

الفصل الخامس

تحليل الوظائف وتصميمها

المقدمة :

لعلك تتساءل لماذا نبدأ بتحليل وتصميم الوظائف كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية دون غيرها من الوظائف الاخرى لاسيما وظيفة تخطيط الموارد البشرية؟.. وللاجابة على هذا التساؤل المهم نورد الاسباب التالية :

- ١ - انه من غير الممكن البدء في ترجمة اهداف المنظمة الى مهام ومسؤوليات سيضطلع بادائها العاملون فعلا لتحقيق هذه الاهداف دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظائف لانها السند الاساسي عند تحديد المسؤوليات والمهام المنوطة بكل وظيفة في المنظمة.
- ٢ - لايمكن ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية اذا لم تتوفر معلومات خاصة بتحليل وتصميم الوظائف.
- ٣ - على الرغم من ان كلاً من تحليل وتصميم الوظائف وتخطيط الاحتياجات البشرية يكونان مرحلة التخطيط للموارد البشرية والتي يجب ان تسبق مرحلتي الادارة الفعلية لهذء الموارد والرفانة عليها، ولكن تحليل وتصميم الوظائف عدة مايسبق تخطط الاحتياجات البشرية و الذي

يعد بطبيعته نشاطا اكثر تكرارا واستمرارية من نشاط التحليل والتصميم، وهو امر يجعل من المفضل ان يتم نشاط تخطيط الاحتياجات البشرية على ضوء ما اسفرت عنه نتائج التحليل والتصميم.

اما السؤال الثاني الذي يمكن اثارته في ذهن القارئ وهو يقرأ عنوان هذا الفصل "تحليل الوظائف وتصميمها" فهو لماذا الجمع بين التحليل والتصميم في فصل واحد او عنوان واحد؟. وللجابة على هذا التساؤل فاننا نحتاج الى توضيح العلاقة بين تحليل الوظائف من ناحية وتصميم الوظائف من ناحية اخرى. وحتى يمكن للقارئ ومنذ البداية الوقوف على نوع وقوة هذه العلاقة فأنا نؤكد انه من الصعوبة البدء في نشاط تصميم الوظائف او اعادة تصميمها على اساس علمي وموضوعي قبل توافر فهم كامل وعميق لطبيعة العمل الذي يؤديه فعلا شاغل الوظيفة والمؤهلات التي يتمتع بها وغير ذلك من المعلومات التي عادة ما يوفرها تحليل الوظائف.

وفيما بقي من هذا الفصل سنتناول كل من تحليل الوظائف وتصميمها بالشرح والتحليل.

اولا : تحليل الوظائف :

من الممكن تعريف تحليل الوظائف Job Analysis بأنه اسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كس

وظيفة عن طريق تفقيتها الى عناصرها الاولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها^(١).

فهو اذن عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف.

اذن، الغاية الاساسية من عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الاجابة على الاسئلة التالية^(٢):

- ١ - ماهي الاعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة ؟
 - ٢ - كيف يقوم بتأدية تلك الاعمال ؟
 - ٣ - ماهي الوسائل والادوات التي يستخدمها من اجل انجاز تلك الاعمال ؟
 - ٤ - ماهو ناتج تلك الاعمال من سلع او خدمات ؟
 - ٥ - ماهي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الاعمال ؟
- ويتضمن الاسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين اساسيين يمكننا الحصول على مكوناتهما من خلال جمع المعلومات الخاصة بالاجابة على الاسئلة الخمسة التي طرحناها اعلاه. هذين الجانبين او القسمين هما :

١ - وصف الوظيفة Job Description

هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالأجبات، والمسؤوليات، وظروف العمل والأدوات المستخدمة^(٣).

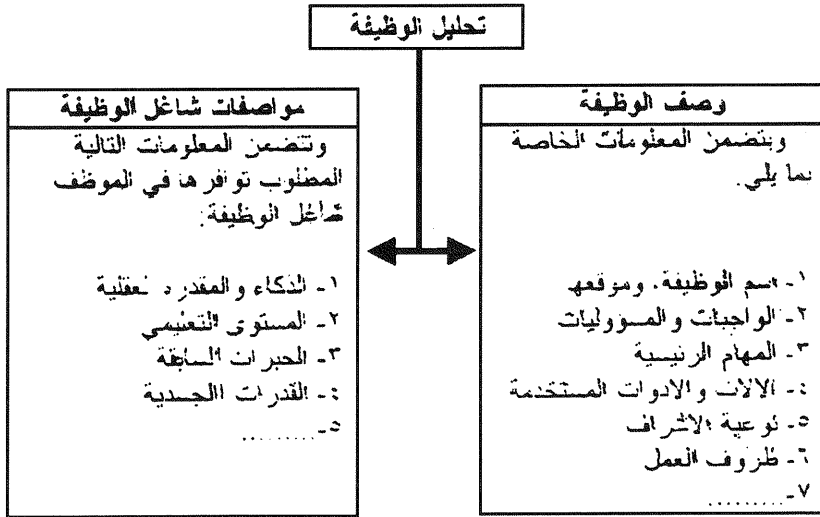
٢ - مواصفات شاغل الوظيفة

وتتمثل في تحديد المهارات، والمعارف، والقدرات، والخبرات التي يجب توافرها في الموظف الذي سيشغل الوظيفة.

ومن هنا يلاحظ انه بقدر ماتعتبر عملية وصف الوظيفة بمثابة معيار للعمل تعد استمارة التوصيف معياراً للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوب توافرها في الموظف. لكي يتمكن من تحقيق أعلى وأكفاً مستوى أداء ممكن^(٤).

والشكل التالي (٥-١) يبين محتويات هذين الجانبين: وصف الوظيفة ومواصفات الموظف شاغل الوظيفة.

شكل رقم (١-٥)
محتويات تحليل الوظيفة



ثانيا : أهمية تحليل الوظائف :

تعتبر عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق وشامل، سهل علينا إجراء عملية تقويم الوظائف بأسلوب أكثر صدقا واعتمادية. وما قيل بشأن وظيفته تقويم الوظائف ينطبق أيضا على أهمية تحليل الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. وتتجسد أهمية تحليل الوظائف فيما يلي (٥):

- ١ - تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها.
- ٢ - تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف الاختيار والتعيين والترقية والنقل.

- ٣ - تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في اداء اعمالهم - التدريب والتنمية الإدارية.
- ٤ - ان تحليل الوظائف هو الاساس المباشر لوضع معدلات عادلة للاجور والرواتب.
- ٥ - انه الاساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على اساسها يمكن قياس اداء الموظف - تقويم الاداء.
- ٦ - كما تتجلى اهمية تحليل الوظائف باعتبارها الاساس المباشر الذي تعتمد عليه ادارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
- ٧ - توضيح ظروف العمل ودرجة تعرض الاعمال للاخطار وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الادارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية - الامن الصناعي.
- ٨ - اضافة الى ماتقدم، فان المعلومات التي توفرها عملية التحليل، تستخدمها الادارة في اقامة علاقات افضل بين العاملين، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتقديم دليل للعمل والاجراءات للعاملين في المنظمة.

ثالثًا : خطوات تحليل الوظائف :

تتكون عملية تحليل الوظائف من اربعة خطوات رئيسية هي التخطيط، وجمع المعلومات، والتحليل، وتوصيف الوظائف:

١ - التخطيط

ونعني بالتخطيط هنا رسم خطوات التنفيذ بشكل متسلسل يتفق وعملية التحليل نفسها. وتتوقف اجراءات تحليل الوظائف على عدة عوامل كالغرض من التحليل ودرجة مهارة خبير التحليل، وعدد الافراد الذين يقومون بعملية التحليل، ودرجة التعاون بين كل من الخبير والاشخاص الذين يطلب منهم اعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة. ولا بد ان تحدد الوظائف التي سيتناولها التقويم وتقسيمها الى فئات محددة مثل فئة الوظائف الكتابية، وفئة الوظائف الفنية، او فئة الادارة العليا او الوسطى كروساء الاقسام او فئة خط الاشراف المباشر، كالمشرفين على العمال، وهكذا.

٢ - مرحلة تجميع البيانات :

ان عملية تحليل الوظائف هي بالدرجة الاولى عملية تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق التي تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف، الامر الذي يضيف على مرحلة التجميع هذه اهمية خاصة ليس فقط لتأثيرها على موضوعية المرحلتين التاليتين بل ايضا لتأثيرها على موضوعية عملية التحليل ككل^(١). ولتجميع بيانات التحليل ميدانيا من شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين توجد اربعة طرق رئيسية هي :

- طريقة الملاحظة الشخصية.

- طريقة الاستقصاءات.

- طريقة المقابلات الشخصية.

- طريقة خبراء التحكيم.

ووفقا لطريقة الملاحظة الشخصية فإن المدير او محلل الوظائف يقوم بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله، ثم يقوم بتدوين ملاحظاته التي تصف مهام وواجبات الوظيفة والبيئة التي يتم فيها انجاز هذه المهام والواجبات.

اما طريقة الاستبيان فبمقتضاها يجيب شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر على اسئلة محددة كتابة، ثم تجري مراجعة لهذه الاجابات من قبل خبير التحليل.

وتقوم فكرة المقابلات الشخصية على اساس قيام عدد من المقابليين (محلي الوظائف) المدربين بمقابلة الفرد شاغل الوظيفة ومن المفضل ان يتم ذلك في حضور رئيسه المباشر حتى يتم التأكد من صحة البيانات التي قدمها الفرد شاغل الوظيفة.

اخيرا فان هناك طريقة خبراء التحكيم والتي تشابه طريقة المقابلة الشخصية ماعدا وجود اكثر من مقابل او خبير ممن لهم صلة او دراية بنوع الوظائف محل المقابلة. ونظرا للتكاليف العالية لهذه الطريقة فانها غالبا ماتستخدم لتوصيف الوظائف المعقدة فقط.

٣ - مرحلة التحليل :

بعد الانتهاء من مرحلة تجميع البيانات والمعلومات تأتي مرحلة تحليلها بغرض مراجعتها وازالة التضارب بينها، ثم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعيا لغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف ومستوى صعوبتها والمسؤوليات التي يحملها شاغلها والمؤهلات اللازم توافرها فيه.

٤ - مرحلة اعداد بطاقات الوصف :

وتهدف هذه المرحلة الى اعداد بطاقات او نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها ومراجعتها وتصنيفها في المراحل السابقة. ويوضح الشكل رقم (٥-٢) نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة.

شكل رقم (٥-٢)
نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة

بطاقة تحليل الوظيفة
اسم الوظيفة ----- رقم الوظيفة ----- الإدارة التابعة لها ----- القسم/ الشعبة ----- المرتبة الوظيفية ----- الدرجة ----- بداية راتب الوظيفة ----- نهاية راتب الوظيفة ----- المشرف المسؤول عن الوظيفة -----
أولاً : وصف الواجبات الوظيفية : * أهمية هذه الوظيفة في القسم والشركة. * الأعمال التي تنفذها يومياً وتحتمها طبيعة العمل اليومي. * الأعمال التي تقوم بها بين حين وآخر. * عدد الموظفين الذين ترأسهم. حدد أعمالهم ووظيفة كل منهم. *
ثانياً : المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة : * حدد بالتقريب النسبة المئوية للوقت الذي تقضيه : جالسا ----- % واقفا ----- % متنقلا ----- % * ماهي الآلات أو المعدات التي تعمل عليها ؟ * ماهو تقريبا عدد ساعات العمل على كل آلة ؟ * هل يتطلب عمالك شروطاً عضلية أو بنية معينة في الشخص الذي يقوم به؟
يتبع

ثالثًا : مسؤوليات الوظيفة :		
المسؤوليات المالية	المسؤوليات الفنية	المسؤوليات الإدارية
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
رابعًا : ظروف العمل		
اضاءة	تهوية	رطوبة
-----	-----	-----
حرارة	اخطار	-----
-----	-----	-----
مؤثرات اخرى	عدد ساعات العمل	-----
-----	-----	-----
خامسًا : المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة :		
* المستوى التعليمي		
* الخبرات السابقة		
* المهارات		
* السمات الشخصية		
* اخرى		
* هل تعتقد ان هذه الوظيفة تقودك الى وظيفة اعلى في الشركة، ما هي هذه الوظيفة، ومن يشغلها حاليا وما هي سنوات خدمتك؟		
التوقيع -----		
محلل الوظائف -----		

رابعاً : تصميم الوظيفة

٦ - المفهوم والابعاد :

تقوم فكرة تصميم الوظيفة Job Design على حقيقة بديهية خلاصتها انه طالما ان لكل عمل اكثر من طريقة لادائه وان هذه الطرق تتباين من حيث الجودة فيما بينها فإنه من الممكن اختيار الطريقة المثلى من بين هذه الطرق عند تصميم وظيفة معينة، وذلك في ضوء عدد من المعايير المرغوب فيها مثل خفض التكاليف او تحسين مستوى الجودة او زيادة درجة الرضا الوظيفي والرغبة في الاداء لدى العاملين. وعلى اساس هذه الفكرة يصبح بالامكان تعريف تصميم العمل بأنه :

"العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة"^(٧).

او هو :

"العملية التي تهدف الى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة ادائها وعلاقتها بما يؤدي الى المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة اخذاً في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الانتاج او الاداء من ناحية والاهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية اخرى"^(٨).

وكما هو واضح من التعاريف السابقة، هناك ثلاثة ابعاد اساسية يجب على رجال الادارة العليا وخبراء التصميم اخذها

بالحسبان عند تصميم الوظائف او عند اعادة تصميمها. وهذه الابعاد هي اهداف المنظمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج او الاداء، واحتياجات وتوقعات الافراد نحو الوظائف التي يودون شغلها وقدرتها على اشباع حاجاتهم وطموحاتهم. وفيما يتعلق بالبعد الاول فانه من الضروري ان يتم تصميم الوظائف بشكل لا يتعارض مع اهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفاعلية. اما بخصوص الاعتبار او البعد الثاني فمن الضروري ان يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معا وفي نفس الوقت. ولتحقيق ذلك يجب اسناد الاعمال التي لا يمكن انجازها بكفاءة وفاعلية بواسطة الالات انى الافراد، وفي نفس الوقت اسناد الوظائف التي يمكن الالات ادائها بشكل اسرع وبمستوى جودة اعلى من المستوى الذي يمكن ان يحققه الافراد الى عنصر التكنولوجيا. اما بخصوص الاعتبار او البعد الثالث فانه من الضروري ان يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح للافراد بتحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال اتاحة الفرص امامهم لاداء الاعمال التي يرغبون في ادائها وبالطريقة التي تلائمهم.

٢ - اساليب تصميم الوظائف

تخضع عملية تصميم الوظيفة او العمل الى فلسفة الادارة العليا في المنظمة. وفي هذا الاطار يمكن عرض الاساليب التي تتبع في هذا المجال كما يأتي^(٩):

- اسلوب حركة الادارة العلمية
- اسلوب العلاقات الانسانية
- اسلوب الاثراء الوظيفي
- الاسلوب الاجتماعي - الفني

وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الاساليب الثلاثة :

أ - اسلوب الادارة العلمية : تقوم فلسفة هذا الاسلوب تجاه تصميم الوظائف على فكرة تبسيط الوظيفة الى اقصى حد ممكن وتدميط الاعمال وتقسيمها وجعلها متخصصة، وكذلك تقليص الحركة والزمن اللازم لاداء العمل، والتقليل من العلاقات الاجتماعية في موقع العمل. الى جانب تحديد طريقة اداء العمل والادوات المستخدمة بكل وضوح بحيث لا يترك لشاغل الوظيفة حرية في هذا الشأن. هذا الاسلوب كما نرى يغالي في الاهتمام بالجوانب المادية لتصميم الوظيفة واهمال الجوانب الانسانية.

ب - اسلوب العلاقات الانسانية : يهتم هذا الاسلوب بالعنصر الانساني عند تصميم الوظيفة، حيث يراعي الاداء الجماعي للعمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة، ويقلل في الوقت نفسه

من الاهتمام بالجوانب الفنية. ان هذا الاسلوب لم يحل لنا مشاكل التنظيم الناتجة عن سوء تصميم العمل وذلك لمخالاته في التركيز على الجانب الانساني فقط.

ج - اسلوب الأثراء الوظيفي : ويركز هذا الاسلوب على اعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من اجل انجاز الاعمال التي تستطيع استغلال قدراته ومهاراته افضل استغلال. وبشكل يسمح له بتحدي امكانياته الكامنة وبما يؤدي في النهاية الى احساس هذا الموظف بأنه يؤدي عملا ذا معنى الى درجة يصبح العمل نفسه نوع من الحافز او المكافأة لهذا الموظف.

د - الاسلوب الاجتماعي - الفني : وهو اسلوب يجمع بين الادارة العلمية والعلاقات الانسانية من حيث تركيزه على الجوانب للفنية للعمل والاحتياجات الانسانية. وهنا يصمم العمل على اساس "فرق العمل". ويتم في هذا الاسلوب اعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمان تحقيق الهدف المطلوب وعدم الاخلال بالمعايير المحددة، الى جانب تبادل المسؤولية والواجبات بين اعضاء الفريق، لكن هذا الاسلوب يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي، ودرجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل.