

إدارة

الموارد البشرية المعاصرة

بعد استراتيجي

الأستاذ الدكتور

عمر وصفي عقيلي

أستاذ إدارة الأعمال - جامعة حلب



رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (٢٠٠٤/٤/٩٦٠) :
٣٥١,١

عقيلي ، عمر وصفي
إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي/ عمر وصفي عقيلي.
- عمان، دار وائل

(٦٢٥) ص

ر.إ. : (٢٠٠٤/٤/٩٦٠)
الواصفات: إدارة الأفراد / الإدارة العامة / التدريب الوظيفي

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN 9957-11-498-0 (ردمك)

* إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي
* الدكتور عمر وصفي عقيلي
* الطبعة الأولى ٢٠٠٥
* جميع الحقوق محفوظة للناشر



دار وائل للنشر والتوزيع

* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مقابل باب الجامعة الأردنية الشمالي
هاتف : ٥٣٣٥٨٣٧-٦-٠٠٩٦٢ - فاكس: ٥٣٣١٦٦١-٦-٠٠٩٦٢ - ص.ب (١٧٤٦ - الجبيهة)
* الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري - هاتف: ٤٦٢٧٦٢٧-٦-٠٠٩٦٢

www.darwael.com

E-Mail: Wael@Darwael.Com

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

الإهداء

إلى روح والديّ صاحبنا الفضل الكبير علي

ربي تغمدهما بواسع رحمتك

ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا

إلى روح الفقيدة الغالية زوجتي رحمها الله

كانت رفيقة دربي ومشوار حياتي

شاركتني همومي وأفراحي، وكانت سندي

إلى النور الذي يضيء حياتي

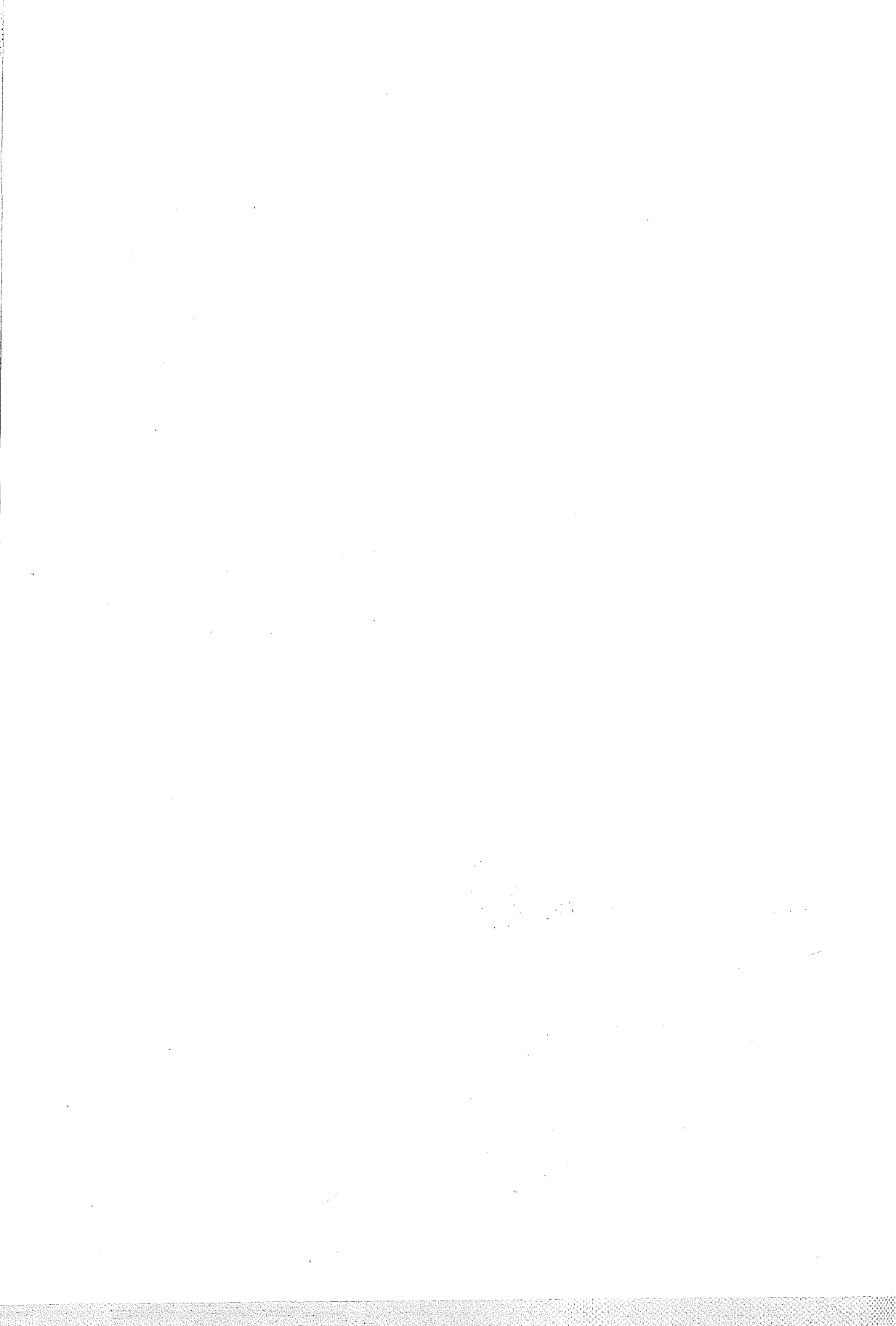
إلى أولادي أغلى ما أملك

إلى وسام وباسم وتامر وساري

إلى السيد وائل أبو غربية مدير عام دار وائل للنشر، الذي شجعتني على تأليف هذا الكتاب، إلى هذا الشاب الذي أرى فيه روح الكفاح، والعمل الدؤوب المتميز، والأخلاق الفاضلة الحميدة، اللهم احفظه لوالديه ولأسرته.

ولا أنسى أن منبع الفضل والنعمة لصاحب النعم الله سبحانه وتعالى جل جلاله، له الحمد والشكر فلولا فضله لما أنجز هذا الكتاب.

المؤلف



محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
٥٢-٩	الفصل الأول : المدخل إلى إدارة الموارد البشرية المعاصرة
١١٠-٥٣	الفصل الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
١٣٦-١١١	الفصل الثالث : نماذج عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
١٨٢-١٣٧	الفصل الرابع : آفاق هيكله الأعمال والوظائف
٢٠٦-١٨٣	الفصل الخامس : تحليل الأعمال والوظائف
٢٢٦-٢٠٧	الفصل السادس : تقييم الأعمال والوظائف
٢٧٠-٢٢٧	الفصل السابع : تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي
٣٠٤-٢٧١	الفصل الثامن : إستراتيجية دراسة سوق العمل واستقطاب الموارد البشرية
٣٦٠-٣٠٥	الفصل التاسع : اختيار الموارد البشرية وبعده المعاصر
٤٣٢-٣٦١	الفصل العاشر : الاتجاه المعاصر في تقييم أداء الموارد البشرية
٤٩٠-٤٣٣	الفصل الحادي عشر : إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
٥٢٦-٤٩١	الفصل الثاني عشر : إستراتيجية التعويضات المالية
٥٤٢-٥٢٧	الفصل الثالث عشر : إستراتيجية دمج العاملين
٥٦٦-٥٤٣	الفصل الرابع عشر : إستراتيجية المسار الوظيفي
٦٠٨-٥٦٧	الفصل الخامس عشر : إستراتيجية إدارة بيئة العمل
٦٢٢-٦٠٩	الفصل السادس عشر : إدارة النظام التأديبي

الفصل الخامس

تحليل الأعمال والوظائف

محتوى الفصل

- أبعاد تحليل العمل.
- منهجية تحليل العمل.
- مداخل تحليل العمل.

تساؤلات يطرحها الفصل

- ما هي العلاقة القائمة بين تصميم الأعمال والوظائف وتحليلها؟
- هل تحليل العمل يأتي بشيء أو يضيف شيئاً جديداً للأعمال والوظائف التي يحللها؟
- لماذا لا يمكن لإدارة الموارد البشرية ممارسة وظائفها إلا بعد الانتهاء من تحليل العمل؟
- ما هي المنهجية التي يسير عليها تحليل العمل؟
- ما هو التوجه الجديد في مجال أساليب تحليل العمل؟
- ما هي النتائج المتوقعة الوصول إليها من وراء تحليل العمل؟

أبعاد تحليل العمل

يعتبر تحليل الأعمال والوظائف امتداداً طبيعياً لتصميمها، حيث يبدأ التحليل من النقطة التي انتهى إليها التصميم، وبالتالي فهو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، التي تكمل ما قام به التصميم، الذي تعتبر نتائجه بمثابة الأساس الذي يقوم عليه تحليل العمل.

مفهوم تحليل العمل :

تحليل الأعمال والوظائف عملية يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبيّن مهامها، ومسؤولياتها وصلحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أداءها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها، وبالتالي فنتائج التحليل تساعد على ما يلي:

* أن يعرف شاغل كل وظيفة ما هو المطلوب منه أداءه في عمله ووظيفته، وكيف يؤديه بنجاح.

* أن يعرف المديرون والمشرفون طبيعة الأعمال التي يشرفون عليها، ليتمكنوا من تحديد الكيفية التي يوجهون من خلالها أعمال مرؤوسيه، وجعل أدائهم أفضل، وتمكينهم من تحقيق أهداف العمل المطلوب منهم بنجاح.

* أن تعرف إدارة الموارد البشرية من هو المناسب لشغل كل وظيفة وعمل داخل المنظمة.

من خلال التعريف السابق يتضح لنا بأن تحليل العمل، يقوم بتحليل المعلومات التي تم جمعها عن الوظائف من أجل الوصول إلى النتائج التالية:

١- وصف الأعمال والوظائف JOB DESCRIPTION :

ويسميه بعضهم بالوصف الوظيفي أو وصف الوظيفة، الذي يحدد ويصف الجوانب التالية لكل وظيفة وعمل داخل المنظمة:

* أهداف الوظيفة، أي ما يراد تحقيقه منها.

- * المهام الذهنية والجسدية المطلوب أدائها من الوظيفة (شاغلها).
- * معايير الأداء المطلوب تحقيقها من الوظيفة.
- * الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي في ظلها مهام الوظيفة.
- * المسؤوليات المترتبة على الوظيفة.
- * الخصائص التي يتصف بها أداء الوظيفة.
- * الأمراض والمخاطر التي تحيط بأداء الوظيفة.
- * كيف وأين تؤدي الوظيفة.
- * علاقات الوظيفة مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة.

٢- معايير أداء العمل JOB PERFORMANCE STANDARDS :

من خلال تحليل المعلومات المجموعة عن الوظائف، يقوم المحلل بوضع بيان تفصيلي يبين فيه معايير أداء الوظيفة أو العمل، التي تمثل الحد الأدنى المقبول إنجازه من قبل شاغلها من المهام والمسؤوليات، وهذه المعايير تستخدم فيما بعد في تقييم مستوى أدائه وكفاءته، وتحديد احتياجاته التدريبية، وترقيته الوظيفية مستقبلاً، وتعويضاته المالية.

٣- محددات الوظائف والأعمال JOB SPECIFICATIONS :

هي بيان تفصيلي يوضح المواصفات (الشروط) والخصائص الانسانية الواجب توفرها في شاغلي الوظائف، حيث يوضع هذا البيان في ضوء وصف الوظائف الذي يبين مطالب شاغليها الذين سيؤدون مهامها ويتحملون مسؤولياتها وصعوباتها ومخاطرها. فوظيفة طيار مدني على سبيل المثال مطلوب أن تكون قوة نظره كاملة، في حين أن الأستاذ الجامعي ليس بالضرورة أن تكون قوة نظره كذلك، فالذي حدد قوة النظر المطلوبة لكلتا الوظيفتين هو طبيعة كل منهما. وتشتمل محددات العمل عادة على مجموعة من الشروط والمواصفات أهمها: المؤهل العلمي، الخبرة، المهارة، الجنس، العمر.. الخ وسنأتي على شرحها بشكل تفصيلي فيما بعد.

يتضح مما تقدم أن محددات الوظائف عمل يستكمل به ما أنجزه تحليل العمل في مجال وصفه للوظائف، وبالتالي يمكن القول بأن نتائج التحليل بشقيه الوصف الوظيفي ومحددات الوظائف، يسعيان إلى إحداث المواءمة والتوافق ما بين متطلبات أداء الوظائف والأعمال من جهة، ومن سوف يشغلها ويؤديها من جهة ثانية بمستوى عالي من الفاعلية .

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن الوصف الوظيفي الذي يتوصل إليه تحليل العمل ويضعه على شكل بيان ملخص ومكتوب، لا يقدم ولا يضيف شيئاً على الحقائق المتعلقة بواقع عمل الوظائف، فالتحليل يصف طبيعة الوظيفة فقط ولا يقول ما يجب أن يكون، فتحديد ما يجب أن يكون قام به تصميم العمل الذي شرحناه في الفصل السابق، وبالتالي فتحليل العمل ومن خلال الوصف الوظيفي، له علاقة مباشرة بالوظيفة وليس بشاغلها .

مجالات استخدام نتائج تحليل العمل :

تبين وتوضح مجالات استخدام نتائج تحليل الأعمال والوظائف، علاقة التحليل إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية مع باقي وظائفها التي تمارسها في المنظمات، فهذه المجالات تمثل الفوائد التي يمكن الحصول عليها من وراء القيام بتحليل موضوعي لأعمال ووظائف المنظمة. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن نتائج تحليل العمل الثلاث التي أوضحناها آنفاً، تعد حجر الأساس والقاعدة التي يقوم عليها تنفيذ معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي تمثل نقطة انطلاق يبدأ منها تنفيذ وممارسة هذه الوظائف، وإلى القارئ عرضاً موجزاً يوضح هذه المجالات والفوائد والعلاقات.

١- مجال تخطيط الموارد البشرية:

يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث تخصصاتها، ومواصفاتها، وأعدادها ولا يمكنه القيام بذلك، إلا بعد معرفة طبيعة وماهية الوظائف والأعمال داخل المنظمة، وحجم مهامها ومسؤولياتها ونوعية مخاطرها.. الخ التي يوفرها له تحليل العمل، حيث في ضوء هذه المعلومات، يتمكن التخطيط من تقدير حاجة الوظائف من الأفراد من حيث عددهم ونوعيتهم، ومن هنا يتكشف لنا مدى الاعتمادية المطلقة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على نتائج تحليل الأعمال والوظائف.

٢- مجال اختيار وتعيين الموارد البشرية:

أوضحنا آنفاً أن نتائج تحليل الأعمال والوظائف تبين المهارات والمواصفات المطلوبة لأدائها بشكل جيد، وبالتالي فهذه المواصفات هي بمثابة معايير يجب توفرها فيمن سوف يشغلها، وعلى أساسها يجري انتقاء أفضل الموارد البشرية المتقدمة للعمل في المنظمة وتعيينها فيها. إذاً يمكن القول بأن تحليل العمل يمد وظيفة الاختيار والتعيين بمعايير انتقاء أفضل الموارد البشرية للعمل في المنظمة.

٣- مجال استقطاب الموارد البشرية:

تتلخص مهمة الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية بأنه يقوم بجذب وترغيب أكبر عدد ممكن من هذه الموارد من سوق العمل، وذلك وفق أعداد وتخصصات ومواصفات محددة تحتاجها أعمال ووظائف المنظمة، لتنفيذ ما هو مناط بها من مهام ومسؤوليات. وعليه يمكن القول بأن الاستقطاب لا يمكنه أداء مهمته إلا بعد أن يعرف خصائص ومواصفات الموارد البشرية المراد استقطابها التي وفرها تحليل العمل، فمعرفتها تمكنه من معرفة من سوف يستقطب، وأين هو موجود في سوق العمل، وبالتالي فالتحليل يوفر الأساس المنطقي السليم ليؤدي الاستقطاب دوره المحدد له بنجاح.

٤- مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية:

بات معروفا لدى القارئ الآن بأن تحليل الأعمال والوظائف يحدد ما يجب أداءه من شاغليها أو من قبل من يعمل فيها من مهام، ليحققوا النجاح المطلوب منهم، وهذا التحليل يساعد التدريب والتنمية على معرفة ما يجب أن يؤدي في كل وظيفة، وكيف يؤدي بفاعلية، وعلى هذا الأساس يتم تدريب وتنمية شاغلي الوظائف. إذا يمكن القول بأن تحليل العمل يوضح للتدريب والتنمية المهارات المطلوب تنميتها وإكسابها للموارد البشرية ليؤدوا أعمالهم بنجاح، أي يوفر لهما القاعدة التي على أساسها تحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوبين.

٥- مجال تقييم أداء الموارد البشرية:

يتم تقييم أداء الموارد البشرية في العمل عادة من قبل رؤسائها المباشرين، وذلك بهدف معرفة ما حققوه من إنجازات وفق ما هو مطلوب منهم. وعملية تقييم الأداء هذه لا يمكن أن تتم إلا باستخدام معايير توضح ما هو هذا المطلوب. وتستمد هذه المعايير كما أوضحنا سابقا من نتائج تحليل الأعمال والوظائف، التي توضح طبيعتها، وما يجب أن يؤديه شاغلوها ليكون أداءهم ناجحا. فعن طريق مقارنة الرؤساء ما يجب أن يؤدي (من خلال نتائج التحليل) مع ما أنجزه المرؤوس في عمله، يمكن عندئذ تحديد مستوى كفاءة الأداء والإنجاز، وعليه نجد بأن نتائج تحليل العمل تمد تقييم الأداء بالمعايير اللازمة لتقييم أداء الموارد البشرية في العمل.

٦- مجال السلامة والصحة في مكان العمل:

يحيط بكل عمل ووظيفة أيا كانت طبيعتها نوع من الأمراض والحوادث والاصابات، التي يتوجب على المنظمة (من خلال إدارة الموارد البشرية) العمل على منع حدوثها أو التقليل منها. وليتسنى لهذه الإدارة أداء هذه المهمة أو الوظيفة بنجاح، لا بد لها من معرفة طبيعة هذه المخاطر ومسبباتها، لتضع سبل الحماية

المناسبة، والذي يوفر المعلومات عن هذه الأمراض والاصابات المحتملة هو بالطبع نتائج تحليل العمل، فهي التي تحدد وتصف طبيعة هذه الأخطار المصاحبة لأداء كل نوع من الوظائف والأعمال داخل المنظمة، وعليه يمكن القول بأنه في ضوء نتائج التحليل تتمكن وظيفة السلامة والحماية من وضع برامجها المناسبة، لتوفير الأمان للموارد البشرية من مخاطر أعمالها في المنظمات.

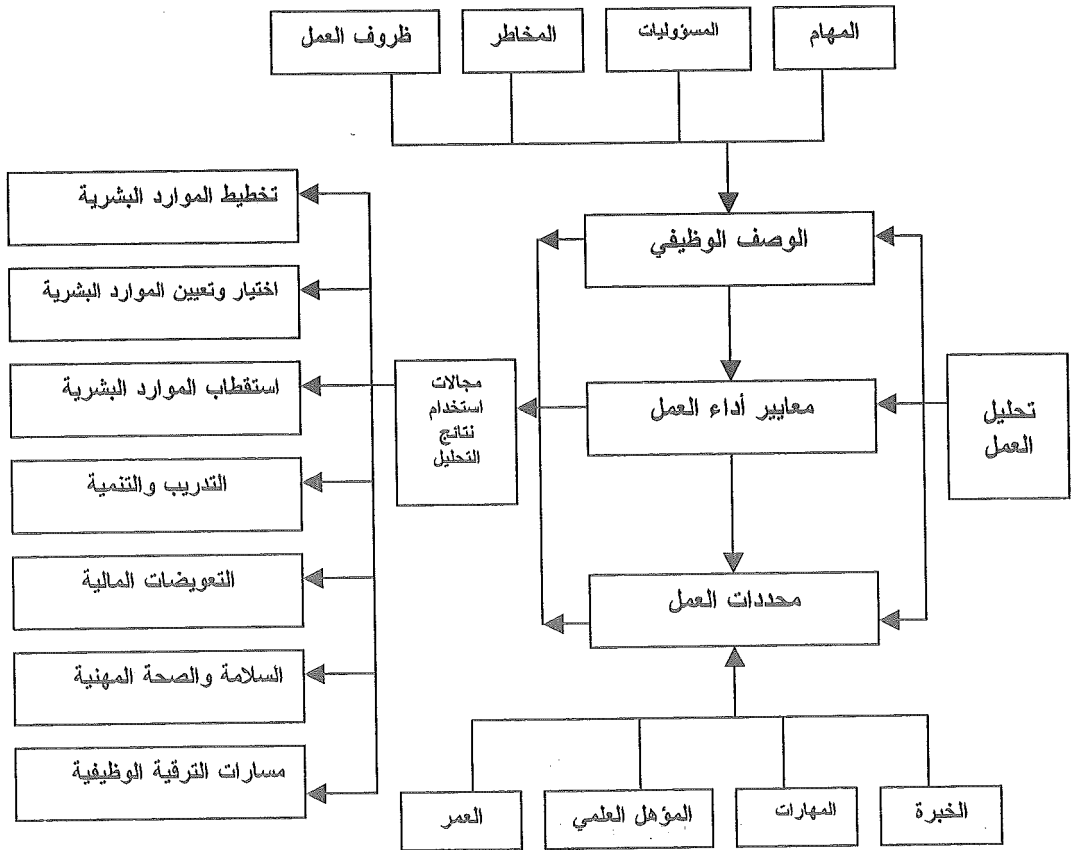
٧- مجال تحديد التعويضات المالية :

تقول قاعدة عدالة دفع التعويضات المالية للموارد البشرية التي تعمل في المنظمات، أن يكون التعويض على قدر جسامته مهام ومسؤوليات الأعمال والوظائف ومدى خطورتها، التي كلما كانت كبيرة تطلب من ممارستها أو من يؤديها جهداً أكبر وخصائص ومهارات أعلى. في ضوء هذه الجوانب أو الأسس التي يوضحها تحليل العمل، يمكن لوظيفة تحديد التعويضات المالية اعتمادها كمعايير لدفع التعويضات المالية للعاملين في المنظمة، بما يحقق ويوفر العدالة فيها.

٨- مجال تخطيط المسارات الوظيفية:

تعمل وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية على تحديد الترقيات المحتملة التي يمكن أن تحصل عليها الموارد البشرية خلال حياتها ومسيرتها في العمل داخل المنظمة. فالمعروف عن الترقية أنها عملية تعيين في وظيفة جديدة أعلى مختلفة من حيث مستواها الإداري وطبيعتها عن الوظيفة السابقة. ولتحقيق الموضوعية في عملية الترقية، لابد من مقارنة الخصائص التي يحملها المرشح للترقية مع متطلبات الوظيفة الجديدة التي سيرقى إليها، التي سبق لتحليل العمل أن حددها، وعليه فرسم مسارات الترقية لا يمكن أن يتم دون معرفة نتائج هذا التحليل. والشكل رقم (٢٣) يوضح مجالات استخدام نتائج تحليل الأعمال والوظائف.

شكل رقم (٢٣)
مجالات (فوائد، علاقات) استخدام نتائج تحليل العمل



مبشرات تحليل العمل :

ينفذ تحليل الأعمال والوظائف في الحالات أو المناسبات التالية:

* عند تأسيس المنظمة لأول مرة.

* عند إحداث أعمال ووظائف جديدة في المنظمة.

* عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف، فهذا التغيير يحدث تغييراً في مواصفات شاغليها، فتغير أسلوب العمل مثلاً من يدوي ورقي الى آلي محوسب يستدعي بالضرورة إحداث تغيير في مواصفات العاملين .

في ضوء ما تقدم، نجد أن مبدأ تحليل العمل لمرة واحدة عند تأسيس المنظمة مبدأ أصبح مرفوضاً في ظل البيئة السريعة التغير التي تعيش في كنفها منظمات اليوم، فالظروف والمعطيات التي بني عليها التحليل في السابق واليوم لا بد من أن تتغير مع مرور الزمن ويصبح التحليل متقادماً. فالتطورات التقنية على سبيل المثال، تطالعنا كل فترة باختراعات جديدة في مجال الأعمال، مما يحدث تغييراً في طبيعة الوظائف وأسلوب ممارستها، مما يستدعي بالضرورة إحداث تغييرات مستمرة في المواصفات المطلوبة في الموارد البشرية. فمثلاً لم تعد الوظائف والأعمال في المنظمة المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة او مهارة بسيطة، بل هي بحاجة الى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى تمكنها من العمل في عدة وظائف، وخاصة في فرق العمل، ولديها مستوى عالي من الذكاء والخبرة. فوظائف اليوم ليست بحاجة الى أفراد يحققون معايير الأداء المطلوبة فحسب، بل بحاجة الى أفراد يتخطون هذه المعايير، فالأداء المطلوب الآن بالنتائج وليس بالسلوك لوحده.

نخلص بالقول: أنه طالما طبيعة الأعمال ومضمونها ومواصفات شاغليها في حالة تغير مستمر بسبب تغيرات البيئة، إذا نحن بصدد عملية تحليل عمل مستمرة، فهذه المتغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل، تستوجب استمرارية التحليل، لمواءمة مضمون الوظائف ومواصفات شاغليها معها.

منهجية تحليل العمل :

تحليل الأعمال والوظائف عملية يجري تنفيذها من خلال مراحل متسلسلة ومتلاحقة ، سنأتي على شرح وتوضيح مضمونها فيما يلي:

المرحلة الأولى : تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها .

لا شك أن أية منظمة أيا كان نوعها وطبيعة عملها، فهي تشتمل على أنواع متعددة من الأعمال والوظائف (مكتبية، إدارية، فنية، خدمات.. الخ) فهل سيضم التحليل جميع هذه الوظائف أم سيقصر على قسم منها دون الآخر؟ إن شمولية التحليل تتوقف على الظروف أو الحالة التي تمر بها المنظمة والتي أوضاعها سابقا تحت عنوان مبررات تحليل العمل، حيث بعد عملية التحديد، يعد القائمون على هذه العملية قوائم بالوظائف التي سوف تحلل، وتحدد القطاعات والوحدات الادارية التي سيبدأ العمل فيها أولاً، وفق ترتيب وتسلسل معين.

المرحلة الثانية : تحديد المعلومات المراد جمعها .

تسعى هذه المرحلة إلى معرفة وتحديد المعلومات والحقائق المطلوب جمعها عن الوظائف والأعمال بغية تحليلها، فبدونها لا وجود للتحليل. فليؤدي التحليل دوره وفق المطلوب، يجب توفير المعلومات الموضوعية والكافية عن طبيعة الوظائف والأعمال وذلك من حيث، مهامها ومسؤولياتها وكيف تؤدي، وفيما يلي أهم الجوانب التي يحتاج الى معلومات عنها:

* مسمى الوظيفة وتبعيتها الادارية وموقعها في الهيكل التنظيمي.

* طبيعة المهام المناطة بالوظيفة ومسؤولياتها وصلاحياتها.

* المخاطر المصاحبة لأداء الوظيفة.

* المناخ والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.

* الأدوات والمعدات المستخدمة في أداء الوظيفة.

* الكيفية التي تؤدي فيها الوظيفة.

* طبيعة علاقات الوظيفية مع الوظائف الأخرى ومع الجمهور الخارجي.

* طبيعة الاشراف الواقع على الوظيفة.

المرحلة الثالثة : تحديد مصادر المعلومات .

يتم جمع الحقائق والمعلومات المطلوبة عن الوظائف بغية تحليلها من مصادر متعددة أهمها ما يلي:

نتائج تصميم الاعمال والوظائف :

أوضحنا في السابق كيف أن تصميم العمل يحدد الهيكل الأساسية التي يقوم على أساسها تنفيذ أعمال ووظائف المنظمة، موضحا كيف أنه يحدد ماهية الأعمال

والوظائف ومضمونها وخصائصها، وما هو المطلوب منها إنجازها. هذه المعلومات لا شك أنها غنية تساعد تحليل الأعمال على الخروج بنتائج واضحة عن: الوصف الوظيفي للوظائف والأعمال، محددات وشروط شغلها وممارستها، ومعايير أدائها.

الرئيس أو المشرف المباشر:

نتيجة الاتصال والاحتكاك اليومي للرؤساء بأعمال مرؤوسيههم وتقييم أدائهم لهذه الاعمال، لا شك بأنه يتوفر لديهم معلومات وفيرة عن طبيعة الوظائف والأعمال التي تمارس تحت إشرافهم ورقابتهم، يمكن الاستفادة منها في عملية التحليل.

شاغل الوظيفة نفسه:

يعتبر الفرد الذي يمارس العمل أو الوظيفة، من أهم مصادر المعلومات ووفرته، فهو أقدر من أي شخص آخر على تحديد ماهية وطبيعة المهام التي يمارسها ومسؤولياتها .. الخ وما تحتاجه وظيفته من مطالب. إلا أن هذا المصدر يشكو من مشكلة هي إحصائية التحيز، فقد يبالغ شاغل الوظيفة في وصف وظيفته، ليعطيها أهمية أكبر عما هو عليه الحال في الواقع.

الزملاء في العمل:

نتيجة التواصل اليومي المستمر بين العاملين في مكان العمل، يكون لديهم معلومات جيدة عن ماهية أعمال بعضهم بعضاً، حيث يكون بإمكانهم تزويد التحليل بقدر جيد من المعلومات عن وظائف بعضهم.

المراجع العلمية:

تصدر دور النشر والجمعيات العلمية بين الحين والآخر نشرات وقواميس لوصف الوظائف وتحديد متطلباتها كالقاموس الأمريكي DICTIONARY OF OCCUPATIONAL TITLES الذي يشتمل على معلومات تصف ماهية وطبيعة المئات من الأعمال والوظائف، بحيث يمكن الاستفادة منها في تحليل وظائف المنظمات المشابهة. هذا المصدر لا بأس به من حيث قلة تكاليفه، لكن يؤخذ عليه بأن المعلومات التي يوفرها تأخذ طابع العمومية، لذلك ينصح الاستعانة به كمصدر مساعد لجمع المعلومات، وليس مصدراً أساسياً.

المنظمات الأخرى:

يمكن الاستعانة بالمنظمات الأخرى التي تشابه طبيعة أعمالها ووظائفها ووظائف المنظمة التي يجري التحليل فيها، وذلك من أجل الحصول على المعلومات

التي يحتاجها. يتميز هذا المصدر بقلّة تكلفته، وهو جيد ويمكن الاعتماد عليه في حالة وجود تعاون بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

مراكز الخبرة والاستشارة:

يتوفر لدى العديد من بيوت الخبرة والاستشارات الإدارية خبراء متخصصين في مجال تحليل ووصف الوظائف، الذين لديهم معلومات وخبرة عن طبيعة وماهية الأعمال والوظائف التي تمارس في العديد من أنواع المنظمات، وبالتالي يمكن الاستعانة بهم من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل. يؤخذ على هذا المصدر بان معلوماته ذات طابع عمومي وتكلفته في العادة تكون مرتفعة.

بعد استعراض مصادر المعلومات السابقة، يوجد سؤال يطرح نفسه في هذا المقام هو:

أي من هذه المصادر أفضل لجمع المعلومات؟ في الواقع إن الإجابة عن هذا السؤال تتكون من شقين اثنين هما:

* الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر قدر المستطاع، لتكون المعلومات أكثر وفرة ودقة وموضوعية.

* تخضع عملية المفاضلة بين هذه المصادر لانتقاء أفضلها الى معايير أساسية هي: التكلفة، السرعة، الدقة، الموضوعية، طبيعة وماهية فئة الوظائف التي تجمع عنها المعلومات، فلا يعقل الاعتماد على مصدر بيوت الخبرة لجمع معلومات عن وظيفة مراسل مثلاً.

ونود الإشارة هنا إلى أن المصدر الأول وهو نتائج تصميم الأعمال والوظائف هو مصدر أساسي لا غنى عنه، ذلك لأنه هو الذي قام بوضع هيكلية الأعمال بشكل عام وظروف وأسلوب تأديتها.

المرحلة الرابعة : اختيار أسلوب جمع المعلومات .

بمجرد الانتهاء من تحديد نوع المعلومات المراد جمعها ومصادرها، تأتي المرحلة الرابعة التي تعتبر مكملة للمرحلة السابقة، وهي اختيار الأسلوب المناسب الذي سيتم بوساطته جمع المعلومات، وذلك من بين عدد من الأساليب، التي نوضح بعضاً منها فيما يلي :

الملاحظة OBSERVATION :

يعتمد هذا الأسلوب على قيام أفراد متخصصين في جمع المعلومات وتحليل الوظائف ووصفها، بزيارات ميدانية لواقع تنفيذ الأعمال أثناء تأديتها، لملاحظة هذا الأداء وجمع المعلومات المطلوبة لعملية التحليل . يتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر قدراً كبيراً من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن ماهية الوظائف وممارساتها، لكنه يستغرق وقتاً طويلاً وتكلفته مرتفعة، إلى جانب أنه لا ينفذ سوى مع الأعمال والوظائف البسيطة السهلة التي لا تحتاج إلى مهارات عالية كالمهارات الذهنية والفكرية، التي من شبه المستحيل ملاحظتها بممارستها بسهولة.

الاستبيان QUESTIONAIR :

هو عبارة عن نموذج مطبوع فيه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات عن طبيعة وماهية الوظائف وممارساتها، يرسل إلى أحد مصادر المعلومات التالية: المشرف المباشر، أو شاغل الوظيفة نفسه، أو الزملاء في العمل للإجابة عنها، فهذه الإجابات تعتبر بمثابة معلومات يعتمد عليها في عملية تحليل الوظائف والأعمال ووصفها. يتميز هذا الأسلوب بالسرعة وقلة التكلفة، لكنه يعاني من عدة مشاكل أهمها: عدم الإلمام الكافي بالقراءة والكتابة لدى بعض شاغلي الوظائف، احتمال الفهم الخاطئ لبعض الاستفسارات التي تشتمل عليها الاستبانة، أو عدم الاهتمام بالاستبيان.

قوائم التدقيق والمراجعة CHECK LISTS :

هي عبارة عن استمارة مطبوع فيها عبارات كثيرة ومتنوعة عامة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها من حيث مهامها، ومسئولياتها، مخاطرها.. الخ ترسل إلى شاغلي الوظائف أو رؤسائهم المباشرين، أو زملائهم في العمل، ليحددوا بالإشارات المكتوبة أي من هذه العبارات موجودة في وظائفهم، أو وظائف مرؤسيهم، أو زملائهم، وبالتالي فهذه العبارات المشار إليها من قبلهم تمثل المعلومات المطلوبة عن الوظائف التي يجري تحليلها. يمكن القول بأن هذا الأسلوب يشبه أسلوب الاستبيان، لكنه أدق من حيث المعلومات التي يجمعها، وذلك لأنه هو الذي يحدد المعلومات المطلوبة، ولا يترك الحرية لمصدر المعلومات أن يحددها، وبالتالي يكون بالإمكان تجاوز بعض المشكلات التي يعاني منها الاستبيان.

سجل الموظف (أو العامل) EMPLOYEE RECORD :

يعطى الموظف المراد جمع معلومات عن وظيفته كراساً مبوباً بالأيام، بحيث يغطي فترة زمنية محددة كالشهر مثلاً، ليسجل فيه ما يؤديه من مهام بشكل متكرر وغير متكرر يومياً، والمسئوليات التي يتحملها، والصعاب والضغوط التي

يواجهها أثناء عمله، والجهد والتعب الذي يبذله في أداء مهامه، والمخاطر المهنية المحيطة به .. الخ. يتميز هذا الأسلوب بوفرة المعلومات التي يقدمها وهو قليل التكاليف، إلا أنه يشكو من مشكلة هي مبالغة شاغل الوظيفة للمعلومات التي يقدمها عن عمله.

وحول أفضلية الأساليب السابقة للاستخدام يفضل استخدام نفس معايير المفاضلة التي أوضحناها في مجال اختيار مصدر المعلومات وهي: طبيعة الوظائف، دقة المعلومات وموضوعيتها، السرعة، التكلفة، مع الإشارة الى إمكانية استخدام أكثر من أسلوب واحد حسب مقتضيات الحاجة والضرورة.

المرحلة الخامسة : تحديد مسؤولية تحليل الوظائف والأعمال .

تكون هذه المسؤولية عادة مشتركة بين ثلاث جهات هي:

إدارة الموارد البشرية: التي هي مسؤولة عن تحديد نوع المعلومات اللازمة للتحليل، وتصميم الاستبيانات الخاصة بجمع المعلومات، واختيار أساليب جمعها وتحليلها، وكذلك اختيار المحللين الذين سيقومون بتحليل المعلومات واستخلاص النتائج وإعداد قوائم الوصف الوظيفي.

الرؤساء والمشرفون المباشرين: تنحصر مسؤولية هؤلاء في تقديم التسهيلات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في مجال جمع المعلومات وتوفيرها وفق المطلوب، وكذلك الرد على استفسارات المحللين عندما يحتاجون الى معلومات إضافية أو ناقصة في بعض الأحيان.

المحللون: وهم الذين سينفذون عملية التحليل واستخلاص النتائج وإعداد قوائم وصف ومحددات الوظائف، هؤلاء يعملون تحت إشراف إدارة الموارد البشرية. والمحلل عموماً يجب أن تتوفر لديه خلفية جيدة عن الأعمال والوظائف التي سيقوم بتحليل المعلومات المتوفرة عنها، كما يجب أن تتوفر لديه خبرة وممارسة عملية في مجال تحليل الوظائف والوصف الوظيفي.

المرحلة السادسة : جمع المعلومات :

بعد تحديد نوع المعلومات اللازمة للتحليل ومصادرها واسلوب جمعها، تأتي مرحلة تنفيذ عملية جمع المعلومات وفق ما هو مخطط ومرسوم، ويفضل قبل البدء بها، القيام بشرح وتوضيح أهداف تحليل الوظائف ووصفها الذي تود إدارة الموارد البشرية القيام به وكيف سيتم جمع المعلومات، وذلك لجميع العاملين في المنظمة، من أجل الحد من مخاوفهم ومقاومتهم، وكسب مساعدتهم وتأييدهم في إنجاح عملية جمع المعلومات وتحليلها. ويتم هذا الأمر من خلال عقد اجتماعات معهم لتوعيتهم، أو عن طريق ممثلي النقابة، أو طبع كراس مطبوع يوزع عليهم.

ونود الإشارة في هذا المقام، أنه بعد الانتهاء من عملية جمع المعلومات وقبل البدء بتحليلها، من الأهمية بمكان مراجعة وتصنيف المعلومات، فالمراجعة تكشف بعض النواقص للعمل على استيفائها، أما التصنيف فهو يجمع المعلومات المتعلقة بكل فئة وظيفية على حده، تسهيلاً لعملية تحليلها.

المرحلة السابعة : تحليل المعلومات واستخلاص النتائج .

تتم عملية تحليل المعلومات بعد درساتها بشكل جيد من قبل المحللين وهي في غاية الأهمية، لأن في ضوء التحليل سيتم التوصل إلى نتائج على أساسها يتحدد وصف الوظائف ومعرفة مواصفات وخصائص من سيشغلها. وبوجه عام تهدف عملية التحليل هنا إلى بيان الجوانب التالية:

- * الهدف المطلوب تحقيقه من كل عمل ووظيفة.
- * طبيعة وماهية الأعمال والوظائف.
- * عدد المهام ونوعيتها الملقاة على عاتق الأعمال والوظائف وأسلوب أدائها.
- * مقدار الجهد ونوعه (جسدي، ذهني، الاثنان معاً) المطلوب لأداء كل عمل ووظيفة من أجل إنجاز المهام.
- * حجم ونوعية المسؤوليات المترتبة على كل عمل ووظيفة.
- * الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي الوظيفة أو العمل في ظلها.
- * مدى الارهاق والتعب المصاحبان لأداء العمل أو الوظيفة ونوعه.
- * نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتمل أن يصاب بها من يؤدي العمل أو الوظيفة ومدى خطورتها.
- * الخصائص والاشتراطات المطلوب توفرها في من سوف يشغل كل عمل أو وظيفة .

وتتم عملية التحليل باستخدام أسلوب معين، حيث هناك عدة أساليب يطلق عليها بعضهم مسمى المدخل، يمكن إختيار أحدها بما يتماشى مع الظروف أو الموقف، وسنعمد فيما بعد إلى شرح أهم هذه الأساليب أو المدخل، وذلك بعد الانتهاء مباشرة من شرحنا لمرحلة عملية تحليل الأعمال والوظائف ووصفها.

المرحلة الثامنة : إعداد بطاقة تحليل الوظيفة .

بطاقة التحليل هي وثيقة أو بيان تفصيلي على شكل قائمة توضح نتائج تحليل المعلومات التي جرى تحليلها في المرحلة السابعة، وهي مصممة خصيصاً ليسجل فيها هذه النتائج، وتتكون البطاقة من قسمين هما: (1)

وصف الوظيفة :

ويشتمل على سرد مفصل لماهية الوظيفة أو العمل ويشتمل على الجوانب التالية:

- * معلومات عامة عن الوظيفة: وتشتمل على المسمى الوظيفي للعمل أو الوظيفة، الرمز المخصص لها، الفئة الوظيفية التي تنتمي لها، تبعيتها الإدارية، موقعها في الهيكل التنظيمي.
- * تعريف عام للوظيفة: ويشتمل على ملخص أو فكرة عامة عن طبيعة الوظيفة وأهدافها، وسبب وجودها، ومدى مساهمتها مع الوظائف الأخرى في الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- * المهام والمسؤوليات والصلاحيات الأساسية والضرورية التي يجب القيام بها لتحقيق الفاعلية في أدائها.
- * المخاطر والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة أو العمل.
- * الأسلوب والكيفية التي تؤدي فيها الوظيفة أو العمل.
- * الأدوات المستخدمة في أداء الوظيفة أو العمل.
- * العلاقات التي تربط الوظيفة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة.
- * معلومات أخرى.. الخ .

ويمكن القول أن وصف الوظيفة أو الوصف الوظيفي كما يسميه بعضهم يحدد تفصيلاً العناصر الأساسية التي تتكون منها الوظائف والأعمال، وهو بمثابة الدليل المرشد (معايير) من أجل أدائها بشكل فعال. ونود الإشارة في هذا المقام إلى ضرورة كون الوصف دقيقاً وواضحاً، لأن في ظلّه تتخذ قرارات وظيفية متعددة تتعلق بمسئول شأغليها داخل المنظمة وعلى رأسها قرارات تحديد الرواتب والأجور.

(1) MILON MORAVEC AND ROBERT TUCKER, JOB DESCRIPTION FOR 21ST CENTURY, PERSONNEL JOURNAL", JUNE 1992, PP. 37-44 .

محددات العمل أو شاغل الوظيفة:

يشتمل القسم الثاني من بطاقة تحليل الأعمال والوظائف على بيان تفصيلي عن الخصائص والمواصفات الإنسانية المطلوب توفرها في الشخص الذي سوف يشغل العمل أو الوظيفة، بشكل تمكنه من أداء متطلباتها وتحمل ظروفها ومسؤولياتها وصعوباتها باقتدار وفاعلية، ونعرض للقارئ فيما يلي عدداً من هذه الخصائص (المحددات) التي قد تختلف وتتشابه بين وظيفة وأخرى: العمر، الجنس، التحصيل العلمي، التخصص، الثقافة، مستوى الذكاء والادراك، القدرة على التفاوض، القدرة على الاتصال بالآخرين، القدرة على إقناع الآخرين، الكتابة والصياغة اللغوية، استخدام أدوات الاتصال الحديثة، القدرة على العمل ضمن فريق عمل، اللغات المطلوب إتقانها، القدرة على إجراء لقاءات ومقابلات مع الآخرين.. الخ ، الشروط الصحية.

ونود الإشارة الى ضرورة وضع اسم وتوقيع المحلل على بطاقة التحليل وكذلك التاريخ، فالتاريخ يوضح متى آخر مرة جرى فيها تحليل الوظيفة، فكما ذكرنا في السابق، تلجأ العديد من المنظمات إلى إعادة تحليل أعمالها ووظائفها كل فترة زمنية بسبب التغيرات البيئية، حيث بعد مضي فترة زمنية على التحليل يكون غير صالح، مثله كمثل شركات الأدوية التي تضع تاريخ صنع الدواء على عبوات الدواء الذي تنتجه وتوضح تاريخ انتهاء صلاحية مفعول الدواء.

ونعرض للقارئ فيما يلي نموذجاً عن بطاقة تحليل وظيفة :

نموذج رقم (١) نموذج بطاقة تحليل وظيفة

اسم الوظيفة : سكرتير تنفيذي
الإدارة : مكتب المدير العام
الفئة الوظيفية : وظائف مكتبية
رمز الوظيفة : س / ت / 5

تعريف الوظيفة :

هي وظيفة سكرتير شخصي للمدير العام، تمارس مهامها يغلب عليها طابع الثقة والمحافظة على أسرار العمل، وتتعامل مع معلومات سرية وغير سرية، وهي ذات طبيعة تخصصية.

المهام :

- * استلام المعاملات والمعلومات الواردة لمكتب المدير العام وغربلتها وتنظيمها وعرضها عليه .
- * تنظيم مواعيد واجتماعات ولقاءات المدير العام وسفرياته.
- * الرد على المكالمات الهاتفية الواردة لمكتب المدير العام.
- * إجراء الاتصالات بأنواعها التي يطلبها المدير العام.
- * النسخ على الحاسب الآلي.
- * تنظيم قاعدة معلومات خاصة بالمدير العام على الحاسب الآلي.
- * حفظ ملفات أوراق المدير العام.

المسؤولية :

معنوية ذات حساسية كبيرة، إضافة الى مسؤولية مالية.

ظروف العمل:

- * الإضاءة : جيدة .
- * الحرارة : معتدلة صيفاً شتاء.
- * الضجة : لا توجد .
- * مساحة المكتب : واسعة ومريحة.
- * النظافة : جيدة .
- * تلوث : لا يوجد .
- * مخاطر : لا توجد .
- * الوضع النفسي : ضغوط عمل كبيرة.
- * الوضع الاجتماعي: جيد ومريح.
- * مدى التعب : بشكل إجمالي مرتفع.

المواصفات والشروط المطلوبة :

- * المؤهل العلمي : معهد متوسط سكرتارية.
- * الخبرة العملية : العمل في مجال السكرتارية التنفيذية مدة لا تقل عن ٧ سنوات.
- * المهارات : القدرة على التنظيم، القدرة على التسجيل وحفظ المعلومات، القدرة على استخدام الحاسب الآلي، القدرة على استخدام وسائل الاتصال

الحديثة، القدرة على الاتصال اللفظي مع الآخرين، الصياغة اللغوية والاختزال.

* المظهر العام : ضروري أن يكون جيدا.

* الجنس : ذكر أو انثى

* العمر : لا يقل عن ٣٠ سنة .

* الحالة الصحية: جيدة .

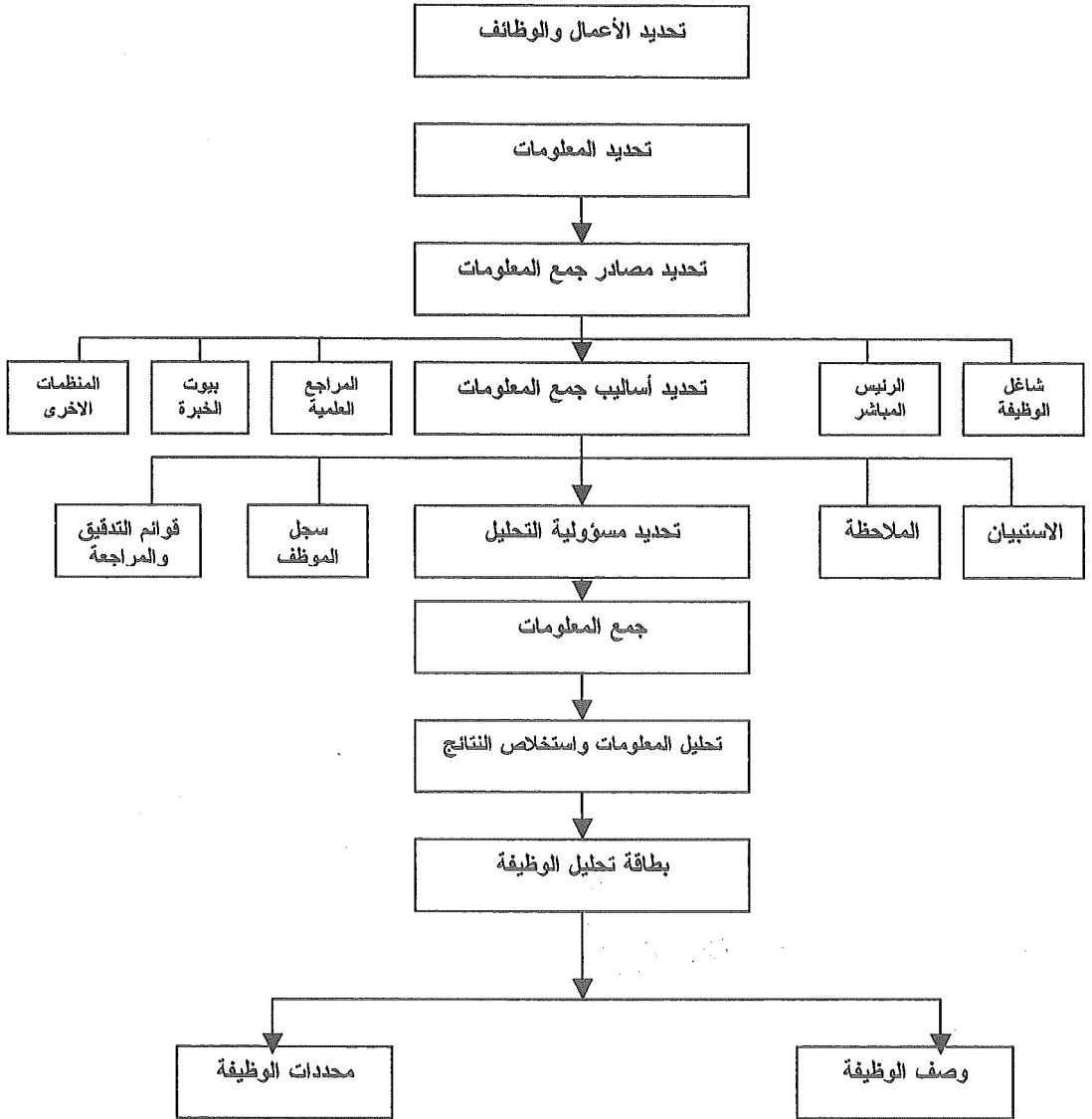
اسم المحلل : فتحي عبد الله

تاريخ التحليل : / /

مصادر المعلومات : الرئيس المباشر، شاغل الوظيفة نفسه، المراجع العلمية.

ونعرض فيما يلي شكلاً يوضح المراحل التي يمر بها تحليل العمل التي عرضناها فيما سبق :

شكل رقم (٢٤)
مراحل تحليل الأعمال والوظائف



مداخل تحليل العمل

المدخل السردي أو القصصي :

ويصطلح عليه بـ **NARRATIVE JOB ANALYSIS APPROACH OR TECHNIQUE** ، وهو من أكثر المداخل شيوعاً في الاستخدام نظراً لبساطته وسهولته، فموجبه يقرأ المحلل المعلومات التي يتم جمعها عن كل عمل او وظيفة، ويقوم باستخلاص النتائج التي توضح وصف الوظيفة ومحدداتها، والوصف إما أن يكون مفصلاً أو مختصراً حسب الرغبة المطلوبة، وتتوقف جودته على مقدرة المحلل اللغوية وقدرته على الصياغة وتوضيح نتائج التحليل.

مدخل قوائم التدقيق والمراجعة :

ويصطلح عليه بـ **CHECK LIST JOB ANALYSIS APPROACH OR TECHNIQUE** ، يعتمد هذا المدخل على إعداد قائمة تتضمن عدداً كبيراً من العبارات التي تصف أداء ومطالب عدد كبير من الأعمال والوظائف، وهذا يعني أنها تتصف بالعمومية، أي من المفترض أن يكون معظمها موجود ومطلوب في غالبية الوظائف التي يجري تحليلها. ويحدد لكل صفة ومطلب في القائمة مقياساً بيانياً مقسماً الى مستويات يعبر كل منها عن مدى توفر العبارة (الصفة المطلوب) في كل وظيفة. وبعد انتهاء المحلل من وضع الاشارات على المقاييس في القائمة الخاصة بكل وظيفة، يقوم في ضوءها باعداد وصف الوظيفة ومحددات شاغلها.

لقد طور إيرنست مكروميك **ERNEST McCROMICK** أسلوباً مشتقاً من هذا الاسلوب أسماه بـ "استقصاء تحليل الوظيفة **POSITION ANALYSIS QUESTIONAIR** حيث أعد قائمة تشتمل على (١٩٤) بنداً أو عبارة تعكس أبعاد عدد كبير من الوظائف، من حيث مهامها ومسؤولياتها .. الخ ووصف هذه العبارات في ستة أقسام على النحو التالي:

* قسم المعلومات: ويشتمل على عبارات لها علاقة بأين؟ وكيف تحصل الوظيفة على المعلومات التي يحتاجها أدائها.

* قسم العمليات الذهنية: ويشتمل على عبارات تصف ممارسة الوظيفة للتفكير، واتخاذ القرارات، والتخطيط، ومعالجة المعلومات.

* قسم العلاقات مع الآخرين: ويشتمل على عبارات تصف العلاقات المطلوب إقامتها من قبل الوظيفة مع الوظائف الأقرب داخل المنظمة ومع الآخرين خارجها.

* قسم البيئة الوظيفية: ويشتمل على عبارات تصف الظروف المناخية والاجتماعية المحيطة بالوظيفة التي تؤدي فيها.

* قسم الجهد: ويشتمل على عبارات تصف مقدار ونوع الجهد اللازم لأداء الوظيفة والادوات المستخدمة فيها.

* قسم الخصائص الأخرى: ويشتمل على عبارات تصف نشاطات وظروف عمل أخرى متنوعة مصاحبة للوظيفة لا تقع في الأقسام السابقة.

وقد جعل "مكروميك" لكل بند أو عبارة في القائمة مقياساً قسمه إلى ست درجات، لتوضح مدى توفر العبارة في الوظيفة التي يجري تحليلها، وهذه الدرجات ما يلي: غير موجود، نادراً، أحياناً، متوسط، متوفر بشكل جيد، متوفر بدرجة جوهرية أو عالية. وتتنحصر مهمة المقيم في مقارنة المعلومات المتوفرة عن الوظيفة مع عبارات القائمة، ليحدد أي منها متوفر في الوظيفة التي يحللها ودرجة أو مدى هذا التوفر، وفي نهاية المقارنة يعد المحلل وصف الوظيفة وبعده يضع محددات شاغلها.

يمكن القول أخيراً أن هذا المدخل ذي صفة عمومية، أي يمكن استخدامه في تحليل عدد كبير من الوظائف في المنظمات، ذلك لأن عبارات القائمة جميعها عامة يمكن أن تنطبق على غالبية الوظائف في المنظمات. ونود الإشارة هنا إلى أن مسألة العمومية لا تعني بأن الوظائف متماثلة، فعلى سبيل المثال وظيفتا طيار مدني وسائق شاحنة، كلاهما يحتاجان إلى معلومات من أجل أدائهما، لكن مصدر الحصول على هذه المعلومات ونوعيتها يختلفان، فوظيفة الطيار تحصل على المعلومات من الحاسب الآلي والخرائط الجوية وهي عبارة عن إحدائيات يتقيد بها الطيار أثناء رحلته الجوية، في حين أن السائق يحصل على المعلومات التي يحتاجها من رئيس المرآب، وهي من نوعية تختلف عن نوعية المعلومات التي يحتاجها الطيار .

مدخل قائمة جرد تحليل المهمة :

ويصطلح عليه بـ TASK ANALYSIS INVENTORY APPROACH OR TECHNIQUE بموجب هذا الأسلوب يجري تقسيم الوظائف المراد تحليلها في المنظمة الى مجموعات متجانسة متشابهة FAMILIES من حيث طبيعتها وخصائصها ومتطلبات شغلها، ومن ضمن كل مجموعة يتم اختيار وظيفة أساسية FOCAL معيارية، تعتبر من أكثر وظائف المجموعة مهاماً ومسؤوليات وحاجة لمهارات وقدرات مختلفة ومتنوعة، ليقوم المحلل في ضوء المعلومات التي جمعت عنها، باعداد قائمة بمكونات هذه الوظيفة الأساسية ومتطلبات شغلها، وتسمى هذه القائمة بقائمة جرد تحليل المهمة، التي ستلعب دور المعيار الذي على أساسه ستحلل باقي وظائف المجموعة التي تنتمي إليها هذه الوظيفة المنتقاة منها. وتتم عملية تحليل وظائف المجموعة واحدة واحدة، وذلك عن طريق مقارنة المعلومات التي تم جمعها عن كل منها مع قائمة الجرد هذه، ليحدد المحلل أي من المهام والمسؤوليات.. الخ والمتطلبات التي تشتمل عليها القائمة موجودة في الوظيفة التي يجري تحليلها. وبعد الانتهاء من المقارنة، يقوم المحلل باعداد قائمة تحليل خاصة بكل وظيفة يضمنها وصفها ومحددات شغلها، وبفس الأسلوب يجري تحليل وظائف باقي المجموعات.

مدخل تحليل العمل الوظيفي :

ويصطلح عليه بـ FUNCTIONAL JOB ANALYSIS APPROACH OR TECHNIQUE ويمثل الاتجاه الحديث في تحليل الأعمال والوظائف، ذلك لأنه يحدد ويصف ما يجب القيام به وأدائه في الوظيفة من قبل شاغلها، لإنجاز ما هو مطلوب منها أي هدفها، ويعتبر هذا المدخل تعديلاً للقاعدة التقليدية التي يقوم عليها تحليل العمل، التي كانت تصف ما تقوم به الوظيفة في الواقع الفعلي أي ما هو قائم وموجود فعلاً، فالمدخل الوظيفي لم يعد يعتمد على وصف ما يقوم به شاغل الوظيفة في الواقع من أجل تسيير عمله فحسب، بل أصبح يركز على وصف السبل التي يجب أن يتبعها وما يجب القيام به من أجل تحقيق هدف وظيفته والمطلوب منها وتخطي هذا المطلوب، لأن هذا المطلوب يمثل الحد الأدنى الذي يجب إنجازه.

يعتمد هذا الأسلوب على ثلاثة عناصر تحليل أساسية ذات صفة عمومية، من أجل تحليل أكبر عدد ممكن من الوظائف المتباينة من حيث طبيعتها وماهيتها، حيث يعرف كل عنصر منها ويشرح بوضوح تام ومفهوم بالنسبة للمحلل. وتتم عملية التحليل عن طريق مقارنة المعلومات المجموعة والمتوفرة عن كل وظيفة يراد تحليلها مع تعاريف وشرح العناصر الثلاثة، لمعرفة مدى توفر هذه العناصر

في الوظيفة التي تحلل، وبالتالي فنتائج المقارنة تعطي المحلل صورة كاملة عن طبيعة الوظيفة وماهيتها ومضمونها ومتطلبات العمل فيها، حيث في ضوء الصورة الواقعية عن الوظيفة وما يجب ان يكون عليه أداؤها، يقوم المحلل بوضع تقرير يوضح فيه ما يجب أن تؤديه الوظيفة (الوصف) وما يجب توفره في شاغلها (المحددات) لتحقيق الفاعلية في أدائها.

ونود الإشارة في هذا المقام، الى أن هذا المدخل يستخدم بشكل خاص في تحليل الوظائف ذات الطبيعة المعقدة كالوظائف الرئاسية، والألكترونية، والهندسية وهو قليل الاستخدام في مجال تحليل الأعمال المصنعية، وسنعمد فيما يلي الى توضيح عناصر التحليل الثلاثة التي يعتمد عليها هذا المدخل.

* فعل واستخدام الاشياء THINGS :

يشتمل هذا العنصر على تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وفعل ومعالجة الأشياء أو الأمور المتعلقة بتسيير العمل داخل الوظيفة، وتحديد الأدوات والمساعدات والآلات التي يتوجب على من يعمل فيها أن يتقن استخدامها.

* الناس PEOPLE :

يوضح هذا العنصر علاقة أداء الوظيفة وممارستها مع الآخرين: المرؤوسين، الرؤساء، الزملاء، الجمهور، أي علاقاتها داخل المنظمة وخارجها فيما يتعلق بعملها. ويشتمل هذا العنصر على إقامة العلاقات مع الآخرين، والتعاون معهم والإشراف والرقابة عليهم، وتقييمهم، والتفاوض معهم، واقناعهم، والتحدث والاصغاء اليهم بفاعلية.

* البيانات DATA :

يوضح هذا العنصر مدى استخدام الوظيفة للبيانات من حيث: جمعها، ومعالجتها، وتحليلها، وتحويلها إلى معلومات، واستخلاص النتائج وتخزينها.

يلاحظ مما تقدم، أن هذا المدخل يعتمد على عمومية عناصر التحليل، من أجل استخدامها في تحليل عدد كبير من الوظائف والأعمال، فالملاحظ أنها مطلوبة في الكثير من الوظائف، مع الإشارة إلى أن مدى حاجة الوظائف اليها تختلف من واحدة لأخرى من حيث البساطة والتعقيد، فبساطتها وتعقيدها تشكلان هرمية تتماشى مع هرمية الهيكل التنظيمي للمنظمة، بمعنى أن هذه العناصر تكون سهلة وبسيطة نسبياً في وظائف المستوى الإداري الأول، وتزداد صعوبة وتعقيداً كلما ارتفعنا بالهيكل التنظيمي للأعلى.