

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

بطاقة تحليل منصب العمل

Workanalysiscard

نعيمة دين<sup>\*1</sup>

<sup>1</sup>جامعة الجزائر 02 (الجزائر)، naimadine@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/09/01

تاريخ القبول: 2020/08/16

تاريخ ارسال المقال: 2020/06/12

\* المؤلف المرسل

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع جد مهم للأخصائي في علم النفس الصناعي، ألا وهو بطاقة تحليل منصب العمل، وعلى الرغم من تعدد مسمياتها بين الباحثين في المجال إلا أنهم يجمعون على أهمية هذه البطاقة لمسيرى إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وسيتم في هذه الدراسة التعرف عليها، ومن يقوم بإعدادها؟ وخطواتها وأهم أساليب جمع معلوماتها، وأهم الأخطاء التي قد تحدث في إعدادها، وما هي مقومات النجاح في إعدادها؟.

الكلمات المفتاحية: بطاقة، تحليل، عمل.

## Abstract

This study aims to shed light on a very important topic for the specialist in industrial psychology, which is the job analysis card, and despite the multiplicity of its names among researchers in the field, they unanimously agree on the importance of this card for human resource management managers in modern organizations, and will be in this study Learn about it, and who prepares it? And its steps, and the most important methods of gathering its information, and the most important mistakes that may occur in its preparation, and what are the ingredients for success in its preparation?

**Keywords:** card, analysis, work.

## مقدمة:

تعتبر الوظيفة (أو العمل) الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية. فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارساتها إلا وكانت الوظيفة (أو العمل) طرفا فيها<sup>1</sup>. هذا من جهة، من جهة أخرى تعتبر وظيفة دراسة الوظائف أو تحليل الوظائف من المهام الأساسية في تسيير الموارد البشرية والجانب المهم لعمل إدارة الموارد البشرية أيضا، ويرجع سبب ذلك لكون الممارسة الفعالة لمختلف وظائفها وأنشطتها (التوظيف، التكوين، تسيير الأجور، تقييم الأداء وغيرها) يتطلب توفر بيانات ومعلومات دقيقة عنها<sup>2</sup>. حيث يعد تحليل الوظائف بمثابة الاجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظيفة ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الافراد الواجب تعيينهم لشغلها<sup>3</sup>. والتي يتم إثباتها في وثيقة توضح ذلك تسمى بطاقة منصب العمل. وتتعدد التسميات المستخدمة للتعبير عن دراسة منصب العمل في مجال إدارة المنظمات عموما والإدارة البشرية خصوصا، ومنها: دراسة منصب العمل، تحليل العمل، توصيف منصب العمل، تعريف منصب العمل، تشخيص منصب العمل وغيرها<sup>4</sup>. وأشار طه (1988) إلى وجود اختلاف بين هذه الوظائف أو الأعمال بدرجة أو بأخرى تماما كما يختلف الأفراد فيما بينهم وهذا في كل الجوانب التي يهتم بها هذا التحليل، ومن هنا كان كل عمل يحتاج إلى دراسة خاصة به<sup>5</sup>. وبالتالي ينتج عن كل دراسة تحليلية لوظيفة او عمل ما بطاقة تحليل خاصة به، وهي موضوع بحث هذه الدراسة، أين سيتم التعرف على

المقصود به؟ من يقوم بعملية التحليل؟ وماهي أهم خطواتها؟ وكذا أهم أساليب إعدادها؟ وما هي أخطاء إعدادها؟ وما مقومات النجاح في ذلك؟

## 1/ المقصود بطاقة تحليل منصب العمل:

بعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل العمل، ينبغي على القائم بالتحليل أن يعرض خلاصة هذه البيانات وتلك المعلومات في تقرير منظم وبشكل معين، بحيث تسهل الاستفادة منه في أي أمر يتعلق بالعمل موضع التحليل، كالاختيار أو التوجيه أو التأهيل أو النقل أو التقييم...إلخ. وهذا التقرير المنظم الذي انتهى إليه تحليل هذا العمل هو ما نطلق عليه اصطلاحاً "استمارة تحليل العمل"<sup>6</sup>.

تأخذ "استمارة العمل" شكل نموذج خاص يتضمن بنوداً على القائم بتحليل العمل ان يملأها بالنسبة لكل عمل يقوم بتحليله. وعادة ما تقوم كل مؤسسة عمل أو مصلحة بتصميم نموذج بشكل خاص بها، وفي أغراض تحليل الأعمال فيها ويناسب طبيعة هذه الأعمال. وعلى الرغم من أن هذه النماذج تختلف في العادة من مؤسسة لأخرى، إلا أن هذا الاختلاف يكاد يكون اختلافاً طفيفاً في شكل البنود وترتيبها وتنظيم ملئها، وبعض التفاصيل الخاصة بها، دون أن يصل هذا الاختلاف إلى درجة الاختلاف الجوهرية. ولهذا فإن نموذج استمارة تحليل العمل لمؤسسة من المؤسسات يمكن أن يصلح لمؤسسة أخرى في غالبية الأحوال<sup>7</sup>. وأياً كان شكل هذا النموذج، فلا بد أن يتضمن ضمن بنوده ما يفي بما يلي:

- 1- التعريف الدقيق للعمل موضع التحليل، حيث أن كل استمارة تكون خاصة بعمل معين حتى وإن تشابهت أسماء الأعمال. فعمل "جامع منتجات في قسم معين بالشركة" يختلف عن عمل "جامع منتجات في قسم آخر بنفس الشركة" بالرغم من تشابههما في الاسم<sup>8</sup>.
- 2- حصر شامل للواجبات التي يتضمنها هذا العمل بحيث يتضمن هذا الحصر قدر الامكان بالنسبة لكل واجب على حده (ماهية هذا الواجب، وكيفية أدائه، ولماذا يؤدي؟)<sup>9</sup>
- 3- بيان بالمهارات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات والقدرات والخصائص اللازم لتوافرها في الشخص للنجاح في هذا العمل<sup>10</sup>.
- 4- الظروف التي يؤدي فيها هذا العمل ومخاطره<sup>11</sup>.
- 5- علاقة هذا العمل بغيره من الأعمال الأخرى داخل مؤسسة العمل نفسها<sup>12</sup>.

## 2/ من يقوم بإعداد بطاقة تحليل منصب العمل؟

لإعداد بطاقة منصب تحليل عمل ما فإنه لا بد من القيام من عملية تحليل هذا العمل غير أن جاري (2012) أشار إلى أن من يقوم بهذه العملية هو اخصائي الموارد البشرية والذي يجب عليه بذل جهد مشترك مع كل من العامل والمشرف عليه. وأضاف بأن هذا الاخصائي سواء كان مديراً للموارد البشرية أو محللاً للوظيفة أو مستشاراً من الخارج سيلاحظ ويحلل هذا العمل ليصل الى الوصف والتوصيف المناسب له، وبالتالي تكون مهمة كل من العامل والمشرف هي ملء قوائم الاستقصاء التي تتضمن الأنشطة التي يؤديها المرؤوس، وبناء عليه فقد يعدلون ما توصل إليه الاخصائي من استنتاجات<sup>13</sup>. ويرى ماهر (2004) بأنه عند القيام بتحليل، تصميم،

وتوصيف العمل فلا بد من توشي الدقة فيمن سيقوم بذلك. وعموما فان العبء الاكبر يقع على عاتق مدير الموارد البشرية، باعتباره انه هو من يخطط، ينسق العمل، يشرف على تنفيذه، ويقوم بإخراجه في الشكل النهائي له. وأيا كان الوضع، فيجب ان يتوافر فيمن يقوم بذلك كلا من المؤهل، المعرفة المناسبة، الخبرة السابقة لذلك، السلطة الكافية لجمع البيانات، والعلاقة الجيدة مع المديرين والعاملين لجمع البيانات وتحليلها، ومراجعتها. كما يجب ان تتوافر الشخصية القوية لإقناع الادارة العليا بنتائج التحليل وتصميم الوظائف وتوصيفها<sup>14</sup>.

### 3/ خطوات اعداد بطاقة تحليل منصب العمل

أشار كل من فوت وهوك (Foot & Hoot,1999) إلى أن عملية تحليل وتوصيف الوظائف تمر بعدة خطوات تتلخص فيما يلي:

**1- اختيار فريق الباحثين:** الذين سوف يكلفون بعملية التحليل والتوصيف، على أن يكون هؤلاء ذوو خبرة سابقة بنوع النشاط الذي سوف يقومون بتحليل وتوصيف وظائفه. حيث أن طبيعة الوظائف وموضوع التحليل يختلف باختلاف خبرة وتخصص أخصائي التحليل، فتحليل وظائف مستشفى يختلف عن تحليل وظائف فندق أو شركة<sup>15</sup>.

**2- تحديد أبعاد مشروع تحليل ووصف الوظائف للإدارة والعاملين:** فبالنسبة للإدارة، فإن هذا التوضيح سوف يؤدي إلى اقتناعها بأهمية المشروع والنتائج المترتبة عليه والتعرف على مدى التزاماتها وهذا قبل فريق الباحثين (كتوفير المعلومات، الدعم المادي اللازم للمشروع، وتعاون القيادات مع الباحثين). أما بالنسبة للعاملين فمن شأن ذلك أن يهيئهم نفسيا لتقبل الاسهام بالجهد والبيانات، الحقائق اللازمة للدراسة، والتعاون الايجابي مع فريق الباحثين<sup>16</sup>.

**3- تحديد أنواع الوظائف داخل المنظمة:** ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بذلك من الهيكل التنظيمي للمنظمة أو ميزانية الوظائف. وبناء على ذلك يتم تحديد أنواع التخصصات المطلوب استخدامها في اجراء عملية التحليل والتوصيف، وكذا المدة الزمنية اللازمة لإجراء الدراسة وتكلفتها<sup>17</sup>.

**4- تحديد أنواع البيانات المطلوب جمعها:** بحيث يمكن تقسيمها إلى مجموعات:

- بيانات عن الوظائف (مسمى الوظيفة، مسمى القسم أو الادارة، مكان العمل).
- بيانات عن الواجبات والمسؤوليات والوظائف التي يلتزم بها شاغل الوظيفة.
- بيانات عن الآلات والأدوات والمواد المستخدمة.
- بيانات عن الظروف المحيطة بالعمل (درجة الحرارة، التهوية، النظافة، الاضاءة، الاتصال مع الجمهور...).
- بيانات عن العلاقات مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة<sup>18</sup>.

**5- تحديد أساليب وطرق جمع البيانات:** وحسب كل من جورج وجون (George & John) فإن الواقع العملي يشير إلى وجود أكثر من طريقة أو أسلوب يمكن الاعتماد عليه في ذلك، ومن أهمها: (الاستبيان، الملاحظة المباشرة، المقابلة الشخصية، المذكرات أو اليوميات)<sup>19</sup>.

**6- جمع ومراجعة البيانات:** بحيث يتم الجمع الفعلي للبيانات سواء عن طريق (الاستبيان أو المقابلات أو الملاحظة الشخصية أو المذكرات). ولا بد من تحديد الأفراد الذين سيتم جمع البيانات منهم، وعادة ما تكون هناك قائمة بأسمائهم ووظائفهم وأماكن عملهم. ليتم بعد ذلك مراجعتها واستبعاد ما يشك في محتواها<sup>20</sup>.

**7- اعداد 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 حدى، ثم مراجعة مسميات الوظائف على البيانات المجمعة، واستبعاد بعض الوظائف أو تعديلها<sup>21</sup>.

**8- تحليل الوظائف:** بعد الانتهاء من اعداد كشوف حصر الوظائف يتم البدء في عملية تحليل الوظائف، والتي تشمل على ما يلي:

- مقدار الجهد المطلوب لإنجاز الأعمال المطلوبة؛

- حجم المسؤوليات المترتبة على هذه الأعمال؛

- ظروف العمل؛

- الخبرات والتجارب السابقة المطلوبة للقيام بالوظيفة<sup>22</sup>.

**9- اعداد كشف توصيف الوظائف:** يتم اعداد الكشوف الخاصة بتوصيف الوظائف، والتي تحتوي على البيانات التالية:

- بيانات عامة عن الوظيفة (الاسم/ القسم/ الادارة)؛

- بيانات عن الأعمال التي تفرضها الوظيفة؛

- تحديد للمسؤوليات المترتبة على العمل؛

- توصيف للظروف المحيطة بالأداء؛

- الاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة<sup>23</sup>.

#### 4/ أساليب جمع البيانات اللازمة لإعداد بطاقة تحليل منصب العمل

أشار كشواي (2006) إلى أن هناك عدة تقنيات مستخدمة في تحليل العمل، بحيث من الممكن استخدام واحدة منها أو عدد منها، غير أنه يوصي باستخدام عدد من التقنيات بغية الحصول على المعلومات المطلوبة<sup>24</sup>. ويتفق معه السلمي في ذلك غير أنه يمكن على الأقل تمييز ثلاث منها تعتبر أساسية وهي (الاستقصاءات، الملاحظة الشخصية، المقابلات)<sup>25</sup>. بينما يرى ماهر (2004) بأن هناك أربعة رئيسية يمكن استخدامها، ويتوقف استخدام كل منها على الغرض من تحليل العمل. ويمكن استخدام كل أسلوب على حدى، كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب في الوقت نفسه<sup>26</sup>. وهذه الأساليب هي (المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، نماذج الاستقصاء، فحص سجلات الاداء)<sup>27</sup>. وإلى جانب هذه الأساليب (الدراسات السابقة عن العمل، التقارير الذاتية، الاستعلامات، قوائم المراجعة، دفاتر العمل وسجلات الوقائع أو الأداء، طريقة المواقف الحرجة، التحليل التسلسلي للمهام، تقنية التحليل التقييمي، تقييم الكفاءة، أدوات العمل وأجهزته ومواده، الانجاز الفعلي للعمل، المذكرات أو اليوميات)، غير أنه في هذا البحث سيتم التطرق للأساسية منها وهي:

## 4-1- المقابلات الشخصية

تعتبر المقابلة من أهم الأساليب المستخدمة لتجميع البيانات والمعلومات عن الوظائف المطلوب تحليلها وتوصيفها، بحيث يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بإجراء المقابلة مع الموظفين شاغلي الوظيفة ورئيسهم المباشر، وذلك لمعرفة طبيعة عمل الوظيفة، واجباتها ومسؤولياتها، ظروف العمل، ومتطلبات شغلها<sup>28</sup> وينبغي أن ينتج عن ذلك اعداد لمواصفات الوظيفة، وسوف يتم لاحقا التأكيد على ذلك من خلال المشرف الحالي على الشخص الذي تعقد معه المقابلة أيضا لإبداء رأيه هو الآخر، وما اذا كان هناك أية تغييرات ضرورية سيتم القيام بها. وينبغي أن تكون الوثيقة النهائية محل اتفاق جميع الأطراف<sup>29</sup>

يفضل أن تتم في مكان العمل حتى يستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل، ويتحدث مع القائم به ويرجع إلى المشرف في نفس الوقت. ويتم إخبار رئيس القسم قبل المقابلة عن نوع العمل المطلوب توصيفه، ومن هو الموظف المطلوب مقابلته، ويقوم الرئيس بتقديم الباحث إلى الموظف<sup>30</sup>. ويجب أن تتم المقابلة على مرحلتين: مرحلة المقابلة أثناء ملاحظة العمل، حيث يقوم المحلل بتوجيه الأسئلة إلى العامل والتي تدور حول العمليات التي يقوم بها. أما المرحلة الثانية فتأتي بعد ملاحظة العمل وأخذ فكرة عنه، حيث يتم فيها استدعاء العامل أو الملاحظ وسؤاله عن الأمور التي لم يفهمها المحلل أثناء ملاحظته. ويجب أن تشمل جميع مستويات العمال، بمعنى أن يقابل المحلل عددا من العمال المهرة والفاشلين، كما يقابل الملاحظين والمدربين وغيرهم ممن لهم صلة بالعمل<sup>31</sup>. وعلى القائم بتحليل العمل أن يسجل ما دار أثناء المقابلة، وينبغي ألا يعتمد كثيرا على الذاكرة، فهي عادة ما تخون وتسقط الكثير من التفاصيل اللازمة لعملية التحليل أو تحرفها<sup>32</sup>. وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع بيانات تحليل الوظائف وهي: (المقابلة الفردية مع كل موظف، المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة، والمقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل)<sup>33</sup>.

## - ارشادات لنجاح المقابلة الشخصية:

- وجود تعاون بين كل من محلل الوظيفة والمشرف على العامل الذي يتم تحليل وظيفته، فهو الأجدر على تحديد أي من العاملين أكثر معرفة ودراية بواجبات وظيفته فيختاره لإجراء مقابلة معه. وليس هذا فحسب ولكن يجب أن يكون هذا العامل من أكثر العمال موضوعية في وصف مهام وواجبات وظيفته<sup>34</sup>.
- تأهيل الأشخاص الذين سوف يقومون بالمقابلات، وذلك بتوفير حد أدنى من المعرفة، المهارة، والخبرة حول أسلوب المقابلة وطبيعة العمل المكلفين به<sup>35</sup>.
- الإعداد للمقابلة بإجراء بحث في بعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة والوظيفة محل التحليل<sup>36</sup>.
- أن تتم في وقت مناسب وألا تكون بشكل تحقيق<sup>37</sup>. وأن يتم تنظيمها بشكل لائق وفي مكان هادئ بعيدا عن أية معوقات أو سبب للمقاطعة<sup>38</sup>.
- ضرورة اتباع مرشد نمطي أو قائمة بمجموعة الأسئلة التي سوف توجه للموظف مع ترك فراغات كافية للإجابة عليها، وإعطاء الأسئلة الهامة الوقت الكافي للإجابة عليها، حتى يمكن للمقابلين تغطية كل الأسئلة الواردة بالمرشد

أو القائمة. وعلى أية حال فإنه يجب عليك أن ترشد الموظف في الإجابة على الأسئلة وأن تقدم له مجموعة من الأسئلة المغلقة مثل: هل هناك بعض الأمور التي لم تغطيها من خلال الأسئلة؟<sup>39</sup>. واتباع الترتيب المنطقي للأسئلة قدر المستطاع أثناء المقابلة<sup>40</sup>. وطرح أسئلة مفتوحة النهايات والتي تدعو الأشخاص إلى وصف ما يقومون به، وتجنب تلك التي تحمل في طياتها ما ينبغي أن تكون عليه الإجابة، أو التي تتلخص الإجابة عنها في "نعم" أو "لا"<sup>41</sup>.

- أن تكون المقابلة واضحة من البداية، وأن يكون الحوار باللغة التي تلائم شاغل الوظيفة أو المشرف عليه<sup>42</sup>.  
وتزويد من فرص التعاون<sup>43</sup>. وتهيئة جو المقابلة معه من خلال التعرف على اسمه، وتقديم شرح لطريقة اختياره لعقد المقابلة معه<sup>44</sup>. وشرح الهدف من المقابلة، والتركيز على أن من يعقد المقابلة ينبغي الحقائق وليس الآراء<sup>45</sup>.  
- الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدي العمل الآن، وليس تنبيه العامل إلى كيف يجب أن يؤدي العمل. ولا يجب أن يخلط الباحث بين العمل والعامل، بحيث أن موضع التوصيف هو العمل وليس العامل<sup>46</sup>.  
- إبداء القائم بالمقابلة اهتمامه بشاغل الوظيفة وبالعمل الذي يقوم به<sup>47</sup>. وتهيئة جو يستطيع من خلاله أن يشعر بالسعادة والارتياح عند الحديث<sup>48</sup>.

- عندما لا يؤدي الموظف نفس الوظيفة أكثر من مرة خلال اليوم، فإنه يجب أن تطلب منه حصر مجموعة الواجبات والمهام التي يؤديها وفقا لأهميتها النسبية وعدد مرات تكرار حدوثها، لأن هذا يضمن عدم تجاهل بعض الأنشطة الحاكمة والتي تحدث بشكل عرضي غير منتظم مثل دخول الممرضة غرفة الطوارئ لأداء بعض الواجبات<sup>49</sup>. وذكر أمثلة كلما أمكن ذلك عن أنواع الأشياء التي يقوم بها فعليا، حيث أن ذلك سوف يساعده في تقديم فكرة أفضل عن وظيفته<sup>50</sup>.

- عدم اشعار العامل بأن المحلل ينتقد طريقته في العمل، وكذا لا ينبغي أن يذكر له أي اقتراحات تتعلق بطريقة العمل بل يترك الحرية للعامل للتعبير عن نفسه<sup>51</sup>.

- وضع ملاحظات شاملة وتلخيص ما يقال بانتظام أثناء المقابلة، وطرح سؤال عما إذا كانت هناك أية نقاط إضافية يريدون طرحها في نهاية المقابلة، وشرح المرحلة التالية من المقابلة، والاحتفاظ بالحق في التحدث إلى الموظف مرة أخرى في حالة الحاجة إلى بعض المعلومات الإضافية أو في حالة استيضاح أية نقاط، مع ضرورة توجيه الشكر له بسبب إبداء تعاونه، ومراجعة وكتابة الملاحظات قدر المستطاع بعد انتهاء المقابلة<sup>52</sup>.

- ضرورة مراجعة البيانات التي يحصل عليها الباحث إما بسؤال أشخاص آخرين يمارسون نفس العمل أو بالرجوع إلى المشرف<sup>53</sup>. والتأكد من أن المعلومات التي قد تم إعطاؤها تنقل حقائق وليست مجرد تقديرات<sup>54</sup>. وأن يكون لديه خبرة اكتشاف جوانب التحيز الشخصية في حديث شاغل الوظيفة أو المشرف عليه<sup>55</sup>.

- إعداد تقرير عن مواصفات الوظيفة، ومراجعة المضمون مع الشخص الذي تعقد معه المقابلة<sup>56</sup>.

**- مزايا أسلوب المقابلة الشخصية:**

- تعطي فرصة أكبر للتعرف على طبيعة الوظيفة ومسئولياتها، الأمر الذي يؤدي إلى دقة البيانات التي يتم جمعها وتقليل سوء فهم شاغل الوظيفة أو المشرف عليه.

- ملائمتها للعاملين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة.
- تفاديها للعيوب الخاصة بقائمة الاستبيان مثل: (قلة عدد الردود، عدم تغطية شاغل الوظيفة لكل الأسئلة).<sup>57</sup>
- التجربة أثبتت أنها أكثر فاعلية وأعظم فائدة للموظف وللشركة.<sup>58</sup>
- غالبا ما تكون المقابلة مصدرا لا غنى عنه للقائم بتحليل العمل، حيث يمكن عن طريقها استكمال النقص من البيانات اللازمة للتحليل، كما يستفسر فيها عن الكثير من النقاط الغامضة لديه حول ما تم جمعه من بيانات بمصادر أخرى، فالمقابلة يمكن أن تسد الثغرات التي تبقى بعد جمع البيانات اللازمة لتحليل العمل من مختلف المصادر الأخرى.<sup>59</sup>
- أوسع الطرق انتشارا في تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف. فهي تسمح للعامل بتسجيل مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يصعب ملاحظتها. فمثلا هناك بعض الأنشطة التي تحدث فجأة وبشكل غير منتظم كالاتصالات غير الرسمية التي تتم بين مدير الإنتاج ومدير المبيعات والتي قد لا تظهرها الخريطة التنظيمية، ولكن يمكن أن يتعرف عليها القائم بالمقابلة إذا كان يتمتع بمهارة عالية في إدارة المقابلة.
- إتاحة الفرصة لشرح أسباب الحاجة إلى إجراء تحليل للوظائف، وفي نفس الوقت التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تواجه الموظف ويصعب على الإدارة ملاحظتها.
- البساطة والسرعة في تجميع ما يلزم من معلومات لتحليل الوظائف.<sup>60</sup>
- المرونة، حيث يستطيع المحلل أن يتتبع بالتفصيل جميع المعلومات. وأن يتطرق الى أي مشكلة تظهر في أثناء المناقشة. ولكن نجاحها يتوقف على تعاون العامل صدقه وصراحته في إعطاء البيانات، وقدرته على الوصف اللفظي لعمله.<sup>61</sup>
- عيوب أسلوب المقابلة الشخصية:
- عجز العمال عن التعبير اللفظي لأعمالهم، ونسيان بعض البيانات الهامة، وعدم معرفة العوامل الأساسية المؤدية إلى النجاح فيه.<sup>62</sup>
- المقابلة الشخصية مع القائم بالعمل تكلف جهدا ومالا ووقتا أكبر.<sup>63</sup>
- بعض الموظفين قد ينظرون إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تصميم الأجور، ما يدفع البعض منهم إلى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسؤولياتهم أو التقليل من أهمية وظائف أخرى.<sup>64</sup> أو عندما يعتقد أن المعلومات التي يدلون بها سوف تستخدم في غير صالحهم كزيادة سرعة العمل، أو توفير العمال أي طردهم، أو زيادة ساعات العمل... إلخ.<sup>65</sup> إلا أنه يمكن التغلب على ذلك من خلال التحري الدقيق لما يتم الحصول عليه من معلومات.<sup>66</sup>
- اعتماد دقة نتائج المقابلات على مهارات من يقوم بعقدتها، علاوة على أمانة ووضوح الأشخاص الذين تعقد معهم المقابلات.<sup>67</sup>
- غالبا ما تكون المقابلة الشخصية من النوع النمطي، حيث نجد أنها تشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببعض الأمور منها: (الغرض العام للوظيفة، المسؤوليات والمهام الإشرافية، الواجبات الوظيفية، مستوى التعليم

عدد سنوات الخبرة، والمستوى المهاري المطلوب لشغل الوظيفة). وهذه القائمة من الأسئلة تستخدم من قبل محلل الوظيفة بهدف جمع المعلومات من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة للعمل أو من خلال توجيه قائمة الاستقصاء<sup>68</sup>.

#### 4-2- قوائم الاستقصاء (الاستبيان):

كثيرا ما يستعين القائم بتحليل العمل بوسيلة الاستبيان لجمع بعض البيانات التي يحتاجها<sup>69</sup>. وتقوم على إعداد قائمة استقصاء لشاغل الوظيفة حول واجباتها، مسؤولياتها، كيف يؤديها، ظروف العمل، إلى آخر البيانات اللازمة للتوصيف<sup>70</sup>. بحيث تكون الإجابات عن هذه الأسئلة والاستفسارات مادة غنية بالبيانات اللازمة لتحليل هذه الوظيفة، وقد يرسل أو يعطى للمشرفين عليهم أو عينة منهم لستم الاجابة على أسئلته واستفساراته<sup>71</sup>. غير أن هذه الطريقة لا تلقى تأييدا كبيرا من المشتغلين بهذه العملية، إلا أن بعض الشركات تستخدمها كمرحلة أولية تسبق المقابلة الشخصية التي تمكن من اجراء توصيف دقيق للعمل<sup>72</sup>. وبدوره العيسوي (1995) يدعو الى عدم الاقتصار على هذه الطريقة واتباعها بإجراء المقابلات. وذلك للتأكد من صدق البيانات المحصل عليها بطريقة الاستقصاء. كما يمكن للمحلل جمع بيانات أخرى عن طريق الاطلاع على الدراسات السابقة والنشرات التعليمية والتدريبية والتقارير المختلفة عن العمل كتقارير الكفاية التي تقدم دوريا عن الانتاج وتقارير الفصل من العمل بسبب الفشل في أدائه، والصعوبات التي قابلت العامل المفصول، وتقارير حوادث العمل التي تتضمن الأسباب المؤدية لإصابات العمل<sup>73</sup>.

#### - ارشادات ينبغي على مصمم الاستبيان مراعاتها

أشار طه (2001) إلى وجود مجموعة من الاحتياطات التي ينبغي على مصمم الاستبيان مراعاتها، حتى يكون استبيانها أكثر دقة وصلاحيه لتحقيق الهدف منه<sup>74</sup>. وأهمها:

1- أن يكون حجم القائمة مناسباً وغير مطول، بحيث لا تكون كبيرة بشكل يبعث على الملل، ولا صغيرة فلا تغطي كافة البيانات<sup>75</sup>.

2- ارفاق الاستبيان بخطاب رقيق للعامل أو المشرف يشرح فيه الهدف منه، ويطلب مساعدته عن طريق الاهتمام بملئه بكل أمانة ودقة<sup>76</sup>.

3- اختبار القائمة قبل تعميمها للتأكد من صلاحيتها في توفير البيانات المطلوبة<sup>77</sup>.

4- مدى تناسب التوزيع الجغرافي للعينة على المنطقة أو المناطق التي يعمل بها شاغلوا الوظيفة<sup>78</sup>.

6- أن تكون الأسئلة مبسطة حتى يسهل على العامل استيفاء الإجابة عليها، وغير موحية باتجاهات معينة في الإجابة عليها، وتصاغ بطريقة تسمح بإجابات يسهل تجميعها وتصنيفها حتى يمكن الاستفادة منها<sup>79</sup>، وأن يتناول السؤال نقطة أو موضوعاً واحداً<sup>80</sup>.

10- أن يتبع كل سؤال فراغ في الاستبيان كاف لتسجيل إجابات العامل<sup>81</sup>، مع مراعاة تسلسل ومنطقية الأسئلة مع طبيعة الموضوع وتسلسله<sup>82</sup>.

13- استخدام الأسئلة المغلقة عند السؤال عن حقائق، واستخدام المفتوحة لضمان استرسال المستقصى في سرد البيانات التي يعلمها عن الوظيفة، وكذا أسئلة رقابية لضمان دقة الاجابات<sup>83</sup>.

- مزايا أسلوب الاستقصاء (الاستبيان):

- 1- أسرع وأكفا الوسائل للحصول على المعلومات من عدد كبير من الموظفين<sup>84</sup>.
- 2- اقتصادي في تطبيقه من حيث الوقت والجهد<sup>85</sup>.

- عيوب أسلوب الاستقصاء (الاستبيان):

1- احتمال وجود خطأ البيانات لعدم فهم بعض الأسئلة أو بعض الألفاظ. ولهذا فينبغي صياغة مفردات الاستبيان بلغة سهلة وواضحة يمكن للعمال فهمها، وذلك لعدم إمكانية الباحث بشرحها أو تفسيرها كما هو الحال في المقابلة<sup>86</sup>.

2- كثيرا ما يجور العمال الإجابة على بعض الأسئلة، فلا يحصل الباحث على بيانات عن جميع موضوعات الاستبيان<sup>87</sup>.

3- عدم معرفة العمال للغرض من الاستبيان، ما يدفعهم إلى عدم التعاون في الإجابة عنه. ولذلك يمكن توضيح الهدف منه على نفس الاستمارة<sup>88</sup>.

4- اعتمادها على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته<sup>89</sup>.

5- اقتصار استخدامها في الوقت الحالي على الأعمال الإدارية، الكتابية والإشرافية، وذلك لأن القائمين بهذه الأعمال يستطيعون الإجابة على أسئلة الاستبيان<sup>90</sup>. غير أنه قد لا يحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضا<sup>91</sup>.

6- اعدادها واختبارها قد يستغرق كثيرا من الوقت والتكلفة<sup>92</sup>.

7- وسيلة جيدة في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة، غير أن هناك بعض القوائم تتسم بالتمطية، بحيث يقدم لكل موظف مخزون كبير من الواجبات والمهام التي قد تتجاوز المئات، ثم يتم سؤاله عما إذا كان يؤدي كل مهمة منها أو لا؟ وإذا كان يؤديها فما هو الوقت المستغرق في كل منها؟<sup>93</sup>.

#### 4-3- أسلوب الملاحظة

كثيرا ما تتمزج المقابلة بالملاحظة، حيث لا يكتفى القائم بتحليل العمل بملاحظة العامل وهو يؤدي واجباته، بل يستفسر منه عن الكثير منها، ويسأله عن المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها أثناء قيامه ببعض واجباته، كما يسأله عن الهدف من أداء بعض هذه الواجبات، وطبيعة ما يستخدم من أجهزة وأدوات... إلخ<sup>94</sup> ويعتمد هذا الأسلوب على قيام الباحث بنفسه (أو بواسطة مساعديه) بملاحظة أداء العمل بشكل فعلي<sup>95</sup> وتسجيل جميع الحركات، العمليات، الواجبات التي يقوم بها، وفحص الأدوات والأجهزة والمواد التي يستخدمها العامل في القيام بعمله. ويمكن للمحلل أن يقوم بأداء العمل بنفسه. ويستخدم في ذلك استمارات خاصة يسجل فيها البيانات التي يجمعها. وهناك استمارات تحتوي على خانات يقوم بملئها بنفسه، ونوع آخر يدون به أسئلة يجيب عليها عن طريق التأشير، وتعتبر هذه الأخيرة أسرع من الطريقة الأولى. وغالبا ما تتناول هذه الاستمارات

بنود مثل (تحديد العمل، وصف واجباته ومسئوليته، وتحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يقوم به). وتحتوي على بيانات تشمل (اسم العمل، عدد العمال، تفاصيل عن بيئة العمل، عدد الساعات، عدد الزملاء، نوع الآلات والخامات، ... إلخ). وبهذه الطريقة يحصل على فكرة واقعية وحقيقية عن العمل وطبيعته، خصائصه، شروطه، معرفة السمات، القدرات الجسمية النفسية والعقلية والصعوبات التي يتضمنها التدريب وعن القدرات المختلفة التي يتطلبها. كذلك فإن هذه الخبرة المباشرة تفيد المحلل في فهم المعلومات التي يحصل عليها من مصادر غير مباشرة<sup>96</sup>. وإذا كانت حركات العمل سريعة بحيث لا يستطيع المحلل أن يتتبعها فيمكنه أن يقوم بتصوير العمل في فيلم يستطيع بعد ذلك مشاهدته ببطء وتحليل حركاته<sup>97</sup>.

#### - مزايا أسلوب الملاحظة

تصلح لتوصيف الأعمال البسيطة التي تتصف بالتكرار<sup>98</sup>. واتفق معه في هذا جاري (2012) الذي يرى بأن الملاحظة المباشرة تعد من الوسائل المفيدة خاصة عندما تتكون الوظائف من عدد من الأنشطة المادية التي يسهل ملاحظتها كوظائف عمال التجميع، وموظفي الحسابات... إلخ<sup>99</sup>. وأضاف طه (1988) بأن الملاحظة العيانية للعامل وهو يؤدي عمله أمر لا يمكن أن يستغني عنه القائم بالتحليل بعكس مصادر جمع البيانات الأخرى. بحيث أن هذا الأخير ومهما دققا فإنه لا يمكنه تقديم صورة عن أداء العامل ترقى في دقتها إلى تلك الصورة التي تعطيها الملاحظة العيانية<sup>100</sup>.

#### - عيوب أسلوب الملاحظة

ما يعيبها هو شعور شاغل الوظيفة التي يتم تحليلها بأنه تحت الملاحظة أو المراقبة، ما سوف يؤدي إلى التأثير على السلوك الخاص به، وهذا ما يؤثر على النتائج التي يتم الحصول عليها<sup>101</sup>. لذا فإنه من الممكن استخدام كل من الملاحظة المباشرة والمقابلة الشخصية في آن واحد أثناء ممارسة الموظف لواجباته الوظيفية، وعندئذ يدون القائم بالملاحظة جميع ملاحظاته عن أنشطة الوظيفة. وبعد تجميع أكبر قدر من المعلومات، يقوم بمقابلة الموظف ويطلب منه توضيح بعض النقاط التي لم تكن مفهومة. بالإضافة إلى شرح مجموعة الأنشطة الأخرى التي يؤديها والتي لم تلاحظ<sup>102</sup>. وينبغي أن تتم هذه الملاحظة لدورة عمل كاملة، حتى يمكن ملاحظة كل خطوات أداء العمل والقيام بواجباته المختلفة. ويقصد بدورة العمل الكاملة تلك الخطوات التي تتم منذ بدء انتاج وحدة الانتاج حتى الانتهاء منها تماما طالما هي مسؤولية العامل الذي نقوم بتحليل عمله<sup>103</sup>. أما بالنسبة لجاري (2012) فيرى بأن دورة العمل الكاملة هي عبارة عن الفترة الزمنية التي يستغرقها العامل لإتمام وظيفته، والتي قد تكون دقيقة لعامل خط التجميع، أو ساعة، أو يوم، أو أكثر من ذلك في الوظائف المعقدة<sup>104</sup>. فمثلا دورة عمل (سائق أوتوبيس بمؤسسة نقل عام) تبدأ منذ لحظة جلوسه على عجلة القيادة في محطة الانطلاق (بداية الخط)، وتنتهي بلحظة قيامه من مقعد القيادة في محطة الوصول (نهاية الخط). وبالمثل، فإن دورة عمل (ترزي قمصان) تبدأ منذ تسلمه قماش القميص ثم أخذه مقاسات صاحب القميص، وتنتهي بتسليمه القميص مفصلا لصاحبه وجاهزا للبس<sup>105</sup>. غير أن هناك الكثير من الأعمال التي بها واجبات دورية ينبغي على القائم بالعمل أن ينجزها كل فترة محددة خارج دورات عمله. فمثلا، قد يكون على (سائق في مؤسسة النقل العام) أن يقوم بعمل

مراجعة على العربية قبل تسلمها في بداية الوردية ليتأكد من سلامة حالتها وصلاحياتها للتشغيل... إلخ. كما قد يكون عليه أن يقوم بإجراءات معينة ضرورية عند تسليمها في نهاية الوردية كإثبات الحالة التي هي عليها.... إلخ وقد تكون عليه واجبات دورية أخرى كالذهاب إلى محطات بنزين محددة كلما فرغ بنزين العربية لملاً خزائنها... إلخ وفي حالة (ترزي القمصان) فقد تكون من بين واجباته الدورية القيام بتنظيف وصيانة ماكينة الخياطة أسبوعياً... إلخ. وبالتالي ففي مثل هذه الأعمال التي تتضمن واجبات دورية لا يكفي فيها ملاحظة العامل لدورة عمل كاملة بل تضاف إليه ملاحظته وهو يؤدي مثل هذه الواجبات الدورية، حتى يتم أخذ صورة كاملة لكافة الواجبات التي يتضمنها عمله وظروف أدائها<sup>106</sup>. وما يعيها أيضاً هو انخفاض فعالية هذا الأسلوب كلما كانت الوظائف والأعمال ذات طبيعة إدارية وليست يدوية<sup>107</sup>. كما أنها وسيلة غير ملائمة لجمع البيانات عندما تتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الذهنية والتي يصعب قياسها وملاحظتها كوظائف المحاماة، ومهندسو التصميم. كما يصعب الاعتماد عليها في ظل الوظائف التي تتضمن عدد كبير من الأنشطة العرضية<sup>108</sup>. ومن عيوبها أيضاً ما أشار إليه كشواي (2006) في أنها من الممكن أن تستهلك الكثير من الوقت. إضافة إلى خطر فشل المحلل في تقدير بعض الجوانب المعينة للوظيفة في حالة ما إذا لم يكن الوقت كافياً. كما أن هناك مسألة أخرى وهي ما إذا كان هذا المنهج سوف يتسم بالمصادقية في عيون الآخرين الذين يعملون في بيئة العمل نفسها أم لا<sup>109</sup>.

#### 4-4- استخدام أكثر من طريقة في جمع المعلومات

أشار جاري (2012) إلى أن هناك عدة طرق يمكن استخدامها في جمع المعلومات اللازمة لتحليل وظيفة ما. فهناك المعلومات التي يتم الحصول عليها من العامل بمفرده، أو من خلال الملاحظة التي يقوم بها محللو الوظائف، وفي كل طريقة من الطرق السابقة قد تستخدم المقابلات الشخصية أو الملاحظة أو قوائم الاستقصاء ولكن الواقع العملي يشير إلى أن معظم الشركات تستخدم أسلوب واحد من الأساليب السابقة بحيث يقوم محلل الوظيفة بعقد مقابلة شخصية مع شاغلي الوظائف<sup>110</sup>. ولكن ما الذي تشير إليه نتائج الدراسات في هذا الصدد؟.

إحدى الدراسات أشارت إلى خطأ الاعتماد على مصدر واحد من مصادر جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، وذلك لأن الحكم الشخصي يخضع لاحتمالات عدم الدقة. فمثلاً نجد أن العامل قد لا يعطي العناية الكافية لاستيفاء قائمة الاستقصاء، وبالتالي فالاعتماد على المقابلة الشخصية أو الملاحظة قد يؤدي إلى نتائج مضللة. ولذلك فيفضل الاعتماد على أكثر من مصدر لتقليل درجة الخطأ، كالحصول على المعلومات من الأفراد أو الجماعات، الملاحظة، المشرفين، وكذا القائم بالتحليل<sup>111</sup>.

#### 5- مصادر الخطأ المؤثرة على إعداد بطاقة تحليل منصب العمل

أشار ماهر (1999) إلى أن عملية تحليل وتوصيف الوظيفة قد تشوبها بعض الأخطاء التي تؤثر سلباً على كفاءة هذه العملية<sup>112</sup>. ومن ثم كنتيجة على بطاقة تحليل منصب العمل وفيما يلي عرض لها:

1- عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل: يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية<sup>113</sup>. ويرجع ذلك لسببين:

- عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
- عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها، وتعتمده المبالغة في بعض الأنشطة، أو إخفاء البعض الآخر<sup>114</sup>.

لذلك فإنه يجب قبل البدء في جمع البيانات أن يتم تحديد المجال الكلي الذي تدور فيه مهام وأنشطة الوظيفة، العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى، والمهام والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بالوظيفة<sup>115</sup>.

**2- اختلاف الاجابات الخاصة بشاغلي الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم:** يقع هذا الخطأ عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه، وهذا قد يحدث نتيجة عدم دقة تقديره الشخصي للإجابة. وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى تقليل كفاءة التحليل لهذه الوظيفة<sup>116</sup>. فمثلا إذا سأل عدد من المديرين عن الوقت المستغرق في تنفيذ مهمة ما (ولتكن الاتصالات التليفونية) ويطلب منهم أن يختار إجابة من الإجابات التالية: (معظم الوقت/ وقت كبير جدا/ وقت كبير/ بعض من الوقت/ قليل من الوقت)، فإن البعض قد يختار الإجابة (معظم الوقت) إذا كان يستغرق في تلك الاتصالات ساعتين يوميا، بينما يختار البعض الآخر (وقت كبير) إذا كان يستغرق نفس الزمن (ساعتين)، ويرجع ذلك إلى اختلاف تقدير كل منهم لأهمية النشاط الذي يقوم به والوقت الذي يستغرقه في ذلك. كما يرجع إلى سبب آخر وهو معتقدات شاغل الوظيفة عن الغرض الذي من أجله تجمع هذه البيانات، وهذا قد يقوده إلى تحريف بعض المعلومات وإظهار أهمية بعضها وإخفاء أهمية البعض الآخر. وللتغلب على ذلك فإنه يفضل استخدام الأسلوب الكمي في تحديد الاستجابات، على أن يقوم أخصائي التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للاستجابات الكمية<sup>117</sup>.

**3- التغير في بيئة العمل:** يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بوظيفته. فقد تتغير ظروف العمل من الطرق التقليدية إلى استخدام الحديثة منها<sup>118</sup>. وكمثال: (عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من اعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي في إعداد الميزانيات الختامية) وهذا ما يترتب عليه تغير أسلوب الأداء في حد ذاته، وبالتالي يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في إعداد تحليل العمل نظرا لتغير ظروف العمل، الأمر الذي يستوجب تغيير الوصف<sup>119</sup>.

**4- التغيير في سلوك شاغل الوظيفة:** إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيدا على أداء مهام وظيفته، فإن سلوكه سيكون سلوك موظف لم تكتمل حباته بعد. وبالتالي فإن التحليل سيكون قاصرا وسيعبر عن سلوك لازال يحتاج إلى الخبرة أو سلوك تحت التدريب<sup>120</sup>. وهذا ما يؤدي إلى عدم اكتمال تحليل الوظيفة وبالتالي لا يعبر عن الواقع<sup>121</sup>.

## 6- القواعد الذهبية في اعداد بطاقة تحليل منصب العمل

أشار القحطاني (2008) إلى أن هناك بعض المقومات التي يتوقف عليها تحليل وتوصيف الوظائف وتتمثل فيما يلي:

- 1- قيام ادارة المنظمة بتدعيم وتأييد عملية وصف الوظائف، وذلك بتوفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها.
  - 2- دقة وصحة البيانات التي اعتمدت عليها عملية تحليل وتوصيف الوظائف.
  - 3- حسن اختيار القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف، بحيث يكون لدى هؤلاء المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضوعية، حيث يعتبر هذا أساسا هاما لنجاح مشروع تحليل الوظيفة.
  - 4- يجب أن 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.
  - 5- يجب أن يعكس مسمى أو لقب الوظيفة جوهر الوظيفة التي يمثلها والتخصص الأساسي الذي قامت من أجل تحقيقه. وأن يتم قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي مثل: (عوامل السن، سنوات الخبرة... إلخ).<sup>122</sup>
- هذا من جهة، ومن جهة أخرى يرى السلمي بأن وصف الوظيفة يجب أن يركز على الأبعاد التالية:

- 1- توضيح النتائج التي يجب تحقيقها من خلال الوظيفة.
- 2- ابراز تتابع الأنشطة والواجبات والأحداث في محتوى الوظيفة.
- 3- ابراز العلاقة مع الوظائف الأخرى.
- 4- تأكيد عناصر الانجاز في الوظيفة (أي بيان الانجازات التي يجب على شاغل الوظيفة تحقيقها بعمله، مثلا اعداد سياسة، تقديم تقرير، اتخاذ قرار).
- 5- ابراز الاشراف الذي يجب على شاغل الوظيفة بالنسبة لمؤوسيه ومعاونيه، وكذا الاشراف والتوجيه الذي يتلقاه من رؤسائه.<sup>123</sup>

#### خاتمة:

حذر السلمي من أنه لا يجب أن يؤخذ وصف الوظيفة على أنه تحديد جامد لواجبات الوظيفة، وأن على الفرد الامتثال له. حيث أشار إلى أن هذا التجميد يتناقض مع الطبيعة الحركية والمتغيرة للعمل وللتطورات المتسارعة في التكنولوجيا. وبذلك ينبغي أن يؤخذ وصف الوظيفة على أنه إطار عام مرن (يرشد) إلى العمل ومكوناته ولكنه قابل للتغيير والتطوير. ولذلك يضاف عادة عبارة (وأي مهام أخرى يكلف بها) لبيان أن الفرد مطالب بالمرونة وتوسيع مجالات خبرته<sup>124</sup>. وأضاف العيسوي (1994) بأن بطاقة تحليل منصب العمل يجب أن تتضمن جميع العمليات الأساسية في العمل وظروفه. ويجب أن تتوفر على الدقة والموضوعية وسهولة التعبير ووضوحه والاقتصار على ذكر الحقائق فقط. كذلك لا ينبغي أن يتضمن الاتجاهات الذاتية للعمال نحو هذا العمل، ذلك لأن ما قد يراه عامل ما مملا يراه غيره مشوقا، فالمثلل والتشويق صفتان في العامل وليس صفة للعمل. ويجب أن يتوخى فيها البساطة وشرح المصطلحات الفنية، فليس كل القراء ملمين بالعمل الذي تصفه. ولا ينبغي أن تظهر العمل بصورة مشوقة أكثر مما هو عليه في الواقع، فان ذلك قد يغري بعض العمال للدخول في أعمال لا يرغبون فيها، وكذلك لا ينبغي إظهاره بصورة أسوأ مما هو عليه فإن ذلك يبعد كثيرا من الكفاءات عنه<sup>125</sup>.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2004، ص.49.
- <sup>2</sup> المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، دراسة مناصب العمل، الجزائر، ص.2.
- <sup>3</sup> جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، ترجمة (محمد سيد احمد عبد المتعال)، المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012، ص. 108.
- <sup>4</sup> المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، دراسة مناصب العمل، ص.2-3.
- <sup>5</sup> طه فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط6، جمهورية مصر العربية، 1988، ص.70.
- <sup>6</sup> طه فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2001، ص.112.
- <sup>7</sup> طه فرج عبد القادر، 1988، مرجع سبق ذكره، ص.78.
- <sup>8</sup> طه فرج عبد القادر، 1988، نفس المرجع السابق، ص.78.
- <sup>9</sup> طه فرج عبد القادر، 2001، مرجع سبق ذكره، ص.112.
- <sup>10</sup> طه فرج عبد القادر، 1988، مرجع سبق ذكره، ص.78.
- <sup>11</sup> طه فرج عبد القادر، 2001، مرجع سبق ذكره، ص.113.
- <sup>12</sup> طه فرج عبد القادر، 1988، مرجع سبق ذكره، ص.78.
- <sup>13</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص.112.
- <sup>14</sup> احمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص.53-54.
- <sup>15</sup> محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكان للنشر، ط2، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.53.
- <sup>16</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، نفس المرجع السابق، ص.54.
- <sup>17</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، نفس المرجع السابق، ص.54.
- <sup>18</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، نفس المرجع السابق، ص.54.
- <sup>19</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، نفس المرجع السابق، ص.55.
- <sup>20</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، نفس المرجع السابق، ص.62.
- <sup>21</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، نفس المرجع السابق، ص.62.
- <sup>22</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، نفس المرجع السابق، ص.62.
- <sup>23</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، نفس المرجع السابق، ص.64.
- <sup>24</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة (كوجان بيدج)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، جمهورية مصر العربية، 2006، ص.47.
- <sup>25</sup> علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص.156.
- <sup>26</sup> احمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص.57.
- <sup>27</sup> احمد ماهر، 2004، نفس المرجع السابق، ص.58.
- <sup>28</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص.60.
- <sup>29</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص.47.
- <sup>30</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.157.
- <sup>31</sup> عبد الرحمن العيسوي، دراسات نفسية حديثة معاصرة في البيئة والصناعة، دار المعارف، جمهورية مصر العربية، 1995، ص.181.
- <sup>32</sup> طه فرج عبد القادر، 2001، مرجع سبق ذكره، ص.106.
- <sup>33</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص.112.
- <sup>34</sup> جاري ديسلر، 2012، نفس المرجع السابق، ص.113-114.
- <sup>35</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص.60.
- <sup>36</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص.47-49.
- <sup>37</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص.60.
- <sup>38</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص.47-49.

- <sup>39</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص ص. 113-114
- <sup>40</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص ص. 47-49
- <sup>41</sup> باري كشواي، 2006، نفس المرجع السابق، ص ص. 47-49
- <sup>42</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 60
- <sup>43</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 158
- <sup>44</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص ص. 113-114
- <sup>45</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص ص. 47-49
- <sup>46</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 158
- <sup>47</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 60
- <sup>48</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص ص. 47-49
- <sup>49</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص ص. 113-114
- <sup>50</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص ص. 47-49
- <sup>51</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، مرجع سبق ذكره، ص. 182
- <sup>52</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص ص. 47-49
- <sup>53</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 158
- <sup>54</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص ص. 47-49
- <sup>55</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 60
- <sup>56</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص ص. 47-49
- <sup>57</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 61
- <sup>58</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 157
- <sup>59</sup> طه فرج عبد القادر، 2001، مرجع سبق ذكره، ص. 106
- <sup>60</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص. 112
- <sup>61</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، مرجع سبق ذكره، ص. 182
- <sup>62</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، نفس المرجع السابق، ص. 182
- <sup>63</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 157
- <sup>64</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 61
- <sup>65</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، مرجع سبق ذكره، ص. 182
- <sup>66</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص. 112
- <sup>67</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص. 49
- <sup>68</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص. 113
- <sup>69</sup> طه فرج عبد القادر، 1988، مرجع سبق ذكره، ص. 73
- <sup>70</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 157
- <sup>71</sup> طه فرج عبد القادر، 2001، مرجع سبق ذكره، ص. 107
- <sup>72</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 157
- <sup>73</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، مرجع سبق ذكره، ص ص. 182-184
- <sup>74</sup> طه فرج عبد القادر، 2001، مرجع سبق ذكره، ص. 107
- <sup>75</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 55
- <sup>76</sup> طه فرج عبد القادر، 1988، مرجع سبق ذكره، ص. 74
- <sup>77</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 55

- <sup>78</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، نفس المرجع السابق، ص. 55
- <sup>79</sup> طه فرج عبد القادر، 1988، مرجع سبق ذكره، ص. 74
- <sup>80</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 56
- <sup>81</sup> طه فرج عبد القادر، 1988، مرجع سبق ذكره، ص. 74
- <sup>82</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 55
- <sup>83</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، نفس المرجع السابق، ص. 56
- <sup>84</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص. 117
- <sup>85</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، مرجع سبق ذكره، ص. 183
- <sup>86</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، نفس المرجع السابق، ص. 183
- <sup>87</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، نفس المرجع السابق، ص. 183
- <sup>88</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، نفس المرجع السابق، ص. 183
- <sup>89</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 157
- <sup>90</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، مرجع سبق ذكره، ص. 183
- <sup>91</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 60
- <sup>92</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص. 117
- <sup>93</sup> جاري ديسلر، 2012، نفس المرجع السابق، ص. 117
- <sup>94</sup> طه فرج عبد القادر، 2001، مرجع سبق ذكره، ص. 106
- <sup>95</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 61
- <sup>96</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، مرجع سبق ذكره، ص. 180-181
- <sup>97</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1995، نفس المرجع السابق، ص. 180
- <sup>98</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 157
- <sup>99</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص. 117
- <sup>100</sup> طه فرج عبد القادر، 1988، مرجع سبق ذكره، ص. 71
- <sup>101</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 61
- <sup>102</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص. 117
- <sup>103</sup> طه فرج عبد القادر، 2001، مرجع سبق ذكره، ص. 105
- <sup>104</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص. 117
- <sup>105</sup> طه فرج عبد القادر، 2001، مرجع سبق ذكره، ص. 105
- <sup>106</sup> طه فرج عبد القادر، 1988، مرجع سبق ذكره، ص. 72
- <sup>107</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 61
- <sup>108</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص. 117
- <sup>109</sup> باري كشواي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص. 51
- <sup>110</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص. 126
- <sup>111</sup> جاري ديسلر، 2012، مرجع سبق ذكره، ص. 126
- <sup>112</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 65
- <sup>113</sup> احمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص. 68
- <sup>114</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 66
- <sup>115</sup> احمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص. 68
- <sup>116</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص. 66

<sup>117</sup> احمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص ص.68-69

<sup>118</sup> احمد ماهر، 2004، نفس المرجع السابق، ص.69

<sup>119</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص ص.65-66

<sup>120</sup> احمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص.70

<sup>121</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، مرجع سبق ذكره، ص.66

<sup>122</sup> محمد بن دليم القحطاني، 2008، نفس المرجع السابق، ص.67

<sup>123</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.163

<sup>124</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.164

<sup>125</sup> عبد الرحمن العيسوي، 1994، مرجع سبق ذكره، ص.184