

المحاضرة ٧

تحليل الوظائف و توصيفها و تصميمها

محتويات المحاضرة :

- ١/ تعريف تحليل الوظائف ٢/ أهمية تحليل الوظائف
- ٣/ الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف
- ٤/ ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى
- ٥/ خطوات تحليل الوظائف ٦/ طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظيفة
- ٧/ توصيف الوظائف ٨/ متطلبات الوظائف ٩/ تصميم الوظائف

عملية تحليل الوظائف :

تتضمن عملية تحليل الوظيفة جمع معلومات وبيانات عن كل ما يتعلق بالوظيفة، مثل مسمى الوظيفة واجباتها ومسؤولياتها ، الظروف التي تؤدي فيها والمؤهلات المطلوبة لشغلها ، الأدوات المستخدمة ، سلوكيات العمل، و معايير الأداء (التي سيتم على أساسها تقييم أداء الموظف كمية وصفية) ، والقسم الذي تتبعه والرئيس المباشر. وكل تعاريف تحليل الوظيفة تدور في هذا المعنى

تعريف عملية تحليل الوظائف :

هي مجموعه الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة واجباتها ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها

تعريف ثاني لعملية تحليل الوظائف :

تعرف بأنها : العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف ، تحديد مستوى اتخاذ القرار في وظيفة معينة مستوى المهارات المطلوبة للوظيفة درجة الاستقلالية في الوظيفة المجهود الذهني لأداء الوظيفة و الأدوات و الآلات المستخدمة في أداء العمل المطلوب .

الجوانب التي تركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف :

- ١/ الواجبات الوظيفية ٢/ الأدوات المستخدمة ٣/ ظروف العمل ٤/ سلوكيات العمل
- ٥/ معايير الأداء ٦/ المؤهلات المطلوبة

الواجبات الوظيفية :

وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف، وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل، وقد تحدد كيفية الأداء وتوقيته

سلوكيات العمل :

تحدد مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل الوظيفة مثل ((الانصالات،التقارير، واتخاذ القرارات))

الأدوات المستخدمة :

مثل.. الآلات الحاسبة أو الطابعة والأدوات المساعدة مثل:آلات النسخ أو الفاكس أو آلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج.. ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات .

معايير الأداء :

يقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظف، وقد تكون المعايير كمية، أو نوعية، أو زمنية، أو نقدية

ظروف العمل :

وتشمل معرفة الظروف التي يؤدي فيها العمل (الحرارة - البرودة - الضوضاء - الغبار - الرطوبة - الدخان - الإضاءة - الغازات) وتحديد مجالات الالتقاء و الاتصال و الاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم و مقدار الحوافز المالية و غير المالية التي تقدمها الوظيفة المعنية بالتحليل .

المؤهلات :

يحدد تحليل الوظائف المؤهلات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة مثل

١/ مستوى التعليم ٢/ نوع التدريب ٣/ درجة الخبرة ٤/ الصفات الشخصية (مثل القدرات والاستعداد الذهني والذكاء والهوايات)

أهمية تحليل الوظائف :

تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة :

- ١ - تحديد العمل المطلوب من كل فرد ، وبذلك يمنع الازدواجية و التداخلات المحتملة .
- ٢ - تتم محاسبة الموظف على أساسه حيث لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة .
- ٣ - يساعد في الاختبار حيث يحدد الشروط و المؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظيفة .
- ٤ - على أساسه يتم تحديد الأجر أو الراتب .

ارتباط عملية الوظائف بنشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى :

عمليات تحليل الوظائف وتوصيفها :

- تخطيط الاحتياجات البشرية - الاستقطاب و الاختيار - تحديد الأجور و الرواتب
- التدريب - تقويم الأداء - الترقيات و تخطيط المسار الوظيفي

الاستقطاب و الاختيار:

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفا موسعا للوظيفة ، وخصائص الأفراد الذين يجب أن يشغلوها ويتم البحث عن الأفراد والاختيار في ضوء هذه الخصائص، حيث تتم المقارنة بينها وبين مؤهلات المتقدمين

تحديد الأجور:

تعد عملية تحليل الوظائف طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة ومسؤولياته، والظروف التي تؤدي فيها، وشروط شاغلها، وبناء على ذلك يحدد الأجر المخصص لكل وظيفة، فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجرا عاليا والعكس صحيح

تقويم الأداء : عملية التقويم تحتاج إلى معايير للقياس وما يقدمه تحليل الوظيفة من أعباء و التزامات محددة تعتبر عي المعايير أساس القياس و الأداء بمستوى اقل من هذه المعايير يعني أن هناك خلافا قد يكون ناتجا عن عدم قدرة الموظف أو عدم رغبته في العمل أو خلافا في تحديد حجم العمل المطلوب من الأساس .

التدريب :

تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي: "توصيف الوظائف"، والتوصيف يحدد مستوى المهارات المطلوبة في الموظف. وإذا كان هناك نقص في هذه المهارات، فإن ذلك يعني حاجة الموظف إلى المزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب، التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف

الترقية :

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف أساسا جيدا لترقية الموظفين ، فكلما اثبت الموظف قدرته وجدارته للعمل كلما كان ذلك مؤشرا على قدرته على تحمل مسؤولية وأعباء وظيفة أعلى في التنظيم

تخطيط الاحتياجات البشرية :

تفيد البيانات المتجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف و الأفراد كما و نوعا وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجاتها من الأفراد

خطوات عملية تحليل الوظائف

١/تحليل الهدف من استخدام التحليل ٢/ جمع بيانات أولية ٣/اختيار نماذج وظيفية تمثيلية

٤/جمع معلومات عن الوظيفة ٥/مراجعته المعلومات المتحصلة ٦/ استخلاص الوصف الوظيفي

أولا : تحليل الهدف من استخدام التحليل :

إن تحديد الهدف من استخدام التحليل(تحديد الأجور –الاختيار....الخ)، يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها، فهناك عدة طرق لجمع البيانات مثل: الاستقصاء والملاحظات والمقابلات وسجل الموظف اليومي.

ثانيا : جمع بيانات أولية :

يتم في هذه الخطوة جمع البيانات الأولية ومراجعتها قبل البدء الفعلي بعملية التحليل، واهم البيانات المطلوب:

-خريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة - الخريطة التنظيمية للقطاعات - الوصف الوظيفي السابق إن وجد

الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة :

تظهر موقع الوظيفة محل التحليل، ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى وكذلك مسمائها، وتحديد خط المسؤولية و الإشراف.

الخريطة التنظيمية للقطاعات :

أما فائدة خريطة القطاعات التفصيلية فهي توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوعية الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين

ثالثا اختيار نماذج وظيفة تمثيلية :

يتم اختيار نماذج من كل مجموعه من الوظائف المتشابهة مثال: (محاسب-سكرتير - مشغل حاسب-عامل خط تجميع)ليتم تحليلها بدال من قضاء مده طويلة في القيام بعمل مكرر لكل الوظائف في كل مجموعة

جمع معلومات عن الوظيفة :

يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث: واجباتها ومسئولياتها، وظروف العمل الذي تؤدي فيه، سلوكيات العمل وأسلوبه والمهارات اللازمة للعمل

مراجعة المعلومات المتحصلة :

يتم مراجعة المعلومات المتحصلة من الخطوة السابقة مع :

- الموظف القائم بالوظيفة موضع التحليل - رئيسه المباشر

وذلك للتأكد من صحة المعلومات المتجمعة ودقتها ووضوحها.

استخلاص الوصف الوظيفي :

بعد أن تتم عملية تحليل الوظيفة يتم استخلاص نموذجا مصغرا منها يسمى "الوصف الوظيفي" أو (توصيف الوظيفة) ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها وظروف عملها ودرجة الخطورة بها وأيضا معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف :

المقابلات - الملاحظات - الاستقصاءات - سجل الموظف اليومي

المقابلات :

أكثر الأساليب استخداما وقد تنم :

١/ مقابلات فردية مع الموظفين ٢/- مقابلات جماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة. ٣/- مقابلات مع المشرفين على الوظائف

من إيجابيات الطريقة:

١/ سهلة ٢/ تكشف بعض الأعمال العرضية أو الاتصالات التي لا تظهر في إطار مسؤولياته

من سلبياتها:

١/ التردد والخوف من إعطاء بيانات سليمة خشية تأثيرها على الأجر أو الترقي ٢/ مكلفة وتأخذ وقت طويل.

بعض أهم الأسئلة في هذه المقابلات :

١/ ما هو مسمى الوظيفة ؟

٢/ ما هي الأعمال التي تقوم بها ، الأوضاع البدنية التي تؤدي بها العمل ؟.

٣/ ما هي مؤهلاتك العلمية ، المهارات الخاصة الأخرى ؟.

٤/ ما هي حدود مسؤولياتك في الوظيفة ؟.

٥/ ما هي المعايير المستخدمة لقياس الوظيفة وما هي ظروف العمل ؟

٦/ ما هي ظروف الصحة والسلامة في العمل ؟. ما هي متطلبات العمل الذهنية والبدنية والعاطفية ؟ .

٧/ هل هناك مصادر للخطورة في العمل ؟

الاستقصاء (الاستبيان)

استقصاء مهيكّل بشكل يضمن الدقة والوضوح وعدم الازدواجية

. من إيجابياتها ❁ : السرعة و الكفاءة في الحصول على معلومات من أكبر عدد ممكن ❁ . تكلفتها أقل

. من سلبياتها ❁ : لا تفيد في حالة الجهل بالقراءة و الكتابة ❁ . احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة ❁ . تحتاج لجهد كبير في تفرّغ و تحليل البيانات

الملاحظة

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

. من إيجابياتها ❁ : الحصول على بيانات واقعية و تفصيلية ❁ . توفر على العمال كتابة واجباتهم

. من سلبياتها ❁ : لا تفيد في تحليل بعض الوظائف (البرمجة ، المحاسبة ، ...) ❁ تفيد من بعض الموظفين أو يتحيزون عند ملاحظاتهم ❁ . قد لا تؤدي لفهم جميع جوانب العمل

سجل الموظف اليومي :

يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم و المدة التقريبية لهذا النشاط .

مميزات هذا الأسلوب :

إن استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكلان معاً رصيماً جيداً و موسعاً لتوصيف الوظيفة

عيوب هذا الأسلوب :

تحيز الموظف و مبالغته، حيث قد يضيف أهمية كبيرة على بعض جوانب العمل اليومي و يقلل من أهمية بعض الجوانب الأخرى.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف :

عملية تحليل الوظائف لا تخلو من بعض المشكلات مهما كانت كفاءة هذه العملية، أو حجم المنظمة، و مستوى قدرات العاملين فيها.

أهم مشكلات عملية تحليل الوظائف :

١/ خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل ٢/ ضرورة تحديث المعلومات ٣/ عدم القدرة على تكليف الموظفين بأعمال أخرى

خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل :

يخشى كثري من الموظفين من أن يكون الهدف من عملية تحليل الوظيفة هو إضافة أعباء جديدة على وظائفهم أو إعادة تقييم رواتبهم و أجورهم عن الوظيفة، أو إعادة النظر في معايير الإنتاجية المطلوبة أو حتى تقليص حجم العاملين .

كيف يمكن التغلب على مشكلة خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل ؟

١/ التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها

٢/ محاولة إشراك بعض الموظفين في عملية التحليل

٣/ إبلاغ الموظفين من خلال تعهد كتابي أو تصريح لمسئول بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب أو الأجر أو تخفيض حجم العمل أو زيادة عبء العمل.

ضرورة تحديث المعلومات :

الوظائف تكون عرضة للتغيير إما من خلال إضافات جديدة للعمل، أو تغيير الأدوات المستخدمة، أو الهياكل التنظيمية أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة. مما يستوجب عملية تحديث تحليل الوظيفة. وتمثل عملية التحديث مشكلة لأنها تستهلك وقتا وجهدا كبيرا من المنظمة، كما أنها تثير سؤال حول كيف تتم عملية التحديث ومتى؟

طرق التحديث :

هناك طريقتان للتحديث وهما

≡ قيام إدارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين تطلب منهم تزويدها بأي تعديلات أو اقتراحات .
≡ الطلب من مدراء الإدارات والأقسام تزويد إدارة الموارد البشرية بأي مرئيات أو اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية

عدم القدرة على تكليف الموظفين بأعمال أخرى :

يعتبر توصيف الوظيفة الذي تنتهي به عملية تحليل الوظائف بمثابة عقد عمل بالنسبة للموظفين الجدد يحدد فيه التزاماتهم ومسئولياتهم. ومن ثم فإن أية طلبات من رؤسائهم بأعمال عرضية جديدة قد يبدو في نظرهم مخالفة لعقد العمل

كيف يمكن التغلب على صعوبة عدم القدرة على تكليف الموظفين بأعمال أخرى :

يمكن التغلب على هذه الصعوبة بإضافة فقرة جديدة عند تحديد واجبات الوظيفة هي ((القيام بأية واجبات إضافية حينما يطلب من الموظف ذلك.))

توصيف الوظائف JOB SPECIFICATION

تعتبر بطاقة ((توصيف الوظائف)) المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف. وليس هناك شكلا محددًا لبطاقة التوصيف، ولكنها تبدو أقل تفصيلا من نموذج " تحليل الوظيفة . "

وأبرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة:

المسمى الوظيفي ❁ الواجبات والمسؤوليات ❁ الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة ❁ متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.

نموذج لتوصيف وظيفة

بطاقة توصيف وظيفة

مسمى الوظيفة..... رمز الوظيفة.....

مسمى الإدارة.....

الدرجة الوظيفية.....

بداية مربوط الدرجة.....نهاية مربوط الدرجة.....

المشرف المسئول عن الوظيفة.....

واجباتها.....

مسؤولياتها.....

متطلبات وشروط شغلها.....

الأمر التي يجب مراعاتها لتحسين استخدام عملية توصيف الوظائف :

١/ أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسؤولياتها.أي لا يفصل حسب القائم عليها .

٢/ أن يسبق عملية التوصيف تحليل الوظائف الذي يشترك فيه الموظفون والمشرفون والأشخاص القائمون بالوظائف

٣/ يراعى في بطاقات التوصيف النمطية ليتمكن استخدامها في المقارنات الوظيفية عند الحاجة

٤/ أن يستفاد فعالاً منها في كافة الأمور ذات الارتباط بالعمل.

٥/ أن تكون ذات صلة واقعية بما هو موجود فعلاً من وظائف على الهياكل التنظيمية

متطلبات الوظيفة :

بناء على وصف الوظيفة تتحدد متطلبات الوظيفة أي الشروط التي تطلبها الوظيفة في الشخص المرشح للوظيفة، وال يعني مجرد توافر هذه الشروط ضمان تعيينه بل هناك إجراءات أخرى للتأكد من صلاحية المرشح، وخاصة إذا كان المتقدمون لها يتجاوز العدد المحدد من الوظائف .

ما تتناوله متطلبات الوظيفة :

يتناول متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي :

١/ المعرفة ٢/ المهارات ٣/ القدرات الخاصة ٤/ السمات الشخصية

متطلبات الوظيفة :

المعرفة : العلوم والمعلومات الشخصية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.

المهارات:

الخصائص التي تتطلبها طبيعة العمال (تشغيل الآلات - قوة الملاحظة - الدقة - السرعة - 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 فمثلا وظيفة العلاقات العامة تختلف عن وظيفة مهندس معماري وهناك العديد من السمات الشخصية مثل القوة البدنية، الطموح، الإخلاص، السيطرة على النفس، المظهر، الذكاء ...

JOB DESIGN تصميم الوظائف :

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

أهمية تصميم الوظائف :

تصميم الوظيفة يمكن أن:

يحفز العامل./ يرفع من روحه المعنوية ويزيد رضاه/ يزيد إنتاجيته / .قد يولد لديه شعور من الإحباط والاعترا

مناهج تصميم الوظيفة :

تخضع عملية تصميم الوظائف للفلسفة التي تتبناها المنظمة، وهذه المناهج هي :

منهج الإدارة العلمية # منهج العلاقات الإنسانية

منهج خصائص الوظيفة # المنهج الاجتماعي الفني

١_ منهج الإدارة العلمية :

أسلوب التصميم: تبسيط العمل، المراقبة الدقيقة، معايير غير مرنة للإنتاجية، تجاهل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعمل.

الإيجابيات :

وظائف مبسطة وواضحة # التقليل من المجهود الفكري للعامل.

السلبيات :

وظائف مملة # استنزاف جهود العامل

٢_ منهج العلاقات الإنسانية :

أسلوب التصميم: التركيز على الأداء الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة

الإيجابيات :

الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين.

السلبيات :

تقلل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل.

٣_ منهج خصائص الوظيفة (الاغتناء الوظيفي) :

أسلوب التصميم : إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلاليه ورقابة ذاتيه على نفسه من أجل تحقيق العمل المطلوب وفقاً لقدراته ومهاراته .

الإيجابيات :

استغلال كامل لقدرات الموظف وطاقاته الإبداعية. / ارتفاع الإنتاجية نتيجة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي

السلبيات :

ارتفاع التكلفة/ .احتمالات أكبر للخطأ والحوادث

٤_ المنهج الاجتماعي الفني :

أسلوب التصميم : يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية. ويصمم العمل على أساس ((فرق العمل)). .

الإيجابيات :

إعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمان تحقيق الهدف المطلوب وعدم الإخلال بالمعايير المحددة . / تبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق.

السلبيات :

تتطلب درجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل. / جهود ووقت ضائع في مناقشة الجوانب غير الفنية في العمل

قائمة المصطلحات :

الواجب Task / Duty :

هو جزء واحد من أجزاء العمل المكلف به الموظف مثل: الرد على التليفون لوظيفة السكرتير

الوظيفة Job: مجموعة من الواجبات والنشاطات التي يقوم بها الموظف مثل: وظيفة محاسب

العمل : Position

مجموعة من الوظائف المتشابهة تحت تصنيف واحد ويقوم بها موظف واحد مثل: وظيفة رئيس قسم أكاديمي بالجامعة

المهنة : Occupation

مجموعة من الأعمال المتشابهة تحت تصنيف واحد ويمارسها أكثر من فرد مثل: المهن الفنية.

تحليل الوظيفة : Job Analysis

عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها.

توصيف الوظيفة : Job Description

موجز لما ورد في تحليل الوظيفة.

متطلبات الوظيفة : Job specification

هي جزء من بطاقة توصيف الوظيفة وقد تكون منفصلة عنها و تحتوي على الحد الأدنى من الشروط ومتطلبات شغل الوظيفة .

تصميم الوظيفة : Job Design

عملية الربط بني محتويات الوظيفة والحوافز المقررة لها