

منهجية تقييم الوظائف

QS-HR-03-03

رقم الإصدار : 01

تاريخ الإصدار ١٥ / ٠٨ / ٤٤١هـ

مالك العملية : قسم الموارد البشرية

المحتويات

٣.....	مقدمة :
٤.....	بناء مصفوفة الفئات والمسارات الوظيفية.....
٤.....	رمز المنهجية.....
٤.....	اسم المنهجية.....
٤.....	المالك.....
٤.....	أهداف المنهجية.....
٤.....	وصف المنهجية.....
٤.....	مجال التطبيق.....
٤.....	المرجعيات.....
٤.....	مؤشرات القياس.....
٥.....	التعريفات العامة الواردة في الدليل :
٧.....	الأدوار والمسؤوليات :
٨.....	مراحل التقييم الوظيفي.....
٩.....	خطوات التقييم الوظيفي :
١٣.....	التقييم والمراجعة للدليل الوظيفي :
١٤.....	التغييرات في الإصدار الحالي :

مقدمة :

تعتبر عملية تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة وذلك بالمقارنة بباقي الوظائف . وهو النشاط الذي يتم من خلاله المقارنة بين الوظائف من حيث المسؤوليات والواجبات والمؤهلات والشروط اللازمة لأداء الوظيفة لذا فهي تُعد من أهم عمليات قسم الموارد البشرية لتحقيق التناسق الداخلي بين الوظائف محل التقييم لتحديد قيمها النسبية وبعد تحديد القيم النسبية يتم تحديد الدرجة الوظيفية واهمية وقيمة كل وظيفة تمهيداً لتحديد الأجر العدل لها والتي تؤثر بدورها على إمكانية استقطاب الكفاءات وتقليل التكاليف وزيادة العائد.

وتجسيدا لهذه المفاهيم فقد أولت الجمعية اهتماماً خاصاً بتطوير نظام للتقييم وتوصيف الوظائف في الجمعية لخلق بيئة عمل متوازنة ومشجعة على تقديم أفضل ما لدى الموظف من قدرات ومهارات تمكنه من ممارسة مهامه .

والله الموفق ...

بناء مصفوفة الفئات والمسارات الوظيفية

QS-HR-03-03	رمز المنهجية
تقييم ومراجعة الوظائف	اسم المنهجية
قسم الموارد البشرية بجمعية التنمية الأسرية بالأحساء	المالك
<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق أفضل الممارسات في مجال إعداد ومراجعة الأوصاف الوظيفية وتقييم الوظائف . • وضع نظام تقييم وظيفي موحد في الجمعية يُطبق على كافة الوظائف / المهام • توحيد المبادئ المتعلقة بالوظائف والتطوير الوظيفي. • دعم إجراءات وعمليات الموارد البشرية في الجمعية 	أهداف المنهجية
يقوم قسم الموارد البشرية بتقييم الوظائف الحالية من خلال الاستعانة بلجنة مشكلة من داخل الجمعية حيث استند تقييم الوظائف على تقييم الوظيفة وليس تقييم الموظف شاغل الوظيفة	وصف المنهجية
يسري هذا الإجراء على جميع الوظائف الحالية / الجديدة في الجمعية وذلك وفق لما تم اعتماده من إدارة التطوير المؤسسي في الجمعية بشأن التقيد بالمسميات الوظيفية المعتمدة	مجال التطبيق
دليل الهيكل التنظيمي ، دليل الوصف الوظيفي ، وثيقة الوصف الوظيفي	المرجعيات
• عدد مرات التقييم في السنة	مؤشرات القياس

التعريفات العامة الواردة في الدليل :

في تطبيق أحكام هذا الدليل يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المبينة قرين كل منها ملا يقض سياق النص خلاف ذلك

الوزارة : يقصد بها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

الجمعية : يقصد بها جمعية التنمية الأسرية بالأحساء

الإدارة العليا : رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس ومدير عام الجمعية .

قسم الموارد البشرية : الوحدة الإدارية المعنية بالموارد البشرية في الجمعية .

الوحدة التنظيمية : الوحدة الإدارية التي يتبعها المنصب الوظيفي في الهيكل التنظيمي للجمعية .

نظام تقييم الوظائف : هو النظام المعتمد بموجب قرار مجلس الإدارة في الجمعية في اجتماعه رقم 2 في دورته الأولى بتاريخ ١٣ / ٠٣ / ١٤٤١ هـ

الوظيفة : هي مجموعة من المهام والواجبات التي تحدها الإدارة العليا في الجمعية لغايات توضيح الأدوار الخاصة التي تتضمنها الوظيفة داخل الجمعية وفقاً لنظام العمل في المملكة .

المنصب الوظيفي : هو ما يتفرع عن الوظيفة المعتمدة من مناصب تحمل درجات ومسميات وظيفية وقد تكون فردية أو متعددة في أي من الإدارات التابعة للجمعية .

العائلة الوظيفية : مجموعة من الوظائف ذات التخصصات المتقاربة تكون سلسلة من الوظائف المتشابهة التي تتصاعد تدرجياً من حيث مستوى المعرفة والمهارات والقدرات (الكفاءات) وتمنح فرص التقدم في المسار الذي ينتمي إليه.

الفئة الوظيفية : هو المجال الي تتحدد بموجبه نوعية الوظيفة واتجاهها سواء كانت قيادية أو إدارية أو مهنية / تخصصية .

تقييم الوظيفة : هو تحديد الدرجة الملائمة لها في ضوء وصف الوظيفة ووفق الآليات المعتمدة في نظام تقييم وتوصيف الوظائف في الجمعية .

المسمى الوظيفي : هو الذي يشير إلى دور محدد في الوظيفة التي تم تقييمها على مستوى معين في الهيكل التنظيمي

النطاق الوظيفي : هو مجموعة من الوظائف موزعة على عدد من الدرجات على أحد لمسارات الوظيفة المعتمدة بحيث يكون للوظيفة عدد من الدرجات مقسمة وفق المناصب الوظيفية المتفرعة عنها .

المسار الوظيفي : هو مجموعة من النطاقات تترايط فيما بينها لتعكس مستوى الخبرة وحجم المسؤولية .

التحليل الوظيفي : هو طريقة نظامية لجمعي وتحليل المعلومات اللازمة للوظيفة وبيان مساهمة تلك الوظيفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجمعية .

الوصف الوظيفي : هو بيان شامل للواجبات والمهام والمسؤوليات والمهارات والمؤهلات المطلوبة لشغل وأداء مهام الوظيفة بناءً على الدرجة الوظيفية والمسمى المحدد لها وما تتطلبه من كفاءة تشغيلية .

الدرجة الوظيفية : الدرجة التي تُعتمد للوظيفة بعد تقييمها بناءً على الآلية المعتمدة في التقييم .

لجنة تقييم الوظائف في الجمعية : لجنة تشكل على مستوى الجمعية بحيث تشكل من فضيلة مدير عام الجمعية ويرأسها مدير التطوير المؤسسي لغايات تقييم الوظائف الحالية والوظائف الجديدة والوظائف المعدلة في الإدارات والأقسام ويُحدد نظام تقييم الوظائف في الجمعية مهامها وآلية عملها .

الأدوار والمسؤوليات :

المهام والأدوار	الإدارة / مسمى الوظيفة	م
<ul style="list-style-type: none">اعتماد تقارير التقييمالمساهمة في تطوير الاجراء من خلال تقديم الدعم والاستشارة	مجلس الإدارة	١
<ul style="list-style-type: none">تشكيل فريق التقييمحضور اجتماعات وورش التقييمتحضير التقييم في كل عام وعرضه على مجلس الإدارة	المدير التنفيذي	
<ul style="list-style-type: none">مراجعة الإجراء بشكل سنويالتأكد من اطلاع جميع العاملين على الاجراءالمشاركة في التقييم	التطوير المؤسسي	٣
<ul style="list-style-type: none">تجهيز الاستمارات والنماذج الخاصة بالتقييمحفظ التقييمعمل التعديلات والإجراءات وفق التقييم المعتمد	الموارد البشرية	٤

مراحل التقييم الوظيفي

بعد الانتهاء من مرحلة التحليل الوظيفي وإعداد بطاقة الوصف الوظيفي حسب ما تم التطرق لها سابقًا تبدأ مرحلة التقييم الوظيفي التي تعتمد على إجراء منهجي وقياسي لتحديد وزن الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى المشابهة لها في الجمعية. تلعب إدارة التطوير المؤسسي والموارد البشرية في الجمعية دورًا أساسيًا في عملية التقييم الوظيفي حيث يتم تشكيل لجنة وفق الآلية المعتمدة

تشكيل لجنة التقييم:

اللجنة	آلية تشكيل اللجنة	مهام واختصاص اللجنة	اجتماعات اللجنة	قرارات اللجنة
لجنة تقييم الوظائف في الجمعية	تُشكل اللجنة على مستوى الجمعية بطلب من قسم الموارد البشرية أو إدارة التطوير المؤسسي ويمكن أن تشكل بناءً على طلب من مجلس الإدارة أو مدير الجمعية بحيث تكون برئاسة مدير إدارة التطوير المؤسسي وعضوية كل من مدير العمليات المساندة ورئيس قسم الموارد البشرية	١ مراجعة لوصف الوظيفي للوظائف المطلوب تقييمها	تعقد اجتماعات اللجنة بدعوة من رئيسها ولها أن تعقد اجتماعات استثنائية متى ما دعت الحاجة لذلك	تتخذ اللجنة قراراتها بالأغلبية وفي حال التساوي يرجح الجانب الذي فيه رئيس الاجتماع
		٢ تقييم جميع الوظائف في الجمعية .		
		٣ ضمان تصنيف الوظائف بطريقة منطقية وشفافة ونزيهة تحدد مسؤوليات كل وظيفة		
		٤ الالتزام بالأنظمة والقرارات الصادرة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ومجلي الإدارة ومدير عام الجمعية.		
		٥ اعداد تقرير سنوي عن عدد الوظائف التي تم تقييمها		
		٦ اقتراح مسميات وأوصاف وظيفية جديدة ورفعها للمدير العام.		

خطوات التقييم الوظيفي :

تحليل الوصف الوظيفي : تقوم اللجنة المشكلة لتقييم الوظائف المشار إليها سابقًا بالموافقة على نتائج فحص مكونات الوظيفة وهو ما تم اعداده في مرحلة التحليل الوظيفي.

تقييم حجم الوظيفة : البدء في تقييم حجم الوظيفة وهي مسؤولية اللجنة المشكلة حيث يبنى التقييم على المعايير التالية :

- **المعرفة الوظيفية:** تشمل المعرفة العلمية والتخصصية المعرفة المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتكامل ومهارات التواصل والتأثر في الآخرين.
- **مستوى التفكير:** يشمل تحديات التفكير والتحديات المصاحبة للوظيفة والتي تستلزم مستوى معين من التفكير.
- **المسؤولية:** تشمل حرية التصرف وطبيعة ونطاق التأثير

يتم احتساب النقاط لمعيار المعرفة الوظيفية:

المعرفة الوظيفية	المعرفة العلمية أو التخصصية	المعرفة الإدارية	مهارات التواصل والتأثير في الآخرين	مجموع النقاط
	50	30	20	100

يتم احتساب النقاط لمعيار مستوى التفكير:

المعرفة الوظيفية	تحديات التفكير	التحديات المصاحبة للوظيفة	مجموع النقاط
	30	20	50

يتم احتساب النقاط لمعيار المسؤولية:

المعرفة الوظيفية	حرية التصرف	طبيعة / نطاق التأثير	مجموع النقاط
	30	50	80

تحديد المستوى المرجعي للدرجة : بناءً على نتيجة تقييم حجم / وزن الوظيفة يقوم فريق تقييم وتوصيف الوظائف بتحري المستوى المرجعي للوظيفة وفقاً للمقياس المعمول به لتقييم الوظائف

ربط المستوى المرجعي بالدرجة الوظيفية : تقوم اللجنة برفع نتائج التقييم للوظائف لمدير عام الجمعية للاعتماد

اعتماد التقييم النهائي للوظيفة : بعد الاعتماد النهائي من المدير العام يتم تحويل النتائج النهائية للتقييم الوظيفي إلى اللجنة ومنه يتم التعميم والتوزيع لجميع إدارات وأقسام الجمعية

يتم تحديث نظام المعلومات للموارد البشرية بتفاصيل الوظيفة من حيث الدرجة والمسمى الوظيفي .

آليات التطبيق بعد الاعتماد : إن هذا النظام لتقييم الوظائف لا يهدف إلى عملية التسكين أو إعادة التسكين للموظفين بعد الانتهاء من عملية التقييم مع مراعاة عدم المساس بالحقوق المكتسبة لشاغلي المناصب الوظيفية الحالية المرتبطة بالوظيفة قيد التقييم فقد تختلف درجة الموظف عن درجة الوظيفة التي يشغلها حالياً فإما أن تكون الدرجة أعلى منها أو أقل منها أو تعادلها .

وعليه ينبغي معالجة هذه الحالات وفق الآلية التالية

في حال إذا كانت درجة الوظيفة المقيمة تعادل درجة المنصب الوظيفي الحالي للموظف يبقى وضع الموظف كما هو عليه

إذا كانت الدرجة الوظيفة المقيمة أدنى من درجة المنصب الوظيفي الحالي للموظف فإنه يتعين على قسم الموارد البشرية النظر في وضع خطة لتدريب وتأهيل الموظف لشغل وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاته وقدراته الوظيفية شريطة أن تكون في نفس المسار أو الفئة الوظيفية والدرجة الوظيفية وبما يتوافق مع دليل الاحتياج التدريبي المعمول به في الجمعية .

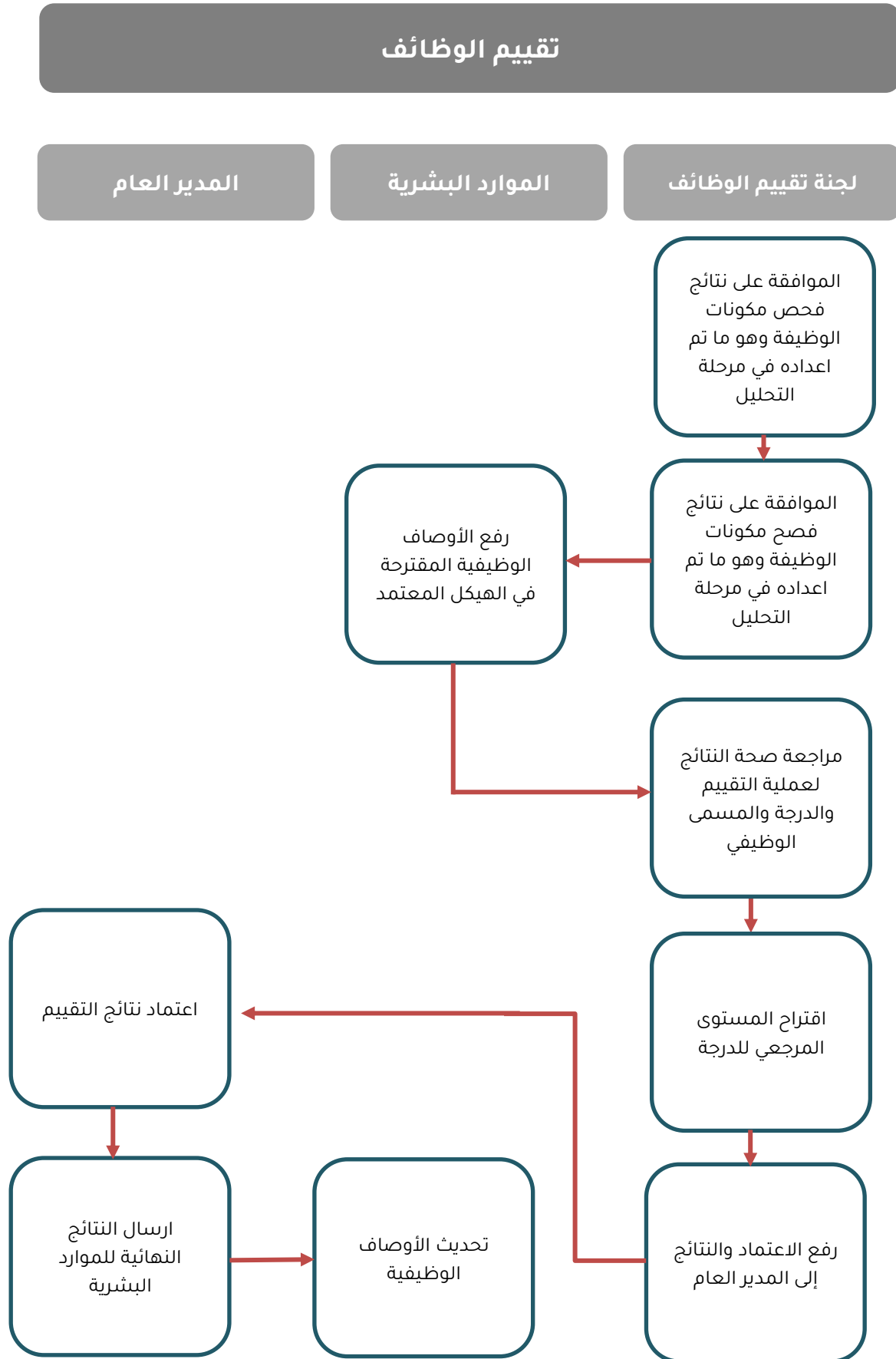
إذا كانت الدرجة الوظيفية المقيمة أعلى من درجة المنصب الوظيفي الحالي للموظف فإنه يمكن للموارد البشرية البحث عن إمكاني نقل الموظف إلى وظيفة أخرى تتفق درجتها مع درجته في نفس الفئة دون الاخلال بالشروط اللازمة لشغل الوظيفة المنقول إليها

أما بشأن الموظفين الجدد فإنه لا يتم تعيين أي موظف إلا على منصب وظيفي لوظيفة قد تم تقييمها وفق الآلية المحددة في النظام المعتمد لتقييم الوظائف السابق التطرق له

موائمة درجات الكوادر

أمثلة	المستوى المرجعي للتقييم	الفئات الوظيفية
رئيس مجلس الإدارة ، عضو مجلس الإدارة ، أمين المجلس	يتم التعيين وفق الترشيح وقرار من وزارة الموارد البشرية والتنمية لاجتماعية	القيادية
مدير عام الجمعية	يتم تعيينها بقرار من مجلس الإدارة ويرفع للوزارة للاعتماد	الإشرافية
مثل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وجميع الوظائف التخصصية والفنية	وهي المستويات التنفيذي وتعين بقرار من مدير عام الجمعية	الإدارية

المسار التدفقي للإجراء :



التقييم والمراجعة للدليل الوظيفي :

الخطوة النهائية في عملية التخطيط الوظيفي هي رصد وتقييم الاستراتيجيات المنفذة في تقييم الوظائف من الموارد البشرية المستهدفة، إذ أن التقييم الدوري لعملية التقييم الوظيفي خطوة مهمة لضمان فعالية نخبة الكفاءات التي تم إعدادها. كما يجب أن تركز إجراءات المراجعة على نقاط القوة والضعف لإطار تخطيط التعاقب الوظيفي وتقييم الفجوات في تطوير المرشحين للوظائف.

العناصر التي ينبغي استعراضها	الإطار الزمني والإجراءات المطلوبة
مراحل التقييم الوظيفي	في نهاية كل عام حيث يتم تشكيل فريق من إدارة التطوير المؤسسي والموارد البشرية واستدعاء بعض مدراء الإدارات للنظر في آلية تقييم الوظائف
أسس التصنيف	في نهاية كل عام حيث يتم تشكيل فريق من إدارة التطوير المؤسسي والموارد البشرية واستدعاء بعض مدراء الإدارات للنظر في آلية تقييم الوظائف
خطوات التقييم الوظيفي	في نهاية كل خطة استراتيجية حيث تعمل إدارة التطوير المؤسسي والموارد البشرية على تطوير ومراجعة التقييم والرفع للمدير العام بالتحسينات المقترحة

التغييرات في الإصدار الحالي :

البند	النوع	ما تعلمناه من التعديل	النتائج