



# تحليل وتوصيف الوظائف

المفاهيم العلمية والتطبيقات العملية  
في الوصف الوظيفي

الدكتورة  
كفاية محمد عبدالله



رقم التصنيف : 658.306

المؤلف ومن هو في حكمه : كفاية محمد عبدالله

عنوان الكتاب : خليل وتوصيف الوظائف

رقم الإيداع : 2020/5/1421

الواصفات : الوصف الوظيفي/ التخطيط الاستراتيجي/ ادارة الافراد

بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

### حقوق الطبع محفوظة للنشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزئاً أو تسجيله على اشروطه كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated, reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2021م - 1442هـ

الطبعة الثانية 2023م - 1444هـ



### عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 6 5627049 + فاكس : 6 5627059 +962  
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 6 4640950 + فاكس : 6 4617640 +962  
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والخراج : دائرة الانتاج

# تحليل وتوصيف الوظائف

المفاهيم العلمية والتطبيقات العملية  
في الوصف الوظيفي

الدكتورة

كفاية محمد عبدالله



## الفهرس

- كلمة للمؤلف ..... 17  
تقديم الكتاب ..... 21

## فهرس موجز

### الباب الأول

#### المدخل إلى تحليل وتوصيف الوظائف

- الفصل الأول: مقدمة في تحليل وتوصيف الوظائف ..... 27  
الفصل الثاني: منطلقات تحليل وتوصيف الوظائف ..... 61

### الباب الثاني

#### نظام تحليل وتوصيف الوظائف

- الفصل الثالث: تحليل الوظائف ..... 105  
الفصل الرابع: تصميم الوظائف ..... 145  
الفصل الخامس: الوصف الوظيفي ..... 181  
الفصل السادس: الكفايات (الجدارات) الوظيفية ..... 221  
الفصل السابع: الهيكل الوظيفي ..... 267

### الباب الثالث

#### استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف

- الفصل الثامن: استخدامات إدارة الموارد البشرية ..... 295  
الفصل التاسع: استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة ..... 349

## فهرس المحتويات

### الباب الأول

#### المدخل إلى تحليل وتوصيف الوظائف

27	الفصل الأول: مقدمة في تحليل وتوصيف الوظائف .....
29	1-1 المقدمة .....
30	1-2 حلقة المواهب .....
31	أولاً: الاختيار الصحيح للأفراد .....
32	ثانياً: تمكين العاملين .....
32	ثالثاً: تحفيز وتنشيط العاملين .....
33	1-3 تحليل وتوصيف الوظائف: الحجر الأساس .....
35	1-4 مكونات الوظيفة والمفاهيم الأساسية ذات الصلة .....
35	النشاط أو العنصر .....
35	المهمة .....
35	الواجبات .....
35	العمل .....
36	الوظيفة .....
36	المهنة .....
40	1-5 ماهية تحليل وتصنيف الوظائف .....
41	معلومات أساسية عن الوظيفة .....
46	1-6 مخرجات تحليل وتوصيف الوظائف .....

48.....	1-7	منافع اعداد بطاقات الوصف الوظيفي
52.....	1-8	اعتبارات لدى تحليل وتوصيف الوظائف
53.....		التغيير في بيئة العمل
53.....		تباين المعلومات الواردة حول الوظيفة الواحدة من مختلف مصادر جمعها
53.....		المواءمة بين الأسلوب المستخدم في تحليل الوظائف وطبيعة الوظيفة
53.....		المراد تحليلها
53.....		خبرة شاغل الوظيفة
54.....	1-9	مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف
54.....	1-10	التحديات التي تواجه إعداد الوصف الوظيفي
58.....	1-11	خطة الكتاب
59.....	1-12	الخلاصة
60.....		أسئلة الفصل الأول
61.....		<b>الفصل الثاني: منطلقات تحليل وتوصيف الوظائف</b>
63.....	2-1	المقدمة
64.....	2-2	استراتيجية المنظمة
65.....		صياغة محاور العمل الاستراتيجي
68.....	2-3	التنظيم وبناء الهيكل التنظيمي
70.....		خصائص التنظيم الجيد
71.....		الخطوات الرئيسة في عملية التنظيم
71.....		بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة
72.....		تصنيف الهياكل التنظيمية
84.....		خطوات إعداد وبناء الهيكل التنظيمي
87.....		محددات الهيكل التنظيمي

89	مبررات إعادة التنظيم الإداري .....
91	المبادئ والأسس التنظيمية لتصميم الهيكل التنظيمي .....
95	2-4 تخطيط القوى البشرية .....
96	فوائد التخطيط الاستراتيجي للقوى البشرية في المنظمة .....
98	2-5 حاكمية المورد البشري .....
99	أهداف الحوكمة .....
100	عناصر حاكمية الموارد البشرية .....
101	2-6 الخلاصة .....
102	أسئلة الفصل الثاني .....

## الباب الثاني

### نظام تحليل وتوصيف الوظائف

105	الفصل الثالث: تحليل الوظائف .....
107	3-1 المقدمة .....
108	3-2 مفهوم تحليل الوظائف .....
109	تعريف تحليل الوظائف .....
110	3-3 عناصر تحليل الوظائف .....
112	3-4 أهمية تحليل الوظائف .....
113	3-5 اعتبارات تحليل الوظائف .....
113	مشاركة العاملين .....
113	تحديد المستوى المطلوب من التحليل .....
114	تحديد موعد القيام بعملية التحليل .....
	تحديد المدى الزمني والتغير الذي يطرأ على المنظمة بعد آخر عملية تحليل
114	للوظائف .....

115.....	3-6 مراحل تحليل الوظائف
115.....	المرحلة الأولى: التخطيط لعملية التحليل
117.....	المرحلة الثانية: اختيار طرق التحليل ووسائل جمع البيانات
118.....	المرحلة الثالثة: جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها
119.....	المرحلة الرابعة: إعداد الوصف الوظيفي
121.....	المرحلة الخامسة: المراجعة والتحديث
122.....	3-7 أساليب تحليل الوظائف
122.....	أسلوب تحليل مخزون المهام
122.....	أسلوب المواقف الحرجة
123.....	التحليل النشاطي
125.....	أسلوب تحليل الموقع
126.....	3-8 طرق جمع البيانات والمعلومات
126.....	أولاً: طريقة المقابلات الشخصية
128.....	ثانياً: طريقة الملاحظة المباشرة
130.....	ثالثاً: طريقة نماذج الاستقصاء أو الاستبيان
131.....	رابعاً: طريقة فحص سجلات الأداء
132.....	خامساً: طريقة الاستعلامات
132.....	3-9 أمثلة لنماذج تحليل الوظيفة
132.....	النموذج الأول
138.....	النموذج الثاني
140.....	النموذج الثالث
142.....	3-10 استخدامات تحليل الوظائف
143.....	3-11 الخلاصة

144.....	أسئلة الفصل الثالث .....
145 .....	<b>الفصل الرابع: تصميم الوظائف</b> .....
147.....	4-1 المقدمة .....
149.....	4-2 عناصر تصميم الوظيفة .....
149.....	العنصر الأول: محتوى الوظيفة وعلاقتها .....
150.....	العنصر الثاني: نتائج الأداء .....
150.....	العنصر الثالث: التغذية الراجعة .....
154.....	4-3 متطلبات تصميم الوظائف .....
155.....	أولاً: تجميع المهام والواجبات في وظيفة متكاملة .....
156.....	ثانياً: تصميم الوظيفة بما يتوافق مع الفرد .....
157.....	ثالثاً: توافق تصميم الوظيفة مع ظروف المنظمة .....
158.....	4-4 العوامل المؤثرة في تصميم الوظيفة .....
158.....	العوامل البيئية .....
159.....	العوامل التنظيمية .....
160.....	العوامل السلوكية .....
161.....	4-5 التطور التاريخي لتصميم الوظائف .....
161.....	المرحلة الأولى: التخصص الوظيفي .....
162.....	المرحلة الثانية: مدخل دراسة استجابة الموظف .....
165.....	المرحلة الثالثة: المدخل المعاصر .....
171.....	4-6 أساليب تصميم الوظائف .....
171.....	أسلوب تبسيط العمل .....
172.....	توسيع الوظيفة .....
172.....	التناوب الوظيفي .....

173.....	الإثراء الوظيفي
174.....	فرق العمل
176.....	4-7 خطوات تصميم الوظيفة
176.....	الخطوة الأولى: التخطيط والتهيئة لتصميم الوظيفة
177.....	الخطوة الثانية: وضع تصاميم للوظيفة
178.....	الخطوة الثالثة: تنفيذ التصاميم ومتابعتها
179.....	4-8 الخلاصة
180.....	أسئلة الفصل الرابع
<b>181</b> .....	<b>الفصل الخامس: الوصف الوظيفي</b>
183.....	5-1 المقدمة
185.....	5-2 الوصف الوظيفي قيمة مضافة
190.....	5-3 قوائم الوصف الوظيفي
190.....	القائمة الأولى: الوصف الوظيفي العام
192.....	القائمة الثانية: الوصف الوظيفي المحدد
193.....	5-4 مكونات بطاقة الوصف الوظيفي
197.....	أولاً: البيانات التعريفية للوظيفة
199.....	ثانياً: ملخص الوظيفة
200.....	ثالثاً: واجبات ومهام الوظيفة
205.....	رابعاً: السلطات والصلاحيات
206.....	خامساً: العلاقات الوظيفية
208.....	سادساً: معايير تقييم أداء الوظيفة
209.....	سابعاً: ظروف عمل الوظيفة
211.....	ثامناً: مواصفات شاغل الوظيفة

215.....	تاسعاً: اعتماد بطاقة الوصف الوظيفي
217.....	5-5 نصائح لدى اعداد الوصف الوظيفي
218.....	5-6 الخلاصة
219.....	أسئلة الفصل الخامس
<b>221 .....</b>	<b>الفصل السادس: الكفايات (الجدارات) الوظيفية</b>
223.....	6-1 المقدمة
225.....	6-2 مفهوم الكفايات (الجدارات) الوظيفية
227.....	6-3 سمات وخصائص الكفايات (الجدارات) الوظيفية
230.....	6-4 أنواع الكفايات في المنظمة
231.....	أولاً: الكفايات الفردية
232.....	ثانياً: الكفايات الجماعية
233.....	ثالثاً: الكفاءات الاستراتيجية
235.....	6-5 عناصر الكفايات الوظيفية
235.....	المعرفة
235.....	المهارات
235.....	مفهوم الذات والقيم
235.....	السمات
235.....	الدوافع
236.....	6-6 تصنيف الكفايات الوظيفية
236.....	الكفايات الفنية أو الوظيفية
236.....	الكفايات الإدارية
237.....	الكفايات البشرية
237.....	الكفايات المفاهيمية

237	كفايات جوهرية أو رئيسية
237	كفايات قيادية أو إدارية
237	كفايات وظيفية
237	6-7 خارطة الكفايات الوظيفية
238	الكفايات الجوهرية
238	الكفايات العامة
238	الكفايات الفنية
239	6-8 قاموس الكفايات الوظيفية
242	6-9 خطوات اعداد دليل الكفايات الوظيفية (تجربة ديوان الخدمة المدنية الأردني)
242	الكفايات الجوهرية
243	الكفايات العامة
243	الكفايات الفنية
258	6-10 نماذج تطبيقية للكفايات الوظيفية
265	6-11 الخلاصة
266	أسئلة الفصل السادس
267	<b>الفصل السابع: الهيكل الوظيفي</b>
269	7-1 المقدمة
269	7-2 قائمة الوظائف
272	7-3 العوائل الوظيفية
273	7-4 خارطة الوظائف
277	7-5 مفهوم الهيكل الوظيفي
278	7-6 سمات الهيكل الوظيفي
278	مبدأ الهرمية (التدرج الرئاسي)

278.....	مبدأ التكامل
278.....	مبدأ التنسيق
279.....	مبدأ التوافق مع الهيكل التنظيمي
279.....	7-7 تصميم الهيكل الوظيفي
280.....	تحديد هدف المنظمة
280.....	وضع الخطط
280.....	تقسيم العمل
280.....	بناء الهيكل التنظيمي
280.....	تحليل العمل
280.....	وصف الوظائف
281.....	بناء الهيكل الوظيفي وتصميمه
281.....	تحديد الملاك
281.....	7-8 تصنيف الهياكل الوظيفية
281.....	تصميم البناء البسيط
281.....	تصميم الهيكل الميكانيكي
281.....	تصميم البناء المهني
281.....	7-9 مكونات الهيكل الوظيفي
282.....	أولاً: ترتيب الوظائف
283.....	ثانياً: تصنيف الوظائف
286.....	ثالثاً: تدرج الوظائف
287.....	رابعاً: التكامل الوظيفي
288.....	خامساً: نطاق الوظيفة
291.....	7-10 الخلاصة

292 ..... أسئلة الفصل السابع

### الباب الثالث

#### استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف

295 ..... الفصل الثامن: استخدامات إدارة الموارد البشرية

297 ..... 8-1 المقدمة

298 ..... 8-2 استخدامات الاستقطاب والتعيين

298 ..... منهجية الاستقطاب والتعيين المبني على الكفايات الوظيفية

301 ..... استخدام بطاقة الوصف الوظيفي في الاعلان عن الوظيفة

302 ..... صياغة اعلان الوظيفة

303 ..... الكفايات الوظيفية في اعلان الوظيفة

306 ..... 8-3 استخدامات إدارة المواهب وتحديد الوظائف الحرجة

307 ..... معايير تحديد الوظائف الحرجة

307 ..... معيار توليد القيمة

307 ..... معيار الأثر الاستراتيجي

308 ..... أخطاء تحديد الوظائف الحرجة

309 ..... اعتبارات تحديد الوظائف الحرجة

310 ..... تحليل الوظائف الحرجة

312 ..... تصنيف الوظائف وفق أدوارها

313 ..... 8-4 استخدامات تدريب وتطوير العاملين

314 ..... مقاييس الكفايات

314 ..... منهجية التدريب

318 ..... 8-5 استخدامات إدارة وتقييم الأداء

321 ..... طرق تقييم الأداء

321	مستويات أداء الأفراد .....
322	أبعاد الأداء.....
330	8-6 استخدامات تقييم الوظائف/ الأجور والتعويضات .....
331	أهداف تقييم الوظيفة .....
331	خطوات وإجراءات تقييم الوظيفة .....
334	أسباب تقييم وظيفة قد سبق تقييمها .....
335	8-7 استخدامات الاحلال والتعاقب .....
335	أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي .....
336	مراحل عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي.....
346	المتطلبات الاولية لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي .....
347	8-8 الخلاصة .....
348	أسئلة الفصل الثامن .....
349	<b>الفصل التاسع: استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة .....</b>
351	9-1 المقدمة .....
352	9-2 مراجعة تصميم وتطوير العمليات .....
352	خصائص العمليات الانتاجية .....
354	أنظمة الإنتاج .....
364	9-3 تقييم المنظمة .....
374	9-4 إدارة استمرارية الأعمال .....
375	خطوات إعداد خطة إدارة استمرارية الأعمال .....
384	9-5 الخلاصة .....
385	أسئلة الفصل التاسع .....
387	المراجع .....
393	المؤلف في سطور .....