

## المحاضرة [6]: تابع، تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

تابع، طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

### ثالثاً: الملاحظة

ويتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث توقيت الاداء، التكرار ومدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل، كفاءة العمليات الانتاجية، ظروف العمل والمواد والمعدات المستخدمة في العمل ومن خلال الملاحظة يستطيع المحلل اعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.

**وتبدو ابرز ايجابيات هذا الأسلوب في ما يلي:**

- 1- الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين
- 2- توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بطريقة الاستبيان وخاصة اذا كان مستواهم التعليمي والثقافي لا يؤهلهم لذلك
- 3- تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفاصيله بطريقة منظمة.

**اما عيوب هذه الطريقة فيمكن ايجازها ايضا على النحو التالي:**

- 1- قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الاداء المختلفة
- 2- لا تفيد في وصف بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية وبرمجة الحاسوب
- 3- قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم اثناء العمل أو يظهرون عدم الارتياح

### رابعاً: سجل الموظف اليومي

يتولى الموظف نفسه في هذه الطريقة ((تحليل الوظيفة)) التي يقوم بها من خلال ما يسمى بسجل العمل اليومي . وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط. وقد يعاب على هذا الأسلوب تحيزُ الموظف ومبالغته أحياناً.

### المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:

- 1- **خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:** يخشى كثيرٌ من الموظفين أن يكون الهدف من عملية التقييم هو اضافة أعباء جديدة لوظائفهم , او اعادة تقييم رواتبهم واجورهم عن الوظيفة ومن اجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الادارة اتباع ما يلي:
  - التهيئة المبدئية لدى الموظفين
  - محاولة اشراك بعض الموظفين عملية التحليل.
  - احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي او تصريح
- 2- **اما المشكلة الثانية فتتمثل في ضرورة تحديث المعلومات ,** كذلك الوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير اما من خلال اضافات جديدة للعمل , او تغيير الادوات المستخدمة , او الهياكل التنظيمية او تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة . وقد يترتب على ذلك تحديث تحليل الوظائف من خلال الآتي:

**هناك طريقتان يمكن اتباعهما للتحديث هما:**

- أ- قيام ادارة الموارد البشرية بإرسال نشرات او خطابات للمشرفين طالبة منهم تزودها باي تعديلات او اقتراحات على التحليل او التوصيف الحال للوظائف
  - ب- الطلب من مدراء الادارة او الاقسام تزويد ادارة الموارد البشرية باي مرنيات او اقتراحات حول الاوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف او توصيفها او تصنيفها
- \*ويمكن دمج الطريقتان مع التأكد من أن التحديث لن يتناول إلا تلك الوظائف التي تأثرت بتغيير فعلي في مواصفاتها.

3- المشكلة الثالثة أن هذا التوصيف بالنسبة للموظفين الجدد قد يعتبر في رأيهم بمثابة عقد عمل يحدد فيه التزاماتهم ومسئولياتهم. ومن ثم فإن أية طلبات من رؤسائهم بأعمال عرضية جديدة قد يبدو في نظرهم مخالفة لعقد العمل. و يمكن التغلب على هذه الصعوبة بإضافة فقرة جديدة عند تحديد واجبات الوظيفة القيام بأية واجبات اضافية حينما يطلب من الموظف ذلك.

### توصيف الوظائف:

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف.. و ليس هناك شكلا محددًا لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو اقل تفصيلا من نموذج تحليل وظيفة :

**وابرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:** ماذا يعمل الموظف (المسمى الوظيفي) - كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسئوليات) - ماهي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة - ماهي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.

### مكونات بطاقة وصف الوظيفة:

- 1- معلومات عن الوظيفة .. المسمى الوظيفي.
  - 2- واجبات الوظيفة .... كيف يؤدي العمل.
  - 3- مسؤوليات الوظيفة..
  - 4- متطلبات شاغل الوظيفة .. الشروط المطلوبة في الشخص المرشح للوظيفة.
- المعرفة : المؤهل العلم والتخصص
  - المهارات : الاتصال، التفاوض، العمل ضمن فريق
  - لقدرات : القيادة، الابتكار، الحوار، التحليل، التكيف مع ظروف العمل
  - السمات الشخصية : الذكاء، سعة الصدر، الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشجاعة، القوة البدنية.

### الشكل التالي يوضح مثال لبطاقة وصف وظيفي :

5-003	رمز الوظيفة
مسوق إلكتروني	اسم الوظيفة
التسويق	القسم
المهام والمسؤولية	
المهام الأساسية	المهام المرتبطة بالعمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة صفحات التواصل الإجتماعي</li> <li>• عمل حملات دعائية عبر الإنترنت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم صور دعائية</li> <li>• كتابة تقارير</li> <li>• الرد على الاستفسارات</li> </ul>
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 الإجتماعي 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	
<p>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.</p>	

## لتحسين عملية توصيف الوظائف يراعي الآتي:

1. أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسئولياتها، لا تفصل حسب أهمية القائم عليها أو مسمى وعنوان الوظيفة.
2. أن يسبق عملية التوصيف بحثاً واسعاً (تحليل الوظائف) .
3. يراعى النمطية في بطاقات التوصيف، حتى يمكن استخدامها المقارنات.
4. أن يستفاد منها فعلاً في كافة أمور العمل.

## ارتباط توصيف الوظائف بنشاطات ادارة الموارد البشرية الأخرى:

- 1.التوظيف
- 2.المقابلات
- 3.التهيئة المبدئية للعمل
- 4.التدريب
- 5.تقييم الوظائف
- 6.تقويم الأداء

## متطلبات الوظيفة:

تحدد متطلبات الوظيفة الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للتوظيف ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها .  
هناك اجراءات أخرى قد تتخذها المنظمة للتأكد من صلاحية المرشح.  
\*غالباً ما يتناول اطار متطلبات الوظيفة اربعة جوانب اساسية:

**اولا : المعرفة (المستوى التعليمي – التدريب –الخبرات السابقة):** تعني المعرفة , ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة .

**ثانيا: المهارات:** تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الاعمال , مثل تشغيل الآلات , استعمال الايدي او الاصابع الدقة والسرعة ,قوة الملاحظة.

**ثالثا : القدرات الخاصة:** القدرات التي يمكن ان تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف ممكن ان تطال ما يلي: القدرة على الابتكار القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ القرارات ، القدرة على الحوار، القدرة على التفاوض، القدرة على التعبير عن الذات، القدرة على ادارة الاخرين والتعاون معهم، القدرة التحليلية ، القدرة الكتابية، القدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة .

**رابعا : السمات الشخصية (الذكاء – المظهر- الاستعداد الاجتماعي- ضبط النفس):** مواصفات شخصية يجب ان يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه

## تصميم الوظائف:

تعرف بأنها :العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة.

## الأسئلة التي تثار عند القيام بتصميم الوظيفة:

- 1.ما هو القدر من الحرية والسلطة التي تعطيه الوظيفة لشاغلها؟
2. ماهي درجة التزام الموظف تجاه ما يقدمه من منتج أو خدمة؟
- 3.هل هنالك من عناصر احباط تدفع الموظف الى تخفيض انتاجه؟

## استراتيجيات تصميم الوظائف:

تخضع عملية تصميم الوظائف للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة. وفي هذا الاطار يمكن عرض المناهج التالية الموضحة في الجدول رقم (1-4) وتشمل:

- 1- منهج الإدارة العلمية.
- 2- منهج العلاقات الانسانية.
- 3- منهج خصائص الوظيفة.
- 4- المنهج الاجتماعي الفني.

وكما هو موضح من هذا الجدول فان لكل منهج أسلوبا في عملية التصميم وان لكل أسلوب ايجابياته وسلبياته.

المنهج- الخصائص الاستراتيجية	أسلوب التصميم	الايجابيات	السلبيات
منهج الإدارة العملية (التخصص)	تبسيط العمل – المراقبة الدقيقة – معايير غير مرنة للإنتاجية – مع تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية للعمل	-وظائف آمنة -وظائف مبسطة وواضحة -التقليل من المجهود الفكري للعامل	-وظائف مملة -استنزاف جهود العامل
منهج العلاقات الإنسانية	التركيز على الأداء الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة	الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين	القليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل
منهج خصائص الوظيفة (الاغناء الوظيفي)	إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل تحقيق العمل المطلوب وفقا لقدراته ومهاراته	-استغلال كامل قدرات الموظف وطاقاته الإبداعية -ارتفاع الإنتاجية نتيجة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي	-ارتفاع التكلفة -احتمالات أكبر للخطأ والحوادث
المنهج الاجتماعي الفني	يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية. ويصمم العمل على أساس (فرق العمل) أعضاء الفريق	-إعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمانه تحقيق الهدف المطلوب وعدم الاخلال بالمعايير المحددة. -تبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق	-يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي -درجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل -جهود ووقت ضائع في مناقشة الجوانب غير الفنية في العمل

### سؤال: ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمات ضمن الاستراتيجيات السابقة؟

الاستراتيجية التي قد تعتمد عليها المنظمة في تصميم الوظائف يمكن أن تتأثر بثلاثة عوامل هي:

1. عامل التكلفة.

2. عامل الرضا الوظيفي.

3. عامل الانتاجية.

وعلى ذلك تبدو قمة الاختيار إذا توفرت الشروط الثلاثة مجتمعة، غير أنه قد يصعب توفر هذه الشروط مجتمعة ومن ثم فإن على الإدارة أن تقرر أي هذه العوامل أكثر حسماً وأهمية في تصميم الوظائف ليكون بذلك هو المعيار الأرجح في الاختيار.