؤال الرابع: اشرح معنى ما يلي:

- المصادر الثانوية للبيانات

.....

- المصادر الأولية للبيانات

.....

السؤال الخامس: ماهي البيانات التي يجب أن يحتويها كشف الوظيفة؟

.....

السؤال السادس: صمم وصف وظيفي لأي وظيفة من اختيارك؟ (يمكنك الاستعانة بالإنترنت

لحل هذا السؤال).

.....

3

الوحدة الثالثة

تخطيط الموارد البشرية

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بطريقة تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ التعرف على مزايا تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ التعرف خطوات تخطيط الموارد البشرية.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- أهمية تخطيط الموارد البشرية
- خطوات تخطيط الموارد البشرية

الوقت المتوقع للتدريب

٦ ساعات

تخطيط الموارد البشرية

◆ أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

ويقصد بمفهوم تخطيط الموارد البشرية تقدير احتياجات الشركة من القوى العاملة كماً ونوعاً خلال فترة زمنية معينة في المستقبل بما يضمن تحقيق أهداف الشركة بكفاءة عالية ويتضمن هذا التعريف ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

١- البعد الكمي:

ويتضمن هذا البعد عدد الأفراد الذين تحتاج إليهم الشركة خلال الفترة المقبلة. ويتوقف هذا العدد على مجموعة من العوامل هي:

- مستوى الإنتاجية المطلوب تحقيقه.
- معدلات دوران العمل.
- التغيرات مثل ساعات العمل والإجازات.
- مستوى التكنولوجيا المتوقع استخدامه خلال فترة الخطة.

٢- البعد النوعي:

ويقصد به مستوى الكفاءة والمهارة المطلوبة في القوى العاملة خلال فترة الخطة ويتأثر ذلك بما يلي:

- المستوى التعليمي للعاملين.
- المستوى التدريبي للعاملين.
- تنوع الأعمال والوظائف.
- المستوى التكنولوجي السائد.

٣- البعد الزمني:

ويقصد به الأفق الزمني الذي تعتمد عليه خطة الموارد البشرية. وفي هذا الصدد توجد ثلاثة أنواع من الخطط وهي:

- خطة طويلة الأجل للموارد البشرية ← (5-10 سنوات).
- خطة متوسطة الأجل للموارد البشرية ← (3-5 سنوات).
- خطة قصيرة الأجل للموارد البشرية ← (1-3 سنوات).

◆ ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

يحقق تخطيط الموارد البشرية للمنظمة العديد من المزايا ومنها ما يلي:

- ١- توفير الموارد البشرية المطلوبة بالمواصفات المناسبة.
- ٢- توزيع الموارد البشرية (العاملين) بين الإدارات والأقسام المختلفة بصورة متوازنة.
- ٣- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- ٤- تحديد المسار المهني السليم للعاملين.
- ٥- استقرار العاملين وتخفيض معدلات دوران العمل في المنظمة.
- ٦- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة

◆ ثالثاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: دراسة الموقف الحالي للموارد البشرية (العرض):

في هذه الخطوة يتم تحليل وتقييم العرض المتاح من القوى العاملة (الموارد البشرية) في المنظمة ويتطلب ذلك ما يلي:

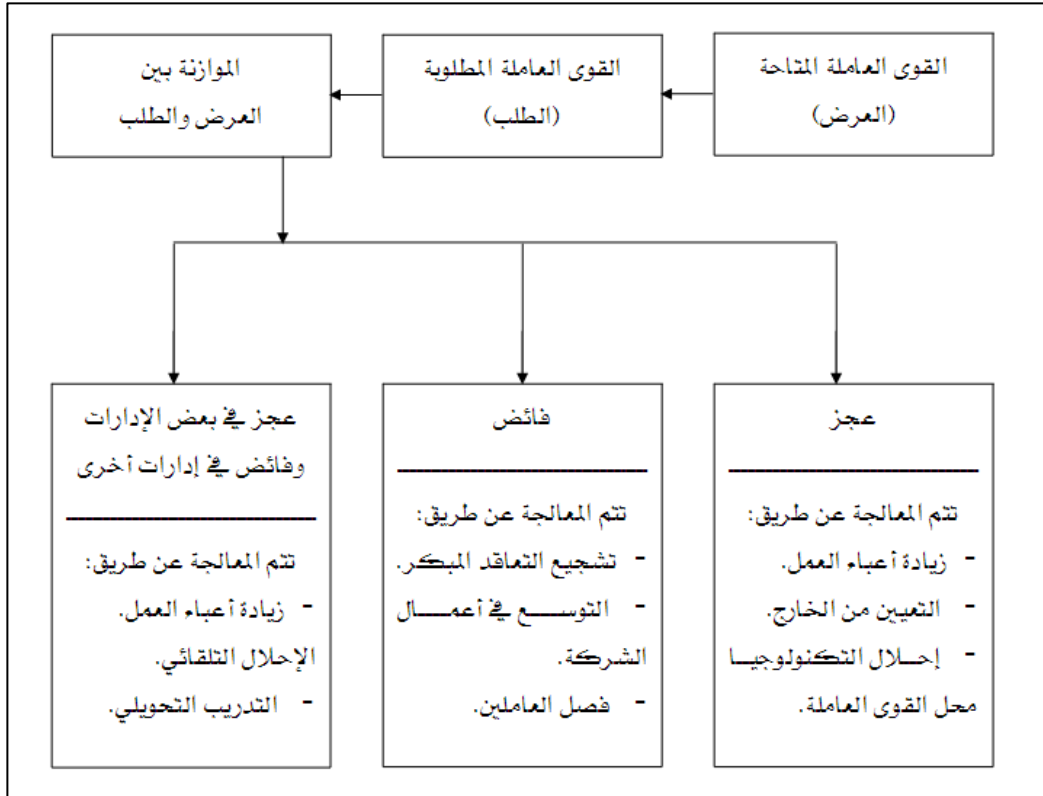
- أ- تحليل قوة العمل الحالية الموجودة في الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة من حيث أعدادهم ونوعياتهم ومستوياتهم التدريبية والسن والحالة الاجتماعية والحالة الصحية
- ب- تحليل التغيرات المتوقعة في قوة العمل نتيجة الإجازات الطويلة مثل إجازات المرض والولادة ومرافقة الزوج أو الزوجة والإجازات
- ج- تحليل دوران العمل. ويشمل هذا التحليل ما يلي:
 - التقاعد: أي عدد العاملين المتوقع تقاعدهم خلال فترة التخطيط وذلك بسبب بلوغهم السن المقررة لترك الخدمة.
 - الفصل من الخدمة: أي عدد العاملين المتوقع فصلهم من الخدمة في المنظمة خلال فترة التخطيط.
 - الوفيات المتوقعة خلال فترة التخطيط.
 - النقل والترقية المزمع إجراؤها خلال فترة التخطيط.
 - الاستقالات الاختيارية خلال فترة التخطيط

الخطوة الثانية: التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية (الطلب):

بعد تقييم جانب العرض المتاح من القوى العاملة في المنظمة يبدأ تحليل جانب الطلب أي تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة التخطيط.

الخطوة الثالثة: موازنة العرض والطلب في تخطيط الموارد البشرية:

- بعد معرفة العرض المتاح من الموارد البشرية والطلب المتوقع عليها تتم المقارنة بينهما. مما قد ينتج من هذه المقارنة إما عجز في القوى العاملة أو فائض في القوى العاملة.
- معالجة العجز أو الفائض في القوى العاملة في المنظمة:



الشكل رقم (٣-١) معالجة العجز أو الفائض في القوى العاملة في المنظمة

أسئلة الوحدة الثالثة

السؤال الأول: يتضمن مفهوم تخطيط الموارد البشرية ثلاثة ابعاد هي: البعد الكمي والبعد النوعي والبعد الزمني. اشرح مفهوم كل منها:

- البعد الكمي

.....

.....

.....

- البعد النوعي

.....

.....

.....

- البعد الزمني

.....

.....

.....

السؤال الثاني: اذكر أهمية تخطيط الموارد البشرية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4

الوحدة الرابعة

الاستقطاب والاختيار والتعيين

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بمفاهيم وطرق وخطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية في المنظمة وتعيينهم.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم ومصادر الاستقطاب.
- ✓ التعرف على مفهوم وخطوات الاختيار.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- الاستقطاب
 - تعريف الاستقطاب
 - مؤثرات الاستقطاب
 - مصادر الاستقطاب
- الاختيار
 - تعريف الاختيار
 - خطوات الاختيار

الوقت المتوقع للتدريب

٥ ساعات

الاستقطاب والاختيار والتعيين

◆ أولاً: الاستقطاب

١:١ مفهوم الاستقطاب

- هو عملية البحث عن الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وجذبهم إليها، بأن يقوموا بتقديم طلبات التحاق للعمل في هذه المنظمة.
- بالتالي، عملية الاستقطاب هي نشاط يربط بين أولئك الباحثين عن عمل (الأفراد) وأولئك الذين يبحثون عن عاملين (المنظمة)، أي الربط بين العرض من جهة والطلب من جهة أخرى على الموارد البشرية.

٢:١ مؤثرات الاستقطاب

يتأثر الاستقطاب بعاملين أساسيين وهما:

أ. الظروف الاقتصادية:

ففي حالة كون الظروف الاقتصادية رائجة يشهد الطلب على العمال أما في حالة كون الظروف الاقتصادية سيئة (حالة الكساد) يقل الطلب على العمال.

ب. سمعة المنشأة:

فعندما تكون سمعة المنشأة جيدة يسهل استقطاب العاملين إليها والعكس صحيح ومن العوامل التي تحدد سمعة المنشأة في سوق العمل ما يلي:

- مدى استقرار العمالة
- أمان وسلامة العمل
- فرص الترقى
- مزايا ما بعد الخدمة
- معدلات الأجور

٣:١ مصادر الاستقطاب

أ. مصادر داخلية:

- وهو تدبير أفراد القوى العاملة اللازمة والراغبة في شغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة، ويتم الاستقطاب الداخلي بعدة طرق:
 - الاستقطاب عن طريق النقل: النقل بين الإدارات والاقسام والوحدات.
 - الاستقطاب عن طريق الترقية: لشغل الوظائف الإشرافية والإدارية.
 - الاستقطاب عن طريق الإعلان الداخلي: لشغل وظائف في الإدارة التنفيذية.
- مزايا وعيوب الاستقطاب الداخلي:

المزايا	العيوب
- توافر معلومات في سجلات الشركة عن المرشحين لشغل الوظائف مما يسهل اختيار أفضل الكفاءات والمهارات	- قد لا تتوفر الكفاءات والمهارات المطلوبة في المرشحين الداخليين لشغل الوظائف
- الاستفادة بخبرات أفراد على دراية كاملة بأعمال وسياسات ولوائح العمل في المنظمة	- قد ينشأ صراع داخلي بين الأفراد العاملين المرشحين لشغل الوظائف
- رفع الروح المعنوية للعاملين في داخل المنظمة وإشعارهم بالاستقرار الوظيفي	- لا يمكن الاعتماد على المصادر الداخلية لتلبية احتياجات المنظمة من القوى العاملة في حالات معينة مثل حالات الوفاة والعجز والاستقالة
- تحقيق الاستقرار في قوة العمل وتخفيض معدل دوران العمل	- عدم الحصول على الخبرات الخارجية التي قد تبعث بروح المنافسة والابتكار إلى العاملين في الداخل
- تخفيض تكاليف التأهيل والتدريب الميداني للعاملين	--

ب. مصادر خارجية:

- هو جذب الأفراد من سوق العمل الخارجي أي من خارج المنظمة وعادة ما تلجأ المنظمات إلى الاستقطاب من الخارج عندما لا تتوفر الكفاءات المطلوبة في المصادر الداخلية، وعادة ما يكون الاستقطاب من المصادر الخارجية بواسطة أساليب الاستقطاب التالية:
 - الإعلانات في الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون وغيرها
 - مكاتب العمل المتخصصة في توفير الأفراد المتخصصين في مهن معينة
 - توصيات العاملين في الشركة
 - المدارس والجامعات
 - النقابات والاتحادات العمالية – الطلبات الواردة إلى المنظمة
 - التعيين المؤقت
- مزايا وعيوب الاستقطاب الخارجي:

العيوب	المزايا
- ارتفاع تكاليف الاستقطاب الخارجي وبالتالي يجب دراسة التكلفة والعائد للاستقطاب الخارجي	- تدعيم الوظائف بكفاءات ومهارات ذات خبرات واسعة ومتطورة لمسايرة متغيرات التكنولوجيا العالمية
- ضياع الوقت والجهد في البحث عن الكفاءات المطلوبة في سوق العمل الخارجي وفي نهايته قد لا يمكن الحصول على هذه الكفاءات	- زيادة حد المنافسة بين القوى العاملة في المنظمة
- مقاومة العاملين القدامى في المنظمة لاستقطاب عاملين من خارج المنظمة الأمر الذي قد يؤثر على إنتاجيتهم	- ضمان وجود توافق بين متطلبات الوظيفة والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة
-	- معالجة النقص في هيكل الموارد البشرية الفنية داخل المنظمة
-	- إدخال دماء جديدة (عاملين من خارج المنظمة) إلى المنظمة الأمر الذي يؤثر إيجابياً على تحقيق الأهداف

◆ ثانياً: الاختيار

١:٢ مفهوم الاختيار

- هو عملية تقييم الأفراد المرشحين للوظائف والذين تم استقطابهم من مصادر عديدة ثم انتقاء أفضل المرشحين المتوقع أن يؤديوا عملهم بنجاح وفقاً لمعايير التقييم تمهيداً لتعيينهم في الوظائف الشاغرة.

٢:٢ خطوات الاختيار

تمر عملية اختيار الأفراد للعمل في الوظائف الشاغرة في المنظمة بعدة خطوات أو مراحل نعرضها فيما يلي:

الخطوة الأولى: استقبال طلبات التوظيف

تقوم إدارة الموارد البشرية باستقبال طلبات التوظيف من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وفي ظل هذه الخطوة تقوم إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- أ. تلقي طلبات التوظيف من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- ب. فرز المستندات المقدمة في طلب التوظيف.
- ج. استبعاد طلبات التوظيف غير المستوفاة لشروط شغل الوظائف الشاغرة.
- د. إجراء تصفية مبدئية لطلبات التوظيف المستوفاة (إذا كانت كثيرة) وذلك لتخصيص عدد الطلبات المستوفاة بهدف تخفيف العبء والتكاليف المترتبة على عملية الاختيار.

الخطوة الثانية: إجراء المقابلات المبدئية

تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات مبدئية مع المتقدمين بطلبات التوظيف بهدف:

- أ. جمع بيانات ومعلومات إضافية عن المتقدمين للحكم على مدى صلاحيتهم لشغل الوظيفة.
- ب. التحقق من دقة وصحة البيانات التي جمعت من مصادر أخرى عن المتقدمين بطلبات التوظيف.
- ج. إمداد المتقدمين بطلبات التوظيف بالمعلومات التي تهمهم عن الوظيفة والمنظمة.
- د. تحديد إمكانية الاستمرار مع طالب الوظيفة في الإجراءات المتبقية للاختيار.

الخطوة الثالثة: إجراء اختبارات التوظيف

تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء اختبارات التوظيف لأولئك المتقدمين بطلبات التوظيف الذين تمت مقابلتهم بصفة مبدئية وأوصى المقابلون بإجراء الاختبارات لهم ويعرف اختبار التوظيف بأنه إجراء منظم يهدف إلى معاينة سلوك واتجاهات أداء المتقدمين لشغل الوظائف. وتنقسم الاختبارات إلى عدة أنواع:

- ١- اختبارات القدرات: تقيس قدرة الفرد على أداء عمل معين ومدى توافر الشروط اللازمة لأداء هذا العمل ويدخل ضمن هذه الاختبارات: اختبارات الإنجاز، الاختبارات المهنية، واختبارات المهارة.
- ٢- الاختبارات السيكولوجية: تشمل كلا من اختبارات الشخصية واختبارات الذكاء.
- ٣- الاختبارات الصحية: تهدف الى معرفة اللياقة الطبية للمتقدمين للوظيفة الشاغرة.

الخطوة الرابعة: المقابلات النهائية

بعد عمل كافة الاختبارات اللازمة يقوم المسؤولون في إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات شخصية نهائية مع المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة الذين اجتازوا هذه الاختبارات بنجاح وذلك بهدف:

- أ. جمع معلومات إضافية عن قدرات الفرد المتقدم لشغل الوظيفة تتعلق بمدى رغبته الجادة في شغل الوظيفة وقدرته على أداء العمل فيها وطموحاته وتوقعاته ورؤيته لمساره الوظيفي في المستقبل.
- ب. إمداد المرشح بمعلومات إضافية عن الوظيفة والمنظمة وإعطائه صورة حقيقية عن طبيعة العمل الذي يعمل تحت سلطته.
- ج. التوصية بشأن تعيين المرشح أو عدم تعيينه في الوظيفة الشاغرة.

الخطوة الخامسة: التعيين

يقوم مسؤولو إدارة الموارد البشرية في المنظمة بإعداد كشوف بأسماء الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة الذين اتخذت توصية بتعيينهم في هذه الوظائف. وعادة ما يكون قرار التعيين من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة حيث يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة أو نائبة بناء على التوصية المقدمة من إدارة الموارد البشرية وبعد التأكد من موضوعيتها باتخاذ قرار التعيين. ويكون قرار التعيين مكتوباً وتوضح فيه اسم الوظيفة واسم الشخص الموظف وتاريخ بدء التعيين والراتب الذي يتقاضاه شهرياً وما قد يتواجد من بدلات ومزايا أخرى. ورغم أن قرار التعيين يهدف إلى شغل الوظائف الشاغرة في المنظمة فإنه قد توجد معوقات تعوق وربما تحول دون إتمام عملية التعيين. ومن هذه المعوقات:

- نقص الموارد المالية.
- الصراع بين متخذ قرار التعيين والقسم الذي يعين فيه طالب الوظيفة.
- عدول طالب الوظيفة نفسه عن شغل الوظيفة لأسباب تتعلق بالوظيفة أو أسباب شخصية.
- اتخاذ المنظمة قراراً بإعادة الاستقطاب والاختيار من جديد.

نشاط

من خلال دراستك أوجدي الفرق بين الاستقطاب و الاختيار والتعین؟

التعین	الاختيار	الاستقطاب

أسئلة الوحدة الرابعة

السؤال الأول: اذكر معنى استقطاب الموارد البشرية

.....

السؤال الثاني: ماهي طرق استقطاب الموارد البشرية من المصادر الداخلية؟

.....

السؤال الثالث: اذكر مزايا وعيوب استقطاب الموارد البشرية من المصادر الداخلية:

- المزايا

.....

- العيوب

.....

السؤال الرابع: اذكر طرق استقطاب الموارد البشرية من المصادر الخارجية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الخامس: اذكر مزايا وعيوب استقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة:

- المزايا

.....

.....

.....

.....

.....

- العيوب

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال السادس: اذكر معنى الاختيار:

.....

.....

.....

السؤال السابع: اذكر خطوات الاختيار:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5

الوحدة الخامسة

تدريب وتنمية الموارد البشرية

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بعملية تدريب وتنمية الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم وأهداف التدريب.
- ✓ التعرف على أنواع البرامج التدريبية.
- ✓ التعرف على أساليب التدريب.
- ✓ التعرف على مراحل التدريب

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم التدريب والتنمية.
- أهداف التدريب والتنمية.
- أنواع برامج التدريب والتنمية.
- أساليب التدريب.
- خطوات (مراحل) التدريب.

الوقت المتوقع للتدريب

٥ ساعات

تدريب وتنمية الموارد البشرية

◆ أولاً: مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية

- يعرف تدريب وتنمية الموارد البشرية بأنهما تحسين في مهارات ومعارف واتجاهات وسلوك الفرد بهدف إعداده لأداء العمل بكفاءة أفضل في الوظيفة الحالية أو الوظيفة التي سيشغلها في المستقبل.
- التدريب: يركز على الوظائف الحالية للأفراد حيث يعمل على زيادة المهارة والقدرة على أداء الوظائف.
- التنمية: تركز على وظائف المستقبل فمع التقدم في المسار الوظيفي تكون هناك حاجة إلى مهارات وقدرات جديدة.

◆ ثانياً: أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية

- ١- الارتقاء بمستوى الإنتاجية أو الأداء.
- ٢- الارتقاء بمستوى جودة الإنتاج أو الأداء.
- ٣- المساهمة في إعادة التوازن النوعي الكمي لهيكل العمالة من خلال التدريب التحويلي
- ٤- تكوين صف ثانٍ مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق مركزية الأداء والإحلال محل القيادات.
- ٥- الارتقاء بمستوى الأمن الصناعي في حالة العمالة غير الإدارية ومستوى الصحة العقلية في حالة العمالة الإدارية، ذلك أن العمالة الفنية المدربة عادةً ما تكون أقل عرضة لإصابات العمل وأن برامج التنمية الإدارية السليمة تسهم في تطوير القدرات العقلية للمشرفين والمديرين.

نشاط

بصفتك "خبير التدريب وتنمية الموارد البشرية" في إحدى الشركات، اقترح عدة أفكار تساعد في خلق ثقافة التدريب والتنمية لدى الموظفين في الشركة.

.....

.....

.....

◆ **ثالثاً: أنواع برامج التدريب والتنمية**

تصنف برامج التدريب والتنمية الى نوعين:

١:٣ برامج التدريب والتنمية الإدارية لشاغلي الوظائف الإدارية:

توجه برامج التدريب والتنمية الإدارية إلى الأفراد شاغلي الوظائف الإدارية في التنظيم وتنقسم هذه البرامج إلى ثلاثة أنواع تبعاً للمستوى الإداري على النحو التالي:

أ. برامج تنمية الإدارة العليا:

تركز على كيفية وضع السياسات والاهداف واتخاذ القرارات الإدارية.

ب. برامج تنمية الإدارة الوسطى:

تركز على كيفية التخطيط القصير الاجل والتنسيق والتوجيه ودعم قدرات مهارات التفاعل مع المرؤوسين.

ج. برامج تنمية الإدارة الدنيا:

تركز على كيفية كتابة التقارير ورفعها الى الإدارة الوسطى.

٢:٣ برامج تدريب شاغلي الوظائف التنفيذية:

توجه هذه البرامج إلى الأفراد الذين يشغلون الوظائف التنفيذية في المنظمة، أي أولئك الذين يقومون بتنفيذ الخطط والقرارات التي اتخذتها الإدارات العليا والوسطى والدنيا، وتشمل هذه البرامج ما يلي:

أ. برامج التدريب التأهيلي:

التدريب التأهيلي هو نوع من التدريب للعامل الجديد يهدف إلى مساعدته على فهم الهيكل التنظيمي وسياسات المنشأة وطريقة الاستفادة من الخدمات المختلفة ووسائل استخدام اللوائح.

ب- برامج التدريب التخصصي:

التدريب التخصصي هو تدريب يساعد العامل على تأدية العمل وفق طريقة معينة. فالملتحق بعمل معين يكون مسؤولاً عن أداء هذا العمل حسبما هو محدد في كشف وصف الوظيفة والشروط المطلوبة في شاغل الوظيفة. ويساعد التدريب التخصصي في تطوير كفاءات شاغلي الوظيفة المختلفة لأداء الواجب الوظيفي والالتزام بالمسؤوليات بشكل عملي. ومن أمثلة البرامج التخصصية برامج تدريب المحاسبين الجدد والمهندسين والإذاعيين والنجارين.

ج- برامج أمان العمل:

عادة ما يؤدي العامل عمله مستعيناً بالمواد والآلات أو الأدوات التي قد تنتج عنها أخطاء معينة. وتستخدم برامج الأمان الصناعي بغرض تنمية المهارات وعادات الاستخدام السليمة لهذه المواد والآلات والأدوات الأمر الذي يقلل من أخطاء المهنة.

د- برامج التدريب على أعمال السكرتارية:

يستهدف هذا النوع من البرامج تنمية مهارات العاملين على أداء الوظائف المكتبية مثل أعمال السكرتارية وتنظيم الوقت واستخدام الحاسبات الآلية.

هـ- برامج التدريب على المهارات السلوكية:

تهدف هذه البرامج إلى التعرف على كيفية التعامل مع الغير من حيث كيفية الاستقبال والتعامل مع الزملاء والعملاء والمراجعين والرؤساء والمشرفين وكيفية الرد على التليفونات وكيفية إنهاء المكالمات وغيرها من الأنماط السلوكية المطلوبة عند التعامل مع الغير.

◆ رابعاً: أساليب التدريب

تشمل أساليب أو طرق التدريب ما يلي:

١:٤ التدريب على الوظيفة في موقع العمل

- هو أن يقوم المشرف أو أحد العاملين القدامى بتدريب العام على أداء الوظيفة في مكان أداء العمل.
- عيوب ومميزات التدريب في موقع العمل:

المزايا	العيوب
- الممارسة الفعلية للعمل في البيئة الحقيقية له.	- تركيز المشرف على الإنتاج أكثر من تركيزه على التدريب نفسه.
- إتاحة الفرصة للعامل للاستفسار عما يقابله من مشكلات أثناء التدريب.	- انشغال المدرب (المشرف) بأعمال أخرى قد لا تتيح للمتدرب الوقت الكافي للتدريب السليم.
- التقارب بين المشرف (المدرب) والعامل (المتدرب).	-

٢:٤ التدريب عن طريق القاعات الدراسية

• تشمل أساليب التدريب عن طريق القاعات الدراسية ما يلي:

أ- المحاضرات:

توصيل المعلومات الى مجموعه من المتدربين في احدى القاعات الدراسية او التدريبية.

ب- الحلقات الدراسية:

الالتقاء بين مجموعة من المتدربين بهدف دراسة موضوع معين وذلك في وجود قائد يقوم بإدارة الحلقة التدريبية.

ج- المؤتمرات:

الالتقاء بين مجموعة صغيرة من افراد المنظمة بهدف تطوير معارفهم في مجال محدد عن طريق المشاركات الشفوية بين جميع الحاضرين.

د- دراسة الحالات:

تتم دراسة مشكلة معينة عن طريق تقديم حالة واقعية للمتدربين يوصف فيها الموقف توصيفا دقيقا ثم تدور المناقشات بعد ذلك حول هذه الحالة، مثلا ما طبيعة هذا الموقف؟ وما الذي أدى إلى وجوده؟ وما هي الأطراف المؤثرة فيه؟ وما هي النتائج المترتبة على كيفية تشخيص المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها؟

و- تمثيل الأدوار:

يقوم المتدربون في أسلوب تمثيل الأدوار بتمثيل أحد المواقف التي يتعرضون لها في الحياة العملية في مجال العمل الذي يقومون به داخل المنظمة، فمثلا قد يتضمن الدور موظفا يتظلم من قرار صدر ضده أو آخر يحتج على تصرفات الإدارة وسوء المعاملة. وفي مثل هذه الحالة يمكن أن يقوم أحد المتدربين بأداء دور الرئيس أو المشرف بينما يقوم أحد المتدربين بأداء دور العامل (المرؤوس) ويطلب منهم أن يتصرفوا كما لو كانوا في الحياة العملية وفقا للتفكير ورأي كل واحد منهم، على أن يقوم باقي المتدربين غير المشاركين في التمثيل بمراقبة الموقف ويقومون بتسجيل ملحوظاتهم بهدف تقييم أداء الأفراد المشتركين في تمثيل الدور.

هـ- التلمذة الصناعية (التدريب المهني)

تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد المتدربين بالمعارف النظرية والعملية لفترة زمنية معينة على أن يعقب ذلك تدريبه على العمل نفسه في إحدى الشركات. وبالتالي فإن هذه الطريقة تجمع بين تدريب المتدرب خارج العمل وأثناء العمل في موقع العمل). ومن أمثلة ذلك التدريب في الكليات التقنية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني حيث يتدرب المتدربون على

المعارف النظرية والعملية داخل الكليات التقنية ثم يخصص لهم فصل تدريبي (التدريب التعاوني) يتدربون فيه في إحدى شركات القطاع الأهلي.

◆ خامسا: خطوات (مراحل) التدريب

تمر العملية التدريبية بعدة خطوات أو مراحل وهي كما يلي:

الخطوة الأولى: تحليل المشكلة

حيث يجب تحديد المشكلة الأساسية التي تحتاج إلى حل عن طريق التدريب.

الخطوة الثانية: تحليل الوظيفة

نظرا لأن تحليل الوظيفة مرتبط بتحليل المشكلة فيجب تحليل الوظيفة التحديد السلوك المرتبط مع الأداء الناجح للعمل.

الخطوة الثالثة: تحديد أهداف التدريب

حيث يجب تحديد الأهداف المراد تحقيقها من عملية التدريب لأن ذلك يمثل أساس تصميم البرامج التدريبية.

الخطوة الرابعة: تحليل المشتركين

أي تحليل المتقدمين للبرامج التدريبية من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم الحالية والمستويات التدريبية التي وصلوا إليها ورغبتهم وقدرتهم على تقبل وممارسة البرنامج التدريبي المقترح.

الخطوة الخامسة: تصميم البرنامج التدريبي

يتم تصميم البرنامج التدريبي المناسب إما في العمل أي يتم التدريب أثناء ممارسة العمل، أو خارج العمل أي في قاعات (أو ورش) مخصصة للتدريب بعيدا عن مكان العمل.

الخطوة السادسة: وضع ميزانية التدريب

يتم في هذه المرحلة وضع ميزانية التدريب والتي تشمل أجور المدربين، تكلفة قاعة التدريب، تكلفة الحقيبة التدريبية، تكلفة السفر والإقامة والإعاشة، وأحيانا مكافآت المدربين.

الخطوة السابعة: إعداد توجيه المشتركين

حيث يجب إعداد المشتركين وتوجيههم والإعداد الكافي قبل بدء البرنامج التدريبي من حيث اسم البرنامج التدريبي والهدف منه والجهة التي تنفذه.

الخطوة الثامنة: تنفيذ البرنامج التدريبي

في هذه المرحلة يتم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه لحل المشكلة التي سبق تحديدها وللأفراد الذين تم اختيارهم للتدريب.

الخطوة التاسعة: تقييم التدريب:

بعد الانتهاء من التدريب لابد من تقييم نتائجه لمعرفة ما إذا كان عائد التدريب أكبر من تكاليفه أم لا، ويتم ذلك بعدة طرق هي:

- أ- تصميم استمارة استبيان للمتدربين وتوزع عليهم نهاية البرنامج التدريبي للحصول على معلومات تقيّد في معرفة آرائهم في قيمة البرنامج التدريبي ومدى استفادتهم منه
- ب- قياس معارف ومهارات المتدرب قبل التدريب ثم قياسها مرة أخرى بعد التدريب والتعرف على الفرق بينهما فيكون هو ناتج التدريب.
- ج- إجراء مقارنة بين الأفراد الذين تم تدريبهم وأولئك الذين لم يتم تدريبهم وقياس الفرق بينهما فيكون هو ناتج التدريب.

أسئلة الوحدة الخامسة

السؤال الأول: عرف معنى المصطلحات التالية:

- التدريب

.....

- التنمية

.....

السؤال الثاني: اذكر اهداف تدريب وتنمية العاملين في المنظمة؟

.....

السؤال الثالث: اذكر أنواع برامج التدريب والتنمية الادارية

.....

السؤال الرابع: ما المقصود بتدريب العاملين في موقع العمل

.....

السؤال الخامس: اذكر مزايا وعيوب تدريب العاملين في موقع العمل:

- المزايا

.....

.....

.....

.....

.....

- العيوب

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال السادس: عدد طرق التدريب في القاعات الدراسية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال السابع: اذكر طرق تقييم التدريب والتنمية البشرية:

.....

.....

.....

السؤال الثامن: عدد خطوات (مراحل) التدريب

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6

الوحدة السادسة

أجور العاملين

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بمفهوم ونظام الأجور في المنظمة.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم الأجور.
- ✓ التعرف على أهداف الأجور.
- ✓ التعرف على مفهوم وطرق تقييم الوظائف.
- ✓ التعرف على العوامل المؤثرة على الأجور.
- ✓ التعرف على طرق دفع الأجور

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم الأجور.
- أهداف إدارة الأجور.
- تقييم الوظائف
- العوامل المؤثرة على الأجور.
- طرق دفع الأجور.

الوقت المتوقع للتدريب

٥ ساعات

أجور العاملين

◆ أولاً: مفهوم الأجور

- الأجر: يعرف بأنه ما يتقاضاه العامل من المنظمة التي يعمل بها نظير عمله على أساس يومي أو أسبوعي.
- الراتب: يعرف بأنه ما يتقاضاه الموظف من المنظمة التي يعمل بها نظير عمله خلال فترة زمنية منتظمة عادةً على أساس شهري.

◆ ثانياً: أهداف ادارة الأجور

- ١- الحصول على العمالة اللازمة وبالمؤهلات المطلوبة
- ٢- الإبقاء على العمالة الموجودة في المنظمة
- ٣- تحفيز العاملين للترقية
- ٤- تخفيض التكاليف

◆ ثالثاً: تقييم الوظائف

١:٣ مفهوم تقييم الوظائف

وهو تحديد قيمة (وزن) كل وظيفة نسبة إلى باقي الوظائف الموجودة في المنظمة، بحيث توضع في ترتيب متدرج يعكس الأهمية النسبية لكل وظيفة من هذه الوظائف. ويفيد هذا التقييم في وضع السياسات المتعلقة بالأجور في المنظمة وذلك بإعطاء شاغل الوظيفة الأجر الذي يكافئ أهمية أو وزن الوظيفة مقارنة مع باقي الوظائف الأخرى في المنظمة.

٢:٣ طرق تقييم الوظائف

- أ- **طريقة الترتيب:** يتم ترتيب كافة الوظائف الموجودة في المنظمة ترتيباً تصاعدياً حسب أهميتها النسبية بين باقي لوظائف وذلك بالاسترشاد بمجموعة من العوامل مثل: متطلبات الوظيفة (التعليم، الخبرة العملية والمجهود الذهني والعضلي، والمسؤوليات الإشرافية وظروف العمل).
- ب- **طريقة التدرج:** يتم تحديد قيمة أو وزن الوظيفة على أساس مقياس معين هو سلم الدرجات الذي يمثل المستويات الوظيفية المتدرجة في المنظمة. انظر الشكل (٦-١).

- ج- **طريقة مقارنة العوامل:** يتم تحديد قيمة او وزن الوظيفة على أساس كل عامل من عوامل التقييم على حدة بحيث يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفة هو القيمة او النسبة (او الأهمية) لهذه الوظيفة.
- د- **طريقة النقاط:**
- هـ- **طريقة النقاط:** يتم تحديد قيمة أو وزن الوظيفة على أساس إعطاء تقديرات كمية الأوزان الوظائف وذلك في ضوء وجود دليل خاص بالعوامل التي يتم على أساسها تقييم كافة الوظائف في المنظمة. وتتحدد الأهمية النسبية للوظيفة محل التقييم بمجموع النقاط التي حصلت عليها من كافة عوامل التقييم وفق الدليل المشار إليه ومدى وجود كل عامل من عوامل التقييم في هذه الوظيفة.

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF CIVIL SERVICE

المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية

سلم رواتب الموظفين العام
المعتمد بالأمر الكريم رقم (م/٤٠٩٧) ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥ هـ، اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥ هـ

المرتبة	الدرجات															المرتبة
	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
١	٤٨٩٠	٤٧٥٥	٤٦٢٠	٤٤٨٥	٤٣٥٠	٤٢١٥	٤٠٨٠	٣٩٤٥	٣٨١٠	٣٦٧٥	٣٥٤٠	٣٤٠٥	٣٢٧٠	٣١٣٥	٣٠٠٠	
٢	٥٧٤٠	٥٥٧٥	٥٤١٠	٥٢٤٥	٥٠٨٠	٤٩١٥	٤٧٥٠	٤٥٨٥	٤٤٢٠	٤٢٥٥	٤٠٩٠	٣٩٢٥	٣٧٦٠	٣٥٩٥	٣٤٣٠	
٣	٦٦٠٥	٦٤١٥	٦٢٢٥	٦٠٣٥	٥٨٤٥	٥٦٥٥	٥٤٦٥	٥٢٧٥	٥٠٨٥	٤٨٩٥	٤٧٠٥	٤٥١٥	٤٣٢٥	٤١٣٥	٣٩٤٥	
٤	٧٧٥٥	٧٥٢٠	٧٢٩٠	٧٠٦٠	٦٨٣٠	٦٦٠٠	٦٣٧٠	٦١٤٠	٥٩١٠	٥٦٨٠	٥٤٥٠	٥٢٢٠	٤٩٩٠	٤٧٦٠	٤٥٣٠	
٥	٨٩٥٥	٨٦٨٥	٨٤٢٠	٨١٥٥	٧٨٩٠	٧٦٢٥	٧٣٦٠	٧٠٩٥	٦٨٣٠	٦٥٦٥	٦٣٠٠	٦٠٣٥	٥٧٧٠	٥٥٠٥	٥٢٤٠	
٦	١٠٣٣٥	١٠٠٣٠	٩٧٢٥	٩٤٢٠	٩١١٥	٨٨١٠	٨٥٠٥	٨٢٠٠	٧٨٩٥	٧٥٩٠	٧٢٨٥	٦٩٨٠	٦٦٧٥	٦٣٧٠	٦٠٦٥	
٧	١٢١٢٠	١١٧٥٥	١١٣٩٠	١١٠٢٥	١٠٦٦٠	١٠٢٩٥	٩٩٣٠	٩٥٦٥	٩٢٠٠	٨٨٣٥	٨٤٧٠	٨١٠٥	٧٧٤٠	٧٣٧٥	٧٠١٠	
٨	١٣٨٢٠	١٣٤٠٥	١٢٩٩٠	١٢٥٧٥	١٢١٦٠	١١٧٤٥	١١٣٣٠	١٠٩١٥	١٠٥٠٠	١٠٠٨٥	٩٦٧٠	٩٢٥٥	٨٨٤٠	٨٤٢٥	٨٠١٠	
٩	١٥٨٥٥	١٥٣٨٥	١٤٩١٥	١٤٤٤٥	١٣٩٧٥	١٣٥٠٥	١٣٠٣٥	١٢٥٦٥	١٢٠٩٥	١١٦٢٥	١١١٥٥	١٠٦٨٥	١٠٢١٥	٩٧٤٥	٩٢٧٥	
١٠	١٧٤١٥	١٦٩٠٥	١٦٣٩٥	١٥٨٨٥	١٥٣٧٥	١٤٨٦٥	١٤٣٥٥	١٣٨٤٥	١٣٣٣٥	١٢٨٢٥	١٢٣١٥	١١٨٠٥	١١٢٩٥	١٠٧٨٥	١٠٢٧٥	
١١		١٨٧٠٥	١٨١٧٥	١٧٦٤٥	١٧١١٥	١٦٥٨٥	١٦٠٥٥	١٥٥٢٥	١٤٩٩٥	١٤٤٦٥	١٣٩٣٥	١٣٤٠٥	١٢٨٧٥	١٢٣٤٥	١١٨١٥	
١٢			٢٠٢٧٥	١٩٧٠٥	١٩١٣٥	١٨٥٦٥	١٨٠٩٥	١٧٥٢٥	١٧٠٥٥	١٦٥٨٥	١٦١١٥	١٥٦٤٥	١٥١٧٥	١٤٧٠٥	١٤٢٣٥	
١٣				٢١٨٣٥	٢١٢٣٠	٢٠٦٢٥	٢٠٠٢٠	١٩٤١٥	١٨٨١٠	١٨٢٠٥	١٧٦٠٠	١٦٩٩٥	١٦٣٩٠	١٥٧٨٥	١٥١٨٠	
١٤					٢٤٠١٥	٢٣٣١٥	٢٢٦١٥	٢١٩١٥	٢١٢١٥	٢٠٥١٥	١٩٨١٥	١٩١١٥	١٨٤١٥	١٧٧١٥	١٧٠١٥	
١٥						٢٨٦٤٠	٢٧٧٧٥	٢٦٩١٠	٢٦٠٤٥	٢٥١٨٠	٢٤٣١٥	٢٣٤٥٠	٢٢٥٨٥	٢١٧٢٠	٢٠٨٥٥	

www.mcs

الشكل (١-٦) مثال سلم رواتب لموظفين الخدمة المدنية

نشاط

من خلال دراستك أوجدي الفرق بين تحليل الوظيفة و توصيف الوظيفة و تقييم الوظيفة؟

التحليل	التوصيف	التقييم

◆ رابعاً: العوامل المؤثرة على الأجور

يجب أن تأخذ إدارة الموارد البشرية في الاعتبار العديد من العوامل عند وضع سياسة الأجور. وتشمل هذه العوامل: عوامل خارجية وعوامل داخلية نعرضها كما يلي:

١:٤ العوامل الخارجية

أ- الظروف السائدة في سوق العمل

يعتبر عامل الظروف السائدة في سوق العمل من أهم العوامل التي يجب دراستها قبل وضع سياسة الأجور في المنظمة. ونعني بالظروف السائدة في سوق العمل قوى العرض والطلب فعندما يكون المعروض من العمالة كبيراً يمكن الحصول على العمالة اللازمة عند أجر أقل والعكس صحيح فعندما يقل المعروض من القوى العاملة لا يمكن الحصول على العمالة اللازمة إلا عند أجور مرتفعة.

ب- مستوى الأجور في الشركات المنافسة

يجب على الشركة دراسة مستوى الأجور التي تدفعها الشركات المنافسة للعاملين فيها حيث لا يمكن الحصول على العاملين المؤهلين ذوي الكفاءات العالية عند مستوى أجور أدنى من تلك التي تدفعها الشركات المنافسة.

ج- تكلفة المعيشة

يجب على المنظمة أن تدفع أجوراً ورواتب للعاملين فيها بحيث تكون كافية لمقابلة الاحتياجات العادية للفرد المتوسط الذي يعيش في مجتمع متحضر، كما يجب دفع علاوات سنوية تعوضه عن معدلات التضخم السائدة في الدولة.

د- قوانين العمل والتشريعات الحكومية

يجب دراسة قوانين العمل والتشريعات الحكومية المتعلقة بالأجور مثل تحديد عدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية والحد الأدنى للأجور في الساعة أو الأسبوع أو الشهر وكذلك المسائل المتعلقة بالإجازات الأسبوعية والسنوية والمرضية.

هـ- اتحادات العمال

تقوم اتحادات ونقابات العمال بالدفاع عن العمال أمام الحكومة والمنظمات خاصة فيما يتعلق بالأجور وبالتالي فإن المنظمة يجب أن تأخذ في الاعتبار رأي اتحادات ونقابات العمال في مسألة الأجور وساعات العمل والإجازات عند وضع سياسة الأجور.

٢:٤ العوامل الداخلية

أ- أهمية الوظيفة

تشكل أهمية الوظيفة عاملاً أساسياً في تحديد مستوى الأجر الملائم لهذه الوظيفة فكلما زادت أهمية الوظيفة بين الوظائف المختلفة في المنظمة زاد مستوى الأجر الذي يحصل عليه شاغل هذه الوظيفة.

ب- لإنتاجية

يقصد بالإنتاجية عدد الوحدات التي يمكن للعامل الواحد إنتاجها خلال وحدة زمنية معينة، مثلاً ساعة أو يوم أو أسبوع. وبطبيعة الحال فإنه كلما زادت إنتاجية العامل يجب إعطاؤه أجراً أكبر يتناسب مع إنتاجيته.

ج- القدرة على الدفع

يحدد عامل القدرة على الدفع مستوى الأجور التي يحصل عليها الأفراد العاملون في المنظمة. فالشركات الكبيرة ذات الربحية المرتفعة، مثل شركة أرامكو أو سابك، عادة ما تدفع أجوراً عالية للعاملين فيها أما الشركات الصغيرة وذات الربحية المنخفضة فعادة ما تدفع أجوراً منخفضة للعاملين فيها.

◆ خامساً: طرق دفع الأجور

تدفع المنظمات الأجور وفق طريقتين أساسيتين وهما الأجر حسب الزمن (الأجر الزمني) والأجر حسب الإنتاج (الأجر التشجيعي) ونتناول هذه الطرق كما يلي:

١:٥ نظام الأجر الزمني:

- يتم تحديد الأجور في ظل نظام الأجر الزمني على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في عمله – ساعة أو يوم أو شهر – مع عدم تغير الأجر مع تغير كمية الإنتاج التي ينتجها العامل. وتوجد عدة أسباب تدعو الإدارة إلى اتباع نظام الأجر الزمني وهي:
- انتشارا المكيئة الصناعية أدى إلى تقليل الحاجة إلى الأجور كنظام للحوافز.
- زيادة نسبة العمالة غير المباشرة مقارنة بنسبة العمالة المباشرة
- الضغط المتزايد من قبل نقابات العمال وكثرة الشكاوى من نظام الأجر التشجيعي (الأجر حسب الإنتاج).

- صعوبة قياس الإنتاجية في بعض المجالات مثلما هو الحال في المنظمات الخدمية.
- وجود نظام صارم للرقابة على الأداء.
- الأعمال التي تتم عن طريق مجموعة من العاملين وليس عاملاً واحداً.
- عندما تكون الوحدات المنتجة غير متماثلة.

٢:٥ نظام الأجر التشجيعي:

- يتم تحديد الأجور في نظام الأجر التشجيعي (حسب الإنتاج) وفق كمية الإنتاج التي ينتجها العامل. ومن الأساليب التي تدعو الإدارة إلى اتباع نظام الأجر التشجيعي ما يلي:
- وجود ارتباط بين الجهد المبذول وكمية الإنتاج
 - سهولة قياس إنتاجية العامل
 - عدم وجود نظام رقابة صارم على العمال
 - عندما يكون الإنتاج نمطياً
- وتوجد عدة طرق لدفع الأجور وفق نظام الأجر التشجيعي ومنها ما يلي:
- (أ) طريقة هلسي:

$$\text{أجر العامل} = (\text{أجر الساعة} \times \text{الوقت الأصلي}) + \text{العلاوة الإضافية}$$

$$\text{العلاوة الإضافية} = \text{الوفر في الوقت} * \text{أجر الساعة} - \text{نسبة العلاوة}$$

❖ مثال:

يشتغل عامل في شركة جدة للمواد الغذائية ويحصل على أجر قدره ٢٠ ريال في الساعة الواحدة وقد استطاع أن ينجز العمل المطلوب منه في 6 ساعات بدلاً من 8 ساعات- كما يحصل العامل على علاوة قدرها ٧٥٪ من قيمة أجر الساعة التي يوفرها.

المطلوب:

احسب الأجر الذي يستحقه العامل في اليوم

الحل:

$$\text{العلاوة الإضافية} = \text{الوفر في الوقت} \times \text{أجر الساعة} \times \text{نسبة العلاوة}$$

$$= (8 - 6) \times 20 \times 75\%$$

$$= 2 \times 20 \times 75\%$$

$$= 30 \text{ ريال}$$

$$\begin{aligned} \text{أجر العامل} &= (\text{أجر الساعة} \times \text{الوقت الأصلي}) + \text{العلاوة الإضافية} \\ &= 30 + (6 \times 20) = \\ &= 20 + 120 = \\ &= 150 \text{ ريال} \end{aligned}$$

(ب) طريقة امريسون:

تعرف هذه الطريقة باسم طريقة الكفاءة الإنتاجية لأن الأجر يتحدد على أساس الكفاءة الإنتاجية للعامل. وتتحدد الكفاءة الإنتاجية للعامل على أساس الوقت المعياري للعمل مقارنة بالوقت الذي أنجز فيه العمل، أي أن:

معدل الكفاءة الإنتاجية للعامل = الوقت المعياري للعمل ÷ الوقت المستغرق في إنجاز العمل

ويتحدد أجر العامل وفق هذه الطريقة كما يلي:

أجر العامل = (الوقت المستغرق في إنجاز العمل × أجر الساعة) + (الوقت المستغرق في إنجاز العمل × أجر الساعة) × نسبة المكافأة

❖ مثال:

يشغل عامل في شركة الرياض للطور ويحصل على أجر قدره 30 ريال في الساعة فإذا علمت أن الوقت المعياري لإنجاز العمل هو 40 ساعة أسبوعياً وأن العامل أنجز العمل في 50 ساعة وأن مكافأة العامل تحسب كما يلي:

○ 25% عند معد كفاءة 90%

○ 20% عند معد كفاءة 80%

○ 15% عند معد كفاءة 70%

المطلوب

احسب أجر العامل؟

الحل

معدل الكفاءة الإنتاجية للعامل = الوقت المعياري للعمل ÷ الوقت المستغرق في إنجاز العمل

$$= 50 \div 60 = 80\%$$

وحيث إن:

أجر العامل - (الوقت المستغرق في إنجاز العمل × أجر الساعة) + (الوقت المستغرق في

إنجاز العمل × أجر الساعة) × نسبة المكافأة {

$$= (30 \times 50) + \{20\% \times (30 \times 50)\}$$

$$= (1500) + (20\% \times 1500)$$

$$= 1500 + 300$$

$$= 1800 \text{ ريال}$$

أسئلة الوحدة السادسة

السؤال الأول: عرف معنى الأجور

.....

السؤال الثاني: اذكر اهداف إدارة الأجور في المنظمة؟

.....

السؤال الثالث: ما هو تقييم الوظيفة؟ وماهي طرق تقييم الوظائف؟

.....

السؤال الرابع: اذكر العوامل الخارجية المؤثرة على الأجور:

أ-

.....

ب-

.....

ج-

.....

د-

.....

هـ-

.....

السؤال الخامس: اذكر العوامل الداخلية المؤثرة على الأجور:

أ-

.....

ب-

.....

ج-

.....

السؤال السادس: اذكر معنى المصطلحات التالية:

- الأجر الزمني

.....

.....

.....

- الأجر التشجيعي

.....

.....

.....

السؤال السابع: ماهي الأسباب التي تدعو إلى اتباع نظام الأجر الزمني؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثامن: ماهي الأسباب التي تدعو إلى اتباع نظام الأجر التشجيعي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7

الوحدة السابعة

تحفيز العاملين

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بمفهوم وأنواع الحوافز التي تدفع العاملين الى الرغبة في الأداء الذي يحقق أهداف التنظيم.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم تحفيز العاملين.
- ✓ التعرف على نظريات الدوافع.
- ✓ التعرف على أنواع الحوافز.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم تحفيز العاملين.
- نظريات الدوافع.
- أنواع الحوافز.

الوقت المتوقع للتدريب

٥ ساعات

تحفيز العاملين

◆ أولاً: مفهوم التحفيز

- الدافع: هو قوة داخلية (داخل الإنسان) تعمل على توجيه السلوك في إنجاز معين وبقوة معينة.
- الحافز: فهو قوة خارجية تثير دافع الفرد في اتجاه معين.
- ✓ ويبرر الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين من الرغبة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع.
- ✓ ويمكن أن يعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه وتصاغ هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز (القدرة + المعلومات)}$$

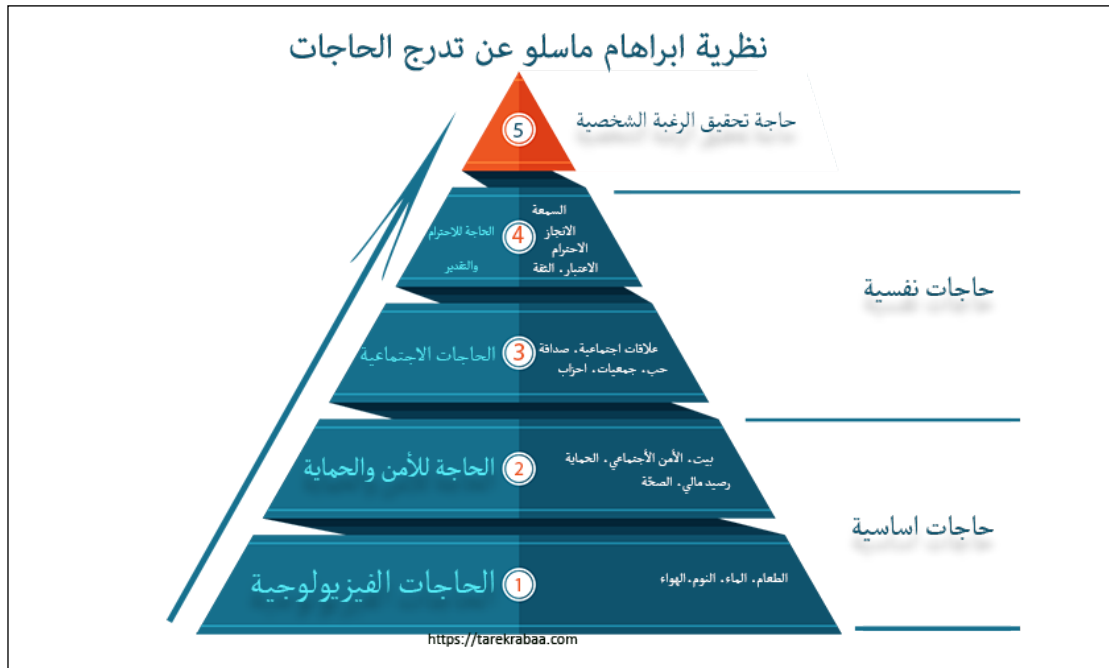
◆ ثانياً: نظريات الدوافع

يوجد العديد من النظريات التي تفسر دوافع الفرد ومنها ما يلي:

١- نظرية تدرج الحاجات الإنسانية:

ابتكر إبراهيم ماسلو نظرية عن دوافع السلوك الإنساني أطلق عليها نظرية تدرج الحاجات الإنسانية أو نظرية (ماسلو) في الدوافع. انظر الشكل (٧-١). ووفقاً لهذه النظرية فإن الحاجات الإنسانية تنقسم إلى خمسة أنواع وهي:

- أ- الحاجات الفسيولوجية
- ب- الحاجة إلى الأمن
- ج- الحاجات الاجتماعية
- د- الحاجة إلى الاحترام والتقدير
- ي- الحاجة إلى تحقيق الذات



الشكل (٧-١) نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لابراهيم ماسلو

٢- نظرية X و Y:

ابتكر دوجلاس ماجريجور نظرية تتعلق بالدوافع الفردية اشتهرت باسم نظرية X و Y.

أ- نظرية X: تفترض أن الفرد كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يريد تحمل المسؤولية وليس لديه أي طموح من العمل الذي يقوم به. وبالتالي يجب استخدام جميع أنواع العقاب المشروعة لدفعه نحو العمل مثل لفت النظر والخصم من الراتب والنقل والفصل من الخدمة.

ب- نظرية Y: تفترض أن الفرد نشيط بطبعه ويحب العمل ويريد تحمل المسؤولية ولديه الرغبة في الإنجاز وعنده طموح من هذا العمل الذي يؤديه وبالتالي فإنه يجب استخدام جميع أنواع الثواب المشروعة لدفعه نحو العمل مثل زيادة الأجر والترقية.

٣- نظرية E.R.G:

ابتكر هذه النظرية كلايتون ديرفر الذي قسم حاجات الأفراد إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- حاجات الوجود (E): وهي الحاجات اللازمة لوجود وبقاء الإنسان على قيد الحياة وتشمل الحاجات الفسيولوجية والحاجات الأمنية.

ب- حاجات الانتماء (R): وهي حاجات الفرد إلى الانتماء وبناء العلاقات الإنسانية مع أسرته وأصحابه وزملائه وجيرانه.

ج- حاجات النمو(G): وهي حاجات الفرد لأن يكون في مستويات عليا في المجتمع الذي يعيش فيه وتشمل حاجات الفرد إلى تقدير الذات وإثبات الوجود.

٤- نظرية العنصرين (أو العاملين):

ابتكرها فرديريك هيرزبيرج، وتفترض هذه النظرية إن عدم الرضا وغياب الدافع ينتجان من عوامل مستقلة (مختلفة) تماماً عن العوامل التي تؤثر على الرضا والدافع، حيث افترض أن هذه العاملين هي:

- أ- العوامل الصحية (الوقائية): هي العوامل التي تؤثر على عدم الرضا، حيث تتعلق هذه العوامل بحاجات المستوى الأدنى وتشمل سياسات المنظمة والإشراف والعلاقات الشخصية وظروف العمل والأجور.
- ب- العوامل الدافعة: هي العوامل المسببة للرضا أي تؤدي إلى رضا العاملين وتدفعهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين من مستوى الأداء وتمثل هذه العوامل حاجات المستوى الأعلى وتشمل الإنجاز والتغيير والمسؤولية والنمو الشخصي.

◆ ثالثاً: أنواع الحوافز

يمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع كما يلي:

١:٣ الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

أ- الحوافز الإيجابية: هي التي تركز على جوانب الخير الذي يعود على لعاملين عندما يتبعوا سلوكاً معيناً تريده الإدارة. ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- ✓ عدالة الأجور
- ✓ المعاملة الطيبة والعدالة للعاملين
- ✓ البدلات الخاصة بطبيعة العمل مثل بدلات العاملين في المجال الصحي (بدل عدوى) والعاملين في المناجم (بدل مخاطرة)
- ✓ توفير فرص الترقية أمام العاملين
- ✓ توفير ظروف العمل المادية مثل الإضاءة والتهوية...إلخ
- ✓ توفير الخدمات الطبية والرياضية والاجتماعية والترفيهية

أ- الحوافز السلبية: هي التي تركز على مدخل التخويف العقاب في إثارة دافع الافراد نحو

سلوك معين. ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

✓ الحرمان من المكافآت والعلاوات والاجازات

✓ الحرمان من الترقية أو الفصل من الخدمة

٢:٣ الحوافز الفردية والحوافز الاجتماعية:

أ- الحوافز الفردية: هي التي ترتبط بمقدار الجهد المبذول من قبل الفرد الواحد، حيث يمكن

تطبيق سياسة الحوافز الفردية في الحالات التي يمكن فيها تحديد دور محدد ومعدل انتاج

معين لكل عامل من العاملين على حدة.

ب- الحوافز الجماعية: هي التي تعطى لمجموعة من العاملين الذين يشتركون ف أداء عمل

معين، حيث يمكن تطبيق سياسة الحوافز الجماعية في الحالات التي يصعب فيها تحديد دور

محدد وواضح لكل فرد.

٣:٣ الحوافز المادية والحوافز الغير مادية:

أ- الحوافز المادية:

✓ الأجور

✓ المكافآت

✓ العلاوات

✓ المشاركة في الأرباح

✓ نسبة معينة من المبيعات

✓ الهدايا العينية (ساعة – جوال – حاسب)

ب- الحوافز الغير مادية:

✓ الترقية

✓ الإجازات

✓ المشاركة في اللجان أو مجلس الإدارة

✓ الأوسمة

✓ خطابات الشكر



تعد شركة "Google" من أهم الشركات عالمياً في الاهتمام والعناية بموظفيها، حيث أن الغرض الأساسي من الاهتمام بالموظفين بالنسبة لشركة "Google" هو قيامهم بعملهم في أفضل مناخ هادئ وصحي، يسمح لهم باستخدام أي وسيلة ترفيه، ليعودوا إلى عملهم بعد فترة في أفضل حالة. وسنعرض لكم أفضل الخدمات التي تقدمها "Google" لموظفيها:

- ١- **إفطار وغداء وعشاء صحي ومجاني:** تحرص "Google" على تقديم أفضل الوجبات لموظفيها، كما تحرص على اختيار نوعية عالية الجودة، وتحرص على نظافة وجودة الطعام، وقامت "Google" بتعيين فريق خاص من أفضل الطباخين لتحضير الوجبات الثلاث يومياً.
 - ٢- **فحوصات الصحة والأسنان بالمجان:** تهتم الشركة بسلامة صحة موظفيها، فتقدم لهم جميع الفحوصات الطبية بالمجان بشكل دوري.
 - ٣- **قصات شعر مجانية:** تعرف "Google" مدي انشغال موظفيها طوال الوقت، ولكنها تهتم بمظهرهم العام، وتوفر لهم أماكن للذهاب إليها للحصول على قصات شعر جديدة بالمجان أيضاً.
 - ٤- **خدمة التنظيف الجاف للملابس:** في حال عدم وجود فرصة لأحد العاملين بالشركة لتنظيف ملابسه، ستقوم الشركة بهذا الدور، حيث توفر "Google" للعاملين خدمة تنظيف الملابس.
 - ٥- **نادي رياضي:** تحرص "Google" على اللياقة البدنية لموظفيها، فبمجرد عمك بالشركة يصبح لك الحق في استخدام غرفة النادي الرياضي.
 - ٦- **حمامات سباحة:** توفر "Google" للعاملين حمامات سباحة يمكنهم استخدامها خلال أوقات راحتهم.
 - ٧- **المساج:** بعد يوم عمل شاق، ستحتاج إلى جلسة تدليك على يد مختصين، وهو ما توفره شركة "Google" لموظفيها.
 - ٨- **سيارات:** توفر الشركة للعاملين سيارات لتسهيل عليهم التنقل إلى أي مكان.
 - ٩- **أماكن مخصصة لل قيلولة:** توفر الشركة للعاملين أماكن خاصة للقيلولة خلال أوقات راحتهم، أو حال شعورهم بأي إرهاق.
 - ١٠- **غرفة الألعاب الإلكترونية:** في "Google" هناك غرفة مخصصة لألعاب الفيديو، حتى يستطيع الموظفون التمتع بوقتهم بعيداً عن ضغط العمل.
 - ١١- **إجازة للأمهات الجدد:** تهتم الشركة بعمل المرأة وتؤمن بدورها، ولذلك فعلت قانون داخل الشركة وهو إجازة مدفوعة الأجر لمدة خمسة أشهر قابلة للتجديد للأمهات الجدد.
 - ١٢- **الحرص على عائلات الموظفين بعد وفاتهم:** تقدم شركة "Google" لموظفيها التأمين الكامل حتى بعد وفاتهم، بحيث يكون لعائلة المتوفي الحق في الحصول على 50% من راتبه لمدة عشر سنوات، كما ذكر موقع The New York Times. كما أنه في حال وجود أطفال فإن "Google" تقدم لهم مبالغ شهرية تصل إلى ألف دولار، حتى يصلون إلى عمر ٢٣ عاماً إذا كانوا لا يزالون يدرسون وإلى سن ١٩ عاماً حال عدم دراستهم.
- ترى لو كل الشركات وفرت خدمات مثل الخدمات التي وفرتها "Google" فكيف سيعكس ذلك على موظفيها؟

أسئلة الوحدة السابعة

السؤال الأول: ما الفرق بين دوافع وحوافز العاملين

.....

السؤال الثاني: اذكر مفهوم النظريات التالية:

- نظرية تدرج الحاجات الانسانية

.....

- نظرية X و نظرية Y

.....

- نظرية E.R.G

.....

- نظرية العنصرين

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث: فرق بين كل من:

- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

.....

.....

.....

.....

.....

- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

.....

.....

.....

.....

.....

- الحوافز المادية والحوافز الغير مادية

.....

.....

.....

.....

.....

8

الوحدة الثامنة

تقييم أداء العاملين

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بعملية تقييم أداء العاملين في المنظمة.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم تقييم الاداء.
- ✓ التعرف على فوائد تقييم الاداء.
- ✓ التعرف على مشكلات تقييم الاداء
- ✓ التعرف على مراحل تقييم الاداء.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم تقييم الاداء.
- فوائد تقييم الاداء.
- مشكلات تقييم الأداء.
- مراحل تقييم الأداء

الوقت المتوقع للتدريب

٥ ساعات

تقييم أداء العاملين

◆ أولاً: مفهوم تقييم الأداء

ويُعرف تقييم أداء العاملين بأنه عملية تحليل وتقييم أداء العاملين وقياس كفاءتهم في النهوض بأعباء العمل في الوظائف الحالية التي يشغلونها ومدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتها ومدى إمكانية شغلهم لوظائف ذات مستوى أعلى في المنظمة. انظر الشكل (٨-١).

✓ وتحتاج عملية تقييم الأداء إلى نظام علمي دقيق يتضمن معايير جيدة وطريقة سليمة للحكم على الأداء من خلال هذه المعايير.

◆ ثانياً: فوائد تقييم أداء العاملين

- ١- تطوير الأداء
- ٢- الترقية والنقل
- ٣- التحفيز
- ٤- تحديد الاحتياجات التدريبية
- ٥- اختبارات التوظيف

◆ ثالثاً: مشكلات تقييم الأداء

أ. خطأ الهالة:

تأثير صفة (خاصية) واحدة من الصفات التي تدخل في تقييم الأداء على عملية التقييم.

ب. الميل ناحية الوسط:

أن يقوم القائم بتقييم الأداء بإعطاء تقديرات متوسطة للأداء لجميع أو أغلب العاملين، وقد يقع القائم بعملية التقييم في هذه المشكلة بسبب عدم وجود معلومات كافية تساعد على التقييم السليم أو لتفادي المشكلات مع مرؤوسيه.

ج. التساهل أو التشدد:

يميل بعض المديرين إلى التساهل في إعطاء التقديرات العالية للمرؤوسين، كما يميل البعض الآخر من المديرين إلى التشدد فيعطون تقديرات متدنية للمرؤوسين. فقد يكون المدير ذا شخصية ضعيفة أو متساهلة وقد يكون ذا شخصية قوية أو متشددة.

نموذج تقييم أداء موظف

بيانات الموظف			
تقييم الأداء عن الفترة من: / /	إلى: / /		
الإسم:	الوظيفة:		
تاريخ مباشرة العمل:	الوحدة التنظيمية:		
المرتبة/الدرجة:	الراتب الشهري:		
درجات تقييم الأداء			
(1) - ضعيف - 50 فأقل	(2) - متوسط - 50 - 69	(3) - جيد - 70 - 79	(4) - جيد جداً - 80 - 89
(5) - ممتاز - 90 فما فوق			
تقييم الأداء			
م	عناصر التقييم	درجة التقييم	
1.	الإنتاجية		
2.	الإلتزام بأوقات ومواعيد العمل		
3.	المعرفة بمتطلبات الوظيفة		
4.	تحمل ضغوط العمل		
5.	القدرة على التواصل		
6.	الإعداد والمتابعة		
7.	الأفكار والمفاهيم الجنبدة		
8.	حل المسائل		
9.	اتخاذ القرارات		
10.	العلاقات مع الموظفين		
11.	التفاعلية في فرق العمل		
12.	توظيف الخبرة السابقة في مجال العمل		
13.	بذل جهود وأوقات إضافية للعمل		
14.	الرغبة في التعلم والتطوير		
15.	القدرة على التكيف مع بيئة العمل		
16.	القدرة على الإضافة للوظيفة		
إجمالي أداء الوظيفة			
الملاحظات والتوصيات			
الرئيس المباشر		مدير الوحدة التنظيمية	
الاعتماد			
الإسم:			
التوقيع:			
التاريخ:			

يمثل الشكل (٨-١) نموذج تقييم أداء موظف.

د. التحيز:

تحيز القائم بالتقييم مع أو ضد العامل الذي يقوم بتقييم أدائه.

هـ. التأثر بتقييم الأداء في الماضي:

يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء بآخر تقدير للأداء حصل عليه العامل.

و. أغراض التقييم:

من الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء اتجاه المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية ومبالغ فيها عندما يكون تقييم الأداء الأغراض منح الحوافز والعلاوات أو الترقية وإعطاء تقديرات منخفضة عندما يكون تقييم الأداء لأغراض التدريب ورفع مستوى الأداء وربما الترفيه والإجازات.

◆ رابعا: مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل وهي:

الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء

وتختلف في الأعمال المهنية عنها في أعمال الإشراف التي تقوم بها طبقة الإدارة وذلك على النحو التالي:

أ- المعايير التي تستخدم في تقييم أداء العاملين في الأعمال المهنية:

- كمية الإنتاج
- جودة الإنتاج
- تقليل الفاقد
- التعاون مع الزملاء.
- طاعة الأوامر.
- المواظبة.

ب- المعايير التي تستخدم في الأعمال الإشرافية:

- القدرة على التنظيم.
- المعلومات الفنية
- القيادة.
- القدرة على التوجيه.
- القدرة على التدريب.
- المبادرة.

ومن أمثلة المعايير الكمية ما يلي:

- إنتاج ١٥ كرسي يوميا.
- خياطة ٢٠ ثوب أسبوعيا.

- تركيب ٢٤ متر بلاط يوميا . - إصلاح 60 جهاز تليفزيون شهريا .

ومن أمثلة المعايير غير الكمية ما يلي:

- إعداد التقارير الدورية وغير الدورية.
- توفير المعلومات التي يطلبها زملاء العمل.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي

توجد طرق عديدة لقياس الأداء الفعلي للعاملين مثل:

- الملاحظات الشخصية
- التقارير الإحصائية
- التقارير الشفوية
- التقارير المكتوبة

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

في هذه الخطوة يتم مقارنة الأداء الفعلي للعامل (كمية الإنتاج التي أنتجها خلال فترة زمنية محددة، عدد ساعات العمل التي قضاها في العمل، مقدار التعاون مع زملائه بالمعايير التي وضعتها المنظمة في هذا الشأن. وبطبيعة الحال قد يكون هناك انحراف أو فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.

الخطوة الرابعة: مناقشة تقييم الأداء مع العاملين

يقوم المدير بمناقشة العاملين في تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم بعد اطلاعهم عليها، وقد يواجه المدير رد فعل سلبي قوي من قبل العاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة من عملية التقييم. ومن المهم في هذه المرحلة أن يقوم المدير بإقناع العاملين بأن ما حصلوا عليه من تقديرات قد تم وفق أسس موضوعية لا يوجد بها أي نوع من أنواع التحيز ضدهم.

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

وهي المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء لجعل أداء العامل في الفترة القادمة يكافئ أو يقترب من المعايير الموضوعية.

أسئلة الوحدة الثامنة

السؤال الأول: ما معنى تقييم أداء العاملين؟

.....

السؤال الثاني: اذكر فوائد تقييم أداء العاملين:

.....

السؤال الثالث: اشرح المشكلات والاختفاء التي تواجه عملية تقييم الاداء:

.....

9

الوحدة التاسعة

أنظمة العمل في المملكة العربية السعودية

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بأنظمة العمل في المملكة العربية السعودية.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على نظام العمل والعمال.
- ✓ التعرف على نظام الخدمة المدنية

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- نظام العمل والعمال.
 - عقد العمل
 - فترة التجربة
 - الأجر
 - ساعات العمل
 - الاجازات
 - تشغيل المرأة
- نظام الخدمة المدنية
 - شروط شغل الوظيفة العامة

الوقت المتوقع للتدريب

٦ ساعات

أنظمة العمل في المملكة العربية السعودية.

◆ أولاً: نظام العمل والعمال السعودي

١:١ عقد العمل

مفهوم 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.

شروط عقد العمل

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.

عقد العمل لغير السعوديين

المادة السابعة والثلاثون: يجب أن يكون عقد عمل غير سعودي مكتوبة ومحدد المدة. وإذا خلا العقد من بيان مدته تعد رخصة العمل هي مدة العقد.

محتويات عقد العمل

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.

واجبات الموظف

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 بعناية كافية بالألات 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 بحسن السلوك والأخلاق أثناء العمل.
 - ٤- أن يقدم كل عون ومساعدة دون أن يشترط لذلك أجره 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.

قواعد التأديب

المادة السادسة والستون:

الجزاء 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 الترقيّة 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.

انتهاء العقد

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- بناء على إرادة أحد الطرفين في العقود غير المحددة المدة، وفقاً لما ورد في المادة الخامسة والسبعين) من هذا النظام.
- ٤- بلوغ العامل لسن التقاعد -وهي للعمال و سنة للعاملات- ما لم يتفق الطرفان على الاستمرار في العمل بعد هذه السن، ففي هذه الحالة ينتهي العقد بانتهاء مدته.
- ٥- - القوة القاهرة.
- ٦- إغلاق المنشأة نهائياً.
- ٧- إنهاء النشاط الذي يعمل فيه العامل، ما لم يتفق على غير ذلك.
- ٨- أي حالة أخرى ينص عليها نظام آخر.

المادة الخامسة والسبعون:

إذا كان العقد غير محدد المدة، جاز لأي من طرفيه إنهائه بناء على السبب 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.

٢:١ فترة التجربة

فترة التجربة

المادة الثالثة والخمسون:

إذا كان العامل خاضعة لفترة تجربة، وجب النص على ذلك صراحة في عقد العمل، وتحديدها 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 نصة يعطي الحق في الإنهاء لأحدهما.

٣:١ الأجور

الأجور

المادة التسعون

- ١- يجب دفع أجر العامل وكل مبلغ مستحق له بالعملة الرسمية للبلاد طبقاً للأحكام الآتية:
 - أ- العمال باليومية: تصرف أجورهم مرة كل أسبوع على الأقل.
 - ب- العمال ذوو الأجور الشهرية: تصرف أجورهم مرة في الشهر.
 - ج- إذا كان العمل يؤدي بالقطعة، ويحتاج لمدة تزيد على أسبوعين؛ فيجب أن يحصل العامل على دفعة كل أسبوع تتناسب مع ما أتمه من العمل ويصرف باقي الأجر كاملاً خلال الأسبوع التالي لتسليم العمل.
 - د- في غير ما ذكر تؤدي إلى العمال أجورهم مرة كل أسبوع على الأقل.
- ٢- تلزم المنشآت بدفع الأجور في حسابات العمال عن طريق البنوك المعتمدة في المملكة، بشرط ألا يتجاوز موعد استحقاقها المواعيد المحددة أعلاه، ويجوز للوزير استثناء بعض المنشآت من ذلك.

٤:١ ساعات العمل

ساعات العمل الفعلية

المادة الثامنة والتسعون:

لا يجوز تشغيل العامل تشغيلاً فعلياً أكثر من ثماني ساعات في اليوم الواحد، إذا اعتمد صاحب العمل المعيار اليومي، أو أكثر من ثمان وأربعين ساعة في الأسبوع، إذا اعتمد المعيار الأسبوعي. وتخفيض ساعات العمل الفعلية خلال شهر رمضان للمسلمين، بحيث لا تزيد على ست ساعات في اليوم، أو ست وثلاثين ساعة في الأسبوع.

زيادة وتخفيض ساعات العمل الفعلية

المادة التاسعة والتسعون:

يجوز زيادة ساعات العمل المنصوص عليها في المادة الثامنة والتسعين من هذا النظام إلى تسع ساعات في اليوم الواحد لبعض فئات العمال، أو في بعض الصناعات والأعمال التي لا يشتغل فيها العامل بصفة مستمرة. كما يجوز تخفيضها إلى سبع ساعات في اليوم الواحد لبعض فئات العمال أو في بعض الصناعات والأعمال الخطرة أو الضارة. وتحدد فئات العمال والصناعات والأعمال المشار إليها بقرار من الوزير.

فترات الراحة اليومية

المادة الثانية بعد المائة:

لا تدخل الفترات المخصصة للراحة والصلاة والطعام ضمن ساعات العمل الفعلية، ولا يكون العامل خلال هذه الفترات تحت سلطة صاحب العمل، ولا يجوز لصاحب العمل أن يلزم العامل بالبقاء خلالها في مكان العمل.

٥:١ الإجازات

الإجازات السنوية

المادة التاسعة بعد المائة:

- ١- يستحق العامل عن كل عام إجازة سنوية لا تقل مدتها عن واحد وعشرين يوماً، تزداد إلى مدة لا تقل عن ثلاثين يوماً إذا أمضى العامل في خدمة صاحب العمل خمس سنوات متصلة، وتكون الإجازة بأجر يدفع مقدمة.
- ٢- يجب أن يتمتع العامل بإجازته في السنة استحقاقها، ولا يجوز النزول عنها، أو أن يتقاضى بدلا نقدية عوضا عن الحصول عليها أثناء خدمته، ولصاحب العمل أن يحدد مواعيد هذه الإجازات وفقا لمقتضيات العمل، أو يمنحها بالتناوب لكي يؤمن سير عمله، وعليه إشعار العامل بالميعاد المحدد لتمتعه بالإجازة بوقت كافي لا يقل عن ثلاثين يوماً.

الإجازات الرسمية

المادة الثانية عشرة بعد المائة:

الكل عامل الحق في إجازة بأجر كامل في الأعياد والمناسبات التي تحددها اللائحة.

إجازة الوضع والوفاء والزواج للعامل (الذكر):

المادة الثالثة عشرة بعد المائة:

مع مراعاة إجازات المرأة العاملة المحددة بموجب هذا النظام، للعامل الحق في إجازة بأجر كامل لمدة خمسة أيام في حالة وفاة زوجه أو أحد أصوله أو فروعه، أو عند زواجه، وثلاثة أيام في حالة ولادة مولود له. ويحق لصاحب العمل أن يطلب الوثائق المؤيدة للحالات المشار إليها.

إجازة فريضة الحج

المادة الرابعة عشرة بعد المائة:

للعامل الحق في الحصول على إجازة بأجر لا تقل مدتها عن عشرة أيام ولا تزيد على خمسة عشر يوماً بما فيها إجازة عيد الأضحى؛ وذلك لأداء فريضة الحج لمرة واحدة طوال مدة خدمته إذا لم يكن قد أداها من قبل. ويشترط الاستحقاق هذه الإجازة أن يكون العامل قد أمضى في العمل لدى صاحب العمل سنتين متصلتين على الأقل، ولصاحب العمل أن يحدد عدد العمال الذين يمنحون هذه الإجازة سنوية وفقاً لمقتضيات العمل.

إجازة الامتحانات

المادة الخامسة عشرة بعد المائة:

- ١- للعامل - إذا وافق صاحب العمل على انتسابه إلى مؤسسة تعليمية أو قبل استمراره فيها الحق في إجازة بأجر كامل لتأدية الامتحان عن سنة غير معادة تحدد مدتها بعدد أيام الامتحان الفعلية. أما إذا كان الامتحان عن السنة معادة فيكون للعامل الحق في إجازة دون أجر بعدد أيام الامتحان الفعلية. ويحرم العامل من أجر الإجازة إذا ثبت أنه لم يؤد الامتحان، مع عدم الإخلال بحق صاحب العمل في مساءلته تأديبياً.
- ٢- إذا لم يحصل العامل على موافقة صاحب العمل على انتسابه إلى مؤسسة تعليمية، فله أن يحصل على إجازة لتأدية الامتحان بعدد أيام الامتحان الفعلية تحتسب من إجازته السنوية في حال توافرها، وعند تعذر ذلك فللعامل أن يحصل على إجازة دون أجر بعدد أيام الامتحان الفعلية.
- ٣- على العامل أن يتقدم بطلب الإجازة قبل موعدها بخمسة عشر يوماً على الأقل.
- ٤- لصاحب العمل أن يطلب من العامل تقديم الوثائق المؤيدة لطلب الإجازة، وكذلك ما يدل على أدائه الامتحان.

الإجازة الغير مدفوعة الاجر

المادة السادسة عشرة بعد المائة:

يجوز للعامل بموافقة صاحب العمل الحصول على إجازة دون أجر، يتفق الطرفان على تحديد مدتها، ويعد عقد العمل موقوفة خلال مدة الإجازة فيما زاد على عشرين يوماً، ما لم يتفق الطرفان على خلاف ذلك.

الإجازة المرضية

المادة السابعة عشرة بعد المائة:

للعامل الذي يثبت مرضه الحق في إجازة مرضية بأجر عن الثلاثين يوماً الأولى، وبثلاثة أرباع الأجر عن الستين يوماً التالية، ودون أجر للثلاثين يوماً التي تلي ذلك خلال السنة الواحدة، سواء أكانت هذه الإجازات متصلة أم متقطعة. ويقصد بالسنة الواحدة: السنة التي تبدأ من تاريخ أول إجازة مرضية.

العمل اثناء إجازة العامل

المادة الثامنة عشرة بعد المائة:

لا يجوز للعامل أثناء تمتعه بأي من إجازاته المنصوص عليها في هذا الفصل أن يعمل لدى صاحب عمل آخر. فإذا أثبت صاحب العمل أن العامل قد خالف ذلك فله أن يحرمه من أجره عن مدة الإجازة أو يسترد ما سبق أن أداه إليه من ذلك الأجر.

٦:١ تشغيل المرأة

أهم الحقوق والعامه للمرأة العاملة

المادة التاسعة والأربعون بعد المائة:

يحظر تشغيل المرأة في المهن والأعمال الخطرة أو الضارة، ويحدد الوزير - بقرار منه- المهن والأعمال التي تعد خطيرة أو ضارة من شأنها أن تعرض النساء لأخطار أو أضرار محددة مما يجب معه حظر عملهن فيها أو تقييده بشروط خاصة.

انظر الشكل (٩-١).

٧/١: الأعمال التي يحظر توظيف النساء فيها:

١/٧/١: يُحظر توظيف المرأة في الأعمال التالية (٤):

١. العمل تحت سطح الأرض في المناجم والمحاجر وجميع الأعمال المتعلقة باستخراج المعادن والأحجار.
 ٢. العمل في الصرف الصحي أو تركيبات الغاز وتوزيعه والمشتقات البترولية الأخرى.
 ٣. العمل في البناء (كالحفر ووضع الخرسانات، وغيرها).
 ٤. أعمال البناء والترميم والدهان التي تتطلب العمل على ارتفاعات عالية (والتسلق على سقالات).
 ٥. صناعة الإسفلت.
 ٦. صناعة المدابغ.
 ٧. العمل في الأفران المعدة لصهر المواد المعدنية أو تكريرها أو إنضاجها.
 ٨. الصناعات التي يتم فيها تحويل المواد كتوليد الطاقة وتحويلها ونقلها.
 ٩. صناعة المفرقات والأعمال المتعلقة بها.
 ١٠. اللحام بالأكسجين والإستلين وبالكهرباء.
 ١١. ورش السيارات والحدادة والألمنيوم.
 ١٢. العمل في مستودعات السماد المستخرج من المواد أو روث الحيوانات أو الدماء.
 ١٣. إذابة الزجاج وإنضاجه.
 ١٤. شحن وتفريغ البضائع في الأحواض والأرصفة والموانئ ومخازن الإستيداع.
 ١٥. صناعة الفحم من عظام الحيوانات ما عدا عملية فرز العظام قبل حرقها.
 ١٦. تفضيض المرايا بواسطة الرثيق.
 ١٧. الدهان بمادة الدوكو.
 ١٨. معالجة وتهئية أو اختزال الرماد المحتوي على الرصاص واستخلاص الفضة من الرصاص.
 ١٩. صناعة القصدير والمركبات المعدنية المحتوية على أكثر من ١٪ من الرصاص.
 ٢٠. صنع أول أكسيد الرصاص (المرتك الذهبي) أو أكسيد الرصاص الأصفر وثاني أكسيد الرصاص (السلفون)، وكربونات الرصاص وأكسيد الرصاص البرتقالي وسلفات وكرومات وسليكات الرصاص.
 ٢١. عمليات المزج والعجن في صناعة أو إصلاح البطاريات الكهربائية.
 ٢٢. تنظيف الورش التي تزاوّل فيها الأعمال الواردة في الفقرات (١٨-٢١) أعلاه.
 ٢٣. تصليح أو تنظيف الماكينات المحركة أثناء تشغيلها.
 ٢٤. صناعة الكاوتشوك (الصناعات من مادة المطاط، مثل كفارات السيارات وغيرها).
- ٢/٧/١: لا يمنع حظر تشغيل المرأة في المنشآت التي تمارس الأنشطة المبينة أعلاه، من حقها في أن تمتلك أو تدبر أيّاً منها.

يوضح الشكل (٩-١) للأعمال التي يحظر تشغيل النساء فيها المشار إليها في المادة ١٤٩

المادة الخمسون بعد المائة:

لا يجوز تشغيل النساء أثناء فترة من الليل لا تقل عن إحدى عشرة ساعة متتالية إلا في الحالات التي يصدر بها قرار من الوزير. امل قد خالف ذلك فله أن يحرمه من أجره عن مدة الإجازة أو يسترد ما سبق أن أداه إليه من ذلك الأجر.

انظر الشكل (٢-٩).

٦/١: الأعمال التي يستثنى فيها تشغيل النساء ليلاً:
يحظر على صاحب العمل تشغيل النساء خلال فترة من الليل - ما بين غروب الشمس
وشروقها - لفترة لا تقل عن إحدى عشرة ساعة متتالية، فيما عدا الحالات التالية :

١. إذا كان العمل في مجال الأعمال الصحية أو الخيرية أو التعليمية أو التدريبية.
٢. إذا كانت المنشأة لا تستخدم سوى أفراد الأسرة.
٣. المحلات التجارية التي تندرج تحت تنظيم أمانات المدن/المحافظات والبلديات التابعة لها.
٤. حالة القوة القاهرة وحالة الطوارئ؛
٥. إذا كان العمل الليلي ضرورياً للمحافظة على الموارد من التلف السريع.
٦. إذا كان العمل في محلات بيع المستلزمات النسائية.
٧. إذا كان العمل في المحاسبة بمحلات بيع التجزئة.
٨. إذا كان العمل في المطابخ.
٩. إذا كان العمل في محلات المنتزهات الترفيهية العائلية.

ويجوز بقرار من وزير العمل إضافة أنشطة أخرى بحسب الحاجة

يوضح الشكل (٢-٩) للأعمال التي يستثنى فيها تشغيل النساء ليلاً والمشار إليها في المادة ١٥٠

المادة التاسعة والخمسون بعد المائة:

- ١- على كل صاحب عمل يشغل خمسين عاملة فأكثر أن يهيئ مكاناً مناسباً يتوافر فيه العدد الكافي من المربيات، لرعاية أطفال العاملات الذين تقل أعمارهم عن ست سنوات، وذلك إذا بلغ عدد الأطفال عشرة فأكثر.
- ٢- يجوز للوزير أن يلزم صاحب العمل الذي يستخدم مائة عاملة فأكثر في مدينة واحدة أن ينشئ داراً للحضانة بنفسه أو بالمشاركة مع أصحاب عمل آخرين في المدينة نفسها، أو يتعاقد مع دار للحضانة قائمة لرعاية أطفال العاملات الذين تقل أعمارهم عن ست سنوات وذلك أثناء فترات العمل، وفي هذه الحالة يحدد الوزير الشروط والأوضاع التي تنظم هذه الدار، كما يقرر نسبة التكاليف التي تفرض على العاملات المستفيدات من هذه الخدمة.

فترات الراحة للمرأة العاملة في فترة الرضاعة:

المادة الرابعة والخمسون بعد المائة:

يحق للمرأة العاملة عندما تعود إلى مزاولة عملها بعد إجازة الوضع أن تأخذ بقصد إرضاع مولودها فترة أو فترات للاستراحة لا تزيد في مجموعها على الساعة في اليوم الواحد، وذلك علاوة على فترات الراحة الممنوحة لجميع العمال، وتحسب هذه الفترة أو الفترات من لساعات العمل الفعلية، ولا يترتب عليها تخفيض الأجر.

إجازة عدة الوفاة للمرأة العاملة

المادة الستون بعد المائة:

- ١- للمرأة العاملة المسلمة التي يتوفى زوجها الحق في إجازة عدة بأجر كامل لمدة لا تقل عن أربعة أشهر وعشرة أيام من تاريخ الوفاة، ولها الحق في تمديد هذه الإجازة دون أجر إن كانت حاملاً - خلال هذه الفترة - حتى تضع حملها، ولا يجوز لها الاستفادة من باقي إجازة العدة الممنوحة لها - بموجب هذا النظام - بعد وضع حملها.
- ٢- للمرأة العاملة غير المسلمة التي يتوفى زوجها الحق في إجازة بأجر كامل لمدة خمسة عشر يوماً. وفي جميع الأحوال لا يجوز للعاملة المتوفى عنها زوجها ممارسة أي عمل لدى الغير خلال هذه المدة. ويحق لصاحب العمل أن يطلب الوثائق المؤيدة للحالات المشار إليها.

إجازة الوضع للمرأة العاملة

المادة الحادية والخمسون بعد المائة:

- ١- للمرأة العاملة الحق في إجازة وضع بأجر كامل لمدة عشرة أسابيع توزعها كيف تشاء، تبدأ بحد أقصى بأربعة أسابيع قبل التاريخ المرجح للوضع، ويحدد التاريخ المرجح للوضع بموجب شهادة طبية مصدقة من جهة صحية.
- ٢- يحظر تشغيل المرأة بعد الوضع بأي حال من الأحوال خلال الستة أسابيع التالية له، ولها الحق في تمديد الإجازة مدة شهر دون أجر.
- ٣- للمرأة العاملة - في حالة إنجاب طفل مريض أو من ذوي الاحتياجات الخاصة وتتطلب حالته الصحية مرافقة مستمرة له الحق في إجازة مدتها شهر بأجر كامل تبدأ بعد انتهاء مدة إجازة الوضع، ولها الحق بتمديد الإجازة لمدة شهر دون أجر.

المادة الخامسة والخمسون بعد المائة:

لا يجوز لصاحب العمل فصل العاملة أو إنذارها بالفصل أثناء تمتعها بإجازة الوضع.

المادة السادسة والخمسون بعد المائة:

لا يجوز لصاحب العمل فصل العاملة أثناء فترة مرضها الناتج عن الحمل أو الوضع، ويثبت المرض بشهادة طبية معتمدة، على ألا تتجاوز مدة غيابها مائة وثمانين يوماً، ولا يجوز فصلها بغير سبب مشروع من الأسباب المنصوص عليها في هذا النظام خلال المائة والثمانين يوماً السابقة على التاريخ المحتمل للولادة.

◆ ثانياً: نظام الخدمة المدنية

*ملاحظة: نظراً لأن مقرر مبادئ إدارة الموارد البشرية قد صمم للتدريب على كيفية إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص وليس في القطاع الحكومي لذلك سوف نكتفي هنا بعرض شروط شغل الوظيفة العامة.

شروط شغل الوظيفة العامة

مادة (٣٨):

يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف، أو يتم التعاقد معه لأداء مهماتها وفق للمواد (٩٣) و(٩٤) و(٩٥) من اللائحة، أن يكون:

- أ- سعودي الجنسية، ويجوز استثناء من ذلك التعاقد مع غير السعودي في الوظائف التي تتطلب كفاءات غير متوفرة في السعوديين وبما لا يتعارض مع الأحكام التي تمنع ذلك.
- ب- مكملًا (ثمانية عشر عاماً من العمر).
- ج- لائقاً صحياً للخدمة.
- د- حسن السيرة والأخلاق.
- هـ- حاصلًا على المؤهلات المطلوبة للوظيفة بناءً على تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية.
- و- غير محكوم عليه بحد شرعي أو بالقصاص أو بعقوبة السجن لمدة تزيد على سنة أو بالإدانة والعقوبة في أي من الجرائم الآتية: الرشوة، والتزوير والاختلاس، وتهريب المخدرات أو المسكرات أو ترويجها أو المتاجرة فيها، أو كان محكوماً عليه ومضت سنة على الأقل على انتهاء تنفيذ العقوبة أو الإغفاء منها.
- ز- غير مفصول من خدمة الدولة لأسباب تأديبية، أو كان مفصولاً ومضت سنة على الأقل من تاريخ الفصل.
- ح- ألا تكون لديه خدمة سابقة انتهت وفق المادة (TT1) من اللائحة ما لم تكن قد مضت سنة من تاريخ إنهاء الخدمة.

التدريب العملي

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بالجوانب العملية في إدارة الموارد البشرية.

الأهداف التفصيلية

✓ التعرف على جميع جوانب الموارد البشرية في الواقع العملي.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- ماهية إدارة الموارد البشرية
 - التدريب الأول: حالة دراسية
- تخطيط الموارد البشرية
 - التدريب الأول: حالة دراسية
- الاستقطاب والاختيار
 - التدريب الأول: حالة دراسية
 - التدريب الثاني: زيارة ميدانية وورشة عمل
- تدريب وتنمية الموارد البشرية
 - التدريب الأول: زيارة ميدانية وورشة عمل
- أجور العاملين:
 - التدريب الأول: أكمل الفراغ
- تحفيز العاملين
 - التدريب الأول: زيارة ميدانية وورشة عمل
- تقييم أداء العاملين
 - التدريب الأول: زيارة ميدانية وورشة عمل
 - التدريب الثاني: أكمل الفراغ
 - التدريب الثالث: حالة دراسية
- أنظمة العمل في المملكة العربية السعودية:
 - التدريب الأول: حل قضايا قانونية
 - التدريب الثاني: اختيار الإجابة الصحيحة
 - التدريب الثالث: زيارة ميدانية وورشة عمل

الوقت المتوقع للتدريب

٣٢ ساعات

تدريب عملي

◆ ماهية إدارة الموارد البشرية

التدريب الأول

حالة دراسية: زيادة عدد الموظفين الذين يقدمون استقالتهم من المؤسسة
منى تم تعيينها حديثاً "مديرة موارد بشرية" لأحدى المؤسسات المحلية في أبها، وطلب منها مجلس
الإدارة إيجاد حل لمشكلة ازدياد عدد الموظفين الذين يخرجون من المؤسسة ويقدمون استقالتهم، حيث
تشير التقارير التي تم اعدادها الى انه من كل 5 موظفين يبقى ٢ فقط.

الأسئلة

- ساعد منى في اقتراح الحلول التي يمكن تقديمها لتساعد المؤسسة في الحفاظ على بقاء
موظفيها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

◆ تخطيط الموارد البشرية

التدريب الأول:

حالة دراسية: فندق الهيلتون

قرر رئيس مجلس إدارة فندق *الهيلتون* وضع خطة لزيادة عدد الدعايات التسويقية والعروض الترويجية لتصل الى ١٠٠ دعاية في السنة القادمة، وبناء على ذلك تعمل ادارته الموارد البشرية على وضع خطة لتقدير احتياجات الفندق من الموارد البشرية في قسم التسويق والمبيعات للعام المقبل لتحقيق هذا الخطة.

الأسئلة:

- بصفتك مدير الموارد البشرية، طبق خطوات تخطيط الموارد البشرية لتقدير احتياجات الفندق من الموارد البشرية في قسم التسويق والمبيعات لترويج ١٠٠ دعاية تسويقية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

◆ الاستقطاب والاختيار والتعيين

التدريب الأول:

حالة دراسية: بنك الاستثمار والتنمية

يعمل السيد حسن مساعداً لمدير إدارة الموارد البشرية المسؤول عن الاستقطاب والاختيار في بنك الاستثمار والتنمية. قرر السيد حسن توظيف موظف جديد في قسم التحليل المالي بالبنك.

الأسئلة

أ- ما هو مصدر الاستقطاب المناسب برأيك للوظيفة الشاغرة، ولماذا؟

.....

ب- حدد أسلوب الاستقطاب المناسب.

.....

ج- طبق خطوات الاختيار لمساعدة السيد حسن في اختيار المرشح المناسب لهذه الوظيفة.

.....

التدريب الثاني:

زيارة ميدانية وورشة عمل

يقوم المدرب تحت إشراف المدرب بزيارة ميدانية لبعض منشآت الأعمال يتعرف من خلالها على طرق وأساليب استقطاب واختيار وتعيين العاملين وكذلك أنظمة الأجور المعمول بها ويكتب تقريراً بذلك وتتم مناقشة التقارير المقدمة من المتدربين في ورشة عمل يديرها المدرب.

◆ تدريب وتنمية الموارد البشرية

التدريب الأول:

زيارة ميدانية وورشة عمل

يقوم المتدرب تحت إشراف المدرب بزيارة ميدانية لبعض منشآت الأعمال يتعرف من خلالها على طرق وأساليب تدريب العاملين ويكتب تقريرا ذلك وتتم مناقشة التقارير المقدمة من المتدربين في ورشة عمل يديرها المدرب.

◆ أجور العاملين

التدريب الأول:

حدد نظام الاجر المناسب لما يلي:

أ- محمد ممرض يعمل ويشرف على رعاية المرضى وخدمتهم.
يدفع المستشفى اجر محمد وفق نظام الاجر

ب- لينا موظفة في شركة انتاج العطور تعمل على انتاج ٣٠ زجاجة عطر يوميا.
تدفع الشركة اجر لينا وفق نظام الاجر

◆ تحفيز العاملين

التدريب الأول:

زيارة ميدانية وورشة عمل

يقوم المتدرب تحت إشراف المدرب بزيارة ميدانية لبعض منشآت الأعمال يتعرف من خلالها على طرق وأساليب تحفيز العاملين بالمنظمة ويكتب تقريرا بذلك وتتم مناقشة التقارير المقدمة من المتدربين في ورشة عمل يديرها المدرب.

◆ تقييم أداء العاملين

التدريب الأول:

زيارة ميدانية وورشة عمل

يقوم المتدرب تحت إشراف المدرب بزيارة ميدانية لبعض منشآت الأعمال يتعرف من خلالها على طرق وأساليب تقييم أداء العاملين وأساليب ترقياتهم ويكتب تقريراً بذلك وتتم مناقشة التقارير المقدمة من المتدربين في ورشة عمل يديرها المدرب.

التدريب الثاني:

حدد مشكلة التقييم التي تم الوقوع فيها فيما يلي:

أ- خالد رئيس قسم التسويق وقد كُفِّ بتقييم أداء موظفيه ولكنه قام بإعطاء تقديرات متوسطة للأداء لأغلب الموظفين وذلك لتفادي المشاكل معهم.

هذا مثال على مشكلة.....

ب- احمد موظف يتصف بأخلاق عالية والتعاون مع الاخرين، وبناء على ذلك قام القائم بعملية تقييم الأداء بإعطائه تقديرات عالية رغم ان أداء احمد ونتاجيته كانت ضعيفة.

هذا مثال على مشكلة.....

التدريب الثاني:

حالة دراسية: تقييم الأداء غير عادل

أثناء مراجعة مدير إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم السنوي لكامل موظفي المنشأة، وجد أن تقييمات الموظفين في مجملها متقاربة وأنها تتمركز غالبها في تقييمات عالية لا تتناسب مع انطباعه ولا انطباع القيادات العليا عن الأداء العام للأقسام المختلفة. فدق ذلك لديه جرس إنذار في أن تقييم الأداء قد لا يؤدي الدور المتوقع منه وبرجوعه للمدراء الذين قيموا الأداء وسؤالهم عن سبب إعطائهم

درجات بدت أعلى من الواقع لأداء بعض موظفيهم الضعاف، أقر كثير منهم بذلك، وكان غالب تبريراتهم هو بسبب مكافأة الأداء والتي هي مربوطة بالتقييم وتراوحت اجابتهم بين:

- نحس أن مرتبات البعض ضعيفة ونريد أن نعوض عنها
 - نريد أن تحصل إدارتنا على شطر أكبر من المكافآت الموزعة
 - هناك ضغط فوق عادي في العمل ونريد أن نعوض الموظف عن ذلك
- كانت اجابة مدير إدارة الموارد البشرية لهم حازمة لأنه قد سبق أن شرح لهم أهداف تقييم الأداء، وأن هناك إجراءات إدارية أخرى تعالج المواقف التي ذكروا وليس إعطاء درجات تقييم اداء عالية لعلاج وضع موظف أو خدمته أو مكافأة جماعية على ضغط العمل وذلك على حساب المتميزين. ولعلاجة الوضع وبعد استشارة مدراء الأقسام وصل معهم إلى الحلول التالية:
- ١- أن يدع هذا التقييم يمر دون معالجة، ويركز الجهد على التحضير بشكل أفضل للتقييم القادم
 - ٢- إعادة عملية التقييم إلى المدراء، وبالتالي تأجيل صرف المكافآت

الأسئلة:

- أي الحلول السابقة تؤيدها مع ذكر السبب؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

◆ أنظمة العمل في المملكة العربية السعودية

التدريب الأول:

أجب عن المطلوب حسب القضايا التالية:

أ- سمر ذهبت لأبرام عقد مع شركة صافولا على ان يتم تعيينها في قسم الموارد البشرية، ولكن الشركة رفضت ان تكتب لها عقد عمل، وباشرت سمر العمل بدون عقد مكتوب. بصفتك رئيس ادارة الموارد البشرية في شركة صافولا عُرِض عليك الموضوع، هل عقد العمل لسمر صحيح على الرغم من انه شفهي ام انه باطل؟ مع ذكر المادة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب- سعد وقع مع بنك الأهلي على أن فتره التجربة ٣٠ يوم اعتباراً من ٥-٦-١٤٤١هـ، وفي يوم ١٠-٦-١٤٤١هـ تم ارسال خطاب له بتمديد فترة التجربة لمدة ٧٠ يوم أخرى وتم موافقة سعد بذلك، ثم يوم ٢٠-٦-١٤٤١هـ تم ارسال لسعد خطاب بتمديد فترة التجربة مرة أخرى ٢٠ يوم، وتمت موافقة سعد على ذلك.

هل التمديد في الحالة السابقة صحيح ام باطل حسب القانون؟ مع ذكر المادة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ج- انت مدير الموارد البشرية بشركة يعمل لديها عاملون مسلمين وغير مسلمين". ماهي ساعات العمل الفعلية لهم في رمضان؟ مع ذكر المادة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

د- بصفتك مدير الموارد البشرية، طلب منك مدير الشركة اصدار قرار "بانه يجب على جميع الموظفين البقاء في الشركة في فترات الراحة بحيث تتم الصلاة في المسجد داخل الشركة في فترة راحة الصلاة، والجلوس في مطعم الموجود في الشركة في فترة راحة الطعام" بحكم انه رأى الموظفين خارج مكان العمل في أوقات الراحة.

هل يعتبر لصاحب الشركة سلطة على الموظفين في فترة الراحة؟ مع ذكر المادة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

هـ- هل يجوز تنازل العامل عن حقه في الاجازة السنوية مقابل تعويض مادي؟ مع ذكر المادة.

.....

.....

.....

.....

التدريب الثاني:

اختار الإجابة الصحيحة مما يلي:

- حسب المادة ١٦٠، يحق للموظفة الغير مسلمة إذا توفى زوجها.....

A. إجازة ٤ أشهر وعشرة أيام غير مدفوعة الاجر.

B. إجازة ٤ أشهر وعشرة أيام باجر كامل.

C. إجازة ١٥ يوما باجر كامل.

D. إجازة ٥ أيام باجر كامل.

التدريب الثالث:

زيارة ميدانية وورشة عمل

يقوم المتدرب تحت إشراف المدرب بزيارة ميدانية لكل من فروع وزارة الخدمة المدنية وفروع مكتب العمل والعمال للتعرف على القواعد والنظم التي تحكم العلاقة بين العامل ورب العمل ويكتب تقريرا بذلك وتتم مناقشة التقارير المقدمة من المتدربين في ورشة عمل يديرها المدرب.

المراجع

- مدني عبد القادر علاقي، (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية. الطبعة ٥. مكتبة الخوارزم العلمية. جدة.
- الحقيبة التدريبية إدارة الموارد البشرية، (٢٠٠٨). المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج.
- نظام العمل والعمال، (٢٠٢٠). بموقع وزارة إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- نظام الخدمة المدنية، (٢٠٢٠). بموقع وزارة إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.