

المحاضرة الثالثة: تحليل وتوصيف الوظائف

تعد عملية تحليل وتوصيف الوظيفة أو العمل، الحجر الأساس أو المرتكز الرئيسي لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، وتحديد الأجور والرواتب والتدريب والتطوير، النقل، الترقيات وغيرها.

➤ مصطلحات مهمة

العمل : هو مجموعة من الوظائف التي تنطوي على مهام وواجبات ومسؤوليات.

المهمة: هي عبارة عن النشاط المميز لتحقيق هدف معين .

الوظيفة: هي مجموعة من مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد. وهي تمثل حجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية بحيث تكون لها هوية اسم وهو مصدر تسمية موظف.

الواجبات: تشتمل على أكثر من مهمة وتعتبر تحديد تفصيلي للوظيفة.

المسؤوليات: هي التزامات بأداء مهام وواجبات معينة.

1- **تعريف عملية تحليل الوظائف**: هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة

الوظيفة، واجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.

- تعرف تحليل الوظائف بأنها العملية التي تضم جمع، دراسة، تحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، و الناتج المباشر لهذا التحليل، يتمثل في إعداد بطاقة واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية أي بطاقة منصب العمل، و الشروط التي يجب أن تتم فيها هذه الوظيفة .

- كما يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة و المهام الخاصة به بوضعه في توصيف متكامل مع تحديد المواصفات التي يجب توفرها في الشخص المعني بهذا العمل.
و نلاحظ من خلال التعريف السابق أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام، والتي يطلق عليها أيضاً أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة

2- أهمية تحليل الوظائف : نذكر ما يلي:

- تحديد العمل المطلوب من كل فرد، وبذلك يمنع الازدواجية والتداخلات المحتملة.
- تتم محاسبة الموظف على أساسه، حيث لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- يساعد في الاختيار حيث يحدد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظيفة.
- على أساسه يتم تحديد الأجر أو الراتب
- تؤدي دراسة المنصب أيضاً إلى تقييم المهام، و التي تقود إلى تقييم العمل، و الذي يهدف إلى تحديد مستوى المسؤوليات
- تسمح دراسة المنصب بإعادة تحديده، بمعنى أنها تساعد على تقييم عبء العمل، و هو ما يسمح لنا أن نقرر إن كان العمل يستوجب شطر المنصب إلى منصبين مثلاً، و إلى قياس التباعد بين المنصب المحدد نظرياً و المنصب الفعلي .
- تسمح دراسة المنصب بتطوير طرق و مناهج العمل .
- يسمح تحليل العمل من التعرف على مختلف المخاطر المهنية التي تحيط بمكان و مجال العمل و التي تهدد الصحة و السلامة المهنية للأفراد في العمل مما يساعد المنظمة من التقليل من عدد حوادث العمل.

- من جهة أخرى يساعد تحليل العمل في التعرف إذا ما كان الأفراد العاملين يتوفرون على الكفاءات و المؤهلات التي تؤهلهم للمشاركة في حركة الموارد البشرية (الترقيات، التحويلات،... إلخ في الوظائف وهكذا تضمن المنظمات الاستغلال الأمثل لمواردها لبشرية .

3- الغرض من تحليل الوظائف:

إن الغرض الرئيسي لعملية تحليل الوظائف هو توفير جميع المعلومات الضرورية للمسيرين حول الوظائف التابعة للهيكل التنظيمي للمنظمة ، وحول الكيفية التي يلزم على المؤسسة إتباعها لملى هذه الوظائف و تحقيق هذه الأهداف. ويفضل المعلومات التي يوفرها تحليل

الوظائف تستطيع إدارة الموارد البشرية معالجة المشاكل التالية:

الهيكل التنظيمي: تحليل الوظائف يساعد إدارة الموارد البشرية على تحديد كيفية و أسلوب

توزيع مجموع الواجبات الوظيفية بين الوحدات الإدارية، المصالح، وحدات العمل... إلخ

- **هيكل الوظيفة:** يساعد على تحديد الكيفية التي يتم بها تجميع الواجبات داخل الوظيفة

الواحدة أو في عائلة وظائف.

- **مستوى السلطة:** يساعد على فهم و استيعاب توزيع السلطة في المنظمة

- **المسؤولية:** تساعد نتائج تحليل الوظائف على فهم التسلسل السلمي في المنظمة و

تحديد عدد و نوع الأفراد العاملين التابعين لكل مسؤول .

- **تكافؤ الفرد في الحصول على الوظيفة:** يساعد تحليل الوظائف في إعداد السياسة التي

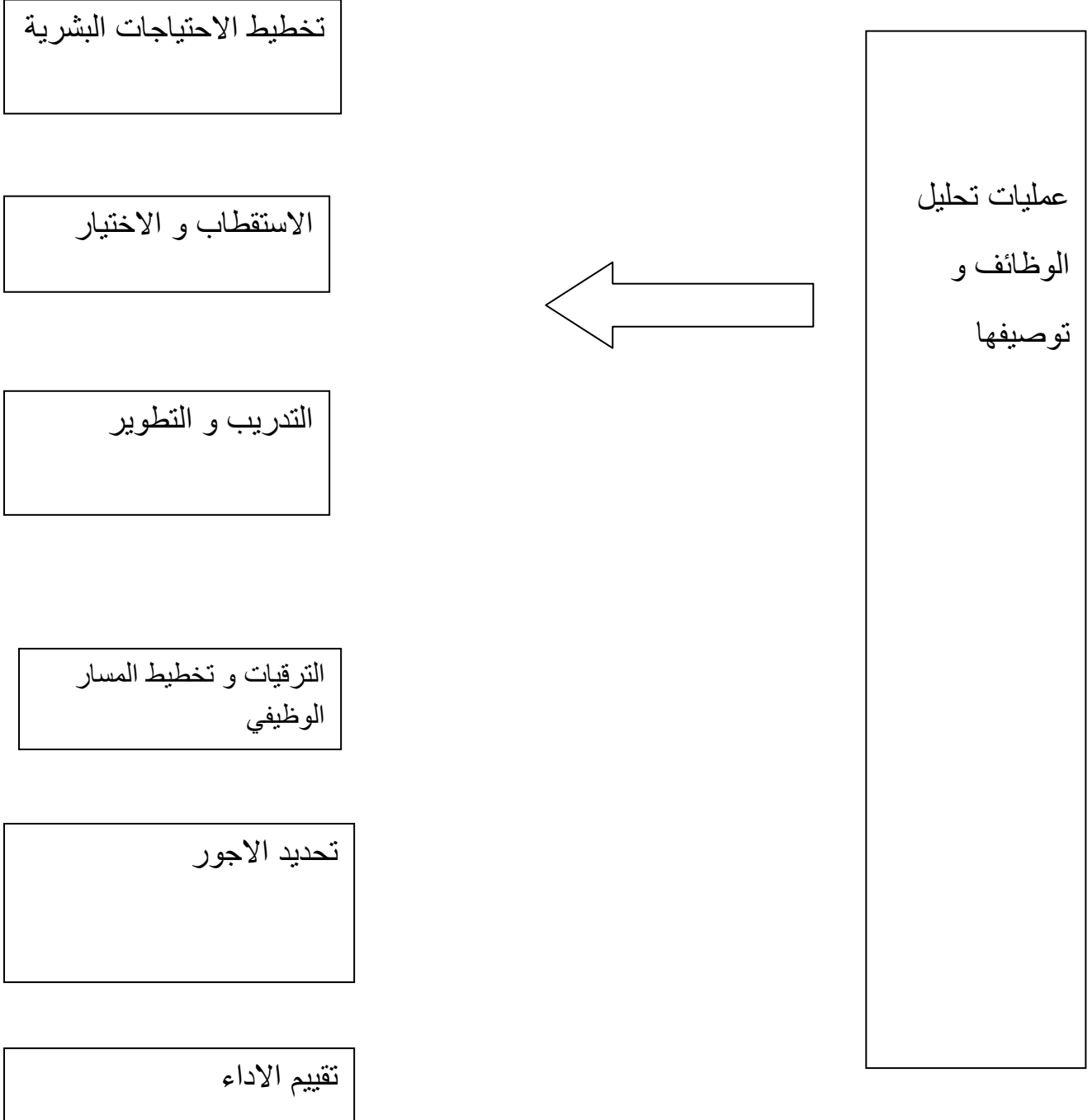
تتيح الفرص المتساوية لجميع الأفراد العاملين في المنظمة و تقضي على الممارسات العملية لكل أشكال التمييز بينهم و عدم احترام حقوقهم .

- **معايير المردودية:** لمعايير الأداء و المردودية علاقة مباشرة مع المتطلبات التي تفرضها

نتائج تحليل الوظائف، وتسمح هذه المعايير من قياس مستوى الأداء الفردي و الجماعي

للأفراد في العمل .

- التوجيه: يساعد تحليل الوظائف المسؤولين و المديرين و شاغلي الوظائف على تحرير رسائل التوصية " Lettre de recommandation " الخاصة بالعمال الذين يغادرون المؤسسة و الذين يبحثون عن وظائف للعمل .



الشكل يوضح : علاقة عمليات تحليل و توصيف الوظائف بباقي أنشطة الموارد البشرية

خطوات تحليل الوظائف :وهي كما يلي :

1- **الخطوة الأولى:** الحصول على معلومات مبدئية: وتتمثل هذه المعلومات في طبيعة المؤسسة، ومنتجاتها أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي، واختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام، وطبيعة الأعمال، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات، وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت في المؤسسة.

2- **الخطوة الثانية:** اختيار عينة من الوظائف: إذا كانت المؤسسة موجودة، وتعمل منذ فترة طويلة، وتحتاج إلى تحليل لوظائفها، فإن اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمراً مفضلاً، ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس (والمقارنة) بالوظائف المشابهة في العينة، أما إذا كانت المؤسسة جديدة، فيفضل عدم أخذ عينة، بل تتم الدراسة على كل الوظائف.

3 **الخطوة الثالثة:** جمع المعطيات إن جمع أكبر قدر ممكن من المعطيات، يساعد على تحليل العمل، وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية المعطيات، وتحديد أسلوب جمع المعطيات، وتحديد أسلوب التحقق من صحة المعطيات.

❖ نوع المعطيات المطلوبة في تحليل الوظائف:

- اسم الوظيفة.
- تبعيتها التنظيمية.
- واجباتها.
- سلطاتها ومسئولياتها.
- الإشراف على الآخرين.
- طبيعة القرارات المتخذة.

- شكل الخامات المستخدمة.
- طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة.
- ظروف العمل.
- الأخطاء المحيطة بالعمل.
- المتطلبات الذهنية والعضلية للقيام بالعمل.
- المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل .

➤ أساليب جمع المعطيات:

تتعدد أساليب جمع المعطيات بغرض تحليل العمل، ولكن هناك خمسة أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع المعطيات التحليل، ويتوقف استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب على الغرض الذي من أجله يتم إعداد تحليل العمل، ويمكن استخدام كل أسلوب على حدة طبقاً للغرض من التحليل، كما يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت، وهذه الأساليب هي:

- 1 . المقابلات الشخصية.
- 2 الملاحظة المباشرة.
- 3 نماذج الاستقصاء.
- 4 فحص سجلات الأداء.

الخطوة الرابعة:

تحليل العمل: بعد جمع المعطيات اللازمة عن العمل يتم التعرف على (أي تحليل)

مكونات الوظيفة من حيث:

✓ طريقة أداء العمل:

· ما الذي يؤدي؟

· متى يؤدي؟

· لماذا يؤدي؟

· أين يؤدي؟

· كيف يؤدي؟

✓ المسئوليات:

· المسئولية عن المرؤوسين.

· المسئولية عن الخامات والمعدات.

· المسئولية عن الأموال

✓ العلاقات مع الآخرين:

· العلاقات مع الرؤساء.

· العلاقات مع الزملاء.

· العلاقات مع المرؤوسين.

· العلاقات مع الأقسام الأخرى.

· العلاقات مع الجمهور

✓ ظروف العمل:

· ظروف العمل المادية (إضاءة، الحرارة،...).

· العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل.

· الأجر والمزايا والخدمات العينية.

✓ متطلبات القيام بالوظيفة:

· التعليم.

· المهارات والخبرة.

· التدريب.

· الذكاء.

· الصحة والمجهود البدني.

· الدافعية والمهارات الاجتماعية.

❖ علاقة تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية :

يعتبر تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لمختلف وظائفها الأساسية ويتضح ذلك من الاستخدامات الآتية :

1- تخطيط الموارد البشرية:

إن وجود نظام متكامل لتحليل الوظائف يساعد في التحديد السليم لعدد ونوعيات الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف الحالية والمتوقعة وما هي الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف حتى يمكن اتخاذ التدابير اللازمة بتوفير الاحتياجات من قوة العمل سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

2- الاختيار والتعيين:

إن عملية الاختيار تستهدف انتقاء أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وحتى يتحقق ذلك فإن الأمر يتطلب مقارنة مؤهلات ومهارات وقدرات وميول الشخص المتقدم بالشروط الموجودة في كشف تحليل الوظائف حتى يمكن الحكم بشكل سليم على مدى

صلاحيته لشغل الوظيفة. فعنوان أو اسم الوظيفة وحده لا يكفي عند الحكم على مدى صلاحية المتقدم ولا بد من المعلومات التفصيلية التي تتضمنها كشوف التحليل .

3- وضع هيكل عادل للأجور:

يتطلب وضع نظام عادل للأجور داخل المنظمة تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى من خلال ما يسمى بتقويم الوظائف، وحتى تتم عملية التقويم بشكل سليم فلا بد من وزن كل العناصر المتعلقة بكل وظيفة (الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، المؤهلات، الخبرة، القدرات والاستعدادات اللازمة، الجهد البدني والعقلي.. الخ). وبالطبع فإن كشوف تحليل الوظائف هي المصدر الأساسي لكل تلك المعلومات التفصيلية.

4- التدريب والتنمية:

فسواء كان الأمر بالنسبة للموظفين الجدد أو القدامى أو الهيئة الإدارية فان كشوف تحليل الوظائف توفر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المجالات التي يجب أن يشملها التدريب في ضوء ما تسفر عنه نتائج الاختبارات والمقابلات للموظفين الجدد، وفي ضوء ما تسفر عنه نتائج تقارير الأداء وخطط تنمية المسار المهني بالنسبة للموظفين القدامى حيث تكشف هذه المصادر عن نواحي الاحتياجات التي ينبغي أن يلبيها التدريب .

5- تنمية المسار المهني :

ينبغي أن تكون الفرص الوظيفية المتاحة داخل المنظمة والتي يستطيع الأفراد من خلالها إشباع طموحاتهم الوظيفية مقترنة بوجود كشف تحليل لكل فرصة من تلك الفرص يوضح الشروط والمؤهلات المطلوبة لأنه في ضوء ذلك يستطيع الفرد أن يخطط مساره المهني على أساس سليم.

6- تقييم الأداء: تمكن البيانات التي توفرها كشوف تحليل الوظائف من وضع معايير دقيقة للأداء تستطيع الإدارة من خلال مقارنتها الحكم على مستوى أداء الأفراد في العمل .

7- إعادة تصميم العمل:

توفير كشف تحليل الوظائف المعلومات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في إعادة تصميم العمل لتحقيق بعض الأغراض مثل تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

8- التحويل والترقية:

تساعد المعلومات التي توفرها كشف تحليل الوظائف إلى حد كبير في تحديد مدى صلاحية من هو مطلوب تحويلهم أو ترقيةهم لوظائف معينة.

9- وضع برامج السلامة والأمن :

بين كشف تحليل الوظائف الظروف الطبيعية لأداء العمل، والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء الأداء كالحرارة العالية والضوضاء والرطوبة و الأتربة... إلخ. و يمكن الاستفادة بتلك المعلومات في وضع البرامج المناسبة للسلامة والأمن بالشكل الذي يقلل من آثار تلك الأضرار على العنصر البشري بقدر المستطاع.

ثانيا / توصيف الوظيفة:

هو النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام، وظروف وبيئة العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة؟

أولا / توصيف الوظيفة : هو بيان شامل للواجبات و الحسابات و المسؤوليات الخاصة بالمنصب.

ويقصد بالتوصيف الوظيفي : بأنه إعداد وصف تحليل لكل ما تتضمنه الوظيفة من الواجبات والمسؤوليات - سلطات ، أساليب عمل معدلات أداء .

✓ كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد قدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب، كما يتصف الوصف بتحديد العلاقات المتوازنة والمتابعة بين وظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد أو على مستويات أعلى .

✓ ويقصد بالوصف أيضاً الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لها بغرض تحديد الواجبات التي تتكون منها بيئة العمل المحيطة والأدوات والالات المستخدمة لإنجازها الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية .

✓ بينما عرف بجاري ديسلر: التوصيف الوظيفي بأنه قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها ، فيمن يشغل الوظيفة مثل تعليم المهارات ، نمط الشخصية إلخ والتي تعد نتائج اخرى من نتائج التحليل الوظيفية .

✓ كما عرفه : بأن الوصف الوظيفي هو تحديد المهام والواجبات فالسلوك المطلوب لأداء وظيفة معينة .

ثانيا / أهمية توصيف الوظائف :

- 1- يسهل من عملية الاستقطاب و الاعلانات و المواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات الوظائف .
- 2- يسهل على المترشحين عملية فهم المسؤوليات الاساسية للمنصب مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم و يوفر على المؤسسة الوقت و الموارد .
- 3- يمهد الطريق للاتفاق بين المراقب و صاحب المنصب بشأن نتائج الاداء الوظيفي المتوقعة و التي تقود الى تقييم وظيفي افضل .
- 4- يقلل من تضارب الواجبات و المهام و المناصب بلا داعي مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي كما يساعد على تخطيط الموارد البشرية .
- 5- يقسم اهداف المنظمة الى اهداف اصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية ، مما يغرس روح التعاون بين العاملين اللا جانب فهم الوظيفة لتحقيق الاهداف .
- 6 - تحديد اهمية الوظائف او قيمتها داخل المنظمة و يتم التعبير عن اهميتها عن طريق تحديد الاجور .
- 7- تتم قرارات الترقية و النقل استنادا الى مدى تطابق بين مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة و هذا يساعد على القيام بعمليات تسيير المسار الوظيفي .
- 8 - المساعدة في إعداد الهيكل التنظيمي على أسس ومعلومات دقيقة .
- 9- تساعد على بناء سياسية سليمة لخدمات الصحية والأمن المهني والصناعي معرفة درجة المخاطرة التي يتعرض لها العاملين .

ثالثا / - مجالات الاستفادة من توصيف الوظائف و اهدافها :

- أ. الاختيار : يعتبر التوصيف الاساس الذي يبني عليه برنامج الاختيار .
- ب. اختبار الفرد الملائم للوظيفة :

يبين الوصف السمات الإنسانية والاستعدادات والقدرات والكفاءة التي ينبغي أن تتوفر في الفرد يمارس وظيفته بفعالية ، وبذلك تركز إدارة الأفراد على اختيار الفرد الذي تتوفر فيه الخصائص والسمات المطلوبة .

ج- وضع برامج سليمة للتدريب :

يزود الوصف إدارة أفراد بيانات كافية تساعد على حل مشكلتين رئيسيتين هما :

1- تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها .

2- أسلوب التدريب المناسب .

وبالتالي فهو يبين المعارف والمهارات التي ينبغي ان يكتسبها الفرد من التدريب بالاضافة إلى طبيعة العمل ومكونات الوظيفة مما يساعد على الجدولة والتدريب كما يفيد في وضع خطة التدريب لإعداد الفرد للوظيفة الجديدة عند نقله أو ترقيته غذا يبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة الفجوة التي تتطلبها الوظيفة الجديدة والتي لم تكن الوظيفة الأصلية لتدريب الفرد عليها.

د- وضع الأسس السليمة للنقل والترقية و تقييم الاداء :

يبين الوصف المهارات والخبرة والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة وبذلك تتضح الوظائف التي تتشابه من حيث خصائصها الإنسانية مما يسهل معه وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة . و من خلالها كذلك يتم مقارنتها بالاداء الفعلي و الحكم على مستوى تقييم الاداء لكل فرد .

هـ - رسم سياسة عادلة للأجور :

يساعد الوصف على تقويم الوظائف المختلفة أي تحديد الأهمية النسبية لكل منها وقيمتها للمنظمة ،وما تتطلبه من الخبرة وقدرات الخاصة مما يساعد ذلك على وضع سياسة عادلة للأجور .

و - تحسين نظم العمل :

يساعد الوصف على إعطاء وصف كامل عن الوظيفة وخطوات إنجازها والترتيب هذه الخطوات ،ووقف إنجازها وكيفية أدائها وبذلك يكون من السهل سياسة الإجراءات عن طريق حذف الخطوات والجزئيات غير المنتجة التي لا تشارك في تحقيق الغرض من الوظيفة .

ن - **تحسين بيئة الوظيفة** : يكشف الوصف عن البيئة التي يعمل فيها الفرد وبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها ،حتى يعمل الافراد في ظروف بيئية مناسبة تشجعهم على أداء وظائفهم وترفع معنوياتهم ، ووضع برامج المناسبة للسلامة و الامن و التقليل من المخاطر و الاضرار التي يمكن ان يتعرض اليها العامل اثناء ادائه لمهامه كالحرارة العالية و الرطوبة و الضوضاءالخ .

رابعا / - **كيفية كتابة الوصف الوظيفي** .

يعتبر وصف الوظيفة عبارة عن كتابة وصف كامل لعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها وقد يكتب هذا الوصف خبير تقييم الوظائف أو مدير إدارة الأفراد أو يعهد بهذه المهمة إلى مستشار خارجي ، ولكن يفصل دائماً أن يكتب محلل الوظائف الوصف المطلوب على اساس أنه اقدر من غيره على القيام بهذه المهمة بحكم إحتكاكه المباشر بالموظفين والمشرفين ومعرفته بدقائق كل وظيفة .

ولما كان الوصف الوظيفي يحدث واجبات ومسؤوليات موظف معين بوحدة من وحدات التنظيمية فغن الشخص المسؤول عن عمل هذه الوحدة ، هو نفسه القادر على اعتماد الأوصاف وتحديد واجبات ومسؤوليات الموظف ، وإعادة ما يكون ذلك الشخص هو المشرف في مستوى الاشراف الأول على يخضع لمراجعة واعتماد المستويات إدارية أعلى .

بناءً لما سبق فإن معظم وصف الوظائف ينبغي بصفة عامة أن تستمل على ما يلي عند كتابة وصف الوظيفة :

1- اسم الوظيفة :

يتم وصف دقيق للوظيفة باختصار ويكون بدقة و أن يكون وصف غامض مثل أن يقال مثلاً مدير كافيًا ، إلا في حالة ما إذا لم يكن هناك سوى مكان واحد ينطبق عليه هذا الاسم المعين .

2- تفاصيل عن تحديد الوظيفة :

يشتمل ذلك على عدد من الموظفين أو الوظائف والتي من شأنها تحديد المكان أو الوظيفة المعينة .

3- اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة :

يتم ادراج الشخص الذي يشغل وظيفة معينة في وصف الوظيفة لغراض تدريبية أو تقييمية ،وتكن في الوقت نفسه من الممكن أن يتم حذف اسم هذا الشخص في أي عملية لتقييم وظيفة (أو عملية تعيين)

4- خط رفع التقارير :

عادة ما يشتمل و وصف الوظيفة على الوظيفة التي يرفع بالشخص الذي يشغل الوظيفة التقارير إليها أو من الممكن أن يتم تخطيط هيكل بوصف الوظيفة أو يتتم تضمينه كجزء من هذا الوصف .

5- الغرض الرئيسي من الوظيفة :

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

6- المهام والمسؤوليات :

توضيح المهام والمسؤوليات الرئيسية التي يقع تنفيذها على عاتق الشخص الذي يشغل الوظيفة وسوف يكون من الطبيعي أن يتناسب بعض قوائم المهام تصوره اكبر 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 .

7- السياق (المحيط) :

غالباً 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.

8- الاتصالات :

يتم تدوين خطوط الاتصال الرئيسي بين الوظيفة والوظائف الاخرى في المؤسسة ومع الأفراد والمؤسسات الخارجية علاوة على أسباب هذه الارتباط

9- المروءسون :

يتم تسجيل مستويات اي تقارير عن الوظائف يتم رفعها إلى الشخص الذي يشغل الوظيفة ، وذلك على الرغم من انه ينبغي أن تكون هذه المعلومة متاحة أيضاً في كجزء من أي تخطيط هيكل حيث تشكل جزءاً من وصف الوظيفة .

10 - الأبعاد : تضمين أية بيانات مالية او احصائية مرتبطة بالوظيفة حيث أن ذلك يساعد في تقديم مؤشر جيد لحجم الوظيفة .

11 - ظروف العمل :

هناك ظروف عمل خاصة تتنطبق على الوظيفة فغنه ينبغي أن يتم تسجيل ذلك في وصف العمل نفسه .

12 - الكفاءات :

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

خامسا / - مقومات نجاح تحليل وصف الوظائف :

يرتبط نجاح تحليل وصف الوظائف على المقومات التالية:

- 1- تدعيم الإدارة لعملية الوصف بالامكانات المادية والبشرية اللازمة ،ويمكن ان يتحقق هذا التدعيم إذا تم اقتناع الإدارة بأهمية وصف الوظائف والفوائد المترتبة عليه لذلك يجب توضيح أغراض الوصف للإدارة والأسلوب الذي سوف يستخدم بما يحقق الموضوعية ودقة النتائج والفترة اللازمة 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 و أبعاده في تحقيق هذا التعاون .
- 3- توفير الأفراد الأكفاء للقيام بجمع البيانات وتفريغها وتحليلها واعداد التقرير النهائي لوصف الوظائف .
- 4- ضرورة وضع برنامج للوظائف ليحدد فيه خطوات الوصف وأسلوب جمع البيانات وميزانية الوقت والتكلفة والأفراد وان يتم إعداد البرنامج بناء على دراسة عملية دقيقة .
- 5- الاستعانة بالخبراء المتخصصين في عملية وصف الوظائف مع خارج المنشأة المراحل الأولى لعملية الوصف.

سادسا / طرق جمع المعلومات لوصف الوظائف:

يتم تجميع هذه المعلومات عن الوظائف المختلفة باكثر من طريقة التمييز بين ثلاثة طرق اساسية هي :

اولاً- **طريقة المقابلة الشخصية** : مقابلة شاغل الوظيفة ورئيسه مباشرة ،وقد يتطلب الأمر مقابلة الأشخاص الذين يؤثرون ويتأثرون بالوظيفة للتعرف على الوظيفة التي يقوم بها الموظف والظروف التي تحيط بها .

ثانياً- **طريقة الملاحظة المباشرة** : تبدأ عملية الملاحظة الشخصية بأن يقدم المحلل التنظيمي نفسه للرئيس المباشر الذي تقع الوظيفة ضمن إشرافه ليستأذن في بدء الملاحظة وفي تحديد العاملين الذين سيتم ملاحظتهم ، وتتم عملية الملاحظة الشخصية عمل شاغر الوظيفة وملاحظة إجراءاتها وخطواتها وعلاقتها بغيرها، وجمع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية لواجبات والمسؤوليات الوظيفية .

تصلح الملاحظة الشخصية للوظائف التي يغلب عليها السلوك الظاهرة ذات الطابع الجسماني المتكرر، أي أنها مفيدة بوجه خاص في جمع المعلومات عن الوظائف التي تعتمد على المجهود الذهني فيتعذر رصد واجباتها وظروف أدائها عن طريق الملاحظة الشخصية

ثالثاً- **طريقة الاستقصاء** :

ويعتمد الاستقصاء على إعداد قائمة تضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالجوانب المختلفة بالوظيفية مثل :الواجبات - ظروف - العمل المؤهلات العلمية والدورات التدريبية.

سابعا / نواتج توصيف الوظيفة:

ينتج عن عملية التوصيف الوظيفي بطاقة خاصة بكل وظيفة تضم بيانات عامة وأخرى تفصيلية متعلقة بوصف المهام والمسؤوليات والخصائص المختلفة التي تضمها، وفيما يلي عرض لأهم تلك البيانات .

1-1- بيانات عامة: وتشمل ما يلي :

عنوان الوظيفة (المسمى الوظيفي).

الموقع التنظيمي (البنية التنظيمية التي تنتمي إليها الوظيفة)

الموقع المكاني (المجال الجغرافي الذي تقع فيه الوظيفة)

الرمز الوظيفي (وصف دال على الوظيفة ومميز عن الرموز الأخرى

2-2 / الوصف العام: ويتم وصفا لمحتوى الوظيفة أين يتم التعرض فيه إلى:

- مكونات الوظيفة واختصاصها.

- القوانين والتعليمات التي تحكم أداء المهام.

- نطاق الإشراف.

- الجهات ذات العلاقة في تأدية الوظيفة .

وتشكل هذه العناصر في مجموعها الجوانب التنظيمية التي تحكم شاغل الوظيفة وتؤطر

نشاطه فهي تعني بتحديد جميع المهام والأنشطة الوظيفية، وكيفية تأديتها بالتعاون مع الموارد البشرية ذات العلاقة، فضلا عن مختلف الأخطار والمشكلات التي يمكن تتعرض لها جراء شغله للوظيفة.

3-3 / الواجبات والمسؤوليات: يتم من خلال هذا الجزء تقديم وصفا تفصيليا لمختلف

الأنشطة التي تضمها الوظيفة، الهدف من القيام بكل نشاط وكل الطرق الرسمية المحددة للقيام بها.

4-4 / مواصفات شاغل الوظيفة: تضم مختلف الخصائص العلمية (مستوى

الشهادة، الاختصاص العلمي، درجة الشهادة، تقدير الشهادة)، الخصائص العلمية (المهارة، الخبرة، الأقدمية، القدرة على التعرف وحل المشكلات).الخصائص الشخصية (المبادرة،

الابتكار، الاتزان، التحمل) وكذلك الخصائص السلوكية (الانضباط، التعاون، التواصل، الانسجام والتفاهم...) والتي يشترط توافرها من أجل التأهل لشغل الوظيفة.

على الرغم من التكاليف التي تتطلبها وظيفة تحليل وتصميم العمل من أجل القيام بها بكفاءة، إلا أن إعدادها بشكل علمي ومدروس من شأنه التأثير إيجاباً في وظائف إدارة الموارد البشرية اللاحقة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي الجماعي والتنظيمي بشكل عام .