

تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

الفصل الثالث

تعريف تحليل الوظائف :

- هي عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها وتتضمن هذه المعلومات مسمى الوظيفة واجباتها ومسؤولياتها ، الظروف التي تؤدي فيها والمؤهلات المطلوبة لشغلها ، الأدوات المستخدمة ، سلوكيات العمل معايير الأداء .
- (التي سيتم على أساسها تقييم أداء الموظف كمية وصفية .)

ارتباط عملية تحليل الوظائف بأنشطة إدارة الموارد البشرية

الأخرى :

1- الاستقطاب والاختيار:

- تقدم تحليل الوظائف وصف موسع للوظيفة وخصائص الأفراد ويتم الاختيار في ضوء هذه الخصائص .

2- تحديد الأجور :

- تحدد تحليل الوظيفة طبيعة العمل ومسؤولياته وظروفه وهذا يساعد في تحديد الأجر (فالوظائف ذات المؤهلات العالية والتي تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر أعلى) .

3- تقويم الأداء :

- تقويم الأداء سيحتاج إلى معايير للقياس ويقدم تحليل الوظيفة هذه المعايير (الأداء الأقل : خلل في قدرة / رغبة / تحديد حجم العمل) .

4- التدريب :

- ينتهي التحليل بوصف الوظائف الذي يتناول مستوى المهارات المطلوبة في الموظف وإذا كان الأداء لا يتناسب مع المعايير يتم التدريب .

5- الترقية :

- في ضوء قيام الموظف بمسؤولياته وأعباء الوظيفة كما هي محددة له فهذا مؤشر على قدرته على تحمل مسؤوليات أعلى وبالتالي تكون أساس جيد للترقية .

خطوات عملية تحليل الوظائف :

- 1- تحديد الهدف من التحليل . ☐
- 2- تحديد نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب الجمع . ☐
- 3- جمع البيانات الأولية والثانوية . ☐
- وتشمل البيانات الثانوية : ☐
- الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة لتحديد موقع الوظيفة وتحديد خط المسؤولية والإشراف ومسماتها وارتباطها مع الوظائف الأخرى . ☐
- الهيكل التنظيمي للقطاع (مثال : إدارة التسويق أو الإنتاج) حيث توضح مدخلات ومخرجات الوظيفة . ☐
- الوصف الوظيفي السابق أن وجد . ☐
- 4- جمع بيانات أولية عن الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل وسلوكيات العمل والمهارات اللازمة . ☐
- 5- استخلاص نموذج وصف الوظيفة . ☐

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف :

- - المقابلات .
- - الاستقصاء .
- - الملاحظة .
- - سجل الموظف اليومي .

المقابلات :

- أكثر الأساليب استخداماً وقد تتم :
- - مقابلات فردية مع الموظفين .
- - مقابلات جماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة .
- - مقابلات مع المشرفين على الوظائف .
- من إيجابيات الطريقة :
- 1- سهولة .
- 2- تكشف بعض الأعمال العرضية أو الاتصالات التي لا تظهر في إطار مسؤولياته .
- من سلبياتها :
- التردد والخوف من إعطاء بيانات سليمة خشية تأثيرها على الأجر أو الترقية .
- 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 والسلامة في العمل .
- - ما هي متطلبات العمل الذهنية والبدنية والعاطفية .
- - هل هناك مصادر للخطورة في العمل .

الاستقصاء :

- استقصاء مهيكّل بشكل يضمن الدقة والوضوح وعدم الازدواجية .
- من إيجابياتها :
 - السرعة ، الكفاءة في الحصول على معلومات من أكبر عدد ممكن .
 - سلبياتها :
 - 1- لا تفيد في حالة الجهل بالقراءة والكتابة .
 - 2- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة .
 - 3- تحتاج لجهد كبير في تفريغ وتحليل البيانات .

الملاحظة :

يقوم المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة أدائها ،
توقيت الأداء ، التكرار ، أسباب العمل ، ظروف العمل الأدوات ، مدى
صعوبة بعض جوانب العمل ، ... الخ .

من إيجابياتها :

- 1- الحصول على بيانات واقعية وتفصيلية .
- 2- توفر على العمال كتابة واجباتهم .

من سلبياتها :

- 1- لا تفيد في تحليل بعض الوظائف (البرمجة ، المحاسبة ، ...)
- 2- تقيد من بعض الموظفين أو يتحيزون عند ملاحظاتهم .
- 3- قد لا تؤدي لفهم جميع جوانب العمل .

سجل الموظف اليومي :

□ يسجل الموظف بنفسه كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التي يتم فيها.

□ **ومن عيوبها:**

□ التحيز والمبالغة عن الموظف .

وهنا يجب إشراك العاملين في عملية التحليل وتهيئتهم مبدئياً وإحاطتهم بتعهد كتابي بعدم تخفيض الرواتب أو حجم العمل أو زيادة عبء العمل بناءً على هذا التحليل حتى نتجنب الخوف الذي يصيب العاملين من نتائج تحليل الوظيفة ويدفعهم لعدم التعاون .

وصف الوظيفة :

□ هي الناتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وهي أقل تفصيلا من نموذج تحليل الوظيفة .

وأهم محتوياتها :

مسمى الوظيفة..... رمز الوظيفة.....
مسمى الإدارة.....
الدرجة الوظيفية.....
بداية مربوط الدرجة..... نهاية مربوط الدرجة.....
المشرف المسئول عن الوظيفة.....
واجباتها.....
مسؤولياتها.....
متطلبات وشروط شغلها.....

يجب أن تكون هذه البطاقة خطية حتى يمكن إجراء مفاوضات وظيفية .

متطلبات الوظيفة

□ بناءً على وصف الوظيفة تتحدد متطلبات الوظيفة ، تتحدد الشروط التي تطلبها الوظيفة في الشخص المرشح للوظيفة ولا يعني مجرد توافر هذه الشروط أن يتم التعيين بل هناك إجراءات أخرى للتأكد من صلاحية المرشح .

□ وتتناول متطلبات الوظيفة أربع جوانب هي :

- 1- المعرفة . /
- 2- المهارات . /
- 3- القدرات الخاصة . /
- 4- السمات الشخصية . /

□ المعرفة :

□ العلوم والمعلومات الشخصية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة .

□ المهارات :

□ الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال وتشغيل الآلات - قوة الملاحظة - استخدام الحاسب الآلي ... (.

□ القدرات الخاصة :

□ القدرات التي تميزه عن الآخرين مثل القدرة على الابتكار ،
القدرة على الحوار ، القدرة على اتخاذ قرار القدرة التحليلية ،
القدرة على التكيف ، القدرة على التعاون مع الآخرين ، ... الخ .

□ السمات الشخصية :

□ بعض الوظائف تتطلب سمات شخصية معينة فمثلاً وظيفة العلاقات العامة تختلف عن وظيفة مهندس معماري وهناك العديد من السمات الشخصية مثل القوة البدنية، الطموح، الإخلاص ، السيطرة على النفس، المظهر، الذكاء ...

تصميم الوظائف

□ العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة. وتصميم الوظيفة سيحفز العامل ويرفع روحه المعنوية وزيادة رضائه وإنتاجيته أو قد تولد لديه شعور من الإحباط والاغتراب وهناك مجموعة من الأسئلة تثار عند تصميم الوظيفة :

- - ما هو قدر الحرية والسلطة الممنوحة للعامل أو الموظف .
- - هل هناك عناصر إحباط تدفع العامل لتخفيض إنتاجيته .

□ وهناك مناهج للتحسين:

□ 1- منهج الإدارة العلمية :

تبسيط العمل ومراقبته مراقبة دقيقة / معايير جادة للإنتاجية. تجاهل الحاجات النفسية والاجتماعية.

□ إيجابيات :

هي وظائف مبسطة وواضحة وينخفض فيها المجهود الفكري .

□ سلبياتها :

مملة وتستنفذ مجهود العامل .

□ 2- منهج خصائص الوظيفة :

□ إعطاء الموظف حرية أوسع واستقلالية ورقابة ذاتية (إثراء الوظيفة) .

□ إيجابيات :

■ فيها استغلال كامل للقدرات ، وارتفاع الإنتاجية ، رضا .

□ سلبيات :

احتمالات الأخطاء والحوادث كبير وارتفاع التكلفة .

3- منهج العلاقات الإنسانية : ☐

التركيز على العمل الجماعي . ☐

إيجابيات : تساعد في تلبية الحاجات الاجتماعية . ☐

سلبيات : تقلل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل . ☐

4-المنهج الاجتماعي الفني : ☐

يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث ☐
الجوانب الفنية والاحتياجات الإنسانية .

إيجابيات : هناك رقابة ذاتية وعدم الإخلال بالمعايير المحددة ، ☐
تبادل المسؤولية والواجبات في فريق العمل .

سلبيات : يتطلب درجة عالية من الحذر في تشكيل فريق العمل ، ☐
جهد ووقت ضائع في مناقشة الأمور غير الفنية .

مصطلحات الفصل

- تحليل الوظيفة Job Analysis
- توصيف الوظيفة Job Description
- متطلبات الوظيفة Job Specification
- تصميم الوظيفة Job Design