المحاضرة الخامسة
تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

تعريف تحليل الوظائف

هي مجموعة .. الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها.

- يقصد بطبيعة الوظيفة ، ما هي الوظيفة ؟ هل هي فنية أم كتابية أم قيادية ، ثم ما هي المهام الرئيسية لوظيفة السكرتير مثلاً (لها مهام معينة).
- وما هي الصلاحيات والمسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة ، ومن هم الأشخاص المناسبون لهذه الوظيفة وما هي المتطلبات الرئيسية لتحليل الوظائف.

هي عملية ... يتم من خللها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة ، وتحليلها ، وتلخيصها ، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ، ومسؤوليتها ، وصلاحياتها ، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه ، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها ، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللزمة من اجل أدائها.

في سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فان على خبراء ادارة الافراد والموارد البشرية ان يركزوا على الجوانب الست التالية :

١- الواجبات الوظيفية :

وهذه الواجبات هي اهم جزء في البيانات في تحليل الوظائف وتحدد الاعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف او العامل ... وقد تحدد ايضا كيفية الاداء وتوقيته.

٢- سلوكيات العمل :

وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة او يقوم بها شاغل الوظيفة مثل الاتصالات التقارير واتخاد القرارات.

٣- الادوات المستخدمة :

مثل الآلات الحاسبة والطابعة الادوات المساعدة مثل آلات النسخ او الفاكس او آلات العمل المباشر في خطوط الانتاج كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب المواد المستخدمة منه ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والادوات.

معايير الأداء:

ويقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف مثل المعايير الكمية ، النوعية ، الوقت ، التكلفة .

ظروف العمل:

ويشمل هذه الجانب معرفة الظروف والحالات التي يؤدى فيها العمل ، يضاف إلى ذلك معرفة وتحديد مجالات الالتقاء والاتصال والاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم ومقدار الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها الوظيفة المعنية بالتحليل.

وأخيرا :

فإن تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن سيشغل هذه الوظيفة مثل :

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

أهمية تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة :

- ان هذه المنظمة تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلا الازدواجية والتداخلات المحتملة.
- انه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- ان تحديد الاجر على العمل يجب ان يتم وفقا لأهمية العمل واطار مسئولية شاغل العمل.
- تستطع المنظمة ان تحدد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف وعدد الافراد اللازمين.
- وأخيراً ان المنظمة تستطيع تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظائف المختلفة بها.

وتؤثر عملية تحليل الوظائف من حيث واجباتها ونطاق مسئولياتها والظروف التي تؤدي فيها ، ومستوى المهارات المطلوبة في شاغلها على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب.

الاستقطاب والاختيار

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 بأقل مما تطلبه شروط الوظيفة ونطاق أعمالها.

تحديد الأجور

حيث ان عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة وحجم مسئولياتها والظروف التي تؤدي فيها وشروط شاغليها فإنها من ثم تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الاجر المخصص لكل وظيفة ، فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية ، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجراً أعلى والعكس صحيح ، في الوظائف ذات المسئوليات الادنى أو المهارات الاقل أو مستوى خطورة اقل.

تقويم الأداء

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

التدريب والتطوير

تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف والتصنيف يتناول وبشكل موجز مستوى المهارات المطلوبة في الموظف. وإذا كان اداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفاً فان ذلك قد يعني حاجة الموظف الى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برنامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف الى ذلك.

الترقيات

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

تخطيط الاحتياجات البشرية

تفيد البيانات المجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها ادارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات المستقبلية حول وظائف الأفراد كماً ونوعاً. وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجات من الأفراد.

ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى

خطوات عملية تحليل الوظائف

ويمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي :

اولاً : تحديد الهدف من استخدام التحليل :

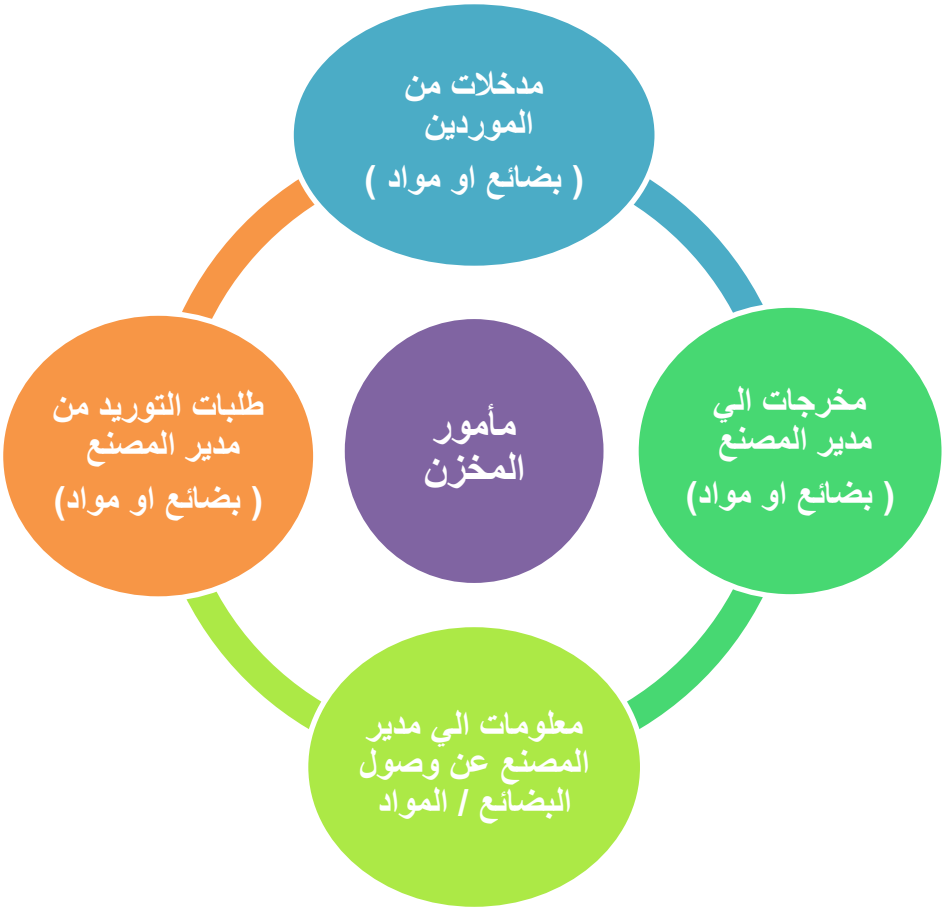
ان تحديد الهدف من استخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية واسلوب جمعها.
وهناك عدة طرق لجمع البيانات منها :
قائمة الاستقصاء ، الملاحظات ، المقابلات ، سجل الموظف اليومي.

ثانيا : 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 ، وكذلك مسماها ، وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى.
اما خريطة القطاعات التفصيلية فتعطى بعدا اكثر للوظيفة ، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.

مثال : تحليل قطاعي لوظيفة مأمور مخازن



مأمور المخازن يتلقى طلبات التوريد من مدير المصنع ، ويحلها الى الموردين الذين يقومون بدورهم بتزويد المنظمة بحاجتها من المواد المطلوبة - وبعد وصولها المخازن يخبر مأمور المخازن مدير المصنع بذلك ، ويزوده بعد ذلك بحاجته من المواد اللازمة لعملية الإنتاج.

ثالثاً : اختيار نماذج وظيفة تمثيلية : وفي هذه الخطوة يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة (مثلا : محاسب ، سكرتير ، مشغل حاسب ، عامل خط تجميع ،...الخ). وبدلاً من تكرار العمل لكل وظيفة.

رابعاً : جمع معلومات عن الوظيفة : وهذا هو بيت القصيد ، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث ، واجباتها ، مسئولياتها ، ظروف العمل الذي تؤدي فيه ، سلوكيات العمل واخيراً المهارات اللازمة للعمل.

خامسا : مراجعة المعلومات المتحصلة : في الخطوة السابقة مع الموظف المعنى بالوظيفة موضع التحليل ، وكذلك مع رئيسة المباشر.

سادسا : استخلاص الوصف الوظيفي : بعد أن تتم عملية تحليل الوظيفة ، يتم استخلاص نموذج مصغر يسمى 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

أولاً : 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:

سهولتها ، 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 مسئولياته ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
وكما ان للمقابلات مزايا فأن لها سلبيات ايضا ولعل اهم هذه السلبيات 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.

سؤال : ما هي أهم الأسئلة التي تثار في عملية (تحليل الوظائف) من اسلوب المقابلة ؟

١- ما هو مسمى الوظيفة ؟
٢- ماذا تعمل بالضبط ؟
٣- ما هي الأوضاع البدنية التي يؤدى فيها العمل ؟ (جالساً ، واقفاً ، .....)
٤- ما هي مؤهلاتك العلمية ؟ الخبرة ؟ المهارات الشخصية ؟
٥- ما هي حدود مسؤولياتك في العمل ؟
٦- ما هي المعايير المستخدمة لقياس عملك ؟
٧- ما هي ظروف العمل التي تعمل فيها ؟
٨- ما هي متطلبات العمل الذهنية والعضلية والعاطفية ؟
٩- ما هو مستوى الصحة والسلامة في العمل ؟
١٠- هل هناك ظروف غير عادية تواجهها في العمل ؟

سؤال آخر

ما هي النصائح التي يحب أن أُخذها المقابلون في الاعتبار عند جمع المعلومات ؟

ثانياً : الاستقصاءات (الاستبانة) :

يعتبر أسلوب الاستقصاء من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة به.

ايجابيات وسلبيات أسلوب الاستقصاء :

ولعل من اهم ايجابيات اسلوب الاستقصاء هو سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين وهو ايضا أقل كلفة قياسا بأسلوب المقابلات. الذي قد يتطلب مقابلة عدد ضخم من الموظفين ولكن من ناحية اخرى فان لهذه **الاسلوب سلبيات منها :**

١- انها قد لا تحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفض بين الموظفين أو ان يجهلون القراءة والكتابة.
٢- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
٣- تحتاج إلى جهود ضخمة في اعداد (اعادة) صياغة الأسئلة ثم تفريغ الاجابات وتحليلها.

اخوكم / البرهي