

تحليل وتوصيف الوظائف

المحاضرة الثالثة

مقدمة:

- مفهوم تحليل الوظائف يعتمد على جمع الحقائق عن متطلبات كل وظيفة يقوم الأفراد بأدائها وطرق تفتيتها إلى عناصرها الأولية في إطار التنسيق والتكامل من أجل تحقيق الأهداف التي سبق تصورها وتحديدتها.
- يتكون تحليل الوظائف في المنظمات من الوظائف التي تشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة وعلاقة الوظائف مع بعضها ومسؤوليات وصلاحيات الوظائف داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى الصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة.

أولاً: تعريف عملية تحليل الوظائف (Job Analysis):

هي مجموعة الإجراءات الخاصة التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين واجباتها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من لأدائها.

الجوانب التي يجب أن يركز عليها خبراء إدارة الموارد البشرية من خلال سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف:

■ الواجبات الوظيفية	وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف، وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف، وقد تحدد أيضاً كيفية الأداء، وتوقيتها.
■ سلوكيات العمل	وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل الوظيفة مثل الإتصالات، التقارير، إتخاذ القرارات.
■ الأدوات المستخدمة	مثل الآلات الحاسبة والطابعة، الأدوات المساعدة مثل النسخ والفاكس، أو آلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج. كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب، المواد المستخدمة منه، ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.
■ معايير الأداء	يقصد بهذه المعايير، أي المقاييس التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظف، مثل: المعايير الكمية، النوعية، الوقت، أو التكلفة.
■ ظروف العمل	معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الغبار، الرطوبة، الدخان، الإضاءة، الغازات، .. الخ). يضاف إلى ذلك معرفة وتحديد درجة الإلتقاء والإتصال والإحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم، ومقدار الحوافز المالية وغير المالية.
■ مواصفات شاغل الوظيفة	تحديد المواصفات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة في حدودها الدنيا والعليا، مثل: مستوى التعليم، نوع التدريب، درجة الخبرة، الصفات الشخصية مثل (القدرات والإستعداد الذهني، الذكاء، الهوايات، والشخصية).

ثانياً: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل:

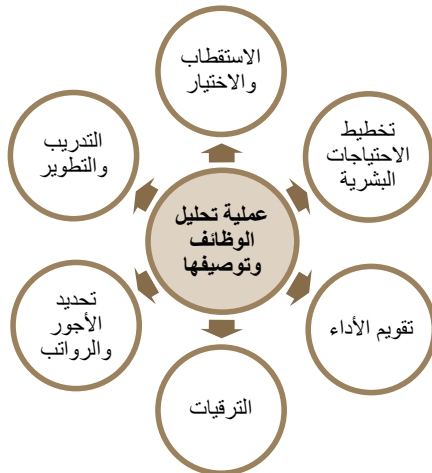
المساعدات التي تقدمها نتائج تحليل العمل	مجالات الاستخدام
■ تقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعاً.	● تخطيط الموارد البشرية
■ تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الإحتياجات.	● إستقطاب الموارد البشرية
■ مساعدة الإستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.	● إختيار الموارد البشرية
■ تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقطبين.	● تدريب الموارد البشرية
■ تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة.	● تقييم الموارد البشرية
■ تحديد معايير وطرق إختيار أفضل الموارد البشرية.	● تعويض الموارد البشرية
■ يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة.	● تخطيط المسار الوظيفي
■ يحدد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته.	● السلامة والصحة والأمن
■ يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.	
■ تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.	
■ تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة.	
■ تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.	
■ تحديد خط سير النمو أو التقدم الوظيفي نحو الوظائف الأعلى التي يحتمل أن يترقى الموظف خلالها من مركز لآخر والمراحل التي يجب المرور بها.	
■ تحديد المتطلبات والشروط الواجب الوفاء بها قبل الإنتقال إلى الوظائف الأعلى.	
■ وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة.	
■ تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له.	

ثالثاً: أهمية تحليل الوظائف

- إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة:
- إن هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلاً الإزدواجية والتدخلات المحتملة.
- تحدد الإلتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الموظف.
- تحدد الأجر عن العمل والحوافز المناسبة للوظيفة.
- تساعد في تحديد حجم العمل المطلوب، ومن ثم عدد ونوع الوظائف وعدد الأفراد اللازمين.
- تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة.

رابعاً: إرتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية:

عملية تحليل الوظائف من حيث واجباتها، ونطاق مسؤولياتها، والظروف التي تؤدي فيها، ومستوى المهارات المطلوبة في شاغلها - تؤثر على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب، كما في الشكل التالي:



الإستقطاب والاختيار: تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين وإختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة.

تحديد الأجور: عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ومن ثم يتم تحديد الأجر بناءً على ذلك.

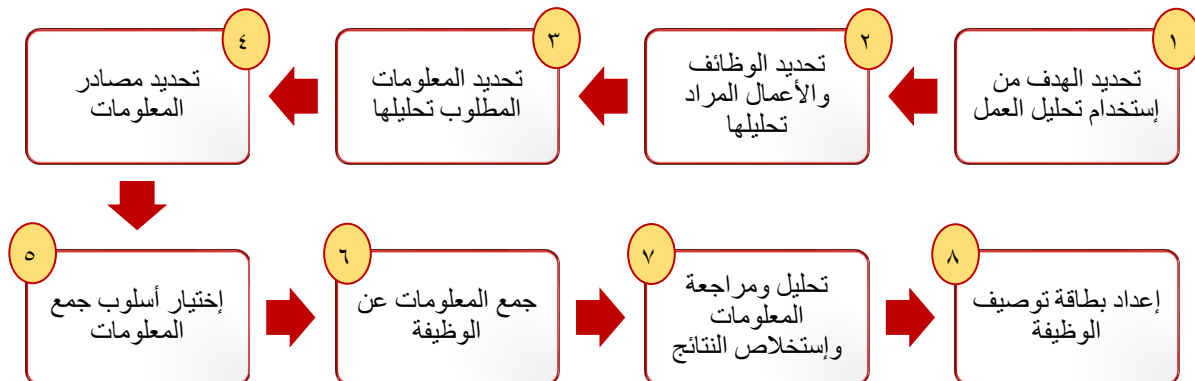
تقويم الأداء: يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيما بعد كمعايير لقياس الأداء.

التدريب والتطوير: حيث يحتوي تحليل وتوصيف الوظيفة مستوى المهارات ومن ثم يرصد لها التدريب المناسب.

الترقيات: حيث يبين التحليل أن لكل وظيفة مسؤوليات وأعباء وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم آليات الصعود للوظائف الأعلى.

تخطيط الاحتياجات البشرية: يعتبر تحليل الوظيفة وتوصيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية فيما بعد.

خامساً: خطوات عملية تحليل الوظائف



عادة عملية تحليل الوظائف ترتبط بالوظائف الجديدة، لأن الوظائف القديمة قد سبق تحليلها، وبالتالي القديمة يمكن تحديثها، تعديلها، الإضافة لها، الحذف منها، ولكن لا يتم تغييرها.

❖ الخطوة (١): تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل:

إن تحديد الهدف من استخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات أو المعلومات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها.

❖ الخطوة (٢): تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها:

يجب أن يتم تحديد نطاق تحليل الوظائف وذلك بتحديد الوظائف التي سيشملها التحليل، ففي بعض الأحيان يكون نطاق التحليل واسعاً ليشمل جميع الأجهزة الإدارية وفي أحياناً أخرى يكون جزئياً ليقصر على مجموعة وظيفية معينة.

❖ الخطوة (٣): تحديد المعلومات المطلوب تحليلها:

الإسم، المهام، المسؤوليات، الإلتزامات، الأساليب، طرق الإشراف، الصلاحيات.

❖ الخطوة (٤): تحديد مصادر المعلومات:

الخريطة التنظيمية (ويقصد بها الدليل التنظيمي)، الهياكل التنظيمية للقطاعات (مثلاً إدارة التسويق أو الإنتاج)، الوصف السابق للوظائف إن وجد، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية (التوصيات والتزكيات)، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة).

الخريطة التنظيمية: عبارة عن الشكل البياني للهيكل التنظيمي حيث تبين الإدارات والأقسام التي تتألف منها المنشأة وكذلك قد تبين طبيعة العلاقات ما بين وحدات المنشأة، وأيضاً قد تبين سلطات ومسؤوليات كل وحدة من هذه الوحدات، وفي العادة تبين هذه الخريطة مدى إتساع نطاق الإشراف أو ضيقه في المنشأة. وتستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة توضيحية للعاملين داخل المنشأة وكذلك الأشخاص الخارجيين.

الهيكل التنظيمي: عبارة عن الإطار الذي يطور المدراء لتقسيم وتنسيق النشاطات داخل المنظمة، ولأن الإستراتيجيات والظروف البيئية تختلف من منظمة إلى أخرى نشأت العديد من الهياكل التنظيمية.

ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات؟

- قد يكون هناك مصدر واحد أو عدة مصادر لجمع المعلومات.
- من الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر بهدف تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية.
 - المصدر الواحد ربما يكون نتيجة تصميم الأعمال - أي نقوم بتصميم وظيفة معينة وبناءً على هذا التصميم نقوم بإختيار هذا الشخص - وبالتالي اعتماد مصدر واحد فقط للحصول على المعلومات قد يكون فيه نوع من التحيز للمعلومة.

ما هي معايير المفاضلة الرئيسية في تحليل الوظائف؟

- التكلفة.
- السرعة.
- الدقة.
- الموضوعية.
- طبيعة الوظيفة.

❖ الخطوة (٥): إختيار أسلوب جمع المعلومات:

الطرق أو الأساليب المستخدمة في التحليل ما يلي:

- المقابلات.
- الإستقصاءات
- قوائم التدقيق والمراجعة.
- الملاحظات.
- سجل الموظف اليومي.

١- المقابلات:

ويهدف هذا النوع من طرق جمع المعلومات إلى الوصول بشكل نهائي لوصف الوظائف، وهناك ثلاث أنواع من المقابلات هي:

- مقابلات فردية مع الموظفين.
- مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- مقابلات مع المشرفين أو رؤساء الموظفين الذين هم على إطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

مزايا المقابلات	سلبيات المقابلات
■ تعتبر أكثر أنواع أساليب جمع المعلومات استخداماً وشيوعاً وذلك لسهولة إجرائها. ■ قد تكشف إلى جانب الأعمال الأساسية للموظف بعض الأعمال العرضية التي يقوم بها الموظف من وقت لآخر، أو الإتصالات التي تتم في إطار مسؤولياته ولا تظهر في الهيكل التنظيمي. ■ إضافة إلى أن عملية التحليل قد تظهر معلومات من جانب الموظف لا تتوقعها الإدارة، وقد تفيد في رسم السياسات والقرارات في مجالات العمل الأخرى.	■ نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تقييم الأجور والرواتب. ■ قد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسؤولياتهم، أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسؤوليات وظائف أخرى. ■ قد لا تخلو من تحيز الشخص المقابل أثناء إجراء المقابلة. ■ تكلفة وتأخذ وقتاً طويلاً.

٢- الإستقصاءات:

وتعرف بالإستبيانات، وهي من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسرعتها وسهولتها وعدم تناقض المعلومات الواردة فيها، ومن الناحية العملية يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة الإستبيان بشكل يضمن الوضوح، الدقة اللفظية، وعدم الإزدواجية في تفسير المعلومات. كما يجب أن تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب. وقد تختلف قوائم الإستبيان في نوعية وطبيعة الأسئلة.

إيجابيات الإستقصاءات/الإستبيانات	سلبيات الإستقصاءات/الإستبيانات
■ سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين. ■ أقل تكلفة قياساً بأسلوب المقابلات.	■ قد لا تحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضاً بين الموظفين أو أن بعضهم يجهلون القراءة والكتابة. ■ احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة. ■ تحتاج لجهد كبير في إعداد الأسئلة ثم تفرغ الإجابات وتحليلها.

٣- قوائم التدقيق والمراجعة:

- عبارة نموذج يصف مجموعة من الجوانب المطلوب التأكد منها يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها، على سبيل المثال:
- هل لدى الموظف المؤهلات العلمية الكافية وكذلك الخبرة والمهارات الشخصية؟
 - ما هي المعايير المستخدمة لقياس أداء العمل؟
 - ما هي الأساليب والعلاقات المستخدمة في العمل؟
 - ما هي الظروف التي يؤدي بها العمل؟

٤- الملاحظات:

وهي قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أداءها من حيث؛ توقيت الأداء، التكرار، ومدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل، كفاءة العمليات الإنتاجية، ظروف العمل، والمواد والمعدات المستخدمة في العمل.

إيجابيات الملاحظات	سلبيات الملاحظات
- الحصول على بيانات واقعية وتفصيلية قياساً بالأسلوبين السابقين. - توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم. - تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل بطريقة منظمة.	- قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة ومسئولياتها. - لا تقيد في تحليل بعض الوظائف (البرمجة ، المحاسبة ، ..). - قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل، وقد يشعر آخرون بعدم الإرتياح.

٥- سجل الموظف اليومي:

ويتم ذلك من خلال الموظف نفسه أو من خلال سجل العمل اليومي، وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.

إيجابيات سجل الموظف اليومي	سلبيات سجل الموظف اليومي
استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكلان رسداً جيداً وموسعاً لتوصيف الوظيفة.	تحيز الموظف ومبالغته، فقد يضيف أهمية كبيرة على بعض جوانب العمل ويقلل من أهمية بعض الجوانب الأخرى.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:

- بغض النظر عن الأسلوب المستخدم في عملية "تحليل الوظائف" فإن هذا العمل قد لا يخلو من بعض المشكلات، مهما كانت كفاءة هذه العملية أو حجم المنظمة، ومستوى قدرات العاملين فيها. ومن بعض هذه المشكلات:
- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل.
 - ضرورة تحديث المعلومات.
 - تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف (التزامات و مسؤوليات جديدة للموظفين) .

❖ الخطوة (٦): جمع المعلومات عن الوظيفة:

وهذا هو بيت القصيد، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث، واجباتها، مسؤولياتها، ظروف العمل، الذي تؤدي فيه، سلوكيات العمل وأسلوبه، وأخيراً المهارات اللازمة للعمل. وأهم شيء في هذه الخطوة الوصول إلى نتيجة تمكننا من التحليل بشكل جيد.

❖ الخطوة (٧): تحليل ومراجعة المعلومات وإستخلاص النتائج:

في هذه الخطوة نقوم بتحليل ومراجعة المعلومات المتحصلة في الخطوة السابقة مع الموظف المعني بالوظيفة موضع التحليل، وكذلك مع الرئيس المباشر. إن هذه المراجعة توضح مدى صحة المعلومات المتجمعة، ودقتها، ووضوحها، وتعطي في نفس الوقت لشاغل الوظيفة الفرصة لتصحيح المعلومات، ومن ثم التقيد بما ورد فيها. ويتم تحليل الوظيفة فيما حيث:

- الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة.
- طبيعة وماهية عمل الوظيفة.
- عدد المهام ونوعيتها وأسلوب أدائها.
- الجهد المطلوب (جسدي، ذهني) لأداء مهام الوظيفة.
- حجم ونوعية المسؤولية المترتبة عن الوظيفة.
- الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي فيها الوظيفة .
- التعب والإرهاق المصاحبين لأداء العمل .
- نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة.
- الخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة.

❖ **الخطوة (٨): إعداد بطاقة توصيف الوظيفة (Job Description).**

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة (الوصف الوظيفي) هي المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف، وليس هناك شكلاً محدداً لها ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة. وأبرز محتويات/ مكونات بطاقة (توصيف الوظيفة) تتناول:

- ماذا يعمل الموظف (المسمى الوظيفي).
- كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسؤوليات).
- ما هي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
- ما هي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة (متطلبات شاغل الوظيفة).

متطلبات الوظيفة (Job Specifications):

تحدد (متطلبات الوظيفة) الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة، ولا يعني مجرد توافر هذه الشروط أن يتم التعيين بل هناك إجراءات أخرى تتخذها المنظمة للتأكد من صلاحية المرشح. غالباً ما يتناول إطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي:

- **المعرفة:** المؤهل العلمي والتخصص، التدريب، الخبرات السابقة.
- **المهارات:** مثل تشغيل الآلات، استعمال الأيدي والأصابع، الدقة، السرعة، قوة الملاحظة....
- **القدرات الخاصة:** القدرة على الابتكار، التصرف في المواقف واتخاذ القرارات، الحوار والتفاوض، التعبير عن الذات، القدرة التحليلية والكتابية، القدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة.
- **السمات الشخصية:** الذكاء، سعة الصدر وسعة الأفق، الأمانة والإستقامة، الإخلاص، الطموح، القيادة، السيطرة على النفس، الشجاعة، المظهر، القوة البدنية في بعض الوظائف.

سادساً: مبررات تحليل العمل

يتم إجراء تحليل للعمل – تحليل الوظائف – في الحالات التالية:

- عند تأسيس المنظمة لأول مرة.
- عند استحداث وظائف وأعمال لأول مرة.
- عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف.
- التغييرات التنافسية المستمرة تفرض الى أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف موازنة مضمون الوظائف مع مواصفات شاغليها.

حديثاً لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة بل بحاجة إلى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى، تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل.