

حصرياً

على منصة  
عالم الموارد البشرية



<https://www.hrworld-sa.com>

## إدارة الموارد البشرية

# Human Resources Management



إعداد وتقديم  
م. أحمد الزهراني

## حقوق الملكية

تنبيه: تعود حقوق ملكية الحقيبة للمدرب م. أحمد الزهراني ولا يحق لأي جهة استخدامها في أغراض أخرى كالتدريب والمؤتمرات وأعمال التأليف ونحوها إلا بالإستئذان من المدرب. للأهمية جرى التنبيه.

# عن البرنامج التدريبي

المدة الزمنية للبرنامج التدريبي



6 أيام.  
30 ساعة تدريبية (5 ساعات /يوم).

المستهدفون



المهتمون بمجال الموارد البشرية



عنوان البرنامج التدريبي



إدارة الموارد البشرية

أهداف البرنامج التدريبي



بنهاية البرنامج التدريبي سيكون المتدرب بإذن الله ممتكاً للمعرفة والمهارات اللازمة المتعلقة بالأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تمكنه من العمل كأخصائي موارد بشرية.

## ➤ نظرة عامّة:

- الأنشطة الرئسيّة والأدوار الحديثّة لإدارة الموارد البشريّة
- الشهادات المهنيّة في مجال إدارة الموارد البشريّة

## ➤ عمليّة الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

- الإطار العام لعمليّة الاستقطاب والاختيار
- تخطيط القوى العاملة
- أدوات التحليل الوظيفي وإعداد بطاقة وصف وظيفي
- كفيّة صياغة الإعلان الوظيفي (Job Posting)
- مهارات إجراء المقابلات الشخصية وكفيّة إدارتها
- صياغة العرض الوظيفي (Job Offer) وإعداد برنامج لتأهيل الموظف الجديد للعمل (Onboarding Process)

## ➤ عمليّة التدريب وفق نموذج (ADDIE)

- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية (TNA)
- تصميم وتطوير وتنفيذ عمليّة التدريب
- تقييم عمليّة التدريب وقياس العائد منها





## ➤ ءقووم أداء العاملون (Performance Evaluation)

- أهءاف ءقووم أداء العاملون
- طرق ءقووم أداء العاملون
- مرآحل عملوة ءقووم أداء العاملون

## ➤ إءارة المسار الوظوفو (Career Path) وءخطوط العاقب الوظوفو (Succession Planning)

- إءارة المسار الوظوفو
- ءخطوط العاقب الوظوفو

## ➤ علاقات العاملون (Employee Relations)

- إءءاء ءلئل السوسوس والإءراء
- إءءاء مصفوفة الصلاآوآ

## ➤ الآوانب القانونوة فو إءارة الموارء البشروة

- عقق العمل وفترة ءآربة
- العقق مآءء المءة وآفر مآءء المءة
- ساعاء العمل والإآازاء
- بعض آالاء انءهآ العلاقة العملوة وآفوة آساب مآفأة نهآة الآءمة





## المحور الأول: نظرة عامة



► لماذا تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة للمدراء في المنظمة؟



## ➤ أنشطة لإدارة الموارد البشرية:

| المهام   | النشاط  | المهام  | النشاط   | المهام   | النشاط   |
|--|---|---|--|--|--|
| إدارة الجوانب المتعلقة بالجهات الحكومية كإصدار الإقامات وتجديدها والخروج والعودة وتجديد السجل التجاري للمنظمة ونحو ذلك | <b>6</b> العلاقات الحكومية<br>Government Relations              | إدارة العلاقة بين المنظمة والأفراد والخلافات العمالية من خلال مراقبة تطبيق السياسات والتأكد من تطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين والقيام بعمل الاستبيانات والمقابلات الشخصية للتأكد من فعالية التعويضات والمزايا ومحفزات بيئة العمل بالإضافة إلى القيام بمقابلات الخروج وغيرها. | <b>4</b> علاقات العاملين<br>Employee Relations | عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتجهيز وتقديم الموظفين الجدد لبيئة العمل   | <b>1</b> التوظيف<br>Recruitment                      |
| إدارة الخدمات المساندة كسكن العاملين ووسائل نقلهم والأمن   | <b>7</b> الخدمات المساندة<br>Support Services                   | إدارة الأنظمة المتعلقة بجمع وتخزين وتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية كنظام Oracle و SAP ونحوهما   | <b>5</b> نظم المعلومات البشرية<br>HRIS         | تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد وتصميم وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية وقياس العائد من التدريب                    | <b>2</b> التدريب<br>Training                         |
| إدارة الجوانب المتعلقة بالصحة المهنية وسلامة العاملين  | <b>8</b> السلامة والصحة المهنية<br>Safety & Occupational Health |   |  | تقديم الخدمات الإدارية للعاملين كخطابات التعريف وتنسيق الإجازات وملفات العاملين وإعداد الرواتب والتأمين الطبي ونحوها | <b>3</b> شؤون العاملين أو شؤون الموظفين<br>Personnel |



## ➤ أنشطة لإدارة الموارد البشرية:

## (الأنشطة الاستراتيجية)

| المهام  | النشاط  | المهام  | النشاط                                      | المهام   | النشاط  |
|---|---|---|---|--|---|
| تقييم الوظائف وإعداد هيكل الأجور والمزايا وتحديثه بما يتناسب مع ظروف المنظمة ومتطلبات سوق العمل | 15 التعويضات والمزايا Compensation & Benefits | إعداد دليل السياسات والإجراءات ومعايير الجودة ومؤشرات الأداء لخدمات الموارد البشرية واجراء عمليات التدقيق الداخلي لإدارة الموارد البشرية للتأكد من تقديم خدمات الموارد البشرية وفق التوقعات | 12 التميز المؤسسي Organizational Excellence | إعداد وإدارة الخطط المتعلقة بالقوى العاملة سواءً كانت خطط استقطاب أو تسريح ونحوهما   | 9 تخطيط القوى العاملة Workforce Planning      |
|   |   | تقييم أداء العاملين وإدارته ومعرفة جوانب القوة والضعف في أدائهم والعمل على تحسينها وتطويرها   | 13 إدارة أداء العاملين EPM                  | جذب المواهب واستقطابهم للمنظمة والمحافظة عليهم وتحفيزهم والعمل على تطويرهم وإدارة أداءهم                                       | 10 إدارة المواهب Talent Management            |
|   |   | إدارة برامج تطوير القيادات في المنظمة كالتمكين والإرشاد ونحوهما لتأهيلهم وإعدادهم للمناصب القيادية (يمكن أن تكون من ضمن التطوير المؤسسي)  | 14 تطوير القيادات Leadership Development    | إدارة برامج تطوير العاملين في المنظمة كالتمكين والإرشاد والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي وإدارة المعرفة بالمنظمة وغيرها | 11 التطوير المؤسسي Organizational Development |



## الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية: (العالم ديفيد أورليش)



### الخبير الإداري Administration Expert

- فهم سياسات ونظم الدولة.
- تطوير السياسات والإجراءات للموارد البشرية.
- تطوير خدمات الموارد البشرية وتعريف العاملين بها.
- استخدام التقنية في تقديم الخدمات.

### الشريك الاستراتيجي HRBP

- المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية.
- توفير الموارد البشرية.
- توفير الدعم للمشاريع.
- حل مشكلات العاملين.



### نصير الموظفين Employees Advocate

- التأكد من أن خطط المنظمة تحقق التوازن بين الأهداف المالية وأهداف تطوير الموارد البشرية.
- توفير الفرص للعاملين للتنافس على الشواغر.
- تطوير مهارات العاملين.
- ضمان حقوق العاملين.



### رائد التغيير Change Agent

- تخطيط حملات التواصل لشرح خطط وأهداف التغيير.
- تخطيط وتنفيذ برامج التدريب والتطوير.
- جمع وتحليل آراء العاملين تجاه التغيير.
- إدارة التغيير.



## الشهادات المهنية في مجال إدارة الموارد البشرية:

| جهة الاعتماد                       | المصدر   | الموقع الإلكتروني | اللغة المستخدمة  | الاعتماد                              | صلاحية الاعتماد | التكلفة  | معايير الحصول على الاعتماد                               | التحضير للاختبار  | أسلوب الاختبار  | المواضيع التي يغطيها الاعتماد  | المستهدفين  | المؤهلين لدخول الاختبار  | دعم صندوق تنمية الموارد البشرية   |
|------------------------------------|----------|-------------------|------------------|---------------------------------------|-----------------|--|--|---|---|--|---|--|---|
| جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) | أمريكا   | www.shrm.org      | اللغة الإنجليزية | SHRM-CP                               | 3 سنوات         | 400 دولار أمريكي للاختبار                                      | اجتياز الاختبار المقرر                                   | -إما عن طريق التعليم الذاتي يشراء الكتب بتكلفة تقريبية 4 آلاف ريال.<br>-أو حضور دورة تدريبية بتكلفة تقريبية 13 ألف ريال. (ليست الزامية) | 160 سؤال من اختبارات متعددة ومدته 4 ساعات ويتم في أقرب مقر اختبارات معتمد                                 | - جداريات سلوكية (القيادة، الأعمال، العلاقات)<br>- جداريات الموارد البشرية في إطار عملي (الأشخاص، المنظمة، بيئة العمل)                     | ملائم للعاملين بإدارات HR التي يقومون بتنفيذ العمليات التشغيلية لأقسام الموارد البشرية وتطبيق السياسات والإجراءات على المنشأة ويعملون أيضاً كنقطة اتصال مع أصحاب المصلحة سواءً بالعاملين بالمنشأة أو الإدارات الأخرى أو العملاء لتقديم خدمات HR لهم وخبرة سنة في HR | - مادون البكالوريوس: تخصص HR وخبرة 3 سنوات في HR أو تخصص آخر وخبرة 4 سنوات في HR<br>- بكالوريوس: تخصص HR وخبرة سنة في HR أو تخصص آخر وخبرتين في HR<br>- دراسات عليا: تخصص HR وخبرة سنة في HR   | التصويص عن تكاليف الاختبار: 1,500 ريال<br>التصويص عن تكاليف التدريب: 3,300 ريال |
|                                    |          |                   |                  | SHRM-SCP                              | 3 سنوات         | 400 دولار أمريكي للاختبار                                      | اجتياز الاختبار المقرر                                   | -إما عن طريق التعليم الذاتي يشراء الكتب بتكلفة تقريبية 4 آلاف ريال.<br>-أو حضور دورة تدريبية بتكلفة تقريبية 13 ألف ريال. (ليست الزامية) | 160 سؤال من اختبارات متعددة ومدته 4 ساعات ويتم في أقرب مقر اختبارات معتمد                                 | - جداريات سلوكية (القيادة، الأعمال، العلاقات)<br>- جداريات الموارد البشرية في إطار عملي (الأشخاص، المنظمة، بيئة العمل)                     | ملائم للمسؤولين في إدارات HR والذين يقومون بتطوير الاستراتيجيات وتوجيهها مع أهداف المنشأة إضافة إلى قيادة أنشطة الموارد البشرية وتحليل مقاييس الأداء وتعزيز التأثير في المجتمع الوطني   | - مادون البكالوريوس: تخصص HR وخبرة 6 سنوات في HR أو تخصص آخر وخبرة 7 سنوات في HR<br>- بكالوريوس: تخصص HR وخبرة 4 سنوات في HR أو تخصص آخر وخبرة 5 سنوات في HR<br>- دراسات عليا: تخصص HR وخبرة 3 سنوات في HR أو تخصص آخر وخبرة 4 سنوات في HR | التصويص عن تكاليف الاختبار: 1,500 ريال<br>التصويص عن تكاليف التدريب: 3,300 ريال |
| معهد تشاير للأفراد والتسمية (CIPD) | بريطانيا | www.cipd.co.uk    | اللغة الإنجليزية | Level 3<br>(دبلوم أو اعتماد أو شهادة) | مدى العمر       | تتعتمد على الجهة التي تقدم الاعتماد بتكلفة تقريبية 30 ألف ريال | تقديم المشاريع والمهام المطلوبة المحدد (ليس هناك اختبار) | لا يوجد اختبار  | -حضور دورة تدريبية بوقت كامل (طوال الأسبوع) أجنبي (نهاية الأسبوع).<br>- أو عن طريق الدراسة عن بعد(Online) | - ممارسات الموارد البشرية - التعليم والتطوير   | ملائم للعاملين بإدارات HR في مجال الاستقطاب ونشاطات التوظيف أو تقييم الأداء أو علاقات العاملين أو نظم معلومات الموارد البشرية أو إدارة التغيير أو التعليم والتطوير  | من لديه خبرة في مجال إدارة الموارد البشرية   | التصويص عن التكاليف: 10,000 ريال  |
|                                    |          |                   |                  | Level 5<br>(دبلوم أو اعتماد أو شهادة) | مدى العمر       | تتعتمد على الجهة التي تقدم الاعتماد بتكلفة تقريبية 45 ألف ريال |  |   |   | - مجال الموارد البشرية - التعليم والتطوير  | ملائم للأشخاص الأكثر تعمقاً في مجال إدارة الموارد البشرية فهو يساعد في تطوير قدرات الشخص على تقييم فعالية أنشطة الموارد البشرية وتحليل المشكلات وتخطيط القوى العاملة ومهارات القيادة والتوجيه ونحوها  | من لديه خبرة متوسطة في مجال إدارة الموارد البشرية  | التصويص عن التكاليف: 12,000 ريال  |
|                                    |          |                   |                  | Level 7<br>(دبلوم أو اعتماد أو شهادة) | مدى العمر       | تتعتمد على الجهة التي تقدم الاعتماد بتكلفة تقريبية 65 ألف ريال |  |   |   | - مجال الموارد البشرية - التعليم والتطوير  | ملائم للمسؤولين في إدارات الموارد البشرية حيث يتناول معلومات متعمقة في فهم سياق المنظمة وأهدافها وكيفية توحيدها مع حلول واستراتيجيات الموارد البشرية الإبداعية واستخدام التقنيات الخاصة بتحليل أداء المنظمة   | من لديه خبرات متقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية   | غير مدفوع   |
|                                    |          |                   |                  | aPHri                                 | 3 سنوات         | 400 دولار أمريكي للاختبار                                      | اجتياز الاختبار المقرر                                   | -إما عن طريق التعليم الذاتي يشراء الكتب -أو حضور دورة تدريبية تأهيلية.(ليست الزامية)  | 125 سؤال من اختبارات متعددة ومدته ساعتين وربع ويتم في أقرب مقر اختبارات معتمد                             | عمليات الموارد البشرية والتوظيف والاختيار وعلاقات العاملين والأجور والمزايا وتطوير الموارد البشرية والمحافظة عليها والأمن والسلامة المهنية | ملائم للمبتدئين في مجال الموارد البشرية   | تخصص إدارة موارد بشرية أو خبرة بسيطة في مجال HR  | التصويص عن تكاليف الاختبار: 1,500 ريال<br>التصويص عن تكاليف التدريب: 4,000 ريال |
|                                    |          |                   |                  | PHri                                  | 3 سنوات         | 495 دولار أمريكي للاختبار                                      | اجتياز الاختبار المقرر                                   | -إما عن طريق التعليم الذاتي يشراء الكتب -أو حضور دورة تدريبية تأهيلية.(ليست الزامية)  | 170 سؤال من اختبارات متعددة وأقرب مقر اختبارات معتمد  | استقطاب المواهب والخدمات المشتركة للموارد البشرية وتطوير وإدارة المواهب وإدارة المخاطر ونظم المعلومات                                      | ملائم للعاملين في مجال الموارد البشرية ولديهم خبرة متوسطة في مجال HR  | خبرة متوسطة في مجال HR   | التصويص عن تكاليف الاختبار: 1,900 ريال<br>التصويص عن تكاليف التدريب: 5,500 ريال |
|                                    |          |                   |                  | SPHri                                 | 3 سنوات         | 595 دولار أمريكي للاختبار                                      | اجتياز الاختبار المقرر                                   | -إما عن طريق التعليم الذاتي يشراء الكتب -أو حضور دورة تدريبية تأهيلية.(ليست الزامية)  | 130 سؤال من اختبارات متعددة ومدته ساعتين ونصف ويتم في أقرب مقر اختبارات معتمد                             | قيادة الأعمال وإدارة وتطوير المواهب وتوصيل خدمات الموارد البشرية وتحليل ومقاييس الأداء   | ملائم للمسؤولين في إدارات الموارد البشرية ولديهم خبرات متقدمة في مجال HR  | خبرات متقدمة في مجال HR  | غير مدفوع   |



## المحور الثاني: عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

ماذا نعني بالاستقطاب والاختيار؟

هي عملية استقطاب المرشحين وفق:

المكان  
المناسب



التكاليف  
المناسبة



الأعداد  
المناسبة



الوقت  
المناسب



المؤهلات  
والخبرات المناسبة





# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

الإطار العام لعملية الاستقطاب والاختيار:

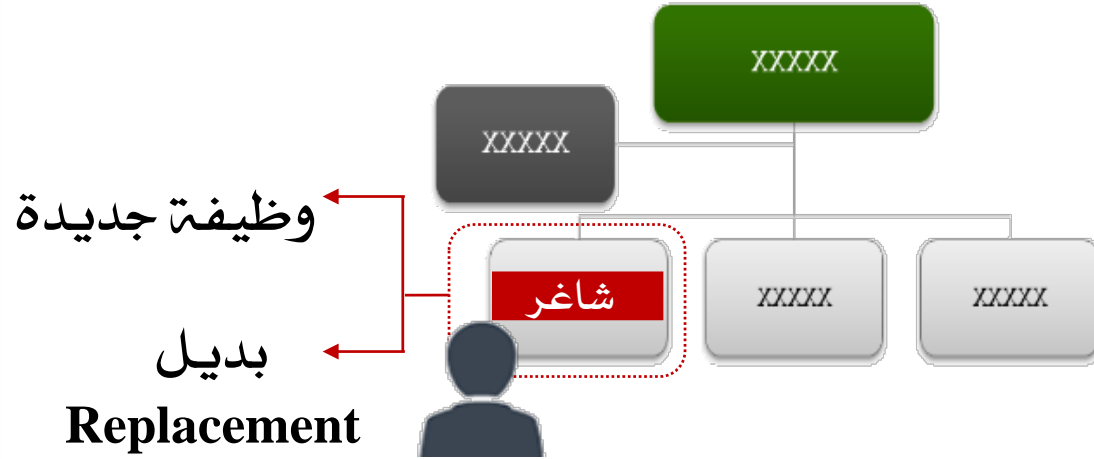


# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

تحديد الوظائف الشاغرة: ▶



شاغر وظيفي  
Job Vacancy

2



خطة التوظيف  
Mobilization Plan

1

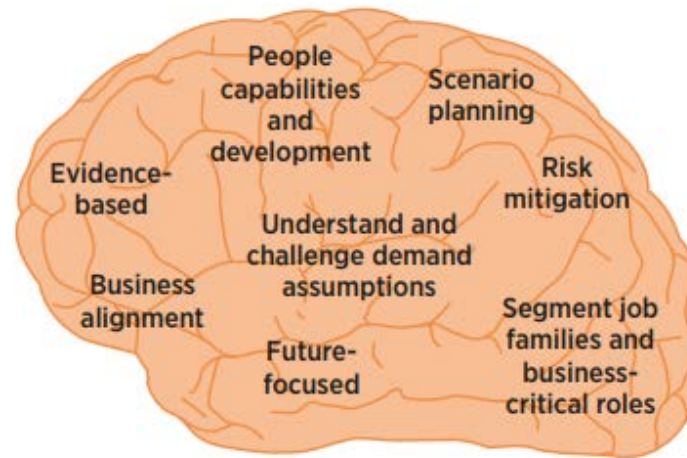


# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ تخطيط القوى العاملة:

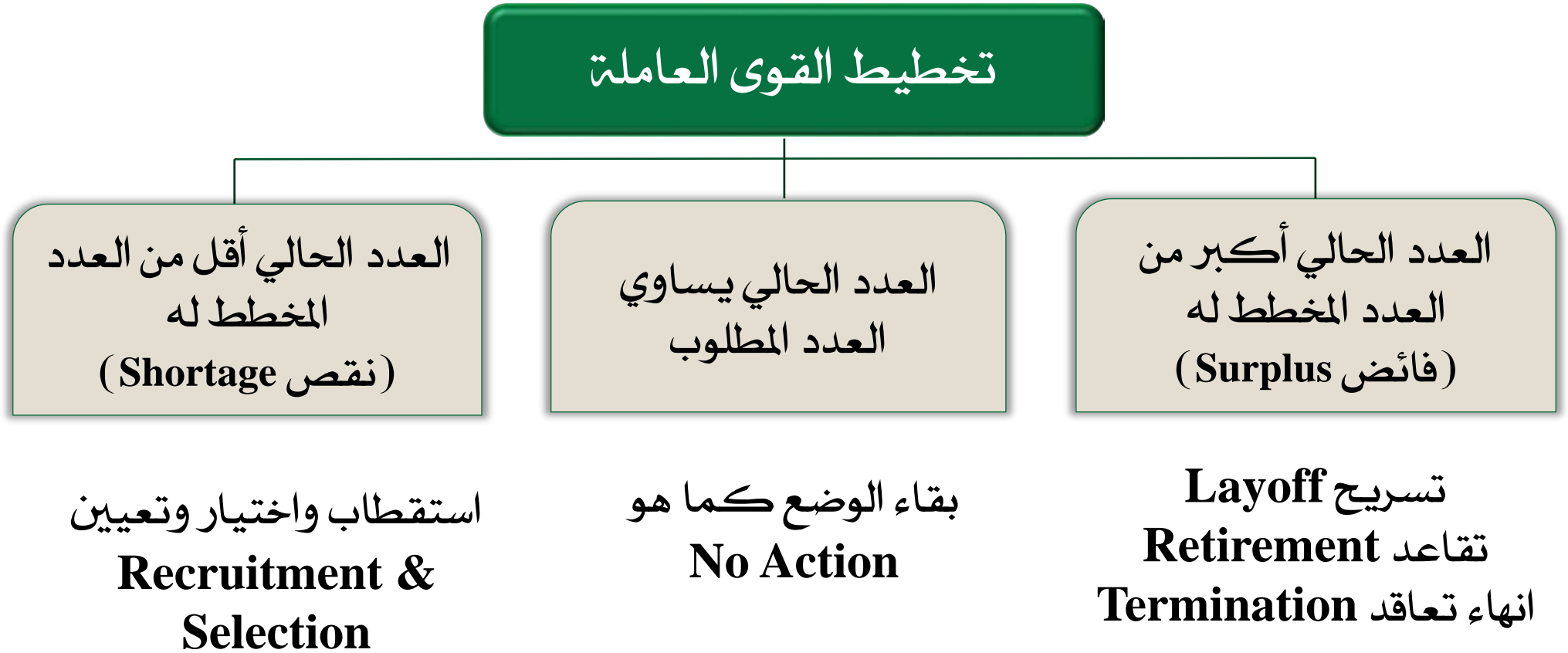
هي مجموعة الأعمال والأنشطة التي من خلالها تستطيع إدارة الموارد البشرية وبالتعاون والتنسيق مع كل المستويات التنظيمية بالمنظمة تحديد، وتحليل، وتقدير، وتقييم حاجة المنظمة من القوى العاملة لتحقيق أهدافها المستقبلية.

Workforce planning mindset



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

تخطيط القوى العاملة:





# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

مراقبة وتقييم  
خطة العمل  
والحلول المطبقة  
(Review &  
Evaluation)

إعداد خطة  
عمل للقوى  
العاملة  
وتطبيق الحلول  
المناسبة  
(Action Plan)

تحديد الفجوة  
بين الحالي  
والمستقبل من  
القوى العاملة  
(Gap Analysis)

تحديد  
الاحتياجات  
اللازمة من  
القوى العاملة  
في المستقبل  
(Demand )  
(Analysis)

تحليل القوى  
العاملة  
الحالية  
(Supply )  
(Analysis)

التحليل  
البيئي  
(Environmental )  
( Scanning)



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ أولاً: التحليل البيئي (Environmental Scanning):



تحليل SWOT



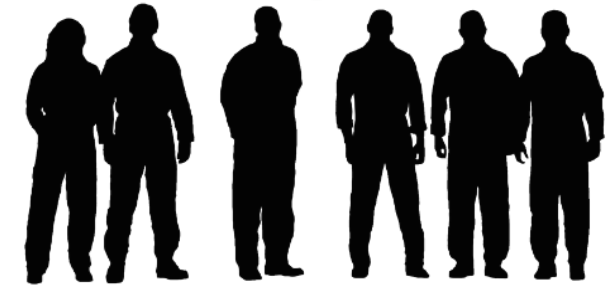
# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ أولاً: التحليل البيئي (Environmental Scanning):



## تحليل سوق العمل



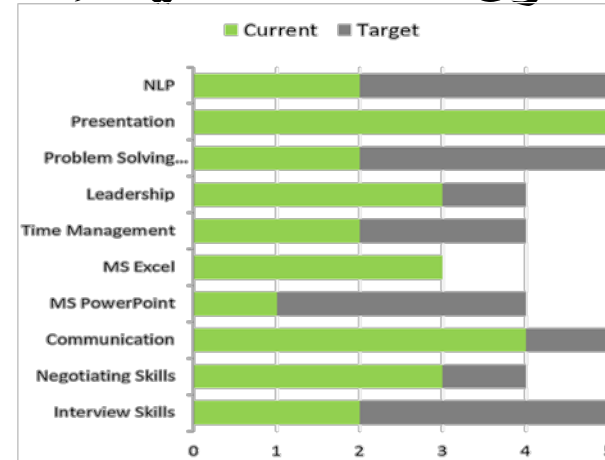
# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

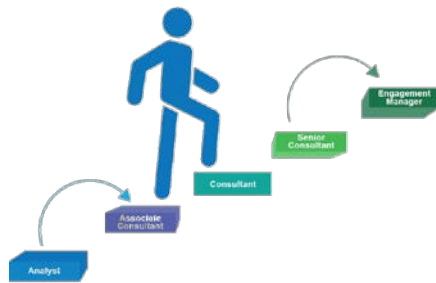
➤ **ثانياً:** تحليل القوى العاملة الحالية (Supply Analysis):



تحليل نتائج تقييم أداء القوى العاملة.



تحديد مستوى المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى.



تحليل الهيكل التنظيمي والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي.



تحليل توزيع القوى العاملة (Demographic) من حيث الفئات العمرية والجنسية ونحوها.

# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **ثانياً:** تحليل القوى العاملة الحالية (Supply Analysis):



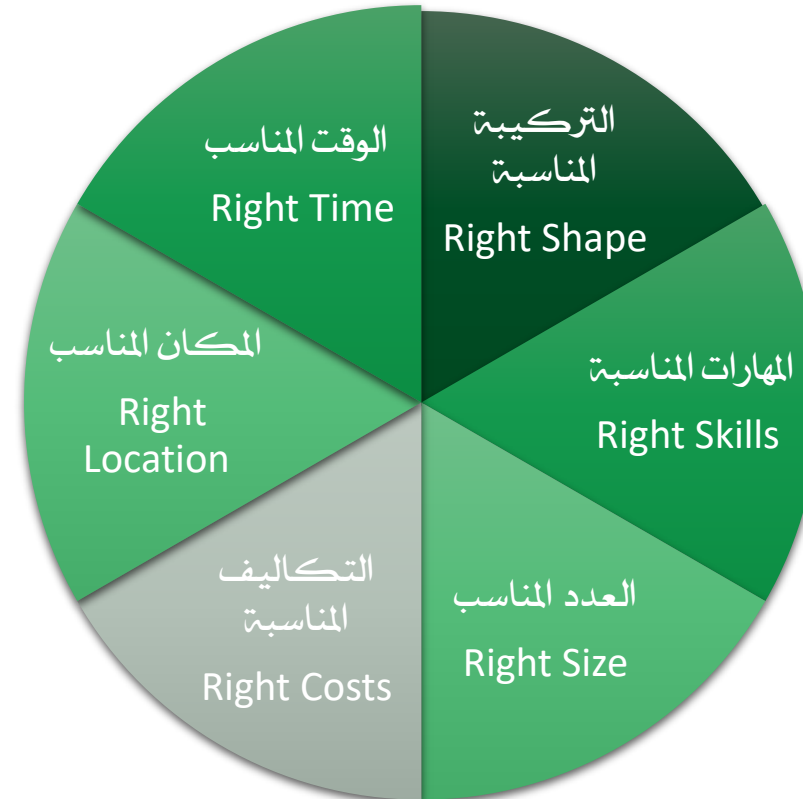


# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **ثالثاً:** تحديد الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة في المستقبل (Demand Analysis):

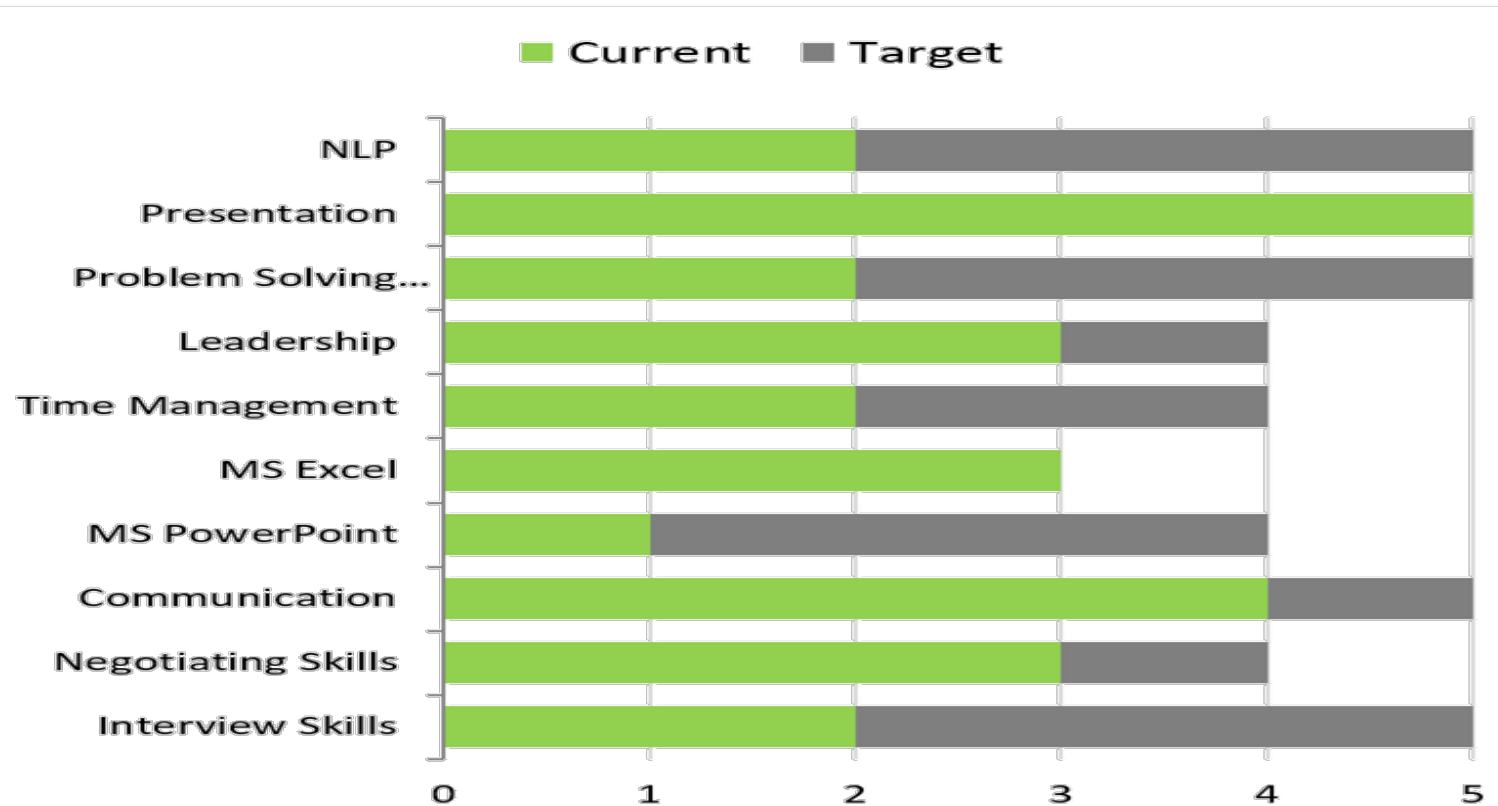
## 6 Rights



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **رابعاً:** تحديد الفجوة بين الحالي والمستقبل من القوى العاملة (Gap Analysis):



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **رابعاً:** تحديد الفجوة بين الحالي والمستقبل من القوى العاملة (Gap Analysis):

بعد تحديد الفجوات, لابد من وضع معايير لأولوية البدء بمعالجة الفجوات:

- الاستمرارية Permanence
- التأثير Impact
- التحكم Control
- الدليل Evidence
- الأسباب الجذرية Root Causes



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **خامساً:** إعداد خطة عمل (Action Plan) للقوى العاملة وتطبيق الحلول المناسبة:

- إعداد خطة عمل زمنية للاستقطاب (Mobilization Plan) أو التسريح (Demobilization Plan).
- تحديد الجهات ذات العلاقة (Stakeholders).
- تحديد البرامج التي ستطبق.
- إعداد خطة لسير العمل (Business Process).
- إعداد خطة للتواصل الفعال بين الجهات ذات العلاقة (Communication Plan).
- تحديد فريق العمل.
- توزيع المهام على فريق العمل.
- تحديد الموارد المالية وغير المالية المطلوبة.



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **خامساً:** إعداد خطة عمل (Action Plan) للقوى العاملة وتطبيق الحلول المناسبة :

| الفرق<br>+<br>- | الموارد<br>البشرية<br>المطلوبة | عدد الموارد البشرية<br>الصافي المتوقع | حركة الموارد البشرية<br>المتوقعة |      | عدد الموارد<br>البشرية الحالي | الوظيفة      |
|-----------------|--------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------|-------------------------------|--------------|
|                 |                                |                                       | خروج                             | دخول |                               |              |
| ↑ - 4           | 12                             | 8                                     | - 4                              | + 2  | 10                            | محلل نظم     |
| → 0             | 7                              | 7                                     | - 2                              | + 1  | 8                             | أخصائي تخطيط |
| ↑ - 2           | 7                              | 5                                     | - 1                              | -    | 6                             | أخصائي تدريب |
| ↓ + 3           | 12                             | 15                                    | - 2                              | + 3  | 14                            | مهندس صيانة  |





# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **سادساً:** مراقبة وتقييم خطة العمل والحلول المطبقة:

- مراجعة سير العمل بشكل دوري للتأكد من تطابقه مع خطة العمل من حيث الزمن والجودة والتكلفة.
- إعداد خطة لتقييم أداء العمل وتطبيقها بشكل دوري.
- تقييم ومراجعة نتائج تقييم الأداء والعمل على إجراء الإجراء التصحيحي (Corrective Action) والوقائي (Preventive Action) بشكل مستمر.
- مشاركة التغييرات الطارئة مع الجهات ذات العلاقة.
- العمل على إجراء التحسين المستمر (Continuous Improvements).



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

التحليل الوظيفي (Job Analysis):

هو عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالوظيفة من خصائص ومهام ومسؤوليات وظروف بالإضافة إلى المؤهلات والمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة.



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

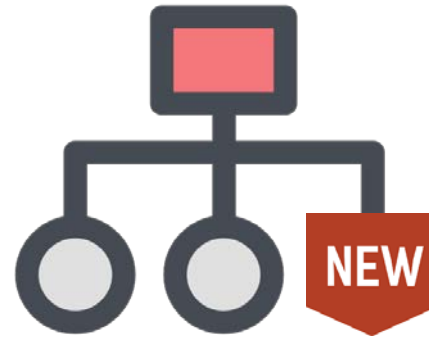
التحليل الوظيفي (Job Analysis):

متى يتم اجراء التحليل الوظيفي؟

عندما تتغير مهام  
وطبيعة العمل الحالي  
بشكل جوهري



عند إستحداث  
وظائف جديدة



عند تأسيس  
المنشأة



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



## أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

- أسئلة منظمة توزع على الموظفين الذين يمارسون الوظيفة.
- تعد أسرع طريقة في التحليل الوظيفي وأقلها تكلفة.
- أحد مشاكلها المحتملة هو افتقار الموظف لمهارات التحدث والتعبير في بعض الأحيان.
- أيضاً من مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.



الاستبيان

Questionnaire

- مقابلة شخصية للموظف ورئيسه المباشر.
- يتم إجراء المقابلة للموظف أولاً لمعرفة المهام التي يقوم بها.
- يتم إجراء المقابلة للرئيس المباشر بعد ذلك لإضافة أي معلومات أخرى.



المقابلة الشخصية

Interview





## أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

- لجنة التحليل الوظيفي تراقب الموظف وهو يؤدي عمله وتسجل ملاحظاتها.
- تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي تتطلب مهارات يدوية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو أنها غير كافية إذا استخدمت لوحدها.
- يصعب استخدامها إذا كانت الأعمال تعتمد على مهارات فكرية.



الملاحظة المباشرة  
Direct  
Observation

- الموظف يسجل أعماله اليومية في مذكرة.
- أكثر فعالية في الأعمال المتخصصة للغاية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.



مذكرات الموظف  
Employee Diaries



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

## أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

- اجتماع لجنة التحليل الوظيفي مع الموظف ورئيسه المباشر لوصف المهام التي يقوم بها الموظف.
- الحصول على نطاق واسع من المعلومات.
- إتاحة الفرصة للمناقشة حول المهام.
- أقل استغراقاً للوقت من المقابلة الشخصية.



مناقشات مجموعة  
Focus Group

- شبكة الانترنت.
- الكتب والمراجع.
- دراسات سابقة.



مصادر أخرى  
Other Sources



➤ أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

## الأداة الأفضل استخداماً

هي الطريقة المثلى في التحليل الوظيفي.  
في الأعمال الإدارية تستخدم طريقة الاستبيان مدعومة بالمقابلات الشخصية وبعض الملاحظات المباشرة المحدودة.  
في أعمال الانتاج تستخدم المقابلات الشخصية مدعومة بالملاحظات المباشرة المكثفة.



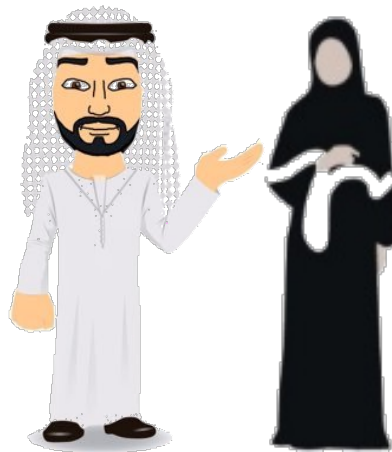
- استخدام أكثر من أداة  
Combination of Tools

# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

## الوصف الوظيفي (Job Description):

هو الناتج من التحليل الوظيفي وهو وصف مكتوب للوظيفة يوضح بياناتها ومهامها الرئيسية وصلحياتها ومسؤولياتها وظروف طبيعتها بالإضافة إلى مواصفات شاغليها من مؤهلات تعليمية وخبرات عملية وتدريب وقدرات ومهارات ونحوها.

### مواصفات شاغل الوظيفة..



### وصف الوظيفة..



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



➤ الوصف الوظيفي (Job Description):

➤ ماهي عناصر الوصف الوظيفي؟

- المؤهل التعليمي.
- الخبرات العملية.
- التدريب.
- القدرات.
- المهارات واللغات.

## مواصفات شاغل الوظيفة

- البيانات العامة للوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي وهدفها.
- المهام والواجبات الرئيسية للوظيفة.
- الصلاحيات.
- معايير تقييم الأداء.
- ظروف العمل الخاصة بالوظيفة.
- العلاقات الوظيفية.
- الاتصالات الخارجية.
- المهام الجماعية.

## وصف الوظيفة





# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

الوصف الوظيفي (Job Description):

كتابة الواجبات الرئيسية للوظيفة:



**VERB**

الفعل

يطور



**WHAT?**

ماذا؟

مؤشرات قياس

أداء



**OUTCOME**

النتيجة

للتأكد من مدى

تحقيق الأهداف

المرجوة



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

الوصف الوظيفي (Job Description):

بعض الإرشادات الهامة التي يجب اتباعها عند تحديد مواصفات شاغل الوظيفة:

- يجب أن تكون مواصفات شاغل الوظيفة:
- **ملائمة:** تتناسب مع معايير المنظمة.
- **حيادية:** غير منحازة لأهداف شخصية.
- **دقيقة:** لتلبية حاجات الوظيفة ومتطلباتها.
- **محددة:** لضمان الوضوح.
- **مرتبطة:** بالواجبات الرئيسية والمهام التفصيلية.

عند كتابة مواصفات شاغل الوظيفة



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

البحث في السير الذاتية (CVs Search):

أنواع الباحثين عن عمل (Job Seekers):



باحث عن عمل نشط

Active

ملتزم بالبحث عن عمل آخر

باحث عن عمل مجهول

Passive

راض عن بيئة عمله الحالية  
ومنسجم مع مهام عمله الحالية



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ البحث في السير الذاتية (CVs Search):

➤ مصادر استقطاب القوى العاملة:

| استقطاب من خارج المنظمة                   | استقطاب من داخل المنظمة                       |
|---|---|
| الموقع الإلكتروني للمنظمة Company Profile | قاعدة بيانات الكفاءات أو المواهب Talent Pool  |
| الإعلان الوظيفي Job Posting               | الإعلان الداخلي Internal Posting              |
| وكالات التوظيف Recruiting Agencies        | الترقية - التعاقب الوظيفي Succession Planning |
| الموظفين القدامى Former Employees         | الترقية - المسار الوظيفي Career Path          |
| الوكالات التعاقدية Contract Agencies      | الترشيح Nomination                            |
| التدريب Internship                        | العمل الإضافي الداخلي Inside Moonlighting     |
| وسائل التواصل الاجتماعي Social Networking | التحويل أو النقل الداخلي Internal Transfer    |
| أقارب أو أصدقاء الموظف Employee Referrals | التدريب Apprenticeship                        |
| معرض التوظيف أو يوم المهنة Job Fair       | التكليف Assignment                            |





# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

البحث في السير الذاتية (CVs Search):

السيرة الذاتية وطلب التوظيف:



| طلب التوظيف Job Application           | السيرة الذاتية CV                      |
|---------------------------------------|--|
| تقديم المعلومات التي ترغب بها المنظمة | تقديم المعلومات التي يرغب بها المتقدم  |
| بيانات موحدة وفق نموذج موحد           | بيانات تختلف من شخص لآخر ونموذج مختلف  |
| نموذج ثابت (يمكن تعديله وفق الضرورة)  | يمكن تعديلها وفقاً للوظيفة المتقدم لها |
| اقرار بصحة المعلومات                  | لا يوجد اقرار بصحة المعلومات           |
| متساوية في عدد الصفحات                | غير متساوية في عدد الصفحات             |



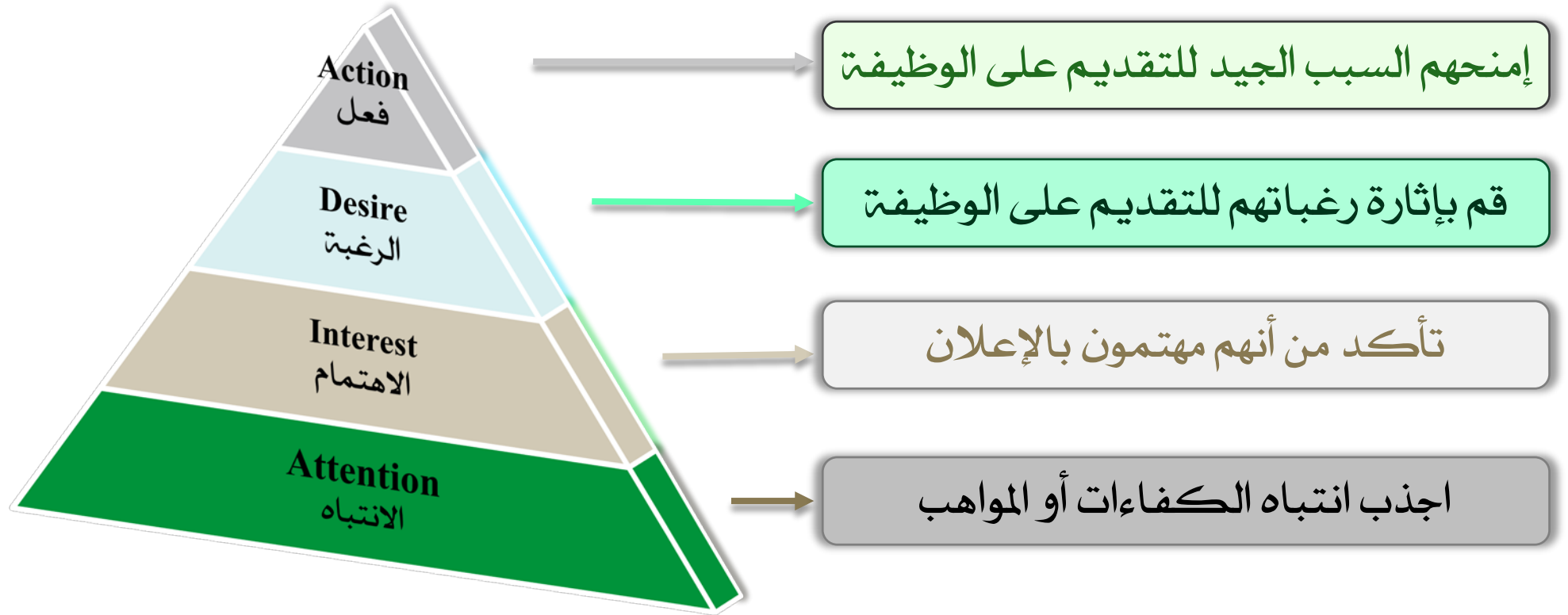
التحقق من المراجع Background Check



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

صياغة الإعلان الوظيفي (Job Posting):

(نموذج AIDA)



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



## ▶ الاختبارات المبدئية Pre-employment Tests:

- ❖ اختبارات ذكاء (Intelligence Test IQ): الذكاء، القدرة على الانتباه، التفكير الحسابي، والحكم المنطقي.
- ❖ اختبار قدرات (Aptitude Test): القدرة على الفهم، القدرة على استيعاب العلاقات المنطقية، القدرة على حل المسائل الحسابية، القدرة على الاستنتاج، والقدرة على القياس.
- ❖ اختبارات شخصية (Personality Tests): الانفتاح، الوعي، التوافق، الانبساط، والعصبية.
- ❖ اختبارات لغوية (Language Tests): اللغة العربية، اللغة الانجليزية.....
- ❖ اختبارات مهنية (Vocational Tests): المعرفة المهنية، المسؤولية المهنية.





# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

## المقابلات الشخصية Job Interviews: ▶

### تعريف المقابلة الشخصية

هي استطلاع مناطق الإهتمام لدى من يقوم بإجراء المقابلة (Interviewer) لمعرفة مدى ملائمة المرشح (Interviewee) مع احتياجات المنظمة.

### مقابلة فنية

### Technical Assessment



لقياس الجوانب الفنية المتعلقة بالوظيفة

### مقابلة إدارة الموارد البشرية

### HR Assessment



لقياس الجوانب الشخصية والسلوكية



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

## المقابلات الشخصية Job Interviews:

### شبه منظمة Semi-Structured

هي مقابلة يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً ولكنها تختلف من مرشح إلى آخر لاعتمادها على سياق الحديث

### غير منظمة Un-Structured

هي مقابلة لم يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً وتختلف من مرشح إلى آخر

### منظمة Structured

هي مقابلة يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً وتكون موحدة لجميع المرشحين



- المقابلة عن طريق الفيديو وغيره



- المقابلة الهاتفية



- المقابلات الجماعية (مقابلات التوظيف)



- مقابلة شخصية مع لجنة

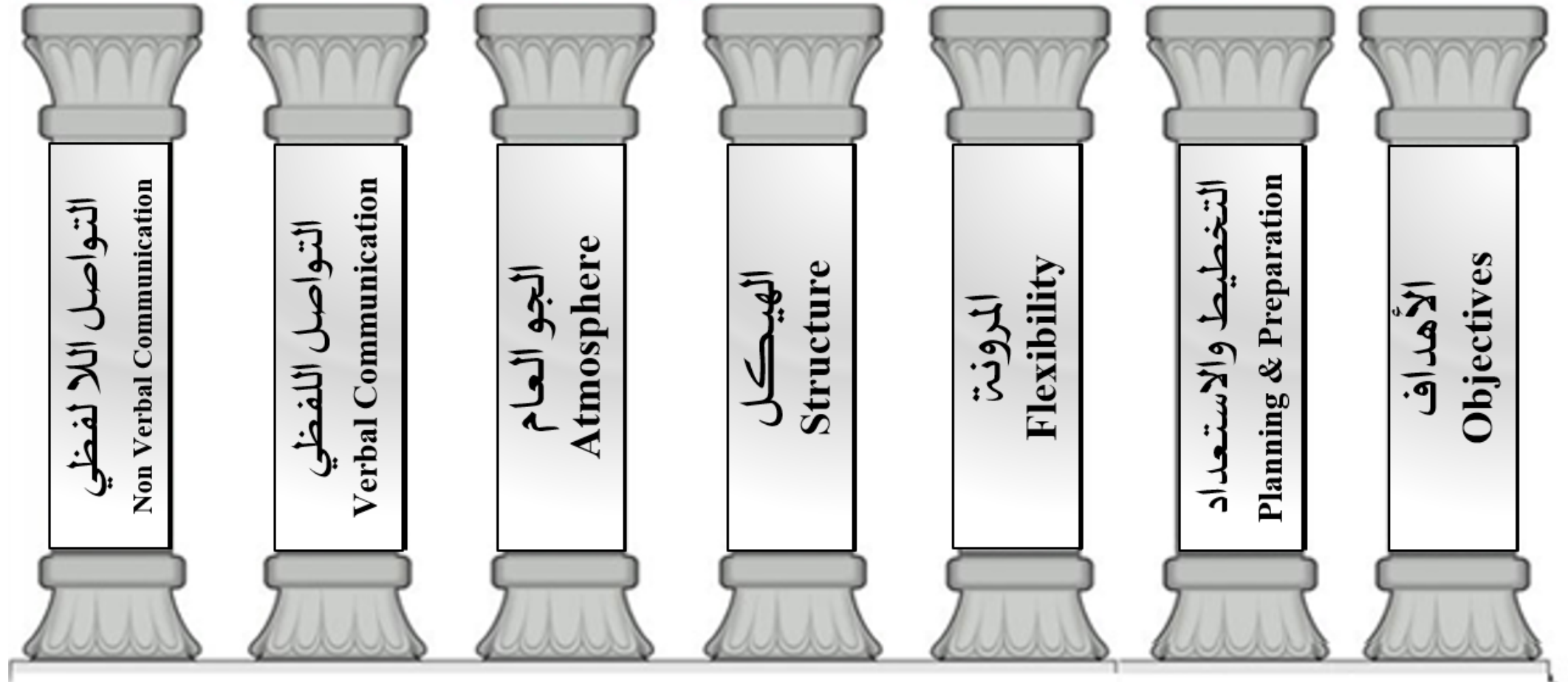


- مقابلة شخصية مع شخص واحد (وجهاً لوجه)



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

أركان المقابلات الشخصية Job Interviews Pillars:



## مراحل المقابلة الشخصية Job Interview Stages: ▶

### ما قبل المقابلة الشخصية Before the Interview

- ❖ تحديد الهدف من المقابلة الشخصية.
- ❖ إعداد هيكل المقابلة الشخصية والزمن المحدد لها.
- ❖ إعداد نموذج المقابلة الشخصية والأسئلة التي ستطرح.
- ❖ إعداد وتجهيز مقر المقابلة الشخصية والأدوات اللازمة.
- ❖ التنسيق مع أعضاء اللجنة والمرشحين بوقت كاف.
- ❖ إعداد الوصف الوظيفي وقراءته بتمعن.
- ❖ استيعاب الهدف الوظيفي للوظيفة ومهامها والمهارات والقدرات المطلوبة.
- ❖ معرفة الدرجة الوظيفية ونطاق الراتب المستحق للوظيفة.
- ❖ مراجعة السير الذاتية والإطلاع عليها.
- ❖ تدريب من سيقوم بإجراء المقابلات الشخصية.
- ❖ إجراء اختبارات مبدئية ان تطلب الأمر.



## مراحل المقابلة الشخصية :Job Interview Stages

أثناء المقابلة الشخصية During the Interview

### WASP

**Welcome** الترحيب بالمرشح وتقديم نبذة عن المقابلة

**Acquire** البدء بأسئلة المقابلة الشخصية وجمع المعلومات وتسجيل ملاحظات

**Supply** تقديم نبذة عن المنشأة والوظيفة والاستماع لأسئلة المرشح

**Part** انتهاء المقابلة وتأكيد الإجراءات المقبلة





## مراحل المقابلة الشخصية :Job Interview Stages

### ما بعد المقابلة الشخصية After the Interview

- ❖ مخافة الله في تقييم المرشح.
- ❖ قم بتسجيل النتائج والملاحظات بكل حيادية.
- ❖ البدء بإجراءات التعيين أو إجراء مقابلة شخصية أخرى إن تطلب الأمر.
- ❖ الاعتذار من المرشحين غير المقبولين مع ذكر الأسباب.
- ❖ تقييم المقابلة الشخصية بشكل عام.





أخطاء شائعة في المقابلات الشخصية:

- ❖ السيطرة والتفرد بالحديث وعدم الاستماع جيداً للمرشح.
- ❖ التحدث كثيراً.
- ❖ العقلية المغلقة.
- ❖ استخدام لغة الجسد بطريقة خاطئة.
- ❖ عدم تسجيل الملاحظات أولاً بأول.
- ❖ إجراء مقابلات شخصية كثيرة في اليوم الواحد.
- ❖ عدم إبلاغ المرشح بالخطوات القادمة.

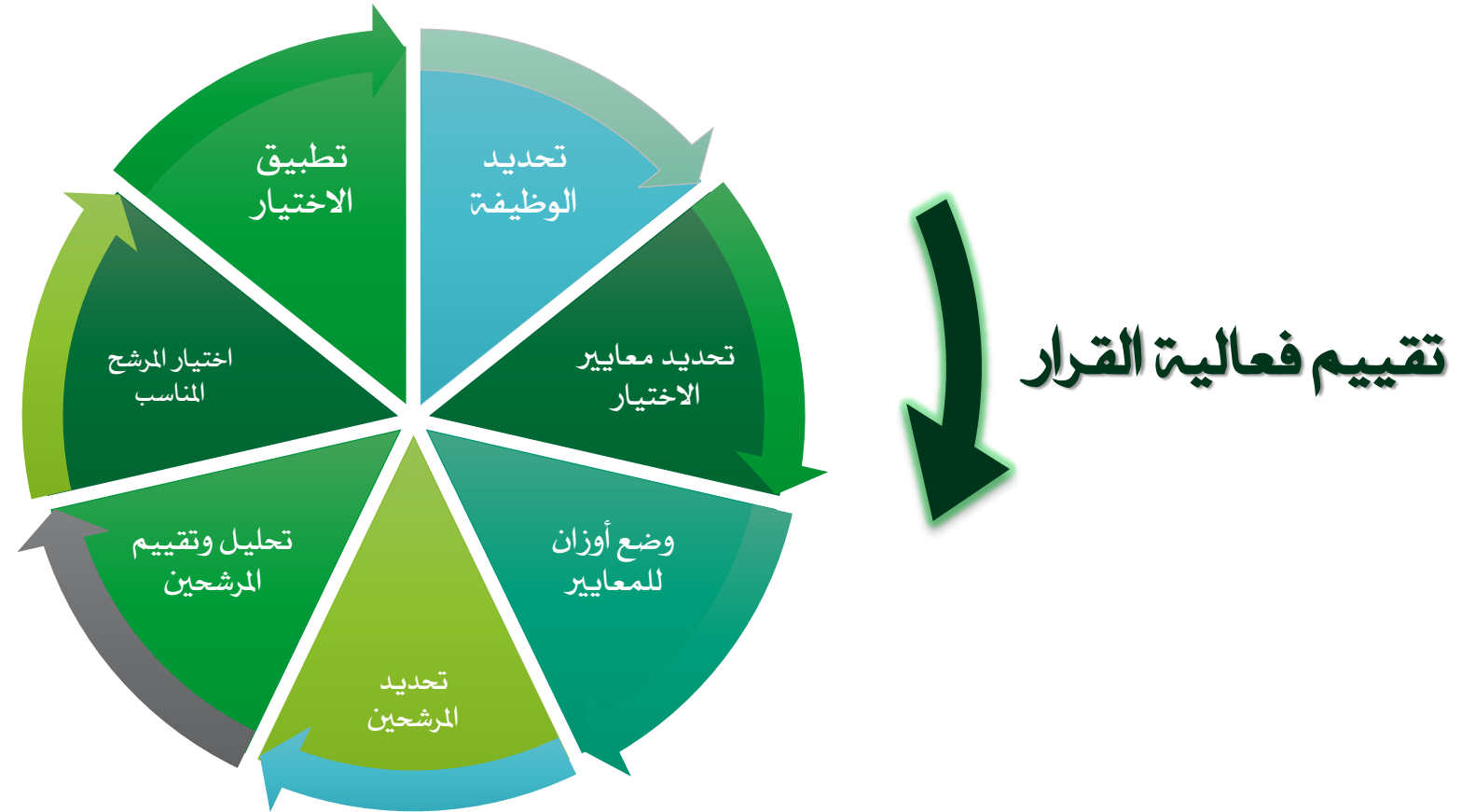


# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

➤ عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

مثال:

1. تحديد الوظيفة: «مدير فرع».
  2. تحديد معايير الاختيار: المؤهل التعليمي, الخبرات العملية, الشهادات المهنية الاحترافية ذات المعيار العالمي, القيادة, المسؤولية, المهارات.
  3. وضع أوزان للمعايير: يتم وضع وزن لكل معيار بحد أقصى 10 بحيث يتم منح المعيار الأكثر أهمية وزن 10 ومن ثم يتم وضع أوزان المعايير الأخرى طبقاً لأهميتها.
- المؤهل التعليمي. (8)
  - الخبرات العملية. (10)
  - الشهادات المهنية الاحترافية ذات المعيار العالمي. (6)
  - القيادة. (5)
  - المسؤولية. (7)
  - المهارات. (4)



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

## عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

مثال:

4. تحديد المرشحين: يتم تحديد المرشحين لشغل وظيفة مدير فرع: محمد, خالد, عبد الله, عمر, فيصل.

5. تحليل وتقييم المرشحين:

| المرشح   | المؤهلات التعليمية (8) | الخبرات العملية (10) | الشهادات الاحترافية (6) | القيادة (5) | المسؤولية (7) | المهارات (4) | الإجمالي |
|----------|------------------------|----------------------|-------------------------|-------------|---------------|--------------|----------|
| محمد     | 40 5                   | 40 4                 | 24 4                    | 15 3        | 42 6          | 12 3         | 177      |
| خالد     | 40 5                   | 50 5                 | 24 4                    | 15 3        | 35 5          | 8 2          | 172      |
| عبد الله | 40 5                   | 60 6                 | 30 5                    | 15 3        | 28 4          | 8 2          | 181      |
| عمر      | 32 4                   | 60 6                 | 18 3                    | 15 3        | 28 4          | 8 2          | 161      |
| فيصل     | 40 5                   | 60 6                 | 18 3                    | 15 3        | 28 4          | 12 3         | 173      |



➤ عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

مثال:

6. اختيار المرشح المناسب: عبد الله (النتيجة الأعلى).

7. تطبيق الاختيار على المرشح المناسب: البدء باستكمال اجراءات عملية التعيين والتأهيل على المرشح المناسب (عبد الله).

8. تقييم فعالية القرار: تقييم قرار اختيار المرشح المناسب (عبد الله).





## عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

### المرشحين الذين لم يتم اختيارهم

- ❖ يجب إشعارهم بنتائج المقابلات الشخصية وأسباب عدم اختيارهم في أسرع وقت.
- ❖ الاعتذار منهم بطريقة لبقة ومهذبة سواءاً هاتفياً أو عن طريق المراسلة.
- ❖ الاحتفاظ بسجلاتهم في قاعدة البيانات للاستفادة منهم مستقبلاً.

وأخيراً اعلم أن..

طريقة اعتذارك للمرشح هي عنوان لثقافة المنظمة..



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



## العرض الوظيفي (Job Offer):

قبل صياغة العرض الوظيفي يجب استيعاب الفرق بين 3 مفاهيم

| عقد عمل<br>Employment Contract   | عرض وظيفي<br>Job Offer  | عرض وظيفي مشروط<br>Contingent Job Offer   |
|--|---|---|
| هو اتفاق مكتوب بين الطرفين ويشرح العلاقة بينهما طبقاً لأنظمة العمل في الدولة وهو أكثر تفصيلاً من العرض الوظيفي | عرض وظيفي غير مشروط موجه للمرشح لأخذ موافقته والبدء بإجراءات الإعداد والتأهيل | عرض وظيفي مشروط باجتياز المرشح لاختبارات أو إجراءات محددة كاختبار لياقة طبية أو اختبارات نفسية. |



## العرض الوظيفي (Job Offer):

### البنود الواجب توفرها في العرض الوظيفي

- ❖ مقدمة.
- ❖ بيانات المرشح.
- ❖ المسمى الوظيفي.
- ❖ الدرجة الوظيفية.
- ❖ موقع العمل.
- ❖ تفاصيل الراتب.
- ❖ المزايا.
- ❖ نوع التعاقد.
- ❖ مدة العرض.
- ❖ الموافقة أو الرفض (ذكر السبب).
- ❖ إرفاق صورة من الوصف الوظيفي للوظيفة.



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)



# عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

تأهيل وإعداد المرشح (Onboarding Process):

## برنامج توجيهي Orientation Program

| اليوم        | النشاط                              | التقييم          | التوقيع  |
|--------------|-------------------------------------|------------------|----------|
| اليوم الأول  | اللقاء والترحيب                     | التغذية المرتجعة | التاريخ: |
|              | زيارة عامة داخل المنظمة             |                  |          |
| اليوم الثاني | دليل الموظف                         | التوقيع          | التاريخ: |
|              | لائحة تنظيم العمل بالمنظمة          |                  |          |
| اليوم الثالث | مهارات الاتصال                      | اختبار           | التاريخ: |
|              | الاجتماع مع المدير المباشر          |                  |          |
| اليوم الرابع | مقابلة منسوبي إدارة الموارد البشرية | التغذية المرتجعة | التاريخ: |
|              | شرح بنود العقد وتوقيعه              |                  |          |
| اليوم الخامس | الإجراءات والسياسات                 | التغذية المرتجعة | التاريخ: |
|              | السلامة المهنية                     | اختبار           |          |







## المحور الثالث: عملية التدريب وفق نموذج (ADDIE)



# عملية التدريب وفق نموذج (ADDIE)

ما هو التدريب؟

هو مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات (KSA) التي تهدف لرفع مستوى أداء الأفراد والمؤسسات في سبيل الوصول لتحقيق الأهداف المرسومة وفق أفضل الطرق..



خبرات عملية

تغيير اتجاهات

Knowledge معرفة

Skills مهارات

Attitudes سلوكيات

# عملية التدريب وفق نموذج (ADDIE)

➤ مراحل عملية التدريب وفق نموذج (ADDIE)؛



# عملية التدريب وفق نموذج (ADDIE)

## ➤ المرحلة الأولى: تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis:

- تحليل الجدارات (المعرفة, المهارات, القدرات والسلوكيات) ..
- تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف.
- تحليل تقييم الأداء.
- تحليل خطة التطوير الشخصية IDP والمسار الوظيفي للموظف. ✍
- مصفوفة المهارات. ✍
- التحليل والوصف الوظيفي (تحليل المهام ومعرفة المهارات المتطلبة).
- تحليل ظهور معرفة أو مهارة جديدة.
- تحليل المشكلات أو المعوقات التي تصاحب الوظيفة.
- تحليل بيئة العمل ومتغيراتها.
- تحليل استراتيجيات المنظمة.
- تحليل أهداف المنظمة.
- ظهور تقنية جديدة.

تحليل  
الفرد

تحليل  
الوظيفة

تحليل  
المنظمة

A

D

D

I

E



# عملية التدريب وفق نموذج (ADDIE)



المرحلة الأولى: تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis: 

| الأداء المستهدف          | معايير التقييم | سلوكيات A                            | مهارات S                             | معارف K                                | متعلقة بالمنظمة                    | الاحتياجات التدريبية |
|--------------------------|----------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|----------------------|
| الأداء المطلوب           | 1 ✓ انعدام.    | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>           | متعلقة بالمنظمة      |
|                          | 2 ✓ نقص.       | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>           |                      |
| الأداء المستقبلي (تطوير) | 3 ✓ كفاية.     | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>           | متعلقة بالوظيفة      |
|                          | 4 ✓ اتقان.     | <input type="checkbox"/> أثر التخطيط | <input type="checkbox"/> تشييد الخطة | <input type="checkbox"/> مبادئ التخطيط | <input type="checkbox"/> اعداد خطة |                      |
|                          |                | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>           | متعلقة بالفرد        |
|                          |                | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>           |                      |
|                          |                | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>           |                      |
|                          |                | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>           |                      |



# عملية التدريب وفق نموذج (ADDIE)

## المرحلة الثانية: التصميم Design:

- تحديد الأهداف المرجوة من التدريب. 
- تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف.
- التأكيد على الاحتياجات التدريبية.
- تحديد أدوات التقييم.
- تحديد منهجية التدريب (على رأس العمل, تعليم ذاتي, حضور ورش عمل, أجهزة محاكاة...).
- تحديد المدربين والجهات التي تقدم الدورات التدريبية المطلوبة.
- تصميم خطة للتدريب وإعداد الميزانية اللازمة لها. 





# عملية التدريب وفق نموذج (ADDIE)

## ➤ المرحلة الثالثة: التطوير Development:

- المراجعة النهائية للأهداف المرجوة من التدريب.
- اعتماد خطة وميزانية التدريب النهائية.
- إنهاء اعداد الحقائق التدريبية.
- إنهاء اجراءات التعاقد مع المدربين والجهات التدريبية.
- تجهيز الأدوات والتقنيات اللازمة للتدريب.
- التهيئة قبل التدريب.



# عملية التدريب وفق نموذج (ADDIE)

➤ المرحلة الرابعة: التنفيذ Implementation:

- اجراء اختبار ما قبل الدورة التدريبية (Pre-test) لمعرفة المستوى المعرفي للمتدرب تجاه موضوع الدورة.
- إدارة اليوم التدريبي وتشمل:
  - تسليم المتدربين الجدول التدريبي والحقائب التدريبية.
  - متابعة ومراقبة حضور المتدربين.
  - متابعة ومراقبة وسائل التدريب والتأكد من سلامتها وصلاحياتها.
  - التنسيق المستمر مع المدربين والجهات التدريبية في حال وجود أي خلل.
  - التواصل المستمر مع المتدربين وحل مشاكلهم المتعلقة بالبرامج التدريبية والرد على استفساراتهم.



# عملية التدريب وفق نموذج (ADDIE)

## المرحلة الخامسة: التقييم Evaluation: (Kirkpatrick's Four Levels)

| المستوى                           | ما يتم تقييمه  | طرق جمع البيانات  |
|-----------------------------------|--|---|
| المستوى 1<br>رد الفعل<br>Reaction | شعور المتدربين حول البرنامج التدريبي                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• قائمة تدقيق Checklist</li> <li>• استبيانات Questionnaires</li> <li>• مقابلات شخصية Interviews</li> </ul>   |
| المستوى 2<br>التعلم<br>Learning   | قياس الزيادة أو التغيير في المعرفة والمهارات والسلوكيات                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اختبارات بعد التدريب Post-Test</li> <li>• اختبارات قبل/بعد التدريب Pre-/Post-Test</li> <li>• اختبارات قبل/بعد التدريب على نطاق مجموعة Pre-/Post-Test with control group</li> </ul> |
| المستوى 3<br>السلوك<br>Behavior   | مدى تغير التعلم لدى المتدربين في بيئة العمل (المعرفة والمهارات والسلوكيات) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اختبارات أداء Performance Test</li> <li>• الاحداث الحرجة Critical Incidents</li> <li>• تقييم 360 درجة Feedback 360</li> <li>• المحاكاة Simulations</li> </ul>                      |
| المستوى 4<br>النتائج<br>Results   | قياس مدى تأثير البرنامج التدريبي على أداء وأهداف المنظمة                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• العائد من توقعات الجهات ذات العلاقة (ROE)</li> <li>• التقدم نحو أهداف المنظمة (مؤشرات قياس الأداء)</li> <li>• تقييم الأداء</li> </ul>  |



# عملية التدريب وفق نموذج (ADDIE)

➤ المرحلة الخامسة: التقييم Evaluation:

| طرق جمع البيانات   | ما يتم تقييمه                  | المستوى   |
|--|--------------------------------|-----------|
| $\frac{[ \text{العائد من التدريب} - \text{تكلفة التدريب} ]}{\text{تكلفة التدريب}} * 100$ | قياس العائد من الاستثمار (ROI) | المستوى 5 |

مثال:

العائد من التدريب = 120,000 ريال , تكلفة التدريب = 100,000 ريال

العائد من الاستثمار في التدريب =  $100 * [ 100,000 / (100,000 - 120,000) ] = 20\%$





## المحور الرابع: تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation)

# تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation)

➤ تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation):

هي عملية منهجية لمتابعة أداء الموظف بشكل دوري وقياس أداءه وفق معايير أداء موضوعية مسبقاً لمعرفة قدراته ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه.

➤ من المسؤول عن عملية تقييم الأداء؟





# تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation)

## ➤ أهداف تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation):



### المنظمة

- أداة مقياس للحوافز والمكافآت.
- مصدر معلومات لبناء الأهداف.
- مصدر معلومات للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي.
- توفير المستندات اللازمة للعاملين.
- ربط الأداء مع أهداف المنظمة.
- تحسين مستوى الانتاجية.
- بناء علاقات عمل قوية.



### المدرء والمشرفين

- تطوير مهاراتهم في الإشراف.
- ارتفاع مستوى العلاقة مع المرؤوسين.
- مشاركة المشاكل والعوائق التي تواجه المرؤوسين.
- توضيح الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظف.
- توضيح أداء المرؤوسين ونقاط قوتهم وضعفهم.
- أداة لتحفيز المرؤوسين.



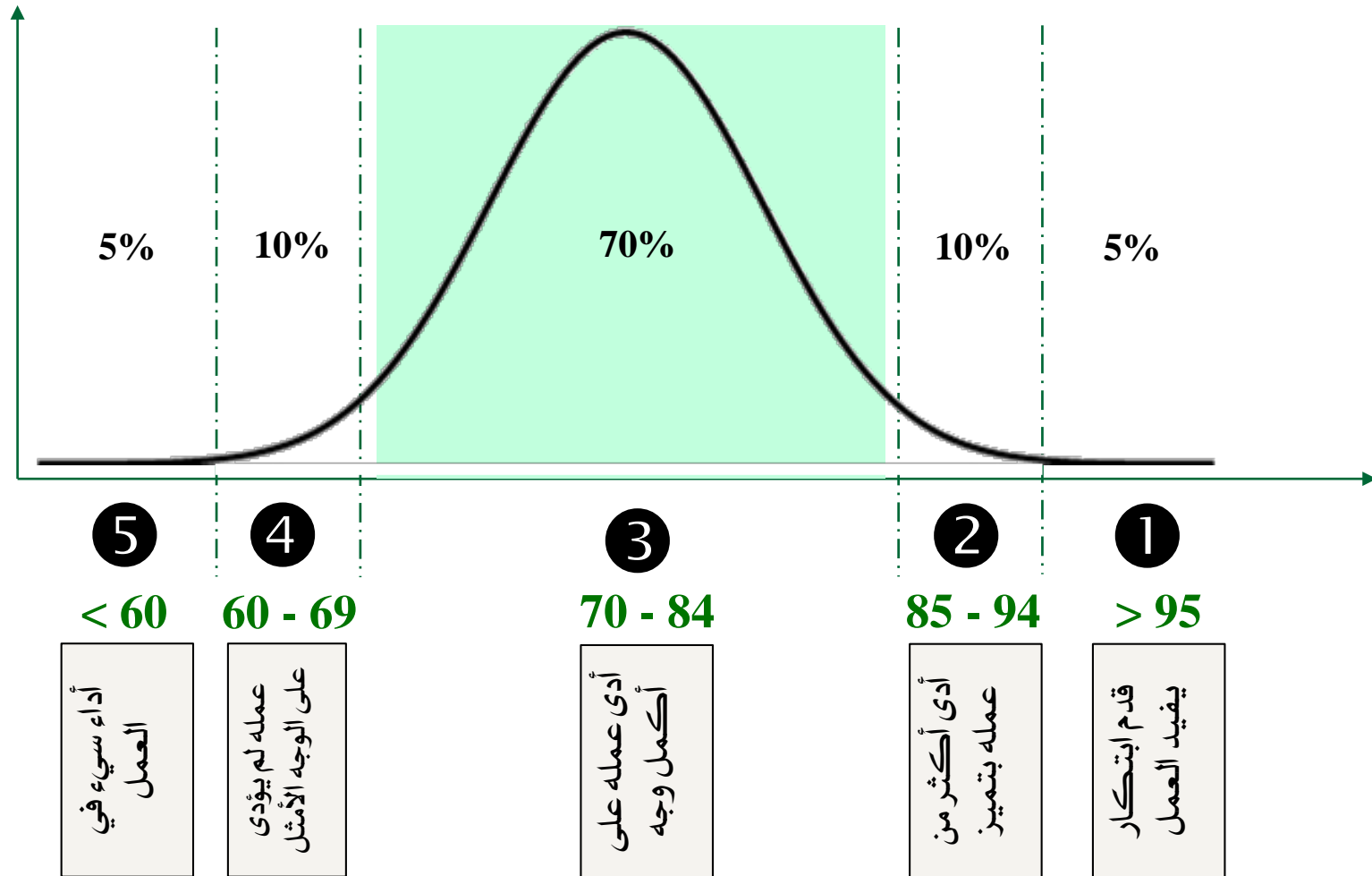
### العاملين

- الإعتراف بالذات.
- تنمية وتطوير أداء الموظف.
- الاحساس بالمسؤولية.
- السماح لهم بالمشاركة في عملية تقييم أدائهم وتقديم التغذية المرتجعة.
- توضيح الأهداف المطلوبة منهم.
- توضيح نقاط الضعف والقوة وكيفية التعامل معها.



# تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation)

➤ توزيع تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation):



# تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation)

بعض طرق تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation):

المواقف  
المرجوة

يتم تسجيل  
المواقف الجوهرية  
لسلوك العامل  
المؤثرة إيجابياً أو  
سلبياً على الأداء

تقييم  
360  
درجة

يتم تقييم العامل من:  
- العامل نفسه.  
- زميله في العمل.  
- رئيسه المباشر.  
- العملاء.  
- مرؤوسيه.

وفقاً  
للنتائج أو  
الأهداف

يتم تقييم  
العاملين وفق  
نسبة ما تم  
انجازه من  
الأهداف  
المطلوبة

المقارنة  
بين  
العاملين

يتم مقارنة  
العاملين فيما  
بينهم ومن ثم  
ترتيبهم وفق  
الأفضلية

معايير  
تقييم  
محددة

يتم تقييم  
العاملين وفق  
معايير محددة



# تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation)

➤ مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

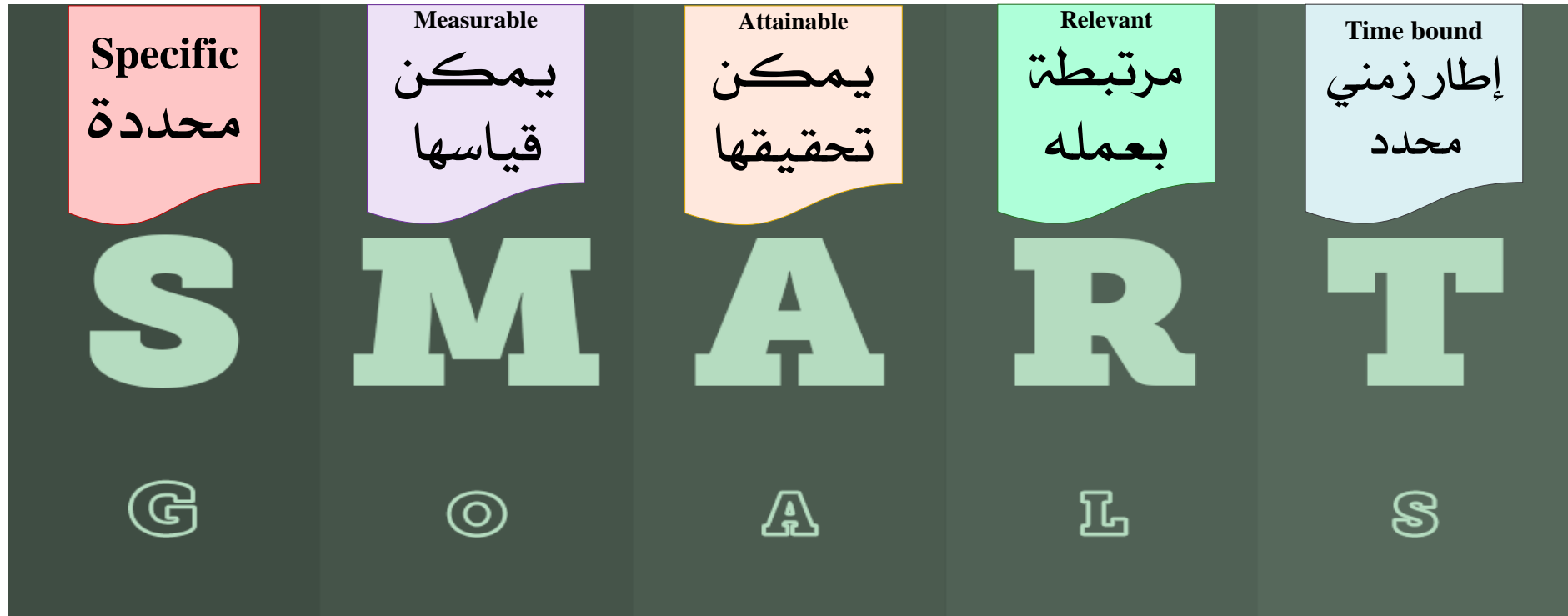


# تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation)



➤ مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

➤ **الخطوة الأولى:** تحديد الأهداف المطلوبة:



# تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation)



➤ مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

➤ **الخطوة الثانية:** وضع معايير قياس تقييم الأداء ومناقشتها مع العاملين:

➤ هناك معايير ترتبط بشاغل الوظيفة وجداراته (المعرفة, المهارات, القدرات) وسلوكه وهي إما أن تكون:

- ملموسة مثل الحضور والإنصراف, كثرة الاستئذان, كثرة الشكاوى, تقديم الأفكار, ونحوها.
- غير ملموسة كالذكاء والأمانة والمبادرة والموثوقية ونحوها.

➤ هناك معايير ترتبط بالعمل ونتاجيته وهي إما أن تكون:

- كمية (Quantitative): مثل عدد وحدات الانتاج ونحوها.
- نوعية (Qualitative): مثل جودة العمل والالتقان والدقة ونحوها.
- كمية ونوعية معاً: مثل عدد وحدات الانتاج ذات الجودة العالية.

➤ يجب أن يتم وضع وزن لكل معيار يتوافق مع أهمية هذا المعيار تجاه الوظيفة.

➤ مناقشة معايير قياس تقييم الأداء مع العاملين.





# تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation)



➤ مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

➤ **الخطوة الثالثة:** متابعة الأداء بشكل مستمر:

➤ الرقابة ومتابعة الأداء بشكل دوري.

➤ تنفيذ الاجراءات التصحيحية (Corrective Actions) والاجراءات الوقائية (Preventive Actions)

للأخطاء التي تعيق مسار العمل أو أداء العامل.

➤ إزالة جميع العوائق والمشاكل التي تؤدي إلى تأخير انجاز الهدف أو تعطيله.

➤ تقديم المساعدة والمشورة للعاملين والتغذية المرتجعة.

➤ تطوير أداء العاملين من خلال تنمية المهارات المطلوبة لإنهاء مهام العمل وتحقيق الأهداف.

➤ التمكين (Coaching) والتوجيه (Mentoring).



# تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation)



➤ مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

➤ **الخطوة الرابعة:** تسجيل نتائج تقييم الأداء:

➤ مخافة الله.

➤ الدقة.

➤ الاعتماد بشكل كبير على سجلات الأحداث ونتائج انجازات العمل.

➤ الابتعاد عن الأخطاء والتحيز بجميع أشكاله:

– التحيز الشخصي.

– التحيز للمواقف الحديثة.

– التحيز بسبب Halo و Horn.

– التحيز بسبب حادثة سابقة.

– التحيز بسبب وضع الموظف.

– تقييم الوسطية.



# تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation)



➤ مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

➤ **الخطوة الخامسة:** مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:

الاستماع  
للموظف

- الإعداد الجيد وتحضير جميع المستندات اللازمة.
- الترحيب بالموظف وتقديم لمحة (مقدمة) عن أهداف المقابلة.
- إيضاح نقاط القوة (المعايير ذات العلامات العالية) ونقاط الضعف (المعايير ذات العلامات الضعيفة).
- إيجاد الأسباب الجذرية لنقاط الضعف.
- وضع خطة للتخلص من الأسباب الجذرية لنقاط الضعف وتطوير نقاط القوة.
- الاتفاق النهائي على نتيجة المقابلة.
- المتابعة المستمرة.





## المحور الخامس: إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي



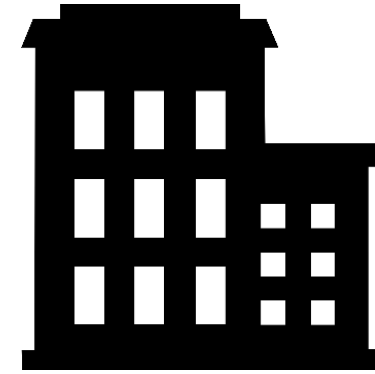
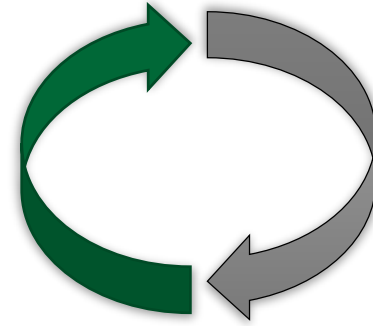
# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

## التطوير الوظيفي (Career Development) :

هي عملية التقدم الوظيفي للموظفين عبر سلسلة من مراحل حياتهم المهنية, تتميز كل مرحلة منها بخصوصيات فريدة نسبياً من مهارات ومهام ومسؤوليات ونحوها.



تحقيق أهداف  
ورغبات وتطلعات  
الفرد الشخصية



تحقيق أهداف  
المنظمة



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

أشكال التطوير الوظيفي (Forms of Career Development):



المشاركة في  
المشاريع, لجان  
العمل وفرق العمل



✓ الدوران الوظيفي  
✓ التوسع الوظيفي  
✓ الإثراء الوظيفي



التدريب على  
رأس العمل



أدوات التقييم  
الذاتي للموظف





# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

أشكال التطوير الوظيفي (Forms of Career Development):



إكمال التعليم أو  
الالتحاق ببرامج  
تدريبية وتعليمية



التوجيه والإرشاد



التنقلات الداخلية

المسار الوظيفي Career Path

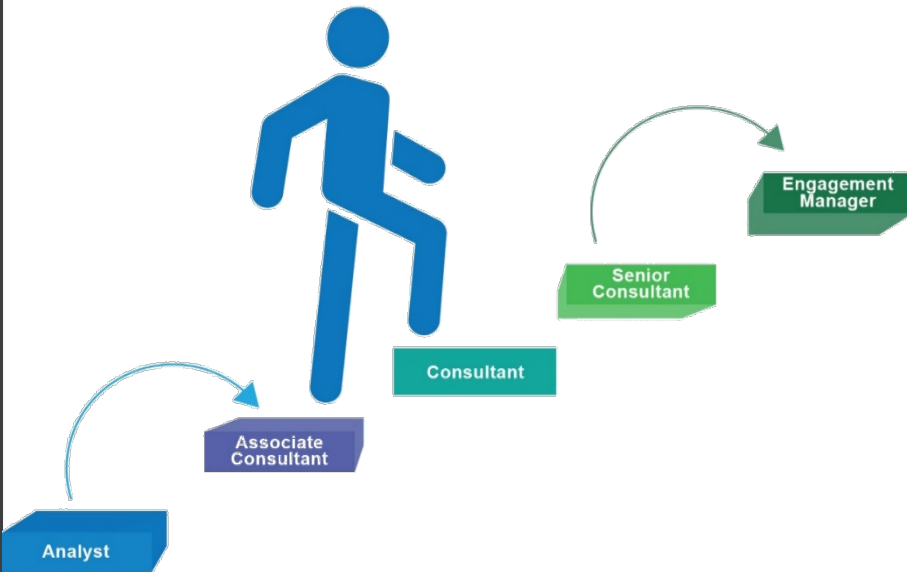
- الترقية Promotion
- التنزيل الوظيفي Demotion
- التحويل Transfer
- المهام الخارجية Assignments



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ المسار الوظيفي (Career Path):

هو أحد أدوات التطوير الوظيفي وهو مراحل الانتقال بين الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي مع تحديد المهارات والقدرات المطلوبة لكل مرحلة والوقت الزمني لعبورها وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ أهداف المسار الوظيفي (Career Path):

- ✓ تحقيق التطور الوظيفي وسد الفجوات بين الأداء الحالي والمستقبلي.
- ✓ تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.
- ✓ تحقيق رضا الموظفين وسعادتهم وزيادة معدل اندماجهم مع المنظمة.
- ✓ الاستثمار الصحيح للموارد البشرية في المنظمة من خلال استغلال جداراتها وخبراتها العملية في الوظائف المناسبة.
- ✓ تحسين صورة بيئة العمل داخلياً وخارجياً وجعلها بيئة محفزة لاستقطاب المواهب.
- ✓ اشباع الحاجات الانسانية.



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

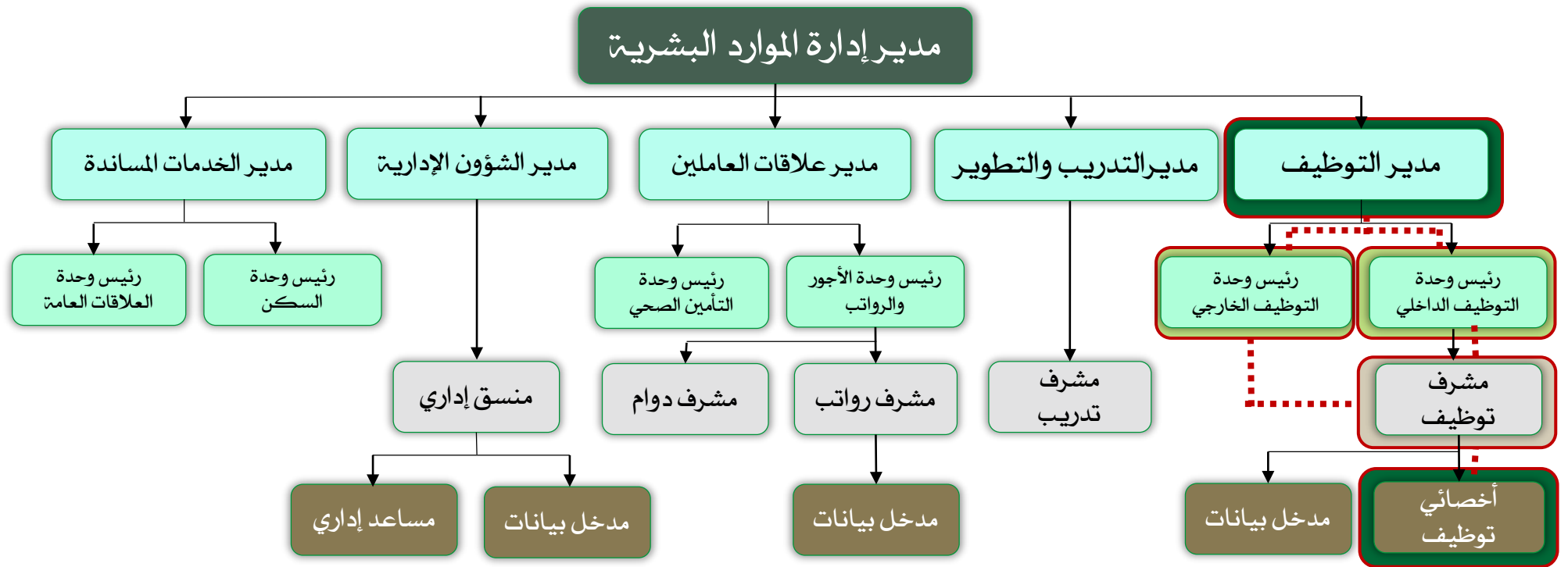
خطوات تحديد وتطبيق المسار الوظيفي (Career Path):



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

خطوات تحديد وتطبيق المسار الوظيفي (Career Path):

أولاً: تحديد الهدف الوظيفي ومساره (خريطة الطريق) ومتطلبات كل مرحلة:



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ خطوات تحديد وتطبيق المسار الوظيفي (Career Path):

➤ **ثانياً:** تحليل الوضع الحالي (Supply Analysis):

- تحليل سوات (SWOT).
- خطة التطوير الشخصية IDP.
- تحديد مستوى المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى (KSAO).
- تحليل نتائج تقييم أداء الموارد البشرية الحالية.
- تحليل الاحتياجات التدريبية.
- تحليل التدفق (Flow Analysis).
- دراسة معدلات الرضا الوظيفي (Job Satisfaction).
- دراسة معدلات التسرب الوظيفي واحتمالية مغادرة المنظمة.





# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

خطوات تحديد وتطبيق المسار الوظيفي (Career Path):

ثانياً: تحليل الوضع الحالي (Supply Analysis):

بعض المقاييس التي يمكن استخدامها في تحليل الكوادر البشرية:



• ديسك DISC



• بيركمان Birkman



• كلفتون لنقاط القوة Clifton Strengths Finder



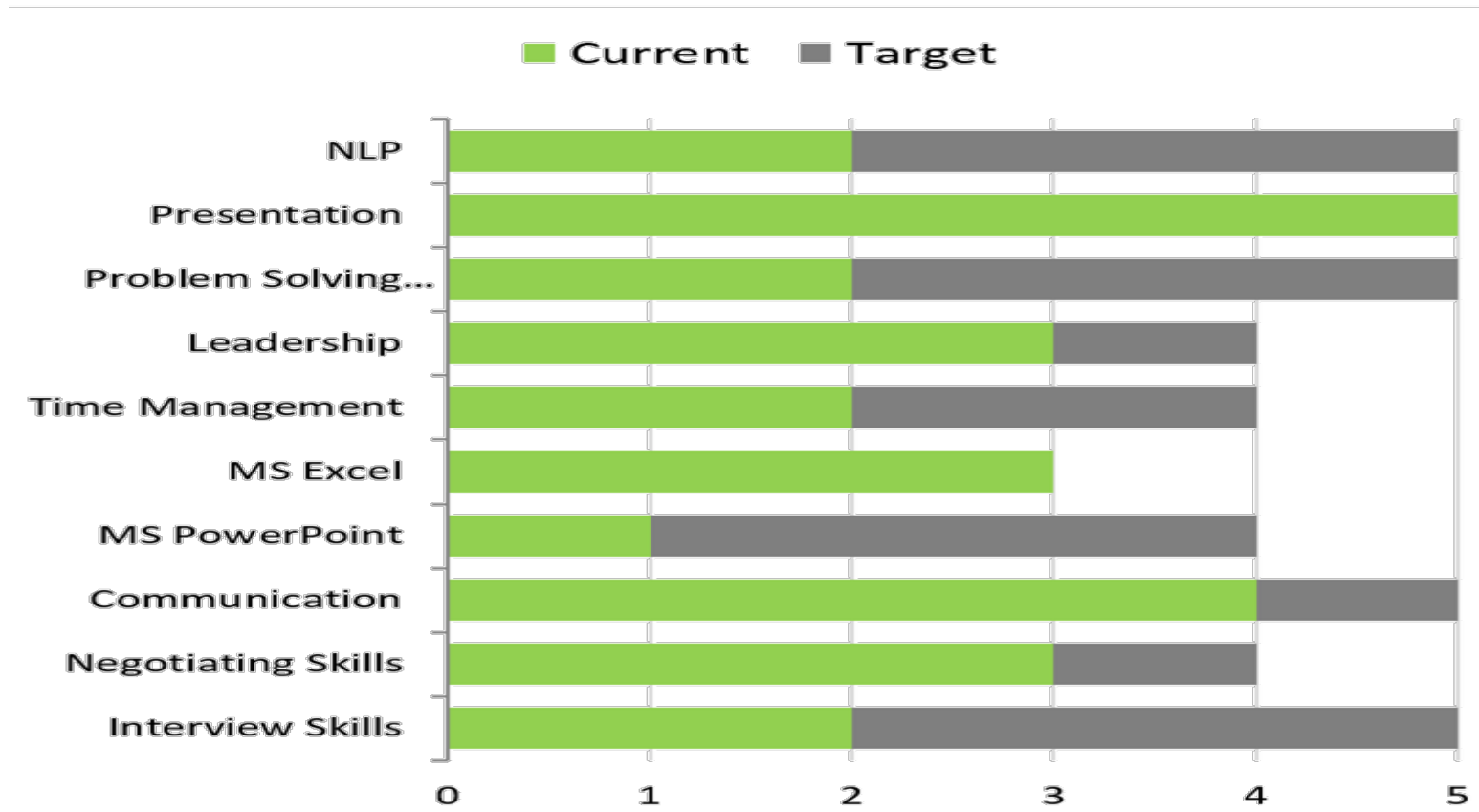
• 6 Seconds THE EMOTIONAL INTELLIGENCE NETWORK



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

خطوات تحديد وتطبيق المسار الوظيفي (Career Path):

ثالثاً: تحديد الفجوة بين الجدارات الحالية والمستقبلية (Gap Analysis):





خطوات تحديد وتطبيق المسار الوظيفي (Career Path):

ثالثاً: تحديد الفجوة بين الجدارات الحالية والمستقبلية (Gap Analysis):

بعد تحديد الفجوات, لابد من وضع معايير لأولوية البدء بمعالجة الفجوات:

- الاستمرارية Permanence
- التأثير Impact
- التحكم Control
- الدليل Evidence
- الأسباب الجذرية Root Cause



➤ خطوات تحديد وتطبيق المسار الوظيفي (Career Path):

➤ **رابعاً:** إعداد خطة عمل (Action Plan) لتنفيذ المسار الوظيفي:

- إعداد خطة عمل زمنية.
- تحديد الجهات ذات العلاقة (Stakeholder).
- تحديد أدوات التطوير.
- تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظف للمرحلة المقبلة.
- إعداد المسار التدريبي للموظف (Training Path).
- إعداد خطة للتواصل الفعال بين الجهات ذات العلاقة (Communication Plan).



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ خطوات تحديد وتطبيق المسار الوظيفي (Career Path):

➤ **خامساً:** مراقبة وتقييم خطة العمل والحلول المطبقة:

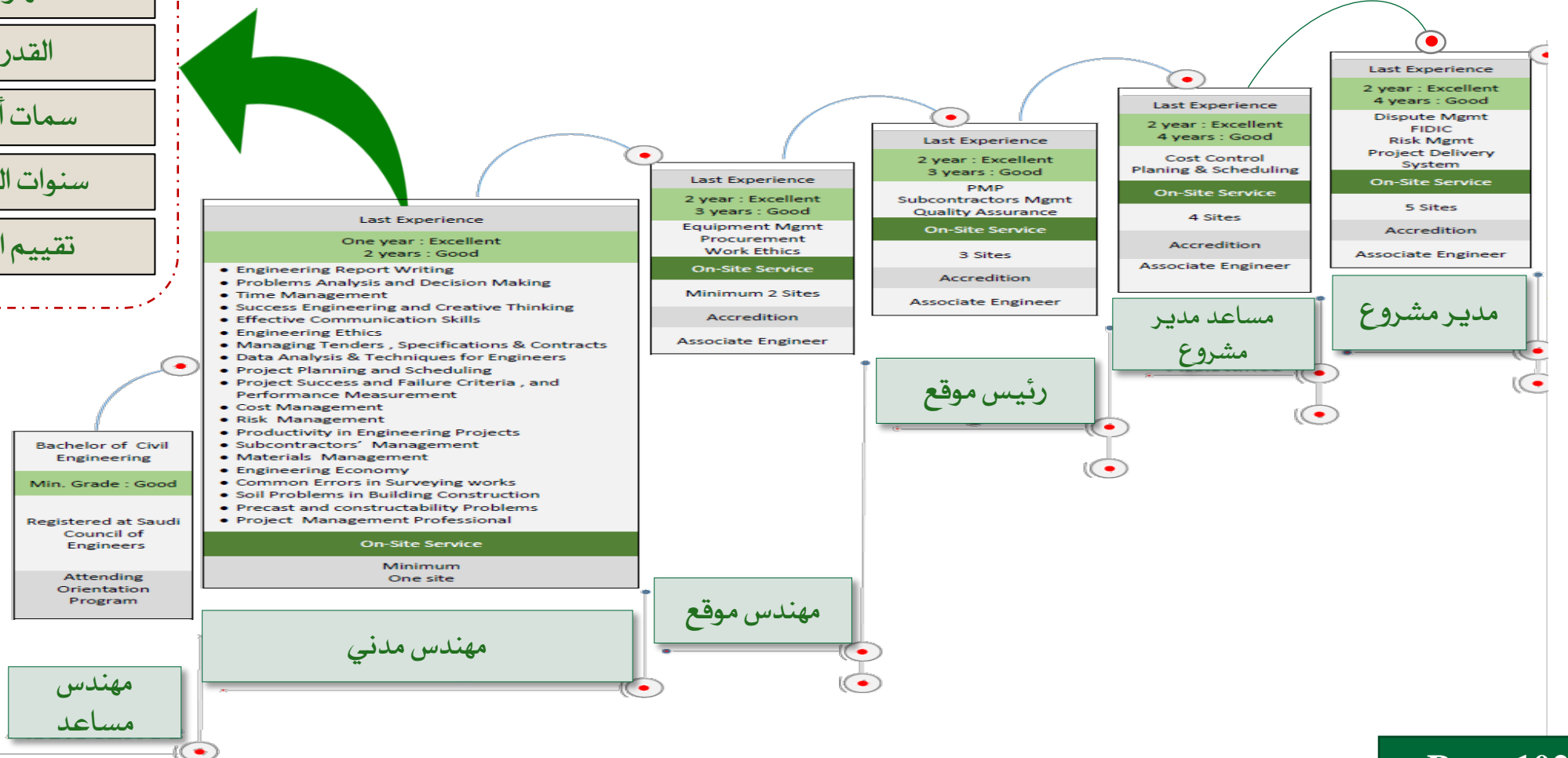
- إعداد خطة لتقييم أداء العمل بشكل دوري.
- مراجعة المسارات الوظيفية بشكل دوري والتأكد من صلاحيتها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- وضع مقاييس لمؤشرات الأداء.
- تقييم ومراجعة نتائج تقييم الأداء والعمل على إجراء التصحيحي (Corrective Action) والوقائي (Preventive Action) بشكل مستمر.
- مشاركة التغييرات الطارئة مع الجهات ذات العلاقة من حيث متطلبات الوظيفة ونحوها.
- مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وتحديثه.
- العمل على إجراء التحسين المستمر (Continuous Improvements).



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

## المسار الوظيفي (Career Path): (مهندس مدني)

- المعايير المطلوبة
- المهارات
  - القدرات
  - سمات أخرى
  - سنوات الخدمة
  - تقييم الأداء





# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

هو عملية تعاقب الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المنظمة وتحديد وتقييم الأفراد المحتملين لشغلها وتطويرهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة.



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

## التعاقب الوظيفي

- استباقية
- فترة زمنية أطول
- تتألف من عدة مراحل لتحقيق الأهداف
- تخطيط تطويري مكثف مع خطط وأهداف محددة
- تحديد المرشحين بناءً على معايير وإدخالهم ضمن برامج تطويرية وتأهيلية
- أحد مهام إدارة التطوير الوظيفي

## الإحلال الوظيفي (الاستبدال)

- تفاعلية
- فترة زمنية أقصر
- أحد مراحل عملية التعاقب الوظيفي
- تدريب فوري على العمل للشخص الجديد
- اختيار وتعيين المرشح المتاح
- أحد مهام إدارة المخاطر



## ➤ أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

- مفتاح لنمو المنظمة على المدى الطويل.
- ضمان استمرارية الأداء المؤسسي.
- حماية المنظمة من القصور في الأداء.
- دراسة الوضع الحالي للقوى العاملة.
- الحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي الخاص بالمنظمة.
- تطوير ورفع قدرات وكفاءات الموظفين البدلاء المرشحين للانتقال إلى الوظائف القيادية والتخصصية المستهدفة في المنظمة.
- دعم المنظمة بالكفاءات اللازمة عند الحاجة لها.
- تحفيز الموظفين من خلال الاهتمام بهم والاستثمار فيهم.
- المحافظة على المواهب وتنميتها.



➤ لماذا يفشل تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

- عدم وجود استراتيجية واضحة للمنظمة.
- عدم وجود منهج واضح لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي.
- تحديد المرشحين بطرق عشوائية وغير ممنهجة وبمعايير غير ملائمة.
- ضعف برامج التطوير والتوجيه.
- مغادرة المرشحين أو بقاء شاغل الوظيفة لوقت أطول.
- غياب المصداقية والشفافية.
- ضعف/عدم وجود دعم من الإدارة العليا للمنظمة وعدم تعاون الأطراف المعنية.
- ضغط العمل وعدم وجود الوقت المناسب لتنفيذ عملية تخطيط التعاقب الوظيفي.
- قلة الموارد المالية والبشرية.
- الظروف الإقتصادية.



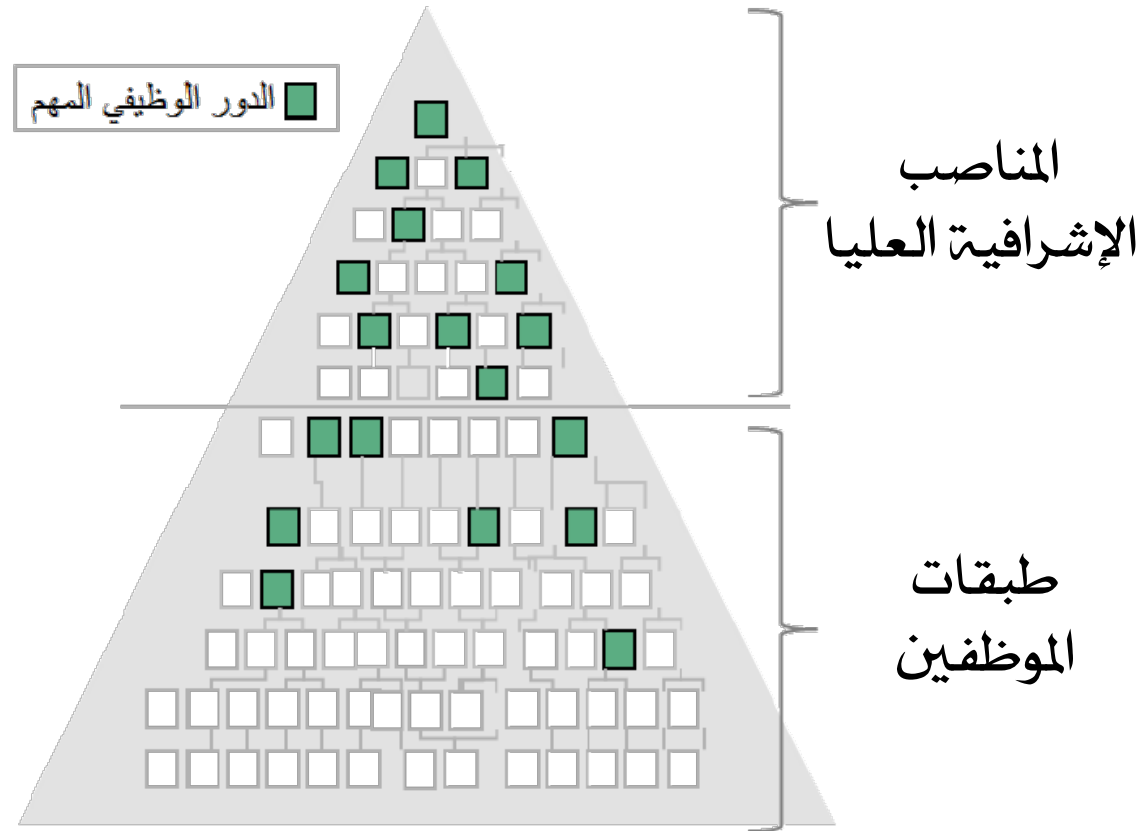
# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):








## خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

- ❖ معايير تحديد الوظائف الحرجة:
  - الاحتياج العاجل Urgent Need .
  - قلة توفر مرشحين من الخارج Low External Candidate Availability .
  - ضعف قاعدة المرشحين من الداخل Poor Internal Bench Strength .
  - التأثير القوي على المنظمة Strong Impact on Business .
  - مجموعة مهارات أو قاعدة معرفة فريدة Unique Skill Set or Knowledge Base .



## ➤ خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

- الكوادر المرشحة من قبل شاغل الوظيفة. 
- بيانات إدارة الأداء - تقيس الأداء الحالي للموظف وتقيم إمكاناته طبقاً لمتطلبات الوظيفة الحالية.
- مركز تقييم المواهب (إدارة المواهب) - يقيس الإمكانيات المستقبلية للمواهب.
- تصنيف المرشحين وفق الجدارات المطلوبة.
- تحليل المرشحين من حيث نقاط القوة والضعف.
- تصنيف المرشحين الجاهزين حالياً أو خلال السنتين القادمة.
- ترشيح موهوبين من خارج المنظمة في حال عدم وجود مثيل لهم داخل المنظمة.



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

بعض المقاييس التي يمكن استخدامها في تحليل المرشحين:



• ديسك DISC



• بيركمان Birkman



• كلفتون لنقاط القوة Clifton Strengths Finder



• 6 Seconds sixseconds  
THE EMOTIONAL INTELLIGENCE NETWORK



# إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

## خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

|                                    | تحت الأداء<br>Under Performance   | أداء فعال<br>Effective Performance   | أداء متميز<br>Outstanding Performance   |
|------------------------------------|---|--|---|
| إمكانات عالية<br>High Potential    | Enigma غامض<br>محترف محنك قادر على توسيع دوره،<br>ولكن لديه مشكلات تتطلب<br>التدريب والتوجيه Coaching                                     | Growth Employee موظف النمو<br>أداء جيد للغاية في الوظيفة الحالية مع<br>إمكانية القيام بالمزيد؛ يتم منحه مهام<br>تمتد للمساعدة في التحضير للمستوى<br>التالي | Future Leader قائد المستقبل<br>يؤدي باستمرار أداءً جيداً في مجموعة<br>متنوعة من المهام؛ موظف نجم ويفكر<br>بصورة أكبر؛ قادر على حل المشاكل؛<br>محفز لذاته  |
| إمكانات متوسطة<br>Medium Potential | Dilemma معضلة<br>يمكن أن يتطور من خلال التوجيه<br>والتركيز على الأهداف المحددة  | Core Employee موظف أساسي<br>لديه الإمكانيات للتطور والتوسع في<br>العمل ولكن يحتاج توجيه في بعض<br>الجوانب منها إدارة الأفراد                               | Effective Performer صاحب الأداء الفعال<br>لا يزال أمامه فرصة للنمو؛ يجب تشجيعه<br>ومساعدته للتركيز في تحسين<br>التفكير الاستراتيجي.   |
| إمكانات متدنية<br>Low Potential    | Bad Hire/Replace تعيين سيء/استبدال<br>قد يكون مرشحاً لإعادة تعيينه في<br>مكان آخر أو إعادة التصنيف إلى<br>مستوى أدنى أو للخروج من المنظمة | Effective Performer صاحب الأداء الفعال<br>أداء فعال ولكن ربما يصل للإمكانات<br>الوظيفية، يحتاج توجيه ليصبح أكثر<br>إبداعاً والتركيز على التفكير الجانبي    | Effective Performer صاحب الأداء الفعال<br>من ذوي الخبرة العالية الأداء ولكن وصلت إلى<br>الحد الإمكانيات الوظيفية فقط؛ لا يزال<br>موظفاً له قيمة ولكن يتطلب تشجيعه<br>للتركز على تطوير مهارات أخرى |

تحديد أفضل المرشحين

2





## خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

- وضع خطة للتعاقب الوظيفي لكل وظيفة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمرشحين.
- وضع خطة لتدريب وتطوير المرشحين وفق الجدارات المطلوبة.
- جلسات تمكين وتوجيه **Coaching and Mentoring**.
- وضع برامج لتطوير القيادات.
- مراقبة الخطة وتقييم الأداء بشكل دوري وادخال التحسينات.
- تنفيذ عملية لعب الأدوار (Role Play) للتأكد من جدارات المرشح.
- تقييم المرشح بشكل نهائي للتأكد من جاهزيته للقيام بشغل الوظيفة.



خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

## رعاية المواهب Nurture Talent

|          |                            |                                    |
|----------|----------------------------|------------------------------------|
| <b>C</b> | Counsel with encouragement | التشاور معهم وتشجيعهم              |
| <b>A</b> | Advise with information    | قدم لهم النصيحة بالمعلومات الكافية |
| <b>R</b> | Reward the positive        | كافئهم بما يستحقون                 |
| <b>E</b> | Energize the relationship  | نشط العلاقات معهم                  |





## ➤ خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

- وضع خطة للتقييم والمراجعة والتأكد من فعالية القرار.
- تقييم أداء المرشح بشكل دوري ومتابعة نتائج تقييم الأداء والعمل على إجراء الإجراء التصحيحي والوقائي بشكل مستمر.
- الاستماع لآراء وإفادات المرشحين وشاغلي الوظائف الحالية.
- التفاعل مع انطباعات ذوي العلاقة وتقييم متطلبات التغيير إن وجدت.



# مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

## دراسة حالة (Case Study):

قبل نحو عقد من الزمان، توفي الرئيس التنفيذي للشركة على نحو مفاجئ لدرجة أن الشركة لم تستطع اتخاذ أي قرار مباشر يدعم استمرارية أعمالها، وأثناء محاولتهم التعامل مع حالة الوفاة، شعر مجلس إدارة الشركة بأنه ينبغي للمدير المالي الحالي الذي لطالما أظهر الولاء للشركة؛ وكان محنكا ماليا ومقربا من الرئيس التنفيذي أن يتولى منصب الرئيس التنفيذي الجديد، ولكن لم يتم تقييم مهاراته وقدراته لقياس مدى استعدادة للقيام بهذا الدور، ولهذا السبب لم تكن هناك خطة تطويرية واضحة له.

كان الرئيس التنفيذي الجديد بارعاً في الأمور المالية، كما كان مديراً مالياً متميزاً في وظيفته السابقة، إلا أنه كان يفتقر إلى كفاءات الرئيس التنفيذي. لم يكن يتمتع بالدراية التقنية، وواجه بعض الإخفاقات الخطيرة نتيجة تعرض بعض المنتجات للتلوث.

نظراً لهذه الأسباب وتدهور أسهم الشركة قرر مجلس الإدارة إقالته بعد عامين ونصف.





## المحور السادس: علاقات العاملين (Employee Relations)



# علاقات العاملين (Employee Relations)

## ➤ مهام إدارة علاقات العاملين:

- إدارة حقوق الموظفين في بيئة العمل.
- تحديد سياسات وإجراءات العمل وشرحها للموظفين.
- التواصل المستمر مع الموظفين لحل مشاكلهم في بيئة العمل وتقديم المشورة لهم.
- تحديد النظم واللوائح المتعلقة ببيئة العمل وشرحها للعاملين.
- التأكد من تطبيق أنظمة العمل والتزام المسؤولين والعاملين بها.
- إدارة السلوك والانضباط في بيئة العمل.



## ➤ مهام إدارة علاقات العاملين:

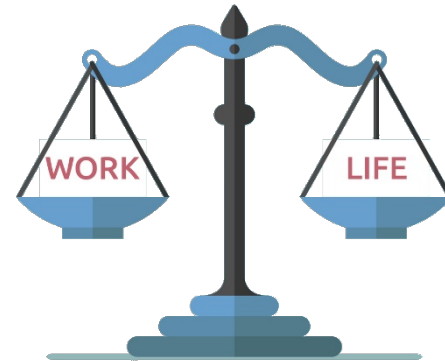
- إعداد اتفاقية مستوى الخدمة (SLA).
- استقبال وانهاء طلبات الموظفين.
- إدارة المظالم والشكاوى.
- العمل على إزالة العوائق والصراعات في بيئة العمل.
- إدارة التوازن بين بيئة العمل والحياة الشخصية للعامل (Work-Life Balance).



# علاقات العاملين (Employee Relations)

التوازن بين العمل والحياة الشخصية (Work-Life Balance) :

هو التوازن الذي يحتاجه الموظف بين الوقت الذي يقضيه في العمل والوقت الذي يقضيه في الجوانب الأخرى من حياته.





## ➤ أهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية (Work-Life Balance) :

- المساواة في العلاقة بين الموظف والمنظمة.
- منح الوقت اللازم للراحة النفسية والبدنية للموظف.
- زيادة معدل الانتاجية لدى الموظف.
- ارتفاع نسبة التركيز في انجاز العمل.
- لها تأثير في الحفاظ على صحة الموظف.
- قضاء الموظف للمسؤوليات المرتبطة به في الجوانب الأخرى من حياته.
- منح الموظف الوقت للتطوير والتعليم الذاتي.
- له أهمية عالية في علاقة الموظف مع عائلته.
- التركيز على جانب سيفقد الحياة في الجانب الآخر.



➤ كيف يتم التوازن بين العمل والحياة الشخصية (Work-Life Balance) :

- الدوام الجزئي.
- العمل عن بعد.
- العمل المرن.
- تحقيق مبدأ المساواة في توزيع المهام.
- امنح الموظف وقتاً للتدريب وحضور الدورات التطويرية.
- إعداد برامج تنشيطية وترفيهية للموظف وعائلته.
- الاستمتاع بفترات الراحة والإجازات السنوية والمناسبات والأعياد.
- اجعل حاجزاً بين العمل والحياة الشخصية.
- تعلم كيف تقول «لا».
- إدارة الوقت.



# علاقات العاملين (Employee Relations)

إدارة الوقت (Time Management) :

| غير عاجل        | عاجل                     | مصفوفة الوقت |
|-----------------|--------------------------|--------------|
| ضع خطة لإنجازها | قم بإنجازها فوراً بنفسك  | هام          |
| أتركها/أجلها    | فوض من ينوب عنك لإنجازها | غير هام      |



## العقد النفسي (Psychological Contract) :

تصورات واتجاهات الطرفين، الموظف والمنظمة، ومدى الإلتزام المتبادل لكل منهما نحو الآخر بشكل ديناميكي لكنه عقد غير مكتوب ويشكل إطاراً عاماً للتعامل

### المنظمة تتوقع

- الاخلاص في العمل واثقانه.
- الأمانة.
- الإلتزام بقيم المنظمة وتحقيق أهدافها.
- تحمل ضغط العمل.
- الإبتكار والإبداع في العمل.
- المبادرة.
- ابداء روح التعاون مع فريق العمل.
- الحماس.
- التأقلم مع التغيير.

### الموظف يتوقع

- التدريب وتطوير المهارات.
- حسن التعامل.
- تبادل الاحترام.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- المساواة.
- الأمان الوظيفي.
- علاقات عمل جيدة.
- بيئة عمل محفزة (علاوات, حوافز.....).
- دعم المسؤولين.



# علاقات العاملين (Employee Relations)

➤ دليل السياسات والإجراءات (Policies and Procedures) :

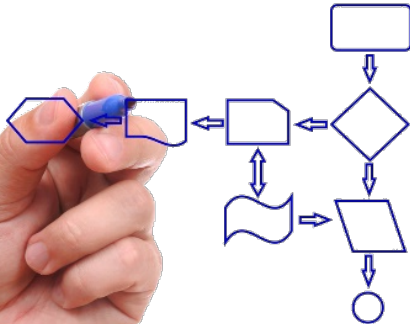
**السياسات (Policies):** هي مجموعة من المبادئ أو القواعد التي يجب على الموظفين اتباعها لتحقيق أهداف المنظمة.



مثال: - يمنع التدخين في الأماكن المخصصة للعمل.  
- يجب تقديم الإجازة السنوية قبل شهر من بدء الإجازة.

**الإجراءات (Procedures):** هي الخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ مهام محددة.

مثال: - عند تقديم إجازة يجب على الموظف تعبئة النموذج A1 ومن ثم توقيعه من مديره المباشر ثم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية.



# علاقات العاملين (Employee Relations)

## صياغة دليل سياسات (Policies Manual) :

|  |                       |
|--|-----------------------|
| اسم السياسة                            | رقم السياسة           |
| الهدف من تطبيق السياسة                 | هدف السياسة           |
| على من ستطبق السياسة                   | نطاق التطبيق          |
| على من تقع مسؤولية تطبيق السياسة       | المسؤوليات والصلاحيات |
| التعريفات والمصطلحات المتعلقة بالسياسة | التعريفات والمصطلحات  |
| بنود السياسة                           | نص السياسة            |





# علاقات العاملين (Employee Relations)

## صياغة دليل سياسات (Policies Manual) : (مثال)

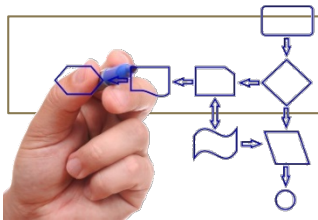
|   |                       |
|---|-----------------------|
| سياسة أوقات وساعات العمل الرسمية  | 4-21                  |
| تهدف السياسة إلى تنظيم أوقات وساعات العمل الرسمية للتأكد من أن جميع الموظفين يتواجدون بانتظام في أماكن عملهم وفق أوقات الدوام الرسمية.  | هدف السياسة           |
| تطبق السياسة على جميع موظفي المنظمة.  | نطاق التطبيق          |
| تقع مسؤولية تطبيق هذه السياسة على:<br>- مدير إدارة الموارد البشرية: تحديد أوقات وساعات الدوام الرسمية.<br>- المدير العام: اعتماد أوقات وساعات الدوام الرسمية.<br>- إدارة المراقبة: تعميم أوقات وساعات العمل المعتمدة ومتابعة الحضور والانصراف ورفع التقارير اللازمة ورصد المخالفات. | المسؤوليات والصلاحيات |
| المنظمة: إدارة....., اللائحة التنفيذية: لائحة الموارد البشرية   | التعريفات والمصطلحات  |
| - لا يجوز تشغيل الموظف أكثر من 8 ساعات فعلية في اليوم الواحد.<br>- لا يدخل في احتساب ساعات العمل الوقت الذي يستغرقه الموظف في الذهاب من وإلى العمل.<br>- يحق لمدرء الإدارات جدولة أوقات الراحة بين موظفي إداراتهم.  | نص السياسة            |



# علاقات العاملين (Employee Relations)

صياغة دليل إجراءات (Procedures Manual) :

| اسم الإجراء                            | رقم الإجراء           |
|--|-----------------------|
| الهدف من تطبيق الإجراء                 | هدف الإجراء           |
| على من سيطبق الإجراء                   | نطاق التطبيق          |
| على من تقع مسؤولية تطبيق الإجراء       | المسؤوليات والصلاحيات |
| التعريفات والمصطلحات المتعلقة بالإجراء | التعريفات والمصطلحات  |
| خطوات تسلسل الإجراء                    | خطوات الإجراء         |
| النماذج المتعلقة بالإجراء              | الوثائق ذات العلاقة   |
| رسم توضيحي لخطوات الإجراء              | خارطة العمليات        |



# علاقات العاملين (Employee Relations)

## صياغة دليل إجراءات (Procedures Manual): (مثال)

|   |                       |
|---|-----------------------|
| إجراء تقييم أداء الموظفين   | 5-84                  |
| يهدف الإجراء إلى تنظيم عملية إجراء تقييم أداء الموظفين السنوي في المنظمة.   | هدف الإجراء           |
| يطبق الإجراء على جميع موظفي المنظمة.  | نطاق التطبيق          |
| تقع مسؤولية تطبيق هذا الإجراء على:<br>- مدير إدارة الموارد البشرية: اعتماد نتائج تقييم الأداء.<br>- مدير إدارة الأداء: التأكد من مرونة الإجراء وفق نوع تقييم الأداء وفترات التقييم.<br>- أخصائي تقييم الأداء: التأكد من استكمال الوثائق المطلوبة وتعبئتها بالشكل الصحيح.<br>- الرئيس المباشر للموظف: تعبئة نموذج تقييم الأداء للموظف. | المسؤوليات والصلاحيات |
| المنظمة: إدارة....., اللائحة التنفيذية: لائحة الموارد البشرية   | التعريفات والمصطلحات  |
| - يقوم الرئيس المباشر بتعبئة نموذج تقييم الأداء (A1) ومن ثم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية.<br>- يقوم أخصائي تقييم الأداء بتدقيق نموذج تقييم الأداء (A1) والتأكد من درجة التقييم.   | خطوات الإجراء         |
| نموذج تقييم الأداء (A1).  | الوثائق ذات العلاقة   |



## صياغة دليل إجراءات (Procedures Manual): (مثال)

إجراء تقييم أداء الموظفين

5-84

خارطة العمليات

الرئيس المباشر للموظف

تعبئة نموذج تقييم الأداء A1

أخصائي تقييم الأداء

التأكد من استكمال البيانات وصحتها  
خطأ

مدير إدارة الموارد البشرية

اعتماد نتيجة التقييم

أخصائي تقييم الأداء

تسجيل نتيجة التقييم في النظام



# علاقات العاملين (Employee Relations)

مصفوفة الصلاحيات (Authority Matrix) :

## RACI Matrix

| القرار                           | Responsible<br>المسؤولية/ الإعداد | Accountable /<br>Approval<br>المسائلة/ الاعتماد | Consulted<br>التوصية | Informed<br>الإشعار      |
|----------------------------------|-----------------------------------|---|----------------------|--------------------------|
| إعتماد الميزانية السنوية للمنظمة | المدير المالي                     | المدير العام                                    | مدير التشغيل         | مدير التحكم<br>بالتكاليف |
| وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة   | مدير إدارة الأداء                 | المدير العام                                    |                      |                          |
| اعتماد الأوصاف الوظيفية          | اخصائي<br>التوظيف                 | مدير إدارة<br>الموارد البشرية                   | رئيس قسم<br>التوظيف  |                          |





## المحور السابع: الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية





## ➤ عقد العمل:

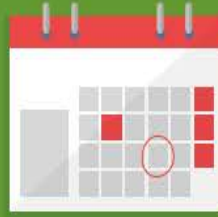
عقد مبرم بين صاحب عمل وعامل ، يتعهد الأخير بموجبه أن يعمل تحت إدارة صاحب العمل أو إشرافه مقابل أجر.



## عقد العمل:



يُعد قائماً ولو كان غير  
مكتوب, ويحق للعامل وحده  
إثباته بجميع طرق الإثبات



يجب أن يكون محدد المدة (لغير  
السعوديين) وإذا لم يحدد تكون  
رخصة العمل هي مدة العقد



يجب أن يُكتب من  
نسختين, يحتفظ كل  
طرف بنسخة.

## ➤ عقد العمل يجب أن يحتوي بصورة أساسية على:



## ➤ بنود عقد العمل:

- يمكن أن يضيف صاحب العمل والعامل - إن رغبا - بنوداً أخرى لعقد العمل، بما لا يتعارض مع نظام العمل السعودي.

## ➤ إثبات عقد العمل في حال عدم كتابته:

- يجوز للعامل وحده إثبات العقد بجميع طرق الاثبات.



# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

- إذا كان العقد من أجل القيام بعمل معين، فإنه ينتهي بإنجاز العمل المتفق عليه.
- لا يجوز لصاحب العمل أن ينقل العامل بغير موافقته -كتاباً- من مكان عمله الأصلي إلى مكان آخر يقتضي تغيير محل إقامته إلا في حالات الضرورة التي قد تقتضيها ظروف عارضة وبتحقق الشرطين التاليين:
- المدة لا تتجاوز 30 يوماً في السنة.
- تحمل صاحب العمل تكاليف انتقال العامل وإقامته خلال تلك المدة.



# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

▶ لا يجوز تكليف العامل بعمل يختلف إختلافاً جوهرياً عن العمل المتفق عليه بغير موافقته الكتابية، إلا في حالات الضرورة التي قد تقتضيها ظروف عارضة وبتحقق الشرطين التاليين:

▶ المدة لا تتجاوز 30 يوماً في السنة.

▶ عدم الإخلال بالمادة 38.





## فترة التجربة:

- يجب أن ينص عليها صراحة في عقد العمل وأن تحدد بوضوح.
- يجب ألا تتجاوز 90 يوماً.
- لا يدخل في حسابها إجازة عيدي الفطر والأضحى والإجازة المرضية.
- يحق لأحد الطرفين إنهاء العقد خلال هذه الفترة ما لم يتضمن العقد نصاً يعطي الحق في الإنهاء لأحدهما.



## ➤ فترة التجربة:

- إذا أنهى العقد خلال فترة التجربة فإن أيًا من الطرفين لا يستحق تعويضاً، كما لا يستحق العامل مكافأة نهاية الخدمة عن ذلك.
- لا يجوز وضع العامل تحت التجربة أكثر من مرة واحدة لدى صاحب عمل واحد باستثناء:
  - ✓ موافقة الطرفين وأن تكون في مهنة أخرى أو عمل آخر.
  - ✓ أن يكون قد مضى على انتهاء علاقة العامل بصاحب العمل مدة لا تقل عن ستة أشهر.



## ➤ شروط تمديد فترة التجربة:

- بعد البدء في تنفيذ عقد العمل.
- خلال سريان فترة التجربة أو الفترة التي تسبق فترة التمديد.
- اتفاق كتابي مستقل في كل مرة.
- ألا تزيد فترة التجربة الأصلية مع مدة أو مدد التمديد عن 180 يوم.

(كم مرة يكون التمديد؟)



# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

| العقد غير محدد المدة   | العقد محدد المدة   | البند       |
|--|--|-------------|
| ليس له مدة محددة   | له مدة محددة   | تعريفه      |
| السعودي  | السعودي وغير السعودي   | على من يسري |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إذا نص على أنه عقد غير محدد المدة أو لم يذكر في العقد مدة محددة.</li> <li>• إذا باشر السعودي العمل ولم يوقع عقد.</li> <li>• إذا انتهى العقد ودخل مدة جديدة بدون أن يذكر في العقد أنه يتجدد تلقائياً لمدة مماثلة أو مدد مماثلة.</li> <li>• إذا تعدد تجديد عقد محدد المدة 3 مرات متتالية، أو بلغت مدة العقد الأصلي مع مدة التجديد 4 سنوات أيهما أقل.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إذا ذكر في العقد مدة العقد.</li> <li>• لغير السعودي: إذا لم يذكر في العقد مدته تُعد رخصة العمل هي مدة العقد.</li> </ul> | متى يكون    |



# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

➤ **مثال:** تحول العقد من محدد المدة إلى عقد غير محدد المدة

مواطن وقع عقد عمل محدد المدة (لمدة سنة) مع منشأة بتاريخ 2013/01/01م وذكر في العقد النص: «يتجدد العقد تلقائياً لمدة مماثلة». متى يتحول العقد إلى عقد غير محدد المدة؟

2013/01/01 م - 2013/12/31 م <----- التجديد الأول (1)

2014/01/01 م - 2014/12/31 م <----- التجديد الثاني (2)

2015/01/01 م - 2015/12/31 م <----- التجديد الثالث (3)

2016/01/01 م - 2016/12/31 م <----- لا يمكن التجديد لفترة أخرى

2017/01/01 م - عقد غير محدد المدة



# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

➤ **مثال:** تحول العقد من محدد المدة إلى عقد غير محدد المدة

مواطن وقع عقد عمل محدد المدة (لمدة 6 أشهر) مع منشأة بتاريخ 2013/01/01م وذكر في العقد النص: «يتجدد العقد تلقائياً لمدة مماثلة». متى يتحول العقد إلى عقد غير محدد المدة؟

2013/01/01 م - 2013/06/30 م <----- التجديد الأول (1)

2013/07/01 م - 2013/12/31 م <----- التجديد الثاني (2)

2014/01/01 م - 2014/06/30 م <----- التجديد الثالث (3)

2014/07/01 م - 2014/12/31 م <----- لا يمكن التجديد لفترة أخرى

2015/01/01 م - عقد غير محدد المدة





# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

➤ **مثال:** تحول العقد من محدد المدة إلى عقد غير محدد المدة

مواطن وقع عقد عمل محدد المدة (لمدة سنتين) مع منشأة بتاريخ 2013/01/01م وذكر في العقد النص: «يتجدد العقد تلقائياً لمدة مماثلة». متى يتحول العقد إلى عقد غير محدد المدة؟

2013/01/01 م - 2014/12/31 م <----- التجديد الأول (1)

2015/01/01 م - 2016/12/31 م <----- لا يمكن التجديد لفترة أخرى

2017/01/01 م - عقد غير محدد المدة



# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

| العقد غير محدد المدة   | العقد محدد المدة  | البند  |
|--|-------------------|--|
| ليس له تاريخ نهاية   | بانتهاؤه مدته     | متى ينتهي  |
| لا بد من وجود سبب مشروع لإنهاء العقد   | لا يتطلب وجود سبب | انتهاء العقد   |
| لا تقل عن 60 يوماً إذا كان أجر العامل يدفع شهرياً، ولا تقل عن 30 يوماً بالنسبة إلى غيره. | حسب اتفاق الطرفين | مدة الإشعار لإنهاء العقد بسبب مشروع من قبل أحد الطرفين |



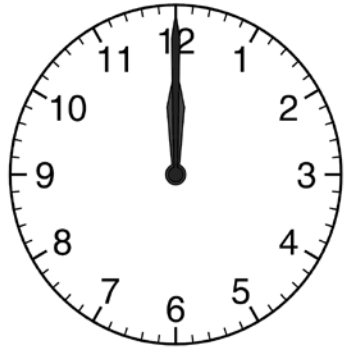
# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

| العقد غير محدد المدة  | العقد محدد المدة  | البند   |
|---|---|---|
| <p>أجر 15 يوم عن كل سنة من سنوات خدمة العامل على ألا يقل عن أجر العامل لمدة شهرين</p> <p>(ما لم يتضمن العقد تعويضاً محددًا مقابل إنتهائه من أحد الطرفين لسبب غير مشروع)</p> | <p>أجر المدة المتبقية من العقد على ألا يقل عن أجر العامل لمدة شهرين</p> <p>(ما لم يتضمن العقد تعويضاً محددًا مقابل إنتهائه من أحد الطرفين لسبب غير مشروع)</p> | <p>مقدار التعويض في حال انتهاء العقد بسبب غير مشروع (المادة 77)</p> |



## ➤ ساعات العمل:

- لا تزيد عن 8 ساعات في اليوم الواحد أو أكثر من 48 ساعة في الأسبوع. وفي شهر رمضان لا تزيد عن 6 ساعات في اليوم أو 36 ساعة في الأسبوع.
- يجوز في بعض الحالات زيادة الساعات الفعلية ولكن بشرط ألا تزيد على 10 ساعات في اليوم، أو 60 ساعة في الأسبوع.
- لا يعمل العامل أكثر من 5 ساعات متتالية دون فترة للراحة والصلاة والطعام لاتقل عن نصف ساعة.
- لا يبقى العامل في مكان العمل أكثر من 12 ساعة/اليوم الواحد.



## ➤ العمل الإضافي:

• يجوز لصاحب العمل تشغيل العامل لساعات إضافية في الحالات التالية:

- ✓ أعمال الجرد السنوي وإعداد الميزانية ونحوها.
- ✓ إذا كان العمل لمنع وقوع حادث خطر، أو إصلاح ما نشأ عنه.
- ✓ إذا كان التشغيل بقصد مواجهة ضغط عمل غير عادي.
- ✓ الأعياد والمواسم والمناسبات الأخرى والأعمال الموسمية.



• يجب أن يتم ذلك بموجب تكليف كتابي أو إلكتروني.



## أجر ساعة العمل الإضافية:

- ساعات العمل الإضافية توازي أجر الساعة مضافاً إليه 50% من الأجر الأساسي للعامل.

أي:

50% من الأجر الأساسي



أجر الساعة





# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

## ➤ أجر ساعة العمل الإضافية:

**مثال:** عامل أجره الأساسي 3000 ريال وأجره الفعلي 4500 ريال وعمل 20 ساعة إضافية في شهر أكتوبر.. أحسب أجر ساعاته الإضافية؟

لنفترض أن عدد ساعات العمل في الشهر =  $8 * 30 = 240$  ساعة

← أجر الساعة الواحدة وفق الأجر الأساسي =  $3000/240 = 12.5$  ريال

أجر الساعة الواحدة وفق الأجر الفعلي =  $4500/240 = 18.75$  ريال

| الطريقة الخاطئة           | الطريقة الصحيحة                                  | أجر الساعة الإضافية الواحدة |
|---------------------------|--|-----------------------------|
| $18.75 = 1.5 * 12.5$ ريال | $25 = 6.25 + 18.75 = 12.5 * (50\%) + 18.75$ ريال | أجر 20 ساعة إضافية          |
| $375 = 20 * 18.75$ ريال   | $500 = 20 * 25$ ريال                             |                             |



# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

## الإجازات:

| الإجازات المطلقة  | الإجازات السنوية (21,30)                   | إجازات الأعياد (الفطر, الأضحى) (4 أيام على الأقل) | إجازة اليوم الوطني (يوم واحد) |                        |   |                                    |
|-------------------|--|---|-------------------------------|------------------------|---|------------------------------------|
| الإجازات المقيدة  | إجازة المولود (3 أيام)                     | إجازة الوضع (10 أسابيع)                           | إجازة الحج (10-15 يوم)        | إجازة الزواج (5 أيام)  | إجازة العدة (4 أشهر و10 أيام)                       | إجازة الوفاة (5 أيام)              |
|                   | إجازة وفاة زوج المرأة غير المسلمة (15 يوم) | إجازة الامتحانات (أيام الامتحانات)                | الإجازة المرضية (120 يوم)     | إجازة المرافق (30 يوم) | إجازة المشاركة في المناسبات الوطنية (أيام المناسبة) | إجازة غسيل الكلى (أيام غسيل الكلى) |
| الإجازات الجوازية | إجازة بدون أجر                             |   |                               |                        |   |                                    |



# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

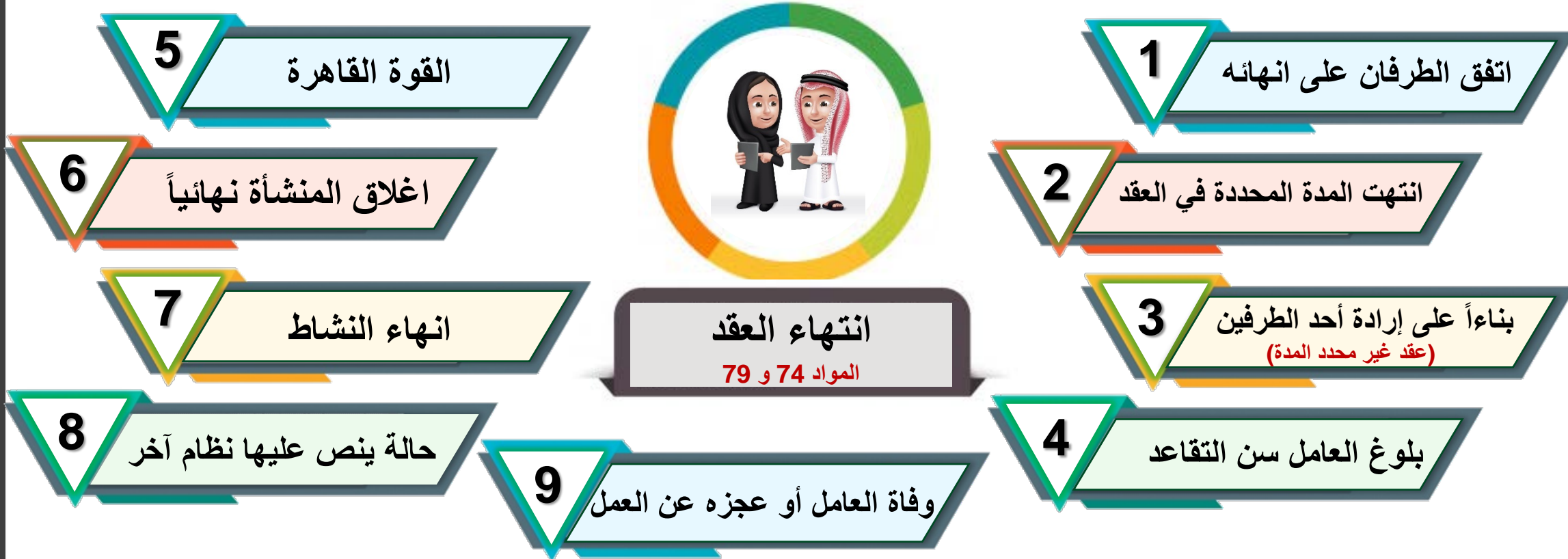
## تداخل الإجازات:

|                                |    |                  |  |
|--------------------------------|----|------------------|--|
| أيام إجازات الأعياد والمناسبات | مع | الراحة الأسبوعية | يعوض العامل عنها بما يعادلها قبل أيام تلك الإجازات أو بعدها.     |
| أيام إجازات الأعياد والمناسبات | مع | الإجازة السنوية  | تمدد الإجازة السنوية بقدر أيام هذه الإجازات.                     |
| أيام إجازات الأعياد والمناسبات | مع | الإجازة المرضية  | يستحق العامل الأجر الكامل عن هذه الأيام.                         |
| أيام إجازات الأعياد والمناسبات | مع | اليوم الوطني     | لا يعوض العامل عن هذا اليوم.                                     |
| أيام الإجازة السنوية           | مع | الإجازة المرضية  | توقف أيام الإجازة السنوية لحين انتهاء الإجازة المرضية ثم تستأنف. |



# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

➤ انتهاء العقد (المواد 74 و 79):





# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

## فسخ العقد (المادة 80):



## ➤ ترك العمل (المادة 81):





# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

- ▶ التأمين الصحي إلزامي وفق ما يوفره نظام الضمان الصحي مع ضرورة الالتزام بالتالي:
- ▶ صاحب العمل ملزم بالتأمين الصحي على الموظفين الذين يعملون لديه وافراد أسرهم خلال فترة التجربة.
- ▶ إذا كان العامل ذكراً، يشمل التأمين الصحي زوجته (أو زوجاته) وجميع أولاده دون سن الخامسة والعشرين سنة وبناته غير المتزوجات.
- ▶ إذا كانت العاملة متزوجة، يشمل التأمين الصحي زوجها إذا كان يعمل في قطاع حكومي أوقطاع آخر لا يوفر له التأمين الصحي الإلزامي، أو كان لايعمل. ويشمل في هذه الحالة أيضاً أبناءها الذكور حتى سن الخامسة والعشرين سنة والبنات غير المتزوجات.



# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

## ➤ نسبة الاشتراك في التأمينات الاجتماعية:

➤ السعوديين: 22% من الراتب المسجل في التأمينات الإجتماعية

| الفرع                  | نسبة تحمل المنشأة | نسبة تحمل العامل |
|------------------------|-------------------|------------------|
| معاشات                 | 9%                | 9%               |
| أخطار مهنية            | 2%                | 0%               |
| التعطل عن العمل (ساند) | 1%                | 1%               |
| الإجمالي               | 12%               | 10%              |

➤ غير السعوديين: 2% من الراتب المسجل في التأمينات الإجتماعية

| الفرع       | نسبة تحمل المنشأة | نسبة تحمل العامل |
|-------------|-------------------|------------------|
| أخطار مهنية | 2%                | 0%               |



## نظام التأمينات الاجتماعية

### التأمينات أون لاين

يمكن للمشارك التسجيل في التأمينات أون لاين بكل سهولة والاستفادة من خدمات المؤسسة الإلكترونية.

خطوات تسجيل المشترك في التأمينات أون لاين



المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية  
General Organization for Social Insurance  
خط رقم

800 1243344 www.gosi.gov.sa

SaudiGOSI

### تطبيق تأميناتي

#تأميناتي  
من جوالك  
تأكد من تفاصيل أجورك و ممد اشتراكاتك المُسجلة

متوفر على



المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية  
General Organization for Social Insurance  
خط رقم

800 1243344 www.gosi.gov.sa

SaudiGOSI

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية  
General Organization for Social Insurance  
خط رقم

800 1243344 www.gosi.gov.sa

SaudiGOSI

## ➤ مكافأة نهاية الخدمة:

- الأجر المستخدم في حساب مكافأة نهاية الخدمة هو الأجر الفعلي الأخير.
- إذا انتهت خدمة العامل, وجب تصفية مستحقاته خلال أسبوع.
- إذا انتهى العامل العقد, وجب تصفية مستحقاته خلال مدة لا تزيد عن أسبوعين.



## ➤ حساب مكافأة نهاية الخدمة:

- الخمس سنوات الأولى = أجر نصف شهر عن كل سنة
- السنوات التالية = أجر شهر عن كل سنة

مقدار المكافأة

وفق حالة انتهاء العلاقة العمالية

استحقاق المكافأة



## ➤ بعض حالات استحقاق مكافأة نهاية الخدمة:

|                              |  |
|------------------------------|--|
| مكافأة نهاية الخدمة كاملة    | انتهاء العقد محدد المدة  |
| مكافأة نهاية الخدمة كاملة    | اتفاق العامل وصاحب العمل على إنهاء العقد   |
| مكافأة نهاية الخدمة كاملة    | ترك العامل للعمل وفق المادة 81   |
| مكافأة نهاية الخدمة كاملة    | فسخ صاحب العمل للعقد ولم يكن وفق المادة 80   |
| مكافأة نهاية الخدمة كاملة    | ترك العامل للعمل نتيجة لقوة قاهرة  |
| مكافأة نهاية الخدمة كاملة    | انهاء العاملة العقد خلال 6 أشهر من تاريخ عقد زواجها أو 3 أشهر من تاريخ وضع مولودها |
| لا يستحق مكافأة نهاية الخدمة | فسخ صاحب العمل للعقد وفق المادة 80   |





## ➤ بعض حالات استحقاق مكافأة نهاية الخدمة:

|                              |   |                |
|------------------------------|---|----------------|
| لا يستحق مكافأة نهاية الخدمة | خدمته أقل من سنتين                      | استقالة العامل |
| ثلث مكافأة نهاية الخدمة      | خدمته من سنتين إلى 5 سنوات              |                |
| ثلثي مكافأة نهاية الخدمة     | خدمته أكثر من 5 سنوات ولم تبلغ 10 سنوات |                |
| مكافأة نهاية الخدمة كاملة    | خدمته 10 سنوات فأكثر                    |                |



# الجوانب القانونية في إدارة الموارد البشرية

## ➤ مثال لحساب مكافأة نهاية الخدمة:

- شخص عمل بمنشأة بتاريخ 2012/01/01م وقام بتقديم استقالة بتاريخ 2018/06/30؛ كم مكافأة نهاية الخدمة المستحقة له علماً بأن آخر أجر يتقاضاه هو 9000 ريال سعودي؟
- أولاً: مقدار المكافأة

كل سنة من السنوات الخمس الأولى =  $5 * 9000 * (1/2) = 22500$  ريال

كل سنة من السنوات التالية =  $9000 + 9000 * (1/2) = 13500$  ريال

مقدار المكافأة =  $13500 + 22500 = 36000$  ريال

ثانياً: استحقاق المكافأة

بما أن الحالة هي استقالة ومدة خدمته هي 6 سنوات ونص فإنه يستحق  $(\frac{2}{3})$  مكافأة نهاية الخدمة.

وبالتالي فهو يستحق  $(36000) * (\frac{2}{3}) = 24000$  ريال



شكراً لكم



@engaalzahrani