

المرحلة الأولى : تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها .

لا شك أن أية منظمة أيا كان نوعها وطبيعة عملها، فهي تشتمل على أنواع متعددة من الأعمال والوظائف (مكتبية، إدارية، فنية، خدمات.. الخ) فهل سيضم التحليل جميع هذه الوظائف أم سيقصر على قسم منها دون الآخر؟ إن شمولية التحليل تتوقف على الظروف أو الحالة التي تمر بها المنظمة والتي أوضاعها سابقا تحت عنوان مبررات تحليل العمل، حيث بعد عملية التحديد، يعد القائمون على هذه العملية قوائم بالوظائف التي سوف تحلل، وتحدد القطاعات والوحدات الإدارية التي سيبدأ العمل فيها أولاً، وفق ترتيب وتسلسل معين.

المرحلة الثانية : تحديد المعلومات المراد جمعها .

تسعى هذه المرحلة إلى معرفة وتحديد المعلومات والحقائق المطلوب جمعها عن الوظائف والأعمال بغية تحليلها، فبدونها لا وجود للتحليل. فليؤدي التحليل دوره وفق المطلوب، يجب توفير المعلومات الموضوعية والكافية عن طبيعة الوظائف والأعمال وذلك من حيث، مهامها ومسؤولياتها وكيف تؤدي، وفيما يلي أهم الجوانب التي يحتاج إلى معلومات عنها:

* مسمى الوظيفة وتبعيتها الإدارية وموقعها في الهيكل التنظيمي.

* طبيعة المهام المناطة بالوظيفة ومسؤولياتها وصلاحياتها.

* المخاطر المصاحبة لأداء الوظيفة.

* المناخ والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.

* الأدوات والمعدات المستخدمة في أداء الوظيفة.

* الكيفية التي تؤدي فيها الوظيفة.

* طبيعة علاقات الوظيفة مع الوظائف الأخرى ومع الجمهور الخارجي.

* طبيعة الاشراف الواقع على الوظيفة.

المرحلة الثالثة : تحديد مصادر المعلومات .

يتم جمع الحقائق والمعلومات المطلوبة عن الوظائف بغية تحليلها من مصادر متعددة أهمها ما يلي:

نتائج تصميم الاعمال والوظائف :

أوضحنا في السابق كيف أن تصميم العمل يحدد الهيكل الأساسية التي يقوم على أساسها تنفيذ أعمال ووظائف المنظمة، موضحا كيف أنه يحدد ماهية الأعمال

والوظائف ومضمونها وخصائصها، وما هو المطلوب منها إنجازها. هذه المعلومات لا شك أنها غنية تساعد تحليل الأعمال على الخروج بنتائج واضحة عن: الوصف الوظيفي للوظائف والأعمال، محددات وشروط شغلها وممارستها، ومعايير أدائها.

الرئيس أو المشرف المباشر:

نتيجة الاتصال والاحتكاك اليومي للرؤساء بأعمال مرؤوسيهم وتقييم أدائهم لهذه الاعمال، لا شك بأنه يتوفر لديهم معلومات وفيرة عن طبيعة الوظائف والأعمال التي تمارس تحت إشرافهم ورقابتهم، يمكن الاستفادة منها في عملية التحليل.

شاغل الوظيفة نفسه:

يعتبر الفرد الذي يمارس العمل أو الوظيفة، من أهم مصادر المعلومات ووفرته، فهو أقدر من أي شخص آخر على تحديد ماهية وطبيعة المهام التي يمارسها ومسؤولياتها .. الخ وما تحتاجه وظيفته من مطالب. إلا أن هذا المصدر يشكو من مشكلة هي إحصائية التحيز، فقد يببالغ شاغل الوظيفة في وصف وظيفته، ليعطيها أهمية أكبر عما هو عليه الحال في الواقع.

الزملاء في العمل:

نتيجة التواصل اليومي المستمر بين العاملين في مكان العمل، يكون لديهم معلومات جيدة عن ماهية أعمال بعضهم بعضاً، حيث يكون بإمكانهم تزويد التحليل بقدر جيد من المعلومات عن وظائف بعضهم.

المراجع العلمية:

تصدر دور النشر والجمعيات العلمية بين الحين والآخر نشرات وقواميس لوصف الوظائف وتحديد متطلباتها كالقاموس الأمريكي **DICTIONARY OF OCCUPATIONAL TITLES** الذي يشتمل على معلومات تصف ماهية وطبيعة المئات من الأعمال والوظائف، بحيث يمكن الاستفادة منها في تحليل وظائف المنظمات المشابهة. هذا المصدر لا بأس به من حيث قلة تكاليفه، لكن يؤخذ عليه بأن المعلومات التي يوفرها تأخذ طابع العمومية، لذلك ينصح الاستعانة به كمصدر مساعد لجمع المعلومات، وليس مصدراً أساسياً.

المنظمات الأخرى:

يمكن الاستعانة بالمنظمات الأخرى التي تشابه طبيعة أعمالها ووظائفها ووظائف المنظمة التي يجري التحليل فيها، وذلك من أجل الحصول على المعلومات

التي يحتاجها. يتميز هذا المصدر بقلّة تكلفته، وهو جيد ويمكن الاعتماد عليه في حالة وجود تعاون بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

مراكز الخبرة والاستشارة:

يتوفر لدى العديد من بيوت الخبرة والاستشارات الادارية خبراء متخصصين في مجال تحليل ووصف الوظائف، الذين لديهم معلومات وخبرة عن طبيعة وماهية الأعمال والوظائف التي تمارس في العديد من أنواع المنظمات، وبالتالي يمكن الاستعان بهم من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل. يؤخذ على هذا المصدر بان معلوماته ذات طابع عمومي وتكلفته في العادة تكون مرتفعة.

بعد استعراض مصادر المعلومات السابقة، يوجد سؤال يطرح نفسه في هذا المقام هو:

أي من هذه المصادر أفضل لجمع المعلومات؟ في الواقع إن الإجابة عن هذا السؤال تتكون من شقين اثنين هما:

* الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر قدر المستطاع، لتكون المعلومات أكثر وفرة ودقة وموضوعية.

* تخضع عملية المفاضلة بين هذه المصادر لانتقاء أفضلها الى معايير أساسية هي: التكلفة، السرعة، الدقة، الموضوعية، طبيعة وماهية فئة الوظائف التي تجمع عنها المعلومات، فلا يعقل الاعتماد على مصدر بيوت الخبرة لجمع معلومات عن وظيفة مراسل مثلاً.

ونود الإشارة هنا إلى أن المصدر الأول وهو نتائج تصميم الأعمال والوظائف هو مصدر أساسي لا غنى عنه، ذلك لأنه هو الذي قام بوضع هيكله الأعمال بشكل عام وظروف وأسلوب تأديتها.

المرحلة الرابعة : اختيار أسلوب جمع المعلومات .

بمجرد الانتهاء من تحديد نوع المعلومات المراد جمعها ومصادرها، تأتي المرحلة الرابعة التي تعتبر مكملة للمرحلة السابقة، وهي اختيار الأسلوب المناسب الذي سيتم بوساطته جمع المعلومات، وذلك من بين عدد من الأساليب، التي نوضح بعضاً منها فيما يلي :

الملاحظة : OBSERVATION

يعتمد هذا الأسلوب على قيام أفراد متخصصين في جمع المعلومات وتحليل الوظائف ووصفها، بزيارات ميدانية لواقع تنفيذ الأعمال أثناء تأديتها، لملاحظة هذا الأداء وجمع المعلومات المطلوبة لعملية التحليل. يتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر قدراً كبيراً من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن ماهية الوظائف وممارساتها، لكنه يستغرق وقتاً طويلاً وتكلفته مرتفعة، إلى جانب أنه لا ينفع سوى مع الأعمال والوظائف البسيطة السهلة التي لا تحتاج إلى مهارات عالية كالمهارات الذهنية والفكرية، التي من شبه المستحيل ملاحظة ممارستها بسهولة.

الاستبيان : QUESTIONAIR

هو عبارة عن نموذج مطبوع فيه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات عن طبيعة وماهية الوظائف وممارساتها، يرسل إلى أحد مصادر المعلومات التالية: المشرف المباشر، أو شاغل الوظيفة نفسه، أو الزملاء في العمل للإجابة عنها، فهذه الإجابات تعتبر بمثابة معلومات يعتمد عليها في عملية تحليل الوظائف والأعمال ووصفها. يتميز هذا الأسلوب بالسرعة وقلة التكلفة، لكنه يعاني من عدة مشاكل أهمها: عدم الإلمام الكافي بالقراءة والكتابة لدى بعض شاغلي الوظائف، احتمال الفهم الخاطئ لبعض الاستفسارات التي تشتمل عليها الاستبانة، أو عدم الاهتمام بالاستبيان.

قوائم التدقيق والمراجعة : CHECK LISTS

هي عبارة عن استمارة مطبوع فيها عبارات كثيرة ومتنوعة عامة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها من حيث مهامها، ومسؤولياتها، مخاطرها.. الخ ترسل إلى شاغلي الوظائف أو رؤسائهم المباشرين، أو زملائهم في العمل، ليحددوا بالإشارات المكتوبة أي من هذه العبارات موجودة في وظائفهم، أو وظائف رؤسائهم، أو زملائهم، وبالتالي فهذه العبارات المشار إليها من قبلهم تمثل المعلومات المطلوبة عن الوظائف التي يجري تحليلها. يمكن القول بأن هذا الأسلوب يشبه أسلوب الاستبيان، لكنه أدق من حيث المعلومات التي يجمعها، وذلك لأنه هو الذي يحدد المعلومات المطلوبة، ولا يترك الحرية لمصدر المعلومات أن يحددها، وبالتالي يكون بالإمكان تجاوز بعض المشكلات التي يعاني منها الاستبيان.

سجل الموظف (أو العامل) : EMPLOYEE RECORD

يعطى الموظف المراد جمع معلومات عن وظيفته كراساً مبوباً بالأيام، بحيث يغطي فترة زمنية محددة كالشهر مثلاً، ليسجل فيه ما يؤديه من مهام بشكل متكرر وغير متكرر يومياً، والمسؤوليات التي يتحملها، والصعاب والضغوط التي

يواجهها أثناء عمله، والجهد والتعب الذي يبذله في أداء مهامه، والمخاطر المهنية المحيطة به .. الخ. يتميز هذا الأسلوب بوفرة المعلومات التي يقدمها وهو قليل التكاليف، إلا أنه يشكو من مشكلة هي مبالغة شاغل الوظيفة للمعلومات التي يقدمها عن عمله.

وحول أفضلية الأساليب السابقة للاستخدام يفضل استخدام نفس معايير المفاضلة التي أوضحناها في مجال اختيار مصدر المعلومات وهي: طبيعة الوظائف، دقة المعلومات وموضوعيتها، السرعة، التكلفة، مع الإشارة الى إمكانية استخدام أكثر من أسلوب واحد حسب مقتضيات الحاجة والضرورة.

المرحلة الخامسة : تحديد مسؤولية تحليل الوظائف والأعمال .

تكون هذه المسؤولية عادة مشتركة بين ثلاث جهات هي:

إدارة الموارد البشرية: التي هي مسؤولة عن تحديد نوع المعلومات اللازمة للتحليل، وتصميم الاستبيانات الخاصة بجمع المعلومات، واختيار أساليب جمعها وتحليلها، وكذلك اختيار المحللين الذين سيقومون بتحليل المعلومات واستخلاص النتائج وإعداد قوائم الوصف الوظيفي.

الرؤساء والمشرفون المباثرون: تنحصر مسؤولية هؤلاء في تقديم التسهيلات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في مجال جمع المعلومات وتوفيرها وفق المطلوب، وكذلك الرد على استفسارات المحللين عندما يحتاجون الى معلومات إضافية أو ناقصة في بعض الأحيان.

المحللون: وهم الذين سينفذون عملية التحليل واستخلاص النتائج وإعداد قوائم وصف ومحددات الوظائف، هؤلاء يعملون تحت إشراف إدارة الموارد البشرية. والمحلل عموماً يجب أن تتوفر لديه خلفية جيدة عن الأعمال والوظائف التي سيقوم بتحليل المعلومات المتوفرة عنها، كما يجب أن تتوفر لديه خبرة وممارسة عملية في مجال تحليل الوظائف والوصف الوظيفي.

المرحلة السادسة : جمع المعلومات :

بعد تحديد نوع المعلومات اللازمة للتحليل ومصادرها واسلوب جمعها، تأتي مرحلة تنفيذ عملية جمع المعلومات وفق ما هو مخطط ومرسوم، ويفضل قبل البدء بها، القيام بشرح وتوضيح أهداف تحليل الوظائف ووصفها الذي تود إدارة الموارد البشرية القيام به وكيف سيتم جمع المعلومات، وذلك لجميع العاملين في المنظمة، من أجل الحد من مخاوفهم ومقاومتهم، وكسب مساعدتهم وتأييدهم في إنجاح عملية جمع المعلومات وتحليلها. ويتم هذا الأمر من خلال عقد اجتماعات معهم لتوعيتهم، أو عن طريق ممثلي النقابة، أو طبع كراس مطبوع يوزع عليهم.

يواجهها أثناء عمله، والجهد والتعب الذي يبذله في أداء مهامه، والمخاطر المهنية المحيطة به .. الخ. يتميز هذا الأسلوب بوفرة المعلومات التي يقدمها وهو قليل التكاليف، إلا أنه يشكو من مشكلة هي مبالغة شاغل الوظيفة للمعلومات التي يقدمها عن عمله.

وحول أفضلية الأساليب السابقة للاستخدام يفضل استخدام نفس معايير المفاضلة التي أوضحناها في مجال اختيار مصدر المعلومات وهي: طبيعة الوظائف، دقة المعلومات وموضوعيتها، السرعة، التكلفة، مع الإشارة الى إمكانية استخدام أكثر من أسلوب واحد حسب مقتضيات الحاجة والضرورة.

المرحلة الخامسة : تحديد مسؤولية تحليل الوظائف والأعمال .

تكون هذه المسؤولية عادة مشتركة بين ثلاث جهات هي:

إدارة الموارد البشرية: التي هي مسؤولة عن تحديد نوع المعلومات اللازمة للتحليل، وتصميم الاستبيانات الخاصة بجمع المعلومات، واختيار أساليب جمعها وتحليلها، وكذلك اختيار المحللين الذين سيقومون بتحليل المعلومات واستخلاص النتائج وإعداد قوائم الوصف الوظيفي.

الرؤساء والمشرفون المباثرون: تنحصر مسؤولية هؤلاء في تقديم التسهيلات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في مجال جمع المعلومات وتوفيرها وفق المطلوب، وكذلك الرد على استفسارات المحللين عندما يحتاجون الى معلومات إضافية أو ناقصة في بعض الأحيان.

المحللون: وهم الذين سينفذون عملية التحليل واستخلاص النتائج وإعداد قوائم وصف ومحددات الوظائف، هؤلاء يعملون تحت إشراف إدارة الموارد البشرية. والمحلل عموماً يجب أن تتوفر لديه خلفية جيدة عن الأعمال والوظائف التي سيقوم بتحليل المعلومات المتوفرة عنها، كما يجب أن تتوفر لديه خبرة وممارسة عملية في مجال تحليل الوظائف والوصف الوظيفي.

المرحلة السادسة : جمع المعلومات :

بعد تحديد نوع المعلومات اللازمة للتحليل ومصادرها واسلوب جمعها، تأتي مرحلة تنفيذ عملية جمع المعلومات وفق ما هو مخطط ومرسوم، ويفضل قبل البدء بها، القيام بشرح وتوضيح أهداف تحليل الوظائف ووصفها الذي تود إدارة الموارد البشرية القيام به وكيف سيتم جمع المعلومات، وذلك لجميع العاملين في المنظمة، من أجل الحد من مخاوفهم ومقاومتهم، وكسب مساعدتهم وتأييدهم في إنجاح عملية جمع المعلومات وتحليلها. ويتم هذا الأمر من خلال عقد اجتماعات معهم لتوعيتهم، أو عن طريق ممثلي النقابة، أو طبع كراس مطبوع يوزع عليهم.

ونود الإشارة في هذا المقام، أنه بعد الانتهاء من عملية جمع المعلومات وقبل البدء بتحليلها، من الأهمية بمكان مراجعة وتصنيف المعلومات، فالمراجعة تكشف بعض النواقص للعمل على استيفائها، أما التصنيف فهو يجمع المعاومات المتعلقة بكل فئة وظيفية على حده، تسهيلاً لعملية تحليلها.

المرحلة السابعة : تحليل المعلومات واستخلاص النتائج .

تتم عملية تحليل المعلومات بعد درساتها بشكل جيد من قبل المحللين وهي في غاية الأهمية، لأن في ضوء التحليل سيتم التوصل إلى نتائج على أساسها يتحدد وصف الوظائف ومعرفة مواصفات وخصائص من سيشغلها. وبوجه عام تهدف عملية التحليل هنا الى بيان الجوانب التالية:

- * الهدف المطلوب تحقيقه من كل عمل ووظيفة.
- * طبيعة وماهية الأعمال والوظائف.
- * عدد المهام ونوعيتها الملقاة على عاتق الأعمال والوظائف وأسلوب أدائها.
- * مقدار الجهد ونوعه (جسدي، ذهني، الاثنان معاً) المطلوب لأداء كل عمل ووظيفة من أجل إنجاز المهام.
- * حجم ونوعية المسؤوليات المترتبة على كل عمل ووظيفة.
- * الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي الوظيفة أو العمل في ظلها.
- * مدى الارهاق والتعب المصاحبان لأداء العمل أو الوظيفة ونوعه.
- * نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتمل أن يصاب بها من يؤدي العمل أو الوظيفة ومدى خطورتها.
- * الخصائص والاشتراطات المطلوب توفرها في من سوف يشغل كل عمل أو وظيفة .

وتتم عملية التحليل باستخدام أسلوب معين، حيث هناك عدة أساليب يطلق عليها بعضهم مسمى المداخل، يمكن إختيار أحدها بما يتماشى مع الظروف أو الموقف، وسنعمد فيما بعد إلى شرح أهم هذه الأساليب أو المداخل، وذلك بعد الانتهاء مباشرة من شرحنا لمرحل عملية تحليل الأعمال والوظائف ووصفها.

المرحلة الثامنة : إعداد بطاقة تحليل الوظيفة .

بطاقة التحليل هي وثيقة أو بيان تفصيلي على شكل قائمة توضح نتائج تحليل المعلومات التي جرى تحليلها في المرحلة السابعة، وهي مصممة خصيصاً ليسجل فيها هذه النتائج، وتتكون البطاقة من قسمين هما: (1)

وصف الوظيفة :

ويشتمل على سرد مفصل لماهية الوظيفة أو العمل ويشتمل على الجوانب

التالية:

* معلومات عامة عن الوظيفة: وتشتمل على المسمى الوظيفي للعمل أو الوظيفة، الرمز المخصص لها، الفئة الوظيفية التي تنتمي لها، تبعيتها الإدارية، موقعها في الهيكل التنظيمي.

* تعريف عام للوظيفة: ويشتمل على ملخص أو فكرة عامة عن طبيعة الوظيفة وأهدافها، وسبب وجودها، ومدى مساهمتها مع الوظائف الأخرى في الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

* المهام والمسؤوليات والصلاحيات الأساسية والضرورية التي يجب القيام بها لتحقيق الفاعلية في أدائها.

* المخاطر والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة أو العمل.

* الأسلوب والكيفية التي تؤدي فيها الوظيفة أو العمل.

* الأدوات المستخدمة في أداء الوظيفة أو العمل.

* العلاقات التي تربط الوظيفة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة.

* معلومات أخرى.. الخ .

ويمكن القول أن وصف الوظيفة أو الوصف الوظيفي كما يسميه بعضهم يحدد تفصيلاً العناصر الأساسية التي تتكون منها الوظائف والأعمال، وهو بمثابة الدليل المرشد (معايير) من أجل أدائها بشكل فعال. ونود الإشارة في هذا المقام إلى ضرورة كون الوصف دقيقاً وواضحاً، لأن في ظلّه تتخذ قرارات وظيفية متعددة تتعلق بمستقبل شاغليها داخل المنظمة وعلى رأسها قرارات تحديد الرواتب والأجور.

(1) MILON MORAVEC AND ROBERT TUCKER, JOB DESCRIPTION FOR 21ST CENTURY, PERSONNEL JOURNAL", JUNE 1992, PP. 37-44 .

محددات العمل أو شاغل الوظيفة:

يشتمل القسم الثاني من بطاقة تحليل الأعمال والوظائف على بيان تفصيلي عن الخصائص والمواصفات الإنسانية المطلوب توفرها في الشخص الذي سوف يشغل العمل أو الوظيفة، بشكل تمكنه من أداء متطلباتها وتحمل ظروفها ومسؤولياتها وصعوباتها باقتدار وفاعلية، ونعرض للقارئ فيما يلي عدداً من هذه الخصائص (المحددات) التي قد تختلف وتتشابه بين وظيفة وأخرى: العمر، الجنس، التحصيل العلمي، التخصص، الثقافة، مستوى الذكاء والادراك، القدرة على التفاوض، القدرة على الاتصال بالآخرين، القدرة على إقناع الآخرين، الكتابة والصياغة اللغوية، استخدام أدوات الاتصال الحديثة، القدرة على العمل ضمن فريق عمل، اللغات المطلوب إتقانها، القدرة على إجراء لقاءات ومقابلات مع الآخرين.. الخ ، الشروط الصحية.

ونود الإشارة الى ضرورة وضع اسم وتوقيع المحلل على بطاقة التحليل وكذلك التاريخ، فالتاريخ يوضح متى آخر مرة جرى فيها تحليل الوظيفة، فكما ذكرنا في السابق، تلجأ العديد من المنظمات إلى إعادة تحليل أعمالها ووظائفها كل فترة زمنية بسبب التغيرات البيئية، حيث بعد مضي فترة زمنية على التحليل يكون غير صالح، مثله كمثل شركات الأدوية التي تضع تاريخ صنع الدواء على عبوات الدواء الذي تنتجه وتوضح تاريخ انتهاء صلاحية مفعول الدواء.