



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني
الادارة العامة للتدريب المهني والأهلي
معهد التميز الكندي العالي للتدريب

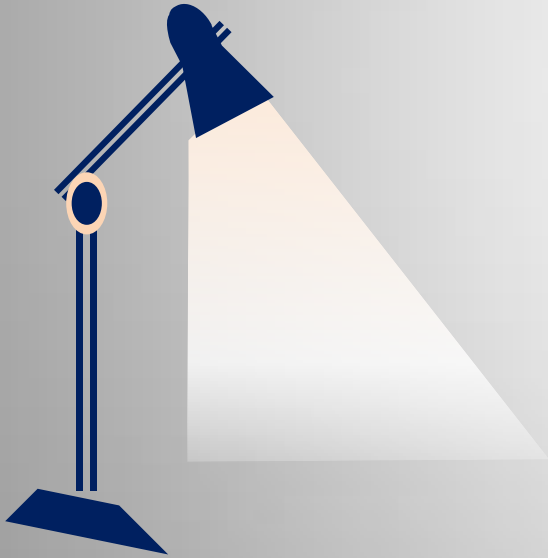
تحليل و تقييم الوظائف



الوحدة الأولى ☀

المدرسة: هدى خمسان

تحليل وتوصيف الوظائف



ماهي تحليل وتصميم الوظائف:



- تحليل الوظائف job Analysis :
- هي عميله جمع وتسجيل وتنظيم كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفه والمتمثله في :
 - الواجبات والمهام والانشطه التي تحتوي عليها (توصيف الوظيفه- الوصف الوظيفي)
 - متطلبات الوظيفه التي تحدد الشرط اللازم توفيرها في شاغل الوظيفه

الوصف الوظيفي (توصيف الوظائف) Job Description

- هي الاعمال والمهام والواجبات التي تشمل عليها الوظيفة واهداف ومعايير الاداء لهذه الوظيفة

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

- الاداره او القسم التابع لها الوظيفة
- مسمى الوظيفة
- الهدف من الوظيفة
- مسؤول اتجاه
- الاعمال والواجبات (الرئيسية والثانوية)
- خصائص شاغل الوظيفة (الات)
- المسؤوليات (افراد – اموال – المواد -
- الظروف المادية والاجتماعيه
- التدريب والتطوير التعليم
- شروط الاستخدام
- فرص الترقيه والسلم الوظيفي

خصائص الوظيفة

الاعمال والمهام التي تحتوي عليها الوظيفة .

العمل

هي المعارف المختلفة المطلوبه لأداء الأعمال والمهام كالمعرفة الفنية والمعرفة الادارية

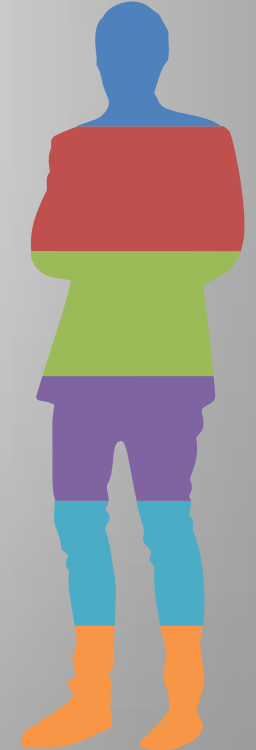
المعارف

هي المهارات الأساسية لتحقيق مستوى الأداء المطلوب لكل عمل او مهمة تشتمل عليه الوظيفة

المهارات

هي الاتجاهات الاجتماعية

الاتجاهات



(٢) عناصر الوصف الوظيفي (لشاغل الوظيفة بعد التعيين)

الإارة او القسم التابع لها الوظيفة



مسمى الوظيفة



مسؤول اتجاه



المسؤول عنهم (المسؤولين اتجاهه)



خصائص شاغل الوظيفة



الهدف من الوظيفة



الاعمال والواجبات (الرئيسيه و الثانويه)



المسؤوليات التي يجب اتباعها



خصائص شاغل الوظيفة



المتطلبات الجسمانية : الصحة- العمر- الظهر العام
المؤهلات: المؤهلات العلمية-التدريب-المعرفة -
مستوى الذكاء

الاستعدادات والقدرات الخاصة: قدرات فنية- يدوية
الاهتمامات : اجتماعيه- عمليه - بدنية ورياضية
الميول والنزعات: الاستقلالية -الاتزان-الدوافع
الظروف الشخصية والاجتماعية: العائلية- الشخصية

اهمية تحليل وتوصيف الوظائف

هي حجر الزاوية لجميع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كالتالي:

تحديد النوعيات المطلوبه من العماله من خلال تحديد الأعباء والمسؤوليات الوظيفيه والمؤهلات والخبرات والمهارات اللازم توفرها فيمن يشغل هذه الوظيفه (تخطيط الموارد البشريه)



توضيح طبيعه العمل ومسؤولياته وتحديد متطلبات الوظائف والشروط الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظيفه (اختيار الأفراد)



اكتشاف مستويات المهارات لدى العاملين الجدد واكتشاف نقاط القوه والضعف من اجل تطويرهم او الاستغناء عنهم (توجيه العاملين الجدد)



التعرف على طبيعه الاعمال المسنده إلى العاملين وخصائصها ومسؤولياتها ومتطلباتها من اجل التخطيط للتدريب (اعداد وتقييم برامج التدريب)



يساهم في اعداد المعدلات الأداء لكل عمل بناءا على الاعمال المطلوبه من العامل وطريقة أدائه لها لمعرفة زمن تنفيذ كل عمل (تحديد معدلات الأداء)

اهمية تحليل وتوصيف الوظائف

هي حجر الزاوية لجميع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كالتالي:

المعايير والأسس الموضوعه لتقييم أداء العاملين من خلال مقارنة ما هو المفترض اداؤه بالأداء الفعلي للموظف (تقييم أداء العاملين))



تحديد الاجر العادل والمناسب لكل وظيفه حسب اهميتها والمعرفه الدقيقه بالأعمال المطلوبه والظروف التي تؤدي فيها الخبرة والمهاره المطلوبه لتنفيذها (سياسات الأجور و المرتبات)



اكتشاف مستويات المهارات لدى العاملين الجدد واكتشاف نقاط القوه والضعف من اجل تطويرهم او الاستغناء عنهم (توجيه العاملين الجدد)



أساس وضع سلم الترقيه والنقل من خلال تحليل توصيف الوظائف عن طريق كشف لمواصفات وخصائص الوظائف وعلاقتها ببعضها البعض (سياسات النقل والترقيه)



التعرف على المشكلات التنظيميه وهذا يعطي فرص للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه المشاكل والحد من أثارها (التطوير الفعال للتنظيم)

الخطوات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف:



اختيار فريق الباحثين :

اختيار باحثين ذوي خبرة سابقة بنوع النشاط ، والتزام الإداره بتقديم جميع الدعم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للحصول على نتائج مرضيه ومتوقعه

تحديد انواع الوظائف

عند إجراء عملية التحليل والتوصيف يتم الحصول على المعلومات من الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالتالي يتم تحديد انواع الوظائف المطلوبة والمدة الزمنية لذلك

تحديد انواع البيانات المطلوب جمعها



تحديد انواع البيانات المطلوب جمعها

بيانات عن الموظفين - مسمى الوظيفي - مسمى الإدارة او القسم- مكان العمل

بيانات عن الواجبات والمسؤوليات - الواجبات التي يلتزم بها شاغل الوظيفة

بيانات تشمل المواد - الآلات - الأدوات - المواد المستخدمه

بيانات الظروف المحيطة بالعمل -درجة الحرارة - التهويه- النظافة- الإضاءة

بيانات عن العلاقات - العلاقات الوظيفية داخل المنظمة



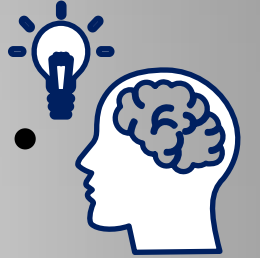
عملية جمع الاستبيان والمعلومات عن الوظائف



- الاستبيان
- الملاحظات المباشرة
- المقابلة الشخصية
- المذكرات والمتابعات اليوميه

جمع البيانات ومراجعتها :

بعد جمع البيانات الفعلية اللازمه يتم مراجعه القوائم بدقه من اجل صحة المحتويات لهذه البيانات



اعداد كُثُوف حصر الوظائف

يتم حصر الوظائف والاتفاق على مسمياتها وطبيعة عملها لكل وحدة ادارية



تحليل الوظائف:

بعد الانتهاء من اعداد الكشوف تبدأ عمليه تحليل الوظائف كالتالي :

الخبرات
والتجارب
السابقه المطلوبه
للقيام بالوظيفه

ظروف
العمل

حجم المسؤوليات
المرتبه على هذه
الاعمال

مقدار الجهد
المطلوب
لانجاز الاعمال
المطلوبه

الوحدة الثانية

المدرسة: هدى خمسان

تحليل الوظائف وتوصيفها تصميمها

ارتباط عملية تحليل الوظائف بأنشطة إداره الموارد البشرية الأخرى

١- الأستقطاب والأختيار :
تقدم تحليل الوظائف وصف
موسع للوظيفه وخصائص
الأفراد ويتم الأختيار في
ضوء هذه الخصائص

٢- تحديد الأجور:
تحديد تحليل الوظيفة طبيعة
العمل ومسؤولياته وظروفه
وهذا يساعد في تحديد الأجر
(فالوظائف ذات المؤهلات
العالية والتي تزداد بها
درجة الخطورة يحدد لها
اجر أعلى

٣- تقويم الأداء
سيحتاج إلى معايير للقياس ويقدم
تحليل الوظيفة هذه المعايير (الأداء
الأقل: خلل في قدرة / رغبة/ تحديد
حجم العمل)


ارتباط عملية تحليل الوظائف بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى


٤- التدريب :


ينتهي التحليل بوصف الوظائف الذي يتناول مستوى المهارات المطلوبة في الموظف وإذا كان الأداء لا يتناسب مع المعايير يتم التدريب

٥- الترقيه : في ضوء قيام الموظف بمسؤولياته و اعباء الوظيفة كما هي محددة له فهذا مؤشر على قدرته على تحمل مسؤوليات اعلى وبالتالي تكون أساس جيد للترقيه


خطوات عملية تحليل الوظائف :

تحديد الهدف من التحليل 


تحديد نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية واسلوب الجمع 

جمع البيانات الأوليه والثانويه 

.وتشمل البيانات الثانويه :

الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة لتحديد موقع الوظيفة وتحديد خط المسؤوليه والأشراف ومساها وارتباطها مع الوظائف الأخرى 


الهيكل التنظيمي للقطاع (مثال : إدارة التسويق والأنتاج) حيث توضح مدخلات ومخرجات الوظيفة

الوصف الوظيفي السابق ان وجد 



خطوات عملية تحليل الوظائف :

جمع بيانات اوليه عن الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل وسلوكيات العمل والمهارات اللازمه 

استخلاص نموذج وصف الوظيفة 

طرق جمع البيانات الخاصه بتحليل الوظائف

المقابلات

الاستقصاء

الملاحظه

سجل الموظف اليومي

المقابلات

اكثر الأساليب استخداما :

- مقابلات فرديه مع الموظفين
- مقابلات جماعيه مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهه
- مقابلات مع المشرفين على الوظائف

- من ايجابيات الطريقة :

- ١- سهله
- ٢- تكشف بعض الأعمال العرضيه او الأتصالات التي لاتظهر في اطار مسؤولياته

- من سلبياتها :

- التردد والخوف من إعطاء بيانات سليمة خشية تأثيرها على الأجر او الترقيه

المقابلات

- بعض اهم الأسئلة في هذه المقابلات:
- ما هو مسمى الوظيفة
- ماهي الأعمال التي تقوم بها ، الأوضاع البدنية التي تؤدي بها العمل
- ماهي مؤهلاتك العلمية ، المهارات الخاصة الأخرى
- ماهي حدود مسؤولياتك في الوظيفة
- ماهي المعايير المستخدمة لقياس الوظيفة وماهي ظروف العمل
- ماهي ظروف الصحة والسلامة في العمل
- ماهي متطلبات العمل الذهنية والبدنية والعاطفية
-
- هل هناك مصادر للخطورة في العمل

الأستقصاء

• استقصاء مهيكـل بشكل يضمن الدقة والوضوح وعدم الأزدواجية

• من ايجابيةاتها :

السرعة ، الكفاءة في الحصول على معلومات من أكبر عدد ممكن

سلبيةاتها :

١- لا تفيد في حالة الجهل بالقراءة والكتابة

٢- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة

٣- تحتاج لجهد كبير في تفريغ وتحليل البيانات

الملاحظة:

يقوم المحلل بالوقوف شخصيا على بعض الأعمال وملاحظة أدائها ، توقيت الأداء ، التكرار ، أسباب العمل ، ظروف العمل ، الأدوات ، مدى صعوبة بعض جوانب العمل ، الخ

ايجابياتها :

١- الحصول على بيانات واقعية وتفصيلية

٢- توفر على العمال كتابة واجباتهم

سلبياتها :

١- لاتفيد في تحليل بعض الوظائف (البرمجة ، المحاسبة ،.....)

٢- تقيد من بعض الموظفين او يتحيزون عند ملاحظاتهم .

٣- قد لاتؤدي لفهم جميع جوانب العمل

سجل الموظف اليومي

يسجل الموظف بنفسه كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التي يتم فيها

عيوبها :

- التحيز والمبالغة عن الموظف

- وهنا يجب اشراك العاملين في عملية التحليل وتهيئتهم مبدئياً واحاطتهم بتعهد كتابي بعدم تخفيض الرواتب او حجم العمل او زيادة عبء العمل بناءا على هذا التحليل حتى نتجنب الخوف الذي يصيب العاملين من نتائج تحليل الوظيفة ويدفعهم لعدم التعاون

وصف الوظيفة :

هي الناتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وهي اقل تفصيلا من نموذج تحليل الوظيفة

مسمى الوظيفة.....رمز الوظيفة

مسمى الإدارة.....

الدرجة الوظيفية.....

بداية مربوط الدرجة.....نهاية مربوط

الدرجة.....

المشرف المسئول عن الوظيفة.....

واجباتها.....

مسؤولياتها.....

متطلبات وشروط شغلها.....

اهم محتوياتها :

- ويجب ان تكون هذه البطاقة خطية حتى يمكن اجراء مفاوضات وظيفية

متطلبات الوظيفة

بناءا على وصف الوظيفة تتحدد متطلبات الوظيفة ، تتحدد الشروط التي تطلبها الوظيفة في الشخص المرشح للوظيفة ولايعني مجرد توافر هذه الشروط ان يتم التعيين بل هناك إجراءات اخرى للتأكد من صلاحية المرشح .

- تتناول متطلبات الوظيفة اربع جوانب هي :
- ١- المعرفة
- ٢- المهارات
- ٣- القدرات الخاصه
- ٤- السمات الشخصية

المعرفة

وم والمعلومات الشخصية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة

المهارات

مصاص التي تتطلبها طبيعة الأعمال وتشغيل الآلات- قوة الملاحظة
-استخدام الحاسب الآلي

القدرات
الخاصة

التي تميزه عن الآخرين مثل القدرة على الابتكار ، القدرة على الحوار ،
القدرة على اتخاذ قرار القدرة التحليلية ، القدرة على التكيف ، القدرة على التعاون
مع الآخرين ،..... الخ

السمات
الشخصية

بعض الوظائف تتطلب سمات شخصية معينة فمثلا وظيفه العلاقات العامه
عن وظيفه مهندس معماري وهناك العديد من السمات الشخصية مثل القوة
الجسديه ، الطموح ، الأخلاص ، السيطرة على النفس ، المظهر ، الذكاء ..

تصميم الوظائف

العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة ، والمؤهلات المطلوبة لها ، والحوافز المقرره لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة . وتصميم الوظيفة سيحفز العامل ويرفع روحه المعنويه وزيادة رضاه ونتاجيته او قد تولد لديه شعور من الأعباء والاعترا ب وهناك مجموعة من الأسئلة تثار عند تصميم الوظيفة :

ماهو قدر الحريه والسلطه الممنوحه للعامل او الموظف ؟
هل هناك عناصر احباط تدفع العامل لتخفيض الانتاجيه ؟

وهناك مناهج للتحسين:

تبسيط العمل ومراقبته مراقبه دقيقه / معايير جاده للأنتاجيه . تجاهل الحاجات النفسيه والاجتماعيه

السلبيات

مملة وتستنفيذ مجهود
العامل

الايجابيات

هي وظائف مبسطه وواضحه وينخفض
فيها المجهود الفكري

منهج خصائص الوظيفة

اعطاء الموظف حرية اوسع واستقلاليه ورقابه ذاتيه (اثرء الوظيفة)

السلبيات

احتمالات الاخطاء والحوادث كبير
وارتفاع التكلفة

الايجابيات

فيها استغلال كامل للقدرات
وارتفاع الانتاجيه
، رضاء

التركيز على العمل الجماعي

السلبيات

تقلل من الاهتمام بالجوانب الفنيه
للعمل

الايجابيات

تساعد في تلبية الحاجات
الاجتماعيه

يجمع بين الاداره العلميه والعلاقات الانسانيه من حيث الجوانب الفنيه والاحتياجات الانسانيه

السلبيات

يتطلب درجه عاليه من الحذر في
تشكيل فريق العمل ، جهد ووقت
ضائع في مناقشه الامور غير الفنيه

الايجابيات

هناك رقابه ذاتيه وعدم الاخلال
بالمعايير المحدده تبادل المسؤوليه
والواجبات في فريق العمل

تَقْيِيمُ الْوِظَانِ

هدى خمسان

تقييم الوظائف وهيكلة النظام

أ- مفهوم تقييم الوظائف :

هي تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد الأجر العادل لكل وظيفته في ضوء مقارنتها بالوظائف الأخرى

ملاحظات

- (١) لا علاقة لتقييم الوظيفة بالفرد شاغل الوظيفة
- (٢) تتم عملية التقييم عن طريق مقارنة الوظائف ببعضها.
- (٣) ان عملية التقييم مسأله تقديرية قوامها مجموعة من الاحكام الشخصية التي يعتمدها المقوم
- (٤) يتحدد هيكل الرواتب والأجور نتيجة عملية تقييم الوظائف ، أي بعد عملية تقييم وليس قبلها


اهداف عملية تقييم الوظائف

- (١) تحديد هيكل اجور رسمي وثابت يعتمد على قيمة الوظيفة
- (٢) تحقيق العدالة في نظام الأجور الحالي
- (٣) تجنب النزاعات حول الأجور والفصل في النزاعات حولها
- (٤) استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج والمحافظة على الكفاءات التي بالداخل

علاقة التقييم بالتوصيف

- في الواقع تتشابه الوظائف او تختلف في الجوانب التاليه:
- نوع العمل او الوظيفه (إداريه – فنية- خدماتيه)
 - درجة صعوبه العمل او الوظيفه ومسؤولياتها
 - المؤهلات المطلوبه من شاغلها

علاقة التقييم بالتوصيف

- نوع العمل
 - من السهل التعرف عليه عن طريق التوصيف
 - درجة الصعوبة
- فلا يمكن قياسها الا ب استخدام طرق تحدد الاهميه النسبيه لهه الوظيفه
وتعرف هذه الطرق بطرق التقييم 

اذا تبدو العلاقه واضحه بين التوصيف والتقييم

الجزء الثاني

طرق تقييم الوظائف



هناك مجموعتان من الطرق المستخدمه في تقييم الوظائف

المجموعه الاولى
مجموع الطرق الوصفيه
(غير الكميه)

- طريقه الترتيب
- طريقه المقارنه المزدوجه
- طريقه الدرجات

المجموعه الثانيه
مجموع الطرق الحديثه
(الكميه)

- طريقه النقاط
- طريقه مقارنه العوامل



المجموعه الأولى

طريقه الترتيب البسيط:

أقدم الطرق وأكثرها انتشارا في المؤسسات الصغيره وتقوم على اساس ترتيب الوظائف حسب قيمها واهميتها من خلال لجنة التقييم بتقدير اعلى وظيفه وادنى وظيفه ثم ترتيب باقي الوظائف الاخرى داخل هذه الحدود ،، هي طريقه سهله ولكن لاتعتمد على معيار موضوعي ولكنها مجرد رؤيه شخصيه

مثال :

إذا كان لدينا في شركة الوظائف الخمس التاليه :
مشرف مبيعات، مندوب مبيعات، كاتب حسابات ، امين صندوق ،
سكرتير

فالترتيب البسيط يتم وفق الأتي :

وظيفة مشرف مبيعات في الاعلى

وظيفة سكرتير في المؤخره

وظيفة كاتب حسابات في الوسط

اساس الترتيب

الوظيفة الاعلى

الوظيفة الادنى

الترتيب

١

٢

٣

٤

٥

اسم الوظيفة

مشرف مبيعات

مندوب مبيعات

كاتب حسابات

امين صندوق

سكرتير

وعلميا لا يمكن لمقوم واحد ان يقوم بعملية الترتيب ، ولذا نلجأ إلى مجموعة من المقومين ، وفي هذه الحالة نأخذ متوسط ترتيب المقومين لنحصل على الترتيب النهائي كما في الجدول التالي

<u>الترتيب النهائي</u>	<u>متوسط ترتيب الاعضاء</u>	<u>اعضاء اللجنة</u>			<u>اسم الوظيفة</u>
		<u>امين</u>	<u>صالح</u>	<u>محمد</u>	
٢	٢	٢	٣	٢	رئيس حسابات
١	١	١	١	١	مشرف مبيعات
٤	٤	٤	٥	٤	مندوب مشتريات
٦	٦	٦	٦	٥	سكرتير
٥	٥	٥	٤	٦	كاتب حسابات
٧	٧	٧	٧	٧	عامل
٣	٣	٣	٢	٣	عامل حراسه

٢) طريقه المقارنه المزدوجه

فيها يجري مقارنة الوظيفه مع كل الوظائف الاخرى من حيث التعليم والخبره والمسؤوليه والنتائج المترتبه .. ومن هذه المقارنه يتم تحديد أيها اكثر اهميه بإعطائها نقطه وفي النهايه نقوم بجمع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفه وترتيب الوظائف وفقا لعدد النقاط التي حصلت عليها كل وظيفه، وترتيب الوظائف وفقا لعدد النقاط من الاعلى إلى الاسفل

تقوم طريقه المقارنه على عدة عوامل هي :

١- تحديد الوظائف النموذجيه (الوظائف المماثله في السوق لتلك التي نريد تقييمها

٢- تحديد عوامل المقارنه



٣- تحديد اجر لكل عامل من عوامل المقارنه لكل وظيفه وفقا لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة ووفقا لما هو سائد في الوظائف النموذجيه

٤- التأكد من تخصيص قيمه الاجر لكل عامل ، ومقارنه كل عامل مع العوامل المقارنه في الوظائف الاخرى

مجموعة مكونة من خمس وظائف :

- سكرتير إداره
- كاتب حسابات
- فني على الكمبيوتر
- امين مخزن
- كاتب اله كاتبة

المقارنه المزدوجة تتم وفق الاتي:

<u>كاتب حسابات</u>	كاتب اله كاتبة
كاتب اله كاتبة	<u>سكرتير اداره</u>
<u>فني على الكمبيوتر</u>	كاتب حسابات
سكرتير اداره	<u>امين مخزن</u>
كاتب اله كاتبه	<u>فني على الكمبيوتر</u>
<u>امين المخزن</u>	كاتب اله كاتبة
كاتب حسابات	<u>امين المخزن</u>
<u>فني على الكمبيوتر</u>	سكرتير اداره
امين مخزن	<u>فني على الكمبيوتر</u>
<u>سكرتير اداره</u>	كاتب حسابات

ملاحظه : الخط يعني اختيار الوظيفة على الوظيفة المقابله لها في العمود الاخر ،ويجمع النقاط (الخطوط) التي حصلت عليها كل وظيفه وترتيبها من الاعلى إلى الاسفل نحصل على اهميه هذه الوظائف ، كما هو واضح في الجدول التالي :

اسم الوظيفة	الاهميه النسبيه (عددالخطوط)	الترتيب	الاهميه
فني كمبيوتر	٤	الاولى	كثر الاهميه
امين خزن	٣	الثانيه	
سكرتيرة اداره	٢	الثالثه	
كاتب حسابات	١	الرابعه	
كاتب اله كاتبه	-	الخامسة	قليل الاهميه

ملاحظه : اذا اردت ان تتأكد من انك قمت بكل المقارنات بين الوظائف فاعتمد القانون التالي :

عدد المقارنات =

حيث ع: عدد الوظائف

٣) طريقه الدرجات (التصنيف الوظيفي):

- ١- تحديد الوظائف التي تخضع للتقييم
- ٢- اعداد تحليل وتوصيف الوظائف
- ٣- اختيار معايير التوصيف
- ٤- تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهه واعطاء كل فئة درجه تعكس طبيعه المجموعه ومواصفاتها
- ٥- مراجعة الوظائف النموذجية المماثله في المنظمات الاخرى بما يضمن تناسب الاجر مع اجور الوظائف المماثله في المنظمات الاخرى

هي طريقه افضل من السابقه لانها اهتمت بوضع معايير للمقارنة بين الوظائف



مثال:

الخطوة الاولى

تحديد عدد الدرجات او الفئات للوظائف الموجودة في المنشأه :

ينبغي على اداره المنشأه في هذه الحاله تحديد عدد الدرجات او الفئات التي تصنف ضمنها انواع وعدد الوظائف وحسب المركزيه واللامركزيه ، وحسب نطاق الأشراف ، وحسب الترقيه المتبعه ،،،،،، الخ

٢٥ درجة

١٥ درجة

١٠ درجه

عدد الدرجات في الوظائف التعليمية

عدد الدرجات في سلم الموظفين، المملكة

عدد الدرجات في هيكل الوظائف في الغرفه

التجارية الصناعي بالرياض



الخطوة الثانية:

تحدد مواصفات وشروط كل درجة بناء على المقارنه بين البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف والبيانات والشروط الخاصه بالدرجات توضع الوظيفة في الدرجة المناسبه

الخطوة الثالثه:

توزيع الوظائف على الدرجات :
بناء على المقارنه بين البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف والبيانات والشروط الخاصه بالدرجات توضع الوظيفة في الدرجة المناسبه



الجدول التالي يوضح توزيع الوظائف على الدرجات لإحدى شركات القطاع الخاص :

الدرجة	الوصف الخاص بكل درجة
الدرجة السابعة	تشمل الوظائف العليا المسؤولة عن وضع سياسات الشركة وتتطلب مؤهلات قيادية عالية ، ودرجة مسؤوليه كبيره، وايضا اشراف واسع
الدرجة السادسة	تشمل وظائف مديرو الإدارات الرئيسييه :تسويق، تمويل، مشتريات، موارد بشريه، وهي ايضا تتطلب مؤهلات قيادية عالية ، ومسؤوليه كبيره واشراف في نطاق ادارته
الدرجة الخامسة	تشمل وظائف التنفيذ كرؤساء الأقسام ومدير وفروع البيع وتتطلب خبرات فنيه متقدمه، ومسؤوليه في نطاق العمل واشراف في نطاق ادارته
الدرجة الرابعه	تشمل الوظائف الفنيه : مهندسون ، اخصائيون ، وتتطلب مؤهلات فنيه ، ومسؤوليه تناسب الوظيفه ، وخبرة في مجال العمل
الدرجة الثالثه	تشمل الوظائف الاداريه
الدرجة الثانيه	تشمل الوظائف التي تحتاج لمهارة ، اضافه إلى الوظائف الكتابيه ، والتركيز في هذه الوظائف على المهاره والخبره في مجال العمل
الدرجة الاولى	تشمل الوظائف التي لاتحتاج إلى مهاره كعمال التنظيفات والخدمات



من مزايا هذه الطريقة

انها سهله ، ويمكن لأداره الموارد البشريه القيام بها، ولكن يبقى ان تقوم على التقدير الشخصي ، والحكم على الوظائف بناء على القائمين بها فعلا او مراكزهم او اجورهم وكلها عوامل غير موضوعيه

يؤخذ على هذه الطريقة ايضا استخدامها أوصافا عامه للدرجات ، الأمر الذي يسبب خلاقا في توزيع الوظائف على الدرجات .



تقييم الوظيفة

هدى خمسان

المجموعه الثانيه : مجموعه الطرق الحديثه (الكميّه):

أ- طريقه النقط:



هي طريقه تتميز بدقتها النسبيه وصحة نتائجها وتقوم على اساس مقارنة الوظائف المراد تقييمها في ضوء عوامل مشتركه بين هذه الوظائف ، بحيث تعطي الوظيفه عددا من النقاط بالنسبه للعوامل المشتركه التي اختيرت كأساس للتقييم ، وكلما حصلت الوظيفه على نقاط اكثر دل ذلك على اهميتها بالنسبه للوظائف الاخرى

خطوات تطبيق طريقه النقط

(١) تحديد الوظائف المراد تقييمها :

فالوظائف منها ماهو اشرافي ، ومنها ماهو كتابي ، وفني واداري الخ ، من الممكن الافتراض ومن باب التبسيط ان الوظائف هي :

- وظائف اشرافيه
- وظائف فنيه
- وظائف اداريه
- وظائف كتابيه
- وظائف خدمتية



خطوات تطبيق طريقه النقط

(٢) تحديد العوامل المشتركة التي سيتم التقييم على اساسها:
أي تحديد العوامل التي يمكن ان تكون موجودة في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة ،
من العوامل الأكثر شيوعا :

- (١) المهارة
- (٢) المسؤوليه
- (٣) الجهد الذهني
- (٤) الجهد العضلي
- (٥) ظروف العمل
- (٦) القيادة
- (٧) الخبرة
- (٨)الخ



خطوات تطبيق طريقه النقط

(٣) وصف دقيق لهذه العوامل ، وتحديد العناصر المكونه لها :

مثال

التعليم

الخبرة

المهارة : عناصرها

المقدرة على التحليل

المسؤوليه : عناصرها

المسؤوليه عن المعدات والأدوات

المسؤوليه عن سلامة الغير

المسؤوليه عن عمل الغير

المسؤوليه عن الفرد نفسه

ظروف العمل : عناصرها

الظروف المحيطه بالعمل : حراره ، رطوبه، تلوث

مخاطر العمل : اصابات ، ابخره سامه



خطوات تطبيق طريقه النقط

٤) وصف دقيق اخر للعناصر المكونه للعوامل ، وتحديد درجة وجود العنصر في الوظيفة :

مثال :

التعليم: يمكن تقسيمه الى الدرجات التاليه :

درجة ١ : يقرأ ويكتب

درجة ٢ : شهادة متوسطه

درجة ٣ : شهادة ثانويه

درجة ٤ : شهادة جامعيه

درجة ٥ : شهادة فوق الجامعيه



خطوات تطبيق طريقه النقط

الخبره : ويمكن تقسيمها الى الدرجات التاليه :

درجه ١ : خبره اقل من سنه

درجه ٢ : خبره بين ١ - ٣ سنوات

درجه ٣ : خبره بين ٣ - ٥ سنوات

درجه ٤ : خبره اكثر من ٥ سنوات



خطوات تطبيق طريقه النقط

٥) تحديد القيمة الرقمية للعوامل وعناصرها ودرجاتها :
في هذه المرحلة يعطي كل عامل من عوامل المقارنة عدد معين (نسبة معينه) تدل على
اهميته في الوظيفة المختارة ، ثم يتم توزيع هذا العدد (هذه النسبه) على العناصر
والدرجات

مثال : توزع القيمة ٥٠٠ على عوامل وظيفه افتراضيه وعلى عناصرها :



خطوات تطبيق طريقه النقط

العوامل و عناصرها	القيمة الكليه للعامل	قيمة العناصر
أ- ظروف العمل: - الظروف المحيطه بالعمل - مخاطر العمل	٥٠	٢٥ ٢٥
ب- الجهد - الجهد الذهني - الجهد العقلي	٧٥٠	٢٥ ٥٠
ج- المسؤليه - عن المعدات - عن المواد - عن الاخرين - عن اعمال الاخرين	١٥٠	٢٥ ٢٥ ٥٠ ٥٠
د- المهارة - التعليم - الخبرة - المبادرة والابتكار	٢٢٥	١٠٠ ٧٥ ٥٠



خطوات تطبيق طريقه النقط

٦) اختيار بعض الوظائف الأساسية (او الداله) لتقييمها :
يجب ان تمثل هذه الوظائف المستويات الوظيفيه المختلفه في المنشأه ، والهدف من ذلك
التأكد من دقة تحديد العوامل المختلفه ودرجاتها ودقة التعاريف الموضوعه لها ،
وايضا التأكد من تناسب عدد النقاط للدرجات المختلفه .



خطوات تطبيق طريقه النقط

(٧) اعداد دليل تقييم الوظائف :

وهذا الدليل يحتوي على :

- تعاريف العوامل المستخدمه في التقييم
- الاهميه النسبيه لكل عام
- توزيع النقاط على كا عامل وكل درجة من درجاته

مثال :



دليل تقييم مقترح من الجمعيه الاهليه الأمريكيه لتجارة المعادن :

عدد النقط					العامل
المرتبه ٥	المرتبه ٤	المرتبه ٣	المرتبه ٢	المرتبه ١	
٧٠	٥٦	٤٢	٢٨	١٤	المهارة ٥٠ ١- التعليم
١١٠	٨٨	٦٦	٤٤	٢٢	٢- الخبره
٧٠	٥	٤٢	٤٢	١٤	٣- طريقه التفكير وسرعه البديهه
٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	المجهود ١٥ ٤- المواصفات الجسمانيه
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٥- المواصفات الذهنيه
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	المسؤوليه ١٥ ٦- نوع العمليه الإنتاجيه وطبيعتها
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٧- نوع المواد الأوليه والمواد المستخدمه
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٨- درجه الامان في العمل
٧٥	٦٠	٤٥	٣٠	١٠	ظروف العمل ١٢٠ ٩- ظروف العمل في الوظيفه
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	١٠- الاخطار التي يتعرض لها العامل

خطوات تطبيق طريقه النقط

٨) تقييم باقي الوظائف بناء على التقييم



خطوات تطبيق طريقه النقط

٩) تحديد اجر (رواتب كل وظيفه ومنها اعداد هيكل لرواتب الاجور: ويتم ذلك بناء على اجر الوظائف الاخرى وكذلك اجر الوظيفه في الشركات المماثله .





• طريقة مقارنه العوامل:

- شبيهه بالطريقه السابقه مع اختلاف بسيط وهو انه بدلا من تحديد الأهميه النسبيه للوظائف عن طريق مقارنتها بمقياس محدد موضح فيه عوامل التقييم ودرجات كل عامل (طريقه النقط) فإنه تحدد الأهميه النسبيه للوظيفه عن طريق مقارنتها مباشره بغيرها من الوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم على حدة ، وفي النهايه يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفه ممثلا نسبتها النسبيه

خطوات تنفيذ الطريقه :

١- اختيار عوامل التقييم : وهي عادة ماتكون خمسہ :

● متطلبات ذهنيه

● مهارة

● متطلبات جسديه

● مسؤوليات إشرافيه وغير إشرافيه

● ظروف العمل

خطوات تنفيذ الطريقة :

٢- اختيار عدد من الوظائف الداله : التي على اساسها ستقارن الأعمال عند تقويمها ويشترط في هذه الوظائف ان تمثل اكبر عدد ممكن من وظائف المنشأه

٣- ترتيب الوظائف الداله تحت كل عامل من عوامل التقييم وفقاً لأهميه

العامل في الوظيفه	الخبره	المسؤوليه	الجهد الذهني	الجهد العضلي	ظروف العمل
الوظيفه الداله رقم (١)	١	٣	٥	٤	٤
الوظيفه الداله رقم (٢)	٢	٢	٤	٥	٥
الوظيفه الداله رقم (٣)	٣	١	٢	١	٣
الوظيفه الداله رقم (٤)	٤	٤	٣	٣	٢
الوظيفه الداله رقم (٥)	٥	٥	١	٢	١

خطوات تنفيذ الطريقة :

٤- توزيع اجر كل وظيفة داله على عوامل التقييم الداخله وبشكل يتناسب مع اهميه كل عامل بالنسبه لكل وظيفة :

الخبرة	المسؤوليه	الجهد الذهني	الجهد العضلي	ظروف العمل
٤٢٥ (١)	٢٠٠ (٣)	١٥٠ (٤)	١٥٠ (٤)	١٣٠ (٤)
٣٢٥ (٢)	١٧٥ (٢)	١٤٠ (٤)	١٤٠ (٥)	١٢٥ (٥)
١٣٠ (٣)	١٧٥ (١)	١٤٠ (٢)	١٣٥ (١)	١٢٠ (٣)
٤٠ (٤)	٤٠ (٤)	٧٥ (٣)	٧٥ (٣)	٤٥ (٢)
٢٠ (٥)	٢٠ (٥)	٥٠ (١)	٣٠ (٢)	٤٠ (١)

خطوات تنفيذ الطريقة :

٥- يمكن على اساس ذلك تقييم أي وظيفة من خلال مقارنتها مع مجموعه الوظائف الداله وعواملها وذلك على النحو التالي :

مثلا : الوظيفة (x)

من حيث خبره هي اقرب مايمكن من الوظيفة الداله رقم (٢) أي ٣٢٥

من حيث المسؤوليه هي اقرب مايمكن من الوظيفة الداله رقم (٤) أي ٤٠

من حيث الجهد الذهني هي اقرب مايمكن من الوظيفة الداله رقم (٥) أي ١٥٠

من حيث الجهد العضلي هي اقرب مايمكن من الوظيفة الداله رقم (٣) أي ٧٥

من حيث ظروف العمل هي اقرب مايمكن من الوظيفة الداله رقم (١) أي ٤٠

وهكذا تكون الوظيفة (x) قد حصلت على اجر (او نقاط) مساويه الى

$$٣٦٠ = ٤٠ + ٧٥ + ١٥٠ + ٤٠ + ٣٢٥$$

تمرين عملي رقم (٢)

إذا طلب منك القيام بتقويم عاملين من عوامل التقويم وهما المهارة والمسؤولية في الوظائف التالية :

- وظيفه مشرف على الخط الانتاجي
- وظيفه مراقب للجوده
- وظيفه مندوب مبيعات

فما هي النقط التي تعطيها لهذين العاملين (مستعينا بطريقه النقط) اذا علمت ان مجموع النقط ٥٠ نقطه وان عناصر كل من هذين العاملين هي :

١- المهارة ، وعناصرها أ- التعليم

ب- الخبره

ج- القدره على التحليل

٢) المسؤوليه وعناصرها أ- مسؤوليه عن المعدات والادوات

ب- مسؤوليه عن سلامه الغير

ج- مسؤوليه عن عمل الغير

الجزء الثالث

احمداد هيكل الرواتب
والاجور

تشمل عملية احمداد هيكل الرواتب
والاجور عمليين اثنيين :

العمل الاول: تحديد عدد درجات او فئات الوظائف
أي تقسيم الوظائف في المنشأه الى فئات وظيفيه تتقارب فيها وظائف كل فئه من
حيث المستوى والجهد والمسؤوليه والخبره ،الخ

العمل الثاني : تحديد اجور (رواتب) للدرجات التي تم في العاده ، يتم تحديد حد
ادنى وحد اعلى لكل درجه ، ومعظم هياكل الرواتب في المنشآت تسمح بوجود
تداخل بين الحدود الدنيا والعليا لأجور الدرجات

العمل الاول: تحديد عدد درجات (او فئات) الوظائف :

والسؤال الذي يطرح نفسه :

ماهي العوامل التي تحدد عدد الدرجات او الفئات ؟

في الواقع جملة عوامل تحدد هذا العدد :

حجم المنشأه : مع ازدياد حجم المنشأه يزداد عدد الدرجات او الفئات .

مدى شمول التقييم : اذا اقتصر التقييم على فئة معينه دون غيرها قل عدد الدرجات ، واذا كان التقييم شاملا زاد عدد الدرجات مثلا اذا اقتصر التقييم على فئة المهندسين فإن عدد درجات هذه الفئة ستكون محدوده

سياسة الأجور والترقيه : اذا سمحت المنظمة بزيادة الأجور من خلال مدى واسع للأجر في كل فئة وظيفيه دون ان يصطحب ذلك الترقيه الى الفئات الوظيفيه الأعلى ، تطلب ذلك عددا قليلا من الدرجات الوظيفيه

العمل الاول: تحديد عدد درجات (او فئات) الوظائف :

الفرق بين الحد الاعلى والحد الادنى : فكلما كان الفرق كبيراً تطلب ذلك عدداً اكبر من الدرجات



رغبة المنشأه في ايجاد ترقيه طويله لتخفيض معدل دوران العمل



مئال :

الحد الاعلى	الحد الادنى	الدرجة
٢١٠٠	١٦٠٠	الاولى
٢٤٠٠	١٩٠٠	الثانيه
٢٧٠٠	٢٢٠٠	الثالثه
٣٠٠٠	٢٥٠٠	الرابعه
٣٣٠٠	٢٨٠٠	الخامسه
٣٨٠٠	٣١٠٠	السادسه
٤٢٠٠	٣٦٠٠	السابعه



ملاحظه:

في سياسه تسعير اجور الدرجات لابد للمنظمه ان تأخذ بالأعتبار سياسة المنشآت لأخرى المنافسه وهي في هذه الحاله امام احد الخيارات التاليه :

تساوي معدل الاجر مع ماتدفعه المنشآت الاخرى



يحدد الاجر على اساس متوسط اجور المنشآت الاخرى



يحدد الاجر بمعدل يقل عن اجور المنشآت الاخرى



يحدد الاجر بمعدل يزيد عن اجور المنشآت الاخرى



وهذه الخيارات مرتبطه بقوى المنافسه في سوق العمل ، وبالأعتبارات الاجتماعيه وبالظروف الاقصاديه وبالتشريعات والقوانين الحكوميه

سياسة الأجر

يقصد بسياسة الأجر ، تلك السياسه التي تتبع للتأثير في مستوى الاجور او في هيكلها بغية تحقيق اهداف محدده .

يلعب مستوى الاجور ومعدلات الاجور دورا هاما في توزيع الموارد البشريه وحسن استغلالها وبالتالي لابد من سياسه للأجر تضمن مستوى مقبولا من قبل الاداره والعاملين

ان التوازن بين الانتاج والاجور هو الاساس لما يمكن تسميته بالأجر العادل أي ان أي ارتفاع في الانتاج يجب ان يقابله زياده في الاجر والعكس صحيح

في الواقع هناك مجموعه من الاعتبارات يجب اخذها بالاعتبار عند وضع سياسه للأجر واهمها :

أ- الاعتبارات الاقتصادية :

ب- هي تلك التي ترتبط بظروف العرض والطلب في سوق العمل وبالوضع الاقتصادي العام للمنشأ وللإقتصاد ككل وكذلك للعماله المتوفرة

سياسة الاجور

ج- الاعتبارات النفسيه : ان دافعيه الافراد وحفزهم للعمل ترتبط بحملة من العوامل الداخليه والخارجيه وعلى الاداره الاخذ بهذه العوامل ومعرفه مايتعلق بها بالرواتب والاجور او بعوامل اخرى

د- الاعتبارات الاخلاقيه : وترتكز على مبدأ الاجر العادل الذي يساوي بين الجهد المبذول والانتاج

هـ- الانتاجيه : هناك علاقه طرديه بين الانتاجيه ومستوى الاجر فمع زياده الانتاجيه ينبغي زياده مستوى الاجور والعكس

و- مستوى تكاليف المعيشه : كلما ارتفع مستوى تكاليف المعيشه تطلب ذلك ارتفاع في مستوى الاجور بهدف الحفاظ على مستوى المعيشه

كيف يتم تطبيق هيكل رواتب واجور جديدة للمنشأه

- يتم وضع وتطبيق هيكل رواتب واجور جديده وانطلاقا من الأتي :
- ١- تحديد وتقييم الوظائف الجديده التي ادخلت على المنشأه بحكم التطور الطبيعي للمنشأه ، او بحكم ادخال بعض التعديلات عليها
- ٢- اعاده تقييم الوظائف القديمه واعاده ترتيبها في هيكل الوظائف
- ٣- الاخذ بالاعتبارات كل مايتعلق بسياسة الاجور والمبادئ والعوامل المؤثره فيها
- ٤- وضع الهيكل الجديد للرواتب والاجور
- ٥- اجراء المقارنه بين مستويات الاجور الحاليه والمقترحه ، وفي المقارنه من الممكن ان يواجه الاداري احد الاحتمالات التاليه :

- أ- ان تتساوى مستويات الأجر الحالية مع المستويات المقترحة ولا وجود لمشكلة في هذه الحالة
- ب- ان تكون مستويات الاجور الحالية اقل من المستويات المقترحة وهنا لا بد من رفعها الى المستوى المقترح خاصة اذا كانت الحدود العليا للأجور الوظيفية الحالية غير كافية
- ت- ان تكون مستويات الاجور المقترحة اقل من مستويات الاجور الحالية وبالتالي فعلى الادارة اتخاذ احد البدائل التالية :
- ان يستمر اجر العمل دون تغيير لحين الاستقاله او التقاعد وعندها يتم شغل الوظيفة من قبل فرد اخر
 - وبالمستوى المقترح
 - ان يكلف الفرد ببعض الواجبات الإضافية
 - ان يخفض اجر الفرد الى المستوى المقترح وفي ذلك تأثير على مستوى انتاجيه وعلى روحه المعنويه
 - تجميد الزيادات والعلاوات الدوريه للوظيفه كلياً او جزئياً لحين المساواة بين المستوى الحالي والمستوى المقترح.



حالة عملية

هيكله الوظائف والرواتب المقترح
الغرفة التجارية الصناعية بالرياض

هيكل الوظائف :

اولا : المرتبه الاولى :

وتشمل هذه المرتبه على الوظائف الخدمية المسانده وتحتوي على وظائف تنتمي الى مهن ومجالات عمل مختلفه

ولكن يوجد بينها ترابط وهي :

١- مراسل (مسؤول بريد)

٢- سائق

٣- حارس

٤- عامل خدمات بوفيه

ويشترط للتعيين في هذه المرتبه الشروط الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ، ومن اهمها :

•القدرة على القراءه والكتابه

•القدرة على القيام بمهام الوظيفيه ومتطلباتها

•اللياقه الصحيه

•حسن السيره والأخلاق

•عدم صدور أليه احكام او مخالفات بحقه



ثانياً: المرتبه الثانيه
تشتمل هذه المرتبه على الوظائف الكتابيه والإداريه المعاونه وهي :

- ١ - ناسخ آله باللغتين العربيه والانجليزيه
- ٢ - مدخل بيانات
- ٣ - مأمور هاتف
- ٤ - كاتب صادر ووارد
- ٥ - معقب

ويشترط للتعيين في هذه المرتبه الشروط الوارده في بطاقات توصيف الوظائف ومن اهمها :

- الشهادة المتوسطه
- الشهادة الابتدائيه مع خبره لاتقل عن ٣ سنوات
- الشروط المكمله والمشار عليها في المرتبه الأولى



ثالثاً: المرتبه الثالثه :

وتشمل هذه المرتبه على الوظائف الإداريه والماليه المساعده وهي :

١ - مساعد اداري (سكرتير)

٢ - مأمور مستودع وعهد

٣ - مندوب مشتريات

٤ - مشغل اجهزه فنيه (فاكس- ميكروفيلم، تصوير ،.....الخ)

٥ - محصل اشتراكات

٦ - كاتب ارشيف

ويشترط للتعيين في هذه المرتبه الشروط في بطاقات توصيف الوظائف ومن اهمها :

•الشهاده الثانويه

•الشهادة المتوسطة مع خبره لاتقل عن ٣ سنوات

•الشروط المكمله المشار اليها في المرتبه الأولى

رابعاً: المرتبة الرابعة

وتشتمل هذه المرتبة على مجموعة الوظائف اfdاريه والماليه والفنيه التاليه :

١ - مشرف إداري

٢ - كاتب حسابات

٣ - مدقق تواقيع

٤ - مدخل بيانات الاشتراكات الجديده

٥ - كاتب تجديد الاشتراكات

٦ - ماسك الدفارت التجاربه

٧ - كاتب شهادات المنشأ

٨ - منسق التخفيضات التجاربه والمسابقات

٩ - مشغل حاسب الي

١٠ - امين صندوق

١١ - مساعد امين صندوق

١٢ - خطاط ورسام

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

• دبلوم تخصص في طبيعه الوظيفه مع خبره في مجال العمل لاتقل عن سنتين

• ثانويه عامه او مايعادلها مع خبره في مجال العمل لاتقل عن ٥ سنوات

• الإلمام باللغه الأنجليزيه

• الشروط المكمله المشار اليها في المرتبه الأولى



خامساً: المرتبة الخامسة

وتشمل هذه المرتبه على الوظائف التالية :

- ١ . مراقب(إدارة شؤون المنتسبين – ادارة المطبوعات)
- ٢ . باحث ثان
- ٣ . منسق لجان
- ٤ . مساعد مبرمج
- ٥ . مراجع حسابات
- ٦ . محاسب
- ٧ . امين مكتبة
- ٨ . منسق علاقات حكوميه
- ٩ . منسق علاقات خارجيه
- ١٠ . منسق اعلامي
- ١١ . منسق شؤون معارض
- ٢١ . مدرب فني
- ٣١ . مدرب حاسب الي
- ٤١ . امين مكتبه
- ٥١ . سكرتير تحرير
- ٦١ . مترجم

ويشترط للتعيين في هذه المرتبه الشروط الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ومن اهمها :

- شهادة جامعيه في مجال التخصص
- دبلوم تخصص في طبيعه عمل الوظيفه مع خبرة لاتقل عن ٤ سنوات
- الإلمام باللغه الانجليزيه
- الشروط المكمله المشار اليها في المرتبه الاولى
- الشروط المكمله والمشار اليها في المرتبه الثانيه



سادساً :المرتبه السادسة
وتشمل هذه المرتبه على الوظائف التالية :

- ١ . رئيس قسم
- ٢ . باحث اول
- ٣ . محلل نظم
- ٤ . مبرمج

ويشترط للتعيين في هذه المرتبه الشروط الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ومن اهمها :

- شهادة جامعيه في مجال التخصص مع خبرة لاتقل عن ٣ سنوات
- مهارت اشرافيه واتصاليه
- الإلمام باللغه الانجليزيه
- الشروط المكمله المشار اليها في المرتبه الاولى

سابعاً: المرتبة السابعة
وتشمل هذه المرتبة على الوظائف التالية :

١ . نواب المدراء

٢ . مدراء الفروع

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

- شهادة جامعية في مجال التخصص
- خبرة فب مجال العمل لا تقل عن ٦ سنوات
- مهارات اشرافيه
- اجادة اللغة الانجليزية



ثامنا : المرتبه الثامنه:

وتشمل هذه المرتبه وظائف مدراء الإدارات

وتتولى الاشراف على الإدارة المعينه من واجبات ومسؤوليات ضمن صلاحيات محددة ويشترط للتعين في هذه المرتبه الشروط الوارده في بطاقات توصيف الوظائف ومن

اهمها :

- شهادة جامعيه في مجال التخصص
- مهارات قياديه واتصاليه
- اجادة اللغه الانجليزيه
- الإلمام بتشغيل الحاسب الالى
- الشروط المكمله المشار اليها في المرتبه الأولى



تاسعا : المرتبه التاسعه

وتشمل هذه المرتبه الوظائف العليا التي تتولى الإشراف العام على الادارات المنوط بها وفقاً لواجبات ومسؤوليات ضمن اختصاصات معينة وصلاحيات محددة ذات علاقة بالوظيفه وتتضمن هذه المرتبه وظائف مدير عام الأداره



ومن اشتراطات شغل هذه المرتبه الحصول على شهادة الماجستير في طبيعه العمل او شهادة جامعيه وخبرة لا تقل عن ١٠ سنوات



عاشرا: المرتبه العاشره
وتشمل هذه المرتبه وظيفه خبير للتدريب

ويشترط للتعين في هذه المرتبه الحصول على شهادة الدكتوراه في مجال التدريب ، او
ماجستير وخبره لا تقل عن ١٠ سنوات في مجال التخصص



تمرين عملي : تمرين جماعي



المطلوب تكوين مجموعات عمل من المتدربين كل مجموعه تضم ٣ افراد
تحتاج وظيفه "مدرّب" في الغرفه التجاريه الصناعيه الى جمله من العوامل (مهارات ، قدرات، خبرات ،)
والمطلوب تحديد هذه العوامل وترتيبها حسب اهميتها من وجهة نظرك ، مع وصف للعناصر المكونه لهذه العوامل

قائمه ارشاديه بالعوامل دون عناصرها :

- *المهاره
 - *المسؤوليه
 - *الجهد الذهني
 - *الجهد العضلي
 - *الصفات الاجتماعيه
 - *الخبره
 - *القياده
 - *ظروف العمل
 - *الصفات الشخصيه
- يمكنك اضافه عوامل اخرى اذا رايت ضرورة ذلك.