

الفصل الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف

مقدمة

- 1- تعريف تحليل الوظائف ومبرراتها
 - 2- أهمية تحليل الوظائف
 - 3 - خطوات تحليل الوظائف
 - 4- تعريف توصيف الوظائف
 - 5- صعوبات تحليل الوظائف ومبادئ تحقيق فعاليتها
 - 5-1 صعوبات تحليل الوظائف
 - 5-2 مبادئ تحقيق فعالية تحليل الوظائف
- خاتمة

مقدمة

يعتمد تحليل الوظائف على جمع الحقائق عن متطلبات كل وظيفة وتحليلها إلى عناصرها الأولية من حيث علاقة الوظائف مع بعضها البعض ومسؤولياتها وصلاحياتها داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى الصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة. إنَّ التغيرات المستمرة في محيط أعمال المنظمة أوجب عليها أن تهتم بعملية تحليل الوظائف بصفة مستمرة من أجل موائمة مضمونها مع مواصفات شاغلها.

1-تعريف تحليل الوظائف ومبرراتها

تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، وواجباتها، وتحديد المهام والمسؤوليات وظروف العمل بها من جهة (الوصف الوظيفي) ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها من حيث المهارات والمعارف والسلوكيات (التوصيف الوظيفي).

كما تعرّف أيضا على أنّها العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين واجباتها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.

هذا وتتم عملية تحليل الوظائف في الحالات التالية:

- * عندما تكون المنظمة حديثة التأسيس؛
- * عندما يتم خلق وظائف حديثة في المنظمة؛
- * عند ادخال تغييرات جديدة على محتوى الوظائف.

2- أهمية تحليل الوظائف

يحقق تحليل الوظائف عدة أهداف للمنظمة منها:

- * تستخدم نتائج تحليل الوظائف في اتخاذ عدة قرارات فيما يخص الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية كالخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والأجور والصحة والسلامة المهنية...؛
- * يحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد ويمنع الازدواجية والتدخلات المحتملة؛
- * يحدد الالتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الفرد؛
- * يسمح بتحديد حجم العمل المطلوب، ومن ثم عدد ونوع الوظائف وعدد الأفراد اللازمين؛
- * يحدد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة؛
- * يساعد على التعرف على الهيكل الرئاسي من حيث عدد ونوع الأفراد التابعين لكل رئيس بالإضافة إلى آليات تقاسم سلطة اتخاذ القرار.

3- خطوات تحليل الوظائف

تمر عملية تحليل الوظائف بعدة مراحل تتمثل في :

(أ) تحديد الهدف من التحليل:

تبدأ الإدارة العليا بتحديد الهدف من استخدام التحليل والأسباب التي أدت إلى القيام به، حيث تمكّننا هذه الأهداف من تحديد نوعية البيانات أو المعلومات المطلوب جمعها وأسلوب جمعها. ثم تقوم إدارة الموارد البشرية برسم خطوات التنفيذ وتحديد عدد ونوع الأفراد القائمين بالتحليل ومجالات استخدام النتائج بالإضافة إلى توعية الأفراد بضرورة هذه العملية . هذا ويمكن إسناد عملية التحليل إلى كل من أصحاب مناصب العمل ذاتهم والرؤساء المباشرين لهم أو إلى محللين مختصين، حيث يعتبر هؤلاء الأشخاص أنّ لهم علاقة مباشرة بالوظائف الواجب تحليلها. كما يتم تحديد نطاق تحليل الوظائف وذلك بتحديد الوظائف والأعمال التي سيشملها التحليل، ففي بعض الأحيان يكون نطاق التحليل واسعا ليشمل جميع الأجهزة الإدارية وفي أحيان أخرى يكون جزئياً ليقترص على مجموعة وظيفية معينة.

(ب) تحديد المعلومات المطلوب تحليلها ومصادرها:

يتم تحديد المعلومات المطلوب تحليلها بناءً على الهدف من استخدام التحليل، حيث يجب أن تشمل المعلومات جانبين ، الأول يخص مناصب العمل والثاني يخص الموارد البشرية التي تشغل هذه المناصب. كما يتم تحديد مصادر الحصول على هذه المعلومات، فمن الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر بهدف تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية.

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات نذكر: الخرائط التنظيمية، الوصف السابق للوظيفة، الرئيس المباشر، شاغل الوظيفة ، المراجع العلمية ، مراكز الخبرة والمنظمات الأخرى.

(ت) إختيار أسلوب جمع المعلومات:

هناك عدة طرق وأساليب في جمع المعلومات وتحليلها، لكن من أهم المعايير المستخدمة للمفاضلة بين هذه الأساليب نذكر: الصحة، الموثوقية والتكلفة المنخفضة. ومن أهم هذه الطرق :

الملاحظة المباشرة، المقابلات، الاستقصاء، سجل العامل اليومي، قوائم التدقيق والمراجعة. ومن الأحسن استخدام أكثر من طريقة للتقليل من نسبة الخطأ في جمع المعلومات.

ث) جمع المعلومات عن الوظيفة:

حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث: الواجبات الوظيفية، سلوكيات العمل، الأدوات المستخدمة، معايير الأداء، ظروف العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

ج) تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج:

في هذه الخطوة نقوم بتحليل ومراجعة المعلومات المتحصل عليها من الخطوة السابقة، حيث تسمح لنا المراجعة من التحقق من مدى صحة المعلومات المتجمعة، ودقتها، ووضوحها، وتعطي في نفس الوقت لشاغل الوظيفة الفرصة لتصحيح المعلومات، ومن ثم التقيد بما ورد فيها. وبعد التحليل والمراجعة والتدقيق يتم استخلاص النتائج التالية:

- * الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة.
- * أهمية وماهية عمل الوظيفة.
- * المهام ونوعيتها وأسلوب أدائها.
- * نوعية الجهد المطلوب
- * نوعية المسؤولية المترتبة عن الوظيفة.
- * الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي فيها الوظيفة.
- * التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل.
- * نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة.
- * مواصفات والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

ح) إعداد بطاقة توصيف الوظيفة:

بعد أن تتم عملية تحليل الوظائف يتم تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل العمل واستخلاص نموذجاً ملخصاً لهذه العملية. 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.

4-تعريف توصيف الوظائف

تعتبر عملية توصيف الوظائف المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف. حيث تتمثل في صياغة قائمة أو نموذج مختصر بالواجبات والمسؤوليات والسلطات والعلاقات وظروف عمل الوظيفة بالإضافة إلى المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.

لا يوجد نموذج موحد لبطاقات توصيف الوظائف بالمنظمات لكن بصفة عامة تشمل هذه البطاقات المعلومات التالية:

- * التعريف بالوظيفة (مسمى الوظيفة، مسمى الإدارة التابعة لها، المرتبة الوظيفية والدرجة، المشرف المسئول عن الوظيفة، موجز عام عن الوظيفة)
- * واجبات ومهام الوظيفة (أجزاء العمل المكلف بها الفرد مع ترتيبها حسب أهميتها وزمن تنفيذها)
- * مسؤوليات وسلطات الوظيفة (العلاقات الأفقية والرأسية مع مناصب عمل أخرى بالمنظمة)
- * ظروف العمل والأدوات المستخدمة.
- * معايير أداء الوظيفة معبر عنها بالكميات أو الأرقام أو النوعية.
- * متطلبات شاغل الوظيفة (المعرفة، المهارات، القدرات الخاصة، السمات الشخصية...).

5- صعوبات تحليل الوظائف ومبادئ تحقيق فعاليتها

5-1 صعوبات تحليل الوظائف

إنّ عملية تحليل الوظائف قد تكون مصاحبة لبعض النقائص والمشاكل وهذا بغض النظر عن قدرات القائمين عليها والأسلوب المستخدم في التحليل هذا لأنّ :
 *الكثير من العمال يتخوفون من عملية التحليل ويعتبرون أنّ الهدف منها مثلاً هو زيادة أعباء جديدة على العمال أو إعادة تقييم الوظيفة أو تقليص حجم العمالة ؛
 *عدم تحديث المعلومات بطريقة مستمرة قد يفقد من مصداقية عملية التحليل ، هذا لأنّ المنظمات نفسها تعيش في محيط قابل للتغيير فما بالك الوظائف؛
 *قد تلغي عملية التحليل الصفات الخاصة للعمال والمبادرات الشخصية ، هذا لأنهم يعتبرون بطاقة توصيف الوظائف بمثابة التزام يتقيدون به وأية إضافات أخرى تعتبر مخالفة للالتزامات.

2-5 مبادئ تحقيق فعالية تحليل الوظائف

هناك عدة مبادئ تمثل أساس عملية تحليل الوظائف والتقيّد بها يضمن نجاح هذه العملية منها:
 *ينبغي أن تتم عملية التحليل من خلال تقسيم الوظيفة إلى أجزائها المكونة وليس مجرد وضع أنشطتها في قائمة، حيث يستلزم ذلك وصفا كاملا لجوانب الوظيفة والتعقيدات والتحديات الخاصة بها ؛
 *التركيز على الوظائف وليس على الأشخاص ، حيث ينبغي تحليل الوظيفة وليس الكيفية التي يؤدي بها الأفراد هذه الوظيفة بل نتكتفي بذكر المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة في شاغل الوظيفة؛
 *يجب على محلل الوظائف أن يهتم فقط بالمضمون الفعلي للوظيفة وليس بمدى ملائمة هذا المضمون مع المنطق. هذا لأن عملية تحليل الوظائف ليست تقديرية؛
 *يجب أن يركز التحليل على مضمون الوظيفة بشكله الحالي، بغض النظر عن أي تغييرات محتملة في المستقبل والتي قد لا تحدث فعلا.

خاتمة

يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارة الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. حيث عرّف التحليل بأنه تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها.
 هذا وتستخدم نتائج تحليل الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد، ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية كما يعمل على تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية.

