

## الموارد البشرية المحاضرة الرابعة

### تحليل الوظائف ، توصيفها ، تصميمها

#### محتويات المحاضرة ٤

و تتضمن هذه المحاضرة النقاط الآتية:

١. تعريف عملية تحليل الوظائف وأهميتها وخطواتها.
٢. طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف.
٣. المشكلات المتوقعة في عملية تحليل الوظائف.
٤. توصيف الوظائف كمنتج نهائي لعملية تحليل الوظائف.
٥. متطلبات الوظائف.
٦. الأساليب المختلفة لعملية تصميم الوظائف والهدف من هذه العملية.

#### مقدمة المحاضرة

- تتكون المنظمات من مجموعات من الأفراد يقومون بأداء أعمال مختلفة وفي إطار من التنسيق والتكامل من اجل تحقيق أهداف سبق تصورها وتحديدها وعلى ذلك يتحقق الهدف من التنظيم.
  - فكل فرد مكلف بعمل ويؤديه وفق خطط محددة ومرسومة وعمله مرتبط ومكمل لأعمال أخرى في التنظيم وفي إطار من الصلاحيات والمسئوليات والعلاقات المتبادلة والتنظيم ليس في الحد ذاته هدفاً ، وانما وسيلة لتحقيق الهدف.
  - وكما هو واضح في الخريطة التنظيمية فإن الصناديق الموجودة داخلها تمثل لنا مسميات الوظائف وحدود سلطات ومسئوليات كل منها وحدود العلاقات والمسئوليات الإشرافية.
- وهناك عدة فؤائد من وجود خرائط تنظيمية في المؤسسات والشركات لعل أبرزها ما يلي: (٥ فؤائد هي) :

- ١) توضيح مسميات الوظائف بمختلف أشكالها في جميع المستويات.
- ٢) توضيح خطوط المسؤولية (أي من مسئول أمام من).
- ٣) تحديد المسئول عن كل إدارة أو قسم.
- ٤) تحديد نواعيات الإدارات والأقسام الموجودة.
- ٥) تحديد قنوات الاتصالات الرسمية والتسلسل الإداري.

غير أنه من جانب آخر فإن الخرائط التنظيمية لا تظهر: (٥ نقاط هي) :

- ١) وصف المهارات والمسئوليات اليومية للوظائف الموجودة في الهياكل.
- ٢) الاتصالات الفعلية التي تحدث بين الموظفين والإدارات.
- ٣) مدى تشدد نظام الرقابة على الأفراد أو تساهله.
- ٤) السلطة الحقيقية للمواقع الإدارية ونطاق القوة التي يتمتع بها شاغلوا هذه الوظائف.
- ٥) المؤهلات والمواصفات الشخصية المطلوبة لمن يشغل هذه الوظائف.

- ومن أجل ذلك فإن عملية (تحليل الوظائف وتوصيفها) تقدم معلومات واسعة وتفصيلية للمنظمة وللمن هم خارجها يستعان بها في كثير من القرارات والممارسات اليومية كما سنرى لاحقاً .

### تعريف عملية تحليل الوظائف

- هي : مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة ، وواجباتها ، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها .
- أو " هي العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف وتحديد أطار مستوى اتخاذ القرار في الوظيفة ومستوى المهارات المطلوبة للوظيفة ودرجة استقلالية الوظيفة والمجهود الذهني لهذه الوظيفة ، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة وظروف العمل : (مثل درجة الحرارة / الرطوبة / الضوضاء / الغازات ... الخ )

### تعريف عملية تحليل الوظائف

- إن خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية في سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فإنهم ركزوا على الجوانب التالية: (٦ جوانب هي) :
  ١. الواجبات الوظيفية.
  ٢. سلوكيات العمل.
  ٣. الأدوات المستخدمة.
  ٤. معايير الأداء.
  ٥. ظروف العمل.
  ٦. تحديد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة.

وفيما يلي شرح موجز لكل نقطة سابقة :

١. الواجبات الوظيفية: وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات حيث يتم تحليل الوظائف ، وتحديد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل ، وقد تحدد أيضا كيفية تقييم الأداء وتوقيته.
٢. سلوكيات العمل: وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل هذه الوظيفة ، مثل الاتصالات و التقارير واتخاذ القرارات.

٣. الأدوات المستخدمة: مثل الآلات الحاسبة ، والطابعة ، والأدوات المساعدة مثل: آلات النسخ أو الفاكس ، وآلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج ، كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب ، والمواد المستخدمة فيه ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.

٤. معايير الأداء: وهي المعايير أو المقاييس التي تتم على أساسها تقويم أداء الموظف ، ( الكمية ، النوعية ، الوقت ، التكلفة ) .

٥. ظروف العمل: وهي الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل ، بالإضافة إلى تحديد مجالات الاتصال مع الآخرين ومقدار الحوافز.

٦. وأخيراً : فإن تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة مثل :

- مستوى التعليم.
- نوع التدريب.
- درجة الخبرة.
- الصفات الشخصية مثل : القدرات والاستعداد الذهني ، الذكاء ، الهوايات ، السمات الشخصية ... الخ.

### أهمية تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة: ( ٥ أهداف ):

١. إن هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلاً الازدواجية والتداخلات المحتملة.
٢. أنه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
٣. إن تحديد الأجر على العمل يجب أن يتم وفقاً لأهمية العمل وإطار مسؤولية شاغل العمل.
٤. تستطيع المنظمة أن تحدد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف وعدد الأفراد اللازمين.
٥. وأخيراً أن المنظمة تستطيع تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظائف المختلفة بها.

• إن عملية تحليل الوظائف تؤثر من حيث واجباتها ونطاق مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها ، ومستوى المهارات المطلوبة في شاغلها على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب : ( ٦ جوانب هي ):

١. الاستقطاب والاختيار: حيث تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفا موسعا للوظيفة ، وخصائص الأفراد الذين يجب أن يشغلوها ، ومن ثم فإن عملية البحث عن الأفراد

الصالحين للعمل ، و من ثم اختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدمين ، ولا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول أفراد بأقل مما تطلبه شروط الوظيفة ونطاق أعمالها.

٢. **تحديد الأجور:** حيث أن عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة

وحجم مسؤولياتها وظروف التي تؤدي فيها وشروط تشغيلها ، و من ثم فإنها تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الأجر المخصص لكل وظيفة ، فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية ، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر أعلى والعكس صحيح ، في الوظائف ذات المسؤوليات الأدنى أو المهارات الأقل أو مستوى خطورة أقل.

٣. **تقويم الأداء:** عملية التقويم بطبيعة الحال تحتاج إلى معايير للقياس ، وما يقدمه تحليل

الوظيفة من أعباء والتزامات محددة يعتبر هو أساس القياس ، والأداء بمستوى أقل من هذه المعايير يعني أن هناك خللاً قد يكون ناتجاً عن عدم قدرة الموظف ، أو عدم رغبته في العمل ، أو خللاً في تحديد حجم العمل المطلوب من الأساس.

٤. **التدريب والتطوير:** تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف

، والتصنيف يتناول وبشكل موجز : مستوى المهارات المطلوبة في الموظف ، وإذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفاً فإن ذلك قد يعني حاجة الموظف إلى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف إلى ذلك.

٥. **الترقيات:** تقدم لنا عملية تحليل الوظائف أساساً جيداً لترقية الموظفين ولقدراتهم على

تحمل مسؤوليات الوظائف وأعبائها ، وكلما أثبت الموظف جدارته في عمل معين كلما كان ذلك مؤشراً على قدرته لتحمل مسؤوليات وأعباء وظيفة أعلى في التنظيم.

٦. **تخطيط الاحتياجات البشرية:** تستفيد إدارة الموارد البشرية من البيانات التي تم جمعها

حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية حول وظائف الأفراد كما ونوعاً، وكذلك تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجات المنظمة من الأفراد.

### خطوات عملية تحليل الوظائف

ويمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي :

- أ- تحديد الهدف من استخدام التحليل : أن 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.

ب- جمع بيانات أولية : وأهم البيانات المطلوبة هنا هي :

- الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة.

- الهيكل التنظيمية للقطاعات.
- الوصف الوظيفي السابق ان وجد.
- وتظهر الخريطة التنظيمية للمنظمة موقع الوظيفة محل التحليل ، ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى بالمنظمة ، وكذلك مسماها ، وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى.
- اما خريطة القطاعات التفصيلية فتعطي بعدا أكثر للوظيفة ، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.
- ت- اختيار نماذج وظيفة تمثيلية : وفي هذه الخطوة يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة ( مثلا ، مَحاسب ، سكرتير ، مشغل حاسب ، عامل خط تجميع ،... الخ .
- ث- جمع معلومات عن الوظيفة : وهذا هو بيت القصيد ، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث واجباتها ، مسنولياتها ، ظروف العمل الذي تؤدي فيه ، سلوكيات العمل.
- ج- مراجعة المعلومات المتحصلة : في الخطوة السابقة مع الموظف المعنى بالوظيفة موضع التحليل وكذلك مع رئيسة المباشرة ، وذلك للتأكد من مدى صحة المعلومات ودقتها ، ووضوحها.
- ح- استخلاص الوصف الوظيفي : ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها ، وظروف عملها ، ودرجة الخطورة بها ، كذلك قد يشمل هذا الوصف معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

### طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

ويمكن تحديد أهم هذه الطرق في :

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

١. مقابلات فردية مع الموظفين.
٢. مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
٣. مقابلات مع المشرفين على الموظفين الذين هم على اطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

مزايا المقابلات: تعد المقابلات أكثر أساليب جمع المعلومات لسهولةها ، كما أنها قد تكشف

الى جانب الواجبات الأساسية التي يقوم بها الموظف بعض الأعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر ، أو الاتصالات التي قد تتم في اطار مسنوليته ، ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

أهم سلبيات المقابلات : هي نظرة بعض الموظفين الى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية

إعادة تقييم الأجور والرواتب ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسئوليات وظائف أخرى.

### ثانياً : الاستبيانات :

- يعتبر أسلوب الاستبيانات من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة به.
- ومن الناحية العملية يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة الاستبيان بشكل يضمن الوضوح.
- وكذلك الدقة اللفظية وعدم ازدواجية التفسير ، كما ينبغي أن تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب.
- وقد تختلف قوائم الاستبيان في نوعية وطبيعة الأسئلة وفي بعض الاستبيانات قد تكون الأسئلة مفتوحة أو مغلقة.
- وكما جمعت قوائم الاستبيان بين النوع المفتوح والمغلق من الأسئلة كان ذلك أفضل من أخذ أسلوب الاتجاه الواحد.
- ومن أهم إيجابيات أسلوب الاستبيانات هو سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين وهو أيضاً أقل كلفة قياساً بأسلوب المقابلات.
- ولكن من ناحية أخرى فإن لأسلوب الاستبيانات عدة سلبيات نذكر منها:
  ١. أنها قد لا تحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضاً بين الموظفين وإن بعضهم يجهلون القراءة أو الكتابة.
  ٢. احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
  ٣. تحتاج إلى جهود ضخمة في إعادة صياغة الأسئلة ثم تفرغ الأجابات وتحليلها.

### ثالثاً : الملاحظة:

- ويتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال ، وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث: توقيت الأداء والتكرار ، ومدى صعوبة بعض جوانب العمل ، ومدى كفاءة العمليات الإنتاجية ، وظروف العمل والمواد والمعدات المستخدمة في العمل.
- ومن خلال الملاحظة يستطيع المحلل إعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.

❖ إن أبرز **إيجابيات** هذا الأسلوب تبدو فيما يلي : ( ٣ مزايا هي ) :

١. الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين.
٢. توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بطريقة الاستبيان وخاصة إذا كان مستواهم التعليمي والثقافي لا يؤهلهم لذلك.

٣. تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفصيله بطريقة منظمة.

- ❖ أما **عيوب** هذه الطريقة فيمكن أيجازها في (٣ عيوب هي):
- ١. قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء.
- ٢. لا تفيد في وصف بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية.
- ٣. قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل.

#### رابعاً : سَجَلُ الموظف اليومي:

- وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.
- وقد يعاب على هذا الأسلوب تحيز الموظف ومبالغته أحياناً .
- إن استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكلان معا رسدا موسعا لتوصيف الوظيفة.
- غير أنه يعاب على أسلوب السجل اليومي للعمل تحيز الموظف بالمبالغة لبعض جوانب العمل وتقليله لجوانب أخرى.

#### المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف

ونعرض فيما يلي بعضاً من هذه المشكلات :

١. **خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:** يخشى كثير من الموظفين من وظائفهم ، أو إعادة تقييم رواتبهم واجورهم عن الوظيفة.
- ومن أجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الإدارة اتباع ما يلي:
- التهيئة المبدئية لدى الموظفين.
- محاولة إشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
- احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي ، أو تصريح للمدير المسؤول.

٢. **أما المشكلة الثانية :** فتتمثل في ضرورة تحديث المعلومات ، والوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير، أما من خلال إضافات جديدة للعمل ، أو تغيير الأدوات المستخدمة ، أو الهياكل التنظيمية أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة.

- وهناك **طريقتان** يمكن أتباعهما للتحديث بالمنظمة وهما:
- قيام إدارة الموارد البشرية بأرسال نشرات أو خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدها بأي تعديلات أو اقتراحات على التحليل أو التوصيف الحالي للوظائف.
- الطلب من مدراء الإدارة أو الأقسام تزويد إدارة الموارد البشرية بأي مرنيات أو اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف أو توصيفها ، أو تصنيفها.

٣. **إن عملية تحليل الوظائف تنتهي بعملية أخري هي توصيف الوظائف.**
- 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.
  - ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بإضافة فقرة جديدة عند تحديد واجبات الوظيفة هي القيام بأية واجبات إضافية حينما يطلب من الموظف ذلك.
  - تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وليس هناك شكلاً محدداً لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة.

### توصيف الوظائف

- يمكن القول إن: أبرز 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.

### متطلبات الوظيفة

- تحدد (متطلبات الوظيفة) الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة.
- ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها. وغالبا ما يتناول إطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي :
  - ✚ المعرفة : المستوى التعليمي التدريب الخبرات السابقة.
  - ✚ المهارات.
  - ✚ القدرات الخاصة.
  - ✚ السمات الشخصية: الذكاء / المظهر / الاستعداد الاجتماعي / ضبط النفس.

### • أولاً : المعرفة:

وتعني المعرفة ، كل ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة.

- **ثانياً : المهارات:** و تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال مثل تشغيل الآلات ، استعمال الأيدي أو الأصابع ، الدقة والسرعة ، قوة الملاحظة.
- **ثالثاً : القدرات الخاصة:** وهي القدرات التي يمكن أن تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف يمكن أجمالها فيما يلي :

- القدرة على الابتكار ، القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ القرارات ، القدرة على الحوار، والقدرة على التفاوض ، القدرة على التعبير عن الذات ، القدرة على إدارة الآخرين والتعاون معهم ، والقدرة التحليلية والقدرة الكتابية ، والقدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة.
- **رابعا : السمات الشخصية:** حيث تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب أن يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه ، (حسب نوع الوظيفة).
- وتحديد المواصفات الشخصية يحددها خبير إدارة الموارد البشرية أو الرئيس المباشر للعمل المطلوب .. وأهمها :
- الذكاء ، سعة الصدر وحسن الخلق ، الأمانة ، الاستقامة والإخلاص ، الطموح والقيادة ، السيطرة على النفس ، الشجاعة، المظهر ، القوة البدنية ( في بعض الوظائف).

### تصميم الوظائف

تعرف عملية تصميم الوظائف بأنها

” العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة ، والمؤهلات المطلوبة لها ، والحوافز المقررة لها ، وذلك في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة.

وتعريف آخر : إن تصميم الوظيفة هو : ” عمل من شأنه أن يحفز الموظف ، ويرفع من روحه المعنوية ، ومن ثم زيادة عطاؤه ، وإنتاجيته ، أو أن تولد لديه الشعور بالإحباط والاعتراب.

### استراتيجيات تصميم الوظائف

إن عملية تصميم الوظائف تخضع للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة. ويمكن هنا عرض أهم المناهج في هذا الخصوص وهي:

- منهج الإدارة العلمية.
- منهج العلاقات الإنسانية.
- منهج خصائص الوظيفة.
- المنهج الاجتماعي الفني.
- وكل منهج له أسلوبه في عملية التصميم ، ولكل أسلوب مزاياه وعيوبه.