



الدليل الإرشادية لاعداد بطاقات الوصف الوظيفي

إعداد فريق العمل في دائرة الموارد البشرية

2022

المقدمة

ضمن خطة الجامعة الاستراتيجية ورغبة أدارتها في التحديث والتطوير في شتى المناحي الاكاديمية والادارية للوصول الى رؤيتها ان تكون جامعة متميزة محلياً واقليمياً وعالمياً، حيث تسعى لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية وفق افضل الممارسات والمفاهيم الحديثة لادارة الموارد البشرية. حيث يعتبر العنصر البشري هو المحرك الاساسي لصناعة مسيرة التميز المؤسسي. لذا لابد من تهيئة البيئة التنظيمية والتشريعية لاستثمار طاقاته وتسخيرها لتحقيق اهداف الجامعة.

ان الوصف الوظيفي هو احد اهم وظائف ادارة الموارد البشرية ويعتبر الركيزة الاساسية لتنفيذ وظائفها الاخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب وادارة الاداء وتخطيط الموارد البشرية وتقييم الوظائف وبناء سلم الرواتب.

سيكون هذا الدليل هو المرجعية لدائرة الموارد البشرية والمعنيين عند اعداد ومراجعة بطاقات الوصف الوظيفي وكذلك سيساعد في اعداد خطة الموارد البشرية لتحديد الاحتياجات من الكوادر البشرية، بطاقة الوصف الوظيفي ستساعد في عملية الاختيار والتعيين والاستقطاب من حيث تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلباتها وشروط الاعلان .

ان عملية تطوير ادارة الاداء وان يكون الاداء الفردي مرتبط بالاداء المؤسسي يتطلب كذلك تطوير منهجية تقييم الاداء وتعتبر بطاقة الوصف الوظيفي عنصر اساسي كونها تشكل الاطار العام لوضع وصياغة النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها. بالاضافة الى دور بطاقة الوصف الوظيفي المحوري في الترقية وتخطيط المسارات المهنية واعداد خطط التعاقب لاعداد القيادات البديلة والمحافظة على المعرفة التراكمية وضمان مستوى الاداء الحالي وتطويره.

قائمة المصطلحات

- إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تعنى بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية (توظيف، وتدريب وتطوير الموظفين، وتقييم الاداء.....).
- **الوحدة التنظيمية:** - المركز أو الوحدة الإدارية أو الدائرة أو الشعبة المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعة.
- **الوظيفة:** - مجموعة من الواجبات المتسلسلة بشكل منطقي تسند الى شخص أو أكثر ذات مستوى معين من الصعوبة تتطلب مستوى محدد من التأهيل اللازم لأدائها مثل المؤهل العلمي، تخصص، خبرات عملية، تدريب، مهارات وظيفية .
- **تحليل الوظيفة:** - جمع المعلومات عن العوامل المكونة للوظيفة كالمهدف العام للوظيفة، والمهام والواجبات وعلاقات الوظيفة والإشراف ومتطلبات إشغال الوظيفة، والتحقق من هذه المعلومات.
- **بطاقة الوصف الوظيفي:** وثيقة رسمية تبين المهام والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، ومواصفاتها الوظيفية.
- **المواصفات الوظيفية:** - الحد الأدنى من متطلبات إشغال الوظيفة كالمؤهل العلمي والتخصص، والخبرات المطلوبة للوظيفة والكفايات الوظيفية.
- **الكفايات:** الاتجاهات والقدرات والسمات الشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة لتمكينه من تأدية المهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة ومن أمثلتها حل المشكلات، الابداع والإبتكار .
- **الكفايات (المهارات) الفنية:** - المعارف والمهارات المرتبطة بمهام وواجبات الوظيفة والواجب توافرها في شاغل الوظيفة لتمكينه من تأديتها، ومن أمثلتها المعرفة بالتشريعات الناظمة للوظيفة، ومهارات استخدام الحاسوب.
- **مستوى اتقان الكفاية:** - مقياس التدرج والتقدم في صعوبة وتعقيد الكفاية، وتشير إلى درجة التمكن المطلوب توافرها لدى الموظف في أداء كفاية معينة و مستوياتها (متقدم، متوسط، مبتدئ).

- المؤشرات السلوكية:- هي السلوكيات أو الأمثلة السلوكية ذات الصلة بالكفاية، والتي يمكن ملاحظتها وقياسها وتقييمها.

الجزء الأول

1.1 مرجعيات إعداد الدليل

- الانظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة.
- الممارسات الفضلى والمقارنات المعيارية.

1.2 أهداف الدليل

- 1- توفير أداة إرشادية لتمكين دائرة الموارد البشرية وكوادرها من تصميم بطاقات وصف وظيفي مبنية على الكفايات وتحديد الكفايات الفنية والسلوكية المطلوبة التي تساهم في تحليل الوظائف وتصنيفها وتخطيط وتنمية الموارد البشرية.
- 2- توفير وثيقة معتمدة ومحددة بطريقة منهجية تستخدم كمرجع أساسي للرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في تحديد نقاط القوة والضعف والإمكانيات وفرص التحسين في الأداء وفقاً للكفايات الوظيفية المدرجة في بطاقة الوصف الوظيفي.

1.3 استخدامات بطاقات الوصف الوظيفي المبنية على الكفايات

1. الاستقطاب والاختيار والتوظيف الفعال للكفاءات في الجامعة.
2. التدريب والتطوير من خلال تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية المبنية على الكفايات الوظيفية.
3. إعداد خطط التعاقب الوظيفي وخططها التنفيذية بما ينسجم مع استراتيجية الجامعة.
4. إدارة الأداء وتحديد النتائج المتوقعة من الموظفين وإنجازاتهم.
5. تحديد المهام وتقادي تداخلها والازدواجية.

6. نظام التعويضات والمكافآت.

7. تصميم المسارات المهنية .

8. نظام العقوبات

9. تحديد مصفوفة الاتصال.

1.4 أهداف تصنيف الوظائف

ان عملية تصنيف الوظائف يتم بموجبها تجميع الوظائف المتشابهة من حيث طبيعة العمل والمهام والواجبات ومتطلبات التأهيل والكفايات المطلوبة للوظيفة في مجموعات وظيفية واحدة.

تهدف عملية تصنيف الوظائف إلى :

- ✓ توحيد عملية تنظيم وتقسيم وترميز وظائف الجامعة المتماثلة وفق الفئات والمجموعات الوظيفية.
- ✓ تعريف الوظائف ومستوياتها في هياكلها الوظيفية ووضع جدول تشكيلاتها، وتحديد الشهادات المهنية المطلوبة لكل مجموعة.
- ✓ إختيار الكفايات العامة (السلوكية والإدارية) والكفايات الفنية اللازمة في بطاقات الوصف وفق المستوى الإداري والوظيفي مما يساهم في تحديد مستويات إتقان الكفايات.
- ✓ تقييم الوظائف وتحديد أهمية وقيمة كل وظيفة لتحديد الراتب أو الأجر أو العلاوات.
- ✓ تحديد المسار الوظيفي لوظائف الجامعة، ومن أجل تطوير عملية التدريب وربطها بالاحتياجات التدريبية ، بشكل يسهل بناء مسار تدريبي يوازي المسار المهني ويتوافق معه.

1.5 الأسباب الموجبة لمراجعة وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي

- إعادة هيكلة الجامعة.
- إحداث وظائف جديدة في وحدات تنظيمية معينة.
- دمج وظائف أو إعادة توزيعها داخل الوحدة التنظيمية.

- إضافة أو تعديل أو حذف بعض المهام والواجبات داخل الوحدة التنظيمية الواحدة.

الجزء الثاني

الأدوار والمسؤوليات

2.1 دائرة الموارد البشرية

- أ. تصميم واعتماد النماذج الخاصة بتحليل وتصنيف الوظائف.
- ب. إعداد دليل مهام الوحدات التنظيمية ودليل الأوصاف الوظيفية .
- ج. تقديم الإرشاد والدعم الفني للدوائر في عملية تحليل الوظائف وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي المبنية على الكفايات.

2.2 أعضاء فريق العمل من دائرة الموارد البشرية

- متابعة عملية تعبئة نماذج تحليل الوظائف من خلال إجراء المقابلات مع الموظفين والرؤساء المباشرين ومدراء الوحدات التنظيمية أو الإشتبانات وجمع المعلومات ومراجعتها.

2.3 المديرون ورؤساء الشعب والموظفين في الكليات والمراكز والوحدات والدوائر

- تعبئة نماذج تحليل الوظائف بالتعاون مع دائرة الموارد البشرية من خلال المقابلات أو الإشتبانات.
- تدقيق ومراجعة المعلومات المدرجة من قبل الموظفين لإستكمال عملية إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.

2.4 الإدارة العليا

- إعتماد بطاقات الوصف الوظيفي المقدمة من دائرة الموارد البشرية وإعتمادها من قبل الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة بعد عرضها على مجلس العمداء

الجزء الثالث

مرجعيات إعداد بطاقة الوصف الوظيفي

1. التشريعات والتعليمات النازمة للعمل

2. الخطة الإستراتيجية

3. الهيكل التنظيمي

4. بطاقات الوصف الوظيفي السابقة

5. دليل العمليات الخاص بالوحدات التنظيمية

6. دليل مهام الوحدات التنظيمية

7. مصفوفة الصلاحيات

8. الممارسات الفضلى والمقارنات المعيارية

مراحل إعداد بطاقات الوصف الوظيفي المبني على الكفايات

المرحلة الأولى: الإعداد، وتتضمن الإجراءات التالية:-

1. إصدار تعميم لإعلام مديري المراكز والوحدات والدوائر انه سيتم البدء بإعداد وتحديث

بطاقات الوصف الوظيفي لوظائف المراكز والوحدات والدوائر والشعب وتسمية ضباط

الارتباط من كل جهة في الجامعة وتزويد دائرة الموارد البشرية بها.

2. إعداد كشف بالبطاقات المراد إعدادها أو تعديلها استناداً لما يلي:-

أ. الطلبات المقدمة من الوحدات التنظيمية لإعداد أو تعديل البطاقات.

ب. القرارات الصادرة بتعديل الهيكل التنظيمي أو تعديل المسميات الوظيفية.

ج. الأسباب الموجبة لتعديل بطاقات الوصف الوظيفي.

3. تشكيل فريق عمل متنوع من مختلف الوحدات التنظيمية لإعداد وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي.

4. الحاق فريق العمل بورشة عمل حول آليات إعداد وتعديل بطاقات الوصف الوظيفي.

المرحلة الثانية: جمع المعلومات والتحليل

1. وضع خطة عمل تتضمن الأنشطة والمخرجات والإطار الزمني لعمل الفريق.

2. توزيع استبيان تحليل الوظائف على الموظفين الذين يشغلون الوظائف المراد إعداد أو تعديل وصفها الوظيفي، وفي حال عدم وجود موظفين أو استحداث وظيفة جديدة يقوم الرئيس المباشر بتعبئة استبيان تحليل الوظيفة.

3. تعبئة الاستبانة من قبل شاغل الوظيفة ورفعها للرئيس المباشر.

4. مراجعة الاستبانة المعبأة من قبل الموظف شاغل الوظيفة واعتمادها وتسليمها لفريق العمل.

5. يتم مراجعة وتحليل استبيان تحليل الوظيفة ومراجعة الوثائق الخاصة بكل وظيفة من قبل فريق العمل، والتأكد من التكاملية والتنسيق مع الوظائف الأخرى، وعدم وجود تداخل أو تكرار للمهام مع وظائف أخرى.

6. في حال وجود تباين أو تضارب أو تداخل في المهام، يقوم فريق العمل بعقد اجتماع مع عينة ممثلة من شاغلي الوظيفة لتصحيح وتوحيد المعلومات.

7. يقوم فريق العمل بمراجعة المعلومات الواردة في استبيان التحليل مع الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة للتأكد من صحتها والتوافق على التعديلات المطروحة.

المرحلة الثالثة: إعداد مسودة البطاقات

يقوم فريق العمل /دائرة الموارد البشرية بإعداد مسودة بطاقة الوصف الوظيفي واعتمادها حسب الأصول.

المرحلة الرابعة: اعتماد البطاقات بصيغتها النهائية وتوزيعها على الموظفين.

الإعتبرات الأساسية في تحليل الوظائف وكتابة الوصف الوظيفي

1. يجب أن تشير المعلومات و الحقائق التي تم الحصول عليها وتسجيلها إلى الوظيفة وليس إلى شاغل الوظيفة.
2. أن تشير المعلومات للوظائف الحالية كما هي موجودة وتؤدي وليس للوظائف كما يفترض أن تكون.
3. المعلومات يجب التحقق منها للتأكد من دقتها وواقعيتها.
4. يجب أن تكون واجبات كل وظيفة منسقة مع بقية واجبات الوظائف الأخرى في المؤسسة لتفادي الإزدواجية والتداخل، والتأكد من أهمية الواجبات للوظيفة.
5. يجب تجميع المهام المتشابهة من حيث طبيعة العمل ومستوى الصعوبة تحت مسمى وظيفي واحد.
6. تحليل الوظائف يكون للوظيفة بغض النظر عن عدد المراكز الوظيفية لنفس الوظيفة، وفي حال كان هنالك عدد من شاغلي نفس الوظيفة يفضل جمع المعلومات من أكثر من شخص لضمان الحصول على معلومات كافية عن الوظيفة.
7. الموضوعية وعدم المبالغة في سرد مهام وصف الوظيفة.

✓ بنود نموذج تحليل الوظائف:

الجزء الأول: معلومات عامة

يوضح هذا البند التالي:

- مسمى الوظيفة .
- عدد سنوات اشغال الوظيفة

- الدائرة والمديرية والشعبة التي تقع فيها الوظيفة.
- مسمى المسؤول المباشر للوظيفة.
- الفئة والدرجة والمستوى للمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: غرض الوظيفة (الهدف الرئيسي للوظيفة)

هي وصف مختصرتيم صياغتها بمصدر وتتضمن لماذا تم استحداث الوظيفة، و لانتزيد عن ثلاثة أسطر.

الجزء الثالث: المهام والواجبات

1. ترتيب المهام بشكل منطقي أي من الأهم إلى الأقل أهمية.
2. حصر المهام على أن لا تتجاوز (15) مهمة رئيسية.
3. أن تحتوي كل مهمة على:-

Active Verb

What is done / how

Why

أ. فعل مضارع يدل على الإجراء المتخذكم الكتاب والحكمة

ب. العمل وكيفية تنفيذه

ج. النتيجة المطلوبة للعمل المنفذ

4. تقادي استعمال الكلمات الغامضة يساهم في أو يشارك أو يساعد إلا إذا تم بيان نوع المساهمة أو المشاركة أو المساعدة.

5. إدراج المهمة الإشرافية لوظائف مديري المراكز والوحدات والدوائر والشعب وأي وظيفة لها نطاق إشراف في بداية المهام.

بشرف على نشاطات وموظفي الوحدة التنظيمية التابعة له ، ويمارس مهامه وصلاحياته

حسب القوانين والانظمة والتعليمات في ذلك :-

- وضع اهداف الوحدة التنظيمية بالتنسيق مع أهداف الجامعة والخطط التنفيذية الزمنية لتحقيق تلك الأهداف ويتابع تنفيذها .

- الاشراف على وضع وتنفيذ الخطط والنشاطات التي تهدف إلى رفع كفاءة الإنجاز في الوحدة التنظيمية بما في ذلك تطوير أساليب وطرق العمل .
- تطوير أداء الموظفين عن طريق تمكينهم وحفزهم وتوجيههم وخلق روح الفريق بينهم.
- تقييم إنجازات الوحدة الإدارية وتحديد العقوبات التي تحول دون تحقيق الأهداف وكيفية التغلب عليها ، واعداد تقارير الإنجاز للمسؤولين.

الجزء الرابع : علاقات الوظيفة (الاتصالات)

يشمل هذا الجزء على الاتصالات التي تقوم بها الوظيفة لإنجاز المهام سواء كانت داخل الدائرة أو خارجها على أن تحتوي على:

مستوى الاتصال: زملاء العمل، الجمهور، المسؤولين في داخل الشركة وخارجها.... الخ.

مدى تكرار الاتصال : يومياً ، شهرياً ، سنوياً الخ.

غرض الاتصال: تبادل المعلومات، تنسيق العمل، التفاوض ، بحث قضايا العمل، الاقناع، التفاوض... الخ

في الاتصال الداخلي الرئيس المباشر والمرؤوسين المباشرين لا يتم ادراجهم ضمن المعنيين في الاتصال الداخلي، كما لا يجوز وضع عبارة جميع الوحدات التنظيمية.

الجزء الخامس: الإشراف

يشمل هذا الجزء على مسميات الوظائف المسؤولة مباشرة أمام الوظيفة وعدد الموظفين (النطاق الاشرافي المباشر حسب الهيكل التنظيمي)

الجزء السادس: المتطلبات الأساسية والإضافية لشغل الوظيفة

يحتوي هذا الجزء على:

- المؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لإنجاز مهام الوظيفة كالتعليم الأساسي والثانوي، التعليم الجامعي كما يتم ذكر التخصص حيثما كان ذلك ضرورياً وأية شهادات اخرى ملزمة لاشغال الوظيفة مثل :
- 1. اجازة مزاوله المهن.

2. عضويات النقابات .

3. رخص السوق.

باستثناء الشهادات التي يفضل وجوده يتم ادراجها ضمن بند التدريب مثل (CPA ,

(PMP

- التدريب المطلوب للقيام بواجبات الوظيفة.
- الكفايات الوظيفية (الاتجاهات والقدرات والمعارف والمهارات والقدرات) اللازمة للقيام بمهام الوظيفة.

✓ مكونات بطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة

بنود بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة والموضحة نموذج رقم (2) هي التالي:

- 1- معلومات أساسية عن الوظيفة.
- 2- ترميز الوظيفة.
- 3- غرض الوظيفة.
- 4- المهام والواجبات.
- 5- علاقات الوظيفة (الاتصالات) الداخلية والخارجية.
- 6- الإشراف.
- 7- المتطلبات الأساسية والإضافية لإشغال الوظيفة (المؤهل العلمي/التخصص/الخبرة/التدريب).
- 8- الكفايات الوظيفية.
- 9- الإعتماد.

الجزء الرابع

قاموس الكفايات الوظيفية

اسم الكفاية	وصف (تعريف) الكفاية	
مستوى إتقان الكفاية		
مبتدئ	متوسط	متقدم
المؤشرات السلوكية	المؤشرات السلوكية	المؤشرات السلوكية

4.1 مستويات (مقياس) إتقان الكفاية

متقدم	تتطلب الوظيفة معرفة متقدمة، ولديه القدرة في التعامل مع الحالات الصعبة.
متوسط	تتطلب الوظيفة معرفة متوسطة، ولديه القدرة على التعامل مع الحالات الروتينية بشكل مستقل.
مبتدئ (أساسي)	تتطلب الوظيفة معرفة بسيطة، ولديه القدرة على التعامل مع الحالات البسيطة بمساعدة الرئيس المباشر أو الزملاء.

مصفوفة الكفايات العامة (الإدارية والسلوكية)

#	اسم الكفاية	الفئة الوظيفية
1	التواصل	جميع الفئات
2	العمل بروح الفريق	جميع الفئات
3	حل المشكلات	جميع الفئات
4	الابداع والابتكار	الوظائف الفنية التخصصية والاشرفية
5	التخطيط والتنظيم	الوظائف الفنية التخصصية والاشرفية
6	اتخاذ القرارات	الوظائف الفنية التخصصية والاشرفية
7	ادارة الاداء	الوظائف الاشرافية
8	تمكين الموظفين	الوظائف الاشرافية
9	التفكير الاستراتيجي	الوظائف الاشرافية