

الفصل الثالث :مناهج التحليل الوظيفي

مقدمة : يتمثل الهدف الأساسي من تحليل الوظائف في إيجاد ترتيب تدرجي للوظائف يكون عادلا و مبنيا على أسس علمية و مرنا يمكن تعديله باستمرار بحيث يعمل على التوفيق بين الأهداف الفردية للموظف و الأهداف العامة للمنظمة. و قبل ذلك نشير إلى أن هناك تسميات عديدة تطلق على التحليل الوظيفي منها تحليل مناصب العمل ، توصيف مناصب العمل ، تعريف مناصب العمل، تشخيص مناصب العمل ، تحليل العمل ، تحليل المهام أو التحليل الوظيفي. و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من مفهوم التحليل الوظيفي ، أهم استخداماته ، بعض المناهج الحديثة المتبعة للقيام به بالإضافة إلى أشهر الأساليب و التقنيات المستخدمة فيه.

1- مفهوم تحليل الوظائف :

هي عبارة عن عملية جمع معلومات حول وظيفة معينة ثم القيام بتحليلها و توصيفها في شكل نهائي ، حيث تشمل هذه المعلومات ما يلي: واجبات ومسؤوليات الوظيفة ، نطاق الإشراف، ظروف أداء الوظيفة، متطلبات شاغل الوظيفة. تحليل الوظيفة هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأجزاء المكونة للعمل ، في المقام الأول، يتم استخدامه لتحديد متطلبات عمليات الاختيار و التطوير أو الترقية و لكن لديه أيضاً تطبيقات أخرى في مجالات مثل التغيير التنظيمي و تقييم الأداء و تصنيف الوظائف ، أنظمة المكافآت، و الدفاع القانوني عن عمليات الاختيار (المنازعات) و نظراً لأن تحليل الوظيفة يعد حيوياً للعديد من العمليات اللاحقة، فمن الضروري إجراء ذلك على نحو فعال.

2- أهمية التحليل الوظيفي :

- اكتشاف المهام التي لا يوجد من يقوم بها ؛
- التأكد من عدم وجود نفس المهمة يقوم بها أكثر من شخص؛
- التغلب على العبارة السائدة لدى بعض الموظفين " هذا ليس من مسؤوليتي " ؛
- معرفة الإجراءات المتبعة في إدارة المشاريع و معرفة دور كل موظف فيه؛
- معرفة مهام كل موظف يساعد في إعداد نظام لتقييم الأداء و نظام الرواتب و الحوافز ؛
- إجراء التحديث اللازم على الوظائف الموجودة ؛
- معرفة مواصفات شاغلي الوظيفة يفيد في عملية التدريب و الترقية و في عملية الاختيار و التعيين؛
- معرفة المهام التي يقوم بها غير الشخص الموكلة إليه (كأن تقوم السكرتيرة بمراجعة الفواتير وهي مسؤولية المحاسب)
- إجراء التحديث اللازم للهيكल التنظيمي الحالي ؛
- يساعد التحليل الوظيفي على تحليل عبء العمل (المهام والوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة) وبناء على ذلك نستطيع تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة بدقة.

3- مجالات استخدام التحليل الوظيفي : فيما يلي عرض مبسط لأهم استخداماته :

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعاً لا يتأتى إلا بفضل التحليل الدقيق للوظائف و المهام و من ثم توزيع أو إعادة توزيع الأدوار بشكل عقلائي مما يجنب المنظمة الوقوع في حالي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة مستقبلاً؛

الفصل الثالث :مناهج التحليل الوظيفي

- **إعداد نظام الأجور:** من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال و تقوم على مبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر" يتوجب اللجوء إلى تحليل العمل ومن ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية **indiciaires Points** يتحدد على أساسها الأجر القاعدي ؛
- **الوقاية من المخاطر المهنية:** تتم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايتها من الحوادث أو الأمراض المهنية و تطويع وسائل العمل للمتطلبات البشرية في مجال الدراسات الطبية للعمل؛
- **التوظيف و الترقية:** تحديد المواصفات و المؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأني إلا بوجود توصيف مسبق للمنصب المعني ، و بذلك تساهم دراسة مناصب العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية و تساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب ؛
- **التكوين:** تساهم دراسة المناصب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين و اعداد البرامج التدريبية الفعالة (مجالات التكوين، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية و غيرها) ؛
- **نظام الحوافز:** على ضوء استنتاجات دراسة مناصب العمل يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفيزيولوجية و النفسية و الاجتماعية، و كذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات المناصب و متطلبات شاغليها ؛
- **تخصيص الوظائف:** تلجأ المنظمات، إما بدافع التزامات قانونية أو مقتضيات عملية، إلى تخصيص بعض الوظائف على أساس نوعي (ذكور أو إناث) أو لفئة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، و لا يتأني هذا التخصيص و ما يستتبعه من تهيئة خاصة للمناصب إلا بواسطة تحليل المناصب و توصيف مستلزماته ؛
- **تصميم الهياكل التنظيمية:** يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف، و مهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المرجو اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، تظل دراسة مناصب العمل مرتكزا أساسيا للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة و لمخططاتها الاستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية ؛
- **إدارة الجودة الشاملة:** يشكل الوصف الوظيفي خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف و المهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه و البحث عبر ذلك عن أوجه الخلل و سبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة و الامتياز ؛
- **تقييم الأداء:** يركز التقييم الجاد لأداء الأفراد و الوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، و تتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل و توصيف و تقييم مناصب العمل ؛

الفصل الثالث :مناهج التحليل الوظيفي

- **تصميم الوظائف:** يساعد تحليل الوظيفة على تجميع المعلومات حول الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة من بدايتها إلى نهايتها مما يسمح بتحديد هوية كل وظيفة (اللقب و الدرجة الوظيفية) طبيعتها و مهامها، علاقاتها و ظروف أدائها و ، كل هذا يندرج تحت اسم تصميم الوظيفة؛
- **تحسين بيئة العمل :** يكشف تحليل العمل عن الظروف التي يتطلبها كل عمل من حرارة و رطوبة و إضاءة و تهوية و غيرها، فإن كانت بدرجة غير ملائمة يمكن تحسينها، و كذلك يفيد تحليل العمل في دراسة أسباب الحوادث و الإصابات مما يعين على تحديد المخاطر الكامنة في الآلات أو في إجراءات التشغيل، و لهذا تستخدم نتائج التحليل في تحسين و تطوير المعدات و طرق التشغيل لتحقيق درجة أكبر من الأمن سواء في التشغيل أو الصيانة.

4- الطرق و الأساليب المستخدمة في التحليل الوظيفي :

يتضمن تحليل الوظائف جمع البيانات عن السلوكيات الوظيفية الملحوظة، و تحديد المعرفة و المهارات و القدرات و الخصائص الأخرى اللازمة لأداء الوظيفة، و من أهم هذه الطرق :

- **المقابلات:** أكثر الأساليب استخداماً و قد تكون

✓ مقابلات فردية مع الموظفين؛

✓ مقابلات جماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة ؛

✓ مقابلات مع المشرفين على الوظائف.

بعض أهم الأسئلة في هذه المقابلات :

✓ ما هو مسمى الوظيفة ؛

✓ ما هي الأعمال التي تقوم بها ، الأوضاع البدنية التي تؤدي بها العمل ؛

✓ ما هي مؤهلاتك العلمية ، المهارات الخاصة الأخرى ؛

✓ ما هي حدود مسؤولياتك في الوظيفة ؛

✓ ما هي المعايير المستخدمة لقياس الوظيفة وما هي ظروف العمل؛

✓ ما هي ظروف الصحة و السلامة في العمل ؛

✓ ما هي متطلبات العمل الذهنية و البدنية و العاطفية؛

✓ هل هناك مصادر للخطورة في العمل .

- **الاستبيان:** و هو استقصاء مهيكّل بشكل يضمن الدقة و الوضوح و عدم الازدواجية و يستخدم في تجميع البيانات و المعلومات عن الوظائف، حيث يتضمن عددا من الأسئلة المرتبطة بطبيعة و مستوى و ظروف العمل الذي يؤديه الموظف. و عادة يتولى شاغل الوظيفة الإجابة على النموذج و يعرض النموذج بعد استيفاءه من الموظف على رئيسه المباشر لكي يراجع البيانات التي دونها الموظف عن وظيفته و يصحح ما قد يكون هناك من أخطاء أ و مغالاة في بعضها. هناك نماذج استبيانات جاهزة مثل "استبيان تحليل المنصب (الوظيفة)" و هو أداة منظمة لتحليل الوظائف لقياس الخصائص الوظيفية و

الفصل الثالث :مناهج التحليل الوظيفي

ربطها بالخصائص البشرية. يتألف من 195 عنصر وظيفيا تمثل بطريقة شاملة مجال السلوك البشري المشمول في أنشطة العمل الوظيفي ". و قد تم تقسيمه إلى بنود التي تدرج ضمن الفئات الخمس التالية :

✓ إدخال المعلومات (أين و كيف يحصل العامل على المعلومات)؛

✓ العمليات العقلية (التفكير و العمليات الأخرى التي يستخدمها العمال)؛

✓ نتائج العمل (الأنشطة البدنية و الأدوات المستخدمة في الوظيفة ؛

✓ العلاقات مع الأشخاص الآخرين ؛

✓ السياق الوظيفي (السياقات المادية و الاجتماعية للعمل).

● **الملاحظة :** يقوم المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال و ملاحظة أدائها، توقيت الأداء، التكرار، أسباب العمل ، ظروف العمل الأدوات، مدى صعوبة بعض جوانب العمل ...

● **المذكرات أو سجل الموظف اليومي :** يسجل الموظف بنفسه كل نشاط يمارسه خلال اليوم و المدة التي يتم فيها . و هنا يجب إشراك العاملين في عملية التحليل و تهيئتهم مبدئياً و الزامهم بتعهد كتابي بعدم تخفيض الرواتب أو حجم العمل أو زيادة عبء العمل بناء على هذا التحليل حتى نتجنب الخوف الذي يصيب العاملين من نتائج تحليل الوظيفة مما يدفعهم لعدم التعاون.

5- المناهج الحديثة لتحليل الوظائف :

في ما يلي سنتطرق إلى ثلاثة مناهج حديثة مبنية أساساً على مبدأ الإدارة بالكفاءات :

أولاً : طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Méthode ETED :

ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية في فرنسا عام 1990 بمبادرة من الباحثة **Mandon Nicole** وطورها مركز الأبحاث حول المؤهلات **CEREQ**. واتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و تطور مناهج تهمين مكتسبات الخبرة المهنية ، تعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل و منظم بدل الاستناد إلى التعاريف المسبقة ذات الطبيعة التحديدية أو التوصيفية ، و من ثم فهي تأخذ منحى تصاعدي ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميع المناصب و الأنشطة حسب مدى تقاربها و طبيعة أهدافها، بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على التصنيف المسبق للمناصب . من إيجابيات هذه الطريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الطابع التغييري لأنماط أداء الأنشطة إضافة إلى اعتنائها بتطور الوظائف، كما أنها تسمح بدراسة الوظيفة، في وضعيتها الواقعية و في صيرورتها التحولية ضمن علاقاتها بالوظائف الأخرى ، و من ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الطريقة هي: اعتماد المنهج النظامي؛ إدراج البعد التطوري؛ و تبني الرؤية الواقعية.

ثانياً : طريقة تحليل النشاطات و الكفاءات La Méthode ADAC :

صممت هذه الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات و تهمين المكتسبات التابع للمعهد الوطني للفنون و الحرف **CNAM** في 1996 بمساهمة **V. Mont & S. De Witte** ، وهي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية **INPI** بفرنسا. تتركب هذه الطريقة من ثلاث عمليات متكاملة :

الفصل الثالث :مناهج التحليل الوظيفي

- جرد الأنشطة و الأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجاز مهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف و مع مسؤوليهم و زملائهم ؛
 - استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية و تصنيفها ضمن أربع فئات :المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة و المعارف العملية ؛
 - تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة و الكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات .
- بعد تحديد الأنشطة الخصوصية و الثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل إنجاز هذه الأنشطة و ذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدى و تحديد شروط تنفيذه ونوع المعارف اللازمة لذلك .تسمح هذه العملية بإعداد مدونة مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها كافة .

ثالثا : تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين La méthode DACUM :

تعتبر هذه الطريقة و التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، و هو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات و للمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة، و يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدها، و تؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار، و عليه تركز هذه الطريقة على ثلاثة مبادئ هي :

- الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم فمنهجية الديكام تؤمن أن شاغلي وظيفة ما هم خبراءها الحقيقيون، و هم الأقدر على وصف و تعريف وظيفتهم من أي شخص آخر. كما تؤمن أنه يمكن وصف أي وظيفة على نحو فعال و مفصل و دقيق ، بدلالة الواجبات و المهام و الخطوات التي يؤديها الموظفون. فكل وظيفة لها مجموعة من الواجبات و المهام و المهارات و المتطلبات لا يحددها بدقة إلا الشخص شاغل الوظيفة. لذا تبني فلسفة الديكام على أن الموظف الخبير هو الذي يصف وظيفته بالاشتراك مع مجموعة من نظراء العمل من شاغلي الوظيفة ذاتها ؛
 - مجموع الوظائف و المهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية؛
 - لكي تنفذ بطريقة جيدة تتطلب كل المهام معارف و كفاءات و مواقف و أدوات خصوصية.
- من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، سريعة و غير مكلفة، و تستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين، وغيرها.

6- خطوات التحليل الوظيفي :

- تحديد الهدف من التحليل (تحديد الأجور، الاختيار ، التدريب، التطوير....الخ) بتفحص و تحديد أنواع الوظائف و معرفة مدى ملائمة كل وظيفة في المنظمة ؛
- توضيح الأسلوب الذي سيتم استخدامه لجمع البيانات الأولية لعملية التحليل الوظيفي ؛

الفصل الثالث :مناهج التحليل الوظيفي

- شرح و تحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة و الموظفين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل الوظيفي، و اختيار النماذج المناسبة لذلك ؛
- تحديد المعلومات و البيانات المطلوب توافرها، تمثيلية للوظائف ؛
- اختيار الوظائف لعمل التحليل الوظيفي ؛
- جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة و معروفة ؛
- استخلاص الوصف الوظيفي Description. Job ؛
- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة .

7- مفهوم توصيف الوظيفة:

يقصد بتوصيف الوظائف "Description Job" إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال و المهام و الواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة ، و تحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل، و كذلك الأهداف و معايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة . أي هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة و الذي يشمل:

المسمى الوظيفي و الوصف الوظيفي ، و الذي يوفر نظرة عامة للوظيفة و الأنشطة اليومية للأشخاص في الوظيفة و بيئة مكان العمل التي يتم فيها أداء الوظيفة ؛
المسؤولية أو الواجبات داخل الوظيفة ؛
المهام ضمن كل من الواجبات ؛
مجالات المعرفة و المهارات و السلوكيات المطلوبة للقيام بالعمل ؛
متطلبات الجودة العامة المتعلقة بالعمل ؛
متطلبات السلامة العامة المتعلقة بالعمل ؛
الموارد المختلفة التي يتم استخدامها كجزء من الوظيفة ؛
معلومات إضافية من شأنها أن تمكن الفرد من النجاح في الوظيفة.

8- عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي :

تختلف مكونات بطاقة التوصيف الوظيفي حسب ما تراه كل منظمة خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الخاصة حيث نجد أن بعض المؤسسات تولي أهمية لعناصر خلافا لمنظمة أخرى ، أما في المؤسسات العمومية فإن عناصر بطاقة توصيف الوظائف يتم تحديدها من قبل المعنيين في السلطة المركزية (ا) لمجلس الأعلى للوظيفة العمومية)، إلا أنه هناك بعض العناصر المشتركة بالرغم من اختلاف المنظمة المعنية و هي : مسمى الوظيفة ، الهدف العام للوظيفة ، الأنشطة أو الواجبات ، الكفاءات اللازمة .
الشكل الموالي يمثل نموذجا مبسطا لبطاقة التوصيف الوظيفي لوظيفة مسوق إلكتروني :

الفصل الثالث :مناهج التحليل الوظيفي

5-003	رمز الوظيفة
مسوق إلكتروني	اسم الوظيفة
التسويق	القسم
المهام والمسؤولية	
المهام الأساسية	المهام المرتبطة بالعمل
- إدارة صفحات التواصل الإجتماعي - عمل حملات دعائية عبر الإنترنت	- تصميم صور دعائية - كتابة تقارير - الرد على الاستفسارات
الأقسام التي يتم التشاور معها	قسم التصميم
الشخص المسؤول	مدير قسم التسويق
متطلبات العمل	
المؤهلات الدراسية	شهادة ثانوية كحد أدنى
المهارات	ويندوز – برامج أوفيس – فوتوشوب – اللغة الإنكليزية – التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي و استخدام الإنترنت
الخبرة	غير ضرورية
متطلبات خاصة	لا يوجد
الراتب و الترقية	
راتب البدء	*****
الوظائف التي يمكن أن يشغلها	لا يوجد خطة ترقية لهذه الوظيفة
ملخص إعلان الوظيفة	
مطلوب موظف في قسم التسويق يعمل كمسوق إلكتروني للشركة على أن تتوفر لديه الشروط التالية: شهادة ثانوية كحد أدنى - يجيد استخدام الكمبيوتر و البرامج المكتبية و برنامج الفوتوشوب و يستطيع التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي و استخدام الإنترنت - يجيد اللغة الإنكليزية - يتمتع بروح الفريق - الخبرة ليست ضرورية.	