

الفصل الثاني : تحليل، توصيف و تصميم الوظائف

1. تحليل الوظائف

2

- أ. مفهوم تحليل الوظائف :** هي مجموعة من الاجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، واجباتها، نوعية الافراد الذين يجب أن يشغلوها بالإضافة إلى ظروف العمل.
1. الواجبات الوظيفية : تحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف وكيفية الأداء وتوقيته.
 2. سلوكيات العمل: تحدد مجموعة التصرفات التي يقوم بها شاغل الوظيفة.
 3. الأدوات المستخدمة: من آلات عمل في خطوط الانتاج وآلات مساعدة مثل الطابعة و الفاكس...
 4. معايير الأداء: المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف.
 5. ظروف العمل: معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل.
 6. المواصفات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة.

ب. أهمية تحليل الوظائف

3

تحقيق أهداف المنظمة من خلال :

1. تحديد اطار العمل المطلوب من كل فرد.
2. تحديد اطار محاسبة الموظف.
3. تحديد الأجر يتم وفقاً لأهمية العمل و اطار مسئولية الموظف.
4. تحديد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف والأفراد اللازمين.
5. تحديد الشروط و المؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظيفة.

التأثير على أنشطة الموارد البشرية

4

1. الاستقطاب والاختيار: عملية البحث عن الافراد الصالحين للعمل ومن ثم اختيار الأفضل منهم وفقاً لعملية المقارنة بين البيانات وبين مؤهلات المتقدمين.
2. تحديد الأجور: الوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجراً أعلى والعكس صحيح.
3. تقويم الأداء : قياس أداء الموظف على أساس الاعباء والالتزامات المحددة لوظيفته.
4. التدريب : تطوير كفاءة ومهارة الموظف لتتناسب مع المعايير المحددة لوظيفته.
5. الترقية : اثبات الموظف لجدارته في عمل معين مؤشر لقدرته على تحمل أعباء وظيفة أعلى في التنظيم.
6. تخطيط الاحتياجات البشرية : تفيد البيانات المتجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والأفراد كماً ونوعاً.

ج. خطوات عملية تحليل الوظائف

5

1. **تحديد الهدف من استخدام التحليل :** يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية و أسلوب جمعها.
2. **جمع بيانات أولية :** جمع بعض البيانات الأولية (الخريطة التنظيمية، الوصف الوظيفي السابق...) ومراجعتها قبل البدء الفعلي بعملية التحليل.
3. **اختيار نماذج وظيفية تمثيلية :** اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة ليتم تحليلها.
4. **جمع معلومات عن الوظيفة :** جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها.
5. **مراجعة المعلومات :** مع الموظف المعني بالوظيفة وكذلك مع رئيسه المباشر لتوضيح مدى صحة المعلومات المتجمعة ودقتها ووضوحها.
6. **استخلاص الوصف الوظيفي :** نموذج مصغر مستخلص من عملية تحليل الوظيفة ويشمل واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

د. طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

6

- 1. المقابلات :** مقابلات فردية مع الموظفين ، مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة ، و مقابلات مع المشرفين.
- 2. الإستقصاءات :** أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف وذلك لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة به.
- 3. الملاحظة :** يتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها.
- 4. سجل الموظف اليومي :** يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.

2. توصيف الوظائف

7

أ. بطاقة التوصيف : تعتبر بطاقة «توصيف الوظائف» المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف. وأبرز

محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:

1. المسمى الوظيفي.
2. الواجبات والمسؤوليات.
3. الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
4. متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.

ب. أهمية التوصيف

8

1. **التوظيف** : تعطي عملية توصيف الوظائف وصفاً لمتطلبات الوظائف والمؤهلات المطلوبة .
2. **المقابلات** : تستخدم بطاقات التوصيف في المقارنة الفعلية بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدمين .
3. **التهيئة المبدئية للعمل** : يزود بها المختارين للعمل للتأكد من مجالات أعمالهم ومسؤولياتهم .
4. **التدريب** : تحدد بطاقات التوصيف المجالات التي يحتاجها الموظفون الجدد للتدريب ومدى حاجة القائمين حالياً بالعمل للتدريب .
5. **تقييم الوظائف** : تبرز بطاقة التوصيف الفروقات والاختلافات بين الوظائف من حيث صعوبة الواجبات .
6. **تقويم الأداء**: يتوقع الموظفون أن يتم تقويم أدائهم في العمل على أساس واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي حددت في بطاقة التوصيف .

3. متطلبات الوظيفة

9

تحدد متطلبات الوظيفة الشروط التي تشرطها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة. غالباً ما يتناول اطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي:

- 1. المعرفة:** هي ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة.
- 2. المهارات:** تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال.
- 3. القدرات الخاصة:** تختلف القدرات التي يمكن أن تتناولها بطاقات توصيف الوظائف حسب طبيعة الوظيفة.
- 4. السمات الشخصية:** تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب أن يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه.

4. تصميم الوظائف

10

أ. مفهوم تصميم الوظائف : هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة و الحوافز المقررة بشكل رغبات واحتياجات الموظفين و المنظمة.

ب. مناهج تصميم الوظائف

11

تخضع عملية تصميم الوظائف للفلسفة الإدارية التي تتبناها ادارة المنظمة.

- منهج الإدارة العلمية : تبسيط العمل والمراقبة الدقيقة و معايير غير مرنة للإنتاجية مع تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية للعمل.
- منهج العلاقات الانسانية : التركيز على الأداء الجماعي.
- منهج خصائص الوظيفة : اعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية.
- المنهج الاجتماعي الفني : يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية، ويصمم العمل على أساس فرق العمل.