

تحليل وتوصيف مناصب العمل

الأهداف التعليمية:

- يتعرف الطالب على ماهية تحليل وتوصيف مناصب العمل.
- يحدد إجراءات تحليل مناصب العمل.
- يفرق بين مختلف طرق تحليل مناصب العمل.
- يكتسب مهارة توصيف منصب عمل .

محتوى الفصل:

مقدمة

1-2 تحليل مناصب العمل

(1) تعريف تحليل مناصب العمل

(2) أهمية تحليل مناصب العمل

(3) خطوات تحليل مناصب العمل

2-2 محتويات توصيف مناصب العمل

(1) كتابة وصف مناصب العمل

(2) توصيف مناصب العمل

(3) اعتماد وصف منصب العمل

(4) صعوبات تحليل مناصب العمل

3-2 الاتجاهات الحديثة في تحليل مناصب العمل

مقدمة:

يشكل نشاط تحليل وتوصيف مناصب العمل، والتي يسميها البعض الوظائف . إلا أننا اعتمدنا تسمية الباحث Sekiou L وباحثين آخرين نظرا لكون الوظيفة يمكن أن تحتوي العديد من مناصب العمل مثل ما هو الحال بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية . النواة المركزية والمنطلق الأساسي لممارسة بقية أنشطة إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الأولى

1-2 تحليل مناصب العمل

1) تعريف تحليل مناصب العمل : تحليل مناصب العمل هي عملية تسمح بتحديد مختلف مكونات منصب العمل من جهة المهام والمسؤوليات وظروف العمل ومن جهة أخرى المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوب توافرها في من يشغل هذا المنصب .

مع العلم أن العمل Le travail يتكون من مجموعة مناصب عمل Des postes de travail، وأن منصب العمل يتكون من مجموعة مهام Des taches، وكل مهمة تتكون بدورها من مجموعة عمليات Des opérations، وكل عملية تتكون من حركات Des action et gestes observable. فالعمل يمكن أن يحتوي منصبين أو عدة مناصب حيث المهام والمسؤوليات تكون متشابهة.

2) أهمية تحليل مناصب العمل : نذكر منها :

- يساهم تحليل مناصب العمل في اتخاذ القرارات في عدة مجالات من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: الاستقطاب والاختيار والتعيين، الترقية والنقل، تقييم الأداء، التكوين والتطوير، وضع نظام للتعويضات، تسيير المسار الوظيفي... وغيرها من أنشطة هذه الإدارة .
- يساعد في تحديد الطريقة التي توزع بها المهام بين الوحدات التنظيمية من مصالح وأقسام ووحدات عمل وغيرها
- يساعد في تحديد كيف تجمع المهام في منصب واحد أو عائلة من المناصب .
- يساعد على فهم كيفية تقاسم سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة .
- يساعد في التعرف على الهيكل الرئاسي ويحدد نوع وعدد الأفراد التابعين لكل رئيس .
- يحدد الأفراد الزائدين عن الحاجة في حالة الاندماج أو التملك أو تخفيض عدد الأفراد.
- يسمح بتوجيه العاملين الذين يغادرون المنظمة ويبحثون عن عمل آخر .

3) خطوات تحليل مناصب العمل :

تتكون عملية تحليل مناصب العمل من عدة خطوات نذكرها كما يأتي :

أ) اتخاذ قرار التحليل : تبدأ بالتفكير حول الأسباب والأهداف التي أدت إلى القيام بهذه العملية . والقرار هنا يتخذ من قبل الإدارة العليا وتقوم إدارة الموارد البشرية تحت إشراف الأولى برسم خطوات التنفيذ وتحديد نوع وعدد القائمين بالتحليل وكيفية استخدام نتائج التحليل، كما تقوم بتوعية العاملين بضرورة القيام بهذه العملية .

ب) الأفراد القائمين بعملية التحليل : يمكن أن تسند هذه العملية لثلاث فئات هم : أصحاب مناصب العمل، الرؤساء المباشرين ، محللين مختصين. فالفئة المعنية بالتحليل تتوقف على نوع المعلومات المراد جمعها والوقت والأموال المطلوبة للقيام بهذه المهمة ، وطريقة جمع المعلومات وكذلك الأهداف المرجوة من برنامج التحليل .

ت) جمع المعلومات :

يحتاج مدير الموارد البشرية إلى معلومات كاملة عن مناصب العمل والأفراد العاملين عليها للقيام بهذه العملية. حيث تتمثل هذه المعلومات في:

- **معلومات عن الموارد البشرية :** يمكن جمعها من خلال طلبات التوظيف، المقابلات، الاختبارات، الرؤساء المباشرين، تقارير تقييم الأداء. وتتمثل هذه المعلومات في: المعارف والتعليم والقدرات، الخبرات السابقة، الدوافع والاهتمامات، الصفات الشخصية، المعلومات الشخصية (السن، الجنس، سنوات الأقدمية...).
- **معلومات خاصة بمناصب العمل :** من خلال التعرف على مهام ومسؤوليات وظروف عمل كل منصب، ومستواه التنظيمي، ونطاق إشرافه، وشروط شغله... حيث يتم الحصول على هذه المعلومات باستعمال طرق معينة .

ث) طرق جمع معلومات التحليل:

هناك عدة طرق تستعمل لجمع المعلومات حول مناصب العمل، إلا أن الطرق الأكثر استعمالا هي الملاحظة، المقابلات، اللقاءات مع مختصين في التحليل، الملاحظات المسجلة من قبل العاملين في المناصب، الاستقصاءات. لكن يشترط توفر ثلاث عناصر أساسية في الطريقة المختارة للتحليل وهي: الصحة La validité، الموثوقية La fiabilité، التكلفة المنخفضة .

1- الملاحظة : تصلح للأعمال البسيطة والمتكررة ، حيث يقوم القائم بالتحليل بمراقبة صاحب العمل المطلوب تحليله ويسجل كافة الأنشطة والعمليات والحركات التي يقوم بها. وقد يستعين بالتصوير الفوتوغرافي. من إيجابياتها : المعلومة المتحصل عليها هي من قبل طرف محايد. ومن عيوبها يمكن أن تؤثر على سلوك العامل وهو يماس عمله، كذلك لا تصلح للأعمال المعقدة وذات الأنشطة المتعددة .

2-مقابلة صاحب منصب العمل : وتتم من خلال طرح عدة أسئلة على صاحب المنصب متعلقة بالمهام التي يقوم بإنجازها. لها إيجابية رئيسية تتمثل في : تشجع التفاعل بين شاغل المنصب والرئيس المباشر ومحلل المنصب. ومن عيوبها: نوع المعلومة المحصل عليها تتوقف كثيرا على العلاقة التي تنشأ بين المحلل(الذي يسأل) وصاحب المنصب، أيضا تتطلب الكثير من الوقت وتتأثر بعوامل ذاتية .

3-اللقاءات مع مختصين في التحليل : تشبه الطريقة السابقة لكنها تعني عدة أشخاص وفي آن واحد. وتصلح لتوصيف أعمال جديدة أو مستقبلية. من إيجابياتها: تمتاز بمعدل صحة وموثوقية عالي. ومن عيوبها: تكلفتها نسبيا مرتفعة والمعلومات المحصل عليها قد تكون ذاتية .

4- الملاحظات المسجلة من قبل صاحب المنصب : يطلب من صاحب المنصب تسجيل أنشطته بطريقة منظمة في مفكرة Agenda لكل يوم عمل. من إيجابياتها: تصلح للأعمال المعقدة ذات المهام الكثيرة . ومن

عيوبها: خطر أن ينسى صاحب العمل تسجيل معلومات إذا ما ترك لوحده ، كذلك سيركز على كيفية أداء العمل مهملًا نتائج .

5- قوائم الاستقصاء : المشكلة هنا هو تحديد كيفية تصميم هذه القوائم وما هي الأسئلة التي يجب طرحها. كما أن هناك نوعان من هذه الاستقصاءات، منها ما يوصف بالانمطية أي استقصاء مغلق، بحيث يقدم للعامل عدد كبير من المهام قد تتجاوز المئات ثم يسأل عما إذا كان يؤدي كل مهمة منها، وإن كان يؤديها ما هو الوقت المستغرق في كل منها. وقد تكون قائمة الاستقصاء مفتوحة ويطلب من العامل أن يصف الواجبات الأساسية لمنصبه. وسواء كانت قائمة الاستقصاء نمطية أو مفتوحة فإن لها مجموعة من المزايا والعيوب. من مزاياها: تعتبر من أسرع وأكفأ طريقة للحصول على معلومات من عدد كبير من العاملين، وأقل تكلفة، وسرعة معالجة المعلومات المحصل عليها خاصة باستعمال الحاسوب . ومن عيوبها: إعداد القائمة واختبارها يستغرق وقتًا طويلاً وتكلفة، قد تغلب الذاتية في الأجوبة .

*من المفيد استعمال أكثر من طريقة للتقليل من درجة الخطأ في تجميع المعلومات .

2-2 محتويات توصيف مناصب العمل

1) كتابة وصف مناصب العمل :

وهي عملية تتمثل في صياغة قائمة بالواجبات والمسؤوليات والسلطات والعلاقات وظروف العمل المتعلقة بمنصب العمل. وتعد أحد نواتج التحليل. إذن فبعد عملية التحليل تبدأ عملية الوصف لمناصب العمل، حيث يتم تفرغ المعلومات والبيانات المجمعة من عملية التحليل في جداول معدة لهذا الغرض. مع العلم أنه لا توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة الوصف، لكن معظم وصف مناصب العمل يحتوي على المعلومات الآتية :

التعريف بمنصب العمل: يضم اسم منصب العمل، المكانة الوظيفية، تاريخ إعداد الوصف، الشخص القائم بها ، الإدارة أو القسم الذي يتبعه، الهدف من المنصب .

ملخص عن المسؤوليات : واجبات المنصب والمهام التي يجب أن يؤديها شاغله، مع ضرورة ترتيب المسؤوليات حسب أهميتها وزمن تنفيذها والسلطات التي يجب أن يؤديها صاحبه.

علاقة المنصب بمناصب أخرى في المنظمة: علاقات رأسية وأفقية .

ظروف العمل والأدوات والآلات والموارد المستعملة .

معايير الأداء : وتحتوي المعايير المتوقع تحقيقها من قبل العامل في ضوء الواجبات والمهام الأساسية لمنصب العمل، معبرا عنها بنسب وأرقام أو نوعية .

(2) توصيف مناصب العمل :

توصيف الأعمال هو المرحلة الأخيرة من عملية التحليل وهي تكمل الوصف لأن الوصف لوحده لا يسمح بتعيين الأفراد. والتوصيف هو قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها في من يشغل المنصب مثل : المستوى التعليمي، المهارات، نمط الشخصية، التكوين، عدد سنوات الأقدمية ، مستوى الاستعداد، الخصائص الجسمانية، الاهتمامات، القدرات الذهنية ...

من الممكن أن يأتي توصيف منصب العمل كجزء داخل بطاقة وصف المنصب ، وقد يأتي بشكل مستقل تماما عنها .

(3) اعتماد وصف منصب العمل :

بعد كتابة وصف وتوصيف منصب العمل يجب تقديمه للرئيس المباشر والعامل شاغل المنصب لمراجعته والتأكد من صحة ما جاء فيه، بالرغم من كل الدقة التي تتخذ في الإعداد. ويخصص جزء من بطاقة الوصف لكتابة الملاحظات ويترك مكان لتوقيع خبير التحليل والإدارة .

(4) صعوبات تحليل مناصب العمل :

أغلب المسيرين والعاملين يجدون صعوبة في القيام بعملية التحليل رغم أنهم واعين بضرورته بالنسبة للمنظمة .

- المنافسة القوية تجعل من المنصب غير مستقر المحتوى .
- كل من العمال والرؤساء ليس لديهم الوقت للقيام بهذه العملية نتيجة كثرة مشاغلهم .
- التحليل يلغي الصفات الخاصة لكل عامل ويطلب منه سلوكيات محددة لتحقيق النتائج .

2-3 الاتجاهات الحديثة في تحليل مناصب العمل : منها :

(أ) توصيف للوظائف أكثر مرونة أي محتوى العمل غير ثابت فهو يتأثر برغبات العميل المتغيرة ودرجة تقسيم العمل(إثراء العمل، عمل الفريق) .

(ب) ضرورة أن يتنبأ التحليل بالتغيرات التي تحدث لمناصب العمل بحيث يحدد المناصب التي ستبقى وتلك الزائلة في المستقبل .

(ت) التخلي عن منصب العمل لصالح الكفاءات، فالتأكيد هنا على صفات العاملين الأكفاء بدل التأكيد على المهام والمسؤوليات المطلوبة من قبل المنصب .

(ث) تحليل الوظائف للزبائن بمعنى يجب إعداد تحليل للوظائف التي توجه للزبائن أي تحديد السلوكيات والكفاءات التي يجب أن يكون عليها الزبون لأجل تحقيق الاستعمال الأفضل للإجراءات .

*يبقى تحليل مناصب العمل نشاط هام من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المستقبل حتى وإن كان محتواه وطريقة إجراءه مدعوة للتغيير .