

## المحاضرة الرابعة

### تحليل الوظائف ، توصيفها ، تصميمها

#### محتويات المحاضرة

و تتضمن هذه المحاضرة النقاط الآتية:

- 1) تعريف عملية تحليل الوظائف وأهميتها وخطواتها.
- 2) طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف.
- 3) المشكلات المتوقعة في عملية تحليل الوظائف.
- 4) توصيف الوظائف كمنتج نهائي لعملية تحليل الوظائف.
- 5) متطلبات الوظائف.
- 6) الأساليب المختلفة لعملية تصميم الوظائف والهدف من هذه العملية.

#### مقدمة:

- 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 اطار من الصلاحيات والمسئوليات والعلاقات المتبادلة والتنظيم ليس في الحد ذاته هدفاً ، وإنما وسيلة لتحقيق الهدف.
- وكما هو واضح في الخريطة التنظيمية فإن الصناديق الموجودة داخلها مثل لنا مسميات الوظائف وحدود سلطات ومسئوليات كل منها وحدود العلاقات والمسئوليات الإشرافية.

■ فوائد من وجود خرائط تنظيمية في المؤسسات والشركات لعل ابرزها ما يلي ( 5 فوائد هي )

1. توضيح مسميات الوظائف بمختلف أشكالها في جميع المستويات.
2. توضيح خطوط المسؤولية (أي من مسئول امام من).
3. تحديد المسئول عن كل إدارة أو قسم.
4. تحديد نوعيات الإدارات والأقسام الموجودة.
5. تحديد قنوات الاتصالات الرسمية والتسلسل الإداري.

■ غير أنه من جانب آخر فإن الخرائط التنظيمية لا تظهر ( 5 نقاط هي )

1. وصف المهارات والمسئوليات اليومية للوظائف الموجودة في الهياكل.
2. الاتصالات الفعلية التي تحدث بين الموظفين و الإدارات.
3. مدى تشدد نظام الرقابة على الافراد أو تساهله.
4. السلطة الحقيقية للمواقع الإدارية ونطاق القوة التي يتمتع بها شاغلوا هذه الوظائف.
5. المؤهلات والمواصفات الشخصية المطلوبة لمن يشغل هذه الوظائف.

➤ ومن اجل ذلك فان عملية ( تحليل الوظائف وتوصيفها ) تقدم معلومات واسعة وتفصيلية للمنظمة ولمن هم خارجها يستعان بها في كثير من القرارات والممارسات اليومية كما سنرى لاحقا.

#### تعريف عملية تحليل الوظائف

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

إن خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية في سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فإنهم ركزوا على الجوانب التالية ( 6 جوانب هي ):

- a) الواجبات الوظيفية.
- b) سلوكيات العمل.
- c) الادوات المستخدمة.

- (d) معايير الأداء.
- (e) ظروف العمل.
- (f) تحديد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة.

وفيما يلي شرح موجز لكل نقطة سابقة:

- ✓ **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 الاداء وتوقيته.
- ✓ **سلوكيات العمل** : وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل هذه الوظيفة ، مثل الاتصالات و التقارير واتخاذ القرارات.
- ✓ **الادوات المستخدمة** : مثل الآلات الحاسبة ، والطابعة ، والادوات المساعدة مثل: آلات النسخ أو الفاكس ، وآلات العمل المباشر في خطوط الانتاج ، كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب ، والمواد المستخدمة فيه ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والادوات.
- ✓ **معايير الأداء** : وهي المعايير أو المقاييس التي تتم على أساسها تقويم أداء الموظف ، ( الكمية ، النوعية ، الوقت ، التكلفة )
- ✓ **ظروف العمل** : وهي الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل ، بالإضافة إلى تحديد مجالات الاتصال مع الآخرين ومقدار الحوافز.

**وأخيرا :** فإن تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة مثل:

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

### أهمية تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة ( 5 أهداف ):

1. ان هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلا الازدواجية والتداخلات المحتملة.
2. انه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحدها الوظيفة.
3. ان تحديد الاجر على العمل يجب ان يتم وفقا لأهمية العمل واطار مسؤولية شاغل العمل.
4. تستطع المنظمة ان تحدد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف وعدد الافراد اللازمين.
5. وأخيرا ان 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 ( 6 جوانب هي ):

### A. الاستقطاب والاختيار:

حيث تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفا موسعا للوظيفة ، وخصائص الافراد الذين يجب ان يشغلوها ، ومن ثم فان عملية البحث عن الافراد الصالحين للعمل ، ومن ثم اختيار الافضل منهم يتم وفقا لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدمين ، ولا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول أفراد باقل مما تطلبه شروط الوظيفة ونطاق أعمالها.

### B. تحديد الأجر:

حيث ان عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة وحجم مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها وشروط شاغلها ، ومن ثم فإنها تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الاجر 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.

### C. تقويم الأداء:

عملية التقويم بطبيعة الحال تحتاج الى معايير للقياس ، وما يقدمه تحليل الوظيفة من اعباء والتزامات محددة يعتبر هو اساس القياس ، والاداء بمستوى أقل من هذه المعايير يعني ان هناك خلافا قد يكون ناتجا عن عدم قدرة الموظف ، أو عدم رغبته في العمل ، أو خلافا في تحديد حجم العمل المطلوب من الاساس.

## **D. 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 سلفا فان ذلك قد يعني حاجة الموظف الى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف الى ذلك.

## **E. الترقيات:**

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف اساسا جيدا لترقية الموظفين ولقدراتهم على تحمل مسؤوليات الوظائف واعبائها ، وكلما اثبت الموظف جدارته في عمل معين كلما كان ذلك مؤشرا على قدرته لتحمل مسؤوليات واعباء وظيفة أعلى في التنظيم.

## **F. تخطيط الاحتياجات البشرية:**

- تسفيد إدارة الموارد البشرية من البيانات التي تم جمعها حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية حول وظائف الأفراد كما ونوعا.
- وكذلك تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجات المنظمة من الأفراد.

ويمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي:

### **1. تحديد الهدف من استخدام التحليل :**

- ان تحديد الهدف من استخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية واسلوب جمعها.
- وهناك عدة طرق لجمع البيانات منها:
  - قائمة الاستقصاء
  - الملاحظات
  - المقابلات
  - سجل الموظف اليومي.

### **2. جمع بيانات أولية :**

- وأهم البيانات المطلوبة هنا هي:
  - الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة.
  - الهياكل 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 اكثر للوظيفة ، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.

### **3. اختبار نماذج وظيفة تمثيلية:**

وفي هذه الخطوة يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة ( مثلا ، محاسب ، سكرتير ، مشغل حاسب ، عامل خط تجميع ، ... الخ ).

### **4. جمع معلومات 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.

### **5. مراجعة المعلومات المتحصلة:**

في الخطوة السابقة مع الموظف المعنى بالوظيفة موضع التحليل وكذلك مع رئيسة المباشر ، وذلك للتأكد من مدي صحة المعلومات ودقتها ، ووضوحها.

## 6. 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:
  1. مقابلات فردية مع الموظفين.
  2. مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
  3. مقابلات مع المشرفين على الموظفين الذين هم على اطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

### مزايا المقابلات:

تعد المقابلات أكثر أساليب جمع المعلومات لسهولةها ، كما انها قد تكشف الى جانب الواجبات الاساسية التي يقوم بها الموظف بعض الاعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر ، أو الاتصالات التي قد تتم في اطار مسؤولياته ، ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

### سلبيات المقابلات:

هي نظرة بعض الموظفين الى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية اعادة تقييم الاجور والرواتب ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين الى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسئوليات وظائف أخرى.

### ثانيا : الاستبيانات:

- يعتبر أسلوب الاستبيانات من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظرا 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.
- وكلما جمعت قوائم الاستبيان بين النوع المفتوح والمغلق من الأسئلة كان ذلك أفضل من أخذ أسلوب الاتجاه الواحد.

### إيجابيات الاستبيانات:

سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين وهو أيضا أقل كلفة قياسا بأسلوب المقابلات.

### سلبيات المقابلات:

- 1) انها قد لا تحقق الفائدة اذا كان مستوى التعليم منخفضا بين الموظفين وان بعضهم يجهلون القراءة أو الكتابة.
- 2) احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
- 3) تحتاج الى جهود ضخمة في إعادة صياغة الاسئلة ثم تفرغ الاجابات وتحليلها.

### ثالثا : الملاحظة:

- ويتضمن استخدام هذا الاسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصا على بعض الأعمال ، وملاحظة الجوانب المختلفة في ادائها من حيث توقيت الاداء والتكرار ، و مدى صعوبة بعض جوانب العمل ، ومدى كفاءة العمليات الانتاجية ، وظروف العمل والمواد والمعدات المستخدمة في العمل.
- ومن خلال الملاحظة يستطيع المحلل اعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.

### إيجابيات الملاحظة ( 4 مزايا هي ) :

- 1) الحصول على بيانات واقعية قياسا 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 وتفصيله بطريقة منظمة.

### سلبيات الملاحظة: ( 3 عيوب هي ) :

1. قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء.
2. لا تفيد في وصف بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية.
3. قد يعترض بعض الموظفين علي ملاحظتهم اثناء العمل.

### **رابعا : سجل الموظف اليومي:**

وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.

### **إيجابيات سجل الموظف اليومي:**

استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكلان معا رسدا موسعا لتوصيف الوظيفة

### **سلبيات سجل الموظف اليومي:**

1. وقد يعاب علي هذا الاسلوب تحيز الموظف ومبالغته احيانا.
2. تحيز الموظف بالمبالغة لبعض جوانب العمل وتقليله لجوانب أخرى.

### **المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف**

ونعرض فيما يلي بعضا من هذه المشكلات:

#### **1. خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:**

- يخشى كثير من الموظفين من وظائفهم ، أو إعادة تقييم رواتبهم واجورهم عن الوظيفة.
- ومن اجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الإدارة اتباع ما يلي:
  - التهينة المبدئية لدى الموظفين.
  - محاولة اشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
  - احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي ، أو تصريح للمدير المسئول.

#### **2. ضرورة تحديث المعلومات :**

- والوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير، اما من خلال اضافات جديدة للعمل ، او تغيير الادوات المستخدمة ، أو الهياكل التنظيمية، أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة.
- وهناك طريقتان يمكن اتباعهما للتحديث بالمنظمة وهما:
  - 1) قيام ادارة الموارد البشرية بأرسال نشرات أو خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدها باي تعديلات أو اقتراحات على التحليل أو التوصيف الحالي للوظائف.
  - 2) الطلب من مدراء الإدارة أو الأقسام تزويد إدارة الموارد البشرية باي مرنيات أو اقتراحات حول الاوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف أو توصيفها ، أو تصنيفها.

#### **3. عملية تحليل الوظائف تنتهي بعملية اخري هي توصيف الوظائف.**

- ❖ هذا التوصيف بالنسبة للموظفين الجدد قد يعتبر في رأيهم بمثابة عقد عمل يحدد فيه التزاماتهم ومسئولياتهم.
- ❖ ومن ثم فان 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 شكلا محددًا لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو أقل تفصيلا من نموذج تحليل الوظيفة.

### **توصيف الوظائف**

يمكن القول إن ابرز 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 اطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب اساسية هي:
  - **المعرفة**: المستوى التعليمي التدريب الخبرات السابقة.
  - **المهارات**.
  - **القدرات الخاصة**
  - **السمات الشخصية**: الذكاء / المظهر / الاستعداد الاجتماعي/ ضبط النفس.

### أولا : المعرفة:

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

### ثانيا : المهارات:

و تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الاعمال ، مثل تشغيل الآلات ، استعمال الايدي أو الاصابع ، الدقة والسرعة ، قوة الملاحظة.

### ثالثا : القدرات الخاصة:

- وهي القدرات التي يمكن ان تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف يمكن اجمالها فيما يلي:
  - القدرة على الابتكار
  - القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ القرارات
  - القدرة على الحوار
  - القدرة على التفاوض
  - القدرة على التعبير عن الذات
  - القدرة على إدارة الآخرين والتعاون معهم
  - القدرة التحليلية والقدرة الكتابية
  - القدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة

### رابعا : السمات الشخصية:

- حيث تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب ان 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

تُعرف عملية تصميم الوظائف بأنها:

(a) " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة ، والمؤهلات المطلوبة لها ، والحوافز المقررة لها ، وذلك في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة "

(b) **تعريف آخر** : "عمل من شأنه ان يحفز الموظف ، ويرفع من روحه المعنوية ، ومن ثم زيادة عطاؤه ، وإنتاجيته ، أو أن تولد لديه الشعور بالإحباط والاعترا ب "

## 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.

←←← انتهى →→→