



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



## تخصص إدارة مكتبية

إدارة الموارد البشرية

٢٢٥ دار

طبعة ١٤٢٩ هـ

## مقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التتموي: لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي متطلباته، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " إدارة الموارد البشرية" لمتدربي تخصص " إدارة مكتبية" في الكليات التقنية موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، وبالاستعانة بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه؛ إنه سميع مجيب

الدعاء.

## إدارة الموارد البشرية

### ماهية إدارة الموارد البشرية

## الوحدة الأولى

### ماهية إدارة الموارد البشرية

#### الهدف العام

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

#### الأهداف التفصيلية

- إلمام المتدرب بمفهوم وأهمية وأهداف الموارد البشرية.
- إلمام المتدرب ببيئة ووظائف الموارد البشرية.

#### المحتوى

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- بيئة إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.

**الوقت المتوقع للتدريب: ٤ ساعات.**

## الوحدة الأولى

### ماهية إدارة الموارد البشرية

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- بيئة إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### أولاً - مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

إن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم عن طريق أفراد. وإدارة الموارد البشرية human resource management هي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنشأة. وفي هذا الإطار نعرض لبعض المفاهيم في إدارة الموارد البشرية.

##### ١- مفاهيم الموارد البشرية

##### ١- مفهوم الموارد البشرية

تنقسم الموارد الاقتصادية إلى نوعين من الموارد هما الموارد البشرية human resource والموارد المادية physical recourse كما تنقسم الموارد البشرية إلى نوعين هما الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، والموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

##### ٢- مفهوم القوى العاملة

يشير مفهوم القوى العاملة work force في أي دولة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل والذين 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 الذين يبحثون عن العمل لكنهم لا يجدوه. أي أن مفهوم العاملة ينحصر في نسبة الموارد البشرية التي هي في سن العمل وتعمل بالفعل في أي قطاع من القطاعات الاقتصادية في الدولة بالإضافة إلى مجموع المتعطلين الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل. ويوضح الشكل (١ - ١) العلاقة بين الموارد البشرية في أي دولة والقوى العاملة فيها.

### ١- ٣ مفهوم العمل

يشير مفهوم العمل work إلى مجموعة من الوظائف التي يؤديها مجموعة أفراد داخل المنظمة. فمثلاً يشير مفهوم العمل في شركة أرامكو السعودية إلى مجموعة كبيرة من الوظائف التي يجب أن يؤديها العاملون في شركة أرامكو مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

### ١- ٤ مفهوم الوظيفة

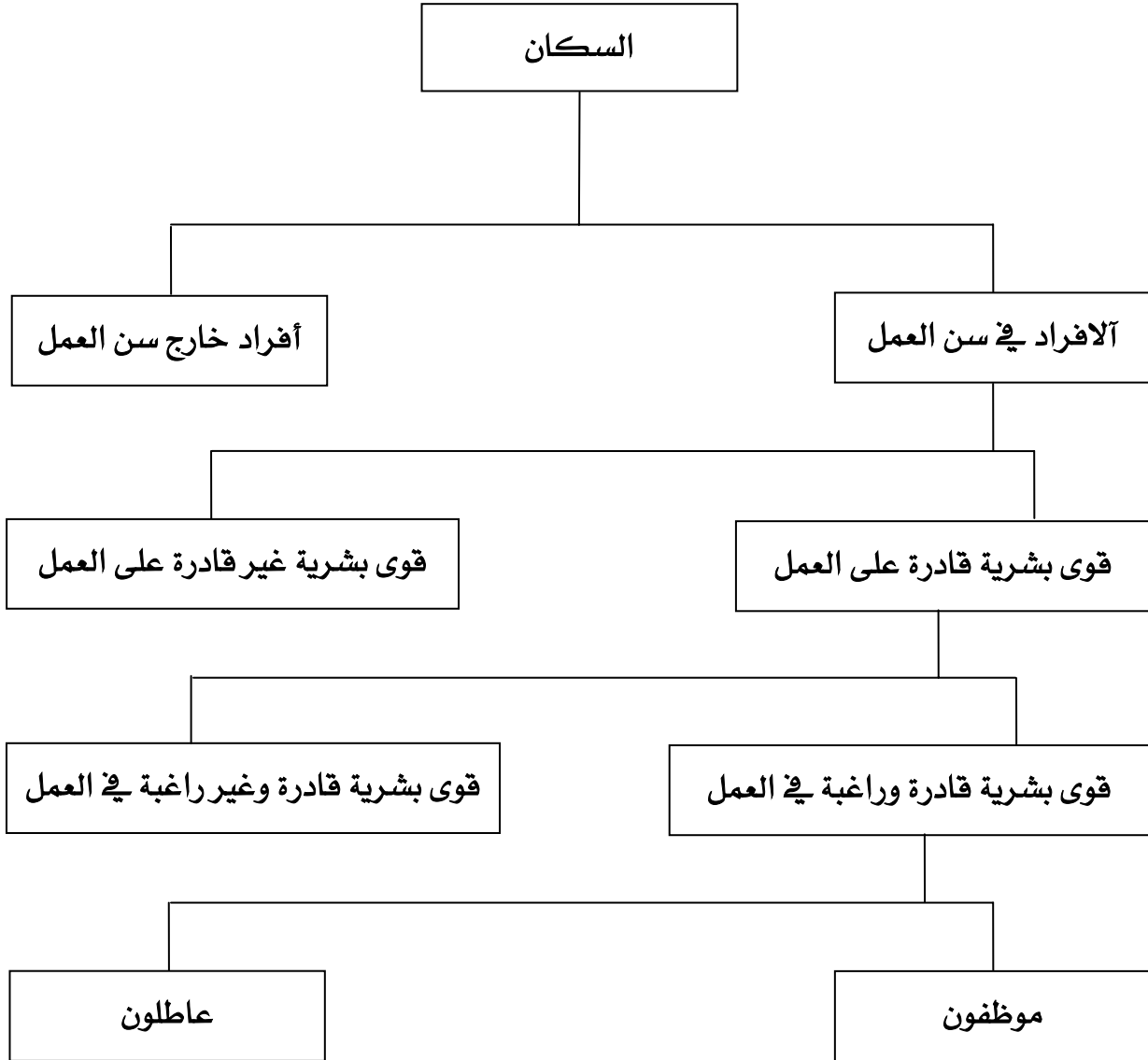
يشير مفهوم الوظيفة إلى مجموعة الأنشطة التي يمارسها الفرد شاغل هذه الوظيفة في ظل مسؤوليات وسلطات وأهداف محددة. ففي وظيفة الموارد البشرية يوجد العديد من الأنشطة التي يكون لكل منها أهداف معينة، فمثلاً:

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

وفي ضوء هذه المفاهيم يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها استقطاب واختيار وتطوير وتنمية ومكافأة الأعضاء العاملين في المنظمة.

## شكل (١/١)

## العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: د. مصطفى أبوبكر، د. معالي حيدر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢.

## ٢- أهمية إدارة الموارد البشرية

تبدو أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة لأسباب عديدة أهمها ما يلي:

- أن الموارد البشرية هي أحد موردين هامين في المنظمة (الموارد البشرية والموارد المادية) بل إن الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة الموارد المادية.
- أن الموارد البشرية هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وحل مشكلاتها.
- ترتب على التوسع والتطوير الصناعي وزيادة عدد وحجم المنظمات وتنوع أنشطتها زيادة عدد العاملين في تلك المنظمات حتى وصل عددهم في المنظمة الواحدة إلى عشرات الآلاف (شركة أرامكو السعودية مثلا).
- أدى كبر حجم المعروض من الموارد البشرية الفنية المتخصصة إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتنمية هذه الموارد البشرية.
- أدى تزايد التحديات العالمية التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن وما يتوقع من سرعتها في المستقبل إلى ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية حتى يمكن توفير المديرين القادرين على إدارة المنظمات المعقدة بما تحمله من ضرورة اتباع أساليب إدارية معاصرة مثل إدارة الجودة الشاملة والجودة البشرية، وتمكين العاملين، والهندسة الإدارية.
- تزايد دور النقابات العمالية واهتمامها بالقوى العاملة في الدولة من حيث التدريب والتطوير والأجور والرعاية الصحية والاجتماعية.

## ثانياً - أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة في المنظمة وهي الأهداف الاجتماعية والأهداف التنظيمية والأهداف الوظيفية والأهداف الشخصية. وتنبثق أهداف إدارة الموارد البشرية من أهداف الفئات التي تقع في داخل التنظيم أو خارجه وهي كالتالي:

### • أصحاب الشركة

أصحاب الشركة هم الملاك الذين يملكون أسهمها، ويهدف هؤلاء إلى الحصول على أكبر ربح ممكن وإلى زيادة القيمة السوقية للأسهم في سوق الأوراق المالية.



## • العاملون

يقصد بالعاملين جميع الموارد البشرية العاملة في داخل التنظيم، ويهدف هؤلاء إلى الحصول على ما يلي:

- الحصول على أجور عالية .
- الأمان والاستقرار الوظيفي.
- أن تكون ظروف العمل آمنة.
- وجود فرص الترفيه .
- الحصول على الرضاء الوظيفي .
- الحصول على الخدمات الأخرى مثل مرونة ساعات العمل والإجازات بدون أجر ووجود دور الحضانة، وهكذا.

## • 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 بالجودة المناسبة.
- أن تتوفر في المنتجات خصائص الأمان والمعلومات والضمان وخدمات ما بعد البيع.
- أن تتوافر المنتجات في منافذ توزيع قريبة.

## • المجتمع

يقصد بالمجتمع جميع الأفراد الذين يحيطون بالمشروع، ويهدف المجتمع بطبيعة الحال إلى ما يلي:

- أن يقدم المشروع خدمات إلى المجتمع مثل:
  - o تشغيل العاملين.
  - o تدعيم الأنشطة البيئية.
- ألا يحدث المشروع أضراراً بالمجتمع مثل:
  - o إلقاء المخلفات في البيئة المحيطة.
  - o التلوث الناتج عن الآلات والزيوت والشحوم وغيرها.

وتتمثل أهداف الموارد البشرية فيما يلي:

- ١- توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.
- ٢- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لدى جميع العاملين في المنظمة من حيث التدريب والترقية والأجور.
- ٣- رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمة وذلك في كل المستويات الإدارية (مستوى الإدارة العليا - مستوى الإدارة الوسطى - مستوى الإدارة الدنيا).
- ٤- تحفيز العاملين بالمنظمة بما يضمن زيادة الإنتاجية إلى المستوى المطلوب.
- ٥- تنمية رضاء العاملين بالمنظمة وبث روح الانتماء لها من خلال برامج يعدها المتخصصون في هذا الصدد.
- ٦- تطوير سياسات الموارد البشرية بالمنظمة مع الأخذ في الاعتبار مستويات الأداء المطلوبة في المستقبل.

### ثالثا - بيئة إدارة الموارد البشرية

يتأثر أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤثرات 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 globalization والتي تعني أنه لم يعد هناك حدود لمنظمات الأعمال، حيث يعمل داخل المنظمة الواحدة موارد بشرية (عاملون) من خارج (ربما) القطر أو الدولة الواحدة، وتنتقل منتجات المنظمة الواحدة (ربما) إلى معظم دول العالم، وتستورد التكنولوجيا من أقطار خارج الحدود، وهكذا. ولا شك في أن هذه العوامل وغيرها التي تمثل جانبا من جوانب العولمة تؤثر على إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

وباختصار توجد حاجة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة حتى من خارج حدود القطر الواحد كما أن دخول التكنولوجيا إلى المنظمات الحديثة يؤثر تأثيرا أكبر على وضع الموارد البشرية فيها من حيث عدد العاملين والمهارات اللازمة، كما أن متطلبات الإنتاج بغرض التصدير من الجودة الشاملة يؤثر على العاملين في المنظمة وما يجب أن يتوفر فيهم من مهارات.

## ٢- القوانين والتشريعات الحكومية

تضع الحكومات في كافة الدول قوانين وتشريعات تنظم العمل داخل المنظمات، ومن أمثلة هذه القوانين والتشريعات ما يلي:

- تحديد السن القانونية لممارسة العمل، حيث تمنع التشريعات عمل الأطفال، وتحدد التشريعات سن الإحالة إلى المعاش.
- 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- اتحادات (نقابات) العمال

يمثل اتحاد العمال في دولة معينة (أو قطاع معين) مجموعة العاملين في المطالبة بحقوقهم والتعامل مع إدارة المنظمات المختلفة، حيث تقوم نقابات العمال بمساومة الإدارة على الأجور وساعات العمل وشروط وظروف العمل. فتتدخل اتحادات ونقابات العمال لدى أرباب العمل 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 كثير.

## ٤- ممارسات الإدارة

تلعب ممارسة إدارة المنظمة دوراً رئيساً في التأثير على الموارد البشرية داخل هذه المنظمة. فقد تقوم الإدارة بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي وضعها أبو الإدارة فريدريك تايلور Fredrick Taylor من حيث التركيز على عوامل الإنتاجية داخل التنظيم. كما أن الإدارة قد تقوم بتطبيق نتائج دراسات الهاوثورن Hawthorne studies التي تمت في مصنع الهاوثورن لشركة إليكتريك في مدينة شيكاغو الأمريكية والتي ركزت على أهمية مجموعات العمل غير الرسمية والإشراف بما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة. فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية معايير العمل الجماعية وعواطف ومصالح العاملين والرعاية الصحية في ظروف العمل وخارجه وهي كلها عوامل تؤثر على أداء قوة العمل داخل التنظيم.

## رابعاً - وظائف إدارة الموارد البشرية

توجد أربع وظائف أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، وهذه الوظائف هي وظيفة الحصول على العاملين ، ووظيفة تدريب وتنمية العاملين ، ووظيفة تحفيز العاملين ، ووظيفة الحفاظ على العاملين ، راجع شكل (١ - ٢). وسوف نعرض شرحاً مختصراً لكل وظيفة كما يلي:

### ١- وظيفة الحصول على العاملين

تعتبر وظيفة الحصول على العاملين هي الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير العاملين ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة لكافة أعمال ووظائف التنظيم. ولذا يجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المنظمة وضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعني تحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين والتي ترتبط باحتياجات ووظائف معينة داخل المنظمة.

وعندما تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فعليها أن تحدد غاياتها وأهدافها لفترات زمنية لا تقل عن خمس سنوات. وتتطلب هذه الخطة الاستراتيجية إجراء تغييرات هيكلية في التنظيم والتي قد يترتب عليها تغييرات في متطلبات الوظائف وعلاقات الاتصال وعلاقات العمل.

ويجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات المناسبة لشغل الوظائف التي يحتاجها التنظيم بالأعداد والنوعيات الملائمة من الموارد البشرية. وتشمل هذه الإجراءات تحليل الوظائف والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المهارات والمعارف والقدرات. كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بوضع معايير الأداء المناسبة ومعدلات الأجور واللوائح المنظمة لقوى العمل داخل التنظيم من حيث عدد ساعات العمل ووقت البدء والانتهاء لدوام العمل وأوقات الراحة وسبل الحصول على الإجازات وغيرها.

ويلي ما سبق أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعمليتين هما الاستقطاب والاختيار.

### • الاستقطاب. ويستهدف الاستقطاب ما يلي:

- أ- توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من معارف ومهارات وشروط (مثل السن أو الجنس) بحيث تتركز جهود الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد ما عداهم ممن لا تنطبق عليهم المعايير.
- ب- توفير أكبر عدد ممكن من المتقدمين لشغل الوظائف في ضوء المهارات والمعارف اللازمة لكي يمكن للمديرين في كافة الأنشطة التخصصية اختيار الأفراد الأكثر مهارة لشغل الوظائف.

• **الاختيار.** ويعني اختيار أفراد الذين سيشغلون الوظيفة أو الوظائف. وفي عملية الاختيار يتم ما يلي:

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

ويبرز سؤال الآن وهو هل تنتهي وظيفة الحصول على العاملين عند عملية الاختيار selection؟ والإجابة بالطبع لا. فكثير من الأفراد الذين يتم اختيارهم لشغل الوظيفة لا يشغلونها بالفعل إذا ما توافرت لديهم معلومات لا تناسبهم. لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتوفير كافة المعلومات الأخرى لطالب الوظيفة مثل ثقافة المنظمة وما هو متوقع منهم تجاه المنظمة وفرص النمو وغيرها من معلومات تساعد طالب الوظيفة على اتخاذ قرار بقبول العمل في المنظمة وتحت الشروط التي وضعتها.

## ٢- وظيفة التدريب والتنمية

تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التدريب والتنمية للأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة لأنه مهما كانت الدقة في اختيار هؤلاء الأفراد لشغل الوظائف في المنظمة فإنهم بلا شك لا يمكنهم تقديم أداء مرتفع يرضي الإدارة. ومن ثم فإن على الإدارة أن تقوم بتوجيه هؤلاء الأفراد وإرشادهم حتى يستطيعوا التكيف مع بيئة العمل الجديدة وهذه العملية قد تحتاج لفترة تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل. حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالتركيز على تعريف هؤلاء الأفراد بقواعد وأنظمة العمل ومكونات وأهداف التنظيم. وبمجرد أن يزداد فهم الأفراد الجدد في المنظمة لعملهم الجديد تبدأ عملية تدريبهم على طبيعة العمل وكيفية تأديته بكفاءة عالية. وفي إطار وظيفة التدريب والتنمية تقوم إدارة الموارد البشرية بإنجاز أربع عمليات وهي:

- تدريب العاملين.
- تنمية التدريب.
- التطوير المهني.
- التطوير التنظيمي.

## ٢- ١ تدريب العاملين

حيث يعمل تدريب العاملين على إكسابهم مهارات أفضل في وظيفتهم الحالية، أي أن التدريب يجب أن يركز على متطلبات الوظيفة الحالية من المهارات.

## ٢- ٢ تنمية العاملين

كما تعمل تنمية العاملين على التأكيد على أن التنظيم يملك الكفاءات المطلوبة للوفاء بمتطلبات العمل في المستقبل، حيث يتم التركيز على ما يتطلبه الوضع المستقبلي من كفاءات.

## ٢- ٣ التطوير المهني

أما التطوير المهني فيركز على مساعدة العاملين على تطوير حياتهم في العمل. حيث يجب توفير المعلومات اللازمة لإدراك العاملين لأهدافهم المهنية وهي مسؤولية الأفراد وليس التنظيم لأنها تتعلق بما يريد أن يحققه الفرد من شغله للوظيفة وليس ما يتطلبه التنظيم من أعمال يقوم بها الفرد في وظيفته.

## ٢- ٤ التطوير التنظيمي

وأخيرا فإن التطوير التنظيمي يتعلق بتسهيل عملية تغيير نظم العمل داخل التنظيم. وبالتالي فإن تركيز التطوير التنظيمي ينصب على تغيير اتجاهات وقيم العاملين طبقا للاتجاهات الاستراتيجية التنظيمية الجديدة.

## ٣- ١ وظيفة التحفيز

تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، غير أنها قد تكون أقلها فهما وذلك لأن السلوك الإنساني سلوك معقد يصعب تحفيزه على النحو الذي تريده المنظمة. فالتحفيز يعني إجراءات وسبل دفع العامل إلى العمل بكفاءة أعلى داخل التنظيم، حيث تعتبر الحاجات الإنسانية هي البواعث الأساسية للتحفيز. ويعتقد كثير من علماء النفس أن التحفيز أو الدافعية ينبع من التوتر الناتج عن وجود حاجة أو مجموعة من الحاجات غير المشبعة لدى العامل.

ويجب ربط المكافآت بالأداء لدفع العامل للعمل بكفاءة أفضل، لأن النظريات تبين أن التحفيز يكون جيدا عندما ترتبط المكافآت بالأداء. ومثال ذلك خطط معدل القطعة، أي عدد الوحدات المنتجة وربطها بالأجر أو المكافأة، وكذلك ربط المكافآت غير المالية مثل الترقية والتميز والثناء بالأداء.

ويجب أن تكون المكافآت عادلة، فعلى سبيل المثال فإن الموظفين الذين يتقاضون أجرا ثابتا ولكنهم يشعرون أنهم يحصلون على أجر أقل مما يستحقون سوف يقللون من أدائهم كمية وجودة، بينما أولئك الذين يعتقدون أنهم سيحصلون على حقوقهم أو ربما أكثر منها سوف يحسنون من أدائهم. ومن مبادئ التحفيز أن يكون العامل قادرا على إنجاز العمل المنوط به. فلو أن العامل يعتقد وجود فرص ضئيلة أو منعدمة لإنجاز العمل بنجاح فإن هذا العامل لا يمكن تحفيزه لأداء هذا العمل.

ويجب عند تحفيز العامل التفرقة بين حاجات المستوى الأدنى وحاجات المستوى الأعلى، حيث إن حاجات المستوى الأدنى هي التي يشعر بها العاملون مثل الطعام والملبس والمسكن والأمن أما حاجات المستوى الأعلى فهي مثل الحاجة إلى إنجاز وتحقيق الذات. وعند التحفيز يجب التأكد من أن حاجات المستوى الأدنى قد أشبعت قبل إثارة حاجات المستوى الأعلى عند العامل.

#### ٤- وظيفة الاحتفاظ بالعاملين

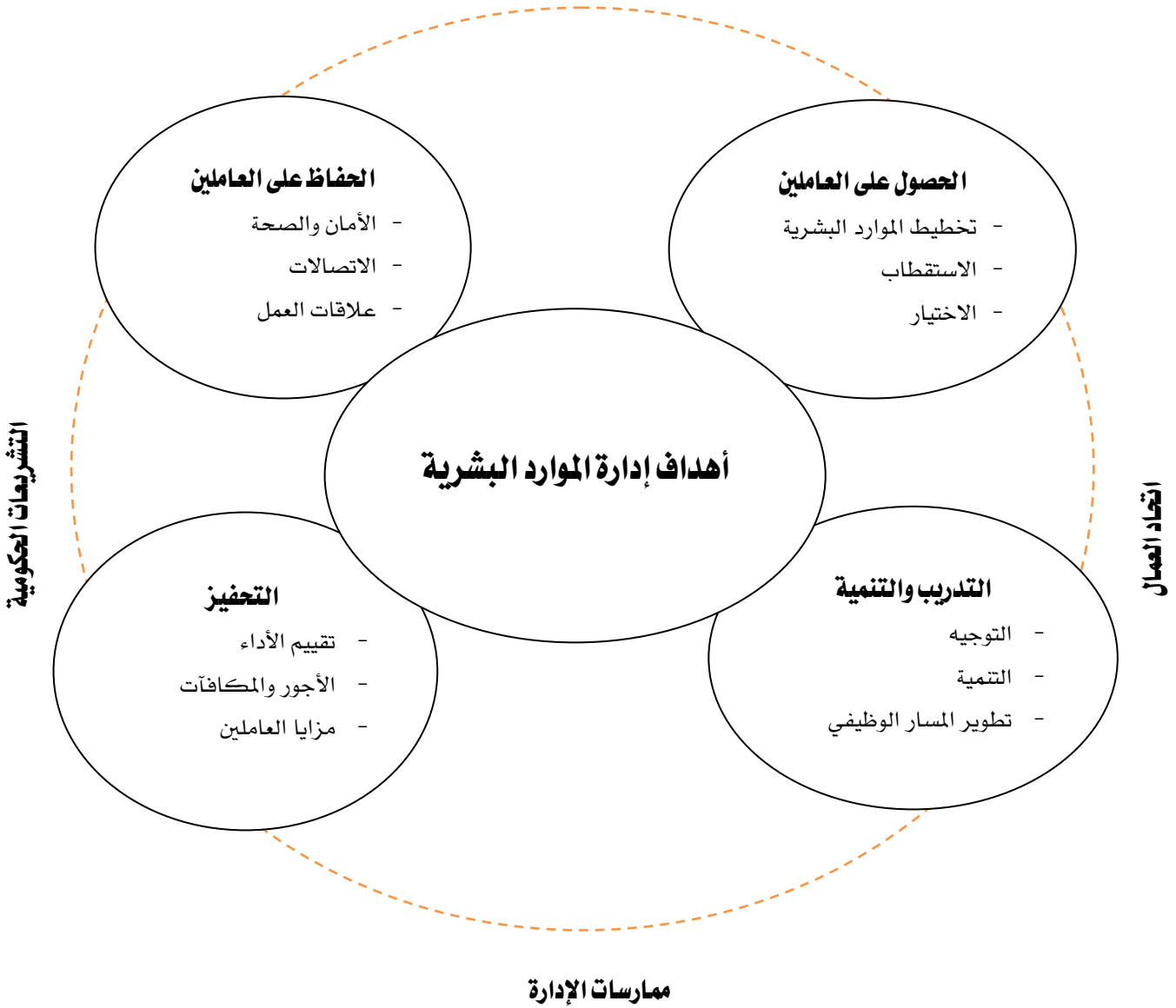
تهدف وظيفة الاحتفاظ بالعاملين إلى ممارسة مجموعة من الأعمال التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المنتجين أو المتميزين وتنمية ولائهم وانتمائهم إلى التنظيم. وتبدو أهمية الاحتفاظ بالعاملين في ظل الظروف البيئية التي تسود في هذا العصر من قبيل ما يحدث في الشركات من اندماج واستحواذ وتخفيض في عدد العاملين وزيادة حدة المنافسة وزيادة متطلبات الأسرة. ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تعد مجموعة من البرامج التي تحتفظ بالعاملين مثل برامج الأمان والصحة داخل بيئة العمل وكذلك برامج كيفية مواجهة العاملين لضغوط العمل وبرامج الاتصالات داخل التنظيم التي تبين للعاملين ما يحدث حولهم داخل التنظيم، مثل استخدام البريد الإلكتروني والنشرات التي تبين أخبار التنظيم أولا بأول للعاملين، وهي أشياء تحمي وتحفظ العاملين لأنها تخفف عليهم ضغوط العمل والملل الذي قد يصاحبه.

## شكل (١ - ٢)

## الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية

## المؤثرات الخارجية

## العولمة





## تدريبات الوحدة الأولى

س ١ اشرح معنى المصطلحات التالية :

■ الموارد البشرية

.....

.....

.....

■ القوى العاملة

.....

.....

.....

■ العمل

.....

.....

.....

■ الوظيفة

.....

.....

.....

س ٢ اذكر أهمية إدارة الموارد البشرية

.....

.....

.....

.....

.....

س ٣ ما هي أهداف الأطراف التالية :

▪ أهداف أصحاب المشروع

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

▪ أهداف العاملين

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

▪ أهداف المستهلكين

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

▪ أهداف المجتمع

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

س ٤ ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية؟

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

س٤ يتأثر أداء إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العناصر الخارجية والداخلية .. اشرح كل عنصر منها بالتفصيل

▪ العولة

.....

.....

.....

▪ القوانين والتشريعات الحكومية

.....

.....

.....

▪ اتحادات ( نقابات ) العمال

.....

.....

.....

▪ ممارسة الإدارة

.....

.....

.....

س٥ ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## إدارة الموارد البشرية

### تحليل وتوصيف الوظائف

## الوحدة الثانية تحليل وتوصيف الوظائف

### الهدف العام

تهدف هذه الوحدة إلى إلمام 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.

### المحتوى

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

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

**الوقت المتوقع للتدريب: ساعتان.**

## الوحدة الثانية

### تحليل وتوصيف الوظائف

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

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

#### أولاً - مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف

يقصد بتحليل الوظيفة job analysis تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة. ويتضمن هذا التحليل تحديد ووصف ماذا يحدث في الوظيفة، أي تحديد المهام والمعارف والمهارات اللازمة لتأدية الواجبات والمسؤوليات. أما توصيف الوظيفة فهو 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 مثل المؤهل العلمي والتدريب والخبرة والمهارات وغيرها.

وعلى هذا الأساس فإن:

تحليل الوظائف = وصف الوظائف + مواصفات شاغلي الوظائف

#### 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

يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف هو المرجع الأساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة لأنه عن طريق هذا التوصيف يتم تحديد المهام والأعمال والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. وإذا كانت عملية تخطيط الموارد البشرية (القوى العاملة) تحتوي على شقين أساسيين هما الشق الكمي أي عدد

آلاف الأفراد المطلوبين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، والشق الكيفي أي نوعية ومواصفات الأفراد الذين يجب أن يشغلوا الوظائف، فإن كشوف توصيف الوظائف هي مصدر هذه البيانات والمعلومات.

## ٢- الاختيار والتعيين

تساعد كشوف وقوائم وصف الوظائف في اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وهم الذين تتوفر فيهم الشروط الخاصة بكل وظيفة والمؤهلات المطلوب توفره في شاغل هذه الوظيفة. فوفقاً لبيانات كشوف توصيف الوظائف يتم تحديد شروط الاختيار وإعداد وتجهيز اختبارات التوظيف وإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين للوظائف المختلفة وبالتالي اتخاذ الخطوات اللازمة لتعيين كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته ومهارته.

## ٣- التدريب

من المشكلات الكبيرة التي تعوق فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية مشكلة البدء في هذه البرامج دون تحديد واضح للاحتياجات التدريبية. ومما يضيف مزيداً من الأهمية على بطاقات وكشوف توصيف الوظائف هو أن هذه البطاقات والكشوف تعتبر مصدراً أساسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية نظراً لأنها تحتوي على بيانات ومعلومات عن طبيعة الأعمال ومستويات الأداء المتوقعة عن شاغلي الوظائف الشاغرة في المنظمة.

## ٤- الأجور والمكافآت

من المبادئ الأساسية في التنظيم الإداري مبدأ المساواة بين العاملين داخل التنظيم. ومن جوانب المساواة تلك المتعلقة بالأجور والمكافآت، حيث يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتوافق مع ما يقوم به من أعمال. فالعامل يجب أن يحصل على الأجر العادل الذي يتناسب مع أعباء العمل الذي يؤديه ويجب أن يحصل على أجر يتساوى مع أجر زميله الذي يؤدي نفس العمل. وحتى تتحقق العدالة في الأجور لابد من وجود أساس ومصدر موضوعي يعتمد عليه في تحديد الأجور العادلة وهذا ما توفره بطاقات تحليل وتوصيف الوظائف. فبطاقات توصيف الوظائف تحتوي على بيانات ومعلومات تساهم في التقييم السليم للوظائف ومن ثم عدالة الأجور.

**٥- الترقية**

يقصد بالترقية أن يشغل الموظف (العامل) وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها في الوقت الحالي وتكون هذه الوظيفة الجديدة ذات أعباء ومسؤوليات جديدة. ويشترط في من يكون مرشحا للترقية أن تتوفر فيه شروط ومهارات شغل الوظيفة الجديدة. ويساهم تحليل وتوصيف الوظائف في توفير البيانات والمعلومات عن الواجبات والمسؤوليات التي تحدد سلم الترقى الذي يسلكه الموظف خلال حياته الوظيفية.

**٦- تقييم الوظائف**

توضح كشوف وبطاقات تحليل وتوصيف الوظائف كافة البيانات والمعلومات التي تساعد في عملية تقييم الوظائف وتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة من هذه الوظائف. وتفيد عملية تقييم الوظائف في تحديد الأجور العادلة التي يجب أن يحصل عليها العاملون في المنظمة.

**٧- تقييم الأداء**

إن قياس أداء العاملين بطريقة موضوعية، بعيدا عن التحيز والعلاقات الشخصية، يعتمد على وجود معايير موضوعية يمكن استخدامها كأساس للقياس والمقارنة عندما يحين وقت التقييم الدوري لأداء العاملين في المنظمة. وتساهم كشوف تحليل وتوظيف الوظائف في توفير البيانات والمعلومات عن الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات التي تساعد في وضع معدلات أداء معيارية يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين (أي مقارنة الأداء الفعلي للعامل بمعايير الأداء النمطية).

**٨- تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي**

تساعد كشوف تحليل وتوصيف الوظائف في التعرف على ما قد يستجد من أنشطة داخل كل وظيفة وما قد يترتب على ذلك من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله بما يتفق مع ما هو مستجد من أنشطة أو وظائف داخل التنظيم.



## ثالثاً - خطوات توصيف الوظائف

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

### ١- جمع البيانات

يتم في هذه الخطوة جمع البيانات والمعلومات عن جميع الوظائف الموجودة في إدارات وأقسام الشركة.

ويمكن الحصول على هذه البيانات والمعلومات من مصدرين هما:

#### ١- 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.

#### ٢- المصادر الأولية

وتحتوي هذه المصادر على البيانات التي يتم جمعها لأول مرة. ويتم ذلك من خلال جمع البيانات من أفراد

شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين باستخدام طرق جمع البيانات المعروفة من قبيل 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.

**٢- تحليل البيانات**

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

**٣- إعداد كشوف التوصيف**

بعد أن تتم عملية تحليل البيانات المتعلقة بالوظيفة يتم تفريغ بيانات التوصيف إما في بطاقة أو كشف واحد أو في كشافين مستقلين يتضمن أحدهما وصفا للوظيفة ويتضمن الآخر مواصفات شاغل الوظيفة. فإذا ما تم إعداد كشف واحد فإنه يشتمل على كافة البيانات عن الوظيفة ويعتبر سجلا 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 الشخصية.

## وفيما يلي نموذج لوصف وظيفة مدير مكتب تأمينات :

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"> <li>- إعداد خطة العمل اليومية.</li> <li>- توزيع الأعمال على المرؤوسين.</li> <li>- الإشراف على سير العمل.</li> <li>- مراقبة التحصيل اليومي والشهري.</li> <li>- إعداد التقارير السنوية للمرؤوسين .</li> <li>- ما يسند إليه من أعمال أخرى.</li> </ul>
شروط شغل الوظيفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤهل جامعي (خريج كلية الاقتصاد والإدارة) أو مؤهل متوسط (خريج الكلية التقنية - شعبة إدارة مكتبية).</li> <li>- خبرة في مجال العمل لا تقل عن ٥ سنوات.</li> <li>- معرفة شاملة في تنظيم ولوائح العمل.</li> <li>- مهارات في استخدام الحاسب الآلي.</li> </ul>



س٣ ما هي استخدامات توصيف الوظائف؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

س٤ اذكر خطوات توصيف الوظائف

.....

.....

.....

س٥ اشرح معنى ما يلي :

■ المصادر الثانوية للبيانات

.....

.....

.....

.....

.....

المصادر الأولية للبيانات

.....

.....

.....

.....

.....

س٦ : ما هي البيانات التي يجب أن يحتويها كشف الوظيفة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

إدارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية

٢

## الوحدة الثالثة تخطيط الموارد البشرية

### الهدف العام

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

### الأهداف التفصيلية

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

### المحتوى

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

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

**الوقت المتوقع للتدريب: ساعتان.**



## الوحدة الثالثة

### تخطيط الموارد البشرية

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

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

#### أولاً - مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يحتاج العنصر البشري في المنظمة إلى خطة واعية لاستخدامه الاستخدام الأمثل والحصول منه على أعلى معدلات الأداء. ويقصد بمفهوم تخطيط الموارد البشرية تقدير احتياجات الشركة من القوى العاملة كما ونوعاً خلال فترة زمنية معينة في المستقبل بما يضمن تحقيق أهداف الشركة بكفاءة عالية. ويتضمن هذا التعريف ثلاثة أبعاد أساسية هي:

##### 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، أي أعداد العاملين المتوقع فقدهم خلال فترة خطة الموارد البشرية نتيجة التقاعد أو الفصل من الخدمة أو الاستقالات أو الوفيات.
- 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 آفاق الزمن الذي تعد عنه خطة الموارد البشرية. وفي هذا الصدد توجد ثلاثة أنواع من الخطط وهي:

- خطة طويلة الأجل للموارد البشرية وتكون عادة في حدود عشر سنوات.
- خطة متوسطة الأجل للموارد البشرية وتكون عادة في حدود خمس سنوات.
- خطة قصيرة الأجل للموارد البشرية وتكون عادة في حدود السنة الواحدة.

### ثانيا- 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.

### ثالثا- خطوات تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بالخطوات التالية:

#### ١- 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 والإعارات.

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.

وهذه كلها يمكن حسابها على أساس المعدلات المماثلة في السنوات السابقة في الشركة. ومن مجموع النقاط الخمس السابقة يمكن الوصول إلى مقدار الضياع أو الفقد في القوى العاملة الذي سوف يحدث خلال فترة التخطيط وبالتالي يمكن التعرف على عدد العاملين المتاح (العرض) من داخل الشركة خلال الفترة المقبلة .

## ٢- التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية (الطلب)

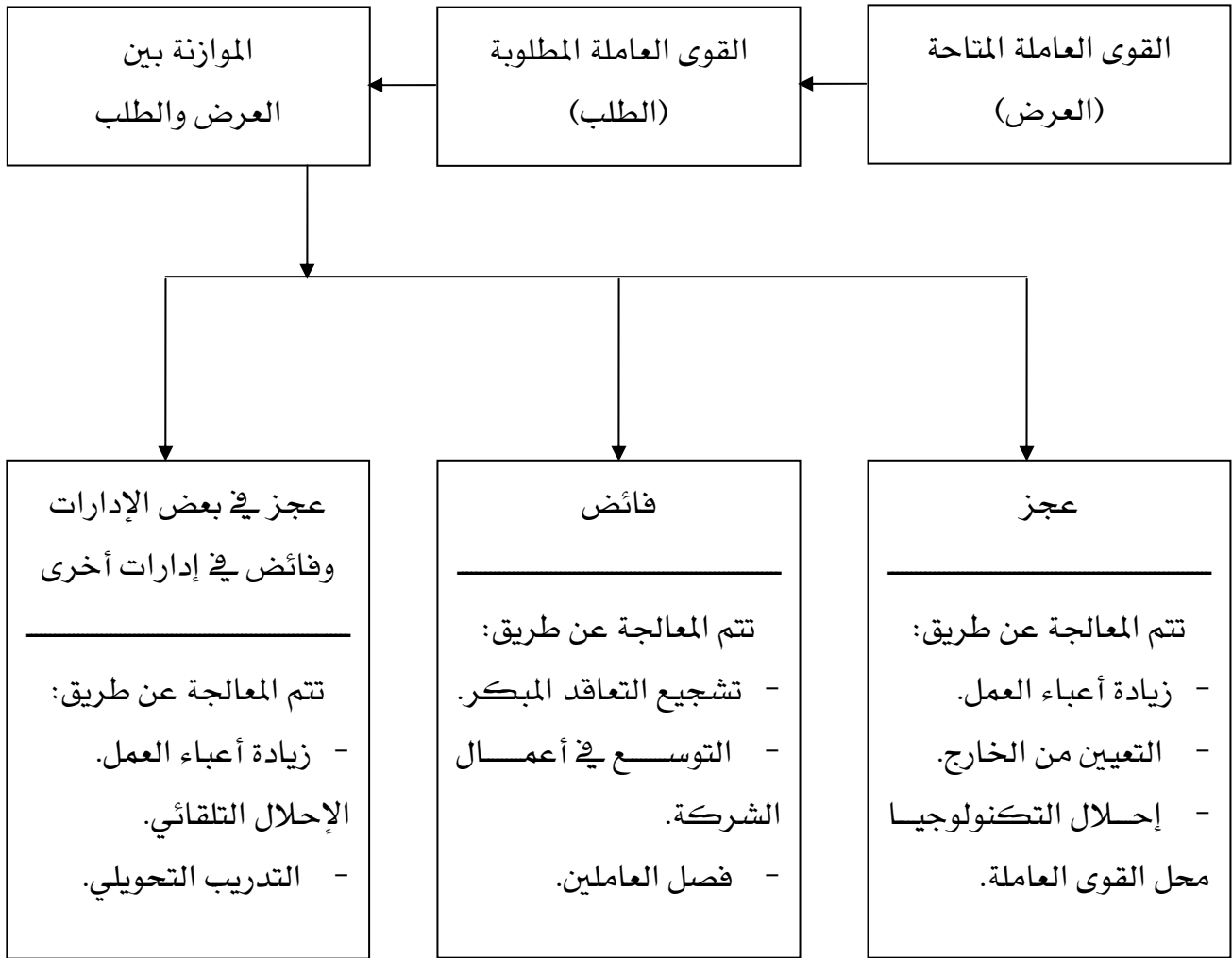
بعد تقييم جانب العرض المتاح من القوى العاملة في المنظمة يبدأ تحليل جانب الطلب أي تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة التخطيط. وفي هذا التحليل لابد من معرفة حجم المبيعات المتوقعة خلال فترة الخطة لأنه هو الأساس في تقدير حجم العمالة اللازمة خلال تلك الفترة. فالتوسع في المبيعات يعني زيادة الإنتاج وبالتالي تحتاج إلى مزيد من الموارد البشرية، أما انخفاض حجم المبيعات فيعني إمكانية وجود عمالة فائضة لدى المنظمة خلال الفترة المقبلة. وعلى أية حال فإنه توجد طرق إحصائية تمكن من تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية في الفترة المقبلة مثل طريقة المربعات الصغرى أو معامل الارتباط.

## ٣- موازنة العرض والطلب في تخطيط الموارد البشرية

بعد معرفة العرض المتاح من الموارد البشرية والطلب المتوقع عليها تتم المقارنة بينهما. وبعد إجراء المقارنة قد ينتج عجز في القوى العاملة أو فائض في القوى العاملة. فإذا وجد عجز في القوى العاملة فيجب على إدارة الموارد البشرية تدييره وإذا وجد فائض فعليها التصرف فيه وذلك كله قبل تنفيذ خطة الإنتاج بوقت كاف، راجع الشكل (٣ - ١).

## شكل (٣- ١)

## معالجة العجز أو الفائض في القوى العاملة في المنظمة



## تدريبات الوحدة الثالثة

س١ يتضمن مفهوم تخطيط الموارد البشرية ثلاثة أبعاد هي: البعد الكمي والبعد النوعي والبعد الزمني. اشرح مفهوم كل منها

▪ البعد الكمي

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

▪ البعد النوعي

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

▪ البعد الزمني

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

س٢ اذكر أهمية تخطيط الموارد البشرية

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

س٣ : ما هي خطوات تخطيط الموارد البشرية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## إدارة الموارد البشرية

### استقطاب واختيار الموارد البشرية

## الوحدة الرابعة

### استقطاب واختيار الموارد البشرية

#### الهدف العام

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

#### الأهداف التفصيلية

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

#### المحتوى

- الاستقطاب:
  - تعريف الاستقطاب.
  - مصادر الاستقطاب.
- الاختيار:
  - تعريف الاختيار.
  - خطوات الاختيار.

الوقت المتوقع للتدريب: ساعتان.



## الوحدة الرابعة

### استقطاب واختيار الموارد البشرية

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

#### • الاستقطاب:

- مفهوم الاستقطاب.
- مصادر الاستقطاب.

#### • الاختيار:

- تعريف الاختيار.
- خطوات الاختيار.

### أولاً - الاستقطاب

#### ١- مفهوم الاستقطاب

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

ويتأثر 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 عليها 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.

**٢- مصادر الاستقطاب**

يتم الاستقطاب من طريقتين أساسيتين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

**١- المصادر الداخلية**

يقصد الاستقطاب من المصادر الداخلية تدير أفراد القوى العاملة اللازمة والراغبة في شغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة، أي أفراد العاملين في المنظمة نفسها. ويتم الاستقطاب وفق هذا المصدر عن طريق النقل أو الترقية أو الإعلان الداخلي (الإعلان داخل المنظمة). ولضمان فعالية الاستقطاب من المصادر الداخلية لابد من توافر بيانات ومعلومات عن أفراد العاملين داخل الشركة تتعلق بما يلي:

- المؤهلات العلمية .
- الخبرات العملية.
- السن.
- مدة الخدمة.
- كفاءة الأداء.
- مدى الصلاحية لشغل الوظيفة الجديدة.

ويتم الاستقطاب الداخلي بعدة طرق هي:

**أ- الاستقطاب عن طريق النقل**

يمكن استقطاب العاملين عن طريق النقل الداخلي بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة داخل المنظمة. مثلاً تقوم المنظمة بنقل موظف من إدارة المشتريات إلى إدارة التسويق أو نقل موظف من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة التسويق.

**ب- الاستقطاب عن طريق الترقية**

يمكن استقطاب العاملين عن طريق الترقية في حالة الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية أو القيادية ويفيد هذا المصدر في أنه يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرة بالعمل وقد لا تحتاج إلى تدريب.

**ج- الاستقطاب عن طريق الإعلان الداخلي**

تلجأ المنظمة إلى الإعلان الداخلي، أي داخل المنظمة، لشغل بعض الوظائف في المستويات الدنيا من المنظمة. مثلاً لشغل وظائف في الإدارة التنفيذية حيث تقوم المنظمة بالإعلان في لوحة الإعلانات الداخلية عن حاجتها إلى عاملين في وظائف محددة، فيتقدم العاملون من داخل المنظمة بطلبات لشغل هذه الوظائف.

## • مزايا وعيوب الاستقطاب من المصادر الداخلية

### ▪ مزايا الاستقطاب من المصادر الداخلية

يحقق الاستقطاب من المصادر الداخلية عددا من المزايا وهي:

- توافر معلومات في سجلات الشركة عن المرشحين لشغل الوظائف يسهل اختيار أفضل الكفاءات والمهارات.
- الاستفادة بخبرات أفراد على دراية كاملة بأعمال وسياسات ولوائح العمل في المنظمة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين في داخل المنظمة وإشعارهم بالاستقرار الوظيفي.
- تحقيق الاستقرار في قوة العمل وتخفيض معدل دوران العمل.
- تخفيض تكاليف التأهيل والتدريب الميداني للعاملين.

### ▪ عيوب الاستقطاب من المصادر الداخلية

يعاب على الاستقطاب من المصادر الداخلية ما يلي:

- قد لا تتوافر الكفاءات والمهارات المطلوبة في المرشحين الداخليين لشغل الوظائف.
- قد ينشأ صراع داخلي بين الأفراد العاملين المرشحين لشغل الوظائف.
- لا يمكن الاعتماد على المصادر الداخلية لتلبية احتياجات المنظمة من القوى العاملة في حالات معينة مثل حالات الوفاة والعجز والاستقالة.
- عدم الحصول على الخبرات الخارجية التي قد تبعث بروح المنافسة والابتكار إلى العاملين في الداخل.

## ٢- ٢ المصادر الخارجية

يقصد بالاستقطاب من المصادر الخارجية جذب أفراد 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 أفراد المتخصصين في مهن معينة.
- توصيات العاملين في الشركة.
- المدارس والجامعات.
- الطلبات الواردة إلى المنظمة.
- النقابات والاتحادات العمالية.
- التعيين المؤقت.

## • مزايا وعيوب الاستقطاب من المصادر الخارجية

### ▪ مزايا الاستقطاب من المصادر الخارجية

يحقق الاستقطاب من المصادر الخارجية عددا من المزايا وهي:

- تدعيم الوظائف بكفاءات ومهارات ذات خبرات واسعة ومتطورة لمسايرة متغيرات التكنولوجيا العالمية.
- زيادة حدة المنافسة بين القوى العاملة في المنظمة.
- 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 إيجابيا على تحقيق الأهداف.

### ▪ عيوب الاستقطاب من المصادر الخارجية

يعاب على الاستقطاب من المصادر الخارجية ما يلي:

- ارتفاع تكاليف الاستقطاب الخارجي، وبالتالي يجب دراسة التكلفة والعائد للاستقطاب الخارجي.
- ضياع الوقت والجهد في البحث عن الكفاءات المطلوبة في سوق العمل الخارجي وفي نهايته قد لا يمكن الحصول على هذه الكفاءات.
- مقاومة العاملين القدامى في المنظمة لاستقطاب عاملين من خارج المنظمة الأمر الذي قد يؤثر على إنتاجيتهم.

## ثانيا- الاختيار والتعيين

### ١- تعريف الاختيار

الاختيار selection هو عملية تقييم الأفراد المرشحين للوظائف والذين تم استقطابهم من مصادر عديدة، ثم انتقاء أفضل المرشحين المتوقع أن يؤدي عملهم بنجاح وفقا لمعايير التقييم تمهيدا لتعيينهم في الوظائف الشاغرة.

وعندما يتم دمج عملية الاستقطاب مع عملية الاختيار فإنه يطلق على هذه الحالة "وظيفة التوظيف" employment function وهي تعني البحث عن أفراد واختيارهم وتعيينهم في الوظائف الملائمة لمؤهلاتهم

وقدراتهم وشخصياتهم ثم تهيئتهم أو مساعدتهم على التكيف مع الوظائف التي سيشغلونها. وتهدف وظيفة التوظيف إلى اختيار الأفراد القادرين على أداء أعمال المنظمة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى ممكن من التكاليف.

## ٢- خطوات الاختيار

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

### ٢- ١ استقبال طلبات التوظيف

تقوم إدارة الموارد البشرية باستقبال طلبات التوظيف من أفراد 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.

### ٢- ٢ 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.

### ٢- ٣ 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:

## أ- اختبار القدرات

وهي اختبارات تقيس قدرة الفرد على أداء عمل معين ومدى توافر الشروط اللازمة لأداء هذا العمل. ويدخل ضمن هذه الاختبارات اختبارات الإنجاز والاختبارات المهنية واختبارات المهارة.

### ■ اختبارات الإنجاز

تقيس اختبارات الإنجاز مدى قدرة الفرد على أداء عمل معين. ويتم التعرف على ذلك بعدد من المؤشرات منها: خبرته العملية السابقة ومدى نجاحاته السابقة في أداء الأعمال والبرامج التدريبية التي حصل عليها.

### ■ الاختبارات المهنية

الاختبارات المهنية هي التي تحدد مدى نجاح الفرد في أداء مهنة معينة وذلك على اعتبار أن الذين يعملون في مجال عمل واحد (مهنة واحدة) متشابهون من حيث الاهتمامات والهوايات. فإذا بينت الاختبارات أن الفرد له اهتمامات وهوايات معينة تتناسب مع مهنة محددة فإنه يتوقع أن ينجح في أداء عمله في هذه المهنة في المستقبل. فالعاملون في مجال التسويق يختلفون عن أولئك العاملين في مجال المحاسبة وهكذا.

### ■ اختبارات المهارة

تقيس اختبارات المهارة مدى قدرة الفرد على أداء أعمال أكثر تخصصية وتحتاج إلى مهارة عالية مثل مبرمج الحاسب الآلي وكهربائي المصعد الكهربائي.

## ب- الاختبارات السيكولوجية

تشمل الاختبارات السيكولوجية كلاً من اختبارات الشخصية واختبارات الذكاء حيث تقيس اختبارات الشخصية عوامل مثل الاعتماد على النفس والثقة بالنفس والانطواء والتسلط والتفاؤل وغيرها وتقيس اختبارات الذكاء عوامل مثل الذكاء والقدرة على التصرف والحكمة وغيرها.

## ج- الاختبارات الصحية

تهدف الاختبارات الصحية إلى معرفة اللياقة الطبية للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة للعمل في هذه الوظائف. فمثلاً هل يعاني الفرد من أمراض مزمنة؟ هل يستطيع الفرد صحياً أن يقوم بأداء مهنة أو وظيفة معينة؟ هل تؤثر أمراض الفرد على زملائه أو على السلع المنتجة، بهدف حماية المستهلكين الذين يستخدمونها؟

## ٢- ٤ 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.

## ٢- ٥ قرار 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 مكتوبا وتوضح فيه اسم الوظيفة واسم الشخص الموظف وتاريخ بدء التعيين والراتب الذي يتقاضاه شهريا وما قد يتواجد من بدلات ومزايا أخرى.

ورغم أن قرار التعيين **يهدف** إلى شغل الوظائف الشاغرة في المنظمة فإنه قد توجد **معوقات** تؤخر وربما تحول دون إتمام عملية التعيين. ومن هذه المعوقات:

- نقص الموارد المالية اللازمة نتيجة سوء تخطيط أو حدوث أزمة مالية غير متوقعة تواجه المنظمة.
- الصراع بين متخذ قرار التعيين والقسم الذي يعين فيه طالب الوظيفة إذا لم يكن مديره هو متخذ القرار.
- عدول طالب الوظيفة نفسه عن شغل الوظيفة لأسباب تتعلق بالوظيفة أو أسباب شخصية.
- اتخاذ المنظمة قرارا بإعادة الاستقطاب والاختيار من جديد .. ما هي هذه الأسباب؟

## تدريبات الوحدة الرابعة

س١ اذكر معنى استقطاب الموارد البشرية

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

س٢ ما هي طرق استقطاب الموارد البشرية من المصادر الداخلية؟

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

س٣ اذكر مزايا وعيوب استقطاب الموارد البشرية من المصادر الداخلية

▪ المزايا

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

▪ العيوب

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



**س٤ اذكر طرق استقطاب الموارد البشرية من المصادر الخارجية**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**س٥ اذكر مزايا وعيوب استقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة****▪ المزايا**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**▪ العيوب**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**س٦ اشرح معنى اختيار العاملين**

.....

.....

.....

## س ٧ اذكر خطوات اختيار العاملين

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## س ٨ اذكر أنواع اختبارات التوظيف

.....

.....

.....

## س ٩ اشرح كيف يتم اتخاذ قرار تعيين العاملين في المنظمة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## إدارة الموارد البشرية

### تدريب وتنمية الموارد البشرية

## الوحدة الخامسة

### تدريب وتنمية الموارد البشرية

#### الهدف العام

تهدف هذه الوحدة إلى إلمام 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.

#### المحتوى

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

الوقت المتوقع للتدريب : ساعتان.

## الوحدة الخامسة

### تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

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

#### أولاً - مفهوم التدريب والتنمية

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. وتكمن التفرقة بين تدريب العامل employee training وتنمية العامل employee development في شيء واحد وهو الإطار الزمني. فكلاهما متشابه في الطرق المستخدمة في التأثير على عملية التعلم غير أن التدريب يركز على الوظائف الحالية للأفراد، حيث يعمل على زيادة المهارة والقدرة على أداء الوظائف. بينما تركز التنمية على وظائف المستقبل، فمع التقدم في المسار الوظيفي تكون هناك حاجة إلى مهارات وقدرات جديدة. أي أن التدريب يركز على الأجل القصير بينما التنمية البشرية تركز على الأجل الطويل.

ويهدف التدريب والتنمية الإدارية إلى ما يلي:

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

## ثانياً - أنواع برامج التدريب والتنمية الإدارية

تصنف برامج التدريب والتنمية الإدارية إلى عدة أنواع نعرضها على النحو التالي:

### ١- 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 تبعا للمستوى الإداري على النحو التالي:

#### أ- برامج تنمية الإدارة العليا

توجه برامج تنمية الإدارة العليا إلى الأفراد العاملين في الإدارة العليا في المنظمة، وحيث تتركز وظائف هؤلاء الأفراد في عمليات التخطيط والتنظيم فإن برامج تنميتهم تشتمل على تدريبهم على كيفية وضع الأهداف ورسم السياسات ودعم اتخاذ القرارات الإدارية.

#### ب- برامج تنمية الإدارة الوسطى

تركز برامج تنمية الإدارة الوسطى على تنمية الأفراد العاملين في الإدارات الوسطى في المنظمة وذلك في مجالات القدرة على التخطيط قصير الأجل والتنسيق والتوجيه ودعم قدرات ومهارات التفاعل مع المرؤوسين.

#### ج- برامج تنمية الإدارة الدنيا

تتكون الإدارة الدنيا من الأفراد المسؤولين عن العمليات التنفيذية والإشراف اليومي الدقيق على تطوير العمليات، وبالتالي فإن برامج تنمية الإدارة الدنيا تركز على كيفية تطوير أداء هؤلاء الأفراد في عملية الإشراف على العمال وتقديم الحلول السريعة للمشكلات اليومية وكيفية كتابة التقارير ورفعها إلى الإدارة الوسطى في المنظمة.

### ٢- 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 تطويع كفاءات شاغلي الوظيفة المختلفة لأداء الواجب الوظيفي والالتزام بالمسؤوليات بشكل عملي. ومن أمثلة البرامج التخصصية برامج تدريب المحاسبين الجدد والمهندسين والإذاعيين والبراديين 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 المكتبيية 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.

## ثالثاً- أساليب التدريب

تشمل أساليب أو طرق التدريب ما يلي:

- التدريب على الوظيفة في موقع العمل.
- التدريب عن طريق القاعات الدراسية.

### ١- التدريب في موقع العمل

يقصد بالتدريب في موقع العمل on-the-job-training أن يقوم المشرف أو أحد العاملين القدامى بتدريب العامل على أداء الوظيفة في مكان أداء العمل.

ويتميز التدريب في موقع العمل بالمزايا التالية:

- الممارسة الفعلية للعمل في البيئة الحقيقية له.
- إتاحة الفرصة للعامل للاستفسار عما يقابله من مشكلات أثناء التدريب.
- التقارب بين المشرف (المدرّب) والعامل (المتدرب).

ومن ناحية أخرى يعاب على هذه الطريقة ما يلي:

- تركيز المشرف على الإنتاج أكثر من تركيزه على التدريب نفسه.
- انشغال المدرّب (المشرف) بأعمال أخرى قد لا تتيح للمتدرب الوقت الكافي للتدريب السليم.

## ٢- التدريب عن طريق القاعات الدراسية

تشمل أساليب التدريب عن طريق القاعات الدراسية off-the-job-training ما يلي:

### أ- المحاضرات

المحاضرات هي وسيلة سهلة لتوصيل المعلومات إلى مجموعة من المتدربين في إحدى القاعات الدراسية أو التدريبية. وتتوقف فاعلية أسلوب المحاضرات في التدريب على قدرة المحاضر وكفاءته في توصيل المعلومات إلى المتدربين وقدرته على التأثير فيهم. كما تتوقف أيضا على نوعية البرنامج التدريبي ومدى شموله والوقت المتاح للتدريب (للمحاضرة). ومما يساعد على فاعلية المحاضرات في التدريب التطور التكنولوجي الحاصل في مجال طرق العرض باستخدام الحاسب الآلي.

### ب- الحلقات الدراسية

وهي تعني الالتقاء بين مجموعة من المتدربين بهدف دراسة موضوع معين من جوانب مختلفة ويتم ذلك في وجود قائد يقوم بإدارة الحلقة التدريبية.

### ج- المؤتمرات

المؤتمر عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين في المنظمة يتقابلون سويا وفقا لخطة منظمة بهدف تطوير معارفهم في مجال محدد عن طريق المشاركات الشفوية بين جميع الحاضرين. ويتميز أسلوب المؤتمرات بأنه يتيح تعدد الآراء والاتجاهات والخبرات الأمر الذي يعمق الاستفادة لجميع الحاضرين في المؤتمر.



**د- دراسة الحالات**

وفقاً لأسلوب دراسة الحالات فإنه 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؟

**ه- 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) ثم يقوم المدرب بإعطاء الممثلين التفاصيل الضرورية المختلفة بالموقف ويطلب منهم أن يتصرفوا كما لو كانوا في الحياة العملية وفقا لتفكير 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.

**و- 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.

**رابعاً - خطوات (مراحل) التدريب**

تمر العملية التدريبية بعدة خطوات أو مراحل وهي كما يلي:

- ١- تحليل المشكلة: حيث يجب تحديد المشكلة الأساسية التي تحتاج إلى حل عن طريق التدريب.
- ٢- تحليل الوظيفة: نظرا لأن تحليل الوظيفة مرتبط بتحليل المشكلة فيجب تحليل الوظيفة لتحديد السلوك المرتبط مع الأداء الناجح للعمل.

- ٣- تحديد أهداف التدريب: حيث يجب تحديد الأهداف المراد تحقيقها من عملية التدريب لأن ذلك يمثل أساس تصميم البرامج التدريبية.
- ٤- 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.
- ٥- تصميم البرنامج التدريبي: يتم تصميم البرنامج التدريبي المناسب إما في العمل on-the-job-training، أي يتم التدريب أثناء ممارسة العمل، أو خارج العمل off-the-job-training، أي في قاعات (أو ورش) مخصصة للتدريب بعيدا عن مكان العمل.
- ٦- 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.
- ٧- إعداد وتوجيه المشتركين: حيث يجب إعداد المشتركين وتوجيههم والإعداد الكافي قبل بدء البرنامج التدريبي من حيث اسم البرنامج التدريبي والهدف منه والجهة التي تنفذه.
- ٨- تنفيذ البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه لحل المشكلة التي سبق تحديدها وللأفراد الذين تم اختيارهم للتدريب.
- ٩- 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 تفيد 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.

## تدريبات الوحدة الخامسة

س١ عرف معنى تدريب وتنمية الموارد البشرية

.....

.....

.....

س٢ اذكر أهداف تدريب وتنمية العاملين في المنظمة

.....

.....

.....

س٣ اذكر أنواع برامج التدريب والتنمية الإدارية

.....

.....

.....

.....

.....

.....

س٤ اذكر أهمية أنواع برامج تدريب شاغلي الوظائف التنفيذية

.....

.....

.....

س٥: ما هو المقصود بتدريب العاملين في موقع العمل؟

.....

.....

.....

س٦ اذكر مزايا وعيوب تدريب العاملين في موقع العمل

▪ المزايا

.....

.....

.....

▪ العيوب

.....

.....

.....

س٧ اذكر طرق التدريب في القاعات الدراسية

( ا )

.....

.....

( ب )

.....

.....

( ج )

.....

.....

( د )

.....

.....

(هـ)

.....

.....

(و)

.....

.....

س ٨ اشرح طرق تقييم التدريب والتنمية البشرية

(أ)

.....

.....

(ب)

.....

.....

(ج)

.....

.....

س ٩ اذكر خطوات (مراحل) التدريب

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## إدارة الموارد البشرية

### أجور العاملين

أجور العاملين

١

## الوحدة السادسة

### أجور العاملين

#### الهدف العام

تهدف هذه الوحدة إلى إلمام المتدرب بمفهوم ونظام الأجور في الشركة.

#### الأهداف التفصيلية

- التعرف على مفهوم الأجور.
- التعرف على أهداف إدارة الأجور.
- التعرف على العوامل المؤثرة على الأجور.
- التعرف على طرق دفع الأجور.

#### المحتوى

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

الوقت المتوقع للتدريب: ٤ ساعات.

## الوحدة السادسة

### أجور العاملين

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

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

#### أولاً - مفهوم الأجور

يشكل موضوع الأجور واحداً من أهم الموضوعات التي تكثر حولها المنازعات بين الإدارة والعمال على الرغم من أن الأجور يمكن أن تكون حافزاً من جانب الإدارة لتوجيه العمال نحو العمل بكفاءة أكبر. ويعرف الأجر بأنه ما يتقاضاه العامل من المنظمة التي يعمل بها نظير عمله على أساس يومي أو أسبوعي، أما الراتب فهو ما يتقاضاه الموظف من المنظمة التي يعمل بها نظير عمله خلال فترة زمنية منتظمة عادة على أساس شهري.

وتعمل إدارة الأجور إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الحصول على العمالة اللازمة وبالمؤهلات المطلوبة. حيث يحدد مستوى الأجور نوعية العمالة التي يمكن استقطابها إلى المنظمة.
- ٢- الإبقاء على العمالة الموجودة في المنظمة. ذلك أن مستوى الأجور الذي يرضي العاملين في المنظمة يخفض من معدل دوران العمل، أي يخفض من معدل العمالة المتسربة إلى خارج المنظمة.
- ٣- تحفيز العاملين للترقية. حيث تعتبر الأجور حافزاً قوياً للعاملين في المنظمة نحو الترقية إلى مناصب ووظائف أعلى في التنظيم، فعادة ما تكون الوظائف الأعلى في التنظيم ذات أجر أكبر ومادام العاملون يرغبون في الحصول على أجر أكبر فإنهم يسعون دائماً إلى الترقية.
- ٤- تخفيض التكاليف. حيث تهدف إدارة الأجور إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن دفع الأجور والمرتبات والعلاوات السنوية والعلاوات الاستثنائية والمكافآت وذلك بتحديد الأجور العادلة من ناحية والأجور التنافسية من ناحية أخرى.



## ثانياً - تقييم الوظائف

### ١ - مفهوم تقييم الوظائف

يقصد بتقييم الوظائف 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 - طرق تقييم الوظائف

#### أ - طريقة الترتيب

في طريقة الترتيب ranking method يتم ترتيب كافة الوظائف الموجودة في المنظمة ترتيباً تصاعدياً حسب أهميتها النسبية بين باقي الوظائف. وذلك بالاسترشاد بمجموعة من العوامل مثل متطلبات الوظيفة من التعليم والخبرة العملية والمجهود الذهني والعضلي والمسؤوليات الإشرافية وظروف العمل. وفي هذه الطريقة يعطى للوظيفة الأكثر أهمية رقم (١)، والثانية رقم (٢)، والثالثة رقم (٣)، وهكذا.

#### ب - طريقة التدرج

في طريقة التدرج (أو التصنيف) grading or classification method يتم تحديد قيمة أو وزن الوظيفة على أساس مقياس معين هو سلم الدرجات الذي يمثل المستويات الوظيفية المتدرجة في المنظمة، حيث يضم كل مستوى وظيفي منها كافة الوظائف التي تتماثل في أعباء العمل والمسؤوليات حتى إن اختلفت في نوع وطبيعة العمل. وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في أنظمة الخدمة المدنية أي في الوظائف الحكومية.

#### ج - طريقة مقارنة العوامل

في طريقة مقارنة العوامل factor comparison method يتم تحديد قيمة أو وزن الوظيفة على أساس كل عامل من عوامل التقييم على حدة بحيث يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفة هو القيمة (أو الأهمية) النسبية لهذه الوظيفة في المنظمة.

#### د - طريقة النقاط

في طريقة النقاط point method يتم تحديد قيمة أو وزن الوظيفة على أساس إعطاء تقديرات كمية لأوزان 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.

## ثالثاً - 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- العوامل الخارجية

تشمل العوامل الخارجية المؤثرة على الأجور ما يلي:

#### 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 و الأسبوعية 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- العوامل الداخلية**

تشمل العوامل الداخلية المؤثرة على الأجور ما يلي:

**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- الإنتاجية**

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.

**رابعاً- طرق دفع الأجور**

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

**١- 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:

- انتشار الميكنة 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 الشكاوي 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- نظام الأجر التشجيعي (حسب الإنتاج)

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 (حسب الإنتاج) 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:

## ٢- ١ طريق هلسي

وفق طريق هلسي يتم حساب الأجر كما يلي:

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

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

## 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 ٦ ساعات بدلاً من ٨ ساعات - كما يحصل العامل على علاوة قدرها ٧٥٪ من قيمة أجر الساعة التي يوفرها .

المطلوب:

احسب الأجر الذي يستحقه العامل في اليوم

## الحل

العلاوة الإضافية = الوفرة في الوقت × أجر الساعة × نسبة العلاوة

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

$$/75 \times 20 \times 2 =$$

$$30 = \text{ريال}$$

أجر العامل = (أجر الساعة × الوقت الأصلي) + العلاوة الإضافية

$$30 + (6 \times 20) =$$

$$30 + 120 =$$

$$150 = \text{ريال}$$

## ٢ - ٢ طريقة امرسون

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:

$$\text{أجر العامل} = (\text{الوقت المستغرق في إنجاز العمل} \times \text{أجر الساعة}) + \{(\text{الوقت المستغرق في إنجاز العمل} \times \text{أجر الساعة}) \times \text{نسبة المكافأة}\}$$

## مثال

يشتغل عامل في شركة الرياض للعبور ويحصل على أجر قدره ٣٠ ريال في الساعة فإذا علمت أن الوقت المعياري لإنجاز العمل هو ٤٠ ساعة أسبوعياً وأن العامل أنجز العمل في ٥٠ ساعة وأن مكافأة العامل تحسب كما يلي:

■ ٢٥٪ عند معدل كفاءة ٩٠٪.

■ ٢٠٪ عند معدل كفاءة ٨٠٪.

■ ١٥٪ عند معدل كفاءة ٧٠٪.

فما هو أجر العامل؟

الحل

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

$$٥٠ \div ٤٠ =$$

$$٨٠\% =$$

وحيث إن:

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

$$\{0.20 \times (30 \times 50)\} + (30 \times 50) =$$

$$(0.20 \times 1500) + 1500 =$$

$$300 + 1500 =$$

$$= 1800 \text{ ريال.}$$

## تدريبات الوحدة السادسة

س١ عرف معنى الأجور

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

س٢ اذكر أهداف إدارة الأجور في المنظمة

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

س٣ ما هو مفهوم تقييم الوظيفة؟ وما هي طرق تقييم الوظائف؟

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

س٤ اذكر العوامل الخارجية المؤثرة على الأجور

(أ)

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

(ب)

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

(ج)

.....

.....

.....

(د)

.....

.....

.....

(هـ)

.....

.....

.....

س ه اذكر العوامل الداخلية المؤثرة على الأجور

(أ)

.....

.....

.....

(ب)

.....

.....

.....

(ج)

.....

.....

.....



س ٥ اشرح معنى ما يلي:

أ) الأجر الزمني

.....

.....

.....

ب) الأجر التشجيعي

.....

.....

.....

س ٦: ما هي الأسباب التي تدعو إلى اتباع نظام الأجر الزمني؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

س ٧ ما هي الأسباب التي تدعو إلى اتباع نظام الأجر التشجيعي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

س٨ يحدد نظام العمل في شركة القدس الشريف لمنتجات الألبان ساعات العمل بمقدار ٨ ساعات يوميا طوال أيام الأسبوع ما عدا يوم الجمعة الذي يعتبر إجازة لجميع العاملين في الشركة. فإذا علمت أن أجر العامل في الساعة يساوي ٢٥ ريالاً وأن أحد العاملين قد أنجز العمل المطلوب منه في ٧ ساعات بدلا من ٨ ساعات وأن العامل يحصل على علاوة قدرها ٨٠٪ من قيمة أجر الساعة التي يوفرها، فالمطلوب: احسب الأجر الذي يستحقه العامل في اليوم باستخدام طريقة هلسي

س٩ تحدد شركة فلسطين لصناعة الملابس الوقت المعياري للعمل ب ٥٦ ساعة أسبوعيا ، فإذا علمت أن أجر العامل في الساعة ٢٠ ريالاً وأن العامل قد أنجز العمل المطلوب منه في ٤٨ ساعة وأن مكافأة العامل تحسب كما يلي :

▪ ٣٠% عند معدل كفاءة ٨٠ .%

▪ ٢٠% عند معدل كفاءة ٧٥ .%

▪ ١٠% عند معدل كفاءة ٧٠ .%

فما هو أجر العامل ( استخدم طريقة امرسون )

إدارة الموارد البشرية

تحفيز العاملين

تحفيز العاملين

٧

## الوحدة السابعة تحفيز العاملين

### الهدف العام

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

### الأهداف التفصيلية

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

### المحتوى

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

**الوقت المتوقع للتدريب: ساعتان.**

## الوحدة السابعة

### تحفيز العاملين

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

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

#### أولاً - مفهوم تحفيز العاملين

يعتمد المشروع على أفراد القوى العاملة به لتحقيق أهدافه. وتتضمن وظيفة التوجيه (إحدى وظائف الإدارة) بث روح الفريق والتعاون بين أفراد القوى العاملة بما يكفل تحقيق هذه الأهداف. ويعتبر المدير مسؤولاً عن تحفيز المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية وضمان ارتباطهم بأهداف المشروع وسياساته وذلك من خلال رفع معنوياتهم. فرفع الروح المعنوية هو ركيزة أساسية، بجانب ركيزتي الاتصال والقيادة، للتوجيه الفعال.

وفي مجال تحفيز العاملين يجب التفرقة بين مفهوم كل من الدافع والحافز، فالدافع هو قوة داخلية (داخل الإنسان) تعمل على توجيه السلوك في إنجاز معين وبقوة معينة. فالدوافع إذن هي البواعث الأصلية لتصرفات الأفراد، وآلافهم لهم حاجات معينة يريدون إشباعها وإشباعهم لهذه الحاجات أو أكثرها إلحاحاً هو الذي يدفعهم إلى إحداث سلوك معين يخفون به من التوتر الذي أحدثه الدافع. فالحاجة إلى الطعام قد تدفع الفرد إلى العمل للحصول على المال اللازم لإشباع حاجته، والحاجة إلى الأمن والحماية قد تدفع الفرد إلى الاشتراك في النقابات المهنية.

أما الحافز فهو قوة خارجية تثير دافع الفرد في اتجاه معين. ويبرز 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:

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

ويفهم من هذه المعادلة أنه مع توافر فرص القدرة لدى العامل على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإننا لا نضمن أن نحصل على الأداء المطلوب لأن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل أساسي آخر هو الحافز. وبالتالي فإنه لا يكفي أن يكون الفرد قادرا على العمل وإنما الأهم أن تتوفر لديه الرغبة في هذا العمل، وتتوفر هذه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد والفعال الذي يحقق أهداف التنظيم. وهنا تبدو مسؤولية الإدارة عن تحفيز العاملين بأي وسيلة من وسائل التحفيز التي تحقق الرضا لدى العامل وتضمن تفانيه في أداء العمل المطلوب.

## ثانيا- نظريات الدوافع

لكي تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحفيزا جيدا لا بد من فهم دوافع هؤلاء العاملين. وفي هذا الصدد فإنه 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. ووفقا لهذه النظرية فإن الحاجات الإنسانية تنقسم إلى خمسة أنواع وهي:

- الحاجات الفسيولوجية.
- الحاجة إلى الأمن.
- الحاجات الاجتماعية.
- الحاجة إلى الاحترام والتقدير.
- الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويقول ماسلو إن الحاجات التي تدفع الفرد إلى سلوك معين هي الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد وبالتالي فإن التحفيز يجب أن ينصب على الحاجات غير المشبعة على اعتبار أن الحاجات المشبعة ليس لها تأثير على السلوك البشري.

**٢- نظرية X و Y**

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

أما نظرية (Y) فتفترض أن الإنسان 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 الديرفر الذي قسم حاجات الأفراد إلى ثلاثة أنواع هي:

**أ- حاجات الوجود (E) Existence Needs**

وهي الحاجات اللازمة لوجود وبقاء الإنسان على قيد الحياة وتشمل الحاجات الفسيولوجية والحاجات الأمنية.

**ب- حاجات الانتماء (R) Relatedness Needs**

وهي حاجات الفرد إلى الانتماء وبناء العلاقات الإنسانية مع أسرته وأصحابه وزملائه وجيرانه.

**ج- حاجات النمو (G) Growth Needs**

وهي حاجات الفرد لأن يكون في مستويات عليا في المجتمع الذي يعيش فيه وتشمل حاجات الفرد إلى تقدير الذات وإثبات الوجود.

**٤- نظرية العنصرين**

ابتكر فردريك هيرزبرج نظرية أطلق عليها نظرية العنصرين أو العاملين Two-Factors theory. وتقول هذه النظرية إن عدم الرضا وغياب الدافع ينتجان من عوامل مستقلة (مختلفة) تماما عن العوامل التي تؤثر على الرضا والدافع، وقد أطلق صاحب هذه النظرية على مجموعة العوامل التي تؤثر على عدم الرضا: **العوامل الصحية (الوقائية) hygiene factors** حيث تتعلق هذه العوامل بحاجات المستوى الأدنى وتشمل سياسات المنظمة والإشراف والعلاقات الشخصية وظروف العمل والأجور. ويقول هيرزبرج إن غياب هذه العوامل يسبب سخط العاملين أو عدم رضاهم، غير أن وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى رضا العاملين.



إن وجود هذه العوامل يؤدي إلى الحفاظ على مستوى الأداء ولكنها ليست كافية إذا ما أراد المدير من العاملين زيادة الإنتاجية.

أما العوامل الدافعة motivators فهي العوامل المسببة للرضا، أي تؤدي إلى رضا العاملين وتدفعهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسن من مستوى الأداء وتمثل هذه العوامل حاجات المستوى الأعلى وتشمل الإنجاز والتغيير والمسؤولية والنمو الشخصي.

### ثالثاً- أنواع الحوافز

تعتبر الحوافز مثيرات خارجية تلعب دوراً هاماً في إثارة وإيقاظ الدوافع لدى الأفراد بحيث يسلكون سلوكاً معيناً. وعلى هذا الأساس يمكن للمديرين أن يستخدموا هذه الحوافز لإثارة دوافع العاملين نحو السلوك الإيجابي في العمل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وبالتالي يمكن للتنظيم أن يحقق أهدافه. ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع كما يلي:

- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.
- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- الحوافز المادية والحوافز غير المادية.

#### ١- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

##### ١- الحوافز الإيجابية

الحوافز الإيجابية هي الحوافز التي تركز على جوانب الخير الذي يعود على العاملين عندما يتبعوا سلوكاً معيناً تريده الإدارة. إذن الحوافز الإيجابية هي جوانب خير تحث العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه. ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- عدالة الأجور.
- العلاوات والعلاوات الاستثنائية.
- 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 ودرجة الحرارة الملائمة والمكاتب المريحة والأدوات والأجهزة غير الخطرة وجوانب الأمن والسلامة في العمل.
- توفير الخدمات الطبية والرياضية والاجتماعية والترفيهية والثقافية.

## ١- ٢ الحوافز السلبية

الحوافز السلبية هي الحوافز التي تركز على مدخل التخويف والعقاب في إثارة دوافع الأفراد نحو سلوك معين. ومن أمثلة الحوافز السلبية الحرمان من المكافآت والعلاوات والإجازات أو الحرمان من الترقية أو الفصل من الخدمة. فمثلا العامل الذي لا يحقق إنتاجية معينة، مثل تركيب عدد معين من الأجهزة أو بناء عدد معين من الطوب أو دهان عدد معين من الأمتار أو خدمة عدد معين من الأفراد في المستشفى أو النادي الصحي أو بيوت كبار السن أو كتابة عدد معين من الصفحات باستخدام الحاسب أو البقاء عدد من الساعات في مكان العمل، يمكن حرمانه من المكافأة أو العلاوة أو التهديد بالفصل أو الفصل النهائي من الخدمة.

ويجب التنبيه على أن استخدام الحوافز السلبية من جانب المديرين قد يجلب للعاملين الضيق وعدم الاستقرار أو عدم الأمن الذي قد يولد لديهم دوافع غير مرضية تجاه العمل. إن المشروع الذي يدار بالأسلوب الإداري القائم على الجزاء التأديبي سيواجه لا محالة مشاكل ومتاعب لا حصر لها، حيث تزداد التظلمات والشكاوي وبالتالي تزداد متاعب الإدارة وتشغل عن وظائفها الأساسية وهدفها الرئيس. كذلك فإن الاستخدام المتعسف للسلطة في تطبيق سياسة الحوافز السلبية سيبعده ظهور عوارض كثيرة منها الغياب عن العمل وارتفاع معدل دوران العمل (يعني ترك الخدمة) الأمر الذي يرهق الإدارة بتكاليف الحصول على عمالة جديدة ذات مهارات ملائمة، وبالتالي فإنه يوصى بأن تكون سياسة الحوافز السلبية تجاه العاملين في أضيق نطاق ويتم تطبيقها على حالات خاصة بحيث لا يشعر العاملون في المنظمة أنها سياسة الإدارة في التحفيز.

## ٢- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

### ٢- ١ الحوافز الفردية

الحوافز الفردية هي التي ترتبط بمقدار الجهد المبذول من قبل الفرد الواحد. ويمكن تطبيق سياسة الحوافز الفردية في الحالات التي يمكن فيها تحديد دور محدد ومعدل إنتاج معين لكل عامل من العاملين

على حدة. وفي هذا الصدد فإنه يمكن استخدام أي من الحوافز الإيجابية أو الحوافز السلبية، فمثلا تمنح علاوة استثنائية لرجل البيع الذي تزيد مبيعاته السنوية عن مليون ريال، أو يحرم من المشاركة في الأرباح رجل البيع الذي تقل مبيعاته السنوية عن ٥٠٠ ألف ريال.

## ٢-٢ الحوافز الجماعية

الحوافز الجماعية هي التي تعطى لمجموعة من العاملين الذين يشتركون في أداء عمل معين مثل العاملين في أجهزة استخراج تصاريح العمل أو جوازات السفر أو الفريق الطبي الذي يجري عمليات جراحية للمرضى أو فرق الألعاب الرياضية الجماعية (فريق الكرة الطائرة أو كرة القدم أو كرة اليد). وتبرز أهمية الحوافز الجماعية في الحالات التي يصعب فيها تحديد دور محدد وواضح لكل فرد في العمل الذي يؤديه. ومن صور الحوافز الجماعية إشراك العاملين في الأرباح أو نظام الأجر التشجيعي أو إشراكهم في إدارة التنظيم كأن يمثلوا في مجلس الإدارة أو اللجان.

## ٣- الحوافز المادية والحوافز غير المادية

### ٣-١ الحوافز المادية مثل:

- الأجر.
- المكافآت .
- العلاوات.
- المشاركة في الأرباح.
- نسبة معينة من المبيعات.
- الهدايا العينية (ساعة - جوال - حاسب).

### ٣-٢ الحوافز غير المادية ( المعنوية ) مثل:

- الترقية.
- الإجازات.
- المشاركة في اللجان أو مجلس الإدارة.
- الأوسمة.
- خطابات الشكر.

## تدريبات الوحدة السابعة

س١ ما هو الفرق بين دوافع وحوافز العاملين؟

▪ الدوافع

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

▪ الحوافز

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

س٢ اشرح مفهوم النظريات التالية :

▪ نظرية تدرج الحاجات الإنسانية

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

▪ نظرية X ونظرية y

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

▪ نظرية E.R.G.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

▪ نظرية العنصرين

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

س٣ فرق بين كل من:

▪ الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

■ الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

■ الحوافز المادية والحوافز غير المادية

إدارة الموارد البشرية

نقل وترقية العاملين

نقل وترقية العاملين

٨

## الوحدة الثامنة نقل وترقية العاملين

### الهدف العام

تهدف هذه الوحدة إلى إلمام المتدرب بمفاهيم وأسباب ومعايير نقل وترقية العاملين في المنظمة.

### الأهداف التفصيلية

- التعرف على مفهوم وأسباب نقل العاملين.
- التعرف على مفهوم وسياسات ترقية العاملين .
- التعرف على معايير ترقية العاملين.

### المحتوى

- مفهوم وأسباب نقل العاملين .
- مفهوم وسياسات ترقية العاملين .
- معايير نقل العاملين.
- إدارة برامج الترقى.

الوقت المتوقع للتدريب: ساعتان.



## الوحدة الثامنة نقل وترقية العاملين

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم وأسباب نقل العاملين .
- مفهوم وسياسات ترقية العاملين .
- معايير نقل العاملين.
- إدارة برامج الترقى.

### أولاً - مفهوم وأسباب نقل العاملين

#### ١- مفهوم نقل العاملين

يقصد بنقل العاملين أن يتم نقل الموظف أو العامل من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة (أو أحد فروعها). وقد يكون النقل من مستوى وظيفي معين إلى مستوى وظيفي أعلى، وفي هذه الحالة يطلق على عملية النقل الترقية. وقد يكون النقل من مستوى وظيفي معين إلى مستوى وظيفي أقل وهنا يكون النقل بمثابة عقاب. كما قد يكون النقل من مستوى وظيفي معين إلى مستوى وظيفي مساوي له، أي تحريك الموظف أفقياً.

ويترتب على نقل الموظف أو العامل تغير في جوهر الوظيفة وسلطاتها ومسؤولياتها وتغير في المكان الذي يعمل فيه وربما الزمان والوردية التي يعمل بها أو الوحدة التنظيمية التابع لها وربما تغيراً كذلك في المنطقة الجغرافية التي يعيش فيها، وذلك عندما يتم نقله من المركز الرئيس أو أحد الفروع إلى فرع آخر أو من أحد الفروع إلى المركز الرئيس.

#### ٢- أسباب نقل العاملين

تقوم المنظمة بنقل العامل بناء على احتياجاتها أو بناء على رغبة وطلب العامل نفسه. وعموماً فإن عملية النقل تستهدف تطوير العاملين وأن يؤدوا عملهم في المكان الذي يمكنهم أن يعملوا فيه بكفاءة. ويمكن إجمال الأسباب التي تجعل المنظمة تقوم بنقل العامل فيما يلي:

- أ- سد حاجة المنظمة في بعض الوظائف التي تظهر بها أماكن شاغرة بسبب إحالة من كانوا يشغلونها إلى المعاش (بلوغ السن القانونية للتقاعد) أو بسبب المرض أو الموت أو الفصل أو الاستغناء أو العجز الكلي عن أداء العمل أو المعاش المبكر لأحد أو بعض العاملين في التنظيم.
- ب- زيادة خبرة أو كفاءة أو مهارة العاملين عندما يتم نقلهم إلى وظائف أخرى في المنظمة.
- ج- حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي في المنظمة الأمر الذي يترتب عليه إلغاء وظائف موجودة أو ظهور وظائف جديدة.
- د- قد يتم نقل الموظف بسبب ترقيته إلى مستوى وظيفي أعلى في التنظيم، وقد يكون هذا النقل نقلاً مؤقتاً (لفترة محدودة، سنة مثلاً) في الموقع الجغرافي والوظيفة ثم يعود الموظف إلى موقعه الأصلي وفي وظيفته الجديدة التي رقي إليها (من مدير إدارة إلى مدير عام مثلاً).
- هـ- عدم قدرة العامل أو الموظف على الأداء في وظيفته الحالية فيتم نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاته أو مهاراته أو كفاءته أو قدراته.

## ثانياً - مفهوم وسياسات ترقية العاملين

### ١- مفهوم ترقية العاملين

الترقية هي عملية بمقتضاها يتم نقل العامل أو الموظف من الوظيفة التي يشغلها حالياً إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى منها في السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

ويترتب على ترقية العامل أو الموظف زيادة في الراتب والمكافآت وبعض المميزات الأخرى التي لم تكن موجودة في الوظيفة التي كان يشغلها قبل ترقيته، مثل المركز الأدبي أو الحرية المترتبة على توسيع دائرة الإشراف على وظائف وأنشطة مرؤوسيه داخل التنظيم.

### ٢- سياسات ترقية العاملين

تقوم المنظمة بترقية العاملين فيها وفق سياستين هما سياسة الترقية من داخل المنظمة وسياسة الترقية من خارج المنظمة. ونتناولهما بالشرح كما يلي:

#### ٢- ١ سياسة الترقية من داخل المنظمة

وفق سياسة الترقية من داخل المنظمة تقوم المنظمة بترقية العاملين الحاليين لديها إلى الوظائف الأعلى في التنظيم. وتحقق هذه السياسة بعض المزايا كما أنها تتصف ببعض العيوب نجملها فيما يلي:

## ١- مزايا الترقى من داخل المنظمة

يحق الترقى من داخل المنظمة العديد من المزايا ومنها ما يلي:

- توفير العاملين المتخصصين. حيث تؤدي سياسة الترقية من داخل المنظمة إلى الرقابة الدقيقة على العاملين فيها والتأكد من حسن أدائهم وتوفير المهارات التخصصية فيهم وإعدادهم للترقى من خلال الدورات والبرامج التدريبية والاحتكاكات الوظيفية داخل الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.
- التحفيز على الأداء. عندما يشعر العاملون في المنظمة بأن أمامهم مسار وظيفي يسمح لهم بالترقى إلى وظائف أعلى في التنظيم سيكون ذلك حافزا لهم على الأداء أفضل وزيادة الإنتاجية، خاصة إذا كانت ثقافة الترقية داخل التنظيم هي أن الترقية لا تتم إلا من خلال الأداء والإنتاجية.
- توفر الرضا الوظيفي. تؤدي سياسة الترقى من داخل المنظمة إلى شعور العاملين بالاطمئنان والرضا الوظيفي نظرا لارتفاع الروح المعنوية للعاملين في تنظيم يوفر لهم فرص الترقى وزيادة الأجر والمكانة الاجتماعية (في الوظيفة الأعلى).

## ب- عيوب الترقى داخل المنظمة

- قد يترتب على سياسة الترقية من داخل المنظمة بعض العيوب مثل:
- عدم استفادة المنظمة بالكفاءات الأعلى المتاحة خارج المنظمة.
- اتجاه بعض العاملين إلى التراخي والكسل إذا لم تكن هناك ضوابط جادة في ربط الترقية من داخل المنظمة بالكفاءة والقدرة على الأداء.
- ارتفاع تكاليف تجهيز العاملين داخل المنظمة للترقية مثل تكاليف البرامج والدورات التدريبية وتكاليف الوقت المستغرق في هذه البرامج والدورات (تكاليف انقطاعهم عن العمل بسبب انشغالهم في البرامج والدورات التدريبية).

## ٢- سياسة الترقية من خارج المنظمة

تلجأ بعض المنظمات إلى شغل بعض الوظائف العليا لديها بعاملين يعملون في منظمات أخرى، وذلك بهدف ضخ دماء جديدة أو كفاءات مميزة إلى داخل المنظمة وتحقق هذه السياسة بعض المميزات كما أنها تتصف ببعض العيوب التي نجملها فيما يلي:

### أ- مزايا الترقى من خارج المنظمة

يحقق الترقى من خارج المنظمة بعض المزايا مثل:

- الحصول على الكفاءات والخبرات المطلوبة في وظائف معينة لا تتوفر داخل المنظمة.
- تخفيض تكاليف تجهيز وإعداد الكفاءات والخبرات المطلوبة للوظائف الأعلى في التنظيم، تلك التكاليف التي تنتج من إجراء البرامج والدورات التدريبية للعاملين الحاليين في المنظمة بغرض الترقية.

### ب- عيوب الترقى من خارج المنظمة

قد يترتب على سياسة الترقى من خارج المنظمة بعض العيوب مثل:

- خفض الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بأن سلم الترقى إلى الوظائف العليا في المنظمة غير متاح.
- الإهمال والتسيب من قبل الإدارة والمشرفين للرقابة على العاملين الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية.
- ارتفاع معدل دوران العمالة في المنظمة بسبب بحثهم عن رواتب أعلى توفرها لهم الوظائف الأعلى في المنظمات الأخرى.

### ثالثاً- معايير الترقى

تقوم المنظمة عادة بوضع معايير ترقية العاملين إلى الوظائف الأعلى في المنظمة. وعلى أية حال فإنه يجب أن تكون معايير الترقية موضوعية حتى يشغل الوظائف أصحاب الكفاءة والقادرون على الأداء. ومن أشهر المعايير المتعارف عليها في اختيار العاملين بغرض الترقية ثلاثة معايير هي معيار الكفاءة ومعيار الأقدمية ومعيار الكفاءة والأقدمية.

### أ- معيار الكفاءة

تعتبر الكفاءة أفضل معايير اختيار العاملين لأغراض الترقية إلى الوظائف الأعلى في المنظمة، غير أنه توجد صعوبة في تطبيق هذا المعيار. وتتمثل هذه الصعوبة في الكيفية التي يتم بها قياس هذه الكفاءة. ومن الاجتهادات التي بذلت في هذا الصدد ما يلي:

- قياس الكفاءة عن طريق الحكم الشخصي للرئيس المباشر للعاملين، وذلك على أساس أن الرئيس المباشر هو أقرب وأقدر المديرين على معرفة كفاءة العاملين الذين هم تحت إشرافه.
- قياس الكفاءة عن طريق التقارير الدورية (اليومية - الأسبوعية - الشهرية - السنوية) التي يعدها المشرفون والمديرون لمرؤوسيتهم.
- قياس الكفاءة عن طريق الاختبارات الشفوية والتحريرية والعملية للعاملين.

### ب- معيار الأقدمية

- وفق معيار الأقدمية في ترقية العاملين يتم اختيار الأقدم في الخدمة (عدد سنوات الخدمة داخل المنظمة) لشغل الوظائف الأعلى في التنظيم. ويتسم معيار الأقدمية ببعض المميزات منها:
- أنه نوع من المكافأة للعاملين الذين قدموا جهودهم وخبراتهم في المنظمة لسنوات طويلة.
  - تعتبر الأقدمية جزئياً نوعاً من العدالة في اختيار العاملين بغرض الترقية لارتباط الأقدمية بالخبرة والقدرة على العمل.

### غير أن معيار الأقدمية تشوبه عيوب كثيرة منها ما يلي:

- عدم العدالة في التمييز بين العامل الكفاء والعامل غير الكفاء في تقلد وشغل وظائف في التنظيم.
- حرمان المنظمة من الكفاءات والمهارات في شغل الوظائف الأعلى.
- خفض الروح المعنوية لدى العاملين وخفض القدرات والمهارات الخاصة التي لا ترتبط بالأقدمية في الخدمة.

### ج- معيار الكفاءة والأقدمية

- يقضي معيار الكفاءة والأقدمية في اختيار العاملين لأغراض الترقية إلى شغل الوظائف الأعلى في المنظمة بأن يتم الأخذ بمعيار الكفاءة والأقدمية معاً. ويعتبر تطبيق هذا المعيار حلاً وسطاً بين اختيار معيار الكفاءة فقط أو اختيار معيار الأقدمية فقط في الترقية.
- ووفق معيار الكفاءة والأقدمية تقوم المنظمة بتطبيق مبدأ الكفاءة على العاملين الذين أمضوا مدة خدمة معينة في المنظمة. فمثلاً تقوم المنظمة بإجراء اختبارات للعاملين (معيار الكفاءة) الذين قضوا مدة خدمة قدرها عشر سنوات في المنظمة (معيار الأقدمية) لشغل وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية.

## رابعاً - إدارة برامج الترقى

تتطلب عملية إدارة برامج الترقى في المنظمة معالجة حكيمة في التعامل مع فئتين من العاملين المتقدمين لبرنامج الترقية وهما العاملون الذين سيتم ترقيتهم والعاملون الذين لم يتم ترقيتهم وذلك وفق نتائج تطبيق برنامج الترقى الذي يشتمل على سياسات ومعايير الترقى.

ففيما يتعلق بالعاملين الذين سيتم ترقيتهم فإنهم قد يواجهون صعوبات ومعوقات عند القيام بأعباء ومهام الوظيفة الجديدة التي شغلوها بحكم الترقية، حيث تزداد هذه الصعوبات والمعوقات في حالة الوظائف الرقابية والإشرافية مقارنة بالوظائف التنفيذية. وفي هذا الصدد يجب على الإدارة أن تهيئ العاملين المرقيين إلى الوظائف الجديدة وتوضح الفروق بين هذه الوظائف الجديدة والوظائف السابقة التي كانوا يشغلونها.

أما العاملون الذين لم يتم ترقيتهم فيجب توضيح أسباب عدم ترقيتهم بشفافية ووضوح بحيث يتم إقناعهم بأنه لم تكن هناك محاباة أو تحيز في عملية الترقية وأنه توجد أمامهم فرص أخرى للترقى في المستقبل وعليهم الاستعداد لها.

## تدريبات الوحدة الثامنة

س١ ما هو المقصود بنقل العاملين؟

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

س٢ اذكر أسباب نقل العاملين

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

س٣ اشرح مفهوم ترقية العاملين

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

س٤ اذكر مزايا الترقى من داخل المنظمة

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

س٥ اذكر عيوب الترقى من داخل المنظمة

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

س ٦ اذكر مزايا الترقى من خارج المنظمة

.....  
.....

س ٧ اذكر عيوب الترقى من خارج المنظمة

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

س ٨ اذكر معايير الترقى

( أ )

.....  
.....

( ب )

.....  
.....

( ج )

.....  
.....

س ٩ اذكر مميزات وعيوب الترقى وفق معيار الأقدمية

▪ المميزات

.....  
.....

▪ العيوب

.....  
.....



## إدارة الموارد البشرية

### تقييم أداء العاملين

## الوحدة التاسعة تقييم أداء العاملين

### الهدف العام

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

### الأهداف التفصيلية

- التعرف على مفهوم تقييم الأداء.
- التعرف على فوائد تقييم الأداء.
- التعرف على مشكلات تقييم الأداء.
- التعرف على مراحل تقييم الأداء.

### المحتوى

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

الوقت المتوقع للتدريب: ٤ ساعات

## الوحدة التاسعة تقييم أداء العاملين

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

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

### أولاً - مفهوم تقييم الأداء

تقوم المنظمة بتقييم أداء العاملين performance evaluation لمعرفة مدى قدرتهم على الوفاء بمتطلبات شغل الوظائف الحالية والوظائف المستقبلية من قدرات ومهارات. ويطلق على عملية تقييم أداء الأفراد أيضاً مصطلح تخمين أو تقدير الأداء performance appraisal أو تقدير الكفاءة efficiency appraisal. ويعرف 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. 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

يفيد تقييم أداء العاملين كلا من المنظمة والعاملين فيها من نواح عديدة أهمها ما يلي:

#### ١- تطوير الأداء

تفيد عملية تقييم الأداء في المساهمة في تطوير أداء العاملين وذلك عن طريق توفير بيانات ومعلومات تتعلق بمستويات الأداء لكافة العاملين في المنظمة، حيث تقوم الإدارة باستخدام هذه البيانات والمعلومات في تحديد الفجوة بين مستويات الأداء المعيارية ومستويات الأداء الفعلية وبالتالي تحديد سبل ملء هذه الفجوة أي تطوير الأداء الحالي للعاملين في المنظمة.

## ٢- الترقية والنقل

يفيد تقييم أداء العاملين عند اتخاذ المنظمة قرارات ترقية و نقل العاملين، ذلك أن المنظمة تقوم بمراجعة سجلات تقييم أداء العاملين لمعرفة درجات التقييم في الأعوام السابقة قبل اتخاذ قرارات الترقية والنقل. فترقية العامل إلى مستوى إداري أعلى يتطلب أن تكون درجات تقييم أدائه في الأعوام السابقة درجات مرتفعة كما أنه قد يتم نقل العامل نقلاً تاديبياً أو عقابياً بسبب تدني درجات تقييم أدائه لعدة مرات متتالية.

## ٣- التحفيز

يفيد تقييم أداء العاملين في توفير الأساس السليم والموضوعي لتحفيز العاملين في المنظمة، حيث يفيد تقييم أداء العاملين في تحديد قيمة العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية التي يحصلون عليها. فمثلاً قد تكون قيمة العلاوة السنوية التي يحصل عليها العامل ٥٪ من الراتب الذي يحصل عليه إذا حصل على تقييم أداء بتقدير امتياز (٩٠٪ - ١٠٠٪) وتكون قيمة العلاوة السنوية ٣٪ من الراتب عندما يكون التقدير جيد جداً (٨٠٪ - ٨٩٪) أما إذا كان التقدير جيداً أو مقبولاً أو ضعيفاً فربما لا يحصل العامل على أي علاوات.

## ٤- تحديد الاحتياجات التدريبية

يفيد تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة. فكما سبق أن ذكرنا فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد الفجوة بين مستويات الأداء المعيارية والفعلية حيث يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لملء هذه الفجوة، بمعنى أنه يساعد في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتحسين أداء العاملين والوصول بها إلى المستويات المعيارية. ومثال ذلك حاجة العاملين إلى البرامج التدريبية لتقوية جوانب الضعف في التعامل مع عملاء في مجالات معينة مثل رجل البيع في معاملته مع الزبائن أو الموظف العام في معاملته مع المراجعين، وهكذا.

## ٥- اختبارات التوظيف

يفيد تقييم أداء العاملين في تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والطرق التي اتبعت في إتمام هذه الاختبارات. فقد يكشف نظام تقييم الأداء عن وجود ضعف في نظام اختبارات التوظيف التي تتبعها الشركة في اختيار وتعيين العاملين وذلك إذا ما كشف تقييم الأداء عن وجود ضعف عام في العاملين الذين تم اختيارهم وتعيينهم في ظل نظام الاختبار والتعيين الحالي.

## ثالثاً - مشكلات تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم أداء العاملين في الواقع العملي العديد من المشكلات والأخطاء. ويجب العمل على معالجة وتلافي هذه المشكلات والأخطاء إذا ما أريد لنظام تقييم الأداء أن يكون نظاماً فعالاً يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. ومن هذه المشكلات والأخطاء ما يلي:

### ١- خطأ الهالة

يقصد بخطأ الهالة تأثير صفة (خاصية) واحدة من الصفات (الخصائص) التي تدخل في تقييم الأداء على عملية التقييم. فمثلاً قد يتصف العامل الذي يتم تقييم أدائه بالأخلاق العالية غير أن إنتاجيته متدنية وقدرته على التطوير ضعيفة، لكن القائم بعملية التقييم يتأثر بما يتصف به هذا العامل من أخلاق عالية أكثر من تأثره بجوانب الضعف فيه (الإنتاجية والتطوير) فيعطى تقديراً عالياً للعامل. أو العكس فقد يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء بجانب واحد يمثل نقطة ضعف لدى العامل ويتغاضى عن جوانب القوة في هذا العامل فيعطيه تقديراً ضعيفاً.

### ٢- الميل ناحية الوسط

من الأخطاء الشائعة في عملية تقييم أداء العاملين هو أن يقوم القائم بتقييم الأداء بإعطاء تقديرات متوسطة للأداء لجميع أو أغلب العاملين، وقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى هذا النهج بسبب عدم وجود معلومات كافية لديه تساعده على التقييم السليم أو لتفادي المشكلات مع المرؤوسين.

### ٣- التساهل أو التشدد

يميل بعض المديرين إلى التساهل في إعطاء التقديرات العالية للمرؤوسين كما يميل البعض الآخر من المديرين إلى التشدد فيعطون تقديرات متدنية للعاملين. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم، فقد يكون ذا شخصية ضعيفة أو متساهلة وقد يكون ذا شخصية قوية أو متشددة.

### ٤- التحيز

قد تتسم عملية تقييم الأداء بالتحيز الناجم عن تحيز القائم بالتقييم مع أو ضد العامل الذي يقوم بتقييم أدائه. فقد يتحيز المدير فيعطى تقديرات أداء عالية مبالغ فيها بسبب قرابته أو صداقته للعامل أو لأنه لا يريد كشف الكفاءة الحقيقية للضعيفة للعامل لكونه يعمل تحت إشرافه. وقد يتحيز المدير فيعطى تقديرات متدنية يبخس بها حق الموظف بسبب الجنس أو الموطن أو الديانة.

## ٥- التأثير بتقييم الأداء في الماضي

قد يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء بآخر تقدير للأداء حصل عليه العامل. حيث يتجه القائم بالتقييم في هذه الحالة إلى إعطاء تقدير للعامل يماثل التقدير أو التقديرات التي حصل عليها العامل في العام أو الأعوام السابقة.

## ٦- أغراض التقييم

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

## رابعاً - مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، ومناقشة تقييم الأداء مع العاملين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ونتناول هذه الخطوات كما يلي:

### ١- وضع معايير الأداء

تبدأ عملية تقييم أداء العاملين بوضع معايير الأداء performance standards. ومعايير الأداء هي مستويات الأداء التي تريد الإدارة من العاملين تحقيقها. وتختلف عناصر معايير الأداء 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.
- القدرة على القيادة.
- القدرة على التدريب.
- المعلومات الفنية.
- القدرة على التوجيه.
- المبادرة.

ومن أمثلة المعايير الكمية ما يلي:

- إنتاج ١٥ كرسي يوميا.
- تركيب ٢٤ متر بلاط يوميا.
- خياطة ٢٠ ثوب أسبوعيا.
- إصلاح ٦٠ جهاز تليفزيون شهريا.

ومن أمثلة المعايير غير الكمية ما يلي:

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

## ٢- قياس الأداء الفعلي

توجد طرق عديدة لقياس الأداء الفعلي للعاملين مثل:

- الملاحظة الشخصية.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

## ٣- 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.

## ٤- مناقشة تقييم الأداء مع العاملين

يقوم المدير بمناقشة العاملين في تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم بعد إطلاعهم عليها، وقد يواجه المدير رد فعل سلبي قوي من قبل العاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة في 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.

## ٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لجعل أداء العامل في الفترة القادمة يكافئ أو يقترب من المعايير الموضوعية.

## تدريبات الوحدة التاسعة

س١ ما هو معنى تقييم أداء العاملين؟

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

س٢ اذكر فوائد تقييم أداء العاملين

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

س٣ اشرح المشكلات والأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء

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



س٤ ما هي مراحل تقييم أداء العاملين؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## إدارة الموارد البشرية

### نظم العمل في المملكة العربية السعودية

## الوحدة العاشرة

### نظم العمل في المملكة العربية السعودية

#### الهدف العام

تهدف هذه الوحدة إلى إلمام المتدرب بنظم العمل في المملكة العربية السعودية.

#### الأهداف التفصيلية

- التعرف على الأحكام العامة لنظام العمل والعمال السعودي .
- التعرف على نظم تفتيش العمل ومكافحة البطالة والتأهيل المهني للعاجزين.
- التعرف على المواد التي تنظم عقود العمل.
- التعرف على المواد التي تنظم عمل الأحداث والنساء.
- التعرف على المواد المتعلقة بلجان العمل وتسوية المنازعات.
- التعرف على المواد التي تنظم العقوبات الجزائية لمخالفة نظام العمل والعمال السعودي.
- التعرف على شروط شغل الوظيفة العامة.

#### المحتوى

##### (١) نظام العمل والعمال السعودي

- الفصل الأول- أحكام عامة.
- الفصل الثاني- تفتيش العمل.
- الفصل الثالث- مكافحة البطالة والتأهيل المهني للعاجزين.
- الفصل الرابع- عقد العمل.
- الفصل العاشر- تشغيل الأحداث والنساء.
- الفصل الحادي عشر- لجان العمل وتسوية المنازعات.
- الفصل الثاني عشر- العقوبات الجزائية.

##### (٢) نظام الخدمة المدنية السعودي.

الوقت المتوقع للتدريب : ٦ ساعات.

## الوحدة العاشرة

### نظم العمل في المملكة العربية السعودية

#### (١) نظام العمل والعمال السعودي

##### الفصل الأول

##### أحكام عامة

##### مادة (١)

(يسمى هذا النظام بنظام العمل)

##### مادة (٢)

(تسري أحكام هذا النظام على:

- أ- كل عقد يتعهد بمقتضاه أي شخص بأن يعمل لمصلحة صاحب عمل وتحت إدارته وإشرافه مقابل أجر.
- ب- عقد التدرج (التلمذة الصناعية).
- ج- عمال الحكومة والهيئات المحلية والمؤسسات الخيرية والمؤسسات العامة).

##### مادة (٣)

(ويستثنى من تطبيق أحكام هذا النظام:

- أ- العمال في المنشآت العائلية التي لا تضم سوى أفراد أسرة صاحب العمل.
- ب- الأشخاص الذين يشتغلون في المراعي أو الزراعة فيما عدا:
  - ١- الأشخاص الذين يشتغلون في المؤسسات الزراعية التي تقوم بتصنيع منتجاتها.
  - ٢- الذين يقومون بصفة دائمة بتشغيل أو إصلاح الآلات الميكانيكية اللازمة للزراعة.
- ج- خدم المنازل ومن في حكمهم).

##### مادة (٤)

(ما لم يرد نص خاص لا تسري أحكام الفصل الثامن والمواد ١٦٤ - ١٦٥ - ١٦٦ على ما يلي:

- أ- العمال الذين يعملون في مجال لا تدار بالآلات الميكانيكية وتستخدم عادة أقل من خمسة عمال وليست من الأعمال التي ينشأ عنها مرض مهني مما هو منصوص عليه في جدول أمراض المهنة.

ب- الملاحون والريابنة الذين يعملون في سفن تقل حمولتها عن خمس مئة طن الذين يخضعون لأحكام الباب الثاني من النظام التجاري ( التجارة البحرية) الموافق عليه بالأمر السامي ذي الرقم (٣٢) المؤرخ في ١٥ محرم سنة ١٣٥٠ هـ).

#### مادة (٥)

(لوزير العمل اعتبار كل المؤسسات التالية أو بعضها من المؤسسات التي تشملها أحكام المواد والفصول المبينة في المادة الرابعة من هذا النظام وهي:

- أ- أية مؤسسة يعمل فيها أحداث.
- ب- أية مؤسسة يعمل فيها نساء.

#### مادة (٦)

(لا يجوز المساس بأحكام هذا النظام ولا بما اكتسبه العامل من حقوق أخرى بمقتضى أي نظام آخر أو اتفاقيات الامتياز أو عقد من عقود العمل أو اتفاقية أخرى أو قرارات التحكيم أو الأوامر الملكية أو ما جرى به العرف أو اعتاد صاحب العمل على منحه للعمال في المنطقة أو مناطق معينة. ويقع باطلا كل شرط يرد في عقد أو اتفاق يتنازل العامل بموجبه عن أي حق مقرر له بموجب أحكام هذا النظام ولو كان سابقا على العمل به).

#### مادة (٧)

(يقصد بالعبارات والألفاظ التالية في هذا النظام المعاني الموضحة فيما يلي:

- ١- (البالغ) هو الشخص الذي أتم من العمر ثمانية عشر عاما (١٨ سنة).
- ٢- (المراهق) هو الشخص الذي تجاوز الخامسة عشرة ولم يتم الثامنة عشرة أي من (١٥ إلى ١٨ سنة).
- ٣- (الحدث) هو الشخص الذي لم يتم من العمر خمسة عشر عاما.
- ٤- (اللجنة) هي لجنة تسوية خلافات العمل المؤلفة بموجب أحكام الفصل الحادي عشر من هذا النظام (رئيس اللجنة) هو الموظف الذي يتولى رئاستها.
- ٥- (الخدمة المستمرة) هي الخدمة غير المنقطعة مع نفس صاحب العمل أو خلفه القانوني من تاريخ ابتداء الخدمة وتعتبر الخدمة مستمرة في الحالات التالية:
- أ- الإجازات النظامية أو المرخص بها من قبل صاحب العمل.

ب- حالات تغيب العامل عن عمله بعذر مشروع لمدة متقطعة لا تتجاوز في مجموعها ثلاثين يوماً في السنة.

ج- حالات توقف العامل عن العمل بسبب عائق لصاحب العمل أو صادر عنه و لا دخل للعامل فيه.

٦- (الأجر) هو كل ما يُعطى للعامل مقابل عمله بموجب عقد عمل مكتوب أو غير مكتوب مهما كان نوع الأجر سواءً أكان نقداً أو عينا مما يُدفع بالشهر أو بالأسبوع أو باليوم أو بالقطعة أو بالنسبة لساعات العمل أو لمقدار الإنتاج سواءً أكان ذلك كله أو بعضه من عمولات أو من الهبة إذا جرى العرف بدفعها وكانت لها قواعد تسمح بضبطها وبصورة عامة يشمل الأجر جميع الزيادات والعلاوات أيا كان نوعها بما في ذلك تعويض غلاء المعيشة وتعويض أعباء العائلة.

٧- (العامل) هو كل شخص يعمل لمصلحة صاحب العمل وتحت إدارته أو إشرافه ولو كان بعيداً عن نظارته مقابل أجر.

٨- (صاحب العمل) هو أي شخص طبيعي أو معنوي يستخدم عاملاً مقابل أجر.

٩- (العمل المتدرج) هو أي شخص يلتحق بخدمة صاحب عمل بقصد تعلم حرفة أو صناعة).

### مادة (٨)

(إذا عهد صاحب العمل لأي شخص طبيعي أو معنوي القيام بعمل من أعماله الأصلية أو جزء منها وجب على الأخير أن يعطي عماله كافة الحقوق والمزايا التي يعطيها صاحب العمل الأصلي لعماله ويكونان مسؤولين عنها بالتضامن فيما بينهما).

### مادة (٩)

(يجب على صاحب العمل والعامل معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالماً بما له وما عليه ويجب فوق ذلك أن توضع في مكان ظاهر بكل مؤسسة تستخدم عشرين عاملاً فأكثر لائحة معتمدة من قبل وزارة العمل لتنظيم العمل في المؤسسة تتضمن ما يلي:

أ- تصنيف العمال بحسب فئاتهم المهنية.

ب- فترات وساعات العمل والعطلات الرسمية ويوم الراحة الأسبوعية وأيام دفع الأجور لمختلف فئات العمال.

ج- مناوبات العمل.

د- القواعد الخاصة بالحضور والتأخر والغياب والدخول إلى أماكن العمل والانصراف والتفتيش.

هـ- الإجازات وشروط استحقاقها.

و- أي تفاصيل أخرى تقتضيها طبيعة العمل في المؤسسة.

كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لأئحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل والجزاءات النقدية والمسلكية المقابلة لها وفقاً لنموذج لأئحة الجزاءات التي يصدرها وزير العمل ولا تكون هذه اللوائح أو أي تعديلات تطرأ عليها نافذة إلا بعد اعتمادها من قبل وزير العمل).

#### مادة (١٠)

(على صاحب العمل أو المدير المسؤول أن يحتفظ في مكان العمل بسجلات وكشوف تتضمن الاسم الكامل لكل عامل وجنسيته وصناعته أو مهنته وتاريخ ميلاده أو سنه ومحل إقامته وحالته الاجتماعية وتاريخ ابتداء خدمته وأجوره وتوابعها وما يطرأ على وضعه من تعديلات وما يوقع عليه من جزاءات ومحاضر التحقيق المتعلقة بها وساعات العمل العادية والإضافية وما يحصل عليه من الإجازات والمميزات النقدية والعينية التي يتقاضاها وتاريخ انتهاء الخدمة وأسبابه والتعويضات التي حصل عليها بسبب ذلك وغير ذلك من البيانات الضرورية المتعلقة بتنفيذ أحكام هذا النظام وخاصة ما تعلق منها بعمل الأحداث والنساء وإصابات العمل وأمراض المهنة).

#### مادة (١١)

(في حالة تعدد الشركاء أو المديرين في أية مؤسسة يجب تسمية أحدهم من المقيمين في مكان العمل لكي يقوم بتمثيل صاحب العمل بحيث يكون مسؤولاً عن أي مخالفة لأحكام النظام. ويجب إخطار مكتب العمل المختص باسم ذلك الشريك أو المدير الذي يبقى مسؤولاً أمامه إلى أن يبلغ بإخطار آخر يفيد استبداله بغيره).

#### مادة (١٢)

(إذا حصل أي ادعاء ضد أي موظف من المكلفين بتنفيذ أحكام هذا النظام بصدد قيامهم بواجبات وظيفتهم فيجرب تحقيق هذا الإدعاء بواسطة هيئة ثلاثية يختار وزير العمل أحدهم والثاني من ديوان الموظفين والعضو الثالث محقق إداري يسميه ديوان المظالم أو أية هيئة قضائية تحل محله. وإذا اتضح من التحقيق عدم صحة الإدعاء أو كيديته فيعاقب مقدمه بقرار من اللجنة بغرامة لا تقل عن خمس مئة ريال ولا تزيد عن عشرين ألف ريال. وفي حالة ثبوت الإدعاء على الموظف ترفع اللجنة تقريراً بذلك إلى وزير العمل للأمر باتخاذ ما يلزم بمقتضى الأحكام النظامية الإجراء).

**مادة (١٣)**

(لا يجوز النظر في أية شكوى أمام أيه لجنة عن المخالفات التي تقع ضد أحكام هذا النظام أو اللوائح والقرارات والأوامر الصادرة بمقتضاه بعد مضي اثني عشر شهرا من تاريخ وقوع المخالفة ولا يجوز النظر في أية دعوى أو مطالبة متعلقة بأي حق من الحقوق المنصوص عليها في هذا النظام بعد مضي اثني عشر شهرا من تاريخ انتهاء العقد. وكذلك لا يجوز النظر في أية دعوى أو مطالبة متعلقة بأي حق من الحقوق المنصوص عليها في أي نظام سابق بعد مضي سنة كاملة من تاريخ العمل بهذا النظام).

**مادة (١٤)**

(تنظر الدعاوى المترتبة على أحكام هذا النظام على وجه الاستعجال ويجوز للجنة الحكم على من خسر الدعوى بأن يدفع إلى الطرف الآخر كل ما تكبده من نفقات أو بعضه).

**مادة (١٥)**

(تعتبر المبالغ المستحقة للعامل أو معوليه بمقتضى أحكام هذا النظام ديونا ممتازة من الدرجة الأولى وللعامل في سبيل استيفائها كما لوريثه امتياز على جميع أموال صاحب العمل وفي حالة إفلاس صاحب العمل أو تصفية مؤسسته تسجل المبالغ المذكورة كديون ممتازة ويدفع للعامل معجلا حصة تعادل أجر شهر واحد وذلك قبل سداد أي مصروف آخر بما في ذلك المصروفات القضائية ومصروفات التفليسة أو التصفية).

**مادة (١٦)**

(اللغة العربية هي الواجبة الاستعمال بالنسبة لجميع المقررات والسجلات والإضبارات والملفات والبيانات وغيرها مما هو منصوص عليه في هذا النظام أو في أي قرار أو أمر صادر تطبيقا لأحكامه وكذلك التعليمات والتعميمات التي يصدرها صاحب العمل لعماله وفي حالة استعمال صاحب العمل لغة أجنبية إلى جانب اللغة العربية يعتبر النص العربي معتمدا دوما).

**مادة (١٧)**

(تحسب جميع المدد والمواعيد المنصوص عليها في هذا النظام بالتقويم الهجري ما لم يتفق على خلافه).

**مادة (١٨)**

(على صاحب العمل قبل بدء العمل في أية مؤسسة أن يخطر مكتب العمل المختص كتابة بالبيانات الآتية:  
أ - اسم المؤسسة ونوعها ومركزها والعنوان الذي توجه إليه المراسلات.



- ب- طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة أو الذي يحتمل أن تمارسه.
- ج- نوع الطاقة المستعملة أو التي يحتمل استعمالها ومقدارها في المؤسسة.
- د- عدد العمال المراد استخدامهم في المؤسسة .
- هـ- اسم مدير المؤسسة المسؤول.
- و- غير ذلك من البيانات التي يقتضيها تنفيذ هذا النظام.
- وترسل البيانات الخاصة بالمؤسسات القائمة وقت بدء العمل بهذا النظام خلال ثلاثة أشهر من تاريخ بدء العمل به).

#### مادة (١٩)

على صاحب العمل أن يخطر مكتب العمل المختص كتابيا في حالة تغيير شخص المدير المسؤول باسم المدير الجديد وذلك خلال سبعة أيام من تولي الأخير عمله وإذا لم يوجد شخص معين كمدير مسئول للمؤسسة أو إذا لم يباشر الشخص المعين كمدير لعمله فإن من يقوم فعلا بأعمال المدير أو صاحب العمل نفسه يعتبر مديرا مسؤولاً للمؤسسة).

#### مادة (٢٠)

(يعتبر الشهر في تنفيذ أحكام هذا النظام ثلاثين يوما إلا إذا نص على خلاف ذلك).

#### مادة (٢١)

(يتم التشاور بين وزير العمل ووزير الصحة في اختيار أطباء لإصدار الشهادات اللازمة).

#### مادة (٢٢)

(لا يجوز لأي عامل من العمال كما لا يجوز لأي من أصحاب العمل أن يقوم بعمل من شأنه إساءة استعمال أي حكم منصوص عليه في النظام والقرارات واللوائح الصادرة تنفيذا لأحكامه كما لا يجوز لأي من العمال وصاحب العمل القيام بأعمال من شأنها الضغط على حرية الآخر أو حرية العمال أو أصحاب عمل آخرين لتحقيق أية مصلحة أو وجهة نظر يتبناها مما يتنافى مع حرية العمل واختصاص السلطات المختصة في فض المنازعات وتسويتها.

ويعاقب المخالف بالعقوبات المنصوص عليها في هذا النظام وفي الأنظمة العامة).

## الفصل الثاني

### تفتيش العمل

#### مادة (٢٣)

(يتولى تفتيش العمل مفتشون مختصون يصدر وزير العمل قرارا بتسميتهم وتكون لهم الصلاحيات والاختصاصات المنصوص عليها في هذا النظام).

#### مادة (٢٤)

(يختص تفتيش العمل بما يأتي:

- أ- مراقبة تنفيذ أحكام نظام العمل على وجه سليم وخاصة ما يتعلق منها بشروط العمل والأجور ورقابة العمال وحمايتهم أثناء قيامهم بالعمل وما يتعلق بصحة العمال وسلامتهم واستخدام الأحداث.
- ب- تزويد أصحاب الأعمال والعمال بالمعلومات والإرشادات الفنية التي تمكنهم من اتباع أحسن الوسائل لتنفيذ أحكام النظام.
- ج- إبلاغ السلطات المختصة بأوجه النقص التي تقصر الأحكام القائمة عن معالجتها واقترح ما يلزم لذلك.
- د- ضبط المخالفات لأحكام نظام العمل والقرارات الصادرة تطبيقا له).

#### مادة (٢٥)

( يقسم مفتشو العمل قبل مباشرة أعمال وظائفهم أمام وزير العمل بأن يؤدوا أعمالهم بأمانة وإخلاص وألا يفشوا سر أي اختراع صناعي أو غير ذلك من الأسرار التي يطلعون عليها بحكم وظائفهم ولو بعد انقطاع صلتهم بهذه الوظائف ويحمل مفتشو العمل بطاقات تثبت صفتهم وتعطى لهم من الوزارة).

#### مادة (٢٦)

(على أصحاب العمل ووكلائهم أن يقدموا للمفتشين والموظفين المكلفين بتفتيش العمل التسهيلات اللازمة للقيام بأداء واجبهم وأن يقدموا لهم ما يطلبونه من بيانات وأن يستجيبوا لطلبات المثول أمامهم وأن يوفدوا مندوبا عنهم إذا ما طلب منهم ذلك).

**مادة (٢٧)**

(يحق لمفتشي العمل:

- أ- دخول أية مؤسسة خاضعة لأحكام نظام العمل في أي وقت من أوقات الليل والنهار دون إخطار سابق بشرط أن يكون ذلك في مواعيد العمل.
- ب- القيام بأي فحص أو تحقيق لازم للتحقق من سلامة تنفيذ النظام ولهم على الأخص:
- أولاً: سؤال صاحب العمل أو العمال على انفراد أو في حضور شهود عن أي أمر من الأمور المتعلقة بتنفيذ أحكام النظام.
- ثانياً: الاطلاع على جميع الدفاتر والسجلات والمستندات اللازم الاحتفاظ بها طبقاً لأحكام نظام العمل والقرارات الصادرة بمقتضاه والحصول على صور ومستخرجات لها.
- ثالثاً: أخذ عينة أو عينات من المواد المستعملة أو المتداولة في العمليات الصناعية وغيرها الخاضعة للتفتيش مما يظن أن لها أثراً ضاراً على صحة العمال أو سلامتهم لغرض تحليلها في المخابر الحكوميه ولمعرفة مدى هذا الأثر مع إخطار صاحب العمل أو ممثله بذلك.
- رابعاً: التأكد من تعليق الإعلانات والنشرات التي يوجب النظام تعليقها).

**مادة (٢٨)**

(تعد وزارة العمل اللوائح التنفيذية المناسبة لضبط وتنظيم أعمال التفتيش المنصوص عليها في المادة السابقة وتصدر بقرار من مجلس الوزراء).

**مادة (٢٩)**

(على من يقوم بالتفتيش أن يخطر بحضوره صاحب العمل أو ممثله وذلك ما لم ير أن المهمة التي يقوم من أجلها بالتفتيش تقتضي غير ذلك).

**مادة (٣٠)**

(لمفتش العمل الحق في إصدار الأوامر إلى أصحاب العمل أو وكلائهم بإدخال التعديلات على قواعد العمل في الأجهزة والمعدات المستعملة لديهم في الآجال التي يحددها وذلك لضمان الأحكام الخاصة بصحة العمال وسلامتهم كما له في حالة وجود خطر داهم يهدد صحة العمال وسلامتهم أن يطالب بتنفيذ ما يراه لازماً من إجراءات لدرء هذا الخطر فوراً).

**مادة (٣١)**

(على مفتشي العمل أن يحيطوا بالسرية المطلقة الشكاوي التي تصل إليهم بشأن أي نقص في الأجهزة أو أية مخالفات لأحكام النظام وأن لا يبوحوا لصاحب العمل أو من يقوم مقامه بوجود هذه الشكاوي).

**مادة (٣٢)**

(إذا تحقق المفتش أثناء تفتيشه من وجود مخالفة لنظام العمل أو القرارات الصادرة بمقتضاه يحرر ضبطاً على نسختين يثبت فيه المخالفة ويرفعه إلى مدير مكتب العمل لاتخاذ ما يلزم من إجراءات نحو المخالف).

**مادة (٣٣)**

(لمدير مكتب العمل والعمال ولمفتشه عند الضرورة أن يطلبوا من السلطات الإدارية المختصة ومن رجال الشرطة تقديم ما يلزم من مساعدة. وإذا كان التفتيش متعلقاً بالنواحي الصحية للعمل وجب على المفتش أن يصطحب معه بموافقة مدير مكتب العمل طبيباً مختصاً من وزارة العمل أو وزارة الصحة).

**مادة (٣٤)**

(يضع رئيس تفتيش العمل في المنطقة تقريراً شهرياً عن نشاط تفتيش العمل ونواحي التفتيش والمؤسسات التي تم التفتيش عليها وعدد المخالفات المرتكبة ونوعها كما يضع تقريراً سنوياً عن التفتيش في المنطقة ونتائجه وآثاره ويضمنه ملحوظاته ومقترحاته وترسل صورة من التقريرين الشهري والسنوي إلى وزير العمل).

**مادة (٣٥)**

(يضع وكيل الوزارة لشؤون العمل تقريراً سنوياً عن التفتيش في المملكة يتضمن هذا التقرير كل ما يتعلق برقابة الوزارة على تنفيذ نظام العمل وعلى الأخص الأمور التالية:

١. بياناً بالأحكام المنظمة للتفتيش.
٢. بياناً بالموظفين المختصين بالتفتيش.
٣. إحصائيات بالمؤسسات الخاضعة للتفتيش وعدد العمال فيها.
٤. إحصائيات عن عدد الزيارات والجولات التي قام بها المفتشون.
٥. إحصائيات عن المخالفات التي وقعت والجزاءات التي حكم بها.

٦. إحصائيات عن إصابات العمل.

٧. إحصائيات عن أمراض المهنة).

### مادة (٣٦)

(تضع الوزارة نماذج محاضر ضبوط المخالفات وسجلات التفتيش والتببيهاات والإنذارات كما تضع الأحكام اللازمة لكيفية حفظها واستعمالها وتعميمها على مكاتب العمل في مختلف المناطق).

### مادة (٣٧)

(بالإضافة إلى الشروط العامة في تعيين الموظفين يشترط في مفتشي العمل:

- أ- أن يكونوا متصفين بالحياد التام.
- ب- أن لا يكون لهم أية مصلحة مباشرة في المؤسسات التي يقومون بتفتيشها.
- ج- أن يجتازوا فحصا مسلكيا خاصا بعد قضائهم فترة تمرين لا تقل عن ثلاثة أشهر).

### مادة (٣٨)

(يُنظم تمرين لمفتشي العمل ومراقبيه في دورات تدريبية خاصة تجريها الوزارة ويراعى في هذه الدورات تمرين المفتشين بصور خاصة على الأمور الآتية:-

- أ- أصول تنظيم الزيارات التفتيشية والاتصال بأصحاب العمل والعمال.
- ب- أصول تدقيق السجلات والدفاتر
- ج- أصول إرشاد أصحاب العمل إلى مستلزمات النصوص النظامية وفوائد تطبيقها ومساعدتهم في هذا التطبيق.
- د- مبادئ أساسية في التكنولوجيا الصناعية ووسائل الوقاية من إصابات العمل والأمراض المهنية.
- هـ- مبادئ أساسية في الكفاية الإنتاجية وصلتها بمدى تأمين الشروط الصالحة لجو ممارسة العمل).

### الفصل الثالث

#### مكافحة البطالة والتأهيل المهني للعاجزين

#### أولاً - مكاتب التوظيف

##### مادة (٣٩)

(تنشئ الوزارة مكاتب للتوظيف في الأماكن المناسبة لأصحاب العمل والعمال وتكون تحت إشرافها وتقدم هذه المكاتب خدماتها بدون مقابل من أجل مساعدة العمال في إيجاد الأعمال المناسبة وأصحاب الأعمال في إيجاد العمال المناسبين.

وتقوم بجمع المعلومات الضرورية وتحليلها عن مركز سوق العمل وتطوره لكي تكون في متناول مختلف الهيئات العامة والخاصة المعنية بشؤون التخطيط الاقتصادي والاجتماعي وتلتزم هذه المكاتب بالواجبات الآتية:

١. تسجيل أسماء طالبي العمل وبيان مؤهلاتهم المهنية وخبراتهم ورغباتهم .
٢. الحصول على بيانات بالأعمال الشاغرة من أصحاب العمل.
٣. إحالة طلبات العمال للأعمال الشاغرة الملائمة.
٤. تقديم النصح والمعونة إلى طالبي العمل فيما يخص التدريب المهني أو بإعادة التدريب اللازم للحصول على الأعمال الشاغرة.
٥. تسهيل نقل العامل من مهنة إلى أخرى ومن منطقة إلى أخرى.
٦. غير ذلك من الأمور التي يقررها وكيل وزارة العمل.

##### مادة (٤٠)

(لا يجوز لأي شخص أن يعمل وكيل استخدام أو مقاولاً لتوريد العمال ما لم يكن مصرحاً له من وكيل وزارة العمل بذلك وحاصلاً على رخصة سنوية قابلة للتجديد وفقاً لتقدير السلطة المختصة ويكون خاضعاً لإشرافها ولا يجوز منح مثل هذه الرخصة إذا كان ثمة مكتب للتوظيف للوزارة أو هيئة معتمدة منها يعمل في المنطقة وقادر على التوسط في تقديم اليد العاملة اللازمة).

**مادة (٤١)**

(لا يجوز لوكيل الاستخدام أو لمورد العمال أن يطلب أو يقبل من أي عامل سواء أكان ذلك قبل استعماله أو بعده بموجب عقد عمل أية نقود أو مكافآت مادية مقابل حصول العامل على عمل أو أن يستوفي من العامل مصاريف إلا وفقا لما تقرره وتصدق عليه السلطات المختصة.

ويعتبر العمال المقدمون من قبل وكيل الاستخدام أو مقاول توريد العمال (مقدم العمال) فور إلحاق صاحب العمل لهم بالعمل عمالا لديه لهم كافة الحقوق والامتيازات التي لعمال المؤسسة الأصليين وتقوم العلاقة بينهم وبين صاحب العمل مباشرة بدون أي تدخل من مقدم العمال الذي تنتهي مهمته وعلاقته بهم فور تقديمهم لصاحب العمل).

**مادة (٤٢)**

(على صاحب العمل أن يبلغ مكتب العمل المختص بخطاب مسجل أو أي وسيلة تثبت الاستلام عن الوظائف والأعمال المستحدثة أيا كان نوعها مع بيان نوع كل منها ومكانها والأجر المخصص لها والشروط التي يجب توفرها لهذه الوظيفة والتاريخ المحدد لشغلها وذلك في مدة لا تتجاوز عشرة أيام من تاريخ خلوها أو استحداثها).

**مادة (٤٣)**

(على صاحب العمل أن يرسل إلى مكتب العمل المختص سنويا خلال شهر ذي الحجة من كل عام البيانات التالية:

١. بيان بعدد عماله وأسمائهم ووظائفهم ومهنتهم وأجورهم وسن كل منهم وجنسياتهم وأرقام رخص عملهم وتاريخها.
٢. بيان بالوظائف والأعمال الحالية والمستحدثة وأنواعها وأجورها وما شغل منها وأسباب عدم شغل الباقي خلال السنة السابقة لتاريخ هذا البيان.
٣. تقريرا عن حالة العمل وظروفه وطبيعته والنقص والزيادة المنتظرين في عدد الوظائف وذلك خلال السنة التالية لتاريخ التقرير).

**مادة (٤٤)**

(مع عدم الإخلال بما تنص عليه اتفاقيات الامتياز وغيرها من الاتفاقيات والأوامر وشروط خاصة بالتدريب والتعليم والابتعاث.

على كل صاحب عمل يستخدم مئة عامل فأكثر أن يدرّب على الأعمال الفنية من عماله السعوديين ما لا يقل عن ٥٪ من مجموع عماله وذلك وفقاً لبرنامج التدريب الذي تعده وزارة العمل. ويحدد وزير العمل بقرار منه القواعد والشروط التي تتبع في التدريب ويبيّن الحد الأدنى والأقصى لمدة التدريب والبرامج الدراسية النظرية والعملية وطريقة الاختبار والشهادات التي تعطى في هذا الشأن).

**مادة (٤٦)**

(لوزير العمل عند الاقتضاء أن يلزم أصحاب العمل في بعض الصناعات أو المهن وفي بعض المناطق بعدم جواز تشغيل العمال إلا عن طريق مكاتب التوظيف وذلك بالشروط والأوضاع التي يحددها بقرار منه).

**مادة (٤٧)**

(تحدد بقرار من الوزير أنظمة سير العمل وتعليماتها في مكاتب التوظيف ونماذج السجلات والإخطارات والأوراق المتداولة في هذه المكاتب وكذلك جداول لتصنيف المهن وفقاً لتصنيف الدولي للمهن وتكون أساساً في تنظيم عمليات التوظيف).

**ثانياً - تشغيل الأجانب****مادة (٤٨)**

(العمل حق للمواطن السعودي لا يجوز لغيره ممارسته إلا بعد توافر الشروط المنصوص عليها في هذا الفصل والعمال السعوديون متساوون في حق العمل في جميع مناطق المملكة بدون تمييز).

**مادة (٤٩)**

(لا يجوز استخدام الأجانب بقصد العمل أو التصريح لهم بمزاولته لدى الشركات الخاصة إلا بعد موافقة وزير العمل والحصول على رخصة عمل وفقاً للنموذج والإجراءات والقواعد التي تقرها وزارة العمل ولا تعطى هذه الرخصة إلا بعد توافر الشروط الآتية:

١. أن يكون العامل قد دخل البلاد بطريقة مشروعة ومستوفياً للشروط المنصوص عليها في نظام الإقامة.



٢. أن يكون من ذوي الكفاءات المهنية أو المؤهلات الدراسية التي تحتاج إليها البلاد ولا يوجد من أبناء البلاد من يحملها أو كان العدد الموجود من أبناء البلاد لا يفي بالحاجة.
٣. أن يكون متعاقدًا مع صاحب عمل سعودي أو صاحب عمل غير سعودي مصرح له بموجب نظام استثمار رؤوس الأموال الأجنبية وتحت كفالة صاحب العمل أو أن يكون من أصحاب المهن الحرة ومكفولًا من أحد السعوديين أو يكون متعاقدًا مع إحدى شركات الامتياز تحت كفالتها .
- ويقصد بكلمة ( العمل ) في هذه المادة كل عمل صناعي أو تجاري أو زراعي أو مالي وغيره وكذلك أي خدمة بما في ذلك الخدمة المنزلية).

#### مادة (٥٠)

(على كل صاحب عمل إعداد عماله السعوديين مهنيًا وذلك للحلول محل غير السعوديين وذلك بتحسين مستواهم في الأعمال الفنية التي يمارسها العمال غير السعوديين حيث يحل العامل السعودي محل غير السعودي، و عليه أن يعد سجلا يقيد فيه أسماء العمال السعوديين الذين أحلهم محل غير السعوديين وذلك حسب الشروط والقواعد والمدد التي يقررها وزير العمل).

### ثالثا - التأهيل المهني للعاجزين

#### مادة (٥١)

(العاجز هو كل شخص نقصت قدرته فعلا عن أداء عمل مناسب والاستقرار فيه نتيجة لعاهة بدنية أو عقلية).

#### مادة (٥٢)

(يقصد بالتأهيل المهني الخدمات التي تقدم للعاجز لتمكينه من استعادة قدرته على مباشرة عمله الأصلي أو أي عمل آخر مناسب لحالته).

#### مادة (٥٣)

(يقوم وزير العمل بالاتفاق مع الوزارات والمؤسسات المختصة بإنشاء وتنظيم المعاهد اللازمة للقيام بخدمات التأهيل المهني وتمنح هذه المعاهد للعاجز الذي تم تأهيله مهنيًا شهادة تثبت ذلك تحدد بياناتها بقرار من وزير العمل).

**مادة (٥٤)**

على كل صاحب عمل يستخدم (٥٠) عاملاً فأكثر وتمكنه طبيعة العمل لديه من استخدام العاجزين الذين تم تأهيلهم مهنيًا أن يستخدم ٢٪ من مجموع عدد عماله منهم سواء كان ذلك عن طريق ترشيح مكاتب التوظيف أو من غير هذا الطريق وعليه أن يُرسل إلى المكتب المذكور بياناً بعدد الوظائف والأعمال التي يشغلها العاجزون الذين تم تأهيلهم مهنيًا وأجر كل منهم).

**مادة (٥٥)**

(إذا أصيب أي عامل إصابة نتج عنها عجز لا يمنعه من أداء عمل آخر غير عمله السابق وجب على صاحب العمل الذي وقعت إصابة العامل بسبب العمل عنده توظيفه في العمل المناسب بالراتب المحدد لهذا العمل وذلك في حدود نسبة ١٪ (واحد في المئة) من مجموع عماله ولا يخل ذلك بما يستحقه هذا العامل من تعويض عن إصابته).

**رابعاً - عقود التدرج****مادة (٥٦)**

(عقد التدرج هو العقد الذي يتعهد بموجبه صاحب عمل أن يستخدم عاملاً شاباً ليعلمه بصورة أصولية مهنة أو حرفة معينة خلال مدة محددة يلزم العامل المتدرج بالعمل خلالها تحت إشراف صاحب العمل).

**مادة (٥٧)**

(يجب أن يبلغ صاحب العمل الذي يستخدم عاملاً متدرجين إحدى وعشرين سنة على الأقل وأن يكون حسن السمعة وحائزاً هو أو من يقوم بالتدريب على المؤهلات والخبرات الكافية في المهنة أو الحرفة المراد التدرج فيها كما يجب أن تتوفر في المؤسسة نفسها الشروط الفنية المناسبة لتوفر للمتدربين الإمكانيات اللازمة لتعلم المهنة أو الحرفة).

**مادة (٥٨)**

(يجب أن يكون عقد التدرج كتابياً وأن يحدد فيه مدة التدرج ومراحله المتعاقبة والأجور المستحقة في كل مرحلة ويجب ألا تقل الأجور في المرحلة الأخيرة عن الأجور الدنيا المعطاة لعمل مماثل وأن يكون تحديدها بحال من الأحوال على أساس القطعة أو الإنتاج).

**مادة (٥٩)**

يجب أن يكتب عقد التدرج على ثلاث نسخ على الأقل يحتفظ كل من الطرفين بواحدة منها وتودع الثالثة خلال أسبوع من توقيع العقد في مكتب العمل المختص ويعتبر التاريخ الرسمي الثابت للعقد هو تاريخ إيداع وتسجيل هذه النسخة في مكتب العمل.

ويوقع العقد من قبل صاحب العمل أو ممثله الرسمي ومن قبل العامل المتدرج أو من وليه أو وصيه إذا كانت سنه تقل عن السادسة عشرة ويعفى عقد التدرج من رسوم التسجيل ومن الطوابع).

**مادة (٦٠)**

لوزير العمل اقتراح تحديد المهن التي يجري فيها تدرج العمال ومدة التدرج في كل مهنة أو حرفة وكذلك البرامج النظرية والعملية وشروط الفحص والشهادة التي تعطى بانتهاء مدة التدرج على أن يصادق على هذا الاقتراح من قبل رئيس مجلس الوزراء).

**مادة (٦١)**

يحق لوزير العمل في جميع الأحوال أن يسمي خبيراً أو أكثر بشؤون المهنة أو الحرفة المراد تنظيم التدرج فيها ليستأنس بتقريره في هذا التنظيم).

**مادة (٦٢)**

يخضع العامل المتدرج قبل بدء تدرجه إلى فحص طبي لفحص حالته الصحية وقدرته على القيام بأعمال المهنة التي يريد أن يتدرج فيها وإذا كانت هذه المهنة تتطلب شروطاً بدنية وصحية خاصة فيجب أن ينص التقرير الطبي على توفر هذه الشروط في المرشح سواء أكانت هذه الشروط جسمانية أو نفسية (سيكولوجية).

**مادة (٦٣)**

على صاحب العمل أن يعامل المتدرج كأب صالح فيرشده ويشرف على سلوكه وأن يخبر وليه أو وصيه بالأخطاء الشديدة التي يرتكبها وبالانحرافات الأخلاقية أو الخلقية التي قد تبدو منه كما يجب عليه أن يخبر الولي أو الوصي وبدون تأخر في حالة مرض المتدرج أو غيابه وفي الأحوال التي تستدعي تدخلهم السريع وعليه أن لا يستخدم المتدرج إلا في الأعمال والخدمات التي لها علاقة بممارسته وتعلمه المهنة أو الحرفة).

**مادة (٦٤)**

(يجب على صاحب العمل أن يعلم المتدرج تدريجيا وبصورة تامة أصول وطرائق المهنة أو الحرفة المتعاقد على التدرج فيها وأن يسلمه بنهاية تدرجه وثيقة تشعره بانتهاء التدرج).

**مادة (٦٥)**

(على العامل المتدرج أن يتقيد بتعليمات وإرشادات معلمه باحترام وأدب وأن يعاونه في حدود طاقته وقدرته).

**مادة (٦٧)**

(يحق لوزير العمل في المؤسسات والصناعات والمهن التي يحددها بقرارات منه أن يلزم هذه المؤسسات بقبول:

أ- عدد ونسبة معينة من المتدرجين وفق الشروط والمدد والأوضاع التي يحددها الوزير بموجب المادتين (٦٠، ٦١).

ب- عدد ونسبة معينة من طلاب المعاهد الصناعية والمهنية وخريجها بغية التدريب واستكمال الخبرة العملية وذلك أيضاً وفق الشروط والأوضاع والمدد والأجور التي يحددها اتفاق يُعقد بين الوزارة وبين إدارة المؤسسة المعنية).

**مادة (٦٨)**

(يجوز أن يفرض بقرار من مجلس الوزراء رسم مالي يسمى رسم التدريب المهني على المؤسسات الصناعية والمهنية التي يحدد القرار المذكور مجالاتها المهنية وعدد عمالها بناء على عرض من وزير العمل. وتخصص حصيلة رسم التدريب المهني لتمويل مؤسسات التدريب القائمة ومعاهدها ولإحداث مؤسسات ومعاهد عند الحاجة).

**مادة (٦٩)**

(لصاحب العمل الحق في إبقاء المتدرج في خدمته بعد انتهاء مدة التدرج أو عدم استخدامه. وللمتدرج أيضاً الحق في البقاء للعمل عند صاحب العمل بعد انتهاء مدة التدرج أو عدم البقاء وذلك ما لم ينص عقد التدرج على خلاف ذلك).

## الفصل الرابع

### عقد العمل

#### مادة (٧٠)

(عقد العمل هو عقد مبرم بين صاحب عمل وعامل يتعهد الأخير بموجبه أن يعمل تحت إدارة صاحب العمل أو إشرافه مقابل أجر ويتضمن شروط العمل المتفق عليها بينهما وذلك لمدة محددة أو غير محددة أو من أجل القيام بعمل معين).

عقد العمل هو (العقد الذي يتعهد فيه أحد المتعاقدين بأن يعمل في خدمة المتعاقد الآخر وتحت إدارته وإشرافه مقابل أجر يتعهد به الطرف الآخر).

#### مادة (٧١)

(لا يجبر صاحب العمل على إعادة تعيين العامل تحت الاختبار لمدة أكثر من ثلاثة شهور بالنسبة للعمال المعيّنين بأجر شهري أو أكثر من شهر بالنسبة للعمال الآخرين. ولا يجوز تعيين العامل تحت الاختبار أكثر من مرة واحدة لدى صاحب عمل واحد ويجب النص صراحة وكتابة ذلك في العقد على أن العامل هو تحت الاختبار وأن تحدد المدة بصورة واضحة وإلا اعتبر العامل عادياً).

#### مادة (٧٦)

(إذا أبرم عقد عمل من قبل أي شخص يعمل نيابة عن صاحب العمل الأصلي أو لحسابه فإن كلا من صاحب العمل وذلك الشخص يكونان مسؤولين بالتضامن عن أداء الالتزامات بموجب هذا النظام).

#### مادة (٧٧)

(يجب أن يكون عقد العمل مكتوباً باللغة العربية على نسختين يحتفظ كل من الطرفين بنسخة منها ويعتبر العقد قائماً و لو كان غير مكتوب بحيث يجوز للعامل وحده إثبات حقوقه بكافة الطرق ويكون لكل من الطرفين أن يطلب كتابة العقد في أي وقت.

أما عمال الدولة والمؤسسات فيقوم قرار أو أمر التعيين الصادر عن السلطة المختصة مقام العقد).

**مادة (٧٨)**

(لا يجوز لصاحب العمل أن ينقل العامل من مكان عمله الأصلي إلى مكان آخر يقتضي تغيير محل إقامته إذا كان من شأن النقل أن يلحق بالعامل ضرراً جسيماً ولم يكن له سبب مشروع تقتضيه طبيعة العمل).

**مادة (٧٩)**

(لا يجوز نقل العامل ذي الأجر الشهري إلى فئة عمال اليومية أو العمال المعينين بالأجر الأسبوعي أو بالقطعة أو بالساعة إلا إذا وافق العامل على ذلك كتابة ومع عدم الإخلال بالحقوق التي اكتسبها العامل في المدة التي قضاها بالأجر الشهري وتعتبر الدرجة المصنف عليها العامل حقا مكتسبا له لا يجوز نقله إلى درجة أدنى منها).

كما لا يجوز تكليف العامل بعمل يختلف اختلافاً جوهرياً عن العمل المتفق عليه بغير موافقته الكتابية إلا في حالات الضرورة وبما تقتضيه طبيعة العمل وعلى أن يكون ذلك بصفة مؤقتة).

**مادة (٨٠)**

(لا يجوز لصاحب عمل يستخدم عمالاً أجانب أن يمنحهم أجوراً ومكافآت تزيد على ما يطلبه العمال السعوديون عندما تتساوى كفاءاتهم ومقدراتهم الفنية ومؤهلاتهم العلمية إلا في الحدود التي تقتضيها الحاجة إلى اجتذاب العمال الأجانب).

**مادة (٨١)**

(إذا تسبب عامل في فقد أو إتلاف أو تدمير مهمات أو آلات أو منتجات يملكها صاحب العمل أو هي في عهده وكان ذلك ناشئاً عن خطأ العامل أو مخالفته تعليمات صاحب العمل ولم يكن نتيجة لخطأ الغير أو ناشئاً عن قوة قاهرة فلصاحب العمل أن يقتطع من أجر العامل المبلغ اللازم للإصلاح أو لإعادة الوضع إلى ما كان عليه على ألا يزيد ما يقتطع لهذا الغرض على أجر خمسة أيام من كل شهر ولصاحب العمل الحق في التظلم عند الاقتضاء وذلك بطلب ما هو أكثر من ذلك إذا كان للعامل مال آخر يمكن الاستيفاء منه. و للعامل أن يتظلم من تقدير صاحب العمل أمام اللجنة المختصة فإذا حكمت بعدم أحقية صاحب العمل في الرجوع على العامل بما اقتطعه منه أو حكمت بأقل منه وجب على صاحب العمل أن يرد إلى العامل ما اقتطع منه بدون حق خلال سبعة أيام من تاريخ صدور الحكم).

**مادة (٨٢)**

(لا ينقضي عقد العمل بوفاة صاحب العمل ما لم تكن شخصيته قد روعيت في إبرام العقد ولكنه ينقضي بوفاة العامل أو بعجزه كلياً عن أداء عمله بعد إثبات ذلك بموجب شهادة طبية أو بمرضه مرضاً نتج عنه انقطاعه عن العمل لمدة لا تقل عن تسعين يوماً متتالية أو لمدد لا تزيد في مجموعها عن مئة وعشرين يوماً خلال سنة واحدة.

ويجب أن يثبت العجز أو المرض بشهادة طبية صادرة من طبيب مختص اعتمده صاحب العمل فإن لم يكن لصاحب العمل طبيب معتمد فمن طبيب تعينه الجهة المختصة في الحكومة. ويتعين على صاحب العمل أن يمتنع عن إنهاء العقد خلال فترة المرض وعليه في حالات انقضاء العقد لأحد الأسباب المذكورة أن يدفع إلى العامل مكافأة نهاية الخدمة كاملة طبقاً لأحكام هذا النظام وذلك مع عدم الإخلال بالأحكام الخاصة بالتعويض عن إصابات العمل).

**مادة (٨٣)**

(لا يجوز لصاحب العمل فسخ العقد بدون مكافأة أو سبق إعلام العامل أو تعويضه إلا في الحالات الآتية وبشرط أن يتيح له الفرصة لكي يبدي أسباب معارضته للفسخ:

- ١- إذا وقع من العامل اعتداء على صاحب العمل أو أحد رؤسائه أثناء العمل أو بسببه.
- ٢- إذا لم يقم العامل بتأدية التزاماته الجوهرية المترتبة على عقد العمل أو لم يطع الأوامر المشروعة أو لم يراع عمداً التعليمات المعلن عنها في مكان ظاهر من قبل صاحب العمل والخاصة بسلامة العمل والعمال رغم إنذاره كتابة.
- ٣- إذا ثبت اتباعه سلوكاً سيئاً أو ارتكابه عملاً مخالفاً بالشرف أو الأمانة.
- ٤- إذا وقع من العامل عمداً أي فعل أو تقصير يقصد به إلحاق خسارة مادية بصاحب العمل على أن يبلغ صاحب العمل الجهات المختصة بالحادث خلال أربع وعشرين ساعة من وقت علمه بوقوعه.
- ٥- إذا ثبت أن العامل لجأ إلى التزوير ليحصل على العمل .
- ٦- إذا كان العامل معيناً تحت الاختبار.
- ٧- إذا تغيب العامل دون سبب مشروع أكثر من عشرين يوماً خلال السنة الواحدة أو أكثر من عشرة أيام متوالية على أن يسبق الفصل إنذار كتابي من صاحب العمل بعد غيابه عشرة أيام في الحالة الأولى وانقطاعه خمسة أيام في الحالة الثانية.

- ٨- إذا ثبت أن العامل غادر المستشفى أو أي مكان أعد لعلاجه بدون إذن المشرف على علاجه وذلك دون إخلال بحقه في الحصول على ما يستحق من تعويض طبقاً لأحكام الإصابات والتعويض المنصوص عليها في نظام التأمينات الاجتماعية .
- ٩- إذا ثبت أن العامل أفشى الأسرار الصناعية أو التجارية الخاصة بالعمل الذي يعمل فيه).

#### مادة (٨٤)

(يجوز للعامل أن يترك العمل قبل نهاية العقد بدون سبق إعلان مع عدم الإخلال بحقه في مكافأة مدة الخدمة والتعويض عما لحقه من ضرر كما لو كان الفسخ صادراً من قبل صاحب العمل في الحالات الآتية:

١. إذا لم يقيم صاحب العمل بالتزاماته إزاء العامل.
٢. إذا كلفه صاحب العمل بالقيام بعمل يختلف اختلافاً جوهرياً عن طبيعة العمل الذي ارتبط به بموجب العقد أو إذا قام صاحب العمل بنقل العامل من مكان عمله الأصلي إلى مكان الآخر يقتضي تغيير محل إقامته ومن شأنه إلحاق ضرر جسيم بالعامل ولم يكن له سبب مشروع تفرضه طبيعة العمل.
٣. إذا وقع من صاحب العمل أو من ينوب عنه اعتداء أو فعل مخل بالأخلاق أو الآداب نحو العامل أو أحد أقارب أسرته.
٤. أن يكون هناك خطر جسيم يهدد سلامة العامل أو صحته بشرط أن يكون صاحب العمل قد علم بوجود الخطر ولم يعمل على إزالته.
٥. إذا كان صاحب العمل أو من يمثله قد أدخل عليه الغش وقت التقاعد فيما يتعلق بشروط العمل.
٦. إذا كان صاحب العمل قد دفع العامل بتصرفاته وعلى الأخص بمعاملته الجائرة أو مخالفته شروط العقد إلى أن يكون العامل في الظاهر هو الذي أنهى العقد).

#### مادة (١٥٩)

(للعامل الحق بإجازة ثلاثة أيام لزواجه ويوم واحد بأجر كامل في كل من الحالتين الآتيتين:

١. في حالة ولادة ولد له.
  ٢. في حالة وفاة زوجته أو أحد أصوله أو فروعها.
- ويحق لصاحب العمل أن يطلب من العامل الوثائق المطلوبة المؤيدة للحالات المشار إليها.



## الفصل العاشر

### تشغيل الأحداث والنساء

#### أولاً - أحكام مشتركة

##### مادة (١٦٠)

(لا يجوز تشغيل المراهقين والأحداث والنساء في الأعمال الخطرة أو الصناعات الضارة كالألات في حالة دورانها بالطاقة والمناجم ومقالع الأحجار وما شابه ذلك ويحدد وزير العمل بقرار منه المهن والأعمال التي تعتبر ضارة بالصحة أو من شأنها أن تعرض النساء والأحداث والمراهقين لأخطار معينة مما يجب معه تحريم عملهم أو تقييده بشروط خاصة ولا يجوز بأي حال من الأحوال اختلاط النساء بالرجال في أماكن العمل وما يتبعها من مرافق وغيرها).

##### مادة (١٦١)

(لا يجوز تشغيل المراهقين والأحداث والنساء أثناء فترة الليل فيما بين غروب الشمس وشروقها وهي مدة لا تقل عن إحدى عشرة ساعة إلا في الحالات التي يصدر بها قرار من وزير العمل في المهن الصناعية وحالات الظروف القاهرة).

##### مادة (١٦٢)

(لا يجوز تشغيل الأحداث والمراهقين مدة تزيد على ست ساعات في اليوم ولا تسري عليهم الاستثناءات التي نصت عليها المادتان (١٥٠ - ١٥٢) من هذا النظام).

#### ثانياً - تشغيل الأحداث

##### مادة (١٦٣)

(لا يجوز تشغيل الحدث الذي لم يتم الثالثة عشرة من عمره ولا يسمح له بدخول أماكن العمل ولوزير العمل أن يرفع هذا السن في بعض الصناعات أو المناطق بقرار منه ويجعل على صاحب العمل قبل تشغيل الحدث أن يستوفي منه المستندات الآتية وأن يقوم بحفظها في ملف خاص:

١. شهادات رسمية بميلاده أو شهادة بتقدير سنه صادرة من طبيب مختص ومصدق عليها من وزارة الصحة.

٢. شهادة بلياقة الصحة للعمل المطلوب صادرة عن طبيب مختص مصدق عليها من وزارة الصحة.

٣. موافقة ولي الأمر.

ويجب على صاحب العمل أن يخطر مكتب العمل عن كل حدث يستخدمه خلال الأسبوع الأول من تشغيله وأن يحتفظ في مكان العمل بسجل خاص للعمال الأحداث يبين فيه اسم الحدث وعمره والاسم الكامل لولي أمره ومحل إقامته وتاريخ استخدامه وذلك بالإضافة إلى السجل العام المنصوص عليه في المادة (١٠) من هذا النظام).

### ثالثاً - في تشغيل النساء

#### مادة (١٦٤)

(للمرأة العاملة الحق في إجازة وضع لمدة الأسابيع الأربعة السابقة على التاريخ المنتظر لولادتها والأسابيع الستة اللاحقة لها ويحدد التاريخ المرجح للولادة بواسطة طبيب المؤسسة أو بموجب شهادة طبية مصدقة من وزارة الصحة ولا يجوز لأي صاحب عمل تشغيل أي امرأة خلال الأسابيع الستة التالية المباشرة لولادتها.

ويدفع للعاملات أثناء غيابهن بإجازة الوضع نصف الأجر إذا كان لهن في خدمة صاحب العمل سنة فأكثر والأجرة الكاملة إذا كان لهن في خدمته ثلاث سنوات فأكثر يوم بدء الإجازة ولا تدفع الأجرة للعاملة أثناء إجازتها السنوية العادية التي يحق لها أن تأخذها بموجب أحكام هذا النظام إذا كانت قد استفادت في السنة نفسها من إجازة وضع بأجر كامل ويدفع لها نصف الأجر أثناء الإجازة السنوية إذا كانت قد استفادت في تلك السنة من إجازة وضع بنصف أجرة).

#### مادة (١٦٥)

(يحق للعاملة عندما تعود لمزاولة عملها بعد إجازة الوضع أن تأخذ بقصد إرضاع مولودها الجديد فترة الاستراحة أو فترات لا تزيد بمجموعها عن الساعة في اليوم الواحد وذلك علاوة على فترات الراحة الممنوحة لجميع العمال).

**مادة (١٦٦)**

(يتحمل صاحب العمل مصاريف الفحص الطبي ونفقات العلاج والولادة).

**مادة (١٦٧)**

(لا يجوز لصاحب العمل فصل العاملة أثناء تمتعها بإجازة الحمل والولادة).

**مادة (١٦٨)**

(لا يجوز لصاحب العمل فصل العاملة أثناء فترة مرضها الناتج عن الحمل أو الوضع بشرط أن يثبت المرض بشهادة طبية معتمدة على ألا تتجاوز مدة غيابها ستة أشهر ولا يجوز فصلها بغير سبب مشروع من الأسباب المنصوص عليها في هذا النظام خلال الأشهر الستة السابقة على التاريخ المتوقع للولادة وإذا فصلت العاملة خلافاً لأحكام هذه المادة تعين على اللجنة المختصة الحكم بإعادتها إلى عملها).

**مادة (١٦٩)**

(يسقط حق العاملة فيما تستحقه وفقاً لأحكام هذا الفصل إذا ثبت أنها عملت لدى صاحب عمل آخر أثناء مدة إجازتها المصرح بها ولصاحب العمل الأصلي في هذه الحالة أن يحرمها من أجرها عن مدة الإجازة أو أن يسترد منها ما أداه لها).

**مادة (١٧٠)**

(يستثنى من الأحكام المانعة أو المقيدة لعمل المراهقين والأحداث والنساء العمل في المؤسسات الخيرية أو الرسمية التي لها صفة التعليم المهني أو المسلكي على أن يحدد في نظام المؤسسات نوع المهن والصناعات وساعات العمل وشروطه وملاءمته لمقدرة العمال الصحية وأن يصادق على هذا النظام من قبل الوزارة بعد استطلاع رأي وزارة الصحة).

**مادة (١٧١)**

(في جميع الأماكن التي تعمل فيها نساء وفي جميع المهن يجب أن تتوفر لهن مقاعد تأميناً لاستراحتهن).

## الفصل الحادي عشر لجان العمل وتسوية الخلافات

### مادة (١٧٢)

(لجان العمل وتسوية الخلافات هي :

- أ- اللجان الابتدائية لتسوية الخلافات.
- ب- اللجان العليا لتسوية الخلافات).

### مادة (١٧٣)

(تؤلف بقرار من مجلس الوزراء في كل مكتب من مكاتب العمل الرئيسية والفرعية في المملكة اللجان الابتدائية لتسوية الخلافات بناء على ترشيح وزير العمل وتشكل كل لجنة من ثلاثة أعضاء من أصحاب الخبرة في القضايا الحقوقية ويجب أن يكون الرئيس من حملة الإجازة الشرعية كما يجب أن يكون واحد على الأقل من العضوين الآخرين من حملة الإجازة في الشريعة أو الحقوق ويحدد القرار من بينهم رئيساً)

### مادة (١٧٤)

(تختص اللجنة الابتدائية في :

أولاً: بالفصل نهائياً فيما يلي:

- أ- خلافات العمال التي لا تتجاوز قيمتها عشرة آلاف ريال.
- ب- الخلافات المتعلقة بوقف تنفيذ قرارات فصل العمال المرفوعة وفق أحكام هذا النظام.
- ت- الخلافات المتعلقة بتوقيع الغرامات أو بطلب الإعفاء منها.

ثانياً: بالفصل بدائياً فيما يلي:

- أ- خلافات العمال التي تتجاوز قيمتها عشرة آلاف ريال.
- ب- خلافات التعويض عن إصابات العمل أيا كانت قيمتها.
- ج- خلافات الفصل عن العمل).

**مادة (١٧٥)**

(تؤلف بقرار من مجلس الوزراء لجنة تسمى اللجنة العليا لتسوية الخلافات تؤلف من خمسة أعضاء ثلاثة منهم يمثلون وزراء العمل والشؤون الاجتماعية والرابع عن وزارة التجارة والصناعة والخامس عن وزارة البترول والثروة المعدنية ويسمى أحدهم رئيساً في نفس قرار مجلس الوزراء على أن لا تقل مرتبته عن الثانية).

ويجب أن يكون رئيس اللجنة العليا وأعضاؤها من المتصفين بالحيدة والخبرة في الشؤون الحقوقية).

**مادة (١٧٦)**

(تختص اللجنة العليا بالفصل نهائياً وبالدرجة القطعية في جميع الخلافات التي ترفع للاستئناف أمامهم كما تختص بفرض العقوبات المنصوص عليها في هذا النظام بحق المخالفين لأحكامه).

**مادة (١٧٧)**

(يصدر مجلس الوزراء لأئحة بالمرافعات وإجراءات التوفيق والمصالحة أمام اللجان الابتدائية واللجنة العليا ويصدر وزير العمل قراراً بتشكيل ديوان لكل من هذه اللجان وعدد الكتاب والمباشرين والموظفين والإداريين المنتدبين لهذه الأعمال).

**مادة (١٧٨)**

(تصدر اللجنة العليا واللجان الابتدائية قراراتها بأغلبية آراء أعضائها ويجب أن تكون القرارات مسببة وموقعة من جميع الأعضاء على أن يكون للمخالف فيها ذكر سبب مختلف).

**مادة (١٧٩)**

(كل لجنة من هذه اللجان لها وحدها دون غيرها حق النظر في جميع الخلافات المتعلقة بعقود العمل ولها إحضار أي شخص لاستجوابه أو انتداب أحد أعضائهم للقيام بهذا الاستجواب كما يجوز لها الالتزام بتقديم المستندات أو الأدلة واتخاذ غير ذلك من الإجراءات التي تقرها وللجنة حق الدخول في أي مكان تشغله المؤسسة من أجل إجراء التحقيق المطلوب وفق أحكام هذا النظام).

**مادة (١٨٠)**

(ترفع الدعاوى أمام اللجنة الابتدائية التي يقع مكان العمل في مقرها أو في دائرة اختصاصها وتصدر اللجنة حكمها خلال المدة وطبقا للإجراءات المشار إليها في المادة (١٧٧) وإذا رغب أحد طرفي النزاع استئناف القرار الصادر من اللجنة الابتدائية فعليه أن يقدم طلب الاستئناف إلى اللجنة العليا خلال ثلاثين يوما من تبليغه صورة القرار الراغب في استئنافه).

**مادة (١٨١)**

(يحدد رئيس اللجنة العليا موعدا للنظر في القضية المستأنفة أمامه خلال خمسة عشر يوما من تسجيل عريضة الاستئناف في قلم اللجنة وعلى اللجنة أن تصدر قرارها في النزاع المستأنف أمامها على وجه السرعة وفي موعد يتجاوز الثلاثين يوما من تاريخ أول جلسة).

**مادة (١٨٢)**

(إذا لم يستأنف قرار اللجنة الابتدائية خلال المدة المحددة في المادة ١٨١ أصبح نهائيا واجب التنفيذ وتعتبر قرارات اللجنة العليا واجبة التنفيذ فور تبليغها إلى الأطراف المعنيين وتعتبر المصالحة ملزمة لطرفي النزاع فور تسجيلها لدى إحدى اللجان المختصة).

**مادة (١٨٣)**

(يحق في جميع الأحوال للفريقين المتنازعين أن يعينا بالتراضي محكما واحدا عن الفريقين أو محكما واحدا أو أكثر عن كل فريق ليفصل المحكم أو المحكمون في الخلاف وذلك عوضا عن اللجان المنصوص عليها في هذا الفصل فإذا لم يتفقوا على انتخاب وازع وجب على رئيس اللجنة الابتدائية التي يقع مقر العمل في دائرتها تعيين الوازع المذكور وذلك إن لم يسبق صك التحكيم إلى تعيين هذا الوازع ويجب أن يبين صك التحكيم المدد والأصول الواجب اتباعها من أجل الفصل في الخلاف ويكون حكم المحكمين مبدئيا قابلا للاستئناف أمام اللجنة العليا ضمن المدد والمهل والأصول المنصوص عليها لاستئناف الأحكام أمام هذه اللجنة إلا إذا نص صراحة في صك التحكيم أن حكم المحكمين قطعي فيكون حكمهم مبرما ويجب أن تودع صورة عن صك التحكيم لدى ديوان اللجنة الابتدائية المختصة في المنطقة كما يجب أن يسجل قرار المحكمين في ديوان هذه اللجنة خلال مدة أسبوع من صدوره).

**مادة (١٨٤)**

(تتخذ قرارات المحكمين بعد تسجيلها في ديوان اللجنة الابتدائية المختصة في المنطقة بعد إعطائها صيغة التنفيذ من قبل رئيس هذه اللجنة).

**مادة (١٨٦)**

(لا يجوز لأي من الطرفين المتنازعين إثارة النزاع الذي صدر قرار قطعي بشأنه من إحدى اللجان المنصوص عليها في هذا الفصل مرة ثانية).

**مادة (١٨٧)**

(لا يجوز لصاحب العمل أثناء السير في إجراءات المصالحة أو التحكيم أمام إحدى اللجان المنصوص عليها في هذا الفصل أن يغير شروط الاستخدام التي كانت سارية قبل بدء الإجراءات تغييرا يترتب عليه إلحاق ضرر بالعمل أو أن يطرد أو يوقع جزاء على عامل بدون إذن كتابي بذلك من اللجنة المختصة).

**مادة (١٨٨)**

(إذا لم يتم تأليف لجنة ابتدائية في إحدى المناطق فيجوز للوزير عند الاقتضاء أن يكلف لجنة أخرى مؤلفة في أقرب منطقة بمهام اللجنة التي لم تؤلف واختصاصاتها وإذا وجد المكتب الفرعي للعمل في نفس منطقة المكتب الرئيس فتؤلف لجنة ابتدائية واحدة تختص بتلك المنطقة).

## الفصل الثاني عشر

### العقوبات الجزائية

#### مادة (١٨٩)

- ١- (يعاقب بالحبس من شهر إلى سنة أو بغرامة من ألف إلى ثلاثة آلاف ريال أو بالعقوبتين معا كل فرد يقوم بالاعتصاب مع مجموعة من الأشخاص بقصد توقيف:
- أ- وسائل النقل بين أنحاء المملكة وبينها والبلدان الأخرى.
- ب- المواصلات البريدية والبرقية والهاتف.
- ت- إحدى المصالح العامة وخصوصا المختصة بتوزيع الماء والكهرباء أو المواد الغذائية الرئيسية.

- ٢- ويستوجب العقوبة نفسها ملتزم إحدى المصالح السابق ذكرها إذا أوقف عملها دون سبب مشروع.
- ٣- إذا اقترن الجرم بأعمال العنف على الأشخاص أو الأشياء أو بالتهديد أو بغير ذلك من وسائل التخويف أو بضروب الاحتيال أو بمزاعم كاذبة من شأنها أن تحدث أثرا في النفس أو بالتجمهر في السبل والساحات العامة أو باحتلال أماكن العمل عوقب مرتكبو هذه الأفعال بالحبس من ستة أشهر إلى سنتين أو بغرامة من ألف إلى خمسة آلاف ريال أو بكليهما معا).

#### مادة (١٩٠)

- (من تذرع بإحدى الوسائل المذكورة في الفقرة الأخيرة من المادة السابقة فحمل الآخرين أو حاول حملهم على أن يقفوا عن عملهم بالاتفاق فيما بينهم أو شجعهم أو حاول تشجيعهم على وقف هذا العمل يعاقب بالحبس من سنة إلى ثلاث سنوات أو بغرامه من خمسة آلاف إلى عشرة آلاف ريال أو بكليهما معا).

#### مادة (١٩١)

- (إذا توقف صاحب العمل أو رئيس مشروع أو مستخدم أو عامل عن العمل بقصد الضغط على السلطات العامة أو للاحتجاج على قرار أو تدبير صادرين عنها بدلا من اللجوء إلى الوسائل المشروعة عوقب كل من الفاعلين بالحبس من سنتين إلى ست سنوات أو بغرامة من أربعة آلاف إلى عشرة آلاف ريال أو بكليهما معا).

#### مادة (١٩٢)



(مع عدم الإخلال بما تقرره الأنظمة الأخرى من عقوبة خاصة بمن يحول دون قيام موظف عام بأعمال وظيفته يعاقب كل من يخالف نص المادة ٢٦ من هذا النظام بغرامة تتراوح بين مئة وألف ريال وتضاعف هذه الغرامة في حالة العود).

#### مادة (١٩٣)

(كل من يخالف أحكام المادة (٤١) من هذا النظام يعاقب بغرامة لا تقل عن خمس مئة ريال ولا تزيد على ألف ريال).

#### مادة (١٩٤)

(كل من يخالف أحكام المادة (٤٥) من هذا النظام يعاقب بغرامة لا تقل عن خمس مئة ريال ولا تزيد على ألف ريال عن كل عامل).

#### مادة (١٩٦)

(كل من يخالف الأحكام المنظمة لاستقدام الأجانب بقصد العمل والمنصوص عليها في المادة (٤٩) من هذا النظام يعاقب بغرامة لا تقل عن خمس مئة ريال ولا تزيد على ألف ريال عن كل عامل).

#### مادة (١٩٧)

(كل من يخالف الأحكام الخاصة بإعداد العمال السعوديين مهنيا لإحلالهم محل العمال الأجانب المنصوص عليها في المادة (٥٠) من هذا النظام يعاقب بغرامة لا تقل عن مئة ريال ولا تزيد عن خمس مئة ريال عن كل عامل).

#### مادة (١٩٨)

(يعاقب بغرامة لا تقل عن خمس مئة ريال ولا تزيد على ألف ريال كل من يخالف أحكام الفصل الخامس من هذا النظام أو القرارات الصادرة بمقتضاه).

#### مادة (١٩٩)

(كل من يخالف الأحكام المنظمة للأجور والمنصوص عليها في المادة (١١٦) من هذا النظام يعاقب بغرامة قدرها خمس مئة ريال ويلزم المخالف بدفع فرق الأجر وتتعدد الغرامة بتعدد الأفراد).

**مادة (٢٠٠)**

(يعاقب صاحب العمل وكل شخص مسئول عن دفع الأجور للعمال إذا خالف أي حكم من أحكام الفصل السادس بغرامة قدرها مائتا ريال عن كل عامل).

**مادة (٢٠١)**

(يعاقب صاحب العمل أو مدير المؤسسة المسئول عن أي مخالفة لأحكام الفصل السابع أو لأية تنظيمات أو قرارات أو أوامر تصدر بمقتضاه بغرامة لا تقل عن خمس مئة ريال ولا تزيد على ألف ريال عن كل مخالفة).

**مادة (٢٠٢)**

(يعاقب كل من يخالف أحكام الفصل الثامن بغرامة قدرها ألف ريال وبإغلاق المؤسسة كلياً أو جزئياً أو إيقاف المنشأة الجديدة ولمكتب العمل المختص أن يستعين بالسلطات الإدارية المختصة لتنفيذ الإغلاق أو الإيقاف).

**مادة (٢٠٣)**

(يعاقب صاحب العمل أو مدير المؤسسة المسئول عن أية مخالفة لأحكام الفصل التاسع أو أي تنظيمات أو قرارات أو أوامر تصدر بمقتضاه بغرامة لا تقل عن خمس مئة ريال ولا تزيد على ألف ريال عن كل مخالفة).

**مادة (٢٠٤)**

(إذا خالف صاحب العمل أي حكم من أحكام الفصل العاشر يعاقب بغرامة لا تقل عن خمس مئة ولا تزيد على ألف ريال مع إلزامه بدفع تعويض عن الضرر الناتج عن مخالفته هذا الفصل).

**مادة (٢٠٥)**

(كل صاحب عمل أو رئيس مشروع وكل عامل أو مستخدم رفض أو أرجأ تنفيذ قرار التحكيم أو أي قرار قطعي آخر صادر عن إحدى اللجان المنصوص عليها في الفصل الحادي عشر من هذا النظام تضاعف عليه العقوبات الصادرة بحقه إن وجدت أو يعاقب بغرامة لا تقل عن خمس مئة ريال ولا تزيد عن ألف ريال أو بالحبس لمدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر أو بإحدى هاتين العقوبتين).

**مادة (٢٠٦)**

مع مراعاة أحكام المادة (٧٨) من هذا النظام يعاقب العامل الذي يرفض في أحوال الضرورة العمل في مكان غير مكان إقامته الأصلي أو في عمل غير العمل الذي تعاقد عليه بغرامة لا تزيد على مئة ريال).

**مادة (٢٠٧)**

يعاقب صاحب العمل أو مدير المؤسسة المسؤول عن أية مخالفة لأي حكم من أحكام هذا النظام أو اللوائح أو القرارات و الأوامر الصادرة بمقتضاه فيما لم يرد بشأنه نص خاص بالعقوبة بغرامة لا تقل عن مئة ريال ولا تتجاوز خمس مئة ريال وتطبق العقوبات المنصوص عليها في هذا النظام ما لم تكن هناك عقوبات أشد ينص عليها أي نظام آخر.

وتؤول جميع الغرامات التي توقع عن مخالفة أحكام هذا النظام إلى صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال في حساب خاص للإنفاق منه على المشروعات التي تخصص لرفع مستوى العمل والعمال في المملكة وفقا لما يقرره وزير العمل).

**مادة (٢٠٨)**

(لا يجوز تنزيل مرتبة العامل أو راتبه إلا في الأحوال التي ينص عليها النظام أو القرارات الصادرة بمقتضاه).

## الفصل الثالث عشر

### أحكام ختامية

#### مادة (٢٠٩)

يصدر وزير العمل القرارات واللوائح اللازمة لتنفيذ هذا النظام فيما عدا ما نص على صدوره من قبل مرجع آخر).

#### مادة (٢١٠)

(يلغى نظام العمل والعمال الصادر بتاريخ ١٣٦٦/١١/٢٥هـ وكذلك كافة الأنظمة والأوامر والقرارات السابقة على العمل بهذا النظام فيما يتعارض مع الأحكام الواردة فيه).

#### مادة (٢١١)

(يعمل بهذا النظام من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية).

## (٢) نظام الخدمة المدنية السعودي

نظرا لأن الحقيية التدريبية لمقرر إدارة الموارد البشرية قد صممت 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

تنص المادة الرابعة من نظام الخدمة المدنية السعودي على ما يلي:

يشترط فيمن يشغل الوظيفة أن يكون:

- أ- سعودي الجنسية، ويجوز استثناء غير السعودي بصفة مؤقتة في الوظائف التي تتطلب كفاءات غير متوفرة في السعوديين.
- ب- مكملًا سبعة عشر عاما.
- ج- حسن السيرة والسلوك.
- د- حائزا على المؤهلات المطلوبة، ويجوز لمجلس الخدمة المدنية الإعفاء من هذا الشرط.
- هـ- غير محكوم عليه بحد شرعي أو السجن في جريمة مخلة بالشرف حتى يمضي على انتهاء تنفيذ الحكم ثلاث سنوات على الأقل.
- و- لائقا صحيا.
- ز- غير مفصول من الخدمة لأسباب تأديبية، ما لم يكن قد مضى على صدور القرار ثلاث سنوات.

## إدارة الموارد البشرية

### التدريب العملي لإدارة الموارد البشرية

## الوحدة الحادية عشرة التدريب العملي لإدارة الموارد البشرية

### الهدف العام

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

### الأهداف التفصيلية

- التعرف على طرق استقطاب واختيار وتعيين العاملين في الواقع العملي.
- التعرف على أنظمة الأجور في الواقع العملي.
- التعرف على طرق تدريب العاملين في الواقع العملي.
- التعرف على طرق تحفيز العاملين في الواقع العملي.
- التعرف على طرق تقييم أداء العاملين وأساليب ترقيتهم في الواقع العملي.
- التعرف على القواعد والنظم التي تحكم العلاقة بين العامل ورب العمل في الواقع العملي.

### المحتوى

- زيارة ميدانية وورشة عمل (١).
- زيارة ميدانية وورشة عمل (٢).
- زيارة ميدانية وورشة عمل (٣).
- زيارة ميدانية وورشة عمل (٤).
- زيارة ميدانية وورشة عمل (٥).

الوقت المتوقع للتدريب: ٣٠ ساعة.

## الوحدة الحادية عشرة التدريب العملي لإدارة الموارد البشرية

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

- زيارة ميدانية وورشة عمل (١)
- زيارة ميدانية وورشة عمل (٢)
- زيارة ميدانية وورشة عمل (٣)
- زيارة ميدانية وورشة عمل (٤)
- زيارة ميدانية وورشة عمل (٥)

### أولاً - زيارة ميدانية وورشة عمل (١)

يقوم المتدرب 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.

**الوقت المتوقع للتدريب: ٦ ساعات.**

### ثانياً - زيارة ميدانية وورشة عمل (٢)

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

**الوقت المتوقع للتدريب: ٦ ساعات.**



### ثالثا - زيارة ميدانية وورشة عمل (٣)

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.

**الوقت المتوقع للتدريب: ٦ ساعات.**

### رابعا - زيارة ميدانية وورشة عمل (٤)

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

**الوقت المتوقع للتدريب: ٦ ساعات.**

### خامسا - زيارة ميدانية وورشة عمل (٥)

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.

**الوقت المتوقع للتدريب: ٦ ساعات.**

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية

- د. جمال الدين المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل للقرن الواحد والعشرين، المنوفية، جامعة المنوفية، ٢٠٠٤.
- خالد الهيبي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٥.
- د. رفعت جاب الله، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جامعة الأزهر، ٢٠٠٧.
- د. رفعت جاب الله، د. كمال عزام، إدارة الأفراد - مدخل لزيادة الإنتاجية، القاهرة، جامعة الأزهر، ٢٠٠٥.
- د. زكي هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل، ١٩٩٦.
- د. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، القاهرة، دار الكتاب الجامعي، ١٩٧٧.
- د. سامية توفيق، إدارة الموارد البشرية، الزقازيق، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٣.
- د. سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧.
- د. علي عبد الوهاب، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
- د. كمال عزام، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جامعة الأزهر، ١٩٨٣.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٣.
- محمد زويد العتيبي، نظام الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، جدة، شركة كنوز المعرفة، ١٩٩٩.
- د. محمود السيد، د. تحية حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.
- د. مدني علاقي، الإدارة - دراسة تحليلية لوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة دارزهران، ٢٠٠٠.

- د. مصطفى أبوبكر، د. معالي حيدر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
- د. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٧.
- د. منصور فهمي، إدارة القوى البشرية في الصناعة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٨.
- د. نفيسة باشري، د. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠١.
- يورك برس، إدارة الموارد البشرية، لبنان، مكتبة لبنان، ٢٠٠٥.
- د. يسريه فراج، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جامعة حلوان، ٢٠٠٢.
- يوسف عبدالمجيد، شرح نصوص نظام العمل والعمال في المملكة العربية السعودية، جدة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ١٩٨٧.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية

- Arther, M., Career Theory Handbook, N. J., Prentice Hall, 1991.
- Cherrington, David, The Management of Human Resources, Boston, Allyn & Bacon, 1991.
- DeCenzo, David, and Stephen Robbins, Human Resources Management, N. Y., John Wiley & Sons, 1999.
- Wayne, Casio, Applied Psychology in Personnel Management, N. J., Prentice Hall, 1991.

## المحتويات

### الصفحة

١	الوحدة الأولى - ماهية إدارة الموارد البشرية
١٨	الوحدة الثانية - تحليل وتوصيف الوظائف
٢٩	الوحدة الثالثة - تخطيط الموارد البشرية
٣٧	الوحدة الرابعة - استقطاب واختيار الموارد البشرية
٤٩	الوحدة الخامسة - تدريب وتنمية الموارد البشرية
٦٠	الوحدة السادسة - أجور العاملين
٧٤	الوحدة السابعة - تحفيز العاملين
٨٥	الوحدة الثامنة - نقل وترقية العاملين
٩٥	الوحدة التاسعة - تقييم أداء العاملين
١٠٤	الوحدة العاشرة - نظم العمل في المملكة العربية السعودية
١٤٠	الوحدة الحادية عشرة - التدريب العملي لإدارة الموارد البشرية
	المراجع