

## الفصل الثالث

### توصيف الوظائف



## الفصل الثالث

### توصيف الوظائف

#### أولاً/ تحديد المفاهيم

حرى بنا أن نتطرق بإيجاز لتحديد المفاهيم الأساسية الأكثر شيوعاً وتداولاً في مجال تنمية الموارد البشرية؛ حيث أن لكل علم مفاهيمه الخاصة به، بل أن لكل تخصص في أي مجال علمي مفاهيمه. وتتميز المفاهيم في العلوم الاجتماعية عموماً، وعلم الاجتماع خصوصاً بالنسبية والمرونة. وعليه، فإن مسألة التعريف بالمفاهيم والمصطلحات في مجال علم الاجتماع، وميادين التطبيق المتصلة به، هي في غاية الصعوبة والتعقيد، وذلك بسبب ما يكتنف علم الاجتماع (مثلته مثل باقي العلوم الاجتماعية الأخرى)، من خصائص ومواصفات تجعله أقل انضباطاً من العلوم الطبيعية، وذلك لارتباطه بالإنسان النائم الحركة والتغير. وفي إطار هذه الحقيقة، فإن محاولتنا تعريف المفاهيم المتعلقة بتنمية وإدارة الموارد البشرية لا تتعدى كونها محاولة لإيجاد نوع من الفهم المشترك لما تعنيه هذه المفاهيم والمصطلحات؛ كما أن الإلمام بها جميعاً يعد أمراً غير ممكن، ولهذا سوف تقتصر على أهمها:

1- إدارة الموارد البشرية: وتعني مجموعة الأساليب التي تهدف إلى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية، وعدم السماح بوضعها في غير موضعها المناسب، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه؛ وذلك عن طريق توصيف وتحليل وتقييم الوظائف والتنظيم الإداري وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني، وغير ذلك من العمليات والوظائف إلى تسعى إلى تنمية المورد البشري.

\* للمزيد من التفاصيل حول إشكالية المفاهيم، أنظر، علي غربي و فضيل دليو (تحرير): الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، 1999، ص ص 85-102.

2-تخطيط الموارد البشرية: وهي مجموعة العمليات ذات الصلة بالتنبؤ بالقوى العاملة، وتنميتها ورقابتها، من أجل تأمين الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة المناسبة بالأعداد والمستويات والمواصفات الصحيحة، في الوقت المناسب للقيام بالأنشطة والأدوار المناسبة، بأكثر الطرق فاعلية ونفعا.

3-التنمية الإدارية: وهي تلك العملية التي تسعى إلى تغيير موجه ومنظم وهادف من أجل زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل المشاكل التي تواجهها، ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية الاقتصادية، وذلك عن طريق توفير مجموعة معينة من الخدمات تعرف باسم "خدمات التنمية الإدارية" وتمثل في: التدريب، البحوث، الاستشارات، وغيرها من الخدمات الفنية، مع العمل على تنمية القيادات الإدارية من خلال التدريب الهادف إلى تحسين أدائهم، والمؤيد بخدمات البحوث والاستشارات بما يحقق تطورا ملموسا في نتائج أدائهم، وبما ينعكس بشكل عام على الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

وعليه فإن التنمية الإدارية تعني محصلة الجهود التي تتعلق بتحسين الأداء الحالي والإعداد لتحسين ومواجهة تطور ونمو هذا الأداء في المستقبل.

4-التدريب: هو تلك العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما، لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو للعمل الذي أسند إليه، وهو يتكامل غالبا بزيادة واستمرارية التعلم.

بمعنى آخر، هو تلك الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد مهما كان، سواء مجرد عامل بسيط أو متخصص، أو فني أو إداري... على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها؛ إنه بمثابة إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين.

5-التدريب المهني ( FORMATION PROFESSIONNELLE / VOCATIONNEL )  
TRAINING): وهو عبارة عن "مجموعة الأنشطة والجهود التي تهدف إلى إكساب فئة العمال المهرة والنصف المهرة المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم سواء بهدف إعدادهم

أو رفع مستواهم، وغالبا ما يتم هذا المجهود من خلال نظم التلمذة الصناعية والتدريب الأساسي والتدريب السريع، ورفع مستوى المهارة".

#### 6- التأهيل المهني ( READAPTATION PROFESSIONNELLE / VOCATIONAL )

(REHABILITATION): وهو عبارة عن تدريب خاص لهيئة الأفراد ذوي العاهات للقيام ببعض الأعمال التي تتفق مع قدراتهم.

#### 7- الاختيار المهني ( SELECTION PROFESSIONNELLE / VOCATIONAL )

(SELECTION): وهو تلك العملية التي من خلالها يتم انتقاء أصلح الأفراد لمهنة معينة حتى يستطيع تحقيق أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة، وبحيث يكون أقل عرضة لسوء التوافق.. بمعنى آخر الاختيار المهني هو تعيين الأفراد في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم واستعداداتهم وميولهم وصفاتهم الشخصية.

#### 8- التوجيه المهني ( ORIENTATION PROFESSIONNELLE / VOCATIONAL )

(GUIDANCE): وهو عملية تقويم قدرات الفرد جسمانيا وعقليا وكذلك ميوله الشخصية التي تلائم مجموعة المهن بهدف تحديد نوع التعليم أو التدريب أو الوظيفة التي تلائمه.

#### 9- الموارد البشرية ( RESSOURCES HUMAINES / HUMAN RESOURCES ):

وتدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها.

#### 10- العلاقات الإنسانية ( RELATIONS HUMAINES / HUMAN RELATIONS ):

وهي تلك العلاقات التي ترمي إلى خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين من أجل تحقيق أهداف كل من المؤسسة والعاملين بكفاءة وفاعلية.

#### ب/: الإطار العام لعملية (أو عمليات) تنمية الموارد البشرية:

عرفنا أن الموارد البشرية هي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. أما عملية تنمية الموارد البشرية فتتمثل في النظام التالي: أن هناك فرد له صفات معينة، وهذه الصفات لا تفي باحتياجات الإدارة على الوجه الأكمل. وبالمقابل هناك فرد له صفات أفضل، بحيث يعتبر قادرا

على تحقيق أهداف الإدارة بالمستوى المطلوب. بمعنى آخر ضرورة وجود حد من التكامل والمواءمة بين مدخلات وأنشطة ومخرجات الفرد في بيئة معينة. وتمثل المدخلات في مواصفات الفرد الفعلية، في حين تعني الأنشطة عملية تنمية الفرد الفعلية، أما المخرجات فهي مواصفات الفرد المطلوبة والمحققة لأهداف الإدارة.

ومن ثم فإن عملية تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

1. توصيف الوظيفة، ويتطلب ذلك تحديد الصفات المطلوبة في الفرد بناء على متطلبات الوظيفة، ومن ثم قياس الكفاءة لتحديد مدى التغيير الذي حدث في صفات الفرد.
  2. الاستقطاب، أو البحث عن مصادر الأفراد الذين سيشغلون الوظيفة.
  3. الاختيار، ويعني انتقاء الأفراد الأقرب للمطلوب. ويتم الانتقاء تبعاً لمجموعة من المواصفات لعل أبرزها الإعداد والتهيئة، التدريب، التأديب، الإشراف، التنمية القيادية، الحفز... الخ (السلمي، ط 2، 1997، 236).
- كما تشمل التنمية أيضاً الجوانب المادية من ذلك مثلاً، إثراء العمل والحوافز والتشجيعات؛ وأيضاً تنمية الجوانب النفسية والاجتماعية للموارد البشرية كسهولة الاتصال وتقديم خدمات ومزايا للعاملين. وكل هذه العمليات من شأنها أن تعود بالفائدة على الأفراد والمؤسسة على حد سواء.

ثانياً/ توصيف الوظائف

أ/ كلمة حول المفهوم: قبل كل شيء، دعنا نتوقف عند بعض المصطلحات التي يتكرر تداولها كثيرا خلال هذا الموضوع تحديدا. فبالنسبة لكلمة الوظيفة فإنها تختلف بناء على محددات كثيرة زيادة على عدم الإجماع التام حتى ضمن الاستعمال المعرفي الخاص لهذه الكلمة. وضمن هذا السياق، ترى راوية حسن أن تعريف كلمة الوظيفة يعتمد على كيف، ومتى، ومن الذي يستخدم هذا التعريف. بالإضافة إلى ذلك فإن كلمة وظيفة غالبا ما تستعمل كمرادف لكلمتي المهمة TASK، والمركز POSITION. (الرجوع إلى تحديد مفهوم الوظيفة في النظرية...).

وستتطرق إلى أهم المصطلحات المتداولة في مجال تحليل أو توصيف الوظائف وارتباطها فيما بينها:

الحركة الجزئية MICROMOTION أو جزئية الحركة وهي أبسط وحدة للعمل، وتتضمن الحركة الجزئية كل الحركات الأولية أو الأساسية مثل كيفية الوصول إلى الشيء المعين REACHING أو جر الشيء GRASPING، أو وضع الشيء POSITIONING، أو فك وحل الشيء RELEAING.

العنصر، ويتكون العنصر ELEMENT من حركتين جزئيتين أو أكثر. ويمكن أن يشكل العنصر وحدة متكاملة COMPLETE ENTITY مثل عملية الرفع PICKING UP، أو النقل TRANSPORTING، أو وضع الأشياء في مواضعها POSITIONING.

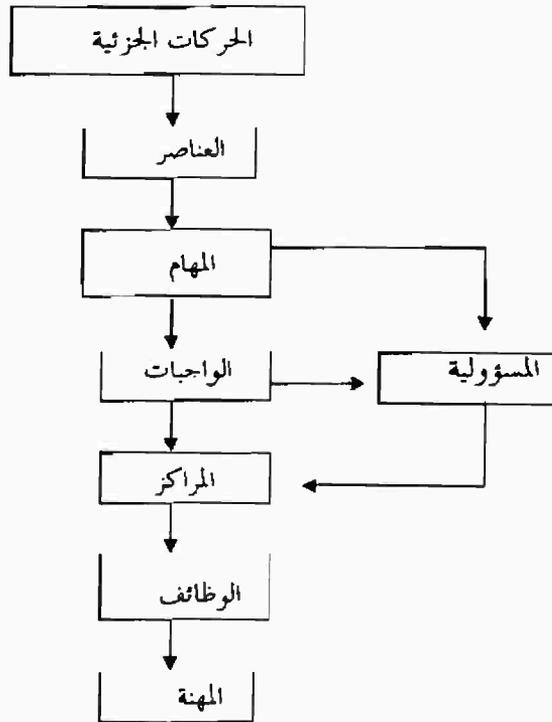
مهمة العمل WORK TSK، وهي عبارة عن تلك العملية التي تجمع عناصر العمل. واجبات العمل DUTIES OF A JOB، وتنتج عن تجميع وربط مجموعة من المهام. ويبدو من الناحية العملية أن التفريق بين المهام والواجبات في غاية الصعوبة.

أما عندما ترتبط الواجبات ببعض الالتزامات التي يجب أداؤها، أي بمسؤوليات RESPONSIBILITIES محددة فإن ذلك يعرف باسم المركز POSITION.

الوظيفة JOB، وتتكون من مجموعة من المراكز التماثلية في المهام الأساسية وفي المسؤوليات.

والفرق بين الوظيفة والمركز يتمثل أساسا في كون الوظيفة يمكن أن يقوم بها أكثر من شخص، في حين أن المركز لا يُشغل إلا من طرف شخص واحد. ففي أية مؤسسة قد يقوم شخصان بنفس الوظيفة، لكنهما يشغّلان مركزين منفصلين.

المهنة OCCUPATION، وهي عبارة عن تلك المجموعة المكتوبة من الوظائف المتشابهة. فمثلا عمل السكرتارية يتطلب نفس المهارات والمجهود والمسؤولية في مختلف المؤسسات، وبالتالي فهو يعتبر كمهنة ( راوية، 1999، 44-45). و الشكل أدناه يوضح العلاقة بين مكونات العمل والعلاقة بينها.



شكل يوضح العلاقة بين مكونات العمل.

ثالثا/ ماهية توصيف الوظائف:

عندما نتحدث عن توصيف الوظيفة، فإن ذلك يتضمن بعدين متلازمين، فهو من جهة يعني إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل ومعدلات أداء. ومن جهة أخرى يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه على الوجه المطلوب. هذا ومن الضروري أن يكشف توصيف الوظيفة عما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية ومعنوية قد يتعرض لها شاغلها. كما يتضمن التوصيف تحديد العلاقات المتوازنة والمتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد، أو على مستويات أعلى.

هذا ولا ينحصر التوصيف عند هذا الحد، وإنما يشمل نطاقاً أوسع، حيث يعني كذلك الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لما هو أبعد من الوظيفة، وذلك بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها الوظيفة، وبيئة العمل المحيطة، إلى جانب الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لإنجازها، والخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أدائها بكفاءة عالية.

إن الهدف الأول والأخير من وراء توصيف الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها حتى يتسنى اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفته على أكمل وجه بكفاءة ونجاح وبأقل مجهود؛ ولهذا فقد أصبحت عملية توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة. (بربر، 1997، 55).

#### رابعا/ العناصر الأساسية لوصف الوظيفة:

وتأسيساً على ما سبق، فإن وصف الوظيفة في شكله الأمثل لا بد أن يتضمن العناصر التالية، تبعاً لما أورده علي السلمي في كتابه إدارة الموارد البشرية، ص ص 155-156):

#### أ) — بيانات من شأنها التعريف بالوظيفة:

- اسم الوظيفة.
- موقعها في التنظيم.
- مستواها التنظيمي.

- ملخص عام بواجباتها.
- الواجبات الأساسية المتكررة وغير المتكررة التي تتضمنها الوظيفة.
- المسؤوليات المختلفة (إدارية، مالية، فنية، مادية...) التي يتحملها شاغل الوظيفة بسبب أدائه لواجباتها.
- الصلاحيات في اتخاذ القرارات، أو السلطات التي تخولها الوظيفة لشاغلها.
- معدلات الأداء المحددة للوظيفة (كمية الإنتاج، جودة الأداء، وقت تنفيذ الواجبات، تكلفة تنفيذ الواجبات...) التي يجب أن يلتزم بها شاغل الوظيفة، وتتخذ أساسا للحكم على كفاءته.
- الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها (عمل مكثف، عمل ذهني، عمل ميداني، عمل جسماني...).
- المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة (الإصابات، الأمراض، القلق النفسي، الابتعاد عن الأسرة...).
- العلاقات الوظيفية، وذلك من حيث تحديد الوظائف التي تعلق الوظيفة المعنية بالتوصيف، والوظائف التي تدخل ضمن نطاق إشرافها إلى جانب الوظائف التي تعادلهما في المضمون والمستوى.

(ب) — مواصفات شاغل الوظيفة، وهي التي تبين المتطلبات التأهيلية لشاغل الوظيفة:

- التعليم من حيث النوع والمستوى.
  - الخبرة من حيث مجالها ومدتها.
  - المهارات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة، سواء كانت يدوية، ذهنية، أو اجتماعية.
  - السمات الشخصية والميول والاتجاهات والدوافع.
  - الصفات الاجتماعية.
  - الصفات الجسمية.
- خاصا/ أهداف التوصيف: يعتبر توصيف الوظائف بمثابة خطوة ضرورية لمساعدة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة وفعالة. إذ أن الإلمام الكامل بواجبات

- ومسؤوليات الوظائف يمكن الإدارة أولاً من تنظيم هذه الموارد، وثانياً وضع سياسات التوظيف على أسس سليمة وناجحة؛ وعموماً يمكن حصر أهم أهداف التوصيف فيما يلي:
1. الاستقطاب الفعال: إذ أنه وبصرف النظر عما إذا كانت الوظيفة المراد شغلها موجودة بالفعل أم سيتم استحداثها، فإن متطلباتها لا بد أن تكون معرفة بدقة وبكل تفاصيلها وحدودها والظروف ذات العلاقة بها، وذلك حتى يكون الاستقطاب فعالاً.
  2. اختيار الفرد الملائم للوظيفة: فمن خلال التوصيف يمكن معرفة الاستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية التي ينبغي توافرها في الفرد حتى يتسنى له ممارسة وظيفته على أكمل وجه. ولهذا نجد أن إدارة الموارد البشرية تختار الأفراد وفقاً لهذه المواصفات.
  3. وضع برامج سليمة للتدريب: أي برنامج تدريبي لكي يكون ناجحاً، يجب أن يتضمن تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها، وأسلوب التدريب المناسب. وتقدم عملية توصيف الوظائف المعلومات اللازمة التي تساعد على تجاوز هذين الشرطين. فمن جهة تبيين المعارف والمهارات التي يفترض أن يكتسبها الفرد من التدريب؛ ومن جهة أخرى تبيين طبيعة العمل ومكونات الوظيفة والتي على أساسها يمكن وضع خطة دقيقة للبرنامج التدريبي. فمن شأن التوصيف أن يحدد الفجوة التدريبية التي تفصل بين الوظيفتين الأصلية والجديدة.
  4. ضبط أسس سليمة للنقل والترقية: من خلال تحليل الوظائف وتوصيف المهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة، يمكن وضع أسس سليمة للنقل أو الترقية الداخلية من وظيفة إلى أخرى.
  5. رسم سياسة عادلة للأجور والتعويضات: يساعد التوصيف في تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة وما تتطلبه من مهارات وقدرات وخبرة خاصة ومسؤوليات؛ مما يسمح بوضع سياسة عادلة للأجور، بحيث يزداد الأجر كلما ازدادت الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها. كما يسمح التوصيف بوضع سلم دقيق وشفاف للتعويضات المختلفة.
  6. تحسين نظم العمل: من خلال تقديم وصف شامل ودقيق لكل وظيفة، والخطوات المتبعة في إنجازها، والوقت المينول في ذلك، يكون من اليسير إجراء التعديلات اللازمة على كل وظيفة، من حذف أو إدماج للخطوات والأجزاء غير المنتجة، أو إعادة ترتيبها أو إدخال تحسينات عليها، وبذلك تنخفض التكاليف ويتحسن الأداء ويشعر العامل بمزيد من الرضا.

7. تحمين بيئة الوظيفة: لا يقتصر التوصيف على الوظيفة فقط، وإنما يعطى صورة صادقة عن البيئة التي يعمل فيها الفرد بحيث يبين النواحي التي تستدعي العناية والاهتمام من أجل توفير الظروف البيئية المناسبة للعمل. فمن شأن ذلك أن يشجع العاملين على أداء وظائفهم بروح معنوية عالية.

8. أمن وسلامة الموارد البشرية: حيث يكشف التوصيف عن للممارسات والظروف البيئية غير الآمنة المرتبطة بالوظيفة، والاحتياطات الواجب اتخاذها لضمان سلامة الأفراد العاملين.

سادسا/ واجبات من يقوم بعملية تحليل الوظائف: على من يقوم بعملية تحليل

الوظائف أن يدرك جميع النقاط التي وردت في تعريف هذه العملية وتحديد أهدافها، فيعمل على وضع صورة شاملة لجميع الأعمال التي تدخل في نطاق الوظيفة، وعلى ارتباط هذه الأعمال بما قد يتصل بها من أعمال في أقسام أخرى.

كما يجب أن يشمل هذا الوصف ما قد يكون منها خارجا عن نطاق المهنة، فقد يضع مدير مدرسة نظاما لحصر الغياب في الدقائق الأولى من اليوم المدرسي، ويكلف سكرتيرته بجمع أوراق الغياب أو التأخير، كما أن مدير عمل ما قد يضع ضمن أعمال سكرتيرته إعداد فئجان من القهوة أو الشاي في أوقات معينة من اليوم. لذلك يجب على من يقوم بعملية التحليل الحرص على أن يتضمن عمله سجلا واقعا لكل ما يتعلق بالوظيفة، بحيث يشمل ما يلي:

1. تمييز الوظيفة بدقة وتسميتها وتعريف وضعها في الخرائط التنظيمية. وفي هذا الصدد يستحسن اعتماد الأسماء الصحيحة والمضبوطة للوظائف والمتداولة في مختلف أنواع العمل، وذلك لتلافي اختلاف أسماء الوظائف ذات المستوى الواحد.

2. وصف جميع الأعمال التي تدخل في نطاق تلك الوظيفة وصفا دقيقا وتاما.

3. تحديد مميزات الوظيفة وما ينتظر من شاغلها في ضوء هذه المميزات أن يقدمه للعمل من مهارة ومعرفة وخبرة سابقة وقدرة عقلية أو بدنية.

4. تحديد دقيق للواجبات والمتطلبات اللازمة في الشخص الذي يختار لشغل الوظيفة بحيث يقوم بأدائها على الوجه الأكمل.

5. وصف دقيق للظروف الفيزيقية للعمل في هذه الوظيفة من حيث التهوية، الحرارة، البرودة، الرطوبة، الضوضاء والإضاءة.

6. تحديد الحجم الساعي المتوقع أثناء تأدية العمل في هذه الوظيفة ونوع الآلات المستعملة في أداؤها ودرجة الصعوبة التي يتطلبها العمل.

وأشأن المعلومات التي يجب جمعها وتقديم تقرير عنها لمواجهة متطلبات الوصف الشامل لأية وظيفة يمكن تلخيصها في أربع نقاط قياسية، سميت بمعادلة تحليل الوظائف، وهي:

- ما يعمل العامل.
- كيف يعمل العامل عمله؟
- لماذا يقوم العامل بعمله؟
- ما هي المهارات اللازمة لتأدية هذا العمل؟. ( عبد الوهاب عيد الواسع، 73، 76).

سابعا/ أهم طرق توصيف الوظائف: حتى يكون الوصف سليما ويحقق أهدافه، توجد عدة طرق لتوصيف الوظائف، لعل أكثرها شيوعا وتداولاً هي الأربع التالية:

أولاً/ الملاحظة OBSERVATION : المعروف منهجياً أن الملاحظة هي الأداة الأساسية والأولية في عملية جمع البيانات لبساطتها وسهولة تطبيقها وكذلك لأهميتها واستخدامها مع مختلف الأدوات والطرق المنهجية الأخرى؛ وبواسطتها يتم ملاحظة القائم بالوظيفة وتدوين كل العمليات التي يقوم بها (نوع العمل، كيفية أداءه، الوقت المستغرق في أدائه، البيئة والأدوات والمعدات المستعملة... الخ). والجدير بالذكر أن الملاحظة غير كافية لوحدها، وإنما يتم الاستعانة بطرق أخرى أكثر تعقيداً.

ثانياً/ المقابلة INTERVIEW: وهي إما أن تكون مقننة أو هيكلية حيث يتم إعداد قائمة بالأسئلة مسبقاً، ويلتزم باتباعها وطرحها أثناء المقابلات. أو أنها تكون غير مقننة أو غير هيكلية، حيث لا توجد أسئلة محضرة مسبقاً أو أي مخطط يلتزم به القائم بالمقابلة.

ثالثا/ قوائم الاستقصاء QUESTIONNAIRE : وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة ذات النهايات المغلقة أو المفتوحة، متعلقة بكل متطلبات الوظيفة المراد توصيفها. والملاحظ أنه بالنسبة لوظائف الموجودة بالفعل فإن الفرد شاغل الوظيفة هو الذي يقوم بإكمال قائمة الاستقصاء. وبعد مراجعتها من طرف المدير المباشر للفرد يتم إرجاعها للمحلل. أما إذا كانت الوظيفة جديدة فإن قائمة الاستقصاء ترسل للمدير المباشر الذي سيتولى الإشراف على شاغل الوظيفة الجديدة.

رابعا/ قائمة تحليل المركز POSITION ANALYSIS QUESTIONNAIRE (PAQ) :

وتعتبر هذه الأداة في غاية التخصص فهي على درجة عالية من الدقة في تحليل الوظائف على أساس أنشطة الفرد. حيث تشكل هذه الأداة من تحديد ست مجموعات رئيسية من أنشطة الفرد يتم وصفها بما يعادل 194 عنصرا من عناصر الوظيفة؛ ويتم التقدير كل عنصر بناء على درجة أو مدى تطبيقه في الوظيفة التي يتم تحليلها. وتعد هذه الأداة الأنجع في تحليل الوظائف لسهولةها وإمكانية تعميم تطبيقها، ولكن العيب فيها يتمثل في طول قائمة الاستقصاء. وفيما يلي نموذج لهذه القائمة:

المجموعة	الوصف	الأمثلة
مدخلات المعلومات	أين وكيف يحصل الفرد على المعلومات المستخدمة لأداء الوظيفة؟	استخدام مواد مكتوبة أو مرئية
العمليات العقلية (الذهنية)	ما هي الخطة المنطقية والرشيده لاتخاذ القرارات والتخطيط والمعلومات المتضمنة في أداء الوظيفة؟	مستوى الرشد في حل المشاكل وكتابة وحل الرموز أو الشفرات. رمزي أو غير رمزي
الأنشطة الجسمية	ما هي الأنشطة الجسمية التي يقوم بها الفرد، وما هي الأدوات أو	استخدام جهاز كمبيوتر. تجميع/ فك وحل.

	الأجهزة المستخدمة؟	
العلاقات مع الآخرين	ما هي العلاقات المطلوبة مع الآخرين لأداء الوظيفة؟	توجيه. اتصال مع الجمهور والعملاء.
بيئة الوظيفة	في أية بيئة اجتماعية أو مادية يؤدي العمل؟	حرارة مرتفعة. مواقف صراع بين علاقات الأفراد- العلاقات المتبادلة.
خصائص أخرى للوظيفة	ما هي الأنشطة والشروط والخصائص الأخرى غير التي تم وصفها أعلاه والمرتبطة بالوظيفة؟	مكان عمل محدد، مقدار هيكلية الوظيفة.

جدول يوضح مجموعات أنشطة الفرد المستخدمة في قائمة تحليل المركز paq (راوية،

1999، 68).

بالإضافة إلى ذلك، هناك طريقة رابعة وتخص تحديدا تحليل الوظائف الإدارية، وهي كسابقتها، غير أنها تختلف عنها فيما تحتوي عليه من بنود أو أسئلة، إذ تضم 208 بنودا تتعلق بالمسؤوليات وحلود التصرفات والمطالب الإدارية وغيرها من خصائص المركز الأخرى. وتضم هذه القائمة البنود التالية:

1. المنتج، التسويق، وتخطيط الاستراتيجية المالية.
2. تنسيق الوحدات التنظيمية الأخرى والأفراد.
3. الرقابة الداخلية للعمل.
4. مسؤولية المنتجات والخدمات.
5. علاقات الجمهور والعملاء.
6. استشارات متقدمة.
7. استقلالية التصرفات.

\* هذه البنود أوردتها الدكتورة راوية حسن في كتابها "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 69.

8. إثبات الالتزام المالي.

9. خدمات الأفراد.

10. الإشراف.

11. التعقد والضغط.

12. المسؤولية المالية المتقدمة.

13. مسؤولية الأفراد (راوية، 1999، 69).

في الأخير، نورد المراحل الأساسية لتوصيف الوظائف والتي تم التطرق إليها آنفاً في

النموذج التالي:

14. الإشراف.

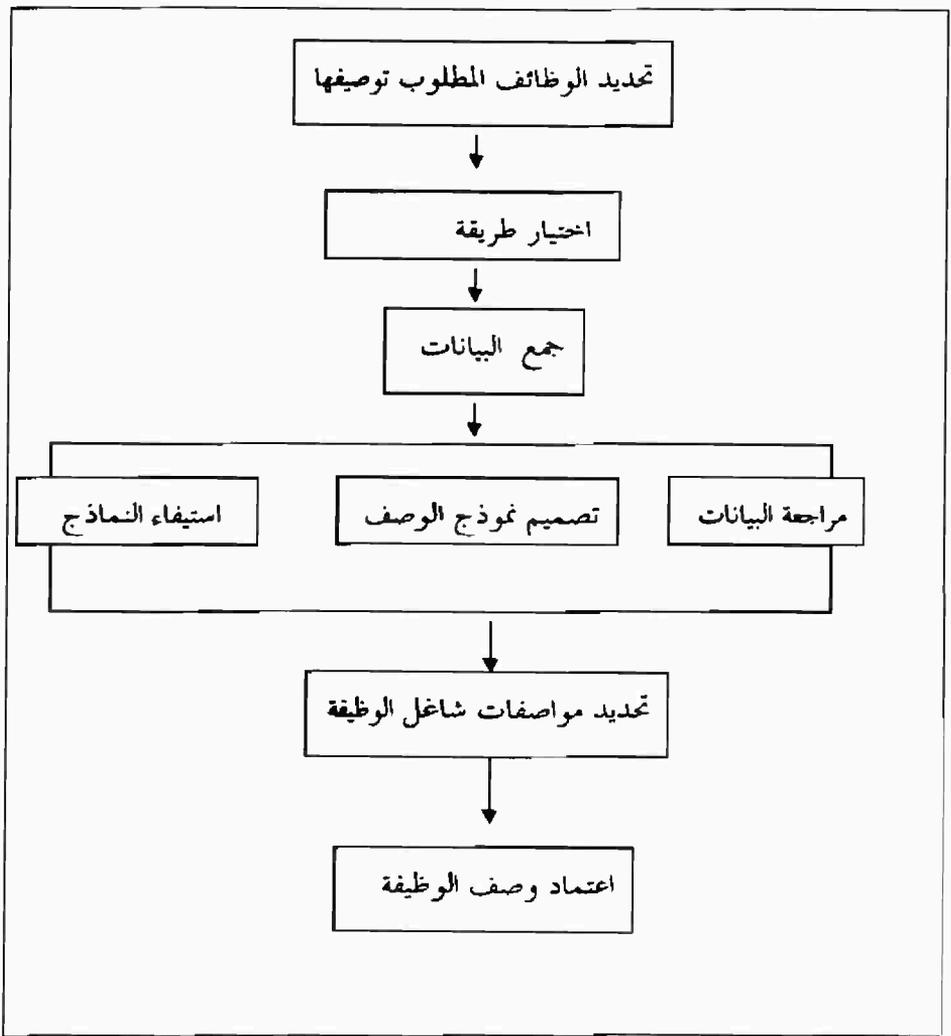
15. التعقد والضغط.

16. المسؤولية المالية المتقدمة.

17. مسؤولية الأفراد (راوية، 1999، 69).

في الأخير، نورد المراحل الأساسية لتوصيف الوظائف والتي تم التطرق إليها آنفاً في

النموذج التالي:



شكل يوضح مراحل عملية توصيف الوظائف (علي السلمي، 98، 160)