الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

دراسة مناصب العمل

الهدف الرئيسي من دراسة هذه المادة

عند الانتهاء من دراسة هذه المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على إعداد بطاقات مناصب العمل " fiche de poste de travail ".

مقدمة:

تعتبر وظيفة دراسة الوظائف أو تحليل الوظائف من المهام الأساسية في تسيير الموارد البشرية و الجانب المهم لعمل إدارة الموارد البشرية في أي منظمة من المنظمات، باختلاف هدفها و نشاطها، و حجمها و مجال عملها. ويرجع السبب في ذلك لكون الممارسة الفعالة لمختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، تسيير الأجور وتقييم الأداء وغيرها) تتطلب توفر بيانات ومعلومات دقيقة عن الوظائف فالتوظيف يهتم بالحصول على أفضل مرشحين لشغل وظائف معينة، ويهتم التدريب بزيادة كفاءة الفرد في أداء أعمال وظيفته، ويركز تقييم الأداء على قياس مدى كفاءة أداء العاملين لوظائفهم ....وهكذا الأمر الذي يستلزم توافر بيانات ومعلومات دقيقة عن حقيقة نوع وطبيعة عمل الوظيفة وواجباتها و مسؤولياتها و صلاحياتها والشروط اللازم توافرها في من يشغلها والمرتبط بالمؤهل العلمي والخبرات والمهارات والقدرات وغيرها من الخصائص المطلوبة في شاغل الوظيفة.

و يسمى الأسلوب العلمي الذي ينظم عملية تجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف بمصطلح تحليل الوظائف (analyse des emplois) وعلى ضوء نتائج التحليل الوظيفي يمكن إعداد وصف أو توصيف الوظيفة (Description des emplois) الذي يوضح مهام وواجبات الوظيفة و مسؤولياتها ومستوى صعوبة أعمالها وظروف العمل المحيطة بها وكذلك إعداد متطلبات الوظيفة أو ما يسمى تأهيل المنصب (Spécification des emplois) التي تحدد الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة وهي المرتبطة بالمؤهل العلمي والخبرة العملية والمهارات والقدرات والتدريب و غيرها، مما يضمن أداء العمل بطريقة مناسبة.

و بصفة عامة فإن تحليل الوظائف يسعى إلى التعرف على مكونات الوظيفة وإثباتها في وثيقة توضح ما هو متوقع من الموظف أداءه وكذلك توضح المواصفات والخصائص الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. و هذه الوثيقة تسمي ببطاقة منصب العمل (fiche de poste de travail) وتعدد التسميات المستخدمة للتعبير عن دراسة مناصب العمل في مجال إدارة المنظمات عموما و الإدارة البشرية خصوصا منها: دراسة منصب العمل (étude des postes de travail)، تحليل العمل (analyse des postes de travail)، توصيف منصب العمل(description des postes de travail)، تعريف منصب العمل (définition des postes de travail) تشخيص منصب العمل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

(Diagnostic des postes de travail) و غيرها. إلا أننا سنستعمل تسمية تحليل الوظيفة أو تحليل منصب العمل في كل دروس هذا الفصل.

و في هذا السداسي سنتناول في مادة دراسة منصب العمل ثلاثة دروس رئيسة، هي:

الدرس الأول: مفاهيم في تحليل الوظائف؛
الدرس الثاني: مراحل تحليل الوظائف؛
الدرس الثالث: بطاقة منصب العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الدرس رقم 01: تحليل منصب العمل (تحليل الوظيفة)

الهدف من الدرس رقم 01: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على أن:

- يعرف تحليل الوظيفة و اهدافها و اهميتها
- يتعرف على مفردات تحليل الوظيفة
- يفهم علاقة تحليل الوظائف بنشاطات تسيير الموارد البشرية

خطة الدرس رقم 01:

مقدمة

I- تحليل الوظائف

1- تعريف تحليل الوظائف و مفرداته

1.1- تعريف تحليل الوظيفة

2.1- مفردات تحليل الوظيفة

2- الغرض، الأهداف، دور و أهمية تحليل الوظائف

1.2- الغرض من تحليل الوظائف

2.2- أهداف تحليل الوظائف

3.2- دور تحليل الوظائف

4.2- أهمية تحليل الوظائف

3- علاقة تحليل الوظائف بنشاطات تسيير الموارد البشرية

I- تحليل الوظائف:

1- تعريف تحليل الوظائف و مفرداته:

1.1- تعريف تحليل الوظائف:

التعريف الأول:

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.

التعريف الثاني:

يقصد بتحليل مناصب العمل أو الوظيفة تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهيتها، واجباتها و مسؤولياتها، و تقدير درجة المهارات و مقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها .

التعريف الثالث:

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة بالمؤسسة عن طريق الملاحظة و الدراسة أي توضيح الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة و تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات و نوع المقدرة في من يشغلها .

التعريف الرابع:

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 أيضًا أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

التعريف الخامس:

يعرف تحليل الوظيفة بأنه هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق و معلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تحليلها إلى عناصرها الأولية و تحديد طبيعة و مهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، المهارات، المؤهلات و القدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق مستوى أداء ناجح.

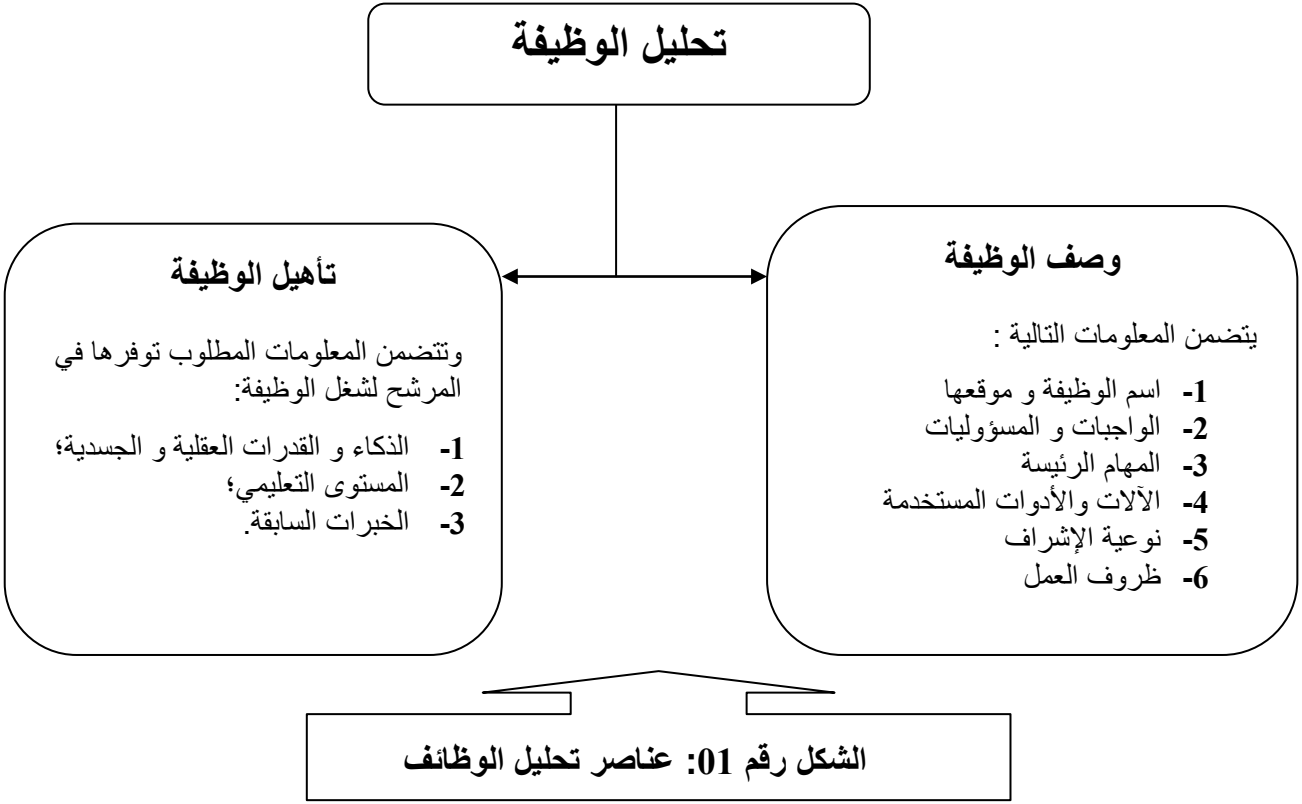
فهو إذن عملية جمع المعلومات عن خصائص كل وظيفة و التي تميزها عن غيرها من الوظائف، فالغاية الأساسية من عملية جمع المعلومات هي محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ✓ ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة؟
- ✓ كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟
- ✓ ما هي الوسائل و الأدوات التي يستخدمها من أجل إنجاز تلك الأعمال؟
- ✓ ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع و خدمات؟
- ✓ ما هي المؤهلات و القدرات للقيام بتلك الأعمال؟

و بعد أن أوضحنا مفهوم تحليل الأعمال والوظائف نستطيع أن نقول:

إن عملية تحليل الأعمال و الوظائف هي عملية وصفية، تصف طبيعة الوظيفة، بغير أن تتطرق إلى وصف ما يجب أن يكون عليه شاغل الوظيفة من أداء، إذ إن تحديد ما يجب أن يكون عليه أداء شاغل الوظيفة حدد في مرحلة سابقة وهي مرحلة تصميم وهيكلة الوظائف والأعمال.

و يتضح لنا من التعريفات السابقة أن تحليل الوظائف يتناول بشقيه (وصف الوظيفية ، ومواصفات شاغرها) كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم 01: عناصر تحليل الوظائف

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **منصب العمل (poste de travail):**

هو مجموعة من الواجبات و المسؤوليات تحددها سلطة ذات اختصاص. وقد يكون منصب العمل شاغر أو مشغول بشخص واحد تعينه سلطة مختصة لتأدية واجبات ومسؤوليات هذا المنصب بصفة دائمة أو مؤقتة، مقابل أجر محدد. لا يتأثر مستوى منصب العمل في الهرم الإداري بكفاءة شاغله وطريقة أدائه لعمله.

- **وصف الوظيفة (توصيف منصب العمل Description des emplois):**

توصيف المنصب هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معيّن

- **مواصفات شاغل الوظيفة (تأهيل المنصب Spécification des emplois):**

تأهيل المنصب هو بيان مفصّل عن النشاطات الجسدية و العقلية المندرجة في عمل ما و الظروف المادية و الاجتماعية لهذا العمل؛ و يعبّر عن التأهيل غالبا بواسطة العوامل السلوكية: ما يفعله العامل، المعارف التي يستخدمها في عمله و العوامل التي تمكنه من أداء العمل.

- **تصنيف الوظائف Classification des emplois:**

تصنيف الوظائف يعني ترتيب الوظائف و تجميعها في المنظمة أو المؤسسة بشكل منظم في مجموعات على أساس التشابه في واجباتها و مسؤولياتها و المؤهلات اللازمة لشغلها بحيث تضم كل فئة مجموعة من الوظائف المتشابهة في كل من الوصف الوظيفي و المواصفات الخاصة بشاغل الوظيفة و حسب درجة الصعوبة و المسؤولية .

وعادة ما ينتج عن عملية تحليل الوظائف أن هنالك تشابه بين وصف و مواصفات بعض الوظائف مما يتطلب وضعها في مجموعة (فئة) واحدة، لهذا السبب تأتي أهمية تصنيف الوظائف ووضع الوظائف المتشابهة في مجموعات و تمييز كل مجموعة برقم رمزي يدل عليها دون غيرها و كذلك تميز كل وظيفة داخل المجموعة برقم خاص يميزها عن الوظائف الأخرى داخل المجمعة الواحدة وعندما يصح لكل وظيفة داخل أي مجموعة رقم رمزي يتركب من رقم المجموعة و رقم الوظيفة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2.1- مفردات تحليل الوظيفة:

العنصر: هو أصغر وحدة موجودة في أي نشاط أو عمل، مثال ذلك أن إحدى عناصر مهمة مدير الأجور والرواتب هي التوقيع على الصكوك عند كل مرة يتم فيها دفع رواتب وأجور العاملين؛

المهمة: تمثل مجموعة من العناصر التي يؤديها الفرد العامل للوصول إلى هدف ما، فالمهمة هي وحدة محددة تتضمن عددا من العناصر تنجز عبر مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق المحددة؛

الواجب: هو مجموعة من المهام المحددة ينجزها العامل بقصد إنجاز نشاط أو فعالية معينة تقع ضمن مسؤوليته. أي أن الواجب يتضمن الفعاليات جميعها، و يمثّل الواجب أحد أجزاء العمل الهامة الممكن تمييزه أو إدراكه والذي يختلف عن غيره من الواجبات ويمكن وصفه في عبارة واحدة قصيرة.

و يمكن تقسيم الواجب إلى مجموعة من المهام المرتبطة ببعضها، إلا أن ذلك غير مطلوب وغير مرغوب لأغراض تقييم العمل؛

العمـــل: هو مجموع الواجبات التي تسند لشخص معين، يكلف بإنجازها و يطلق عليها اسم العمل، وعليه فإن العمل هو مجموعة محددة من الواجبات التي ينجزها فرد عامل واحد؛

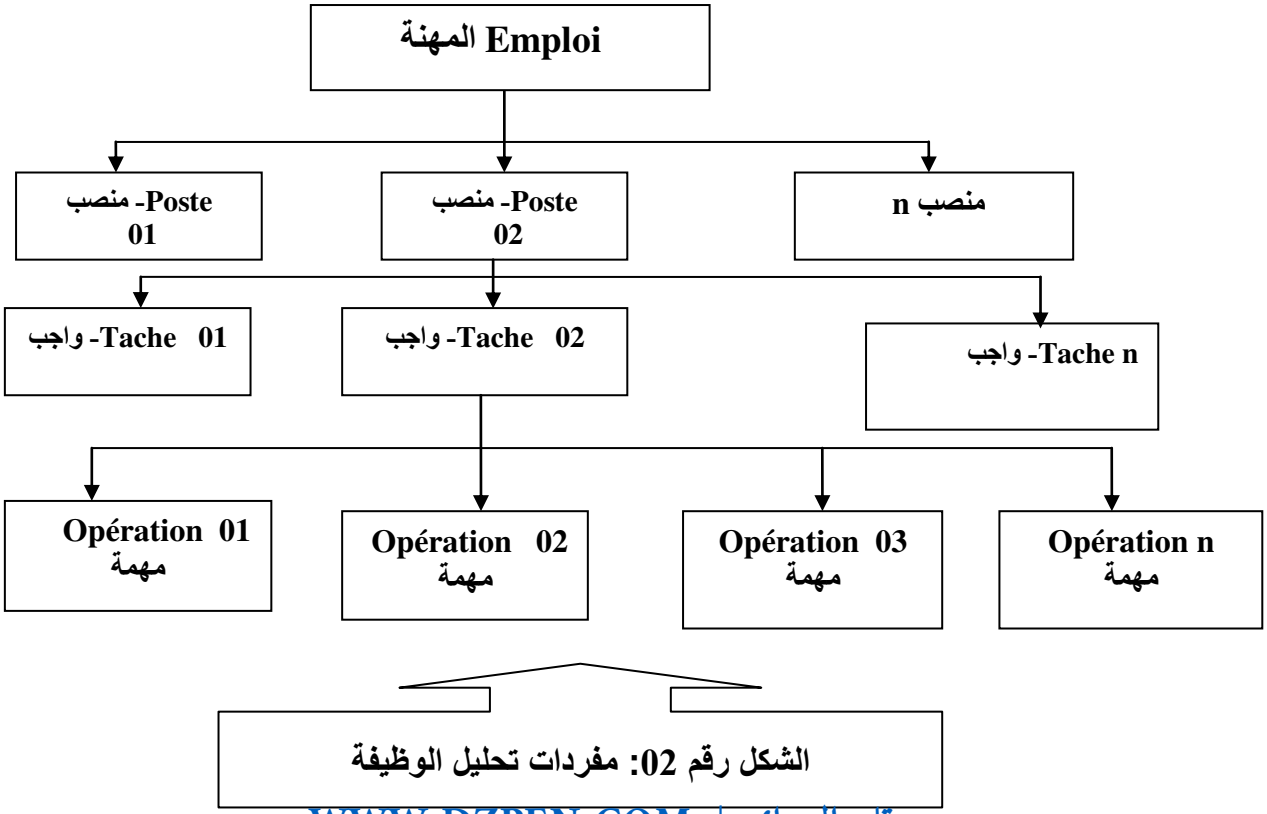
الوظيفة (المنصب): هي مجموعة من الواجبات التي تؤدى بواسطة فرد ما ولها صفة التكرار ولها صفة التماثل وتحتاج إلى تجانس في المعارف والمهارات.

فالوظيفة هي مجموعة أعمال ومسؤوليات متشابهة أو متكاملة يكلف بانجازها شخص واحد وتتطلب وقته بكامله، وتتعلق بمكانته؛

المهنة: هي مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث نوع العمل والموجودة في المنظمات المتعددة، أو على مستوى قطاع ما كالصناعة مثلاً أو على مستوى القطر، فالتدريس مهنة، والتدقيق مهنة والتجارة مهنة والخياطة مهنة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

و يمكن توضيح العلاقات بين مفردات تحليل الوظائف السابقة في الشكل البياني التالي :



الشكل رقم 02: مفردات تحليل الوظيفة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- الغرض، الأهداف، دور و أهمية تحليل الوظائف:

1.2- الغرض من تحليل الوظائف:

إن الغرض الرئيسي لعملية تحليل الوظائف هو توفير جميع المعلومات الضرورية للمسيرين حول الوظائف التابعة للهيكل التنظيمي للمنظمة (المؤسسة)، وحول الكيفية التي يلزم على المؤسسة إتباعها لملئ هذه الوظائف و تحقيق هذه الأهداف. وبفضل 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 سلمي.

- **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 .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **التوجيه:**

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

2.2- أهداف تحليل الوظائف:

تستعمل دراسة المنصب في العشرات من التطبيقات المهمة و التي تغطي كل الحياة الاجتماعية للمنظمة تقريبا، حيث:

أ- تسمح دراسة المنصب بالتعرف موضوعيا على الصفات الإنسانية التي يتطلبها المنصب. و عليه، لها انعكاسات سريعة على ما نسميه "المتطلبات الإنسانية" للمنصب و التي تكون الشرط الأساسي في التوظيف و اختيار العمال، ترقيتهم، تغيير المنصب أي على كل نظام التعيين؛

ب- تنعكس دراسة المنصب على التكوين و برامج مراكز التكوين. يفترض أن يحمل التكوين قائمة مفصلة للمهام (و لو جزئية) التطبيقية الواقعية الخاصة بكل عمل. كما يفترض وجود وصف للطريقة التي تنطبق بها المهام، زيادة على قائمة كاملة للمعارف المطلوبة بهدف الإلمام بكل العناصر القاعدية التي سيقوم عليها برنامج التكوين (زيادة على المتطلبات البيداغوجية).
تقيم فعالية برنامج التكوين عن طريق تحليل العمل المنجز من طرف الأفراد "المكونين"، و هذا هو المعيار الوحيد لنجاعة التكوين؛

ج- تؤدي دراسة المنصب أيضا إلى تقييم المهام، و التي تقود إلى تقييم العمل، و الذي يهدف إلى تحديد مستوى المسؤوليات و الفوائد التي تترتب عنها (الراتب مثلا).

د- تسمح دراسة المنصب بإعادة تحديده، بمعنى أنها تساعده على تقييم عبء العمل، و هو ما يسمح لنا أن نقرر إن كان العمل يستوجب شطر المنصب إلى منصبين مثلا، و إلى قياس التباعد بين المنصب المحدد نظريا و المنصب الفعلي؛

و- تسمح دراسة المنصب بتطوير طرق و مناهج العمل. يتعلق هذا الجانب التقني بتنظيم المنصب و العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ي- و أخيرا دراسات المنصب لها تطبيقات أخرى مهمة مثل:

- تحليل أسباب حوادث العمل و تنظيم أساليب للوقاية منها؛
- حجز بعض المناصب للمعاقين حركيا تماشيا و نوع و خطورة الإعاقة؛
- إعلام مصالح العمل حول الوظائف الشاغرة، و التي عادة ما تعرف بكلمة غير واضحة؛
- إعلام المرشحين للمنصب؛
- النصائح و التعليمات التي يجب إعطاؤها للعمال عند المبادرة المباشرة في منصب جديد؛
- التعليمات التي يجب إعطاؤها إلى المكلفين بتقديم "محاكيات simulateurs" أي نماذج عن المنصب الحقيقي من أجل إحتياجات تكوين العمال الجدد أو من أجل إعادة تهيئة المنصب أو للدراسة المنهجية للمتغيرات المكونة للمنصب؛
- التعليمات التي يجب إعطاؤها لعلماء النفس التقنين من أجل تطوير بطاريات الاختبارات الاختيارية أو التوجيه المهني.

و يضاف إلى هذا الإمكانيات المفتوحة عن طريق المقارنة بين المناصب المدروسة و استغلال هذه الدراسات في مستوى عال من التنسيق و التنظيم.

3.2- دور تحليل الوظائف:

يتمثل دور عملية تحليل الوظيفة في إجراء تحليل لوظائف المنظمة و توفير المعلومات المفصلة عن وظيفة معينة. تلعب هذه المعلومات دورا هاما لباقي وظائف تسيير الموارد البشرية. كما توفر هذه المعطيات الدقيقة عن الوظائف التي يوفرها تحليل الوظائف، بالتوافق مع باقي المعلومات الأخرى (مثال الهيكل التنظيمي، دراسة السوق) قاعدة معطيات لمخطط تقييم صحيح و ناجع.

4.2- أهمية تحليل الوظائف:

تتمثل أهمية و استعمالات وظيفة تحليل الوظائف في تحديد مستويات الأجور و كل ما يدخل في إطار تحقيق المساواة و العدالة في متابعة أهداف المنظمة، و منه يساهم تحليل العمل و يسمح بتعزيز علاقات العمل.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

و في النتيجة فإن كل من الأفراد العاملين، الأجراء، أعضاء و ممثلي النقابة سيحصلون على المعلومات التي يحتاجونها من وثيقة واحدة لتحليل العمل. وعليه فإن المفاوضات الجماعية حول الأجور و ظروف تطبيق الاتفاقات و الاتفاقيات الجماعية للعمل ستتم بسهولة و بطريقة متناسقة.

إضافة إلى ذلك، يسمح تحليل العمل من التعرف على مختلق 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 .

كما تستطيع المنظمات من إجراء جرد للوظائف و القيام بمراجعة دورية لهذا الجرد و إجراء التعديلات المناسبة على الوظائف حسب ما يتوافق مع الاحتياجات التنظيمية.

يعتبر تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الأفراد في الممارسة السُلّمية لمختلف وظائفها الأساسية ويتضح ذلك من الاستخدامات الآتية:

- ✓ **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.

- ✓ **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 كشوف

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

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 ولابد من المعلومات التفصيلية التي تتضمنها كشوف التحليل.

- ✓ **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 فلابد من وزن كل العناصر المتعلقة بكل وظيفة (الواجبات، المسئوليات، ظروف العمل، المؤهلات، الخبرة، القدرات والاستعدادات اللازمة، الجهد البدني والعقلي.. الخ). وبالطبع فأن كشوف تحليل الوظائف هي المصدر الأساسي لكل تلك المعلومات التفصيلية.

- ✓ **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 أو الموضوعات التي يجب أن يشملها التدريب في ضوء الموضوعات 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 ا لمهني بالنسبة للموظفين القدامى حيث تكشف هذه المصادر عن نواحي الاحتياجات التي ينبغي أن يلبيها التدريب.

- ✓ **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.

- ✓ **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.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- ✓ **إعادة تصميم العمل:**

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

- ✓ **التحويل والترقية:**

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

- ✓ **وضع برامج السلامة والأمن** :

بين كشوف 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.

3- علاقة تحليل الوظائف بنشاطات تسيير الموارد البشرية:

يعتبر توفير بيانات كاملة عن الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و مواصفات شاغلها ذو أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، و سنوضح ذلك فيما يلي:

نشاطات تسيير الموارد البشرية	علاقة تحليل الوظائف بنشاطات تسيير الموارد البشرية
تصميم العمل (الوظائف)	يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية و نهاية، وتحتوي على هوية واضحة ، و توفر الإحساس بالمسؤولية ، و توفر تخصيص و تقسيم العمل. كما يساعد تحليل العمل في توفير كشوف تحليل الوظائف المعلومات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في إعادة تصميم العمل لتحقيق بعض الأغراض مثل تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل
تخطيط الموارد البشرية	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
تقييم الوظائف	بناءا على تحليل الوظائف يتم تحديد التخصص المطلوب في شاغل الوظيفة في ما يخص القدرات و الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة وكذا أهميتها النسبية أو قيمتها داخل المنظمة، وحتى تتم عملية تقييم الوظائف بشكل سليم فلابد من وزن كل العناصر المتعلقة بكل وظيفة (الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، المؤهلات، الخبرة، القدرات والاستعدادات اللازمة، الجهد البدني والعقلي.. الخ). و بالطبع فإن كشوف تحليل الوظائف هي المصدر الأساسي لكل تلك المعلومات المفصلة.
وضع هيكل للأجور	يسمح تحليل الوظائف بمقارنة الأجور بين مختلف مناصب العمل (الوظائف)، المقارنة بين أوجه الاختلاف و التشابه بين الوظائف و تقديم أكثر التعويضات العادلة لها .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إن عملية الاختيار تستهدف انتقاء أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وحتى يتحقق ذلك، يجب مقارنة مؤهلات ومهارات وقدرات وميول الشخص المتقدم بالشروط الموجودة في كشوف تحليل الوظائف حتى يمكن الحكم بشكل سليم على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة. فعنوان أو اسم الوظيفة وحده لا يكف للحكم على مدى صلاحية المترشح لنيل المنصب المطلوب لذا لا بد من توفر معلومات مفصلة تتضمنها كشوف تحليل العمل من بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المرشحين لنيل المنصب و تصفيتهم على أساسها.	**التوظيف**
يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، و أن تصفيهم بناءا على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.	**الاختيار**
يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء و المسؤوليات و المهام التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، و حسب قيامه بها يتم تقييم أدائه و كفاءته. و يقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء و المهام و المسؤوليات الموجودة في وظائفهم . ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا .	**تقييم أداء العاملين**
وصف الوظائف يسمح بتحديد الحاجيات التكوينية (التدريبية) للمؤسسة .فإذا تبين أن هناك فارقا بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلا و بين المواصفات المطلوبة فيه فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب. و يركز التدريب على تلك المتطلبات و المواصفات و المهام و المهارات الناقصة. فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب.	**التكوين (التدريب)**

يساعد تحليل الوظائف على إعداد متطلبات و شروط الانتقال من منصب إلى منصب أعلى ضمن مخطط المسار المهني للعامل. وهذا ما يساعد على تقييم كفاءته، وتنمية زيادة مردوديته و تسييره لمساره المهني. بالإضافة إلى أنه يجب أن تتم قرارات النقل و الترقية استنادا إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة و بين مواصفات و متطلبات الوظيفة (أي تحليل العمل) من جهة أخرى.	**(تسيير المسار المهني الوظيفي)**
يمكن تحليل العمل من رؤية العناصر المميزة للوظائف والتي يمكن أن تحد أو تحسن من نوعية الحياة المهنية.	**علم النفس الصناعي**
تبين كشوف تحليل الوظائف الظروف الطبيعية لأداء العمل، والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء أداء وظائفهم كالحوادث التي يتعرضون لها بالحرارة 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.	**السلامة والأمن**
الوصف الجيد و الصحيح للوظيفة يمكن أن يقلل من التغيب، و معدل دورات العمل و مظاهر الخلل الوظيفي الأخرى في المؤسسة	**التغيب و دوران العمل**
يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف و هي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام و الإدارات بغرض تطوير الأداء	**التطوير التنظيمي**

الدرس رقم 02: مراحل عملية تحليل الوظائف

الهدف من الدرس رقم 02: في نهاية الدرس يكون المتربص قادرا على أن:

- يتعرف على مسار مراحل تحليل الوظائف؛
- يصف أهم طرق تحليل و جمع البيانات عن الوظائف.

خطة الدرس رقم 02:

I- مراحل تحليل الوظائف

II- طرق و أدوات تحليل الوظائف

1- الملاحظة المباشرة

2- المقابلة الشخصية

3- المفكرة اليومية للعمل

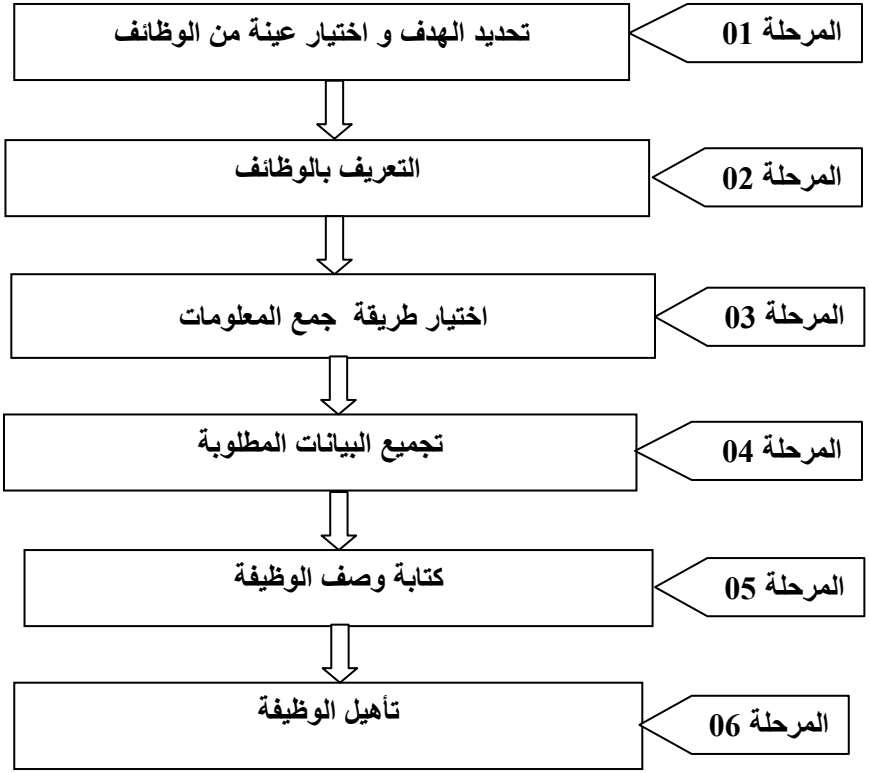
4- آراء الخبراء

5- الاستبيان

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

I- مراحل تحليل الوظائف:

تتكون عملية تحليل الوظائف من ستة خطوات أساسية ما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم 03: خطوات تحليل الوظائف

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و سنشرح مضمون كل خطوة كمايلي:

1- تحديد الهدف و اختيار عينة من الوظائف:

أول قرار يجب أن يأخذه مدير إدارة الموارد البشرية هو تحديد الهدف من إجراء عملية تحليل الوظائف. هل ترغب المنظمة (المؤسسة) في تحليل الوظائف لأنها أصبحت تنمو و تتوسع بسرعة أم لأن هناك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص عدد الوظائف؟ هل تجري عملية التحليل بسبب اندماج الشركة مع شركة أخرى أو قسم مع قسم آخر في الشركة؟ إذ لا بد أن يكون الهدف من عملية التحليل واضحا و مرتبطا مع إستراتيجية المؤسسة من أجل نجاح العملية. وبعد تحديد الهدف من تحليل العمل تقوم المنظمة باختيار عينة من الوظائف.

فإذا كانت المنظمة (المؤسسة) موجودة وتعمل منذ فترة طويلة وتحتاج إلى تحليل لوظائفها فعلى إدارة الموارد البشرية اختيار عينة من الوظائف تتمثل فيها جميع الوظائف. و يفضل أن يتم تقسيم الوظائف إلى فئات محددة مثل الوظائف الكتابية و فئة الوظائف الفنية و فئة الإدارة العليا و الوسطى كرؤساء الأقسام أو فئة خط الإشراف المباشر كالمشرفين على العمال و هكذا. أما إذا كانت الشركة جديدة فلا بد من أخذ جميع الوظائف.

2- التعريف بالوظائف:

التعريف بالوظائف هي الخطوة الثانية في مسار تحليل الوظائف، وتعني التعرف على خصوصيات مختلف أصناف الوظائف المراد تحليلها. و يمكن تلخيص عناصر التعريف بالوظيفة في الجدول التالي:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

العناصر	الشرح
اسم المنظمة	التعرف على اسم المنظمة في وقت إجراء تحليل الوظائف، لأنه يمكن أن يتغير اسم المنظمة (المؤسسة) نتيجة بيعها أو اندماجها في منظمة أخرى أو أسباب أخرى .
اسم الوظيفة	يجب تحديد تسمية الوظيفة بدقة، و تميزها عن باقي الوظائف حسب درجة المسؤوليات، مثال : وظيفة رئيس ورشة.
المصلحة	- التفريق بين وظائف كل مصلحة في المنظمة - توفير مؤشر عن طبيعة العمل المطلوب انجازه في المصلحة مقارنة بالمصالح الأخرى مثلا : مصلحة تسيير الموارد البشرية
القسم	- تمييز الوظيفة الموجودة في القسم عن باقي الأقسام، المرتبطة بمصلحة في منظمة ما - كل قسم يضم مجموعة مسؤوليات معينة . مثال : التوظيف
عدد المناصب	- نميز عدد مناصب العمل المرتبطة بوظيفة محددة. مثال: وجود 10 مناصب عمل تابعة لوظائف المكتب.
اسم وظيفة المسؤول المباشر	- نشير إلى تسلسل علاقات السلطة داخل المنظمة. - إعطاء مدلول و معنى للوظيفة المشغولة و اسم الشخص الذي سيشغلها. مثال: عون إداري، مسؤول الموارد البشرية .
اسم أو مسمى الوظيفة	تعريف الوظيفة و تميزها عن باقي وظائف المنظمة . مثال : وظيفة المكتب
مسمى الوظائف التي يشرف عليها و عددها	توفير المعلومات عن مستويات و نطاق المسؤوليات الخاصة بالموارد البشرية توفير عدد المناصب لكل مسؤولية مثال : كاتبة مديرية
موقع الوظيفة	الإشارة إلى الموقع الذي تتواجد فيه الوظيفة هل هو ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم أو في إحدى فروعها في حالة مؤسسة لها عدة فروع و وحدات قانونية مختلفة .
رمز الوظيفة	يعطى رمز خاص لكل وظيفة عند إجراء وصف الوظيفة مما يسمح بتسهيل تسيير الوظائف المراد تحليلها مقارنة مع مجموع وظائف المنظمة .
تاريخ إجراء التحليل	تحديد تاريخ إجراء تحليل الوظيفة مفيد عند مراجعة و تحيين التحليل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- اختيار طريقة جمع المعلومات:

الخطوة الثالثة هي اختيار طريقة جمع البيانات حول الوظيفة التي نريد تحليلها. و توجد عدة طرق علمية لتجميع بيانات التحليل ميدانيا من شاغلي الوظائف و رؤسائهم المباشرين إلا أنه توجد ثلاث طرق أكثر استعمالا، و هي: الملاحظة الشخصية، الاستبيان، المقابلة. و اختيار إحدى هذه الطرق في التحليل تحدده عدة عوامل منها : الحالة و الوضعية العامة، الأهداف المحددة، درجة مشاركة العمال في عملية التحليل، درجة و نوعية المعلومات المرغوب في تجميعها،... إلخ. فمثلا في حالة إجراء تحليل لوظائف ذات طبيعة متكررة، يستحسن اختيار طريقة الملاحظة لتحقيق الأهداف.

4- تجميع البيانات المطلوبة:

المعلومات التي يتم تجميعها حول الوظائف تكون معلومات ذات طبيعة كيفية(غير رقمية)، وهي تمثل توصيف شفهي و غالب ما يأخذ شكل سرد شفهي لمحتوى الوظيفة التي يتم تحليلها و لشروط العمل التي يتم فيها انجاز الوظيفة، و المعلومات المجمعة يمكن تركيزها على واجب أو سلوك. ويتم تحديد نوعية هده المعلومات و البيانات المطلوبة التي يتم جمعها و الحصول عليها باستخدام أحد أساليب جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان وذلك في ضوء طبيعة الوظائف المراد تحليلها. و أهم المعلومات التي يجب أن يحصل عليها محلل العمل هي: ما يعمله العامل أو الموظف، كيف يؤدي عمله، لمادا يقوم العامل بعمله، أنواع المهارات اللازمة لتأدية عمله.

و ليتم جمع هذه البيانات من شاغلي الوظائف يجب مراعاة الأمور التالية عند جمع المعلومات منهم و هي :

- التأكد من أن شاغل الوظيفة يفهم جيدا أن تحليل الوظيفة يعتمد على الوظيفة نفسها و ليس على شاغلها (توصيف الوظيفة)؛
- تشجيع شاغل الوظيفة على إعطاء و تقديم المعلومات المهمة عن العمل؛
- مساعدة العامل على التركيز و تنظيم أفكاره .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

5-**كتابة وصف الوظيفة**: la Rédaction des descriptions d'emplois

المرحلة الخامسة هي وصف الوظيفة. فبعد جمع البيانات اللازمة عن العمل تأتي مرحلة تحليلها بغرض مراجعتها و إزالة التضارب بينها ثم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعيا بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف و مستوى صعوبتها و المسؤوليات التي يحملها شاغلها و المؤهلات اللازم توافرها فيه.

و يهدف وصف الوظائف إلى إعداد بطاقات أو نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها و مراجعتها و تصنيفها في المراحل السابقة. فبعد تجميع البيانات الكافية يقوم محلل الوظيفة بتدوين و كتابة هذه البيانات مستخدما أحد النماذج النمطية لوصف الوظائف.

و وصف الوظيفة يعني تجميع أهم واجبات الوظيفة المطلوب أدائها و القيام بإجراء وصف مفصل لها، ويجب أن يتم ترتيب واجبات الوظيفة من الرئيسية إلى الواجبات الثانوية. و هنا يجب التأكد من تغطية كافة المجالات المرتبطة بالوظيفة و باستخدام الألفاظ البسيطة و الواضحة و في نهاية هذه المرحلة يكون لدى محلل الوظيفة مسودة كشف تحليل العمل أو بطاقة منصب العمل.

توجد بعض القواعد التي يجب التقيد بها عند إعداد و تحرير مسودة كشف وصف الوظيفة أو منصب العمل نذكر من أهمها:

- استهلال كل جملة بفعل مضارع دال على النشاط (**verbe actif**) لوصف العمل الذي يقوم به العامل؛
- استعمال ألفاظ دقيقة؛
- ربط الواجبات مع بعضها البعض و توضيح العلاقات التي تربطها فيما بينها و ليس الاكتفاء بذكرها منفردة؛
- الأخذ بعين الاعتبار ترتيب الواجبات؛
- التحديد بدقة كل واجب من واجبات الوظيفة بشكل كمي و كيفي و نبين مثلا لكل وظيفة المدة الزمنية اللازمة لانجاز هذا الواجب؛
- بعد الانتهاء من تحرير بيان وصف الوظيفة، يقوم محلل الوظيفة بمراجعة مسودة كشوف التحليل مع كل من العامل الذي يشغل الوظيفة و الرئيس المباشر من أجل اعتمادها أو المصادقة عليها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و يمكن توضيح نموذج لكشف توصيف الوظيفة التالي :

مثال عن بطاقة وصف الوظيفة

التعريف بالوظيفة	
- تسمية المنظمة :	
- اسم الوظيفة : أمين الصندوق	- رقم الوظيفة : 03
- المكتب : الخزينة	- الدائرة / الفرع : المحاسبة
- عدد المناصب : 08	- العنوان :.....
- تسمية وظيفة المسئول السلمي: مسير	- التاريخ : 30 اكتوبر 1997
- وقع عليها (المسؤول السلمي):	
- قام باعتمادها (مدير/ رئيس المصلحة):.....	

ملخص الوظيفة
وظيفة أمين أو المكلف بالصندوق في البنوك يطلق عليها أحيانا وظيفة المحاسب أو مسؤول الصندوق. مسؤوليتها هي القيام ببعض الأعمال: تحضير الصندوق، القيام بالتحويلات البنكية و تسجيلها محاسبيا، تصنيف و حفظ الوثائق المبررة للعمليات، إعداد ميزان الصندوق و ملئ مختلف استمارات الإيداع. يرجع إلى المحاسب للحصول على الإذن الخاص بتطبيق سياسات مع بعض الزبائن .

واجبات الوظيفة	**نسبة الوقت** %
1- تحضير الصندوق و الوثائق الضرورية لحسن سير المصالح.	% 5
2- ضمان تقديم خدمات الزبائن،آذنات الإدخار، شيكات المنح، إجراء إيداعات التقاعد، تحويل شيكات المنظمات.	% 40
3- تسجيل إيداعات الزبائن الجارية.	% 3
4- حفظ الوثائق التبريرية للمساعدة في المحاسبة.	% 10
5- إتقان استعمال آلة النسخ، آلة حاسبة.	% 10
6- إعداد ميزان الصندوق لكل الحسابات في نهاية اليوم	% 2

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

7- حفظ النقود	5 %
8- إعادة إعداد ميزان الصندوق و مختلف السجلات المحاسبية في نهاية الدورة.	5 %
9- العمل في مكان الأمينة أو في حالات العطل.	5 %
10- مساعدة المحاسب و مساعد المحاسب بصفة مؤقتة في ترتيب الوثائق و تسجيل مختلف التحويلات البنكية.	5 %
11- تنفيذ كل الواجبات الأخرى التي لها نفس الطبيعة.	5 %

6- **تأهيل الوظيفة :** Spécification des emplois

الخطوة الأخيرة في مسار تحليل الوظائف هي إعداد بيان تأهيل الوظيفة (Spécification des emplois) الذي يكمل بيان وصف الوظيفة. هذا البيان يحقق التوافق و الانسجام بين محتوى وصف الوظيفة و متطلبات الوظيفة.
و نقصد بمتطلبات الوظيفة جميع القدرات الفردية التي يتم تحديدها انطلاقا من مؤشرات محددة نجدها في محتوى بيان تحليل الوظيفة. و تتضمن متطلبات الوظيفة، المتطلبات و الشروط التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة أي المهارات، المعارف، التكوين و يجيب عموما على الأسئلة التالية : ما هي متطلبات العمل ؟

و لمتطلبات و شروط الوظيفة عدة أنواع منها: التكوين العلمي، الخبرة المهنية، التدريب و الخبرات المهنية المسؤوليات، ظروف العمل و المخاطر المهنية .
و المثال التالي يبين نموذج لتأهيل المنصب المذكور في المثال السابق:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مثال لتأهيل المنصب (الوظيفة)

اسم المنظمة : Municipalité de l'Avenir اسم الوظيفة : **مكلف لدى الصندوق** مجموع النقاط :..... المصلحة : **الصناديق** التصنيف :.....

العوامل	التوصيف	الدرجات	لنقاط
1- التكوين الأكاديمي	السنة الثانية عشر (12) أو ما يعادلها : دراسات تجارية		
2- المتطلبات اللغوية	القدرة على التعبير و الكتابة باللغتين الفرنسية و الانجليزية معا		
3- الخبرة المهنية و التدريب	لا تشترط خبرة مهنية، و لكن يجب حيازة ثلاثة أشهر من التدريب أو أكثر حسب الحالة		
4- مبادرة	واجبات بسيطة ولكن جد متعددة يتم القيام بها حسب إجراءات محددة أو حسب توجيهات مفصلة .		
5- المتطلبات الجسمانية	على العموم غير موجودة إلا انه 3/4 من وقت العمل يكون في وضعية الوقوف		
6- المجهود الذهني و البصري	تتطلب الأعمال درجة متوسطة من الحذر و التركيز.		
7- نطاق الإشراف	لا يشرف على أي شخص.		
8- نطاق المسؤولية	انجاز الواجبات وفق طرق و قواعد محددة. تلقى الأوامر و التوجيهات عموما من مسؤول الصندوق أو المحاسب		
9- المسؤولية على الأخطاء	درجة خطورة الأخطاء تكون حسب مبلغ النقود الناقص أو الزائد في الصندوق و أيضا إذا ما كان نفس المبلغ سلم للشخص المناسب أو لا.		
10-علاقات العمل	الاتصال مع المسؤول المباشر، الزملاء في العمل، مع الزبائن		

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

11-سرية المعلومات	جميع المعلومات الخاصة بالزبائن هي معلومات سرية		
12-ظروف العمل	ظروف عادية للعمل مشابهة لما يوجد في الصناديق العمومية		

II-طرق و أدوات تحليل الوظائف:

يستعمل في تحليل الوظائف عدة طرق، نذكر أهمها: الملاحظة المباشرة، المقابلات مع شاغلي الوظائف، المقابلات مع مختص تحليل مناصب العمل، الاستبيانات، المفكرة اليومية للعمل.

1- الملاحظة المباشرة:

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات تحليل الوظائف، خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها و تسجيلها، فطريقة الملاحظة الشخصية تصلح للوظائف التي يغلب عليها السلوك الظاهر و ذات الطابع الجسمي المتكرر أي الوظائف التي تنطوي على عمليات يدوية، أما الوظائف التي تعتمد في أدائها على المجهود الذهني فيتعذر رصد أنشطتها عن طريق الملاحظة الشخصية.

وهناك طريقتان يمكن إتباعهما في تطبيق أسلوب الملاحظة:

- ✓ **الطريقة الأولى:** يقوم أخصائي التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله في دورة زمنية كاملة و يقوم بتسجيل ملاحظاته عن أنشطة شاغل الوظيفة و سلوكه أثناء تأديتها. ثم في النهاية يجري مقابلة مع شاغل الوظيفة الذي يقوم بتوضيح بعض الأنشطة التي قد لا تكون مفهومة لدى أخصائي التحليل أو إضافة بعض الأنشطة التي يتمكن أخصائي التحليل من ملاحظتها.
- ✓ **الطريقة الثانية:** يقوم أخصائي تحليل الوظائف بالملاحظة و تسجيل ملاحظاته و إجراء مقابلة بنفس الوقت أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله و يستفسر منه عن بعض الأنشطة التي يقوم بها أثناء تأديته لعمله.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2- المقابلة الشخصية:

أسلوب المقابلة من الأساليب الأكثر شيوعاً لجمع بيانات تحليل منصب العمل فمن خلالها يمكن جمع معلومات عن أنشطة العمل التي غالباً لا تلاحظ وأيضاً الأنشطة التي تحدث في فترات زمنية مختلفة، أو التي لا تتاح للمحلل من مصادر أخرى أي مقابلة شاغل الوظيفة و رئيسه المباشر و قد يتطلب الأمر مقابلة الأشخاص الذين يؤثرون و يتأثرون بالوظيفة، إلا أن ما يجب ذكره هنا أن المحلل لا يحتاج إلى إجراء مقابلات مع جميع الذين يشغلون منصبا معينا بل يكتفي بعينة منهم، بحيث تضم هذه الأخيرة أكثر و أقل الموظفين خبرة، و عادة ما يقوم الشخص المستجِوب المقابل بإثارة عدد من الأسئلة مع شاغل الوظيفة، تتعلق بحجم الواجبات الوظيفية، و الأجزاء التي تتكون منها و مدى انتظام هذه الأجزاء، تكرارها و توقيتها، و درجة أهميتها و صعوبتها و الإشراف الذي تمارسه الوظيفة أو الذي يقع عليها و نحوها.
و أسلوب " المقابلة " شائع الاستخدام في الوظائف ذات التخصصات العالية (وظائف البحوث) نظرا لما تتطلبه هذه الوظائف من ضرورة التعمق في استيفاء المعلومات و ضرورة تكييف الأسئلة بما يناسب الطبيعة المعقدة و المتغيرة لكل وظيفة.
و يتميز هذا الأسلوب بأنه يسمح بالحصول على المعلومات اللازمة و يمكن المحلل من مناقشة جوانب الوظيفة المختلفة و يضمن هذا الأسلوب مشاركة مباشرة و مفتوحة للموظفين و يعطي المحلل فهما أفضل للوظيفة.
و لكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يتطلب كثيرا من الجهد و الوقت، كما أنه قد يركز على العناصر الحالية للوظيفة و يتجاهل النواحي المستقبلية لها و يعيبه أيضا التركيز على شاغل الوظيفة لا على مواصفات الوظيفة نفسها، وعلى ما يقوم المرؤوس بأدائه فعلا.

3- المفكرة اليومية للعمل: « Le Journal »

حسب أسلوب المفكرة اليومية للعمل، يقوم العمال في هذه الحالة بتسجيل الأعمال و المهام التي يقوم بها يوميا وذلك لمدة معينة مثل : عدد الأسابيع و الأشهر و يمكن أن تلق هذه التسجيلات الضوء على الكثير من المعلومات و التفاصيل عن الوظيفة التي يؤديها الفرد العامل فعلا، كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

4- آراء الخبراء:

تبعا لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي القدر الكافي من المعلومات عن وظائف معينة ليقرروا الواجبات و الأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، وغالبا ما نجد في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة و التكامل في البيانات المتوفرة.

5- الاستبيان:

الاستبيان هو " نموذج يحوي مجموعة من الأسئلة تتعلق بالجوانب المختلفة لعملية تحليل وتوصيف الوظائف".

تمثل الاستبيانات أو (الاستخبارات) أداة ملائمة لجمع المعلومات متنوعة و عديدة متصلة بالعمل من خلال أكبر عدد من العمال والمشرفين في وقت زمني أقل مما جعل من الاستبيان وسيلة أقل تكلفة من الأساليب الأخرى.

و يتضمن الاستبيان المعد لجمع البيانات في مجال تحليل وتوصيف الوظائف على مجموعة من الأسئلة المكتوبة تغطي واجبات ومسؤوليات الوظيفة والمعدات المستخدمة فيها، والتسهيلات اللازمة لها، ودرجة تكرار جزئياتها.
وفقا لهذا الأسلوب يقوم شاغل الوظيفة بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة بحيث تغطي الوظيفة التي يؤديها من حيث واجباتها و مسؤولياتها و المعدات المستخدمة فيها و التسهيلات اللازمة لها و درجة تكرار جزئياتها.
و الاستبيان الكتابي هو من أكثر أساليب جمع المعلومات شيوعا لسهولته و انخفاض تكلفته و يكون أداة فعالة عندما تكون الوظائف التي سيتم تحليلها واضحة المعالم. و الذي يعيبه أن البيانات التي يتم جمعها قد تسودها المبالغة فقد يلجأ أحد العاملين، لعدم وجود اتصال مباشر بين محلل الوظيفة و الموظف، إلى إعطاء إجابات غير صحيحة أو غير دقيقة ظنا منه أن لذلك تأثير على مستوى وظيفته، وقد تتسم إجابات بعضهم بالإيجاز أو عدم الوضوح. كما قد تظهر مشكلات تتعلق بتفسير الأسئلة لدى المجيب عن الاستبيان و لدى المحلل أيضا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و تنقسم الاستبيانات المستخدمة في تحليل العمل إلى نوعين هما:

أ- **استبيانات مقننة أو المغلقة (Les questionnaires structurés):**

وهي عبارة عن قوائم لأنشطة العمل ومهامه وظروفه و خصائصه، وأيضاً أخطاره ومتطلباته...إلخ، ويطلب من العامل التأشير أمام البند الذي ينطبق على عمله، أو تقدير البند باستخدام مقياس تقدير ملائم في ضوء مدى ملائمته مع عمله أو مدى أهمية في أدائه أو معدل تكرار أداء المهمة أو مستوى صعوبتها، أو الوقت المستغرق لتعلمها. يحتوي هذا النموذج على قائمة بنود أو قائمة بإجابات بديلة ليتم اختيار الإجابة الصحيحة التي تطابق العمل الذي يؤديه الموظف.

و يمتاز الاستبيان المغلق بالسهولة والسرعة في تبويب وتلخيص الإجابات، ولا تتطلب الإجابة عليه وقتاً طويلاً . لكنه يقيد الموظفين بالبنود الواردة ولا يضيفون بنوداً كان من الممكن إضافتها لو لم تكن هذه القائمة موجودة، إضافة إلى احتمال التفسير الخاطئ لبعض العبارات الواردة فيه.

ب- **استبيانات حرة أو غير مقننة** (Les questionnaires non structurés) :

ويستخدم فيها الأسئلة مفتوحة التي تطلب من العاملين أو المشرفين وصف تفاصيل العمل والمهام التي يؤدونها.

و يحتوي هذا النموذج أسئلة يطلب من الموظف الإجابة عليها في فراغات مخصصة لذلك.

يمتاز هذا النوع بمرونته وعدم تقييده للموظف، ويسمح بإجابات أكثر تكاملاً، ولكنه يتطلب وقتاً طويلاً للإجابة على الأسئلة، ويحتاج وقتاً طويلاً لتبويب وتلخيص الإجابات. وجدول التالي يبين مزايا و عيوب طرق تحليل الوظائف:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الطريقة	المزايا	العيوب
الملاحظة		- لا تصلح لجميع الوظائف، فهناك واجبات أو مهام لا يمكن ملاحظة سلوك المكلف بها أثناء أدائها بوضوح، مثال عن ذلك الوظائف القيادية، الوظائف التي تتطلب التفكير والتدبر. - لا تزود المحلل بمعلومات كاملة حتى في مثل هذه الوظائف، إذ لا يمكن مشاهدة الصعوبات التي يعانيها العاملون في مثل هذه الوظائف، ولا تحديد أهميتها. - تخضع بشكل كبير لمدى دقة وصبر وخبرة القائم بالملاحظة، وعلى أرائه الشخصية، وتفسيره لما يراه من السلوك والأفعال. - قد ينسى القائم بالملاحظة كثيراً من التفاصيل ذات الأهمية في التحليل عن الفعاليات التي يؤديها الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته المتنوعة.
المقابلة	- الحصول على معلومات وافية ودقيقة . - تمكين طرفي المقابلة من تبادل الآراء واستيضاح الجوانب غير الواضحة سواء في السؤال أو الإجابة. - تتيح فرصة بناء الثقة بين الطرفين، وإزالة آثار الخوف التي قد يشعر بها	- كلفتها العالية. - تتطلب وقتاً وجهداً لجمع المعلومات خصوصاً في حالة كثرة الوظائف المطلوب تحليلها وسعة المعلومات المراد جمعها - تتطلب تدريباً واسعاً للقائمين بالمقابلة مما يضيف تكاليف أخرى على التكاليف السابقة لهذه الطريقة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

	الموظف عندما تجمع معلومات عن وظيفته. - المرونة، إذ تمكن الباحث من استقصاء جميع البيانات الهامة وتتبع أي نقطة هامة تظهر أثناء المناقشة. - تجنب مشكلة صعوبة التعبيرات اللغوية لدى بعض العاملين، وخاصة إذا طلب منهم الإجابة كتابة عن بعض الأسئلة	
الاستبيان	- التقليل من التكاليف والوقت والجهد اللازم لجمع البيانات. - الحصول على أقصى حجم من معلومات. - المرونة و سرعة الحصول على البيانات والوصول إلى النتائج كما يعطي الموظف الوقت الكافي والملائم لملئ الاستمارة. - تقليل درجات الضغوط - يتيح الاتصال بعدد كبير من الموظفين والعمال. - السهولة في استغلال النتائج	- صعوبة صياغة أسئلة الاستبيان والحاجة إلى وقت ومجهود لصياغتها. - ضعف الاتصال الشخصي بين المحلل والموظفين . - صعوبة وضع نموذج يفهمه جميع العاملين في المنظمة مشاكل تقنية في الإجابات مثل عدم الحصول على إجابات كاملة بسبب الاختصار في الإجابة أو عدم الوضوح بسبب ضعف اللغة أو عدم المبالاة.

الدرس رقم 03: بطاقة الوظيفة (بطاقة منصب العمل) fiche de poste de travail

الهدف من الدرس رقم 03: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على إعداد بطاقة منصب العمل.

خطة الدرس رقم 03:

مقدمة

I- تعريف، أهمية، استعمال، دور و أهداف بطاقة منصب العمل

1- تعريف و أهمية بطاقة منصب العمل
2- استعمال بطاقة منصب العمل
3- دور بطاقة تحليل الوظيفة (بطاقة منصب العمل)

II- عناصر بطاقة منصب العمل

1- بيانات وصف الوظيفة
2- بيانات المواصفات و الشروط اللازمة لشغل الوظيفة
3- نموذج عن بطاقة منصب العمل
4- اهداف بطاقة منصب العمل.

ملحق: تطبيقات عملية

ملخص

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

عرفنا في الدرسين السابقين أن عملية تحليل وتوصيف الوظيفة هي الأساس لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، وتحديد الأجور والرواتب والتدريب والتطوير، النقل والترقية وغيرها من وظائف ونشاطات تسيير الموارد البشرية، فسياسة التوظيف تقوم على أساس تحديد متطلبات أداء الوظيفة وما تحتويه من عمل، ومدى تمتع المتقدم لشغلها بالمؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة قبل اتخاذ القرار بالتعيين، و تقييم الأداء يعتمد على معايير أساسية لقياس الأداء، تستمد من محتوى الوظيفة ذاتها.

تتطلب سياسة الأجور والرواتب والتدريب معرفة مواصفات الوظيفة وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات قبل تحديد أجور ورواتب من سيشغلها وأنواع البرامج التدريبية والمهارات والأنماط السلوكية التي يجب اكتسابها أثناء فترة التدريب.

و بناءا على تحليل الوظيفة والذي بموجبه يتم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن الوظيفة، يتم دراسة وتحليل هذه البيانات وتنظيمها بطريقة فعالة بحيث توضح وتظهر بشكل جيد طبيعة ومستوى الوظيفة .

عرفنا فيما سبق ذكره، أن عملية تحليل الوظائف تمر بستة خطوات تنتهي بإعداد توصيف و تأهيل الوظيفة و متطلباتها.

في نهاية تحليل الوظيفة يتم تسجيل هذه البيانات في بطاقة نمطية تعرف ببطاقة الوظيفة أو بطاقة منصب العمل.

سنتناول في هذا الدرس موضوع بطاقة منصب العمل.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

I- تعريف، أهمية، استعمال، دور وأهداف بطاقة منصب العمل:

1- تعريف و أهمية بطاقة منصب العمل:

يمكن تعريف بطاقة منصب العمل بأنها وثيقة رسمية تحدد طبيعة الوظيفة و حدودها، المهام و المسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة و الصلاحيات المنوطة به و شروط شغل الوظيفة من مؤهلات علمية و مهنية و خبرات مطلوبة. و بطاقة منصب العمل هي عبارة عن وثيقة تتكون من صفحة واحدة أو عدة صفحات تبين بعض الخصائص الخاصة بالوظيفة التي يؤديها العامل في المنظمة. و تبين المهام و النشاطات التي يؤديها ضمن الهيكل التنظيمي (مصلحة، وحدة). كما توضح بطاقة المنصب و ضعية العامل في هيكل المنظمة من حيث: وضعيته المهنية، موقعه في السلم الإداري، المسؤوليات، خصوصيات المنصب (التنقلات، المواقيت...إلخ).

و لبطاقة منصب العمل أهمية بالغة في تسيير الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

- توضيح لشاغل الوظيفة المسؤوليات و الواجبات المتوقعة منه؛
- الحد من ازدواجية الوظائف و التي قد تزيد من التكلفة و تهدر الوقت و تعطل سير العمل؛
- تحديد العلاقات الوظيفية و المسؤوليات؛
- تساعد المدراء في مراقبة العمل و التأكد من مدى قيام الموظفين بواجباتهم على وجه المطلوب؛
- توضيح العناصر التي تشكل معايير الأداء و التي تبني عليها تقييم أداء العمال و بذلك يمكن التعرف على أوجه القوة و الضعف في أداء الموظف لمهام وظيفته؛
- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف و التخطيط الجيد للموارد البشرية؛
- تساعد على الاستثمار الأفضل للموارد البشرية و ذلك بإجراء عمليات نقل الموظفين مما يؤدي إلى وضع الموظف المناسب لشغل الوظيفة المناسبة؛
- توفير الأساس السليم لعملية الاختيار و التعيين الجيد حيث توفر بطاقة المنصب المعلومات اللازمة للإعلان عن الوظيفة و اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة من خلال مراعاة مدى تطابق مواصفات

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

المتقدمين لشغل الوظائف مع مهامها و ما تتطلبه من تخصصات و معارف و قدرات و خبرات و تدريب، ما يساعد في إعداد الاختبارات اللازمة و المقابلات للمتقدمين لشغل الوظائف.

- تعمل على تحقيق مبدأ عدالة الأجور و الرواتب و مساواتها من حيث الملائمة بين الراتب و العمل المؤدى.

2- استعمال بطاقة منصب العمل:

تستعمل بطاقة المنصب دائما في إطار عملية التوظيف الداخلي للأفرد . و يمكن تلخيص المجالات الثلاثة التي تستعمل فيها بطاقة المنصب كمايلي:

أ- بطاقة المنصب هي وسيلة للاتصال: بطاقة المنصب تسمح بتشجيع الحوار و الاتصال الداخلي بين الرئيس السلمي و المرؤوسين من حيث:

- توضيح رغبة الرئيس السلمي من المنصب؛
- عرض صاحب المنصب كيفية فهمه للمنصب.

ب- بطاقة المنصب هي أداة لتوضيح الوظيفة: لأنها تبين العناصر الأساسية لوضعية المهنة:

- تسمية المنصب؛
- التعريف بشاغل المنصب؛
- حالة المنصب في المنظمة؛
- أهداف المنصب؛
- المهام؛
- النشاطات؛
- الكفاءات.

ج- بطاقة منصب العمل عبارة عن إطار مرجعي مشترك: انطلاقا من البيانات التي توفرها عن:

- تعريف و تحديد الأهداف المهنية؛
- حصيلة النشاط.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- دور بطاقة تحليل الوظيفة (بطاقة منصب العمل):

تلعب بطاقة تحليل منصب العمل دور رئيسي في تسيير الموارد البشرية يظهر في ما يلي:

- ✓ **تعرف الموظف بمهام عمله:**

تساعد بطاقة تحليل الوظيفة في تعرف الموظف بمهام عمله، وفي إعلامه بما تتوقعه المنظمة منه في القيام بأعمال معينة

- ✓ **المساعدة في عملية الاختيار:**

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 بطاقة 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 ولابد من المعلومات التفصيلية التي تتضمنها بطاقات تحليل العمل من بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصفيتهم بناءًا على مدى توفر هذه المواصفات فيهم.

- ✓ **التدريب و التكوين:**

بطاقة المنصب توفر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المجالات أو الموضوعات 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.

- ✓ **الترقية و النقل:**

المعلومات التي توفرها بطاقات تحليل الوظائف تساعد إلى حد كبير في تحديد مدى صلاحية من هو مطلوب نقلهم أو ترقيتهم لوظائف معينة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

✓ **وضع هيكل عادل للأجور:**

يتطلب وضع نظام عادل للأجور داخل المنظمة تقييم الوظائف، وحتى تتم عملية التقويم بشكل سليم فلابد من وزن كل العناصر المتعلقة بكل وظيفة (الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، المؤهلات، الخبرة، القدرات والاستعدادات اللازمة، الجهد البدني والعقلي.. إلخ). و كشوف تحليل الوظائف هي المصدر الأساسي لكل تلك المعلومات التفصيلية.

✓ **وضع برامج السلامة والأمن:**

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

4- أهداف بطاقة منصب العمل:

لبطاقة منصب العمل أهمية مزدوجة بالنسبة للفرد العامل وبالنسبة للمسؤول:

✓ **بالنسبة للفرد العامل:**

- يتعرف على المهام و الواجبات التي يجب أن يقوم بها، مجالاتها، والمخاطر التي تحيط به و فرص و مجالات التقدم الوظيفي الممكنة له؛
- تسمح له بطلب المعلومات اللازمة عن العمل مقارنة بالمهام الموكلة له؛
- يتعرف على معايير التقييم التي سيقيم بها من طرف مسؤوله المباشر.

✓ **بالنسبة للمسؤول:**

✓ تحضير عملية التوظيف عند عرض المناصب الشاغرة على المترشحين أو تحرير إعلانات التوظيف؛
✓ التعرف على النشاطات التي يؤديها العامل و التقليل من الأخطار المهنية التي يتعرض لها و وسائل الوقاية الاحتياطية اللازمة؛
✓ تسهيل أفضل لتفويض السلطة و تحسين لتنظيم العمل داخل المصلحة، لاسيما في حالة تصنيف جديد للوظائف؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ إجراء المقابلات السنوية لتقييم الأفراد يعتمد على أساس المعايير الموضوعية التي تحددها بطاقة المنصب من أجل تقييم الأداء و الكفاءات المهنية للفرد العامل؛
- ✓ تعرض على الفرد العامل فرص التكوين التي تتوافق مع متطلبات منصب عمله؛
- ✓ تحدد الأجر المناسب للمنصب.

II- عناصر بطاقة منصب العمل:

تتضمن بطاقة منصب العمل عادة مجموعتين من المعلومات،هما :

المجموعة الأولى: تضم بيانات وصف الوظيفة Description des (emplois)

المجموعة الثانية: تضم بيانات بالمواصفات والشروط اللازمة لشغل الوظيفة أو تأهيل الوظيفة (Spécification des emplois)

1- بيانات وصف الوظيفة: و تشمل البيانات التالية:

1.1- التعريف بالوظيفة (اسم الوظيفة، المستوى التنظيمي، مستوى الأجر):

- ✓ **اسم الوظيفة وموقعها التنظيمي:** وهنا ينبغي ملاحظة أن الأمر قد يتطلب نوعا من التنميط بالنسبة لمسميات الوظائف؛
- ✓ **تعريف عام للوظيفة:** والهدف منه إعطاء القارئ وصفا سريعا للوظيفة في عدد من العبارات والجمل المختصرة.

2.1- ملخص عام للوظيفة (هدف الوظيفة وطبيعتها ومتطلبات آدائها):

- ✓ الآلات والأدوات والمعدات التي يستعين بها الفرد في أداء عمله: من حيث أنواعها ونسبة الوقت المستغرق لآدائه؛
- ✓ علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في المنظمة : ويتضمن ذلك تأثير الوظيفة على الوظائف الأخرى والاتصالات اللازمة منها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3.1- المسؤوليات والواجبات (المهام والأنشطة وطريقة الآداء، ومستوى الإشراف):

- ✓ **واجبات الوظيفة:** و يتضمن ذلك إعطاء صورة تفصيلية عن واجبات الوظيفة مصنفة في مجموعات من حيث درجة تكرار حدوثها ونسبة الوقت المستغرق في كل منها.

- ✓ **المسؤوليات:** وتتضمن تحديدا نوع المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة وطبيعتها ونتائج الإهمال المترتبة عليها (مسؤولية عن: أجهزة ومعدات وآلات، عن وثائق ونماذج ودفاتر وسجلات، عن أموال، عن مواد و مهمات، عن عمل الآخرين، عن سلامة وأمن الآخرين، و مسؤولية عن سرية المعلومات)؛

- ✓ **الإشراف على الوظيفة:** شكل الإشراف الذي يمارسه الرئيس(درجة الحرية الممنوحة للفرد من رئيسه في العمل، كيف يراجع الرئيس عمله) والإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على عمل الآخرين من حيث عددهم وطبيعة أعمالهم ونوع الإشراف الذي يمارسه عليهم؛

- ✓ **ظروف العمل** (الضوضاء ، الحرارة ، الأتربة ، الغازات ، طبيعة موقع العمل, مخاطر العمل .

- ✓ **أحوال وظروف العمل:** وتشمل الأحوال البيئية مثل (البرودة، الحرارة، الرطوبة، الضوضاء، الأتربة، الاهتزازات، الغازات...إلخ) طبيعة موقع العمل و مخاطره.

- ✓ **مخاطر الوظيفة**: المخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها شاغل الوظيفة مثل التعرض للكسور، الجروح، الحروق، التسمم، إلحاق أضرار بالبصر والسمع، التعرض لأشياء متحركة، إمكانية الإصابة ببعض الأمراض المهنية...إلخ.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2- بيانات بالمواصفات والشروط اللازمة لشغل الوظيفة:

بعد تحديد المعلومات الخاصة بوصف الوظيفة يمكن تحديد المواصفات و الشروط التي ينبغي توفرها في شاغر هذه الوظيفة كـ:

- ✓ **المستوى التعليمي و التدريب:** ويشمل مستوى التعليم المطلوب، والتدريب والخبرات السابقة؛
- ✓ **السمات الشخصية التي تتطلبها الوظيفة**: مثل ضبط النفس، السيطرة، الخضوع، الانضباط، الاتزان النفسي، الذكاء الاجتماعي، الموضوعية، العلاقات العامة، تحمل المسؤولية.. الخ؛
- ✓ الاستعدادات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة؛
- ✓ النشاط البدني الذي يتطلبه العمل (المواصفات البدنية)؛
- ✓ الميولات المهنية التي تتطلبها الوظيفة.

3- نموذج عن بطاقة منصب العمل: و المثال التالي يبين نموذج لبطاقة منصب العمل

المسمى الوظيفي: ..... **رمز الوظيفة:** .....
الإدارة: ..... **الدائرة:** ..... **القسم:**.....
الفئة الوظيفية: **الدرجة:**
اسم وظيفة المسؤول المباشر: .....
اسم الوظائف التي يشرف عليها:.....
ملخص الوظيفة:..... .....

مهام الوظيفة:

1.....
2 .....
3 .....
4.....
مسؤوليات أخرى:.....

متطلبات شغل الوظيفة:

1. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	.....	**الحد الأعلى للمؤهل**	.....
التخصص المطلوب	.....	أو	.....
2. الخبرات العملية:			
3. القدرات والمهارات المهنية:			
-			
-			
4. القدرات والمهارات الشخصية:			
-.			
-.			
توقيع الإدارة التاريخ :..... توقيع الموظف التاريخ :.....			

ملحق: تطبيقات عملية:

سنقدم نماذج عملية لبطاقة منصب العمل

النموذج الأول: بطاقة منصب العمل لمدير الموارد البشرية

المسمى الوظيفي: مدير الموارد البشرية	**رمز الوظيفة**: **HD/M101**
الإدارة: الشئون الإدارية والمالية	**الدائرة**: دائرة شئون الموظفين
القسم:	
الفئة الوظيفية:	**الدرجة**:
مسمى وظيفة المسؤول المباشر: المدير التنفيذي	
مسمى الوظائف التي يشرف عليها : شؤون الموظفين، السكرتارية	
ملخص الوظيفة: مدير الموارد البشرية في الشركة مسؤول عن إدارة وتنمية الموارد البشرية في الشركة والتخطيط لها، يقوم بكافة القضايا المتعلقة بالموظفين والعمال.	

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مهام الوظيفة:

1- إعداد دليل إجراءات الموارد البشرية مفصل يضم سياسة الموارد البشرية في الشركة وإجراءات تطبيقها؛
2- التخطيط وإعداد السياسات الخاصة باستقطاب وإدارة الموارد البشرية في الشركة؛
3- إدارة ملفات العاملين فيما يخص التعيين والتدريب والتأمين ومراقبة الدوام والمغادرات و ترصيد الإجازات وإنهاء الخدمات والتعويضات.
4- تطبيق التعليمات والإجراءات المعتمدة والصادرة من الشركة والنظام الداخلي.
5- استقبال الموظفين الجدد وتعريفهم بالشركة وأنظمتها وتعليماتها ومرافق العمل فيها؛
6- إعداد إعلانات التوظيف ومتابعتها وإعداد الملفات وطلبات العمل للجان المختصة مرفقة مع تعليمات وإجراءات التوظيف المعتمدة في الشركة.
7- المشاركة في أعمال لجان التوظيف بحكم الوظيفة؛
8- إدارة نظام الموارد البشرية المعتمدة في الشركة، والإبقاء عليه محدثاً، وإعداد التقارير والإحصائيات اللازمة للمستويات الإدارية والفنية ذات الاختصاص في الشركة؛
9- تنفيذ الدراسات في مجال الرواتب، والإجراءات ونتائج التقييم لأداء العاملين وتقديم التوصيات؛
10- إعداد كشف الرواتب الشهري لكافة العاملين في الشركة.
11- تعريف العمال و الواجبات المترتبة لهم وعليهم خلال عملهم في الشركة؛
12- قيادة جهود الشركة في التخطيط والتنفيذ لخطة تنمية الموارد البشرية وتحديد المسارات الوظيفية للعاملين؛
13- المشاركة في تدريب العاملين أو التوصية بانتدابهم للدورات التدريبية؛
14- التنسيق مع الجهات المسؤولة في الشركة في كافة القضايا التي تخص العاملين؛
15- التخطيط والتطوير والتنفيذ (آليات تقييم أداء العاملين في الشركة)؛
16- التوثيق لكافة الوثائق القانونية والأنظمة والتعليمات والقرارات التي تصدر عن الجهات المختصة في الشركة والتعديلات التي تصدر في الجهات الشرعية المختصة.

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

مسؤوليات أخرى:

متطلبات شغل الوظيفة:

1. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريا	**الحد الأعلى للمؤهل**	
التخصص المطلوب	إدارة أعمال	أو	
2. الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن 3 سنوات في نفس المجال.			
3. القدرات والمهارات المهنية:			
- القدرة العالية على التخطيط ووضع السياسات - المعرفة الواسعة بقوانين العمل - معرفة جيدة في اللغة الفرنسية - مهارة جيدة في إعداد التقارير			
4. القدرات والمهارات الشخصية:			
- القدرة على العمل تحت الضغط. - مهارات اتصال عالية. - مهارات شخصية عالية. - - متحفز للعمل.			
توقيع الإدارة: التاريخ:..... توقيع الموظف التاريخ:.....			

النموذج الثاني : بطاقة منصب العمل لمدير التسويق

المسمى الوظيفي : مدير تسويق	**رمز الوظيفة**: **HD/M...**
الإدارة: التسويق والمبيعات **القسم**: التسويق	**الدائرة**: التسويق
مسمى وظيفة المسؤول المباشر : المدير التنفيذي	
مسمى الوظائف التي يشرف عليها : مشرفي ومندوبي المبيعات والموزعين.	

ملخص الوظيفة:

مدير التسويق مسئول عن تحديد حاجات ورغبات العملاء وتحديد الأسواق المستهدفة، وهو مسئول أيضاً عن جمع البيانات حول المنافسين ووضع الخطط والسياسات المناسبة لتسويق منتجات الشركة في الأسواق المستهدفة.

مهام الوظيفة:

1. المساهمة في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وصولاً إلى تحديد الأهداف التسويقية لكل وحدة عمل في الشركة.
2. المساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وصولا إلى تحديد الفرص التسويقية المتاحة والتحديات أو المشكلات التي يجب المساهمة في استثمارها كغرض أو حلها كتحديات.
3. بناء قاعدة بيانات شاملة حول الأسواق والمنافسين وكل ما يتعلق بالمنافسين ومنتجاتهم وأسعارهم وخطط التسويق لديهم.
4. تصميم و تنفيذ المسح أو الدراسات الميدانية المرتبطة بالمستهلكين والمنافسين أو ظروف الصناعة بشكل عام.
5. تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة بحوث التسويق حول الأسواق والمنافسين وتقديمها على شكل نتائج يمكن اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
6. تعديل المزيج التسوقي لبعض السلع التي تعاني من مشكلات بالإضافة إلى التوصية بإلغاء السلع الفاشلة والتي تحقق خسارة مادية مع العمل على تقديم سلع تشبع حاجات ورغبات وأذواق جديدة للمستهلكين.
7. تحديد السياسات المرتبطة بتحديد اسم العلامة للسلعة أو الخدمة وجميع الخدمات والضمانات التي يفضل تقديمها كخدمات مصاحبة للسلعة المباعة بالإضافة إلى تحديد أحجام العبوات وألوانها وأشكالها.
8. تحليل أسعار المنافسين مع تحديد الطرق والبيانات وتطويرها.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

9. فاعلية أو ربحية منافذ التوزيع المتاحة للسلع المطروحة، واختيار الأنسب منها للمؤسسة من جهة ولمصالح المستهلكين من جهة أخرى تحديد. 10. تحديد أهداف الترويج وأدواته المناسبة لكل سلعة أو خدمة؛ 11. رفع التقارير بشكل دوري إلى الإدارة العليا.

مسؤوليات أخرى:

أي مهام أخرى تتعلق بطبيعة العمل.

متطلبات إشغال الوظيفة:

1. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريا	**الحد الأعلى للمؤهل**	ماجستير
التخصص المطلوب	تسويق	أو	إدارة أعمال
2. الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن 5 سنوات في نفس المجال.			
3. القدرات والمهارات المهنية:			
1. قدرات في إعداد الدراسات والأبحاث التسويقية 2.القدرة على إدارة الحملات الترويجية 3.المقدرة على وضع الخطط التسويقية			
4. القدرات والمهارات الشخصية:			
1. قدرات ومهارات شخصية عالية. 2. القدرة على تحمل ضغط العمل. 3. مهارات عالية في الاتصال. 4. حسن المظهر واللباقة في الحديث.			
توقيع الإدارة: التاريخ:..... توقيع الموظف: التاريخ:.....			

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ملخص:

تعرف عملية تحليل وتوصيف الوظائف، بأنها عملية جمع، دراسة ، تحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات الوظيفة وأبعادها المختلفة، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، بهدف إعداد بطاقة واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية أي بطاقة منصب العمل، و الشروط التي يجب أن تتم فيها هذه الوظيفة.

تحليل الوظائف يتناول: وصف الوظيفة "Description des emplois" و مواصفات شاغر الوظيفة Le profil des emplois.

المفردات الأساسية في تحليل الوظائف هي: المهنة، الوظيفة، الواجب، المهمة، العنصر.

- ✓ المهنة: هي مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث نوع العمل في المنظمات؛
- ✓ الوظيفة (المنصب): هي مجموعة من الواجبات؛
- ✓ الواجب: هو مجموعة من المهام المحددة؛
- ✓ المهمة : هي مجموعة من العناصر التي يؤديها الفرد العامل للوصول إلى هدف ما؛
- ✓ العنصر: هو أصغر وحدة موجودة في أي نشاط أو عمل.

تتكون عملية تحليل الوظائف من ستة خطوات أساسية هي: التعريف بالوظائف، اختيار طريقة جمع المعلومات عن الوظيفة، تحليل البيانات المطلوبة، كتابة وصف الوظيفة، إعداد تأهيل الوظيفة.

يستعمل في جمع البيانات لتحليل الوظائف ثلاثة طرق وأساليب رئيسية هي: الملاحظة المباشرة، المقابلات مع شاغلي الوظائف، الاستبيانات.

يتم تسجيل البيانات الخاصة بتحليل الوظيفة في بطاقة نمطية تعرف ببطاقة الوظيفة أو بطاقة منصب العمل وهي وثيقة رسمية تحدد طبيعة الوظيفة و حدودها و المهام و المسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة و وصلاحياته و شروط شغل الوظيفة من مؤهلات علمية و مهنية و خبرات مطلوبة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تتكون بطاقة منصب العمل من مجموعتين من المعلومات هما :

- ✓ **المجموعة الأولى:** بيانات وصف الوظيفة (Description des emplois) و تشمل علي البيانات التالية: تعريف بالوظيفة، ملخص عام عن الوظيفة، المسؤوليات و الواجبات، ظروف العمل.

- ✓ **المجموعة الثانية:** تضم بيانات بالمواصفات أو تأهيل الوظيفة (Spécification des emplois) و تشير إلى المتطلبات الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة و تتضمن العناصر التالية: المستوى التعليمي و التدريبي، السمات الشخصية، الاستعدادات و القدرات.

تلعب بطاقة تحليل منصب العمل دور رئيسي في تسيير الموارد البشرية و تستعمل في: تعريف الموظف بمهام عمله، المساعدة في عملية الاختيار، أساس التدريب و التكوين، النقل و الترقية، نظام الأجور، برامج الأمن و السلامة المهنية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة المراجع

✓ الكتب باللغة العربية:

1- د . السالم مؤيد سعيد و د . حرحوش عادل صالح. " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"،عالم الكتب الحديث، 2006 ؛

2- . د. ماهر أحمد. "إدارة الموارد البشرية". الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999؛

3- د. محمد نجيب شويش،" إدارة الإفراد دار الشروق عمان الاردن؛

4- د. حمداوي "وسيلة لدارة الموارد البشرية" منشورات جامعة قالمة 2004.

✓ الكتب باللغة الفرنسية:

1- Sekiou , Blondin , Fabi , Bayand ,Peretti , Alis chevalier; **Gestion Des Ressources Humaines** , édition de Boeck , 2eme édition canada .2004 ;

2- Simon L .Dolan, Tania Saba, Susan E. Jackson, Reladall S.Schuler, **La Gestion Des Ressources Humaines, Tendances, Enjeux Et Pratiques Actuelles**, Pearson éducation, 4eme édition Canada ; 2007 ;

3- Sekiou lakhdar , **Gestion du Personnel**, édition d'organisation 3eme édition ,Québec Canada .1999

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر