



# حقيبة تحليل وتقييم الوظائف

## دليل المتدرب



TVTCWEB



TVTC WEB



TVTCGOVSA



TVTC.GOV.SA



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس



اهداف الحقيبة

مقدمة البرنامج

مقترحات للمشاركة الفعالة

إرشادات

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية في تحليل وتقييم الوظائف

الاختبار القبلي

مفهوم عملية التحليل وتعريفها

أهمية عملية التحليل وفوائدها

العقبات والمشاكل التي تعترض عملية التحليل

مقومات نجاح عملية التحليل

بعض المصطلحات العملية في تحليل الوظائف

اسئلة نهاية الفصل الأول

## الفصل الثاني: تحليل الوظائف

خطوات تحليل الوظائف

توضيح الهدف من عملية التحليل

حصر الأعمال المراد تحليلها

تحديد من الذي يقوم بعملية تحليل الوظائف

اختيار نماذج من الوظائف الممثلة

نموذج معلومات تحليل الوظائف

جمع المعلومات اللازمة عن الوظائف:

• الطرق العامة

• الطرق الكمية

تطبيق على جمع المعلومات عن تحليل الوظائف والطرق

المختلفة لجمع المعلومات عن الوظائف.

## الفصل الثالث: تصميم الوظائف



مفهوم تصميم الوظائف والأعمال  
متطلبات تصميم الأعمال  
أساليب تصميم العمل  
التخصص الوظيفي العالي  
تصميم الوظائف بناء على تحسين نوعية الحياة الوظيفية  
التوسع الوظيفي  
التدوير الوظيفي  
الاثراء الوظيفي

## الفصل الرابع وصف الوظائف:

خطوات وصف الوظائف  
مراجعة ما تم جمعه أثناء التحليل  
تحديد الافراد الذين ستوكل لهم مهمة الوصف  
تصميم النماذج او البطاقات التي ستستخدم في عملية الوصف  
تمرين على كتابة بطاقة الوصف الوظيفي بناء على  
التمرين السابق في تحليل الوظائف

## الفصل الخامس: تصنيف الوظائف

مفهوم تصنيف الوظائف  
مزايا تصنيف الوظائف  
مجموعات الوظائف العامة والنوعية والفئات  
المبادئ التي تقوم عليها عملية التصنيف  
العقبات والمشاكل التي تعترض عملية التصنيف

## الفصل السادس: تقييم الوظائف

مفهوم عملية تقييم الوظائف  
المبادئ الأساسية لتقييم الوظائف  
أهداف عملية تقييم الوظائف  
طرق تقييم الوظائف  
الطرق الاجمالية  
طريقة الترتيب  
طريقة التدرج أو التصنيف



الطرق الكمية  
طريقة التقدير بالنقاط  
طريقة مقارنة العوامل  
تمرين على تقييم الوظائف باستخدام إحدى الطرق  
السابقة في التقييم.

### الهدف العام للحقيبة

يهدف هذا المقرر إلى التعريف بالمفاهيم الأساسية لتحليل الوظائف وتصميم الأعمال وتوصيفها وتصنيفها وتقييمها ويقدم بعض التطبيقات العملية من أجل أن يكون المتدرب قادراً على القيام بهذه المهام.

### الأهداف التفصيلية للحقيبة

بنهاية هذا البرنامج سيصبح المتدرب قادراً على أن:

1. يتعامل مع الاستراتيجيات المتعلقة بتحليل الوظائف وتقييمها.
2. يعرف الطرق المتبعة في تحليل الوظائف.
3. يتعرف على طرق تصميم الوظائف.
4. يكتب بطاقة الوصف الوظيفي.
5. يصنف الوظائف والمجموعات التابعة للتصنيف.
6. يحدد الوظائف وانشاء سلم الرواتب وتوطين الوظائف في السلم.



## مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

إن إدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة سواء شملت هذه الأهداف تحسين الإنتاجية أو الربحية أو تنمية القدرة التنافسية، فمع التطور التكنولوجي والاندماج في الاقتصاد العالمي وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة، تبدو الأهمية الكبرى في إدارة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية بشكل مستمر ونوعي وهو ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط القوى العاملة وربطه باحتياجات المنظمة، وهي أمور تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة.

إن العنصر البشري من العناصر المهمة التي تساهم في كسب الميزة التنافسية، كما يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطة المنظمة ومصدراً من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما تتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابلية تتلاءم

مع طبيعة الأعمال التي تمارسها في المنظمة، وكما هو معلوم اليوم فإن التحولات الاقتصادية العميقة الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست آثارها على المنظمات وفرضت عليها أن تكون أكثر تنافسية، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، لذا يعتبر تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في التوفيق

بين الوظائف والأفراد المناسبين لها من أهم الأمور التي تؤديها، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمار يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية هذا على مستوى المنظمة، أما مستوى الفرد فتظهر أهميته في زيادة المعرفة والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد الشاغل للوظيفة على العمل بكفاءة عالية. وحتى تنجح إدارة الموارد البشرية وتتحقق النتائج المنتظرة منها، يستوجب عليها القيام بوظائفها، والتي أولها تحليل وتقييم الوظائف، كما يستوجب عليها الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بذلك، وذلك لما تكتسبها من أهمية بالغة كونها آلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات باعتبارها العملية المنظمة والمستمرة التي تتناول مجمل الفرد الذي سوف يشغل الوظيفة لمقابلة احتياجات معينة حالية أو مستقبلية يحتاجها الفرد وتحتاج إليها الوظيفة التي يشغلها، الأمر الذي يعود على الفرد والوظيفة بالتنمية والتطور.



## المستهدفون من البرنامج

- 1- إدارة الموارد البشرية (HR Management)
- 2- الإدارة العليا (Top Management)
- 3- المديرون المباثرون (Line Managers)
- 4- الموظفون الحاليون (Current Employees)
- 5- الموظفون المحتملون (Potential Employees)
- 6- محللو الموارد البشرية (Job Analysts)
- 7- مخططو القوى العاملة (Workforce Planners)

<p>مهارة تحليل الوظائف: القدرة على جمع وتقييم المعلومات المتعلقة بكل وظيفة، مثل المهام والمسؤوليات والشروط المطلوبة.</p> <p>مهارة تقييم الوظائف: القدرة على تطبيق مختلف الطرق لتقييم الوظائف وتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة.</p> <p>مهارة اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بتصنيف وتحديد قيمة الوظائف</p>	 <p>الجدارة</p>
<p>قدرة المتدرب على تصميم بطاقة وصف وظيفي دقيقة وشاملة لكل العناصر الأساسية.</p> <p>القدرة على استخدام طريقة تقييم وظيفي معينة (مثل التقدير بالنقاط) على وظائف مختلفة بشكل صحيح.</p> <p>مشاركة المتدرب بفعالية في التمارين الجماعية المتعلقة بتحليل الوظائف وإظهار</p>	 <p>المؤشر</p>



6 أيام تدريبه



المدة  
الزمنية

### مقترحات للمشاركة الفعالة

نشكر لكم حضوركم في هذا البرنامج التدريبي الذي تسعى من خلاله إلى اكتساب مهارات ومعارف جديدة وحرصاً على تحقيق الهدف من التدريب فإننا نذكركم أخي الكريم بما يلي:

- ✓ اسأل عندما يكون لديك سؤال
- ✓ احرص على الاستمتاع بتطوير ذاتك ومهاراتك
- ✓ لا تتردد في المشاركة من خلال توضيح معين.
- ✓ اطلب مثلاً إذا كان الموضوع المطروح غير واضح.
- ✓ ابحث عن طرق تستطيع أن تطبق من خلالها المبادئ التي تتعلمها في مجال عملك.
- ✓ فكّر في طرق وأساليب يمكنك من خلالها اقتراح أفكار جديدة على زملائك.
- ✓ قدم اقتراحاتك وملاحظاتك للمدرب أو لمشرف التدريب.
- ✓ لا تنتقد أحداً أو تخطئ أحداً عندما يطرح فكرة معينة لأن أنماط التفكير تختلف من شخص لآخر.
- ✓ احترم أفكار المدرب والزملاء.
- ✓ كن مشاركاً في جميع الأنشطة.
- ✓ احرص على استثمار الوقت.







✓ الحضور في الوقت المحدد للبرنامج من عوامل نجاحه.

## إرشادات هامة

- ✓ نسبة حضورك لفعاليات البرنامج يجب ألا تقل عن 100%.
- ✓ المشاركة الفعالة في تقييم البرنامج التدريبي بدقة تساعد على تطويره ونجاحه.
- ✓ حافظ على وجود الحقيبة التدريبية معك في كل يوم تدريبي.
- ✓ تقبل الدور الذي يُسند إليك في المجموعة.
- ✓ حفّز أفراد مجموعتك على المشاركة في الأنشطة التدريبية.
- ✓ احرص على بناء علاقات طيبة مع المدرب والزملاء أثناء البرنامج التدريبي.
- ✓ احرص على ما تعلمته في البرنامج وطبقه في مجال وظيفتك.



## اليوم التدريبي الأول الجلسة الاولى

رقم النشاط	1	زمن النشاط	20 د	طريقة التنفيذ
اسم النشاط	قدم نفسك	الهدف التدريبي	إذابة الجليد بين المتدربين	يقوم كل فرد من المشاركين بتقديم نفسه في عبارة او جملة قصيرة. ويذكر الشخصية التي يعتبرها قدوة او مثل اعلي في حياته المهنية.
نوع النشاط	فردى			



قدم نفسك عزيزي المتدرب بصوت مسموع لدي الجميع واذكر  
اهم ما يميزك او حصلت عليه وقمت بإنجازه دون تردد.



بسم الله الرحمن الرحيم

أعزائي المتدربين،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود أن أهنئكم على دخولكم هذه المرحلة من التدريب وعلى استعدادكم للتعلم والتطور. اليوم سنقوم بأداء الاختبار القبلي، وهو فرصة رائعة لنا جميعاً لتقييم معرفتنا المبدئية قبل الانطلاق في رحلة التعلم.

لا تقلقوا، فهذا الاختبار ليس لتقييمكم فقط، بل هو وسيلة لتحديد النقاط التي سنعمل على تطويرها معاً.

تذكروا أن النجاح الحقيقي يكمن في الاستمرار في التعلم وتطوير الذات، وهذا الاختبار هو خطوة أولى في طريق النجاح. أدعوك أن تخوض هذا الاختبار بكل ثقة واطمئنان، فهو ليس تحدياً، بل فرصة لفهم أين نحن الآن وكيف سنتقدم معاً.

نتمنى لكم التوفيق، ونتطلع لمشاركة هذه التجربة التعليمية معكم بكل حماس وإيجابية.

بالتوفيق!





رقم الاختبار	1	زمن الاختبار	20 د	طريقة التنفيذ
اسم النشاط	اختبار قبلي على الوحدة 1	الهدف التدريبي	لتحديد نقاط القوي والضعف.	يتم توزيع الاختبار القبلي 1 المرفق مع الحقيبة على المتدربين.
نوع النشاط	فردى			

### نتطرق في هذا الجزء الى ماهية تحليل الوظائف **JOB ANALYSIS**

لا يمكن أن تتم الوظائف قبل تحليل الوظائف فهو أساس إدارة الموارد البشرية، ويعد تحليل الوظائف مدخلا أساسياً لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، وهذا الحد الأدنى للمواصفات يمثل المعيار الذي سيستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظيف لشغل كل وظيفة، أو للمفاضلة بين طالبي النقل إلى وظيفة أو وظائف أخرى، وأيضا للمفاضلة بين المرشحين للتقدمي وشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي، وعلى ذلك يبدأ فريق البحث بدراسة كل وظيفة من الوظائف المطلوبة على حده لتحليلها ثم وصفها. إن تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلى توصيف الوظيفة ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم توصيفها، وتعتمد عملية تحليل الوظائف على مجموعة من الحقائق والمعلومات التي يتم وليس على مجموعة الآراء أو وجهات النظر للشاغلين.

إن البيانات والمعلومات التي يسعى تحليل الوظائف إلى جمعها هي تلك المحددة لخصائص الوظيفة، والتي تميزها عن غيرها من الوظائف، ومن هذه البيانات بيانات عن جوانب سلوكية وبيانات عن ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، أنشطة العمل، وكذلك الأداء المتوقع بالإضافة إلى البيانات عن الشروط الواجب توافرها في شاغل وبيانات عن الوظيفة. وفي الحياة العملية نجد أن هناك بعض المصطلحات الشائعة التي ترتبط بتحليل الوظيفة، وهي: توصيف الوظائف، خصائص، الوظيفة خصائص شاغل الوظيفة.

تحليل الوظائف يعني تجزئتها إلى عناصره الأولية من مهام ومسؤوليات وسلطات وصلاحيات وظروف عمل وغيره.

إذاً يتضمن تحليل الوظائف عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لوظيفة ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها أو شروطها وتقويمها، وتعتبر عملية تحليل الوظائف حجر زاوية لعملية التحليل برمتها.

#### أولا - مفهوم تحليل الوظائف:

#### المفهوم العام لتحليل الوظائف وتعريفاته

يقصد بتحليل الوظائف التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق دراسة العلمية لكل وظيفة على حده، وملاحظة



وتسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، وتفرغ هذه البيانات في كشف تحليل الوظائف تمهيداً لوصفها" (Schuler, 1983).

وكتب بعض المؤلفين عن مفهوم تحليل الوظائف "بأنها ما هي إلا أسلوب علمي منظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف 1993 (Werther & Davis).

ويمكن تعريفها بـ:

- التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيفها وتحديد مسؤوليات من يقوم بها، وتصميمها بالشكل المناسب (د. قيس القنوني).
- هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح (محمد حسن).

• هو تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول الوظيفة لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء تلك الوظيفة (صالح سعيد).

• هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة ومكان ممارستها والمعدات المستخدمة لأدائها، والمعرفة والمهارات والقابليات التي لابد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، ونسبة ومقدار الإشراف والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، بالإضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى (سهيلة محمد).

• هو عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة، وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها (مصطفى محمود).

وكمحصلة لما سبق نستخلص أن تحليل الوظائف هو عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بها من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

وبعبارة أخرى: هو عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة وواجبات الوظيفة (وصف الوظيفة)، وكذلك أنواع الأفراد وشروط شغلهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة).

من التعريفات السابقة يتضح أن عملية تحليل الوظائف تمر بأربع مراحل رئيسية لإتمام عملية التحليل بشكل دقيق. المراحل الأساسية لتحليل الوظائف





رقم النشاط	2	زمن النشاط	10 د	طريقة التنفيذ
اسم النشاط	استخلص المفهوم	الهدف التدريبي	هذا النشاط يعزز الفهم العميق لمفهوم تحليل الوظائف.	انظر دليل الأنشطة.
نوع النشاط	فردى			

وسوف نقوم بتوضيح أول مرحلة وهي تحليل الوظائف، ومن ثم لاحقاً إن شاء الله سوف ننتقل بالتدرج إلى الوصف والتوصيف للوظائف، ثم تصنيف الوظائف ثم تصميم الوظائف، ثم تقييم الوظائف.

### أهمية تحليل الوظائف

إن فحص وتحليل أي وظيفة هو فهم دقيق لهذه الوظيفة، لأن التحليل يبدأ بصورة أساسية من الأنشطة المكونة

لهذه الوظيفة، ودراسة هذه الأنشطة يقود إلى تحديد مهامها وبالتالي إلى تصميم لهذه الوظيفة ثم تحديد الواجبات

والمسؤوليات والأدوات وطرق العمل الخاصة بهذه الوظيفة ومن ثم توصيفها، إن عملية التحليل هذه بكامل تفاصيلها

بلا ريب سوف تعطي نتائج فاعلة في توظيف شاغلي الوظائف لما يتناسب لقدراتهم على اختلافاتهم، ومن هنا يتضح

أهمية تحليل الوظائف بهذه النقاط التالية:

1. أن تحليل الوظائف يعطي تصميم للوظائف من واقع المعلومات المستقاة من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.

2. أنه يتم تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف (الاختيار التعيين، الترفيه، النقل).

3. يتم تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.

4. توفير التدريب والتنمية الإدارية.

5. يعتبر بمثابة الأساس لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.

6. يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف (تقييم الأداء).



7. تعتبر الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
8. يتم توضيح ظروف درجة تعرض الأعمال للأخطار، وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية (الأمن الصناعي).
9. إن المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف تستخدمها الإدارة في الآتي:
  - أ- إقامة علاقات أفضل بين العاملين.
  - ب- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية.
  - ج- تقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة.

### خصائص تحليل الوظائف

- إن تحليل الوظائف يمد المنظمة بالمعلومات الآتية:
- ١ - معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل.
  - ٢ - معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العامل،
  - ٣ - معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المرغوب في العمل.
  - ٤ - المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المستعملة في العمل.
- معايير الأداء وبالتحديد نوع وكم الجهد المطلوب لأداء العمل وبموجبه تقويم أداء الفرد العامل.
- ٦ - معلومات عن ظروف العمل وجدولته والبيئة التي يمكن أن تساهم في تحقيق أفضل أداء للعمل.
  - ٧ - معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات.

رقم النشاط	3	زمن النشاط	45 دقيقة	طريقة التنفيذ
اسم النشاط	تحليل الوظائف وتطبيقها في بيئة العمل	الهدف التدريبي	- تطوير مهارات المشاركين في تحديد العناصر الأساسية لتحليل الوظائف. - تطبيق المفاهيم بشكل عملي من خلال تحليل وظائف محددة في بيئة العمل.	انظر دليل الأنشطة
نوع النشاط	جماعي			

### أهداف تحليل الوظائف

- 1 -تصميم العمل:  
يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة، وتوفر الإحساس بالمسؤولية، وتوفر التخصص وتقسيم العمل.
- 2 -الاختيار:  
عن يساعد تحليل البيانات على المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصفيهم بناءً على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.
- 3 -تقييم الوظائف:





بناءً على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية أو قيمتها داخل المنظمة، أو القيمة في شكل أجور.

#### 4 -تقييم أداء العاملين:

ويتم التعبير عن هذه الأهمية يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته وبالتالي مدى استحقاقه لحوافز أم لا.

#### 5- التدريب:

إذا تبين أن هناك فارق بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً والمواصفات المطلوبة، فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب.

#### ٦ -تحديد الاحتياجات من العمالة:

يتم تحديد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل، وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين.

#### ٧ -تبسيط العمل:

بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، قد يتبين وجود القيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها ويتم تبسيط العمل.

-الترقية والنقل

أنشطة فعلية لا يجب أن تتم قرارات الترقية أو النقل استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومواصفات ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى.

#### ٩ - التطوير التنظيمي:

يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

### •العقبات والمشاكل التي تعترض عملية التحليل

#### مصادر الأخطاء في تحليل الوظائف

- 1 - عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية، ويرجع ذلك لسببين:  
أ- عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.  
ب - عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها، وتعمره المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء البعض.



## 2- اختلاف الإجابات:

حيث يقع هذا الخطأ عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه، ولهذه الإجابات غير الدقيقة قد تحدث نتيجة عدم دقة تقديره الشخصي للإجابة أو معتقداته عن الغرض الذي من أجله تجمع هذه البيانات وللتغلب على ذلك فإنه يفضل استخدام الأسلوب الكمي في تحديد الاستجابات على أن يقوم أخصائي التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للاستجابات الكمية.

## 3- التغير في بيئة العمل:

يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في اعداد تحليل الوظيفة، وبالتالي فإن الأمر يستوجب تغيير التوصيف.

بمعنى

أنها ديناميكية متغيرة لأن المنظمات مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، ويوم بعد يوم وسنة بعد سنة أخرى تتغير بيئة الوظائف.

## 4- التغير في سلوك شاغل الوظيفة:

إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيداً على أداء مهام هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون سلوك موظف لم تكتمل خبراته بعد، وبالتالي فإن التحليل سيكون قاصراً، وسيعبر عن سلوك لازال يحتاج إلى الخبرة أو سلوك تحت التدريب، وبهذا لا يكون التحليل مكتملاً ولا يعبر عن الواقع.

عملية تحليل الوظائف تعتبر جزءاً حيوياً من إدارة الموارد البشرية، ولضمان نجاحها يجب تحقيق عدد من المقومات الأساسية. فيما يلي شرح تفصيلي لمقومات نجاح عملية تحليل الوظائف:

- 1- تحديد أهداف واضحة لتحليل الوظائف.
- 2- جمع بيانات دقيقة وكاملة.
- 3- الاستعانة بمشاركة الموظفين ومديريهم.
- 4- استخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات.
- 5- تطبيق المعايير الواضحة للوظائف.
- 6- التركيز على التحديث المستمر للوظائف.
- 7- التوافق مع احتياجات العمل والاستراتيجية التنظيمية.
- 8- توفير تدريب مناسب للمحللين.
- 9- استخدام التكنولوجيا لتسهيل العملية.

مقومات نجاح تحليل الوظائف

هناك بعض المقومات التي يتوقف عليها تحليل الوظائف، وتتمثل هذه المقومات فيما يلي:

- 1- قيام إدارة المنظمة بتدعيم وتأييد عملية تحليل الوظائف، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها.



- 2- دقة وصحة البيانات التي اعتمدت عليها عملية تحليل الوظائف.
- 3- حسن اختيار الباحثين القائمين بعملية تحليل الوظائف، وأن يكون لديهم المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا النوع الاعمال بدرجة عالية من الموضوعية، حيث يعتبر هذا أساساً هاماً لنجاح مهمة تحليل الوظيفة.
- 4- يجب أن يعكس التحليل والوضع القائم وبالتالي ضرورة عمل المراجعة بصفة دورية لكشف تحليل ووصف الوظيفة للتأكد من أنها تمثل الظروف والبيئة الحالية التي تؤدي فيها الوظيفة.
- 5- يجب أن يعكس مسمى أو لقب الوظيفة جوهر الوظيفة التي يمثلها والتخصص الأساس الذي قامت من أجل تحقيقه، كذلك يجب أن يتم قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي مثل عوامل السن وسنوات الخبرة.. إلخ.

رقم النشاط	4	زمن النشاط	60 دقيقة	طريقة التنفيذ
اسم النشاط	"تحليل الوظائف بشكل متكامل"	الهدف التدريبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز فهم المشاركين لمقومات نجاح عملية تحليل الوظائف.</li> </ul>	انظر دليل الأنشطة
نوع النشاط	جماعي		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيق المقومات التسعة بشكل عملي على وظيفة معينة.</li> <li>• تطوير القدرة على تحليل وتحسين الوظائف باستخدام منهجيات شاملة.</li> </ul>	

### بعض المصطلحات العملية في تحليل الوظائف

فيما يلي بعض المصطلحات العملية الهامة المستخدمة في تحليل الوظائف مع شرح مفصل لكل منها:

#### 1- المسمى الوظيفي (Job Title)

- **التعريف:** الاسم الذي يحدد وظيفة معينة، وهو غالباً ما يكون مختصراً يعكس طبيعة العمل أو الموقع في الهيكل التنظيمي.
- **الأهمية:** يساعد على تحديد الوظيفة بشكل سريع ويستخدم في الاتصالات الداخلية والخارجية، كما يُعتبر مهماً لتمييز الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.
- **المثال:** "مدير مبيعات"، "محاسب"، "مبرمج".

#### 2- الوصف الوظيفي (Job Description)



- **التعريف:** وثيقة تتضمن المهام والواجبات الرئيسية، وتوضح المسؤوليات المرتبطة بوظيفة معينة.
- **الأهمية:** يحدد ما يجب على الموظف القيام به، وبالتالي يساعد في اختيار الشخص المناسب، وتقييم الأداء، وتحديد الأجور.
- **المكونات الأساسية:** العنوان الوظيفي، مكان العمل، ملخص المهام، المسؤوليات، والشروط الخاصة بالعمل.
- **المثال:** لوظيفة "مدير مشروع"، يتضمن الوصف الوظيفي تنظيم الموارد، إدارة المخاطر، الإشراف على تقدم المشروع، وتقديم التقارير إلى الإدارة العليا.

### 3- المواصفات الوظيفية (Job Specifications)

- **التعريف:** توضح المهارات، المؤهلات، والخبرات التي يحتاجها الفرد لشغل وظيفة معينة.
- **الأهمية:** تُستخدم في عملية التوظيف لتحديد المرشح المناسب، كما أنها ضرورية لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم.
- **المكونات:** المؤهلات الأكاديمية، الخبرات، المهارات الفنية، القدرات الشخصية.
- **المثال:** لوظيفة "مهندس شبكات"، قد تشمل المواصفات درجة بكالوريوس في هندسة الحاسب، خبرة 3 سنوات، ومعرفة ببرمجيات إدارة الشبكات.

### 4- تحليل المهام (Task Analysis)

- **التعريف:** تحليل كل مهمة رئيسية يتضمنها العمل وتحديد المهارات المطلوبة والأدوات المستخدمة لأدائها.
- **الأهمية:** يوفر فهماً تفصيلياً لكل نشاط ضمن الوظيفة، مما يساعد في تحسين كفاءة العمل والتدريب.
- **المكونات:** اسم المهمة، تفاصيل الأداء، الأدوات المطلوبة، والإرشادات اللازمة.
- **المثال:** في وظيفة "فني صيانة"، تحليل المهام قد يشمل فحص المعدات، صيانتها الدورية، والتأكد من معايير الأمان.

### 5 - تقييم الوظيفة (Job Evaluation)

- **التعريف:** عملية تصنيف الوظائف وتقييمها داخل المنظمة لتحديد قيمتها النسبية ومكانتها مقارنة بالوظائف الأخرى.
- **الأهمية:** يساعد في تحديد الأجور والرواتب بشكل عادل، ويضمن أن يكون التعويض المالي ملائماً للوظيفة ومتطلباتها.
- **الأساليب المستخدمة:** طريقة النقاط، طريقة التصنيف، طريقة المقارنة بالعوامل.
- **المثال:** تقييم وظيفة "محاسب" قد يتم بناءً على مهارات التحليل المالي، مستوى المسؤولية، وعدد الأشخاص الذين يتعامل معهم.

### 6 - تحليل بيئة العمل (Work Environment Analysis)

- **التعريف:** يتعلق بتحديد ظروف العمل التي قد تؤثر على أداء الموظف، مثل بيئة العمل الفيزيائية، الضوضاء، درجات الحرارة، والتفاعلات الاجتماعية.
- **الأهمية:** يساعد في فهم طبيعة البيئة التي يعمل فيها الموظف وبالتالي يساعد في تحسين ظروف العمل وجعلها أكثر ملاءمة، مما يعزز الإنتاجية والراحة.
- **المكونات:** درجة الحرارة، مستوى الإضاءة، نوع النشاط الجسدي المطلوب، بيئة الفريق.



- **المثال:** في وظيفة "عامل مستودع"، يجب أن يتم تحديد قدرة الموظف على رفع الأوزان الثقيلة، ودرجة التعرض للأتربة أو درجات الحرارة المرتفعة.

#### 7- عوامل تحليل الوظائف (Job Factors)

- **التعريف:** هي المعايير أو النقاط المستخدمة لتقييم وظيفة معينة، وتتضمن جوانب مثل المهارات المطلوبة، المسؤولية، ظروف العمل، والمعرفة اللازمة.
- **الأهمية:** تُستخدم لتحديد مدى أهمية الوظيفة وتصنيفها مقارنة بالوظائف الأخرى، مما يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور وتطوير المسار الوظيفي.
- **المكونات:** المهارات الفنية، مستوى المسؤولية، بيئة العمل، مستوى الإشراف المطلوب.
- **المثال:** لوظيفة "مدير تسويق"، العوامل تشمل مهارات التخطيط الاستراتيجي، القدرة على قيادة فريق، ومستوى التفاعل مع العملاء.

#### 8- مصفوفة الكفاءات (Competency Matrix)

- **التعريف:** أداة تُستخدم لربط الوظائف بالكفاءات المطلوبة، حيث يتم توضيح المهارات والمعارف والقدرات الضرورية لكل وظيفة.
- **الأهمية:** تساهم في تحديد الفجوات في الكفاءات لدى الموظفين، وتساعد في تصميم برامج التدريب الملائمة لسد تلك الفجوات.
- **المكونات:** كفاءة القيادة، الكفاءة الفنية، القدرة على التواصل، العمل ضمن فريق.
- **المثال:** لوظيفة "مدير مشروع"، مصفوفة الكفاءات قد تتضمن مهارات الإدارة الفعالة للمشاريع، القدرة على التحفيز، ومهارات الاتصال مع العملاء.

اختبار نهاية الوحدة

الاختبار	نوعه	المدة الزمنية	طريقة تنفيذه
1	ختامي	20د	انظر بنك الأسئلة