

الفصل الرابع تحليل وتصميم الوظائف

تحليل العمل

مفهوم تحليل العمل:

إن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (يطلق عليها أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات)، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. ويبدأ الأمر في تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة، والتي تؤدي داخل الوظيفة. وهذه الأنشطة قد تكون استقبال معلومات وإشارات وأوامر وتوجيهات، وقد تكون حركات بالأيدي والجسم، مثل: الرفع والخفض والتحريك والكتابة... إلخ، وقد تكون تصرفات ذهنية، مثل: التفكير والحساب والتقدير والتحليل، وقد تكون مدّ آخريين بمعلومات أو مستندات، وقد تكون غير ذلك من مئات التصرفات والأفعال اللازمة لأداء العمل. وينتقل الأمر إلى جمع المعلومات عن علاقة الوظيفة (أو العمل) بباقي الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها، وظروف العمل في هذه الوظيفة، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، ومتطلبات شغلها. إن عملية إيجاد قدر من التوافق بين متطلبات العمل وخصائص أو مؤهلات الشخص القائم به - تحتل مكانة رئيسية ضمن مسؤوليات إدارة الأفراد؛ وذلك لأهمية توفر هذا التوافق ولضرورته. ولضمان تحقيق هذا التوافق فإنه يجب أن تتوفر صورة حقيقية وتفصيلية عن محتوى العمل، وكافة ما يتعلق به من مسؤوليات وصلاحيات، وغيرها، كذلك يجب أن تتوفر صورة موضوعية عن الشخص الذي سيقف بأداء هذا العمل؛ وذلك حتى يمكن تحقيق قدر مناسب من الملاءمة بينهما، بما يضمن تمكن هذا الشخص من أداء هذا العمل بكفاءة عالية، وبأقل كلفة ومجهود ممكنين.

إن تحليل العمل يساعد على إعطاء هذه الصورة، لذلك فإن الإدارات الحديثة تهتم بتحليل العمل؛ لكونه يمثل ركيزة أساسية تستند إليها الإدارة في كافة مجالات إدارة القوى العاملة في منظمات الأعمال الحديثة.

الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة:

يعتبر "فردريك تايلور" أحد الرواد الأوائل الذين درسوا العمل، إلا أن جهوده انصببت بشكل رئيسي على العمل، وعلى إيجاد أفضل طريقة لأداء الوظيفة، بحيث تكون هذه الطريقة ملائمة لمحتوى الوظيفة نفسها [Dann and Rachd ١٩٧١]، وفي تلك الفترة الزمنية التي سبقت الحرب العالمية الأولى، كان مصطلح تحليل العمل يستخدم مرادفًا لدراسات الوقت والحركة، ولأن المفهومين حديثان، لم تتضح في حينها حدود كل منهما بحيث يكون منفصلًا عن المفهوم الآخر، وبشكل عام فإن مصطلح تحليل العمل كان يطلق على جميع تلك الدراسات المهمة بالأعمال، واستمر الوضع بهذا الشكل حتى تطورت الأبحاث وأصبح للتحليل معناه الدقيق والواضح [عبيد: ١٩٦٤]. وفي الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الأولى بذلت جهود مختلفة من قبل منظمات في الولايات المتحدة، وكانت هذه الجهود تمثل البداية بالنسبة للجهود الأخرى التي تبلورت من خلالها فكرة تحليل العمل وانفصلت عن دراسات الوقت والحركة، حيث تركزت على السعي لإيجاد درجة من التوافق والملاءمة بين متطلبات الأعمال من جهة، ومهارات وإمكانات العاملين من جهة أخرى [دانن وراشل: ١٩٧١].

ولتوضيح الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة بصورة واضحة - لا بد لنا من تعريف تحليل العمل، وتعريف دراسة الوقت والحركة؛ لتحديد الفرق بينهما.
تعريف تحليل العمل:

يعرف تحليل العمل بأنه: "عملية جمع ودراسة المعلومات المتعلقة بواجبات ومسؤوليات عمل معين" [Fippo: 1976].

ويعرفه "كوييلي" على أنه: "تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول العمل؛ لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء ذلك العمل" [Quible: 1977]. أما "دانن وراشل" فيعرفان تحليل العمل على أنه: "يتضمن عمليات تحديد وتسجيل الأنشطة المهمة للعامل، والمتطلبات الأساسية، والحقائق البيئية للعمل المعني، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة، أي: تحديد تلك الأنشطة التي يتكون منها العمل والمهارات والمعرفة،

والخبرات المطلوبة، والمسؤوليات التي يتحملها العامل؛ لكي يتمكن من أداء العمل، والتي تميز العمل عن جميع الأعمال الأخرى [دانن وراشل: ١٩٧١].

والتعريف الأخير تعريف شامل يوضح مفهوم تحليل العمل، وينص على أن تحليل العمل هو: "عملية تحديد محتوى العمل، أي: تحديد ما يتضمنه العمل من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات واتصالات ومخاطر، مع تحديد للمكينات، والآلات المستخدمة خلال أدائه، والظروف التي تؤدي فيها، مع تحديد لما يتطلبه الفرد من مهارات ومعارف وخبرات للقيام به بشكل ناجح [سعيد: ١٩٩٤].

تعريف دراسة الوقت والحركة:

دراسة الوقت والحركة تمثل: "عملية دراسة العمل لإيجاد الطريقة الأكثر كفاءة والأكثر اقتصادية في أدائه أو أداء أجزائه [Sibson: 1974]. ومن خلال هذا التعريف يتضح أن هدف دراسة الوقت والحركة هو تحديد الطريقة الأكثر كفاءة، والأكثر اقتصادية لأداء العمل. وقد حدد "فليبو" مجموعة عوامل لمقارنتها ضمن تحليل ودراسة الوقت والحركة؛ لتبسيط الضوء على الفروقات التفصيلية بينهما، وبين تحليل العمل.

والجدول التالي يوضح العوامل والفروقات:

العوامل	تحليل العمل	دراسة الوقت والحركة
الهدف	وصفي.	تغيير وتطوير العمل.
درجة التفصيل	تفاصيل قليلة.	مفصل جداً.
التنظيم	ينجز من قبل متخصصي إدارة الأفراد.	ينجز من قبل متخصصي الهندسة الصناعية.
الأساليب المختلفة	الملاحظة، المقابلة، الأسئلة... إلخ.	الملاحظة، التصوير الفوتوغرافي، ساعة توقيت... إلخ.
استخدام النتائج	الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور... إلخ.	تحسين طرق الأداء ووضع المعايير لها.

[المصدر: "فليبو"]

ومن هذا الجدول يبرز - بشكل رئيس - الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة في الناحية المتعلقة بالهدف من كل منهما، فهو يمثل أبرز الفروق بينهما. إن الهدف من تحليل العمل هو توفير بيانات كاملة عن الأنشطة، والمهام المكونة للوظيفة، ومواصفات شاغلها، وهي ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية [ماهر: ١٩٨٨].

أهداف تحليل العمل:

- تصميم العمل.
- الاختيار.
- تقييم الوظائف.
- تقييم أداء العاملين.
- التدريب.
- تحديد الاحتياجات من العمالة.
- تبسيط العمل.
- الترقية والنقل.
- التطوير التنظيمي.

وفيما يلي تفصيل هذه الأهداف:

(١) تصميم العمل (Job Design):

يساعد تحليل العمل في جميع الأنشطة أو المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وهوية واضحة، والإحساس بالمسؤولية، وتوفير التخصص وتقسيم العمل.

(٢) الاختيار (Selection):

يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصنفهم بناءً على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.

٣) تقييم الوظائف (Job Evaluation):

بناء على تحليل الوظائف، يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.

٤) تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation):

يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات، التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته. ويقوم الرئيس المباشر، بملاحظة مدى قيام مرءوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم، ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.

٥) التدريب (Training):

إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً، وبين المواصفات المطلوبة - فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب. ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات، والمهام والمهارات الناقصة. فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها، أو ما يطلق عليه معايير التدريب (Training Standards).

٦) تحديد الاحتياجات من العمالة (Manpower Planning):

يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل، وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة، يتحدد عدد العاملين المطلوبين.

٧) تبسيط العمل (Work Simplification):

بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

٨) الترقية والنقل (Promotion and Rotation):

ويجب أن تتم قرارات النقل والترقية، استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة (أي: تحليل العمل) من جهة أخرى.

٩) التطوير التنظيمي (Organizational Development):

يوفر التحليل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات؛ بغرض تطوير الأداء.

الاتجاهات الحديثة في تحليل العمل:

إن الاهتمام بتحليل العمل من قبل المتخصصين بعلم الإدارة كان موجهًا بشكل رئيسي إلى الجوانب الخاصة بتحديد واجبات الوظيفة، وخطواتها وتفصيلاتها والظروف البيئية التي تؤدي ضمنها، كما أن الاهتمام أخذ يشمل جوانب أخرى، كتحديد الخصائص والسمات الإنسانية اللازمة لأداء الوظيفة بنجاح وكفاءة. وضمن هذا الإطار، فإن تحليل العمل يكون ذا فائدة كبيرة في توضيح السمات الإنسانية المطلوبة لأداء العمل بنجاح، وعلى وجه التحديد، فإن تحليل العمل يخلو من التحديد الكمي للمواصفات، والسمات المطلوب توفرها في الفرد. وعلى الرغم من وجود صعوبة بالغة في تقييم الجوانب الإنسانية، إلا أن هناك بعض الجهود التي بذلت من قبل بعض المتخصصين في العلوم الإدارية، وفي علم النفس، بهدف وضع تحديد دقيق للصفات الإنسانية ووضع تعريفات دقيقة وواضحة لها، وتحديد أهمية كل منها للعمل، والمقدار الواجب توافره في الفرد من كل صفة بالنسبة للوظيفة التي يجري تحليلها.

أي أن تحليل العمل يجب أن يتضمن تحديدًا واضحًا لدرجة الصفة الإنسانية الواجب توفرها في الفرد؛ لكي يتمكن من أداء العمل بكفاءة. فقد تتطلب وظائفان توفر نفس الصفة في الفرد، ولكن بدرجات متفاوتة، فهذه الصفة قد تكون أكثر أهمية، وأكثر ضرورة لإحدى هاتين الوظائف عن الأخرى. ولتوضيح ذلك نأخذ مثالاً. إذا افترضنا أن وظيفة مشرف عمل، ووظيفة مدير مركز تجاري تحتاجان إلى توفر صفة قوة الإقناع في الأفراد المكلفين بالقيام بهما. فهل هذا يعني أن الوظائف تحتاجان إلى توفر هذه الصفة بنفس الدرجة؟ الجواب سيكون بالتأكيد كلا، فهناك اختلاف واضح في درجة حاجة مدير المركز التجاري إلى قوة الإقناع عن حاجة مشرف العمل إليها. فالأول بحكم تعامله مع عدد كبير من الزبائن والمنافسين بمستويات مختلفة، وأهمية أنشطته اليومية، وحجم

معاملاته التجارية- فإنه يحتاج إلى امتلاك قدر أكبر من قوة الإقناع من مشرف العمل، رغم أن الثاني أيضًا يحتاج إلى توافر هذه الصفة فيه ولكن بدرجة أقل، فلذلك يجب أن يكون هناك توضيح دقيق لدرجة الحاجة إلى الصفة بالنسبة لكل وظيفة.

تحليل وتصميم الوظائف:

مقدمة:

بداية قد يسأل سائل، لماذا البدء بتحليل وتصميم الوظائف كأحد وظائف إدارة الأفراد دون غيرها من الوظائف، مثل تخطيط الموارد البشرية (القوى العاملة) والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية الإداريين وتقييم الأداء الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا التساؤل المعقول والمنطقي فإننا نورد الأسباب التالية:

١- إنه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة- سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل- إلى تلك المهام والمسئوليات التي سوف يضطلع العاملون بأدائها بالفعل؛ لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظائف؛ باعتبارها المستندين الأساسيين عند تحديد المسئوليات والمهام المنوطة بكل وظيفة من الوظائف المكونة للتنظيم.

٢- إن المعلومات التي يغطيها كل من تحليل وتصميم الوظائف، على سبيل المثال: الأنشطة والعلاقات وطريقة، ومعدلات الأداء المطلوبة من كل وظيفة من الوظائف، والمؤهلات المفترض توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف- يجب أن تكون متوفرة، قبل البدء في إدارة وظائف إدارة الأفراد الأخرى؛ من اختيار وتدريب وتقييم للأداء وتحديد للأجر أو الراتب على أساس علمي وموضوعي.

٣- إنه على الرغم من أن كلاً من تحليل وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة يكونان مرحلة التخطيط للموارد البشرية، والتي يلزم- منطقيًا- أن تسبق مرحلتها الإدارية الفعلية لهذه الموارد والرقابة عليها، فإن تحليل وتصميم الوظائف عادة ما يسبق تخطيط القوى العاملة، والذي يعد بطبيعته نشاطًا أكثر تكرارًا واستمرارية من نشاط التحليل والتصميم، الأمر الذي عادة ما يجعل من المفضل أن يتم نشاط تخطيط القوى العاملة على ضوء النتائج التي أسفر عنها نشاط التحليل والتصميم.

أما السؤال الثاني، والذي قد يثور في عقل القارئ عند قراءته لعنوان تحليل وتصميم الوظائف، فهو: لماذا الجمع بين تحليل وتصميم الوظائف تحت عنوان واحد أو في فصل واحد؟

وللإجابة عن هذا التساؤل الثاني، فإننا نحتاج إلى توضيح العلاقة بين تحليل الوظائف من ناحية، وتصميم الوظائف من ناحية أخرى. وحتى يمكن للقارئ ومنذ البداية الوقوف على نوع وقوة هذه العلاقة فإننا نذكر أنه من غير الممكن البدء في نشاط تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها على أساس علمي وموضوعي قبل توافر فهم كامل وعميق لطبيعة العمل الذي يقوم بأدائه فعلاً شاغل الوظيفة، والمؤهلات التي يتمتع بها شاغلها، وغير ذلك من المعلومات التي عادة ما يوفرها تحليل الوظائف لطبيعة عمل شاغل الوظيفة بمؤهلاته العلمية والشخصية، ولذلك فإن قدرته على تقديم توصيات عملية وموضوعية لتطوير الوظيفة إذا ما أسندت العملية إلى خبير أو بيت خبرة واحد - فإن شرط الإلمام بطبيعة عمل ومؤهلات شاغلي الوظائف قبل البدء في نشاط التصميم أو إعادة التصميم يصبح من السهولة الوفاء به، أما في حالة إسناد العمليتين إلى شخصين أو جهتين مختلفتين - فإن الحاجة تصبح ماسة لتحقيق أعلى درجة من الاتصال والتنسيق بين الجهتين، وفيما بقي من هذا الفصل سوف نتعرض لكل من تحليل وتصميم الوظائف بالشرح والتحليل.

أولاً: تحليل الوظائف:

مفهوم ومكونات تحليل الوظائف:

من الممكن تعريف تحليل الوظائف ببساطة على أنه تلك العملية التي تهدف إلى تجميع المعلومات عن خصائص الوظيفة (عادة ما يشغلها أكثر من موظف)، والتي تميزها عن غيرها من الوظائف على وجه الخصوص، وتشمل:

- اسم الوظيفة.
- الإدارة أو القسم الذي تتبعه الوظيفة.
- التصنيف التنظيمي للوظيفة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة، وظيفة فنية، وظيفة كتابية، وظيفة عمالية).

- وصف مختصر لمهام الوظيفة وواجباتها.
 - المسؤوليات المختلفة التي يتحملها شاغل الوظيفة، بما في ذلك المسؤولية عن الأشخاص والأموال والموجودات أو الآلات والمعدات.
 - الصلاحيات أو السلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.
 - الظروف المادية التي يتم فيها أداء مهام الوظيفة، على سبيل المثال: عمل مكتبي ذهني، أو عمل ميداني يتطلب مجهودًا عضليًا، والآلات والمعدات المستخدمة في العمل إن وجدت.
 - المخاطر التي من المحتمل أن يتعرض لها شاغل الوظيفة، سواء أكانت هذه المخاطر مادية، مثل: إصابات العمل الناتجة عن التعامل مع آلات أو معدات خطيرة، أو بسبب العمل لفترات طويلة في بيئة غير صحية، كما هو الحال في محالج القطن أو مناجم الفحم، أو غير مادية، مثل التعرض لدرجة عالية من القلق النفسي وضغط العمل، بما قد يؤدي إلى الإصابة بأمراض القلب المختلفة.
 - معدلات الأداء المتوقعة من شاغل الوظيفة، سواء من الناحية الكمية أو الجودة في حالة الوظائف المرتبطة بالإنتاج المباشر، أو عدد المهام المتوقع إنجازها، أو عدد العملاء المتوقع خدمتهم، والتكلفة والوقت المتاح لاستكمال هذا الإنجاز أو تلك الخدمة في حالة الوظائف غير المرتبطة بالإنتاج المباشر.
 - علاقات الوظيفة بغيرها من الوظائف، بما في ذلك الوظائف التي تلوها، والوظائف التي تقع تحتها، والوظائف التي تقع معها على نفس المستوى التنظيمي.
 - المؤهلات والمواصفات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة، بما في ذلك مستوى التعليم والتدريب والخبرة السابقة والمهارات اليدوية والذهنية والاجتماعية والصفات الشخصية.
- أما فيما يتعلق بمكونات تحليل الوظائف فإنه عادة ما يتم تفريغ البيانات الوصفية السابقة في مستندين رئيسيين يكونان معًا ما يسمى بتحليل الوظائف، حيث يطلق على

المستند أو الجزء الأول من تحليل الوظائف، والذي يركز على الوظيفة- اسم وصف الوظيفة نفسها (JOB DESCRIPTION)، بينما يطلق على المستند أو الجزء الثاني، والذي يركز على شاغل الوظيفة- اسم مواصفات شاغل الوظيفة (Job Specification)، وبصرف النظر عن أنه في التطبيق العملي قد يتم فصل المستندين في بطاقتين مستقلتين أو دمجهما في بطاقة وصف واحدة، كما هو الحال في معظم منظماتنا العربية- فإن مكونات تحليل الوظائف من الناحية الموضوعية تظل كما هي على النحو التالي:

تحليل الوظائف Job Analysis	مواصفات شاغل الوظيفة JOB Specification	وصف الوظيفة JOB DESCRIPTION
--------------------------------------	--	---------------------------------------

مكونات تحليل الوظائف

مراحل عملية تحليل الوظائف:

تتكون عملية تحليل الوظائف بصفة عامة من ثلاث مراحل أساسية، هي:

- مرحلة تجميع البيانات.

- مرحلة التحليل.

- مرحلة إعداد بطاقات الوصف.

مرحلة تجميع البيانات:

إن عملية تحليل الوظائف هي بالدرجة الأولى تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق التي تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف، الأمر الذي يضيف على مرحلة التجميع هذه أهمية خاصة- ليس فقط لتأثيرها على موضوعية المرحلتين التاليتين بل أيضًا- لتأثيرها على موضوعية نتائج عملية التحليل ككل، وعلى الرغم من وجود مصادر ثانوية للحصول على البيانات اللازمة لتحليل الوظائف، مثل الهيكل التنظيمي الذي يظهر درجة صعوبة الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وإجراءات العمل المتبعة التي توضح خط سير العمل وتتابعه، وميزانيات الوظائف التي توضح عدد الدرجات المتاحة لشغل كل وظيفة من الوظائف، وبالتالي يمكن الوقوف على حجم العمل المطلوب إنجازه لإتمام مشروع التحليل؛ ولذلك فإن المصدرين الرئيسيين لمعلومات التحليل هما

شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر، ولتجميع بيانات التحليل ميدانياً من شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين، فإنه عادة ما يتم استخدام أربع طرائق رئيسية، هي:

- طريقة الملاحظة الشخصية.
- طريقة الاستقصاءات.
- طريقة المقابلات الشخصية.
- طريقة خبراء التحكيم.

ووفقاً لطريقة الملاحظة الشخصية فإن المدير أو محلل الوظائف يقوم بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة وقت أدائه لمهام وظيفته، ثم يقوم بعد ذلك بتدوين ملاحظاته التي تصف مهام وواجبات الوظيفة والبيئة التي يتم فيها إنجاز هذه المهام والواجبات. ونظراً لصعوبة استخدام هذه الطريقة في وصف العديد من الوظائف، والتي عادة ما تتسم بدورة عمل غير كاملة، حيث من الصعوبة بمكان ملاحظتها- فإنها عادة ما تستخدم في وصف الوظائف البسيطة والمتكررة، أو كطريقة مكملية في حالة استخدام أسلوب الاستقصاءات.

أما طريقة الاستقصاء فتعتمد على قدرة الفرد شاغل الوظيفة على الإلمام بالبيانات التي تصف وظيفته، جنباً إلى جنب مع مستواه التعليمي وقدرته على التعبير بوضوح عن هذه البيانات، ووفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم إرسال قوائم الاستقصاء بعد تصميمها، بواسطة خبراء التحليل الذين يقومون بصياغة الأسئلة الدقيقة والكافية لوصف الوظيفة موضع التحليل إلى كل شاغلي الوظيفة ورؤسائهم المباشرين؛ بغرض الإجابة عنها وإعادتها، ولقد تبين من تجارب العديد من خبراء التحليل أن طريقة الاستقصاءات رغم انخفاض تكلفتها وقصر الوقت الذي تحتاجه لإنجاز عملية تجميع البيانات- لا تناسب منظمتنا المصرية؛ نظراً لعدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بوظائفهم بطريقة موضوعية، حتى بالنسبة لمن يشغلون المناصب الإدارية.

وتقوم فكرة المقابلات الشخصية على أساس قيام عدد من المقابليين أو محليي الوظائف المدربين بمقابلة الأفراد شاغلي الوظائف، ومن المفضل أن يتم ذلك في حضور رؤسائهم المباشرين، أو عرض نتائج المقابلة على الرئيس في حالة عدم حضوره؛ حتى يتم التأكد من صحة البيانات التي أعطاها الفرد شاغل الوظيفة، وسؤالهم عن العناصر الأساسية التي

تصف وظائفهم، بحيث يتم تسجيل هذه الإجابات في نموذج المقابلة المعد مسبقاً لهذا الغرض، وعلى الرغم من أن طريقة المقابلات الشخصية تعد أكثر كلفة من الطريقتين السابقتين، سواء من حيث الجهد أو الوقت أو المال- إلا أن التجربة العربية أثبت موضوعيتها، وبالتالي مراعاتها لحقوق كل من الموظف والمنظمة على السواء، وقد يكون من الضروري هنا الإشارة إلى أن موضوعية طريقة المقابلات ليست مطلقة، بل تعتمد إلى حد كبير على حنكة المقابليين ومستوى تدريبهم، الأمر الذي يساعد على عادة على كسب ثقة كل من الأفراد شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين، وبالتالي يساعد على خلق الجو الملائم لنجاح المقابلات، ومن أهم النصائح التي على فريق المقابليين أن يتذكروها دائماً أن أهداف المقابلة هي وصف العمل كما يؤدي الآن، وليس تنبيه الموظف إلى الطريقة المثلى لأداء العمل، أيضاً فإن على فريق المقابليين أن يتذكر أن موضوع التوصيف هو الوظيفة وليس الموظف شاغل الوظيفة.

أخيراً، هناك طريقة خبراء التحكم (Jury Experts)، والتي تشبه طريقة المقابلة الشخصية، إلا أنها تختلف عنها بوجود أكثر من مقابل أو خبير لهم صلة أو دارية بنوع الوظائف محل المقابلة بدلاً من وجود مقابل واحد في حالة المقابلة الشخصية، ونظراً للتكاليف العالية لهذه الطريقة فإنها قد تستخدم فقط لتوصيف الوظائف المعقدة أو غير الواضحة.

مرحلة التحليل:

بعد الانتهاء من مرحلة تجميع البيانات والمعلومات التي تصف الوظائف محل الدراسة تأتي مرحلة تحليل هذه البيانات والمعلومات؛ بغرض مراجعتها وإزالة التضارب بينها، ثم أخيراً تصنيفها إلى عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعياً؛ بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف، ومستوى صعوبتها، والمسئوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة اللازم توافرها فيه.

مرحلة إعداد بطاقات الوصف:

وتهدف هذه المرحلة إلى استيفاء نماذج أو بطاقات الوصف من واقع البيانات، التي تم تجميعها وتصنيفها في المرحلتين السابقتين، وكما سبق القول، فإنه من الممكن تفريغ بيانات

الوصف إما في بطاقة أو نموذج واحد أو في نموذجين مستقلين، وفي حالة الأخذ بأسلوب الفصل، فإن نموذج وصف الوظيفة عادة ما يشتمل على البيانات التالية:

- اسم الوظيفة.
 - الإدارة أو القسم التابع له.
 - ملخص بطبيعة العمل المستولة عنه الوظيفة.
 - واجبات الوظيفة بالتفصيل.
 - الرئيس المسئول أمام شاغل الوظيفة.
 - المرءوسين المسئولين أمام شاغل الوظيفة.
 - علاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى على نفس المستوى.
- أما نموذج مواصفات شاغل الوظيفة فعادة ما يشتمل على البيانات التالية:

- مستوى التعليم المطلوب لإنجاز الوظيفة.
 - مستوى التدريب المطلوب لإنجاز الوظيفة.
 - مستوى الخبرة المطلوبة.
 - القدرة الجسدية.
 - القدرة الذهنية، مثل القدرة على التحليل أو الابتكار.
 - الصفات الشخصية، مثل الذكاء والتمتع بصفات القيادة والتأثير في الآخرين.
- استخدامات تحليل الوظائف:
- إن استخدامات بطاقات وصف الوظائف تغطي تقريباً كل وظائف إدارة الأفراد المختلفة، ومن أهم هذه الاستخدامات ما يلي:

- ١- تصميم الوظائف؛ ذلك لأنه من غير الممكن - كما سبق القول - البدء في نشاط تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها على أساس علمي وموضوعي، دون أن يتوفر للقائم على نشاط التصميم فهم كامل وعميق بطبيعة الأعمال المنوطة بالوظيفة، والمؤهلات اللازمة لشغلها، وغير ذلك من المعلومات التي عادة ما توفرها بطاقات الوظائف.

٢- تخطيط القوى العاملة؛ ذلك أنه إذا كانت عملية تخطيط القوى العاملة تحتوي على شقين أساسيين، هما: الشق الكمي، والذي يحاول تحديد الأعداد المطلوبة من كل وظيفة، والشق النوعي أو الكيفي، والذي يحاول تحديد نوعية ومواصفات الأشخاص الذين يمكن أن يشغلوا هذه الوظائف- فإن بيانات الوصف هي المصدر الأساسي للوفاء بمتطلبات الشق الثاني من عملية تخطيط القوى العاملة.

٣- عمليات الاختيار والترقية والنقل؛ لأنه باستخدام البيانات والمعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف والموجودة في بطاقات الوصف، والتي تحدد طبيعة العمل والمؤهلات العلمية والشخصية الواجب توافرها في من يقوم بأدائه- فإنه يصبح من الممكن إجراء عمليات الاختيار والترقية والنقل على أساس أن عمليات الترقية والنقل ماهي إلا اختيار للوظائف العليا، أو الأفقية في التنظيم على أساس علمي قائم على المعلومات بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

٤- عمليات التدريب والتنمية الإدارية؛ حيث إنه من المشكلات الأزلية التي تعوق فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية- مشكلة البدء في هذه البرامج بدون التحديد الواضح للاحتياجات التدريبية التي من المفترض أن تقوم هذه البرامج بسدها أو تلبيتها، الأمر الذي يضفي أهمية زائدة على بطاقات وصف الوظائف في مثل هذه الأحوال؛ حيث تعتبر هذه البطاقات- بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات عن طبيعة الأعمال ومستويات الأداء المتوقعة- مصدرًا جيدًا وأساسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٥- عمليات تحديد الأجور والمرتبات؛ فالعدالة في منح الأجور والمرتبات كأحد المتطلبات الأساسية لرفع معنويات العاملين وزيادة درجة رضائهم والرغبة في الأداء لديهم- تقتضي أن يتعادل أجر الذي يحصل عليه الموظف مع نوعية العمل الذي يؤديه والمؤهلات والصعوبات والمسئوليات المصاحبة لهذا الأداء من ناحية، ومع الأجر الذي يحصل عليه الآخرون الذين يؤديون أعمالاً مماثلة، سواء من حيث الصعوبة أو المؤهلات أو المسئولية من ناحية أخرى، الأمر الذي يجعل من الضرر الاعتماد على بيانات وصف الوظائف عند تحديد الأجور والمرتبات، باعتبار أن هذه البيانات هي المصدر الأساسي لتحديد طبيعة الأعمال والمؤهلات اللازمة لشغلها.

٦- تقييم الأداء، لكي يتم تقييم الأداء على أساس موضوعي بعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية- فإن الأمر يحتاج إلى وجود معايير موضوعية يمكن استخدامها كأساس للقياس والمقارنة عندما يحين وقت التقييم الدوري للأداء، ومن الطبيعي أن البيانات الموجودة ببطاقات وصف الوظائف تعد مصدرًا موضوعيًا، سواء عند تحديد معايير التقييم المفترض أن تشتمل عليها نماذج تقييم الأداء، أو عند التقييم الفعلي للأداء من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير التقييم الموجودة بنماذج التقييم.

ثانياً: تصميم الوظائف:

مفهوم تصميم الوظائف ومحدداته الأساسية:

إن فكرة تصميم الوظائف تقوم على حقيقة بديهية مؤاها أنه طالما أن لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه، وأن بعض هذه الطرق بالطبع تعد أفضل من البعض الآخر- فإنه من الممكن اختيار الطريقة المثلى من بين هذه الطرق عند تصميم الوظائف، وذلك في ضوء عدد من المعايير المرغوب بها، والتي سبق تحديدها، مثل: خفض التكاليف، أو تحسين مستوى الجودة، أو زيادة درجة الرضا الوظيفي والرغبة في الأداء لدى العاملين، وعلى أساس هذه الفكرة البسيطة فإنه من الممكن تعريف تصميم الوظائف على أنه: تلك العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة آخذة في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية، والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى.

وكما هو واضح من التعريف السابق، والذي يعكس وجهة نظر كل من البحث العلمي والتطبيق العلمي في هذا المجال- فإن هناك ثلاثة اعتبارات أو محددات أساسية، يجب على رجال الإدارة العليا وخبراء التصميم أن يضعوها نصب أعينهم عند تصميم الوظائف أو عند إعادة تصميمها، هذه الاعتبارات أو المحددات هي:

١- أهداف المنظمة، سواء قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

٢- نوع التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج أو الأداء، بما في ذلك نمط الإنتاج والآلات والمعدات المستخدمة.

٣- احتياجات وتوقعات الأفراد تجاه الوظائف التي يودون شغلها لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم.

وفيا يتعلق بالاعتبار أو المحدد الأول فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل لا يتعارض مع أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية، بل أكثر من ذلك، فإن تصميم الوظائف يجب أن يتم بالطريقة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالكفاءة في الأجل القصير، مثل تخفيض التكاليف، وزيادة الربحية والفعالية في الأجل الطويل، مثل القدرة على رؤية الفرص المتاحة في البيئة واستغلالها في الوقت المناسب، أما بخصوص الاعتبار أو المحدد الثاني فإن من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معاً، وفي نفس الوقت ولتحقيق ذلك، فإنه من المفترض أن يتم إسناد تلك المهام والأعمال التي لا يمكن إنجازها بكفاءة وفعالية بواسطة الآلات إلى العنصر البشري، وفي نفس الوقت إسناد الأعمال أو الوظائف التي يمكن للآلات أن تؤديها بشكل أسرع وبمستوى جودة أعلى من المستوى الذي يمكن أن يحققه العنصر البشري إليها. يجب تحقيق قدر من الانسجام والتوازن بين عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية لصالح أهداف المنظمة بصفة خاصة، وأهداف المجتمع والاقتصاد القومي بصفة عامة، مثل هذا التعاون والتنسيق بين عنصري العمل والتكنولوجيا عند تصميم الوظائف يخضع الآن للعديد من البحوث والتجارب تحت اسم علاقات السوسيو تكتكال أو (the so-ciotechnionl)، والتي تقوم على مبدأ التنظيم المشترك (The Principle of joint optimization)، وتتلخص فلسفة هذا المبدأ- باختصار- في أنه: لتعظيم كل من أداء المنظمة ومستوى تحقيق أهداف الفرد شاغل الوظيفة في الرضا والنمو- فإنه من الضروري تحقيق نوع من التكامل المتزامن بين بعدي التكنولوجيا والموارد البشرية عند تصميم الوظائف، بشكل يسمح للفرد شاغل الوظيفة بأن يحصل على أكبر قدر من الرضا الوظيفي والتحفيز، من خلال إتاحة الفرصة أمامه لأداء العمل الذي يرغب في أدائه بالطريقة التي تلائمه، وعلى الرغم من اتفاق معظم الكتاب على المبدأ الذي يحمله هذا الاعتبار أو المحدد الثالث- فإن هناك كثيراً من الاختلاف في الطريقة التي يمكن بها تصميم الوظائف، بشكل يراعي مبدأ رضا العاملين

و زيادة درجة الرغبة في الأداء أو الإنجاز لديهم، هذه الطرق أو الأساليب هي ما سوف نتعرض له في الجزء الأخير من هذا الفصل.

أساليب تصميم الوظائف:

من الممكن ترتيب طرق وأساليب تصميم الوظائف على أساس تاريخي من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

- أسلوب حركة الإدارة العلمية.

- أسلوب التنقل الوظيفي.

- أسلوب التكبير الوظيفي.

- أسلوب الإثراء الوظيفي.

أولاً: أسلوب حركة الإدارة العلمية:

وتقوم فلسفة حركة الإدارة العلمية تجاه تصميم الوظائف على فكرة ضرورة تبسيط الوظيفة إلى أقصى حد ممكن؛ نظراً لأن الهدف في ذلك الوقت كان يتركز حول تحويل العمالة غير الماهرة وغير المتعلمة القادمة من الريف - إلى عماله منتجة في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة، عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة ثم دراسة كل جزء من هذه الأجزاء باستخدام دراسات الزمن والحركة؛ بغرض الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء كل جزء من هذه الأجزاء، ثم أخيراً تدريب العامل على الطريقة المثلى التي تم التوصل إليها لإنجاز كل جزء من أجزاء العمل، وباختصار فإن فلسفة حركة الإدارة العلمية تجاه تصميم الوظائف تدور حول الآتي:

١- يجب تصميم الوظائف بحيث يمكن أداؤها بشكل آلي، أو بدون كثير من التفكير.

٢- يجب مراعاة مبدأ التخصص إلى أقصى حد ممكن، وبالتالي يلزم تقسيم العمل إلى أجزاء غاية في الصغر، بشكل يجعل من الممكن اختيار عمالة ماهرة ورخيصة التكاليف؛ لإنجازها أو التدريب عليها بتكاليف بسيطة.

٣- مبدأ التكرار أو الروتينية مبدأ مرغوب به.

٤- يجب تصميم الوظائف بشكل يحد من اتصال العامل بزملائه ما أمكن ذلك.

٥- يجب تحديد طريقة أداء العمل والأدوات المستخدمة بكل وضوح، بحيث لا يترك للعامل أو شاغل الوظيفة حرية في هذا الشأن.

ثانيًا: أسلوب التنقل الوظيفي:

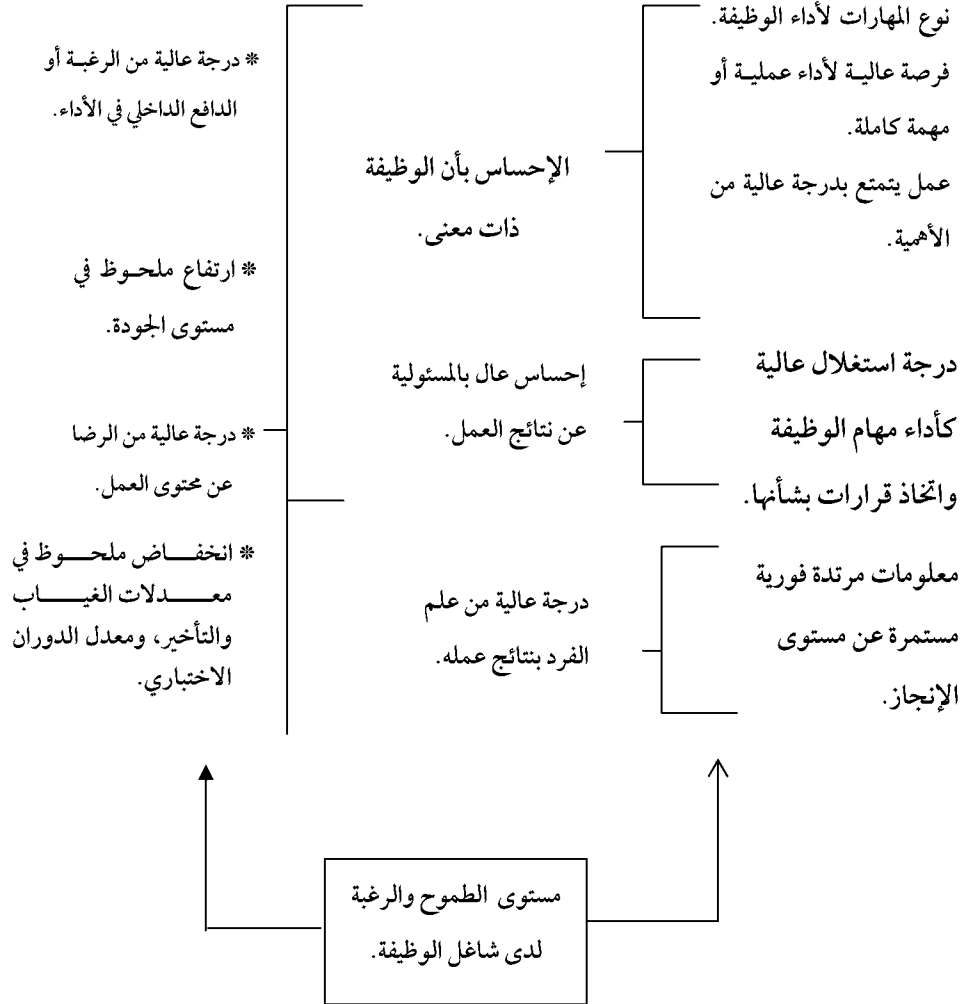
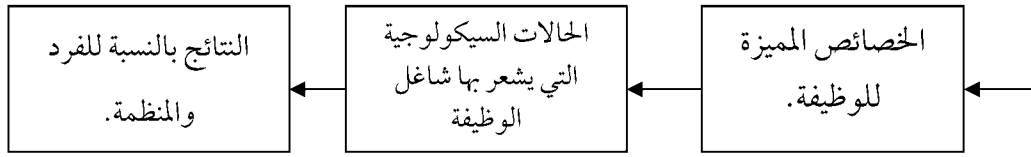
وعلى الرغم من التخفيضات الهائلة في التكاليف والتحسينات غير المسبوقة في الإنتاجية التي حققها هذا الأسلوب، والتي بلا شك وراء التقدم الاقتصادي ومستوى الرفاهية الذي حققته أمريكا وأوروبا إبان الثورة الصناعية- فإنه مع ارتفاع مستوى تعليم العاملين وطموحاتهم والتحسين في مستوى معيشتهم، بدأت العديد من المشكلات الإنسانية في الظهور، مثل الاغتراب والملل وانخفاض المعنويات، وتغلبًا على مثل هذه المشكلات الإنسانية ثم تقديم أسلوب التنقل الوظيفي، والذي بمقتضاه تتاح الفرصة للعاملين الذين يشغلون وظائف روتينية أن ينتقلوا لأداء وظائف أخرى على نفس المستوى داخل الإدارة أو المنظمة، بمعنى آخر، يؤدون أعمال بعضهم البعض؛ على أمل أن يؤدي ذلك إلى تخفيض حدة الملل والرقابة التي يعاني منها هؤلاء العاملون، ومن المهم أن نلاحظ أن التغيير لم يمس جوهر الوظيفة، بل ما تم هو محاولة تطويع العامل أو الفرد شاغل الوظيفة؛ لكي يتكيف مع ظروف الوظيفة كما رسمتها له الإدارة.

ثالثًا: أسلوب التكبير الوظيفي:

وتدور فكرة التكبير الوظيفي- والذي يمثل الوجه الآخر والمعاكس لأسلوب التخصص- حول إعطاء الفرد أو الموظف فرصة لأداء عدد أكبر من المهام أو الأعمال الروتينية المرتبطة أو غير المرتبطة ببعضها البعض، ويجاوب هذا الأسلوب تحقيق بعض الأهداف التنظيمية وبعض الأهداف الإنسانية في الوقت نفسه؛ لأنه من خلال تدريب العاملين على عدد أكبر من الأعمال أو المهام فإنه من الممكن سد العجز في بعض نوعيات الأعمال عند الضرورة، كما هو الحال في حالات الغياب، أو الاستقالة المفاجئة، أو زيادة عبء العمل في بعض الأقسام بشكل مفاجئ، ومن ناحية أخرى فإنه عن طريق زيادة المهام المعطاة للفرد شاغل الوظيفة- من المأمول أن تخف حدة الملل والرقابة التي يشعر بها تجاه العمل الروتيني المسند إليه، ومن المهم أيضًا أن نلاحظ أن التغيير لم يمس جوهر الوظيفة، بل ما تم هو محاولة توسيع نطاق الوظيفة أفقيًا (Horizontal Expansion)، وليس رأسيًا (Vertical Expansion).

رابعاً: أسلوب الإثراء الوظيفي:

حاول هرزبرج في عام ١٩٧٦ أن يفرق بين التكبير الوظيفي (Enlargement Job) والإثراء الوظيفي (Job Enrichment)، عندما قال إن الأول يهدف إلى إعطاء الموظف عدداً من المهام الروتينية على نفس المستوى من المهارة التي تميز عمله الحالي، بشكل لا يسمح له بالنمو أو إشباع طموحاته، بينما يهدف الثاني إلى إعطاء الموظف الفرصة لأداء الأعمال التي تستطيع استغلال قدراته وملكاته خير استغلال، بشكل يسمح له بتحدي إمكاناته الكامنة، بما يؤدي في النهاية إلى إحساس هذا الموظف بأنه يؤدي عملاً ذا معنى، لدرجة أن العمل نفسه يصبح في هذه الحالة نوعاً من الحافز أو المكافأة، ومن المداخل الحديثة لإثراء الوظائف عند تصميمها أو إعادة تصميمها، والذي يحظى الآن بقدر هائل من الاهتمام من جانب الباحثين في مجال إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي - ذلك النموذج الذي قدمه (هاكمان وأولدهام) في عام ١٩٨٠م تحت اسم نموذج خصائص الوظيفة (Job characteristics model)، ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية لهذا النموذج:



شكل يوضح نموذج خصائص الوظيفة

ويقترح النموذج أعلاه أن الفرد شاغل الوظيفة قد يشعر بثلاث حالات من الحالات النفسية، هي على التوالي: الإحساس بأن الوظيفة ذات معنى، والإحساس العالي بالمسئولية عن نتائج العمل، والإحساس بدرجة عالية من العلم بالنتائج، ويقترح (هاكمان وأولدهام) أنه في حالة توافر هذه الحالات أو الشروط الثلاثة، فإن الفرد شاغل الوظيفة سوف يشعر بدرجة عالية من الرغبة الداخلية في الأداء أو الإنجاز قد تنعدم كلية.

ولكن لكي يشعر الفرد شاغل الوظيفة بهذه الحالات النفسية الثلاثة فإنه لابد أن تتمتع الوظيفة بخصائص خمسة - وهي ما يطلق عليه اسم: Core job characteristics، وهي على التوالي المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، والفرصة لأداء عملية أو مهمة كاملة من البداية للنهاية، ودرجة الأهمية التي تتمتع بها الوظيفة من وجهة نظر الموظف، سواء من حيث تأثيرها على أشخاص أو أعمال الآخرين داخل العمل أو خارجه، ودرجة الاستقلال والحرية التي يتمتع بها شاغل الوظيفة، سواء عند جدولة العمل اللازم لأدائها، أو عند تحديد الطريقة، أو الخطوات التي سوف تتبع لإنجاز مهام وظيفة، سواء من الوظيفة نفسها، أو من رئيسه المباشر، أو من زملائه في العمل، أو من العملاء.

والنتيجة النهائية عندما تتمتع الوظيفة بهذه الخصائص الخمسة، وبالتالي يشعر بالحالات النفسية الثلاث أن تزداد رغبة الفرد شاغل الوظيفة في الأداء والإنجاز، كما تزداد درجة رضاه عن العمل الذي يؤديه، ويرتفع مستوى جودة العمل الذي يقوم به، وأخيراً فإن معدلات الغياب والتأخر عن العمل والدوران الاختياري أو الاستقالة - تميل إلى الانخفاض إلى حد كبير، ومع ذلك يحسن بنا أن نلاحظ أن النموذج يضع متغيراً وسيطاً أو شرطاً لتحقيق كل هذه النتائج، ذلك أن يكون الفرد شاغل الوظيفة من النوع الطموح، والراغب في تنمية قدراته ومهاراته وخبراته، من خلال تقبل أعمال أصعب ومسئوليات أعلى في العمل.
