

المحاضرة [5]: تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

تعريف تحليل الوظائف:

- هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لشغلها.
- يقصد بطبيعة الوظيفة، ماهي الوظيفة؟ هل هي فنية أم كتابية أم قيادية؟ ثم ماهي المهام الرئيسية لوظيفة السكرتير مثلا (لها مهام معينة).
 - وما هي الصلاحيات والمسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة، ومن هم الأشخاص المناسبون لهذه الوظيفة؟ وماهي المتطلبات الرئيسية لتحليل الوظائف.
- هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤوليتها وصلاحياتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه والمخاطر والامراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.

في سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فان على خبراء إدارة الافراد والموارد البشرية ان يركزوا على الجوانب الست التالية:

- 1- الواجبات الوظيفية: وهذه الواجبات هي اهم جزء في البيانات في تحليل الوظائف وتحدد الاعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف او العامل، وقد تحدد أيضا كيفية الأداء وتوقيته.
- 2- سلوكيات العمل: وتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة او يقوم بها شاغل الوظيفة مثل الاتصالات والتقارير واتخاذ القرارات.
- 3- الأدوات المستخدمة: مثل الآلات الحاسبة والطابعة والأدوات المساعدة مثل الات النسخ او الفاكس او الات العمل المباشر في خطوط الإنتاج كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب المواد المستخدمة منه ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.
- 4- معايير الأداء: ويقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف مثل المعايير الكمية والنوعية والوقت او التكلفة.
- 5- ظروف العمل: ويشمل هذا الجانب معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل، يضاف الى ذلك معرفة وتحديد مجالات الالتقاء والاتصال والاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم ومقدار الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها الوظيفة المعنية بالتحليل.
- 6- وأخيرا فان تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة مثل:
 - مستوى التعليم.
 - نوع التدريب.
 - درجة الخبرة.
 - الصفات الشخصية (مثل القدرات والاستعداد الذهني والذكاء والهويات والشخصية)

أهمية تحليل الوظائف

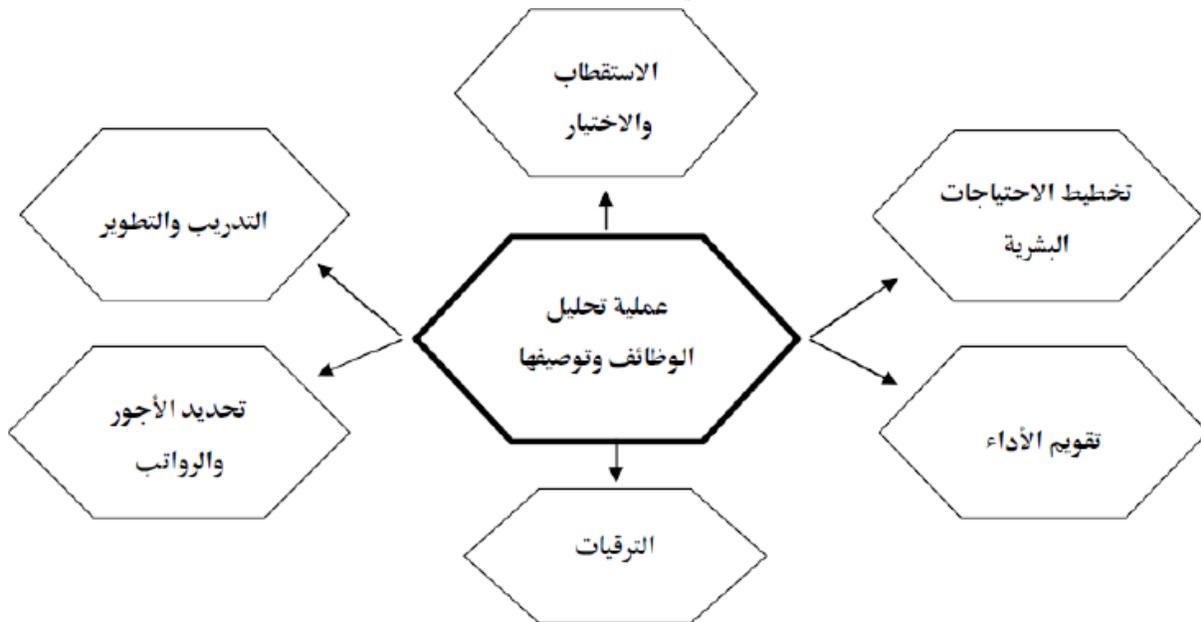
ان تحليل الوظائف يخدم عدة اهداف للمنظمة:

- ان هذه المنظمة تحدد اطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلا الازدواجية والتداخلات المحتملة.
- انه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- ان تحديد الاجر على العمل يجب ان يتم وفقا لأهمية العمل واطار مسؤولية شاغل العمل.
- تستطيع المنظمة ان تحدد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف وعدد الافراد اللازمين.
- وأخيرا ان المنظمة تستطيع تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظائف المختلفة بها.

وتؤثر عملية تحليل الوظائف من حيث واجباتها ونطاق مسؤوليتها والظروف التي تؤدي فيها ومستوى المهارة المطلوبة في شاغليها على سياسيات الموارد البشرية في كثير من الجوانب:

- 1- الاستقطاب والاختيار: تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفا موسعا للوظيفة وخصائص الافراد الذين يجب ان يشغلوها ومن ثم فان عملية البحث عن الافراد الصالحين للعمل ومن ثم اختيار الأفضل منهم وفقا لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدمين. لا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول افراد بأقل مما تطلبه شروط الوظيفة ونطاق اعمالها.
- 2- تحديد الأجور: حيث ان عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة وحجم مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها وشروط شاغليها فإنها من ثم تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الاجر المخصص لكل وظيفة فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية او تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها اجرا اعلى والعكس صحيح في الوظائف ذات المستويات الأدنى او المهارات الأقل او مستوى خطورة اقل.
- 3- تقويم الأداء: عملية التقويم بطبيعة الحال تحتاج الى معايير للقياس , و مايقدمه تحليل الوظيفة من أعباء والتزامات محددة يعتبر هو أساس القياس, والأداء بمستوى اقل من هذه المعايير يعني ان هناك خلافا قد يكون ناتجا عن عدم قدرة الموظف او عدم رغبته بالعمل او خلافا في تحديد حجم العمل المطلوب من الأساس.
- 4- التدريب والتطوير: تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف والتصنيف يتناول وبشكل موجز مستوى المهارات المطلوبة في الموظف, واذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفا فان ذلك يعني حاجة الموظف الى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برنامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف الى ذلك.
- 5- الترقيات: تقدم لنا عملية تحليل الوظائف أساسا جيدا لترقية الموظفين ولقدراتهم على تحمل مسؤوليات الوظائف واعبائها وكلما اثبت الموظف جدارته في عمل معين كلما كان ذلك مؤشرا على قدرته لتحمل مسؤوليات واعباء وظيفة أعلى في التنظيم.
- 6- تخطيط الاحتياجات البشرية: تفيد البيانات المتجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والافراد كم ونوعا وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجاتها من الافراد.

ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى



خطوات عملية تحليل الوظائف

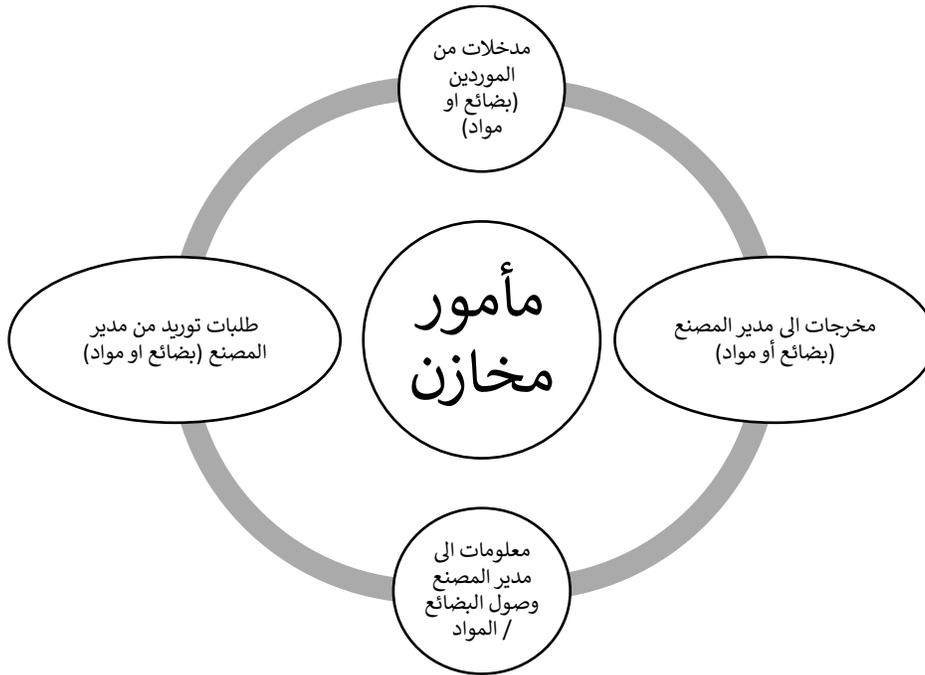
يمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي:

أولاً: تحديد الهدف من استخدام التحليل: ان تحديد الهدف من استخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها، وهناك عدة طرق لجمع البيانات منها: قائمة الاستقصاء - الملاحظات - المقابلات - سجل الموظف اليومي.

ثانياً: جمع بيانات أولية: واهم البيانات المطلوبة هنا: الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة. -الهيكل التنظيمية للقطاعات. -الوصف الوظيفي السابق (ان وجد).

وتظهر الخريطة التنظيمية للمنظمة موقع الوظيفة محل التحليل ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى وكذلك مسماتها وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى. اما خريطة القطاعات التفصيلية فتعطي بعدا اكثر للوظيفة حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والاخرين.

مثال تحليل قطاعي لوظيفة مأمور مخازن:



مأمور المخازن يتلقى طلبات التوريد من مدير المصنع ويحيلها الى الموردين الذين يقومون بدورهم بتزويد المنظمة بحاجتها من المواد المطلوبة - وبعد وصولها المخازن يخبر مأمور المخازن مدير المصنع بذلك ويزوده بعد ذلك بحاجته من المواد اللازمة لعملية الإنتاج.

ثالثاً: اختيار نماذج وظيفية تمثيلية: وفي هذه الخطوة يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة (مثلاً: محاسب، سكرتير، مشغل، حاسب، عامل خط تجميع ..الخ) بدلا من تكرار العمل لكل وظيفة.

رابعاً: جمع معلومات عن الوظيفة: وهذا هو بيت القصيد حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث واجباتها ومسؤوليتها ظروف العمل التي تؤدي فيه وسلوكيات العمل وأخيرا المهارات اللازمة للعمل.

خامساً: مراجعة المعلومات المتحصلة في الخطوة السابقة مع الموظف المعني بالوظيفة موضع التحليل وكذلك مع رئيسه المباشر.

سادساً: استخلاص الوصف الوظيفي: بعد ان تتم عملية تحليل الوظيفة، يتم استخلاص نموذج مصغر يسمى الوصف الوظيفي ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وظروف عملها ودرجة الخطورة بها كذلك يشمل هذا الوصف معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

أولاً: المقابلات:

وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف وهي:

- 1- مقابلات فردية مع الموظفين.
- 2- مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- 3- مقابلات مع رؤساء (المشرفين) على الموظفين الذين هم على اطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

مزايا وسلبيات المقابلات:

سهولتها، كما انها قد تكشف الى جانب الواجبات الأساسية التي يقوم بها الموظف بعض الاعمال العرضية التي يقوم بها من حين لآخر او الاتصالات التي قد تتم في اطار مسؤولياته ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة وكما ان للمقابلات مزايا فان لها سلبيات أيضا ولعل اهم هذه السلبيات هي نظرة الموظفين الى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تنظيم الأجور والرواتب ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين الى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسؤولياتهم او التقليل من أهمية بعض واجبات ومسؤوليات وظائف أخرى.

سؤال: ماهي اهم الأسئلة التي تثار في عملية تحليل الوظائف من خلال أسلوب المقابلة؟

- 1- ماهو مسمى الوظيفة؟
- 2- ماذا تعمل بالضبط؟
- 3- ماهي الوضع البدنية التي يؤدي فيها العمل؟ (جالسا، واقفا..)
- 4- ماهي مؤهلاتك العلمية؟ الخبرة؟ المهارات الشخصية؟
- 5- ماهي حدود مسؤولياتك في العمل؟
- 6- ماهي المعايير المستخدمة لقياس عملك؟
- 7- ماهي ظروف العمل التي تعمل فيها؟
- 8- ماهي متطلبات العمل الذهنية والعضلية والعاطفية؟
- 9- ماهو مستوى الصحة والسلامة في العمل؟
- 10- هل هناك ظروف غير عادية تواجهها في العمل؟

سؤال اخر: ماهي النصائح التي يجيب ان يأخذها المقابلون في الاعتبار عند جمع المعلومات؟

ثانياً: الاستقصاءات (الاستبانة):

يعتبر أسلوب الاستقصاء من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظرا لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الوارد به.

إيجابيات وسلبيات أسلوب الاستقصاء:

ولعل اهم إيجابيات أسلوب الاستقصاء هو سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين وهو أيضا اقل كلفة قياسيا بأسلوب المقابلات الذي قد يتطلب مقابلة عدد ضخم من الموظفين ولكن من ناحية أخرى فان لهذا الأسلوب عدة سلبيات منها:

- 1- انها قد لا تحقق الفائدة اذا كان مستوى التعليم منخفضا بين الموظفين او ان بعضهم يجهلون القراءة والكتابة.
- 2- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
- 3- تحتاج الى جهود ضخمة في إعادة صياغة الأسئلة ثم تفرغ الإجابات وتحليلها.