

الفصل الثالث - تحليل ووصف الوظائف

تمهيد

عملية تحليل وتصميم الوظائف تعتبر حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية، مثل عملية إعادة هيكلة المنظمة، برامج تحسين الجودة، برامج التغيير، قرارات التعيين، التدريب، تقييم الاداء ونظم الأجور والحوافز،... الخ.

أولاً - مفهوم تحليل ووصف الوظائف Job Analysis and Job Description

يمثل التحليل الوظيفي (Job Analysis) عملية منهجية تدور حول جمع وتحليل المعلومات الخاصة بكل جوانب الوظيفة، ويقصد بوصف الوظيفة (Job Description) النتيجة الملموسة لتحليل العمل، والتي تظهر في شكل بطاقة مكتوبة تتضمن وصفا كاملا للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة، والجهة المشرفة عليه (من يرفع تقاريره)، ويتضمن:

1. قسم خاص بطبيعة العمل ووصفه Job Description: تحدد فيه المهام والواجبات الوظيفية وطبيعة العمل؛
2. قسم خاص بمواصفات الوظيفة (شاغل الوظيفة) Job Specification: ويتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

ثانياً - أهمية التحليل والتصميم الوظيفي

- تحديد الوظائف التي يقوم عليها نشاط المؤسسة والمتغيرات الطارئة عليها، من أجل تحقيق مرونة هيكلية وتنظيمية تتلاءم مع كل المستجدات وتضمن استمرارية العمل؛
- تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد موقعها في السلم الوظيفي والأجر الذي تستحقه؛
- تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات وخطوط السلطة ونطاق الاشراف ونظام الرقابة التي تخص كل وظيفة؛

- التطوير التنظيمي لهيكل المنظمة بمعرفة كل ما يتعلق بالوظائف والاعتماد على التخصص في أداء الأعمال والقدرة على دمج الوظائف المتشابهة وتغيير تركيبة الاقسام والإدارات، بما يلائم أهداف التطوير؛
- يعد أحد أهم الأساليب المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات منهم كما ونوعا؛
- اتخاذ قرارات تتعلق بالتوظيف عن طريق تحديد المواصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية بالمقارنة بين القدرات الحالية للأفراد والقدرات المطلوبة للقيام بمهامهم على أكمل وجه؛

- تقييم أداء الموارد البشرية ومعرفة مدى التزامهم بالمهام الموكلة اليهم.

ثالثا- طرق إجراء التحليل الوظيفي: تتمثل في طرق جمع المعلومات وهي:

- **طريقة الملاحظة:** تقوم لجنة التحليل الوظيفي بمراقبة الموظف وهو يؤدي عمله وتسجل ملاحظاتها، وتستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي تتطلب مهارات يدوية، ويصعب الاعتماد عليها في الوظائف ذات المهارات الفكرية، من إيجابياتها الحصول على بيانات واقعية ومباشرة، ومن سلبياتها أنها لا تصلح لتحليل كل الوظائف (البرمجة، المحاسبة، التخطيط...)، تقيد تصرفات الموظفين، الاحكام الشخصية والتحيز، كما قد لا تؤدي لفهم جميع جوانب العمل (غير كافية لوحدها لاجراء التحليل، فهي طريقة مساعدة فقط)
- **طريقة المقابلة:** أكثر الأساليب استخداماً وقد تتم عبر مقابلات فردية مع الموظفين، أو مقابلات جماعية (مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة)، أو مقابلات مع المشرفين، من سلبياتها التردد والخوف من إعطاء بيانات سليمة خشية تأثيرها على الأجر أو الترقية.

- **طريقة الاستقصاء:** عبارة عن استمارة أسئلة معدة بشكل مهيكّل، تتضمن استفسارات حول طبيعة العمل والعامل والظروف العامة لبيئة العمل، من إيجابياتها السرعة والكفاءة في الحصول على معلومات من أكبر عدد ممكن من المستجوبين، ومن أهم سلبياتها امكانية عدم فهم الأسئلة أو عدم الحرص على الإجابة، كما تحتاج لجهد كبير في تفريغ وتحليل البيانات.

➤ **طريقة سجل الموظف اليومي:** يسجل الموظف بنفسه كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التي يتم فيها، من عيوبها تحيز الموظف عند تدوين ما يتعلق بمهامه (اما المبالغة أو العكس)، والخوف من نتائج التحليل، ما يدفع لعدم تعاونه، وهنا يجب تهيئة الموظف وإحاطته الموظف بالهدف من هذه العملية، بالإضافة إلى التعهد له بتعهد كتابي بعدم تخفيض الراتب أو زيادة عبء العمل أو حرمانه من الترقية وبرامج التدريب

مثال عن بطاقة وصف وظيفي

بطاقة المهنة: مدير الموارد البشرية

المسمى الوظيفي: مدير الموارد البشرية
مسمى وظيفة المسؤول المباشر: مساعد المدير العام للشؤون الادارية والمالية
الوحدة الادارية: ادارة الموارد البشرية
الاختصاص العام للوظيفة
يقوم بتنظيم وتسيير الموارد البشرية (التوظيف، الأجور، التكوين، الحوار الاجتماعي..) حسب القواعد التشريعية والتنظيمية الخاصة بعلاقات العمل.
الاقسام التي يشرف عليها: قسم تسيير الموارد البشرية وقسم التكوين والتدريب

شروط الالتحاق بالوظيفة:

شهادة ليسانس في: العلوم الانسانية، علوم التسيير، تسيير عمومي، إدارة الأعمال، إدارة مالية، قانون خاص، قانون عام، علاقات دولية، تنظيم سياسي وإداري، علم النفس العيادي، علم النفس العمل والتنظيم، إرشاد وتوجيه، علم الاجتماع، ...
متممة بخبرة مهنية في تسيير الموارد البشرية أو في منصب التأطير العالي

المهام:

النشاط الأول:	النشاط الثاني:	النشاط الثالث:
إعداد أدوات تسيير الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الحركية الداخلية، ...)	مراقبة تطبيق التدابير التنظيمية لقانون العمل (العمل النقابي، الاجراءات التأديبية)	متابعة جداول تسيير المستخدمين (الرواتب، العطل، حوادث العمل، الغيابات...) واتخاذ تدابير تصحيحية.

الكفاءات/ المهارات:

مهارات الاتصال، الاشراف، التخطيط، اتخاذ القرار

المعارف:**المعارف الأساسية:****المعارف الخاصة:**

منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، قانون العمل
التشريعات الاجتماعية، معارف ادارية، تقنيات اجراء
مقابلة مهنية، إدارة العلاقات الاجتماعية، الوقاية من
المخاطر النفسية والاجتماعية

التسيير الإداري لوقت العمل، ادارة الاجتماعات، ادارة التفاوض،
ادارة الرواتب، نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، الخ

المعارف السلوكية:**المواقف الأساسية:****الخاصة:**

الاتصال، التنظيم، العمل الجماعي، المهارات
الاجتماعية، القدرة على التكيف

الدقة، التفكير النقدي، الإبداع، التواصل بين الأشخاص، الشخصية
الودودة،