

## \*- خطوات تحليل العمل \*-

فيما يتعلق بالمنظمات حديثة النشأة، يمكن القول، أنه لا توجد خطوات عملية فيما يتعلق بتحليل الوظائف و إنما يتم ذلك بالاعتماد على خبرة الغير، أما بالنسبة للمنظمات القائمة منذ فترة زمنية ( القديمة) فإن عملية تحليل الوظائف تتم وفقا لمجموعة خطوات مدروسة، بغية أن تكون البيانات الناتج عنها دقيقة و موثوق بها. مما يمكن من الاستفادة منها في تحسين فاعلية المنظمة مما ينعكس إيجابا على مستوى خدماتها و منتجاتها التي تقدمها للمستهلك.

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أنه ليست هناك طريقة واحدة يمكن تبنيها بحداها لتحليل الوظائف، و لكن، بصفة عامة، يمكن أن تتبع عملية تحليل الوظائف الخطوات التالية:

### (1)- تحديد الهدف من عملية التحليل.

على إعتبار أن البيانات التي تجمع من عملية التحليل بالإمكان استخدامها، فإنه من الضروري جدا في بداية عملية التحليل، معرفة كيفية استخدام هذه البيانات. فمعرفة الهدف الذي من أجله ستستخدم بيانات التحليل، سيؤثر ليس على البيانات المجمعَة فحسب، و لكن على طريقة تجميعها و حفظها أيضا.

### (2)- تحديد نطاق التحليل.

و يقصد بها تحديد الوظائف التي ستشملها عملية التحليل. ففي بعض الأحيان يكون نطاق التحليل واسعا ليشمل جميع الأجهزة الإدارية في المنظمة، و في أحيانا أخرى، يكون جزئيا ليقتصر على جهاز ( مصلحة) أو مستوى إداري معين.

### (3)- تحديد الجهة المسؤولة عن عملية التحليل.

ما تجدر الإشارة إليه في هذا الإطار، أنه ليس هناك أسلوب واحد لتحديد الجهة التي تقوم بعملية التحليل الوظيفي. فأحيانا توكل المهمة إلى مكاتب استشارية خارجية لتتولى العملية بكافة مراحلها، و أحيانا يتم إسناد المهمة إلى إدارة الموارد البشرية، و أحيانا أخرى، إلى الجهتين ( المكاتب الاستشارية و إدارة الموارد البشرية ) معا.

### (4)- اختيار عينة من الوظائف الممثلة لتحليلها.

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

### (5)- دراسة المعلومات المتاحة عن الوظيفة.

و المقصود بهذه الخطوة أن يقوم القائمون بعملية التحليل بتحديد و دراسة كل وثيقة متاحة عن الوظيفة المراد تحليلها، والتي من أمثلتها، الخرائط التنظيمية، خرائط سير العمل، التقارير الدورية، ميزانيات الوظائف، القوانين و اللوائح و التعليمات و القرارات التي تحكم العمل و غيرها من الوثائق. فدراسة القائمون على عملية التحليل لمثل هذه الوثائق تمكنهم من الحصول على مجموعة معلومات و التي من أمثلتها:

- معرفة موقع الوظيفة أو الوظائف المراد تحليلها في الهيكل التنظيمي و علاقتها بغيرها من الوظائف.
- معرفة خطوط السلطة.
- معرفة مستوى صعوبة مسؤوليات الوظيفة المراد تحليلها بالنسبة لغيرها من الوظائف و غيره من المعلومات.

### (6)- تحديد أسلوب جمع المعلومات.

ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، هو وجود عدد من الأساليب المستعملة في تحليل الوظائف و التي تصنف حسب المهتمين بالبحث في ميدان تحليل العمل على فئتين هما:

- فئة الأساليب المباشرة و من أمثلتها الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.
- فئة الأساليب غير المباشرة و من أمثلتها أسلوب المواقف الحرجة لفلانقان، أسلوب دراسة الآثار.

وما ينبغي على القائم بعملية التحليل القيام به عند هذه المرحلة هو حسن اختيار الأسلوب المناسب لإجراء عملية التحليل. فقد أثبتت التجارب، وفق ما يشير على ذلك James P.Clifford سنة 1996 ، أن اعتماد عدد من الوسائل لجمع البيانات عن الوظائف يؤدي على نتائج مختلفة.

**(7)- جمع المعلومات.**

و هي من أهم مراحل عملية التحليل، على اعتبار أن نجاح العمليات الأخرى ( التصميم، التقييم، التصنيف) التالية لعملية التحليل، يتوقف أولاً و أخيراً، على دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها في هذه المرحلة. و باختصار، فإن البيانات التي يتم الحصول عليها في هذه المرحلة تشكل حجر الأساس لكافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

### **(8)- التحقق من المعلومات المجمع.**

ما ينبغي القيام به في هذه المرحلة من قبل القائم بعملية التحليل هو ضرورة تمحيص و مراجعة المعلومات التي تم جمعها للتأكد من صحتها و دقتها. و عملية مراجعة المعلومات هذه تتم أولاً مع الموظفين أنفسهم لاستكمال جوانب النقص فيها، و توضيح الغموض الذي يشوبها، و التأكد من أنها تعكس العمل الذي يؤديه الموظفون، ثم يتم مراجعتها، ثانية، مع رؤساء العمال الذين تم جمع المعلومات منهم للتعليق على مدى تمام و دقة المعلومات المقدمة و إبداء أية ملاحظات عليها. و عملية المراجعة هذه، قد تتم لعدد من المرات مع كل من العمال و رؤسائهم حتى تتم صياغة القائمة النهائية للمهام.

و بالرغم من أن هذه المراجعة قد تستغرق بعض الوقت، إلا أنها ضرورية حتى يكون التحليل قائم على أساس سليم و يحقق أهدافه المنشودة، و من الجدير بالذكر أن التحقق من البيانات لا يتم عند مرحلة واحدة معينة من تحليل الوظائف، بل يتم في مراحل متعددة من عملية التحليل.

### **(9)- تحديد المهام الجوهرية للأعمال.**

بعد صياغة القائمة النهائية للمهام و الموافقة عليها، تكون الخطوة التالية هي فرز هذه المهام و تحديد الجوهرية منها. و هناك عدد من المتغيرات التي يمكن استخدامها لتحديد جوهرية المهام، و التي من أمثلتها مدى تعقيد المهام، 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، مدى تكرار أدائها، العواقب المترتبة عن الخطأ في أدائها...إلخ. لكن التجارب العملية ( رايموند كريستال Raymond E.Christal سنة 1974) أظهرت أن هناك بعدين مهمين في تحديد المهام الجوهرية، هما: مدى التكرار النسبي لأدائها، و الصعوبة النسبية في أدائها.

فالمهام التي تؤدي بصورة متكررة و تلك التي تكون أكثر صعوبة تعتبر مهام جوهرية للعمل. و ذلك على افتراض أن العامل الذي بإمكانه إنجاز مهام صعبة و أكثر تكراراً فإن المهام السهلة و الأقل تكرار لا تمثل له مشكلة.

هكذا، و بعد أن تكتمل قائمة المهام، يطلب من الموظفين تحديد درجة الصعوبة النسبية و التكرار النسبي لكل مهمة من قائمة المهام على مقياس يتراوح بين (01 منخفض) إلى(07 مرتفع)، و صفر (0) للمهام التي لا تنجز. و يمكن تحديد درجة أربع(04) أو خمس(05) لتشكيل الحد الفاصل بين المهام الجوهرية و غير الجوهرية. و هذا تكون المهام التي مجموع درجاتها ست(06) أو أعلى مهام جوهرية.

### **(10)- إعداد أوصاف الوظائف و مواصفاتها:**

إن المرحلة النهائية في عملية تحليل الوظائف هي إعداد نموذجين هما: نموذج وصف الوظائف و نموذج مواصفات الوظيفة. واللذان هما أداتان أساسيتان للإدارة الفاعلة للموارد البشرية، و عليه فمن الضروري الاهتمام بإعدادهم و تحديثهما دوريا بسبب الطبيعة الديناميكية للأعمال في وقتنا الحاضر، مع ضرورة مراعاة المرونة في صياغتهما من دون أن يكون ذلك على حساب دقة و موضوعية عملية الوصف، بمعنى آخر، أن لا تكون عملية الوصف شديدة العمومية بشكل يصعب معه الاستفادة منها بالشكل المرغوب.

ويشتمل نموذج وصف الوظائف على وصف تفصيلي شامل للوظيفة، يبين الواجبات التي يتوقع من الموظف

ونطاق سلطاته الوظيفية، و الظروف التي يؤدي فيها العمل... الخ، و ذلك اعتمادا على البيانات المجمعة من عملية التحليل.

وعلى الرغم من أنه لا توجد صيغة موحدة لشكل نموذج الوصف الوظيفي و محتواه، إلا أنه في الغالب يشتمل على العناصر الرئيسية التالية:

➤ تاريخ إعداد الوصف الوظيفي.

➤ اسم الوظيفة.

➤ رمز الوظيفة.

➤ العلاقات التنظيمية.

➤ ملخص عام عن الوظيفة.

➤ واجبات الوظيفة و مسؤولياتها.

➤ الاتصالات التنظيمية.

➤ الأدوات و الأجهزة المستخدمة في العمل.

➤ ظروف العمل و مخاطره.

أما نموذج مواصفات الوظيفة فيشتمل على قائمة توضح المتطلبات الأساسية الواجب توافرها فيمن يشغلها، و المرتبطة بالمعارف و القدرات و المهارات، التي يتم على أساسها تحديد الحد الأدنى من متطلبات التعليم و الخبرة العملية و السمات الشخصية ( المعرفية، السيكولوجية، الفسيولوجية)، و غيرها من المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل.

ويتم تحديد مواصفات الوظيفة إما من خلال الحكم الشخصي التقديري أو باستخدام التحليل الإحصائي.

والحكم الشخصي التقديري يقوم على الخبرة الشخصية و المعرفة التي يتمتع بها القائمون بمهمة إعداد مواصفات الوظيفة. وفي هذه الطريقة يفضل مشاركة أكثر من فرد في تحديد مواصفات الوظيفة حتى تكون أكثر موضوعية.

أما أسلوب التحليل الإحصائي، فهو أكثر موضوعية لتحديد المواصفات، و لكنه أكثر صعوبة. و تقوم هذه الطريقة على تحديد درجة الارتباط بين الخصائص الشخصية المهمة لفاعلية الأداء، مثل ( الذكاء، المهارة الميكانيكية... الخ) و بعض مؤشرات أو مقاييس الأداء. و كلما كان الارتباط عاليا بين المتغيرين، فإن ذلك يدل على أهمية العامل و انه يمثل المواصفات الهامة لشاغل الوظيفة.

وما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن هذه الخطوات أو عدد منها ينبغي مناقشتها من قبل القائمين بعملية التحليل مع كل من الإدارة و العاملين.

ففيما يتعلق بالإدارة، فإن من أمثلة الخطوات الواجب مناقشتها ما يلي:

➤ الوظائف التي سيتم تحليلها.

➤ المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من عملية التحليل.

➤ أسلوب جمع البيانات عن كل وظيفة.

- عدد المساعدين المعاونين في عملية التحليل، سواء كانوا من العاملين بالمؤسسة أو المكتب الاستشاري.
  - مدى الالتزام بالنتائج التي ستسفر عنها عملية التحليل.
  - نوعية التسهيلات التي ستقدمها المنظمة للقائمين بعملية التحليل. و هذه المناقشة فيما يتعلق بمشروع تحليل العمل ينبغي أن تدون في مذكرة كتابية ترفع من قبل خبراء التحليل لمسؤولين بالمنظمة لتأكيد ما تم الاتفاق عليه.
- أما فيما يتعلق بالعاملين، فإن ذلك يتم من خلال عقد لقاءات معهم على كافة المستويات ( مديرين، رؤساء أقسام، عاملين) بهدف التأكد من تعاونهم عند جمع البيانات المتعلقة بعملية التحليل، و في هذا الإطار يفضل إعداد منشور يوزع على العاملين يوضح فيه مجموعة نقاط، كطبيعة برنامج عملية التحليل، و أغراضه، و اللجنة المشرفة عليه، و أسلوب جمع البيانات، و المدة الزمنية اللازمة لانتهاء من عملية التحليل... الخ.