



وصف الوظائف المراحل والاليات
التحليل، التوصيف، التقييم، والتصنيف
(التصنيف السعودي الموحد للمهن نموذجاً)
Job Description: Stages and Mechanisms
Analysis – Description – Classification – Evaluation (The
Saudi Standard Occupational Classification as a Model)

إعداد

د. عماد كساب
DR. Emad Kassab

Doi: 10.21608/ajahs.2025.440886

استلام البحث ٢٠٢٥ / ٤ / ١٢
قبول البحث ٢٠٢٥ / ٥ / ١٩

كساب، عماد (٢٠٢٥). وصف الوظائف المراحل والاليات- التحليل، التوصيف، التقييم، والتصنيف (التصنيف السعودي الموحد للمهن نموذجاً). *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٣٣٤ – ٢٧٩، (٣٦)٩.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

وصف الوظائف المراحل والاليات

التحليل، التوصيف، التقييم، والتصنيف (التصنيف السعودي الموحد للمهن نموذجاً)
المستخلص:

تحتل الموارد البشرية بأهمية بالغة لدورها الفعال في العمليات الإنتاجية والإدارية، فهي أتمن مورد للمنظمات والأكثر تأثيراً في الإنتاجية. تُعد إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً يهدف لتعزيز القدرات التنظيمية واستقطاب وتأهيل الكفاءات لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف. تُعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الأساس لمعظم عمليات الموارد البشرية كهيكل المنظمة، وتحسين الجودة، والتخطيط، وتصميم الوظائف، والاستقطاب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم الأداء. فهي تزود المنظمة بالمعلومات الضرورية لبناء القدرات التنظيمية والحفاظ عليها، وتستخدم في وصف ومواصفات الوظائف لجذب الكفاءات المناسبة. وخلاصة القول، إن عملية الوصف الوظيفي بمراحلها محورية لنجاح إدارة الموارد البشرية والمنظمة، وتسهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافها. لذا، لا يمكن للمديرين تجاهل أهمية تحليل ووصف وتقييم وتصنيف الوظائف. وقد تناول الكتاب مراحل الوصف الوظيفي مع التركيز على التصنيف السعودي الموحد للمهن كنموذج تطبيقي متميز في هذا المجال، بهدف مساعدة العاملين في الموارد البشرية والتطوير المؤسسي.

Abstract:

Human resources are of great importance due to their effective role in production and administrative processes, as they are the most valuable resource for organizations and the most influential in productivity. Human resources management and development is a fundamental pillar aimed at enhancing organizational capabilities and attracting and qualifying competencies to face challenges and achieve goals. The job analysis process is considered the cornerstone of most human resources operations, such as organizational structure, quality improvement, planning, job design, recruitment, تحديد training needs, and performance evaluation. It provides the organization with the necessary information to build and maintain organizational capabilities and is used in job descriptions and specifications to attract suitable competencies. In conclusion, the job description process with its stages is central to the success of human resources management and the organization, and contributes directly to achieving its goals. Therefore, managers

cannot ignore the importance of analyzing, describing, evaluating, and classifying jobs. The book has addressed the stages of job description, focusing on the unified Saudi classification of professions as a distinguished applied model in this field, with the aim of assisting those working in human resources and institutional development.

تمهيد

يمثل تنظيم الوظائف وتحليلها أحد المرتكزات الأساسية في بناء نظم الموارد البشرية الفعالة في المؤسسات الحديثة، حيث يعتمد نجاح التخطيط للموارد البشرية، وإدارة الأداء، والتدريب، والتوظيف، وإعداد الهياكل التنظيمية، على مدى دقة وفعالية التحليل الوظيفي وتوصيف الوظائف وتقييمها وتصنيفها. وقد شهدت ممارسات إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، مما ألقى بظلاله على مفاهيم وصف الوظائف وطرق تصنيفها بما يتوافق مع متطلبات الكفاءة والعدالة والشفافية التنظيمية. ويأتي هذا البحث ليسلط الضوء على المراحل والآليات المختلفة لعملية وصف الوظائف، من خلال استعراض منهجي للتحليل الوظيفي، وتقييم الوظائف، وتوصيفها، وتصنيفها، بالاعتماد على النموذج السعودي الموحد للتصنيف المهني كإطار مرجعي يُمكن الاستفادة منه في الجمعيات والمؤسسات الخيرية، لما له من مواءمة للواقع المحلي وتحديث مستمر. وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم دليل عملي يمكن توظيفه في تطوير سياسات الموارد البشرية وتحقيق كفاءة مؤسسية مستدامة.

أهداف البحث:

1. تقديم تعريف دقيق ومتكامل لمفاهيم التحليل والتوصيف والتقييم والتصنيف الوظيفي.
2. استعراض مراحل وآليات تحليل الوظائف من منظور تطبيقي.
3. توضيح أهمية ومجالات استخدام بطاقة الوصف الوظيفي.
4. عرض أبرز المشكلات الشائعة في تحليل وتوصيف وتصنيف الوظائف.
5. مناقشة المعايير الأساسية لتقييم وتصنيف الوظائف في المؤسسات.
6. تسليط الضوء على التصنيف السعودي الموحد للمهن كنموذج تطبيقي يمكن استخدامه.
7. المساهمة في بناء مرجع عملي للباحثين والمهنيين في مجال الموارد البشرية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد أهم مكونات الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ألا وهو توصيف الوظائف، الذي يعد حجر الأساس في جميع أنشطة الموارد البشرية. كما يكتسب البحث أهميته من تركيزه على السياق المحلي عبر توظيف التصنيف السعودي الموحد للمهن، مما يساهم في مواءمة المفاهيم والممارسات مع البيئة الوطنية. ويُتوقع أن يكون هذا البحث مرجعاً عملياً للشركات والمؤسسات التي تسعى إلى تحسين بنيتها الوظيفية وتعزيز كفاءتها التشغيلية.

مشكلة البحث:

تواجه العديد من الشركات والمؤسسات تحديات كبيرة في بناء هياكل تنظيمية واضحة وفي توصيف وظائفها بشكل دقيق ومهني. وغالباً ما يؤدي غياب التحليل المنهجي للوظائف إلى ضعف في التخطيط والتوظيف والتقييم والمتابعة. كما أن عدم وجود تصنيف موحد ومعتمد للوظائف داخل هذه المؤسسات يُفاقم من صعوبة تحقيق العدالة والشفافية في توزيع المهام والرواتب. من هنا، تتبع الحاجة إلى دراسة علمية منهجية تتناول مراحل وآليات وصف الوظائف وتقديم نماذج قابلة للتطبيق تعتمد على التصنيف الوطني السعودي، لتسهم في تجاوز هذه التحديات.

الفصل الأول: التحليل الوظيفي

- تعريف التحليل الوظيفي

- لماذا التحليل الوظيفي

- أهداف تحليل الوظائف

- أساليب الحصول على المعلومات في تحليل الوظائف

إن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متعددة يقومون من خلالها بأداء مهام محددة ويلعبون أدوار محددة، من هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية للتأكد من حسن استثمار تلك الموارد في المنظمة ولا تستطيع أية منظمة أن تستثمر مواردها البشرية بالشكل الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين، أي وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها من خلال تحليلها.

ولا يمكن فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المنظمة، بحيث يتم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة فعلاً لمساعدتها في الوصول إلى أهدافها، إلا من خلال تحليل تلك الوظائف ويساعد هذا التحليل في التأكد من عدم وجود تداخل بين تلك الوظائف وإن الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي فعلاً ما تحتاجه المنظمة، من هنا تأتي أهمية تحليل الوظائف قبل البدء في تطبيق أية مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية.

الجنود التاريخية لمفهوم تحليل الوظائف

إن تاريخ تحليل الوظائف يعود إلى المدرسة التقليدية العلمية (لفريدريك تايلر) في إطار نظريته المعروفة (الحركة والزمن) والتي قام فيها بوضع قواعد أو

ضوابط للوظائف أو الأعمال وتحليل كل وظيفة من حيث المهام والاختصاصات والوقت المستغرق في أداء كل مهمة والحركات التي يقوم بها كل عامل وشروط شغل الوظائف أو الأعمال والمهارات والتي ينبغي أن تتوفر في العامل ووضع طرق معينه لأساليب العمل.

التحليل التقليدي للوظائف: يقوم على تحليل الوظيفة كما هي فقط أي كما هي موجودة في الواقع.

التحليل الحديث والمعاصر: فإن التحليل يكون أكثر ديناميكية ومرونة وذلك من خلال التركيز على الوظائف كما هي، وكما يتوقع أن تكون عليه مستقبلاً، كذلك مراعاة الفروق الفردية، والتطورات التكنولوجية، والبيئة الخارجية في التحليل.

تعريف تحليل الوظائف

يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه: " عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها " والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة.

ويعرف أيضاً: بأنه العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها.

ويعرف أيضاً: بأنه العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف، تحديد مستوى اتخاذ القرار في وظيفة معينة، مستوى المهارات المطلوبة للوظيفة، درجة الاستقلالية في الوظيفة، المجهود الذهني لأداء الوظيفة والأدوات والآلات المستخدمة في أداء العمل المطلوب.

ويعرف أيضاً: تحليل الوظائف هو طريقة ترتيب – تصنيف-الوظائف أو مقارنة بعنصر حسب مسؤوليات ومهام كل منصب وتكون موضوعية وعادلة.

من خلال التعاريف السابقة نقبل التعريف التالي:

تحليل الوظائف هو وصفها وصفا دقيقا مع بيان واف لشروط العمل فيها وطبيعتها.

لماذا تحليل الوظائف

توفر عملية التحليل الوظيفي معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم، وتتمثل هذه الأهمية في الآتي:

١- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقدرات.

٢- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة.

- ٣- تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية إذ أن عملية التحليل تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
- ٤- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي، إذ إن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها.
- ٥- تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى لوضع نظام عادل للأجور والرواتب وكذلك الحوافز التشجيعية، إذ إن لكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأخرى، هذه القيمة تحدد من خلال معرفة وصف ومواصفات الوظيفة.
- ٦- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين (الموهوبين) أو المعوقين (جسمياً أو ذهنياً).
- ٧- تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.
- ٨- أساس وضع سلم الترقية والنقل من خلال تحليل توصيف الوظائف عن طريق كشف لمواصفات وخصائص الوظائف وعلاقتها ببعضها البعض.
- ٩- التعرف على المشكلات التنظيمية وهذا يعطي فرص للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه المشاكل والحد من آثارها.
- ١٠- يساهم في إعداد معدلات الأداء لكل عمل بناءات على الأعمال المطلوبة من العامل وطريقة أدائه لها لمعرفة زمن تنفيذ كل عمل.
- ١١- التحليل يسمح بمقارنة وتصنيف الوظائف حسب درجة الشرط - التطلب - اللازم وكذلك تقييم - تقدير - قيمتهم النسبية.

أهداف تحليل الوظائف

- تعريف الموظف بمهام عمله.
- يساعد على تصميم العمل.
- المساعدة في عمليات الاختيار والتعيين.
- المساعدة في تقييم الوظائف.
- المساعدة في تقييم أداء العاملين.
- المساعدة في تصميم البرامج التدريبية.
- المساعدة في تحديد الاحتياجات من العمالة.
- المساعدة في تبسيط العمل.
- المساعدة في عمليات الترقية والنقل.
- المساعدة في التطوير التنظيمي.

أساليب الحصول على المعلومات في تحليل الوظائف

هناك أساليب ثلاثة أساسية للحصول على معلومات بشأن كل وظيفة وهي:

١ - المقابلة:

تشير تلك الطريقة إلى قيام المسؤول عن تحليل الوظائف (المحلل) بمقابلة كل من الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه المباشر على حدة بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة، كما يقوم المحلل في بعض الأحيان بملاحظة شاغل الوظيفة أثناء القيام بعمله ليتأكد من صحة تلك المعلومات التي حصل عليها من خلال المقابلة. وبعد كتابة وتدوين كافة المعلومات يقوم المحلل بدراستها ليتأكد من عدم وجود فجوات أو نقص فيما جمعه من معلومات عن الوظيفة، وتستخدم تلك الطريقة خاصة في المنظمات الصغيرة التي يكون عدد الوظائف فيها محدودا.

وهناك نموذجان أساسيان يستخدمان في المقابلة هما:

أ- نموذج يستخدم كدليل للمحلل نفسه يضمن حسن سير إجراءات المقابلة بحيث يعطي كل معلومة من المعلومات التي يحصل عليها وزنها الحقيقي وأهميتها الفعلية والهدف الأساسي من استخدام دليل المحلل هو الحصول على معلومات صادقة وموضوعية عن كل وظيفة بحيث يضمن ألا يسهو عليه أي شيء خاص بالوظيفة.

ب- نموذج يدعى " بيانات تحليل الوظيفة " وهو عبارة عن نموذج يعد سلفا يدون فيه المحلل ما يشاهده أثناء مراقبة تأدية شاغل الوظيفة لعمله وما يحصل عليه من معلومات خلال المقابلة، وتختلف محتويات هذا النموذج من منظمة إلى منظمة طبقا إلى الاختلاف في الهدف من التحليل وحسب طبيعة الوظائف في المنظمة.

وللمقابلة عدة مميزات منها ما يلي:

- ١- تساهم في الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية مرتبطة بالوظيفة.
 - ٢- تمكن المحلل من تقدير وتقييم أهمية المعلومات التي حصل عليها.
 - ٣- تمكن المحلل من تفهم المصطلحات الفنية التي تستخدم في الوظيفة والوقوف على استخداماتها عمليا.
 - ٤- يؤمن الاتصال الشخصي مع شاغل الوظيفة صدق المعلومات والبيانات للحصول على أدق التفاصيل.
- وثمة إرشادات يجب مراعاتها عند إجراء المقابلة:
- ١- ضرورة شرح الهدف من تحليل الوظائف للعاملين لكسب ثقتهم وإبداء التقدير لما يقومون به من أعمال ومهام.
 - ٢- عدم التعرض إلى أسلوب ومستوى الأداء في العمل يجب أن ينصب التركيز على كيفية أداء العمل فعلا وليس على ما يجب أو يؤدي به، أي أن موضع التحليل هو الوظيفة وليس شاغلها.
 - ٣- ضرورة مراجعة المعلومات والبيانات مع شاغل الوظيفة ومع رئيسه المباشر للتأكد من صدقها.

٢- الاستبانة:

يقتضي ذلك الأسلوب أن يقوم شاغل الوظيفة بتعبئة الاستبانة المعدة سلفا عن الوظيفة ثم يراجع إجابته بمعرفة محلل الوظائف بعد الموافقة عليها من قبل رئيسه المباشر. ويختلف طول الاستبانة ونوعية المعلومات المطلوبة طبقا لطبيعة الوظيفة. وهل هي فنية أم إدارية، ويتطلب استخدام الاستبانة التأكد من فهم شاغل الوظيفة للأسئلة بحيث تكون الإجابة واضحة ومحددة وذلك لضمان الحصول على الحقائق والمعلومات الكاملة للوظيفة.

والهدف الأساسي من استخدام الاستبانة هو الحصول على الحقائق الوظيفية لكل وظيفة مما يتطلب مراعاة الموضوعية في المعلومات المقدمة. من هنا تتأتى أهمية تصميم الاستبانة بشكل يساعد شاغل الوظيفة على تعبئة مما يساهم في الحصول على معلومات تتطابق مع الواقع الفعلي للوظيفة.

مزايا استخدام الاستبانة:

١. السرعة في جمع المعلومات والبيانات ودقتها.
٢. الشمول، حيث يمكن توزيع عدد كبير من الاستبيانات على عدد كبير من الموظفين مما يعطي المحلل الفرصة للتفكير لمقارنة المعلومات والبيانات لضمان الدقة في الإجابة.
٣. قلة التكلفة بالمقارنة مع الأساليب الأخرى من حيث الوقت والجهد.
٤. إعطاء العاملين الفرصة للتفكير واسترجاع إجاباتهم للتأكد منها ومطابقتها مع واقع الوظيفة وما يقومون به من أعمال.

٣- الملاحظة:

يعتمد هذا الأسلوب في تحليل الوظائف في الأساس على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة وكيف يقوم بتأدية المهام المنوطة به و الأدوات التي يستخدمها و المهارات التي يمتلكها و يستخدم هذا الأسلوب في الأساس في تحليل الوظائف المهنية التي تتطلب قسطا كبيرا من المهارة كما هو الحال في مراكز الإنتاج حيث يعتمد شاغل الوظيفة على مهاراته الفنية مع الاستعانة ببعض الأدوات و الأجهزة يستطيع محلل الوظائف من خلال المشاهدة و الملاحظة و تدوين كل ما يراه أن يضع تصورات عن وصف و مواصفات الوظيفة الذي يخضع في النهاية إلى المراجعة من قبل الرئيس المباشر للشخص شاغل الوظيفة.

- مزايا الملاحظة:

- توفر الفرصة لمشاهدة العمل على الطبيعة وتفهم ظروف العمل.
- مفيدة على وجه الخصوص لدراسة الوقت والحركة والأعمال الروتينية المتكررة والعمال اللذين يقومون بأنشطة جسمية يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل: أعمال السعاة، وعمال النظافة والميكانيكي.

- غير مناسبة عندما يتطلب العمل الكثير من النشاطات الذهنية غير الملموسة التي لا يمكن قياسها (مثل وظيفة مستشار قانوني أو باحث أو مدير إدارة) أو إذا كان عمل الموظف يستدعي القيام بنشاطات موسمية تحدث فقط في مناسبات معينة.
- لا يمكن الاعتماد عليها لوحدها لجمع المعلومات عن الوظائف بل تستخدم كوسيلة مكملية للاستبانة أو المقابلة الشخصية.

بغض النظر عن الطريقة المستخدمة في تحليل الوظائف يجب أن يتوافر فيها الشروط التالية:

- ١- الصدق: وهو معيار لقياس ما صممت أساليب تحليل الوظائف لقياسه، أي التأكد من أن ما جمع المعلومات من خلال استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف المشار إليها سابقا ترتبط ارتباطا وثيقا بمواصفات ووصف الوظيفة.
- ٢- الثبات: وهو معيار يبين مدى اتساق أو انسجام المعلومات التي تحصل عليها عند استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف في زمنين مختلفين أو من قبل أشخاص مختلفين.
- ٣- الشمولية:

- أن تساعد أساليب تحليل الوظائف على جمع معلومات تفصيلية عن كافة الأعمال والمهام الرئيسية والفرعية التي يقوم بتأديتها الموظف.
- ٤- الموضوعية: أن يتم تحليل الوظائف بشكل موضوعي من قبل ذو العلاقة دون أية اعتبارات لأية عوامل شخصية أو مؤسسية.
 - ٥- التركيز على الوظيفة وليس على شاغل الوظيفة:

يجب أن يكون التركيز في جمع المعلومات عن الوظيفة بعينها وعن متطلباتها ومهامها ومسؤولياتها وليس على الشخص الشاغل للوظيفة الآن من حيث ما يقوم به فعليا أو ما يمتلك من مؤهلات الآن، لذا يجب أن ينصب الاهتمام على الاحتياجات الفعلية للوظيفة وليس على شاغلها أو على ما يقوم به من مهام.

خصائص عملية تحليل الوظائف

خطوات تحليل الوظائف

ثمة خطوات يشتمل عليها تحليل الوظائف وهذه الخطوات هي:

أولاً: اتخاذ القرار حول إجراء التحليل:

إجراء التحليل الوظيفي عملية معقدة ومكلفة، ولكنه ضروري لإنضاج عمل إدارة الموارد البشرية، لذلك فهو ضروري فقط إذا كانت المنظمة راغبة بإجراء التغيرات في أنظمتها خاصة في قائمة الوظائف وتوصيفها.

إلا أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مساعدة ومساندة للإدارة العليا وليست إدارة تنفيذية. لذلك فالمسؤول عن قرار إجراء التحليل واستخدام نتائجه هو الإدارة العليا فهي التي يجب أن تقرر إجراء التحليل وإعداد قائمة وظائف وتوصيف جديدين.

أما دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية فهو أن تقترح على الإدارة العليا مزايا وأهمية إجراء التحليل ومتطلباته، فإذا وافقت الإدارة العليا على ذلك تقوم بتكليفها بتنفيذه.

ثانياً: تهيئة مستلزمات مباشرة وفنية لتنفيذ العملية:

إذا ما قررت الإدارة العليا لمنظمة ما إجراء التحليل للوظائف، على إدارة الموارد البشرية المباشرة بتهيئة المستلزمات الفنية لتنفيذ العملية، فيما يلي بعض ما عليها القيام به:

١ - تحديد أسباب التحليل وأهدافه وحدوده:

وهذا يجب أن يتم كقرار للإدارة العليا غالباً بناءً على اقتراح من إدارة الموارد البشرية فعلى الإدارة العليا أن تحدد أسباب وأهداف وحدود التحليل.

هذا التحديد مهم لأنه يحدد نوع البيانات التي يتم جمعها والمشمولين بالتحليل: وقد تقرر الإدارة العليا أن يكون التحليل شامل وتفصيلي ليساعد في تصميم كل الأنظمة كالأجور، الترقيات، التدريب، الانضباط... إلخ، في هذه الحالة ستكون العملية تفصيلية شاملة لمجموع العاملين، والعكس إذا أرادت اختصارها.

قد تختار أن يكون غرض التحليل مبسط لمجرد إعداد قائمة وظائف ووصف وظيفي فقط. أيضاً يمكن أن تقرر أن يشمل التحليل كل الوظائف والموظفين أو فقط الوظائف العمالية أو المكتبية... إلخ.

كل من هذه القرارات يتطلب بيانات مختلفة يتم جمعها من فئات مختلفة من الموظفين لذلك، فإن تحديد الهدف بدقة مهم جداً.

٢ - توفير متطلبات جمع البيانات:

وهذه تشمل مجموعة مهام تتعلق بإجراء التحليل ومن مسؤولية إدارة الموارد البشرية.

أ- تحديد البيانات التي يتم جمعها، لكل وظيفة:

وهذا ضروري لتصميم استمارات جمع البيانات، فإذا كان التحليل المطلوب شامل يجب تحديد البيانات لتشمل، اسم الوظيفة، موقع عمل شاغلها، مهام، مسؤوليات، إشراف، ظروف عمل، وتكون كافية لإعداد التوصيف السليم.

ب- تحديد طريقة جمع البيانات:

على إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف سيتم جمع هذه البيانات، لأن ذلك يؤثر في تصميم الاستمارات المناسبة بجمعها والتي تتمثل في: الاستقصاء، المقابلة، الملاحظة.

٣ - تصميم الاستمارات وجدول تفريغ البيانات:

الخطوة التالية هي إعداد الاستمارات التي ستستخدم وقوائم الأسئلة التي ستوجه للفئات المختلفة من العاملين، وكذلك إعداد جداول توضح كيف ستحلل النتائج، ويجب إعداد جدول تفريغ لكل وظيفة بحيث تفرغ إجابات كل شاغلي الوظيفة فيها، هذه العملية مهمة لتأكد من الحصول على إجابات كافية ستكون مفيدة.

٤- اختيار المحللين والخبراء الذين يساعدون في تنفيذ التحليل: هناك مجموعتين من الأشخاص تحتاجهم، لكل منهم دور مختلف: المحللون: هم الأشخاص الذين يقومون بعملية جمع البيانات وتفريغها في جداول التفريغ. وهؤلاء يكون عددهم بحجم عملية جمع البيانات في شركة كبيرة فيها آلاف الموظفين، قد تحتاج الاستعانة بعشرات المحللين، وقد تخصص بعضهم بجمع البيانات والبعض الآخر لتفريغها، وغالبا ما يحتاج تدريبهم للتأكد من صدق وثبات البيانات التي يقومون بجمعها.

الخبراء: هم أشخاص خبراء في قضايا تحليل الوظائف، وتستعين بهم إدارة الموارد البشرية في استخدام نتائج لاقتراح القائمة الجديدة للوظائف ولإعداد الوصف الوظيفي لكل منها، كما غالبا ما تستعين بهم لمساعدتها في مختلف القضايا الفنية المتخصصة الخاصة بالتحليل وتحتاج عددا محدودا جدا منهم، ثلاثة مثلا على أكثر تقدير.

٥- تأهيل وتدريب المحللين:

الخطوة التالية في العملية، وبعد اختيار المحللين والخبراء هي تهيئة المحللين وتدريبهم على عملية جمع البيانات خاصة عن استخدام أسلوب المقابلة أو المقابلة المعززة بالاستقصاء. والهدف من التدريب هو التأكد من قيام المحللين بجمع البيانات وفق تصور واضح موحد، بحيث إذا قابل ثلاثة محللين ثلاثة أشخاص يشغلون وظيفة ما، فهم يجمعون البيانات كما لو جمعها أي واحد منهم، ولو أعادوا إجراءات المقابلات بعد فترة يحصلون على نفس الإجابات.

ثالثا: تهيئة مجموع العاملين في المنظمة:

إذا ما أنجزت إدارة الموارد البشرية الخطوة الثانية المتعلقة بتنفيذ التحليل، وقبل المباشرة بجمع البيانات فعلا، عليها إعلام العاملين في المنظمة بالتحليل وتهيئتهم لضمان تعاونهم مع المحللين وتوفير المعلومات السليمة. يجب أن تقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بناءات على اقتراح وتوصية إدارة الموارد البشرية. هذه العملية مهمة جدا لضمان تعاون العاملين وتزويدهم بالبيانات الكاملة والصحيحة والدقيقة، بعكسه قد يوفر بيانات خاطئة أو مشبوهة أو ناقصة أو وغير دقيقة، مما يلغي كل فوائد التحليل وقد يفعلون ذلك إما لأنهم لا يعتبرون التحليل مهم يستدعي اهتمامهم أو لتخوفهم من نتائجه على وظائفهم.

لذلك تحتاج الإدارة العليا طمأننتهم بالإضافة إلى تأكيد على أهمية وفوائد التحليل.

رابعا: جمع البيانات

بعد تهيئة مجموع العاملين في المنظمة يمكن المباشرة بجمع البيانات وتحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعد قوائم بأعداد الموظفين توزعها على المحللين، كما تحتاج إعداد جداول زمنية بمواعيد تسليم واستعادة الاستمارات وإجراء المقابلات

وغيرها. وقد تتفرق عملية جمع البيانات شهر أو شهرين أو أكثر حسب عدد العاملين والموظفين وكذلك المحللين والطريقة المستخدمة في جمع البيانات.

خامسا: تحليل النتائج:

وهذه مسؤولية إدارة الموارد البشرية والخبراء فيها:

فإذا تم جمع البيانات من جميع العاملين المعنيين الخطوة التالية هي المباشرة بتفريغ هذه البيانات في جداول تفريغ تسمح بمقارنة إجابات الموظفين المختلفين وتحليلها وهذا يجب أن يتم لكل وظيفة، بحيث يمكن استخدام نتائج التفريغ لتحليل البيانات عن كل وظيفة واقتراح التوصيف الجديد لها.

سادسا: تحديد قائمة المهام الضرورية والقائمة الجديدة للوظائف:

وهذه أيضا من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ويقوم بالعملية خبراء

التحليل:

فالخبراء يستلمون جداول التحليل ويبدؤون بتحديد المهام المطلوبة والضرورية وتلك التي قد تكون غير ضرورية فمثلا: وظيفة " السكرتير " قد يتبين بأن بعضهم يقوم حاليا بمهام غير ضرورية كتهئية قهوة للمدير أو مساعدته في شراء حاجيات وغيرها كما قد يجدون بأن بعضهم يقوم بمهمة " إدخال البيانات " التي يفضل أن تسند إلى موظف آخر، أي أن التحليل يساعدهم في إعداد قائمة جديدة من المهام الضرورية والتي يقومون بتجميعها في وظائف. هذا التجميع واقتراح القائمة الجديدة في ضوء سياسة المنظمة في تصميم الوظائف.

سابعا: اقتراح التوصيف الجديد لكل وظيفة:

وهذه من مهام خبراء التحليل والذين يعدونه أيضا في ضوء تصميم الوظائف. فالهدف الأساسي لتحليل الوظائف هو إعداد التوصيف الجديد. إعداد المقترح بالتوصيف الجديد هو مسؤولية إدارة الموارد البشرية والتي تستعين بالخبراء لتنفيذها، وعليها رفع هذه المقترحات إلى الإدارة العليا لإقرارها. ويتمثل هذا التوصيف في جانبين أساسيين هما:

* الوصف الوظيفي: ويشمل معلومات تتعلق بالعناصر التالية:

أ- اسم الوظيفة.

ت- موقع الوظيفة.

ج- تلخيص الواجبات والمسؤوليات.

د- المهام الأساسية.

هـ- الآلات والأدوات المستخدمة.

و- حجم ونوعية الإشراف.

ي- ظروف العمل وأخطار الوظيفة.

ن- طبيعة العمل.

* المواصفات الوظيفية: وتشمل معلومات عن المهارات والقدرات والميزات المطلوبة للقيام بأعباء الوظيفة مثل:

أ- الذكاء والمقدرة العقلية.

ب- مستوى التعليم.

ث- الخبرات السابقة.

د- القدرات الجسدية.

هـ - حجم ونوع المسؤولية.

و- بعض القدرات الخاصة.

ثامناً: إقرار قائمة الوظائف والتوصيف الجديد رسمياً:

هذه مسؤولية الإدارة العليا: فإذا اقتنعت بالقائمة الجديدة والتوصيف الجديد، تقوم بإقرارهما رسمياً ليصبحا ملتزمين بجميع الأطراف المعنية في المنظمة: فالقائمة والتوصيف يصبحان الأساس في كافة الأنظمة الفرعية لأفراد ولعمل الدوائر الأخرى، كما يصبحان الأساس في تحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد. وعادة ما تناقش الإدارة العليا هذه المقترحات في اجتماع لمجلس الإدارة وأو هيئة المديرين، ثم تصدر قرار بذلك يتم إعلام الجميع به.

اعداد الوصف الوظيفي

يعتبر الوصف الوظيفي الركيزة الأساسية في إيجاد عمل مؤسسي بمعناه الحقيقي وهو عبارة عن وصف كامل ودقيق عن مستويات وواجبات العمل والمؤهلات والمهارات المطلوبة لأدائه كما يعتبر أساساً لوضع نظام لاختيار وتعيين الأفراد وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الحالية والمتوقعة وقد يختلف الوصف الوظيفي من منظمة لأخرى والعكس بالعكس فقد يؤثر سلباً عدم وجود وصف وظيفي على أداء الموظفين وطرق قياس أدائهم بناء على المستويات الموكلة لهم، وقد يتأثر الأداء العام للموظفين والوحدات سلباً بعدم وجود هذا الوصف.

أهمية الوصف الوظيفي:

تكمن الأهمية لوجود الوصف الوظيفي فيما يلي:

- ١- تحديد مهام ومسؤوليات كل وظيفة بدقة مما يمنع تداخل الصلاحيات
- ٢- في تحديد الرواتب والأجور.
- ٣- يساعد في عملية اختيار المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حيث أنه يشتمل على وصف دقيق لمتطلبات ومهام كل وظيفة
- ٤- يساهم في حالة من الاستقرار والاستدامة للموظف.
- ٥- توضيح قنوات الاتصال الرأسية والافقية لتلافي أي لبس حول ماهية المدير المباشر والمسؤولين المباشرين.

٦ - التخطيط للتدريب وما يجب أن يحصل عليه الموظف من برامج ودورات بحيث يستكمل النقص في المهارات والمعارف المطلوبة للوظيفة.

٧- وسيلة مناسبة لتقييم الموظفين وطرق ترقياتهم.

الهدف من الوصف:

يهدف الوصف الوظيفي إلى تحديد مهام ومسؤوليات وصلاحيات كل وظيفة بالهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية بين الوظائف لانسباب العمل ومنعاً للازدواجية والخلط وليعرف كل موظف وعامل أياً كان موقع وظيفته في الهيكل حدود واجباته ومسؤولياته وصلاحياته ومن هو رئيسه المباشر ومن هم مرؤوسيه ومع من ينسق ويتعاون لتأدية العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويمكن تفصيل الهدف من الوصف الوظيفي في النقاط التالية

١. إحلال العمل المنظم في المنشأة مما يؤدي الى رفع مستوى الأداء الوظيفي.
٢. القضاء على ظاهرة الازدواجية في العمل والجهد نتيجة تكرار المهام والمسؤوليات والصلاحيات المسندة لأكثر من جهة.
٣. تطبيق مبدأ المحاسبة على جميع العاملين، فالوصف يحول دون تهرب البعض من مبدأ المحاسبة بحجة عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات.
٤. توضيح قنوات الاتصال بشكل محدد قطعي وهذا يقضي على ظاهرة تخطي بعض الموظفين في الاتصالات والمراجعات التي يجرونها لإنجاز بعض الأعمال سواء باتصال المستوى الإداري الأعلى بموظفي المستوى الإداري الأدنى أو العكس.
٥. المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين حيث يساعد وصف الوظائف في تحديد أوجه القصور في قدرات الموظفين وبالتالي يحدد وفق ذلك البرامج التدريبية والتطويرية التي يمكن أن تساهم في صقل قدراتهم لتنماشى مع متطلبات الجدارات الموجودة في الوصف الوظيفي.
٦. القضاء على ظاهرة تردد ذوي الكفاءات في استخدام كامل قدراتهم بسبب تداخل حدود المسؤولية والصلاحيات أو لغياب الوصف الوظيفي.
٧. المساهمة في إعادة بناء الهيكل التنظيمي والوظيفي وبلورته بصورة أكثر وضوحاً.
٨. تطوير النظم الإدارية وزيادة فعالية أنظمة العمل.
٩. زيادة فعالية نظم اختيار الموظفين وتعيينهم على أساس مبدأ الأكفا والأنسب.
١٠. المساعدة في تقييم أداء الموظفين.
١١. تعميق تفاعل الموظف مع محيط العمل وإيجاد نوع من الانسجام بين تخصصه وبين العمل الذي يمارسه وهو ما يجب أن يتطابق مع وصف وظيفته الوارد في الدليل.
١٢. تطوير نظم تدريب الموظف بحيث تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

١٣. تبسيط إجراءات العمل وسهولة فهمها من قبل الموظفين.
١٤. المساعدة في بناء هياكل تنظيمية واقعية خاصة بكل وحدة من الوحدات والأقسام.
١٥. توضيح عملية انسياب المعلومات ومسارها الحقيقي بين مختلف المستويات الإدارية ومراكز اتخاذ القرارات والجهات المتخذة للقرارات والجهات المنفذة لها والجهات التي تعتبر مصدر المعلومات.
١٦. تحديد مسؤوليات وواجبات الوظيفة بشكل واضح يسمح لشاغل الوظيفة (الموظف) الاضطلاع بهذه المسؤوليات، وبالتالي يمكن تقييم أدائه ومحاسبته على نتائج عمله، كما يساعد الجهات المعنية بإجراءات التوظيف على تنفيذ مهامها بيسر وسهولة.
١٧. المساعدة في تحديد وتخطيط الاحتياجات من القوى العاملة من خلال حصر الوظائف الشاغرة ومقارنة الكفاءات الفنية والإدارية المتوفرة بالأخرى المطلوب استقطابها بما يتماشى ودليل توصيف الوظائف.
١٨. استعماله من قبل الموظفين كمرجع يستقى منه المعلومات المتكاملة عن وصف الوظيفة الحالية والمستقبلية.
١٩. المساعدة في تقييم الوظائف وذلك بتقييم واجباتها ومسؤولياتها.

مصادر إنتاج الوصف الوظيفي

- هناك العديد من المصادر المعتبرة لإنتاج الوصف الوظيفي الا انه يوجد مجموعة أساسية من المصادر نوصي بها على سبيل المثال لا الحصر
- ١ - خلاصة المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها من المقابلات الشخصية مع العاملين.
 - ٢ - نتائج عملية التحليل الوظيفي بمراحله.
 - ٣ - خلاصة المعلومات والبيانات الواردة في استمارات التحليل الوظيفي.
 - ٤ - نماذج الوصف الوظيفي في التصنيف السعودي الموحد للمهن.
 - ٥ - تصنيف الهيئة الاتحادية للوظائف بدولة الامارات.
 - ٦ - خلاصة أفضل الممارسات والتطبيقات (Best Practices) لدى المنظمات المشابهة والمماثلة العاملة في المملكة العربية السعودية أو خارج المملكة.

محتويات بطاقات الوصف الوظيفي:

- اسم الوظيفة.
- الوحدة الوظيفية
- كود الوظيفة
- مكان العمل
- التبعية الإدارية
- المرجعية الفنية

- المستوي الأدنى للوظيفة
 - الواجبات الأساسية للوظيفة (ملخص الوظيفة).
 - المهام الوظيفية والمسؤوليات.
 - المؤهلات العلمية
 - الخبرة المطلوبة
 - مجالات الخبرة
 - المهارات المطلوبة للوظيفة.
 - السمات الشخصية
 - الاتصالات الداخلية والخارجية للوظيفة
 - ظروف العمل
 - مؤشرات قياس الأداء KPIs لكل وظيفة
 - إقرار الموظف
- وسنعرض هذه المكونات بشئ من التفصيل :
- المسمى الوظيفي: وهو المسمى الذي يشير إلى دور محدد للوظيفة التي يتم تقييمها وتوصيفها.
- الرمز الوظيفي: وهو الرقم الموحد الذي يعطى للوظيفة التي يتم تقييمها وتوصيفها.
- الوحدة التنظيمية التي تتبع لها الوظيفة حسب الهيكل التنظيمي المعتمد في المنشأة.
- المؤهلات العلمية والخبرات العملية:
- المؤهلات العلمية: وتمثل الحد الأدنى من مجموعة المعارف والشهادات الدراسية والمهنية والتدريبات العملية اللازمة لشاغل الوظيفة.
 - الخبرات العملية: وتمثل الحد الأدنى من سنوات العمل السابقة ذات الصلة بالوظيفة والمطلوبة لشاغل الوظيفة.
 - الجدارات والقدرات: وهي إمكانية الفرد لإداء مهام وظيفية معينة بشكل مناسب نتيجة تمتعه بمجموعة من الجدارات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة.
 - المهارات: وهي القدرات الشخصية التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة (ومثال ذلك إتقان اللغات، إجادة استخدام تطبيقات الكمبيوتر، التعامل مع المعلومات وتحليلها ... وغيرها).
 - نطاق الإشراف الوظيفي: وتشمل توضيح العلاقات مع:
 - الرئيس المباشر (وهو منصب الشخص الذي يتولى بشكل مباشر الإشراف على الوظيفة).
 - وكذلك العلاقات مع الرؤوسين الذين يعملون تحت إشراف شاغل الوظيفة.
 - العلاقات الوظيفية الداخلية والخارجية: وتشمل توضيح العلاقات مع القطاعات والإدارات الداخلية في المنشأة والجهات الخارجية.

- الأهداف العامة للوظيفة: وهو بيان مختصر لطبيعة الوظيفة والأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها.
- المهام والواجبات الرئيسية: وهي المهام والواجبات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالدور الوظيفي المناط بشاغل الوظيفة كونه المسؤول الأول عن أداء وتنفيذ هذه المهام والواجبات.

مجالات استخدام الوصف الوظيفي:

يعتبر الوصف الوظيفي أداة فعالة من أدوات الإدارة الحديثة التي لا غنى عنها ويمكن استخدامه والاستفادة منه في مختلف أغراض الإدارة مثال لذلك:

- ١- بالنسبة للموظفين عند التعيين والتحاقه بالعمل يعتبر الوصف وسيلة للتعرف في أقصر وقت على موقع عمله في خريطة عمل المنظمة ومعرفة مسؤوليه ورؤسائه.

- ٢- يعتبر الوصف أداة لمعرفة واجباته ومسؤولياته بشكل تفصيلي بحيث يتمكن من تقييم مدى قيامه بواجباته أو تقصيره في أدائها.

- بالنسبة للرئيس المباشر:

- ١- يستخدم الوصف لتعريف الموظف بعمله ومسؤولياته.
- ٢- يسهل من توزيع الأعمال على المرؤوسين كل حسب ظروفه وإمكاناته.
- ٣- الوصف الوظيفي معيار لتقييم أداء الموظفين ومن ثم محاسبتهم على التقصير أو مكافأتهم على الأداء الجيد.
- ٤- أداة للمتابعة وقياس مدى تقدم العمل وتحقيقه الأهداف.
- ٥- أداة للتطوير وتدريب الموظفين.

- بالنسبة للتدريب:

- ١- الوصف وسيلة هامة لدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية فهو يوضح الفروق بين متطلبات الوظيفة وبين قدرات وأداء الموظف الحالية.
- ٢- يستخدم كأحد المراجع لتصميم محتوى البرامج التدريبية ومناهجها لسد الفجوات المعرفية والمهارية.
- ٣- المساهمة في اختبار المجموعات المتجانسة من العاملين في تخصصها المهني ومستوى الأداء والمؤهل العلمي والخبرة للاشتراك في الدورات التدريبية.

الأخطاء الخمسة القاتلة في وصف الوظيفة:

أولاً: كتابة وصف وظيفة يصف صاحب المنصب وليس الوظيفة. إنه لمن السهل التفكير بالشخص القائم بالوظيفة، وكتابة كيف أنه مناسب للقيام بالعمل. يجب أن يركز أي وصف وظيفة جيد تماماً على توقعات ونتائج الوظيفة، وليس على كيفية القيام بالوظيفة من قبل الشخص الذي صادف أنه يقوم بها.

ثانياً: استعمال تعابير مبهمة في وصف وظيفة ما باستخدام تعابير صعبة، مثل "يعتني بالتوظيف". هل يعني ذلك الاحتفاظ بالملفات أم مفاوضات العروض أم توظيف المدراء؟ وهل يحمل ذلك مسؤولية التوظيف أم فقط الاشتراك في عملية التوظيف؟

ثالثاً: ضرورة فصل المهام الأساسية والثانوية. من الضروري فصل المهام الضرورية عن تلك غير الأساسية أو الثانوية. إذا فرقت بينها فسيساعدك ذلك على معرفة ما يجب التركيز عليه خلال التوظيف أو تقييم الموظفين.

رابعاً: الإخفاق في التحديث. إن التغيير عملية مستمرة. ولا يوجد في السنوات القليلة الماضية الكثير من الوظائف التي لم يطرأ عليها التغيير بشكل ملحوظ. إذا لم تطور وصف وظائفك فإن عقبات تنتظرك على الطريق.

خامساً: كتابة وصف الوظيفة بعد التوظيف. العديد منا يفضل كتابة وصف الوظيفة بعد شغل الوظيفة، هذا سيجعلك تحيك وصف الوظيفة ليلائم الموظف الجديد. لهذا فإن وقت كتابتها أو تحديثها هو الآن.

تقييم الوظائف

تعريف تقييم الوظائف:

تعرف عملية تقييم الوظائف بأنها العملية التي يتم بموجبها تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة من وظائف المنشأة مقارنة بالوظائف الأخرى من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات والمهام وظروف العمل والمؤهلات اللازمة والنتائج المترتبة.

وهذه العملية يستفاد منها في كثير من أنشطة الموارد البشرية وأهمها تحديد الأجر العادل لكل وظيفة ووضع هيكل للرواتب والأجور على مستوى المنشأة. مع ملاحظة أنه:

- (١) لا علاقة لتقييم الوظيفة بالفرد شاغل الوظيفة.
 - (٢) تتم عملية التقييم عن طريق مقارنة الوظائف ببعضها.
 - (٣) إن عملية التقييم مسألة تقديرية قوامها مجموعة من الأحكام الشخصية التي يعتمد عليها المقوم.
 - (٤) يتحدد هيكل الرواتب والأجور نتيجة عملية التقييم للوظائف، أي بعد عملية التقييم وليس قبلها.
- علاقة التقييم بالتوصيف:
- في الواقع تتشابه الوظائف أو تختلف في الجوانب التالية:
- نوع العمل أو الوظيفة (إدارية، فنية، خدماتية، ...)
 - درجة صعوبة العمل أو الوظيفة ومسؤولياتها.
 - المؤهلات المطلوبة من شاغلها.

وأما ما يتعلق بنوع العمل فمن السهل التعرف عليه عن طريق التوصيف، أما درجة الصعوبة والمسؤولية فلا يمكن قياسها إلا باستخدام طرق تحدد الأهمية النسبية لهذه الوظيفة، وهذه الطرق تعرف بطرق التقييم. تبدو العلاقة واضحة، إذا، بين التوصيف والتقييم. ففي حين يقدم التوصيف وصفاً دقيقاً للوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها ومستلزماتها فإن التقييم يهتم بنتمين هذه الواجبات والمسؤوليات والمستلزمات والجهود اللازمة لأدائها.

طرق تقييم الوظائف

هناك في الواقع مجموعتان من الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف: المجموعة الأولى: مجموع الطرق الوصفية (غير الكمية)، وتشمل:

- (١) طريقة الترتيب.
 - (٢) طريقة المقارنة المزدوجة.
 - (٣) طريقة الدرجات.
- المجموعة الثانية: مجموع الطرق الحديثة (الكمية)، وتشمل:

- (١) طريقة النقاط.
 - (٢) طريقة مقارنة العوامل.
- المجموعة الأولى: الطرق الوصفية (غير الكمية)
- (١) طريقة الترتيب البسيط:

وهي من أبسط الطرق وأقدمها، وتناسب مع الشركات الصغيرة (التي يكون عدد الوظائف فيها قليلاً). يتم حسب هذه الطريقة ترتيب الوظائف من أعلاها إلى أدناها دون النظر إلى الفرد شاغل الوظيفة، ودون النظر إلى الأجر المدفوع لتنفيذها. يتم الترتيب على مستوى كل إدارة من إدارات الشركة، ثم على مستوى الشركة ككل.

وعملياً: نختار الوظيفة التي تأتي في الأعلى من حيث الأهمية. ثم: نختار الوظيفة التي تأتي في المؤخرة من حيث الأهمية. وأخيراً : نختار الوظيفة التي تأتي في الوسط من حيث الأهمية. مثال:

إذا كان لدينا في شركة الوظائف الخمس التالية:
مشرف مبيعات، مندوب مبيعات كاتب حسابات
أمين صندوق، سكرتير.
فالترتيب البسيط يتم وفق الآتي:
وظيفة مشرف مبيعات في الأعلى.

وظيفة سكرتير في المؤخرة.
وظيفة كاتب حسابات في الوسط.
وعملياً لا يمكن لمقوم واحد أن يقوم بعملية الترتيب، ولذا نلجأ إلى مجموعة من المقومين، وفي هذه الحالة نأخذ متوسط ترتيب المقومين لنحصل على الترتيب النهائي كما في الجدول التالي
جدول ترتيب الوظائف حسب أهميتها
وعلى أساس المتوسط

الترتيب النهائي	متوسط ترتيب الأعضاء	أعضاء اللجنة			اسم الوظيفة
		أمين	صالح	محمد	
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 حراسة

٢) طريقة المقارنة المزدوجة:

وفيها يجري مقارنة الوظيفة مع كل الوظائف الأخرى من حيث التعليم والخبرة والمسؤولية والنتائج المترتبة. ومن هذه المقارنة يتم تحديد أيها أكثر أهمية بإعطائها نقطة، وفي النهاية نقوم بجمع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة، وترتيب الوظائف وفقاً لعدد النقاط من الأعلى إلى الأسفل.
مثال:

مجموعة مكونة من ٥ وظائف:

- سكرتير إدارة.
- كاتب حسابات
- فني على الكمبيوتر
- أمين مخزن
- كاتب آلة كاتبة

إن المقارنة المزدوجة تتم وفق الآتي

كاتب آلة كاتبة	كاتب حسابات
سكرتير إدارة	كاتب آلة كاتبة
كاتب حسابات	فني على الكمبيوتر
أمين مخزن	سكرتير إدارة
فني على الكمبيوتر	كاتب آلة كاتبة
كاتب آلة كاتبة	أمين مخزن

أمين مخزن
سكرتير إدارة
فني على الكمبيوتر
أمين مخزن
سكرتير إدارة
كاتب حسابات

ملاحظة: الخط يعني اختيار الوظيفة على الوظيفة المقابلة لها في العمود الآخر.
ويجمع النقاط (الخطوط) التي حصلت عليها كل وظيفة وترتيبها من الأعلى إلى الأسفل نحصل على أهمية هذه الوظائف، كما هو واضح في الجدول التالي:
ترتيب الوظائف حسب أهميتها النسبية

اسم الوظيفة	الأهمية النسبية (عدد الخطوط)	الترتيب	الأهمية
فني كمبيوتر	٤	الأولى	كثير الأهمية
أمين مخزن	٣	الثانية	
سكرتيرة إدارة	٢	الثالثة	
كاتب حسابات	١	الرابعة	
كاتب آلة كاتبة	-	الخامسة	قليل الأهمية

٣) طريقة الدرجات (تدرج الوظائف)

تتم هذه الطريقة وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى:

تحديد عدد الدرجات أو الفئات للوظائف الموجودة في المنشأة:
ينبغي على إدارة المنشأة في هذه الحالة تحديد عدد الدرجات أو الفئات التي تصنف ضمنها الوظائف، وهذا العدد يختلف من منشأة لأخرى حسب اختلاف أنواع وعدد الوظائف، وحسب المركزية واللامركزية، وحسب نطاق الإشراف، وحسب سياسة الترقية المتبعة ... إلخ.

مثال:

عدد الدرجات في الوظائف التعليمية ٢٥ درجة
عدد الدرجات في سلم الموظفين، المملكة ١٥ درجة
عدد الدرجات في هيكل الوظائف في الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ١٠ درجات
الخطوة الثانية

تحدد مواصفات وشروط كل درجة

بناءً على المقارنة بين البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف والبيانات والشروط الخاصة بالدرجات توضع الوظيفة في الدرجة المناسبة.

الخطوة الثالثة:

توزيع الوظائف على الدرجات:

بناء على المقارنة بين البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف والبيانات والشروط الخاصة بالدرجات توضع الوظيفة في الدرجة المناسبة. 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 مسؤولية كبيرة، وأيضاً إشراف واسع.
الدرجة السادسة	تشمل وظائف مديرو الإدارات الرئيسية: تسويق، تمويل، مشتريات، موارد بشرية، وهي أيضاً تتطلب مؤهلات قيادية عالية، ومسؤولية كبيرة وإشراف في نطاق إدارته.
الدرجة الخامسة	تشمل وظائف التنفيذ كرؤساء الأقسام ومديرو فروع البيع وتتطلب خبرات فنية متقدمة، ومسؤولية في نطاق العمل وإشراف في نطاق إدارته.
الدرجة الرابعة	وتشمل الوظائف الفنية: مهندسون، إخصائيون، وتتطلب مؤهلات فنية، ومسؤولية تناسب الوظيفة، وخبرة في مجال العمل.
الدرجة الثالثة	وتشمل الوظائف الإدارية
الدرجة الثانية	وتشمل الوظائف التي تحتاج لمهارة، إضافة إلى الوظائف الكتابية، والتركيز في هذه الوظائف على المهارة والخبرة في مجال العمل.
الدرجة الأولى	تشمل الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارة كعمال النظافة والخدمات

من مزايا هذه الطريقة

أنها سهلة، ويمكن لإدارة الموارد البشرية القيام بها، ولكن يبقى أن تقوم على التقدير الشخصي، والحكم على الوظائف بناء على القائمين بها فعلاً أو مراكزهم أو أجورهم، وكلها عوامل غير موضوعية. يؤخذ على هذه الطريقة أيضاً استخدامها أوصافاً عامة للدرجات، الأمر الذي يسبب خلافاً في توزيع الوظائف على الدرجات.

المجموعة الثانية:

مجموعة الطرق الحديثة (الكمية)

أ- طريقة النقط

وهي طريقة تتميز بدقتها النسبية وصحة نتائجها، وتقوم على أساس مقارنة الوظائف المراد تقييمها في ضوء عوامل مشتركة بين هذه الوظائف، بحيث تعطي الوظيفة عدداً من النقاط بالنسبة للعوامل المشتركة التي اختيرت كأساس للتقييم، وكلما حصلت الوظيفة على نقاط أكثر دل ذلك على أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى. خطوات تطبيق طريقة النقط:

١ - تحديد الوظائف المراد تقييمها:

فالوظائف منها ما هو إشرافي، ومنها ما هو كتابي، وفني، وإداري، إلخ، من الممكن الافتراض ومن باب التبسيط أن الوظائف هي:

- وظائف إشرافية.
- وظائف فنية.
- وظائف إدارية.
- وظائف كتابية.
- وظائف خدماتية.

٢- تحديد العوامل المشتركة التي سيتم التقييم على أساسها:
أي تحديد العوامل التي يمكن أن تكون موجودة في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة، من العوامل الأكثر شيوعاً:

- (١) المهارة.
- (٢) المسؤولية.
- (٣) الجهد الذهني.
- (٤) الجهد العضلي.
- (٥) ظروف العمل.
- (٦) القيادة.
- (٧) الخبرة.
- (٨) إلخ.

٣- وصف دقيق لهذه العوامل، وتحديد العناصر المكونة لها:
مثال

المهارة: عناصرها
التعليم
الخبرة
المقدرة على التحليل
المسؤولية عن المعدات والأدوات
المسؤولية عن سلامة الغير
المسؤولية عن عمل الغير
المسؤولية عن الفرد نفسه
الظروف المحيطة بالعمل:
حرارة، رطوبة،
تلوث،
مخاطر العمل:
إصابات، أبخرة سامة، ...
٤- وصف دقيق آخر للعناصر المكونة للعوامل، وتحديد درجة وجود العنصر في الوظيفة:
مثال:

التعليم: يمكن تقسيمه إلى الدرجات التالية:
درجة ١ : يقرأ ويكتب

درجة ٢ :	شهادة متوسطة
درجة ٣ :	شهادة ثانوية
درجة ٤ :	شهادة جامعية
درجة ٥ :	شهادة فوق الجامعية

الخبرة: ويمكن تقسيمها إلى الدرجات التالية:

درجة ١ :	خبرة أقل من سنة
درجة ٢ :	خبرة بين ١ - ٣ سنوات
درجة ٣ :	خبرة بي ٣ - ٥ سنوات
درجة ٤ :	خبرة أكثر من ٥ سنوات

٥- تحديد القيمة الرقمية للعوامل وعناصرها ودرجاتها:

في هذه المرحلة يعطي كل عامل من عوامل المقارنة عدد معين (نسبة معينة) تدل على أهميته في الوظيفة المختارة، ثم يتم توزيع هذا العدد (هذه النسبة) على العناصر والدرجات.

مثال:

توزع القيمة ٥٠٠ على عوامل وظيفية افتراضية وعلى عناصرها:

العوامل وعناصرها	القيمة الكلية للعامل	قيمة العناصر
أ-ظروف العمل: - الظروف المحيطة بالعمل - مخاطر العمل	٥٠	٢٥ ٢٥
ب-الجهد - الجهد الذهني - الجهد العقلي	٧٥	٢٥ ٥٠
ج-المسؤولية - عن المعدات - عن المواد - عن الآخرين - عن أعمال الآخرين	١٥٠	٢٥ ٢٥ ٥٠ ٥٠
د-المهارة - التعليم - الخبرة - المبادرة والابتكار	٢٢٥	١٠٠ ٧٥ ٥٠

٦- اختيار بعض الوظائف الأساسية (أو الدالة) لتقييمها:

يجب أن تمثل هذه الوظائف المستويات الوظيفية المختلفة في المنشأة، والهدف من ذلك التأكد من دقة تحديد العوامل المختلفة ودرجاتها ودقة التعاريف الموضوعة لها، وأيضاً التأكد من تناسب عدد النقاط للدرجات المختلفة.

٧- إعداد دليل تقييم الوظائف:

وهذا الدليل يحتوي على:

- تعاريف العوامل المستخدمة في التقييم.
 - الأهمية النسبية لكل عامل.
 - توزيع النقاط على كل عامل وكل درجة من درجاته.
- مثال:

دليل تقييم مقترح من المنظمة الأهلية الأمريكية لتجارة المعادن:

عدد النقط					العامل
المرتبة الأولى	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة	المرتبة الرابعة	المرتبة الخامسة	
١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠	المهارة ٥٠
٢٢	٤٤	٦٦	٨٨	١١٠	١-التعليم
١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠	٢-الخبرة
					٣-طريقة التفكير وسرعة البديهة
١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	المجهود ١٥
٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	١- المواصفات الجسمانية
					٢- المواصفات الذهنية
٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	المسؤولية ١٥
					١. نوع العملية الإنتاجية وطبيعتها
٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٢. نوع المواد الأولية والمواد المستخدمة
٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٣. درجة الأمان في العمل
١٠	٣٠	٤٥	٦٠	٧٥	ظروف العمل ٢٠
١٠	١٠	١٥	٢٠	٢٥	١. ظروف العمل في الوظيفة
					٢. الأخطار التي يتعرض لها العامل

٨- تقييم باقي الوظائف بناء على دليل التقييم.

٩- تحديد أجر (رواتب كل وظيفة ومنها إعداد هيكل الرواتب والأجور:

ويتم ذلك بناء على أجر الوظائف الأخرى، وكذلك أجر الوظيفة في الشركات المماثلة.

ب-طريقة مقارنة العوامل:

وهو شبيهه بالطريقة السابقة، مع اختلاف بسيط وهو انه بدلاً من تحديد الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها بمقياس محدد موضح فيه عوامل التقييم ودرجات كل عامل (طريقة النقط) فإنه تحدد الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها مباشرة بغيرها من الوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم على حدة، وفي النهاية يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفة ممثلاً نسبته النسبية.

خطوات تنفيذ الطريقة:

- ١- اختيار عوامل التقييم: وهي عادة ما تكون خمسة:
 - متطلبات ذهنية.
 - مهارة
 - متطلبات جسدية
 - مسؤوليات إشرافية وغير إشرافية
 - ظروف العمل
 (ويمكن إضافة عوامل أخرى حسب الضرورة).
 - ٢- اختيار عدد من الوظائف الدالة: التي على أساسها ستقارن الأعمال عند تقويمها ويشترط في هذه الوظائف أن تمثل أكبر عدد ممكن من وظائف المنشأة.
 - ٣- ترتيب الوظائف الدالة تحت كل عامل من عوامل التقييم وفقاً لأهمية العامل في الوظيفة.
- مثال:

الوظيفة الدالة رقم (١)	الخبرة	المسؤولية	الجهد الذهني	الجهد العضلي	ظروف العمل
١	١	٣	٥	٤	٤
٢	٢	٢	٤	٥	٥
٣	٣	١	٢	١	٣
٤	٤	٤	٣	٣	٢
٥	٥	٥	١	٢	١

- ٤- توزيع أجر كل وظيفة دالة على عوامل التقييم الداخلة وبشكل يتناسب مع أهمية كل عامل بالنسبة لكل وظيفة:

الخبرة	المسؤولية	الجهد الذهني	الجهد العضلي	ظروف العمل
٤٢٥(١)	٢٠٠(٣)	١٥٠(٥)	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)

- ٥- يمكن على أساس ذلك تقييم أي وظيفة من خلال مقارنتها مع مجموعة الوظائف الدالة وعواملها وذلك على النحو التالي:

مثلاً: الوظيفة (x)

من حيث الخبرة هي أقرب ما يمكن من الوظيفة الدالة رقم (٢) أي ٣٢٥
 من حيث المسؤولية هي أقرب ما يمكن من الوظيفة الدالة رقم (٤) أي ٤٠

من حيث الجهد الذهني هي أقرب ما يمكن من الوظيفة الدالة رقم (٥) أي ١٥٠
من حيث الجهد العضلي هي أقرب ما يمكن من الوظيفة الدالة رقم (٣) أي ٧٥
من حيث ظروف العمل هي أقرب ما يمكن من الوظيفة الدالة رقم (١) أي ٤٠
وهكذا تكون الوظيفة (x) قد حصلت على أجر (أو نقاط) مساوية إلى:
 $٦٣٠ = ٤٠ + ٧٥ + ١٥٠ + ٤٠ + ٣٢٥$

تصنيف الوظائف:

مفهوم تصنيف الوظائف

التصنيف، بصفة عامة، جزء أساس في التعاملات اليومية للإنسان. فنحن نلجأ إلى تصنيف الكائنات والأشياء، وتمييزها بعضها عن بعضاً، وفقاً لمعايير معينة، لتسهيل التعامل معها بما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال. وهكذا نقوم بتصنيف الناس وفقاً لخصائصهم الشخصية، ونصنف الأشياء إلى تصنيفات رئيسة وتصنيفات فرعية، وفقاً لنوعها، أو قيمتها، أو شكلها، أو لونها، أو حجمها، أو وزنها، ووفقاً للعديد من المعايير الأخرى التي تيسر لنا التعامل معها.

وعلى هذا الأساس يتم تصنيف الكتب في المكتبات إلى تصنيفات رئيسة وفرعية: فهناك الكتب التاريخية، والكتب الجغرافية، والكتب العلمية. وهذه الكتب تصنف إلى تصنيفات فرعية، فكتب العلوم تصنف إلى: كتب الكيمياء، وكتب الفيزياء، وكتب الأحياء. كما أن كتب الكيمياء تصنف إلى تصنيفات فرعية أخرى، مثل: كتب الكيمياء العضوية، وكتب الكيمياء الحيوية، وكتب الكيمياء الهندسية. ويمكن أن يستمر ذلك التصنيف إلى تصنيفات فرعية أدق.

وحتى الكتب نفسها تصنف إلى أبواب، والأبواب إلى فصول، والفصول إلى موضوعات رئيسية وفرعية. وهكذا بالنسبة لمختلف التصنيفات التي نواجهها في تعاملاتنا اليومية، مثل: تصنيف الأدوية في الصيدليات، وتصنيف الأنواع المختلفة التي تعرض في محلات البقالة، والملابس، والأجهزة الكهربائية.

ومثل تصنيف الكائنات والأشياء في مجال الحياة اليومية، يتم تصنيف الوظائف في الأجهزة الإدارية لتحقيق العديد من الأغراض. وبوجه عام، فإن عملية تصنيف (أو ترتيب) الوظائف تعني في الأساس بتجميع الوظائف بشكل منظم في مجموعات رئيسية، ثم تقسيم هذه المجموعات إلى مجموعات فرعية أخرى، وفقاً لتشابهها في نواح معينة، وذلك على أساس واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها.

ويتم ذلك التصنيف من خلال تجميع الوظائف في مجموعات رئيسية أو عامة (على أساس خصائص عريضة مشتركة بينها، مثل: التشابه في مجال العمل، أو في ظروف العمل، أو في المؤهلات المطلوبة لشغلها). ثم تقسيم تلك المجموعات العامة إلى مجموعات نوعية (تشمل كل مجموعة نوعية مهنة محددة أو نوعاً واحداً

متخصصاً من العمل). ثم تقسم المجموعات النوعية إلى مجموعات فرعية تسمى مجموعات (أو سلاسل) فئات تتضمن كل مجموعة منها الوظائف التي تنتمي إلى تخصص فرعي داخل المهنة الواحدة، ولكن تختلف عن بعضها من حيث درجة صعوبة العمل ومسئوليته).

ثم تقسم كل مجموعة من مجموعات الفئات إلى فئات بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل، ومستوى صعوبته ومسؤولياته، ومطالب التأهيل اللازمة لأدائه، ومن ثم تعطى كل فئة اسماً وظيفياً موحداً، وتعامل معاملة واحدة بالنسبة لكافة أمور إدارة الموارد البشرية.

ولتوضيح مفهوم تصنيف الوظائف، قد يكون من المفيد إلقاء بعض الضوء على المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا المجال:

الوظيفة: الوحدة الأساسية للتصنيف، وتضم مجموعة من المهام المتجانسة التي تتطلب معارف ومهارات وقدرات معينة للقيام بها، وتشكل واجبات ومسؤوليات العمل الموظف واحد.

الفئة الوظيفية: مجموعة من الوظائف المتشابهة في نوع المهام الرئيسية، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل. الأمر الذي يبرر إعطاءها المزايا نفسها، وتطبيق جميع إجراءات إدارة الموارد البشرية عليها بصورة متساوية.

المرتبة أو الدرجة أو المستوى: مستوى من الأجر في سلم الرواتب (الذي يتكون من عدد من المراتب التصاعدية)، وتمثل درجة معينة من الصعوبة والمسؤولية. وتشمل كل مرتبة فئات وظائف متساوية في درجات الصعوبة ومستوى المسؤولية، ومستوى مطالب التأهيل، ولكنها تختلف في طبيعة العمل. وهكذا فإن المرتبة الثامنة في سلم الموظفين العام في المملكة يوجد بها وظائف محاسباً، مفتش إداري، مهندس مدني، وغيرها من الوظائف التي تختلف في طبيعة العمل ولكن تتساوى في مستوى الصعوبة والمسؤولية.

مجموعة (سلسلة) الفئات: تتضمن كل مجموعة فئات، فئات الوظائف التي تتشابه من حيث نوع العمل، ولكن تختلف من حيث درجة الصعوبة ومقدار المسؤولية. **المجموعة النوعية:** تقسيم رئيس للوظائف التي تنتمي إلى مهنة واحدة، وتشمل مجموعات من الفئات التي تمارس نشاطاً متماثلاً، مثل: الأعمال الهندسية، والطبية، والقانونية.

التطور التاريخي لتصنيف الوظائف العامة

لم يظهر تصنيف الوظائف بالمفهوم العصري القائم على تحليل واجبات الوظائف ومسؤولياتها والمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لشغلها، إلا في أوائل القرن التاسع عشر، وذلك في مجال إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حين بدأت الشركات الأمريكية الكبرى بتنظيم عملية التوظيف فيها من خلال تصنيف

وظائفها بناء على ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات ، بعد تزايد حجم أنشطتها وأعداد موظفيها بشكل كبير، ثم بدأت الفكرة في الانتقال إلى الأجهزة الحكومية الأمريكية في منتصف القرن التاسع عشر، وبعدها أخذت في الانتقال تدريجياً إلى بقية أرجاء العالم.

وكانت أول محاولة لتصنيف الوظائف العامة في الولايات المتحدة على المستوى الفيدرالي تلك التي أقرها الكونغرس الأمريكي سنة ١٨٠١ م. ففي تلك السنة أصدر الكونغرس قراراً دعا فيه الأجهزة الفيدرالية الرئيسة إلى صياغة خطط لتصنيف الموظفين الكتبة (clerks) لتحديد أجورهم وفقاً لخدماتهم. وبعد سنتين، في عام ١٨٥٣م، أصدر الكونغرس قانوناً، تم بموجبه تصنيف الموظفين الكتبة في الأجهزة الفيدرالية الرئيسية وفقاً لرواتبهم في أربع درجات.

(١) وهكذا فإن التصنيف وفقاً لذلك القانون كان تصنيفاً للموظفين أنفسهم وفقاً لرواتبهم، لا تصنيفاً للوظائف نفسها على أساس واجباتها ومسؤولياتها. كذلك فإن خطة التصنيف السابقة لم تود إلى توحيد أسماء الوظائف أو أوصافها الوظيفية. لذلك فإن العديد من الوظائف المختلفة حملت الاسم ذاته، الأمر الذي أدى إلى أن يكون للوظيفة نفسها عشرة أو عشرون اسماً ومعدلات أجور متباينة، حيث لم يكن للأجر علاقة حقيقية بالأداء.

(٢) ونتيجة لسلبات هذا الوضع الذي غدا أكثر بروزاً مع نمو عدد الموظفين، أصبحت الحاجة ملحة إلى إعادة النظر في نظام التصنيف القائم. وهكذا بدأت أولى المحاولات التي تهدف إلى تصنيف الوظائف بغية معالجة حالات الإسراف والمحاباة السياسية والشخصية والفوضى القائمة في تحديد واجبات ورواتب موظفي الحكومة الفيدرالية. ففي عام ١٨٨٣ م صدر قانون بندل تون للخدمة المدنية (Pendleton Civil Service Act)، الذي كان مستمداً من تجربة إصلاح الخدمة المدنية البريطانية في الفترة ما بين ١٨٠٥ م-١٨٧٠ م.

(٣) وبمقتضى ذلك القانون تم إنشاء جهاز مركزي مستقل للإشراف على شؤون الخدمة المدنية الفيدرالية (هيئة الخدمة المدنية (Civil Service Commission)). كما أدى ذلك القانون إلى إنشاء فئات للوظائف غرض معاملة الموظفين بأسلوب موحد. وفي حين أن القانون أشار فقط إلى تصنيف موظفي الأعمال المكتبية، إلا أنه خول السلطة التنفيذية توسيع نطاق تطبيق القانون على فئات أخرى من الموظفين. وفي عام ١٨٨٨ م قام الرئيس غروفر كليفلاند (Grover Cleveland) بتصنيف جميع الموظفين الفيدراليين في عشر فئات وفقاً لرواتبهم، ولكن لم يصاحب التصنيف أية محاولة المساواة الأجور أو ربطها بالمهام المؤداة فعلاً.

(٤) ولم تبد الحكومة الفيدرالية الأمريكية اهتماماً بتقديم برنامج حديث لتصنيف الوظائف إلا بحلول عام ١٩٢٠ م. ففي تلك السنة دعت هيئة الخدمة المدنية في

تقريرها السنوي إلى تصنيف الوظائف على أساس المهام المؤداة، وإلى تحديد أجور متساوية لنفس النوع من الأعمال.

وفي سنة ١٩١٢ م كانت مدينة شيكاغو في ولاية إلينوي أول وحدة حكومية أمريكية تقوم بوضع خطة لتصنيف الوظائف وفقاً لواجبات الوظائف ومسؤولياتها. وتبعتها حكومة ولاية إلينوي، التي أصبحت أول ولاية أمريكية تقوم بتصنيف الوظائف على أساس واجبات الوظائف ومسؤولياتها. أما على المستوى الفيدرالي الأمريكي فقد شكل الكونغرس عام ١٩١٩م اللجنة المشتركة لإعادة تصنيف الأجور (Joint Commission on Reclassification of Salaries). وقد أصدرت تلك اللجنة تقريراً في عام ١٩٢٠ م يدعو إلى تصنيف وظائف الحكومة الفيدرالية على أساس واجباتها ومسؤولياتها. علاوة على ذلك، قدمت اللجنة عدداً من المبادئ التي غدت تشكل المبادئ الأساسية لنظم تصنيف الوظائف. وتكونت تلك المبادئ مما يلي:

١. يجب أن يكون التصنيف للوظائف وليس للأشخاص.
 ٢. يجب ألا تؤثر الخصائص الشخصية للموظفين على تصنيف الوظائف التي يشغلونها.
 ٣. يجب أن تشكل واجبات الوظائف ومسؤولياتها الخصائص الأساسية التي يتم على أساسها تحديد التماثل بين الوظائف واختلافها بعضها عن بعض.
 ٤. يجب أن تشكل الواجبات والمسؤوليات الوظيفية الأساس لتحديد المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف وما يتعلق بها من مؤهلات علمية وخبرات عملية.
 ٥. يجب أن يحمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف في فئة وظيفية واحدة القدر نفسه من التأهيل المطلوب لأية وظيفة أخرى في تلك الفئة.
- وبناء على توصيات اللجنة صدر قانون التصنيف (Classification Act) الفيدرالي في عام ١٩٢٣ م، وبدأ تطبيقه سنة ١٩٢٤ م، وذلك بهدف تحقيق الأجر المتساوي للعمل المتساوي. وكان ذلك القانون أول قانون لتصنيف الوظائف على أساس واجباتها ومسؤولياتها، ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها. ولكن القانون لم يغط سوى الوظائف العامة الموجودة في واشنطن العاصمة ولم يمتد إلى وظائف فروع الأجهزة الفيدرالية.

(٥) كما لم تعهد إدارة النظام إلى هيئة الخدمة المدنية، وإنما أنشئت وحدة حكومية جديدة هي مجلس تصنيف الموظفين (Personnel Classification Board) وعهد إليها بإدارة خطة التصنيف الجديدة. وقد ألغي هذا المجلس في عام ١٩٣٢ م، وأنيطت مهمة إدارة نظام التصنيف إلى هيئة الخدمة المدنية. ولقد نشرت معظم إجراءات التصنيف المطبقة في تلك الفترة سنة ١٩٤١ م، في دراسة مشهورة، أعدتها لجنة تصنيف الوظائف وخطط الأجور في الخدمة العامة، المنبثقة عن منظمة الخدمة المدنية في الولايات المتحدة وكندا (حالياً منظمة إدارة

الأفراد العموميين). ولقد تمخض عن تلك الدراسة تقرير سنة ١٩٤١ م، الذي كثيراً ما يشار إليه بتقرير باروخ (Baruch) رئيس اللجنة، وكان عنوان التقرير تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية". ولا يزال هذا التقرير مرجعاً أساساً في مجال تصنيف الوظائف. وبالرغم من أن باروخ أقر بأن تصنيف الوظائف ما يزال قفاً آخذاً في التطور إلا أن تصنيف الوظائف لم يتغير كثيراً منذ ذلك الحين.

(٦) وفي عام ١٩٤٩ م بادرت الحكومة الأمريكية إلى تقديم برنامج شامل لتصنيف الوظائف، حيث صدر في تلك السنة قانون التصنيف (Classification Act) لعام ١٩٩٩ م ليحل محل قانون سنة ١٩٢٣ م. ومثل القانون الأساس الحقيقي لنظام التصنيف الوظيفي الفيدرالي. وقد قام القانون بإنشاء جدولين، الأول أطلق عليه اسم الجدول العام (General Schedule) وتكون من ١٨ مرتبة وظيفية، شملت جميع الموظفين المدنيين ذوي الياقات البيضاء في الحكومة الفيدرالية. وشمل الجدول الثاني الحرفيين وعمال الصيانة والحراسة.

وفوض القانون مسؤولية تصنيف الوظائف في المراتب الخامس عشرة فما دونها للأجهزة الحكومية وفقاً للمعايير التي تضعها هيئة الخدمة المدنية (تسمى الآن مكتب إدارة الأفراد (Office of Personnel Management)). وظلت الهيئة مسؤولة عن الإشراف على النظام ومراقبة تنفيذه، للتأكد من توحيد عمليات التصنيف.

وقد قام قانون التصنيف لسنة ١٩٤٩ م على الفلسفة نفسها التي قام عليها قانون عام ١٩٢٣ م. وكانت تلك الفلسفة متسقة مع مبادئ الإدارة العلمية وأدت إلى نظام غير مرن كان مناسباً لتلك الفترة.

(٧) فقد كانت الحكومة الفيدرالية في ذلك الوقت تتكون من موظفين معظمهم من الكتبة يؤدون نطاقاً محدوداً من الأنشطة الموحدة نسبياً.

(٨) ومنذ ذلك الحين ظلت معايير التصنيف كما هي تقريباً، ولم تحدث إلا تغييرات ثانوية في الجدول العام في سنة ١٩٠٨ م، وذلك في تعاريف الدرجتين الخامسة والسابعة من الجدول العام، وذلك بمقتضى قانون زيادة رواتب الموظفين الفيدراليين. وفي سنة ١٩٧٠ م أصدر الكونغرس قانونين مهمين لتصنيف الوظائف الحكومية. تضمن القانون الأول، قانون علاقات الموظفين الحكومية بنداً يلزم حكومات الولايات والحكومات المحلية التي تطلب الحصول على إعانات من الحكومة الفيدرالية، تطوير نظم التصنيف الوظائف.

والقانون الآخر هو قانون سياسة تقويم الوظائف (Job Evaluation Policy Act) الذي كلف هيئة الخدمة المدنية بإجراء دراسة عن تصنيف الوظائف، وتقديم تقرير عن نتائجها إلى الكونغرس. ونتيجة لذلك، وبعد سنتين من الدراسة، تم

تطوير وتطبيق طريقة النقاط التقويم الوظائف. وأصبحت هذه الطريقة نموذجاً يحتذى به لتصنيف الوظائف في القطاع العام.

وفي سنة الذي أقر الحاجة إلى اللامركزية في إدارة الموارد البشرية، من خلال منح سلطات كبرى في مجال إدارة الموارد البشرية، بشكل عام، إلى الأجهزة الحكومية والمديرين المسؤولين عن إنجاز أهدافها.

وفي سنة ١٩٩٠ م صدر قانون التوافق في الأجر للموظفين الفيدراليين (Federal Employees Pay Comparability Act)، وبالرغم من أن هذا القانون أبقى على الجدول العام للرواتب، إلا أنه زاد من مرونة الجهات الإدارية في تحديد الأجور وتصنيف الوظائف وفقاً لظروف كل منها، ولكن مع الالتزام باتباع الخطوط العريضة التي يحددها مكتب إدارة شؤون الموظفين الفيدرالي.

وفي سنة ١٩٩٣ م صدر تقرير مراجعة الأداء الوطني بعنوان "إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية" (Reinventing Human Resource Management)، الذي تضمن عدة توصيات تنصب في الأساس على نقل سلطة إدارة الموارد البشرية مباشرة إلى الأجهزة الإدارية بعيداً عن مكتب إدارة الأفراد الفيدرالي. وقد تبني مكتب إدارة الأفراد تلك التوصيات وتم تنفيذها. وحالياً فإن مكتب إدارة الأفراد يملك سلطة تصنيف الوظائف الفيدرالية، فيما عدا بعض الوظائف المستثناة قانونية.

ويتولى المكتب تطوير وإصدار معايير وسياسات التصنيف النظام الأفراد الفيدرالي، وتقوم الأجهزة الفيدرالية باستخدام هذه المعايير والسياسات لتصنيف الوظائف، وذلك تحت إشراف ومراجعة مكتب إدارة الأفراد.

أما في بريطانيا فيرجع تطور تصنيف الوظائف إلى سنة ١٨٥٤ م، حين تشكلت في تلك السنة لجنة نورث كوت تريفلان لإصلاح الخدمة المدنية وأصدرت تلك اللجنة تقريراً لتنظيم الخدمة المدنية الدائمة -أدى إلى الأخذ بمبدأ دائمية الخدمة المدنية، وتصنيف الموظفين على أساس شخصي حسب مؤهلاتهم الدراسية. وبناء على توصية اللجنة تم تقسيم الوظائف العامة إلى ثلاث درجات (إدارية، وتنفيذية، وكتابية).

وقد عكست تلك الدرجات الهيكل الاجتماعي القائم في ذلك الوقت في إنجلترا، والمكون من: طبقة عليا ووسطى وطبقة عاملة. وهكذا فقد كانت الدرجة الإدارية تتولى التفكير، والدرجة التنفيذية الإشراف، بينما تضطلع الدرجة الكتابية بمهمة تنفيذ الأعمال الروتينية.

(٩) وقد شكل إنشاء هيئة الخدمة المدنية (Civil Service Commission) في عام ١٨٥٥م، مرحلة جديدة من الإصلاح في الخدمة المدنية الإنجليزية. وفي عام ١٨٧٥م، تم تشكيل لجنة بلاي فير (play fair) لدراسة جداول الرواتب في الخدمة المدنية، واستناداً إلى توصية اللجنة، تم إنشاء أربع فئات للموظفين تتفق مع

المستويات التعليمية الأربع القائمة (الابتدائي، والإعدادي، والثانوي، والجامعي). وفي عام، ١٨٨٦ م تشكلت لجنة ريدل (Ridley) لدراسة نظم الخدمة المدنية. وقدمت اللجنة تقريراً أوصت فيه بتقسيم كل مجموعة من مجموعات الوظائف العامة إلى درجات داخلية، مع تحديد راتب معين لكل منها، على أن يتم التعيين في الدرجة الأدنى لكل منها. فضلاً عن ذلك، أوصت اللجنة بتقليص عدد شاغلي درجات الفئة العليا، توفيراً للنفقات، وأن يكون الانتقال من فئة إلى أخرى مقصوراً على الأكفاء وحدهم.

وفي سنة ١٩١٢ م تم تشكيل لجنة ماكدونل الملكية (MacDonnell Royal Commission) لدراسة الخدمة المدنية، وبناء على توصيات اللجنة تم إخضاع الأجهزة الحكومية لنظام موحد للخدمة المدنية. ولكن توصيات اللجنة بإعادة تصنيف المجموعات الوظيفية لم يؤخذ بها. وفي سنة ١٩٢٠ م تم تشكيل لجنة (هوبتلي) لدراسة جهاز الخدمة المدنية، وقدمت اللجنة تقريراً قامت فيه بتقسيم الوظائف العامة إلى أربع فئات: الإدارية، والتنفيذية، والكتابية، والكتابية المساعدة. وفي فبراير ١٩٦٦ م أعلن رئيس الوزراء البريطاني هارولد ويلسون تشكيل لجنة للخدمة المدنية، أصبحت تعرف فيما بعد بلجنة فولتون لدراسة الخدمة المدنية وتقديم توصياتها بهذا الخصوص. وأصدرت اللجنة تقريرها في سنة ١٩٦٨م، وأشارت فيه إلى أن الخدمة المدنية قائمة في الأساس على مجموعة من الموظفين العموميين غير المهنيين.

ويظهر ذلك جلياً على وجه الخصوص في الفئة الإدارية التي تشكل غالبية الخدمة. ووصفت موظفي الفئة الإدارية بالهواة؛ لأنهم كانوا دائمي التنقل من وظيفة إلى أخرى، ولم يكن لديهم تعليم مهني أو تدريب رسمي لأداء أعمالهم. وانتقد تقرير اللجنة نظام التصنيف القائم واعتبرته معيقة لعمل الخدمة المدنية، وأوصت بإنشاء هيكل موحد للدرجات في الخدمة المدنية من الأسفل للأعلى، ولكن لم يتم إنشاء درجات موحدة إلا للوظائف العليا في الخدمة.

ومع مجيء مارغريت تاتشر إلى الحكم في ١٩٧٩ م تم تنفيذ برنامج إصلاح جذري، غير في كثير من القيم التقليدية للخدمة المدنية الإنجليزية، حيث تم إلغاء إدارة الخدمة المدنية (Civil Service Department) سنة ١٩٨١ م، كما تم تبني أسلوب إدارة الأعمال في الحكومة، ولم يعد وجود للسلم الوظيفي المركزي الموحد للخدمة المدنية، وبات من الصعب نقل الموظفين بين الجهات المختلفة في الخدمة المدنية. وأصبح تصنيف الوظائف في بريطانيا في الوقت الحالي يقوم على أساس تجميع الوظائف في مجموعات عريضة: كتابية، علمية، فنية، تنفيذية، إدارية. أما فرنسا فقد كانت من أوائل دول أوروبا الغربية التي سعت إلى العمل بنظام تصنيف الوظائف في القطاع الحكومي، وذلك إبان الحرب العالمية الأولى. ويقوم التصنيف

الحكومي الفرنسي على أساس تقسيم عريض للموظفين العموميين إلى مجموعات متميزة ومجموعات فرعية وفقاً لمؤهلاتهم العملية.

وقد تبنت العديد من الدول العربية فكرة تصنيف الوظائف. ففي مصر يطبق نظام تصنيف الوظائف منذ عام ١٩٦٤ م. وقد أخذت الكويت بتصنيف الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات منذ عام ١٩٧٩ م. وفي الأردن بدأ تصنيف الوظائف على أساس واجبات الوظائف ومسؤولياتها منذ عام ١٩٦٦ م. وفي لبنان يتم تصنيف الوظائف وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها. كما أن التصنيف على أساس الدرجات المالية والمؤهلات العلمية للموظفين تأخذ به كل من سورية، والعراق وليبيا والمغرب والجزائر.

وفي المملكة العربية السعودية بدأ تطبيق مفهوم تصنيف الوظائف على أساس تحليل واجباتها ومسؤولياتها عام ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، أما قبل ذلك، فلم يكن ثمة تصنيف للوظائف قائم على أساس تحليل أعمال الوظائف وما تشتمل عليه من واجبات ومسؤوليات، بل ثمة تصنيف للموظفين العموميين أنفسهم.

ويطلب النظام الحالي للخدمة المدنية أن يتم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتمثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها.

أهمية تصنيف الوظائف

تتبع الأهمية الرئيسية لتصنيف الوظائف أساساً من النشاطات الواسعة التي تضطلع بها الأجهزة الحكومية، وما تتطلب تلك النشاطات من درجات متنوعة من المعارف والمهارات والقدرات، ومستويات متباينة من الواجبات والمسؤوليات. لذا فإن فكرة تصنيف الوظائف تقوم على أساس تجميع الوظائف المتمثلة في نوعية الواجبات ومستوى المسؤوليات والمؤهلات اللازمة للأداء في فئات متمثلة، حتى يمكن تحديد قواعد موحدة لكل فئة فيما يتعلق بكافة أمور إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يساهم في تحقيق العدالة في إدارة الموارد البشرية، ويساعد على تحقيق الاستقرار وحسن سير العمل في الأجهزة الإدارية.

وبصفة عامة، يحقق تصنيف الوظائف العديد من المزايا في مجالات متعددة لإدارة الموارد البشرية، يمكن تلخيص أهمية تصنيف الوظائف كالآتي:

١- استحداث الوظائف

يساعد تصنيف الوظائف على تنظيم عملية استحداث الوظائف وقيامها على أسس موضوعية ومعايير منطقية ترتبط بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، بأسماء ومراتب مناسبة حسب الحاجة الفعلية إليها. الأمر الذي يساعد على وضع الوظائف في موقعها المناسب في سلم الرواتب، والقضاء على ازدواجية والتداخل في الأعمال، أو احتمال استحداث وظائف تؤدي الواجبات والمسؤوليات نفسها، بأسماء مختلفة.

٢-فاعلية الأداء

إن تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها، يساعد المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم وموضوعي، ويسهل الرقابة والإشراف على أداء الأعمال بشكل فاعل. إضافة إلى أنه يساعد العاملين في معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبالتالي معرفة المطلوب منهم أدائه. وهكذا فإن التصنيف الوظيفي يساهم في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، وذلك لوجود نظام عادل يوضح الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات لكل من الإدارة والعاملين.

٣-توحيد الأسماء الوظيفية

يؤدي تصنيف الوظائف إلى توحيد المصطلحات والأسماء الوظيفية وتعميمها، حيث إن أسماء الوظائف تعكس طبيعة واجباتها ومستوى مسؤولياتها، يساعد في القضاء على التباين في أسماء الوظائف المتماثلة في طبيعة واجباتها ومسؤولياتها، وما قد يثيره ذلك من لبس، ومن ثم يساهم في خلق لغة إدارية مشتركة داخل الأجهزة الإدارية وفيما بينها، ويسهل التفاهم والاتصال بينها.

٤-التنظيم الموضوعي للأجور

يساعد التصنيف الوظيفي على تنظيم الأجور والمزايا المادية للموظفين بشكل موضوعي وعادل، وذلك من خلال تطبيق مبدأي الأجر على قدر العمل والأجر المتساوي للعمل المتساوي. إذ إن تصنيف الوظائف يؤدي إلى تقسيم الوظائف في فئات متدرجة وفقاً لصعوبتها وأهمية مسؤولياتها، الأمر الذي يساعد على تحديد أجور ومزايا مالية مناسبة للوظائف وفقاً لمستوى صعوبة وطبيعة واجبات أعمالها والمؤهلات اللازمة لشغلها.

وهكذا، يمكن بناء هياكل موحدة لمرتبات مجموعات الوظائف المتشابهة، الأمر الذي يمكن مقارنة أجور الوظائف بعضها ببعض للتأكد من أن الأجهزة الإدارية تقدم أجوراً متساوية للأعمال المتساوية، ويقضي على احتمال وجود فجوات في الأجور المحددة للأعمال المتماثلة في مستوى صعوبتها وأهمية مسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها.

٥-تسهيل التخطيط للقوى العاملة وإعداد موازنات الوظائف

يساعد التصنيف الوظيفي على تخطيط القوى العاملة بشكل منظم وعلى مرتكزات سليمة. إذ يمكن من خلال تصنيف الوظائف تحديد عدد ونوعية الوظائف التي تحتاجها الأجهزة الإدارية لإنجاز أهدافها وتحديد المؤهلات المطلوبة لشغلها، ومن ثم وضع الخطط المناسبة للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية. إضافة إلى ذلك، فإن التصنيف الوظيفي يسهل من التخطيط للقوى العاملة من خلال مساعدة المؤسسات الأكاديمية والتدريبية على وضع الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية المناسبة من خلال تكيف مناهجها لتنمى مع الاحتياجات الفعلية للوظائف التي

يحددها نظام التصنيف، ومن ثم تحقيق نوع من الترابط والتكامل بين الهياكل الوظيفية والبرامج التعليمية والتدريبية.

علاوة على ذلك، فإن تحديد أسماء موحدة للوظائف في أجهزة الدولة بناء على ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، ومعرفة الوظائف الشاغرة والمشغولة ونوعيتها والمؤهلات المطلوبة لمن يشغلها، والرواتب اللازمة لها، يمكن من إعداد ميزانيات الوظائف على أسس سليمة، ويساعد على تقادي احتمالات المبالغة في تقدير الميزانيات من حيث العدد والمستوى الوظيفي.

٦- تحقيق مبادئ الجدارة

من الغايات الأساسية لتصنيف الوظائف إقامة نظام لإدارة الموارد البشرية قائم على مبادئ الجدارة، ويحقق العدالة والمساواة بين الموظفين، بحيث تكون قرارات إدارة الموارد البشرية مرتكزة إلى مرتكزات موضوعية ومحددة مسبقاً، ومرتبطة بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، يخضع لها الأفراد بصورة متساوية. وهكذا، ففي مجال شغل الوظائف العامة يساعد تصنيف الوظائف على تنظيم وتيسير عملية التوظيف وفقاً لمبادئ الجدارة، حيث إن التصنيف يؤدي إلى تجميع الوظائف المتشابهة في نوع العمل ومستوى الصعوبة ومطالب التأهيل في فئات واحدة. الأمر الذي من شأنه تسهيل عملية استقطاب الأفراد للوظائف الشاغرة، حيث يمكن وضع إعلانات شاملة للوظائف تعبر عن طبيعة واجبات الوظائف الشاغرة ومسؤولياتها.

كما يمكن من تصميم إجراءات موحدة للاختيار للمتقدمين للوظائف المتماثلة في الواجبات والمسؤوليات. وهكذا يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وفقاً لمعايير موضوعية موحدة. علاوة على ذلك، فإن التصنيف الوظيفي يساعد المتقدمين للوظائف على دراسة الوظائف المتقدمين عليها من حيث طبيعة أعمالها وصعوبتها ومتطلباتها والمزايا التي يحصلون عليها ومقارنتها بالوظائف الأخرى، الأمر الذي يساعدهم على اتخاذ القرار المناسب في تحديد الوظيفة المناسبة التي يمكنهم التقدم عليها، ويسهل لهم التكيف مع الوظائف بعد تعيينهم عليها. وفي مجال النقل الوظيفي، فإن وجود قواعد موحدة لتصنيف الوظائف يؤدي إلى تيسير عملية النقل بين الوظائف سواء داخل الجهاز الواحد أم بين الأجهزة المختلفة. حيث إن التصنيف يؤدي إلى تقسيم الوظائف في فئات وفقاً لمسؤولياتها وواجباتها، الأمر الذي يسهم في توحيد الأسماء الوظيفية وتوحيد الهيكل التنظيمي للأنشطة في الجهات المختلفة، وتوحيد نوع ومستوى الواجبات والمسؤوليات المتجانسة، وكذلك الشروط المطلوبة لشغل الوظائف المتماثلة. الأمر الذي من شأنه تسهيل النقل من وظيفة لأخرى عند الحاجة على أسس سليمة وموضوعية.

وفي مجال الترقية، يساعد تصنيف الوظائف على بناء نظام موضوعي للترقية، حيث يتم تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعة واحدة وترتيبها تصاعدياً، الأمر الذي ييسر من عملية الترقية ويجعلها قائمة على مرتكزات موضوعية عادلة.

كما أن فرص الترقى المتاحة للموظف تكون واضحة، فطريق الترقية للموظف يكون من فئة إلى فئة أعلى ضمن مجموعة الفئات التي تنتمي إليها وظيفته. وفي مجال تقويم الأداء الوظيفي يساعد تصنيف الوظائف على وضع معايير موضوعية للتقويم مرتبطة بمهام الوظيفة، الأمر الذي يسهم في دقة التقويم واستبعاد العوامل الشخصية فيه.

وفي مجال التدريب الوظيفي، فإن توضيح تصنيف الوظائف لواجبات الوظائف ومسؤولياتها، يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب موضوعي، ويسهل من تخطيط وتصميم برامج التدريب والتطوير للموظفين على أساس تلك الواجبات والمسؤوليات.

٧-إجراء الدراسات والمسوحات

يمكن التصنيف الوظيفي من إجراء الدراسات والمسوحات وعقد المقارنات الإحصائية بين الوظائف سواء داخل الجهات، أم بينها، وبين قطاعات العمل المختلفة، وحتى بين الدول فيما يتعلق بشؤون الموارد البشرية، الأمر الذي يساعد على إظهار العديد من الاتجاهات والمؤشرات العامة من حيث التوظيف والترقية والنقل والتدريب وتقييم الأداء الوظيفي وغيرها من الأمور التي يمكن تبادل المعلومات بشأنها والإفادة منها في مجالات متعددة.

مشكلات تصنيف الوظائف

بالرغم من المزايا العديدة التي يحققها تصنيف الوظائف، إلا أنه يثير عدداً من المشكلات التي يجب التنبيه إليها والعمل على التخفيف من آثارها السلبية. ويمكن تلخيص أهم هذه المشكلات فيما يلي:

١. إن عملية تصنيف الوظائف شاقة ومعقدة، وتستلزم الكثير من الوقت والمال والجهد. كما تستلزم توافر الكفاءات المناسبة لإعدادها وتنفيذها ومتابعة تطبيقها.
٢. جمود الهيكل الوظيفي، وافتقاره إلى المرونة الكافية للوفاء بالاحتياجات الخاصة بكل منظمة، ومقابلة التغيرات التي تطرأ في مجال الوظائف العامة. فبالرغم من المزايا العديدة التي يوفرها التصنيف في وضع قواعد موحدة لإدارة الموارد البشرية، إلا أنه من ناحية أخرى، قد يتجاهل الفروق الفردية بين الموظفين والحاجات الخاصة للمنظمات. فعلى سبيل المثال، فإن عملية نقل الأفراد بين الوظائف تتقيد بتوافر شروط الوظائف التي ينتقل إليها الأفراد، بغض النظر عن القدرات الفعلية لديهم، الأمر الذي قد لا يؤدي إلى الاستفادة الكاملة من مهارات وقدرات الأفراد.

فإذا كانت لوائح الخدمة المدنية تشترط توافر مؤهل في الحاسب الآلي لوظيفة مبرمج حاسب آلي، فلا سبيل إلى نقل موظف إلى هذه الوظيفة إلا إذا توافر لديه الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة، فلا سبيل إلى نقله إلى هذه الوظيفة رغم أنه يستطيع القيام بمهامها بكل كفاءة واقتدار. لذلك، فثمة وجهة نظر

تري أن تصنيف الوظائف " يجري ضد فكرة التنظيم كهيكل انسيابي قادر على التكيف وسرعة التغير، وموجه نحو حل المشكلات وتحفيز الأفراد ".
٣. من بين الانتقادات التي توجه لتصنيف الوظائف أنه قد يجرّد الموظف من الصفة الإنسانية. ففي كثير من الأحيان فإن تصنيف الوظائف لا يأخذ في الحسبان البعد الإنساني للوظائف، حيث يتم النظر إلى المنظمات على أنها مجموعة من الوظائف أو التخصصات التي يتم التنسيق فيما بينها عن طريق التدرج الهرمي، بصرف النظر عن الأفراد الذين يشغلون الوظائف.

٤. قد يتمخض عن تصنيف الوظائف تخفيض بعض الوظائف إلى مستوى أدنى مما هي عليه في الهيكل التنظيمي الحالي، الأمر الذي يعني تقليل المزايا التي يتمتع بها شاغلو هذه الوظائف، ومن ثم التأثير سلباً على روحهم المعنوية.
٥. إن تصنيف الوظائف، مثله مثل أي نظام آخر، قد يتقادم ويصبح محدود الفائدة، وذلك بفعل تقادم أوصاف الوظائف نتيجة لما يطرأ على الوظائف من تغييرات بسبب التغيير في طبيعة الأعمال وأساليب وأدوات الأداء فيها والعلاقات التنظيمية بين الوظائف.

٦. كثيراً ما يفترض نظام التصنيف إلى الوضوح في الناحية العملية بالقدر نفسه من الوضوح من الناحية النظرية الأمر الذي قد يترتب عليه ظهور نوع من المقاومة ضد نظام التصنيف من قبل الموظفين.

المبادئ الأساسية لتصنيف الوظائف

لتجنب الكثير من المشكلات التي قد يثيرها تصنيف الوظائف، ولتحقيق الغايات المرجوة منه، هناك عدد من المبادئ الأساسية التي ينبغي مراعاتها في هذا المجال، حتى يقوم التصنيف على أساس سليم يكفل له النجاح ويمكنه من التغلب على المصاعب والعقبات التي قد تعترض سبيله. ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:
١. يجب تصنيف الوظائف وليس الأشخاص. فالتصنيف يكون للوظيفة، بصرف النظر عن من يشغلها، وينبغي ألا يتأثر تصنيف الوظيفة بالصفات الشخصية لمن يشغلها.

٢. يجب أن يتم تجميع الوظائف في فئات بناء على نوعية واجباتها ومدى صعوبة مسؤولياتها. وينبغي أن تؤلف الواجبات والمسؤوليات لأية وظيفة الخصائص الأساسية التي تميزها عن غيرها من الوظائف أو تجعلها مشابهة لها. كما يجب أن يؤدي تصنيف الوظائف إلى إنشاء مستويات دقيقة ومتناسقة من المراتب للوظائف، بحيث يتم تحقيق مبدأ الأجر المتساوي للأعمال المتشابهة، وبحيث يزيد الأجر بزيادة صعوبة العمل، والعكس صحيح. وبصورة عامة، ينبغي أن يؤدي التصنيف إلى معاملة الوظائف المتماثلة أو المتشابهة في طبيعة العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل معاملة واحدة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية.
٣. يجب أن يكون نظام التصنيف عملياً وقابلاً للتطبيق، ومفهوماً من قبل المديرين

والموظفين، ومرتبطةً بالنشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية وأعمالها. كما ينبغي أن يتصف بالمرونة، حتى يمكن مراعاة المتغيرات المستجدة في مجال الوظائف، وحتى يمكن بالتالي إجراء التغييرات اللازمة عليه وتطويره عند الحاجة بسهولة.

المراحل الرئيسية لتصنيف الوظائف

تهدف عملية تصنيف الوظائف في الأساس إلى تجميع الوظائف في مجموعات وفئات بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل، ومستوى الصعوبة ومقدار المسؤولية، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء مهامها. ولتحقيق ذلك فإن تصنيف الوظائف يتم وفقاً لعدد من المراحل المتتابعة. ففي البداية يتم جمع المعلومات عن الوظائف، ثم تحليلها ووصفها، يلي ذلك تكوين المجموعات والفئات الوظيفية، وإعداد مواصفات لكل فئة، يلي ذلك مرحلة إلحاق الفئات بالمراتب المناسبة لها، ثم إلحاق الوظائف بالفئات المناسبة لها، ثم ترميز الوظائف، وبعد ذلك يتم إصدار دليل التصنيف، وتنفيذ نظام التصنيف، وأخيراً متابعة تنفيذه.

المرحلة الأولى: جمع الحقائق والمعلومات عن الوظائف

تبدأ عملية التصنيف بجمع المعلومات اللازمة عن الوظائف لتحديد واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها. وتعد هذه المرحلة عنصراً أساسياً في عملية تصنيف الوظائف، فكل المراحل التالية تكون عديمة القيمة إذا كانت مبنية على معلومات غير مناسبة.

المرحلة الثانية: تحليل الوظائف

في هذه المرحلة يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها عن الوظائف من حيث واجباتها ومسؤولياتها، حتى يمكن الوقوف على خصائصها ومقوماتها الأساسية.

المرحلة الثالثة: تحديد أوصاف الوظائف ومواصفاتها

تمثل الأوصاف والمواصفات الوظيفية السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات والمؤهلات اللازمة لوظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف. وبما أن الوظيفة هي التي يتم تصنيفها، وليس الشخص الذي يشغلها، لذا فإن فهم الوظيفة موضع التصنيف يعد أساسياً العملية التصنيف. لذا ينبغي إعداد الأوصاف والمواصفات الوظيفية بعناية لتعكس الملامح الهامة والمتطلبات الأساسية للوظائف حتى يمكن تصنيفها على نحو سليم ومناسب.

المرحلة الرابعة: إنشاء مجموعات الوظائف وفئاتها

يتم إنشاء المجموعات والفئات الوظيفية من خلال خطوتين رئيسيتين: الخطوة الأولى تتضمن تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل، أما الخطوة الثانية فتتضمن تصنيف تلك الوظائف على أساس مستوى صعوبة العمل وأهمية المسؤوليات، وتتم هاتين الخطوتين على النحو التالي:

أولاً - تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل

في هذه الخطوة يتم تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل فقط (بصرف النظر عن درجة الصعوبة أو مستوى المسؤولية)، ويتم ذلك وفق الخطوات الفرعية التالية:

١. تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة عريضة واسعة المدى، بحيث تمثل كل مجموعة إحدى مجالات النشاطات الأساسية في الخدمة المدنية. وهكذا يمكن تقسيم وظائف الخدمة المدنية على هذه الأساس إلى مجموعة عامة للوظائف الإدارية، ومجموعة عامة للوظائف التعليمية، ومجموعة عامة للوظائف الدبلوماسية، ومجموعة للوظائف الحرفية، ... إلخ.

٢. تقسيم كل مجموعة عامة إلى مجموعات فرعية تسمى مجموعات نوعية، تضم كل مجموعة منها جميع الوظائف التي تدخل في نطاق مهنة معينة أو خدمة متماثلة أو أوجه نشاطات متقاربة ومتراصة. وهكذا يمكن تقسيم المجموعة العامة للوظائف التخصصية، على سبيل المثال، إلى المجموعة النوعية للوظائف القانونية، والمجموعة النوعية للوظائف الهندسية، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية، إلخ.

٣. تقسيم كل مجموعة نوعية إلى مجموعات متخصصة تسمى مجموعات أو سلاسل فئات، تتضمن كل مجموعة منها الوظائف التي تتميز بتخصص فرعي داخل المهنة الواحدة. وهكذا يمكن تقسيم المجموعة النوعية للوظائف الهندسية، على سبيل المثال، إلى مجموعة فئات وظائف الهندسة المدنية، ومجموعة فئات وظائف الهندسة المعمارية، ومجموعة فئات وظائف الهندسة الكيميائية، ... إلخ.

وهكذا فإنه بتكوين مجموعات الفئات تتكون مجموعات للوظائف تتشابه كل منها في نوع العمل، ولكن تختلف في مستوى صعوبة المسؤوليات. فعلى سبيل المثال، في داخل مجموعة فئات الوظائف الإدارية توجد فئات وظائف، مثل: مدير فرع، مدير إدارة، رئيس قسم، مدير شعبة، وكل فئة من هذه الفئات تتشابه في نوع العمل، إلا أنها تختلف من حيث مستوى صعوبة المسؤوليات. لهذا، فإن الخطوة التالية لعملية إنشاء مجموعات الوظائف وفئاتها، تتضمن تقسيم كل مجموعة من مجموعات الفئات، وفقاً لمستوى صعوبتها وأهمية مسؤولياتها، إلى عدد من الفئات تمثل كل فئة منها مستوى معين من الصعوبة والمسؤولية.

ثانياً - تقسيم الوظائف وفقاً لمستوى صعوبة العمل وأهمية المسؤوليات

بعد الانتهاء من الخطوة التي تم فيها تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل إلى مجموعات عامة رئيسية، ثم إلى مجموعات نوعية (مهن)، ثم إلى مجموعات أو سلاسل فئات (تخصصات)، تبدأ الخطوة الثانية من تكوين مجموعات الوظائف، التي تتضمن تقسيم كل مجموعة فئات (سلسلة فئات) إلى عدد من المستويات المتجانسة في مستوى صعوبة العمل وأهمية مسؤولياته. ويتم تنفيذ هذه الخطوة على النحو التالي:

١. ترتيب الوظائف التي تتضمنها كل مجموعة فئات في نظام رأسي متدرج وفقاً لمستوى صعوبة أعمالها وأهمية مسؤولياتها، وذلك بمقارنة أعمال كل وظيفة من وظائف مجموعة الفئات الواحدة بأعمال الوظائف الأخرى في المجموعة نفسها. وينتج عن ذلك ترتيب الوظائف الداخلة مجموعة فئات من الوظائف الأقل صعوبة ومسؤولية إلى الوظائف الأكثر صعوبة ومسؤولية.

٢. يلي ذلك تقسيم الوظائف، بعد أن تم ترتيبها وفقاً لمستوى صعوبتها ومسؤولياتها، إلى عدد من المستويات يسمى كل مستوى منها فئة. وينتج عن ذلك أن تكون الوظائف داخل كل مجموعة فئات مقسمة وفقاً لمستوى صعوبتها ومسؤولياتها إلى عدد من المستويات، وكل مستوى من هذه المستويات ممثل فئة معينة.

والآن تكون كل مجموعة فئات مكونة من فئات متدرجة وفقاً لدرجة صعوبتها من أدنى فئة إلى أعلى فئة في تخصص واحد. وهكذا فإن وظائف الهندسة المدنية تقسم إلى فئات رئيسة متدرجة، فتكون هناك فئة وظائف مهندس مساعد، وفئة وظائف مهندس، وفئة وظائف مهندس مشرف، وفئة وظائف كبير مهندسين، وفئة وظائف مهندس مستشار.

فبالرغم من تشابه هذه الفئات في طبيعة العمل، إلا أن كل منها يختلف في المسؤوليات. كذلك فإن الوظائف الفنية تتضمن عدداً من المستويات المتدرجة من حيث المسؤولية والصعوبة، تبدأ بفئة فني مساعد، ثم فني ثاني، ثم فني أول، ثم رئيس فنيين ثاني، وتنتهي بفئة رئيس فنيين أول. وكل فئة من هذه الفئات تضم جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل، ويطلق عليها اسماً وظيفياً واحداً، وتخضع لقواعد ومعاملة موحدة في كافة شؤون الموارد البشرية.

ونتيجة لتقسيم مجموعات الفئات في فئات متدرجة حسب درجة الصعوبة والمسؤولية يتكون نطاق أو مدى معين من الصعوبة والمسؤولية لكل مجموعة فئات. ويمثل نطاق الصعوبة والمسؤولية المسافة بين أول مستوى وآخر مستوى في مجموعة الفئات. ومن ثم فإن نطاق الصعوبة والمسؤولية يمثل سلسلة المستويات التي تحتوي عليها مجموعة الفئات. وهكذا فإن مجموعة الفئات تصبح هي المسار الطبيعي للترقية، حيث يتكون السلم الطبيعي للترقيات من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها داخل مجموعة الفئات الواحدة.

ولما كانت مستويات الصعوبة والمسؤولية بالنسبة لأعمال الوظائف في مجموعة الفئات الواحدة متدرجة، وليس ثمة حدود أو فواصل واضحة تماماً بين هذه المستويات، فإنه يمكن، من الناحية النظرية، أن يتكون عدد كبير من الفئات حسب تدرج مستويات تلك الفئات. وليس هناك معايير محددة تماماً لعدد مستويات الفئات

داخل كل مجموعة من مجموعات الفئات، إذ إن ذلك يخضع للسلطة التقديرية للمختصين.

خطوات تكوين المجموعات الوظيفية وفئاتها

١. تكوين المجموعات العامة

يتم تجميع جميع الوظائف في مجموعات عامة، بحيث تتضمن كل مجموعة عامة الوظائف التي تشترك في خصائص عريضة مشتركة فيما بينها. مثلاً، يتم تقسيم الوظائف إلى: المجموعة العامة للوظائف التخصصية، والمجموعة العامة للوظائف التعليمية، والمجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية.

٢. تكوين المجموعات النوعية

يتم تقسيم كل مجموعة عامة إلى مجموعات نوعية، بحيث تشمل كل مجموعة نوعية الوظائف التي تنتمي إلى مهنة محددة. مثلاً يتم تقسيم المجموعة للوظائف التخصصية إلى: المجموعة النوعية للوظائف الهندسية، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية، والمجموعة النوعية للوظائف القانونية.

٢. تكوين مجموعات الفئات

تم تقسيم كل مجموعة نوعية إلى مجموعات فئات، بحيث تتضمن كل مجموعة فئات الوظائف التي تنتمي إلى تخصص واحد داخل المهنة الواحدة، ولكن تختلف عن بعضها من حيث درجة صعوبة العمل ومسؤولياته. مثلاً، يتم تقسيم المجموعة النوعية للوظائف الهندسية إلى مجموعة فئات وظائف الهندسة المدنية، ومجموعة فئات وظائف الهندسة الميكانيكية، ومجموعة وظائف الهندسة الكيميائية.

٣. تكوين الفئات الوظيفية

يتم تقسيم كل مجموعة فئات إلى فئات، بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل ومستوى صعوبته ومسؤولياته وواجباته ومطالب التأهيل اللازمة لأدائه، وبالتالي تعطي اسماً وظيفياً واحداً، وتعامل معاملة واحدة بالنسبة لكافة أمور إدارة الموارد البشرية. مثل، تقسيم مجموعة فئات وظائف الهندسة المدنية إلى: فئة مساعد مهندس، وفئة مهندس، وفئة رئيس مهندسين.

المرحلة الخامسة: إعداد مواصفات الفئات الوظيفية

بعد الانتهاء من مرحلة تكوين الفئات الوظيفية، تأتي مرحلة تحديد المواصفات لكل فئة منها. ومواصفات الفئات عبارة عن بيان مكتوب لكل فئة وظيفية يتضمن وصف إجمالي عام للوظائف التي تتضمنها، ويظهر الخصائص التي تنتم بها الفئة وتميزها عن غيرها من الفئات الأخرى. ومواصفات الفئات مهمة لتصنيف الوظائف بقدر أهمية مواصفات الوظائف لعملية التوظيف؛ لأن هذه المواصفات تشكل المعيار الأساس الذي يتم على أساسه تحديد الاسم، والفئة، والمرتبة المناسبة لكل وظيفة.

وتنبغي الإشارة إلى أن مواصفة الفئة هي وصف عام وإجمالي للجوانب الأساسية التي تشترك فيها الوظائف التي تشتمل عليها الفئة، وليس وصفاً تفصيلياً لكل وظيفة تشتمل عليها الفئة الواحدة. حيث إن الوصف التفصيلي لكل وظيفة يتم في وثيقة "وصف الوظيفية" الخاصة بكل وظيفة مفردة. وثمة عوامل أساسية ينبغي مراعاتها، قدر الإمكان، عند إعداد مواصفات الفئات، ومن أهمها، ما يلي:

١. أن تعبر بإيجاز عن خصائص وظائف الفئة.
 ٢. أن تبرز الخصائص التي تميز وظائف الفئة عن غيرها من وظائف الفئات الأخرى.
 ٣. أن تبرز الجوانب التي تشكل الأساس لتحديد المرتبة المناسبة للفئات، وتحديد الفئة المناسبة للوظائف.
 ٤. أن تقتصر على ذكر أمثلة عن الأعمال الشائعة في وظائف الفئة، دون السرد التفصيلي لجميع الأعمال التي تتضمنها وظائف الفئة.
 ٥. أن تتصف بالمرونة بحيث تسمح للرئيس المباشر بإسناد بعض الأعمال ذات العلاقة إلى المروءوس، إذا اقتضت ظروف العمل ذلك.
- ومن أهم العناصر التي تشتمل عليها مواصفات الفئة ما يلي:
١. اسم الفئة: يطلق على كل فئة من الفئات اسماً معيناً يعبر عن الطبيعة الأساسية لنوع العمل للوظائف التي تتضمنها الفئة، ويميزها عن الفئات الأخرى، ويكون دالاً على المستوى النسبي لصعوبة أعمال وظائفها. ويطلق هذا الاسم على الفئة وعلى كل وظيفة تدخل فيها.

٢. تعريف عام للفئة: هنا يتم وصف الخصائص العامة الأساسية المميزة للوظيفة، بتقديم شرح موجز لواجبات الوظيفية ومسؤولياتها، ونوع الإجراءات والمهام التي ينبغي اتباعها، ومقدار الإشراف المتلقي.

٣. الملامح الأساسية المميزة للفئة: يقصد بالملامح المميزة لعمل الفئة الخصائص الأساسية التي تؤكد على الحدود الفاصلة بين وظائف كل فئة وغيرها من الفئات الأخرى، من حيث مستوى الصعوبة. ويتم ذلك عن طريق إظهار الجوانب التي تبرز مستوى الصعوبة في أعمال وظائف الفئة وأهمية مسؤوليات تلك الأعمال. ومن أهم هذه الجوانب التي ينبغي إبرازها في هذا الصدد، ما يلي:

(أ) نوع الإشراف الواقع على وظائف الفئة.

(ب) نوع الإشراف الذي تمارسه وظائف الفئة على الأعمال الأخرى، وعدد العاملين أو الوحدات التنظيمية التي يقع عليها الإشراف، وأنواع الأعمال التي يباشرها هؤلاء العاملون.

(ت) نوع المراجعة التي تخضع لها أعمال وظائف الفئة، ومدى تكرارها، ومن الذي يقوم بها، والغرض منها.

(ث) ما يستلزمه أداء أعمال وظائف الفئة من إصدار قرارات أو تعليمات أو التقدم بتوصيات.

(ج) الاتصالات التي يستلزمها أداء العمل والغرض منها ومدى تكرارها. او (و) المسؤوليات التي تتضمنها وظائف الفئة من النواحي المالية أو مسؤوليات حفظ الأصناف أو الوثائق، وما إلى ذلك. (ز) ما ينتج من مسؤوليات عن الأخطاء في العمل.

(ح) ظروف العمل ومخاطرة.

٤. أمثلة تصويرية للأعمال التي تتضمنها وظائف الفئة: يفصل هذا الجزء، إلى حد بعيد، الوصف العام للفئة، ويتضمن عينة ممثلة للواجبات والمسؤوليات، وليس كل الأعمال. ويراعي في اختيار الأمثلة أن تكون من النوع الذي يوضح السمات الشائعة في معظم وظائف الفئة، وأن تكون من النوع الذي يوضح السمات المميزة لهذه الأعمال، ويبرز مستوى الصعوبة وأهمية المسؤولية فيها. ومن الضروري الاهتمام بالواجبات التي تشغل معظم الوقت وإهمال الأعمال التي تكون بصفة مؤقتة أو طارئة.

٥. الحد الأدنى من المهارات والقدرات والمعارف، وما تتطلب من مؤهلات علمية وخبرات عملية لازمة لشغل وظائف الفئة.

مثال: فئة وظائف باحثي تخطيط القوى العاملة

اسم الفئة: باحث تخطيط قوى عاملة.

تعريف عام بالفئة.

تختص وظائف هذه الفئة بإعداد الأبحاث والدراسات في مجال تخطيط وتطوير القوى العاملة في الخدمة المدنية، ومصادرها المختلفة، وذلك بهدف تطوير كفاءاتها وزيادة إنتاجها، وما يستدعيه ذلك من التنسيق مع تلك المصادر. كما تتضمن تحديد المعايير والقواعد المناسبة لاحتياجات الجهات الحكومية من القوى العاملة، والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذا المجال.

الملامح الأساسية المميزة للفئة: يتضمن العمل الأساسي للفئة القيام بإجراء الدراسات والأبحاث في مجال القوى العاملة. وتخضع الفئة للإشراف عام، ومراجعة عامة لنتائج الأعمال، ولا تمارس مسؤوليات إشرافيه. ويتطلب عمل الفئة تقديم توصيات لتطوير العمل. وتتطلب إجراء اتصالات دورية مع وحدات تنظيمية داخل الجهة وخارجها لتبادل المعلومات في مجال القوى العاملة. ويتم أداء العمل فيها في ظروف عادية.

أمثلة تصويرية لأهم واجباتها ومسؤولياتها:

- إعداد الدراسات والأبحاث عن مصادر القوى العاملة داخل المملكة وخارجها، ومدى ملائمتها للعمل الحكومي ومحاولة نشر الوعي الوظيفي.

- إعداد الأبحاث والدراسات عن الأنظمة واللوائح في الخدمة المدنية، واقتراح

التعديلات عليها والعمل على تطوير أنشطتها في مجال القوى العاملة.
- إعداد الخطط التطويرية للقوى العاملة في الجهات الحكومية لمواجهة احتياجات خطط وبرامج التنمية، مع شرح تلك الخطط والبرامج ومتابعة مدى تقدمها ومعالجة سلبياتها.

- تحليل مشكلات الوظائف في الجهات الحكومية، واستنتاج احتياجاتها من القوى العاملة، وتقديم المقترحات المناسبة لسد تلك الاحتياجات، واقتراح الأعداد المناسبة من الوظائف التي يجب اعتمادها وفق المعايير المناسبة.

- الاتصال بمصادر القوى العاملة والتنسيق معها، وتوضيح أهمية العرض والطلب لأخذ ذلك في الحسبان.

أمثلة للمعارف والقدرات والمهارات المطلوبة للفئة:

- معرفة بالأسس والمفاهيم والمبادئ النظرية وتطبيقاتها في مجال تطوير القوى العاملة في الخدمة المدنية.

- معرفة بأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية في مجال التوظيف.

- معرفة بالتعليمات والتوجيهات وإجراءات العمل.

- معرفة بمصادر القوى العاملة وأنواعها ومستوياتها.

- قدرة على إعداد الدراسات والأبحاث في مجال القوى العاملة.

- قدرة على اقتراح الخطط والبرامج والبدائل المتنوعة لكيفية الاستفادة من القوى العاملة.

- قدرة على عرض النتائج والتوصيات بطريقة مقبولة.

- قدرة على التنسيق والاتصال بمصادر القوى البشرية أو الجهات التي تحتاج إلى تلك القوى.

- قدرة على إعداد الإحصائيات وتحليلها واستخراج مؤشراتها.

- قدرة على إقامة علاقات عمل فاعلة مع الآخرين والمحافظة عليها.

- قدرة على تطبيق المعارف السابقة بمهارة.

الحد الأدنى من المؤهل العلمي: درجة جامعية في تخصص الإدارة العامة، أو الاقتصاد.

الخبرة العملية

خبرة في مجال فئات ووظائف تخطيط القوى العاملة.

التدريب

دورة تدريبية في مجال القوى العاملة، أو الدراسات، أو البحوث، لمدة لا تقل عن ستة أسابيع.



المرحلة السادسة: ترميز المجموعات الوظيفية

يتم ترميز المجموعات الوظيفية بتخصيص رمز رقمي يدل عليها، ويميزها عن غيرها من المجموعات الوظيفية الأخرى. ويهدف ترميز المجموعات الوظيفية إلى تسهيل المعاملات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوضيح العلاقة، من حيث صعوبة العمل ومسؤوليته، بين كل فئة وغيرها من الفئات، سواء الداخلة معها في مجموعة الفئات نفسها، أم الواقعة ضمن مجموعات الفئات الأخرى. علاوة على تسهيل تحديد مجموعة الفئات، والمجموعة النوعية، والمجموعة العامة، والمرتبة التي تنتمي إليها كل فئة وظيفية، من خلال الرجوع إلى رموزها المحددة. ويتم ترميز المجموعات الوظيفية من خلال تخصيص الخانة الأولى من الأرقام التي يتكون منها الرمز الوظيفي للمجموعة العامة للوظائف (وإذا زاد عدد المجموعات العامة عن تسع، فيتم تخصيص الخانتين الأوليتين للمجموعات العامة). وتخصص الخانتين التاليتين للمجموعة النوعية، ويساعد هذا على تحديد موقع الوظيفة على نحو دقيق. ويخصص الرقمين التاليتين لمجموعة الفئة التي تقع ضمن هذه المجموعة النوعية، ويساعد هذا على تحديد موقع الوظيفة على نحو أكثر دقة، ويتم تخصيص الرقمين الأخيرين للمرتبة الوظيفية. وهكذا، على سبيل المثال، نجد أن ترميز المجموعات الوظيفية في المملكة، تم وفقاً للنظام التالي:

١. رموز المجموعات العامة من ٠-٩.
 ٢. رموز المجموعات النوعية تبدأ من ٠٠ ويمكن أن تستمر إلى ٩٩.
 ٣. رموز مجموعات الفئات تبدأ من ٠٠ ويمكن أن تستمر إلى ٩٩.
 ٤. رموز المراتب تبدأ من المرتبة الأولى حتى الخامسة عشرة.
- فعلى سبيل المثال، إذا علمنا أن الرمز ٣ مخصص للمجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، وأن الرمز ٣ مخصص للمجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين، وأن الرمز ١٦ مخصص لمجموعة فئات وظائف باحثي وأخصائي تخطيط القوى العاملة، وأن سلم المراتب في المملكة يتدرج من المرتبة الأولى حتى الخامسة عشرة، فعند قراءة الرمز الوظيفي ٣٠٣١٩١١ الوارد بدليل تصنيف الوظائف بالمملكة، نستدل بأن الرمز يشير إلى وظيفة تقع ضمن فئة أخصائي تخطيط قوى عاملة بالمرتبة الحادية عشرة، الداخلة في مجموعة فئات وظائف باحثي وأخصائي تخطيط القوى العاملة، التابعة للمجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين، التابعة للمجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.

المرحلة السابعة: تحديد العلاقات بين الفئات

في المرحلة الرابعة، مرحلة تكوين المجموعات الوظيفية وفئاتها، تم تحديد العلاقة بين الفئات الوظيفية من حيث نوع العمل، وعلى هذا الأساس تم تقسيم الوظائف، وفقاً لنوع العمل، إلى مجموعات عامة، ثم إلى مجموعات نوعية، ثم إلى مجموعات فئات. كذلك تم في تلك المرحلة تحديد العلاقة بين الفئات الواقعة في

مجموعة فئات واحدة على أساس مستوى صعوبة العمل ومسؤوليته، حيث تم ترتيب الوظائف الواقعة في كل مجموعة فئات ووفقاً لمستوى صعوبتها ومسؤولياتها، ثم تقسيمها إلى عدد من الفئات، بحيث إن كل فئة تتشابه من حيث نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية. ونتيجة لذلك، تحدد النطاق الكامل للصعوبة والمسؤولية في كل مجموعة من مجموعات الفئات من الفئة الأقل صعوبة ومسؤولية إلى الفئة الأكثر صعوبة ومسؤولية في مجموعة الفئات نفسها.

غير أن المراحل السابقة لم تحدد العلاقة بين الفئات الواقعة في مجموعات فئات مختلفة، من حيث مستوى صعوبة ومسؤولية العمل. لهذا، يتم في المرحلة الحالية تحديد العلاقة بين الفئات الواقعة ضمن مجموعات فئات مختلفة، من خلال تحديد القيمة النسبية الكل فئة ومستواها بالنسبة إلى الفئات الأخرى الواقعة في مجموعات الفئات الأخرى، بعد أن تم تحديد العلاقات بينها على أساس نوع العمل. وهكذا، على سبيل المثال، يمكن تحديد الأهمية النسبية للفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف الحاسب الآلي، مقارنة بالفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف التدريب، ومقارنة بالفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف المحاسبة، ومقارنة ببقية فئات الوظائف الواقعة في مجموعات الفئات الأخرى.

ويتم تحقيق ذلك من خلال تقسيم النطاق الكلي للصعوبة والمسؤولية الذي يغطي جميع مجموعات فئات الوظائف موضع التصنيف، إلى عدد من المستويات أو المراتب (تسمى مراتب التصنيف)، التي يتم تعريف كل منها ما يبرز خصائص الفئات التي تلحق بها، وبحيث تشمل كل مرتبة منها مستوى معين من الصعوبة والمسؤولية. وينتج عن ذلك الحصول على هيكل متدرج يتكون من عدد من المراتب تمثل كل منها مستوى معين من الصعوبة ويكون لكل منها تعريف معين يبين حدود هذه الصعوبة.

بعد ذلك يتم إلحاق الفئات بمراتب التصنيف المناسب لها، وذلك على أساس درجة صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء أعمال الوظائف في كل فئة، والذي يماثل مستوى الصعوبة والمسؤولية والمؤهلات التي تتضمنها المرتبة التي تلحق بها. وهكذا يتم وضع الفئة ذات الوظائف الأكثر صعوبة ومسؤولية بالمرتبة الأعلى، ويتم وضع الفئة ذات الوظائف الأقل صعوبة ومسؤولية بالمرتبة الأدنى. وينتج عن ذلك أن تتضمن كل مرتبة جميع فئات الوظائف التي تتماثل في مستوى صعوبة العمل ومسؤوليته، ومستوى المؤهلات اللازمة لأداء العمل، رغم اختلافها في نوع العمل. ويتم إلحاق الفئات بمراتب التصنيف المناسبة لها من خلال إجراء مقابلة بين مواصفة أعلى فئة في كل مجموعة للفئات وتعريف المراتب التي سبق إعدادها، ثم تحدد المرتبة المناسب للفئة الأعلى المشار إليها

وتدرج فيها. بعد ذلك تعقد المقابلة نفسها بالنسبة لأدنى فئة في مجموعة الفئات نفسها مع تعاريف المراتب ثم تحدد المرتبة المناسبة للفئة الأدنى المشار إليها. ثم تسند باقي فئات مجموعات الفئات التي تقع فيما بين الحدين الأعلى والأدنى، إلى المراتب المناسبة تباعاً، وبالتالي، وبالأسلوب السابق نفسه، بعد التحقق من تقريبها إلى أحد الحدين الأعلى أو الأدنى الذي تكون الفئة أقرب إليه، أو إلى الفئة التي ثبتت المرتبة المناسبة لها وفقاً للأسلوب نفسه، على أن يتم كل ذلك في ضوء المعرفة الدقيقة لعوامل تصنيف الوظائف، والفهم الواضح لتعاريف المستويات، والقدرة على الموازنة والمقابلة والحكم السليم.

وتلحق الفئات بمراتب التصنيف المناسبة لها على أساس مجموعات الفئات التي تنتمي إليها، مجموعة تلو الأخرى. فعلى سبيل المثال، يتم البدء بإلحاق فئات مجموعة فئات وظائف الطب البشري بالمراتب المناسبة لها، ثم مجموعة فئات وظائف الطب البيطري، ثم مجموعة فئات وظائف الصيدلة، وهكذا يستمر إلحاق الفئات بالمراتب المناسبة لها مجموعة تلو الأخرى إلى أن يتم إلحاق كل فئات الوظائف بالمراتب المناسبة لها. وبعد استكمال إسناد الفئات إلى مراتب التصنيف المناسبة لها على النحو السالف، يعد جدول بالمراتب والفئات الوظيفية، بحيث تتضمن كل مرتبة جميع فئات الوظائف التي تتماثل في درجة الصعوبة وأهمية المسؤولية رغم اختلافها في نوع العمل ومجال التخصص فيه.

وتنبغي الإشارة إلى أن مراتب التصنيف ليست بالضرورة المراتب التي يتضمنها سلم الرواتب. إذ إن تحديد الراتب المناسب لكل فئة تدخل فيه عوامل أخرى، مثل الأجور السائدة في سوق العمل، إلى جانب صعوبة ومسؤولية العمل. من ناحية أخرى، يمكن تحديد العلاقات بين الفئات باستخدام الأساليب الكمية لتقويم الوظائف، على النحو الذي سيتم توضيحه في الفصل القادم.

المرحلة الثامنة: إلحاق الوظائف المفردة بالفئات المناسبة لها

في هذه المرحلة يتم تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة وإلحاقها بها، وذلك من خلال مقابلة أوصاف الوظائف، التي تم تحديدها في عملية تحليل الوظائف، بمواصفات الفئات. والأساس في إلحاق الوظيفة بفئتها المناسبة هو نوع العمل، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل في الوظيفة. ولكن التقدير الشخصي للقائمين بالتصنيف يلعب دوراً أساسياً في تحديد الوظائف المناسبة لكل فئة، ولكن هذا التقدير ليس عشوائياً، بل يعتمد على خبرة المختص بالتصنيف وقدرته على مقارنة أوصاف الوظائف بمواصفات الفئات.

التصنيف السعودي الموحد للمهن:

تعتبر الهيئة العامة للإحصاء المرجع الرئيسي للبيانات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية، ولما شهدت المملكة عدة مبادرات لإعداد تصنيفات مهنية ووظيفية بجهات مختلفة من المملكة، وكذلك معايير مهنية متخصصة تؤثر بصورة مباشرة

على تصنيف المهن والوظائف بعدة جهات حكومية وخاصة، أصبح من الهام توحيد جميع تلك المبادرات والخروج بتصنيف شامل يتم العمل به في جميع الجهات الحكومية والخاصة ويكون المرجع الأساسي لجميع العمليات الإحصائية ذات العلاقة. وفي هذا الإطار كلفت الهيئة العامة للإحصاء بإعداد دليل لتصنيف جميع المهن والوظائف في المملكة العربية السعودية بما يغطي جميع الأنشطة الاقتصادية في المملكة بقطاعيها الحكومي والخاص بما يضمن وجود مرجع تصنيفي موحد ومتوائم محلياً ودولياً يتم استخدامه بشكل متسق من قبل جميع الجهات المعنية بالتصنيفات المهنية في المملكة العربية السعودية، وذلك كما جاء بقرار مجلس الوزراء رقم ٥٤٠ (بتاريخ ١٦ / ٩ / ١٤٤٠ هـ، البند الثاني):

١. تشكيل فريق فني في الهيئة العامة للإحصاء، يشارك فيه ممثلون من الهيئة، ومن وزارة الخدمة المدنية، ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وأمانة مجلس الخدمة العسكرية، ومركز المعلومات الوطني، وصندوق تنمية الموارد البشرية، وللفريق دعوة أي جهة أخرى يرى أهمية مشاركتها في أي من الموضوعات التي يبحثها ويدرسها.

٢. يعمل الفريق الفني على إعداد تصنيف سعودي موحد للمهن، يراعي فيه ما يأتي:

- أن يكون موائماً للتصنيف الدولي ٢٠٠٨، والتحديثات اللاحقة له.
- أن يحتوي على أوصاف مهنية منطلقة من أوصاف التصنيف المهني المعياري العربي، وأوصاف التصنيف لدى الجهات ذات العلاقة.
- على الفريق الفني الانتهاء من إعداد التصنيف خلال مدة لا تتجاوز ستة أشهر من تاريخ صدور القرار، ويرفع ما يتم التوصل إليه، لاستكمال الإجراءات النظامية اللازمة.

وبناءً عليه، تم تشكيل فريق فني في الهيئة العامة للإحصاء برئاسة الهيئة وعضوية عدد من الجهات الحكومية بالتعاون مع بيت خبرة متخصص بهدف مراجعة التصنيف السعودي الموحد للمهن الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ٥٤٠ (بتاريخ ١٦ / ٩ / ١٤٤٠ هـ بما يواءم مع التوجهات الاستراتيجية والتطورات التي تشهدها المملكة العربية السعودية والتي بدورها تطلبت القيام بعدد من التعديلات في بعض النواحي التصنيفية مع الأخذ بعين الاعتبار أفضل المستجدات والممارسات العالمية الحديثة في مجالات تصنيف المهن.

الأهداف العامة لمشروع مراجعة التصنيف السعودي الموحد للمهن

يهدف هذا المشروع إلى مراجعة جميع أدلة التصنيفات المهنية الحالية ومقارنتها بالممارسات الدولية الرائدة في هذا المجال مما يضمن الوصول إلى نظام

عصري ومتكامل لتصنيف المهن يلبي تطلعات الهيئة العامة للإحصاء. وبشكل عام سيشمل هذا المشروع على المراحل الرئيسية التالية:

١ . مراجعة التصنيفات الحالية المعتمدة في المملكة العربية السعودية ويشمل تصنيف الهيئة العامة للإحصاء، التصنيف المهني المعياري العربي المعتمد لدى وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وتصنيف الوظائف الحكومية المعتمد لدى وزارة الخدمة المدنية. ٢ . مراجعة عمليات الربط والمقارنة بين التصنيفات الثلاثة وتقديم التوصيات اللازمة لضمان المواءمة بينها.

٣ . إعداد دليل تصنيف المهن الموحد بالتنسيق مع الجهات الحكومية ذات العلاقة عندما تدعو الحاجة إلى ذلك.

٤ . إعداد الأوصاف المهنية لجميع المهن المتفق عليها بالحد التصنيفي المعتمد في دليل التصنيف الجديد.

٥ . تقديم الدعم الفني في مرحلة التطبيق بعد اعتماد التصنيف السعودي الموحد للمهن.

وتهدف هذه المنهجية إلى عرض عملية مراجعة التصنيف السعودي الموحد للمهن، مع مراعاة المواءمة مع التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO-08)، متضمناً:

١ . منهجية التصنيف

٢ . هيكليّة التصنيف مراعيًا المواءمة مع التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO-08)

٣ . معايير إعداد قوائم المهن وقواعد التسميات للمهن

٤ . دليل المهن موضحاً المجموعات الرئيسية والحدود التصنيفية

٥ . الأوصاف المهنية للمهن المدرجة بالدليل

وفي هذا الصدد، يهدف هذا التقرير إلى عرض المعايير العامة للهيكلية المقترحة لنظام التصنيف المهني بما يشمل منهجية التصنيف والعناصر التي يتضمنها كالمؤهلات التعليمية وغيرها، بالإضافة إلى منهجية عملية الترميز.

منهجية التصنيف

تعرف عملية تصنيف المهن بأنها عملية شاملة ومتكاملة تهدف إلى تقسيم الأعمال لمهن مختلفة يتحدد في ضوئها نوع العمل وطريقة القيام بالمهام الموكلة ومتطلبات التأهيل، مما ينتج عن ذلك تقسيم المهن وفرزها بطريقة هرمية في مجموعات رئيسية تنفرع منها مجموعات فرعية ثم إلى مجموعات أصغر إلى أن يتم الوصول إلى المهن والتي تعتبر أدنى تقسيم مهني في قوائم المهن. وترتبط أهمية وجود نظام منهجي وعلمي لتصنيف المهن بمجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها بما يلي:

- تجميع البيانات الإحصائية عن توافر المهن في سوق العمل بسهولة ودرجة عالية من الدقة والتفصيل.
- مطابقة احتياجات سوق العمل مع المهن المتاحة والتعرف على الفجوات.
- وضع خطط لسد فجوة العرض والطلب لسوق العمل السعودية من خلال العمل مع الجهات المؤهلة للمهن مثل وزارة التعليم وغيرها.
- توفير لغة مشتركة لكافة إدارات الموارد البشرية بالقطاعين الحكومي والخاص على صعيد كافة القطاعات الاقتصادية بالمملكة.
- ويتبنى التصنيف السعودي الموحد للمهن الإطار الأساسي للتصنيف المعياري الدولي للمهن 2008-ISCO والذي طورته منظمة العمل الدولية. ويعد التصنيف المعياري الدولي للمهن تصنيفاً منظماً يتكون من أربعة حدود تصنيفية حسب التسلسل المهني ويسمح بتصنيف جميع المهن في العالم إلى 436 مجموعة موحدة. وقد تبنى التصنيف السعودي الموحد للمهن أيضاً تعريف المهنة كما جاء بالتصنيف المعياري الدولي للمهن كما يلي:
- تشير المهنة الى نوع العمل المؤدى في الوظيفة. وعليه تُعرف المهنة على أنها: "مجموعة من الوظائف التي تتصف مهامها وواجباتها الرئيسية بدرجة عالية من التشابه".
- ويفرق التصنيف الدولي بين المهن والوظائف بحيث يقتصر التصنيف على المهن لتحقيق المعايير المتبعة في إعداد التصنيف. ويعرف التصنيف المعياري الدولي للمهن ISCO-08 الوظائف بأنها: "مجموعة المهام والواجبات التي يؤديها أو المفترض أن يؤديها، شخص واحد لصاحب عمل معين، بما في ذلك العمل الحر". كما يتبنى التصنيف السعودي الموحد للمهن مجموعة من المعايير العالمية التي تتوخاها الدول عند تطوير أنظمة تصنيف المهن الموحدة على المستوى الوطني والتي يمكن تلخيصها بما يلي:
- المواءمة: وهو أن يكون نظام التصنيف المتبع متوائماً ومتوافقاً مع أنظمة التصنيف الدولية وأفضل الممارسات العالمية في هذا المجال.
- المنطقية: وهو أن يتم بناء عملية الفرز أو التجميع على أسس منطقية وفقاً للغرض الذي تخدمه.
- الاتساق: وهو أن يكون الأسلوب المستخدم عام ومتسق بحيث تطبق قواعده بسهولة دون الحاجة لتطبيق قواعد خاصة لتجميع أو تقسيم بعض المهن.
- الشمولية: وهو أن يكون الأسلوب المستخدم شامل بشكل يتسع لجميع أنواع المهن وإتاحة الفرصة لتفصيلها على وظائف.

- الدقة والوضوح: وهو أن يشتمل نظام التصنيف على تعريفات وصفية واضحة لجميع المهن.
- سهولة الاستخدام: وهو أن يشتمل نظام التصنيف على أدلة إرشادية واضحة تسهل عملية استخدامه وتحديثه بصفة مستمرة. وتعتمد عملية مراجعة التصنيف السعودي الموحد للمهن على المنهجية التالية:
- اتباع معايير ومحددات التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO-08)
- اتباع الأسلوب المهاري لتصنيف المهن (٤ مستويات مهارة وتعريفاتها)
- مطابقة الحدود التصنيفية) أربعة حدود تصنيفية حيث يضع الحد التصنيفي الأعلى مستوى المهارة لجميع الحدود التالية)
- استخدام مسميات الحدود التصنيفية كما ورد بالتصنيف الدولي ISCO-08 (وأعدادها) وتشمل ١٠ مجموعات رئيسية تتفرع نوعياً وصولاً للحد الرابع وهو الوحدة التي يتم عليها حصر المهن)
- استخدام طريقة الترميز المتبعة بالتصنيف الدولي ISCO-08 ومطابقتها وفيما يلي عرض الأسلوب المتبع لهيكلة التصنيف السعودي الموحد للمهن بما يحقق المواءمة مع التصنيف المعياري الدولي للمهن ISCO-08:
- ١. تحديد المجموعات الرئيسية
- تعتبر عملية تحديد المجموعات لقوائم المهن هي الحجر الأساس لعملية التصنيف والذي تعتمد عليه جميع عمليات الفرز والتجميع اللاحقة.
- تحديد المجموعات الرئيسية عن طريق مستوى المهارة تعرف المهارة بأنها القدرة على القيام بالمهام والواجبات المرتبطة بعمل معين، ويعني مستوى المهارة بقياس مدى تعقيد ونطاق المهام والواجبات التي يتعين القيام بها. ومن خلال تحديد مستوى المهارة اللازم للقيام بالعمل، يتم تحديد المجموعات العامة ابتداءً من الوظائف الإشرافية والتخصصية التي تتطلب درجة تأهيل علمي مرتفعة ويتدرج تنازلياً لمستويات المهارة الأخرى حتى الوصول إلى المستوى الأدنى من المهارة في الأعمال اليدوية التي لا تتطلب مستوى تعليمي متقدم، والتي يتطلب إنجازها توفر قدر محدود من المهارات العملية. ومن الجدير بالذكر أنه وبعد تحديد المجموعات الرئيسية في التصنيف على أساس مستوى المهارة يتم الاعتماد على أسلوب التخصص المهاري (التقسيم النوعي) (في تحديد وتبويب المجموعات الفرعية داخل المجموعات الرئيسية. ومن الشائع أيضاً في العديد من أنظمة التصنيف أن يتم اتباع أسلوب التخصص المهاري) (التقسيم النوعي) (في تحديد بعض المجموعات الرئيسية لأغراض موازنة وتبسيط عملية التصنيف على ألا يُخلَّ

ذلك بالمبدأ الرئيسي الذي يشترط أن تتضمن هذه المجموعات مهن بنفس المستوى المهاري المطلوب.

- مستويات المهارة

حددت مستويات المهارة المعتمدة في التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO-08) (الذي تبني بدوره التصنيف الدولي المعياري للتعليم) ISCED-11. وفيما يلي إيضاح مختصر حول مستويات المهارة الأربعة المعتمدة في التصنيف المعياري الدولي للمهن:

أ- مستوى المهارة الأول

يرتبط هذا المستوى المهاري بالمهن التي يتطلب إنجازها القيام بمهام بدنية ويدوية بسيطة وروتينية، وقد تتطلب استخدام أدوات يدوية، مثل المجارف، أو المعدات الكهربائية البسيطة مثل المكانس الكهربائية. ويمكن اشتراط إتمام التعليم الابتدائي أو المرحلة الأولى من التعليم الأساسي لتحقيق مستوى الكفاءة المطلوبة في أداء بعض الوظائف والمهن المدرجة ضمن هذا المستوى. وقد يُشترط الخضوع إلى فترة قصيرة من التدريب على رأس العمل لبعض الوظائف في هذا المستوى.

ب- مستوى المهارة الثاني

يرتبط هذا المستوى المهاري بالمهن التي يتطلب إنجازها القيام بمهام إجرائية بسيطة كتشغيل الآلات والمعدات الإلكترونية وقيادة المركبات وصيانة المعدات الكهربائية والميكانيكية وإصلاحها، إضافةً إلى معالجة المعلومات وتنظيمها وتخزينها. ويُشترط مستوى الكفاءة في الأداء المطلوب في المهن المدرجة ضمن هذا المستوى الحصول على التعليم المتوسط كحدٍ أدنى. وقد يُشترط الخضوع إلى فترة من التدريب على رأس العمل لبعض المهن في هذا المستوى، وفي بعض الحالات، قد تحل الخبرة والتدريب على رأس العمل محل التدريب المطلوب.

ت- مستوى المهارة الثالث

يرتبط هذا المستوى المهاري بالمهن التي يتطلب إنجازها القيام بمهام فنية وعملية معقدة تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة التجريبية والتقنية والإجرائية في مجال معين من المجالات المتخصصة. وتتحقق عادةً كفاءة الأداء في المهن على هذا المستوى نتيجة الدراسات في إحدى مؤسسات التعليم العالي لمدة تتراوح ما بين السنة والثلاث سنوات بعد الانتهاء من التعليم الثانوي، وهو ما يفضي عادةً إلى شهادة لا تعادل الشهادة الجامعية الأولى.

ث- مستوى المهارة الرابع

يرتبط هذا المستوى المهاري بالمهن التي يتطلب إنجازها توفر مهارات معقدة في حل المشكلات واتخاذ القرار والتفكير التحليلي مع تطبيق مجموعة واسعة من المعارف النظرية والواقعية في مجال متخصص. وتتحقق الكفاءة في الأداء في

هذا المستوى نتيجة الدراسات في إحدى مؤسسات التعليم العالي لمدة تتراوح ما بين ثلاث إلى ست سنوات، وهو ما يفضي إلى منح الشهادة الجامعية الأولى أو درجة أعلى منها. وفي بعض الأحيان قد تشترط بالإضافة إلى التعليم الرسمي، الخبرة الواسعة في مهنة ذات صلة والتدريب على رأس العمل.

٢ . تحديد الحدود التصنيفية (المجموعات التصنيفية)

- تحديد المجموعات الرئيسية والمجموعات التي تليها
تمت مطابقة الحدود التصنيفية الأربعة الأولى للتصنيف السعودي الموحد للمهن على الحدود التصنيفية للتصنيف المعياري الدولي للمهن، وذلك باتباع نفس آلية تجميع المهن إلى مجموعات نوعية) تجميع حسب نوع العمل ومجالاته (جميع الحدود التصنيفية التالية للحد الأعلى للتصنيف وهو المجموعة الرئيسية، والتي كما تم إيضاحه تحددت بناءً على مستوى المهارة. ويتميز التصنيف السعودي الموحد للمهن بإضافة الحد الخامس والأخير للتصنيف وهو حد المهنة.

٣ . أسلوب الترميز

- تحديد عدد أرقام الرمز التصنيفي للحدود التصنيفية
تم ترميز الأربع حدود التصنيفية للتصنيف السعودي الموحد للمهن بالاعتماد على نفس طريقة الترميز المتبعة بالتصنيف المعياري الدولي للمهن والتي تعين رقم واحد فقط لكل حد تصنيفي، ثم تم تعيين رقمين للحد الخامس) حد المهن (ليستوعب أعداد المهن المدرجة تحت الحد الرابع للتصنيف الدولي.

هيكلية التصنيف

يقدم هذا الجزء من المنهجية ملخصاً عاماً حول هيكلية وحدود التصنيف والترميز والتي تأسست وفقاً لمعايير ومحددات التصنيف المعياري الدولي للمهن. كما يشتمل هذا الجزء أيضاً على توضيح كيفية ربط مستويات المهارة بالمطلوبات التعليمية، وكذلك نبذة عن الجدارات السلوكية والفنية المستخدمة في تحديد المهارات المطلوبة لمهن التصنيف السعودي الموحد للمهن. وتتضمن هيكلية التصنيف على المواضيع الرئيسية التالية:

١ . المجموعات الرئيسية

٢ . المجموعات التصنيفية (الحدود التصنيفية)

٣ . اسم المهنة

٤ . الترميز

٥ . ربط المهن بالمؤهلات الأكاديمية (حسب مستوى المهارة ونوع العمل)

• مستويات التعليم

• مجالات التعليم

٦ . الجدارات السلوكية والفنية



١ . المجموعات الرئيسية

تمّ تحديد المجموعات الرئيسية بقائمة مهن التصنيف السعودي الموحد للمهن، حسب مستويات المهارة الأربعة المعتمدة عالمياً لدى التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO-08). ويوضح الجدول التالي المجموعات الرئيسية ومستويات المهارة المحددة حسب التصنيف المعياري الدولي للمهن:

رمز المجموعة	اسم المجموعة الرئيسية	مستوي المهارة
١	المديرون	3 - 4
٢	الاختصاصيون	٤
٣	الفنيون والاختصاصيون المساعدون	٣
٤	عاملو الدعم المكتبي	٢
٥	عاملو الخدمات والمبيعات	٢
٦	العاملون المهرة في الزراعة والغابات ومزارع الأسماك	٢
٧	عاملو الحرف ومن يرتبط بهم	٢
٨	مشغّلو المصانع والآلات وعاملو التجميع	٢
٩	المهن الأولية	١
٠	العاملون في القوات المسلحة	١-٢-٤

خاتمة:

يُعد وصف الوظائف أحد الأعمدة الأساسية لنظم الموارد البشرية الحديثة، إذ يُمثّل نقطة الانطلاق في التخطيط السليم للقوى العاملة، واستقطاب الكفاءات، وإدارة الأداء، وتحديد المسارات الوظيفية والتدريبية. ومن خلال هذا البحث، تمّ التطرق إلى المراحل المتكاملة التي تتضمن تحليل الوظائف، وتوصيفها، وتقييمها، وتصنيفها، كما تمّ تسليط الضوء على التصنيف السعودي الموحد للمهن كنموذج تطبيقي يعكس واقع الممارسات الوطنية في هذا المجال.

وقد أوضح البحث أن نجاح أي مؤسسة في بناء هيكل وظيفي فعال يعتمد بشكل كبير على جودة المعلومات الناتجة عن التحليل الوظيفي ودقة التوصيف الوظيفي، ومدى عدالة التقييم الوظيفي، ووضوح التصنيف الوظيفي. كما أن العلاقة بين هذه العمليات تكاملية لا تقبل التجزئة، وتتطلب كفاءة مهنية عالية وأدوات منهجية دقيقة.

وتوصي الدراسة بأهمية الاستثمار في بناء قدرات المختصين في مجال الموارد البشرية على أدوات الوصف الوظيفي، وتطوير نماذج التوصيف بما يتلاءم مع التغيرات في سوق العمل والبيئة التنظيمية، بما يضمن مرونة وفعالية النظام الوظيفي داخل المؤسسات.



المراجع

- الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠١٩). التصنيف السعودي الموحد للمهن الجزء الأول. الرياض. جاري ديسلر. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية . المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- خليف امل عثمان، رشوان محمد. (٢٠١٤). المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- د. احمد ماهر. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعة.
- د. سهيلة محمد عباس. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الاردن: دار وائل للنشر.
- د. عبدالباري درة، زهير نعيم الصباغ. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن ٢١ منحي نظمي. الاردن: دار وائل للنشر .
- د.سعاد نائف برونوطي. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية/إدارة الافراد. دار وائل للنشر.
- راوية محمد حسن. (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية . الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- راوية محمد حسن. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مصر: دار الجامعيين للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين عبد الباقي. (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية الجديدة.
- عبد الحميد المغربي. (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية.
- عدلي علي ابوطاحون. (٢٠٠٣). إدارة وتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- علي السلمي. (١٩٩٨). إدارة الموارد البشرية . مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
- عمر وصفي عقيلي. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة . عمان: دار وائل .
- فيصل حسونة. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- كامل بربر. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي. لبنان: المؤسسة الجامعية.
- محمد بن دليم القحطاني. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية. العبيكان للنشر.
- محمد حافظ حجازي. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة.
- محمد دليم القحطاني. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- محمد عثمان اسماعيل حميد. (١٩٩٣). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- نظني شحادة، وآخرون. (١٩٩٦). إدارة الموارد البشرية . عمان: دار الشروق.