

## المبادئ الأساسية في تحليل الوظائف:

قبل الحديث عن خطوات تحليل الوظائف لا بد من الحديث عن المبادئ الأساسية التي لا بد من ملاحظتها، وهي:

1. توضيح سبب إجراء التحليل والغرض من استخدامه.
2. توعية المحللين الذين سيقع عليهم الاختيار في الحصول على المعلومات، والعاملين الذين ستخضع أعمالهم للتحليل.
3. إقرار ضرورة أو عدم ضرورة استدعاء خبير خارجي للإشراف على عملية التحليل، والاعتماد على موظف من بين موظفي المنشأة في إدارة عملية التحليل.
4. التفكير بعدد الأفراد الذين سيقومون بعملية التحليل. إن ذلك العدد يتوقف على الطريقة المتبعة في التحليل والوقت المحدد لها وطبيعة وعدد الأعمال المراد تحليلها وتوصيفها والغرض الذي من أجله طلب إجراء التحليل.
5. تحديد ومعرفة الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة.
6. اختيار طريقة تحليل الأعمال المناسبة.
7. يجب أن تقدم عملية تحليل الوظائف جميع الحقائق المناسبة ذات العلاقة بالوظيفة التي يتم تحليلها.
8. إن تحليل الوظيفة يجب أن يكون كاملا حتى يمكن أن يقدم الحقائق التي تطلب لأغراض مختلفة.
9. إن عملية تحليل الوظائف يجب أن يعاد فحصها، وأن تراجع باستمرار.
10. تحليل الوظائف يجب أن يقدم معلومات دقيقة وصادقة.
11. وأخيرا فإن عملية تحليل الوظائف يجب أن تشير إلى الأهمية النسبية للعناصر المختلفة في كل وظيفة<sup>(1)</sup>.

## خطوات تحليل الوظائف:

(1) د. شلويش، مصطفى. مرجع سابق، ص 63، 64

لا يوجد طريقة واحدة يمكن تبنيتها بخلافها لتحليل الوظائف، ولكن، بوجه عام جميع الطرق تهتم بتحديد الأهداف من عملية التحليل والفئة المستهدفة والفريق القائم بالعملية، ثم تبدأ باختيار الطريقة المناسبة لجمع المعلومات ثم تحلل هذه المعلومات وتخرجها على شكل بطاقة توصيف للوظيفة.

فلو رأينا آراء مجموعة من المؤلفين حول خطوات التحليل لوجدنا أن د. مازن رشيد<sup>(2)</sup> يعتبرها عشر خطوات، ود. أحمد ماهر<sup>(3)</sup> يعتبرها أربع خطوات، والدكتور السالم وحرشوش<sup>(4)</sup> يحدد الخطوات بست خطوات، ود. سعاد برنوطي<sup>(5)</sup> تحددتها بثماني خطوات، وهكذا  
لذا سنأخذ في هذا البحث نموذج للدكتور علي رابعة<sup>(6)</sup>، والذي يتكون من خمس مراحل، وهي:

#### أولاً: الغرض من التحليل:

إن استخدام نتائج التحليل ستحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة كما ستؤثر على محتويات التحليل ونوعيته والتفاصيل المطلوبة فيه، لذلك من الضروري تحديد الاتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته لتحديد الهدف المطلوب من هذه العملية.

#### ثانياً: تحديد الأعمال التي يشملها التحليل:

إن عدد الأعمال يتأثر بشكل كبير من التحليل فمثلاً، إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد من الأعمال فإن التحليل يجب أن يشمل هذه الأعمال دون غيرها.

#### ثالثاً: تحديد مصادر تهيئة محلي الأعمال:

(2) د. رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، ص206  
(3) د. ماهر، أحمد. مرجع سابق  
(4) د. السالم، مؤيد وصالح، عادل حرشوش. (2006). إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان: الأردن، ص44  
(5) د. برنوطي، سعاد. مرجع سابق  
(6) رابعة، علي. مرجع سابق، ص37، 38

إن هذه المصادر تعتمد على أمور كثيرة منها: حجم المنظمة، توفر الإمكانيات المالية، طبيعة نظام المنظمة، هدف التحليل. إلا أن معظم المؤسسات تعتمد في اختيار المحللين على المصادر التالية:

1. محللون من داخل المنظمة: وتتميز هذه الطريقة بأنه من يقوم بهذه المهمة سيكون على معرفة بأساليب العمل، مما يخفض التكلفة لها، إلا أن المنظمة بحاجة إلى تدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه المهمة.
2. محللون من منظمة استشارية: وتكون هذه المنظمات ذات خبرة في هذا المجال، ويمكن اللجوء لذلك عند عدم توفر محللين محليين، وهؤلاء يقوموا بإنجاز مهامهم بسرعة. إلا أن تكلفته مرتفعة، كما أن المعلومات المتوفرة عن هذه المنظمة قليلة.
3. محللون يعملون لحسابهم الخاص: يتوفر هؤلاء في مكاتب خاصة بهم، حيث يقوم موظف واحد بهذه المهمة.

#### رابعاً: تحديد طرق جمع المعلومات:

هناك طرق متعددة لجمع المعلومات، وأبرزها:

1. **طريقة المقابلة:** يمكن جمع المعلومات بهذه الطريقة عن العمل أثناء قيام العالم بالعمل، ويفضل أن يتم بنفس مكان العمل، ويتم جمع المعلومات من العاملين أنفسهم، وهي تناسب الأعمال المعقدة. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة، ويعفي الموظفين من الكتابة، ويكون المحلل في موقف يسمح له بمناقشة جوانب الوظيفة المختلفة، مما يمكن من الوقوف على أصدق صورة لها. ويضمن هذا الأسلوب مشاركة مباشرة ومفتوحة للموظفين، ويعطي المحلل فهماً أفضل للوظيفة<sup>(7)</sup>.
2. **طريقة الملاحظة:** وتتم بالمراقبة المباشرة على العاملين وكيفية أدائهم لعملهم ثم تسجيل الملاحظات عنهم، ويعتبرها البعض أفضل طريقة لأنها تتميز بالدقة وتتيح

(7) د. أبو شيخة، نادر. مرجع سابق، ص50

للمحلل فرصة من الوقت طويلة نسبيا لملاحظة القائم بالعمل دون التأثير على استمرار العمل.

وتتم عملية الملاحظة الشخصية بتتبع عمل شاغل الوظيفة، وملاحظة إجراءاتها، وخطواتها، وعلاقاتها بغيرها، وجميع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية لواجبات ومسؤوليات الوظيفة. ويكفل هذا الأسلوب، دقة وسلامة الحقائق التي يتم جمعها، لأنه يمكن المحلل من المعرفة المباشرة بالوظيفة، ويتيح له ملاحظة عدد من الوظائف في الوقت نفسه<sup>(8)</sup>.

3. **طريقة الاستبيان:** ويتم بموجبها إعداد أسئلة والإجابة عليها من قبل الأفراد العاملين وحسب طبيعة عملهم. ومن الشائع استخدام هذه الطريقة مع طريقة المقابلة للحصول على معلومات كاملة. ويتميز هذا الأسلوب بسرعة التنفيذ وانخفاض التكاليف، ولكنه يتطلب استمارة شاملة لا تحمل معلومة مهمة؛ كما يتطلب فهم موحد من قبل العاملين للأسئلة كذلك إجابتهم عليها بدقة.

لذلك، فهو يصلح للوظائف البسيطة والتي يشغلها عدد كبير من العاملين<sup>(9)</sup>.

4. **طريقة المؤتمرات التقنية:** يمكن بواسطتها جمع المعلومات أثناء عقد الندوات أو المؤتمرات بواسطة المشرفين المباشرين ومصممي الأعمال الذين لديهم خبرة واسعة عن العمل.

5. **طريقة سجل الأداء:** يتم الاحتفاظ بسجل خاص تدون فيه كافة الأعمال والنشاطات اليومية حسب فترات الزمنية، إلا أن هذه الطريقة قليلة الاستخدام مقارنة مع الطرق السابقة.

وهنا يتولى الموظف نفسه في هذه الطريقة "تحليل الوظيفة" التي يقوم بها، من خلال التدوين في سجل الأداء، بحيث يقوم الموظف بتسجيل كافة نشاط يمارسه خلال اليوم، والمدة التقريبية لهذا النشاط<sup>(10)</sup>.

#### خامسا: توصيف العمل:

(8) المرجع السابق، ص 49

(9) د. برنوطي، سعاد. مرجع سابق، ص 158

(10) أ.د. علاقي، مدني. مرجع سابق، ص 111

وتتضمن هذه العملية تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل العمل أو كتابة وصف كامل للمعلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل الذي يقوم به.

All Rights Reserved © [Arab British Academy for Higher Education](http://www.abahe.co.uk)

