

## 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 للأفراد

التنمية :- يركز على الوظائف المستقبلية للعامل

### أهداف التدريب والتنمية :-

- ١- الارتقاء بمستوى الانتاجية
- ٢- الارتقاء بمستوى جودة الانتاج
- ٣- الارتقاء بمستوى الامن الصناعى
- ٤- المساهمة فى اعاده التوازن النوعى والكمى

### ثانياً :- أنواع برامج التدريب والتنمية الاداريه:-

#### أولاً:- برامج التدريب والتنمية الاداريه لشاغلى الوظائف الاداريه

- ١- برامج تدريب الإدارة العليا
- ٢- برامج تدريب الإدارة الوسطى
- ٣- برامج تدريب الإدارة الدنيا

#### ثانياً:- برامج تدريب شاغلى الوظائف التنفيذية

- ١- برامج التدريب التاهيلى
- ٢- برامج التدريب التخصصى
- ٣- برامج التدريب على المهارات السلوكيه
- ٤- برامج التدريب على اعمال سكرتاريه
- ٥- برامج امان العمل

### ثالثا: - أساليب التدريب :- وتشمل أساليب او طرق التدريب

١. التدريب على الوظيفة في موقع العمل
٢. التدريب على الوظيفة في القاعات الدراسية

#### مزايا التدريب على الوظيفة في موقع العمل:-

١. الممارسات لفعالية للعمل في البيئة الحقيقية
٢. اتاحه الفرصة للعامل للاستفسار
٣. التقارب بين المشرف والعامل

#### عيوب التدريب على الوظيفة في موقع العمل:-

١. تركيز المشرف على الانتاج اكثر من التدريب
٢. انشغال المشرف باعمال اخرى لا تتيح الوقت للمتدرب للتعلم السليم

#### التدريب على الوظيفة في القاعات الدراسية

١. المحاضرات
٢. الحلقات الدراسية
٢. تمثيل الأدوار
٣. المؤتمرات
٤. دراسه الحالات
٥. التدريب المهني

### رابعا :- خطوات (مراحل) التدريب

- ١- تحليل المشكله
- ٢- تحليل الوظيفة
- ٣- تحديد اهداف التدريب
- ٤- تحليل المشتركين
- ٥- تصميم البرامج التدريبى
- ٦- وضع ميزانيه التدريب
- ٧- اعداد وتوجيه المشتركين
- ٨- تنفيذ البرنامج التدريبى
- ٩- تقييم التدريب وذلك عن طريق

- أ- استمارة استبيان
- ب- قياس مهارة المتدربين قبل وبعد التدريب
- ت- عمل مقارنة بين المتدربين وغيرهم

## الفصل السادس (أجور العاملين)

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

أساس يومي أو اسبوعي

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

وتعمل إدارة الأجور على تحقيق الأهداف التالية:-

١. الحصول على العماله اللازمة 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 بالنسبه لباقي الوظائف الموجوده بالمنظمة بحيث توضع في ترتيب متدرج يعكس الأهمية النسبيه لكل وظيفه من هذه الوظائف

### طرق تقييم الوظائف :-

١ - طريقه الترتيب :- يتم ترتيب الوظائف ترتيباً تصاعدياً حسب الأهمية النسبيه بين باقي الوظائف

٢ - طريقه التدرج :- يتم تحديد قيمه او وزن الوظيفه على أساس مقياس معين وهو سلم الدرجات الذي يمثل المستويات الوظيفيه المتدرجه في المتدرجه في المنظمه

٣ - طريقه مقارنه العوامل :- يتم تحديد قيمه الوظيفه على أساس كل عامل من عوامل التقييم على حدة بحيث تكون مجموع قيم العوامل في الوظيفه هو القيمة النسبيه لهذه الوظيفه في المنظمه

٤ - طريقه النقاط :- يتم تحديد قيمه الوظيفه على أساس إعطاء تقديرات كميّه لاوزان الوظائف في ضوء دليل خاص بالعوامل التي يتم على أساسها تقييم كافه الوظائف في المنظمه

### ثالثا:- العوامل المؤثرة في الأجور :-

#### أولاً:-العوامل الخارجية:-

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

#### ثانيا:-العوامل الداخلية:-

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

#### رابعا :- طرق دفع الأجور

- ١. نظام الاجر الزمنى
- ٢. نظام الاجر التشجيعى (( حسب الإنتاج ))  
(( طريقه هلسي - طريقه امرسون ))

### أولاً:- طريقه هلسي

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

اجر العامل =(أجر الساعة × الوقت الاصلى)+ العلاوة الاضافية

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 بدلا 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

١- أجر الساعة = ٢٠ ريال للساعة

٢- الوقت الاصلى = ٦ ساعات

٣- الوفرة في الوقت =  $(٦ - ٨)$  = ٢ ساعة

٤- نسبة العلاوة = ٧٥٪

العلاوة الاضافية = الوفرة في الوقت  $\times$  أجر الساعة  $\times$  نسبة العلاوة

اجر العامل = (أجر الساعة  $\times$  الوقت الاصلى) + العلاوة الاضافية

العلاوة الاضافية =  $٧٥\% \times ٢٠ \times ٢ = ٣٠$  ريال

اجر العامل =  $(٦ \times ٢٠) + ٣٠ = ١٥٠$  ريال

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، فال مطلوب: احسب الأجر الذي يستحقه العامل في اليوم باستخدام طريقة هلسي

## معطيات

$$١- \text{أجر الساعة} = ٢٥ \text{ ريال للساعة}$$

$$٢- \text{الوقت الاصلى} = ٧ \text{ ساعات}$$

$$٣- \text{الوفر في الوقت} = (٧-٨) = ١ \text{ ساعة}$$

$$٤- \text{نسبة العلاوة} = ٨٠\%$$

العلاوة الاضافية = الوفر في الوقت  $\times$  أجر الساعة  $\times$  نسبة العلاوة

اجر العامل = (أجر الساعة  $\times$  الوقت الاصلى) + العلاوة الاضافية

$$\text{العلاوة الاضافية} = ١ \times ٢٥ \times ٨٠\% = ٢٠ \text{ ريال}$$

$$\text{اجر العامل} = (٧ \times ٢٥) + ٢٠ = ١٩٥ \text{ ريال}$$

## ثانياً: طريقة امرسون

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

أجر العامل

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

مثال

يشتغل عامل في شركة الرياض للعلطور 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؟

### معطيات

١- أجر الساعة = ٣٠ ريال للساعة

٢- الوقت المعياري للعمل = ٤٠ ساعة

٣- الوقت المستغرق في انجاز العمل = ٥٠ ساعة

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

أجر العامل

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

$$\text{معدل الكفاءة الانتاجية للعامل} = ٤٠ \div ٥٠ = ٨٠\%$$

أجر العامل

$$= (٣٠ \times ٥٠) + \{ (٣٠ \times ٥٠) \times ٢٠\% \} = ١٨٠٠ \text{ ريال}$$

س٩ تتحدد شركة فلسطين لصناعة الملابس الوقت المعياري للعمل ب ٣٠ ساعة أسبوعيا ، فإذا علمت أن أجر العامل في الساعة ٢٠ ريالا وأن العامل قد أنجز العمل المطلوب منه في ٤٠ ساعة وأن مكافأة العامل تحسب كما يلي :

▪ ٢٠% عند معدل كفاءة ٨٠% .

▪ ٢٠% عند معدل كفاءة ٧٥% .

▪ ١٠% عند معدل كفاءة ٧٠% .

فما هو أجر العامل ( استخدم طريقة امرسوم )

## معطيات

١- أجر الساعة = ٢٠ ريال للساعة

٢- الوقت المعياري للعمل = ٣٠ ساعة

٣- الوقت المستغرق في انجاز العمل = ٤٠ ساعة

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

أجر العامل

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



معدل الكفاءة الانتاجية للعامل =  $30 \div 40 = 75\%$

أجر العامل

$$= (20 \times 40) + \{20\% \times (20 \times 40)\} = 960 \text{ ريال}$$

## الفصل السابع (تحفيز العاملين)

أولاً :- مفهوم تحفيز العاملين :- هي عملية اثاره الدوافع الداخليه لدى العاملين لتحقيق رغباتهم وطموحاتهم

الأداء = التحفيز (( القدرة + المعلومات ))

ثانياً :- 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 الامن
- ➔ (٣) الحاجات الاجتماعية
- ➔ (٤) الحاجة الى احترام والتقدير
- ➔ (٥) الحاجة الى تحقيق الذات

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

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

ب- نظرية Y :- ان الفرد نشيط بطبعة و يحب العمل و يريد تحمل المسؤولية وعنده طموح للعمل