



---

---

## **Chapter 5**

### **Effective Job Analysis**

الفصل 5  
تحليل وظيفي فعال

---

---



# Introduction

---

**Human resource planning** is a process by which an organization ensures that

- it has the right number and kinds of people
- at the right place
- at the right time
- capable of effectively and efficiently completing those tasks that will help the organization achieve its overall strategic objectives

تخطيط الموارد البشرية هو عملية  
تضمن المنظمة من خلالها

لديها العدد الصحيح وأنواع من الناس

في المكان المناسب

في الوقت المناسب

قادرة على إنجاز تلك المهام بفعالية وكفاءة  
من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق  
أهدافها الاستراتيجية الشاملة

---

# Introduction

## HR planning must be

- linked to the organization's overall strategy to compete domestically and globally
- translated into the number and types of workers needed

يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية

مرتبطة باستراتيجية المنظمة الشاملة  
للتنافس محليا وعالميا

وترجم إلى عدد وأنواع العمال المطلوبة



***Senior HRM staff need to lead top management in planning for HRM issues.***

يحتاج كبار موظفي إدارة الموارد البشرية إلى قيادة الإدارة العليا  
في التخطيط لقضايا إدارة الموارد البشرية.

# An Organizational Framework

## إطار تنظيمي

A **mission statement** defines what business the organization is in, including

- why it exists
- who its customers are
- strategic goals set by senior management to establish targets for the organization to achieve

ويحدد بيان المهمة ما هي الأعمال التي تقوم بها المنظمة، بما في ذلك

لماذا موجود

الذين زبائنهم هم

الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا  
لتحديد أهداف للمنظمة لتحقيقها

**Goals are generally defined for the next 5-20 years.**

يتم تحديد الأهداف عموماً للسنوات 20-5 المقبلة.

# Linking Organizational Strategy to HR Planning

## ربط الاستراتيجية التنظيمية بتخطيط الموارد البشرية

**During a corporate assessment,**

**خلال التقييم المؤسسي،**

- SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) analysis determines what is needed to meet objectives

ويحدد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ما يلزم لتحقيق الأهداف

- strengths and weaknesses and core competencies are identified

ونقاط القوة والضعف والكفاءات الأساسية

***HRM determines what knowledge, skills, and abilities are needed by the organization's human resources through a job analysis.***

***تحدد إدارة الموارد البشرية ما هي المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاجها الموارد البشرية للمنظمة من خلال تحليل الوظائف.***

# Linking Organizational Strategy to HR Planning

## STRATEGIC DIRECTION

اتجاه استراتيجي

Mission

مهمة

objectives and goals

الأهداف والأهداف

Strategy

إستراتيجية

Structure

بناء

People

اشخاص

## HR LINKAGE

هر الارتباط

determining organization's business

تحديد أعمال المنظمة

setting goals and objectives

وتحديد الأهداف والغايات

determining how to attain goals and objectives

وتحديد كيفية تحقيق الأهداف والغايات

determining what jobs need to be done and by whom

وتحديد ما هي الوظائف التي يتعين القيام بها ومن قبل من

matching skills, knowledge, and abilities to required jobs

ومطابقة المهارات والمعارف والقدرات على الوظائف

المطلوبة

# Linking Organizational Strategy to HR Planning

**HR** must ensure staff levels meet strategic planning goals.

- An **HR** inventory report summarizes information on current workers and their skills
- **HR** information systems (HRIS)
  - process employee information
  - quickly generate analyses and reports
  - provide compensation/benefits support

يجب على الموارد البشرية ضمان مستويات الموظفين تلبية الاستراتيجية أهداف التخطيط.

ويلخص تقرير جرد الموارد البشرية المعلومات المتعلقة بالعمال الحاليين ومهاراتهم

نظم معلومات الموارد البشرية (هريس)

عملية معلومات الموظف

بسرعة توليد التحليلات والتقارير

تقديم تعويض / دعم المنافع



# Linking Organizational Strategy to HR Planning

---

**Succession planning includes the development of replacement charts that**

- portray middle- to upper-level management positions that may become vacant in the near future
- list information about individuals who might qualify to fill the positions

ويشمل التخطيط التعاقب تطوير  
المخططات البديلة التي

تصور مواقع الإدارة المتوسطة إلى  
العليا التي قد تصبح شاغرة في  
المستقبل القريب

معلومات عن الأفراد الذين قد يكونوا  
مؤهلين لشغل المناصب

---





# Linking Organizational Strategy to HR Planning

---

**HR** must forecast staff requirements:

يجب على الموارد البشرية توقع متطلبات الموظفين:

- **HR** creates an inventory of future staffing needs for job level and type, broken down by year
- forecasts must detail the specific knowledge, skills, and abilities needed, not just “we need 25 new employees”

الموارد البشرية يخلق جرد لاحتياجات التوظيف في المستقبل لمستوى الوظيفة ونوع، موزعة حسب السنة

يجب أن تتنبأ بالتفاصيل المعرفة المحددة والمهارات والقدرات المطلوبة، وليس فقط "نحن بحاجة إلى 25 موظفا جديدا"



# Linking Organizational Strategy to HR Planning

**HR** predicts the future labor supply:

- a unit's supply of human resources comes from:
  - new hires
  - contingent workers
  - transfers-in
  - individuals returning from leaves
- predicting these can range from simple to complex
- transfers are more difficult to predict since they depend on actions in other units

وتتوقع الموارد البشرية عرض العمالة في المستقبل:

يأتي توريد الوحدة من الموارد البشرية من:  
التعيينات الجديدة  
عمال الوحدة  
التحويلات في  
الأفراد العائدين من الأوراق  
والتنبؤ بهذه يمكن أن تتراوح من بسيطة إلى  
معقدة  
من الصعب التنبؤ بعمليات النقل لأنها تعتمد  
على إجراءات في وحدات أخرى

# Linking Organizational Strategy to HR Planning

ويأتي الانخفاض في الإمدادات الداخلية من خلال ما يلي: Decreases in internal supply come about through:

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| ➤ retirements         | easiest to forecast   |
| ➤ dismissals          | possible to forecast  |
| ➤ transfers           | possible to forecast  |
| ➤ layoffs             | possible to forecast  |
| ➤ sabbaticals         | possible to forecast  |
| ➤ voluntary quits     | difficult to forecast |
| ➤ prolonged illnesses | difficult to forecast |
| ➤ deaths              | hardest to forecast   |

التقاعد: أسهل للتنبؤ

الفصل: من الممكن للتنبؤ

التحويلات: الممكنة للتنبؤ

تسريح العمال: ممكن للتنبؤ

التفرغ: ممكن للتنبؤ

الإقلاع الطوعي: من الصعب التنبؤ بها

والأمراض لفترات طويلة: من الصعب التنبؤ

الوفيات: الأكثر صعوبة للتنبؤ

# Linking Organizational Strategy to HR Planning

## Candidates come from

- migration into a community
- recent graduates
- individuals returning from military service
- increases in the number of unemployed and employed individuals seeking other opportunities, either part-time or full-time

## المرشحين يأتون من

الهجرة إلى المجتمع  
حديثي التخرج  
الأفراد العائدين من الخدمة العسكرية  
الزيادات في عدد عاطلين عن  
العمل والعاملين الذين يبحثون عن  
فرص أخرى، سواء بدوام جزئي أو  
بدوام كامل

***The potential labor supply can be expanded by formal or on-the-job training.***

***ويمكن توسيع العرض المحتمل للعمالة من خلال التدريب الرسمي أو أثناء العمل.***



# Linking Organizational Strategy to HR Planning

---

To match labor demand and supply, **HR**

لمطابقة الطلب على العمالة والعرض،  
والموارد البشرية

- compares forecasts for demand and supply of workers
- monitors current and future shortages, and overstaffing. Sometimes, strategic goals must change as a result
- uses downsizing to reduce supply and balance demand

ويقارن بين توقعات الطلب والعرض من  
العمال

ورصد النقص الحالي والمستقبلي، وزيادة عدد  
الموظفين. وفي بعض الأحيان، يجب أن تتغير  
الأهداف الاستراتيجية نتيجة لذلك

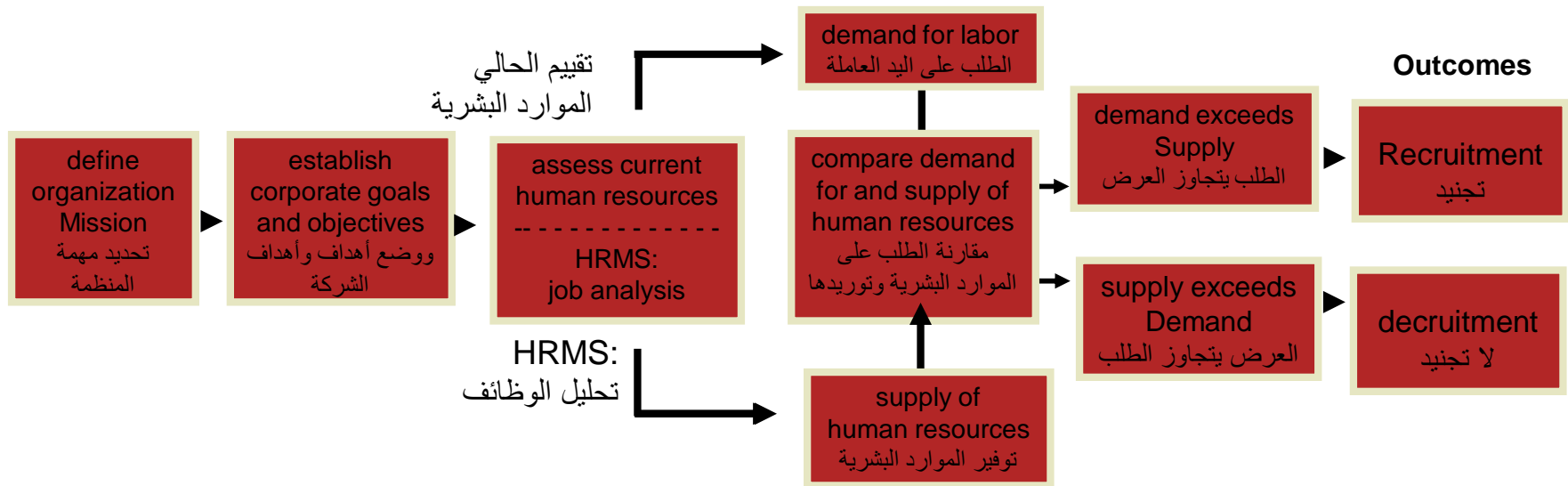
يستخدم تقليص الحجم للحد من العرض  
والتوازن الطلب

---

# Linking Organizational Strategy to HR Planning

## Employment Planning and the Strategic Planning Process

تخطيط العمالة وعملية التخطيط الاستراتيجي



# Job Analysis تحليل الوظيفة

---

**Job analysis is a systematic exploration of the activities within a job.**

**تحليل الوظيفة هو استكشاف منهجي للأنشطة داخل وظيفة.**

- it defines and documents the duties, responsibilities, and accountabilities of a job and the conditions under which a job is performed

**فإنه يحدد ويوثق واجبات ومسؤوليات ومسؤوليات وظيفة والشروط التي يتم فيها تنفيذ المهمة**

See <http://www.staffing-and-recruiting-essentials.com/Sample-Job-Analysis.html> for a sample job analysis.

---

# Job Analysis

## Job analysis methods

1. **observation**— job analyst watches employees directly or reviews film of workers on the job
2. **individual interview**— a team of job incumbents is selected and extensively interviewed
3. **group interview**— a number of job incumbents are interviewed simultaneously
4. **structured questionnaire**— workers complete a specifically designed questionnaire
5. **technical conference**— uses supervisors with an extensive knowledge of the job
6. **diary**— job incumbents record their daily activities

## طرق تحليل الوظيفة

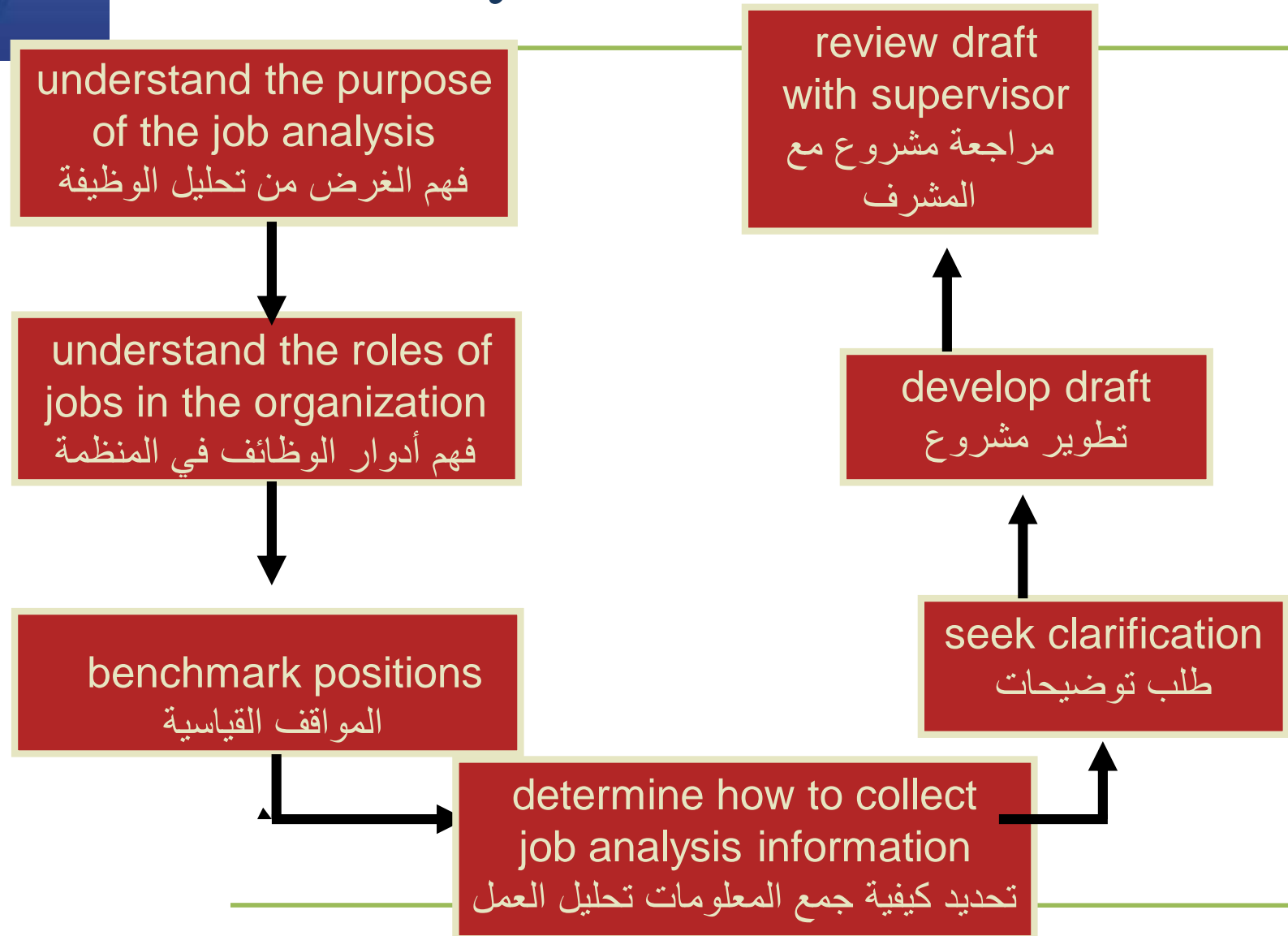
1. **الملاحظة** - محلل وظيفة الساعات الموظفين مباشرة أو استعراض فيلم من العمال على وظيفة
2. **مقابلة فردية** - يتم اختيار فريق من شاغلي الوظائف وإجراء مقابلات واسعة معهم
3. **مقابلة جماعية** - يتم مقابلة عدد من شاغلي الوظائف في وقت واحد
4. **استبيان منظم** - العمال استكمال استبيان مصممة خصيصا
5. **المؤتمر التقني** - يستخدم المشرفين مع معرفة واسعة من وظيفة
6. **مذكرات** - شاغلي الوظائف تسجيل أنشطتهم اليومية

***The best results are usually achieved with some combination of methods.***

*وعادة ما يتم تحقيق أفضل النتائج مع بعض مزيج من الأساليب.*



# Job Analysis



# Job Analysis

**The Occupational Information Network (O\*NET) content model includes:**

(نيت) ما يلي: O \* يتضمن نموذج محتوى شبكة المعلومات المهنية )

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1. worker characteristics          | خصائص العامل                                      |
| 2. worker requirements             | متطلبات العمال                                    |
| 3. experience requirements         | متطلبات الخبرة                                    |
| 4. occupation-specific information | المعلومات الخاصة بالاحتلال<br>خصائص القوى العاملة |
| 5. workforce characteristics       | المتطلبات المهنية                                 |
| 6. occupational requirements       |   |

See <http://online.onetcenter.org/>

# Job Analysis

## Position Analysis Questionnaire (PAQ)

- jobs are rated on 194 elements, grouped in six major divisions and 28 sections
- the elements represent requirements applicable to all types of jobs
- its quantitative structure allows many job comparisons, however, it appears to apply to only higher-level jobs

## استبيان تحليل الموقف (باق)

تم تصنيف الوظائف على 194  
عنصراً، مجمعة في ستة أقسام  
رئيسية و 28 أقسام  
تمثل العناصر المتطلبات المطبقة  
على جميع أنواع الوظائف  
فإن هيكلها الكمي يسمح بالعديد من  
المقارنات الوظيفية، إلا أنه يبدو أنه  
ينطبق على الوظائف ذات المستوى  
الأعلى فقط

# Job Analysis

## Job descriptions list:

- job title
- job identification
- job duties/essential functions in order of importance
- job specifications - minimal qualifications for job

## They are critical to:

- describing job to candidates
- guiding new-hires
- developing performance evaluation criteria
- evaluating job's compensation worth

## قائمة الأوصاف الوظيفية:

المسمى الوظيفي  
تحديد الوظيفة  
وظائف مهمة / وظائف أساسية في ترتيب من حيث  
الأهمية  
مواصفات الوظيفة - الحد الأدنى من المؤهلات  
للعمل

## وهي حاسمة بالنسبة إلى:

واصفاء الوظيفة للمرشحين  
وتوجيه الموظفين الجدد  
وضع معايير لتقييم الأداء  
تقييم قيمة التعويض الوظيفي

# Job Analysis

Almost all **HRM** activities are tied to job analysis; it is the starting point for sound **HRM**.

وترتبط جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية تقريبا بتحليل الوظائف؛ هو نقطة انطلاق لإدارة الموارد البشرية السليمة.



# Job Analysis

Job design is how a position and its tasks are organized.

➤ great job design enriches and motivates through

skill variety    task identity    task significance  
autonomy    feedback from job itself

تصميم الوظيفة هو كيف يتم تنظيم موقف ومهامها.  
عظيم تصميم وظيفة يثري ويحفز من خلال  
مجموعة متنوعة من المهارات  
هوية المهمة  
أهمية المهمة  
الحكم الذاتي  
ردود الفعل من العمل نفسه

➤ flexible work schedules keep employees motivated and loyal

compressed work week    flex time    job sharing  
telecommuting

جداول العمل مرنة تبقي الموظفين دوافع ولاء  
أسبوع العمل مضغوط  
وقت المرن  
تقاسم العمل عن بعد

➤ part of HR planning and job analysis is finding team members with

technical and interpersonal skills

جزء من تخطيط الموارد البشرية  
وتحليل العمل هو العثور على فريق  
أعضاء مع  
والمهارات التقنية والشخصية



# True or False?

---

1. HR planning must be separate from the organization's overall strategy.

False!

2. A mission statement defines what business the organization is in.

True!

3. To forecast staff requirements, HR creates an inventory of future staffing needs for job level and type, broken down by decade.

False!

4. Job analysis is a systematic exploration of the activities within a job.

True!

5. A position analysis questionnaire is more qualitative than quantitative in nature.

False!

6. Job design is how a position and its tasks are organized.

True!

---

# صحيحة أو خاطئة؟

---

1 - يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية منفصلاً عن الاستراتيجية العامة للمنظمة.  
خاطئة!

2 - ويحدد بيان المهمة ما هي الأعمال التي تقوم بها المنظمة.  
صحيح!

3. للتنبؤ باحتياجات الموظفين، الموارد البشرية يخلق جرد لاحتياجات التوظيف في المستقبل لمستوى الوظيفة ونوع، موزعة حسب العقد.  
خاطئة!

4. تحليل الوظيفة هو استكشاف منهجي للأنشطة داخل وظيفة.  
صحيح!

5. استبيان تحليل الموقف هو أكثر نوعية من الكمية في الطبيعة.  
خاطئة!

6. تصميم الوظيفة هو كيف يتم تنظيم موقف ومهامها.  
صحيح!

---