

المحاضرة الثانية

تحليل وتوصيف الوظائف

تعد عملية تحليل وتوصيف الوظيفة أو العمل، الحجر الأساس أو المرتكز الرئيسي لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، وتحديد الأجور والرواتب والتدريب والتطوير، النقل، الترقيات وغيرها.

• مصطلحات مهمة

العمل : هو مجموعة من الوظائف التي تنطوي على مهام وواجبات ومسؤوليات.

المهمة: هي عبارة عن النشاط المميز لتحقيق هدف معين .

الوظيفة: هي مجموعة من مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد. وهي تمثل حجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية بحيث تكون لها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف.

الواجبات: تشتمل على أكثر من مهمة وتعتبر تحديد تفصيلي للوظيفة.

المسؤوليات: هي التزامات بأداء مهام وواجبات معينة.

1- **تعريف عملية تحليل الوظائف**: هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، واجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.

2- **أهمية تحليل الوظائف** : نذكر ما يلي:

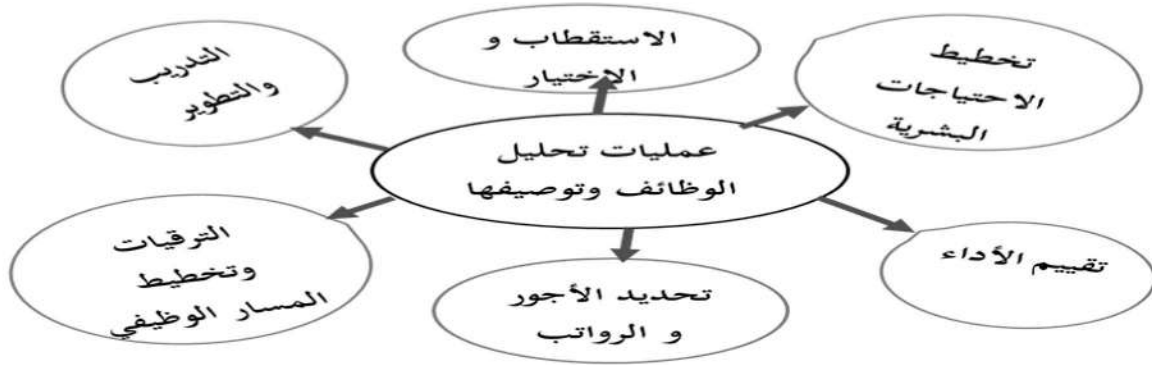
- تحديد العمل المطلوب من كل فرد، وبذلك يمنع الازدواجية والتداخلات المحتملة.
- تتم محاسبة الموظف على أساسه، حيث لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- يساعد في الاختيار حيث يحدد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظيفة.
- على أساسه يتم تحديد الأجر أو الراتب.

شكل رقم 10: يوضح الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف

الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف



شكل رقم 11: يوضح علاقة عمليات تحليل الوظائف وتوصيفها بباقي أنشطة تسيير الموارد البشرية



3- خطوات تحليل الوظائف: وهي كما يلي :

3-1- الخطوة الأولى: احصل على معلومات مبدئية: وتتمثل هذه المعلومات في طبيعة المؤسسة، ومنتجاتها أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي، واختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام، وطبيعة الأعمال، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات، وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت في المؤسسة.

3-2- الخطوة الثانية: اختر عينة من الوظائف: إذا كانت المؤسسة موجودة، وتعمل منذ فترة طويلة، وتحتاج إلى تحليل لوظائفها، فإن اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمراً مفضلاً، ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس (والمقارنة) بالوظائف المشابهة في العينة، أما إذا كانت المؤسسة جديدة، فيفضل عدم أخذ عينة، بل تتم الدراسة على كل الوظائف.

3-3- الخطوة الثالثة: اجمع المعطيات إن جمع أكبر قدر ممكن من المعطيات، يساعد على تحليل العمل، وتتم هذه الخطوة بتحديد نوعية المعطيات، وتحديد أسلوب جمع المعطيات، وتحديد أسلوب التحقق من صحة المعطيات.

➤ نوع المعطيات المطلوبة في تحليل الوظائف:

- ✓ اسم الوظيفة.
- ✓ تبعيتها التنظيمية.
- ✓ واجباتها.
- ✓ سلطاتها ومسئولياتها.
- ✓ الإشراف على الآخرين.
- ✓ طبيعة القرارات المتخذة.

- ✓ شكل الخامات المستخدمة.
- ✓ طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة.
- ✓ ظروف العمل.
- ✓ الأخطاء المحيطة بالعمل.
- ✓ المتطلبات الذهنية والعضلية للقيام بالعمل.
- ✓ المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل.
- ✓ التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل.

➤ أساليب جمع المعطيات:

تتعدد أساليب جمع المعطيات بغرض تحليل العمل، ولكن هناك خمسة أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع المعطيات التحليل، ويتوقف استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب على الغرض الذي من أجله يتم إعداد تحليل العمل، ويمكن استخدام كل أسلوب على حدة طبقاً للغرض من التحليل، كما يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت، وهذه الأساليب هي:

- 1) المقابلات الشخصية.
- 2) الملاحظة المباشرة.
- 3) نماذج الاستقصاء.
- 4) فحص سجلات الأداء.

3-4- الخطوة الرابعة: حلل العمل: بعد جمع المعطيات اللازمة عن العمل يتم التعرف على (أي تحليل) مكونات الوظيفة من حيث:

✓ طريقة أداء العمل:

- ما الذي يؤدي؟
- متى يؤدي؟
- لماذا يؤدي؟
- أين يؤدي؟
- كيف يؤدي؟

✓ المسئوليات:

- المسئولية عن المرؤوسين.
- المسئولية عن الخامات والمعدات.
- المسئولية عن الأموال.

✓ العلاقات مع الآخرين:

- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع الزملاء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- العلاقات مع الأقسام الأخرى.
- العلاقات مع الجمهور.

✓ ظروف العمل:

- ظروف العمل المادية (إضاءة، الحرارة، ...).
- العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل.
- الأجر والمزايا والخدمات العينية.

✓ متطلبات القيام بالوظيفة:

- التعليم.
- المهارات والخبرة.
- التدريب.
- الذكاء.
- الصحة والمجهود البدني.
- الدافعية والمهارات الاجتماعية.

ثانيا: توصيف الوظيفة: هو النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة،

وهدفها وطبيعتها، والمهام، وظروف وبيئة العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة؟

المحاضرة الثانية

شكل رقم 12: يوضح نموذج بطاقة توصيف وظيفة

مسمى الوظيفة..... رمز الوظيفة.....
مسمى الإدارة.....
الدرجة الوظيفية.....
المشرف المسؤول عن الوظيفة.....
واجباتها.....
مسؤولياتها.....
متطلبات وشروط شغلها.....

فيما يلي بعض النصائح التي تساعد من يقوم بتحليل العمل عند قيامه بتوصيف الوظائف:

1. يجب أن يكون توصيف الوظيفة مكتوبًا بشكل بسيط وكامل، ويعبر عن المهام والأنشطة بوضوح.
2. التحديد الدقيق لمجال عمل الوظيفة، وطبيعة عملها، والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى، وأهمية تلك العلاقات.
3. التحديد الدقيق للكلمات التي تصف الوظيفة، واستخدام بعض الألفاظ ذات التأثير الفعال مثل: يحلل، يخطط، يشرف على، ينقل، يجمع...
4. التحديد الدقيق لنطاق السلطة والمسئوليات الإشرافية.
5. أن تكون موجزة ومختصرة.
6. المراجعة من خلال التأكد من أن التوصيف الذي أعدده يفي بالمتطلبات الأساسية أم لا، وهل يستطيع الموظف الجديد أن يتفهم عمله إذا ما قدم له التوصيف؟

أسئلة المراجعة:

- 1- ما هو الفرق بين الوظيفة والمهنة؟
- 2- كيف يمكن أن تؤثر عملية تحليل الوظائف على تنظيم الموارد البشرية؟
- 3- فيما تتمثل علاقة توصيف الوظائف بأداء الأفراد؟
- 4- ما المقصود بتوصيف الوظائف و تحليلها؟ و ما دورها في تسيير الموارد البشرية؟