



في مجال إدارة الموارد البشرية

الأعمال التجارية التي تتميز بسجل حافل بالنجاحات تعترف بأهمية موظفيها. ويمكن أن تسهم القوى العاملة - الماهرة والتي تجد التحفيز الكافي - في خلق ميزة تنافسية. وتُنفق الشركات على موظفيها أكثر مما تنفق على أي موارد أخرى. ونظرًا لحجم هذا الاستثمار الكبير، تحتاج الشركات إلى موظفين مُتمرسين في مجال إدارة الموارد البشرية، ليعملوا على توظيف وتدريب وتحفيز ومنح تعويضات مالية للموظفين.

إنّ الغاية من إدارة الموارد البشرية هي التأكد من وجود الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وفي الوقت المناسب. ويتحقق هذا الأمر باستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية، وبضمان وجود بيئة عمل محفزة ومُنتجة تُحقق رضا الموظفين. وأيضًا، تَبْلُغ إدارة الموارد البشرية أهدافها بتقديم برامج تُتيح للموظفين تنمية مهاراتهم؛ فيصبحون قادرين على مواكبة متطلبات العمل التي تتغير بوتيرة سريعة.

المسميات الوظيفية ذات الصلة

• مدير الموارد البشرية

• أخصائي مزايا موظفين

• أخصائي توظيف

• مدير علاقات الموظفين

• استشاري في مجال التنمية البشرية

• أخصائي تدريب

• أخصائي استقطاب كفاءات

• مفاوض على عقود العمل

• محلل وظائف

تتألف إدارات الموارد البشرية الكبرى من عدد من الأخصائيين الذين

يعملون عن قُرب مع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين بالشركة لضمان توافر الموظفين وضمان قدرتهم واستعدادهم للعمل. ويحرص المختصون في إدارة الموارد البشرية على دفع مستحقات الموظفين، وتكريمهم تقديرًا لإسهاماتهم.

تحليل الفرص المهنية في مجال... إدارة الموارد البشرية

استخدم موارد المكتبة وتصفح الإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المختلفة في مجال إدارة الموارد البشرية واختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع أعلاه وأجب عن السؤالين التاليين:

1. كيف تصف المردود المتوقع من العمل في هذا المجال بالتحديد؟
2. هل تعجبك هذه المهنة؟ اشرح نقاط التلاقي بين الوظائف في هذا المجال وأهدافك واهتماماتك؟

كيف ترى العمل... كمدرب في شركة أو مؤسسة كبرى؟

أمنية هي مدرب أول لدى شركة سعودية تُعنى بإنتاج الكيماويات. خاضت أمانة مسيرة مهنية مثيرة للاهتمام حيث بدأت كمعلمة علوم في مدرسة ثانوية، لتنتقل لتعمل كأخصائية مختبرات على مدى خمس سنوات. ومنذ ستة أشهر، تقدّمت لوظيفة تدريب في هذه الشركة. تجمع أمانة في وظيفتها الجديدة ما بين شغفها بالتعليم والعلوم، وشغفها بمساعدة زملائها.

بصفتها مدرب، تعقد أمانة اجتماعات مع المديرين للوقوف على التدريبات التي تلزمهم، مثل مساعدة الموظفين الجدد على تعلّم ما يلزم لتنفيذ دورهم الوظيفي، أو مساعدة الموظفين الخبراء على التعامل مع الإجراءات الجديدة، أو إعداد دورات حول العمل ضمن فريق. تعمل أمانة مع مصممي المواد التربوية وأخصائيي الأدوات الإعلامية لإعداد المواد التدريبية. يتوجب على أمانة أن تواكب آخر التقنيات التربوية بشكل دائم، لكي تتمكن من تقديم التدريب للموظفين الموجودين بمختلف مواقع الشركة في سائر أنحاء العالم.

ماذا عنك؟ ما الجوانب التي قد تُحقق تطلعاتك الوظيفية في المستقبل في مهنة المدرب؟



1-4 أسس إدارة الموارد البشرية

أهداف التعلم

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:
- 1-1-4 وصف طبيعة القوى العاملة.
 - 2-1-4 تحديد الأهداف والأنشطة المهمة التي تُعنى بها إدارة الموارد البشرية.

المصطلحات الرئيسية

القوى العاملة	Workforce
تقليص العمالة	Downsizing
الاستعانة بمصادر خارجية	Outsourcing

من واقع الحياة

«هل تعتقد أننا سنصل إلى يوم لا يعمل فيه الناس لأن الروبوتات قد أصبحت هي التي تتولى كافة الأعمال؟» طرح سامي هذا السؤال على علي بينما كانا يغادران متحف العلوم بعد الذهاب إلى أحدث معرض للروبوتات.

«عدم الاضطرار للعمل سيكون أمرًا ممتعًا بلا أدنى شك، ولكنني سأملّ بعد فترة على ما أظن»، أجابه علي «أضف أنني أريد أن أصبح مهندسًا صناعيًا. هذه المهنة تتطلب القدرة على الابتكار، ولا أعتقد أن الروبوتات قادرة على الابتكار.» ضحك سامي وقال: «الروبوتات تعجز عن القيام بأمر كثيرة على الأغلب. وحتى ولو أصبحت أجهزة الحاسوب والروبوتات قادرة على تنفيذ مهام أكثر تعقيدًا في المستقبل، سيبقى الأفراد هم المسؤولين عن تخطيط العمل وجدولته.» أجابه علي: «قدرة الموظفين على الابتكار، وشخصيات الموظفين، ومهاراتهم هي ما تصنع المؤسسة فعليًا.» «فإذًا، الروبوتات لن تحلّ مكاننا»، قال سامي: «ما علينا فعله هو أن نتعلّم كيف نجاريها.»

1-1-4 قوى عاملة متبدّلة The Changing Workforce

تتألف القوى العاملة Workforce في المملكة العربية السعودية من مجموعة الأفراد المؤهلين الذين لديهم وظيفة أو يبحثون عن عمل، ويجوز لكل من بلغ سن الخامسة عشرة أن يبدأ بالبحث عن عمل، ولكن مع التقيد ببعض الشروط طبقًا لما هو محدد في نظام حماية الطفل في المملكة العربية السعودية. في العام 2021، وصل حجم القوى العاملة السعودية إلى أكثر من 16 مليون نسمة (المصدر: البنك الدولي). هذا الرقم يشمل كل من لديه وظيفة بدوام كامل أو دوام جزئي وكذلك كل الذين يبحثون عن عمل.

تتطلب الكثير من الوظائف تدريبًا مُتخصصًا، بالإضافة إلى ما يتم تعلّمه في المرحلة الثانوية أو مرحلة البكالوريوس، هذا وتختلف شروط العمل والرواتب والمزايا بين وظيفة وأخرى اليوم، فبعض الوظائف تتطلب التعامل مع الآلات والتقنية بشكل رئيس، فيما يركّز بعضها الآخر على التعامل مع الأشخاص والمعلومات.

لمزيد من
المعلومات



غالبًا ما تقدّم الحكومات معلومات مفيدة حول الوظائف المتاحة. يقدّم قسم العمل والتوظيف على المنصة الوطنية السعودية الموحدة للخدمات الحكومية (www.my.gov.sa) معلومات محدّثة ومفيدة حول القواعد والأنظمة والفرص المتاحة للقوى العاملة في المملكة العربية السعودية.

أنواع الوظائف Types of Jobs

يتألف عالم الأعمال التجارية من مئات الآلاف من الشركات التي تطرح مجموعة متنوعة من الوظائف. في غالبية الدول المتقدمة، يمكن أن نتحدّث عن نوعين أساسيين من القطاعات بشكل عام. "القطاعات الخدمية" وتشتمل على الأعمال التجارية التي تُعنى بتقديم الخدمات لتلبية احتياجات الأعمال التجارية الأخرى والعملاء.

فئات قطاعات الأعمال	
القطاعات الخدمية	القطاعات المنتجة للسلع
خدمات التعليم، والرعاية الصحية، والمساعدة الاجتماعية	البناء
الأنشطة المالية	الصناعة
المالية والتأمين	الموارد الطبيعية والتعدين،
العقارات، الإيجار والتأجير	الزراعة، الحراجة، الصيد
خدمات المعلومات	التعدين واستغلال المحاجر،
الترفيه والضيافة	استخراج النفط والغاز
الفنون، والتسلية، والترفيه	
السكن وخدمات الطعام	
الخدمات المهنية والأعمال التجارية	
الخدمات الاستشارية والفنية	
إدارة الشركات والمؤسسات	
الخدمات الإدارية والخدمات المساندة	
إدارة المخلفات، والوساطة	
التجارة، والنقل، والمنافع	
تجارة الجملة	
تجارة التجزئة	
النقل والتخزين في المستودعات	
المنافع	

الشكل 4-1

ما هي في رأيك الفئات - الفئات الخدمية أو الفئات المنتجة للسلع - التي تؤمن أكبر عدد من الوظائف في مجتمعك؟

تشمل الشركات الخدمية مؤسسات الرعاية الصحية، والشركات المالية، والمتاجر، والأعمال التجارية المعنية بالنقل، وغيرها. أما "القطاعات المنتجة للسلع" فتشتمل على الأعمال التجارية التي تُنتج أو تصنع منتجات تستخدمها الشركات الأخرى أو يشتريها العميل النهائي مثل شركات البناء، والتصنيع، والتعدين، والزراعة. يستعرض الشكل 1-4 فئات القطاعات. كما سبق أن عرضنا في الفصل 2، يشهد الاقتصاد السعودي تطوراً مستمراً. وتتمحور الصناعات السعودية التقليدية حول النفط والغاز واستخراج المعادن الصناعية والمعادن الثمينة من ذهب وفضة. وفيما تحافظ هذه القطاعات المزدهرة على موقعها في صدارة المجال الصناعي، ثمة توجه نحو التركيز على التنوع في القطاعات الاقتصادية، لا سيما في ظلّ ظهور عدد كبير من فرص العمل الناشئة في مجالات الضيافة والسياحة والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي والطاقة النظيفة المتجددة والقطاعات المالية والقطاعات الخدمية واسعة النطاق. وتُضاف إلى كل ذلك جهود القوى العاملة الطموحة والنشطة وخصائص الاقتصاد المتنامي في توفير وظائف في كل من هذه الفئات.

من جهة أخرى، يمكن النظر إلى موضوع التغير على مستوى القوى العاملة من زاوية "مجموعات المهن"، ذلك أنّ المهن تتأثر بالتغيرات القصيرة والطويلة المدى التي تحدث في القطاعات الصناعية والتقنية وفي الاقتصاد بشكل عام. فقد صنّفت بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية المهن ضمن فئتين رئيسيتين: فئة الياقات البيضاء وفئة الياقات الزرقاء. القوى العاملة ذات "الياقات البيضاء" هي القوى العاملة التي تقوم بأعمال ذهنية أكثر منها بدنية وتتولّى معالجة المعلومات، ويعمل معظمهم في المكاتب والمتاجر. وتشمل هذه الفئة الاستشاريين والمديرين الإداريين. أمّا القوى العاملة التي تقع في فئة "الياقات الزرقاء" فهي القوى العاملة التي تقوم بأعمال بدنية مثل تشغيل الآلات والمعدات وغيرها من الوظائف الإنتاجية. نجدها في المعامل، ومواقع البناء، والمزارع، وفي خدمات التوصيل. ومع نمو القطاعات الخدمية، نشأت فئة جديدة من القوى العاملة وهي "القوى العاملة الخدمية" التي تُقدم منتجات غير ملموسة للأعمال التجارية والعملاء. بعض هذه المهن الخدمية يتطلب مستويات عالية من التعليم والمهارات، في حين أن بعضها الآخر لا يحتم وجود هذا المستوى الرفيع من المهارة.

متطلبات العمل المتغيرة Changing Job Requirements

تحتاج الأعمال التجارية إلى القوى العاملة من الياقات البيضاء والياقات الزرقاء، والقوى العاملة الخدمية على حدّ سواء. يسهم ارتفاع مستوى استخدام أجهزة الحاسوب وتقنية المعلومات في المصانع والمزارع وفي أعمال البناء في تغيير أنواع كثيرة من الأعمال. وتتطلب هذه التغيرات مستويات أعلى من التعليم والتدريب الفني المتخصص. ففي السنوات العشر المقبلة، ستستدعي الكثير من الوظائف الجديدة مستوى تعليمياً يتعدّى التعليم الثانوي. طبيعة العمل ستتطور في المستقبل نتيجة لعدة عوامل، من بينها خيارات المستهلك، والدورات الاقتصادية، والتقنيات الجديدة، والمنافسة بين الأعمال التجارية.

خيارات المستهلك Consumer Preferences تتأثر الوظائف بطلب العميل للمنتجات والخدمات. في بعض الحالات، تدخل منتجات جديدة على السوق فتصبح المنتجات الموجودة في السوق منتجات بالية وقديمة، وتجد القوى العاملة التي تعمل في مجال تقديم هذه المنتجات القديمة أن وظائفها قد تغيرت أو أنها حتى ألغيت، مقابل ظهور وظائف جديدة نتيجة الطلب على المنتجات الجديدة.

الدورات الاقتصادية Economic Cycles تؤثر التغيرات الاقتصادية بدورها على فرص العمل المتاحة. عند توسّع أعمال الأعمال التجارية نتيجة إقدام العملاء على شراء كميات أكبر من السلع والخدمات، تنشأ وظائف جديدة لتلبية الطلب المتزايد. وهكذا يتم توظيف عدد أكبر من القوى العاملة التي تجني كمية أكبر من المال وتزيد قوتها الشرائية وتصبح بدورها قادرة على إنفاق كميات أكبر من المال على السلع والخدمات. يمكن أن تدفع الأسعار المرتفعة العملاء إلى خفض الكميات التي يشترونها. عندما ترتفع معدلات الفائدة في دول كثيرة حول العالم، تجد الأعمال التجارية والعملاء صعوبة في الحصول على قروض.

ونتيجة ذلك، يتراجع الطلب على السلع والخدمات، فيتم إلغاء بعض من الوظائف أو خفض عدد ساعات العمل، ويتراجع الإنفاق والطلب أكثر فأكثر نتيجة ضعف الاقتصاد.

التقنيات الجديدة New Technologies "التقنية" تعني استخدام معدات تعمل بطريقة أوتوماتيكية، وأجهزة إلكترونية، وأنظمة حاسوب مدمجة مع بعضها البعض لتعزيز كفاءة عملية إنتاج السلع والخدمات. والتقنية مهمة في بيئة العمل على اعتبار أنها تحسن مستوى الكفاءة وبالتالي تساعد الأعمال التجارية على المحافظة على تنافسيتها. التقدم الحاصل في مجال التقنية اليوم، مثل الذكاء الاصطناعي، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والروبوتات قد خفض الحاجة إلى عمال الإنتاج في الكثير من القطاعات الصناعية مثل صناعة الفولاذ وصناعة السيارات وصناعة العجلات وصناعة الإلكترونيات. كما خفضت نظم التواصل المعقدة المبنية على تقنية الحوسبة السحابية بدورها الحاجة إلى موظفي المكاتب مثل الإداريين والمحاسبين. فالتقنيات الجديدة تغير أنواع الوظائف المطلوبة في مجال الصناعة والإنتاج، وأيضاً، تغير التقنيات الجديدة طريقة عمل وأداء موظفي المكاتب، وعمال الخدمة، والأخصائيين.



كيف تؤدي الأتمتة والتقنية إلى تغيير طريقة تشغيل المصانع؟
عدد بعض الأمثلة.

اشرح لماذا عليك فهم التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل، كالتطورات التقنية على سبيل المثال، وأنت تسعى إلى تحديد أهدافك في الحياة.



العمل كفريق



كل سنة، تُحدّد مجلة "فورتن" Fortune Magazine ومعهد "المكان الأفضل للعمل" Great place to work قائمة "بأفضل الشركات للعمل فيها" حول العالم بالاستناد إلى استبيانات لموظفي عدد من الشركات الكبرى. قم أنت وفريقك بوضع قائمة بعشرة أمور يمكن أن تقوم بها الشركات حتى تصبح على قائمة "أفضل الشركات"

المنافسة بين الشركات Business Competition يجب أن تحافظ الشركات على قدرتها التنافسية كي تضمن بقاءها في السوق. وتسعى الأعمال التجارية اليوم إلى تأمين قوى بشرية عاملة تتمتع بمهارات عالية في المجال التجاري، بهدف الحفاظ على مكانتها التنافسية. كما ويساعد تركيب معدات جديدة وإعادة تنظيم إجراءات العمل في حث القوى العاملة على زيادة إنتاجيتها. ويمكن أن تتخذ الأعمال التجارية قراراً بتقليص العمالة **Downsizing**، أي إجراء تخفيض مدروس لعدد الموظفين بهدف خفض التكاليف وزيادة فعالية أعمالها. أمّا في حال قرّرت الأعمال التجارية الاستعانة بمصادر خارجية **Outsourcing**، فهي بالتالي تقرّر تحويل أحد أعمالها إلى شركة أخرى تنجزه بتكلفة أقل. وبحسب التقرير الصادر في شهر مارس 2022 حول "حجم سوق الاستعانة بمصادر خارجية في المملكة العربية السعودية المتوقع حتى عام 2028"، فإن حجم هذه السوق قد وصل إلى حوالي 10 مليارات ريال سعودي في عام 2021.



اختبر معلوماتك

أذكر بعض العوامل المؤثرة في إحداث تغييرات القوى العاملة.

لمحة عامة عن مجال إدارة الموارد البشرية Human Resources Overview 2-1-4

العمل في أي شركة، يتم على يد موظفي المنظمة. والموظفون الذين يملكون المعرفة والمهارات اللازمة وينفذون العمل على مستوى عالٍ من الجودة يسهمون في نجاح الشركة. الشركات التي تواجه صعوبة في استقطاب موظفين مؤهلين، أو التي فيها بيئة عمل غير مشجعة، أو تعاني من مسائل ذات صلة بالجودة والهدر وأخطاء الموظفين، فسوف تواجه صعوبة في المحافظة على تنافسيتها أو تلبية احتياجات عملائها.



فكر في الأماكن التي تقصدها بشكل متكرر. من هم في رأيك العمال الذين يعملون في العلق؟ وهل من عمال يعملون بشكل خفي؟

تشمل إدارة "الموارد البشرية" كل الموظفين الذين يعملون في الشركة، كالفرق الإداري، وعموم الموظفين، والعمال العاملين بدوام كامل وجزئي. الأشخاص الذين يتم تعيينهم لشغل الوظائف المؤقتة والأشخاص الذين عملوا في الشركة لسنوات طويلة هم أيضاً من الموارد البشرية. وتُعد إدارة الموارد البشرية إحدى المسؤوليات الأهم في الأعمال التجارية. فغالبية الأعمال التجارية المتوسطة إلى كبيرة الحجم في الدول المتقدمة لديها إدارة مخصصة لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها.

أهداف إدارة الموارد البشرية Human Resources Goals

تختلف إدارة الموارد البشرية تقريباً عن مجمل الموارد الأخرى التي تحتاجها الأعمال التجارية، حيث يجلب الأشخاص معهم إلى وظائفهم مجموعة متنوعة من المعرفة والمهارات والخبرات والدافعية لتقديم الأفضل. فكل شركة تستخدم عناصرها البشرية بطريقتها. فبعض العناصر البشرية تؤدي أعمالاً بدنية شاقة، وبعض العناصر الأخرى تقوم بتشغيل معدات تقنية معقدة، فيما تكون عناصر أخرى مكلفة بتشغيل معدات ثقيلة. بعض العناصر قد تعمل ضمن مجموعات، وذلك يتطلب إتقان مهارات التعامل بفعالية مع الآخرين لتعزيز العمل الجماعي. وبعض العناصر تعمل بشكل منفرد وتعتمد في ذلك على قدراتها

ومهاراتها الشخصية. المديرون يوجهون الآخرين ويتخذون قرارات ويضعون خططاً من شأنها أن تؤثر في الشركة برمتها. يجب أن يكون الموظفون الجدد مستعدين لاتباع التوجيهات، ومن الممكن أن يُمنحوا صلاحية اتخاذ بعض القرارات القليلة في بداية عملهم.

يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على التعامل مع الاختلافات ومع القدرات المتميزة التي يملكها كل موظف، ويجب عليها أن تطور قوى عاملة تتسم بالإنتاجية والكفاءة. هناك سبعة أهداف أساسية لإدارة الموارد البشرية:

1. تحديد القوى العاملة التي تحتاج إليها الشركة.

2. المحافظة على عدد كافٍ من الموظفين لتلبية الحاجات المستقبلية للشركة.

3. مواءمة القدرات والاهتمامات الشخصية مع الوظائف المتاحة.

4. تأمين التدريب والتطوير المهني لتأهيل الأشخاص لوظائفهم وتحسين قدرتهم على مواكبة المتطلبات الوظيفية المتغيرة.

5. وضع خطط لمنح الموظفين تعويضات مالية أو عينية متعلقة بأعمالهم.

6. حماية صحة وسلامة الموظفين.

7. المحافظة على بيئة عمل منتجة ومحفزة.



تلبية متطلبات تدريب الموظفين والمحافظة عليهم هي أحد التحديات الكبيرة التي تواجه مدير الموارد البشرية. أذكر بعض التحديات الأخرى.

أنشطة إدارة الموارد البشرية Human Resources Activities

تنقسم أعمال إدارة الموارد البشرية إلى أربع فئات هي كالتالي: التخطيط والتوظيف، والتعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين. يوضح الشكل 4-2 الأنشطة التي تندرج تحت كل فئة من هذه الفئات.

"أنشطة التخطيط والتوظيف" التي تختص بتحديد الوظائف في الشركة وشغلها بأشخاص مؤهلين. "التعويضات والمزايا" تهتم بتخطيط وإدارة الرواتب، وسجلات الموظفين، وبرامج المزايا. "إدارة الأداء" تعنى بتقييم العمل الذي يؤديه الموظف وتحسين الأداء من خلال التدريب والتطوير المهني. "علاقات الموظفين" هي الجهة التي تضمن وجود بيئة عمل سليمة، وصحية، ومنتجة لجميع الموظفين.

أنشطة إدارة الموارد البشرية			
التخطيط والتسكين	التعويضات والمزايا	إدارة الأداء	علاقات الموظفين
- تحليل الوظائف - التوظيف والاختيار - التسكين في الوظائف	- تخطيط الرواتب والأجور - تخطيط المزايا - جدول الرواتب، والمزايا، وإدارة سجلات الموظفين	- تقييم الأداء - تحسين الأداء - إدارة الترقيات، والنقل، وإنهاء الخدمة	- تخطيط الصحة والسلامة - العلاقات العمالية - إنفاذ قانون وتنظيمات العمل - التطوير التنظيمي

الشكل 4-2

ما الأنشطة الأهم لنجاح الشركة؟ اشرح إجابتك.

اختبر معلوماتك

ما هي الأهداف السبعة التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يلي ليس مثلاً على قطاع منتج للسلع؟
أ. البناء

ب. الصناعة

ج. الرعاية الصحية

د. التعدين

2. أي مما يلي لا يندرج تحت أنشطة إدارة الموارد البشرية الأساسية؟

أ. تسكين الوظائف

ب. علاقات الموظفين

ج. إدارة الأداء

د. المبيعات

3. الشخص الذي يقوم بأعمال ذهنية أكثر منها بدنية، ويتولى معالجة المعلومات هو في فئة:

أ. الياقات الزرقاء

ب. مديري الموارد البشرية

ج. الياقات البيضاء

د. رواد الأعمال

4. أي مما يلي ليس جزءاً من إدارة الموارد البشرية في الشركات؟

أ. المديرون

ب. الموظفون العاملون بدوام كامل

ج. الموظفون العاملون بدوام جزئي

د. كل ما سبق يدخل ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية

مساحة البحث والابتكار

5. الرياضيات: بلغ عدد سكان المملكة 36 مليون نسمة تقريباً في العام 2022 (المصدر: بيانات الأمم المتحدة). في حال كان 6 ملايين منهم بدون عمل، فما نسبة البطالة؟

نحو 16.7% من السكان لا يعملون:

6 ملايين ÷ 36 مليوناً = 0.16666 أو 16.7%.

6. الفن: تصفح الصحف والمجلات واقطع منها الصور التي تمثل فئات الأنشطة العامة الأربع التي تتولاها إدارة الموارد البشرية، وألصق هذه الصور على لوح كبير لتصنع منها لوحة تبرز هذه الأنشطة المتعددة. اعرض لوحك على زملائك متحدثاً عن الأنشطة التي تبرزها هذه اللوحة.

اختر موقعا لعرض اللوحات،

وامنح الوقت لطلابك ليتحدثوا عن عملهم.



2-4 إدارة الموارد البشرية

أهداف التعلم

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:
- 1-2-4 تحديد أنشطة تخطيط وتسكين الوظائف المهمة.
 - 2-2-4 وصف خطط التعويضات والمزايا.
 - 3-2-4 التعرف على أهداف إدارة الأداء.

المصطلحات الرئيسية

تحليل الوظيفة	Job Analysis
التعويض	Compensation
الرواتب والأجور	Salary and Wages
المزايا	Benefits
نظام الحوافز	Incentive Systems
الترقية الوظيفية	Promotion
النقل	Transfer
إنهاء الخدمة	Termination

من واقع الحياة

«كيف كان يومك؟» سألت بشرى شريكها في العمل أثناء جلوسها، مُنهكة بعد يوم شاق.

«كان جيدًا إلى أن أتت سارة لرؤيتي»، أجابتها ليلي بعد أن رفعت عينيها عن التقرير الذي كانت تطلعه لتنظر إلى بشرى «ستغادرننا لتنضم إلى أحد منافسينا».

«يا للأسف»، قالت بشرى مضيفة: «كانت سارة جيدة في التعامل مع العملاء وعملها مميز. هل أخبرتك عن سبب مغادرتها؟»

«الأسباب الاعتيادية: مزايا أفضل، وفرص أكبر للتقدم»، أجابتها ليلي.

«يجب أن نبحث عن بديل على الفور»، قالت بشرى. «سأتصل بمكتب التوظيف يوم غد».

«ربما يجدر بنا أن نأخذ وقتنا لنفكر في احتياجاتنا. فقد حان الوقت لأن نضع استراتيجية أفضل للتوظيف عوضًا عن الإسراع إلى تأمين البديل عمن يغادرننا»، أوعزت ليلي.

«معك حق يا ليلي، يجب أن نحول هذا الأمر إلى فرصة لنراجع الاستراتيجية التي نتبعها لإدارة مواردنا البشرية. إنني متأكدة بأن ثمة أمور يمكن أن نقوم بها لتعزيز تنافسيتنا. يجب أن نركز بشكل أكبر على الاستراتيجية التي نتبعها للمحافظة على موظفينا الموهوبين».

1-2-4 تخطيط وتوظيف الموارد البشرية Human Resources Planning and Staffing

تعمل إدارة الموارد البشرية على تعيين الموظفين المناسبين، وضمان إنتاجيتهم، وضمان دفع حقوقهم المالية، وضمان رضاهم. في حال أدت الموارد البشرية دورها على الوجه المطلوب، تحصل الشركة على موظفين يؤدون أعمالهم بمهنية عالية، وهذا يساهم في نجاح الأعمال التجارية وربحياتها.

التخطيط وتحليل الوظائف Planning and Job Analysis

تبدأ إدارة الموارد البشرية بتحليل الوضع الراهن للمنظمة وتحليل الوضع المستقبلي الذي تتشده. وبناءً عليه تبدأ بتخطيط الاحتياج من القوى العاملة بالأعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة المنظمة. ينبغي توخي الحذر عند اتخاذ القرارات بتوظيف الأشخاص. فبمجرد توظيف شخص ما، تصبح الشركة ملزمة بدفع حقوقه المالية بغض النظر ما إذا كانت الشركة تحقق أرباحاً أم لا. بالتالي، ينبغي أن يتم تعيين الموظف عندما يكون العمل المطلوب منه عملاً يضيف على أرباح الشركة أكثر مما يكلفها.

تصنيف الموظفين Classifying Employees يجب أن تقرّر الشركة إن كان الشخص الذي تريد تعيينه سيكون موظفًا دائمًا أو مؤقتًا. "الموظف الدائم" هو الموظف الذي تلتزم الشركة معه بعقد طويل المدى بحيث يكون من المتوقع أن يستمر هذا الموظف في العمل لدى الشركة طالما أن الشركة تحقق الأرباح والموظف يؤدي عمله بمهنية عالية. "الموظف المؤقت" هو الموظف الذي يتم تعيينه لفترة محدّدة من الزمن أو لتنفيذ مهمة محدّدة.

يشعر الموظف الدائم أنه جزء من الشركة، بالتالي يكون عادة أكثر إنتاجية من الموظف المؤقت، لكن قدرة الشركة على السيطرة على مواردها تكون أكبر مع الموظفين المؤقتين حيث إنها تدفع للموظف المؤقت أجر عمله إلى حين انتهاء المهمة المُسندة إليه. تستعين الشركات عادة بالموظفين المؤقتين خلال فترات الذروة أو عندما تحتاج إلى تنفيذ مهمة خاصة. يعمل الموظف الدائم أو المؤقت بدوام كامل أو بدوام جزئي. يعمل "الموظف العامل بدوام كامل" عادة ما بين 40 و48 ساعة في الأسبوع، في حين أنّ دوام "الموظف العامل بدوام جزئي" يكون أقصر إما بعدد ساعات عمل أقل في اليوم وإما بعدد أيام عمل أقل في الأسبوع. في المملكة العربية السعودية، ينص النظام على أنّ عدد ساعات العمل للموظف هو 48 ساعة كحدّ أقصى، يُخفّض إلى حوالي 30 ساعة للموظفين المسلمين خلال شهر رمضان المبارك.

تحديد متطلبات الوظيفة Determining Job Requirements قبل البدء بعملية التوظيف، يدرس موظفو الموارد البشرية مهام ومهارات شاغل الوظيفة، ولا بدّ هنا من معلومات محدّدة عن الوظيفة حتى يتم تعيين الشخص الذي يملك المهارات المناسبة. عادةً ما يتم جمع هذه المعلومات من خلال دراسة وتحليل الوظيفة.

تحليل الوظيفة Job Analysis هو دراسة معينة لوظيفة محدّدة في سبيل وضع توصيف تفصيلي للمهام والمهارات الوظيفية المطلوبة لشغل هذه الوظيفة. يدرس موظفو الموارد البشرية الوظيفة الحالية بالتفصيل من خلال ملاحظة سير العمل ومن خلال التحدّث إلى الموظفين والمديرين، فيحدّدون كافة المهام الوظيفية المهمة، وكذلك المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح. يساعد تحليل الوظيفة على تحديد أنسب آلية لتغطية احتياجات الشركة (موظف دائم أو مؤقت، دوام جزئي أو كامل).

التوظيف والتعيين Recruiting and Hiring

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات والمهارات اللازمة، يجب تحديد آلية استقطاب الموظفين المحتملين الذين يستوفون المتطلبات. في حال لم يتم تنفيذ هذا البحث بعناية، يمكن أن يتكبّد صاحب العمل الكثير من الوقت والنفقات من دون أن يجد الموظف المناسب. توجد عدة مصادر جيّدة لاستقطاب المرشحين الأكفاء من الموظفين نستعرضها في الشكل 3-4.



لماذا قد يختار عمل تجاري عدم وضع إعلان عن وظيفة شاغرة خارج نطاق الشركة؟

ينبغي على الشركات أن تستعين بالمصادر التي تؤمن عددًا ملائمًا من المرشحين المؤهلين للموقع الوظيفي، وينبغي أن يتحلى المرشحون بالمهارات اللازمة للوظيفة وأن تكون لديهم الرغبة في العمل لدى الشركة.

بعض المصادر الفعالة لاستقطاب طالبي العمل	
مكتب التوظيف في الشركة	مواقع التوظيف مثل لينكدإن "LinkedIn"
المواقع الإلكترونية الخاصة بالشركة	الإعلانات في الصحف والمنشورات
مكاتب التوظيف، العامة منها والخاصة	مكاتب التوظيف، في المدارس والجامعات
الوكالات المتخصصة بتوظيف المسؤولين التنفيذيين	الإعلان عبر القنوات الإذاعية والتلفزيونية
المجلات المتخصصة	التوصية من موظفين آخرين
مواقع البحث عن الوظائف والمهن	مواقع التواصل الاجتماعي

الشكل 3-4

لم قد يستعين صاحب العمل بعدة مصادر لتوظيف موظفين جدد؟

آلية تقديم الطلب The Application Process تطلب غالبية الشركات من المتقدمين تعبئة طلب توظيف يجمع معلومات شخصية ومعلومات عن الخلفية التعليمية وعن الخبرات المهنية للمتقدم للوظيفة، كما يمكن أن يستفسر طلب التوظيف عن مهارات محدّدة لها علاقة بالوظيفة، ويطلب كذلك تفاصيل الاتصال بأشخاص يمكن أن يشكّلوا مرجعًا عن مقدّم الطلب. يمكن أن يُطلب من مقدّم الطلب أن يرفق سيرة ذاتية مع الطلب. تُستخدم الطلبات لاستبعاد الأشخاص الذين يبدوون في الظاهر أنهم غير مؤهلين للوظيفة وتحديد أولئك الذين يبدوون أنهم مؤهلون بشكل مناسب ومميز.

بعد مراجعة الطلبات الواردة، تتم دراسة ملفات المرشحين الذين اجتازوا مرحلة الاستبعاد الأولية بدقة، وهنا يمكن الاتصال بالأشخاص الذين تم تحديدهم كمرجع.

يختار صاحب العمل عدد مناسب من المرشحين للمقابلة، ويمكن أن يطلب منهم أن ينفذوا اختبارات خاصة لها علاقة بالمعرفة والمهارات اللازمة للوظيفة. خلال المقابلة، يمكن تعريف المرشح ببيئة العمل، والمديرين والزملاء، ويُقدّم للمرشح وصف مفصل عن الشركة والوظيفة. وفي خطوة أخيرة، يتم عرض الوظيفة على المرشح الذي يملك المؤهلات الأكثر تطابقًا مع متطلبات الوظيفة.

الإرشاد والتوجيه للموظفين الجدد New Employee Orientation الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف هي مساعدة الموظفين الجدد على الانطلاق بصورة جيدة في الشركة.

ضمن إطار هذه العملية، يجتمع الموظف الجديد بأخصائي الموارد البشرية لاستكمال كافة الاستثمارات والمستندات اللازمة لاستكمال إجراءات التعيين، وما يتعلّق بعقد العمل وما يتضمنه من مزايا مالية، أو أي من المزايا الأخرى. بموجب هذه العملية، تضع الشركة سجلًا كاملاً عن الموظف. يتم تدريب الموظف الجديد عادة ضمن برنامج التهيئة والإرشاد للموظفين الجدد، من خلال تعيين زميل من أصحاب الخبرة أو مرشد له.

يجيب المرشد عن أسئلة الموظف الجديد، ويساعده على حل المشكلات وبناء ثقته بالوظيفة الجديدة. يمكن أن تحدّد الشركة فترة تجريبية تمتد ما بين عدّة أسابيع إلى عدّة أشهر يتم خلالها تقييم أداء الموظف الجديد للتأكد من أن أدائه أصبح على قدر توقعات الشركة.



اختبر معلوماتك

لماذا تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تخطيط ودراسة الوظائف قبل البدء بعملية التوظيف؟

رؤى تجارية

رفع مستوى مهارات القوى العاملة

المستقبلي المحلي والعالمي. "يحرص البرنامج على تنمية مهارة المواطنين عبر توفير فرص التعلّم مدى الحياة، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال". برنامج تمهير هو مبادرة أخرى ذات صلة. فبحسب المنصة الوطنية الموحدة، فإن هذا البرنامج يقدّم التدريب على رأس العمل "لتطوير مهارات خريجي الجامعات والمعاهد والكليات السعودية والأجنبية". يقدّم البرنامج خدماته إلى حديثي التخرج وللذين سبق لهم العمل من خلال تأمين تدريب عملي لهم لدى الشركات الخاصة والجهات الحكومية.

التفكير الناقد

1. كيف يساعد التدريب الفعلي في مقر العمل لدى جهة حكومية، حديثي التخرج على بدء مسيرتهم المهنية؟
2. لماذا يعد التدريب على رأس العمل مهمًا إلى جانب التعليم العام؟

تُعتبر فئة الشباب الركيزة الأساسية لنجاح "رؤية السعودية 2030"، وهؤلاء الشباب هم جيل المستقبل الذي سيشكّل القوى العاملة الداعمة للازدهار الاقتصادي المنشود، والذي يتطلب منهم العزيمة والإصرار، والتسلّح بالعلم واكتساب المهارات في مختلف المجالات. وعليه، فإنّ المملكة العربية السعودية لا تستثمر في البنية التحتية فحسب، إنّما تستثمر أيضًا في الأشخاص، من خلال مجموعة من المبادرات الهادفة إلى تدريب وتطوير القوى العاملة كي تكتسب الصفات اللازمة التي تخوّلها أن تدخل في المنافسة على الصعيد العالمي. يعد برنامج تنمية القدرات البشرية من إحدى هذه المبادرات. وبموجب "رؤية السعودية 2030"، يُطور هذا البرنامج القدرات الرئيسة من خلال تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف. ويركّز البرنامج على تطوير أساس تعليمي متين للجميع يساهم في غرس القيم منذ سن مبكرة وتأهيل الشباب لسوق العمل

يُعتبر كسب المال أحد الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل. **التعويض Compensation** هو مبلغ المال الذي يُدفع إلى الموظف مقابل عمل ينجزه. ويتألف التعويض من جزئين، وهما: **الرواتب والأجور Salary and Wages** وهي المبالغ المالية التي تُدفع مباشرة إلى الموظف عند إتمام عمل ما. أمّا **التعويضات الأخرى**، فلا تكون على شكل مبالغ مالية تُدفع مباشرة إلى الموظف، إنّما هي ما يُعرف باسم **المزايا Benefits**، مثل التأمين، والإجازات، وخطط التقاعد، وبرامج الصحة والسلامة المهنية.

طرق التعويض Compensation Methods

"الأجر مقابل الوقت"، بحيث يتلقى الموظف مبلغًا محددًا من المال مقابل كل ساعة عمل. "الراتب المقطوع"، وهو مبلغ محدد من المال مقابل كل أسبوع أو شهر عمل. لا يركز أي من هذين النوعين من التعويضات بشكل مباشر على كمية العمل المنجز أو جودته، بل على أساس الفترة التي يتم فيها إنجاز العمل. ولذلك من السهل إدارة وضبط هذا النظام؛ فلا يتوجب على الشركة سوى متابعة الوقت الذي يستغرقه الموظف في إنجاز العمل.



لو كنت موظف مبيعات عن بعد، فهل تفضّل عمولة على المبيعات أو أجر بالساعة؟ اشرح إجابتك.

نظام **الحوافز Incentive Systems** هو نظام يربط مبلغ التعويضات بنسبة عمل أو جودة أداء الموظف. بعض الشركات تقدّم "عمولات" لموظفيها بحيث يتقاضى الموظف نسبة مئوية من مبيعاته؛ فالعمولات هي أمر متعارف عليه لدى مندوبي المبيعات. نظام "الدفع بالقطعة" هو نوع آخر من أنظمة "الدفع بحسب الأداء" بحيث يتلقى الموظف مبلغًا محددًا من المال عن كل قطعة ينتجها. نظام الدفع بالقطعة هو نظام شائع في قطاع الصناعة، والزراعة، ومراكز الخدمة حيث يتلقى العامل مبلغًا من المال عن كل قطعة ثياب يخيطنها، أو عن مكالمة يرد عليها، أو كل طلب يعالجه.

تطبّق بعض الشركات نظام تعويض يتألف من "راتب أساسي

زائد حافز" بحيث يجمع هذا النظام ما بين أجر أو راتب ومبلغ إضافي يُحدّد بناءً على أداء الموظف. مشاركة الأرباح هي من هذا النوع بحيث يتلقى الموظف التعويض النظامي بالإضافة إلى حصة من أرباح الشركة. هذا النظام يشجّع الالتزام، والعمل ضمن فريق واحد، والأداء الفعال لزيادة الأرباح.

العمل كفريق



جرت العادة أن يدفع تجار السيارات عمولة مباشرة لموظفي المبيعات. يمنح بعض التجار اليوم لكل موظف مبيعات راتبًا مع علاوة تُحتسب من خلال قياس رضا العملاء. قم أنت وفريقك بمناقشة الأثر الذي يمكن أن يحدثه هذا التغيير على أداء موظفي المبيعات والسبب الذي دعا تجار السيارات إلى تبني هذا التغيير.

مزايا الموظفين Employee Benefits

في الكثير من الشركات حول العالم، تصل نسبة الميزة المالية التي يحصل عليها الموظف إلى 20-40% من إجمالي راتبه. فإذا كان الموظف يتقاضى 100 ريال سعودي عن الساعة، تضاف إلى هذا المبلغ 30% عن الفوائد لتصبح تكلفة الساعة 130 ريالاً سعودياً. وإذا عمل الموظف لمدة 40 ساعة في الأسبوع، فيمكن أن يتجاوز راتبه أو أجره الإجمالي 249,000 ريالاً سعودياً في السنة.

في غالبية الدول، يفرض قانون العمل تقديم بعض المزايا للموظفين بحيث يتوجب على غالبية الأعمال التجارية أن تقدم وأن تدفع كافة المزايا المفروضة، والتي تشمل بدل ساعات العمل الإضافي، التأمين الاجتماعي، المساهمات في صناديق تعويضات الإصابات المهنية. وفي بعض أنحاء العالم، يجوز للموظف الذي يعمل بدوام كامل أن يتوقع من صاحب العمل أن يغطي تكاليف التأمين على الصحة العامة، وتكاليف التأمين على صحة الأسنان، وكذلك تكاليف التأمين ضد الإعاقة. في المملكة العربية السعودية، الشركات الخاصة ملزمة قانوناً بتغطية التأمين الصحي لموظفيها ولأسرهم.

الوقت الذي يقضيه الموظف بعيداً عن العمل في إجازات هو نوع آخر من المزايا المقدمة للموظفين. منح قانون العمل في المملكة العربية السعودية الموظفين الحق بعدد 21 يوم إجازة مدفوعة في السنة. الإجازات المدفوعة هي من المزايا المكلفة على اعتبار أن الموظف يتقاضى أموالاً عن وقت يمضيه خارج العمل. ولكن من ناحية أخرى، إن الوقت الذي يمضيه الموظف بعيداً عن العمل يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية ورضا هذا الموظف. قد تشمل المزايا الأخرى التي تقدمها الشركات برامج الادخار للتقاعد، والإجازات الشخصية أو المرضية، وجدول العمل المرنة.



ما أنواع المزايا المهمة بالنسبة إليك؟



اختبر معلوماتك

عدد ثلاثة أنواع من أنظمة الحوافز المقدمة ضمن تعويضات الموظفين.

إدارة الأداء Compensation and Benefits

3-2-4

يعمل المديرون عن قرب مع مرؤوسيهـم للتأكد من تحقيق المستهدفات مقارنةً بالخطط الموضوعة. يُتوقع من كل موظف أن يستوفي معايير الجودة، وأن يعمل بكل كفاءة، وأن يقيم علاقات مهنية فعّالة مع زملائه ومع المديرين والعملاء. ومع تغيّر طبيعة الوظائف، يتم استحداث آلات وأجهزة وإجراءات جديدة، ويقع على الموظّفين أن يرفعوا مستوى مهاراتهم لمواكبة متطلبات العمل المستجدة هذه. تقدّم غالبية الشركات برامج تدريب وتطوير مهني لمساعدة موظفيها على تأدية أعمالهم بشكل جيّد.

تقييم أداء الموظف Employee Evaluation

يتوجب على المديرين أن يقيّموا عمل كل موظف من موظفيهم بشكل منتظم. وتعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إعداد إجراءات واستمارات التقييم، ويتم تدريب المديرين على تنفيذ تقييمات موضوعية وعلى عقد اجتماعات التقييم الفعّالة مع موظفيهم. تحتفظ إدارة الموارد البشرية بسجلات تقييم الموظف في سجلّ الموظف.

آلية التقييم The Evaluation Process تركّز عملية تقييم الأداء على المهام الوظيفية المطلوبة من كل موظف، وتتوقف عند كفاءات العمل المهمة المتوقعة من جميع الموظّفين، وتشمل التواصل، والعلاقات مع الآخرين، وجودة العمل وكميته، والسلوكيات الأخلاقية.

يُعطي المديرون استمارات التقييم لتعبئتها. ويتم اتخاذ قرار التقييم بالاستناد إلى ملاحظة أداء الموظف وإلى مراجعة جودة وكمية العمل الذي يؤديه. عند العمل ضمن فريق واحد، قد يُطلب من الزملاء تقديم آرائهم وملاحظاتهم. باستخدام استمارة التقييم، يضع المدير علامة للمهارات المحددة، ويحدّد نقاط القوة عند كل موظف وكذلك النقاط التي تحتاج إلى تحسين. يتم إخبار الموظف بمخرجات التقييم عن طريق ملاحظات شفوية أو خطية.

الترقيات الوظيفية، والنقل، وإنهاء الخدمة Promotions, Transfers, and Terminations

يتوقع الموظف أنه في حال عمل لدى الشركة لمدة طويلة وكان أدائه جيّدًا أن يتم مكافأته بزيادة في الراتب أو ترقية. **الترقية الوظيفية Promotion** هي نقل الموظف إلى مرتبة أعلى، وبمسؤوليات أكبر. تحرص الشركات على المحافظة على الموظف الجيّد، وأن يكون الموظف المثابر في موقع يحقق أعلى فائدة للشركة. ينبغي على الشركات أن تسكن الشواغر عن طريق ترقية الموظّفين الحاليين، وذلك حسب الأرقام الوظيفية المتاحة بحيث تُسهم هذه الترقية في تحفيز الموظف المتميز وبقائه في الشركة ومواصلة العمل فيها بكفاءة عالية.

في بعض الحالات، قد لا توجد فرصة للترقية داخل الشركة، ويرغب الموظفون في تغيير وظيفتهم. وفي بعض الحالات الأخرى، يتم إلغاء وظيفة معينة واستحداث وظيفة أخرى. يحق للموظف قبول **النقل Transfer** الوظيفي الذي هو تكليف للموظف بوظيفة أخرى على نفس درجة المسؤولية ضمن الشركة. يمكن أن يُمثل النقل الوظيفي للموظف تحديًا جديدًا أو أن يكون أقرب إلى مهارات هذا الموظف.

في حال لم يكن أداء الموظف على قدر تطلعات الشركة أو في حال تقليص عدد الوظائف، فقد تضطر الشركة إلى إنهاء خدمة الموظّفين. **إنهاء الخدمة Termination** إنهاء العلاقة المهنية بين الشركة والموظف. ويمكن أن يكون إنهاء الخدمة عبارة عن "فصل" ينهي الخدمة بسبب سلوكيات غير سليمة في العمل. "تسريح" هو نوع آخر من أنواع إنهاء الخدمة، ويمكن أن يحصل لتحقيق تخفيض مؤقت أو نهائي لعدد الموظّفين بسبب تغيّر أوضاع العمل. يجب على الشركة أن تتفّذ عملية إنهاء الخدمة بحذر وأن تستوفي كافة الشروط القانونية، وأن تقدّم أقصى درجات المساعدة للموظف الذي تطلب منه المغادرة.



هل يكفيك الراتب أو الأجر المناسب لتكون راضياً عن وظيفتك؟
ما هي الأمور الأخرى التي تتوقعها؟



اختبر معلوماتك

ما الغرض من اجتماع التقييم؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. يعد الموظف الذي تلتزم تجاهه الشركة بعقد طويل الأمد موظفًا:

- أ. بدوام كامل
- ب. بدوام جزئي
- ج. دائماً
- د. مؤقتاً

2. صواب أم خطأ. يتوجب على الشركات أن تجري مقابلات مع جميع الذين يقدمون طلب بالعمل لدى الشركة.

. خطأ: ينبغي ألا تهدر شركة وقتها في إجراء مقابلات مع أشخاص غير مؤهلين.

3. كمتوسط في غالبية الشركات حول العالم، تصل نسبة التعويضات التي يتم إنفاقها على المزايا إلى:

- أ. أقل من 5%
- ب. 10%-20%
- ج. 20%-40%
- د. أكثر من 50%

4. تنتهي العلاقة المهنية بين الشركة والموظف مع

- أ. إنهاء الخدمة
- ب. مقابلة
- ج. تقييم
- د. دعوى قضائية

مساحة البحث والابتكار

5. الرياضيات: تتقاضى حليلة مبلغ 3,000 ريال سعودي. في الشهر زائد عمولة 2% عن مجمل المبيعات. تتقاضى كذلك علاوة سنوية قدرها 4,500 ريال سعودي. في حال بلغت مبيعاتها 186,200 ريالاً سعودياً. في السنة. ما إجمالي مبلغ التعويضات الذي تلقتة عن السنة؟

6. البحث: استخدم الانترنت لتحديد أربعة مصادر متنوعة لفرص وظيفية متاحة حالياً. ضع جدولاً للمقارنة بين هذه المواقع الإلكترونية من ناحية فعاليتها في تأمين معلومات حول الوظيفة والشركة وإجراءات تقديم الطلب.

7. التفكير الناقد: لنفترض أنك أخصائي موارد بشرية وتقدم لمشرف جديد نصائح حول أصول عقد اجتماعات تقييم الأداء مع الموظفين. قدم ثلاث توصيات تعطيها للمشرف لضمان فعالية الاجتماع.

الإجابة في الصفحة التالية



مساحة البحث والابتكار

5. الرياضيات: تتقاضى حليلة مبلغ 3,000 ريال سعودي. في الشهر زائد عمولة 2% عن مجمل المبيعات. تتقاضى كذلك علاوة سنوية قدرها 4,500 ريال سعودي. في حال بلغت مبيعاتها 186,200 ريالاً سعودياً. في السنة. ما إجمالي مبلغ التعويضات الذي تلقته عن السنة؟

تبلغ عمولة حليلة من المبيعات 3724 ريالاً سعودياً في السنة (186 ألف ريال سعودي $\times 0.02 = 3724$ ريالاً سعودياً). ويبلغ راتبها 37,200 ريال سعودي (3100 ريال سعودي $\times 12 = 37,200$ ريال سعودي). ويبلغ إجمالي مبلغ التعويضات الذي تلقته عن السنة 45,424 ريالاً سعودياً (3724 ريالاً سعودياً + 37,200 ريال سعودي + 4500 ريال سعودي إضافي = 45,424 ريالاً سعودياً).

6. البحث: استخدم الانترنت لتحديد أربعة مصادر متنوعة لفرص وظيفية متاحة حالياً. ضع جدولاً للمقارنة بين هذه المواقع الإلكترونية من ناحية فعاليتها في تأمين معلومات حول الوظيفة والشركة وإجراءات تقديم الطلب.

. قد تختلف الجداول بحسب المصادر المستخدمة.

7. التفكير الناقد: لنفترض أنك أخصائي موارد بشرية وتقدم لمشرف جديد نصائح حول أصول عقد اجتماعات تقييم الأداء مع الموظفين. قدم ثلاث توصيات تعطيها للمشرف لضمان فعالية الاجتماع.

ستختلف الإجابات كثيراً، وقد يقترح الطلبة أنه لعقد اجتماع فعال لتقييم الأداء، ينبغي أولاً أن يتمتع الاجتماع بالمعنى والموضوعية والإيجابية، وثانياً أن يؤدي إلى اتفاق معقول حول أداء الموظف وأهدافه ومخططاته المستقبلية، وثالثاً أن يصف بالتفصيل الدعم الذي قد يتوقع الموظف الحصول عليه من المدير والشركة بهدف تحسين الأداء.



3-4 الثقافة التنظيمية، وتنوع القوى العاملة

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:
1-3-4 التعرف على العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعّالة.

2-3-4 وصف المزايا التي تحصدها المنظمات، والأفراد، والمجتمع من تنوع وشمولية القوى العاملة.

المصطلحات الرئيسية

الثقافة التنظيمية	Organizational Culture
بيئة العمل	Work Environment
لجنة العمل	Work Committee
التنوع والشمولية	Diversity

من واقع الحياة

«يملك ثلاث سنوات من الخبرة المهنية ذات الصلة.» قرأ إبراهيم هذا السطر في مقطع الوصف الوظيفي، فظن أنه غير مؤهل فهو خريج جديد مع أنه يمتلك كافة المهارات التي تتطلبها الوظيفة، إذ اعتقد أن صاحب العمل لن يعترف بالمهارات التي قد طوّرها من خلال مشاركته في الخدمة المجتمعية وأنشطة القيادة.

«يجب أن يكون نشيطًا وشغوفًا.» قرأت مريم، والتي تبلغ من العمر 58 عامًا، هذه الجملة فيما كانت تطالع الإعلانات الوظيفية على موقع إلكتروني مخصص للوظائف، فلم تقم باستكمال طلب التقدم للوظيفة على اعتبار أن صاحب العمل يبحث عمّن هم في سن الشباب.

هل يمكن أن تؤدي الإعلانات الوظيفية، بشكل مقصود أو غير مقصود، إلى إثني أشخاص مؤهلين عن تقديم الطلبات؟ لبناء أفضل قوى عاملة، لا بد من التركيز في عملية التوظيف على المهارات والقدرات الضرورية لتأدية الوظيفة وليس على نوع الشخص الذي يعتبره المدير الأفضل للوظيفة.

1-3-4 تنمية ثقافة تنظيمية فعّالة Developing an Effective culture

لقد تغيّرت الطريقة التي تعمل بها الأعمال التجارية بشكل كبير خلال العقود القليلة الماضية. بعض هذه التغييرات واضحة جدًا. فقد قلّصت التقنية مثلاً الحاجة إلى القوى العاملة المتدنية المهارة، حيث إنها تتطلب اليوم موظفين يملكون قدرًا أكبر من المهارات. وقد غيّر الإنترنت بدوره الطريقة التي يتواصل فيها العملاء والشركات التجارية، والطريقة التي يعتمدونها لتبادل المعلومات والبيع والشراء.

أدت هيمنة العولمة على الأعمال التجارية إلى زيادة حدّة المنافسة من جهة وإلى تعزيز فرص الأعمال التجارية للوصول إلى عدد أكبر من العملاء الجدد من جهة أخرى. وعلى الرغم من أن التغييرات الأخرى لا تقل أهمية عن العولمة، فهي لا تزال غير واضحة. فعلى سبيل المثال، أصبحت القوى العاملة أكثر تنوعًا في ظل نمو القوى العاملة اليافعة والكبار في السن على حدّ سواء. كذلك، طال التغيير طبيعة الوظائف، إذ أصبح دوام العمل المؤقت ودوام العمل الجزئي أكثر شيوعًا وازداد عدد

الشركات الصغيرة الناجحة. من ناحية أخرى، لجأت الشركات إلى نقل بعض وظائفها إلى دول أخرى بهدف الحد من التكاليف المترتبة على عاقتها. هذا وشهدت الوظائف الصناعية انخفاضاً وتراجعاً فيما نمت الوظائف الخدمية بوتيرة متسارعة إذ لا تتطلب بعضها أي مهارات متخصصة، وذلك على عكس بعض الوظائف المعقدة التي تستدعي المعرفة التقنية والقدرة على الابتكار ومهارات اتخاذ القرارات.

يجب أن تتجاوب الأعمال التجارية مع كل هذه التغييرات وأن تحافظ على ثقافة تنظيمية إيجابية. **الثقافة التنظيمية Organizational Culture** هي البيئة التي يعمل ضمنها الأشخاص، وتشمل المناخ الكلي، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص.

وتُبين الثقافة التنظيمية للموظفين طريقة مُعاملتهم والطريقة الأمثل لتعاملهم مع زملائهم في بيئة وميدان العمل؛ إذ تُحدد الثقافة التنظيمية السلوكيات المقبولة، والسلوكيات الأخرى غير المقبولة. في حال كانت الثقافة التنظيمية إيجابية، يستمتع الموظف بالذهاب إلى العمل، على اعتبار أن علاقته بزملائه والمديرين تكون إيجابية، وعلى اعتبار أنه يرى أن المؤسسة تحترمه وتُثمن جهوده في العمل، وبالتالي يكون متفانياً لتقديم عمل مميز للشركة.

بيئة العمل Work Environment

تشمل **بيئة العمل Work Environment** الأوضاع المادية الملموسة والأجواء النفسية التي تحيط بالموظف. فالأوضاع المادية الملموسة هي مساحة العمل، والمكاتب، وقاعات الاستراحة، وكافة المساحات الأخرى التي يمضي فيها الموظف وقته خلال ساعات العمل. وتُعد الأدوات، والمعدات، والإضاءة، والحرارة، وجودة الهواء ضمن بيئة العمل المادية، حيث يجب أن تكون هذه البيئة آمنة وصحية، وذلك حسب قوانين وأنظمة العمل. هذه البيئة يجب أن تكون آمنة وصحية، وهذا مطلوب بموجب القانون. ستواجه الشركة التي يُعرف أن لديها مشكلات في جوانب السلامة والصحة صعوبة في استقطاب الموظفين والمحافظة عليهم. بالإضافة إلى البيئة المادية للعمل، على الشركات أن تؤمن مناخاً نفسياً إيجابياً. من المهم أيضاً طمأنة الموظفين إلى أن الشركة تضع مصالحهم ضمن أولوياتها. فالموظف لا يقبل أن يعمل في مكان يشعر فيه أنه يتعرض لمعاملة سيئة أو مكان لا يُستحسن ويُثمن جهوده وأفكاره. في حال وجود مناخ يسوده عدم الثقة أو الخوف، فستكون النتيجة على الأرجح معنويات ضعيفة وأداء ضعيف من قبل الموظفين.

لا يمكن أن تكون جميع الوظائف مريحة بدنياً، فبعض الوظائف تتطلب العمل في الخارج تحت ظروف الطقس المتغيرة في البرد القارس أو الحر الشديد، وبعض الوظائف الأخرى تتطلب مجهوداً بدنياً كبيراً أو قد تكون محفوفة بالمخاطر. ولكن حتى في مثل هذه الوظائف، لا بدّ للشركات من أن تجد سبلاً حتى تؤمن أكبر قدر ممكن من الراحة والسلامة البدنية، بحيث يجب على الشركات أن تؤمن الملابس والمعدات الوقائية، وأن تسمح بالاستراحات اللازمة، وأن تلتزم بأن يتلقى الموظف التدريب الكافي حول تطبيق إجراءات السلامة المهنية.



هل تفضّل أن تعمل في داخل مكتب مغلق أو في الميدان؟ بشكل منفرد أو ضمن فريق؟

ويعني تأمين المناخ النفسي الإيجابي أن يتم تدريب المديرين على مهارات التواصل الفعال والتعامل مع الآخرين، فعلى مديري الشركات أن يتحلوا بالصدق، والعدل، والأخلاق المهنية في تعاملهم مع كافة موظفيهم. في المناخ النفسي الإيجابي، يتم إيصال المعلومات المهمة إلى الموظفين عن طريق المديرين وليس عن طريق الشائعات عبر القنوات غير الرسمية، ويرى الموظف - في بيئة العمل الناجحة - أن عمله مهم ومقدّر، ويتم الاعتراف بمساهمته في الشركة وتتم مكافأته على هذه المساهمة.

العلاقة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية Work-Life Relationships

يبدو أن الموظفين بجميع فئاتهم حول العالم، يمضون عددًا أكبر من الأيام والساعات في العمل، وبعضهم قد يشغل وظيفتين أو أكثر. وفي بعض الأسر، نرى أن ربة المنزل تعمل شأنها شأن رب المنزل. إقامة التوازن ما بين الحياة المهنية والحياة الخاصة أمر مهم جدًا عند غالبية الموظفين. معظم الدراسات التي تم إعدادها عن موضوع التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، تبين عادة أن غالبية الأشخاص مستعدون للتخلي عن الدخل الإضافي الذي يجنونه من ساعات العمل الإضافية مقابل تمضية المزيد من الوقت مع أسرهم.

الثقافة التنظيمية الإيجابية هي الثقافة التي تُقدر وتُراعي الظروف والضغوطات التي يتعرض لها الموظف خارج العمل، وتقدم للموظفين طرقًا لتلبية المتطلبات الحياتية الواقعة عليهم وتلبية متطلبات العمل في آن واحد. من هذه الطرق، السماح للموظف بتخصيص بعض الوقت من أوقات الدوام للأمور الشخصية، والإجازة العائلية، وساعات العمل المرنة، ومشاركة الوظيفة الواحدة، وبيئة العمل الحر.

كثيرة هي الشركات اليوم التي باتت تتيح لموظفيها أن يخصصوا بعض الوقت من الدوام لتنفيذ أمور لا علاقة لها بالعمل ولكن لا يمكن تنفيذها إلا خلال ساعات الدوام. فمن الصعب مثلًا، جدولة موعد لدى طبيب الأسنان أو أي جهة طبية أخرى، أو زيارة مدرسة الأبناء، أو تجديد رخصة القيادة أثناء ساعات العمل. الفكرة هي تخصيص "وقت شخصي" أي بضع ساعات من الدوام في الشهر لأمر لا علاقة لها بالعمل. وتمنح بعض الشركات ساعات مدفوعة لموظفيها لتشجيعهم للتطوع في المدارس وغيرها من المؤسسات المجتمعية.

يتيح نظام "العمل المرن" للموظفين تنظيم يوم العمل وساعات العمل بما يناسبهم. قد يختار بعض الموظفين أن يبدأوا وينهوا يومهم مبكرًا أو متأخرًا عن الدوام الطبيعي. فالموظف الذي يستطيع أن يعمل على مدى عدد ساعات أكثر في اليوم الواحد، يكون عدد أيام العمل في الأسبوع عنده أقل. تعني "مشاركة الوظيفة الواحدة" أن يتقاسم شخصان وظيفة واحدة، فيعمل كل واحد منهما بدوام جزئي، ويتقاسم الاثنان المساحة المخصصة للوظيفة والمهام الوظيفية. ويعني "بيئة العمل الحر" إعطاء بعض الموظفين حرية تنفيذ جزء من أعمالهم أو كافة أعمالهم في مكان خارج موقع الشركة. فالعمل إلكترونيًا عن بعد أصبح رائجًا أكثر فأكثر، والموظفون الذين يستخدمون الحاسوب وغيره من الأجهزة التقنية الشخصية بشكل أساسي لتنفيذ عملهم يستطيعون أن يعملوا من المنزل فيتواصلون مع المديرين والزملاء والعملاء باستخدام الإنترنت، والهاتف، وتقنيات أخرى. يشجع البرنامج السعودي للعمل عن بُعد ممارسات العمل غير الحضور في المكاتب المؤسسية، كما ويقدم أيضًا فرص عمل كثيرة للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة على حد سواء.

بعض الاستراتيجيات التي تُستخدم لتحسين العلاقة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية لا تكلف الشركات إلا القليل، فيما بعضها الآخر هو مكلف ولكن يؤدي في الأغلب إلى خفض حالات التغيب عن الوظيفة، وإلى خفض تغيير الموظفين، وإلى جعل الموظف أكثر سعادة وإنتاجية.



أي برنامج من برامج المواءمة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، يتيح لأولياء الأمور مرافقة أولادهم لزيارة الطبيب في خلال دوام العمل؟

إلى أي مدى تؤثر سياسات الإجازة العائلية، النظام المرن لساعات العمل، أو مشاركة الوظيفة في اختيارك لمهنتك؟ اشرح ما سبب أهمية العلاقة بين الحياة الخاصة والعلاقة المهنية في تحديد أهداف الحياة عند الناس.





معلومة إثرائية

في المملكة العربية السعودية، تحتكم العلاقة بين صاحب العمل والموظف إلى نظام العمل الذي صدر بموجب المرسوم الملكي رقم م/51 بتاريخ 23 شعبان 1426/27 سبتمبر 2005. يتناول نظام العمل موضوع الرواتب والأجور، والمزايا، وعقود العمل، والصحة والسلامة، وغيرها من البنود ذات الصلة. ابحث عن نظام العمل السعودي على الإنترنت، وحدد ثلاثة قوانين تنطبق عليك وعلى زملائك في حال كنتم تعملون في وظيفة بدوام جزئي. حضر وصفًا موجزًا عن كل قانون والأمور التي يجب على صاحب العمل أو الموظف أن يقوم بها للامتثال للقانون.



ما مزايا إشراك الموظفين في عملية صنع القرار؟

التنفيذ، بحيث كان يتم تكليف كل شخص بدور محدد، ولم يكن الموظف يتفاعل بشكل كبير مع غيره من الموظفين خلال تأدية العمل. وبسبب هذا النهج الإداري، يشعر الموظف أن أفكاره غير مرحّب بها أو غير مقدّرة، مع أنه يملك معرفة كبيرة بشأن وظيفته ولديه مقترحات حول سبل تحسين طريقة تنفيذ العمل. أدّت هذه الاختلافات إلى عدم توافق ونزاعات عدة بين أصحاب عمل وموظفيهم.

على الرغم من الاختلافات بين الإدارة والموظفين، فإن نقاط التلاقي بين المجموعتين قد تكون أكثر من نقاط الاختلاف. فعندما يعمل المديرون والموظفون معًا، باستطاعتهم أن يحدّدوا طرقًا للوصول إلى أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد الذين يعملون لحساب المؤسسة. يجد المديرون الذين يُشركون الموظفين في اتخاذ القرارات أنهم يتوصلون إلى قرارات أفضل. فالموظف يصبح أكثر ميلاً لمساندة هذه القرارات، ويكتشف أنه عندما يتعاون مع الإدارة، يبني المديرون تصور أفضل عن احتياجاته وتوقعاته. يستفيد المديرون والموظفون والمؤسسة ككل والجميع، من التعاون.

لجان العمل Work Committees

في المملكة العربية السعودية، يحق للشركة التي توظف أكثر من 100 عامل سعودي أن تُشكل لجان عمل لرعاية مصالح كافة موظفي الشركة. وتُمثل لجنة العمل **Work Committee** حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، والهدف منها هو تحسين ظروف العمل للموظفين وتناول مسائل تخص الموظفين مثل الصحة والسلامة. وتُسهم لجان العمل في توطيد علاقة عمل متينة بين الإدارة والموظفين، وكذلك تسهم في رفع معنويات الموظفين.

وتتشارك الشركات ولجان العمل في تناول القضايا التي تؤثر في نجاح الشركة وحياة الموظفين المهنية مثل التدريب الوظيفي لإعادة تأهيل مهارات الموظفين، ومساعدة الموظفين في حال إغلاق مواقع للشركة، وتحسين جودة المنتجات لتعزيز منافسة الشركة للشركات الأخرى.



اختبر معلوماتك

ما هي الطرق التي يمكن أن تتبعها الشركات لتساعد الموظفين على تلبية متطلبات الحياة؟

2-3-4 تنوع وشمولية القوى العاملة Workforce Diversity



كيف يمكن لمديري الموارد البشرية أن يعززوا التنوع والشمولية في بيئة العمل؟

تخيّل عالماً يتشابه فيه البشر في هيئاتهم، وأفكارهم، وتصرفاتهم. فالعالم متنوع، وهذا التنوع في ازدياد؛ لكن الأعمال التجارية لا تعكس هذا التنوع. وحتى في الشركات التي فيها تنوع في القوى العاملة، لا نرى هذا التنوع في مختلف الفئات الوظيفية أو المواقع الإدارية على الدوام. سيكون العمل التجاري الذي فيه قوى عاملة متنوعة أكثر جاذبية للموظفين والعملاء. وعندما تتم ترقية موظفين من ثقافات متنوعة - وذوي سمات شخصية متميزة - إلى مناصب قيادية وإدارية، فإن هذا يمثل حافزاً لأقرانهم.

مزايا التنوع والشمولية Benefits of Diversity

"التنوع في بيئة العمل" له عدّة تعريفات. وتعريف التنوع والشمولية **Diversity**، في مجال العمل: تلاحم وانسجام جميع الفئات، باختلاف صفاتهم وسماتهم الشخصية. وقد تمّ إقرار بعض الميزات المهمة، مثل تنوع الفئات العمرية وتنوع الأعراق في تشريعات تكافؤ فرص العمل في عدة دول حول العالم (راجع الشكل 4-4). إنّ الأعمال التجارية التي تسعى اليوم إلى بناء قوى عاملة متنوعة تعتمد على نظرة أكثر شمولية لموضوع التنوع وتحاول أن تبني قوى عاملة واسعة تعكس المجتمعات التي يعملون فيها والأسواق التي يريدون خدمتها. يشمل التنوع توظيف قوى عاملة من مختلف الديانات والخلفيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وحتى الاهتمامات والقدرات والقيم الشخصية.

المساواة والتمييز القوانين في المملكة العربية السعودية

- المادة رقم 3 من نظام العمل: العمل حق للمواطن، والمواطنون متساوون في حق العمل.
- القرار الوزاري رقم 2370: منع كل تمييز في الأجور بين العمال والعاملات عن العمل ذي القيمة المتساوية.
- المادة رقم 28 من نظام العمل: على كل صاحب عمل يستخدم خمسة وعشرين عاملاً فأكثر، وكانت طبيعة العمل لديه تمكنه من تشغيل المعوقين الذين تم تأهيلهم مهنيًا، أن يشغل 4% على الأقل من مجموع عدد عماله من المعوقين المؤهلين مهنيًا.

المصدر: www.my.gov.sa/2010hrs.gov.sa/en/policies/labor-law-0,2005

الشكل 4-4

كيف ساهمت هذه القوانين في زيادة فرص العمل لجميع السعوديين؟

عندما يكون الأشخاص في المنظمة متشابهين أكثر مما هم مختلفين، يتضاءل الابتكار والإبداع. وسيكون هناك فهم محدود للأشخاص المختلفين، وعدم الأخذ في الاعتبار بسلوكياتهم وتجاربهم واحتياجاتهم. من الصعب أن يتم الإقرار بالاختلافات والتخطيط لها عند وضع منتجات وخدمات لعملاء هم يختلفون عن الناس الموجودين في المؤسسة. تحصد الشركات التي تبني قوى عاملة متنوعة عدة مزايا، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو فردي، ومنها ما هو مجتمعي.

المزايا التنظيمية Organizational Benefits تختار المؤسسة الموظفين والمديرين المحتملين من أكبر مجموعة ممكنة من المرشحين" وستكون أكبر الإضافات على القوى العاملة مستقبلاً من النساء، والأقليات، وكبار السن. في حال لم تأخذ الشركة هذه الفئات في الاعتبار، فلن يكون أمامها سوى مجموعة صغيرة من المرشحين للاختيار من بينهم. وعندما تعتنق المؤسسة مبدأ التنوع والشمولية "تستفيد المؤسسة من قاعدة معرفية واسعة عند اتخاذ القرارات." الأشخاص الذين يتمتعون بخلفيات وتجارب وحتى بطرق تفكير وتخطيط مختلفة يكونون جزءاً من المنظمة، ويجلبون معهم أفكاراً جديدة حول كيفية تصميم الإجراءات، وتخطيط المنتجات، وإدارة العمل والتواصل مع الآخرين.

سينظر العملاء المحتملون إلى الشركة بعين الرضا، والإعجاب. فهؤلاء العملاء الذين يتسمون بخصال متنوعة يدركون أن الشركة تُراعي وتُضمن التنوع. ولذلك فهم يحترمونها هذه الشركة ويثقون في منتجاتها، لا سيما أنهم يرون أنها تمثل آراءهم وتتبنى اهتماماتهم. "ستكون الشركة أفضل في خدمة أسواق متنوعة." ستفهم الشركة نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الاحتياجات، وآليات صنع القرار، واستراتيجيات التواصل بين مختلف مجموعات العملاء المتنوعة. لذا لن تستخدم الأنماط التقليدية التي لربما أزعجت العملاء في الماضي.

"ستتحسن استراتيجيات الأعمال العالمية." تضم المملكة العربية السعودية قوى عاملة متنوعة جداً في مختلف القطاعات، فقد وصل عدد العمال الأجانب في العام 2021 إلى حوالي 11 مليون وافد من 100 دولة. وتهدف "رؤية السعودية 2030" إلى إيجاد دولة قوية ومزدهرة ومستقطبة لجميع الجنسيات، كما تهدف إلى استقطاب رواد أعمال وأصحاب العقول الخلاقة والموهوبة من كل مكان. تعطي هذه الأمور الأعمال التجارية السعودية ميزة فريدة لناحية إدراك وفهم الاحتياجات والاختلافات العالمية، وبالتالي تكسبها ميزة تنافسية في الأعمال التجارية القائمة في الدول الأخرى التي ليس فيها مثل هذا التنوع الكبير. في المقابل، تلزم الحكومة السعودية كافة الأعمال التجارية الخاصة باتباع نظام نطاقات (نظام التوطين السعودي) الذي يلزم الشركة بتوظيف عدد معين من المواطنين السعوديين يُحدّد بحسب فئة نشاط الشركة.

المزايا الفردية Individual Benefits يحصل جميع الموظفين على فرصة لتطوير كامل قدراتهم، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار والإنتاجية. وتسعى الأعمال التجارية التي تلتزم بالتنوع إلى إزالة العوائق حتى يحصل الجميع على فرصة للتقدم بالاستناد إلى الكفاءة والأداء. تهدف "رؤية السعودية 2030" إلى تقديم فرص أكبر للمرأة السعودية وإلى تعزيز عدد النساء في القوى العاملة السعودية من 22% إلى 30%.

"سيشعر الأفراد بأنهم يتلقون الاحترام والدعم على الرغم من اختلافهم." لذا لن يضطر الموظف المختلف عن الموظف الآخر إلى إخفاء هذا الاختلاف، وسيشعر بأهميته رغم اختلافه. ستكون الاختلافات الشخصية أمراً مقبولاً وسيُعد الموظف المختلف جزءاً مهماً في المؤسسة، بحيث يستطيع أن يبرز فرادته بكل ارتياح لدى مشاركته في التخطيط واتخاذ القرارات.

المزايا المجتمعية Societal Benefits "تخف مشكلة التحيز والتمييز في المجتمع." حيث يقر المجتمع بالموظفين في منظمات متنوعة ويقدرّون التنوع بشكل أكبر، وهذا ينطبق أيضاً على الحي والمدرسة والأعمال التجارية على حدّ سواء، بحيث يتخلّون عن الأفكار النمطية ويقرّون بالمنفعة التي تنتج عن قبول ومشاركة الآخر.

"تحصل الدولة على قوى عاملة غنية بالمواهب والخبرات والنجاحات الاقتصادية." يفتح التنوع والشمولية باب فرص العمل أمام الجميع، ويتيح للأشخاص أن يطوروا ويستخدموا قدراتهم، ويعزّز الوصول إلى وظائف أعلى أجراً أمام المزيد من الأشخاص. يُوجد التنوع والشمولية في مجال العمل فرصاً أكبر في المجتمع.

تنمية منظمة تتسم بالتنوع والشمولية Developing a Diverse Organization

تتمو الثقافة التنظيمية على مدى سنوات، ويصبح المدبرون والموظفون مرتاحين للطريقة المتبعة لتنفيذ الأمور. قد يكون من الصعب تحديد كافة الطرق التي تعتمد عليها المنظمة لجعل نجاح أشخاص من خلفيات متنوعة داخلها أمراً ممكناً. من المهم أيضاً أن تلتزم المنظمة بأكملها بموضوع التنوع حتى تحصل التغييرات اللازمة.

الخطوات التالية هي خطوات نجاح في تطبيقها عدد من الأعمال التجارية والمنظمات لتعزيز التنوع:

1. صياغة التزام خطي تجاه موضوع التنوع والشمولية. صياغة رؤية تعبر بشكل واضح عن قيم الشركة.
2. التزام كامل من القيادات العليا. يجب أن تقدم القيادات العليا للأعمال التجارية موضوع التنوع كأولوية في تواصلهم الكتابي والشفهي وفي مجمل أعمالهم.
3. مراجعة الأدلة والإثباتات عن التنوع والشمولية في الشركة. جمع معلومات عن الخصائص المتنوعة التي يتسم بها الموظفون والمدبرون والعلماء. في حال لم يكن التنوع جلياً في أي جزء من المنظمة، فتحدد ما هي الأمور التي تقف في وجه التنوع والخطوات التي تقود إلى إحداث التغييرات اللازمة.
4. تحديث السياسات والإجراءات. الحرص على أن تكون إجراءات التوظيف والتعيين وتقييم الأداء والترقيات الوظيفية مشجعة للتنوع.
5. تثقيف متواصل بشأن التنوع والشمولية. يستفيد المدبرون والموظفون من وجود فهم أكبر لموضوع الشمولية والتنوع. تشجيع الموظفين على المشاركة في ورش عمل وفي محاضرات حول التنوع والشمولية للاستعداد للعمل بفعالية في بيئة عمل متنوعة.
6. إقامة حفلات ومناسبات تتسم بالتنوع والشمولية. جعل التنوع جزءاً من الثقافة التنظيمية، من خلال إيجاد أدلة وإثباتات واضحة للعيان عن تنوع لغات الموظفين وفنونهم وأزيائهم التقليدية.

التنوع والشمولية



كيف تستفيد شركة ناشئة من التنوع والشمولية في مواردها البشرية؟

العمل كفريق



وضعت العديد من الشركات والمنظمات رؤى لاستراتيجياتها في تعزيز التنوع والشمولية. قم أنت وفريقك باستخدام الإنترنت لاكتشاف ودراسة أمثلة عن رؤى التنوع لدى عدة شركات. اختر رؤية تعتبرها أنت وفريقك أنها الأفضل. برر اختيارك.



اختبر معلوماتك

حدّد عدة مزايا تحصدها المنظمة، والأفراد، والمجتمع من التنوع والشمولية في إدارة الموارد البشرية.

تمرينات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. صح أم خطأ. عدد الشباب والكبار في السن في القوى العاملة اليوم أكبر مما كان عليه في السابق.

2. لجنة العمل هي **صواب**

أ. نوع من أنواع شركات التوظيف

ب. مجموعة تمثل مصالح الموظفين

ج. نادي للعمال المتقاعدين

د. مسمى آخر لفريق القيادات العليا

3. أي مما يلي ليس ميزة من مزايا التنوع؟

أ. تعزيز مستوى الابتكار والإنتاج

ب. تأمين مجموعة أكبر من المرشحين المحتملين لشغل

الوظائف

ج. إيجاد صورة إيجابية عن الشركة

د. عبء عمل أقل على كاهل الموظفين

مساحة البحث والابتكار

4. دراسات اجتماعية: استخدم الإنترنت للبحث عن بيانات

تصف الخصائص السكانية المتغيرة في السعودية. ضع

تقريراً خطياً بالنتائج التي تتوصل إليها، وأدرج على الأقل

ثلاثة جداول ورسوماً بيانية لتدعيم التقرير.

5. فنون: بالتعاون مع طلاب آخرين في الصف، ابتكر لوحة

إعلانية أو مادة تبين التنوع (الشمولية) الموجود في

المدرسة أو المجتمع.

6. عمل صحفي: اختر شركة موجودة ضمن مجتمعك

وتواصل مع مدير الشركة لترتيب مقابلة. حضر عدة

أسئلة حول الخطوات التي اتخذتها الشركة لتعزيز التنوع

والشمولية وحول نتائج هذه الخطوات. سجّل المقابلة،

واستخدم المعلومات التي تحصل عليها لإعداد مقال من

500-750 كلمة للنشر بين الأخبار المعدة للنشر من

أجل موقع إخباري على الإنترنت أو موقع مدونة للأعمال

التجارية.

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع

القهوة والمسؤولية المجتمعية



كيف تعزز شركات تصنيع البن أرباحها من خلال دفع الحد الأعلى من السعر المقبول لمزارعي البن الصغار مقابل الحصول على حبوب البن؟

احتساء القهوة تعبير اجتماعي متجذر في الثقافة السعودية يرتبط بحسّ الضيافة وبعادات ترسخت عبر الزمن، ويمكن الاستمتاع بها بعدة طرق. تُحضّر القهوة مع الهيل أو الزعفران ومواد أخرى تختلف بين منطقة وأخرى بحسب التفضيلات المحلية. أصبحت المقاهي الحديثة منتشرة في كل مكان في مختلف أرجاء المملكة العربية السعودية، وتلبّي مختلف الأذواق بخلطات تتراوح ما بين خلطات تقليدية وخلطات معاصرة دولية. تستقطب المقاهي الرائجة بالمدن كالرياض وجدة عملاء يريدون الاستمتاع بكوب قهوة محضّر من شركة تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية فمثلاً، تصرّ بعض المقاهي على تقديم قهوة تدعم المزارعين والمجتمعات المنتجة للبن عن طريق التقيّد بممارسات التجارة العادلة.

قهوة غرين ماونتن كوفي (أو قهوة الجبل الأخضر) هي مثال على أعمال تجارية دولية تؤمن بأنّه يمكن لشركة أن تكون مربحة وأن يكون لها وعي اجتماعي في آن معاً، وقد أثبتت هذه الشركة عن اهتمامها الفعلي بموضوع البيئة والناس الذي يعملون في زراعة البن وتأمينه، وعن اهتمامها بالمجتمع المحلي والمجتمع الدولي، كونها شريكاً ومناصرّاً لمنظمة الأعمال التجارية من أجل المسؤولية الاجتماعية "Businesses for Social Responsibility" شركاء التجارة العادلة "Fair Trade Partner".

غالباً ما يُزرع البن عالمياً في مزارع عائلية صغيرة ترزح تحت رحمة الشركات الكبرى التي تتاجر بالبن والتي دفعت بالأسعار إلى أقل من 70 سنت للباوند الواحد. وبنتيجته، تراجع مدخول المزارعين الصغار إلى مستوى لم يعد يسمح لهم بتأمين الغذاء والرعاية الصحية والتعليم لعائلاتهم. تضمن منظمة "Fair Trade Partner" تسديد سعر يمثل الحد العادل للبن عند شرائها مباشرة من المزارعين، وفي المقابل تطلب من المزارعين أن يطبقوا إجراءات تؤدي إلى منتجات عالية الجودة وتحمي البيئة. تدعم قهوة "غرين ماونتن كوفي" أيضاً، برنامجاً آخر هو "كوفي كيدز" الذي هو عبارة عن منظمة دولية لا تهتم بجني الأرباح، وتلتزم بتحسين حياة الأطفال والأسر الذين يعيشون بالقرى الجبلية الصغيرة في المناطق التي تعنى بزراعة البن حول العالم. تقدّم هذه المنظمة الرعاية الصحية، والغذاء، والتدريب، والمنح التعليمية، والمال للمدارس المحلية، وذلك في سبيل تحسين حياة الأطفال الذين يعيشون في الفقر.

من خلال برنامج العمل المجتمعي من أجل الموظفين (CAFE) (Community Action For Employees)، تشجع هذه الشركة الموظفين بالمشاركة في أعمال تطوعية خلال الدوام، حيث يُسمَح لكل موظف بما يصل إلى 52 ساعة من الوقت المدفوع كل سنة بالتطوع لدى منظمة غير ربحية ضمن مجتمعه.

التفكير الناقد

1. لماذا تدفع شركة ما ضعف ما تدفعه الشركات الكبرى للحصول على البن؟
2. في رأيك، كيف تؤثر البرامج المجتمعية في نظرة العملاء تجاه الشركة؟ هل تعتقد أنها تؤثر في منتجاتهم؟ ولماذا؟



التفكير الناقد

1. لماذا تدفع شركة ما ضعفي ما تدفعه الشركات الكبرى للحصول على البن؟

السبب الفعلي لدفع المزيد هو أن شركة غرين ماونت قد تحت المزارعين على اعتماد ممارسات زراعية مستدامة قد تؤدي إلى منتجات عالية الجودة، ودفع ما يزيد عن سعر السوق يسمح للشركة بتحقيق هدفها في إحداث تغيير إيجابي.

2. في رأيك، كيف تؤثر البرامج المجتمعية في نظرة العملاء تجاه الشركة؟ هل تعتقد أنها تؤثر في منتجاتهم؟ ولماذا؟

ستختلف الإجابات، وقد يقترح الطلبة أن دعم شركة غرين ماونت للبرامج الاجتماعية يشجع سمعتها بين العملاء ووفائهم. فيرغب الكثير من الناس المساعدة على حل المشاكل الناجمة عن الفقر والشعور بالفرح حيال خياراتهم الاستهلاكية.

المراجعة والتقييم

للفصل 4

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-4 أسس إدارة الموارد البشرية

- تتألف القوى العاملة في المملكة العربية السعودية من أكثر من 16 مليون نسمة. قد تتطلب التغييرات الاقتصادية من الموظفين أن يطوروا مهارات جديدة وأن يتلقوا تدريبات إضافية. تؤثر خيارات العملاء، والظروف الاقتصادية، والتقنية الجديدة، والمنافسة بين الشركات بشكل كبير على القوى العاملة.
- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأفراد الذين يعملون لصالح شركة معينة. أهداف مديري الموارد البشرية الأساسية هي: (1) تحديد القوى العاملة التي تحتاجها الشركة، (2) المحافظة على قاعدة بيانات من الأشخاص لتلبية هذه الاحتياجات، (3) مطابقة القدرات والاهتمامات الشخصية مع الوظائف، (4) تأمين التدريب والتطوير المهني، (5) وضع خطط تفصيلية لسلم الأجور والمزايا والتعويضات، (6) حماية صحة وسلامة الموظفين، (7) المحافظة على بيئة عمل جيدة. تشمل أنشطة إدارة الموارد البشرية التخطيط والتوظيف، والتعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين.

2-4 إدارة الموارد البشرية

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تأمين الموظفين المناسبين، وضمان إنتاجيتهم، وضمان دفع أجورهم مقابل عملهم. في حال أدت إدارة الموارد البشرية دورها بشكل جيد، تحصل الشركة على موظفين منتجين ومتحمسين للعمل يؤدون أعمالهم بشكل جيد، مما يساهم في نجاح الأعمال التجارية وربحياتها.
- التعويض هو مبلغ المال الذي يدفع للموظف مقابل العمل الذي يؤديه. يتألف التعويض من جزئين. الرواتب والأجور، تمثل المبلغ المالي المباشر الذي يدفع للموظف عن العمل الذي ينجزه. أما التعويضات الأخرى فهي غالباً ليست مبالغ مباشرة بل تُعرف بمصطلح المزايا.
- يقيم المدير عمل كل موظف من موظفيه بشكل منتظم. وتركز عملية تقييم الأداء على المهام الوظيفية المطلوبة من كل موظف، وترتبط بمعايير وكفاءات العمل المهمة المتوقعة من جميع الموظفين.

3-4 الثقافة التنظيمية وتنوع وشمولية القوى العاملة

- الثقافة التنظيمية هي البيئة التي يعمل ضمنها الموظفون وتشمل المناخ الكلي، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص. تملي الثقافة التنظيمية المعاملة التي يتلقاها الموظف والمعاملة التي تصدر عنه. وتحترم الثقافة التنظيمية الإيجابية المتطلبات الحياتية التي تقع على كاهل الموظف.
- يجذب الموظفون والعملاء المحتملون إلى العمل والشراء من الشركات التي فيها موظفون يشبهونهم. تحصد الشركات التي تبني قوى عاملة متنوعة عدة مزايا، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو فردي، ومنها ما هو مجتمعي.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. في رأيك، لماذا تنمو القطاعات الخدمية بسرعة أكبر من القطاعات المنتجة للسلع؟ ما أثر هذا الاتجاه في المهارات التي سيحتاج إليها الأشخاص لمسيرتهم المهنية خلال السنوات العشر المقبلة؟

. زادت التقنيات الجديدة من فعالية التصنيع حيث صار يحتاج إلى عدد أقل من العاملين. ونقلت مصانع كثيرة منتجة للسلع عملياتها إلى دول تملك يد عاملة أقل تكلفة. ويحتاج جيل الخمسينيات الذي يتقدم في السن إلى عدد متزايد من الخدمات. ففي السنوات العشر المقبلة، سيحتاج الناس إلى المزيد من الإلمام في التقنيات، وإلى تدريب وظيفي أكثر تخصصًا، وإلى مهارات ممتازة في العلاقات الإنسانية.

2. أعط عدة أمثلة على أثر خيارات العملاء في موضوع التوظيف. ما بعض الوظائف التي تراجعت أو تقدمت أهميتها نتيجة طلب العملاء؟

. تحدد تفضيلات المستهلكين ازدهار القطاعات وتراجعها. فعلى سبيل المثال، دفع تراجع موضة القبعات بالكثير من الأشخاص الذين صنعوا القبعات الثمينة إلى خسارة عملهم. وقطاع نشر الصحف مثال آخر عن القطاعات التي فقدت فرص العمل. فقد فضل المستهلكون أن يحصلوا على الأخبار بواسطة الإنترنت. وفي المقابل، يحافظ طلب المستهلكين على استمرار وجود الوظائف المرتبطة بالألعاب الفيديو، ووسائل التواصل الاجتماعي، والخدمات الأمنية، وقائمة طويلة بالمنتجات والخدمات الجديدة.

3. لا تستطيع الشركات الصغيرة عادة أن تقدم نفس مستوى الرواتب والمزايا لموظفيها مثل الشركات الكبرى. ما الطرق الأخرى التي تسمح للشركات الصغرى أن تتنافس على تسكين موظفين يملكون مهارات عالية والمحافظة عليهم؟

. يمكن للشركات الصغيرة أن تحقق المنافسة عبر تقديم جداول عمل أكثر مرونة، وفرصة تأدية تشكيلة أكبر من المهام، ومزيد من التحكم في العمل الفردي، وبيئة عمل أكثر إبداعًا وجاذبية.

4. بالإضافة إلى تقديم التأمين الصحي، ما أنواع الأنشطة التي ينبغي على الشركات أن تقوم بها حتى تحمي وتحسّن صحة وسلامة موظفيها؟

.الخطوة الأولى، هي الامتثال لجميع أنظمة السلامة، والصحة المحلية والإقليمية. وينبغي أن يتمتع مكان العمل بمقومات مادية ملموسة ومريحة. فتصميم بيئة العمل بشكل جيد يقلل من التوتر الذي قد يسبب الأمراض، والإصابات الناجمة عن قلة الانتباه. ويمكن تقديم الفرص، والمأكولات الخفيفة، والأماكن المخصصة للاسترخاء، والرياضة.

5. ما إيجابيات وسلبيات تسكين موظفين بدوام جزئي وموظفين مؤقتين عوضاً عن موظفين بدوام كامل ودائمين بالنسبة إلى الشركة؟

. ليس من الضروري أن تستمر نفقات الموظفين العاملين بدوام جزئي والموظفين المؤقتين عندما تنخفض كمية العمل. وهم بالإضافة إلى ذلك، لا يتلقون عادة جميع الميزات عندما يعملون. فقد لا يفهمون قيم المؤسسة أو لا يتبنوها، وقد لا يبلغ مستوى مهاراتهم مستوى مهارات الموظفين العاملين بدوام كامل.

6. أنت مدير التنمية الاقتصادية في مجتمعك. حدّد ثلاث شركات خدمية ترى أن بإمكانها النجاح في مجتمعك وتؤمن عدة وظائف جديدة. قم بإعداد عرض تقديمي قصير (بضع شرائح) لعرض خياراتك وتبريرها أمام مجلس إدارة الشركة.

. ستختلف الإجابات، لكن ينبغي أن يحضّر الطلبة الشرائح ليعبروا عن خياراتهم ويعلّلوها بالاستناد إلى احتياجات المجتمع وطبيعة الشركة. فينبغي أن تملك كل شركة إمكانية توفير عدد من فرص العمل الجديدة للمجتمع.

7. أنت مدير الموارد البشرية في الشركة وتريد أن توظف محاسباً. حدّد ثلاثة مصادر توظيف جيدة وبرر خياراتك. في حال كنت تريد أن توظف مصمم مواقع إلكترونية، فهل تتغير مصادر التوظيف؟ ولماذا؟

. ستختلف الإجابات، فقد تشمل مصادر تعيين محاسب مكاتب التوظيف في الجامعات، والإعلانات المبوّبة، ووكالات التوظيف، وخدمات التوظيف على الإنترنت، ومنشورات القطاعات. ويمكن استخدام بعض المصادر عينها لتعيين مصمم مواقع إلكترونية، لكن التركيز في هذه الحالة سينتقل من المحاسبة إلى تصميم المواقع الإلكترونية.

8. حدّد ثلاث مزايا تحبّ شخصياً أن تقدّمها إحدى الشركات إلى موظفيها. في رأيك، كيف يمكن لهذه المزايا أن تتغيّر مع تبدّل وضعك المعيشي؟

. يجب أن يعلّل الطلبة اقتراحاتهم. وينبغي أن يعرفوا أن الناس يحتاجون إلى فوائد مختلفة في مختلف محطات حياتهم.

9. هل تعتقد أن البيئة المادية الملموسة أو المناخ النفسي في عمل تجاري مهمّان للمحافظة على بيئة عمل فعالة؟ برّر خيارك.
ستختلف الإجابات، فسيقول بعض الطلبة إن الموظفين يريدون بيئة عمل مادية ملموسة آمنة وصحية، ما يقلل من أهمية العوامل النفسية. وسيقول الآخرون: إن وظائف كثيرة تفرض أوضاعاً مادية وملموسة غير مثالية، لذلك تحتاج الشركة إلى توفير مناخ نفسي إيجابي.

10. ما الطرق التي يمكن أن تبرز فيها لجان العمل تغييراً إيجابياً على العلاقة بين الإدارة والعمال؟

. تؤدي لجنة العمل دور الوسيط ما بين المدير والعاملين. وتسعى لجان العمل إلى تحسين

ظروف العمل بالنسبة إلى العاملين، وإلى معالجة المخاوف كتلك المرتبطة بمشاكل الصحة

والسلامة. وتفسح لجان العمل المجال لبناء علاقات جيدة بين المديرين والعاملين ولتقوية معنويات الموظفين.

طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات المذكورة هنا وشرح المناسب لكل منها.

11. تنهي علاقة التوظيف بين الشركة والموظف. **إنهاء الخدمة.**

12. اقتطاع جزء من العمل وإرساله إلى شركة أخرى تكون قادرة على تنفيذه

بكلفة أقل. **الاستعانة بمصادر خارجية**

13. مبلغ المال الذي يدفع للموظف عن العمل الذي يؤديه. **التعويض**

14. تتألف البيئة التي يعمل فيها الناس من المناخ، والسلوكيات، والمعتقدات،

والعلاقات. **الثقافة التنظيمية**

15. التعويضات بغير مبلغ مباشر عن العمل. **المزايا**

16. تكليف الموظف بوظيفة أخرى هي على نفس درجة المسؤولية في الشركة.

النقل.

17. القوى المتنوعة للأشخاص أيًا كانت خلفياتهم وصفاتهم الشخصية.

التنوع والشمولية

18. مجموعة موظفين يتواصلون مع أصحاب العمل حول مسائل تؤثر في

العمال، كظروف العمل مثلاً. **لجنة العمل**

19. كل من هم في سن الخامسة عشرة وما فوق ولديهم وظيفة أو يبحثون عن

عمل. **قوى عاملة**

نظمة الحوافز

20. الأوضاع المادية الملموسة والمناخ النفسي الذي يعمل ضمنه الموظفون. **بيئة العمل**

21. تقدّم الموظف إلى موقع وظيفي فيه مسؤولية أكبر. **الترقية الوظيفية**

22. يربط مبلغ التعويض بكمية العمل أو جودة أداء الموظف. **أنظمة الحوافز**

23. المبلغ الذي يدفع مباشرة إلى الموظف مقابل العمل الذي أنجزه. **الرواتب والأجور**

24. خفض ممنهج لعدد الموظفين من أجل خفض الكلفة وتعزيز كفاءة العمل. **تقليص العمالة**

25. دراسة الوظيفة في سبيل وضع توصيف تفصيلي للمهام والمهارات الوظيفية المطلوبة. **تحليل الوظيفة**

مساحة البحث والابتكار

26. **الرياضيات** شركة صغيرة تخصّص في ميزانيتها السنوية مبلغ 80 ريالاً سعودياً لتدريب الموظف الواحد

و50 ريالاً سعودياً إضافياً للسنة الأولى من التدريب لكل موظف جديد. في السنة الماضية، بدأت الشركة مع

35 موظفاً ثم أضافت 6 موظفين جدد. رفعت الشركة جزئي ميزانية التدريب بنسبة 10% هذه السنة.

أ. كم بلغ إجمالي كلفة التدريب السنة الماضية؟

أ. بلغ إجمالي كلفة التدريب السنة الماضية 3580
ريالاً سعودياً ($6 \times 130 = 780$ ريالاً سعودياً،
بالإضافة إلى 35×80 ريالاً سعودياً = 2800 ريال سعودياً).

ب. ما نسبة المبلغ الذي تم إنفاقه على تدريب الموظفين الجدد؟

. تم إنفاق نسبة 22% من المبلغ على تدريب الموظفين
الجدد ($780 \div 3580 = 0.218$ أو 21.8%).

ج. مع الزيادة المقترحة، كم ستكون قيمة المبلغ المدفوع على تدريب كل موظف من الموظفين أصحاب الخبرة وكل
موظف من الموظفين الجدد هذه السنة؟

. ستكون قيمة المبلغ المدفوع على تدريب كل موظف من
الموظفين الجدد 143 ريالاً سعودياً، وقيمة المبلغ المدفوع
على تدريب كل موظف من الموظفين أصحاب الخبرة 88
ريالاً سعودياً.

د. كم سيبلغ إجمالي كلفة تدريب جميع الموظفين في حال تم توظيف 4 موظفين جدد هذه السنة؟

. سيبلغ إجمالي كلفة تدريب جميع الموظفين 4180 ريالاً
سعودياً ($41 \times 99 = 3608$ ريالاً سعودياً،
بالإضافة إلى $4 \times 143 = 572$ ريالاً سعودياً).

27. **المطالعة** تشترك الشركات في أنشطة مجتمعية لتثبت أنها تُثمن للتنوع. ابحث عن مقال إخباري يتحدث عن نشاط مجتمعي أو مشروع خدمي نفذته شركة في مدينتك. اقرأ المقال وضع قائمة بالمفاهيم الرئيسية التي تناولها هذا المقال. دوّن المرجع باعتماد الطريقة الرسمية لتدوين المراجع. يمكن أن تكون المصادر نسخاً ورقية أو إلكترونية لصحف أو مجلات، أو مواقع إلكترونية لشركات أو مؤسسات.
28. **الإعلانات** استخدم الإنترنت أو صحيفة لتجد إعلانات مبنية لفرص وظيفية. اختر وظيفة تهّمك، وأوجد إعلانات مفصلة عن هذا النوع من الوظائف لدى ثلاث شركات مختلفة. ضع جدولاً للمقارنة بين الفرص الثلاث انطلاقاً من المهام الوظيفية، الأجر أو الراتب والمزايا، وبيئة العمل في الشركة.

29. الرياضيات تعمل نعيمة في متجر يدفع لها أجرًا في الساعة الواحدة 10 ريالًا سعودية، بالإضافة إلى عمولة 2% من إجمالي المبيعات التي تتعدى الـ 500 ريال سعودي في اليوم. نستعرض في الجدول أدناه ساعات العمل والمبيعات اليومية للأسبوع الفائت.

الأحد	6 ساعات	إجمالي المبيعات: 735 ريال سعودي
الاثنين	4 ساعات	إجمالي المبيعات: 320 ريال سعودي
الثلاثاء	5 ساعات	إجمالي المبيعات: 570 ريال سعودي
الأربعاء	3 ساعات	إجمالي المبيعات: 450 ريال سعودي
الخميس	8 ساعات	إجمالي المبيعات: 1,050 ريال سعودي

أ. كم تقاضت نعيمة كراتب أساسي وعمولة عن كل يوم عمل؟

• يوم الأحد، 64.70 ريالًا سعوديًا (60 ريالًا سعوديًا + 2% * 235 ريالًا سعوديًا)؛ يوم الاثنين 40 ريالًا سعوديًا (40 ريالًا سعوديًا + 2% * 0 ريال سعودي)؛ يوم الثلاثاء 51.40 ريالًا سعوديًا (50 ريالًا سعوديًا + 2% * 70 ريالًا سعوديًا)؛ يوم الأربعاء 30 ريالًا سعوديًا (30 ريالًا سعوديًا + 2% * 0 ريال سعودي)؛ يوم الخميس 91 ريالًا سعوديًا (80 ريالًا سعوديًا + 2% * 550 ريالًا سعوديًا).

ب. كم بلغ إجمالي راتبها الأساسي عن الأسبوع بأكمله؟

260 ريالًا سعوديًا.

ج. كم بلغ إجمالي عمولتها عن الأسبوع بأكمله؟

17.10 ريالًا سعوديًا.

لدى سعود شركة تختص بالاعتناء بالحدائق منذ سنوات. تقدّم الشركة خدمات البستنة، ومن ضمنها خدمة زرع العشب، وخدمة توزيع الكيماويات والسماذ، وخدمة قصّ العشب في الحدائق. يوظف سعود 25 شخصًا. الكثير من الموظفين قد عملوا لديه على مدى 5 إلى 10 سنوات. يوظف سعود بالعادة شخصين إلى 3 أشخاص جدد في السنة. في الماضي، لم يكن يهتم كثيرًا بموضوع مهارات الموظفين الجدد، وكان يفضل أن يجد أشخاصًا يهتمهم العمل ويريدون الكسب، لكن المعدات التي يستخدمها تصبح أكثر فأكثر تعقيدًا، ويلزم ذلك أن يملك الموظفون معرفة واسعة حول كيفية التعامل بشكل آمن مع الكيماويات، كيفية الكشف وتشخيص الأمراض التي تصيب النباتات، وأصول الرعاية بالعشب. هناك كلية محلية تنظم برنامجًا في إدارة الحدائق مدته عامان. سعود بصدد اتخاذ القرار إما بالمتابعة مع إجراءات التوظيف الحالية التي تسمح للموظف الجديد أن يتعلم على رأس العمل، وإما أن يضع برنامجًا تدريبيًا يقدّمه إلى جميع الموظفين، وإما أن يوظف فقط أشخاصًا تخرجوا من هذا البرنامج.

30. ما إيجابيات وسلبيات كل خيار من الخيارات التي ينظر فيها سعود؟

من المرجح أن يتيح فرض متطلبات تعليمية وصول مرشحين مؤهلين بشكل أكبر، لكن من المحتمل أيضًا أن يستبعد موظفين ممتازين. ويمكن لسعود أن يقدم التدريب المعياري لكل الموظفين من خلال تطوير برنامج تدريب لجميع الموظفين، لكن سيرتب ذلك تكاليف إضافية عليه وقد يكون مضيعة للوقت بالنسبة إلى خريجي الكلية المحلية.

31. في حال كنت مدير الموارد البشرية لدى سعود، فما هو الخيار الذي توصي به؟ ولماذا؟

قد يقترح الطلبة دفع راتب أعلى للموظفين الجدد الذين يتمتعون بمتطلبات تعليمية معينة، ودفع راتب أدنى للموظفين الجدد الذين يحتاجون إلى المزيد من التدريب.

التفاعل والتواصل

32. حدّد عدّة أشخاص من مجتمعك يعملون بدوام كامل. اسألهم عن رأيهم بأهمية المحافظة على التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة. اطلب منهم أن يحدّدوا لك الطرق التي تعتمد عليها الشركة التي يعملون لحسابها لدعم هذا التوازن أو عدمه. بالاستناد إلى النقاش، هل تعتبر أنّ غالبية الشركات تراعي موضوع العلاقة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة؟

33. تضع مجلة "فورتن" كل سنة قائمة "بأفضل 100 شركة للعمل فيها". هذه القائمة ليست التصنيف الوحيد لأصحاب العمل، حيث إنّ عدّة مؤسسات ومجلات ومواقع إلكترونية تنشر قوائم بأصحاب العمل الذين تميزوا في قطاعات محددة أو أنواع معينة من الوظائف. وبما أن كل تصنيف يعتمد مجموعة مختلفة من المعايير، فقد تختلف الشركات بين قائمة وأخرى.

بالنظر إلى القوائم والمعايير المستخدمة لتصنيف أصحاب العمل، يمكن أن نستنتج مرنّيات حول هذه الشركات تكون مفيدة للعملاء والمستثمرين والموظفين المحتملين كونها تؤثر إلى الشركات التي يبدو أنها تعمل بجهد في سبيل تطوير وصيانة مناخ مؤسسي إيجابي وبيئة عمل إيجابية.

فكّر في المعايير التي يمكن أن تستخدمها أنت لتصنيف الشركات على قائمة أفضل بيئة للعمل.

ابحث عن مجلة أو منظمة أو موقع إلكتروني يضع تصنيفًا سنويًا لأفضل بيئات لعمل.

اختر شركة من القائمة التي وجدتها، وقم بزيارة موقعها الإلكتروني، وابحث عن معلومات عن ثقافتها التنظيمية، وعن بيئة العمل. صف النتائج التي توصلت إليها وأعط رأيك في كون هذه الشركة أفضل بيئة للعمل وفق المعايير الأهم بالنسبة إليك.

32. حدّد عدّة أشخاص من مجتمعك يعملون بدوام كامل. اسألهم عن رأيهم بأهمية المحافظة على التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة. اطلب منهم أن يحدّدوا لك الطرق التي تعتمد عليها الشركة التي يعملون لحسابها لدعم هذا التوازن أو عدمه. بالاستناد إلى النقاش، هل تعتبر أنّ غالبية الشركات تراعي موضوع العلاقة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة؟

ستختلف الإجابات بحسب الأفراد الذين تجرى المقابلة معهم. شجع الطلبة على الاستعداد لإجراء المقابلات عبر إعادة قراءة المحتوى المتعلق بالعلاقة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة في الدرس 3.4 وعبر مراجعة ملاحظاتهم في الصف.

33. تضع مجلة "فورتن" كل سنة قائمة "بافضل 100 شركة للعمل فيها". هذه القائمة ليست التصنيف الوحيد لأصحاب العمل، حيث إنّ عدّة مؤسسات ومجلات ومواقع إلكترونية تنشر قوائم بأصحاب العمل الذين تميزوا في قطاعات محددة أو أنواع معينة من الوظائف. وبما أن كل تصنيف يعتمد مجموعة مختلفة من المعايير، فقد تختلف الشركات بين قائمة وأخرى.

ستختلف الإجابات، إذ ستختلف التوصيفات والآراء كثيرًا بحسب مصدر التصنيف، والشركة التي تخضع للدراسة، والمعايير التي يربطها الطالب بأفضل بيئة عمل. ثمّ دع الطلبة يشاركون ما توصلوا إليه مع الصف.

التخطيط لإطلاق خطة عمل تجاري دولي

افتتاح شركة دولية هو تحدٍّ فريد يتطلب إعداد خطة أعمال تفصيلية لإقناع المستثمرين المحتملين بدعم فكرة الشركة من الناحية المالية.

يمكن أن يتم تنظيم هذه الفعالية بشكل منفرد أو ضمن مجموعة (3 طلاب في المجموعة الواحدة كحد أقصى)، بحيث يُجري المشاركون بحثًا ليحدّدوا الدولة ومن ثم ليحدّدوا النشاط/المنتج/الخدمة التي تحتاج إليها الدولة التي اختاروها، ويعدّون خطة عمل لإقناع المستثمرين بقيمة الطرح.

يعدّ المشاركون خطة عمل من 30 صفحة كحد أقصى تتألف من مقدّمة عن الخطة، تحليل للمنطقة التي اختاروها والثقافة المحلية السائدة فيها، والعمليات المخطط لها، والتمويل المخطط له. يكون صلب الخطة وفق العناوين التي ذكرناها فيما تقدّم. يجوز للمشاركين أن يحضروا معهم نسخة مكتوبة، أو بطاقات أو مساعدات بصرية لاستخدامها خلال العرض التقديمي. يُعطى المشاركون 10 دقائق لعرض الخطة، ومن ثم تُخصّص خمس دقائق إضافية لأسئلة لجنة التقييم والحضور حول خطة الأعمال.

تقييم مؤشرات الأداء

- إثبات امتلاك مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات في موضوع إطلاق عمل تجاري دولي.
- العمل بفعالية ضمن فريق واحد.
- إثبات امتلاك فهم للخطوات الأساسية اللازمة لإطلاق عمل تجاري في بيئة دولية.
- تحليل المعلومات لاشتقاق البيانات اللازمة لوضع خطة عمل مقنعة.
- عرض الوقائع التي تدعم الأساس المنطقي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مركز عمل تجاري في مكان آخر في العالم.

التفكير الناقد

1. ما أهمية تنفيذ بحث عن الثقافة السائدة في البلد المضيف عند التفكير في إطلاق عمل تجاري دولي؟
عند إطلاق عمل تجاري بشكل ناجح في دولة أخرى، ينبغي دراسة ثقافتها وفهمها لأن احترام الثقافة المحلية هو الخطوة الأولى في هذه العملية.
2. لماذا يعد الحصول على قرض محلي لفكرة عمل تجاري دولي صعبة؟
يعدّ الاستقرار الاقتصادي عاملاً مهماً بالنسبة إلى المستثمرين المحتملين. فيتراجع احتمال نجاح الأعمال التجارية في ظل ظروف اقتصادية سيئة. وقد تؤدي الاستثمارات الدولية إلى مخاطر إضافية مرتبطة بالمشاكل الاقتصادية والسياسية.
3. ما هي الاعتبارات السكانية التي يجب أن تراعيها الشركات عند اختيار موقع دولي جديد لها؟
تشمل الاعتبارات السكانية التي يجب أن تراعيها الشركات الفئات العمرية، والمداخيل، ومستوى التعليم، والدخل، وحجم الأسر.
4. ما هي المصادر التي يمكن الاستفادة منها لاستخلاص المعلومات المالية الموثوقة عند تأسيس شركة محلية؟
يمكن استخلاص المعلومات المالية الخاصة بوثائق الأعمال الدولية من شركات تعمل حالياً في دول أخرى، والجهات الحكومية، ومكاتب التجارة التي تمثل دولاً مختلفة.
5. لمّ قد يتردد المستثمرون في دعم فكرة عمل تجاري دولي خلال فترة ركود اقتصادي؟
قد تكون موارد الاستثمار محدودة أثناء الركود الاقتصادي. لذا، ينبغي أن يحدد المستثمرون أفضل إستراتيجية تتمتع بأقل عدد من المخاطر لإنفاق الأموال المحدودة.