

## المحاضرة السادسة تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

### ثالثاً : الملاحظة

ويتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث توقيت الاداء ، التكرار ، مدى 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 الاسلوب فيما يلي :

- 1- الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين.
- 2- توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسؤولياتهم خاصة اذا كان مستواهم التعليمي والثقافي ولا يؤهلهم لذلك.
- 3- تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفصيله بطريقة منظمة.

### اما عيوب هذه الطريقة فيمكن ايجازها ايضاً على النحو التالي :

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

### رابعاً : سجل الموظف اليومي

- يتولى الموظف نفسه في هذه الطريقة « تحليل الوظيفة » التي يقوم بها من خلال ما يسمي بسجل العمل اليومي.
- وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.
- وقد يعاب على هذا الاسلوب تحيز الموظف ومبالغة احياناً.

### المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف

#### 1- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل :

- يخشى كثير من الموظفين أن يكون الهدف من عملية التقييم هو إضافة أعباء جديدة على وظائفهم ، أو إعادة تقييم رواتبهم وأجورهم عن الوظيفة ومن أجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الإدارة اتباع ما يلي :
- التهيئة المبدئية لدى الموظفين.
  - محاولة اشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
  - احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي ، أو تصريح.

2- اما المشكلة الثانية فتتمثل في تحديث المعلومات ، كذلك الوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير اما من خلال اضافات جديد 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 :

- قيام الموارد البشرية بإرسال نشرات او خطابات للمشرفين طالبه منهم تزويدها بأي تعديلات او اقتراحات على التحليل أو التوصيف الحالي للوظائف.
  - الطلب من مدراء الإدارات او الاقسام تزويد ادارة الموارد البشرية بأي ملاحظات او اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف او توصيفها ، او تصنيفها.
- ويمكن دمج الطريقتين مع للتأكد من 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 فان اية 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 اضافية حينما يطلب من الموظف ذلك.

### توصيف الوظائف

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف ... وليس هناك شكلا محددًا لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج تحليل وظيفة.

### إبرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تناول.

- 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 العلمي والتخصص.

### المهارات : الاتصال ، التفاوض ، العمل ضمن فريق.

### القدرات : 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 :

#### بطاقة توصيف 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 تتوافر 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:

- ١- أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسؤولياتها. **أي** لا يفصل حسب القائم عليها أو مسمى وعنون الوظيفة.
- ٢- أن يسبق عملية التوصيف بحثاً واسعاً. ( تحليل الوظائف ).
- ٣- يراعى النمطية في بطاقات التوصيف ، يمكن استخدامها في المقارنات.
- ٤- أن يستفاد منها فعلاً في كافة أمور العمل.

## ارتباط توصيف الوظائف بنشاطات ادارة الموارد البشرية الأخرى

- ١- التوظيف.
- ٢- المقابلات.
- ٣- التهيئة المبدئية للعمل.
- ٤- التدريب.
- ٥- تقييم الوظائف.
- ٦- تقويم الأداء.

## متطلبات الوظيفة

تحدد متطلبات الوظيفة الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة. ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها. هناك اجراءات اخري قد تتخذها المنظمة للتأكد من صلاحية المرشح.

## غالباً ما يتناول اطار متطلبات الوظيفة اربعة جوانب اساسية هي

- المعرفة ( المستوى التعليم - التدريب - الخبرات السابقة ).
- المهارات.
- القدرات الخاصة.
- السمات الشخصية ( الذكاء المظهر / الاستعداد الاجتماع ، ضبط النفس ).

## اولاً : المعرفة

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

## ثانياً : المهارات

تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال ، مثل تشغيل الآلات ، استعمال الايدي او الاصابع الدقة والسرعة ، قوة الملاحظة.

## ثالثاً : القدرات الخاصة

القدرات التي يمكن ان تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف يمكن أن 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.

## رابعاً : السمات الشخصية

مواصفات شخصية يجب أن يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه.

## تصميم الوظائف

تعريف 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 :

- ١- ما هو القدر من الحرية والسلطة التي تعطه الوظيفة لشاغلها ؟
- ٢- ما هي درجة التزام الموظف تجاه ما قدمه من منتج أو خدمة ؟
- ٣- هل هنالك من عناصر احباط تدفع الموظف الي تخفيض انتاجه ؟

## استراتيجيات تصميم الوظائف

تخضع عملية تصميم الوظائف للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة. في هذا الإطار يمكن عرض المناهج التالية الموضحة في الجدول رقم ( ٤-١ ) وتشمل ( ٨ ) ويمكن هنا عرض أهم المناهج في هذا الخصوص وهي :

- منهج الإدارة العلمية.
- منهج العلاقات الإنسانية.
- منهج خصائص الوظيفة.
- المنهج الاجتماعي الفني.

وكما هو واضح من هذا الجدول فإن لكل منهج أسلوباً في عملية التصميم وأن لكل أسلوب إيجابياته وسلبياته.

الخصائص	المنهج الاستراتيجي	أسلوب التصميم	الإيجابيات	السلبيات
منهج الإدارة العلمية		تبسيط العمل ، المراقبة الدقيقة، معايير غير مرنة للإنتاجية ، تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية للعامل	- 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 وفقاً لقدراته ومهارته	- استغلال كامل قدرات الموظف وطاقاته الابداعية - ارتفاع الإنتاجية نتيجة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي	- ارتفاع التكلفة - احتمالات اكبر للخطأ والحوادث.
المنهج الاجتماعي الفني		يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ، من حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية. ويصمم العمل على أساس ( فريق العمل)	- 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 :**

١- عامل التكلفة

٢- عامل الرضا الوظيفي

٣- 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.

**اخوكم / البرهي**