

المحاضرة 04: تحليل وتصميم الوظيفة

في إحدى المؤسسات المتخصصة في التكنولوجيا، قررت الإدارة تعيين "X" كمسؤول عن قسم التكنولوجيا (CTO) لدعم عمليات التطوير الرقمي وتحسين البنية التحتية التقنية. كان "X" شابًا طموحًا يمتلك خبرة في البرمجة وإدارة الأنظمة، وتم اختياره نظرًا لمهاراته المتعددة ورؤيته التكنولوجية الواعدة. في يومه الأول، استقبله المدير التنفيذي بحماس وقال: "مرحبًا بك في فريقنا، لدينا الكثير من التحديات التقنية التي نحتاج إلى حلها!" لكن سرعان ما أدرك "X" أن دوره لم يكن محددًا بوضوح. في الأيام الأولى، طُلب منه الإشراف على تطوير الموقع الإلكتروني، ثم طُلب منه لاحقًا إدارة الخوادم وقواعد البيانات، وبعد ذلك كان عليه دعم الفريق في تطوير تطبيق الهاتف المحمول، بل وحتى حل المشكلات التقنية اليومية للموظفين. كانت المهام تتغير باستمرار دون رؤية واضحة، ودون وجود توصيف وظيفي محدد يوضح نطاق مسؤولياته وأولوياته. مع مرور الوقت، بدأ "X" يشعر بالإرهاق والتشتت، ولم يكن متأكدًا مما إذا كان يحقق الأهداف المتوقعة أم لا. وجد نفسه يعمل دون خطة محددة أو دعم كافٍ من الإدارة. بعد ثلاثة أشهر، قرر تقديم استقالته.

قبل الخوض في آلية تحليل وتصميم الوظائف، من المهم فهم المصطلحات المستخدمة في هذا السياق.

العنصر Element	العنصر هو أصغر وحدة موجودة في أي نشاط أو عمل
المهمة Task	تمثل مجموعة من العناصر التي يؤديها الموظف للوصول إلى هدف ما
الواجب Duty	هو مجموعة من المهام المحددة ينجزها موظف بقصد إنجاز نشاط أو فعالية معينة تقع ضمن مسؤوليته
الوظيفة Job	فالوظيفة هي مجموعة واجبات ومسؤوليات متشابهة أو متكاملة تتأط بشخص وتتطلب وقته بكامله
مجموعة وظيفية Job Family	مجموعة من الوظائف المتشابهة يمكن جمعها في إطار واحد ضمن احتياجات إدارة الموارد البشرية
المهنة Occupation	هي مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث نوع العمل والموجودة في المنظمات المتعددة،

أولاً. تحليل الوظائف Job Analysis

1. تعريف: تحليل الوظيفة هو عملية دراسة وجمع المعلومات المتعلقة بعمليات ومسؤوليات وظيفة معينة. والنتائج المباشرة لهذا التحليل هو وصف الوظيفة ومواصفاتها. يتضمن تحليل الوظيفة عملية تحديد طبيعة الوظيفة (وصف الوظيفة) والصفات المطلوبة لشاغلها المحتمل (مواصفات الوظيفة).

Job analysis involves the process of identifying the nature of a job (job description) and the qualities of the likely job holder (job specification).

متى يتم إجراء التحليل الوظيفي؟

عند تأسيس المؤسسة أو القسم، عند إستحداث وظائف جديدة، عندما تتغير مهام العمل الحالي

2. استخدامات مخرجات تحليل الوظيفة:

تُستخدم المعلومات الناتجة عن تحليل الوظيفة كأساس للعديد من الأنشطة المتداخلة في إدارة الموارد البشرية، ومنها:

- تحقيق الأهداف: Achievement of Goals
- التصميم التنظيمي: Organizational Design
- تخطيط المنظمة والقوى العاملة: Organization and Manpower Planning
- التوظيف والاختيار: Recruitment and Selection
- التعيين والتوجيه: Placement and Orientation
- تدريب الموظفين: Employee Training
- تقييم الوظائف والتعويضات: Job Evaluation and Compensation
- تقييم الأداء: Performance Appraisal
- الصحة والسلامة المهنية: Health and Safety

3. خطوات تحليل الوظيفة Steps in Job Analysis

1-3. تحديد استخدام معلومات تحليل الوظيفة: تبدأ العملية بتحديد الغرض من المعلومات التي سيتم جمعها، حيث يؤثر ذلك على نوع البيانات التي سيتم جمعها والأساليب المستخدمة في جمعها.

2-3. اختيار الوظائف لتحليلها: يعد تحليل الوظائف عملية مكلفة وتستغرق وقتًا، لذا من الضروري اختيار عينة ممثلة من الوظائف للتحليل.

- يمكن اختيار وظيفة معينة للتحليل إذا كانت قد شهدت تغييرات غير موثقة في محتواها.
- قد يأتي طلب التحليل من الموظف، المشرف، أو المدير، وعادة ما يطلب الموظف التحليل عندما لا تعكس الأجور التغييرات في متطلبات الوظيفة.
- في بعض المؤسسات، يتم إجراء تحليل دوري لكل وظيفة (مثل كل ثلاث سنوات)، كما يجب أيضًا تحليل الوظائف الجديدة عند استحداثها.

3-3. جمع بيانات تحليل الوظيفة: يتم جمع بيانات حول طبيعة الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة، والمتطلبات من خلال:

- الموظفين الذين يؤدون الوظيفة فعليًا.
- المشرفين أو الملاحظين الذين يراقبون الموظفين أثناء العمل.
- محلي الوظائف المتخصصين الذين يتم تعيينهم لمراقبة الموظفين أثناء تأدية العمل وتحليل المهام المطلوبة.

طرق مع البيانات

- ✓ **الملاحظة Direct Observations:** تعد طريقة الملاحظة من أبسط طرق جمع المعلومات، إذ أنها تعتمد في جمع المعلومات على ملاحظة الموظفين أثناء تأديهم للمهام أو الواجبات التي يكلفون بها.
- ✓ **الاستبيان Questionnaire:** ويتضمن جمع البيانات والمعلومات على صياغة مجموعة من الأسئلة ووضعها في قائمة تسمى قائمة الاستبيان، ثم توزيعها على الموظفين التي تم انتخابهم من بين شاغلي الوظائف المراد تحليلها. ثم تجمع ويتم تفرغ بياناتها واستخدامها في عملية تحليل الوظائف
- ✓ **المقابلة Interview:** يتم جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها بهذه الطريقة، بإجراء المقابلة المباشرة مع مجموعة من الموظفين التي يتمتعون بالخبرة والمعرفة التامة بجوانب الوظيفة المختلفة.

✓ **مذكرات الموظف Employee Diaries:** يسجل الموظف أعماله اليومية في مذكرة.

✓ مناقشات مجموعة Focus Group: اجتماع لجنة التحليل الوظيفي مع الموظف ورئيسه المباشر لوصف المهام التي يقوم بها الموظف.

4-3. معالجة المعلومات:

• بعد جمع المعلومات، يتم تنظيمها لتكون مفيدة في مختلف وظائف الموارد البشرية.

5-3. إعداد أوصاف وتصنيفات الوظائف:

• يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها لإعداد نماذج وصف الوظائف، والتي تتضمن التفاصيل الكاملة للأنشطة الوظيفية.

ثانيا . الوصف الوظيفي Job Description

هو الناتج من التحليل الوظيفي وهو وصف مكتوب للوظيفة يوضح بياناتها ومهامها الرئيسية وصلاحياتها ومسؤولياتها وظروف طبيعتها بالإضافة إلى مواصفات شاغلها من مؤهلات تعليمية وخبرات عملية وتدريب وقدرات ومهارات ونحوها.

1. أهمية الوصف الوظيفي بالنسبة للموظف

- 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.

2. مكونات بطاقة الوصف الوظيفي

1.2. ملخص عن الوظيفة

عادة ما يستهل الوصف الوظيفي لوظيفة ما بفكرة عامة عن طبيعة الوظيفة، مع وصف عام للمهام المنوطة بشاغلها، وقد تهدف المنظمات من خلال هذا الجزء إلى جذب المهتمين بالوظيفة وإبعاد أولئك غير القادرين على تحمل أعباءها، ويراعى أن يكون هذا الجزء مختصرا.

2.2 قائمة المهام والأنشطة المكونة للوظيفة

ويكون هذا الجزء أكثر تفصيلا للمهام الوظيفية ، حيث يذكر فيه وبالتفصيل ما يتعين على الموظف أدائه في ساعات عمله في المؤسسة وعادة ما تغطي هذه المهام من 80% إلى 90% من ساعات العمل

3.2 مؤهلات شاغل الوظيفة

ويتعلق هذا الجزء بذكر الشهادات ، الخبرات المعارف المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة محل الوصف وجدير بالذكر أن هذه المؤهلات لا توضع بشكل عشوائي و إنما تمرر على احتياجات الوظيفة.

4.2 معلومات إضافية عن الوظيفة :

ويحتوي هذا الجزء على أية معلومات أخرى تخص الوظيفة محل الوصف ، مثل بيئة ومكان العمل ، نظام العمل