

الفصل الخامس (تدريب وتنمية الموارد البشرية)

أولاً: - مفهوم التدريب والتنمية : - هي تحسين في مهارات واتجاهات وسلوك الفرد بهدف اعداده لاداء العمل بكفاءه عاليه حالياً ومستقبلاً.

الفرق بين التدريب والتنمية:-

التدريب :- يركز على الوظائف الحالية للافراد

التنمية :- يركز على الوظائف المستقبلية للعامل

أهداف التدريب والتنمية :-

الارتقاء بمستوى الانتاجية

- ١

الارتقاء بمستوى جودة الانتاج

- ٢

الارتقاء بمستوى الامن الصناعي

- ٣

المشاركة في إعادة التوازن النوعي والكمي

- ٤

ثانياً : - أنواع برامج التدريب والتنمية الادارية:-

اولاً:- برامج التدريب والتنمية الادارية لشاغلي الوظائف الادارية

برامـج تدريـب الإـدارـة العـلـى

- ١

برامـج تدريـب الإـدارـة الوـسـطـى

- ٢

برامـج تدريـب الإـدارـة الدـنـيـا

- ٣

ثانياً:- برامج تدريب شاغلي الوظائف التنفيذية

١- برامج التدريب التاهيلي

ـ ١

٢- برامج التدريب التخصصي

ـ ٢

٣- برامج التدريب على المهارات السلوكية

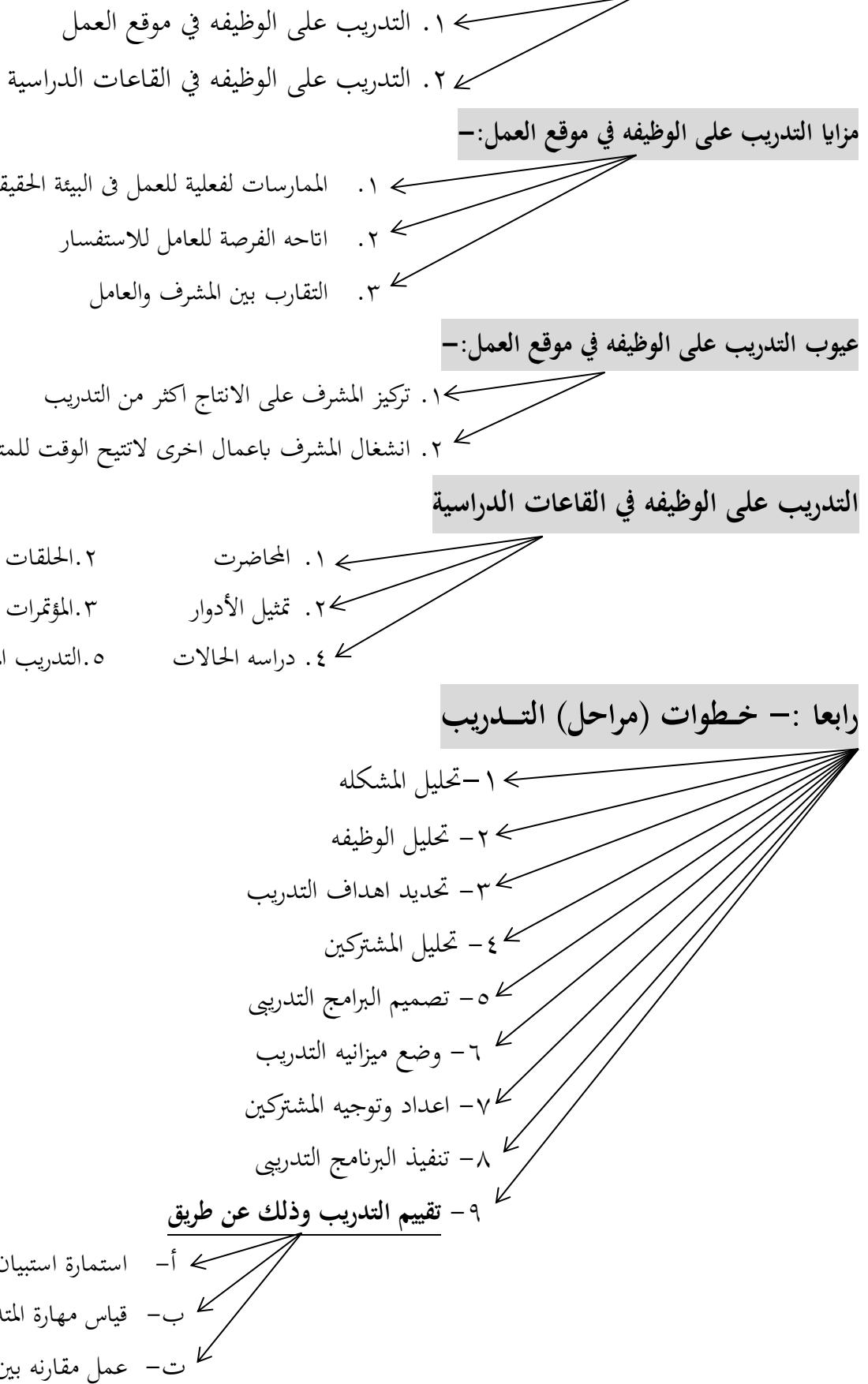
ـ ٣

٤- برامج التدريب على اعمال سكرتارية

ـ ٤

٥- برامج امان العمل

ثالثاً:- أساليب التدريب :- وتشمل أساليب او طرق التدريب



الفصل السادس (أجور العاملين)

أولاً:- مفهوم الأجور :- هو ما يتلقاه العامل من المنظمة التي يعمل بها نظير عمله على

أساس يومي او أسبوعي

الراتب :- هو ما يتلقاه الموظف في المنظمة نظير عمله خلال فترة زمنية على أساس شهري

وتعمل إدارة الأجور على تحقيق الأهداف التالية:-

- ١. الحصول على العماله الازمه وبالمؤهلات المطلوبه
- ٢. الإبقاء على العماله الموجودة في المنظمة
- ٣. تحفيز العاملين للترقيه
- ٤. تخفيض التكاليف

مفهوم تقييم الوظائف:- يقصد بها تحديد قيمه او وزن كل وظيفه بالنسبة لباقي الوظائف الموجودة بالمنظمة

بحيث توضع في ترتيب متدرج يعكس الأهميه النسبية لكل وظيفه من هذه الوظائف

طرق تقييم الوظائف :-

١- طریقه الترتیب :- يتم ترتيب الوظائف ترتیبا تصاعديا حسب الاهمیه النسبیه بین باقی الوظائف

٢- طریقه التدريج :- يتم تحديد قيمة او وزن الوظيفه على أساس مقاييس معين وهو سلم الدرجات الذي يمثل

المستويات الوظيفية المتدرجة في المتدرج في المنظمه

٣- طریقه مقارنه العوامل :- يتم تحديد قيمة الوظيفه على أساس كل عامل من عوامل التقييم على حدة بحيث

تكون مجموع قيم العوامل في الوظيفه هو القيمة النسبية لهذه الوظيفه في المنظمه

٤- طریقه النقاط :- يتم تحديد قيمة الوظيفه على أساس إعطاء تقدیرات كمیه لاوزان الوظائف في ضوء دلیل

خاص بالعوامل التي يتم على أساسها تقييم کافه الوظائف في المنظمه

ثالثا:- العوامل المؤثرة في الأجر :-

اولا:- العوامل الخارجية:-

- ١. الظروف السائدة في سوق العمل
- ٢. مستوى الأجر في الشركات المنافسة
- ٣. تكاليف المعيشة
- ٤. قوانين العمل والتشريعات الحكومية
- ٥. نقابات العمال

ثانيا:- العوامل الداخلية:-

- ١. أهمية الوظيفة
- ٢. القدرة على الدفع
- ٣. الانتاجية

رابعا : - طرق دفع الأجر

- ١. نظام الأجر الزمني
- ٢. نظام الأجر التشجيعي ((حسب الإنتاج))
((طريقة هلسي - طريقة امرسون))

أولا:- طريقة هلسي

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

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

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

معطيات

$$1 - \text{أجر الساعة} = ٢٠ \text{ ريال للساعة}$$

$$2 - \text{الوقت الأصلي} = ٦ \text{ ساعات}$$

$$3 - \text{الوفر في الوقت} = ٦ - ٨ = ٢ \text{ ساعة}$$

$$4 - \text{نسبة العلاوة} = ٪ ٧٥$$

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

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

$$\text{العلاوة الإضافية} = ٢ \times ٢٠ \times ٪ ٧٥ = ٣٠ \text{ ريال}$$

$$\text{أجر العامل} = (٢٠ \times ٦) + ٣٠ = ١٥٠ \text{ ريال}$$

٨ يحدد نظام العمل في شركة القدس الشريف لمنتجات الألبان ساعات العمل بمقدار ٨ ساعات يومياً 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 بدلًا 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

معطيات

$$1 - \text{أجر الساعة} = 25 \text{ ريال للساعة}$$

$$2 - \text{الوقت الأصلي} = 7 \text{ ساعات}$$

$$3 - \text{الوفر في الوقت} = (7 - 8) = 1 \text{ ساعة}$$

$$4 - \text{نسبة العلاوة} = 80\%$$

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

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

$$\text{العلاوة الإضافية} = 1 \times 25 \times 80\% = 20 \text{ ريال}$$

$$\text{أجر العامل} = (20 \times 7) + 20 = 190 \text{ ريال}$$

ثانياً:- طريقة امرسون

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

أجر العامل

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

مثال

يشتغل عامل في شركة الرياض للعلب ويحصل على أجر قدره ٣٠ ريال في الساعة فإذا علمت أن الوقت المعياري لإنجاز العمل هو ٤٠ ساعة أسبوعيا 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؟

معطيات

١- أجر الساعة = ٣٠ ريال للساعة

٢- الوقت المعياري العمل = ٤٠ ساعة

٣- الوقت المستغرق في إنجاز العمل = ٥٠ ساعة

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

أجر العامل

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

معدل الكفاءة الانتاجية للعامل = ٤٠ ÷ ٥٠ = ٨٠٪

أجر العامل

أ = (٣٠ × ٥٠) + { (٣٠ × ٢٠) × ٢٠٪ } = ١٨٠٠ ريال

س٩ تحدد شركة فلسطين لصناعة الملابس الوقت المعياري للعمل بـ ٣٠ ساعة أسبوعياً، فإذا علمت أن أجر العامل في الساعة ٢٠ ريالاً وأن العامل قد أنجز العمل المطلوب منه في ٤٠ ساعة وأن مكافأة العامل تحسب كما يلي :

▪ ٨٠٪ عند معدل كفاءة ٢٠٪.

▪ ٧٥٪ عند معدل كفاءة ٢٠٪.

▪ ٧٠٪ عند معدل كفاءة ١٠٪.

فما هو أجر العامل (استخدم طريقة امرسون)

مطبيات

١- أجر الساعة = ٢٠ ريال للساعة

٢- الوقت المعياري العمل = ٣٠ ساعة

٣- الوقت المستغرق في إنجاز العمل = ٤٠ ساعة

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

أجر العامل

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

$$\text{معدل الكفاءة الانتاجية للعامل} = \frac{٪.٧٥}{٤٠} = ٣٠$$

أجر العامل

$$= (٤٠ \times ٢٠) + (٢٠ \times ٤٠) = ٩٦٠ \text{ ريال}$$

الفصل السابع(تحفيز العاملين)

أولا : - مفهوم تحفيز العاملين :- هي عملية اثارة الدوافع الداخليه لدى العاملين لتحقيق رغباتهم وطموحاتهم

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

ثانيا : - نظريات الدوافع :-

١-نظريه تدرج الحاجات الانسانيه :- ابتكر ابراهام ماسلو نظرية عن دوافع السلوك الانساني واطلق

عليها تدرج السلوك الانساني وهي خمسة انواع

- ١) الحاجات الفسيولوجية
- ٢) الحاجة الى الامان
- ٣) الحاجات الاجتماعية
- ٤) الحاجة الى احترام والتقدير
- ٥) الحاجة الى تحقيق الذات

٢-نظريه X و Y (ابتكر هذه النظرية دوجلاس ماجريجور)

أ- نظرية X : ان الفرد كسول بطبيعة ولا يحب العمل ولا يريد تحمل المسؤولية وليس لديه اى طموح

ب- نظرية y : ان الفرد نشيط بطبيعة و يحب العمل و يريد تحمل المسؤولية وعندة طموح للعمل