

## الفصل الخامس

### تجليل الوظائف

الوظيفة هي حجر الأساس والوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وهي الحلقة الأساسية التي تربط بين المنظمة والموظف؛ لأنها تمثل الجزء من المنظمة الذي يتحكم فيه الموظف. وتتضمن الوظائف مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تتطلب أفراداً لديهم معارف ومهارات وقدرات معينة للقيام بها. وبدون توافر المعلومات الملائمة التي تحدد ما يجب أن يقوم به الموظفون في أعمالهم، والمتطلبات التي ينبغي توافرها لديهم لأداء الأعمال، فلن يكون بالإمكان وضع إجراءات فاعلة وموضوعية لاختيار الموظفين للوظائف، أو تدريبهم، أو تقويم أدائهم، أو تحديد مرتباتهم ومكافأاتهم.

فكيف يمكن للمنظمة، على سبيل المثال، توظيف شخص دون أن تعرف أولاً ما المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل؟ وكيف يمكن للموظفين أداء عملهم دون أن يعرفوا المطلوب منهم أداؤه؟ وكيف يمكن للرؤساء الإشراف على الأعمال ومتابعة سيرها والتأكد من سلامتها، دون أن يعرفوا ما المتوقع من موظفيهم؟ وكيف يمكن تدريب موظفيها، دون أن تعرف أولاً ما المعارف والمهارات والقدرات الحالية لديهم؟ وكيف يمكن لها اتخاذ القرارات المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي، والترقية والنقل، والأجور والمكافآت، دون أن تعرف أولاً واجبات الوظائف ومسؤولياتها والمعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء هذه الواجبات والمسؤوليات.

فعندما يتم اتخاذ قرارات التوظيف، من تعيين، وترقية، ونقل، وتكليف، دون معرفة المتطلبات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة، فإن الوظائف ستشغل بأشخاص غير مناسبين لأداء واجباتها ومسؤولياتها. وعندما لا يعرف الموظفون ما المتوقع منهم في العمل ويتركون لاجتهاداتهم الشخصية، فإنهم سيكونون عرضة لأخطاء كثيرة تنعكس على الأداء الكلي للمنظمة. وعندما لا يعرف المديرون حدود صلاحياتهم وسلطاتهم والمتوقع من

موظفيهم ، فستكون النتيجة الازدواجية في اتخاذ القرارات والتنازع على السلطات ، وعدم تحقيق العدالة والمساواة في إدارة الأفراد ، وعدم استخدامهم الاستخدام الأفضل . وعندما يتم تدريب الموظفين على أداء واجبات ليسوا مسؤولين عنها ، فإن ذلك سيؤدي إلى إهدار للجهد والوقت والمال ، والعديد من العواقب السلبية . وبصفة عامة ، فعندما يتم اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية بناءً على اجتهادات شخصية أو بيانات غير دقيقة فإن ذلك سيؤدي إلى تبديد المال والوقت والفاعلية ، فضلاً عن خرقه لمبادئ العدالة والمساواة والجدارة . وفي المقابل ، فعندما يتم تحديد مهام ومسؤولياتها الوظائف ، والشروط المطلوبة لشغلها بدقة ، فإن المنظمات تكون في وضع أفضل لاتخاذ قرارات التوظيف ، والتدريب ، وتقويم الأداء الوظيفي ، وتعويض الموظفين ، وكافة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بموضوعية وفاعلية ، الأمر الذي يؤثر في النهاية إيجابياً في مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها .

وتحليل الوظائف هو الأداة الأساسية التي يتم من خلالها تحديد المعلومات الأساسية عن الوظائف . حيث إن الهدف الأساس منه تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظائف ، وكذلك تحديد نوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها .

وتعود جذور تحليل الوظائف إلى دراسات الوقت والحركة التي قدمتها مدرسة الإدارة العلمية كوسيلة لزيادة الكفاءة الإنتاجية . فمن المبادئ الأساسية لهذه المدرسة أن ثمة " أفضل طريقة " لأداء أي عمل ، يجب تحديدها لتحسين كفاية العمل . وعلى هذا الأساس ، كانت تجرى دراسات الوقت والحركة ، وذلك من خلال الدراسة التفصيلية لخطوات العمل وتتابعها ، والأدوات المستخدمة في الأداء ، والحركات التي يقوم بها العامل ، والوقت المستغرق في أداء كل مهمة ؛ وذلك بهدف تنظيم أدق مهام العمل وخطواته ، وتبسيطها ، والتخلص من العناصر غير الضرورية للعمل ، وتحديد الوقت المطلوب لأدائها ، حتى تتحسن الكافية الإنتاجية للعمل .

وتقليدياً، فإن تحليل الوظائف يركز على الوظائف " كما هي فقط " ، ولكن الاتجاهات الحديثة في تحليل الوظائف أصبحت تدعو إلى أن يكون تحليل الوظائف أكثر ديناميكية ومرنة ، وذلك من خلال التركيز على الوظائف " كما هي " ، وكما يتوقع أن تكون عليه في المستقبل .<sup>(١)</sup> كذلك أصبحت الاتجاهات الحديثة في تحليل الوظائف تدعو ، إلى مراعاة الفروق الفردية ، والتطورات التكنولوجية ، والبيئة الخارجية في التحليل . ومن المتوقع أن تزداد أهمية تحليل الوظائف في المستقبل بصورة فائقة ، وأن تكون عملية التحليل أكثر من مجرد تجميع وتنظيم للواجبات والمسؤوليات وتبريرها ، وتكون جزءاً أساسياً من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة .<sup>(٢)</sup>

### مفهوم تحليل الوظائف

إن عملية تحليل الوظائف هي الدراسة المنتظمة للوظائف ، للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة عنها ، بهدف تحديد الواجبات ، والأنشطة والمهام ، والمسؤوليات ، والمنتجات ، أو الخدمات ، أو العمليات التي يؤديها أو ينتجها الموظفون ، وكذلك تحديد المتطلبات اللازمة لشغلها . ويهدف تحليل الوظائف على وجه التحديد إلى الحصول على إجابات عن الأسئلة التالية :

- ١ . لماذا يؤدي العمل؟
- ٢ . ما المهام التي يؤديها الموظف؟ وما المسؤوليات التي تقع على عاتقه؟
- ٣ . متى يتم أداء العمل؟
- ٤ . أين يؤدي العمل؟
- ٥ . كيف يتم أداء العمل؟
- ٦ . ما السلطات المخولة لشاغل الوظيفة؟
- ٧ . ما المؤهلات المطلوبة لأداء العمل؟

وتستخدم المعلومات والبيانات الأساسية الناتجة عن التحليل لتطوير أوصاف للوظائف

(قائمة بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، وعلاقاتها التنظيمية، وظروف العمل فيها)، ومواصفات لها (قائمة بالمتطلبات الأساسية لشغل الوظيفة، أي درجة التعليم، والخبرات العملية، والتدريب، والخصائص الشخصية التي يجب توافرها فيمن يشغلها).

وتحليل الوظائف هو الخطوة الأولى والأساسية لعملية مترابطة ومتكاملة، تتكون من عدد من الخطوات تبدأ بتحليل الوظائف، ثم تقييمها، وأخيراً تصنيفها. فالمعلومات التي تنتج عن تحليل الوظائف ضرورية لتحديد القيمة النسبية للوظائف، ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والرواتب. كذلك فإن معلومات تحليل الوظائف ضرورية لتصنيف الوظائف من خلال تجميع المتشابه منها في فئات وظيفية. وتعتمد فاعلية تقييم الوظائف وتصنيفها على مدى الدقة في عملية تحليل الوظائف.

ولا بد من الإشارة إلى أن تحليل الوظائف يختلف عن تصميم الوظائف، الذي تمت مناقشته في الفصل السابق. فتصميم الوظائف يعكس رأياً ذاتياً تقديرياً عن المتطلبات المثالية للأعمال، بينما يعنى تحليل الوظائف بمعلومات موضوعية وأكثر دقة يمكن التحقق منها من خلال دراسة المتطلبات الفعلية للعمل.<sup>(٣)</sup>

وفي العادة يتم إجراء تحليل الوظائف في ثلاث حالات: فأولاً، يتم إجراؤه لأول مرة بعد إنشاء المنظمة، وبعد تصميم وظائفها، وبعد أن يكون الموظفون قد شغلوها. والحالة الثانية التي يتم فيها التحليل عند إنشاء وظائف جديدة. وأخيراً، يتم إجراؤه عندما يحدث تغيير جوهري في الأعمال نتيجة للتقنيات أو الأساليب أو الإجراءات أو الأنظمة الجديدة للعمل.<sup>(٤)</sup>

### أهمية تحليل الوظائف واستخداماته

تنبع أهمية تحليل الوظائف أساساً من الأهمية القصوى لتحديد الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يؤديها الموظفون في أعمالهم، وتحديد الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الأعمال. ويكتسب تحليل الوظائف أهمية كبرى بسبب الطبيعة

الديناميكية للوظائف، نتيجة التغييرات السريعة في مجال العمل، الأمر الذي يستدعي دراسة مكونات الوظائف وتحديد واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها بدقة وتحديثها بصورة دورية.

وتحليل الوظائف يشكل حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية، ونقطة البداية للعديد من نشاطاتها. فلكي تكون القرارات المتعلقة بالأفراد فاعلة وعادلة وقائمة على مبادئ الجدارة، فمن الضروري أن تركز إلى معلومات وبيانات دقيقة عن واجبات الوظائف ومسؤولياتها، والشروط المطلوبة فيمن يشغلها. ويمكن تلخيص مجالات استخدام التحليل الوظيفي، فيما يلي:

### التنظيم الإداري

يساعد التحليل الوظيفي في توفير معلومات أساسية للتنظيم الإداري السليم، وذلك فيما يتعلق بتقسيم العمل، وتحديد السلطات والمسؤوليات والتوازن بينها، وتوضيح خطوط السلطة ونطاق الإشراف، وغيرها من عناصر التنظيم الإداري. كما يساعد التحليل الوظيفي في الكشف عن بعض العيوب والأخطاء في الهيكل التنظيمي، التي قد تكون ناتجة عن الازدواجية والتداخل في الصلاحيات، أو عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات، أو النطاق غير المناسب للإشراف. ومن خلال هذه المعلومات يمكن تحديد مواطن العيوب في الهيكل التنظيمي وإصلاحها.

### إعادة تصميم الوظائف وتصنيفها

إن المعلومات الناتجة عن تحليل الوظائف مهمة جداً لإعادة تصميم الوظائف. فمن خلال تحليل الوظائف يمكن تحديد عبء العمل المناسب للموظف، وتحديد مدى حاجة الوظائف إلى التوسيع أو الإثراء. كما أنه ضروري لتصنيف الوظائف، حيث يتم استخدام معلومات تحليل الوظائف لتجميع الوظائف المتشابهة في فئات وظيفية، الأمر الذي يساعد على تطوير إجراءات التوظيف، وتقويم الأداء، وتحديد الرواتب، وغيرها من الإجراءات لكل فئة من الفئات الوظيفية، بدلاً من تحديدها لكل وظيفة على حده.

### التعويضات المالية للموظفين

تسهم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف (بالاشتراك مع تصنيف وتقييم الوظائف) في تحديد القيمة النسبية للوظائف، ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والرواتب والمكافآت، بحيث يحصل الموظفون الذين يؤدون أعمالاً تتطلب المستوى نفسه من المهارات والجهد والمسؤوليات، ويعملون تحت ظروف العمل نفسها على تعويضات مالية متماثلة. وبحيث يحصل الموظفون الذين يعملون في وظائف ذات مسؤوليات أصعب وتتطلب مستوى أعلى من المهارات على مستويات أعلى من التعويضات المالية. وبالرغم من أن هناك عوامل عديدة لتحديد التعويضات المالية للموظفين، مثل: سوق العمل، وطول مدة الخدمة، إلا أن العوامل الأساسية لتحديد التعويضات المالية يجب أن تكون مرتبطة بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها والمهارات المطلوبة لأداء العمل.

### تخطيط القوى العاملة

تحليل الوظائف ضروري للتخطيط السليم للقوى العاملة والاستفادة منها الاستفادة المناسبة. فعلى ضوء نتائج تحليل الوظائف يمكن تحديد أعداد ونوعية القوى العاملة المطلوبة في الوقت الراهن وفي المستقبل. وكذلك يمكن الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالعمل، وما قد تستدعيه من تخفيض القوى العاملة أو زيادتها. ورسم الخطط المناسبة للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة بالسرعة اللازمة، أو لتخفيض أعدادهم عند الحاجة.

### الاستقطاب والتوظيف

يوفر تحليل الوظائف معلومات عن مستوى المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الأعمال. وعلى ضوء هذه المعلومات يمكن رسم الإستراتيجيات والوسائل المناسبة للاستقطاب والتوظيف. حيث يمكن تصميم الإعلانات المناسبة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف بناءً على المهام الجوهرية للوظائف. كما يمكن تصميم الوسائل المستخدمة لاختيار

المتقدمين للوظائف بشكل موضوعي . ففي المقابلات الشخصية للتوظيف ، تستخدم معلومات تحليل الوظائف لتخطيط المقابلات ، ولتكون مرشداً موضوعياً لسؤال المتقدمين عن إمكاناتهم وخبراتهم . كما أن واجبات الوظائف ومسؤولياتها تكون الأساس لإعداد الامتحانات التوظيفية . وفي النهاية يتم اتخاذ قرارات التوظيف على أساس سليم ، بناءً على مقدرة الأشخاص لأداء مهام الوظائف .

### المراجعة الواقعية للوظائف

تساعد معلومات تحليل الوظائف على تقديم صورة واضحة وواقعية عن الوظائف ، الأمر الذي يتيح الفرصة للمتقدمين لشغل الوظائف دراسة الوظائف كما هي عليه في الواقع ( realistic job preview ) ، دون مبالغة فيها . فالمعلومات الناتجة عن تحليل الوظائف توفر ( للمتقدمين للوظائف معلومات مفيدة تساعدهم في معرفة كيف سيكون العمل في الوظائف المتقدمين عليها ، وإدراك ما المتوقع منهم ، وما الذي سيكونون مسؤولين عنه . ولقد أظهرت دراسات عديدة أن مثل هذه المراجعة الواقعية للوظائف مفيدة للمنظمات والأفراد على حد سواء ، لأنها تقلل من التوقعات العالية غير الواقعية للمتقدمين للوظائف ، وبالتالي تقلل من عدم الرضا والتسرب الوظيفي وتحسن الأداء الوظيفي .<sup>(٥)</sup>

### توجيه الموظفين الجدد

تبين بيانات تحليل الوظائف الواجبات والمسؤوليات للوظائف ، والإشراف الذي تمارسه ، والإشراف الذي تخضع له . وتساعد هذه المعلومات على توجيه الموظفين الجدد إلى وظائفهم الجديدة ، وتسهل من عملية تكيفهم مع أعمالهم الجديدة .

### تحسين الأداء الوظيفي والاتصالات التنظيمية

تتكون المنظمات أساساً من مجموعة من الأدوار ، وتحليل الوظائف يوفر الإطار المناسب لتحديد هذه الأدوار وتنسيقها .<sup>(٦)</sup> ذلك أن أكثر مصادر سوء الفهم والصراع في المنظمات تنبع من عدم التحديد الواضح للأدوار الوظيفية ، الأمر الذي قد يؤدي إلى قيام

الموظفين بأعمال لا يعترف بها، أو إخفاقهم في أداء مهمات أساسية لأعمالهم .  
ولكن إذا ما تم تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها بوضوح، فيمكن الكشف عن أي تعارض أو غموض في الأدوار الوظيفية، وتجنب أي سوء فهم قد يحدث بين الأفراد .  
وستتوافر للمرؤوسين المعلومات الضرورية التي تساعدهم على معرفة ما الذي تتوقعه المنظمة منهم، ومن ثم أداء عملهم على نحو أفضل . كما ستتوافر للمديرين المعلومات الضرورية التي تساعدهم على معرفة المتوقع من موظفيهم، وتساعدتهم في الإشراف على الأعمال ومتابعتها، والتأكد من أنها تتم على الوجه المطلوب، ومن ثم تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة .

### الإجراءات التأديبية

إن تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها، يساعد على تحديد الإجراءات التأديبية استناداً إلى معايير موضوعية وواضحة . كما يمكن من كشف المخالفات واتخاذ الإجراءات التأديبية بحق مرتكبيها بناء على أسس موضوعية .

### تحسين ظروف العمل

يكشف تحليل الوظائف عن الظروف التي يؤدي فيها العمل . وكثيراً ما يكشف عن ظروف مادية أو معنوية غير مناسبة لأداء العمل . الأمر الذي يساعد على تحسين هذه الظروف وجعلها مناسبة لأداء العمل، وكذلك توفير متطلبات الأمن والسلامة لأداء العمل .

### التدريب

تحدد معلومات تحليل الوظائف المهارات المطلوبة للوظائف . وعندما تكون هناك فجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة فيمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، كما يمكن تصميم برامج التدريب المناسبة للموظفين بناءً على المهارات المطلوبة لكل وظيفة .

## تقويم الأداء الوظيفي

تساعد معلومات تحليل الوظائف على تحديد المعايير المناسبة للأداء المناسبة، والأدوات المناسبة لتقويم الأداء الوظيفي. إذ إن السؤال الأساس الذي يطرح عند تقويم الأداء الوظيفي: هل قام الموظف بأداء المطلوب منه، وهل قام به على الوجه الصحيح؟ ويمكن الإجابة عن ذلك بسهولة من خلال المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف عما ينبغي عمله، وعند أي مستوى من الأداء.

## النقل والترقية

تبين معلومات تحليل الوظائف المهارات ومتطلبات الخبرة لكل عمل. واستناداً إلى هذه المعلومات يمكن تحديد الأعمال ذات الصلة الوثيقة، والأعمال ذات المتطلبات المتشابهة، الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة بشكل سليم. كذلك تظهر معلومات تحليل الوظائف كيف أن أداء عمل معين يوفر خبرة أساسية لأعمال أخرى، الأمر الذي يساعد على تحديد نظام الترقية على نحو منطقي وموضوعي. ويلخص الجدول (١) الاستخدامات الرئيسة لتحليل الوظائف.

## جدول ١

## الاستخدامات الرئيسة لتحليل الوظائف

التوظيف	تنمية الموظفين	التعويضات	التنظيم الإداري
التخطيط القوى العاملة الاستقطاب التوظيف المراجعة الواقعية للوظائف النقل الترقية	توضيح الأدوار الوظيفية تحسين الاتصالات توجيه المستجدين التدريب والتنمية تحسين ظروف العمل تقويم الأداء	التحديد العادل للأجور والمكافآت	إصلاح عيوب الهيكل التنظيمي إعادة تصميم الوظائف تصنيف الوظائف

## المبادئ الأساسية لتحليل الوظائف

هناك مداخل متعددة لتحليل الوظائف، وحسب الغرض من التحليل فقد يكون مدخل معين أنسب من مدخل آخر. وهناك عدد من المبادئ الأساسية في تحليل الوظائف تساعد على تحديد الجوانب الأساسية التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار المدخل المناسب لتحليل الوظائف، ويمكن تلخيص أهم هذه المبادئ فيما يلي: (٧)

### أولاً - كل الأعمال قابلة للتحليل

هناك اعتقاد سائد بين الموظفين أن بعض الأعمال معقدة أو مجردة جداً، لدرجة يصعب معها وصفها وتحديد مهامها بدقة. كثيراً ما يشير الموظفون إلى أن وظائفهم يصعب وصفها، وقد يكون هذا صحيحاً، إلى حد ما، ولكن الجوانب الجوهرية لكل الوظائف يمكن ويجب وصفها من حيث السلوكيات الملموسة أو منتجات العمل.

ذلك أن مهام الأعمال تؤدي من قبل أفراد، والأفراد في العادة منطقيون، ولا يتصرفون بطريقة عشوائية. فهم يفكرون، ويكيفون أعمالهم باستمرار لتكون أكثر كفاية، وإذا ما سئلوا عن أعمالهم فإنهم يتحدثون عنها بأسلوب متسق ومنظم. وعندما يطلعون على وصف مكتوب لواجبات أعمالهم بعد فترة تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر من إجراء التحليل الوظيفي، فإنهم يستطيعون التعرف بسهولة بأن الوصف يمثل وظائفهم. علاوة على أنه يتم تدريب الموظفين في مختلف المستويات على أداء أعمالهم، وهذا التدريب لم يكن ليحدث إذا لم يكن من الممكن وصف الأعمال وتحليلها. (٨)

### ثانياً - يجب أن يوفر التحليل كل الحقائق ذات العلاقة بالوظائف

يجب أن يكون التحليل شاملاً ومتكاملاً، بحيث يوفر كل الحقائق التي يمكن استخدامها للأغراض المتعددة لإدارة الموارد البشرية. فإجراء تحليل منفصل لكل غرض، مثل: التدريب، والتوظيف، وتقويم الأداء الوظيفي، فيه هدر للوقت والمال والجهد، كما قد يثير نوعاً من اللبس بين الموظفين والمديرين.

### ثالثاً - يجب أن يكون التحليل مفهوماً ويحسن من الاتصالات التنظيمية

هناك بعض الأساليب المعقدة لتحليل الوظائف، التي قد يتمخض عنها معلومات مفصلة جداً تغرق المديرين والموظفين، وتثير اللبس بينهم، وتعوق الاتصالات التنظيمية. وفي حين أن التفصيل في هذا المجال قد يكون مفيداً للباحث أو أخصائي إدارة الموارد البشرية، فإن المبالغة فيه ليست مفيدة كثيراً للموظف أو المدير. لذا فمن الضروري الحرص على أن تكون إجراءات التحليل معقولة وبسطة، وأن تكون البيانات الناتجة عن التحليل مفهومة للموظفين في كل المستويات، وتؤدي إلى تحسين الاتصالات التنظيمية والفهم لما ينبغي عمله.

وفي هذا السياق، ينبغي أن يركز التحليل على سلوكيات العمل الملموسة ومنتجات العمل بعيداً عن المفاهيم المجردة التي يصعب تعريفها وقياسها، وأن تقدم بيانات التحليل الجواب المناسب عن التساؤل الأساسي الذي يهم الموظف، وهو: "ما المطلوب مني عمله؟ وعند أي مستوى من الأداء؟" بحيث يدرك المدير والموظفون أنهم يستخدموا المفاهيم والمعايير نفسها، ويكونون قادرين على فهم العمل المطلوب أدائه على نحو أفضل مما كان عليه الحال من قبل التحليل.

### رابعاً - يجب أن تتكيف عملية التحليل مع التغيير

إن التحليل الوظيفي عملية شاقة، وتحتاج إلى تخصيص موارد كبيرة نسبياً لها لإجرائها على النحو السليم، لذا فإن بعض المنظمات تحاول تجنبها. ولكن من الضروري أن تدرك المنظمات أن الوظائف تتصف بالديناميكية وأنها دائمة التغيير، الأمر الذي يحتم مراجعة بيانات تحليل الوظائف وتعديلها بصورة دورية لتعكس التغيير الذي يحدث في الوظائف مع مرور الوقت. فالمعلومات القديمة عن الأعمال تكون غير صادقة ومضللة، وإذا لم تكن البيانات صادقة فإن أي قرار متعلق بالأفراد يتخذ على أساسها سيكون موضع شك.

ومن هذا المنطلق، ينبغي تصميم عملية تحليل الوظائف لتتكيف مع التغيرات المحتملة

في مجال العمل ، بحيث يمكن تعديل بياناتها بسهولة . وفي هذا المجال ، تنبغي الإشارة إلى أن تحليل الوظائف يعد تطبيقاً مثالياً لاستخدامات للحاسب الآلي . لذا فمن المحبذ تصميم نظام تحليل الوظائف بحيث تتحقق الاستفادة من تقنية الحاسب الآلي إلى أقصى حد ممكن . فمن خلال تسجيل البيانات في الحاسب الآلي ، فإن التغيرات التي تحدث مع مرور الوقت يمكن تحديثها بسهولة وسرعة في قواعد معلومات الوظائف . ومن الناحية التقنية فليس هناك مبرر للمنظمات لعدم توفر بيانات شاملة ومحدثة لتحليل الوظائف .

#### خامساً - يجب تعريف المهارات، والمعارف، والقدرات تعريفاً إجرائياً

إن تحديد مستويات المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء مهام الوظائف يعد أمراً أساسياً في تحليل الوظائف . والمدخل السليم لاستخدام هذه المصطلحات يكون بوضعها بشكل ترتيبى متدرج يعكس مستويات مختلفة من الأداء . فمثلاً، ترجع " المهارة " إلى الإمكانيات التي يحملها الموظف ويجلبها للعمل ،<sup>(٩)</sup> وتعني أنه سبق للشخص أداء العمل وأنه بارع في أدائه فعلاً . أما " المعرفة " فيقصد بها الإلمام بالمعلومات والحقائق المتعلقة بالنظريات ، والمفاهيم ، والمبادئ ، والأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات والتعليمات والعمليات والمعايير ، وما إلى ذلك مما له علاقة بأداء مهام الوظيفة ،<sup>(١٠)</sup> وتعني أن الشخص يعرف كيف يتم أداء العمل ، ولكن لا تعني بالضرورة أنه سبق له أدائه فعلاً . أما " القدرة " فتعني أن الشخص يملك الاستعداد والقابلية والمقدرة الجسدية والنفسية والفكرية اللازمة لأداء العمل ، ولكن لا تعني أنه سبق له أداء العمل فعلاً ، أو أنه تم تدريبه على كيفية أداءه .

وعلى سبيل التشبيه ، فإن الشخص الماهر يكون بارعاً في قيادة السيارة ، بينما يكون الشخص العارف هو الذي سبق له أخذ مواد تعليمية في قيادة السيارة ، ولكن لم يسبق له قيادة سيارة فعلاً . أما الشخص القادر فهو الذي يملك القابلية والاستعداد والإمكانية لقيادة السيارة ، ولكن لم يسبق تدريبه على قيادتها ، ولم يسبق له قيادتها . وبالتمعن في هذه التعريفات ، فإن المنظمة ستوظف شخصاً ماهراً إذا كان الأشخاص المهرة متوافرون . وإذا لم يتوافر الأشخاص المهرة ، فإنها ستوظف الشخص العارف ، مع إدراك أن هناك حاجة إلى

مساعدة هذا الشخص أكثر من الشخص الماهر ليكون ناجحاً في أداء العمل . وأخيراً فإن المنظمة لن توظف الشخص القادر إلا في حالة عدم توافر الشخص الماهر أو الشخص العارف . (١١)

وتحديد الحد الأدنى لمستوي المهارة المطلوب لعمل معين يجب أن يكون قائماً على متطلبات المهارة الدنيا لكل مهمة من المهام الأساسية التي يتكون منها العمل . ويمكن تحقيق ذلك بسهولة نسبية من خلال تصنيف المهارات المطلوبة ، وذلك بتقسيمها إلى عدد من الفئات ، مثل : المهارات العامة ، المهارات الجسمية ، مهارات العلاقات الشخصية ، مهارات التخطيط ، مهارات الرياضيات ، والمهارات اللغوية . ويمكن تقسيم هذه الفئات بالتالي إلى مهارات فرعية . فالمهارات الجسمية ، يمكن أن تشمل : مهارة التأزر بين اليدين ، مهارة الأصابع ، والقدرة على رفع أشياء ثقيلة . ومهارات الرياضيات يمكن تقسيمها إلى مهارات العد ، والجمع الطرح ، والضرب والقسمة ، والكسور والنسب ، والمتوسطات والتباين . ومستويات المهارة قد تكون متدرجة بطبيعتها . فمهارة إجراء عمليات الضرب ، تتضمن المهارات الأدنى مستوى ذات العلاقة بعمليات العد والجمع . من ناحية أخرى ، قد تكون مستويات المهارة غير متدرجة ، مثل فئة المهارات الجسمية . مثلاً ، فقد تتطلب إحدى المهام القدرة على السماع والتحدث ، ولكن قد لا تتطلب الاتساق بين العينين واليدين ، بينما قد تتطلب مهمة أخرى الاتساق بين العينين واليدين والقدرة على السماع ، ولكن ليس القدرة على الحديث .

ومن خلال توافر قائمة بالمهارات المصنفة ، فإنه يكون بالإمكان تحديد درجة المهارة المطلوبة لكل مهمة جوهرية في العمل . ويشكل مجموع الدرجات لكل المهارات المطلوبة للمهام الجوهرية التي يتكون منها عمل معين ، الحد الأدنى من المهارات المطلوبة للعمل . (١٢)

**سادساً - يجب أن يكون تحليل الوظائف مبنياً على سلوكيات ملموسة**

إن تحليل الوظائف المبني على سلوكيات العمل الملموسة ، وعلى منتجات العمل يمكن أن يوفر بيانات قيمة لإدارة الموارد البشرية . فالتركيز على العناصر الملموسة في العمل يؤدي

إلى تجنب الإغراق في جوانب غير ملموسة للوظيفة، مثل الخصائص الشخصية التي يصعب تعريفها وقياسها على وجه الدقة، ويؤدي إلى التركيز على الجوانب التي تستطيع المنظمة والفرد التحكم فيها؛ لأنه يكون بالإمكان فهمها وقياسها من قبل الطرفين.

### سابعاً - يجب أن يشكل التحليل الأساس لقرارات إدارة الموارد البشرية

يمكن الاستفادة من نظام تحليل الوظائف عندما تدعم البيانات الناتجة عنه نطاق واسع من أنشطة إدارة الموارد البشرية. لذا يجب تصميم نظام تحليل الوظائف بحيث تسهم البيانات الناتجة عنه في اتخاذ قرارات فاعلة فيما يتصل بإعادة تصميم الوظائف وتصنيفها، وتحديد هياكل الأجور والمكافآت، وفي تخطيط القوى العاملة، وفي الاستقطاب والتوظيف، وفي التدريب، وفي تقييم الأداء الوظيفي، وغيرها من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

### الخطوات الأساسية لعملية تحليل الوظائف

تستوجب عملية التحليل دقة متناهية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. لذا فمن الضروري الاهتمام بإعداد عملية التحليل والتخطيط لها بشكل سليم، وفقاً لخطوات مدروسة، حتى تكون البيانات الناتجة عنها دقيقة وموثوق بها. وحتى يمكن الاستفادة منها في تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة. وليست هناك طريقة واحدة يمكن تبنيها بحذافيرها لتحليل الوظائف، ولكن، بوجه عام، يمكن أن تتبع عملية تحليل الوظائف الخطوات التالية:

١. تحديد الغرض من التحليل الوظيفي.
٢. تحديد نطاق التحليل.
٣. تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن عملية التحليل.
٤. اختيار عينة من الوظائف الممثلة لتحليلها.
٥. دراسة المعلومات الخلفية عن الوظيفة.

- ٦ . تحديد أسلوب جمع المعلومات .
- ٧ . جمع المعلومات .
- ٨ . التحقق من المعلومات التي تم جمعها .
- ٩ . تحديد المهام الجوهرية للأعمال .
- ١٠ . إعداد نماذج الوصف والمواصفات الوظيفية .

### أولاً - تحديد الغرض من التحليل الوظيفي

تستخدم البيانات التي يتم تجميعها في عملية تحليل الوظائف لأغراض متعددة، لذا فمن المهم في البداية معرفة كيف سيتم استخدام هذا البيانات، حيث إن تحديد الغرض الذي من أجله ستستخدم بيانات التحليل سيؤثر، ليس على البيانات المجمعّة فحسب، ولكن على طريقة تجميعها وحفظها أيضاً.

### ثانياً - تحديد نطاق التحليل

يجب أن يتم تحديد نطاق تحليل الوظائف، وذلك بتحديد الوظائف التي سيشملها التحليل. ففي بعض الأحيان يكون نطاق التحليل واسعاً ليشمل جميع الأجهزة الإدارية في الدولة، وفي أحياناً أخرى يكون جزئياً ليقصر على مجموعة وظيفية معينة.

### ثالثاً - تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن عملية التحليل

يجب تحديد جهة معينة تتولى تخطيط وتنفيذ ومتابعة عملية التحليل بكافة مراحلها. وليس هناك أسلوب واحد لتحديد الجهة التي تسند إليها مهمة التحليل الوظيفي. فأحياناً توكل المهمة إلى مكاتب استشارية خارجية لتتولى العملية بكافة مراحلها. وأحياناً يتم إسناد المهمة إلى إدارة الموارد البشرية أو إدارة التطوير الإداري، أو إلى وحدة جديدة يتم تشكيلها لهذا الغرض، مع الاستعانة بجهات خارجية، وفي أحيان أخرى تتم العملية عن طريق جهة مركزية، مثل وزارة الخدمة المدنية.

وتتولى الجهة التي أوكلت إليها مهمة التحليل التخطيط المناسب للعملية، وذلك بالتعاون والتنسيق مع الوحدات الإدارية المختلفة. وفي هذا السياق يجب أن تقوم هذه الجهة بعدد من المهام الأولية. ففي البداية ينبغي أن تقوم بتقويم الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لعملية التحليل. فعملية التحليل مكلفة وتتطلب توافر خبرات وكفاءات وكوادر متخصصة للقيام بها، لكي تحقق المردودات الإيجابية المرجوة.

وتتولى الجهة المكلفة بالتحليل بوضع برنامج العمل التنفيذي للتحليل، وتحديد الوسائل المناسبة لجمع المعلومات، وطرق تنفيذها، وتصميم النماذج المناسبة لذلك، وإعداد الجدول الزمني لمختلف مراحل عملية التحليل. كما تتولى تحديد الأفراد، وفرق العمل المطلوبة داخل المنظمة وخارجها لتنفيذ عملية التحليل. وفي هذا الصدد يجب أن تتوافر للأشخاص الذين يتولون عملية التحليل المعرفة بمبادئ التنظيم والإدارة، وأساليب جمع المعلومات، واستخدام الأدوات الإحصائية، والقدرة على الاتصال بالموظفين في كل المستويات. وفي كثير من الأحيان يكون من الضروري تصميم برنامج لتدريب هؤلاء الأشخاص.

وقبل الشروع في عملية التحليل، يكون لزاماً على الجهة التي تتولى عملية التحليل العمل على تهيئة الموظفين للعملية، وتوضيحها لهم وشرح أهدافها وأبعادها، وإشعارهم بأهميتها، ودورهم فيها، والعمل على كسب تأييدهم وتجاوبهم، والحد من أي مقاومة محتملة للتغيير من قبلهم، بإزالة أية شكوك لديهم عن تأثيرها السلبي عليهم. وفي هذا السياق يجب أن يفهم المديرين والموظفون ذوي العلاقة عملية تحليل الوظائف والمنطق الذي تقوم عليه، وكيف سيتم استخدام البيانات الناتجة عن عملية التحليل، وأن تتوافر لديهم الثقة في أن البيانات الناتجة عن التحليل سوف تمثل العمل الفعلي للوظائف. ذلك أن جهل الموظفين بالهدف الحقيقي لعملية التحليل وأهميتها، قد يجعلهم يعتقدون أن الإدارة تسعى إلى حرمانهم من حقوق معينة، أو فرض التزامات جديدة عليهم، الأمر الذي قد يدفعهم إلى تقديم بيانات خاطئة وغير دقيقة، ومن ثم قد يؤدي إلى فشل العملية برمتها.

#### رابعاً - اختيار عينة من الوظائف الممثلة لتحليلها

عندما يكون هناك العديد من الوظائف المتشابهة المطلوب تحليلها، فليس من الضروري جمع معلومات عنها جميعاً، بل يمكن اختيار عينة ممثلة من هذه الوظائف لجمع المعلومات عنها.

#### خامساً - دراسة المعلومات المتاحة عن الوظيفة

في العادة تكون هناك الكثير من المعلومات المتاحة عن كل وظيفة، يمكن الاستعانة بها لتسهيل عملية التحليل وتوفير الكثير من الوقت والجهد المبذول فيه. لذا يجب على القائمين بعملية التحليل تحديد ودراسة المعلومات المتاحة عن الوظائف المراد تحليلها، مثل: الخرائط التنظيمية، وخرائط سير العمل، والأدلة التنظيمية، والتقارير الدورية، وميزانيات الوظائف، وقوائم الأجور، والقوانين واللوائح والتعليمات والقرارات التي تحكم العمل، وغيرها من المعلومات المتاحة عن الوظائف. فمن خلال دراسة هذه الوسائل يمكن معرفة موقع الوظائف في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بعضها ببعض، ومعرفة خطوط السلطة الحالية، ومعرفة اختصاصات الوحدات الإدارية، وتحديد الإدارات التنفيذية والاستشارية والعلاقة بينها، ومعرفة مستوى الوظائف، ومستوى صعوبة مسؤولياتها بالنسبة إلى غيرها من الوظائف، وغيرها من المعلومات المفيدة التي توفر الأساس السليم لتخطيط عملية التحليل وتنفيذها وتوفير الكثير من الوقت والجهد للقائمين بالتحليل.

#### سادساً - تحديد أسلوب جمع المعلومات

هناك عدد من الأساليب المتاحة لجمع المعلومات عن الوظائف. ومن المهم تحديد الأسلوب المناسب لجمع البيانات عن الوظائف، فقد أثبتت التجارب أن استخدام وسائل مختلفة لجمع المعلومات عن الوظائف يؤدي إلى نتائج مختلفة. (١٣)

#### سابعاً - جمع المعلومات

تعد مرحلة جمع المعلومات والبيانات عن الوظائف من أهم مراحل عملية تحليل

الوظائف . ويتوقف نجاح العمليات الأخرى التالية لتحليل الوظائف من تقييم وتصنيف للوظائف على دقة المعلومات التي يتم تجميعها هذه المرحلة . فالبيانات والحقائق عن الوظائف الناتجة عن هذه المرحلة ضرورية لتحديد القيمة النسبية للوظائف وفي تحديد مستوياتها الوظيفي ، وبالتالي في رسم هيكل عادل للأجور . كما أن المعلومات التي تجمع في هذه المرحلة تشكل حجر الأساس في عملية تصنيف الوظائف . بل إن البيانات التي يتم تجميعها في هذه المرحلة ، تعد أساسية لكافة أنشطة إدارة الموارد البشرية . لذا فيجب الاهتمام بهذه المرحلة ، حتى تكون المعلومات التي يتم جمعها دقيقة وصادقة ، ولها معنى .<sup>(١٤)</sup> وتحليل الوظائف الذي ينتج بيانات غير دقيقة يكون محدود القيمة والفائدة ، ويؤثر في نوعية قرارات إدارة الموارد البشرية ، ويترك أثراً ضاراً للمنظمة ككل .

وينبغي التنويه إلى أنه يجب الاستفادة من الإمكانيات التي يوفرها الحاسب الآلي في جمع البيانات عن الوظائف وتحليلها . فمع التطورات التي حدثت في مجال الحاسب الآلي ، فإن الكثير من الأعمال المضمنة المتعلقة بتحليل الوظائف أصبحت أكثر سهولة وتنظيماً .

### مصادر البيانات والمعلومات

المصدر الأساس للبيانات والمعلومات لتحليل الوظائف هو شاغل الوظيفة نفسه ورئيسه المباشر . ويتم جمع المعلومات عن الوظائف من شاغليها ، على افتراض أن القائمين بالوظائف هم أكثر الناس إلماماً ودراية بواجباتها ومسؤولياتها . كما أن الرئيس المباشر مصدر هاماً للبيانات والمعلومات بوصفه المشرف على الموظف ، وهو الذي يكلفه بالإعمال ، وهو المسؤول عن تحقيق أهداف الوظيفة .

وعندما تكون الوظائف المطلوب جمع المعلومات عنها حديثة النشأة ، فإنها تتطلب نوعاً من التقدير الشخصي في تحديد واجباتها ومسؤولياتها ، حيث ليس هناك شاغل لها يمكن الحصول منه على بيانات عنها ، ولا يوجد أساس سابق يمكن الاسترشاد به لتحديد واجباتها

ومسؤولياتها. ويتم جمع المعلومات عن الوظائف المستحدثة من خلال الاستعانة بمختصين لديهم خبرة ودراية كافية في المجال أو الحقل الذي تنتمي إليه الوظيفة، وبالمدير المشرف عليها والاعتماد على خبراتهم في هذا المجال. وإذا كانت الوظيفة موضع التحليل شاغرة لسبب أو لآخر، فإن الرئيس المباشرة يتولى توفير المعلومات المطلوبة عنها.

### طرق جمع معلومات تحليل الوظائف

تعتمد البيانات والمعلومات التي ينبغي تجميعها لتحليل الوظائف، والوسائل المستخدمة لتجميعها على الهدف من التحليل. وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لجمع المعلومات عن الوظائف بغرض تحليلها، ويتوقف تحديد الأسلوب المناسب على نوع الوظيفة، وعلى الإمكانيات المتاحة، والغرض من التحليل. ويمكن استخدام هذه الأساليب بشكل منفرد أو الجمع بين أكثر من أسلوب منها. إلا أنه في الغالب يتم الجمع بين أكثر من أسلوب للحصول على المعلومات. وتشمل الطرق الأساسية لجمع المعلومات: الاستبانة (الاستقصاء)، المقابلات الشخصية، الملاحظة، ومذكرات العمل.

#### ١.١ الاستبانة

عند جمع المعلومات عن طريق الاستبانة يجيب الموظفون عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة المتعلقة بواجبات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلونها. وعملية إعداد الاستبانات ليست سهلة، بل تتطلب وقتاً طويلاً، ومراجعة وتمحيصاً لكي تكون أداة صادقة وموثوقاً بها للحصول على معلومات دقيقة عن الوظيفة. لذا يجب الاهتمام بإعدادها، حتى تحقق النتائج المرجوة منها.

وعند تصميم الاستبانة ينبغي في بادئ الأمر تقرير مدى تنظيمها، وتحديد نوعية الأسئلة التي ستشتمل عليها. فبعض الاستبانات تكون منتظمة جداً وتقتصر على الأسئلة المغلقة، بحيث تتضمن الاستبانة عدداً من البدائل يختار منها المستجيب البدائل التي تنطبق على عمله. وفي أحيان أخرى تكون أسئلة الاستبانة مفتوحة، مثل أن يسأل الموظف: " صف

- المهام التي تؤديها في عملك " . وفي أحيان أخرى تجمع الاستبانة بين النوعين من الأسئلة .
- وفي كل الأحوال يجب أن تكون أسئلة الاستبانة شاملة ومتراصة ، ومرتبطة ترتيباً منطقياً ، ومتدرجة من حيث الصعوبة ، ومصاغة بلغة واضحة ومفهومة . كذلك يجب أن ترفق بتعليمات واضحة تبين الهدف منها ، وإرشادات تبين كيفية تعبئتها . كما أن من الأهمية بمكان التحقق من صدقها وثباتها ، باتباع الإجراءات المتعارف عليها في هذا المجال .
- وليست هناك طريقة واحدة لتصميم الاستبانة . ولكن بصورة عامة ، فإن المعلومات التي يمكن جمعها من خلال الاستبانة تشتمل في العادة على ما يلي :
- اسم الوظيفة والوحدة الإدارية التابعة لها .
  - الغرض الأساس من الوظيفة .
  - وصف للمهام التي تؤدي ، مع تحديد المهام التي تؤدي بانتظام والمهام الدورية التي تؤدي موسمياً والمهام العارضة ، ومدى تكرار أداء كل مهمة ، والنسبة التقريبية للوقت المستغرق لأداء كل مهمة .
  - نطاق الإشراف للوظيفة .
  - نوعية الإشراف الذي تباشره الوظيفة والسلطات الممنوحة لشاغلها .
  - طبيعة ودرجة الإشراف الذي تخضع له الوظيفة .
  - الاتصالات التي يجريها شاغل الوظيفة مع الآخرين داخل العمل وخارجه ، مع بيان الغرض من هذه الاتصالات ، ومدى تكرارها .
  - الأدوات المستخدمة في أداء العمل .
  - ظروف العمل المادية ومخاطره .
  - المتطلبات الجسمية للعمل .
- وفي بعض الأحيان يلزم إعداد أكثر من نموذج للاستبانات ، بحيث يناسب كل نموذج

مجموعة معينة من الوظائف . وفي أحيان أخرى يتم إعداد نموذج واحد للوظائف جميعها . ولكن في كل الأحوال يتطلب تطوير الاستبانة معرفة كاملة بالأعمال موضع التحليل . وفي هذا الصدد يمكن الاستعانة ببعض النماذج الجاهزة المتاحة ، التي تسمى " مستودعات المهام " (task inventories) . ومستودعات المهام هي عبارة عن شكل منظم لاستبانة التحليل الوظيفي ، تتألف من قائمة تشتمل على كل المهام التي قد يؤديها في العادة شاغلو الوظائف في حقل مهني معين . وتعرض القائمة على شاغل الوظيفة لتحديد المهام الفعلية التي تؤديها الوظيفة موضع التحليل ، حيث يقوم شاغل الوظيفة بالإشارة إلى ما إذا كان يؤدي كل مهمة من المهام التي تحتوي عليها القائمة أو لا يؤديها . بالإضافة إلى ذلك ، يطلب من المستجيب تحديد مدى جوهرية كل مهمة بالنسبة للوظيفة ، وذلك من خلال تحديد مدى تكرار أدائها ، والوقت المستغرق لأدائها ، ومدى ارتباطها بالعمل ، وما إلى ذلك من العوامل التي يمكن على أساسها تحديد أن المهمة تعد جزءاً أساسياً من عمل الوظيفة .

وفي العادة يتم تحديد الوقت المستغرق لأداء كل مهمة باستخدام مقياس يحدد الوقت النسبي المستغرق لأداء كل مهمة بالنسبة إلى مهام الوظيفة الأخرى . ويمكن تصميم السؤال المتعلق بمقياس الوقت النسبي المستغرق ، على سبيل المثال ، كالتالي :

**مقارنة بالمهام الأخرى في وظيفتك، الرجاء تقدير الوقت المستغرق**

**لأداء كل مهمة من مهام عملك كالتالي:**

- ١ . أقل من المعدل بكثير
- ٢ . أقل من المعدل
- ٣ . أقل من المعدل بقليل
- ٤ . في حدود المعدل
- ٥ . أكثر من المعدل بقليل
- ٦ . فوق المعدل
- ٧ . أعلى من المعدل بكثير

كما يمكن تصميم مقياس مدى جوهرية مهام العمل ، بتخصيص درجة معينة لكل مهمة (تتراوح بين صفر وسبعة) بحيث كلما زادت الدرجة التي يحددها الموظف للمهمة ، فإنها تكون جزءاً أساساً من الوظيفة ، والعكس صحيح ، وذلك على النحو التالي :

صفر . بالتأكيد ليس جزءاً من الوظيفة
١ .
٢ .
٣ .
٤ . جزء أساس من الوظيفة
٥ .
٦ .
٧ . من أكثر أجزاء الوظيفة أهمية

وبالرغم من الاستخدام الواسع لأسلوب مستودعات المهام ، إلا أن المنظمات في الغالب لا تتحقق من مدى صدق الاستجابات التي يتم الحصول عليها من الموظفين باستخدام هذه الأدوات .<sup>(١٥)</sup> وإحدى الطرق التي يمكن استخدامها للتحقق من صدق الاستجابات ، هي "مقاييس الكذب" التي تستخدم لتحديد الإجابات الكاذبة أو غير الصادقة .<sup>(١٦)</sup> ويتم تصميم هذه المقاييس بأن تحتوي الاستبانة على مهام ليست من واجبات الموظف ، مثل أن تحتوي مهام السكرتير على مهمة "إعداد مشروع ميزانية القسم" . كما ينبغي عرض الاستبانة على الرئيس المباشر بعد تعبئتها من قبل الموظف ، لمراجعة البيانات الواردة فيها ، وتمحيص مدى دقتها وتماها ، وإبداء ملاحظاته عليها . كذلك يطلب من رؤساء الأقسام التصديق على صحة هذه المعلومات .

## مزايا الاستبانات وعيوبها

تتميز الاستبانات بأنها طريقة سريعة واقتصادية للحصول على كمية كبيرة من المعلومات من عدد كبير من الموظفين يوجدون في مواقع مختلفة. ولكن، من ناحية أخرى، فإن عملية تطوير الاستبانات وامتحانها والتحقق من صدقها وثباتها مكلفة من حيث الوقت والجهد. كما أن البيانات التي يتم جمعها من خلالها قد تكتنفها المبالغة، الأمر الذي من شأنه أن يجعلها مضللة ولا تعطي دلالة حقيقة عن الواجبات والمهام الفعلية للوظائف. فقد يعتمد بعض العاملين، إلى إعطاء إجابات لا تعبر بدقة عن واجبات الوظيفة ومسؤولياتها. وفي الوقت نفسه فقد تتسم إجابات بعضهم بالإيجاز أو الغموض وعدم الوضوح، بسبب ضعف مقدرتهم اللغوية، أو بسبب السرعة في الإجابة، أو عدم المبالاة من جانبهم. كما أن صعوبة وضع نموذج واحد يفهمه جميع العاملين في المنظمة تشكل عيباً آخر.<sup>(١٧)</sup> من أجل ذلك، من المحبذ أن تتبع عملية الاستقصاء بمقابلات شخصية لتوضيح المعلومات والتأكد من استكمال الإجابات.

وفيما يلي مثالاً لنموذج الاستبانة التي تستخدم في جمع المعلومات عن الوظائف:

### نموذج استبانة للمعلومات عن الوظائف

#### تعليمات عامة:

تهدف الاستبانة التي بين يديك إلى الحصول على معلومات عن وظيفتك الحالية، فهي لا تهدف إلى قياس أدائك في العمل، وإنما هي وسيلة للمساعدة في تحليل وظيفتك ووصفها. وتتكون الاستبانة من أحد عشر جزءاً:

**الجزء الأول:** يتعلق بمعلومات عامة عن الوظيفة.

**الجزء الثاني:** يتعلق بملخص عام يوضح الهدف الأساسي لوظيفتك.

**الجزء الثالث:** يتعلق بالواجبات التي تؤديها في عملك.

الجزء الرابع: يتعلق بالإشراف الذي تخضع له وظيفتك، أو الذي تمارسه على الوظائف الأخرى.

الجزء الخامس: يتعلق بالاتصالات التي تجريها في عملك.

الجزء السادس: يتعلق بالأدوات والأجهزة التي تستخدمها في عملك.

الجزء السابع: يتعلق بظروف عملك ومخاطره.

الجزء الثامن: يتعلق بالمتطلبات الجسمية للعمل.

الجزء التاسع: يتعلق بأية ملاحظات إضافية لديك حول وظيفتك.

الجزء العاشر: يتعلق بملاحظات رئيسك المباشر حول إجاباتك.

الجزء الحادي عشر: يتعلق بملاحظات الرئيس الأعلى لرئيسك المباشر حول البيانات الواردة في الاستبانة.

الرجاء ملاحظة أن الاستبانة تغطي نطاقاً عريضاً من الوظائف، لذا فإن بعض الأسئلة قد لا تنطبق على وظيفتك. كذلك الرجاء التنبه أنه ليس من المهم إذا كنت تؤدي العديد من المهام أو عدد محدود منها، بل المهم أن تجيب على جميع الأسئلة بدقة.

الرجاء اتباع التعليمات المحددة في بداية كل جزء من أجزاء الاستبانة. اقرأ الجزء كاملاً قبل محاولة الإجابة على أسئلته، حتى تتمكن من الإجابة بدقة قدر الإمكان.

بعد الانتهاء من تعبئة الاستبانة الرجاء إعادتها إلى رئيسك المباشر في خلال أسبوع. وللتأكد من أن المعلومات التي تحتويها الاستبانة عن وظيفتك دقيقة فستقوم بمراجعتها مع رئيسك المباشر.

مع الشكر الجزيل للمشاركة في الدراسة.



ثالثاً - واجبات الوظيفة:

فيما يلي حدد بإيجاز الواجبات التي تؤديها في عملك . حدد الواجبات الدائمة التي تؤدي بانتظام أولاً، ثم الواجبات الموسمية، وأخيراً الواجبات العارضة، مع تحديد الزمن التقديري الذي يستلزمه إنجاز كل واجب، بالنسبة إلى الواجبات الأخرى .

الواجبات:	الزمن
١ . الواجبات الدائمة:	المستغرق
(المهام التي تؤديها بشكل منتظم ومستمر)	
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____

الواجبات الموسمية:	الزمن
٢ . الواجبات الموسمية:	المستغرق
(المهام التي تؤديها أسبوعياً، شهرياً، سنوياً، . . . الخ)	
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____
_____	% _____

## ٢. الواجبات العارضة:

الزمن	المهام التي قد تسند إليك من حين لآخر
المستغرق	
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____

## رابعاً - الإشراف:

## ١. الإشراف الذي تخضع له وظيفتك:

(أ) نوع الإشراف الذي تخضع له من قبل رئيسك المباشر (كيف يتم تكليفك بالأعمال؟)

\_\_\_\_\_ تسند إلي الأعمال بتعليمات مفصلة .

\_\_\_\_\_ يحدد الرئيس التعليمات للأعمال الصعبة أو الجوانب غير المعتادة للعمل فقط .

\_\_\_\_\_ يقترح الرئيس الإجراءات التي ينبغي اتباعها في الأداء فقط .

\_\_\_\_\_ يحدد الرئيس الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية فقط .

(ب) ما مدى مسئوليتك عن إنجاز العمل (درجة الاستقلالية التي تتمتع بها في اتخاذ القرارات في عملك):

\_\_\_\_\_ أؤدي العمل وفقاً للتعليمات بالضبط .

\_\_\_\_\_ أرجع إلى الرئيس فقط في الحالات التي لا تشملها التعليمات .

\_\_\_\_\_ أؤدي كل العمل باستقلالية، في ضوء السياسات المحددة والممارسات المتعارف عليها .

(ج) ما طبيعة المراجعة التي تخضع لها أعمال وظيفتك:

- مراجعة مباشرة وتفصيلية للأعمال .
- مراجعة عامة وإجمالية لنتائج الأعمال .
- مراجعة سريعة للتأكد من دقة الإنجاز والالتزام بالخطوط العريضة .

(د) حدد المراجع التي يجب أن ترجع إليها في العمل (مثل: الأدلة التنظيمية، اللوائح التنظيمية، الإجراءات، السياسات،... إلخ).

---



---



---



---

(هـ) ما مقدار الحكم الشخصي الذي تمارسه في استخدام المراجع السابقة:

- الالتزام التام بالرجوع إلى مراجع محددة ومفصلة للعمل ، ولا يمكن الحياد عنها .
- استخدم تقديري الشخصي في استخدام المراجع وتفسيرها وتطبيقها .

٢. الإشراف الذي تمارسه وظيفتك:

( أ ) نطاق الإشراف الذي تمارسه:

إذا كنت تشرف على وحدة تنظيمية اذكر أسماء الوظائف في وحدتك وعدد موظفيها .

---



---



---

إذا كنت تشرف على عدد من الوحدات التنظيمية، اذكر اسماءها وعدد العاملين في كل

منها .

---



---



---

## (ب) المسؤوليات والسلطات الإشرافية:

- فيما يلي قائمة بعدد من المسؤوليات والسلطات الإشرافية . أشرف في الخانة المناسبة إلى درجة مسئوليتك وسلطتك بالنسبة إلى كل مسؤولية ، وذلك باستخدام التعريفات التالية :
- ١ . أملك سلطة التصرف بعد موافقة رئيسي المباشر .
  - ٢ . لدي سلطة التوصية والتنفيذ بعد تلقي الموافقة .
  - ٣ . لدي سلطة للتصرف دون موافقة مسبقة ، ولكن يجب إشعار الرئيس بعد اتخاذ الإجراء .
  - ٤ . لدي سلطة كاملة للتصرف دون الرجوع إلى الرئيس قبل الإجراء أو بعده .
  - ٥ - لا ينطبق على الوظيفة .

التخطيط:

- \_\_\_\_\_ وضع الخطط والبرامج البعيدة المدى للعمل .
- \_\_\_\_\_ تخطيط استخدام الأدوات والمواد والموارد .
- \_\_\_\_\_ تخطيط جدول العمل اليومي .
- \_\_\_\_\_ مشروع الميزانية السنوية .

التوجيه:

- \_\_\_\_\_ تكليف الموظفين بالإعمال .
- \_\_\_\_\_ إصدار التعليمات وتوجيه الموظفين في إنجاز أعمالهم .
- \_\_\_\_\_ تنسيق الأعمال .
- \_\_\_\_\_ متابعة تنفيذ خطط وبرامج العمل ، وتحديد الانحرافات ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- \_\_\_\_\_ مراجعة الأعمال المنتهية .

الإدارة :

- \_\_\_\_\_ تحديد معايير الأداء .
- \_\_\_\_\_ تطوير الإجراءات الداخلية .
- \_\_\_\_\_ تحديد الاحتياجات التدريبية .
- \_\_\_\_\_ وضع برامج الإجازة السنوية .
- \_\_\_\_\_ تقويم الأداء الوظيفي .
- \_\_\_\_\_ التأديب .
- \_\_\_\_\_ المكافآت .
- \_\_\_\_\_ التعيين .
- \_\_\_\_\_ الترقية .

خامساً - الاتصالات مع الآخرين:

حدد طبيعة الاتصالات التي تجريها في عملك ، والغرض منها ، ومدى تكرارها

(يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، سنويًا)، وكيفية إجرائها (هاتفياً، شخصياً، أو كتابياً).

الوسيلة	التكرار	الغرض	
_____	_____	_____	_____ الموظفون في إدارتك
_____	_____	_____	_____ الموظفون من إدارات أخرى
_____	_____	_____	_____ رؤساء الإدارات
_____	_____	_____	_____ الجمهور
_____	_____	_____	_____ الزوار
_____	_____	_____	_____ مسؤولون من جهات خارجية
_____	_____	_____	_____ آخرون

سادساً - الأجهزة والأدوات المستخدمة في العمل:

حدد الأجهزة والأدوات التي تستخدمها لأداء عملك:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

سابعاً - ظروف العمل ومخاطره:

١. حدد الظروف التي تؤدي فيها العمل من حيث العوامل التالية:

سيئة	عادية	جيدة	
_____	_____	_____	الإضاءة
_____	_____	_____	الحرارة
_____	_____	_____	البرودة
_____	_____	_____	الرطوبة
_____	_____	_____	التهوية
_____	_____	_____	الغبار
_____	_____	_____	الإزعاج
_____	_____	_____	الروائح
_____	_____	_____	العمل في الخارج

٢. ما مدى احتمال تعرضك للمخاطر التالية نتيجة لعملك؟

متوسط	عال	لا يوجد	
_____	_____	_____	كسور ورضوض
_____	_____	_____	جروح
_____	_____	_____	حروق
_____	_____	_____	إضرار بالبصر
_____	_____	_____	إضرار بالسمع
_____	_____	_____	السقوط من أماكن مرتفعة
_____	_____	_____	كيماويات سامة
_____	_____	_____	التعرض لتيار كهربائي
_____	_____	_____	العمل مع متفجرات
_____	_____	_____	الإشعاعات
_____	_____	_____	أمراض رئوية
_____	_____	_____	أمراض جلدية
_____	_____	_____	حساسية
_____	_____	_____	صداع
_____	_____	_____	أمراض القلب
_____	_____	_____	عدوى

ثامناً - المتطلبات الجسمية للوظيفة:

حدد المتطلبات الجسمية التي يستلزمها العمل وشدتها:

عالي	متوسط	عادي	لا يوجد	
_____	_____	_____	_____	الجلوس
_____	_____	_____	_____	الوقوف
_____	_____	_____	_____	المشي
_____	_____	_____	_____	الصعود
_____	_____	_____	_____	رفع أشياء خفيفة
_____	_____	_____	_____	رفع أشياء ثقيلة
_____	_____	_____	_____	الانحناء
_____	_____	_____	_____	الدفع
_____	_____	_____	_____	السحب
_____	_____	_____	_____	تحريك الأشياء



حادى عشر - ملاحظات مدير الإدارة المختص:  
هل لديك ملاحظات على البيانات الواردة في الاستبانة؟

---



---



---



---



---



---



---

الاسم: \_\_\_\_\_

الوظيفة: \_\_\_\_\_

## ٢ . المقابلات الشخصية

تعد المقابلات الشخصية من أكثر الوسائل استخداماً لجمع المعلومات عن الوظائف بغرض تحليلها . وفي بعض الأحيان تستخدم المقابلات كوسيلة أولية لتكوين فكرة مبدئية عن الوظائف ، ولتطوير قائمة بمهام الوظائف (مستودع المهام) . وفي أحيان أخرى تستخدم مع الاستبانة كوسيلة متممة لجمع المعلومات .

### أنواع المقابلات الشخصية

بصفة عامة ، يمكن تقسيم المقابلات الشخصية المستخدمة لأغراض التحليل الوظيفي إلى ثلاثة أنواع رئيسية :

- ١ . مقابلات فردية مع عدد من الموظفين ، كل على حده .
  - ٢ . مقابلات مع الرؤساء المباشرين للوظائف المراد تحليلها .
  - ٣ . مقابلات جماعية مع مجموعة من الموظفين يعملون في الوظيفة نفسها .
- ويتم استخدام المقابلات الجماعية للموظفين كوسيلة سريعة واقتصادية للحصول على

المعلومات عندما تكون هناك مجموعة كبيرة من الموظفين يؤدون أعمالاً متشابهة أو متطابقة . ويمكن للرئيس المباشر حضور الجلسات التي تتم فيها مقابلة المجموعة . وفي أحيان أخرى تتم مقابلة الرئيس المباشر على حده للحصول على وجهة نظره عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة .

وأياً كان نوع المقابلة المستخدمة ، فمن المهم أن يكون الشخص الذي تتم مقابلته متفهماً بشكل واضح لأهداف المقابلة ، حيث إنه كثيراً ما يساء فهم الغرض من هذه المقابلات والاعتقاد أنها لغرض تقييم الأداء الوظيفي . ويجب أن يكون الاهتمام الرئيس في المقابلة بتوفير أكبر قدر من المعلومات عن الوظيفة بدقة . وعلى المحلل أو من يجري المقابلة أن يطلب من شاغل الوظيفة الحديث عن طبيعة عمله والغرض منه ، والمشكلات التي تحدث في العمل ، والأدوات المستخدمة فيه ، والظروف التي يؤدي فيها ، وأية تغييرات طرأت مؤخراً في عمله ، مثل إضافة أدوات جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل . وينبغي إتاحة الوقت الكافي للموظفين للتحدث عن عملهم . وإذا لم يفهم المقابل إجابات الموظف ، فمن المهم أن يطلب منه التوضيح . فهناك مصطلحات خاصة بأعمال معينة قد تحدث لبساً في فهمها ، لذا فمن المهم لمن يجري المقابلة التأكد من فهم المصطلحات التي يستخدمها الموظف .

وبعد إكمال المقابلة ، يجب تمحيص البيانات التي تم جمعها ومراجعتها مع الرئيس المباشر والموظف نفسه . وعلى الإدارة مراجعة البيانات التي أعطيت في المقابلات الشخصية مع الموظفين ، والتأكد من أن البيانات تعكس العمل الذي يقوم به الموظف .

### مزايا المقابلات الشخصية وعيوبها

لأسلوب المقابلات الشخصية كواحد من أساليب تجميع المعلومات عن الوظائف لتحليلها عدد من المزايا والعيوب ، شأنها في ذلك شأن الوسائل الأخرى المستخدمة لهذا الغرض . فمن ناحية ، فإن المقابلات الشخصية من أكثر الوسائل المستخدمة للحصول على معلومات دقيقة ومتكاملة عن الوظائف ، واستعمالها الواسع يعكس مزاياها العديدة . فالاتصال الشخصي المباشر مع الموظفين يوفر الفرصة للمحللين لتوضيح أهداف التحليل

الوظيفي، ويساعدهم على اكتساب تفهم الموظفين وتعاونهم وتجاربهم مع عملية التحليل. كما أن المقابلة تتيح الفرصة للموظف الذي تتم مقابلته توصيل المعلومات بدقة ووضوح، والتعبير عن الإحباطات التي يشعر بها في الوظيفة، وبيان وجهات نظر قد لا تتاح للإدارة الاطلاع عليها عن طريق الوسائل الأخرى. كما توفر المقابلات الشخصية مع الموظفين الفرصة لمعرفة النشاطات والسلوكيات التي يتم أداؤها فعلاً، والتي قد لا تكون بارزة. ففي بعض الأحيان يكون هناك عدد من الأنشطة الهامة التي لا تتم بصورة دائمة أو متكررة، أو قد تكون هناك اتصالات غير رسمية لا تظهر في الخريطة الرسمية للمنظمة. ويمكن كشف مثل هذه الأنشطة والاتصالات عن طريق المقابلة الشخصية، خصوصاً إذا تم إجراؤها عن طريق أشخاص مدربين.

ولكن، من جهة أخرى، فإن استخدام المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع المعلومات عن الوظائف يثير عدداً من المشكلات. ومن أهم تلك المشكلات احتمال عدم دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها، سواء بسبب التحريف المتعمد، أو غير المتعمد الناتج عن سوء الفهم غير المقصود. إلى جانب أن كثيراً من الموظفين ينظرون إلى التحليل الوظيفي على أنه تقويم للأداء يؤثر في المزايا التي يحصلون عليها، لذلك فإنهم يجنحون إلى المبالغة في بعض المسؤوليات وتقليل الشأن من في البعض الآخر. علاوة على أن هذه الوسيلة مكلفة نسبياً، وتتطلب وقتاً كبيراً، لا سيما عندما يكون من المطلوب تحليل عدد كبير من الوظائف.

#### بعض إرشادات إجراء المقابلات الشخصية

لكي تحقق المقابلات الشخصية الغرض المرجو منها، ينبغي عند إجرائها الأخذ في الحسبان عدد من العوامل، من أهمها ما يلي:

1. ينبغي أن يتعاون محلل الوظائف مع المشرف لتحديد أنسب الموظفين لمقابلتهم، ممن تتوافر لديهم أكبر قدر من المعرفة عن الوظيفة، ويتسمون بالموضوعية في وصف واجباتهم ومسؤولياتهم.

- ٢ . ينبغي لمن يتولى إجراء المقابلة الحرص على توفير جو من الثقة والمناخ الإيجابي للمقابلة، من خلال السعي إلى اكتساب تعاون الشخص الذي تتم مقابلته، ومحاولة معرفة اسمه، والتحدث معه بلغة مفهومة وسهلة، وبيان الهدف من المقابلة بصورة مختصرة، وتوضيح كيف تم اختياره للمقابلة.
- ٣ . يجب الإعداد للمقابلة، وذلك بدراسة المعلومات الخلفية عن الوظيفة، ومن ثم تحديد الجوانب الأساسية التي سيتم جمع المعلومات عنها، واتباع دليل منظم لطرح الأسئلة. وهذا يساعد على تحديد الأسئلة الحرجة مقدما، وعلى تغطية جميع الجوانب المطلوبة عن الوظيفة. ولكن ينبغي ألا يقيد المحلل نفسه بهذه الأسئلة فقط، فمن الضروري إعطاء العامل نوعاً من المرونة في إجابة الأسئلة، وتوفير عدد من الأسئلة المفتوحة، مثل: "هل هناك أي شيء لم يتم التطرق إليه؟"
- ٤ . يجذب إجراء المقابلة على شكل حوار. ويفضل البدء بالأسئلة العامة التي تقود إلى الأسئلة الأكثر تحديداً. ويجب صياغة الأسئلة بشكل يؤدي إلى الحصول على معلومات لها علاقة بوصف الوظيفة. وقد يكون من المفيد البدء بالطلب من الموظف أن يذكر الهدف الأساسي لوظيفته.
- ٥ . ينبغي احترام الموظف وإظهار الاهتمام بعمله. كما يجب على المقابل أن يلتزم بالموضوعية ويتجنب الجدل. كما ينبغي تجنب استخدام الأسئلة الإيحائية التي قد تثير اللبس للموظف وتجعله في موضع الدفاع. وإذا كان هناك بعض النقاط التي تثير الشك، فيمكن استيضاحها من رئيس الموظف فيما بعد.
- ٦ . إذا كان هناك بعض المهام الوظيفية التي لا تؤدي بطريقة منتظمة، فيجب الطلب من الموظف أن يضع قائمة بالواجبات مرتبة حسب الأهمية وعدد مرات تكرار أدائها. وهذا سوف يؤكد أنه لم يتم إغفال النشاطات الهامة التي تحدث بصورة غير متكررة.

وفيما يلي بعض الأمثلة للأسئلة التي يمكن استخدامها في المقابلات الشخصية.

### بعض الأسئلة النموذجية للمقابلات الشخصية

- ما الهدف الأساسي للوظيفة؟
- ما المهام الرئيسة للوظيفة على وجه التحديد؟
- ما الوقت الذي تستغرقه كل مهمة؟
- ما مدى تكرار كل مهمة؟
- ما أهمية كل نشاط للعمل؟
- ما نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة؟
- ما نوع التعليمات الصادرة لأداء الأعمال؟
- ما مسؤوليات شاغل الوظيفة الرئيسية في إنجاز العمل؟
- ما نوع المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة؟
- ما المراجع التي يستخدمها الموظف في عمله؟ وما مقدار الحكم الشخصي المطلوب في استخدام هذه المراجع؟
- ما نطاق الإشراف للوظيفة؟
- ما السلطة المخولة للموظف في تخطيط العمل، وتوجيه الموظفين، وإدارة الجوانب المختلفة للعمل؟
- ما طبيعة الاتصالات التي تجرى مع الأشخاص الآخرين داخل المنظمة وخارجها؟ وما الغرض منها، وما مدى تكرارها؟
- ما الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل؟
- ما الظروف التي يؤدي فيها العمل؟
- هل هناك أية مخاطر أو ظروف عمل غير عادية يتم التعرض لها؟
- ما المتطلبات الجسمية للعمل؟

## ٣. الملاحظة

في هذا الأسلوب تتم ملاحظة الموظفين بصورة مباشرة في أثناء أدائهم لمهام أعمالهم . ويقوم المحلل أو أحد معاونيه بتسجيل ملاحظاته عما يتم أداءه، وكيف يتم أداءه، وكم يستغرق من الوقت .

ومن الضروري التخطيط للملاحظة وفقاً لإطار معين يتم فيه تحديد الجوانب التي ينبغي ملاحظتها، وكيفية تسجيل المعلومات والحقائق حول كل جانب من الجوانب الأساسية والفرعية للعمل . ويتوقف نجاح أسلوب الملاحظة في جمع معلومات وحقائق الأعمال على شخصية القائم بالملاحظة وخبرته، فلا بد أن يكون على خبرة كبيرة بالعمل أو الوظيفة موضع الملاحظة أو مجال هذا العمل، أو على الأقل يكون لديه إلمام عام بالأسس والقواعد التي تحكم مجال العمل أو الوظيفة. (١٨)

وتوفر الملاحظة المباشرة الفرصة لمشاهدة العمل على الطبيعة وتفهم ظروف العمل . والملاحظة مفيدة على وجه الخصوص لدراسة الوقت والحركة، والأعمال الروتينية المتكررة، والأعمال التي تتطلب عمالاً شبه مهرة يقومون أساساً بأنشطة جسمية يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل: أعمال السعاة، وعمال النظافة، والميكانيكيين . إلا أن طريقة الملاحظة غير مناسبة عندما يتطلب العمل الكثير من النشاطات الذهنية غير الملموسة التي لا يمكن قياسها (مثل وظيفة مستشار قانوني، أو باحث، أو مدير إدارة)، أو إذا كان عمل الموظف يستدعي القيام بنشاطات موسمية تحدث فقط في مناسبات معينة . بالإضافة إلى أنه لا يمكن الاعتماد على طريقة الملاحظة لوحدتها لجمع المعلومات عن الوظائف، بل تستخدم كوسيلة مكمله للاستبانة أو المقابلة الشخصية .

## ٤. مذكرات العمل

في هذا الأسلوب يطلب من الموظف الاحتفاظ بمذكرة يسجل فيها المهام والأنشطة التي يؤديها في عمله يومياً، ويحدد الزمن الذي يقضيه في إنجاز تلك المهام والأنشطة، وذلك

خلال فترة زمنية معينة . ويمكن الاستفادة من هذا الأسلوب على وجه الخصوص في الوظائف العليا . ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه مكلف للشخص الذي يقوم بتعبئة مذكرات العمل ، وأن بعض المهام لا تتم خلال الفترة الزمنية المحددة لتسجيل مذكرات العمل . وفي العادة يستخدم أسلوب مذكرات العمل كأسلوب متمم للوسائل الأخرى لجمع المعلومات .

### ثامناً - التحقق من المعلومات

بعد الانتهاء من جمع المعلومات ، ينبغي تمحيصها ومراجعتها للتيقن من صحتها ودقتها وكما لها . ويتم مراجعة البيانات أولاً مع الموظفين أنفسهم لاستكمال جوانب النقص فيها ، وتوضيح الغموض الذي قد يشوبها ، والتأكد من أنها تعكس العمل الذي يؤديه الموظفون . ثم يتم مراجعتها مع رؤساء الموظفين الذين تم جمع المعلومات منهم للتعليق على مدى تمام ودقة المعلومات المقدمة وإبداء أية ملاحظات عليها .

بعد ذلك يتم إدخال البيانات في الحاسب الآلي لإعداد قائمة بالمهام الوظيفية ، ثم يتم طبوعها ، وتوزيعها على الموظفين الذي تم تجميع المعلومات لمراجعتها وإجراء التعديلات المناسبة عليها . بعد ذلك يتم إدخال تعديلات المهام في الحاسب الآلي ، ويتم طبوعها ثم توزيعها على كل الموظفين شاغلي الوظيفة ، لكي تتاح الفرصة لجميع الموظفين مراجعة البيانات وتعديلها وفقاً لخبراتهم في الوظيفة . وفي كل الأحوال ينبغي أن تتاح للرؤساء المباشرين ورؤساء الإدارات المراجعة النهائية لقائمة المهام .

وبالرغم من أن مراجعة المعلومات التي تم جمعها والتحقق من صحتها ودقتها قد يستغرق بعض الوقت ، إلا أنه ضروري حتى يكون التحليل قائم على أساس سليم ويحقق أهدافه المنشودة . ومن الجدير بالذكر أن التحقق من البيانات لا يتم عند مرحلة واحدة معينة من تحليل الوظائف ، بل يتم في مراحل متعددة من عملية التحليل .

## تاسعاً - تحديد المهام الجوهرية للأعمال

يمكن وصف المهام الوظيفية باستخدام العديد من العوامل ، من بينها : مدى تعقيد المهام ، مدى جوهرية المهام لأهداف الوحدة الإدارية ، مدى صعوبة أدائها ، الوقت المستغرق لأدائها ، الإشراف المطلوب على أدائها ، مدى الرضا في أدائها ، طرق تعلمها ، صعوبة تعلمها ، الوقت اللازم لتعلمها ، الخبرة المطلوبة لأدائها ، التدريب المطلوب لأدائها ، المساعدة الفنية المطلوبة لأدائها. <sup>(١٩)</sup> ولكن الأوصاف المفصلة جداً لا تؤدي إلى وصف المهام بشكل دقيق ومبسط وواضح ، بشكل يمكن من فهم العمل ويسهل من أدائه .

ويمكن تحقيق الفائدة المرجوة من التحليل بالتركيز على مدى جوهرية المهام المؤداة لنجاح العمل . وهكذا ، فبعد اكتمال قائمة المهام الوظيفية والموافقة عليها ، تكون الخطوة التالية فرز هذه المهام وتحديد المهام الجوهرية منها . وهناك عدد من المتغيرات التي يمكن استخدامها لتحديد جوهرية المهام ، مثل الوقت اللازم لإنجازها ، ومدى تكرار أدائها ، وصعوبتها ، والعواقب المترتبة على الخطأ في أدائها . ولكن التجارب العملية أظهرت أن هناك بعدين مهمين في تحديد المهام الجوهرية ، هما : مدى التكرار النسبي لأداء المهام ، والصعوبة النسبية في أدائها. <sup>(٢٠)</sup> فالمهام التي تؤدي بصورة متكررة وتلك التي تكون أكثر صعوبة يجب اعتبارها مهام جوهرية للعمل . وذلك على افتراض أن الموظف الذي يستطيع أداء مهام العمل الأكثر صعوبة يستطيع أداء المهام الأسهل ، وإذا كان الموظف يستطيع أداء المهام الأكثر تكراراً ، فإن المهام الأقل تكراراً ، والتي ستكون أقل صعوبة ، لن تمثل مشكلة في أدائها .

وهكذا فبعد أن تكون قائمة المهام مكتملة ، يطلب من الموظفين تحديد درجة الصعوبة النسبية والتكرار النسبي لكل مهمة من المهام على مقياس يتراوح بين (١ منخفض) إلى (٧ عالي) ، وصففر للمهام التي لا تؤدي . ويمكن تحديد درجة أربع أو خمس لتشكيل الحد الفاصل بين المهام الجوهرية وغير الجوهرية . وهكذا تكون المهام التي مجموع درجات ست أو أعلى مهام جوهرية .

وبعد جمع الدرجات من الموظفين يتم إدخالها في الحاسب الآلي، حيث يقوم الحاسب الآلي بحساب درجات الصعوبة والتكرار لكل مهمة، ثم فرز المهام التي تكون أكثر أو أقل من درجة الحد الفاصل، والتي على أساسها يتم تحديد المهام الجوهرية. بعد ذلك يتم مراجعة المهام الجوهرية من قبل الرؤساء المباشرين واعتمادها من الإدارات المختصة. عقب ذلك يمكن الانتقال إلى المرحلة النهائية من التحليل وهي إعداد أوصاف الوظائف ومواصفاتها.

#### عاشراً - إعداد أوصاف الوظائف ومواصفاتها

إن المرحلة النهائية في عملية تحليل الوظائف هي إعداد نموذجين أساسيين هما: نموذج وصف الوظائف ونموذج مواصفات الوظيفة. والوصف والمواصفات السليمة للوظائف هما أداتان أساسيتان للإدارة الفاعلة للموارد البشرية، لذا فمن الضروري الاهتمام بإعدادهما وتحديثهما دورياً؛ لأنهما إذا كانا يفتقران إلى الصدق فسيكونان أداتان مشكوك بهما لاتخاذ القرارات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

وتحتم الطبيعة الديناميكية للأعمال، خصوصاً في وقتنا الحاضر مراعاة المرونة في كتابة أوصاف الوظائف ومواصفاتها، لتسهيل الإبداع، وتحسين الإنتاج. ولكن، من جهة أخرى، يجب ألا تكون الأوصاف شديدة العمومية بشكل يصعب معه الاستفادة منها الاستفادة المرجوة. كذلك ينبغي إدراك إن المعلومات التي تجمع عن الوظائف تتقدم مع مرور الوقت. لذا يكون من الضروري مراجعة أوصاف الوظائف ومواصفاتها وتحديثها بصورة دورية ومنتظمة.

#### وصف الوظائف

يمثل نموذج وصف الوظائف السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها. ويشتمل على وصف تفصيلي شامل للوظيفة، يبين الواجبات التي يتوقع من الموظف أدائها، ونطاق سلطاته الوظيفية، والظروف التي يؤدي فيها العمل، وذلك اعتماداً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها في تحليل الوظائف.

وحتى يحقق الوصف الوظيفي الأهداف المرجوة منه فينبغي إعداد بحيث يقدم شرحاً لطبيعة الوظيفة يمكن فهمه بوضوح من قبل شاغل الوظيفة أو شاغلها المحتمل . وبحيث يكون أساساً للفهم المشترك بين شاغل الوظيفة ورئيسه عن واجبات الوظيفة وسلطاتها وأهداف العمل ، ويكون الأساس الموضوعي لتحديد معايير الاستقطاب والتوظيف ، وتطوير معايير الأداء ، وتحديد الاحتياجات التدريبية .

وبالرغم من أنه لا توجد صيغة موحدة لشكل الوصف الوظيفي ومحتواه، إلا أنه في الغالب يشتمل على العناصر الرئيسة التالية :

- ١ . تاريخ إعداد الوصف الوظيفي .
- ٢ . اسم الوظيفة .
- ٣ . رمز الوظيفة .
- ٤ . العلاقات التنظيمية .
- ٥ . ملخص عام للوظيفة .
- ٦ . واجبات الوظيفة ومسؤولياتها .
- ٧ . الاتصالات التنظيمية .
- ٨ . الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل .
- ٩ . ظروف العمل ومخاطره .
- ١٠ . المتطلبات الجسمية للعمل .

وفي الصفحات التالية نتناول هذه العناصر بالتفصيل .

#### ١. تاريخ إعداد الوصف الوظيفي

إن وجود تاريخ إعداد الوصف الوظيفي على نموذج الوصف ، يساعد على تحديد مدى حاجة الوصف إلى المراجعة والتحديث .

## ٢. اسم الوظيفة

يجب أن تكون الوظيفة موضع الوصف مميزة عن الوظائف الأخرى في المنظمة، لذا لا بد من تحديد اسم يدل عليها وعلى طبيعتها واجباتها ومسؤولياتها. ويجب أن يكون الاسم مختصراً ومحددًا ودالاً قدر الإمكان على طبيعة العمل المؤدى، وبعيداً عن العمومية قدر الإمكان، لتحقيق الوضوح وتلافي اللبس بين الوظائف. فبدلاً من تحديد اسم الوظيفة على أنها مجرد وظيفة مهندس، أو محاسب، أو مستشار، على سبيل المثال، يكون من الأفضل الإشارة إلى أنها وظيفة مهندس معماري، محاسب قانوني، ومستشار اقتصادي. كذلك ينبغي أن يكون الاسم متسقاً مع أسماء الفئات الوظيفة المختلفة في المنظمة.

## ٣. رمز الوظيفة

الغرض من رمز الوظيفة تحديد موقع الوظيفة التنظيمي، ومستواها الوظيفي، والاستدلال عليها بسرعة وسهولة. ويتكون رمز الوظيفة في العادة من رقم أو أرقام تشير إلى النوع العام للعمل الذي تندرج تحته الوظيفة، ورقم أو أرقام تشير إلى الإدارة التي تنتمي إليها، ورقم أو أرقام تشير إلى الوظيفة، ورقم أو أرقام تشير إلى المستوى الوظيفي لها.

## ٤. العلاقات التنظيمية

إن تحديد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي يعطي توضيحاً أكثر لطبيعة الوظيفة، ويساعد على تحديد الأدوار الإشرافية في المنظمة. ويتم ذلك من خلال تحديد الإدارة التي تنتمي إليها الوظيفة، وتلك التي تشرف عليها.

## ٥. وصف عام للوظيفة

إن أبسط الطرق وأكثرها اختصاراً لوصف الوظيفة هو إعطاؤها اسماً معيناً. ولكن الوصف العام للوظيفة يذهب إلى أبعد من ذلك، إذ أنه يعطي فكرة عامة عن الهدف الأساس العام للوظيفة (المبرر الأساسي لوجودها)، والدور الأساس لشاغل الوظيفة، ويبين كيف أن عمل الوظيفة يختلف بصورة عامة عن الأعمال الأخرى في المنظمة، وكيف يساهم في تحقيق

أهداف المنظمة. ويشكل هذا الجزء الأساس للجزء الذي يليه، الذي يحدد الواجبات والمسؤوليات الوظيفية التفصيلية. ويجب أن يكون الوصف العام مختصراً، وفي العادة لا يتجاوز فقرة واحدة، فهنا لا تذكر الواجبات والمسؤوليات بالتفصيل، بل تبين الملامح الأساسية للعمل.

مثال: يعمل المدير العام لشؤون الموظفين، تحت إشراف وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية، ويكون مسؤولاً عن تصميم برامج إدارة الأفراد والإشراف عليها، لتمكين الوزارة من جذب الأفراد، واستخدامهم، وتحفيزهم، وتطويرهم، بما يساعدهم أداء أعمالهم على الوجه المناسب.

#### ٦. واجبات الوظيفة ومسؤولياتها

تشكل واجبات الوظيفة ومسؤولياتها (الأنشطة الوظيفية) اللب الأساسي للوصف الوظيفي. حيث يحدد هذا الجزء الأنشطة التي يتوقع من الموظف أن يؤديها، أو يكون مسؤولاً عن إنجازها. وتحدد مدى دقة هذا الجزء واكتماله كيف يتوقع من الموظف أن يقضي وقته في المنظمة، ومدى إمكانية الاستفادة من الوصف الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

ولتحقيق الاستفادة من الوصف الوظيفي فينبغي الاهتمام بالشكل الذي تقدم فيه الواجبات والمسؤوليات في نموذج الوصف. والنقطة الأولى التي ينبغي مراعاتها في هذا الخصوص، الاهتمام بوضوح الوصف ودقته. ولتحقيق ذلك ينبغي مراعاة الدقة والوضوح في التعبير عن الواجبات والمسؤوليات، وتحاشي المصطلحات العامة، والتعبيرات المبهمة، والتكرار في الوصف. كما ينبغي تجنب الأسلوب الإنشائي في تسجيل الأنشطة الوظيفية، وتسجيلها على شكل قائمة، بحيث تحدد الأنشطة الوظيفية في جمل موجزة، كل على حدة. كذلك ينبغي مراعاة الشمول في الوصف بحيث يتم تضمين كل الواجبات والمسؤوليات الأساسية للوظيفة، ولكن دون الإغراق في التفصيل. كما يجب تحديد أي من الواجبات يعد أساسياً وأياً يعد ثانوياً.

والنقطة الأخرى التي ينبغي مراعاتها هي تنظيم الوصف، فوضوح الوصف يعتمد على مدى تنظيم نموذج الوصف. والخطوة الأولى لتحقيق ذلك هي تبويب أنشطة الوظيفة، من خلال وضعها في فئات بحيث تتضمن كل فئة جميع الأنشطة المتشابهة في ناحية معينة، بدلاً من مجرد سردها على شكل قائمة دون أي رابط بينها. فمجرد تعداد الأنشطة دون ربطها وجمعها في فئات سيؤدي إلى الالتباس وعدم الفهم الواضح للعمل الموصوف. في حين أن إيجاد إطار منطقي معين يلخص الأنشطة الوظيفية، يساعد على فهم أبعاد العمل، ومقارنة الأعمال بعضها ببعض، ويسهل من عملية تقويم الأداء، وتصميم البرامج التدريبية.

وليس هناك طريقة واحدة لتبويب الأنشطة الوظيفية، فيمكن تبويبها وفقاً للهدف منها، أو وفقاً للقدرات الأساسية المطلوبة لأدائها، أو وفقاً لتشابه طبيعتها. وهكذا فالواجبات المتعلقة بتسجيل المحاضر، والطباعة، ومراجعة الأخطاء الكتابية، وتسجيل الاجتماعات، يمكن وضعها تحت فئة "الطباعة"، والواجبات المتعلقة بالرد على الهاتف، والرد على استفسارات المراجعين، وحضور الاجتماعات، يمكن وضعها تحت فئة "الاتصالات".

ويجب ترتيب الواجبات والمسؤوليات في كل فئة من الأنشطة الوظيفية في تسلسل منطقي. وليس هناك طريقة واحدة لترتيب الواجبات والمسؤوليات. ففي بعض الوظائف يكون من الأسهل ترتيب الأنشطة وفقاً لأهميتها، وفي البعض الآخر وفقاً لتتابع المهام المنجزة، أو وفقاً لنسبة الوقت المتوقع لإنجازها. وهكذا إذا كان هناك خطوات متتابعة لأداء العمل فيمكن وصف الواجبات وفقاً للترتيب الزمني لأدائها. وعندما تكون الواجبات دورية أو غير منتظمة يمكن ترتيبها بوضع الواجبات الأساسية أولاً، تليها الواجبات الأقل أهمية. وعندما لا يكون هناك تتابع في إنجاز بعض المهام، أو لا يمكن تمييزها وفقاً لأهميتها، فيمكن ترتيبها وفقاً لنسبة الوقت المتوقع لإنجازها.

ويفضل أن يشتمل الوصف على تحديد للمعايير الدنيا للأداء (العدد المطلوب من المنتجات أو الخدمات، أو نوعيتها، أو الوقت اللازم لأدائها)، كلما كان ذلك ممكناً. فمثلاً، بدلاً من ذكر أن من مسؤوليات المشرف "القيام بجولات تفتيشية" يذكر "جولات تفتيشية يومية، أو أسبوعية، أو شهرية".

وإحدى الأسئلة التي كثيراً ما تطرح عند وصف الأنشطة الوظيفية تتعلق بمستوى التفصيل الضروري من أجل يحقق الوصف الفاعلية المطلوبة. والقاعدة العامة هي ينبغي تجنب المبالغة في التفصيل، إذ يجب ذكر الأنشطة بوضوح وإيجاز دون إغراق في التفصيل، لئلا يصبح الوصف تحليلاً للحركة. فأحياناً يكون وصف مهمة معينة على أنها "إرسال الرسائل الصادرة من القسم" كافياً، ولا يكون من الضروري وصف النشاطات المطلوبة لإرسال الرسائل خطوة بخطوة، مثل: وضعها في الظرف، وإلصاق الطابع، وتثبيت العناوين، . . . الخ. ولكن العمليات الأساسية والأكثر تعقيداً والتي تكون المعرفة فيها محدودة قد تتطلب قدراً أكبر من التفصيل.

### (أ) الواجبات

يبين هذا الجزء بشكل محدد، وواضح، ومختصر، ما الذي يقوم به شاغل الوظيفة، أو المتوقع منه إنجاز، وكيف يقوم بعمله، ولماذا يقوم به. وكثيراً ما تتجاهل الأوصاف الوظيفية عدداً من البيانات الأساسية المتعلقة بالواجبات. فكثيراً ما تذكر الواجبات دون الإشارة إلى الوقت اللازم لأداء كل واجب (نسبة الوقت الذي يتطلبه كل واجب بالنسبة إلى الواجبات الأخرى)، ودون الإشارة إلى الأهمية النسبية لكل واجب، ودون التمييز بين المهام الأساسية وغير الأساسية للعمل.

فمجرد وضع قائمة بالواجبات دون تحديد الوقت التقريبي اللازم لأداء كل واجب يعد أمراً مضللاً. فمثل هذا الوصف لا يقدم تصويراً حقيقياً عن طبيعة العمل. فمثلاً قد يحتوي الوصف الوظيفي على قائمة بعشرين واجب، ولكن الموظف يقضي ٨٠٪ من وقته في أداء واجب أو واجبين منها فقط. لذا فإن تحديد نسبة الوقت اللازم لأداء كل واجب يعد ضرورياً لرسم صورة تعكس المتطلبات الحقيقية للعمل.

كما أن تحديد الأهمية النسبية للمهام (على مقياس يتراوح بين ١-١٠ مثلاً) يساعد في تحديد أولويات المهام. وهذه المهام ليست بالضرورة نفسها التي تتطلب وقتاً أكثر، كما أنها

ليست بالضرورة الأكثر أهمية . فهناك مهام تستغرق وقتاً أقل ، ولكن لها أولوية أكبر .  
وتحديد أولويات المهام يساعد في تحديد المهام الملحة وتلك التي يمكن تأجيلها .  
وأخيراً ، ينبغي التمييز بين الواجبات الأساسية والثانوية . والواجبات الأساسية تكون  
أساسية لسبب وجود العمل ، وتشغل في العادة معظم وقت الموظف ، ويتم على أساسها  
تحديد المؤهلات اللازمة لشغلها . أما الواجبات الثانوية فهي في العادة لا تشغل إلا جزءاً  
محدوداً من وقت الموظف ، ولا تكون السبب الرئيس الذي من أجله أوجدت الوظيفة ، ولا  
يتم تحديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة على أساسها .

### (ب) مسؤوليات الوظيفة وسلطاتها

ترجع المسؤوليات الوظيفية إلى الالتزامات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة نتيجة  
قيامه بواجبات الوظيفة . وترجع السلطات إلى مدى الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة  
تجاه الأشخاص ، والممتلكات ، والقرارات ، لتحقيق المسؤوليات الملقاة على عاتقه . وفي هذا  
الجزء من الوصف الوظيفي يتم تحديد طبيعة المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف في أداء  
الأعمال ، ونطاق السلطات الممنوحة له في اتخاذ القرارات ، وما يملكه من صلاحيات مالية ،  
وصلاحيات في استخدام الموارد التنظيمية ، وصلاحيات في الحصول على المعلومات ،  
وصلاحيات في إصدار الأوامر للموظفين ، ومراجعة أعمالهم .  
كذلك يتضمن هذا الجزء تحديد نوع وطبيعة الإشراف المباشر وغير المباشر الذي تخضع  
له الوظيفة . ويتم ذلك من خلال توضيح كيف يتم تكليف الموظف بالأعمال (درجة الرقابة  
التي يخضع لها الموظف) ، ومسؤولية الموظف في تنفيذ العمل ، وكيفية مراجعة عمله .  
فيجب تحديد كيف يحدد الرئيس الأعمال للموظف . فبعض الأعمال قد تتطلب  
تعليمات مفصلة لكيفية القيام بالأعمال . والبعض لا يتطلب إعطاء تعليمات مفصلة إلا  
للأعمال الجديدة ، أو الصعبة ، أو للجوانب غير المعتادة من العمل . بينما قد لا يستلزم  
البعض الآخر إلا مجرد اقتراحات بالإجراءات التي ينبغي اتباعها . وأخيراً ، فهناك بعض

الأعمال لا تتطلب إلا معلومات عن الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز العمل . كما يجب تحديد مسؤولية الموظف في تنفيذ الأعمال ، أي تحديد درجة الاستقلالية التي يتمتع بها في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى السلطة الأعلى للحصول على موافقتها المسبقة . ومسؤولية الموظف عن إنجاز الأعمال تعتمد على درجة الاستقلالية المتاحة له للقيام بتحديد خطوات العمل وتوقيت جوانبه المختلفة ، دون حاجة للرجوع إلى السلطة الأعلى للحصول على موافقتها . كما يعتمد على مدى الصلاحيات التي يملكها لتقديم التوصيات ، وتعديل التعليمات الصادرة إليه . وكذلك على السلطات المخولة له لتحديد الأولويات والأهداف . فمثلاً ، قد يتحتم على الموظف العمل وفقاً للتعليمات بالضبط ، أو قد يرجع إلى الرئيس فقط في الحالات التي لا تشملها التعليمات ، أو قد يؤدي العمل كله باستقلالية ، ويحدد الإجراءات والوسائل للتنفيذ في ضوء السياسات والممارسات المقبولة ، دون تدخل الرئيس .

كذلك يجب تحديد طبيعة ودرجة المراجعة الممارسة على أعمال الوظيفة . والمراجعة في العادة تتراوح بين مراجعة مباشرة وتفصييلة للأعمال ، إلى مراجعة عامة وإجمالية لنتائج الأعمال . فقد تكون المراجعة دقيقة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل العمل ، وقد تكون مراجعة عامة لنتائج الأعمال ، وقد تكون مراجعة سريعة للتأكد من دقة الإنجاز والالتزام بالخطوط العريضة المحددة .

كما ينبغي بيان المراجع والوثائق التي يجب أن يرجع إليها الموظف في إنجاز عمله ، ومدى الحكم الشخصي الذي قد يمارسه في استخدام هذه المراجع . فقد تقتضي بعض الأعمال من الموظف الرجوع إلى بعض المراجع للاسترشاد بها في أداء العمل ، مثل : الأدلة التنظيمية ، اللوائح التنظيمية ، والسياسات ، والقرارات السابقة . وليس من الضروري وضع قائمة لكل مرجع مطلوب ، أو ذكر مرجع معين باسمه . فمثلاً مجرد ذكر الرجوع إلى "تعليمات المنظمة الخاصة بتصنيف الوظائف" ، يكون له معنى أكثر من ذكر الرجوع إلى "المادة ٤/خ/م" .

كما يجب تحديد ما إذا كان على الموظف الالتزام التام بالرجوع إلى مراجع محددة ومفصلة للعمل، ولا يستطيع الحياد عنها إلا إذا كان مخولاً بذلك، أو ما إذا كان مخولاً باستخدام حكمه الشخصي في استخدام المراجع والحياد عنها قليلاً وفقاً لمتطلبات العمل، بحيث يستطيع الاختيار من بين عدد من البدائل، واستخدام حكمة الشخصي في تفسير وتطبيقها المراجع.

وتحديد المسؤوليات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة بوضوح، ورسم نطاق السلطة الوظيفية الداخلة والخارجة بدقة يساهم في الحد من تنازع السلطات، والصراعات الشخصية، ويساعد على تحسين فاعلية اتخاذ القرارات. (٢١) ولكن، بما أن الهدف الأساس الحقيقي من الوصف الوظيفي جعل العمل واضحاً، فإن بيان مسؤوليات الموظف بوضوح قد لا يكون كافياً. فتوضيح ما الذي ينبغي للشخص ألا يقوم به يعد أمراً مهماً لرسم حدود دور العمل، ويساعد على تأكيد أن الموظفين يؤدون أعمالهم بشكل مناسب. (٢٢)

وعلى وجه الخصوص يجب الاهتمام بتحديد نطاق مسؤوليات اتخاذ القرارات. فكثيراً ما يحدث الصراع وعدم الفاعلية في المنظمات بسبب الافتقار إلى الوضوح في تحديد من يملك سلطة اتخاذ القرارات. وعندما لا يتم تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات بدقة، فإن الموظفون يتخذون قرارات ليست من اختصاصاتهم، أو قد يتخذون قرارات مزدوجة ومكررة وتتعارض مع ما يقرره الآخرون، كما قد يتم تجاهل قرارات يجب اتخاذها.

ويمكن الاستفادة من الوصف الوظيفي على نحو أفضل عندما يحدد ليس فقط من يشرف على الموظف مباشرة، بل أيضاً الذين من المفترض ألا يأخذ أوامر منهم. فكثيراً ما يكون الموظفون في المستويات الدنيا مهددين بإجراءات تتخذ ضدهم من قبل أشخاص أعلى منهم لا يتبعون مبدأ تسلسل الأوامر، ويصدرون أوامر مباشرة إليهم. لهذا فإن التحديد الواضح لمسؤولية اتخاذ القرارات في وصف الوظائف، والتحديد الواضح للقرارات التي من غير المسموح للموظف اتخاذها، يساعد على أن تتخذ القرارات في مكانها المناسب، وتجنب المنظمة الكثير من المشكلات التي تحدث بسبب الأشخاص الذين يسعون إلى السيطرة

على اتخاذ القرارات دون حق، كما تقضي على محاولات بعض الموظفين إلقاء المسؤولية على الآخرين. (٢٣) ووصف الوظائف يعد أداة قوية للحد من الغموض السائد بين الموظفين لتحديد من الذي يملك سلطة مباشرة عليهم بالنسبة لأية مسألة. إلا أنه، من الناحية العملية، نادراً ما يستخدم لتحقيق هذا الغرض. (٢٤)

#### ٧. الاتصالات الإدارية

هنا يتم تحديد الأفراد والجهات التي تحتم طبيعة عمل الوظيفة الموظف الاتصال بهم، من غير الرؤساء المباشرين أو المرؤوسين. وهنا يتم تحديد طبيعة الاتصالات، والغرض منها، (هل هي للتنسيق، أم لتبادل الآراء والمعلومات، أم للتحقيق، أم لتقديم الخدمات)، ووسيلة إجرائها (وجهاً لوجه، أو بالهاتف، أو كتابياً) والسلطات المخولة لشاغل الوظيفة عند إجراء هذه الاتصالات.

#### ٨. الأدوات والمعدات والآلات والمواد المستخدمة في العمل

هنا يتم تحديد الأدوات، والمعدات، والآلات اللازمة للأداء الفاعل للعمل، مثل الأدوات المكتبية، وأجهزة التصوير، ونماذج العمل المختلفة.

#### ٩. ظروف العمل ومخاطره

في هذا الجزء يتم وصف الظروف الطبيعية والمادية التي يؤدي فيها العمل، من حيث التهوية، ودرجة الحرارة، والرطوبة، والضوضاء، والأتربة، وغيرها من الظروف غير العادية لأداء العمل. كما يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها الموظف في أداء العمل، مثل احتمال التعرض للإشعاعات، والكيماويات، والحرائق، والأمراض، وغيرها من المخاطر المحتملة.

#### ١٠. المتطلبات الجسمية للعمل

هنا يتم تحديد الجهود الجسدية المطلوبة لأداء العمل، مثل رفع أشياء ثقيلة، أو

صعود الدرج، أو المشي لمسافات طويلة. ويجب توضيح مدى تكرار وكثافة القيام بهذه الجهود.

### مواصفات الوظائف

تستعمل مواصفات الوظيفة على قائمة تبين الملامح والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها فيمن يشغلها، والمرتبطة بالمعارف والقدرات والمهارات، التي يتم على أساسها تحديد الحد الأدنى من متطلبات التعليم والخبرة العملية والتدريب والخصائص الجسمية والذهنية والنفسية والشخصية، وغيرها من المتطلبات اللازمة لأداء واجبات العمل ومسؤولياته.

وتستنتج مواصفات شاغل الوظيفة من الوصف الوظيفي، وعادة ما تكون أقل موضوعية من الأوصاف. ويتم تحديد المواصفات إما من خلال الحكم الشخصي التقديري أو باستخدام التحليل الإحصائي. والحكم الشخصي التقديري يتوقف على الخبرة الشخصية والمعرفة التي يتمتع بها القائمون بمهمة إعداد الأوصاف والمواصفات الوظيفية. ويفضل مشاركة أكثر من شخص في تحديد مواصفات الوظيفة حتى تكون أكثر موضوعية.

أما أسلوب التحليل الإحصائي، فهو أكثر موضوعية لتحديد المواصفات، ولكنه أكثر صعوبة. وهنا يتم تحديد الارتباط بين الخصائص الشخصية المهمة لفاعلية الأداء، مثل: (الذكاء، المهارة الميكانيكية، القدرة الجسمية) وبعض مؤشرات أو مقاييس الأداء. وكلما كان الارتباط عالياً بين الاثنين، فإن ذلك يدل على أهمية العامل وأنه يمثل المواصفات الهامة لشاغل الوظيفة.

ولتحديد المواصفات ينبغي في المقام الأول تحديد الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل، ومعايير الأداء للوظيفة، ثم يتم ربط الواجبات والمسؤوليات بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأدائها، ثم يتم ربط المعارف والمهارات والقدرات بمؤهلات تشكل الحد الأدنى المطلوب للقيام بالوظيفة. ومن المهم أن تكون هناك علاقة بين المعارف والقدرات والمهارات والحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة للوظائف. إذ يجب أن تحدد متطلبات التعليم

والخبرة والتدريب على أساس المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء العمل، التي بدورها تحدد على أساس واجبات العمل ومسؤولياته. ويتم ذلك من خلال التعريف الواضح لمصطلحات المهارة والمعرفة والقدرة المطلوبة لأداء العمل حتى تكون أساساً سليماً لاستنتاج المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف.

ويقصد بالمهارة البراعة والتمكن من الأداء الفعلي لمهام العمل، مثل المهارة في التحدث باللغة الإنجليزية. أما المعرفة فيقصد بها مقدار المعلومات أو الحقائق المتعلقة بالنظريات والمبادئ والمفاهيم والأنظمة والسياسات والإجراءات والأساليب المتعلقة بأداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة، التي يجب أن يلم بها الموظف لأداء عمله بشكل مرض. وعند تضمين معرفة أو مهارة معينة في مواصفات الوظيفة، يجب بيان كيف سيتم استخدامها من قبل الموظف. مثلاً قد يكون مطلوباً من السكرتير "المعرفة بقواعد اللغة العربية، والإملاء، وعلامات الترتيم، لمراجعة المراسلات الصادرة وتصحيحها".

أما القدرة فتتعلق بالاستعدادات الذهنية والبدنية والنفسية التي يستلزمها العمل، مثل: الذكاء العام، وتذكر التعليمات الشفوية، وطلاقة التعبير، وسرعة حركات الأصابع. والحكم على القدرة قد يكون أمراً صعباً، ذلك أن القدرات أحياناً تكون كامنة.

من ناحية أخرى، فإن متطلبات التعليم تشمل في العادة الحد الأدنى من الدرجة العلمية التي يتم الحصول عليها من مؤسسات التعليم الرسمية، التي تعد ضرورية لأداء العمل. أما الخبرة العملية فتشمل الحد الزمني والنوعي الأدنى المكتسب عملياً من خلال الممارسة الفعلية لأنشطة ذات علاقة بالواجبات في أعمال سابقة. وأحياناً تكون متطلبات الخبرة محددة للغاية (مثل الخبرة في مجال السكرتارية القانونية) وأحياناً تكون عامة (مثل الخبرة في الأعمال السكرتارية بشكل عام). وفي التدريب يتم تحديد الحد الأدنى من التدريب الرسمي النظري والعملي الذي يجب توافره في مجال ذا علاقة بالعمل لمساعدة الشخص في تطوير المعرفة والمهارة والقدرة.

وفيما يلي مثالين لنموذج الوصف والمواصفات الوظيفية، لوظيفة مدير إدارة للعلاقات العامة، ووظيفة سكرتير.

## وصف ومواصفات وظيفة مدير إدارة العلاقات العامة

التاريخ: ١٤٢٢ / ٨ / ٣ هـ

اسم الوظيفة: مدير إدارة العلاقات العامة

رمز الوظيفة: ٢١٢٢

المرتبة: الثامنة

الإدارة: العلاقات العامة

الرئيس المباشر: وكيل الوزارة المساعد للشؤون المالية والإدارية.

### ملخص عام عن الوظيفة:

تقع هذه الوظيفة على قمة الهرم الوظيفي لإدارة العلاقات العامة، ويعد شاغلها مسؤولاً عن تخطيط سياسات العلاقات العامة في الوزارة والإشراف على تنفيذها.

### الواجبات الوظيفية:

الزمن	الأولية	أساسي (أ)
اللازم	(١ - ١٠)	ثانوي (ث)

### الأعمال اليومية:

١. متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام عن الوزارة، وإعداد ملخصات بذلك. وعرضها على المسؤولين في الوزارة، وإعداد الإجابات المناسبة عليها وفقاً لتوجيهاتهم.
٢. متابعة أخبار وأنشطة الأجهزة الحكومية المختلفة التي يهتم الوزارة

معرفتها وتزويد إدارات وأقسام الوزارة بها أولاً بأول .

٣ . تزويد أجهزة الإعلام بالمعلومات والبرامج الإعلامية المتعلقة بأنشطة الوزارة وإنجازاتها، والرد على استفساراتها .

### الأعمال الدورية:

١ . إعداد البرامج لاستقبال زوار الوزارة ومساعدتهم في التعرف على أنشطة الوزارة المختلفة وتقديم كافة المعلومات والخدمات اللازمة لهم، ونقل وجهات نظرهم وانطباعاتهم للمسؤولين في الوزارة .

٢ . إعداد الترتيبات اللازمة للندوات والمؤتمرات والحفلات التي تنظمها الوزارة، وذلك بالتنسيق مع الإدارات والجهات الأخرى .

٣ . استقبال المتعاقدين خارجياً مع الوزارة عند قدومهم للمملكة وتيسير إجراءات إقامتهم .

٤ . اتخاذ ما يلزم نحو تسهيل مهمة سفر كبار العاملين بالوزارة .

- ٥ . إصدار النشرات والمواد الإعلامية  
والتثقيفية بالتعاون مع الإدارات  
المختصة بالوزارة وتوزيعها، وتزويد  
الجهات المحلية والخارجية بما تطلبه  
من مطبوعات ونشرات إعلامية  
خاصة بالوزارة .
- ٦ . إصدار دليل بأرقام الهواتف الداخلية  
وأرقام هواتف الأجهزة الحكومية  
والخدمات العامة .
- ٧ . رفع تقارير نصف سنوية عن سير  
العمل لوكيل الوزارة المساعد متضمناً  
الإنجازات والمشكلات والعقبات التي  
تواجه الإدارة والحلول لعلاجها .

#### أعمال عارضة :

- ١ . أية مهام أو أعمال أخرى تسند إليه  
من قبل الوكيل المساعد للشؤون  
الإدارية والمالية .

#### الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

- ١ . نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة :  
يعمل تحت الإشراف العام لوكيل الوزارة المساعد .
- ٢ . مدى المسؤولية عن إنجاز العمل (درجة الاستقلالية التي يتمتع بها في اتخاذ القرارات في

#### العمل):

يتم أداء العمل باستقلالية، في ضوء السياسات المحددة والممارسات المتعارف عليها .

**٣. طبيعة المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة:**

مراجعة عامة وإجمالية للتأكد من الالتزام بالسياسات العامة .

**٤. المراجع التي يتم الرجوع إليها في العمل:**

يرجع إلى الأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بالعلاقات العامة .

**٥. مقدار الحكم الشخصي في استخدام المراجع:**

يستخدم تقديره الشخصي في استخدام المراجع ، وفي تفسيرها وتطبيقها .

**الإشراف الذي تمارسه الوظيفة:**

**١. نطاق الإشراف الذي يمارسه:**

يشرف إشرافاً مباشراً على سبعة موظفين : سكرتير ، موظف علاقات عامة ، مأمور

علاقات عامة ، باحث علاقات عامة ، وثلاثة أخصائيين علاقات عامة .

**٢. المسؤولية الإشرافية:**

**التخطيط:**

يحدد الإستراتيجيات العامة للعلاقات العامة بالوزارة .

يحدد الخطط والبرامج البعيدة المدى لعمل الإدارة .

يتولى تخطيط استخدام الموارد والأدوات والمواد في الإدارة .

يخطط جدول العمل اليومي .

يعد مشروع الموازنة السنوية للإدارة ويرفعه لوكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية .

يعد البرامج الخاصة بتهيئة الجو الملائم لتنمية العلاقات الاجتماعية بين منسوبي الوزارة وتوطيد الروابط بينهم .

**التوجيه:**

- يكلف الموظفين بالإعمال في الإدارة .
- ينسق واجبات العمل اليومية .
- يصدر التعليمات إلى الموظفين ويوجههم في إنجاز أعمالهم .
- يتابع تنفيذ خطط وبرامج العمل ، ويحدد الانحرافات في سير العمل وأسبابها
- ويتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها .
- يتولى مراجعة نتائج الأعمال .

**الإدارة:**

- يشرف على تنفيذ ميزانية الإدارة .
- يطور الإجراءات الداخلية للعمل .
- يحدد الاحتياجات التدريبية .
- يعد برامج الإجازة السنوية .
- يعتمد نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالإدارة .
- يوصى باتخاذ الإجراءات التأديبية للموظفين .
- يوصى بمنح المكافآت التشجيعية للموظفين .
- يقوم بإجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين للعمل ، ويوصي بتعيينهم .
- يوصي بترقية الموظفين .

**ظروف العمل:**

- يعمل داخل المكتب في ظروف عمل عادية ، وليس هناك احتمال للتعرض للمخاطر .

**الاتصالات الشخصية:**

- يتصل بالإدارات الأخرى داخل الوزارة لتبادل المعلومات والإجابة عن الاستفسارات .
- يتصل بالإدارات الأخرى والجهات الخارجية للإعداد للمؤتمرات التي تنظمها الوزارة .
- يتصل بأجهزة الإعلام والجهات الخارجية لتزويدها بالمعلومات والبرامج الإعلامية المتعلقة بأنشطة الوزارة وإنجازاتها، والرد على استفساراتها .
- يشارك في اللجنة السنوية لإعداد الميزانية .
- يستقبل الزوار الرسميين من خارج الوزارة .

**الأدوات المستخدمة:**

- الأدوات المكتبية، الكمبيوتر الشخصي، الهاتف، والفاكس .

**شروط شغل الوظيفة:****المعرفة :**

- المعرفة بنظريات ومبادئ وأساليب وتطبيقات العلاقات العامة .
- المعرفة بنظريات السلوك الإنساني المتعلقة بالعلاقات العامة .
- المعرفة بالأنظمة واللوائح والسياسات المتعلقة بالعلاقات العامة .

**المهارات والقدرات:**

- المهارة في الاتصالات الكتابية .
- المهارة في التحدث باللغة الإنجليزية .
- القدرة على الاتصالات الشخصية .

**المتطلبات الجسمية:**

- لا توجد متطلبات جسمية معينة لأداء العمل .

**الحد الأدنى من المؤهلات:**

- التعليم: بكالوريوس في الإعلام، تخصص علاقات عامة .
- الخبرة العملية: خبرة سابقة في مجال العلاقات العامة لا تقل عن أربع سنوات .

**وصف ومواصفات وظيفة سكرتير**

التاريخ : ٢٥ / ٣ / ١٤٢٢

اسم الوظيفة : سكرتير

رمز الوظيفة : ١٢٥

المرتبة : الرابعة

الإدارة : كلية العلوم الإدارية

القسم : الإدارة العامة

الرئيس المباشر : رئيس قسم الإدارة العامة .

**الوصف العام:**

يعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس القسم ، لمساعدة رئيس وأعضاء القسم في أداء مهام عملهم ، من خلال أداء العديد من الواجبات المكتبية .

**الواجبات:****الواجبات المكتبية:**

طباعة مراسلات ومذكرات وتقارير القسم .

تصوير الأوراق والتقارير .

كتابة المراسلات الروتينية ، مثل رسائل الشكر وفقاً للصيغة المحددة .

مراجعة المراسلات والتقارير الصادرة من حيث الشكل والقواعد والترقيم ، وإجراء

التصحیحات اللازمة عليها .

استلام وتوزيع مراسلات القسم .

حفظ قرارات مجلس القسم .

تنظيم سجلات وملفات القسم .

طلب المواد المكتبية ، وصيانة أجهزة المكتب .  
تهيئة قاعات الاجتماعات .

### الاتصالات:

استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها لأعضاء القسم ، أو الإجابة عن المعلومات المطلوبة .

استقبال الزوار والمراجعين والرد على استفساراتهم .

### واجبات المساعدة الإدارية:

ترتيب إجراءات السفر لأعضاء القسم .

المساعدة في ترتيب المؤتمرات .

تجميع المعلومات المطلوبة للتقارير والمحاضر والمؤتمرات .

الحصول على المعلومات التي يطلبها أعضاء القسم .

متابعة الأعضاء للتأكد من الالتزام بالمؤتمرات والاجتماعات .

إعداد جدول الرئيس وتذكيره بالمواعيد .

أية مهام أخرى تسند إليه من قبل رئيس القسم .

**الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:**

### ١ . نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

تم الرقابة الإشرافية على السكرتير من قبل رئيس القسم . ويحدد الرئيس الأهداف العامة وأوليات العمل والمواعيد النهائية لإتمام الأعمال . أما الأعمال الجديدة أو الصعبة أو غير المعتادة فيزود الرئيس السكرتير بمعلومات إضافية ومحددة بشأنها ، بما في ذلك إجراءات العمل المقترحة .

**٢ . مسؤولية السكرتير عن إنجاز العمل :**

يقوم السكرتير بالتخطيط للعمل وتنفيذه وفقاً للتعليمات والأولويات والسياسات الموضوعية . ويتولى المبادرة في تنفيذ مهام العمل المكررة بصورة مستقلة ، ولا يرجع للرئيس إلا في حالة حدوث مشكلات أو حالات غير معتادة لا تشملها التعليمات .

**٣ . طبيعة المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة :**

تتم مراجعة نتائج الأعمال من قبل الرئيس للتأكد من الدقة والالتزام بالتعليمات والإجراءات المحددة .

**٤ . المراجع التي يتم الرجوع إليها لإنجاز العمل :**

القواميس ، وأنظمة وسياسات وقرارات الجامعة والكلية والقسم .

**٥ . مقدار الحكم الشخصي في استخدام المراجع :**

يحدد السكرتير المراجع المناسبة لحالة معينة . ويرجع للرئيس في الحالات التي تستدعي انحرافاً كبيراً عن الإجراءات المحددة .

**الاتصالات الشخصية:**

اتصالات شخصية وهاتفية مع الموظفين داخل الكلية والقسم والجامعة ، ومع المرسلين ، والطلبة والمراجعين والزوار ، وذلك لأغراض متعددة للحصول على معلومات أو لتقديم خدمات متعددة .

**ظروف العمل:**

بيئة مكتبية عادية ، تتوافر فيها تهوية وإضاءة مناسبة .

**الأدوات المستخدمة:**

الأدوات المكتبية ، الكمبيوتر الشخصي ، آلة تصوير ، الهاتف ، والفاكس .

**شروط شغل الوظيفة:****المعرفة:**

معرفة عامة بالإجراءات المكتبية والإدارية .

معرفة بتنظيم الملفات المكتبية .

معرفة بقواعد اللغة العربية والإملاء وعلامات الترقيم .

معرفة بكتابة التقارير والمحاضر والمراسلات .

معرفة عامة بعمل أعضاء القسم .

**المهارات والقدرات:**

المهارة في الطباعة بسرعة لا تقل عن ٦٠ كلمة في الدقيقة .

استخدام برامج معالجة الكلمات .

تنظيم الملفات .

**المتطلبات الجسمية:**

يستدعي العمل الجلوس في العادة، وقد يتطلب حمل أشياء خفيفة، مثل: الكتب،

والأوراق، والطرود الصغيرة. ولا توجد متطلبات جسمية خاصة لأداء العمل .

**التعليم:**

الشهادة الثانوية أو ما يعادلها .

**الخبرة العملية:**

خبرة في الأعمال السكرتارية لا تقل عن سنتين .

**التدريب:**

دورة تدريبية في الأعمال السكرتارية .



obeyikandi.com

## الهوامش

- (1) Richard Morfopoulos and William Roth, "Job Analysis and the Americans With disabilities Act," **Business Horizons** 39, no. 6 (November/December 96): 70 .
- (2) Morfopoulos and Roth, 70 .
- (3) Cynthia Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, **Human Resource Management** (Princeton, NJ: Houghton Mifflin Co. , 1990), 85 .
- (4) R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, III, **Human Resource Management** 5th ed. (Boston, MA: Allyn and Bacon, 1993), 110 .
- (5) Bruce M. Meglino, "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status On the Functioning of A Realistic Job Preview," **Personnel Psychology** 46, no. 4 (Winter 1993): 803 .
- (6) Edgar Schein, **Organizational Psychology** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), 22 .
- (7) James P. Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" **Public Personnel Management** 23, no. 2 (Summer 94): 323-328 .
- (8) Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" 324 .
- (9) Peter Cappelli, "Are Skill Requirements Rising? Evidence From Production and Clerical Jobs," **Industrial and Labor Relations Review** 46, no. 3 (April 93): 515 .
- (10) نادر أحمد أبو شيخة وعبد اللطيف الأسعد، المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٠)، ٥٥ .
- (11) Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" 327 .
- (12) Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" 327 .
- (13) James P. Clifford, "Manage Work Better To Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis," **Public Personnel Management** 25, no. 1 (Spring 1996): 98 .
- (14) Edwin A. Fleishman and Michael D. Mumford, "Evaluating Classifications of Job Behavior: A Construct Validation of the Ability Requirement Scales," **Personnel Psychology** 44, no. 3 (Autumn 1991): 523 .
- (15) Douglas E. Pine, "Assessing The Validity of Job Ratings: An Empirical Study of False Reporting in Task Inventories," **Public Personnel Management** 24, no. 4 (Winter 1995): 451; R.J. Harvey, "Job Analysis," in M.D. Dunnette and L.M. Hough, eds. , **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991), 71 .

- (16) S. B. Green and J. Veres, "Evaluation of An Index to Detect Inaccurate Respondents to a Task Analysis Inventory," **Journal of Business and Psychology** 5 (1990): 47-61 .
- (١٧) أبو شيخة والأسعد، ٣٨ .
- (١٨) محمد كمال مصطفى، تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٨)، ٨٦ .
- (19) Ernest J. McCormick, "The Micro Perspective: Job Analysis and Job Description," in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Marvin D. Dunnette, ed. (Chicago: Rand McNally Publishing Company, 1976), 653 .
- (20) Raymond E. Christal, **The United States Air Force Occupational Research Project** (Lackland, TX: Occupation Research Division, Air Force Human Resources Laboratory, 1974), 14 .
- (21) Philip C. Grant, "Creating the Best Job Description for Your Supervisor," **Industrial Management** 38, no. 5 (September-October 96): 29 .
- (22) Philip C. Grant, "Job Descriptions: What's Missing," **Industrial Management** 39, no. 6 (November/December 97): 13 .
- (23) Grant, "Job Descriptions," 12 .
- (24) Grant, "Job Descriptions," 11 .

