

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/260296904>

## إدارة الموارد البشرية

Book · January 2010

CITATIONS

0

READS

79,795

1 author:



**Mahfuz Judeh**

Applied Science Private University

77 PUBLICATIONS 124 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



xxxxxx [View project](#)



employee engagement, organizational trust and job performance [View project](#)

## محتويات الكتاب

الصفحة

الموضوع

### الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها

- 19 ..... تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها
- 27 ..... تطور إدارة الموارد البشرية
- 29 ..... المهنية وإدارة الموارد البشرية
- 30 ..... تنظيم إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها
- 36 ..... الاخلاقيات في العمل
- 43 ..... التحديات أمام إدارة الموارد البشرية

### الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

- 49 ..... أولاً: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
- 49 ..... ماهية وأهمية تخطيط الموارد البشرية
- 51 ..... خطوات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
- 66 ..... ثانياً: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- 66 ..... مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- 70 ..... نماذج استراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- 73 ..... دور إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنظمة
- 76 ..... خطوات بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 80 ..... تقييم الأداء المتوازن في إدارة الموارد البشرية
- 89 ..... الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

### الفصل الثالث: تصميم وتحليل الوظيفة

- 93 ..... أولاً: تصميم الوظيفة
- 93 ..... ماهية تصميم الوظيفة

الصفحة	الموضوع
95	- العوامل المؤثرة في نجاح تصميم الوظيفة.....
96	- مداخل تصميم الوظائف.....
99	ثانياً: تحليل الوظيفة.....
99	- تحليل الوظيفة كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية.....
102	- العوامل المؤثرة في إجراءات تحليل الوظيفة.....
103	- طرق جمع المعلومات.....
109	- خطوات تحليل الوظيفة.....
114	- مشكلات تحليل الوظيفة.....
115	- زيادة فاعلية تحليل الوظيفة.....
<b>الفصل الرابع: التوظيف</b>	
121	أولاً: الاستقطاب.....
121	- ماهية الاستقطاب.....
124	- خطوات عملية الاستقطاب.....
126	- مصادر الاستقطاب.....
130	- السيرة الذاتية.....
132	- تقييم جهود الاستقطاب.....
134	ثانياً: الاختيار.....
134	- أهداف عملية الاختيار.....
134	- خطوات عملية الاختيار.....
142	- موضوعية الاختبارات وجودتها.....
150	ثالثاً: التعيين.....
150	- ماهية التعيين.....
150	- خطوات عملية التعيين.....

الصفحة	الموضوع
153	- توجيه الموظف الجديد .....
155	- التكيف الاجتماعي .....
158	- التنوع الثقافي للموظفين .....
<b>الفصل الخامس : التدريب</b>	
171	- مفهوم وماهية التدريب .....
175	- العملية التدريبية في مفهوم النظم .....
177	- أساليب التدريب وأنواعه .....
184	- مراحل العملية التدريبية .....
186	- المرحلة الأولى: وضع خطة التدريب العامة .....
192	- المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي .....
195	- المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي .....
197	- المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي .....
201	- منظمة التعلم .....
<b>الفصل السادس : التعويضات</b>	
209	- مفهوم التعويضات .....
211	- مكونات التعويضات .....
212	* التعويضات المالية .....
223	* التعويضات غير المالية .....
224	- تقييم الوظائف .....
235	- تصميم هيكل الأجور والرواتب .....

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل السابع : تقييم أداء العاملين</b>	
243	- مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته .....
246	- الرضى الوظيفي وتقييم الأداء .....
254	- من هو المسؤول عن عملية التقييم .....
257	- خطوات تقييم أداء العاملين .....
260	- طرق تقييم الأداء .....
266	- مشكلات تقييم الأداء .....
<b>الفصل الثامن : انضباط العاملين وإدارة الحركة الوظيفية</b>	
273	- انضباط العاملين .....
277	- الالتزام المؤسسي .....
285	- النقل الوظيفي .....
288	- الترقية .....
291	- المسار الوظيفي .....
296	- انتهاء الخدمة .....
<b>الفصل التاسع : جودة حياة بيئة العمل</b>	
303	- جودة بيئة العمل .....
307	- العدالة التنظيمية .....
312	- مناخ الابداع .....
319	- تمكين الموظفين .....
327	- الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية .....
<b>الفصل العاشر : العلاقات الصناعية</b>	
339	- مفهوم العلاقات الصناعية .....
340	- النقابات العمالية .....

الصفحة	الموضوع
340	* نشأة النقابات العمالية .....
342	* أنواع النقابات وأدوارها .....
345	* الوضع الحالي للنقابات العمالية .....
348	- شكاوى العاملين .....
351	- المنازعات العمالية .....
354	- المساومة الجماعية .....
<b>الفصل الحادي عشر : الصحة والسلامة المهنية</b>	
361	- مفهوم الصحة والسلامة المهنية .....
366	- التكامل مع نظام إدارة الموارد البشرية .....
368	- مخاطر الصحة والسلامة المهنية .....
371	- مسؤولية تطبيق الإجراءات .....
373	- التشريعات والقواعد المنظمة للصحة والسلامة المهنية .....
379	- قياس تكرار وشدة الحوادث .....
381	- الوقاية من الحوادث .....
<b>الفصل الثاني عشر: نظام معلومات الموارد البشرية</b>	
389	- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية .....
396	- أهمية النظام ومجالات استخدامه .....
401	- مكونات النظام .....
404	- تصميم وتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية .....
407	- متطلبات نجاح النظام .....
408	- صعوبات التطبيق .....
411	- المراجع .....

## الفصل الثالث تصميم وتحليل الوظيفة *Job Design and Analysis*

### أولاً: تصميم الوظيفة

- ماهية تصميم الوظيفة
- العوامل المؤثرة في نجاح تصميم الوظيفة.
- مداخل تصميم الوظائف.

### ثانياً: تحليل الوظيفة

- تحليل الوظيفة كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية.
  - العوامل المؤثرة في إجراءات تحليل الوظيفة.
  - طرق جمع المعلومات.
  - خطوات تحليل الوظيفة.
  - مشكلات تحليل الوظيفة.
  - زيادة فاعلية تحليل الوظائف.
- 
-

## الأهداف التعليمية للفصل

يتوقع من الطالب بعد دراسة الفصل الثالث أن يحقق الأهداف التعليمية المرجوة، وذلك بأن يكون قادراً على :

- تحديد الأبعاد الأساسية لبطاقة وصف الوظيفة والمواصفات وشاغلها.
  - التمييز بين نطاق الوظيفة وعمقها عند مناقشة مضمون الوظيفة.
  - فهم المداخل الحديثة في تصميم العمل والتي تتضمن فرق العمل، وساعات العمل المرنة، واندماج العاملين.
  - استخدام طرق جمع المعلومات لأهداف تحليل الوظيفة بطريقة مثمرة.
  - بيان الخطوات الأساسية في عملية تحليل الوظيفة.
- 
-



## الفصل الثالث تصميم وتحليل الوظيفة Job Design and Analysis

تعد عمليتي تصميم وتحليل الوظيفة من المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تهدف عملية تصميم الوظيفة إلى تحديد مضمون العمل ومستواه ونطاقه، بينما تهدف عملية تحليل الوظيفة إلى تحديد ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وما يجب ان يتوفر في شاغل الوظيفة من مؤهلات ومهارات وخبرات.

### أولاً: تصميم الوظيفة ماهية تصميم الوظيفة

ان الوظيفة والموظف هما الركنان الأساسيان في العملية الإدارية، وبناء عليه فالمطلوب تحقيق التوازن والانسجام بين الموظف والوظيفة وتصميم الوظيفة بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات شاغلها. مما يلعب دورا هاما في فعالية المنظمة. وتتضمن عملية تصميم العمل تحديد عدة جوانب أهمها: (1)

1- مضمون الوظيفة Job Content : أي الأنشطة والواجبات التي تتطلبها الوظيفة، وقد تكون الوظيفة مفصلة تشمل كل جزئية أو قد تكون عامة غير محددة. ويتضمن مضمون العمل جانبين أساسيين:

أ- نطاق الوظيفة Job Scope الذي يشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة، فالوظيفة التي تتضمن واجبات قليلة ومحددة تحتوي على نطاق ضيق ومحدود، ويعتبر العمل روتينيا نمطيا.

(1) حريم، حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال ، عمان، دار الحامد، 2004، ص ص 305-306: عن

Gibson, James L. John Ivancevich and James Donnelly, Jr. , **Organizations Behavior and Processes**, Boston, Mass.: Irwin, 1994, pp. 470-472.

ب- عمق الوظيفة Job Depth : ويعني مدى الحرية والاجتهاد او التصرف المسموح لشاغل الوظيفة لتقرير واجبات الوظيفة وطرق ادائها والرقابة عليها.

2- علاقات العمل Relationships : وتشير إلى طبيعة ومدى قوة العلاقات بين الفرد وشاغل الوظيفة والأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

إن عملية تصميم العمل تتعلق بتحديد مهام الوظيفة وكيفية تأديتها من قبل شاغل الوظيفة، بالإضافة إلى ربط الوظيفة المعنية بالوظائف الأخرى. وعند القيام بعملية تصميم العمل فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار درجة التكنولوجيا المستخدمة في العمل والتي قد تؤدي إلى إلغاء وظائف معينة أو إحداث وظائف جديدة، كما أنها تؤدي إلى تغيير الكثير من واجبات الوظائف في المنظمة.

وتحتاج عملية التوفيق بين متطلبات الوظيفة ومن سيقوم بشغلها إلى الكثير من الجهود. ويمكن التفرقة في مجال التوفيق هذا بين أسلوبين أساسيين على النحو التالي: (1)

#### 1- ملائمة الوظيفة للأفراد Fitting Jobs to People

يمكن للمنظمة تعديل أو تكييف الوظيفة لكي تلائم الأفراد المتاحة للعمل: ففي السنوات الأخيرة حدث تقدم ملحوظ في تعديل أو إعادة تصميم بعض الوظائف لتناسب فاقدى النظر أو المقعدين بصفة عامة بالإضافة إلى ذلك قد يتم التعديل في ساعات العمل للمنزوجات.

#### 2- ملائمة الأفراد للوظيفة Fitting People to Jobs

تركز معظم جهود الاختيار في مدى ملائمة الأفراد المتقدمين لوظائف معينة. ويتم ذلك عن طريق السماح للفرد ان يقيم الوظيفة بعد توضيح الصعوبات التي يمكن ان يواجهها في العمل والتي تسبب مجالات للإحباط. ويمكن ذلك الأسلوب من تفادي التوقعات غير الواقعية للفرد عن الوظيفة. ومن ثم تخفيض معدلات ترك الخدمة.

(1) الصحن، محمد فريد، ونهال فريد مصطفى، أساسيات الأعمال، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص ص 248-249.

## العوامل المؤثرة في نجاح تصميم الوظيفة

يقسم عقيلي العوامل المؤثرة في نجاح تصميم الوظيفة إلى ثلاثة مجموعات<sup>(1)</sup>:

### 1- فيما يتعلق بالأهداف

تحدد واجبات الوظيفة على ضوء أهدافها، حيث تعطي أهداف الوظيفة رؤية واضحة لشاغلها لما يجب تحقيقه. ويجب ان يعمل تحديد الأهداف على:

أ- بيان مدى أهمية الوظيفة.

ب- بيان سبب وجود الوظيفة.

ج- بيان علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.

د- أن تكون أهداف الوظيفة نابعة من أهداف المنظمة.

### 2- فيما يتعلق بواجبات الوظيفة

عند تحديد واجبات الوظيفة لا بد من مراعاة عنصر الدقة والوضوح، وعدم الازدواجية، لأن ذلك يساعد عملية تحليل الوظيفة على تفصيلها وتحديد مواصفات شاغليها بوضوح، واختيار الفرد المناسب في المكان المناسب. وبشكل عام يمكن القول أن تحديد واجبات الوظيفة يجب ان يعمل على توضيح ما هو المطلوب أدائه من الفرد شاغل الوظيفة لأجل تحقيق أهدافها.

### 3- فيما يتعلق بخصائص الوظيفة

أ- ان يعمل التصميم على ان يوفر للوظيفة وبالتالي لشاغلها الإحساس بالأهمية والاعتزاز بالنفس. وهذه الأهمية ستكون متفاوتة من وظيفة لأخرى.

ب- أن يوفر التصميم عنصر التحدي في العمل، أي ان تعمل أهداف وواجبات الوظيفة على إثارة الحماس في نفس شاغلها للعمل.

ج- ان يعمل تصميم العمل على توفير الاحساس بالمسؤولية لدى شاغل الوظيفة تجاه عمله ونفسه.

د- ان يعمل تصميم العمل على إتاحة الفرصة لشاغل الوظيفة لأن يستخدم مهارات متنوعة تسهم في تحقيق أهداف العمل.

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1996، ص ص 51-52.

هـ- ان يعمل تصميم العمل على توفير درجة من الاستقلالية في أداء واجبات الوظيفة.  
و- ان يعمل التصميم على توفير الإحساس بالإنجاز لدى الفرد، عن طريق جعله مسؤولاً عن إنتاج وحدة عمل كاملة أو جزئية كاملة من العمل، وجعل إنتاجيته ملموسة ويمكن تحديدها إن سمحت طبيعة العمل بذلك.

### مداخل تصميم الوظائف

هناك مداخل عديدة لتصميم الوظائف أهمها:

#### 1- المدخل العلمي الآلي Mechanic Design

يعتمد هذا المدخل على تصميم العمل في مدرسة الإدارة العلمية التي تجسدت فلسفتها بالتخصص وتقسيم العمل، حيث ادى التخصص الدقيق إلى تجزئة العمل الواحد إلى مهام محددة مما استتبع أداء هذه المهام الصغيرة لأن يكون متكرراً ومملاً. وقد كان الهدف من هذا المدخل زيادة الانتاجية، واتقان العمل وسرعة إنجازه، وكذلك وضع معايير أداء واقعية للعمل.

إلا انه تكتشف عن هذا المدخل مشاكل وعيوب أساسية كان من أهمها شعور العاملين بالملل والسأم نتيجة مسؤولية كل فرد عن أداء جزئية صغيرة في العمل، مما يشعرهم كذلك بعدم أهمية العمل الذي يقومون به. ولهذه المشاعر آثار غير إيجابية على التمارض والتغيب عن العمل وإضاعة الوقت وارتفاع معدلات الحوادث في العمل.

#### 2- مدخل تبسيط العمل Job Simplification

يتضمن هذا المدخل تشكيل لجان متخصصة لدراسة الوظائف المختلفة والعمل قدر الإمكان على إلغاء الإجراءات غير الضرورية وإدماج الإجراءات المتشابهة في كل عملية، مما يوفر الوقت والجهد على الموظف نفسه وينعكس إيجابياً على فعالية الأداء. وعلى إدارة المنظمة ان تولي اهتمامها بشرح فوائد تبسيط العمل على الموظف وعوائدها على العملاء وبالتالي على المنظمة مما يخلق مناخاً إيجابياً لحسن سير الاعمال وسرعة تطبيق توصيات اللجان المكلفة بتبسيط الإجراءات.

---

---

### 3- التدوير الوظيفي Job Rotation

يقترح مدخل التدوير الوظيفي زيادة تنوع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس الدائرة أو من دائرة إلى أخرى، في نفس الفرع أو من فرع إلى آخر، ان الهدف من هذا المدخل تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين، إلا انه لا يحقق الهدف منه في حالات كثيرة وخاصة إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال الروتينية، حيث يستمر الموظف في معاناته إذ لم يجر التغيير في جوهر مهام العمل، ولكنه حدث فقط في مكان العمل أو في تغيير المشرف الذي يرفع تقاريره إليه أو في العلاقات مع زملائه.

### 4- توسيع العمل Job Enlargement

تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، ويسمى هذا المدخل بالتوسع الأفقي فالتغيير الأساسي هو ان العامل أصبح مسؤولاً عن أداء مهام أكثر من ذي قبل حيث ان الاضافة تمت في أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية. ولذلك، فمن المتوقع ان يستمر شعور الموظف بالإرهاق والملل والضجر مما لا يوفر له مناخاً مشجعاً على الابتكار والابداع.

### 5- إثراء العمل Job Enrichment

يركز هذا المدخل على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق، حيث يمكن مثلاً إضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم كان يؤديها المشرف الإداري إلى وظيفة أخرى أقل في المستوى الإداري، أي ان التوسع في هذه الحالة يكون عمودياً وليس أفقياً. وهذا المدخل من المفترض ان يوفر مناخ عمل أفضل للموظف يحفز على الأداء الأفضل.

### 6- مداخل حديثة في تصميم العمل

هناك الكثير من المداخل التي فرضت نفسها حديثاً في مجال تصميم العمل من أهمها:

#### أ- العمل الجماعي Team work :

يعتمد هذا المدخل على تشكيل فرق العمل بينما تعتمد كل المداخل السابقة على العمل الفردي، ووفقاً لهذا المدخل يتم تشكيل فريق عمل لتحقيق أهداف محددة في ضوء مهام معينة مطلوب أدائها من الفريق.

هذا المدخل يتيح فرص كبيرة لكل عضو في الفريق ان يستفيد من التفاعل مع الآخرين وان يكتسب مهارات جديدة. وقد توكل إلى فريق العمل صلاحيات كاملة كالفرق المسيرة ذاتيا Self-managed Teams أو قد يمنح صلاحيات محدودة واستقلالية جزئية . Semi- autonomous Teams

#### ب- ساعات العمل المرنة Flexible Working Hours

يعطى الموظف حرية في الحضور إلى الدوام والانتهاه منه بشرط اكمال عدد الساعات المطلوبة منه بالمنظمة. وبرز مثال على ذلك ما تفعله شركة (محرك البحث) Google حيث تعطي الحرية لموظفيها ان يختاروا ساعات الدوام التي تناسبهم.

#### ج- اندماج العاملين Employee Involvement

ان من الضروري توفير المناخ المناسب للعاملين بحيث يكون لديهم تأثيراً في عملية اتخاذ القرار، فاندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كافة الأمور الإدارية بالمنظمة. وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلا من المصطلح الذي كان يستخدم سابقا مشاركة العاملين "Employee Participation" حيث ان كلمة الاندماج أكثر عمقا وشمولية من مجرد المشاركة.

تكمن مهمة إدارة المنظمة في هذا المجال بتشجيع العاملين على ممارسة دوراً أكثر فعالية في الأعمال التي يقومون بها، ويعتبر اندماج العاملين بهذا المعنى احد أساليب الحفز لهؤلاء العاملين، بحيث يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية حيث يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لآرائهم. (1)

(1) جودة، محفوظ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص135.

وفي النهاية فإنه قد يثار تساؤلاً عن تصميم العمل، هل ينفذ لمرة واحدة أو لعدة مرات؟ ومن الاجابة على هذا التساؤل تتلخص في أن تصميم العمل او الوظيفة لا بد وأن ينفذ عند تأسيس المنظمة دائماً. إلا أنه قد تستدعي الضرورة إجراء إعادة تصميم لبعض الوظائف تبعاً لما تقتضيه مصلحة العمل. وبهذا الخصوص فإنه لا بد من الإشارة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية Re-engineering والتي تتضمن عملية إعادة تصميم جذرية وإعادة تنفيذ العمليات في المنظمة وفق أسس جديدة مما ينعكس على تصميم العمل والوظائف.

### ثانياً: تحليل الوظيفة:

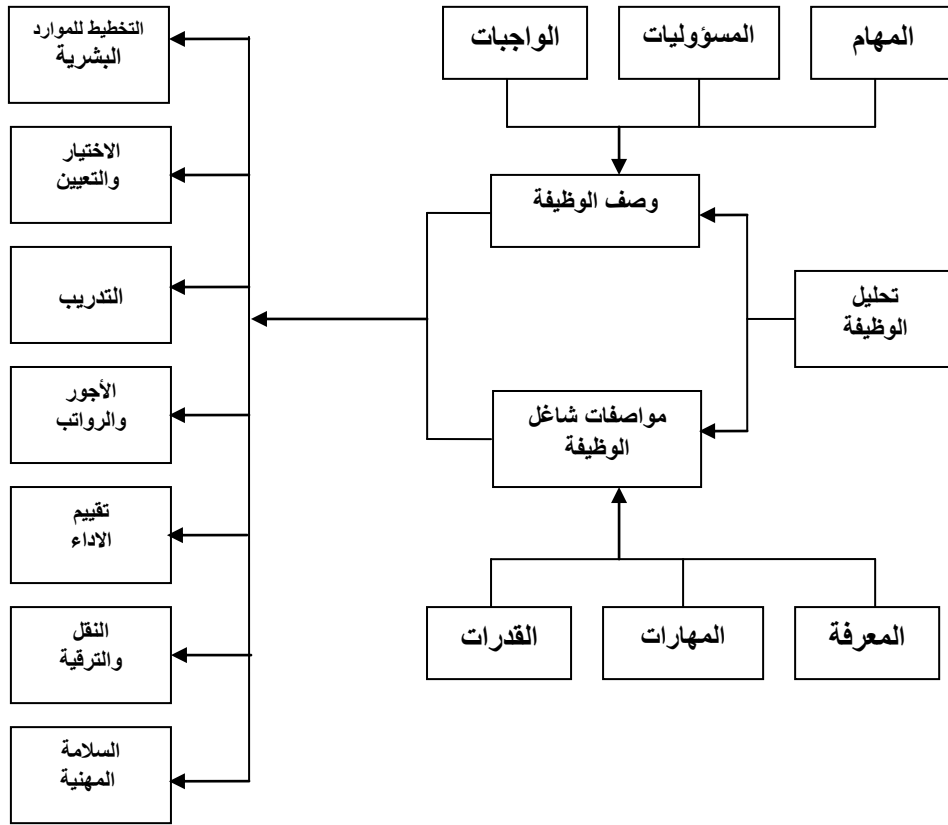
#### تحليل الوظيفة كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية:

تتضمن عملية تحليل الوظيفة القيام بجمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة من أجل الإلمام بوصف الوظيفة ومتطلباتها بالإضافة إلى معرفة مواصفاتها وخصائصها. فتحليل الوظيفة يؤدي في النهاية إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك شغل الوظيفة المناسبة بالموظف المناسب، وبالتالي فهو يساعد في التوصل إلى عدم وجود تداخل Overlapping بين الوظائف التي تم تحليلها، بالإضافة إلى التأكد من ان تلك الوظائف هي التي تحتاج إليها المنظمة فعلاً. وتعد عملية تحليل الوظائف أداة رئيسية من ادوات إدارة الموارد البشرية، حيث انها تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه كل من وصف الوظيفة Job Description ومواصفات شاغل الوظيفة Job Specifications اللذان يؤثران بدورهما في العديد من نشاطات الموارد البشرية. ويوضح الشكل التالي ذلك:

---

---

الشكل رقم (11)  
تحليل الوظيفة كأداة من أدوات  
إدارة الموارد البشرية



Source: Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe, Human Resource Management, 9<sup>th</sup> Ed., N.J., Pearson Prentice Hall, 2005, p. 87.

يوضح الشكل أعلاه ماهية تأثير تحليل العمل على العديد من نشاطات الموارد البشرية من خلال وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، كما يلي:



- 1- التخطيط للموارد البشرية: بشكل عام فإنه من المستحيل تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بدون تحليل الوظائف، فتحليل الوظائف يتم أولاً ثم بعد ذلك يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- 2- الاختيار والتعيين: تعتمد إجراءات الاختيار والتعيين على نتائج المعلومات التي تقدمها عملية تحليل الوظيفة.
- 3- التدريب: عند تصميم خطة البرامج التدريبية لاجل زيادة معارف العاملين ورفع مهاراتهم لا بد من التعرف على مواصفات الوظيفة.
- 4- الأجور والرواتب: تستخدم نتائج تحليل الوظيفة كذلك في تحديد أنظمة الأجور والرواتب.
- 5- تقييم الاداء: تعتمد عملية تحليل الوظيفة الأساس الذي تبنى عليه معايير تقييم أداء الأفراد في المنظمات.
- 6- النقل والترقية: ان البيانات المتوفرة في كشوفات تحليل الوظائف تساعد الإدارة في تحديد مدى ملاءمة الأفراد المقترح ملفهم للنقل او الترقية. ويذكر الصيرفي<sup>(1)</sup> ان التحليل يضمن سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنظمة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها، وثم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلو الوظائف المطلوبة.
- 7- السلامة المهنية: تعد المعلومات الموجودة في تحليل الوظيفة هامة فيما يتعلق بتحديد مواضع المخاطر وضرورات السلامة والصحة المهنية، وفي كثير من الوظائف يحتاج شاغل الوظيفة إلى معرفة مخاطر تلك الوظيفة حتى يتمكن من أداء عمله بشكل بعيد عن المخاطر.

(1) الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، الجزء الأول، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص75.

## العوامل المؤثرة في إجراءات تحليل الوظيفة

تتوقف إجراءات التحليل على عدة عوامل أهمها: (1)

- 1- السبب من إجراء تحليل للوظائف وطريقة استخدام نتائجه، فلا شك أن طريقة استخدام هذه النتائج تحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة.
- 2- درجة مهارة خبير التحليل، فطبيعي يتوقف نجاح برنامج التحليل على درجة نجاح الخبير في أداء مهمته. لذلك يجب اختياره بدقة وأن تحدد المنظمة ما إذا كانت ستختاره من بين موظفي المنظمة أو تعهد بالمهمة كلها إلى أحد الخبراء الخارجيين. ومن المرغوب فيه دائماً أن يتمتع محلل الوظائف ببعض المميزات الشخصية والذهنية حتى يستطيع تأدية عمله بنجاح.
- أ- المميزات الشخصية وتشمل: مقدرة على التفاهم مع الغير، مقدرة على مقابلة الغير والتحدث معهم بلباقة، أن يتمتع بمظهر جذاب، وبميزة الصبر، وأن يميل إلى مصادقة الناس.
- ب- المميزات الذهنية وتشمل: مقدرة على التحليل وتفسير الحقائق، مقدرة على التخطيط والتنظيم، مقدرة على فهم الكلمات واستخدامها في الأوجه الصحيحة، مقدرة على التعبير عما يجول في خاطره بأسلوب واضح.
- 3- عدد الأفراد الذين يقومون بالتحليل نفسه، والواقع أنه لا يوجد مقياس قاطع يمكن الاعتماد عليه لتحديد عدد المحللين اللازمين للعملية، ولكن يتوقف العدد المطلوب على عدة اعتبارات أهمها: عدد المقابلات الشخصية المطلوب عملها، الوقت المحدد للانتهاء من عملية التحليل، طبيعة وعدد الوظائف المطلوب دراستها، طول المقابلة نفسها. وليس هناك طريقة معينة يمكن بواسطتها تحديد المدة اللازمة لكل مقابلة وذلك بسبب تغيير طبيعة الوظيفة واختلاف مقدرة المحلل أو المقابل.
- 4- نوع الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة، فيفضل البعض الالتجاء إلى العمال مباشرة اعتقاداً منهم بإمكان الحصول على معلومات أكثر في هذا الشأن، في حين يفضل البعض الآخر الاتصال بالمشرفين على أساس أن درايتهم

باختصاص كل وظيفة في الأقسام التي يشرفون عليها أدق وأغزر من دراية العمال. ولا شك أن الالتجاء إلى كل من العامل والموظف أو المشرف ستمكن المحلل من الحصول على معلومات أكثر وعلى درجة أكبر من الدقة. فالمعلومات التي يدلي بها احدهم تكمل المعلومات التي يدلي بها الآخر.

5- درجة تحضير أذهان الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار لاعطاء البيانات المطلوبة فلا بد من أن يشرح لهم بوسائل الأعلام المختلفة - كالاتماعات والندوات والمحاضرات والنشرات والكتيبات ولوحة الاعلانات - المقصود بدورهم في عملية التحليل وماهية المعلومات المطلوبة منهم وسبب إلتجاء الشركة لهم ودرجة أهمية عملية التحليل بالنسبة لتقييم الوظائف.

### طرق جمع المعلومات

يجب ان ينصب الاهتمام الاساسي في عملية جمع المعلومات على دقة المعلومات وحدثتها، ومن انها تمثل نشاطات العمل الفعلية (1). هناك العديد من طرق جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف منها:

#### 1- الملاحظة Observation:

المقصود بالملاحظة هو محاولة جمع المعلومات من خلال ملاحظة سلوك الأفراد المطلوب ملاحظتهم. وهناك نوعين:

أ- الملاحظة باستخدام الحواس حيث يقوم الفرد باستخدام حواسه كالنظر أو السمع اثناء الملاحظة ثم يقوم بتسجيل ملاحظاته كما رآها او سمعها. إلا أن المشكلة تكمن في احتمال ارتكاب بعض الاخطاء أثناء تسجيل الملاحظات والتي قد تعود إلى اختلاف الملاحظين في فهمهم لسلوك معين بسبب اختلاف شخصياتهم.

ب- الملاحظة باستخدام الأجهزة (الملاحظة الآلية): وتستخدم في هذا النوع من الملاحظات أجهزة وأدوات معينة مثل الكاميرات والفيديو والتي تستخدمها الكثير من محلات السوبر

(1) Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoes Feldt, and James B. Shaw, **Human Resources Management**, USA, Houghton Mifflin, 1999, p.181.

ماركت او المنظمات الخدمية التي تقدم خدمات إلى عملائها، لتراقب سلوك موظفيها تجاه العملاء.

## 2- المقابلة Interview

المقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي ويكون هذا التفاعل اللفظي إما وجها لوجهه أو من خلال وسائل أخرى كالهاتف والاقمار الصناعية. وتتم إجراءات المقابلة بالخطوات التالية:

- 1- تحديد عدد أفراد العينة الذين سوف تجري معهم المقابلة.
  - 2- تحديد صفات الأفراد الذين ستجري معهم المقابلة من حيث السن، المركز الوظيفي، مستوى الدخل، طبيعة المهنة، وغير ذلك من الصفات التي يحددها مجرى المقابلة وفقا لطبيعة المقابلة.
  - 3- تحديد أسماء الأفراد أو الشركات الذين ينطبق عليهم التحديد السابق وأماكن تواجدهم أو عناوينهم وأرقام هواتفهم وغير ذلك من المعلومات الضرورية.
  - 4- الإتصال بالأشخاص المعنيين الذين ستجري معهم المقابلة لتحديد المواعيد المقترحة للقائهم ومدة المقابلة.
  - 5- الإعداد للمقابلة من حيث وضع الأسئلة وتحديد المواضيع التي سيتم التحدث عنها ومناقشتها.
  - 6- التحضير المسبق للأدوات المستخدمة في المقابلة مثل أجهزة التسجيل أو التصوير أو غير ذلك من الأدوات.
  - 7- تدريب جامعي المعلومات الذين سيجرون المقابلة على إجراءات المقابلة وكيفية التحضير لها وإجراءها من أجل الخروج بأفضل النتائج والحصول على المعلومات المراد جمعها.
- وعند قيام جامع المعلومات بإجراء المقابلة فإنه لا بد من مراعاة إيجاد جو ودي في البداية، ومحاولة عدم فرض وجهة نظر يجري المقابلة مع ترك الشخص الجاري مقابله ليعبر عن رأيه بالكامل.
- 3- الاستبانة Questionnain : الاستبانة هي وسيلة لجمع المعلومات
- 
-

من المبحوثين من خلال احتواءها على مجموعة من الأسئلة او العبارات المصاغة لقياس متغيرات معينة.

وعند صياغة الاستبانة فإنه ينبغي مراعاة ان تكون العبارات واضحة ومحددة بالإضافة إلى عدم تضمين أكثر من معلومة في العبارة الواحدة. وتستخدم الاستبانة عادة عندما يكون أفراد العينة المختارة كبيراً حيث يساعد ذلك على انجاز العمل المطلوب في فترة قصيرة.

#### 4- قائمة الاسئلة والمقابلة

تعد طريقة قائمة الاسئلة والمقابلة حاصل جمع بين طريقة المقابلة وكذلك الاستبانة. تتم هذه الطريقة على أساس قيام الذي يتولى عملية التحليل باعداد استبانة تتضمن مجموعة عبارات توزع على المبحوثين المعنيين ومن ثم اجراء الزيارات الميدانية لهؤلاء المبحوثين من أجل الحصول على مزيد من المعلومات.

#### 5- سجل الوقائع اليومية

يحتفظ الموظف بمقتضى هذه الطريقة بمفكرة يومية يسجل عليها ما يؤديه من نشاطات في كل يوم، وكذلك يقوم بتسجيل الوقت الذي يقضيه على كل نشاط من تلك النشاطات، وهذه الطريقة تزود محلل الوظيفة بمعلومات تفصيلية ودقيقة عن الوظيفة بشكل عام.

ويتم تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة من خلال نماذج استبانة تستوفي بياناتها بمعرفة الموظف شاغل الوظيفة و/أو بمعرفة الرئيس المباشر. وفيما يلي المعلومات التي تتضمنها الاستبانة:

- 1- مسمى الوظيفة.
- 2- القسم / الدائرة التي تتبع الوظيفة إليها.
- 3- الفئة الوظيفية.
- 4- المهام الرئيسية.
- 5- الرئيس المباشر.
- 6- نطاق الإشراف.

7- تفاصيل المهام:

مهام يومية متكررة	مهام دورية (شهرية/سنوية)	مهام نادرة	اجمالي المهام
.....	.....	.....	.....

8- السلطة المخولة لشاغل الوظيفة في اعتماد اعمال المرؤوسين:

- الاعتماد النهائي لأعمال محددة.....
- التوصية باعتماد اعمال للرئيس المباشر.....

9- الاتصالات:

<u>جهة الاتصال</u>	<u>الهدف منه</u>	<u>تكرار الاتصال</u>
--------------------	------------------	----------------------

10- الاعباء:

أعباء كتابية	اعباء حسابية	أعباء فنية	أعباء إدارية
--------------	--------------	------------	--------------

11- المسؤولية

مسؤولية عن حفظ الملفات	مسؤولية مالية	مسؤولية عن آلات وأدوات
- ملفات الموظفين	- أموال نقدية	- ما هي الادوات المستخدمة
- ملفات الجودة	- شيكات	- ما هي درجة تعقيدها
- ملفات العمليات	- أصول	- المهارة المطلوبة لتشغيلها
		- الصيانة المطلوبة

---

---

12- ظروف العمل التي تتعرض لها في العمل

- المجهود البدني والمجهود الذهني .....
- الإضاءة والتهوية .....
- الحرارة والرطوبة .....
- المخاطر .....

13- المؤهلات العلمية (الحد الأدنى):

- التعلم .....
- الدراسة المهنية .....
- الخبرات العملية .....

اسم شاغل الوظيفة..... توقيع شاغل الوظيفة..... التاريخ:.....  
ملاحظات الرئيس المباشر.....  
.....  
اسم الرئيس المباشر..... توقيع الرئيس المباشر..... التاريخ:.....

هناك العديد من الخطوط الإرشادية التي لا بد من اتباعها فيما يتعلق بتحليل الوظائف أهمها: (1)

- 1- أن الحقائق والمعلومات التي يراد الحصول عليها يجب ان تتعلق بالوظيفة ذاتها لا بالفرد الذي سيشغل تلك الوظيفة.
- 2- ان يتم تحليل الوظيفة كما هي في الواقع القائم في المنظمة لا كما يراد لها ان تكون في المستقبل.
- 3- ان المعلومات المراد الحصول عليها يجب ان تبين كيف ان الوظيفة المبحوثة تختلف عن الوظائف الأخرى في المنظمة.

- 4- ان المعلومات المستوفاة يجب ان تكون وافية من أجل أن توجد صورة واضحة عن مهمات الوظيفة.
- 5- ان المعلومات المتعلقة بمهمات ومتطلبات كل وظيفة يجب ان تكون متناسقة مع مهمات ومتطلبات الوظائف الأخرى في المنظمة، وبالتالي فإنه:
- أ- يجب تحليل كل مهمة وواجب داخل الوظيفة للتأكد من مدى أهمية كل منها لأداء وتنفيذ الوظيفة.
- ب- مقارنة مهمات كل وظيفة بمهمات الوظائف الأخرى لضمان التوزيع العادل في المهمات بين الوظائف، وقد تؤدي عملية المقارنة إلى تحويل بعض المهمات من وظيفة إلى أخرى.
- ج- جمع الوظائف المتساوية في الصعوبة والمتشابهة في الأعمال ما أمكن الجمع، ضمن وظيفة واحدة.
- 6- التأكد من صحة المعلومات المستقاة ودقتها، ومن انها تمثل الواجبات الفعلية التي يتم تنفيذها.
- 7- تحديد الوقت والمجهود الفكري والبدني اللازم لإنهاء العمل داخل الوظيفة مع اعتبار ظروف العمل المحيطة بها من حرارة ورطوبة وضوضاء.
- 8- وضع الحد الأدنى من الكفاءات العلمية والعملية المطلوبة لكل وظيفة.

### خطوات تحليل الوظيفة

تمر عملية تحليل الوظيفة بخطوات متعددة كما يلي:

- 1- الحصول على معلومات مبدئية تتعلق بطبيعة عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي والعلاقات بين الوحدات الإدارية فيها.
  - 2- تحديد الوظائف المفروض ان تخضع للتحليل
- هناك أنواع متعددة من الوظائف: إدارية، فنية وغيرها، فهل يشمل التحليل كافة هذه الوظائف. الجواب على هذا السؤال يتعلق بسؤال آخر: هل المنظمة أجرت تحليلاً
- 
-



للوظائف سابقا ام لا. فإذا كانت عملية تحليل الوظائف التي تجريها المنظمة هي المرة الأولى فإن التحليل لا بد ان يشمل كافة وظائف المنظمة.

أما إذا كانت المنظمة قد أجرت تحليل للوظائف قبل ذلك، فإن التحليل يجري على الوظائف الجديدة وليس القديمة، إلا إذا كانت العملية تتعلق بإعادة التحليل، فقد يجري التحليل على كل الوظائف أو بعضها.

### 3- شرح أبعاد تحليل الوظيفة

من الضروري ان يتم شرح أبعاد تحليل الوظيفة لكافة العاملين والتأكيد على ضرورة تعاونهم مع جامعي المعلومات ومحلي الوظائف مما ينعكس ايجابياً على دقة المعلومات المجمعة وبالتالي دقة عملية التحليل.

### 4- تحديد طريقة جمع المعلومات

يتم في هذه الخطوة تحديد طريقة جمع المعلومات، هل هي من خلال الملاحظة أو المقابلة أو الاستبانة، او من خلال قائمة الاسئلة والمقابلة.

### 5- جمع المعلومات المطلوبة

تستهدف هذه الخطوة القيام بالجمع الفعلي للمعلومات المطلوبة من حيث نشاطات الوظائف وظروف العمل والمهارات المطلوبة لاداء العمل.

### 6- مراجعة وتصنيف المعلومات

تتم عملية مراجعة وتصنيف المعلومات بالتنسيق مع الموظف نفسه وكذلك رئيسه في العمل. وقد تجري هنالك بعض التعديلات الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك.

كما يتم تفريغ المعلومات المجمعة في جداول معينة لمقارنة اجابات الموظفين الذين يحتلون نفس الوظيفة وتحليلها. فإذا كان هناك خمسة موظفين بوظيفة مدخل بيانات فإنه يتم تلخيص اجاباتهم بجدول واحد يتضمن المؤهلات والمهام والمسؤوليات وظروف العمل وغير ذلك من المعلومات المطلوبة.

### 7- استخلاص وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها

في الخطوة الاخيرة يتم إعداد وصف للوظيفة Job Description والذي يلخص مهام الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها. بالإضافة إلى ظروف العمل ومستوى الامان الوظيفي.

كما يتم كذلك في نفس الخطوة تحديد مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification والذي يلخص الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة والمهارات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة.

ويعد الانتهاء من تحليل الوظيفة، يقوم المحلل باستخراج البطاقتين التاليين:

1- الوصف الوظيفي.

2- مواصفات شاغل الوظيفة.

اما فيما يتعلق بالوصف الوظيفي فتشمل المعلومات المتعلقة بمسمى الوظيفة وموقعها التنظيمي، المهام والمسؤوليات الرئيسية لشاغل الوظيفة، معايير الاداء المستهدفة، ظروف العمل والمخاطر المحتملة، نطاق الإشراف، الرئيس المباشر، بالإضافة إلى الأجهزة والمعدات المستخدمة.

قد تختلف تفاصيل أو مستوى تحليل الوظيفة من تحليل تفصيلي بدرجة كبيرة، كما هو موجود في دراسات الوقت والحركة إلى أقل تفصيلا كاجراء تحليل للوظائف على أساس الواجبات بشكل عام. وبالتالي فإن مستوى التحليل يؤثر على طبيعة البيانات المجمعة<sup>(1)</sup>.

كانت المنظمات تسهب سابقا في وصف المهام والمسؤوليات الوظيفية مما كان يعطي بعض الموظفين المتقاعسين عذراً في عدم أداء أية أعمال لم يتم ذكرها في الوصف الوظيفي This is not my Job .

وتقاديا لذلك لجأت معظم المنظمات إلى وضع وصف مختصر للمهام والمسؤوليات، بل أن بعض المنظمات أصبحت تصيف جملة "وأية مهام أخرى تتعلق بطبيعة العمل" إلى المهام المذكورة.

وفيما يلي نورد أهم المعلومات التي يتضمنها نموذج وصف الوظيفة:

---

(1) Aswathappa, K., **Human Resources and Personnel Management, Text and Cases**, 3rd Edition, New Delhi, Tata Mc Graw-Hill Publishing Company Limited, 2002, p84.

---

---

**الشكل رقم (12)**  
**نموذج وصف وظيفة**

رمز الوظيفة: F /A/146	مسمى الوظيفة: محاسب
الفئة الوظيفية: .....	قسم /دائرة: Accounting
نطاق الإشراف: .....	المسؤول المباشر: رئيس المحاسبة
<p><b>ملخص المهام:</b> تطبيق مبادئ المحاسبة لتحليل المعلومات المالية، وتحضير قوائم الأرباح والخسائر، واستخدام إجراءات الرقابة المحاسبية المناسبة.</p>	
<p align="center"><b>المهام الأساسية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اعداد قائمة الأرباح والخسائر.</li> <li>- مراجعة نموذج قسائم المعلومات الخاصة بالذمم الدائنة لدائرة ضريبة الدخل.</li> <li>- تحليل المعلومات المالية وادخال القيود اليومية.</li> <li>- المشاركة في لجان الجرد التي تشكل سنويا.</li> <li>- التأكد من تطبيق اجراءات ومعايير المحاسبة الدولية المتعارف عليها.</li> <li>- مراجعة الموازنة السنوية من حيث دقتها وشموليتها.</li> <li>- تدقيق نفقات الشركة والفواتير المرفقة بالإضافة إلى تدقيق قيود الرواتب.</li> <li>- اعداد سندات صرف الشيكات ومتابعة تسليمها.</li> <li>- تجهيز التسويات البنكية.</li> <li>- الاجتماع بمدققي الحسابات الداخليين والخارجيين والرد على استفساراتهم.</li> <li>- أية مهام أخرى تتعلق بطبيعة وظيفته.</li> </ul>	
<p align="center"><b>المؤهلات والمهارات المطلوبة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* بكالوريوس في المحاسبة.</li> <li>* إجادة اللغتين العربية والانجليزية.</li> <li>* خبرة لا تقل عن خمس سنوات في وظيفة مماثلة.</li> <li>* القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين.</li> <li>* القدرة على العمل تحت الضغوط.</li> <li>* المعرفة ببرامج الكمبيوتر الجاهزة في المحاسبة.</li> </ul>	
<p><b>ظروف العمل :</b> يؤدي العمل في بيئة مكتبية، قد تتطلب المهام العمل اثناء اجازة نهاية الاسبوع او العمل بعد انتهاء ساعات الدوام الرسمية عند الحاجة.</p>	

أما بخصوص مواصفات شاغل الوظيفة فهي تشمل المعلومات الخاصة بالحد الأدنى الذي يجب توفره في شاغل الوظيفة من مؤهلات وخبرات وقدرات وصفات ومهارات (اتصالية، العمل كفريق، القيادة، التخطيط، إدارة الوقت وغيرها).

وكثيراً ما يتم إضافة مواصفات شاغل الوظيفة إلى الوصف الوظيفي وخاصة عند استخدام الوصف الوظيفي لأغراض معينة كحالات الاستقطاب والاختيار والتعيين. وتكتب العبارات المتعلقة بالمهام في الوصف الوظيفي بشكل مختصر وواضح ومفهوم، بحيث تكون مرتبة حسب الأهمية وعلى ان تبدأ إما بأفعال (يدير، يشرف، يساعد...) أو بالمصدر (إدارة، الإشراف على، مساعدة...) مع تجنب استخدام الضمائر (هو، هي، هم...) وذلك لأن الأمر يتعلق بشاغل الوظيفة بغض النظر عن اسمه وعنوانه. وتنشط الكثير من الجهات في تجميع أكبر عدد ممكن من الوصف الوظيفي لآلاف الوظائف ونشرها في معاجم أو كتيبات ومن أهم هذه المعاجم The Dictionary of Occupational Titles والذي كانت تصدره مكتبة الكونجرس، حيث يحتوي على وصف وظيفي لعشرات الآلاف من الوظائف.

أما الآن فقد تصور محتويات هذا المعجم من خلال الموقع الإلكتروني [www.online.onetcenter.org](http://www.online.onetcenter.org) وبالإضافة إلى الوصف الوظيفي ومسميات الوظائف تعرض معلومات مفصلة عن الرواتب، والمستوى التعليمي، والنمو الوظيفي، والمهارات اللازمة. وهذا الموقع الجديد يتضمن الوظائف المعيارية والوظائف الأخرى المتعلقة بها.<sup>(1)</sup>

## مشكلات تحليل الوظيفة

---

(1) Marilyn, Rosenthal "O Net Dictionary of Occupational Titles 2001-2002" **Library Journal**, October 1, 2002, pp.65-71.

---

---

ان اتباع المنهجية العلمية في تحليل الوظيفة لا يعني بالضرورة عدم وجود أخطاء في العملية، فبعض الأمور في عملية التحليل تخضع للتقدير الشخصي والإدراك الحسي وخاصة عند القيام بجمع المعلومات.

ويذكر عبد الباقي ومسلم<sup>(1)</sup> بأن هناك اعتقاد لدى البعض بأن تحليل الوظائف قد يشوه أحيانا، فلا يمكن ان يتفق اثنان على رؤية نفس الموقف بنفس الطريقة تماما. ولهذا فإن قيام العنصر البشري بالتحليل يقتضي قبول فكرة وجود بعض الأخطاء المسموح بها. بالإضافة إلى ذلك فإن كثيرا من الوظائف تتغير عبر الزمن، هذه التغيرات التي تحدث بسبب تغيرات في مستوى مهارة وخبرة شاغل الوظيفة، أو في طرق أداء الوظيفة، أو التغير في المهارات والأجهزة. ولهذا فمن الضروري مراجعة الوصف الوظيفي دورياً لضمان تحديثه بطريقة دقيقة وصحيحة لمحتوى الوظائف المعنية.

أما من حيث تفاصيل الأخطاء الشائعة في إعداد الوصف الوظيفي فيذكر ابو شيخة<sup>(2)</sup> العديد من هذه الأخطاء كما يلي:

- 1- عدم التمييز بين وصف مهام الوحدات الإدارية ووصف الوظائف.
- 2- التفصيل الكبير في وصف واجبات ومسؤوليات الوظيفة، وتعداد الواجبات الصغيرة وغير الهادفة في بنود متعددة.
- 3- عدم اتباع الترتيب المنطقي في عرض الواجبات والمسؤوليات، والخلط بين الواجبات الرئيسية اليومية المتكررة والدورية والطارئة والموسمية.
- 4- استخدام القاب أو تسميات وظيفية من غير ضوابط معينة او من غير تحديد واضح.
- 5- إيجاد وظائف لمجرد تقليد الآخرين او لأنها موجودة بموجب العرف والعادة، إذ ان كثيرا ما تجد بعض المنظمات نفسها تحتفظ بوظيفة مستقلة لكل من الحارس، والبواب، والمراسل، والسائق، وموزع القهوة والشاي، وعامل الهاتف مثلا، متجاهلة توافر وسائل تقنية قد تقوم مقامها أحيانا، وذلك بحجة ان وجودها يبرز أهمية المنظمة ومراعاتها للتقاليد. وقد تلجأ بعض المنظمات كذلك إلى إشغال وظائف عالية التكلفة، كوظائف

(1) عبد الباقي، صلاح الدين، وعلي عبد الهادي مسلم، وراوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص151.

(2) أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 92-93.

- المستشارين والممثلين، قبل أن تبدأ المنظمة أعمالها أو يصبح لدى المنظمة عمل يملأ وقت كل منهم.
- 6- إيجاد وظائف فخرية أو الإبقاء عليها، كأن يكون لكل من أفراد المستوى الإداري الواحد مدير مكتب أو سكرتير خاص أو موظف خاص بالاستقبال، على الرغم من أنه لو أجري تحليل الوظيفة بالشكل الصحيح لأمكن الجمع بين هذه الوظائف، أو أمكن الاستغناء عنها أو عن بعضها.
- 7- وجود وظائف تقوم على أساس واجبات مؤقتة أو موسمية.
- 8- إيجاد وظيفة خاصة لكل مجموعة واجبات دون مراعاة الحجم الكافي من واجبات ومسؤوليات الوظيفة، مثل إيجاد وظيفة منفصلة لكل من الطباعة وتشغيل البدالة والتصوير رغم تكرار هذه الواجبات بشكل متقطع خلال ساعات الدوام الرسمي. علما بأنه يمكن ان تشكل جميعها واجبات وظيفة واحدة يؤديها شخص واحد.

#### زيادة فاعلية تحليل الوظائف

- قد يقوم القسم المختص في إدارة الموارد البشرية بتنفيذ خطوات تحليل الوظيفة وفق تسلسلها المنطقي، وقد يصل ذلك القسم إلى تحليل جيد للوظائف ويحقق إلى حد كبير الهدف المرجو من هذه العملية. إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فقد تصل عملية تحليل الوظائف إلى نتائج أدق وأفضل إذا تم اتباع ما يلي:
- 1- توخي الدقة اثناء عملية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب بغض النظر عن الطريقة المستخدمة لجمع المعلومات والتي تم تناولها في الجزء السابق من هذا الفصل.
  - 2- دراسة كافة البنود المتعلقة بالوظيفة وبظروف العمل وكذلك بالشروط الدنيا الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.
  - 3- توفر التخصص والخبرة فيمن يقوم بعملية التحليل وعدم الاعتماد على من ليس لديهم الخبرة اللازمة في هذا المجال.
  - 4- ضرورة مشاركة مدير الدائرة أو الموظفين الذين لهم علاقة بالوظيفة التي يجري تحليلها عند إجراء عملية التحليل.
- 
-

- 5- مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة بصفة دورية مما يعكس التغيرات التي تطرأ على المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.
- 6- ضرورة إجراء المقارنة المرجعية Benchmarking مع تحليلات الوظائف في المنظمات المنافسة أو في المنظمات الرائدة في مجال العمل.
- إن عملية تحليل الوظائف ليست روتينية تطبق فيها الخطوات بشكل تلقائي، بل هي عملية تحليلية تتطلب التفكير والابداع والربط والمقارنة بين الوظائف المختلفة في دوائر المنظمة. قد تكون إجراءات التحليل واحدة، إلا أن مشاكل عملية التحليل وتحدياتها تختلف من تحليل وظيفة إلى تحليل وظيفة أخرى.

### اسئلة للمناقشة

- 1- عرف المقصود بتصميم الوظيفة.
  - 2- فرق بين ملاءمة الوظيفة للفرد، وملاءمة الفرد للوظيفة.
  - 3- تكلم عن أهم العوامل المؤثرة في نجاح تصميم الوظيفة.
  - 4- هناك عدة مداخل لتصميم الوظائف. اشرح التدوير الوظيفي كأحد أهم هذه المداخل.
  - 5- ما المقصود باندماج العاملين في المنظمة.
  - 6- حدد العوامل التي تؤثر في اجراءات تحليل الوظيفة.
  - 7- اشرح بإسهاب طرق جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، مع بيان مزايا وعيوب كل منها.
  - 8- ما هو الوصف الوظيفي، وما هي مكوناته.
  - 9- يوجد مشكلات تعترض عملية تحليل الوظيفة، اذكر هذه المشكلات.
  - 10- وضح كيف يمكن زيادة فاعلية تحليل الوظائف.
- 
-