

معهد عكاظ العالي للتدريب

دبلوم إدارة الموارد البشرية

(تحليل وتقييم الوظائف)

إدارة الموارد البشرية

الوحدات (النظرية والعملية)

المفاهيم الأساسية في تحليل وتقييم الوظائف

تحليل الوظائف

تصميم الوظائف

وصف الوظائف

تصنيف الوظائف

تقييم الوظائف



إدارة الموارد البشرية

الوحدة الأولى

المفاهيم الأساسية
في تحليل و تقييم
الوظائف



إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

تعد عملية تحليل وتوصيف الوظيفة أو العمل الحجر، الأساس أو المرتكز الرئيس لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، وتحديد الأجور والرواتب والتدريب والتطوير، النقل والترفيه وغيرها.

تحليل الوظائف وتصميمها

إدارة الموارد البشرية

تحليل الوظائف وتصميمها

إن تقويم أداء الموظف لا بد أن يعتمد على معايير أساسية لقياس الأداء، تستمد من محتوى الوظيفة ذاتها.

إن تلك المعايير توضع بحسب ما تحتويه الوظيفة من عمل يتوجب على الموظف القيام به بالكيفية والوقت المحددين.

إدارة الموارد البشرية

تحليل الوظائف وتصميمها

فسياسة اختيار الموظف لشغل وظيفة معينة تقوم على أساس تحديد متطلبات أداء الوظيفة وما تحتويه من عمل، ومدى تمتع المتقدم لشغلها بالمؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة للنهوض بأعبائها قبل اتخاذ القرار بالتعيين.

تحليل الوظائف وتصميمها

وينطبق الكلام نفسه على سياسة الأجور والرواتب والتدريب التي تتطلب معرفة مواصفات الوظيفة وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات قبل تحديد أجور ورواتب من سيشغلها وأنواع البرامج التدريبية والمهارات والأنماط السلوكية التي يجب اكتسابها له أثناء فترة التدريب.

إدارة الموارد البشرية

مكونات الوظيفة

تشتمل الوظيفة أو العمل على مجموعة من المهام أو الأنشطة أو الفعاليات الجزئية التي تشكل في مجموعها كيان الوظيفة أو العمل.

وظيفة مساعد اداري

ماهي مكونات هذه الوظيفة ؟

مكونات الوظيفة



إدارة الموارد البشرية

وظيفة مساعد إداري

مكونات الوظيفة

المهمة

العمل

المهنة

العنصر

الواجب

الوظيفة



إدارة الموارد البشرية

مفاهيم مكونات الوظيفة :

1- العنصر :

العنصر هو أصغر وحدة موجودة في أي نشاط أو عمل، مثال ذلك أن إحدى عناصر مهمة مدير الأجور والرواتب هي التوقيع على الصكوك عند كل مرة يتم فيها دفع رواتب وأجور العاملين.

مكونات الوظيفة



أحد عناصر مهمة مساعد إداري
تصميم ملف الاجتماع

مفاهيم مكونات الوظيفة : 2- المهمة :

مكونات الوظيفة

تمثل مجموعة من العناصر التي يؤديها الموظف للوصول إلى هدف ما، فالمهمة هي وحدة محددة تتضمن عددا من العناصر تنجز عبر مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق المحددة.

أحدى مهام مساعد إداري
(تنظيم وإدارة الاجتماعات)



مفاهيم مكونات الوظيفة :

3- الواجب :

هو مجموعة من المهام المحددة
ينجزها موظف بقصد إنجاز نشاط
أو فعالية معينة تقع ضمن
مسؤوليته. أي أن الواجب يتضمن
الفعاليات جميعها.

مكونات الوظيفة



أحد واجبات مساعد إداري
(إرشاف الاجتماعات)

مكونات الوظيفة

مفاهيم مكونات الوظيفة :

4- العمل :

مجموع الواجبات التي تناط
بشخص معين، يكلف بإنجازها
يطلق عليها العمل، وعليه فإن العمل
هو مجموعة محددة من الواجبات
التي ينجزها موظف واحد.



عمل المساعد الإداري
(التنظيم الإداري ومعاونة الإدارة)

إدارة الموارد البشرية

مفاهيم مكونات الوظيفة :

5- الوظيفة :

مجموعة الأعمال التي يكلف

بإنجازها موظف ما

فالوظيفة هي مجموعة أعمال ومسؤوليات متشابهة أو متكاملة تناط بشخص واحد وتتطلب وقته بكامله، وتتعلق بمكانته.

مكونات الوظيفة

وظيفة المساعد الإداري
(تنظيم العمل الإداري)



إدارة الموارد البشرية

مكونات الوظيفة

إن الوظيفة نفسها يمكن أن تستند إلى أكثر من فرد واحد في المنظمة الواحدة، إذا كان عبء العمل، وحجم الهيكل التنظيمي، وسعة أعمال المنظمة تستلزم ذلك.



مفاهيم مكونات الوظيفة : 6- المهنة

مكونات الوظيفة

هي مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث نوع العمل والموجودة في المنظمات المتعددة، أو على مستوى قطاع ما كالصناعة مثلاً فالتدريس مهنة، والتدقيق مهنة والتجارة مهنة والخياطة مهنة.

وظيفة المساعد الإداري
(مهنة الإدارة)



إدارة الموارد البشرية

مشرفة فرع (تنسيق الديكور)
المعارف الفنية : استقبال العميل وتوجيهه
تدريب الموظفين على أنواع القطع
وجودتها
المعرفة بتفاصيل المنتجات
المهارات : مواجهة الجمهور ، إدارة
الأزمات الموقفية ، إدارة فريق العمل
الاتجاهات : ماهي اتجاهات هذه الوظيفة ؟

فكري

دقيقتين



خصائص الوظيفة

■ العمل : الأعمال والمهام التي تحتوي عليها

الوظيفة 0

المعارف : هي المعارف المختلفة المطلوبة

لأداء الأعمال والمهام كالمعرفة

الفنية والمعرفة الإدارية.

المهارات : هي المهارات الأساسية لتحقيق

مستوى الأداء المطلوب لكل

عمل أو مهمة تشتمل عليه

الوظيفة 0

الاتجاهات : هي الاتجاهات الاجتماعية

((ويقصد بها : اختيار الوظيفة المناسبة لخصائص الموظف

(امرأة / رجل / العادات الدينية / العادات الاجتماعية) ((

إدارة الموارد البشرية

خصائص الوظيفة

تنظيم العمل الذي يناسب طبيعة المرأة

- قرار وزارة الموارد البشرية
- ومبني على اتجاه اجتماعي



متحدث وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية @HRSD_SP · Jul 27

إشارة إلى ما تم تداوله حول تشغيل أحد المقاهي لسيدات بخدمة الطاولات في محافظة الطائف، نوضح بأنه جرى الوقوف على المنشأة المخالفة للدليل الموحد لتنظيم بيئة عمل المرأة وإيقاع العقوبات النظامية عليها، وندعو إلى الإبلاغ عن المخالفات عبر تطبيق معاً للرصد، أو بالاتصال على الرقم 19911.

© ra2ej.com

309

413

265



إدارة الموارد البشرية

خصائص الوظيفة

■ **العمل** : الأعمال والمهام التي تحتوي عليها الوظيفة 0

المعارف : هي المعارف المختلفة المطلوبة لأداء الأعمال والمهام كالمعرفة الفنية والمعرفة الإدارية.

المهارات : هي المهارات الأساسية لتحقيق مستوى الأداء المطلوب لكل عمل أو مهمة تشتمل عليه الوظيفة 0

الاتجاهات : هي الاتجاهات الاجتماعية

((ويقصد بها : اختيار الوظيفة المناسبة لخصائص الموظف (امرأة / رجل / العادات الدينية / العادات الاجتماعية))

مشرفة فرع (تنسيق الديكور)
المعارف الفنية : استقبال العميل وتوجيهه
تدريب الموظفين على أنواع القطع وجودتها
المعرفة بتفاصيل المنتجات
المهارات : مواجهة الجمهور ، إدارة
الأزمات الموقفية ، إدارة فريق العمل
الاتجاهات : نقل كراتين المنتجات من
المستودع لسيارات النقل والشحن من قبل
الموظفات وعدم استغلال العمالة الرجالية



إدارة الموارد البشرية

خصائص الوظيفة

■ **العمل** : الأعمال والمهام التي تحتوي عليها الوظيفة 0

المعارف : هي المعارف المختلفة المطلوبة لأداء الأعمال والمهام كالمعرفة الفنية والمعرفة الإدارية.

المهارات : هي المهارات الأساسية لتحقيق مستوى الأداء المطلوب لكل عمل أو مهمة تشتمل عليه الوظيفة 0

الاتجاهات : هي الاتجاهات الاجتماعية

((ويقصد بها : اختيار الوظيفة المناسبة لخصائص الموظف (امرأة / رجل / العادات الدينية / العادات الاجتماعية))

مدخلة بيانات برنامج نظام نور

العمل :
المعارف :
المهارات :
الاتجاهات الاجتماعية :



إدارة الموارد البشرية

ماهي الاختلافات بين كل مسمى وظيفي :

عمليات تحليل
الوظائف



منسق اداري

السكرتير التنفيذي

السكرتير

إدارة الموارد البشرية

عملية تحليل الوظيفة :

هي ”جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتطلبات إنجاز

الوظائف في منظمة معينة“

إن البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها حول

الوظيفة يجب أن تفصل لنا كيفية إنجاز تلك الوظيفة، وماهي

المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها شاغل الوظيفة.

تحليل الوظيفة

إدارة الموارد البشرية

تحليل الوظيفة

بمعنى آخر تحليل الوظيفة يعني:

تجزئة الوظائف الموجودة في المنظمة إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية ووصفها وصفا دقيقاً، مع بيان المؤهلات المطلوبة والقابليات التي يلزم أن يتمتع بها شاغل كل وظيفة من الوظائف قيد الدراسة.

إدارة الموارد البشرية

تحليل الوظيفة

بمعنى آخر تحليل الوظيفة يعني:

تجزئة الوظائف الموجودة في المنظمة إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية ووصفها وصفا دقيقاً، مع بيان المؤهلات المطلوبة والقابليات التي يلزم أن يتمتع بها شاغل كل وظيفة من الوظائف قيد الدراسة.

إدارة الموارد البشرية

تحليل الوظيفة

إن عملية تحليل الوظائف تتطلب من المكلفين بها والقائمين عليها أن يمتلكوا قدرًا كبيراً من المعرفة والخبرة والمهارة، وذلك لأن هذه العملية تستلزم الحصول على معلومات متنوعة وواسعة عن الموظف والوظيفة.

إدارة الموارد البشرية

تحليل الوظائف
وتصميمها

يجب أن تقوم الإدارة بجمع المعلومات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بشتى جوانب الوظيفة وتفسيرها. وهذا ما يسمى بتحليل العمل أو الوظائف

■ تحليل الوظائف Job Analysis

■ هي عملية جمع وتسجيل وتنظيم كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة والمتمثلة في 00

■ الواجبات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها (توصيف الوظيفة – الوصف الوظيفي)

■ متطلبات الوظيفة التي تحدد الشروط اللازم توفيرها في شاغل الوظيفة

■ الوصف الوظيفي (توصيف الوظائف) Job Description

■ هي الأعمال والمهام والواجبات التي تشمل عليها الوظيفة وأهداف ومعايير الأداء لهذه الوظيفة 0

ما هي عملية تحليل
وتوصيف الوظائف ؟

إدارة الموارد البشرية

■ موظفة قسم خدمة العملاء ، ماهي مهامها ؟

استقبال وتوجيه وتنفيذ متطلبات العميل بتقديم المنتج/الخدمة

■ ماهي المسؤوليات التي تتطلب الالتزام بها ؟

تنفيذ الصلاحيات واتخاذ القرارات المتطلبة
(علاج مشاكل العميل / إدارة الأزمة)
(توجيه العميل للمنتج / الخدمة واستكمال عملية الخدمة)
(تسويق الخدمات / المنتجات)

واجه احدي العملاء أزمة كسر الشاشة لدى الهاتف
توجه لقسم خدمة العملاء
وطالب بصيانة الجهاز من الموظف (خالد)
الموظف (خالد) لديه خبرة في صيانة الأجهزة .
ولكن الموظف تواصل مباشرة مع إدارة القسم فيما يتعلق بالموقف
إدارة القسم وجهت العميل لفرع الصيانة الخاص .

معرفة الموظف خالد لمهامه ومسؤولياته
ساهمت في سرعة علاج الموقف
(التواصل مع الإدارة وتوجيه العميل لفرع الصيانة)

إدارة الموارد البشرية

ماهي أهمية تحليل وتوصيف الوظائف؟

انتاج علبة عصير من قبل العامل
الواحد

انتاج علبة العصير ضمن الفترة
الزمنية المحددة (خمس ساعات
) وضمن الجودة المطلوبة
(لا يوجد منتج تالف)

العامل أجره يعادل أجر كل عامل
من عمال خطوط الإنتاج

مشرف العمال أجره مرتفع عن
أجر العمال

■ يساهم في إعداد معدلات الأداء لكل عمل بناءً على الأعمال
المطلوبة من العامل وطريقة أدائه لها لمعرفة زمن تنفيذ كل عمل
(تحديد معدلات الأداء) 0

■ المعايير والأسس الموضوعية لتقييم أداء العاملين من خلال
مقارنة ما هو المفترض أدائه بالأداء الفعلي للموظف (تقييم أداء
العاملين) 0

■ تحديد الأجر العادل والمناسب لكل وظيفة حسب أهميتها والمعرفة
الدقيقة بالأعمال المطلوبة والظروف التي تؤدي فيها والخبرة
والمهارة المطلوبة لتنفيذها (سياسات الأجور والمرتبات) 0

إدارة الموارد البشرية

ماهي أهمية تحليل وتوصيف الوظائف؟



- أساس وضع سلم الترقية والنقل من خلال تحليل توصيف الوظائف عن طريق كشف لمواصفات وخصائص الوظائف وعلاقتها ببعضها البعض (سياسات النقل والترقية) 0
- التعرف على المشكلات التنظيمية وهذا يعطي فرص للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه المشاكل والحد من أثارها (التطوير الفعال للتنظيم) 0

عامل خط الإنتاج < مسؤول تشغيل الآلات
< مراقب عمال < مدقق انتاج < مساعد
مشرف < مشرف

عامل الإنتاج : ينتج خمس علب عصير في
اليوم الواحد
بينما خطوط الإنتاج الأخرى لا تُنتج سوى
ثلاث علب

ماهي المشكلة التنظيمية ؟

سوء الآلات / عدم توازن المجهود / سوء
الرقابة وتقييم الأداء

ماهي أهمية تحليل وتوصيف الوظائف؟

- هي حجر الزاوية لجميع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كالتالي :-
- تحديد النوعيات المطلوبة من العمالة من خلال تحديد الأعباء والمسؤوليات الوظيفية والمؤهلات والخبرات والمهارات اللازم توفرها فيمن يشغل هذه الوظيفة (تخطيط الموارد البشرية) 0
- توضيح طبيعة العمل ومسؤولياته وتحديد متطلبات الوظائف والشروط الواجب توفيرها فيمن يشغل هذه الوظيفة (اختيار الأفراد) 0
- اكتشاف مستويات المهارات لدى العاملين الجدد واكتشاف نقاط القوة والضعف من اجل تطويرهم أو الاستغناء عنهم (توجيه العاملين الجدد) 0
- التعرف على طبيعة الأعمال المسندة إلى العاملين وخصائصها ومسؤولياتها ومتطلباتها من اجل التخطيط للتدريب (إعداد وتقييم برامج التدريب) 0



حاوولي أن تطبقي مجموعة أمثلة توضيحية (انتاج العصائر في المصنع) ضمن هذه البنود.

(قبل البحث عن شاغل الوظيفة)
ماهي عناصر توصيف الوظائف ؟ :-

▶ تحليل الوظائف Job Analysis

- ▶ هي عملية جمع وتسجيل وتنظيم كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة والمتمثلة في 00
- ▶ الواجبات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها (توصيف الوظيفة - الوصف الوظيفي)
- ▶ متطلبات الوظيفة التي تحدد الشروط اللازم توفيرها في شاغل الوظيفة

▶ الوصف الوظيفي (توصيف الوظائف) Job Description

- ▶ هي الأعمال والمهام والواجبات التي تشمل عليها الوظيفة وأهداف ومعايير الأداء لهذه الوظيفة 0

تذكري المفاهيم
الأساسية .

عناصر توصيف الوظائف (قبل البحث عن شاغل الوظيفة) :-

تطبيق

موظفة خدمة العملاء

- الإدارة أو القسم التابع لها الوظيفة
- مسمى الوظيفة
- مسؤول اتجاه
- خصائص شاغل الوظيفة
- الهدف من الوظيفة
- الأعمال والواجبات (الرئيسية والثانوية)
- المسؤوليات (أفراد - أموال - المواد - الآلات)
- الظروف المادية والاجتماعية
- التدريب والتطوير والتعليم
- شروط الاستخدام
- فرص الترقية والسلم الوظيفي

إدارة الموارد البشرية

عناصر الوصف الوظيفي (لشغل الوظيفة بعد التعيين) :

■ الإدارة أو القسم التابع لها الوظيفة

■ مسمى الوظيفة

■ مسؤول تجاه قسم . . .

■ المسؤول عنهم (المسؤولين تجاهه / نطاق الاشراف)

■ خصائص شاغل الوظيفة

■ الهدف من الوظيفة

■ الأعمال والواجبات (الرئيسية والثانوية)

■ المسؤوليات التي يجب إتباعها

■ الظروف المادية والاجتماعية

■ التدريب والتطوير والتعليم

■ شروط الاستخدام

■ فرص الترقية والسلم الوظيفي



إدارة الموارد البشرية

خصائص شاغل الوظيفة

- المتطلبات الجسمانية : الصحة – العمر – المظهر العام 0
- المؤهلات : المؤهلات العلمية – التدريب – المعرفة 0
- مستوى الذكاء 0
- الاستعدادات والقدرات الخاصة : قدرات فنية – يدوية 0
- الاهتمامات : اجتماعية – عملية – بدنية ورياضية 0
- الميول والنزعات : الاستقلالية - الاتزان – الدوافع
- الظروف الشخصية والاجتماعية : العائلية – الشخصية 0



إدارة الموارد البشرية

عناصر الوصف
الوظيفي (لشاغل
الوظيفة بعد التعيين) :

- الإدارة أو القسم التابع لها الوظيفة
- مسمى الوظيفة
- مسؤول اتجاه
- المسؤول عنهم (المسؤولين اتجاهه)
- خصائص شاغل الوظيفة
- الهدف من الوظيفة
- الأعمال والواجبات (الرئيسية والثانوية)
- المسؤوليات التي يجب إتباعها

إدارة الموارد البشرية

تحليل وتوصيف الوظائف

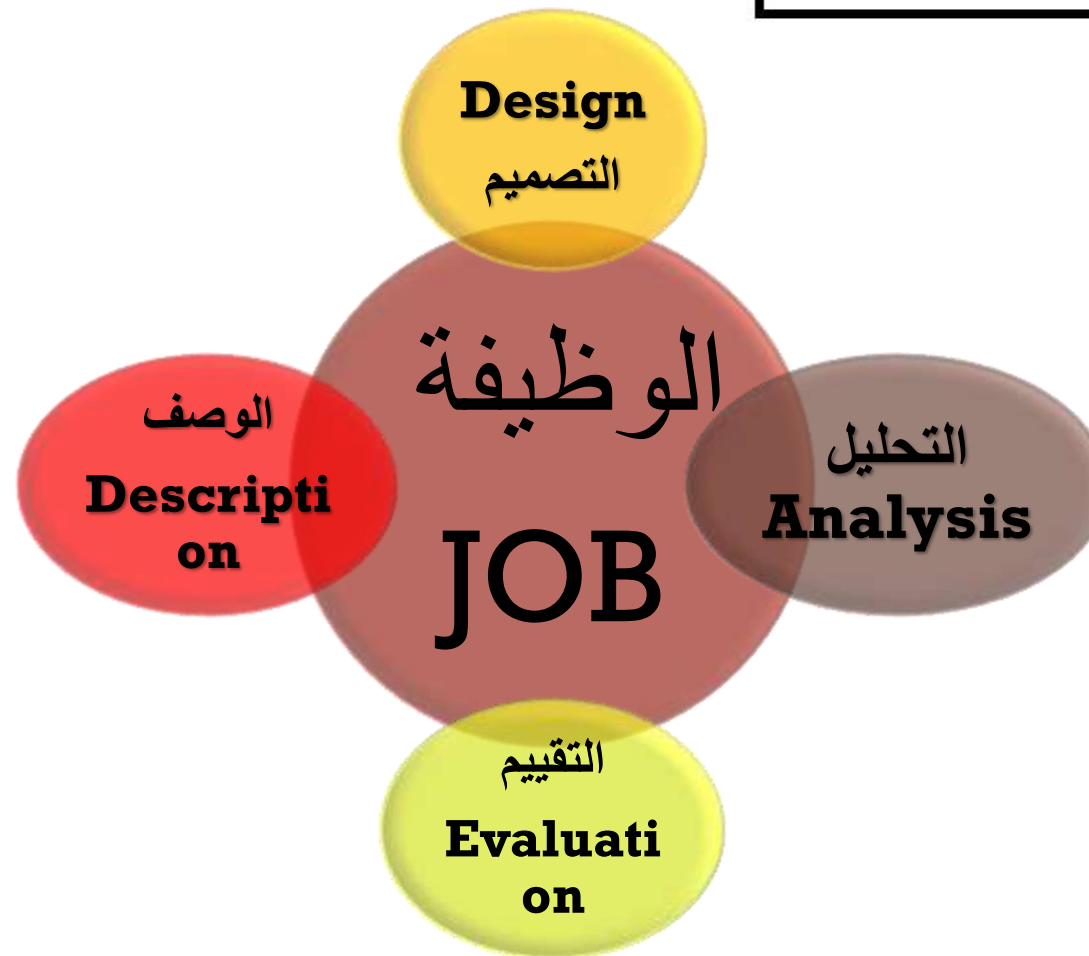
- من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية :
- والذي يهتم بجمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التوصل :
- لتفاصيلها وطبيعتها من مهام ومسؤوليات ، ومن ثم تحليلها، وتوصيفها، وتلخيصها، وتدوينها في جداول أو قوائم يبين من خلالها مهام، وواجبات ومسؤوليات، وصلاحيات، والمخاطر التي قد تواجهها هذه الأعمال والوظائف،
- بل وتحديد البيئة التي ستمارس من خلالها الأعمال والوظائف محل التحليل،
- ماهية المعارف والقدرات، والمهارات والكفاءات اللازم توافرها في الموارد البشرية التي ستمارس هذه الأعمال والوظائف، بما يضمن في النهاية جودة عالية في الأداء يترتب عليها جودة عالية مطلوبة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- التساؤل المهم : كيف نصمم الوظيفة وكيف نحللها ؟ وكيف نعمل التقييم ؟
- وماهي اهمية كل جانب من تلك الجوانب ؟

الوحدة الثانية

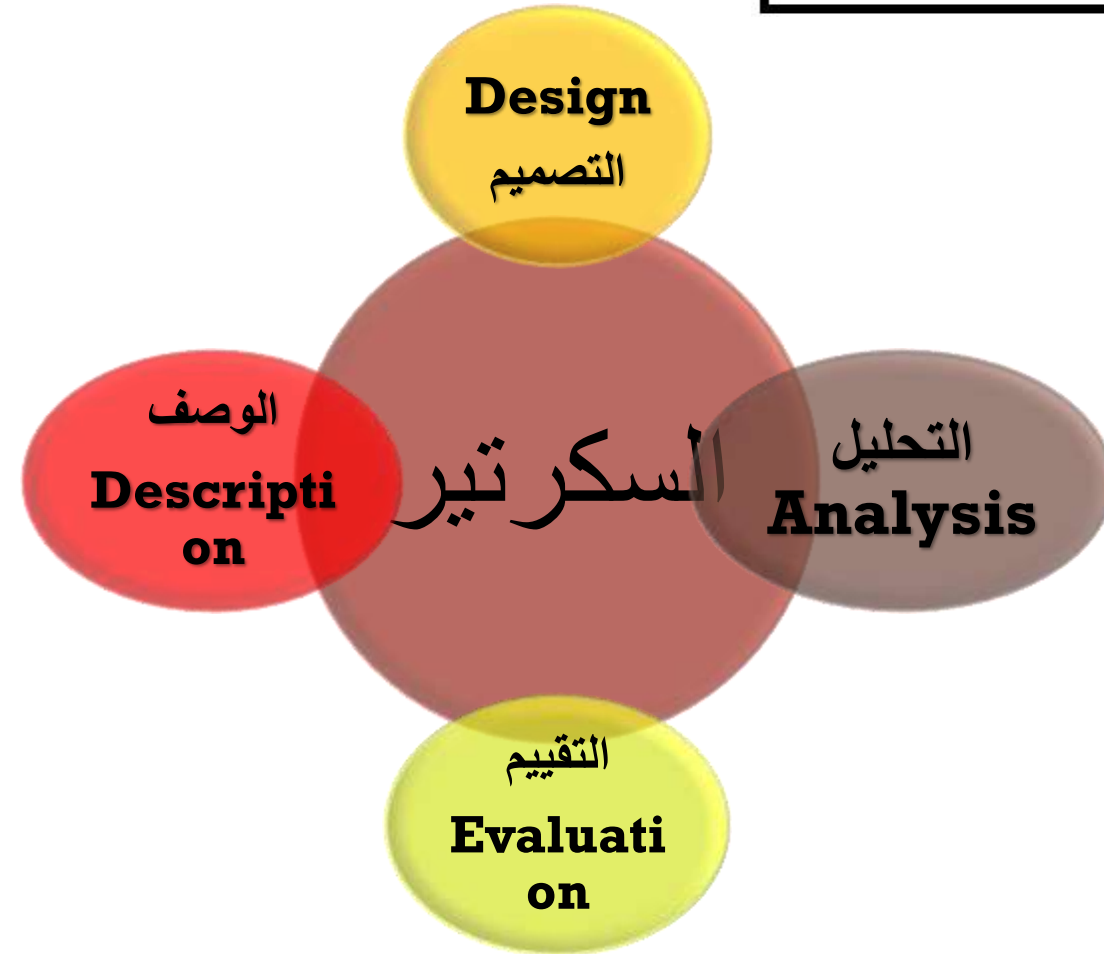
تحليل الوظائف



ركائز تحليل الوظيفة



ركائز تحليل الوظيفة



خطوات عملية تحليل الوظيفة

ماهي الخطوات التي يجب إتباعها من قبل محلي الوظائف ؟

- 1- تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف.
- 2- تحديد الوظائف المطلوب تحليلها أو تسميتها.
- 3- تحديد مستوى مشاركة العاملين في عملية التحليل بعد شرحها وتفسيرها لهم.
- 4- تحديد طرائق وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
- 5- القيام بجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، واستخدامها في عملية التحليل.
- 6- المراجعة والتحديث.

خطوات عملية تحليل الوظائف

1- تحديد الهدف من إجراء عملية التحليل

2- تحديد الوظائف المطلوب تحليلها

3- شرح عملية التحليل للعاملين ، وتحديد مستوى مشاركتهم

4- تحديد طرق جمع البيانات والمعلومات والقيام بجمعها

5- معالجة البيانات والمعلومات أو استخدامها في عملية التحليل

6- المراجعة والتحديث

خطوات عملية
تحليل الوظيفة

إدارة الموارد البشرية



سامسونج بحاجة الى تعيين مدير الاعلام التسويقي
مسؤول عن تصميم برنامج تسويقي لرفع الحصة السوقية
والايرادات للشركة بما يخدم منافستها في السوق العالمي

قسم إدارة الموارد البشرية بحاجة الى
تحليل هذه الوظيفة



خطوات عملية تحليل الوظيفة

أولاً: تحديد الهدف

من القرارات المهمة التي يجب أن يتخذها مدراء إدارة الموارد البشرية تحديد الهدف او الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية تحليل الوظائف.

ويجب أن تحدد بدقة ووضوح، وأن تساهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة المتنوعة.

إدارة الموارد البشرية

الخطوة الأولى : تحديد الهدف

الشركة : سامسونج

الهدف : معرفة ابرز الوظائف التي تصب في الاحتياجات الوظيفية
الحالية للشركة وماهي المهام والمسؤوليات المتطلبة ؟

الخطة : تحليل الوظيفة قبل البحث عن شاغل الوظيفة

الهدف : تصميم واعداد خطط تسويقية لرفع إيرادات الشركة في
السوق العالمي .





خطوات عملية تحليل الوظيفة

ثانياً: تحديد الوظائف المطلوب تحليلها

يجب تشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج إلى تحليل، وذلك بسبب حجم التكاليف التي تتحملها المنظمة عند قيامها بتحليل كل وظيفة من الوظائف وما تستلزمه من وقت وجهد.

الخطوة الثانية: تحديد الوظيفة

الشركة : سامسونج

الوظيفة ضمن الاحتياج : تعيين مدير الاعلام التسويقي

الخطوة : تحليل الوظيفة قبل البحث عن شاغل الوظيفة





خطوات عملية تحليل الوظيفة

ثالثاً: شرح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم
لابد من إحاطة العاملين الموجودين في المنظمة علماً حول من
الذي يقوم بالتحليل؟ ولماذا يجري هذا التحليل؟ وأي العاملين أو
الموظفين الذين سيتم الاتصال بهم؟ عندما تكون هناك حاجة
للحصول على بيانات ومعلومات تستخدم في التحليل.

الخطوة الثالثة : تحديد العاملين

الشركة : سامسونج

الوظيفة ضمن الاحتياج : تعيين مدير الاعلام التسويقي

الخطة : عقد الاتصالات الإدارية اللازمة مع قسم التسويق

وقسم الموارد البشرية حول هذا الاحتياج وماهي المتطلبات

اللازمة لتحليل هذه الوظيفة قبل التعيين .





خطوات عملية تحليل الوظيفة

رابعاً : تحديد طريقة أو طرائق جمع المعلومات

القيام بعملية جمع المعلومات التي تتطلبها عملية التحليل،

وتتضمن هذه الخطوة عمليتين مرتبطتين مع بعضهما:

1- تحديد الأداة الأنجح، وربما تحديد أكثر من أداة أو وسيلة لجمع البيانات.

2- تحديد المعلومات اللازمة لإجراء تحليل الوظائف

وبعد ذلك يتم القيام فعلاً بعملية جمع البيانات والمعلومات المطلوبة.



تحليل الوظيفة

إن اختيار الطريقة الأكثر ملائمة للتحليل هي من القرارات التي تتطلب :

- 1- معرفة ودراية كاملتين بالبيئة الداخلية والخارجية للوظيفة المراد تحليلها بشكل خاص، والمنظمة وأهدافها بشكل عام.
- 2- الإلمام بأساليب وطرق جمع البيانات والمعلومات الميدانية المتعددة.

الخطوة الرابعة : جمع المعلومات

الشركة : سامسونج

الوظيفة ضمن الاحتياج : تعيين مدير الاعلام التسويقي

البيئة الداخلية : ماهي المنتجات التي تهدف سامسونج لانتاجها والتي

تتطلب الى خطط تسويقية ؟ وماهي العوامل المؤثرة في ذلك ؟

البيئة الخارجية : ماهي المنتجات المنافسة للشركة والتي تتطلب

عمليات تسويق متميزة من سامسونج ؟





طرق جمع المعلومات – في عملية تحليل الوظيفة :

1- الملاحظة:

تعد طريقة الملاحظة من أبسط طرق جمع المعلومات، إذ أنها تعتمد في جمع المعلومات على ملاحظة الموظفين أثناء تأديتهم للمهام أو الواجبات التي يكلفون بها.

خطوات عملية
تحليل الوظيفة

إدارة الموارد البشرية

الملاحظة



الشركة : سامسونج

الاحتياج : تعيين مدير الاعلام التسويقي

الخطوة : تحليل الوظيفة قبل البحث عن شاغل الوظيفة

الملاحظة : ملاحظة مهام قسم التسويق وكيف يتم تأدية الخطط

التسويقية ؟ وماهي المهام المتوقعة من الوظيفة الجديدة

(مدير الاعلام التسويقي)



خطوات عملية تحليل الوظيفة

طرق جمع المعلومات – في عملية تحليل الوظيفة : عيوب طريقة الملاحظة :

- 1- لا تصلح لجميع الوظائف والأعمال، فهناك واجبات أو مهام لا يمكن ملاحظة سلوك المكلف بها أثناء أدائها بوضوح، مثال ذلك الوظائف القيادية، الوظائف التي تتطلب التفكير والتدبر، وظائف القضاء والتعليم، مسك السجلات وتدقيق الحسابات وغيرها.
- 2- لا تزود المحلل بمعلومات كاملة حتى في مثل هذه الوظائف، إذ لا يمكن مشاهدة الصعوبات التي يعانيها العاملون في مثل هذه الوظائف، ولا تحديد أهميتها.
- 3- تخضع بشكل كبير لمدى دقة وصبر وخبرة القائم بالملاحظة، وعلى أرائه الشخصية، وتفسيره لما يراه من السلوك والأفعال.



خطوات عملية تحليل الوظيفة

طرق جمع المعلومات – في عملية تحليل الوظيفة :

2- المقابلة:

يتم جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها بهذه الطريقة، بإجراء المقابلة المباشرة مع مجموعة من الموظفين التي يتمتعون بالخبرة والمعرفة التامة بجوانب الوظيفة المختلفة.

ولا يشترط أن يكونوا من بين الذين يشغلونها حالياً بل يمكن الاستعانة بالموظفين الذين شغلوها سابقاً ، أو المشرفين على مثل هذه الوظائف أيضاً.



خطوات عملية تحليل الوظيفة

طرق جمع المعلومات – في عملية تحليل الوظيفة :

عيوب طريقة المقابلة :

من الانتقادات التي توجه لهذه الطريقة :

1- كلفتها العالية

2- تتطلب وقتاً وجهداً لجمع المعلومات خصوصاً في حالة كثرة

الوظائف المطلوب تحليلها وسعة المعلومات المراد جمعها.

3- تتطلب تدريباً واسعاً للقائمين بالمقابلة مما يضيف تكاليف أخرى على

التكاليف السابقة لهذه الطريقة.



خطوات عملية تحليل الوظيفة

طرق جمع المعلومات – في عملية تحليل الوظيفة :

3- طريقة الاستبيان:

تعتمد هذه الطريقة في جمع البيانات والمعلومات على صياغة مجموعة من الأسئلة ووضعها في قائمة تسمى قائمة الاستبيان، ثم توزيعها على الموظفين التي تم انتخابهم من بين شاغلي الوظائف المراد تحليلها.

ثم تجمع ويتم تفريغ بياناتها واستخدامها في عملية تحليل الوظائف



خطوات عملية تحليل الوظيفة

طرق جمع المعلومات – في عملية تحليل الوظيفة :

عيوب طريقة الاستبيان :

- 1- تتطلب ان يكون الاستبيان مفصلاً وشاملاً للحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة
- 2- يحتمل أن تكون بعض الأسئلة غير واضحة
- 3- قد يكون للأسئلة أكثر من تفسير واحد، مما يضطر مالى الاستمارة إلى إهمالها، أو الإجابة عنها بشكل غير دقيق بعيداً عما هو مطلوب.



خطوات عملية تحليل الوظيفة

خامساً : معالجة البيانات والمعلومات

هو تحويل المعلومات إلى صيغة يمكن الاستفادة منها بشكل أكثر إيجابية في تحليل الوظائف، ولأجل ذلك فإن الأمر يستلزم تفريغها في جداول أو أشكال أو نماذج إحصائية معدة مسبقاً أو يمكن أعداد وتطوير نماذج خاصة بما يتلاءم والبيانات والمعلومات الخاصة بشكل منظمة أو وظيفة.



مثال : لتصميم الجداول الخاصة لمعالجة البيانات والمعلومات في عمليات التحليل

خطوات عملية تحليل الوظيفة

المسمى الوظيفي	المهام	المسؤوليات
مدير التسويق	اعتماد البرامج التسويقية للمنتجات	الاشراف على تنفيذ البرامج
مسؤول الخطط التسويقية	تصميم خطط تسويقية تتناسب مع اهداف المنشاة	متابعة تنفيذ الخطط التسويقية
مدير الاعلام التسويقي	اعداد المشاريع التسويقية والتي تشمل البرامج والخطط	الاشراف والمتابعة والإدارة لكافة العمليات التسويقية



خطوات عملية تحليل الوظيفة

سادساً : المراجعة والتحديث

أن ديناميكية المنظمات والتغيير السريع في بيئتها الداخلية والخارجية تستدعي مواجهتها عن طريق إدخال التعديلات والتغيرات على أهداف المنظمة وبرامجها وسياساتها ووظائفها المختلفة إستجابة لذلك.

التطبيق



ناقشي الخطوات السابقة في احد الاحتياجات الوظيفية
البارزة حاليا لدى منظمة

المطلوب : تحديد اسم المنظمة ؟ تحديد الاحتياج المطلوب ؟
النقاش في الخطوات السابقة



سامسونج بحاجة الى تعيين مدير للتسويق
مسؤول عن إعداد برامج تسويقية لرفع الحصة السوقية
والايرادات للشركة بما يخدم منافستها في السوق العالمي
*** هذا المسمى الوظيفي مستحدث وغير موجود في سامسونج**

قسم إدارة الموارد البشرية بحاجة الى
تحليل و تصميم هذه الوظيفة

الوحدة الثالثة

تصميم الوظائف



تصميم وتحليل الوظيفة



ماهي عمليات تصميم
وتحليل الوظيفة
وآلية تطبيقها بدقة ؟

تصميم الوظيفة



بعد مرحلة تحليل الوظائف و دراسة
الواقع والوقوف على معرفة تفاصيله
تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة
إعادة تصميم الوظائف Job

Redesign

إعادة تصميم الوظائف Job

Redesign :

تعني إضافة أو حذف أو إعادة توزيع
مهام الوظيفة أو تغيير
مسمياتها لزيادة الإنتاجية وتحقيق
رضى العاملين.

Design التصميم

تصميم الوظيفة .. !؟

- تعني تحديد أنواع الوظائف الواجب توافرها في المنشأة ومهام ومسئوليات كل وظيفة .
- متى يتم اللجوء لعملية تصميم الوظيفة !؟
- في بداية انشاء الشركة ، وفي استحداث وظيفة جديدة
- مثال : سكرتير قانوني – احتياج حديث في شركة النور للتوريد

تصميم الوظيفة



تصميم الوظيفة يتطلب الإجابة على
عدة بنود أساسية ، تحدد ماهية هذه
الوظيفة من كافة الجوانب

تصميم الوظيفة

- ما هو المسمى الوظيفي؟ محضرة مختبر
- كم العدد المطلوب بشكل عام وأساسي؟ 2
- ما مهام والمسئوليات الوظيفة الجديدة؟
- ما هي مواصفات شاغل الوظيفة؟
- ماهي الإدارة التابع لها الوظيفة؟
- من هو الرئيس المباشر لهذه الوظيفة؟
- من الأفراد التي سوف تشرف عليهم هذه الوظيفة؟
- ما هو راتب تلك الوظيفة؟
- ما نوعية عقد العمل (دوام كلي أو جزئي)؟
- ما هي ظروف العمل المناسبة لتلك الوظيفة؟

إدارة الموارد البشرية



مدير الاعلام التسويقي

مدير التسويق

مدير المشاريع التسويقية

ماهو المسمى الوظيفي

يتم اختيار وتحديد مسمى
وظيفي واحد وثابت
ويتم صياغته بحسب الهدف
من هذه الوظيفة



1

كم العدد المطلوب ؟

يتم تحديد العدد المطلوب
للووظائف الشاغرة من هذه
الوظيفة بشكل عام
مثال : العدد المعتمد
للمرضى في مستشفى سين
هو 20 ممرض

إدارة الموارد البشرية



مدير واحد لإدارة التسويق
في الفرع الرئيسي

كم العدد المطلوب ؟

يتم تحديد العدد المطلوب
للووظائف الشاغرة من هذه
الوظيفة بشكل عام
مثال : العدد المعتمد
للمرضى في مستشفى سين
هو 20 ممرض

إدارة الموارد البشرية



ماهي المهام والمسؤوليات ؟

- مسؤول عن عدة مهام :
- اعداد خطط تسويقية للمنتجات القديمة والجديدة
- ابتكار المشاريع التسويقية الممكنة والمتوقعة للمنتجات المستقبلية
- التنسيق مع قسم الإنتاج في توظيف الأفكار التسويقية في تصميم المنتجات او تطويرها

يتم تحديد المهام والمسؤوليات للوظيفة بما يوضح كافة الانشطة المتطلبة من هذه الوظيفة

إدارة الموارد البشرية



ماهي مواصفات شاغل
الوظيفة ؟

ماهي المواصفات التي
يجب ان تتوفر في مدير
المشاريع التسويقية لشركة
سامسونج ؟

يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة بناء على ثلاثة معايير

معايير شاغل الوظيفة

- مواصفات علمية يتميز بها شاغل الوظيفة كالمؤهل العلمي و الشهادات
- مواصفات عملية يتميز بها شاغل الوظيفة كالخبرة / كالمهارات العملية
- مواصفات شخصية يتميز بها شاغل الوظيفة تخدم الوظيفة ك سرعة الطباعه / الدبلوماسية

المعيار
العلمي

المعيار
العملي

المعيار
الشخصي

الفرق بين الوصف والمواصفات

الوصف الوظيفي	مواصفات الوظيفة
بيان يوفر معلومات حول:	بيان الخصائص الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة:
- المسمى الوظيفي. - ملخص العمل. - المسؤوليات و الواجبات. - الآلات والأدوات والمعدات. - المواد المستخدمة. - الإشراف. - ظروف العمل. - المخاطر.	- التعليم. - الخبرة في العمل. - الحكم. - الرؤية. - المهارات البدنية. - مهارات التواصل. - القدرة على العمل مع الآخرين.

إدارة الموارد البشرية



ماهي مواصفات شاغل الوظيفة ؟

مدير المشاريع التسويقية لشركة سامسونج
يشترط ان يتميز :
سمات شخصية : الذكاء / الجراءة
سمات علمية : مؤهل علمي مناسب
سمات عملية : خبرة عالية في عدة
شركات عالمية

إدارة الموارد البشرية



الإدارة العليا
هي التي تشرف وتتابع وتراقب عمليات
قسم وإدارة التسويق في الشركة

من هي الإدارة
المسؤولة؟

الإدارة المسؤولة عن هذه
الوظيفة في الاشراف
والمتابعة والرقابة

إدارة الموارد البشرية



برايك ماهي بيئة العمل والظروف
المحيطة
لوظيفة مدير التسويق في شركة سامسونج
العالمية ؟

ماهي الظروف لهذه
الوظيفة / بيئة العمل ؟

كافة الظروف والعوامل التي
من خلالها تنفذ هذه الوظيفة
سواء ظروف ملموسة او غير
ملموسة

إدارة الموارد البشرية

ماهي الظروف لهذه
الوظيفة / بيئة العمل ؟

يعمل مدير المشاريع
التسويقية في شركة سامسونج
من خلال زيارات ميدانية لعدة
فروع ، يلتزم بالاعمال
المكتبية الهامة لتنفيذ الخطط
التسويقية
واوقات العمل متغيرة وغير
ثابتة



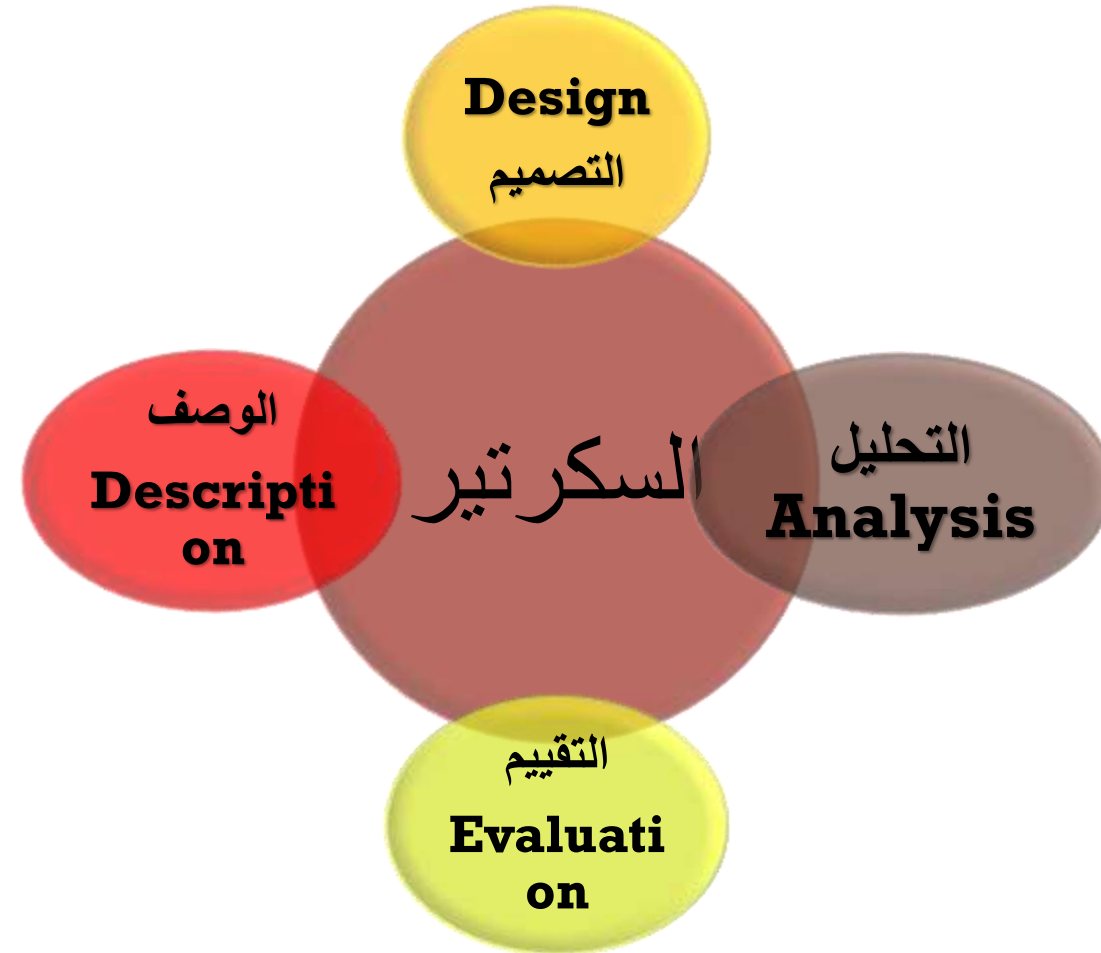
بيئة عمل
غير
مستقرة

بيئة عمل
مكتبية

بيئة عمل
ميدانية



ركائز تحليل الوظيفة



مثال تطبيقي

تصميم الوظيفة

■ ساهمي مع قسم إدارة الموارد البشرية لشركة

■ في تصميم احد الوظائف التالية من خلال الاعتماد على البنود الرئيسية لعملية التصميم :

■ ما هو المسمى الوظيفي؟

■ كم العدد المطلوب بشكل عام للمنظمة ؟

■ ما مهام والمسئوليات الوظيفة الجديدة؟

■ ما هي مواصفات شاغل الوظيفة ؟

■ ماهي الإدارة التابع لها الوظيفة؟

■ من هو الرئيس المباشر لهذه الوظيفة؟

■ ما هي ظروف العمل المناسبة تلك الوظيفة؟

الاحتياج الجديد : مصمم قطعة أثاث
تابع لقسم : الإنتاج / التصميم

الاحتياج الجديد : سكرتير قانوني
تابع لقسم : السكرتارية

الاحتياج الجديد : مدير عمليات
تابع لقسم : الإنتاج / العمليات

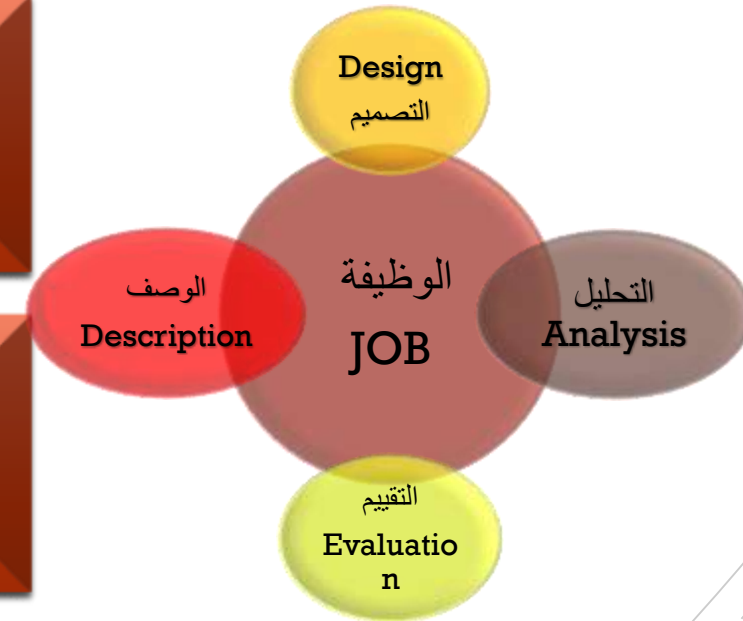
تطبيق عملي

تصميم الوظيفة

- متابعة حسابات التواصل الاجتماعي المختلفة
- ونشر الاعلانات والرد على استفسارات العملاء

▶ تدريب الموظفين على مسؤولياتهم
وكيفية تنفيذ مهامهم من خلال عقد برامج
مستمرة

▶ تنظيم الاجتماعات الخاصة بمدير العلاقات
العامة ومتابعة العمليات الخاصة بموظفي
القسم



الوحدة الرابعة

وصف الوظائف



الوصف

Description

وصف الوظيفة

■ 3- وصف الوظيفة Job Description

- هو جزء من التحليل الوظيفي وتمثل مهام ومسئوليات الوظيفة.
- هي الأعمال والمهام والواجبات التي تشمل عليها الوظيفة وأهداف ومعايير الأداء لهذه الوظيفة 0
- مثلاً:
- إدخال بيانات العاملين على الحاسب الآلي.
- اعتماد إجازات العاملين.
- إعداد كشوف رواتب العاملين شهرياً .

الفرق بين المفاهيم المختلفة

■ **المهام Tasks:** هي الاعمال الموكلة الى موظف ما
فى ادارة معينة يتم القيام بها فى وقت محدد ووفق ضوابط معينة

مثال : اعداد أرشيف الاجتماعات الدورية : ضمن وقت محدد و ضوابط محددة
تنظيم أوقات الاجتماعات (مسؤولية دورية)

- **الواجبات/المسؤوليات Responsispilites:** هي الاعمال الموكلة
للشخص فى اطار معين ولا يتم الخروج عنها لأي سبب من الأسباب
- **المسؤولية الإدارية:** مبدأ إداري يعني أن كل من أعطيت له سلطة لابد أن يُسأل
عن الكيفية التي استخدم بها السلطة والإنجازات التي حققها
- مثال : **مسؤولية استقبال العميل ، توجيهه ومتابعة شكاوي العميل**

التوصيف الوظيفي

- التوصيف الوظيفي هو وثيقة تعدها الشركات لكل وظيفة على هيكل تنظيمي، بحيث يتضح في الوصف الوظيفي مجموعة عناصر هامة مثل:
- المسمى الوظيفي،
- مكان العمل،
- المسؤول المباشر،
- رقم الوظيفة،
- تاريخ استحداث المنصب شاغر،
- الإدارة التي يقع بها شاغر الوظيفي،
- واجبات الوظيفة التي يناقشها الوصف الوظيفي المعني،
- الاهلية أو المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها صاحب الوظيفة والمؤهلات العلمية والتدريبية تدريب المطلوبة من صاحب الوظيفة.

وصف الوظيفة

- يتم الاعتماد على نماذج التوصيف الوظيفي
- يتم صياغة المهام والمسؤوليات داخل النموذج
- يتم توضيح كافة المعلومات المتعلقة بهذه الوظيفة

الوحدة الخامسة

تصنيف الوظائف



تصنيف الوظائف

- في المكتبات يتم تصنيف الكتب إلى تصنيفات رئيسة وفرعية: الكتب التاريخية، والكتب الجغرافية، والكتب العلمية.
- وهذه الكتب تصنف إلى تصنيفات فرعية، فكتب العلوم تصنف إلى: كتب الكيمياء، وكتب الفيزياء، وكتب الأحياء

مدخل الى تصنيف الوظائف

- كذلك يتم تصنيف الوظائف في الأجهزة الإدارية لتحقيق العديد من الأغراض.
- عملية تصنيف (أو ترتيب) الوظائف تعني في الأساس بتجميع الوظائف بشكل منظم في مجموعات رئيسية، ثم تقسيم هذه المجموعات إلى مجموعات فرعية أخرى، وفقاً لتشابهها في نواحي معينة، وذلك على أساس واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها.
- ويتم ذلك التصنيف من خلال تجميع الوظائف في مجموعات رئيسية أو عامة (على أساس خصائص عريضة مشتركة بينها، مثل: التشابه في مجال العمل، أو في ظروف العمل، أو في المؤهلات المطلوبة لشغلها). ثم تقسيم تلك المجموعات العامة إلى مجموعات نوعية (تشمل كل مجموعة نوعية مهنة محددة أو نوعاً واحداً متخصصاً من العمل).

تصنيف الوظائف

■ المبادئ الأساسية في تصنيف الوظائف :

- 1. يجب تصنيف الوظائف وليس الأشخاص. فالتصنيف يكون للوظيفة، بصرف النظر عن يشغلها، وينبغي ألا يتأثر تصنيف الوظيفة بالصفات الشخصية لمن يشغلها.

تصنيف الوظائف

■ المبادئ الأساسية في تصنيف الوظائف :

- ٢. يجب أن يتم تجميع الوظائف في فئات بناء على نوعية واجباتها ومدى صعوبة مسؤولياتها. وينبغي أن تؤلف الواجبات والمسؤوليات لأية وظيفة الخصائص الأساسية التي تميزها عن غيرها من الوظائف أو تجعلها مشابهة لها.

تصنيف الوظائف

■ المبادئ الأساسية في تصنيف الوظائف :

3. يجب أن يكون نظام التصنيف عملياً وقابلاً للتطبيق، ومفهوماً من قبل المديرين والموظفين، ومرتبباً بالنشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية واعمالها. كما ينبغي أن يتصف بالمرونة، حتى يمكن مراعاة المتغيرات المستجدة في مجال الوظائف، وحتى يمكن بالتالي إجراء التغييرات اللازمة عليه وتطويره عند الحاجة بسهولة.

■ مراحل تصنيف الوظائف :

المرحلة الأولى: جمع الحقائق والمعلومات عن الوظائف

تصنيف الوظائف

ماهو المسمى الوظيفي لهذه الوظيفة ؟
ماهو أهميتها ؟
ماهو علاقتها ببقية الوظائف ؟

■ مراحل تصنيف الوظائف :

المرحلة الثانية: تحليل الوظائف

تصنيف الوظائف

ماهي المهام والمسؤوليات الخاصة
بالوظيفة

■ مراحل تصنيف الوظائف :

المرحلة الثالثة: تحديد أوصاف الوظائف ومواصفاتها

تصنيف الوظائف

ماهي متطلبات هذه الوظيفة ؟
مثال : السكرتير التنفيذي جزء من اتخاذ
القرارات في إدارة المنشأة
وتعد وظيفة هامة مساندة للإدارة العليا

■ مراحل تصنيف الوظائف :

المرحلة الرابعة: إنشاء مجموعات الوظائف وفئاتها

تصنيف الوظائف

يتم إنشاء المجموعات والفئات
الوظيفية من خلال خطوتين
رئيسيتين:

ثانياً - تقسيم الوظائف على أساس
صعوبة العمل وأهمية المسؤوليات

أولاً - تقسيم الوظائف على أساس
نوع العمل

■ مراحل تصنيف الوظائف :

قسمي الوظائف التالية بحسب نوع العمل

تصنيف الوظائف

الوظائف الطبية : ممرض - طبيب
الوظائف الهندسية : مهندس كهربائي -
مهندس اتصالات - مهندس زراعي
الوظائف التعليمية : معلم - مرشد تربوي

■ مراحل تصنيف الوظائف :

تقسيم الوظائف بحسب مستوى الصعوبة واهمية المسؤوليات

تصنيف الوظائف

الوظائف التعليمية في جامعة :

مدير الجامعة

الوكيل

عميد الكلية

رئيس قسم

أستاذ محاضر

باحث مساعد

■ مراحل تصنيف الوظائف :

تصنيف الوظائف

قسمي الوظائف التالية بحسب نوع العمل

المحاضر – الكاتب – الروائي – المصور – المهندس – المدرب – المصمم المعماري

قسمي الوظائف التالية بحسب مستوى الصعوبة واهمية المسؤوليات

الممرض – السكرتير الطبي – الطبيب – الاستشاري – اخصائي مختبرات – مدير الطاقم الطبي – مدير المستشفى

■ مراحل تصنيف الوظائف :

المرحلة الخامسة: إعداد مواصفات الفئات الوظيفية

تصنيف الوظائف

عبارة عن بيان مكتوب لكل فئة وظيفية يتضمن وصف إجمالي عام للوظائف التي تتضمنها، ويظهر الخصائص التي تنتمي بها الفئة وتميزها عن غيرها من الفئات الأخرى.

هي مرحلة مهمة لتصنيف الوظائف بقدر أهمية مواصفات الوظائف لعملية التوظيف؛ لأن هذه المواصفات تشكل المعيار الأساس الذي يتم على أساسه تحديد الاسم، والفئة، والمرتبة المناسبة لكل وظيفة.

■ مراحل تصنيف الوظائف :

المرحلة الخامسة: إعداد مواصفات الفئات الوظيفية

تصنيف الوظائف

عبارة عن بيان مكتوب لكل فئة وظيفية يتضمن وصف إجمالي عام للوظائف التي تتضمنها، ويظهر الخصائص التي تنتمي بها الفئة وتميزها عن غيرها من الفئات الأخرى.

هي مرحلة مهمة لتصنيف الوظائف بقدر أهمية مواصفات الوظائف لعملية التوظيف؛ لأن هذه المواصفات تشكل المعيار الأساس الذي يتم على أساسه تحديد الاسم، والفئة، والمرتبة المناسبة لكل وظيفة.

■ مثال : فئة وظائف باحثي تخطيط قوى عاملة

مثال يستوضح عمليات تصنيف الوظائف



■ مثال : فئة وظائف باحثي تخطيط قوى عاملة

تختص وظائف هذه الفئة بإعداد الأبحاث والدراسات في مجال تخطيط وتطوير القوى العاملة في الخدمة المدنية، ومصادر ها المختلفة، وذلك بهدف تطوير كفاءاتها وزيادة إنتاجها،



■ مثال : فئة وظائف باحثي تخطيط قوى عاملة



تختص وظائف هذه الفئة بإعداد الأبحاث والدراسات في مجال تخطيط وتطوير القوى العاملة في الخدمة المدنية، ومصادر ها المختلفة، وذلك بهدف تطوير كفاءاتها وزيادة إنتاجها،

■ مثال : فئة وظائف باحثي تخطيط قوى عاملة

المهام والمسؤوليات :

- إعداد الأبحاث والدراسات عن الأنظمة واللوائح في الخدمة المدنية، واقتراح التعديلات عليها والعمل على تطوير أنشطتها في مجال القوى العاملة.

- إعداد الخطط التطويرية للقوى العاملة في الجهات الحكومية لمواجهة احتياجات خطط وبرامج التنمية، مع شرح تلك الخطط والبرامج ومتابعة مدى تقدمها ومعالجة سلبياتها.



■ مثال : فئة وظائف باحثي تخطيط قوى عاملة



- المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة للفئة:
- معرفة بالأسس والمفاهيم والمبادئ النظرية وتطبيقاتها في مجال تطوير القوى العاملة في الخدمة المدنية.
- معرفة بأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية في مجال التوظيف.
- معرفة بالتعليمات والتوجيهات وإجراءات العمل.
- معرفة بمصادر القوى العاملة وأنواعها ومستوياتها.

■ مثال : فئة وظائف باحثي تخطيط قوى عاملة



الحد الأدنى من المؤهل العلمي:
درجة جامعية في تخصص الإدارة العامة، أو الاقتصاد.
الخبرة العملية
خبرة في مجال فئات وظائف تخطيط القوى العاملة.
التدريب
دورة تدريبية في مجال القوى العاملة، أو الدراسات، أو البحوث،
لمدة لا تقل عن ستة أسابيع.

■ مراحل تصنيف الوظائف :

المرحلة السادسة: ترميز المجموعات الوظيفية

تصنيف الوظائف

يتم ترميز المجموعات الوظيفية بتخصيص رمز رقمي يدل عليها، ويميزها عن غيرها من المجموعات الوظيفية الأخرى. ويهدف ترميز المجموعات الوظيفية إلى تسهيل المعاملات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوضيح العلاقة، من حيث صعوبة العمل ومسؤوليته

الوحدة السادسة

تقييم الوظائف



التقييم

Evaluation

تقييم الوظائف

- تعني : تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى الموجودة بالمنشأة.
- فتعتبر خطوة هامة لإعداد هيكل رواتب وتسعير كل وظيفة بالمنشأة لتحقيق العدالة الداخلية .
- فتقييم الوظائف تستخدم لمقارنة الوظائف مع بعضها البعض داخل المنظمة .
- وبالنظر إلى عناصر تقييم الوظيفة مثل (المسئولية – التعليم – الخبرات – المهارات) ثم يقودك ذلك في النهاية إلى وضع سعر لها أي راتباً خاص بالوظيفة.

معايير تقييم الوظائف

- المهام والمسؤوليات (الوصف الوظيفي)
- الخبرة العملية (سنوات العمل داخل او خارج المنشأة)
- مستوى التعليم (البرامج التطويرية)

■ كيف يُمكن تقييم الوظيفتين التالية ؟ !

■ أ. مُشرف قسم خدمة العملاء

■ ب. موظف استقبال والرد عالهااتف

معاير تقييم الوظائف



معايير تقييم الوظائف

المسؤولية

عناصر
تقييم
الوظيفة

التعليم

المهارات

الخبرات



معايير تقييم الوظائف

مشرف قسم خدمة العملاء يعمل 8 ساعات يوميا
وهو المسؤول عن الاشراف والمتابعة لقسم خدمة العملاء
الراتب = 4500 حتى 5500



معايير تقييم الوظائف

مسؤول الرد على الهاتف " عبدالله " يعمل 6 ساعات يوميا
وهو المسؤول عن استقبال الاتصالات الهاتفية للعملاء
يقع هذا الموظف تحت اشراف ومتابعة مشرف قسم خدمة العملاء سالم
الراتب = 3000 حتى 4000 ريال



اعداد هيكله تقييم الوظائف

1 . إعداد وصف وظيفي لجميع
الوظائف

2 . تقييم الوظائف

3 . تنفيذ هيكل للرواتب

1- طريقة الترتيب

Ranking

- يتم ترتيب الوظائف بالمؤسسة تصاعدياً أو تنازلياً من الأسهل والأقل أهمية إلى الأصعب والأكثر أهمية أو العكس.
- وتتناسب مع المنشآت الصغيرة ويكون ترتيب الوظائف إما عن طريق تقييم فردي أو تقييم جماعي وذلك اعتماداً على تحليل الوظائف (الوصف الوظيفي- مواصفات شاغر الوظيفة) وهي تعتمد على الرأي الشخصي.

طرق تقييم الوظائف

الترتيب	المسمى الوظيفي
1	المدير العام
2	المدير التنفيذي
3	رئيس قسم
4	مسؤول موارد بشرية
5	سكرتير
6	مسؤول خدمة عملاء

طريقة الدرجات أو التصنيف

Classification or Grading System

يتم تقسيم الوظائف المتشابهة في مستوى:

1- المهام والمسئوليات

2- المهارات والمعارف والخبرات

ثم توضع في درجة وظيفية واحدة حتى إن اختلفت في نوع وطبيعة العمل ، وتستخدم هذه الطريقة في المنشآت الكبيرة التي تحتوي على حجم كبير من الوظائف.

طرق تقييم الوظائف

الترتيب	المسمى الوظيفي
1	المدير العام
2	المدير التنفيذي
3	رئيس قسم
4	مسؤول موارد بشرية
5	سكرتير
6	مسؤول خدمة عملاء

كيف يتم تحديد راتب لكل درجة وظيفية ؟

- يتم تقسيم الراتب للدرجة الوظيفية الواحدة ؛ إلى ثلاث مستويات ::
- **الحد الأدنى Minimum**
 - وهو بداية الراتب وقد تمثل بداية التعيين للموظفين الجدد. وتمثل الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات والمهارات.
- **المتوسط Midpoint**
 - هو نقطة الوسط بين الحد الأدنى والحد الأقصى للراتب وتعطي للموظف متوسط الخبرة في الدرجة الوظيفية.
- **الحد الأقصى Maximum** هي تمثل أعلى راتب في الدرجة الوظيفية ويكون الموظف ذو خبره كبيره في المسمى الوظيفي الذي في الدرجة الوظيفية.
- ولا يمكن أن يزيد راتب الموظف عن هذه النقطة إلا في حالة ترقية الموظف إلى درجة وظيفية أعلى .
- ومن خلال الدرجات الوظيفية نستطيع أن نرسم التطور المهني (Career Path) لكل وظيفة بالمؤسسة .