

تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب

د. بوزيد سليمة جامعة محمد خيضر بسكرة.

bouzid_mail@yahoo.fr

الملخص :

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، فهي بمثابة استثمار مريح للغاية، وباعتبار أن المورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم وأن كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول؛ فالأفراد هم المسؤولون على تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة.

ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المنظمات بشكل كبير في تحقيق أهدافها وحتى تصل المنظمة إلى بلوغ هذا المطمح يجب عليها مراعاة جانب تحليل وتوصيف الوظائف الموارد البشرية، فهو ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة لهدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.

الكلمات المفتاحية : تحليل وتوصيف الوظائف - التخطيط - الموارد البشرية .

abstract:

Human resources are at the forefront of attention in the contemporary world as the most important element of development. It is a very profitable investment. As the human resource is the real driving force of any organization and every success or achievement is primarily human effort, Individuals are responsible for managing the necessary resources and directing and rationalizing their use in order to regulate the targeted benefit.

Therefore, the increased interest in human resources at the organizational level has greatly increased the achievement of its objectives and until the Organization reaches this goal it must take into account the aspect of human resources planning. It is not an end in itself but a means to a greater goal of optimizing the utilization of those resources.

• **Keywords:** Job Analysis and Characterization - Planning - Human Resources

تمهيد:

إن التخطيط يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لا يعمل بمعزل عن باقي سياسات تنمية الموارد البشرية الأخرى؛ كما أنه يساعد على إعداد وامتلاك قاعدة كبيرة من المعلومات الإدارية وهو أمر مهم في نجاح نشاط إدارة الموارد البشرية.

و تخطيط الموارد البشرية يفرض علينا القيام بالخطوات التالية:

☞ الخطوة الأولى: تحليل الوظائف ووصفها.

☞ الخطوة الثانية: تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية.

إذ بعد أن تحددت أنواع وأعداد الوظائف والأعمال وتمت عملية تحليلها ووصفها تأتي الخطوة التالية وهي تحديد الأعداد اللازمة من الموارد البشرية حسب كل وظيفة.

و يمثل تحليل الوظائف حجر الزاوية لجميع وظائف الموارد البشرية، حيث يمكن الاعتماد على المعلومات التي يسفر عنها هذا التحليل كأساس لتحديد وتخطيط العديد من الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية.

مفهوم تحليل الوظائف ووصفها :

يقصد بها تحديد معالم كل وظيفة (العمل)، أي توضيح ماهيتها وواجباتها ومسؤولياتها تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة في من يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.

✓ نستخلص من هذا التعريف بأن تحليل الوظائف ووصفها يعني بتحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشملها الوظيفة بشكل تفصيلي ودقيق، كما يتم أيضا تحديد المعلومات الخاصة بمن يشغل الوظيفة بالإضافة إلى الظروف المحيطة بالعمل.

✓ يقصد أيضا بتحليل وتوصيف الوظائف الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لما هو أبعد من الوظيفة، وذلك بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها الوظيفة وبيئة العمل المحيطة، إلى جانب الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لإنجازها، والخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية.

انطلاقا من هذا التعريف نجد أنه تم تضمين تحليل وتوصيف الوظائف بعدين متلازمين هما:

- فهو من جهة يعني إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات.

- القدرات والصفات والمهارات التي يتميز بها كل موظف.

- بيئة العمل المحيطة.

- الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة.

و يعتبر تحليل الوظائف عملية مكونة من مجموعة من المهمات والنشاطات التي يمكن من خلالها تحديد واجبات العمل، وخصائص الفرد العامل الذي سيقوم به، وتشمل تلك العملية جمع المعلومات عن العمل أو الوظيفة، وأنشطتها، ومتطلباتها، وسلوكياتها، ومسؤولياتها، ووسائل أدائها وطريقته وعلاقتها بالنشاطات الأخرى، وموقعها في الهيكل التنظيمي، وظروف أدائها.

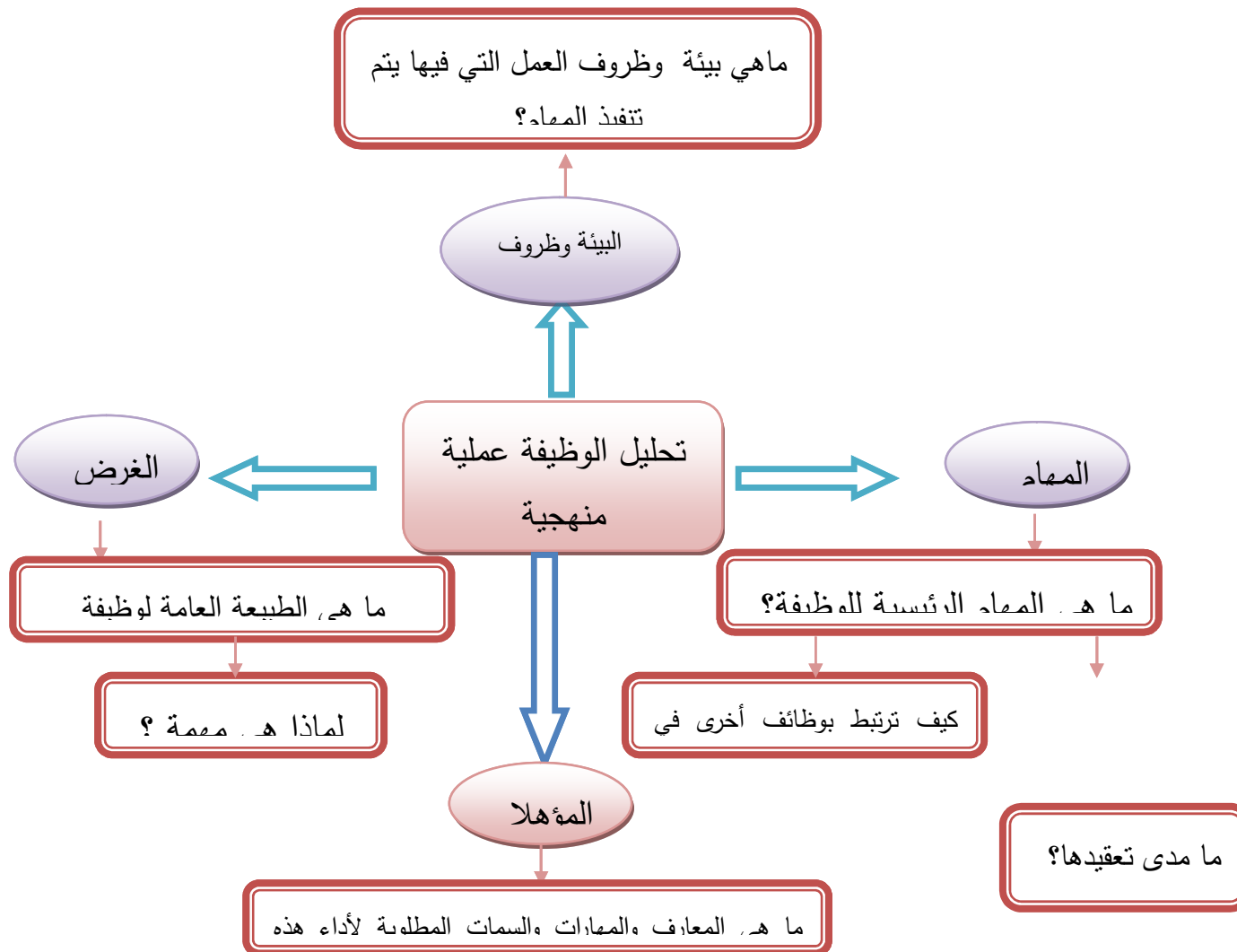
(Desler Gary ,Framework for Human Resources Management, , 2006 ,p61)

تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب د. بوزيد سليلة

هناك من يوضح مفهوم تحليل ووصف الوظائف بأنه عملية يتم من خلالها جمع المعلومات وحقائق واقعية وفعلية عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثمة معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.

كما تم تعريف تحليل الوظائف بأنه عملية ممنهجة ومفصلة تهدف إلى تقسيم العمل إلى العديد من المهام التفصيلية ، وهذا ينطوي على دراسة جانب الطلب في أسواق العمل لمعرفة ما إذا كانت هناك حاجة إلى أنواع معينة من العمال من قبل الشركات خاصة ذات الكفاءة والفعالية .

شكل يوضح العناصر الأساسية لعملية تحليل الوظائف:



وبالتالي فنتائج التحليل تساعد على ما يلي:

1. أن يعرف شاغل كل وظيفة ما هو المطلوب منه أدائه في عمله وكيف يؤديه بنجاح.
2. أن يعرف المديرين والمشرفون طبيعة الأعمال التي يشرفون عليها، ليتمكنوا من تحديد الكيفية التي يوجهون من خلالها أعمال مرؤوسيه، وجعل أدائهم أفضل، وتمكينهم من تحقيق أهداف العمل المطلوب منهم بنجاح.
3. أن تعرف إدارة الموارد البشرية من هو الشخص المناسب لشغل كل وظيفة داخل المنظمة.

ومن مقومات نجاح تحليل ووصف الوظائف نذكر مايلي:

يستند نجاح تحليل ووصف الوظائف على المقومات التالية:

1. تدعيم الإدارة لعملية الوصف بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة، ويمكن أن يتحقق هذا التدعيم إذا تم إقناع الإدارة بأهمية وصف الوظائف والفوائد المترتبة عليها، لذلك يجب توضيح أغراض الوصف للإدارة والأسلوب الذي سوف يستخدم بما يحقق الموضوعية ودقة النتائج والفترة الزمنية لإتمام عملية الوصف، وتكلفة البرنامج والأفراد اللازمين للاشتراك في عملية الوصف.
2. ضرورة الحصول على تعاون العاملين والمشرفين في توفير المعلومات اللازمة ودقتها ويمكن أن يسهم شرح أهداف الوصف وأبعاده في تحقيق هذا التعاون.
3. توفير المختصين الأكفاء للقيام بجمع المعلومات وتفريغها وتحليلها، وإعداد التقرير النهائي لوصف الوظائف.
4. ضرورة وضع برنامج لوصف الوظائف تحدد فيه خطوات الوصف وأسلوب جمع المعلومات،

وتحليل العمل ينطوي على خمس خطوات أساسية وهي :

- ✓ الخطوة الأولى : النظر في المؤسسة ككل.
- ✓ الخطوة الثانية : تحديد الوظائف لتحليلها.
- ✓ الخطوة الثالثة : جمع المعلومات.
- ✓ الخطوة الرابعة : تسجيل المعلومات.
- ✓ الخطوة الخامسة : تحليل وتفسير المعلومات التي تم جمعها. (Robert Heron op)

(cite , p29

وبالنسبة لأهداف المؤسسة يتم تحديد مايلي :

- ☞ ما هو غرض المؤسسة وأهدافها؟
- ☞ ما هي منتجاتها وعملياتها؟
- ☞ كم حجمها؟
- ☞ ما الذي يحدث في الوقت الحاضر؟
- ☞ هل تنمو أم تتقلص؟

- ☞ هل يتم تطوير منتجات جديدة؟
- ☞ هل هو إدخال تكنولوجيا جديدة؟
- ☞ ما هي ثقافة المؤسسة؟
- ☞ هل تهيمن عليها الاعتبارات الاقتصادية؟
- ☞ هل الأهداف الاجتماعية مهمة؟

وفي الخطوة الثانية من التحليل من الضروري تحديد الوظائف التي سيشملها الوصف .
أما فيما يخص الخطوة الثالثة والمتعلقة بجمع المعلومات فانه يتعين معرفة:

- مهام العمل الفعلية.
- ما هي المهام الأساسية والتي تكون مهمة بالنسبة للمهمة ويتم تنفيذها في الواقع؟
- مقدار الوقت الذي يقضيه الموظف في تنفيذ كل مهمة
- ما هي المواد والوسائل المستخدمة؟
- ما هي الإجراءات التي يجب اتباعها؟
- ظروف العمل.
- بيئة العمل.
- المهارات المطلوبة لكل مهمة.

أثناء جمع المعلومات المذكورة أعلاه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مايلي :

✓ هل هناك حاجة إلى بعض التعديلات لساعات العمل ،

مثل

وقت البدء ، وقت الانتهاء ، طول فترات الراحة ؟

✓ هل هناك مجال لبعض المهام التي يتعين القيام بها من

قبل الآخرين دون المساس بالمهمة لكي لا تصبح بلا

معنى؟

✓ هل هناك مجال لتبادل المهام مع وظيفة أخرى؟

✓ هل يجب تكييف المواد والآلات؟

✓ هل يجب تكييف الأدوات والمعدات؟

يجب جمع المعلومات من عدد من المصادر وفي مجموعة متنوعة من الطرق . على سبيل المثال ، يمكنك :

✚ مقابلة صاحب العمل.

✚ المشرفين وزملاء العمل.

✚ مقابلة الأشخاص الذين قاموا بهذه المهمة من

قبل.

✚ مراقبة المهمة التي يتم تنفيذها. (Robert

Heron, op cite,p31)

ومن أهم هذه الأساليب: الاستقصاء، الملاحظة، المباشرة، المقابلة الشخصية.

طرق جمع البيانات:

1/ طريقة الاستقصاء:

تعتمد طريقة الاستقصاء على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته ونقوم هذه الطريقة على أساس إعداد قائمة استقصاء لاستجواب شاغل الوظيفة عن واجباتها ومسؤولياتها وكيفية القيام بها وظروف العمل المحيطة بها... الخ من البيانات اللازمة للتوصيف، وقد تبين في تجارب كثيرة من المنظمات التي تتبع هذا الأسلوب في جمع بيانات التوصيف عدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالها بطريقة مناسبة. وعلى هذا الأساس فطريقة الاستقصاء لم تلق تأييدا كبيرا من المشتغلين بهذه العملية ولكن بعض المنظمات تستخدم الاستقصاء كمرحلة أولية تسبق المقابلة الشخصية التي تمكن من إجراء توصيف دقيق للعمل.

2/ طريقة الملاحظة:

وتتضمن قيام الشخص المكلف بتحليل العمل وكذا ملاحظة الفرد أثناء أدائه للعمل ، وتدوين ذلك على شكل ملاحظات تصف طبيعة الواجبات والمهام التي تم إنجازها من قبل الفرد.

3/ طريقة المقابلة:

وتتطلب هذه الطريقة جمع المعلومات من خلال التحدث مع العامل أثناء قيامه بالعمل، وعادة يستخدم نموذج محدد سلفا يتضمن أسئلة محددة وتكون الإجابات عليها مباشرة.

4/ قائمة تحليل المركز:

وهو أسلوب لجمع المعلومات، ولكنه يتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والتخصص، ويركز هذا الأسلوب على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، حيث يتم استخدام جوانب متعددة من أنشطة الأفراد، وتتضمن هذه الجوانب ما يلي:

- أساليب وطرق حصول الفرد على المعلومات المستخدمة لأداء المهام الوظيفية.
- النشاطات الذهنية، واعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والتخطيط ، وكل ما تتضمنه النشاطات الوظيفية.
- تحديد الجهود والنشاطات الجسدية.
- مراعاة العلاقات الوظيفية بين الآخرين والضرورة لأداء المهام.
- تحديد بيئة العمل بكل جوانبها.
- مراعاة وتحديد الأنشطة والخصائص والشروط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة.

قائمة وصف المراكز الإدارية:

وهي قائمة يتم إعدادها لغاية الحصول على معلومات في غاية الدقة والتنظيم، وهي عبارة عن أسئلة تم تطويرها وإعدادها لكي تتلاءم مع الوظائف الإدارية، وتتضمن القائمة عدة مجالات إدارية تتعلق بوظائف الإدارة والعمليات التنظيمية، وفي كل مجال هناك أسئلة متعددة لقياس واختبار كل مجال، وبعد ذلك تعرض على المحلل ويطلب منه أن يقوم بالتأكد من مدى ملائمة كل سؤال أو فقرة لطبيعة المجال الذي سيقوم بتحليله، وتتضمن هذه القائمة المجالات التالية:

- الإنتاج والتسويق، التخطيط الاستراتيجي.
- التنسيق وعملياته.
- العمليات الرقابية.
- العلاقات العامة مع البيئة الخارجية.
- الاستشارات.
- خدمات الأفراد.
- الإشراف.
- الضغوط.
- الشؤون المالية.
- الاستقلالية.

وتتمثل الخطوة الأخيرة في تحليل وتفسير المعلومات التي تم جمعها.

وبعد إعداد توصيف الوظيفة ومتطلباتها يتم تسجيل هذه البيانات في بطاقة نمطية تعرف ببطاقة

وصف الوظيفة " DESCRIPTION CARD "

وتعطي بطاقة وصف الوظيفة صورة كاملة ومرتبطة ونمطية لإبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية

والظروف المحيطة وشروط شغلها.

ومن المفيد إعطاء نسخة من بطاقة وصف الوظيفة بعد إعدادها إلى الموظف شاغل الوظيفة لمراجعتها.

ويعطي هذا الإجراء الفرصة للموظف لاستيضاح جوانب معينة في البطاقة، وكذلك يعطي فرصة مناقشة

واجبات الوظيفة مع المشرف، مما يزيد من الصلة بين الرئيس ومرؤوسيه ويمنع حدوث مشكلات في

المستقبل. (رضا صاحب أبو حمد ، وآخرون ، 2008 ، ص51).

كيفية كتابة الوصف الوظيفي :

ويعتبر وصف الوظيفة عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها،

وقد يكتب هذا الوصف خبير تقييم الوظائف أو مدير إدارة الأفراد أو يعهد بهذه المهمة إلى مستشار

خارجي، ولكن يفضل دائماً أن يكتب محلل الوظائف الوصف المطلوب على أساس أنه أقدر من غيره على

القيام بهذه المهمة بحكم احتكاكه المباشر بالموظفين والمشرفين ومعرفته بدقائق كل وظيفة . ولما كان

الوصف الوظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات موظف معين بوحدة من الوحدات التنظيمية فإن الشخص

المسؤول عن عمل هذه الوحدة هو نفسه القادر على اعتماد الأوصاف وتحديد واجبات ومسؤوليات

الموظف، وعادة ما يكون ذلك الشخص هو المشرف في المستوى الإشرافي الأول على أن يخضع لمراجعة

واعتماد مستويات إدارية أعلى. (ملكة محمد الأسطل ، 2009 ، ص33 .)

وبناء لما سبق فإن معظم وصف الوظائف ينبغي وبصفة عامة أن يشتمل على ما يلي

عند كتابة وصف الوظيفة:

• اسم الوظيفة :

ينبغي أن يتم وصف الاسم الدقيق للوظيفة باختصار ولكن بدقة، ولن يكون أي وصف

غامض مثل أن يقال مثلاً مدير كافيًا، إلا في حالة ما إذا لم يكن هناك سوى مكان واحد ينطبق

عليه هذا الاسم المعين.

• تفاصيل عن تحديد الوظيفة :

يجب أن يشمل ذلك على عدد من موظفين أو الوظائف والتي من شأنها تحديد المكان أو الوظيفة المعنية.

• اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة :

ويتم إدراج اسم الشخص الذي يشغل وظيفة معينة في وصف الوظيفة لأغراض تدريبية أو تقييمية، ولكن في الوقت نفسه من الممكن أن يتم حذف اسم هذا الشخص في أي عملية لتقييم وظيفة (أو عملية تعيين).

• خط رفع التقارير :

عادة ما يشمل وصف الوظيفة على الوظيفة التي يرفع الشخص الذي يشغل الوظيفة التقارير إليها. أو من الممكن أن يتم إرفاق تخطيط هيكل بوصف الوظيفة أو يتم تضمينه كجزء من هذا الوصف.

• الغرض الرئيسي من الوظيفة :

عادة ما يكون من المفيد تلخيص السبب الرئيسي في وجود الوظيفة في جملة أو جملتين.

• المهام والمسؤوليات :

يجب توضيح المهام أو المسؤوليات الرئيسة التي يقع تنفيذها على عاتق الشخص الذي يشغل الوظيفة، وسوف يكون من الطبيعي أن تتناسب بعض قوائم المهام بصورة أكبر مع الوظائف التي تقوم على مهام روتينية، كما تتناسب مع الموقف الذي يكون فيه الهدف الرئيسي من وصف الوظيفة هو تقديم إرشادات عامة واضحة للشخص الذي يشغل الوظيفة عن العمل الذي ينبغي عليه القيام به.

• السياق (المحيط) :

غالبًا ما يكون هناك حاجة إلى وصف المحيط الذي يتم من خلاله القيام بالعمل، وعلى الرغم من أنه من الممكن أن يتم تغطية ذلك تحت عدد من العناوين المختلفة فإن الهدف الرئيسي يتمثل في وصف كيفية سير العمل علاوة على وصف أي اعتبارات بيئية خاصة تؤثر على العمل وكيف يتناسب هذا العمل مع بقية القسم والمؤسسة... الخ.

• الاتصالات :

ينبغي أن يتم تدوين خطوط الاتصال الرئيسية بين الوظيفة والوظائف الأخرى في المؤسسة ومع الأفراد والمؤسسات الخارجية علاوة على أسباب هذه الارتباطات.

• المروءسون :

ينبغي أن يتم تسجيل أعداد ومستويات أي تقارير عن الوظائف يتم رفعها إلى الشخص الذي يشغل الوظيفة، وذلك على الرغم من أنه ينبغي أن تكون هذه المعلومة متاحة أيضًا كجزء من أي تخطيط هيكل حيث تشكل جزء من وصف الوظيفة.

• الأبعاد :

ينبغي أن يتم تضمين أية بيانات مالية أو إحصائية مرتبطة بالوظيفة، حيث أن ذلك يساعد في تقديم مؤشر جيد لحجم الوظيفة.

• ظروف العمل :

عندما تكون هناك ظروف عمل خاصة تنطبق على الوظيفة فإنه ينبغي أن يتم تسجيل ذلك في وصف العمل نفسه.

• المعرفة والمهارات والخبرة :

من المفيد أن يتم جمع المعرفة والمؤهلات والمهارات والخبرة اللازمة للقيام بالعمل كلها في مستند واحد من الممكن أن يستخدم بعد ذلك في أغراض شتى، وينبغي من خلال ذلك أن يتم الإشارة إلى ما هو لازم لأداء العمل بشكل كامل وفعال، وليس بالضرورة ما يتحلى به الشخص الذي يشغل الوظيفة من صفات.

• الكفاءات :

تتمثل في الكفاءات في السمات الشخصية وما يتمتع به الأفراد من مهارات تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية.

• بعض المعلومات الأخرى :

قد تشمل هذه المعلومات، على سبيل المثال، على بعض الوظائف التي ترتبط بحكم المنصب بالعمل ولكنها في الوقت نفسه لا تعتبر جزء أساسيا من العمل فيما يتعلق بمعظم أغراض الوظيفة.

• التوقعات والتاريخ:

ينبغي أن يتم التوقيع على أي وصف عمل بواسطة كل من الشخص الذي يشغل الوظيفة والمدير التنفيذي المباشر وذلك للإشارة إلى أن هذا مستند متفق عليه، كما إن تاريخ الانتهاء من العمل في هذا المستند يعد معلومة ذا أهمية وذلك بسبب السرعة التي يصير بها هذا المستند أقدم من أن يتم الاستفادة منه. (ملكة محمد الأسطل، مرجع سابق، ص36)

وتتحصر أهداف تحليل وتوصيف الوظائف فيما يلي :

- دعم عمليات التوظيف والاختيار العامة
- دعم عملية مطابقة الوظائف
- تقييم أداء الموظفين
- المساعدة في تمارين ترقية الموظفين
- تحديد الاحتياجات التدريبية.

وتمر عملية تحليل ووصف الوظائف بالخطوات التالية :

1. اختيار فريق الباحثين :

يجب اختيار وتحديد فريق الباحثين الذين ستستند إليهم مهمة التحليل والوصف.

2. تقديم مشروع التحليل والوصف للإدارة:

تعد هذه المرحلة ضرورية لتحديد أنواع ومسميات الوظائف التي سيجرى تحليلها ووصفها، ومن أجل أيضا تقديم الإدارة كل التسهيلات لإنجاز مهمتهم الخاصة بجمع البيانات وإعلام العاملين بعملية التحليل لضمان تعاونهم، وكذا الاتفاق على البرنامج الزمني المخطط لدراسة الأماكن وتوقيت إجراء المقابلات والملاحظات الميدانية.

3. تقديم مشروع التحليل والوصف للعاملين:

تستهدف هذه المرحلة تهيئة العاملين نفسيا لتقبل الإسهام والتعاون الإيجابي مع فريق البحث، وتفيد هذه اللقاءات في التعرف على انطباعاتهم واتجاهاتهم نحو المشروع ومستويات وأنماط تفكيرهم مما قد يدعو لتطوير أسلوب الدراسة أو صياغة الأسئلة بقوائم الاستقصاء.

4. تحديد الأسلوب الذي يستخدم في الدراسة:

هناك عدة أساليب يمكن إتباعها في تحليل ووصف الوظائف سبق ذكرها

5. تنفيذ مشروع التحليل والتوصيف.

هناك جملة من الواجبات تتعلق بمن يقوم بعملية التحليل والتوصيف :
يجب على من يقوم بعملية التحليل الحرص على أن يتضمن عمله سجلا واقعا لكل ما يتعلق بالوظيفة بحيث يشمل ما يلي:

1. تمييز الوظيفة بدقة تسميتها وتعريفها ووصفها في الخرائط التنظيمية، وفي هذا الصدد يستحسن اعتماد الأسماء الصحيحة والمضبوطة للوظائف المتداولة في مختلف أنواع العمل، وذلك لتفادي اختلاف أسماء الوظائف ذات المستوى الواحد.
2. وصف جميع الأعمال التي تدخل في نطاق الوظيفة وصفا دقيقا وتاما.
3. تحديد مميزات الوظيفة والمطلوب من شاغلها في ضوء هذه المميزات، وما يمكن أن يقدمه من مهارة ومعرفة وخبرة سابقة وقدرة عقلية وبدنية.
4. تحديد دقيق للواجبات والمتطلبات اللازمة في الشخص الذي سيختار لشغل الوظيفة بحيث يقوم بأدائها على الوجه الأكمل.
5. وصف دقيق للظروف الفيزيائية للعمل في هذه الوظيفة من حيث التهوية، الحرارة، البرودة، الرطوبة، الضوضاء، الإضاءة.
6. تحديد الحجم الساعي المتوقع أثناء تأدية العمل في هذه الوظيفة.
7. تحديد نوع الآلات المستعملة في أداء الوظيفة ودرجة الصعوبة التي يتطلبها العمل .
ويمكن تلخيص عملية الوصف في أربع نقاط رئيسية سميت بمعادلة تحليل الوظائف وهي:

1. ما يعمل به العامل؟
2. كيف يعمل العامل؟
3. لماذا يقوم العامل بعمله؟
4. ماهي المهارات اللازمة لتأدية هذا العمل؟

مجالات استخدام نتائج تحليل العمل:

تستخدم نتائج تحليل العمل في مجالات النشاطات التنفيذية جميعها لإدارة الموارد البشرية في

المنظمة، نذكر منها المجالات المرتبطة بالبحث فقط، وهي:

1/ تخطيط الموارد البشرية في المنظمة:

إن أحد أهم الأسباب الكامنة وراء عملية تحليل العمل يكمن في استخدام نتائج التحليل في تخطيط الموارد البشرية للفترة القادمة، من خلال معرفة كمية الموارد البشرية، اللازمة ونوعها للعمل، لأن كل عمل يتطلب مستويات محددة، ومختلفة من المعرفة، والمهارات، والقدرات التي يجب توافرها فيمن سيشغل تلك الأعمال، وهذا ما تظهره نتائج التحليل.

2/ تسهيل عملية استقطاب الموارد البشرية:

لا يمكن لنشاط الاستقطاب أداء مهمته إلا بعد أن يعرف خصائص الموارد البشرية ومواصفاتها المراد استقطابها التي وفرها تحليل العمل. فمعرفة تمكنه من معرفة من سوف يستقطب، وأين هو موجود في سوق العمل، ومن ثم ؛ فالتحليل يوفر الأساس المنطقي السليم ليؤدي الاستقطاب دوره المحدد له بنجاح.

3 / اختيار الموارد البشرية وتعيينها:

ترود نتائج عملية تحليل الأعمال، والنشاطات إدارة الموارد البشرية بمعايير موضوعية عن أداء العمل، ومواصفات الشخص الذي سوف يقوم به، لذلك تعد قرارات الاختيار، والتعيين المعايير التي تشمل مواصفات العمل أو الوظيفة، والمواصفات المطلوب توافرها في شاغلها، والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيه للقيام بتلك بمهام تلك الوظيفة، وواجباتها، ومسؤولياتها بالشكل المناسب

(R. WAYNE MOMDY, JUDY BANDY MONDY,2010.p 95)

..

فوائد وصف الوظائف :

- هناك فوائد كثيرة تعود بالنفع على الإدارة والموظف معا وذلك في عدة مجالات نذكر منها ما يلي:
- يتم استخدام الوصف لتحديد ما تحتاجه الإدارة من نوعية فعلية للموارد البشرية الأمر الذي يساعد على كفاءتها وفعاليتها.
- تتم في ضوء توافر المعلومات المتعلقة بالوصف إعادة النظر في معايير التشغيل واستخدام وتوزيع الموارد البشرية، بما يضمن خلق بيئة تنظيمية ناجحة.
- تستخدم نتائج التحليل في تحديد أهمية الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي، ثم يتم تحديد العلاقات التي تربطها مع بعضها البعض مع توضيح خطوط السلطة والمسؤولية، كما تساعد إدارة الموارد البشرية على القيام بوظائفها الأساسية نذكر منها:
- تساعد على وضع الموظف المناسب حسب الاختصاص المناسب في المكان المناسب.
- تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
- يمكن الاستعانة بالمعلومات لتطوير نظام تقويم فعال لقياس أداء الموارد البشرية.
- تسهيل عملية الترقية والنقل و تنمية المسار الوظيفي للموظف.

معوقات التحليل والوصف الوظيفي :

تواجه عملية التحليل و الوصف الوظيفي الكثير من المشكلات والصعوبات والتي قد تؤثر عليها وعلى الهدف منها ، وهذه المشاكل يمكن حصرها فيما يلي:

تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب د. بوزيد سليمة

- عدم تعاون بعض الأفراد العاملين بسبب الفهم الخاطئ لهذه العملية، فقد يتولد لدى هؤلاء شعور سلبي يؤدي إلى عدم التعاون وبالتالي عرقلة عملية التحليل، لذلك لابد من إعداد الأفراد لهذه العملية مع تبيان أهدافها وأبعادها حتى لا يكون هناك غموض أو سوء فهم لهذه العملية.
- هناك من يعتقد بأن هذه العملية سوف يترتب عليها نتائج سلبية، ويتولد هذا الشعور لدى البعض نتيجة للفتنة بأنه من الصعب الوصول إلى المعلومات الدقيقة.
- فهناك اختلاف في الرؤية واختلاف في الأفكار والطروحات بين الأفراد، لذلك لابد من قبول بعض الأخطاء التي قد تصاحب هذه العملية.
- فقد تحدث أخطاء نتيجة التغييرات التي تحدث في الوظائف أو في شاغلي الوظائف أو في طرق وأساليب العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة عمليات التحليل بشكل مستمر ودوري لكي تتمكن الإدارة من تصحيح الانحرافات التي قد تحدث.

خاتمة:

يعتبر النجاح والتفوق الهدف الأسمى لمختلف المنظمات المعاصرة ، وذلك من خلال خطوة أساسية وهامة تعد الركيزة الأولى لمختلف سياسات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في تحليل وتوصيف الوظائف من خلال استيعاب أهمية العلاقة بين تحليل الوظائف ووصفها وما لذلك من انعكاسات ايجابية على مستوى الانتماء والولاء لدى الموظف من خلال شعوره بالمسؤولية والانجاز وهذا بدوره يوفر له جوا ملائما للإبداع والابتكار .

الهوامش:

1. ملكة محمد الأسطل ،مدى فعالية التوظيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة ، 2009.
2. رضا صاحب أبو حمد ، وآخرون ، تحليل وتوصيف الوظائف - إطار نظري وعملي - ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، ع 8 ، 2008 ، ص51.

3.1 Bernard Roy : métrologie multicritère d'aide à la Décision, Paris: economic gestion, .1985

4. Helga Dummond: Effective Decision making a practical guide for management, London: printed and bound in great Britain by Glays LTD, Ives pls.1991.

5. Abdellah Klaamiri, Gérée l'entreprise Algérienne, Alger, Bouiba, ANEP, 1993.

6. Ahmed Henni , Economie de l'Algérie . Independant, ENAG, Algérie. 1991.

6. José Destours : Outils D'aide à la décision , Paris :Dunod, 2ème édition , 2003.

7. Desler Gary , Framework for Human Resources Management, Fourth Edition, Pearson
8. Prentice Hall, Library of congress Cataloging- in- Publication Data Inc, 2006 ,p61(
9. Robert Heron, JOB AND WORK ANALYSIS Guidelines on Identifying Jobs for Persons with Disabilities, Copyright © International Labour Organization 2005 ,p21.
10. R. WAYNE MOMDY, JUDY BANDY MONDY, Human Resource Management. Eleven edition, McNeese State University, Prentice Hall In, 2010.

لمزيد من التوضيح انظر :

1. أحمد عرفة، سمية شلبي، الإدارة وفعاليات التخطيط والرقابة، القاهرة، بدون دار نشر، بدون سنة.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، جامعة الزقازيق، 1999
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
4. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001
5. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000
6. حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004.
7. حنفي عبد الغفار وآخرون، السلوك التنظيمي- إدارة الأفراد- الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
8. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2003.
9. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
11. رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
12. رفاعي محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد4، المجلد، 1984 .
13. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق، دار الرضا للنشر، 2002.
14. سعد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر - ط3 - 2007.
15. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.

16. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 1999
17. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد المعاصرة-بعد استراتيجي- عمان: دار وائل للنشر، 2005.
18. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة، دار الشروق، 2002.
19. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيغ، طارق عبد الحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002.
20. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998.
21. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001.
22. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1985.
23. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، سنة 2005.
24. عبد المعطي محمد عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000.
25. عبد العزيز جميل مخيمر، نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية، 2000.
26. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
27. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 .
28. كاظم محمود خضير، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر، 2007.
29. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، القاهرة، الدار الجامعية الجديدة، 2002.
30. محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، دار الطباعة الحرة، 2005.
31. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
32. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
33. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ب س ن .
34. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
35. محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دمشق، دار الرضا للنشر، 1999.
36. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.