

## الفصل الثالث

### تحليل وتوصيف الوظائف

#### أهداف الفصل :

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد تعرفت على :

|   |
|---|
| ماهية تحليل وتوصيف الوظائف                                  |
| أهمية تحليل وتوصيف الوظائف                                  |
| المتطلبات الواجب توافرها لزيادة فعالية تحليل وتوصيف الوظائف |
| الخطوات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف                      |
| أخطاء تحليل وتوصيف الوظائف                                  |
| مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف                            |



في هذا الفصل نتعرض لأول عناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية وهو تحليل وتوصيف الوظائف حيث تعتبر عملية تحليل وتوصيف الوظائف حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من المشروعات أيًا كان هدفه أو نشاطه ، وأياً كان حجمه أو مجال عمله .  
فهي تعتبر الخطوة الأولى التي على ضوءها يتم وضع السياسات ، والأنشطة المختلفة المتعلقة بشئون الأفراد في المنظمة ، من حيث اختيارهم ، وتوفير احتياجاتهم التدريبية ووضع هيكل الأجور والتعويضات المختلفة التي تدفعها المنظمة مقابل أعمالهم .  
وبناء على ذلك نجد ان تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر أساس عمليات وأنشطة تخطيط القوي العاملة ، ورسم سياسات الأفراد التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة .

### ٢/٣ ماهية تحليل وتوصيف الوظائف :

إن تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلي وصف الوظيفة ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم وصفها .

#### تحليل الوظائف Job Analysis

يقصد بتحليل الوظائف "التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حده ، وملاحظة وتسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسئوليات الوظيفة ، والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة ، وتفريغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيدا لوصفها (Schuler, 1983) .

وعرف بعض المؤلفين تحليل الوظائف " بأنها ما هي إلا أسلوب علمي منظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف" (Werther & Davis, 1993) .

ويعد تحليل الوظائف مدخلا أساسياً لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة ، وهذا الحد الأدنى للمواصفات يمثل المعيار الذي سيستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظيف لشغل كل وظيفة ، أو للمفاضلة بين طالبي النقل إلي وظيفة أو وظائف أخرى ، وأيضا

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

للمفاضلة بين المرشحين للترقي وشغل وظائف أعلى في المستوي التنظيمي ، وعلى ذلك يبدأ فريق البحث بدراسة كل وظيفة من الوظائف المطلوبة على حده لتحليلها ثم وصفها .

ويري المؤلف أن المقصود بتحليل الوظائف:

“هي عملية جمع وتسجيل وتنظيم كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة ، والمتمثلة في الواجبات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها ، وكذلك إعداد متطلبات الوظيفة التي تحدد الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة” .

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن ان نصل إلي النتائج الآتية :

٧ أن تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلي توصيف الوظيفة ، ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم توصيفها .

٧ إن عملية تحليل الوظائف تعتمد على مجموعة من الحقائق والمعلومات التي يتم جمعها ، وليس على مجموعة الآراء أو وجهات النظر للشاغلين .

٧ إن البيانات والمعلومات التي يسعى تحليل الوظائف إلي جمعها هي تلك المحددة لخصائص الوظيفة ، والتي تميزها عن غيرها من الوظائف . ومن هذه البيانات بيانات عن جوانب سلوكية ، وبيانات عن ظروف العمل المحيطة بالوظيفة ، وبيانات عن أنشطة العمل ، وكذلك الأداء المتوقع بالإضافة إلي البيانات عن الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة .

وفي الحياة العملية نجد أن هناك بعض المصطلحات الشائعة التي ترتبط بتحليل الوظيفة وهي :  
توصيف الوظائف ، خصائص الوظيفة ، خصائص شاغل الوظيفة وفيما يلي توضيح لكل من هذه المصطلحات (كامل ، ١٩٩٦) .

### توصيف الوظائف :

يقصد بتوصيف الوظائف “Job Description” إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل ، وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة .

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

ويوضح الشكل التالي قائمة وصف الوظيفة ، وهي تحتوي على مسمى (عنوان) أو لقب الوظيفة التي يتم توصيفها والقسم أو الإدارة التابع لها الوظيفة ، ثم التفاصيل الأساسية المتعلقة بها ، والهدف منها ، ويلى ذلك تحديد المهام والواجبات الرئيسية والثانوية ، ومعايير الجودة المطلوبة في أداء الوظيفة (إن وجدت).

### شكل (١/٣) قائمة وصف الوظيفة

| قائمة وصف الوظيفة  |
|--|
| مسمى و لقب الوظيفة :   |
| .....  |
| القسم أو الإدارة التابع لها الوظيفة                          |
| معلومات أساسيه عن الوظيفة:                                   |
| .....  |
| الهدف من الوظيفة:  |
| .....  |
| الأعمال والواجبات والجهات (الرئيسية والثانوية) :             |
| .....  |
| المسئوليات (عن الأفراد . الأموال . المواد . الآلات ..... ) : |
| .....  |
| الظروف المادية والاجتماعية :                                 |
| .....  |
| التدريب والتعليم :   |
| .....  |
| شروط الاستخدام:  |
| .....  |
| فرص الترقى والسلم الوظيفي:                                   |
| .....  |
| .....  |

ويتضح من القائمة السابقة أنها تتضمن الأعمال والمهام والواجبات الرئيسية والثانوية ، وتحديد المسئوليات عن الأفراد والآلات والمواد وكذلك طبيعة العلاقات المحيطة بالوظيفة ، كما توضح

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

الملامح الخاصة بالبيئة التي يؤدي فيها العمل أو الوظيفة ، سواء من الناحية المادية أو الاجتماعية . يلي ذلك ذكر التدريب والتعليم المطلوب لتأهيل الأفراد الجدد لشغل الوظيفة ، ثم تعرض بعد ذلك شروط الاستخدام المرتبطة بالوظيفة المراد توصيفها كالأجور والمرتبات ، وأخيراً فرص واحتمالات الترقى والسلم الوظيفي المتاح أمام شاغل الوظيفة.

### خصائص الوظيفة :

هي قائمة توضح المهارات والاتجاهات المطلوبة لأداء العمل بفعالية ، وغالبا ما يعبر عنها في شكل سلوكي (Cole, 1986) . ويوضح الشكل التالي قائمة خصائص الوظيفة:

شكل (٢/٣) قائمة خصائص الوظيفة

| خصائص الوظيفة : |         |          |           |
|-----------------|---------|----------|-----------|
| العمل           | المعارف | المهارات | الاتجاهات |
| -----           | -----   | -----    | -----     |
| -----           | -----   | -----    | -----     |
| -----           | -----   | -----    | -----     |
| -----           | -----   | -----    | -----     |

حيث يوضح العمود الأول : الأعمال والمهام التي تحتوي عليها الوظيفة طبقا لما يسفر عنه وصف الوظيفة

العمود الثاني : يحتوي على المعارف المختلفة المطلوبة لأداء الأعمال والمهام مثل المعرفة الفنية والمعرفة الإدارية.

العمود الثالث: يحتوي على المهارات الأساسية لتحقيق مستوي الأداء المطلوب لكل عمل أو مهمة تشتمل عليه الوظيفة.

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

العمود الرابع: يحتوي على الاتجاهات وغالباً ما تكون الاتجاهات اجتماعية.

### خصائص شاغل الوظيفة:

وهي قائمة توضح الخصائص والصفات والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة (Wayna, 1989) وهي تتركز في :

✓ المتطلبات الجسمانية والبدنية (الصحة / العمر / المظهر العام.....)

✓ المؤهلات (المؤهلات العلمية / التدريب / المعرفة.....)

✓ مستوي الذكاء (.....)

✓ الاستعدادات والقدرات الخاصة (قدرات فنية / يدوية.....)

✓ الاهتمامات (اجتماعية / عملية / بدنية ورياضية.....)

✓ الميول والنزعات (الاستقلالية. الاتزان. الدوافع.....)

✓ الظروف الشخصية والاجتماعية (العائلية / الشخصية..... الخ )

### ٣/٣ أهمية تحليل وتوصيف الوظائف :

ان تحليل وتوصيف الوظائف يمثل أهمية كبيرة في مجالات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، فهي كما سبق الإشارة إليها تمثل حجر الزاوية لجميع السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (عمران ، ١٩٩٩) ، وفيما يلي سنعرض دور وأهمية تحليل وتوصيف الوظائف في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية.

### ١/٣/٣ تخطيط الموارد البشرية :

ان الخطوة الأولى لتخطيط القوي العاملة بالمنظمة تتمثل في تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لنشاط المنظمة ، وهذا ما تقدمه عملية تحليل وتوصيف الوظائف ، كما يسهم تحليل الوظائف في تحديد النوعيات المطلوبة من العمالة ، من خلال تحديده لأعباء ومسئوليات الوظائف والمؤهلات والخبرات والمهارات اللازم توافرها فيمن يشغلها.

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

٢/٣/٣ اختيار الأفراد :

إن تحليل الوظائف يساهم في توضيح طبيعة العمل ومسئوليته ، والشروط اللازم توافرها فيمن يؤدي العمل ، كما يساعد تحليل الوظائف في وضع وتصميم برامج الاختيارات بأنواعها المختلفة ، بما يضمن اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة . كذلك يساهم توصيف الوظائف في تحديد متطلبات الوظائف والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف. وهذا بالطبع يؤدي إلى تطبيق المبدأ العلمي الهام وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (Lloyd & Leslie, 1993).

٣/٣/٣ توجيه العاملين الجدد :

يساعد تحليل الوظائف على اكتشاف مستويات المهارة لدى العاملين الجدد ، وكذلك اكتشاف نقاط الضعف لدى البعض الآخر والعمل على تلافيتها أو الاستغناء عنهم . وذلك بالإضافة إلى أن تحليل الوظائف يساهم في توفير المعلومات والحقائق أمام الأفراد الجدد الذين سيشغلون هذه الوظائف.

٤/٣/٣ إعداد وتقييم برامج التدريب :

يهدف التدريب إلى زيادة مهارات العاملين وتحسين أدائهم ، ولتحقيق فعالية التدريب لابد من التعرف على طبيعة الأعمال المسندة إلى العاملين وخصائصها ومسئولياتها ومتطلباتها ، وعلى ضوء ذلك يمكن وضع وتقييم برامج التدريب المناسبة بما يكفل أداء الموظف لعمله على وجه مرضٍ ، وتكشف الدراسة التحليلية للوظائف عن مواصفات وخصائص متطلبات الأعمال المختلفة ، وبالتالي يكون التحليل الوظيفي مطلباً أساسياً لتخطيط الجهود التدريبية .

٥/٣/٣ تحديد معدلات الأداء :

ان تحليل وتوصيف الوظائف يساهم في إعداد معدلات الأداء لكل عمل ، حيث انه من المعروف أن وضع المعدلات يتم بناء على تحديد الأعمال المطلوبة من العامل ودراسة طريقة العامل في أدائه لها ، ثم حساب الزمن الذي يستغرقه لتنفيذ كل عمل.

٦/٣/٣ تقييم أداء العاملين :

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

يساهم تحليل الوظائف في تحديد المعايير والأسس الموضوعية لتقييم أداء العاملين ، وذلك من خلال مقارنة ما هو مفترض أداءه بالأداء الفعلي للموظف للحكم على مستوي أدائه الوظيفي.

### ٧/٣/٣ تحديد سياسات الأجور والمرتبات :

ان تحديد الأجر العادل والمناسب لكل وظيفة يتم بناء على الأهمية النسبية لهذه الوظيفة ، وكذلك المعرفة التفصيلية والدقيقة للأعمال المطلوبة والظروف التي تؤدي فيها والخبرة والمهارة المطلوبة لتنفيذها ، وهذه البيانات جميعا يمكن الحصول عليها من خلال كشوف تحليل وتوصيف الوظائف ، ومن هنا تظهر أهمية تحليل وتوصيف الوظائف في تحديد سياسات الأجور والمرتبات.

### ٨/٣/٣ إعداد سياسات النقل والترقية :

يستخدم تحليل وتوصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم للترقية ، حيث يقصد بالترقية شغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوي من المسؤولية والصعوبة اعلى من مستوي وظيفته الأولى . وبالتالي فالمطلوب عند إجراء الترقيات هو معرفة سلم الترقية Promotion Ladder الذي يتضمن الوظائف ذات المستويات المتدرجة من الصعوبة والمسؤولية ، ويساهم تحليل وتوصيف الوظائف في هذا المجال عن طريق كشف لمواصفات وخصائص الوظائف وعلاقتها ببعضها البعض.

كما يساهم التحليل الوظيفي في عملية النقل وذلك من خلال معرفة خصائص الوظيفة التي يتم النقل إليها ، وذلك من حيث طبيعة العمل ومستواه ومتطلباته .

### ٩/٣/٣ التطوير الفعال للتنظيم :

يفيد التحليل الوظيفي في التعرف على المشكلات التنظيمية ، وبالتالي يعطي الفرصة للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه المشكلات ، والحد من آثارها السلبية ، وهذا سوف يؤدي إلى ارتفاع مستوي الفعالية التنظيمية .

### ٤/٣ المتطلبات الواجب توافرها لزيادة فعالية تحليل وتوصيف الوظائف :

لزيادة فعالية تحليل وتوصيف الوظائف يجب توافر الأسس التالية (محمد عثمان، حمدي المعاز،

: (١٩٩٨)

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

- ✓ يجب أن يعكس تحليل الوظائف الوضع الفعلي والظروف الخاصة بالوظيفة، حيث ان البيانات التي يتم جمعها وتسجيلها وتحليلها يبني عليها قرارات هامة ومؤثرة على استمرارية المنظمة.
- ✓ يجب توفير أفراد وأخصائيين ذوي كفاءة ومهارة عالية في تحليل الوظائف ، بما يحقق دقة وموضوعية للنتائج التي يتم التوصل إليها.
- ✓ يجب ان تخضع عملية تحليل الوظيفة للمراجعة المستمرة كلما تغيرت الظروف الخاصة بالوظيفة حتى تعكس الوضع الفعلي للمنظمة.
- ✓ يجب تحليل الوظيفة بالطريقة التي تغطي الأغراض والأهداف التي تحققها دراسة الوظيفة بصفة عامة في الحياة العملية .
- ✓ يراعي أن تكون الوظائف المختارة للتحليل من الوظائف الأساسية في المنظمة، وليس من الوظائف الثانوية حتى تكون عملية التحليل والتوصيف اقتصادية.
- ✓ يجب حسن استخدام الأدوات المستخدمة في عملية جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظائف.

### ٥/٣ الخطوات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف :

تمر عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعدة خطوات تتخلص فيما يلي (Foot, & Hook, 1999) :

#### ١/٥/٣ اختيار فريق الباحثين :

تتضمن هذه الخطوة تحديد واختيار نوعية فريق الباحثين الذين سوف يكلفون بعملية تحليل وتوصيف الوظيفة ، ويجب أن يكون هؤلاء الباحثون ذوي خبرة سابقة بنوع النشاط الذي سوف يقومون بتحليل وتوصيف الوظائف الخاصة به ، حيث تختلف طبيعة الوظائف وموضوع التحليل باختلاف خبرة وتخصص أخصائي التحليل ، فتحليل وظائف مستشفى يختلف عن تحليل وظائف فندق أو شركة.

#### ٢/٥/٣ تحديد أبعاد مشروع التحليل والوصف للإدارة والعاملين :

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

في هذه المرحلة يتم شرح مشروع التحليل والتوصيف للوظائف لكل من الإدارة والعاملين .  
فبالنسبة للإدارة : ان هذا التوضيح سوف يؤدي إلي اقتناع الإدارة بأهمية هذا المشروع والنتائج المترتبة عليه ، وكذلك حتى تتعرف الإدارة على مدى التزاماتها قبل فريق الباحثين ، مثل توفير المعلومات وتوفير الدعم المادي اللازم للمشروع وتعاون القيادات مع الباحثين.  
وبالنسبة للعاملين: نستهدف هنا تهيئة العاملين نفسيا لتقبل الإسهام بالجهد والبيانات والحقائق اللازمة للدراسة وللتعاون الإيجابي مع فريق الباحثين.

### ٣/٥/٣ تحديد أنواع الوظائف :

حيث يتم تحديد الوظائف الموجودة داخل المنظمة عند إجراء عملية التحليل والتوصيف ، ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بذلك من الهيكل التنظيمي للمنظمة أو ميزانية الوظائف ، وبناء على تحديد الوظائف يتم تحديد أنواع التخصصات المطلوب استخدامها في إجراء عملية التحليل والتوصيف ، وكذلك يتم تحديد المدة الزمنية اللازمة لإجراء الدراسة وتكلفتها .

### ٤/٥/٣ تحديد أنواع البيانات المطلوب جمعها :

يمكن تقسيم البيانات المطلوب جمعها إلي مجموعات :

- ٧ مجموعة تضم بيانات عن الوظائف مثل : مسمى الوظيفة . مسمى القسم أو الإدارة . مكان العمل .
- ٧ مجموعة تشمل بيانات عن الواجبات والمسئوليات والوظائف التي يلتزم بها شاغل الوظيفة .
- ٧ مجموعة تشمل بيانات عن الآلات والأدوات والمواد المستخدمة .
- ٧ مجموعة تشمل بيانات عن الظروف المحيطة بالعمل (مثل درجة الحرارة - التهوية . النظافة . الإضاءة . الاتصال مع الجمهور ....).
- ٧ مجموعة تشمل بيانات عن العلاقات مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة .

### ٥/٥/٣ تحديد أساليب وطرق جمع البيانات :

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

يشير الواقع العملي إلي وجود أكثر من طريقة أو أسلوب يمكن الاعتماد عليها في عملية جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف (George & John, 1993) ، ومن أهم هذه الطرق والأساليب:

١. الاستبيان

٢. الملاحظة المباشرة

٣. المقابلة الشخصية

٤. المذكرات أو اليوميات

أولاً : الاستبيان (الاستقصاء) QUESTIONNAIRES :

يستخدم أسلوب الاستبيان أو الاستقصاء كوسيلة في جمع البيانات عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها ، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب علي:

أ- وعي وثقافة العاملين بأهمية الدراسة والنتائج المترتبة عليها ونوعية الوظائف التي يتم تحليلها.

ب- الدقة في تصميم القائمة لتحقيق الهدف منها .

ويجب أن تراعي الاعتبارات التالية عند إعداد قوائم الاستبيان:

١. يجب أن يكون حجم القائمة مناسباً وغير مطول فلا تكون كبيرة بشكل يبعث الملل ولا صغيرة لا تغطي كافة البيانات.

٢. يجب إرسال قائمة الاستبيان بخطاب يوضح فيه الهدف من إجراء هذا الاستبيان ، والفائدة المتوقعة منه مع طلب التعاون بالإجابة الصريحة على الأسئلة.

٣. يجب اختبار القائمة قبل تعميمها للتأكد من صلاحيتها في توفير البيانات المطلوبة.

٤. مدي تناسب التوزيع الجغرافي للعينة على المنطقة أو المناطق التي يعمل بها شاغلوا الوظيفة.

٥. يجب مراعاة الآتي عند تصميم الأسئلة:

أ- صياغة الأسئلة بطريقة سهلة ومفهومة مع تجنب الأسئلة الغامضة.

ب- مراعاة تسلسل ومنطقية الأسئلة مع طبيعة الموضوع وتسلسله.

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

- ج- يجب أن يتناول السؤال نقطة أو موضوعاً واحداً.
- د- يجب أن تستخدم الأسئلة المغلقة عند السؤال عن حقائق بالإضافة إلى استخدام الأسئلة المفتوحة لضمان استرسال المستقصى منه في سرد البيانات التي يعلمها عن الوظيفة.
- هـ- يجب استخدام أسئلة رقابية لضمان دقة الإجابات.
- و- الابتعاد عن الأسئلة الطويلة والمخرجة للمبحوث.
- ز- يجب مراعاة لغة المبحوث بمعنى ان تصاغ الأسئلة باللغة التي يفهمها المستقصى منه .
- وفيما يلي نموذج لقائمة استبيان :

### شكل (٣/٣) نموذج لقائمة استبيان

| نموذج استبيان   |         |
|---|---------|
| لتحليل وتوصيف الوظائف   |         |
| مسمى الوظيفة:   |         |
| .....   |         |
| الإدارة :   | القسم : |
| .....   | .....   |
| موقع / مكان العمل:  |         |
| .....   |         |
| برجاء التكرم بقراءة الأسئلة التالية بدقة والإجابة عليها بنفسك وذلك بدقة ووضوح : |         |
| <b>أولاً : واجبات الوظيفة :</b>   |         |
| ما هي الأعمال والواجبات التي تؤديها في وظيفتك :                                 |         |
| أ . أعمال متكررة يوميا:   |         |
| .....   |         |
| .....   |         |
| ب- أعمال دورية / موسمية :   |         |
| .....   |         |
| .....   |         |
| ج- أعمال عرضية / غير منتظمة:  |         |
| .....   |         |
| .....   |         |

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

### ثانيا : الإشراف :

هل هناك أعمال تشرف عليها ؟ في حالة الإيجاب وضحها واذكر عدد مرؤوسيك :

.....  
.....

ما هو نوع الإشراف الذي تمارسه على مرؤوسيك؟

إشراف عام يتضمن إصدار توجيهات وتعليمات ومراجعة نتائج العمل فقط

نعم  لا  بنسبة

إشراف تفصيلي يتضمن مراجعة تفصيلية للعمل

نعم  لا  بنسبة

### ثالثا : المسئولية :

أ- هل أنت مسئول عن سجلات أو وثائق أو أوراق ذات قيمة وضح ذلك

.....  
.....

ب- هل أنت مسئول ماليا عن اعتماد / صرف / حفظ نقدية / ومبالغ أو سلف مستديمة أو

مؤقتة أو غيرها من المسئوليات المالية وضح ذلك

.....  
.....

### رابعا : الاتصالات :

هل طبيعة عملك تتطلب إجراء اتصالات مع الغير وضح

الجهة التي يتم الاتصال بها / الغرض من الاتصال / وسيلة الاتصال / مدي تكرار الاتصال

(دائم / متقارب / متباعد)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

### خامسا : المؤهلات والخبرة :

أ- ما هي الدرجة العلمية اللازمة لشغل هذه الوظيفة :

إعدادية  ثانوية  بكالوريوس  مؤهل دراسي (من نوع خاص)

ب- هل تعتقد أن وظيفتك تستلزم خبرة علمية معينة فيمن يشغلها :

نعم  لا

وفي حالة الإيجاب وضح :

نوع الخبرة المطلوبة المدة اللازمة لاكتساب هذه الخبرة

|       |       |
|-------|-------|
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |

ج- هل تتطلب وظيفتك برامج تدريب معينة عند الالتحاق بالعمل :

نعم  لا

عنوان البرنامج مدة البرنامج الجهة التي نظمت البرنامج

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| ----- | ----- | ----- |
| ----- | ----- | ----- |
| ----- | ----- | ----- |

### المجهود الجسماني والذهني :

هل هناك قدرات جسمانية أو ذهنية لازمة لشغل هذه الوظيفة؟

.....  
.....

ما هي الآلات والمعدات التي تستخدم بشكل منتظم أو غير منتظم وما هو الوقت المستغرق في الأداء على هذه الآلات والمعدات؟

.....  
.....

هل هناك أي قدرات أخرى لازمة لشغل الوظيفة لم تذكر من قبل؟

.....

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

سادسا : ظروف العمل :

حدد عدد ساعات العمل التي تعملها يوميا أو أسبوعيا

.....  
.....

ب- هل تعمل أوقات إضافية  نعم  لا

وهل تتقاضى عليها أجرا أم لا

.....  
.....

ج- ما هي الظروف التي تؤدي فيها عملك من حيث

| سيئة                     | عادية                    | جيدة                     |              |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الإضاءة      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | التهوية      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | درجة الحرارة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الرطوبة      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الضوضاء      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أخرى ( )     |

د- ما هي المقترحات التي ترى ضرورة الأخذ بها للتغلب على الصعوبات التي قد تقابلك في عملك؟

.....  
.....

ه- هل تتعرض لأخطار أو أمراض أو إصابات معينة نتيجة أداء العمل وضح ذلك.

.....  
.....

و- بيانات شاغل الوظيفة

الاسم : - - - - -

سنوات العمل في الوظيفة الحالية: - - - - -

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

ويتميز هذا الأسلوب بسرعة وكفاءة الحصول على المعلومات وقلة التكلفة ولكن يعاب عليه أنه قد لا يحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضاً ، بالإضافة إلى احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة ، كما أنها تحتاج إلى جهود ضخمة في إعداد صياغة الأسئلة وتفريغها وتحليلها .

### ٢- المقابلة الشخصية Interview :

تعتبر المقابلة من الأساليب التي تستخدم لتجميع البيانات والمعلومات عن الوظائف المطلوب تحليلها وتوصيفها حيث يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بإجراء عملية المقابلة مع الموظفين شاغلي الوظيفة ورئيسهم المباشر ، وذلك للتعرف على طبيعة عمل الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها وظروف العمل ومتطلبات شغل الوظيفة.

وهناك بعض الاعتبارات الهامة التي تحقق الاستخدام الفعال لأسلوب المقابلة (السلمي ، ١٩٨١)

وهي:

تأهيل الأشخاص الذين سوف يقومون بعمل المقابلات الشخصية ، وذلك بتوفير حد أدنى من المعرفة والمهارة والخبرة لهؤلاء الأشخاص عن أسلوب المقابلة ذاته وعن طبيعة العمل المكلفين به.

١. يجب أن يبدأ الفرد القائم بالمقابلة بعرض مقدمة مختصرة عن موضوع المقابلة ، والهدف

منها من خلال تجميع بعض البيانات الخاصة بالوظيفة.

٢. يجب أن تكون المقابلة واضحة من البداية وان يكون الحوار باللغة التي تلائم الشخص

شاغل الوظيفة أو المشرف عليه.

٣. يجب أن يظهر اهتمام الفرد القائم بالمقابلة بالموظف شاغل الوظيفة وكذلك العمل

الذي يقوم به.

٤. يجب أن يكون لدى الفرد القائم بالمقابلة خبرة اكتشاف جوانب التحيز الشخصية في

حديث شاغل الوظيفة أو المشرف عليه.

٥. يجب ان تكون المقابلة في وقت مناسب وألا تكون بشكل تحقيق وليس مقابلة.

واهم ما يميز المقابلة الشخصية :

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

تعطي فرصة اكبر للتعرف على طبيعة الوظيفة ومسئولياتها ، الأمر الذي يؤدي إلى دقة البيانات التي يتم جمعها وتقلل من سوء فهم الشخص شاغل الوظيفة أو المشرف عليه .

تلائم العاملين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة .

تتفادى العيوب الخاصة بقائمة الاستبيان مثل قلة عدد الردود وعدم تغطية شاغل الوظيفة لكل الأسئلة .

ولكن يعيب هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وعدد كبير من الباحثين على درجة عالية من الكفاءة. كما أن بعض الموظفين قد ينظرون إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تصميم الأجور أو الرواتب ومن ثم فقد يببالغ بعض العاملين في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم أو التقليل من أهمية وظائف أخرى .

### ٣- الملاحظة الشخصية (المباشرة) Direct Observation :

يعتمد هذا الأسلوب على قيام الباحث بنفسه (أو بواسطة مساعديه) بملاحظة أداء العمل بشكل فعلي وتدوين الملاحظات المختلفة عن هذا الأداء في الاستمارة المعدة لهذا الغرض وتحت العناوين المناسبة لذلك. حيث أن رؤية العمل بصورة شخصية ومباشرة من جانب الباحث هو أهم ما يميز هذا الأسلوب حيث تتحقق واقعية البيانات كما أنها توفر على العمال كتابة واجباتهم ، كما أنها تزودنا بحقائق خطوات العمل وتفاصيله ، إلا انه يعيب هذه الطريقة إن شعور الفرد شاغل الوظيفة التي يتم تحليلها بأنه تحت الملاحظة أو المراقبة سوف يؤدي إلى التأثير على السلوك الخاص به ، وبالتالي هذا يؤثر على النتائج التي تحصل عليها . بالإضافة إلى انخفاض فعالية هذا الأسلوب كلما كانت الوظائف والأعمال المطلوب ملاحظتها تمهيداً لتحليلها وتوصيفها ذات طبيعة إدارية وليست يدوية.

### ٤- المذكرات أو اليوميات Dairies :

يعتبر هذا الأسلوب حديثاً ، حيث يقوم الباحث بإعداد مذكرة يومية صغيرة تحتوي على عديد من البنود والعناوين الخاصة بتحليل وتوصيف الوظيفة ، ويطلب من شاغل الوظيفة أن يقوم بتسجيل الأعمال التي يقوم بها تحت العناوين المعدة لذلك في خلال فترة من الزمن.

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

وهذا الأسلوب يفيد في :

إعطاء صورة أكثر وضوحاً ودقة عن الوظيفة المعنية.

توفير وقت عملية الملاحظة الشخصية وكذلك الجهد المبذول من جانب الباحث القائم بعملية البحث حيث أن التسجيل والملاحظة تتم بواسطة شاغلي الوظيفة.

ولكن قد يعاب عليه أن الموظف قد يتحيز ويبالغ في بعض الجوانب كما قد يقلل من بعض الجوانب الأخرى .

### ٦/٥/٣ جمع ومراجعة البيانات :

في هذه المرحلة يتم الجمع الفعلي للبيانات سواء عن طريق قوائم الاستبيان أو المقابلات أو الملاحظة الشخصية أو المذكرات ، ولا بد من تحديد الأفراد الذين سيتم جمع البيانات منهم وعادة تكون هناك قائمة بأسمائهم ووظائفهم وأماكن عملهم، ثم يتم بعد ذلك مراجعة القوائم والاستبيان والنماذج ويتم استبعاد ما يشك في محتواها من بيانات أو معلومات.

### ٧/٥/٣ إعداد كشوف حصر الوظائف :

يتم حصر أنواع الوظائف والاتفاق على مسمياتها التي تتفق مع طبيعة العمل الذي تؤديه ، وذلك عن طريق تجميع الوظائف الخاصة لكل نشاط على حدة ثم تراجع مسميات الوظائف على البيانات المجموعة وقد يتم استبعاد بعض الوظائف أو تعديل بعضها.

### ٨/٥/٣ تحليل الوظائف :

بعد الانتهاء من إعداد كشوف حصر الوظائف نبدأ عملية تحليل الوظائف والتي تشتمل على ما يلي:

٧ مقدار الجهد المطلوب لإنجاز الأعمال المطلوبة.

٧ حجم المسؤوليات المترتبة على هذه الأعمال.

٧ ظروف العمل.

٧ الخبرات والتجارب السابقة المطلوبة للقيام بالوظيفة.

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

### شكل (٤/٣) صورة لكشف تحليل الوظائف

| البيان | عناصر التحليل                                |
|--------|--|
|        | كشف تحليل الوظيفة :                          |
|        | ١- الجهد المطلوب :                           |
|        | أ- جسماني .....                              |
|        | ب- ذهني .....                                |
|        | ٢- المسئوليات :                              |
|        | أ- عن أعمال مجموعة من العاملين .....         |
|        | ب- عن الحوادث التي قد تصيب الغير .....       |
|        | ج- عن ممتلكات الشركة .....                   |
|        | د- عن وضع سياسات الشركة .....                |
|        | ٣- الأعباء المترتبة على ظروف العمل :         |
|        | أ- جو العمل وملاءمته للصحة .....             |
|        | ب- الأخطار المصاحبة للعمل .....              |
|        | ج- السفرات والانتقالات .....                 |
|        | ٤- الجهد السابق اللازم للإعداد لشغل الوظيفة: |
|        | أ- المؤهل الدراسي .....                      |
|        | ب- معلومات عن الأنشطة بالشركة .....          |
|        | ج- المظهر .....                              |
|        | د- معاملة الناس والبيع .....                 |
|        | هـ- اللياقة البدنية .....                    |

٩/٥/٣ إعداد كشف توصيف الوظائف :

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

في هذه المرحلة يتم إعداد الكشوف الخاصة بتوصيف الوظائف وهي تحتوي على البيانات التالية:

بيانات عامة عن الوظيفة مثل الاسم / القسم / الإدارة

بيانات عن الأعمال التي تفرضها الوظيفة

تحديد للمسئوليات المترتبة على العمل

توصيف للظروف المحيطة بالأداء

الاشتراكات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة

### شكل (٥/٣) صورة لكشف توصيف الوظائف

|                                      |                               |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| <b>كشف توصيف الوظائف :</b>           |                               |
| .....                                | مسمى الوظيفة :                |
| ..... الإدارة :                      | القسم :                       |
| .....                                | مكان العمل :                  |
| أولا : الأعمال المطلوبة من الوظيفة : |                               |
| .....                                | أ- أعمال متكررة يوميا :       |
| .....                                |                               |
| .....                                | ب- أعمال دورية / موسيعة :     |
| .....                                |                               |
| .....                                | ج- أعمال عرضية / غير منتظمة : |
| .....                                |                               |
| .....                                | ثانيا المسئولية :             |
| .....                                | أ- عدد المرؤسين               |

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

ب- المسئوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة بحكم عمله:

.....

.....

ثالثا : الظروف المحيطة بالعمل:

أ- الآلات والأدوات المستخدمة :

.....

.....

ب- الظروف التي يؤدي فيها العمل:

.....

.....

ج- الأخطار التي يتعرض لها شاغل الوظيفة :

.....

.....

رابعا: الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة

١- التعليم .....

٢- المعلومات .....

٣- اللغات .....

٤- الخبرة السابقة .....

٥- اللياقة البدنية .....

### ٦/٣ أخطاء تحليل وتوصيف الوظيفة:

قد تشوب عملية تحليل وتوصيف الوظيفة بعض الأخطاء التي تؤثر سلبياً على كفاءة هذه العملية (ماهر، ١٩٩٩).

ومن أهم هذه الأخطاء :

١. التغيير في بيئة العمل : حيث تتغير بيئة العمل التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة وبالتالي يصبح وصف الوظيفة غير صالح للاعتماد عليه

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

عند إعداد تحليل الوظيفة وكمثال لذلك عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر، من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي في إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر، من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي في إعداد الميزانيات الختامية وهذا يترتب عليه تغيير أسلوب الأداء نفسه، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في إعداد تحليل العمل لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت، وبالتالي فالأمر يتطلب تغيير الوصف.

٢. اختلاف الإجابات الخاصة بشاغلي الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم : وذلك يحدث عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه وذلك نتيجة عدم دقة تقديرية الشخص للإجابة. وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى تقليل كفاءة التحليل لهذه الوظيفة.

٣. عدم تناسب الوظيفة المختارة لعملية التحليل : وذلك يحدث عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية وذلك يرجع إلى سببين.

٤. عدم الإلمام بالمجال الكلى لمهام الوظيفة. أى عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة بالوظائف الأخرى.

٥. عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها وتعتمده المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعض الأنشطة الأخرى لذلك فإنه يجب قبل البدء في جمع البيانات أن يتم تحديد المجال الكلى الذي تدور فيه مهام وأنشطة الوظيفة وكذلك العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى، والمهام والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بالوظيفة.

٦. التغيير في سلوك شاغل الوظيفة : حيث أن عدم خبرة شاغل الوظيفة يؤدي إلى عدم اكتمال تحليل الوظيفة وبالتالي لا يعبر عن الواقع.

٧/٣ مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف :

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

هناك بعض المقومات التي يتوقف عليها تحليل وتوصيف الوظائف وتتمثل هذه المقومات فيما يلي :

- ١ . قيام إدارة المنظمة بتدعيم وتأييد عملية وصف الوظائف ، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ، وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها .
- ٢ . دقة وصحة البيانات التي اعتمدت عليها عملية تحليل وتوصيف الوظائف .
- ٣ . حسن اختيار الباحثين القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف ، ويجب أن يكون هؤلاء الباحثون لديهم المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضوعية ، حيث يعتبر هذا أساساً هاماً لنجاح مشروع تحليل الوظيفة .
- ٤ . يجب ان يعكس التحليل والتوصيف الوضع القائم وبالتالي ضرورة عمل المراجعة بصفة دورية لكشوف وصف وتحليل الوظيفة للتأكد من أنها تمثل الظروف والبيئة الحالية التي تؤدي فيها الوظيفة .
- ٥ . يجب أن يعكس مسمى أو لقب الوظيفة جوهر الوظيفة التي يمثلها والتخصص الأساس الذي قامت من أجل تحقيقه . كذلك يجب ان يتم قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي مثل عوامل السن وسنوات الخبرة .. الخ .

تناولنا في هذا الفصل مفهوم عملية تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها ، باعتبارها الخطوة الأولى التي على ضوئها يتم وضع سياسات وأنشطة الموارد البشرية في المنظمة ، وكذلك استعرضنا الأسس اللازمة لزيادة فاعلية عملية تحليل وتوصيف الوظائف.

ثم ناقشنا الخطوات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف من اختيار فريق الباحثين ، تحديد أبعاد مشروع التحليل ، تحديد الوظائف ، تحديد أنواع البيانات المطلوب ، جمعها وطرق جمع هذه البيانات ، جمع ومراجعة البيانات ، إعداد كشوف حصر الوظائف ، تحليل الوظائف ، إعداد كشف توصيف الوظائف . أوضحنا شرحاً تفصيلاً لكل أسلوب من أساليب جمع البيانات ، (الاستبيان ، المقابلة الشخصية ، الملاحظة الشخصية ، المذكرات أو اليوميات) والاعتبارات الهامة التي تحقق الاستخدام الفعال لكل أسلوب وكذلك استعرضنا نموذج استبيان لتحليل وتوصيف الوظائف وأيضاً كشف تحليل الوظيفة وكشف توصيف الوظيفة وأخيراً تناولنا مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف.

وبعد أن تعرضنا للعنصر الأول من العمليات التحويلية لنظام إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في تحليل وتوصيف الوظيفة سوف نتعرض في الفصل التالي لعملية تخطيط الموارد البشرية وهي العنصر الثاني من العمليات التحويلية.

س/ إن تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من المشروعات.

ناقش هذه العبارة موضحاً :

٧ المقصود بتحليل وتوصيف الوظائف

٧ أهم المجالات التي تساهم عملية التحليل والتوصيف في دعمها (أي أهمية التحليل والتوصيف).

س/ وضح بتركيز واختصار الفرق بين وصف الوظيفة وخصائص الوظيفة وخصائص شاغل الوظيفة.

س/ تمر عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعدة خطوات ومراحل رئيسية. اشرح هذه الخطوات التي يجب إتباعها عند تحليل وتوصيف الوظائف.

## الفصل الثالث : تحليل وتوصيف الوظائف

س/ أكتب بإيجاز عن أهم الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها في جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف حتى يمكن تحليلها وتوصيفها.

س/ إن نجاح تحليل وتوصيف الوظائف يعتمد على مجموعة من المقومات الرئيسية الواجب توافرها. اشرح هذه العبارة.

### المراجع

#### أولاً : المراجع العربية :

- ١ . أحمد ماهر (١٩٩٩)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- ٢ . على السلمى (١٩٨١) ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة : مكتبة غريب .
- ٣ . كامل على متولي عمران (١٩٩٩) ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : النسرالذهبي .
- ٤ . محمد عثمان إسماعيل، حمدي مصطفى المعاز (١٩٨٨)، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، القاهرة : دار النهضة العربية .
- ٥ . مصطفى مصطفى كامل (١٩٩٦) ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر والتوزيع.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

6. Foot, M., & Hook, C., (1999), introducing Human Resource Management.
7. Cole G. A., (1986): Personnel Management, Theory & Practice D.D Publication, Hawpstore.
8. George Milkovich and John W. Boundreau (1993), Human Resources Management, Homewood, I 11: Irwin.
9. Lioyd L. Byars and Lesliew. Rue, (1993), Humane Resources Management 3rd. ed. Homewood, I11: Irwin.
- 10.Schuler, Rondall H.S., OP. Cit.
- 11.Wayne F.C., (1989), Managing Human Resources, Mc- Grows Inc., London.
- 12.Wether, W.B., Davis K., (1993) Human Resources and Personnel Management., Mc Graw-Hill, Inc.