



التحليل والوصف الوظيفي



حقوق الملكية

تنبيه: تعود حقوق ملكية الحقيبة للمدرب م. أحمد الزهراني ولا يحق لأي جهة استخدامها في أغراض أخرى كالتدريب والمؤتمرات وأعمال التأليف ونحوها إلا بالإستئذان من المدرب. للأهمية جرى التنبيه.

- مفهوم التحليل الوظيفي (Job Analysis)
- طرق إجراء التحليل الوظيفي
- مفهوم الوصف الوظيفي (Job Description) وأهميته
- عناصر الوصف الوظيفي وكيفية إعدادها
- مواصفات شاغل الوظيفة وكيفية تحديدها





المحور الأول: مفهوم التحليل الوظيفي (Job Analysis)



مفهوم التحليل الوظيفي (Job Analysis)

التحليل الوظيفي (Job Analysis) :

هو عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالوظيفة من خصائص ومهام ومسؤوليات وظروف بالإضافة إلى المؤهلات والمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة.



مفهوم التحليل الوظيفي (Job Analysis)

التحليل الوظيفي (Job Analysis) :

متى يتم اجراء التحليل الوظيفي؟

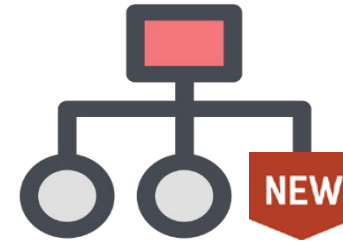
عند تحليل الاحتياجات
التدريبية



عندما تتغير مهام وطبيعة
العمل الحالي بشكل جوهري



عند إستحداث وظائف جديدة



عند تأسيس المنشأة



مفهوم التحليل الوظيفي (Job Analysis)

➤ التحليل الوظيفي (Job Analysis) :

➤ من المسؤول عن إجراء التحليل الوظيفي؟

جهة استشارية إن
تتطلب الأمر



الإدارة المعنية



إدارة الموارد البشرية



مفهوم التحليل الوظيفي (Job Analysis)

التحليل الوظيفي (Job Analysis) :

ماهي عناصر التحليل الوظيفي؟

- البيانات العامة للوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.
- الهدف العام من الوظيفة.
- المهام والواجبات الرئيسية للوظيفة.
- الصلاحيات.
- معايير تقييم الأداء.
- ظروف العمل الخاصة بالوظيفة.
- العلاقات الوظيفية.
- الاتصالات الخارجية.
- المهام الجماعية.
- المؤهل التعليمي.
- الخبرات العملية.
- التدريب.
- القدرات.
- المهارات واللغات.





المحور الثاني: طرق إجراء التحليل الوظيفي



طرق إجراء التحليل الوظيفي

ماهي طرق اجراء التحليل الوظيفي؟



مصادر أخرى
Other Sources



مناقشات مجموعة
Focus Group



مذكرات الموظف
Employee Diaries



الملاحظة المباشرة
Direct Observations



المقابلة الشخصية
Interview



الاستبيان
Questionnaire



طرق إجراء التحليل الوظيفي

➤ ماهي طرق اجراء التحليل الوظيفي؟

- أسئلة منظمة توزع على الموظفين الذين يمارسون الوظيفة.
- تعد أسرع طريقة في التحليل الوظيفي وأقلها تكلفة.
- أحد مشاكلها المحتملة هو افتقار الموظف لمهارات التحدث والتعبير في بعض الأحيان.
- أيضاً من مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.



الاستبيان

Questionnaire



طرق إجراء التحليل الوظيفي

➤ ماهي طرق اجراء التحليل الوظيفي؟

- مقابلة شخصية للموظف ورئيسه المباشر.
- يتم إجراء المقابلة للموظف أولاً لمعرفة المهام التي يقوم بها.
- يتم إجراء المقابلة للرئيس المباشر بعد ذلك لإضافة أي معلومات أخرى.



المقابلة
الشخصية
Interview



➤ المقابلة الشخصية:

تعريف المقابلة الشخصية

هي استطلاع مناطق الإهتمام لدى من يقوم بإجراء المقابلة (Interviewer) لمعرفة مدى مايملكه الموظف من معرفة ومهارات وسلوكيات عن الوظيفة التي يعمل بها.



طرق إجراء التحليل الوظيفي

أنواع المقابلات الشخصية:

Semi-Structured شبه منظمة	Un-Structured غير منظمة	Structured منظمة
هي مقابلة يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً ولكنها تختلف من موظف إلى آخر لاعتمادها على سياق الحديث	هي مقابلة لم يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً وتختلف من موظف إلى آخر	هي مقابلة يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً وتكون موحدة لجميع الموظفين المستهدفين



• المقابلة عن طريق الفيديو وغيره



• المقابلة الهاتفية



• المقابلات الجماعية (مقابلات التوظيف)



• مقابلة شخصية مع لجنة



• مقابلة شخصية مع شخص واحد (وجهاً لوجه)



➤ مراحل المقابلة الشخصية:

ما قبل المقابلة الشخصية Before the Interview

- ❖ تحديد الهدف من المقابلة الشخصية.
- ❖ إعداد هيكل المقابلة الشخصية والزمن المحدد لها.
- ❖ إعداد نموذج المقابلة الشخصية والأسئلة التي ستطرح.
- ❖ إعداد وتجهيز مقر المقابلة الشخصية والأدوات اللازمة.
- ❖ التنسيق مع أعضاء اللجنة والمرشحين بوقت كاف.
- ❖ تدريب من سيقوم بإجراء المقابلات الشخصية.



➤ مراحل المقابلة الشخصية:

أثناء المقابلة الشخصية During the Interview



- ❖ وضع وتحركات الجسد .Body Movement and Position
- ❖ إيماءات اليد .Hand Gestures
- ❖ إيماءات الوجه .Facial Expression
- ❖ الإيماءات اللفظية .Verbal Nods
- ❖ الاتصال النظري .Eye Contact
- ❖ القرب .Nearness
- ❖ اللمس .Touching
- ❖ الهدوء .Silence
- ❖ الاستماع الجيد .Active Listening

➤ مراحل المقابلة الشخصية:

أثناء المقابلة الشخصية During the Interview

WASP

Welcome الترحيب بالمرشح وتقديم نبذة عن المقابلة

Acquire البدء بأسئلة المقابلة الشخصية وجمع المعلومات وتسجيل ملاحظات

Supply التأكيد على ماتم جمعه من معلومات والاستماع لأسئلة المرشح

Part انتهاء المقابلة وتأكيد الإجراءات المقبلة



➤ مراحل المقابلات الشخصية:

WASP

أثناء المقابلة الشخصية During the Interview

Welcome

- ❖ خذ قليلاً من الوقت لكسر الحواجز (Break the ice).
- ❖ قم بالتعريف بنفسك وبدورك.
- ❖ اذكر الوقت التي ستستغرقه المقابلة وهيكلها.
- ❖ قم ببناء العلاقات وذلك بسؤاله عن كيف كان وصوله للمقابلة والموقف وهل يرغب بشرب الشاي أو القهوة أو الماء.
- ❖ تحدث باختصار عن الهدف من المقابلة.



➤ مراحل المقابلات الشخصية:

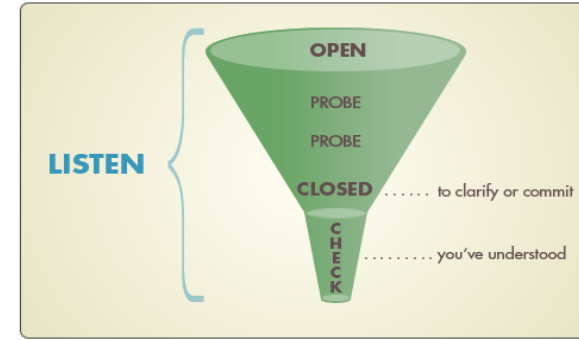
WASP

أثناء المقابلة الشخصية During the Interview

Acquire



- ❖ أسئلة مفتوحة.
- ❖ أسئلة مغلقة.
- ❖ رأي.
- ❖ أسئلة افتراضية أو دراسة حالة.
- ❖ أسئلة قيادة.
- ❖ أسئلة لاختبار المهارات السلوكية والكفاءة.
- ❖ أسئلة متنوعة.



تكتيك أسئلة القمع
Funnel Questioning
Technique

➤ مراحل المقابلات الشخصية:

WASP

أثناء المقابلة الشخصية During the Interview

Acquire



- ❖ ما هو الهدف العام من الوظيفة؟
- ❖ ماهي الواجبات الرئيسية والمهام المتعلقة بالوظيفة؟
- ❖ ماهي الصلاحيات الممنوحة للوظيفة؟
- ❖ هل هناك ظروف عمل خاصة بالوظيفة؟ أذكرها
- ❖ هل هناك علاقات وظيفية مع الوظائف الأخرى؟ أذكرها
- ❖ هل تتطلب الوظيفة إقامة علاقات مع جهات خارجية؟ أذكرها
- ❖ هل يتطلب انجاز العمل المشاركة في فريق؟

➤ مراحل المقابلات الشخصية:

WASP

During the Interview أثناء المقابلة الشخصية

Supply

- ❖ التأكيد على ماتم جمعه من معلومات خلال المقابلة الشخصية.
- ❖ ابلاغ الموظف بالجهوزية للاستماع لأسئلته.
- ❖ الاستماع الفعال لأسئلة الموظف والرد عليها.



➤ مراحل المقابلات الشخصية:

WASP

أثناء المقابلة الشخصية During the Interview

Part



- ❖ إنهاء المقابلة الشخصية والتأكد من طرح جميع الأسئلة المطلوبة على الموظف والاستماع لجميع أسئلته.
- ❖ شكر الموظف على حضوره للمقابلة.
- ❖ إبلاغ الموظف بالخطوات القادمة.

➤ مراحل المقابلات الشخصية:

ما بعد المقابلة الشخصية After the Interview



- ❖ قم بتسجيل النتائج والملاحظات بكل حيادية.
- ❖ استخدام طريقة أخرى لاستكمال عملية التحليل الوظيفي إن تطلب الأمر.
- ❖ تقييم المقابلة الشخصية بشكل عام.
- ❖ مقابلة الرئيس المباشر للموظف للتأكد من صحة المعلومات وإضافة معلومات أخرى.
- ❖ البدء بتلخيص النتائج وكتابة الوصف الوظيفي.

طرق إجراء التحليل الوظيفي

➤ أخطاء يجب تجنبها في المقابلات الشخصية:

- ❖ عدم إبلاغ الموظف عن أهداف المقابلة الشخصية.
- ❖ السيطرة والتفرد بالحديث وعدم الاستماع جيداً للمرشح.
- ❖ التحدث كثيراً.
- ❖ العقلية المغلقة.
- ❖ استخدام لغة الجسد بطريقة خاطئة.
- ❖ عدم تسجيل الملاحظات أولاً بأول.
- ❖ إجراء مقابلات شخصية كثيرة في اليوم الواحد.



طرق إجراء التحليل الوظيفي

➤ ماهي طرق اجراء التحليل الوظيفي؟

- لجنة التحليل الوظيفي تراقب الموظف وهو يؤدي عمله وتسجل ملاحظاتها.
- تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي تتطلب مهارات يدوية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو أنها غير كافية اذا استخدمت لوحدها.
- يصعب استخدامها إذا كانت الأعمال تعتمد على مهارات فكرية.



الملاحظة المباشرة
**Direct
Observation**



طرق إجراء التحليل الوظيفي

► ماهي طرق اجراء التحليل الوظيفي؟

- الموظف يسجل أعماله اليومية في مذكرة.
- أكثر فعالية في الأعمال المتخصصة للغاية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.



مذكرات الموظف

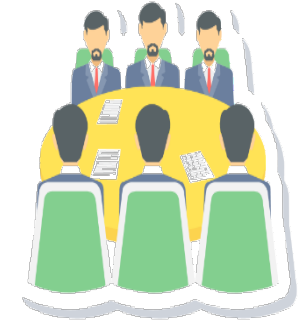
Employee Diaries



طرق إجراء التحليل الوظيفي

➤ ماهي طرق اجراء التحليل الوظيفي؟

- اجتماع لجنة التحليل الوظيفي مع الموظف ورئيسه المباشر لوصف المهام التي يقوم بها الموظف.
- الحصول على نطاق واسع من المعلومات.
- إتاحة الفرصة للمناقشة حول المهام.
- أقل استغراقاً للوقت من المقابلة الشخصية.



مناقشات مجموعة
Focus Group



طرق إجراء التحليل الوظيفي

➤ ماهي طرق اجراء التحليل الوظيفي؟

- شبكة الانترنت.
- الكتب والمراجع.
- دراسات سابقة.



مصادر أخرى

Other Sources



طرق إجراء التحليل الوظيفي

ماهي أفضل الطرق لإجراء التحليل الوظيفي؟

- هي الطريقة المثلى في التحليل الوظيفي.
- في الأعمال الإدارية تستخدم طريقة الاستبيان مدعومة بالمقابلات الشخصية وبعض الملاحظات المباشرة المحدودة.
- في أعمال الانتاج تستخدم المقابلات الشخصية مدعومة بالملاحظات المباشرة المكثفة.



استخدام أكثر من طريقة
Combination of Methods





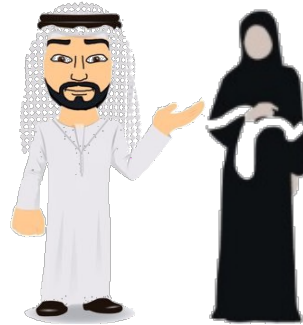
المحور الثالث: مفهوم الوصف الوظيفي (Job Description) وأهميته



➤ الوصف الوظيفي (Job Description) :

هو الناتج من التحليل الوظيفي وهو وصف مكتوب للوظيفة يوضح بياناتها ومهامها الرئيسية وصلحياتها ومسؤولياتها وظروف طبيعتها بالإضافة إلى مواصفات شاغلها من مؤهلات تعليمية وخبرات عملية وتدريب وقدرات ومهارات ونحوها.

➤ مواصفات شاغل الوظيفة..



➤ وصف الوظيفة..



الوصف الوظيفي هو وصف العمل وليس العامل



➤ من المسؤول عن إجراء الوصف الوظيفي؟

جهة استشارية
إن تتطلب الأمر



الإدارة المعنية



إدارة الموارد البشرية



➤ ماهي أهمية الوصف الوظيفي؟



الإدارة والمنشأة



الموظف

➤ ماهي أهمية الوصف الوظيفي بالنسبة للموظف؟

- المساعدة على معرفة الوظيفة ومهامها وتقدير ما إذا كانت تتناسب مع ميوله وقدراته، وذلك قبل أن يتقدم بطلب التوظيف.
- وسيلة فعالة لتعريف الموظف بمهام وظيفته ومسؤولياتها وصلاحياتها والظروف المحيطة بها مما يسهل عليه التأقلم والتفاعل معها.
- أداة للتعرف على معايير تقييم الأداء للأخذ بها ووضعها كأساس لإنجاز الأعمال.
- أداة للتعرف على موقع عمله في الهيكل التنظيمي، وكذلك على رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه إضافة إلى العلاقات الوظيفية والخارجية.



الموظف



➤ ماهي أهمية الوصف الوظيفي بالنسبة للإدارة والمنشأة؟

- وضع معايير لاختيار المرشحين للوظائف.
- أداة لتعريف الموظف الجديد بعمله وتدريبه على أداء واجباته ومسؤولياته وجعله عضواً منتجاً في أقصر وقت ممكن.
- تنظيم العمل في المنشأة من خلال توزيع العمل على المرؤوسين أو إعادة توزيعه طبقاً لحجم العمل وطبيعته وظروفه مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمنشأة.
- المساعدة على حسن استخدام الإمكانيات والطاقات البشرية المتاحة من خلال وضع الموظف في موقع العمل المناسب لقدراته وخبراته.



الإدارة والمنشأة



➤ ماهي أهمية الوصف الوظيفي بالنسبة للإدارة والمنشأة؟

- أساس في عملية تقييم الوظائف.
- القضاء على ظاهرة الازدواجية وتداخل الأعمال بين الموظفين.
- تحديد المسؤوليات وتطبيق مبدأ المحاسبة على الموظفين.
- المساعدة في إدارة عملية تقييم أداء العاملين بشكل فعال.
- أداة مساعدة في تحديد نظام المزايا والحوافز.
- وسيلة لمتابعة ومراقبة مدى التقدم في العمل وتحقيق الأهداف.
- المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- إيضاح قنوات التواصل في المنشأة داخلياً وخارجياً.
- أداة مساعدة في تطوير العمليات والهيكل التنظيمي للمنشأة.



الإدارة والمنشأة



► متى نحتاج لتحديث الوصف الوظيفي؟

- عند حدوث تعديل في مسمى الوظيفة أو موقعها على الهيكل التنظيمي.
- إذا تغير الهدف من الوظيفة نتيجة تغير واجباتها ومسؤولياتها.
- إذا تم تعديل الوظيفة من خلال عملية تحديث هيكل الوظائف حيث يتم نقل بعض الوظائف من إحدى الإدارات أو الأقسام التي تتبع لها إلى إدارة أو قسم آخر، وبالتالي قد يتغير مسمى الوظيفة طبقاً لذلك.
- عند زيادة مهام الوظيفة بشكل طفيف وتسمى هذه العملية بالتوسع الوظيفي (Job Enlargement) أو تقليل المهام أو إلغائها.
- عند منح الوظيفة أهمية أكبر تتمثل في منح المزيد من المسؤوليات، وتسمى هذه العملية بالإثراء الوظيفي (Job Enrichment) أو التقليل من المسؤوليات أو إلغائها.
- عند تعديل متطلبات شاغل الوظيفة كالمؤهل العلمي والخبرة العملية والمهارات والقدرات ونحوها، ويكون التعديل إما بالزيادة أو النقص في المتطلبات نتيجة ازدياد أو انخفاض أهمية الوظيفة أو مسؤولياتها وواجباتها.





المحور الرابع: عناصر الوصف الوظيفي وكيفية إعدادها



➤ ماهي عناصر الوصف الوظيفي؟

- البيانات العامة للوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي وهدفها.
- المهام والواجبات الرئيسية للوظيفة.
- الصلاحيات.
- معايير تقييم الأداء.
- ظروف العمل الخاصة بالوظيفة.
- العلاقات الوظيفية.
- الاتصالات الخارجية.
- المهام الجماعية.

وصف الوظيفة



عناصر الوصف الوظيفي وكيفية إعدادها

➤ ماهي عناصر الوصف الوظيفي؟

البيانات العامة

رقم الوظيفة: الرقم المخصص للوظيفة المعنية أو رمزها وفق التصنيف الوظيفي.

التاريخ: تاريخ بدء سريان مفعول وصف الوظيفة.

الوظيفة: مسمى الوظيفة المعتمد حسب الهيكل التنظيمي.

الوحدة الإدارية: اسم الوحدة الإدارية التي تتبعها الوظيفة ، ويمكن هنا إضافة مكان تواجد الوظيفة مثل الموقع الجغرافي.

مسؤول تجاه: مسمى وظيفة الرئيس المباشر الذي يشرف على الموظف شاغل الوظيفة مع تحديد رقم الوظيفة المخصص لوظيفة الرئيس المباشر حسب الهيكل التنظيمي.

المسؤولون تجاهه: مسمى وظائف العاملين تحت الإشراف المباشر لشاغل الوظيفة مع تحديد رقم الوظيفة المخصص لكل من هذه.



➤ ماهي عناصر الوصف الوظيفي؟

هدف الوظيفة

هدف الوظيفة: المسؤولية الأساسية للوظيفة والأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها.



➤ ماهي عناصر الوصف الوظيفي؟

الواجبات الرئيسية والمهام

عرض مفصل للمهام التفصيلية في فقرات مستقلة لكل مسؤولية أو واجب رئيسي ..

الواجبات الرئيسية والمهام
التفصيلية:



➤ ماهي عناصر الوصف الوظيفي؟

صلاحيات الوظيفة وعلاقتها والظروف المحيطة بها

سرد محدد وقيمي للصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة.

الصلاحيات:

الإنجازات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح الموظف في أداء المهام والواجبات المطلوبة منه.

معايير تقييم الأداء:

الظروف الخاصة أو الاستثنائية التي تواجه شاغل الوظيفة أو تتطلبها الوظيفة ، مثل العمل في أماكن مظلمة أو دون تكييف أو تحت الشمس أو على ارتفاع عالي أو الوقوف الدائم ونحوها.

ظروف العمل الخاصة بالوظيفة:

العلاقات مع الوظائف الأخرى في المؤسسات غير التابعة إدارياً للوظيفة الموصوفة والمسموح بالاتصال بها بسبب طبيعة مهام الوظيفة.

العلاقات الوظيفية:

الاتصالات التي تقوم بها شاغل الوظيفة مع جهات خارج المؤسسة مع تحديد الجهة ونوع الاتصال وهدفه ومعدل تكراره.

الاتصالات الخارجية:

أسماء المجموعات أو اللجان التي يشترك فيها شاغل الوظيفة ودوره في هذه المجموعات أو اللجان.

المهام الجماعية:



➤ ماهي عناصر الوصف الوظيفي؟

اعداد واعتماد الوظيفي

اسم ووظيفة المسئول الذي اعد وصف الوظيفة وتوقيعه وتاريخ الإعداد .

إعداد:

اسم وظيفة المسئول الذي اعتمد وصف الوظيفة وتوقيعه وتاريخ الاعتماد ، ويفضل أن يتم توقيع وصف الوظيفة من الرئيس الأعلى للمسؤول المباشر عن الوظيفة، كما يجب اتباع مبدأ موحد بخصوص اعتماد وصف الوظائف.

اعتماد:



➤ مراحل إعداد الوصف الوظيفي:

- ↓ إجراء التحليل الوظيفي.
- ↓ يتم تدوين وإسقاط البيانات المتجمعة من مرحلة التحليل الوظيفي على النموذج المعتمد لبطاقة الوصف الوظيفي.
- ↓ يقوم الفريق أو الموظف المختص بإعداد الوصف الوظيفي بإعداد مسودة بطاقة الوصف الوظيفي وعرضها على الرئيس المباشر أو المدير المعني لمراجعتها.
- ↓ يتولى مدير إدارة الموارد البشرية مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الوظائف التي تم إعدادها.
- ↓ يقوم مدير الإدارة المعنية التي تتبع لها الوظيفة ومدير إدارة الموارد البشرية بالتوقيع على بطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة ورفعها للجهة صاحبة الصلاحية لاعتمادها بشكل نهائي.





المحور الخامس: مواصفات شاغل الوظيفة (Job Specifications) وكيفية تحديدها



➤ ماهي عناصر مواصفات شاغل الوظيفة؟

مواصفات شاغل الوظيفة

- المؤهل التعليمي.
- الخبرات العملية.
- التدريب.
- القدرات.
- المهارات واللغات.



مواصفات شاغل الوظيفة (Job Specifications) وكيفية تحديدها

➤ ماهي عناصر مواصفات شاغل الوظيفة؟

مواصفات شاغل الوظيفة

المؤهلات العلمية الدراسية بحد أدنى.	<u>المؤهل التعليمي:</u>
الخبرات العملية في مجال الوظيفة أو أي مجال آخر بحد أدنى.	<u>الخبرات العملية:</u>
الدورات التدريبية المطلوبة والملائمة لمهام وواجبات الوظيفة.	<u>التدريب:</u>
القدرات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة والتي تمكنه من إنجاز مهام وواجبات الوظيفة.	<u>القدرات:</u>
المهارات واللغات المطلوبة والملائمة لمهام وواجبات الوظيفة.	<u>المهارات واللغات:</u>



➤ بعض الإرشادات الهامة التي يجب اتباعها عند تحديد مواصفات شاغل الوظيفة:

- يجب أن تكون مواصفات شاغل الوظيفة:
- **ملائمة:** تتناسب مع معايير المنشأة.
- **حيادية:** غير منحازة لأهداف شخصية.
- **دقيقة:** لتلبية حاجات الوظيفة ومتطلباتها.
- **محددة:** لضمان الوضوح.
- **مرتبطة:** بالواجبات الرئيسية والمهام التفصيلية.

عند كتابة مواصفات شاغل الوظيفة



شكراً لكم



@engaalzahrani