

## الفصل الثالث

### تحليل الأعمال، و الوظائف

#### مفاهيم أساسية: Basic Terminology

**مفهوم العمل:** يعرف العمل بمفهومه العام على أنه: نشاط إنساني ذهني وعضلي بآن واحد، يقوم به أو يؤديه شخص واحد أو مجموعة أشخاص، من أجل تحقيق غاية معينة، فما يقوم به مندوب المبيعات في الشركة هو عمل، ورعاية الأبوين لأطفالهما عمل، وتنظيف حديقة المنزل عمل أيضاً.

أما العمل بمعناه الاقتصادي و الإداري: هو وحدة عمل متكاملة تشتمل على عدد من الوظائف أو الأعمال أو المهام، مطلوب منها إنجاز عمل كلي من بدايته وحتى نهايته وفق مراحل لتحقيق هدفه. وينفذ من خلال جهد أو نشاط عضلي وذهني، يقوم به فرد أو مجموعة أفراد، في مكان معين هو المنظمة، وزمن محدد لتحقيق هدف ما، وفق تعليمات وقواعد محددة بشكل مسبق، ولقاء هذا النشاط أو الجهد يحصل من يؤديه على عائد مالي ومعنوي بآن واحد. فعلى سبيل المثال وليس الحصر، تعتبر رعاية الأبوين لأطفالهما عمل من حيث معناه العام، لكن لا يعتبر عملاً اقتصادياً، في حين لو أن أحدهما قام بتربية طفل لدى عائلة أخرى لقاء تعويض مالي، يمكن في هذه الحالة اعتباره عملاً اقتصادياً.

**المركز الوظيفي: Position** هو مجموعة الأنشطة (مهام وواجبات) التي يتم أدائها من قبل شخص واحد في مكان وظيفي واحد.

**الوظيفة: Employment** هي عمل اقتصادي تظهر على شكل مهمة، أو دور محدد تسعى لتحقيق غاية معينة، يؤديها شخص أو أكثر، فيتحمل أو يتحملوا أعباءها ومسئولياتها ويمارس سلطتها، وهي تعبر إما عن مهمة صغيرة يؤديها فرد واحد أو عن مهمة كبيرة مكونة من مهام فرعية يؤديها عدة أفراد. مع الإشارة إلى احتمال وجود وظيفة واحدة مسند لها مهمة واحدة لكن يؤديها عدة أشخاص، فعدد الأفراد الذين يؤديون الوظيفة الواحدة يتحدد بحجم أو عبء العمل المناط بها، فالبرمجة في شركة إلكترونيات كبيرة على سبيل المثال هي وظيفة واحدة، لكن يمكن أن يعمل فيها مئة مبرمج (أكثر أو أقل) لأن حجم العمل كبيراً.

**مفهوم المهنة: Occupation** فتعني مجموعة الأعمال التي تشكل عملاً مشابهاً أو متماثلاً، و التي تتطلب مجموعة من المؤهلات المتشابهة اللازمة للقيام بالعمل أو الأعمال. فعمل السكرتارية مثلاً، يتطلب مجموعة من المهارات و الأنشطة و المسؤوليات المتشابهة أو المتماثلة في مختلف المنظمات. و بالتالي يشكل ذلك العمل الذي هو وظيفة بحد ذاته مهنة أيضاً لكل من يعمل فيه. أي أن مفهوم المهنة يتسع ليشمل كل من مفاهيم العمل و المركز الوظيفي و الوظيفة معاً

### هيكلية و تصميم العمل: Job Structure

مفهوم هيكلية و تصميم العمل: يقصد بهيكلية العمل، تصميم لأعمال ووظائف المنظمة، أي معرفة ما هو محتوى العمل أو الوظيفة من حيث، عدد المهام و الواجبات و المسؤوليات التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة. وهي نشاط يأخذ شكل عملية فنية إدارية بأن واحد تسهم فيه إدارة الموارد البشرية وتشرف على تطبيق نتائجه. ويتم من خلال هذا النشاط تحديد الأطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال والوظائف التي تؤدي داخل المنظمة، وهذه الأطر توضح الدور الذي يؤديه كل منها، وتشتمل هذه الأطر على تحديد ما يلي:

- عدد ونوع الأعمال والوظائف الرئيسية التي ستؤدي داخل المنظمة لتحقيق أهدافها.
- أهداف الأعمال والوظائف الرئيسية التي توضح الانجازات المطلوب تحقيقها من كل وظيفة وعمل.
- طبيعة الأعمال والوظائف من حيث خصائصها. كتابية، رقابية، مناولة، مسير آلة.. الخ
- المراحل (الخطوات) التي ينجز بها العمل الواحد من بدايته وحتى نهايته، وتحديد عدد ونوع الوظائف أو المهام المطلوبة لإنجاز هذه المراحل أو الخطوات، وتحديد هدف ودور كل مرحلة وخطوة منها من أجل تحقيق هدف العمل الكلي.
- معايير أداء الأعمال والوظائف التي على أساسها تتم عمليات تقييم انجازات كل منها.
- حجم ونطاق الواجبات المناطة لكل عمل و وظيفة ونطاق المسؤولية المرتبة عليها.
- أسلوب أداء الأعمال فيما إذا كان فردياً أم جماعياً.
- كيفية أداء الأعمال والوظائف في ضوء المراحل أو الخطوات المحددة لانجاز كل منها.
- الآلات والمعدات التي سوف تستخدم في الأعمال والوظائف.
- البيئة والمناخ المادي والمعنوي التي ستؤدي فيها الأعمال والوظائف.

ويراعى عند تصميم أطر أو أدوار الأعمال والوظائف، أن يحقق التصميم عملية انصهار واندماج هذه الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات مع بعضها في بوتقة واحدة هي الوظيفة أو العمل الواحد، بشكل يتمكن من يؤديها من تحقيق الإبداع والابتكار فيهما، وأيضاً تحقيق التعاون والانسجام مع باقي الأعمال والوظائف، في مسعى لتحقيق أهداف المنظمة الكلية التي تعمل جميع وظائفها في خدمة إنجازها.

في ضوء ذلك يمكننا القول بأن معيار نجاح تصميم الأعمال والوظائف الأساسي هو مدى قدرته على إتاحة الفرصة لمن يؤديها لإظهار إمكاناته وقدراته، وتفجير طاقات الإبداع والابتكار لديه وتحقيق التكامل والانسجام بينها جميعها، لتحقيق الفاعلية التنظيمية التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة المنشودة. كما أن تصميم الأعمال يتم على مستويين اثنين هما:

**الأول:** التصميم العام لعمل المنظمة **Organization work design** ويتم فيه تحديد الأطر العامة لأعمال ووظائف المنظمة الرئيسة التي تؤديها لتحقيق أهدافها.

**الثاني:** التصميم التفصيلي للعمل **Job design** ويتم فيه تصميم الأعمال والوظائف الفرعية التي تشتمل عليها الأعمال الرئيسة التي جرى تصميمها في التصميم العام، حيث يجري التصميم لكل عمل ووظيفة كل على حده.

### تحليل العمل : Job Analysis

يعرّف تحليل العمل على أنه عملية مكونة من مجموعة من المهام و الأنشطة التي يمكن من خلالها تحديد واجبات العمل و خصائص الفرد العامل الذي سيقوم به، و تشمل تلك العملية جمع المعلومات عن العمل أو الوظيفة و أنشطتها و متطلباتها و سلوكياتها، و مسؤولياتها و طريقة ووسائل أدائها و علاقتها بالوظائف الأخرى و موقعها في الهيكل التنظيمي و ظروف أدائها. و تستخدم تلك المعلومات من أجل إعداد ما يسمى بوصف العمل من خلال معرفة ما هي مستلزماته و متطلباته، كما تستخدم في تحديد مواصفات العمل من خلال معرفة مواصفات العامل الذي سيؤديها لاحقاً.

مما تقدم نجد أن عملية تحليل العمل يشمل النواحي التالية:

- الغرض من العمل أو الوظيفة.
- الواجبات و الأنشطة الرئيسية التي يتكون منها العمل أو الوظيفة.
- المؤهلات اللازمة للقيام بالعمل، كالمهارات و المعرفة و القدرات و غيرها..
- الوسائل المستخدمة في أدائها، و موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- الظروف المادية و الاجتماعية و النفسية التي يؤدي بها العامل لعمله.

يعتبر تحليل العمل من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، يتضح ذلك من خلال عملية جمع المعلومات التي تخص واجبات العمل. حيث تعتبر أساس وضع برامج التدريب، و المعلومات التي تتعلق بالخصائص الإنسانية

للموارد البشرية تستخدم في مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات استقطاب نوعية الموارد البشرية اللازمة للتعيين في العمل أو الوظيفة. كما أن برامج تقييم الوظائف يتوقف على حد كبير على درجة صحة التوصيف المستخدم. و بذلك يشمل تحليل الوظائف و الأعمال المجالين الأساسيين التاليين :

الأول- وصف الوظائف: **Job Description** و يقصد به سجل أو وثيقة تبين متطلبات و مستلزمات الوظيفة أو العمل كالواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات و الوسائل المستخدمة في أداء العمل.

الثاني- المواصفات الوظيفية: **Job Specifications** و يقصد بها معرفة و تحديد المهارات و الخبرات و القدرات و المعارف التي يجب أن تتوفر في شاغلها. و فيما يلي شرح مبسط لمضمون كل من المجالين السابقين.

### أولاً- وصف العمل: **Job Description**

إن المعلومات التي نحصل عليها من خلال تحليل العمل تعتبر أحد العناصر الهامة المستخدمة في وصف العمل الذي يجب أن يشمل النواحي التالية:

- الواجبات الأساسية التي يؤديها العامل.
- النسبة المئوية من زمن أداء كل واجب من الزمن الكلي للعمل.
- معايير الأداء المستخدمة في قياس انجاز تلك الواجبات.
- ظروف العمل و احتمالات الخطر الناجمة عن أداء الواجبات.
- عدد العاملين الذين يقومون بالعمل.
- الأدوات و الوسائل المستخدمة في العمل.

مما تقدم نجد أن محتوى وصف العمل يختلف باختلاف طبيعة العمل و الهدف الذي يستخدم من أجله. و بشكل عام يشمل وصف العمل النواحي التالية:

١- **التعريف بالعمل: Job Identification** أو هوية العمل. و هو الجزء من الوصف الذي يتضمن، اسم العمل و نوعه، و القسم التابع له، و رقمه أو رمزه. يعني ذلك أن اسم العمل يجب أن يناسب محتوى العمل و يميزه عم غيره من أعمال القسم في المنظمة.

٢- **تاريخ تحليل العمل: Date of the Job Analysis** ، حيث يعتبر تاريخ إجراء تحليل العمل أحد مكونات عملية وصف العمل لأنه يساعد في معرفة التغيرات التي حصلت على العمل لاحقاً. و بالتالي إلغاء الوصف القديم و عدم الاعتماد إليه كونه لا ينسجم مع طبيعة العمل الجديد.

٣- **ملخص عن العمل: Job Summary** و هو عبارة عن مقالة صغيرة تزودنا بنظرة شاملة و موجزة عن محتوى العمل.

٤- **واجبات أداء العمل: Duties Performed** يكمن جوهر وصف العمل في كونه يرسم الخطوط العريضة للواجبات الأساسية التي يجب أدائها. لذلك يبدأ عادة يبدأ الوصف باستعمال كلمات مثل: استلام، أداء، تأسيس، تجميع و غيرها .. الخ، حيث تشير إلى مضمون الواجبات التي يجب أدائها.

### ثانياً - مواصفات العمل: Job Specifications

ذكرنا أن مواصفات العمل هي عبارة عن سجل أو وثيقة يحتوي على الحد الأدنى المطلوب من المؤهلات و ليس المثالي لأداء العمل بالشكل المناسب. و مع ذلك هناك مجموعة المسائل التي تجعل من مواصفات العمل مبالغ فيها نذكر منها:

أ- إن وضع مواصفات عالية لشغل الوظائف يستبعد من لا تتوافر فيه تلك المؤهلات. و قد يكون منهم بعض النساء و مواطني الأقليات، لذلك قد تتهم المنظمة بالتحيز أو التمييز.

ب- قد ترتفع الأجور بسبب وجود المرشحين للعمل من ذوي المهارات العالية قياساً بذوي المهارات المنخفضة.

ج - قد يصعب تأمين الأفراد من ذوي المهارات العالية لشغل الوظائف و الذين قد لا نجدهم في سوق العمل.

إن تحديد المؤهلات المطلوبة للعمل يعتبر من أكثر مراحل عملية التحليل صعوبة لأنها تتطلب فهماً واسعاً للمهارات المطلوبة و العوامل المرتبطة بها مثل المؤهلات العلمية، أو درجة التأهيل العلمي و الخبرات السابق و بعض الخصائص الشخصية المميزة، و القدرات البدنية. مع الإشارة انه من الناحية العملية فإن مواصفات العمل تعتبر جزءاً من وصف العمل.

### الحالات التي تستدعي تحليل العمل:

و السؤال الذي يفرض نفسه هو متى تقوم الإدارة بتحليل العمل؟ أي ما هي المناسبات و الحالات التي تفرض نفسها على الإدارة و التي يجب أن تستجيب لها و تقوم بعملية التحليل؟ للإجابة على التساؤل السابق يمكن القول: أنه يتم تحليل العمل في المناسبات و الحالات التالية:

- عند تأسيس المنظمة لأول مرة، حيث يجب أن يبدأ تحليل العمل في هذه المرحلة.
- عند إحداث أعمال ووظائف جديدة في المنظمة لم تكن سابقاً.
- عندما تتغير الأعمال بسبب إدخال تكنولوجيا جديدة إليها، أو تغير طرق أدائها، أو إجراءاتها، أو عندما يتغير نظام العمل كله في القسم أو المنظمة. في هذه الحالات يجب القيام بتحليل العمل من جديد بسبب

تغير طبيعة الأعمال كما هو واضح. فتغير أسلوب العمل مثلاً من يدوي إلى آلي محوسب يستدعي بالضرورة إحداث تغيير في مواصفات العاملين.

إن الرغبة في تحسين أداء المنظمة و البقاء في موقع منافس للآخرين في عالم الأعمال يعتبر أحد أهم الأسباب المشتركة للتغير الاستراتيجي على مستوى المنظمة. فظهور تكنولوجيا جديدة، و إعادة هيكلة الأعمال و الاتجاه نحو تقليص حجم الموارد البشرية في المنظمة، و الاتحاد أو الانضمام مع منظمات أخرى و التوسع في أسواق جديدة كلها أمثلة عن التغيرات الإستراتيجية التي تفرض نفسها على إعادة تصميم العمل و طبيعة الوظائف و الأعمال و بالتالي على عملية تحليله أيضاً. و ذلك لمواجهة تلك التغيرات في البيئة المحيطة. مما يستدعي بالضرورة إحداث تغييرات مستمرة في المواصفات المطلوبة في الموارد البشرية. فكثير من الوظائف والأعمال في المنظمة المعاصرة لم تعد بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة، بل إلى مهارات متنوعة تمكنها من العمل في عدة وظائف، وخاصة في المنظمات التي تتبنى منهجية فرق العمل في عملها.

### أسباب تحليل العمل و فوائده

هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع إدارة الموارد البشرية للقيام بعملية تحليل العمل، و بالتالي توجد وراء ذلك مجموعة من الفوائد التي يمكن اشتقاقها من عملية التحليل، و التي يمكن أن تؤثر فعلياً على كل جانب من جوانب إدارة أنشطة الموارد البشرية و هي:

#### أ. لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة:

إن أحد أهم الأسباب الكامنة وراء عملية تحليل العمل يكمن في استخدام نتائج التحليل في تخطيط الموارد البشرية للفترة القادمة، من خلال معرفة كمية و نوعية الموارد البشرية اللازمة للعمل لأن كل عمل يتطلب مستويات محددة و مختلفة من المعرفة و المهارات و القدرات، التي يجب توفرها فيمن سوف يشغل تلك الأعمال، و هذا لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال عملية تحليل العمل التي تعتبر أساساً صالحاً لعملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

#### ب. لتسهيل عملية استقطاب الموارد البشرية

إن افتقار عملية التخطيط الى المعلومات الناتجة عن عملية التحليل، و لا سيما الخاصة بوصف و مواصفات العمل يجعل نشاط الاستقطاب ناقصاً و عديم الفاعلية و نتائجه مشوهة لأنه سيكون له آثاره السلبية على نشاط الاختيار و التعيين لاحقاً. و بالتالي نجد بأن الاستقطاب لا يمكنه أداء مهمته إلا بعد أن يعرف خصائص و مواصفات الموارد البشرية المراد استقطابها التي وفرها تحليل العمل، فمعرفة تمكنه من معرفة من سوف

يستقطب، وأين هو موجود في سوق العمل، وبالتالي فالتحليل يوفر الأساس المنطقي السليم ليؤدي الاستقطاب دوره المحدد له بنجاح.

### ج. لاختيار وتعيين الموارد البشرية:

تزود نتائج عملية تحليل الأعمال و الوظائف إدارة الموارد البشرية بمعايير موضوعية عن أداء العمل و مواصفات الشخص الذي سوف يقوم به. لذلك تعتبر قرارات الاختيار و التعيين خاطئة و قاصرة و مجازفاً بها إذا لم يعرف الإداري الذي يقوم بعملية الاستقطاب تلك المعايير التي تشمل مواصفات العمل أو الوظيفة، و المواصفات المطلوبة بشاغلها و المؤهلات التي يجب أن تتوفر فيه للقيام بتلك بمهام و واجبات و مسؤوليات تلك الوظيفة بالشكل المناسب.

### د. لتدريب وتنمية الموارد البشرية

إن تحليل الأعمال والوظائف يحدد ما يجب أداءه من شاغليها، من مهام، وهذا التحليل يساعد على معرفة ما يجب أن يؤدي في كل وظيفة، وكيف يؤدي بفاعلية، وعلى هذا الأساس يتم تدريب وتنمية شاغلي الوظائف وفق ذلك، ليؤدون أعمالهم بنجاح، أي يوفر لهما القاعدة التي على أساسها تحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوبين.

### هـ. لتقييم الوظائف:

إن نتائج عملية تحليل الوظائف إلى عناصرها و التعرف على خصائصها، تستخدم كمعيار و وسيلة لتقييم الوظائف و معرفة درجة الأهمية النسبية لكل وظيفة بالنسبة إلى الوظائف الأخرى في المنظمة.

### و. لتقييم أداء الموارد البشرية مستقبلاً:

لا تتم عملية تقييم الأداء إلا باستخدام معايير توضح ما هو هذا المطلوب أدائه، 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 تمت تقييم الأداء بالمعايير اللازمة لتقييم أداء الموارد البشرية في العمل.

### ز. للتوفير سبل السلامة والصحة في مكان العمل:

من مهام تحليل العمل معرفة الظروف التي يؤدي فيها العامل عمله، من حيث درجة الصعوبة و الخطورة الجسدية و النفسية. و بالتالي يجب استخدام نتائج التحليل في وضع برامج السلامة المهنية بهدف توفير ظروف عمل مناسبة لطبيعة العمل أو الوظيفة.

#### ح. لتحديد العادل للتعويضات المالية:

تظهر عملية التحليل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة من جهة، و ظروف أدائها من جهة ثانية، و تحليل العمل معني بتوضيح كلا الجانبين و بالتالي يصبح معيار للحكم على دفع الاجر المناسب و العادل للوظيفة.

#### ط. لتخطيط 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.

#### ي. لتوضيح علاقات العمل:

تعتبر المعلومات التي نحصل عليها من تحليل العمل ذات أهمية خاصة بالنسبة لعلاقات العاملين مع الآخرين في المنظمة، حيث تظهر تلك المعلومات معايير عمليات الترفيع و النقل و الانتقال و الندب و الفصل التي نحصل عليها من عملية وصف العمل و التي تزود بدورها إدارة الموارد البشرية بمعايير تقييم الوظائف و تقييم الأداء و عدالة التعويضات و غيرها من الأنشطة. كما تبين علاقة العاملين و إدارة الموارد البشرية بنقابة العمل، و حدود تلك العلاقة.

ق. لاعتبارات قانونية: إن التحليل الدقيق و الواضح للعمل له أهميته الخاصة ولا سيما فيما يتعلق بالالتزامات القانونية التي تساعد في أدائه، من ناحية موقع العمل أو الوظيفة في الهيكل التنظيمي و علاقاتها بالإدارات الأخرى من حيث درجة المسؤولية و حدود الصلاحية المناطة بها. و التي تظهر على شكل توجيهات و إجراءات رسمية عند ممارستها. فعملية التحليل تظهر مثلاً، صلاحيات و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بوظيفة اختيار العاملين لشغل الوظائف و مساعدتها في اتخاذ قرارات الترفيع و النقل و الانتقال و فرض العقوبات، من خلال المعلومات التي يظهرها نشاط تحليل العمل و التي تساعد في أداء وظائفها الإدارية و

الفنية في المنظمة. انظر الشكل رقم (٣-٣) الذي يوضح أن عملية تحليل الأداء كأداة رئيسية لنظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

### منهجية تحليل العمل:

يقصد بمنهجية تحليل العمل، مجموعة الإجراءات و المراحل التي تتبعها الإدارة للوصول إلى النتائج المرجوة من التحليل. و تشمل المراحل و الإجراءات التالية:

#### المرحلة الأولى: تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها

كل منظمة 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، فبعد عملية التحديد، يعد القائمون على هذه العملية قوائم بالوظائف التي سوف تحلل، وتحدد القطاعات والوحدات الإدارية التي سيبدأ العمل فيها أولاً، وفق ترتيب وتسلسل معين.

#### المرحلة الثانية: تحديد أنواع المعلومات المراد جمعها من التحليل.

إن الوصول إلى عملية تحليل تامة و ناجحة للعمل يجب الحصول على أنواع مختلفة من المعلومات اللازمة لعملية التحليل هذه، لأنه يتوجب على المحلل المطابقة بين واجبات العمل الحالي و المسؤوليات الناتجة عن أدائه، و عملية جمع المعلومات من مصادرها المختلفة. و الجدول التالي يبين الأنواع المختلفة للمعلومات الممكن تجميعها من عملية تحليل العمل.

#### الجدول أنواع المعلومات اللازم تجميعها من عملية تحليل العمل

أنواع المعلومات الممكن تجميعها من عملية تحليل العمل	
١- أنشطة العمل و تشمل:	- أنشطة و عمليات العمل - سجلات النشاط - إجراءات العمل - المسؤولية الشخصية عن العمل
٢- أنشطة العامل و تشمل:	- السلوك البدني و الحركي للعامل، او حركة اليدين و الجسم و عمليات التواصل و التعامل اثناء العمل. - الحركات اللازمة على الآلة - المتطلبات الشخصية للعمل، مثل الطاقة

المصروفة على العمل.	
٣- الآلات و الأدوات و التجهيزات المستخدمة في أداء العمل	
٤- بعض الأشياء المادية الملموسة و غير الملموسة مثل: - المعرفة التي جرت عليها عمليات معالجة ثم تم تطبيقها عملياً كما في الحسابات. - المواد قيد التصنيع - المنتج المصنع أو الخدمة المقدمة	
٥- أداء العمل، و يشمل: - معلومات من التحليل الخاطئ للعمل - من معايير العمل - من مقاييس العمل مثل الوقت المستغرق لأداء المهمة.	
٦- بيئة أو محيط العمل، و تشمل: - توقيت العمل أو الجدول الزمني اللازم لأداء العمل - الحوافز النقدية و غير النقدية للعمل - ظروف العمل المادية - البيئة التنظيمية و الاجتماعية للعمل.	
٧- المتطلبات الشخصية للعمل، و تشمل: - اتجاهات العاملين و اهتماماتهم - المعرفة اللازمة و متطلبات التدريب - خبرات و تجارب العمل.	

### المرحلة الثالثة: تحديد مصادر المعلومات.

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

#### ١- نتائج تصميم الأعمال والوظائف:

تعتبر نتائج تصميم الأعمال والوظائف مصدراً أساسياً لا غنى عنه، في الحصول على المعلومات، ذلك لأنه قام بوضع هيكلية الأعمال بشكل عام وظروف وأسلوب تأديتها. فهو يحدد ماهية الأعمال والوظائف ومضمونها وخصائصها، وما هو المطلوب منها إنجازها. هذه المعلومات تساعد المحلل في الخروج بنتائج واضحة عن: الوصف الوظيفي للوظائف والأعمال، محددات وشروط شغلها وممارستها، ومعايير أدائها.

#### ٢- الرئيس أو المشرف المباشر:

نتيجة الاتصال والاحتكاك اليومي للرؤساء بأعمال مرؤوسيههم وتقييم أدائهم لهذه الأعمال، لاشك أنه يتوافر لديهم معلومات وفيرة عن طبيعة الوظائف والأعمال التي تمارس تحت إشرافهم ورقابتهم، يمكن الاستفادة منها في عملية التحليل.

### ٣- 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 ومسئولياتها.. الخ وما تحتاجه وظيفته من مطالب. إلا أن هذا المصدر يشكو من مشكلة هي احتمالية التحيز، فقد يببالغ شاغل الوظيفة في وصف وظيفته، ليعطيها أهمية أكبر عما هو عليه الحال في الواقع.

### ٤- 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.

### ٥- المراجع العلمية:

تصدر دور النشر والجمعيات العلمية بين الحين والآخر نشرات وقواميس لوصف الوظائف وتحديد متطلباتها كالقاموس الأمريكي للمهن DICTIONARY OF OCCUPATIONAL TITLES الذي يشتمل على معلومات تصف ماهية وطبيعة المئات من الأعمال والوظائف، بحيث يمكن الاستفادة منها في تحليل وظائف المنظمات المشابهة.

### ٦- 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 بقلة تكلفته، وهو جيد ويمكن الاعتماد عليه في حالة وجود تعاون بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

### ٧- مراكز الخبرة والاستشارة:

يتوفر لدى العديد من بيوت الخبرة والاستشارات الإدارية خبراء متخصصين في مجال تحليل ووصف الوظائف، الذين لديهم معلومات وخبرة عن طبيعة و ماهية الأعمال والوظائف التي تمارس في العديد من أنواع المنظمات،

يمكن الاستعانة بهم من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل. يؤخذ على هذا المصدر بأن معلوماته ذات طابع عمومي وتكلفته في العادة تكون مرتفعة.

### المرحلة الرابعة: اختيار أسلوب جمع المعلومات.

يوجد عدة أساليب تمكن إدارة الموارد البشرية من الحصول على المعلومات نذكر منها:

#### ١- الملاحظة: OBSERVATION

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

#### ٢- الاستبيان: QUESTIONAIR

هو عبارة عن نموذج مطبوع فيه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات عن طبيعة وماهية الوظائف وممارستها، 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.

#### ٣- المقابلة الفردية و الجماعية: Individual and Group Interviews

قد يكون من الصعب على المحلل الحصول على المعلومات التي تشملها مهام العمل عن طريق الملاحظة و الاستبيان. لذلك يمكن استعمال طريقة المقابلة الفردية و الجماعية أي مقابلة مجموعات العمل، للوصول إلى فهم أعمق لمهام العمل و ظروف البيئة التنظيمية المحيطة به. تتميز المقابلات الفردية في إمكانية إفصاح الفرد عما يسأل عنه عن طبيعة عملة دون الشعور بأي ضغط من أي طرف و بالتالي الحصول على معلومات صحيحة و دقيقة. أما المقابلات الجماعية تفيد في أن كل عضو في المجموعة قد يحفز الآخرين للتفكير في أمور لا يمكن تذكرها الفرد لو كان يقبل بمفرده. و بالتالي فإن تقاطع المعلومات المجمع من كلا النوعين سيوصل إلى معلومات أكثر دقة.

**٤ - قوائم التدقيق والمراجعة: CHECK LISTS**

هي عبارة عن استمارة مطبوعة فيها عبارات كثيرة ومتنوعة عامة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها من حيث مهامها، ومسؤولياتها، 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 مرؤوسيتهم، 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.

**٥ - 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، والمسؤوليات 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 إلى 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 مشتركة هي:

أ- 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.

ب- الرؤساء والمشرفون المباشرين: تتحصر مسؤولية هؤلاء في تقديم التسهيلات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في مجال جمع المعلومات وتوفيرها.

ج - المحللون: وهم الذين سينفذون عملية التحليل واستخلاص النتائج وإعداد قوائم وصف ومحددات الوظائف، هؤلاء يعملون تحت إشراف إدارة الموارد البشرية.

### المرحلة السادسة: جمع المعلومات:

بعد تحديد نوع المعلومات اللازمة للتحليل ومصادرها وأسلوب 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.

### المرحلة السابعة: تحليل المعلومات واستخلاص النتائج.

تتم عملية تحليل المعلومات بعد دراستها 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، و التي سبق ذكرها.

### 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: أ- وصف الوظيفة: ب - مواصفات العمل أو شاغل الوظيفة و قد مر شرحهما سابقاً. انظر الشكل التالي نموذج بطاقة تحليل وظيفة كاتب ملفات في مصرف.

## نموذج بطاقة تحليل وظيفة كاتب ملفات في مصرف.

**معلومات إدارية**

اسم العمل: كاتب القسم: عمليات الاقتراض التقارير: الى مدير عمليات الاقتراض رقم العمل: ٨٨

تاريخ تحليل العمل: كانون أول عام..... تاريخ انتهاء التحليل.....  
ملخص عن العمل: مراجعة جميع وثائق الزبائن، و الإشراف على الأنشطة اليومية لعاملي السجلات

**الوظيفة الأساسية للعمل (المهام):**

- استقبال الملفات شهرياً من قسم الحسابات التي دفعت بشكل كامل و تتضمن إمكانية الرجوع إلى عقود التسليف، أو عقود الرهن العقاري، أو أية وثائق أخرى.
- السؤال بالهاتف أو بالبريد الإلكتروني و التحقق من الزبائن او موظفي التسليف عن الوثائق و السجلات الهامة.
- المحافظة على الملفات المؤقته الموضوعه تحت عنوان مؤقت الحصول على النموذج الدائم.
- الرقابة على كاتبي الملفات و التأكد من مطابقتها مع الملفات الاخرى.
- القيام بأداء كتابة الملفات كما يجب.
- القيام بواجبات أخرى كما يجب و لو بشكل مؤقت و المحافظة على قسمه و إدارته.

**المسؤولية: أدبية و أخلاقية**

ظروف العمل: إضاءة..... حرارة..... ضجيج..... مخاطر..... مساحة المكتب.... فترات الاستراحة....

**مواصفات العمل:**

المستوى الثقافي: يفضل أن يكون حاصلاً على إجازة جامعية من كلية الاقتصاد، لكن ليس شرطاً أساسياً

الخبرات السابقة: العمل السابق لسنة أشهر في قسم التسليف، أو أعمال متشابهة.

المهارات المطلوبة: معرفة جيدة بالعمل و اجادة العمل على الحاسب مثل وورد و إكسل و أكسس.

- قادراً على إدخال المعلومات و الكلمات بمعدل ٣٥ كلمة بالدقيقة.