



المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني  
Technical and Vocational Training Corporation



معهد آفاق القادة العالي للتدريب  
AFAQ ELQADA HIGHER TRAINING INSTITUTE

# دبلوم إدارة الموارد البشرية

المستوى الرابع / مقرر تحليل وتقييم الوظائف  
الدكتور/ أكرم الحاج

# دبلوم إدارة الموارد البشرية

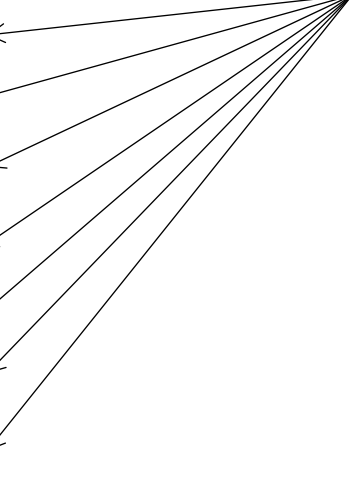
## المحاضرة الاولى

## تحليل وتقييم الوظائف- الربع الرابع

### الفصل الأول (المفاهيم الأساسية في تحليل وتقييم الوظائف)

١- تعريف تحليل الوظائف:- هو عبارة عن القيام بمعرفة المهام الوظيفية للوظيفة لكل موظف والهدف منها معرفة المهام التي يقوم بها الموظف حتى يتم صياغة وصف وظيفي مناسب لكل وظيفة وتحديد متطلبات هذه الوظيفة

#### ٢- أهمية تحليل الوظائف:

- 
- ١- تخطيط القوى البشرية
  - ٢- الاستقطاب والاختيار
  - ٣- تحديد الأجور، الرواتب والمكافآت
  - ٤- تقييم الأداء
  - ٥- التدريب
  - ٦- تبسيط العمل
  - ٧- تصميم العمل

#### فوائد التحليل الوظيفي:

- 
- ١- الهيكل التنظيمي والتصميم
  - ٢- التوظيف والاختيار
  - ٣- تقييم الأداء والتدريب / التطوير
  - ٤- تقييم الوظيفة
  - ٥- الترقيات
  - ٦- تخطيط المسار الوظيفي
  - ٧- علاقات العمل
  - ٨- الصحة والسلامة
  - ٩- قبول عرض العمل

## - العقبات والمشاكل التي تواجه التحليل الوظيفي:

- ١- عدم وجود دعم من الإدارة العليا اللامبالاة.
- ٢- الاقتصار على استخدام أداة واحدة في التحليل.
- ٣- عدم وجود خبرة لدى المحلل بالوظيفة.
- ٤- افتقار شاغل الوظيفة إلى التدريب الكافي.
- ٥- عدم إحاطة الخاضعين للتحليل بأخذ المعلومات المفيدة خلال المنافسة
- ٦- أحياناً تبني المعلومات على أداء أنشطة غير صحيح وبالتالي نتائج غير صحيحة.

## - مقومات نجاح تحليل الوظيفة:-

- ١- التأييد من جانب المنظمة
- ٢- تحويل الوصف الى شكل كمي ورقمي مثل السن , سنوات الخبرة .....
- ٣- التمهيد للعاملين حول طبيعة هذه الدراسات والفائدة التي تعود عليهم من اتمام تحليل وتوصيف الوظائف
- ٤- حسن اختيار واعداد الاشخاص القائمين بعملية تحليل الوظائف
- ٥- التوقيت الزمني المناسب: للحصول على الفائدة الحقيقية من عملية التوصيف
- تناسب المسمى الوظيفي مع طبيعة عمل الوظيفة

## - وجود ملخص وصف لهذه الوظيفة: وهذا الملخص يتضمن

- ١- طبيعة الوظيفة (انتاجية، ادارية، خدمية. )
- ٢- اختلاف هذه الوظيفة عن غيرها
- ٣- درجة الاختلاف بينها وبين الوظائف

المتشابهة

## مثال: -وظيفة عامل صيانة

طبيعة الوظيفة (انتاجية ، خدمية. )

اختلاف هذه الوظيفة عن غيرها

درجة الاختلاف بينها وبين الوظائف المتشابهة

٦. وجود ملخص في التوصيف يتضمن الأنشطة الدائمة والمؤقتة (العرضية) لهذه الوظيفة
٧. تحديد عناصر الوظيفة بدقة، واعطاء الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر .

### مثال: -وظيفة مندوب مبيعات-السكرتير

١. وظيفة مندوب مبيعات تعطى الأهمية النسبية:- لعنصري الاقناع والشكل
٢. وفي وظيفة السكرتير تعطى الأهمية النسبية: تعطى الأهمية النسبية لعناصر كتم الأسرار، والتنظيم ، واللغة الأجنبية
- مرونة التحليل والتوصيف: وتشمل المرونة جانبيين:

- ٤- الجانب الأول: ويغضى تطور الوظيفة نفسها عبر الزمن، حيث أن الوظائف تتطور بين فترة وأخرى
- ٥- الجانب الثاني: ويغضى علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى الانتقال من وظيفة لأخرى

### بعض المصطلحات العملية في تحليل الوظائف :

- ١-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.
- ٢-المهمة: 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.
- ٣-الواجب: هو مجموعة من المهام المحددة ينجزها موظف بقصد إنجاز نشاط أو فعالية معينة تقع ضمن مسؤوليته. أي أن الواجب يتضمن الفعاليات جميعها.
- ٤-العمل: مجموع الواجبات التي تناط بشخص معين، يكلف بإنجازها يطلق عليها العمل، وعليه فإن العمل هو مجموعة محددة من الواجبات التي ينجزها موظف واحد.
- ٥-الوظيفة: مجموعة الأعمال التي يكلف بإنجازها موظف ما فالوظيفة هي مجموعة أعمال ومسؤوليات متشابهة أو متكاملة تناط بشخص واحد وتتطلب وقته بكامله، وتتعلق بمكانته.

بسم الله الرحمن الرحيم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الثانية

تحليل وتقييم الوظائف - الربع الرابع

## الفصل الثاني (تحليل الوظائف)

### اولا:- خطوات تحليل الوظائف:

١- اهدف من تحليل الوظائف:- هو توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة، لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال ما يلي :

تعريف الموظف بمهام عمله: يساعد تحليل العمل (وبطاقة وصف الوظيفة) في تعريف الموظف بمهام عمله،

تصميم العمل: يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام، وتجميع المهام في وظيفة كاملة

الاختيار: يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة،

تقييم الوظائف -: بناءً على تحليل الوظائف، يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة

- تقييم أداء العاملين -: يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل،

٢- تحديد عدد الوظائف التي يجب تحليلها و ليس كافة الوظائف في المؤسسة، و ذلك توفيراً للوقت والجهد و عدم الازدواجية في العمل.

٣- تحديد نوعية المعلومات و البيانات المطلوبة:- و جمعها اما باستخدام المقابلة، الاستبيان او الملاحظة استنادا الى طبيعة الوظائف المراد تحليلها.

٤- اعداد مسودة لتحليل الوظائف:- بعد التأكد من تغطية كافة المجالات الاساسية المرتبطة بالوظيفة، ثم مراجعة تلك المسودات التي يتم التوصل اليها مع شاغل كل وظيفة و مع رئيسه المباشر للتأكد من صدق البيانات و المعلومات المجمعة.

٥- اعداد كشوف نهائية لتحليل الوظائف :- بحيث يشمل ذلك تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات تشمل كل مجموعة عددا من الوظائف، و بعد اعداد نظام التحليل في شكله النهائي يرفع الى الجهات العليا في المؤسسة لاقراءه.

## - طرق جمع المعلومات اللازمة عن الوظائف :-

١. طريقة الملاحظة: بالرغم من أنها شائعة الاستخدام في دراسات الحركة والزمن إلا أنها لأغراض تحليل الوظائف لا تمكن من الحصول على معلومات كافية ودقيقة دون الاستعانة بأساليب مساعدة كالمقابلة والاستقصاء.

٢. طريقة الاستقصاء: - فتستخدم عادة حينما يتم الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة لإتمام برنامج تحليل وتقويم الوظائف حيث تساعد هذه الطريقة علي انجاز أكبر قدر من العمل في فترة وجيزة نسبيا بالمقارنة مع الطرق الأخرى.

٣. المفكرة اليومية: - وهي ملائمة بالنسبة لوظائف الأجر الثابت أي التي لا تعمل بالساعة. ووفقا لهذه الطريقة يطلب من الموظف الاحتفاظ بمفكرة يسجل فيها بصورة تفصيلية

٤. طريقة المقابلة: - وفي هذه الطريقة لا يتم مقابلة جميع شاغلي الوظائف بل يتم اختيار واحد أو اثنين من شاغلي كل وظيفة ويقوم المحلل بمقابلتهم للحصول على المعلومات المطلوبة. لضمان الحصول على معلومات أكثر دقة ومن أهم هذه الإرشادات ما يأتي:

١- ينبغي أن يفهم العاملين الهدف من برنامج تحليل الوظائف والفوائد التي ستعود عليه

٢- مهما كانت ضالة الوظيفة فإنها تشكل جانبا هاما من حياة الموظف، وهذا يتطلب من المحلل أن يشعر الموظف بأهمية ما يقوم به من عمل حتى يستطيع أن يحصل منه على ما يريد من معلومات.

٣- أن الفرد هو أكثر الناس معرفة بعمله، ودور المحلل فقط هو استخلاص المعلومات المطلوبة من القائم بالعمل وتنظيمها بالشكل الذي يساعد على الاستفادة منها.

٤- يجب على الخبير أن يحاول التحدث الى الموظفين والمشرفين بنفس لغتهم في العمل وهذا يتطلب أن يكون ملما ببعض الشيء بمصطلحات المهنة لأن ذلك يسهل مهمة الاتصال بين الطرفين.

٥- يجب أن يشعر الموظف بأن الهدف من التحليل هو الوصول الى توصيف واقعي للوظيفة والمواصفات التي ينبغي توافرها في شاغلها وليس وصفا للشخص الذي شغل الوظيفة حاليا.



- ٦- التيقن من مدى صدق المعلومات. فالمعلومات التي تم جمعها من موظف معين ينبغي مراجعتها بواسطة رئيسه ومطابقتها على البيانات التي تم الحصول عليها من أشخاص آخرين يشغلون نفس الوظيفة.

### تطبيق عملي (( مثال وظيفه محاسب ))

#### أولاً:- المهام الوظيفية لمهنة المحاسب تشمل:

- ١- إدارة جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالمؤسسة
- ٢- إعداد الميزانية السنوية الخاصة بالشركة
- ٣- حساب الضرائب وإعداد العوائد الضريبية، الميزانية العمومية،

#### ثانياً:- معلومات عن وظيفة المحاسب:-

المحاسب يجب أن يكون مؤهلاً للتعامل مع إعداد وحساب وإدارة وتحليل جميع البيانات المحاسبية.  
من أجل توفير معلومات كافية عن

- ١- الأداء
- ٢- المركز المالي
- ٣- السيولة والتدفقات النقدية للمؤسسة التي يعمل بها.

#### ثالثاً:- الوصف الوظيفي للمحاسب:

- ١- تطبيق النظام المحاسبي الموضوع للشركة
- ٢- إعداد إدخالات الأصول والمسؤولية ورأس المال من خلال تجميع وتحليل معلومات الحساب.
- ٣- يحافظ على الضوابط المحاسبية من خلال التوصية بالسياسات والإجراءات
- ٤- تأمين المعلومات المالية من خلال استكمال النسخ الاحتياطي لقاعدة البيانات.
- ٥- تحليل وتقديم تقرير عن الوضع المالي بما في ذلك الفروق في بيان الدخل،
- ٦- الإشراف على الضرائب والالتزام باللوائح الاتحادية
- ٧- وضع وتنفيذ وتعديل وتوثيق نظم حفظ السجلات والمحاسبة،
- ٨- التفاوض على شروط الصفقات التجارية والتحركات مع العملاء والمنظمات المرتبطة بها
- ٩- إسداء المشورة للإدارة بشأن قضايا مثل استخدام الموارد، والاستراتيجيات الضريبية،
- ١٠- الحفاظ على سجلات الوكالات الحكومية ودراساتها
- ١١- الالتزام بالقوانين الإدارية وعدم التعديل فيها إلا باستشارة الإدارة

بسم الله الرحمن الرحيم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الثالثة

تحليل وتقييم الوظائف - الربع الرابع

## الفصل الثالث (تصميم الوظائف)

أولاً: - مفهوم تصميم الوظائف :- هي عبارة عن

- ١- تحديد طريقة أداء العمل
- ٢- ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي
- ٣- وحجم المسؤوليات
- ٤- والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء
- ٥- وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة
- ٦- وشكل ظروف العمل المحيطة.

- وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن هذا العمل، فإنه يقدم بيانات أساسية عن الأنشطة. والأسلوب الذي سيتم به جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة، أو طريقة أدائه. ويتم جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة على أساس أحد الأسس التالية:

- ١- التشابه في الأنشطة أو المهام من حيث نوعها (مثل تجميع أوراق مهما كان حجمها أو شكلها).
- ٢- التتابع في الأنشطة أو المهام (مثل تجميع الورق، ثم تدبيسه، ثم تغليفه).
- ٣- التكامل في الأنشطة أو المهام (مثل الطباعة، ومع التجميع، ومع التجليد).

وعادة ما يؤثر التصميم على خمسة جوانب رئيسية في الوظيفة، وهذه الجوانب هي كالآتي:

- ١- مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل
- ٢- مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل
- ٣- مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة.
- ٤- درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة، فوظيفة الأستاذ الجامعي أكثر حرية من وظيفة عقيد بالجيش مثلاً.
- ٥- درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الإنجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به.

## ثانياً: - أساليب تصميم العمل :

### ٦- تصميم الوظيفة ميكانيكياً:

في هذه الطريقة، يُطلب من كل عامل القيام بعمل شيء واحد أو شيئين بسيطين مراراً وتكراراً. و على الرغم من أنه من السهل جداً تعلم هذه المهام والقيام بها، إلا أنها عادة ما تكون مملة. فالعمال عموماً غير راضين وغير محفزين ولديهم نسبة عالية من الغياب.

### ٧- تصميم الوظيفة تحفيزياً:

لقد شهد أن الموظفين الذين لديهم وظائف مسئولة هم أكثر تحفيزاً ورضاً بمناصبهم. فالمستوى العالي من الحكم الذاتي يجعل العمال أكثر مسئولية ومساءلة عن أفعالهم. فالوظائف تحتوي على خصائص متنوعة من المهارات، وتحديد المهام، أهمية المهمة، والاستقلالية، وردود الفعل، تحفيز وإرضاء الموظف.

### ٨- تصميم الوظيفة بيولوجياً:

يفضل الوظائف التي تحتاج إلى جهد بدني أقل لأن في مثل هذه الحالات تكون هناك فرص أقل من الحوادث. و يُعرف فرع العلوم الذي يتعامل مع هذا النهج باسم "الإرجونوميكس" و هو علم يقوم بدراسة كفاءة الأفراد في بيئة عملهم.

### ٩- تصميم الوظيفة ادراكياً:

ويسعى هذا النهج إلى ضمان ألا تتجاوز المتطلبات العقلية لعملهم القدرات العقلية للعمال. تقنيات لجعل تصميم الوظيفة تحفيزي

## التخصص الوظيفي العالي :

**التعريف :** هو توزيع الاعمال على الافراد حسب خصائصهم الشخصية وله عدة فوائد الا وهي :

### ■ أبرز فوائد التخصص في العمل الوظيفي :

١ - يساعد على توزيع الأعمال بين الأفراد حسب خصائصهم الشخصية.

٢ - يزيد من إتقان الأفراد لمهارات العمل.

٣ - يؤدي إلى زيادة معرفة الأفراد، ويزودهم بمهارات جديدة.

٤ - يؤدي إلى الاكتشاف في آليات العمل.

## تصميم الوظائف بناءاً على تحسين نوعية الحياة الوظيفية

- وتنقسم الى :

اولاً:-توسيع نطاق الوظيفة:

- توسيع الوظيفة ينطوي على إضافة المزيد من المهام إلى وظيفة
- ومن خلال إضافة المزيد من المهام إلى الوظيفة
- يعمل توسيع الوظيفة على توسيع نطاق العمل ويوفر مجموعة متنوعة من المهام لحامل الوظيفة
- ويقلل توسيع الوظيفة من الملل والرتابة من خلال إمداد الموظف بمهام أكثر تنوعاً في العمل. وبالتالي
- على سبيل المثال، يمكن توسيع مهمة فارز البريد الإلكتروني لتشمل فعلياً تسليم البريد إلى الأقسام المختلفة في المؤسسة

ثانياً:-تدوير الوظيفة:-

إن أحد الحلول للملل، كما يتبين من تبسيط العمل، هو التناوب الوظيفي. فالتناوب الوظيفي يعني نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى دون أي تغيير في الوظيفة. ففي حالة التناوب في الوظيفة، يقوم الموظف بأداء وظائف مختلفة، ولكن من نفس النوع.

- مزايا تناوب الوظيفة:

١. يزيل الملل.
٢. توسيع معرفة ومهارة الموظف.
٣. يصبح الموظفون مختصين في العديد من الوظائف بدلاً من واحدة فقط.

- عيوب تناوب الوظيفة:

١. التنقل المتكرر للموظفين عبر الوظائف يؤدي إلى انقطاع في الروتين الوظيفي.
٢. قد يشعر الموظفون بالغربة عندما يتم تناوبهم من وظيفة إلى أخرى.
٣. قد يشعر الموظفون الذين يبحثون عن مهام أكثر تحدياً بالإحباط.

ثالثاً:-الاثراء الوظيفي:-

إثراء الوظائف:- هو التوسع الرأسي في الوظيفة عن طريق إضافة المزيد من المسؤولية والحرية للقيام بذلك

- ينطوي الإثراء الوظيفي على إضافة عوامل محفزة للوظيفة
- يزيد إثراء الوظيفة من عمق العمل، والذي يشير إلى درجة تحكم الموظفين في عملهم
- يمكن أن يؤدي الإثراء الوظيفي إلى تحسين جودة إنتاج العمل وتحفيز ورضا الموظفين

بسم الله الرحمن الرحيم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الرابعة

تحليل وتقييم الوظائف - الربع الرابع

## الفصل الرابع (وصف الوظائف)

### ١- خطوات وصف الوظائف:

- ١- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة وتبدأ هذه العملية بتحديد الرسالة والأهداف طويلة المدى.
- ٢- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة : أي تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات و تبدأ هذه العملية بمراجعة التوصيف الوظيفي ثم ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة
- ٣- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية : بمجرد تحديد أنواع وإعداد الأفراد المطلوبين فإنه لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمنظمة.
- ٤- تنمية الخطط التنفيذية : يتم تنميتها لانجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المنظمة المحددة مسبقا.

### ثانياً:- تحديد الافراد الذين ستوكل لهم مهمة الوصف:

- يقع مسئولية اعداد بطاقات الوصف الوظيفي على مدير ادارة الموارد البشرية الذي يكلف أحد مسؤولي الادارة أو أكثر من شخص بإعداد بطاقات الوصف الوظيفي بالشركة
- أحيانا ما يتطلب الأمر مشاركة جميع افراد الادارة في توصيف الوظائف اذا كان عدد الوظائف كبير نسبيا أو الخطة الزمنية لانجاز الوصف محدودة.
- التحديث من أهم عوامل نجاح التوصيف الوظيفي : لا يقف الأمر عند اعداد بطاقات الوصف والاحتفاظ بها في ملفات خاصة للرجوع اليها عند كل عملية من عمليات ادارة الموارد البشرية.
- فهذه البطاقات يجب تحديثها لتلائم الواقع عند كل تغيير أو تعديل يطرأ على احدى الوظائف وبدون هذا التحديث ستصبح الفجوة كبيرة بين ما هو فعلي وما تحتويه بطاقات الوصف وبالتالي تنعدم فائدتها وتصبح عديمة الأثر

### ثالثاً:- تصميم النماذج او البطاقات التي ستستخدم في عملية الوصف:

#### هناك بعض العوامل التي تراعى عند تصميم نماذج الوصف الوظيفي

- ١- تحقيق أهداف المنظمة:- مراعاة أهداف المنظمة عند إجراء أي خطوة تصميمية بالعمل حيث يجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة
- ٢- تحقيق رضا العاملين : وتعني حالة توافق العاملين وشعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم ، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية ،
- ٣- الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة : وتعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه الاستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة ويقصد بها الأجهزة والآلات ،

## تمرين على كتابة بطاقة الوصف الوظيفي (محاسب أول الوحدة):-

### المدير المباشر المدير العام:-

### هدف الوظيفة:-

- ١- تطبيق النظام المحاسبي الموضوع للشركة
- ٢- والتأكد من دقة وصحة وحسن سير دورة المستندات المالية،
- ٣- تحضير الحسابات الختامية والتقارير المالية الدورية
- ٤- إدارة وتنسيق ومتابعة تنفيذ الخطط والأنظمة والإجراءات المحاسبية والمالية
- ٥- وإصدار التقارير المالية ومراقبة وضبط موارد ومصاريف الشركة والتأكد من إستخدامها الاستخدام الصحيح حسب الموازنة
- ٦- والخطط المالية المثمرة، ووضع التوصيات ورفعها للمدير العام فيما يتعلق بكافة الشؤون ذات التأثير المالي على وضع الشركة

### المهام والواجبات التفصيلية:

- مراقبة عمليات القبض والصرف والتأكد من أنها تتم وفقاً للإجراءات المقررة
- القيام بأية دراسات أو تحاليل مالية تطلب منه.
- أداء كل ما يوكل إليه بمحدود قدراته وإمكاناته.
- تنفيذ الإجراءات المالية والمحاسبية المعتمدة في الشركة.
- الرقابة على كافة المستندات الصادرة والواردة إلى قسم المحاسبة، والتأكد من صحتها ومن إحتوائها على التواريخ اللازمة.
- مراجعة سندات القيد، وإعتمادها قبل تسجيلها في الحسابات المعنية.
- الإشراف على تسجيل كافة مستندات القيد في حساباتها المعنية ووفقاً لأنظمة وبرامج الكمبيوتر المطبقة
- جمع ومتابعة وحفظ كشوفات حسابات الذمم المدينة والدائنة، وتدقيق جداول أعمار الذمم شهرياً.
- تدقيق جداول الرواتب والاجور شهرياً، والتأكد من صحة إحتساب الإضافات والخصومات على مستحقات الموظفين
- الإشراف على عمليات إصدار سندات الصرف وتحضير الشيكات المتعلقة بها، بعد التأكد من صحة المستندات المرفقة ومتابعة الحصول على التواريخ اللازمة على الشيكات وفقاً للصلاحيات المعمول بها.
- إعداد كشوف التسوية الخاصة بالبنوك شهرياً، وإظهار الفروقات ( إن وجدت )، وإعلام المدير المالي للمراجعة بشأنها، وتحضير قيود التسوية اللازمة.
- الإشراف على عمليات الجرد الدوري والسنوي للموجودات الثابتة والمواد ومطابقتها مع أرصدة الحسابات المعنية.
- الإشراف على إعداد موازين المراجعة والتقارير المالية ودراساتها وتحليلها، ثم رفعها عرضها للمدير العام.



- إعداد الحسابات الختامية في نهاية السنة المالية.
- إقتراح تطوير السياسات المالية العامة للشركة وعرضها على المدير العام للإعتماد.
- وضع الخطط المالية الطويلة والقصيرة الأجل للشركة وتقديمها للمدير العام مع توصياته بخصوص إعتمادها.
- الإحتفاظ بنسخة كاملة عن النظام المالي والمحاسبي المطبق في الشركة والعمل على تطويره وفقاً لظروف واحتياجات الشركة وعرضه على المدير العام للموافقة والإعتماد.
- التأكد من إلتزام كافة الأقسام بالتعليمات المالية للشركة.
- الاتصال نيابة عن الشركة بالمؤسسات المالية كالمصارف وشركات التأمين وغيرها، وحل القضايا الخاصة بمالية الشركة
- كمشاكل فتح الحسابات أو منح التسهيلات أو فتح الإعتمادات المستندية بالتنسيق مع المدير العام
- مراجعة العقود وكافة الإلتزامات قبل إبرامها مع الغير لتحديد أثرها المالي على الشركة وإبداء الملاحظات عليها

## – العلاقات الوظيفية:

- الإتصال المباشر مع المدير العام، الإتصال مع الشؤون الإدارية للحصول على كافة البيانات الضرورية لإعداد جداول الرواتب والأجور للموظفين ودفعها.
- التنسيق مع جميع مدراء الإدارات لفرض وتطبيق السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية المعتمدة ولإعداد الموازنات التقديرية.

## ❖ مواصفات شاغل الوظيفة

### ✓ الدراسة والتدريب

- بكالوريوس في المحاسبة، ويفضل من يحمل شهادة الزمالة في المحاسبة CPA.

### ✓ الخبرة:

- ثمان سنوات في أعمال المحاسبة بما في ذلك ثلاث سنوات خبرة في وظيفة إشرافية في شركة أو مؤسسة .

### ✓ المهارات واللغات:

- الدقة في العمل والقدرة على الملاحظة
- إتقان اللغة الإنجليزية والعربية
- القدرة على التعامل مع أجهزة الحاسب الآلي والبرامج المحاسبية

## (تصنيف الوظائف)

### ✓ مفهوم تصنيف الوظائف:

من أهم ركائز الخدمة المدنية في تحديد الأعمال والتعرف على مكوناتها بهدف رسم أبعاد واجبات ومسؤوليات الوظائف ضمن الحدود التنظيمية وما يستدعيه ذلك من ربط وثيق بين أعمال الموظفين ومسميات ومستويات وظائفهم والمعاملة المالية التي يتلقونها من حيث رواتبهم وسائر شؤونهم.

### ❖ مزايا تصنيف الوظائف.

#### أولاً: يؤدي التخصص في العمل إلى زياده الإنتاج.

عندما يتخصص العامل نجد أن التكرار في ما يؤديه يزيد من السرعة مما يساعد على إنتاج كميه أكبر من المنتج..

#### ثانياً: - التمرين يصنع الكمال .

الخبره في الوظيفه تجعل العمال على معرفه بالصعوبات التي محتمل أن تظهر أثناء العمل. كمثال نجد الميكانيكي الماهر بمجرد سماع الشكوى يحدد العطل ويصلحه في الحال.

#### ثالثاً: يمكن إستخدام القدرات لأقصى درجه.

من المفيد لكل فرد أن يمارس عمله طول الوقت ويركز فيه لأن الممارسه ترفع الكفاءه و تساعد العامل على التجديد والإبتكار.

#### رابعاً: يساعد التخصص في سرعة الأداء.

عندما تقسم عمليه ما إلى عدد من الوظائف المتخصصه, يقل الوقت المستهلك في تنفيذها ككل.

#### خامساً: الإستغلال الأمثل للآلات.

إذا أدى العامل كل مراحل إنتاج سلعه ما, ستصبح الماكينه أو الأداة المستخدمه فقط هي المشغوله و تظل باقي الماكينات خاليه بدون عمل. مع تقسيم العمل كل الأدوات تستخدم لأن كل عامل ينشغل بالأداة التي تخص الجزء الذي ينفذه

#### سادساً: يمكن قياس الدقه.

من خلال تقسيم العمل يمكن بسهوله حساب كم جزء يتم إنجازه وتجميعه في اليوم الواحد بل وفي الساعه. كما يمكن تحديد من يعمل بجديه ومن لا يؤدي ما عليه, وبذلك لا يظلم أحد و يمكن العقاب و الثواب بدقه.

## (مجموعة الوظائف)

### أولاً:- المجموعة العامة:

هي المجموعة التي تحتوي على وظائف تنتمي الى مهن أو مجالات عمل مختلفة ولكن يوجد بينها ترابط في احدى الخواص كمستوى التأهيل في الوظائف التخصصية، مثلاً حيث اشترط توفر الشهادة الجامعية، أو كمجال العمل كالوظائف التعليمية والوظائف الدبلوماسية.

### ثانياً:- المجموعة النوعية:

هي عبارة عن مجموعة من الوظائف التي تعمل في مجال واحد تختلف في الجزئيات التفصيلية للعمل والمستوى مثلاً الوظائف الهندسية التي تشتمل على وظائف الهندسة المدنية والمعمارية والكهربائية والميكانيكية وغيرها من أنواع الهندسة.

### ثالثاً:- مجموعة الفئات:

هي عبارة عن مجموعة الوظائف المتشابهة في نوع العمل إلا أنه تختلف في مستوى وصعوبة المسؤوليات والواجبات لكل سلسلة مثلاً وظائف الميزانية التي تشتمل على مستويات مختلفة ومتدرجة من حيث المسؤولية والصعوبة فتبدأ بفئة باحث مساعد وتنتهي بفئة مدير عام ميزانية.

### ❖ مواصفات الفئة:

هي عبارة عن وصف اجمالي للفئة التي تحتوي على وظائف متشابهة في الواجبات والمسؤوليات وتشتمل المواصفة على:

١. مسمى الفئة.
٢. مرتبتها.
٣. الخواص المميزة لها.

### أمثلة لأهم واجباتها ومسؤولياتها.

١. الحد الأدنى من التأهيل العلمي والعملية اللازم لشغلها.
٢. المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة لشغلها.

### ❖ المبادئ التي تقوم عليها عملية التصنيف :

- ١- مبدأ تقسيم العمل والتخصص
- ٢- مبدأ التقسيم لإدارات
- ٣- مبدأ نطاق الإشراف.
- ٤- مبدأ التسلسل الرئاسي
- ٥- مبدأ السلطة

## ❖ العقبات والمشاكل التي تعترض عملية التصنيف:

### ١ - خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:

يخشى كثير من الموظفين من أن يكون الهدف من عملية تحليل الوظيفة هو إضافة أعباء جديدة على وظائفهم أو إعادة تقييم رواتبهم وأجورهم عن الوظيفة.

### ومن أجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الإدارة اتباع ما يلي:

- ١- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها.
- ٢- محاولة اشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
- ٣- احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي أو تصريح لمسئول بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب أو الأجور.

### ٢ - ضرورة تحديث المعلومات:

#### وهناك طريقتان للتحديث وهما:

الاولي قيام ادارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين تطلب منهم تزويدها بأي تعديلات أو اقتراحات.

الثانية الطلب من مدراء الإدارات والأقسام تزويد ادارة الموارد البشرية بأي مرئيات أو اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية.

بسم الله الرحمن الرحيم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الخامسة

تحليل وتقييم الوظائف - الربع الرابع

## الفصل الخامس (تقييم الوظائف)

❖ **مفهوم عملية تقييم الوظائف:** يعني بتقييم الوظائف تحديد الأهمية النسبية للوظائف والأعمال فيما بينها.

أي ترتيب مجموع الوظائف والأعمال وفقاً لكل من: قيمة وأهمية مكونات هذه الوظائف وقيمة وأهمية تأثير مخرجاتها.

**وبالتالي فإن تقييم الوظائف هو مجموعة العمليات والإجراءات التي تعمل على تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظائف المنشأة بهدف إيجاد أسس موضوعية وعادلة لنصيب كل فرد فيما يحصل عليه من أجر لقاء عمله.**

### ❖ **المبادئ الأساسية لتقييم الوظائف:**

- ١- يجب أن يكون التقييم للوظيفة نفسها وليس لأداء الشخص الذي يشغلها.
- ٢- يجب أن يتولى عمليات التقييم أفراد متخصصون، يمتلكون الخبرة الكافية في مجال التقييم.
- ٣- عند اختيار طريقة معينة للتقييم، ينبغي الموازنة بين التكاليف المبدئية والتكاليف بعيدة المدى.
- ٤- من الضروري أن يكون نظام التقييم عملياً ويؤدي إلى نتائج منطقية وعادلة ومقبولة للموظفين والمدربين.
- ٥- يجب استخدام أسلوب موحد للتقييم على جميع فئات الوظائف الخاضعة للتقييم.
- ٦- لا يوجد نظام للتصنيف موضوعي تماماً، فلا سبيل إلى تجنب الحكم الشخصي تماماً في مجال التقييم.

### ❖ **أهداف عملية تقييم الوظائف:**

❖ **من حيث نوعية أهداف الوظيفة أو مخرجاتها:**

#### **أولاً: مجموع الأهداف الروتينية:-**

- ١- التكرار.
- ٢- تؤدي دون تفكير أو بحد أدنى منه.
- ٣- لها حلول جاهزة ومتفق عليها أو أن طرق حلها معروفة وواضحة.
- ٤- أنها تحتاج إلى حد أدنى من المهارة والخبرة.
- ٥- يؤديها اغلب الأفراد بنفس الدرجة من النجاح مهما اختلفت قدراتهم.

### ثانياً: مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل:

وهي تلك الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات أعلى لبلورة المشاكل التي يواجهها الفرد أثناء تأدية عمله ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها وتتسم هذه الأهداف بالخصائص التالية:

- ١- أنها غير متكررة نسبياً.
- ٢- أنها تحتاج إلى بذل الكثير من الوقت والجهد.
- ٣- أنها تتطلب الكثير من الخبرة العملية والقدرة على البحث والدراسة .
- ٤- ليس لها حلول نمطية أو جاهزة.
- ٥- قد يختلف أفراد التخصص الواحد في كيفية مواجهتها.

### ثالثاً: مجموعة الأهداف الابتكارية:

وهي تلك الأهداف التي ترتبط بالكثير من مظاهر الاكتشاف والابتكار وتتسم هذه الأهداف بالخصائص التالية:

- ١- أنها تحتاج إلى حد أقصى من الوقت والجهد.
- ٢- أنها تتطلب حد أقصى من المهارة والخبرة والمعرفة وكذلك القدرة على البحث.
- ٣- لا يستطيع كل فرد انجاز هذه الأهداف بنجاح، وذلك لعدم توافر القدرة على الاكتشاف والابتكار
- ٤- أنها تحتاج إلى قدرة عالية على المثابرة وتكرار المحاولة دون شعور بالإحباط.

## طرق تقييم الوظائف

❖ الطرق غير الكمية (الإجمالية): - الطرق غير الكمية أو الإجمالية، هي تلك التي تعتمد على التقدير الشخصي

### أولاً: طريقة الترتيب:

- وفيها يتم تقييم الوظائف عن طريق مقارنتها بعضها ببعض بصورة إجمالية.
- ثم ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية من الأهم حتى الأقل أهمية.
- ثم تتم المقارنة على أساس الحكم الإجمالي على العوامل المكونة للوظيفة مجتمعة، دون تفتيت لهذه العوامل وقياس كل عامل على حده.
- وتستخدم هذه الطريقة في الغالب في المنظمات الصغيرة، التي تكون فيها الوظائف قليلة العدد.

### ❖ مزايا طريقة الترتيب:

١. بسيطة في استخدامها.
٢. سريعة في استخدامها.
٣. سهلة في فهمها وتطبيقها.
٤. قليلة التكلفة.

### ❖ عيوب طريقة الترتيب:

١. المعايير التي يتم على أساسها التقييم لا تكون في العادة معرفة على نحو واضح ومحدد.
٢. الآراء الشخصية للمقومين تختلف من مقوم لآخر.
٣. من الصعب تفسير نتائج التقييم أو تبريرها بطريقة موضوعية.
٤. من الناحية العملية يكون من الصعب تطبيقها حين تكون الوظائف الخاضعة للتقييم كثيرة.
٥. الترتيب لا يظهر الفرق بين الوظائف على نحو دقيق.

### ❖ الخطوات الأساسية لطريقة الترتيب

١. تحديد الوظائف المراد تقييمها.
٢. تكوين لجنة لتقييم الوظائف.
٣. يقوم كل عضو بتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة.
٤. يقوم كل عضو بإعادة التقييم عدداً من المرات.
٥. يحدد الترتيب النهائي للوظائف.
٦. دمج الترتيبات في قائمة واحدة.

### ❖ أنواع طريقة الترتيب

١- أسلوب الترتيب البسيط: يقوم المقومون بترتيب الوظائف تنازلياً حسب أهميتها النسبية من الأهم إلى الأقل أهمية الوظيفة التي يتم تقييمها على أساس أنها الأهم توضع في المرتبة الأولى وتعطى رقم (١)، والوظيفة التالية لها في الأهمية توضع في المرتبة الثانية وتعطى رقم (٢)، وهكذا.

### ٢- أسلوب الترتيب التبادلي:

يعد المقومون قائمة بكل الوظائف المراد تقييمها. ثم يقومون بتحديد الوظيفة الأهم في مجموعة الوظائف محل التقييم ووضعها في المرتبة الأولى وإعطائها الرقم (١). ثم تحديد الوظيفة الأقل أهمية في مجموعة الوظائف محل التقييم ووضعها في المرتبة الأخيرة وإعطائها الرقم الأخير في المجموعة. وهكذا يستمرون بتحديد أهم وظيفة وأقل الوظائف أهمية بصورة تبادلية من قمة القائمة إلى أسفلها



### ٣- أسلوب المقارنة الزوجية: ( أو الثنائية )

يعد أكثر دقة من الأسلوبين السابقين.

أما في هذه الطريقة فيتم استخدام طريقة المقارنة الزوجية، التي تتطلب مقارنة كل وظيفة مباشرة مع كل وظيفة أخرى من الوظائف محل التقييم. فيتم مقارنة الوظيفة (أ).

#### ثانياً: طريقة التدرج (التصنيف):

- يتم تحديد القيم النسبية للوظائف من خلال مقارنة أوصاف الوظائف بسلم للدرجات محدد مسبقاً وليس من خلال مقارنة كل وظيفة بوظيفة أخرى.
- يتم تحديد عدد من المراتب، ويتم تعريف كل منها، بحيث إن كل مرتبة تمثل مستوى معين من الصعوبة والمسؤولية.
- يتم إلحاق الوظائف المختلفة في المنظمة بالمراتب المناسبة لها من خلال عقد مقارنة بين تصنيفات المراتب والأوصاف الوظيفية للوظائف.

#### ❖ مميزات طريقة التدرج:

١. تتميز بالوضوح .
٢. البساطة في التطبيق.
٣. سهولة الفهم والتطبيق.
٤. قلة التكاليف.
٥. تتصف بالمرونة.

#### ❖ عيوب طريقة التدرج:

- وصف كل مرتبة يتم بطريقة عامة حتى يمكن أن تتضمن كل مرتبة نطاقاً واسعاً من الأعمال في مجالات مختلفة.
- صعوبة تصنيف المراتب بشكل مناسب، يجعل الاغلبية للتقدير الشخصي للمقيمين عند إلحاق الفئات الوظيفية بالمراتب المناسبة لها.

#### - الخطوات الأساسية لتقييم الوظائف بطريقة التدرج:

١. مجموعات عامة .
٢. ومجموعات نوعية .
٣. ومجموعات فئات.

٢- الطرق الكمية ( التحليلية ): هي تلك الطرق التي يتم فيها تقييم الوظائف على أساس عواملها الأساسية، وليس على أساس التقييم الكلي والإجمالي لها.

#### ❖ الفرق بين الطرق الكمية والطرق غير الكمية:

١. تتطلب الطرق الكمية وقتاً أكثر.
٢. تتطلب الطرق الكمية جهداً أكبر
٣. تتطلب الطرق الكمية تكلفة أكثر.
٤. الطرق الكمية تحد من الأحكام الشخصية في التقييم
٥. الطرق الكمية تزيد من الموضوعية في تحديد القيمة النسبية للوظائف.

#### - أنواع الطرق الكمية:-

##### الطريقة الاولى: طريقة النقاط:

- بدأ استخدام هذه الطريقة في الولايات المتحدة سنة ١٩٢٠م.
- تعد من أكثر الطرق استخداماً لتقييم الوظائف، حيث يعتقد، بصورة عامة، أنها توفر أدق مقياس لتحديد قيم الوظائف.
- تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد العوامل الأساسية الداخلة في تكوين الوظائف وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل بتخصيص عدد من النقاط تعكس الأهمية النسبية للعامل.
- تتميز هذه الطريقة بإمكانية تطبيقها على عدد كبير من الوظائف.
- تتميز هذه الطريقة عن الطرق غير الكمية بأن التقييم فيها يحد من الأحكام الشخصية للمقومين ويكون أكثر دقة.

#### - الخطوات الأساسية لطريقة النقاط

##### الخطوة الأولى: تحديد الوظائف التي سيشملها التقييم:

نظراً لتعدد الوظائف وتراوحها بين وظائف الإدارة العليا و الوظائف الحرفية، وكل طائفة من هذه الوظائف تتطلب مهارات خاصة وظروفاً مختلفة، لذلك يتم تقسيمها وفقاً لنوعية المهن التي تنتمي إليها، مثل: الوظائف الفنية، و الوظائف العلمية، و الوظائف الدبلوماسية، و الوظائف الإدارية، وما إلى ذلك، ويتم تقييم كل مجموعة على حدة.

##### الخطوة الثانية: تحديد العوامل الأساسية للتقييم وتعريفها:

يتم تحديد القيم النسبية للوظائف الخاضعة للتقييم من خلال تقسيمها إلى عدد من العوامل الأساسية وليست هناك طريقة واحدة لتحديد العوامل المناسبة للتقييم، ولكن هناك عدد من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند تحديد هذه العوامل.

## ❖ عوامل التقييم

١. عامل المعرفة المطلوبة للوظيفة.
٢. الرقابة الإشرافية.
٣. المراجع الإرشادية.
٤. تعقيد العمل.
٥. مجال العمل وتأثيره.
٦. الاتصالات الشخصية.
٧. الغرض من الاتصالات.
٨. المتطلبات الجسدية.
٩. ظروف العمل.

### الخطوة الثالثة: تقسيم عوامل التقييم إلى عدد من المستويات المتدرجة:

- يتم تقسيم كل عامل من عوامل التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة إلى عدد من الدرجات أو المستويات المتدرجة التي تبين المستويات المختلفة لكل عامل
- ويجب استخدام أمثلة قدر الإمكان للمساعدة في التوضيح. فعلى سبيل المثال، يمكن تقسيم عامل المعرفة المطلوبة للعمل إلى المستويات التالية:

#### المستوى الأول:-

معرفة بالمهام البسيطة، أو الروتينية، أو المتكررة، أو العمليات التي تتطلب في العادة إتباع التعليمات خطوة بخطوة، وتتطلب قدراً محدوداً من التدريب أو الخبرة، أو لا تستدعي خبرة أو تدريب سابق.

#### المستوى الثاني:-

معرفة بالقواعد والإجراءات والعمليات الأساسية، التي تتطلب في العادة بعض التدريب أو الخبرة السابقة.

#### المستوى الثالث:-

معرفة بمجموعة من القواعد، أو الإجراءات، أو العمليات في مجال عمل معين، التي تقتضي قدراً مناسباً من التدريب والخبرة لأداء نطاق متكامل من الأعمال الكتابية وحل المشكلات المتكررة الحدوث في مجال العمل.

#### المستوى الرابع:

معرفة مكثفة بالعديد من القواعد، أو الإجراءات، أو العمليات التي تتطلب تدريباً وخبرة طويلة لأداء مجموعة واسعة ومتنوعة من المهام الإجرائية غير المرتبطة وغير النمطية، وحل نطاق واسع من المشكلات.

### المستوى الخامس:

معرفة بالمبادئ الأساسية، المفاهيم، والمنهجية في مجال إداري أو تخصصي، والمهارة في استخدام هذه المعارف في تنفيذ المهام أو العمليات أو الإجراءات الابتدائية.

### المستوى السادس:-

معرفة بالمبادئ والمفاهيم والمنهجية في مجال إداري أو تخصصي، مثل تلك المذكورة في المستوى الخامس، ويضاف إليها إما:  
(أ) خبرة واسعة تمكن شاغلها من أداء المهام المتكررة باستقلالية.  
(ب) أو معرفة تخصصية أو إدارية متقدمة تم اكتسابها من خلال دراسة عليا أو خبرة ذات علاقة.

### المستوى السابع:-

معرفة بنطاق عريض من المفاهيم والمبادئ والممارسات في مجال إداري أو تخصصي، تكتسب من خلال دراسة عليا متقدمة أو خبرة واسعة، مع مهارة في تطبيق هذه المعرفة في مهام عمل صعبة ومعقدة.

### المستوى الثامن:-

التمكن من حقل تخصصي أو إداري لتطبيق الخبرة النظرية والتطورات الجديدة على مشكلات لم يسبق معالجتها بالطرق السائدة.

### المستوى التاسع:

التمكن من حقل تخصصي لتوليد وتطوير فرضيات ونظريات جديدة.

### الخطوة الرابعة: تحديد القيمة النسبية لعوامل التقييم ومستوياتها:

- نظراً لأن عوامل الوظائف لا تتساوى في أهميتها لتحديد القيمة النسبية للوظيفة، فإنه يتم تخصيص عدد من الأوزان الرقمية (نقاط التقييم) لكل عامل منها حيث تتحدد الأهمية النسبية للعامل بمقدار الحد الأقصى من النقاط المخصصة له.
- ويتم تحديد النقاط لكل عامل بأن يقوم كل عضو في لجنة التقييم منفرداً بتوزيع النقاط على العوامل الأساسية للتقييم، وفقاً لقيمتها النسبية، ثم يتم تحديد التوزيع النهائي للنقاط بحساب متوسط توزيعات جميع أعضاء اللجنة. وهكذا يمكن أن يكون توزيع النقاط على العوامل كما في الجدول التالي:

## جدول توزيع النقاط على العوامل

لعامل المعرفة المطلوبة للعمل	٤٠٪
لعامل الرقابة الإشرافية	١٥٪
لعامل المراجع الإرشادية	١٥٪
لعامل تعقيد العمل	١٠٪
لعامل مجال العمل وتأثيره	١٠٪
لعامل الاتصالات الشخصية	٣٪
لعامل الغرض من الاتصالات	٥٪
لعامل الجهد البدني	١٪
لعامل ظروف العمل	١٪
المجموع	١٠٠٪

### الخطوة الخامسة: إعداد دليل تقييم الوظائف:-

يكون إعداد هذا الدليل مرشداً لتقييم الوظائف، ويبين هذا الدليل نظام التقييم وأساسه وقواعده، وما تشتمل عليه العوامل الأساسية للتقييم والمستويات التي تتكون منها، وتصنيفاتها والنقاط المخصصة لكل منها، والنقاط المخصصة لكل مرتبة وظيفية، وكيفية تحويل النقاط إلى أجور.

### الخطوة السادسة: تقييم الوظائف:

- بعد اكتمال نظام النقاط وإعداد دليل تقييم الوظائف تقوم اللجنة بتقييم الوظائف في كل مجموعة من الوظائف، وذلك من خلال مقارنة الوصف الوظيفي لكل وظيفة مع كل من عوامل التقييم ومستوياتها التي يتضمنها دليل تقييم الوظائف.
- ويبدأ المقيم بتناول الوظائف محل التقييم وظيفة بعد الأخرى، فيأخذ الوظيفة الأولى وبعد دراسة الوصف الوظيفي لها يقوم بتحديد المستوى المناسب للوظيفة من بين مستويات العامل الأول
- ثم يحدد المستوى المناسب للوظيفة في العامل الثاني، وتعطى عدد النقاط المخصصة للمستوى الذي تم تحديده في هذا العامل.
- ثم يتم جمع النقاط للمستويات التي تم اختيارها للوظيفة، ويمثل هذا المجموع القيمة النسبية للوظيفة.

## الخطوة السابعة: تحويل نقاط تقييم الوظائف إلى معدلات للأجور:

- الخطوة الأخيرة هي تحديد الأجور المناسبة لكل وظيفة، وذلك بترجمة النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة إلى أجور.
- كلما كانت قيمة النقاط أعلى كان الراتب المخصص لها أعلى.
- إذا ما تم إعداد طريقة النقاط بشكل سليم فإن أجور الوظائف ستتناسب طردياً وخطياً مع عدد النقاط التي حصلت عليها.
- إن الأجر النهائي للوظيفة لا يتحدد وفقاً للقيمة النسبية للوظيفة فحسب، وإنما هناك عوامل أخرى تدخل في تحديد هذا الأجر بالإضافة إلى القيمة النسبية للوظائف.

## الطريقة الثانية: طريقة مقارنة العوامل:

- تم تطوير النموذج الأساس لطريقة مقارنة في سنة ١٩٢٦م.
- وتتكون هذه الطريقة من مزيج من طريقة النقاط وطريقة الترتيب.

## ❖ الخطوات الأساسية المخصصة لطريقة مقارنة العوامل:

### الخطوة الأولى: تحديد الوظائف القياسية للتقييم:

- يتم اختيار عينة من الوظائف الرئيسية تسمى الوظائف القياسية تكون ممثلة لمجموعات الوظائف في الجهاز الإداري
- ويفترض في هذه الوظائف أن تكون معروفة جيداً في المنظمة، وتكون أوصافها ومواصفاتها محددة بوضوح
- ورواتبها محددة من قبل عند مستوى معقول، كما تتضمن درجات متنوعة من الصعوبة.

### الخطوة الثانية: تحديد العوامل الأساسية للتقييم:

- يتم تحديد العوامل الأساسية للوظائف لكي تكون أساساً للتقييم، ولا بد أن تكون هذه العوامل أساسية للوظائف وأن تكون كافية بحيث تظهر الجوانب الأساسية في الوظائف.
- وبطبيعة الحال فإن تحديد هذه العوامل يعتمد على نوعية الوظائف محل التقييم. وعادة تشمل عوامل التقييم في هذه الطريقة عوامل متطلبات المهارة الذهنية، والمتطلبات البدنية، والمسؤولية، وظروف العمل،

### الخطوة الثالثة: ترتيب الوظائف في ضوء العوامل السابقة:

- هنا يتولى المقومون ترتيب درجة الصعوبة النسبية لكل عامل من عوامل الوظائف القياسية.
- ويتم ذلك من خلال مقارنة كل وظيفة قياسية، عاملاً بعامل، مع الوظائف القياسية الأخرى.
- الأمر الذي يتمخض عنه قائمة تتضمن مجموعة من الوظائف المرتبة حسب الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المكونة لها.

#### الخطوة الرابعة: ترتيب الوظائف وفقاً للقيمة النقدية للعوامل:

- تعد هذه الخطوة من أصعب الخطوات التي يمكن تفسيرها بطريقة مقبولة للموظفين؛ لأن القرار فيها يعتمد على الحكم الشخصي إلى حد كبير.
- ففي هذه الخطوة يتم توزيع الأجر الإجمالي لكل وظيفة على عواملها وفقاً للأهمية النسبية لكل عامل، بحيث يخصص للعامل الأهم نسبة أكبر من الأجر، ومن ثم فكلما زادت أهمية عامل التقييم بالنسبة للوظيفة زادت بالتالي نسبة ما يخصص له من الأجر الإجمالي... وهكذا.

#### الخطوة الخامسة: تسوية الفروق بين الترتيبين الوظيفي والنقدي:

- من المفترض أن يكون هناك اتفاق بين الترتيب الوظيفي، والترتيب النقدي
- لذلك تم مقارنة ترتيب الوظائف وفقاً لصعوبة العوامل، والترتيب النقدي حسب معدلات الأجور، للتوثق من عدم وجود ناقض بين الترتيبين.
- وإذا ما وجد نوع من الاختلاف بين الترتيبين فيجب تعديله بإيجاد نوع من التوفيق بين الاثنين، وذلك بتعديل ترتيب الوظائف حسب العوامل أو إعادة توزيع الأجر.

#### الخطوة السادسة: إنشاء مقياس الأجور:

- بعد تحديد الترتيب النهائي للعوامل الأساسية للتقييم، يتم إنشاء مقياس للأجور يظهر توزيع الأجور على عوامل التقييم بالنسبة لكل وظيفة قياسية. ويستخدم هذا المقياس لتقييم الوظائف غير القياسية.

#### الخطوة السابعة: تقييم الوظائف الأخرى

- يتم تقييم الوظائف الأخرى باستخدام مقياس الأجور ومقارنة كل وظيفة منها بالوظائف القياسية تحت كل عامل من عوامل التقييم على حدة.
- ويوفر موقع الوظائف القياسية في مقياس الأجور وأوصاف العوامل الأساسية للتقييم الأساسي الذي يمكن الرجوع إليه في تقييم الوظائف الأخرى.
- ويتم تحديد الموقع المناسب للوظيفة المراد تقييمها على مقياس الأجور بمقارنة عواملها، بالعوامل التي تظهر على مقياس الأجور.

## ❖ ويتم تقييم الوظائف على أساس هذه الطريقة وفقا للخطوات الآتية:-

١- تقوم اللجنة المكلفة بعملية التقييم بتحديد مجموعة من الدرجات أو الفئات يمكن ترتيب جميع وظائف المنظمة فيها مع تحديد ربط مالي محدد لكل درجة من تلك الدرجات. فمثلا نجد أن قانون العاملين بالقطاع العام يحدد درجات الوظائف والأجر السنوي لكل منها على النحو التالي

### درجات الوظائف الأجر السنوي

ممتاز	٢٦٠٣
عالية	٢٤٩٣ - ١٦٨٠
مدير عام	٢٣٦٤ - ١٥٠٠
الأولى	٢١٤٨ - ١١٤٠
الثانية	١٩٦٨ - ٨٤٠
الثالثة	١٦٦٨ - ٥٧٦
الرابعة	١٢٧٢ - ٤٥٦
الخامسة	٩٨٤ - ٤٣٢
السادسة	٨٠٤ - ٤٢٠

٢- وضع وصف دقيق لكل درجة من تلك الدرجات يميزها عن الدرجات الأخرى، ويمكن اعتبار هذا الوصف بمثابة المعيار الذي يمكن الارتكاز عليه عند تسكين كل وظيفة في الدرجة التي تلائمها

### المبادئ الأساسية لإنشاء هيكل الرواتب والأجور:

- ١- سياسة المنشآت المنافسة ( التساوي ، المتوسط ، أقل ، أكبر )
- ٢- الاعتبارات الاقتصادية ( عرض وطلب سوق العمل ) .
- ٣- الاعتبارات الاجتماعية .
- ٤- الاعتبارات النفسية .
- ٥- الاعتبارات الأخلاقية ( العدالة ) .
- ٦- أن تعكس الفروق في الأجور الفروق في متطلبات كل وظيفة
- ٧- أن تتناسب معدلات الأجور مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل .
- ٨- أن تحقق الأجور الارتباط بين الأجر والأداء .



## العوامل المؤثرة في مستويات الأجور والرواتب

- ١- الأجور والرواتب السائدة في المجتمع .
- ٢- قدرة منشأتها وامكاناتها .
- ٣- التشريعات الاقتصادية الطارئة ( رواج / كساد ) .
- ٤- متطلبات الوظيفة .
- ٥- الإنتاجية .
- ٦- مستوى تكاليف المعيشة

## تمرين على انشاء سلم الرواتب والأجور(حالة عملية)

هيكل الوظائف والرواتب المقترح (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض)

### هيكل الوظائف:

#### أولاً: المرتبة الأولى:

وتشمل هذه المرتبة على الوظائف الخدمية المساندة وتحتوي على وظائف تنتمي إلى مهن ومجالات عمل مختلفة, ولكن يوجد بينها ترابط وهي:

١. مراسل (مسؤول بريد).
٢. سائق
٣. حارس
٤. عامل خدمات بوفيه

ويشترط للتعين في هذه المرتبة الشروط الواردة في بطاقات توصيف الوظائف, ومن أهمها:-

- ١- القدرة على القراءة والكتابة.
- ٢- القدرة على القيام بمهام الوظيفية ومتطلباتها.
- ٣- اللياقة الصحية.
- ٤- حسن السيرة والأخلاق.
- ٥- عدم صدور أية أحكام أو مخالفات بحقه.

## ثانياً: المرتبة الثانية

وتشمل هذه المرتبة على الوظائف الكتابية والإدارية المعاونة وهي:

١. ناسخ آلة باللغتين العربية والإنجليزية.
٢. مدخل بيانات.
٣. مأمور هاتف.
٤. كاتب صادر ووارد.
٥. معقب.

ويشترط للتعين في هذه المرتبة الشروط الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ومن أهمها:

١. الشهادة المتوسطة.
٢. الشهادة الابتدائية مع خبرة لا تقل عن ٣ سنوات.
٣. الشروط المكملة والمشار عليها في المرتبة الأولى.

## ثالثاً: المرتبة الثالثة:

وتشمل هذه المرتبة على الوظائف الإدارية والمالية المساعدة وهي:

١. مساعد إداري (سكرتير).
٢. مأمور مستودع وعهد.
٣. مندوب مشتريات.
٤. مشغل أجهزة فنية (فاكس - ميكروفيلم, ميكروفيش, تصوير... إلخ).
٥. محصل اشتراكات.
٦. كاتب أرشيف

ويشترط للتعين في هذه المرتبة الشروط الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ومن أهمها:

١. الشهادة الثانوية.
٢. الشهادة المتوسطة مع خبرة لا تقل عن ٣ سنوات.
٣. الشروط المكملة المشار إليها في المرتبة الأولى.

## رابعاً: المرتبة الرابعة:

وتشتمل هذه المرتبة على مجموعة الوظائف الإدارية والمالية والفنية التالية:

١. مشرف إداري.
٢. كاتب حسابات
٣. مدقق توقييع
٤. مدخل بيانات الاشتراكات الجديدة
٥. كاتب تحديد الاشتراكات
٦. ماسك الدفاتر التجارية
٧. كاتب شهادات المنشأ
٨. منسق التخفيضات التجارية والمسابقات
٩. مشغل حاسب آلي
١٠. أمين صندوق
١١. مساعد أمين صندوق
١٢. خطاط ورسام.

ويشترط للتعيين في هذه المرتبة الشروط الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ومن أهمها:

١. دبلوم تخصص في طبيعة الوظيفة مع خبرة في مجال العمل لا تقل عن سنتين.
٢. ثانوية عامة أو ما يعادلها مع خبرة في مجال العمل لا تقل عن ٥ سنوات.
٣. الإلمام باللغة الإنجليزية
٤. الشروط المكملّة المشار إليها في المرتبة الأولى

## خامساً: المرتبة الخامسة

- |                    |  |
|--------------------|--|
| أمين مكتبة         | مراقب (إدارة شؤون المنتسبين - إدارة المطبوعات) |
| منسق علاقات حكومية | باحث ثان                                       |
| منسق علاقات خارجية | منسق لجان                                      |
| منسق إعلامي        | مساعد مبرمج                                    |
| منسق شؤون معارض    | مراجع حسابات                                   |
| مدرب فني           | محاسب  |
| مدرب حاسب آلي      |  |
| أمين مكتبة         |  |
| سكرتير تحرير       |  |
| مترجم              |  |

ويشترط للتعين في هذه المرتبة الشروط الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ومن أهمها:

١. شهادة جامعية في مجال التخصص.
٢. دبلوم تخصص في طبيعة عمل الوظيفة مع خبرة لا تقل عن ٤ سنوات
٣. الإلمام باللغة الإنجليزية
٤. الشروط المكملة المشار إليها في المرتبة الأولى
٥. الشروط المكملة والمشار إليها في المرتبة الثانية

#### سادساً: المرتبة السادسة

وتشمل هذه المرتبة على الوظائف التالية: الوظائف الإشرافية المتوسطة في القسم

١. رئيس قسم
٢. باحث أول
٣. محلل نظم
٤. مبرمج

ويشترط للتعين في هذه المرتبة الشروط الوارد في بطاقات توصيف الوظائف ومن أهمها:

١. شهادة جامعية في مجال التخصص مع خبرة لا تقل عن ٣ سنوات
٢. مهارات إشرافية واتصالية
٣. الإلمام باللغة الإنجليزية
٤. الشروط المكملة المشار إليها في المرتبة الأولى.

#### سابعاً: المرتبة السابعة:

وتشمل هذه المرتبة على الوظائف التالية:

١. نواب المدراء.
٢. مدراء الفروع.

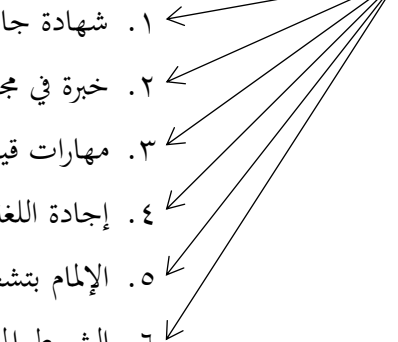
ويشترط للتعين في هذه المرتبة الشروط الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ومن أهمها:

١. شهادة جامعية في مجال التخصص
٢. خبرة في مجال العمل لا تقل عن ٦ سنوات
٣. مهارات إشرافية
٤. إجادة اللغة الإنجليزية.

### ثامناً: المرتبة الثامنة:

- وتشمل هذه المرتبة وظائف مدراء الإدارات
- وتتولى الإشراف على الإدارة المعنية من واجبات ومسؤوليات ضمن صلاحيات محددة ويشترط للتعين في

هذه المرتبة الشروط الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ومن أهمها:

- 
١. شهادة جامعية في مجال التخصص
  ٢. خبرة في مجال العمل ٨ سنوات
  ٣. مهارات قيادية واتصالية
  ٤. إجادة اللغة الإنجليزية
  ٥. الإلمام بتشغيل الحاسب الآلي
  ٦. الشروط المكملة المشار إليها في المرتبة الأولى

### تاسعاً: المرتبة التاسعة

- وتشمل هذه المرتبة الوظائف العليا التي تتولى الإشراف العام على الإدارات المنوط بها وفقاً لواجبات ومسؤوليات ضمن اختصاصات معينة وصلاحيات محددة ذات علاقة بالوظيفة وتتضمن هذه المرتبة وظائف مدير عام الإدارة.
- ومن اشتراطات شغل هذه المرتبة الحصول على شهادة الماجستير في طبيعة العمل أو شهادة جامعية وخبرة لا تقل عن ١٠ سنوات.

### عاشراً: المرتبة العاشرة

- وتشمل هذه المرتبة وظيفة خبير للتدريب.
- ويشترط للتعين في هذه المرتبة الحصول على شهادة الدكتوراه في مجال التدريب, أو ماجستير وخبرة لا تقل عن ١٠ سنوات في مجال التخصص.