

المحاضرة الثالثة

تحليل العمل وتوصيف الوظائف

مقدمة:

تقوم إدارة الموارد البشرية على محورين أساسيين؛ الأول: إدارة الوظيفة، والثاني: إدارة شاغل الوظيفة (الفرد).

تتكون الوظيفة من مجموعة من المهام وتتكون المهمة من مجموعة من الأنشطة.

مثال: وظيفة أستاذ جامعي، تتضمن مجموعة من المهام كإلقاء المحاضرات ومتابعة الأعمال التوجيهية والإشراف على أبحاث الطلبة، والقيام بالبحوث العلمية، ومناقشة المذكرات والأطروحات البحثية وغيرها.

وكل مهمة من هذه المهام تتشكل من مجموعة كبيرة جدا من الأنشطة؛ التي تمثل أبسط الحركات التي تتعلق بأداء تلك المهمة.

مفهوم تحليل العمل

هو الأسلوب العلمي لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالوظائف وشاغليها داخل المنظمة.

أهمية تحليل العمل:

لأن تحليل العمل يزودنا بالبيانات الدقيقة حول الوظائف ومتطلباتها وحول الموظفين وسمااتهم ومهاراتهم، فإنه يمثل مرتكز كل عمليات التسيير ابتداء من تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب وتصميم أنظمة الأجور والحوافز، فكل وظائف إدارة الموارد البشرية لكي تؤدي بشكل جيد يجب أن تستند إلى تحليل دقيق لكل البيانات الخاصة بالوظائف وشاغليها داخل المنظمة.

أهداف تحليل العمل:

الهدف الرئيسي لتحليل العمل هو جمع بيانات شاملة حول مهام الوظيفة وأنشطتها ومواصفات شاغليها، وإعداد تصميم واضح توصيف دقيق للوظائف.

محللو العمل:

في كثير من الأحيان تلجأ المنظمات؛ خاصة منها الصغيرة إلى تعيين لجنة من داخل المنظمة للقيام بتحليل العمل، تتكون من المدراء والمسؤولين المباشرين، وقد تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة من مراكز متخصصة في تحليل العمل.

خطوات تحليل العمل

تعتبر عملية تحليل العمل عملية استقصائية تهدف إلى جمع كل المعلومات المتعلقة بالوظيفة وشاغلها، وترتب خطواتها كما يلي:

الخطوة الأولى: جمع المعلومات الأساسية حول المنظمة

وهذه الخطوة مهمة من حيث كونها تعطي تصورا عاما حول طبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي وأنشطتها وحتى تاريخها وعلاقاتها الخارجية، وهذا ما قد يساعد في تحليل المعطيات المرتبطة بالوظائف وشاغلها.

الخطوة الثانية: تحديد عينة الوظائف المراد تحليلها

إذا كانت المنظمة صغيرة ومحدودة الوظائف فالمطلوب تحليل كل الوظائف، أما إن كانت المنظمة كبيرة جدا فهنا يجب اللجوء إلى أخذ عينة من الوظائف بحيث تكون ممثلة لمختلف الوظائف الموجودة داخل المنظمة.

الخطوة الثالثة: جمع البيانات

في هذه الخطوة يتم الاهتمام بنوعية البيانات المطلوبة، واختيار الأساليب والطرق المناسبة لجمع تلك البيانات، ومن البيانات الخاصة بالوظيفة وشاغلها:

اسم الوظيفة، مكانتها التنظيمية، واجباتها، مسؤولياتها، علاقتها بالوظائف الأخرى، الوسائل المرتبطة بأدائها، التشريعات المتعلقة بتنظيمها، الأرشيف الخاص بها، ظروف العمل المرتبطة بها، الأخطار المحيطة بأدائها، متطلباتها العلمية والمعرفية والخبرانية، متطلباتها الذهنية والجسمانية والنفسانية، التدريب المتعلق بها.

أساليب جمع البيانات:

1. **الملاحظة؛** وهي أداة وأسلوب مهم لجمع المعلومات حول طريقة أداء الوظيفة، وهي تعتمد المراقبة والمشاهدة البصرية المباشرة.

إيجابياتها:

- توفر معلومات سريعة
- توفر معلومات صحيحة وصادقة
- يتناسب استخدامها في الأعمال والنشاطات البدنية التي يمكن ملاحظتها
- تمكن من جمع معلومات حول الأنشطة الرسمية وغير الرسمية

سلبياتها:

- لا يمكن استخدامها على الوظائف التي تتطلب نشاطا ذهنيا أو عقليا أو فكريا.
 - لا تمكننا من جمع معلومات حول المواقف والاتجاهات والتصورات المرتبطة بالعمل لدى العمال
3. **المقابلات الشخصية؛** وهي عبارة عن حوار بين من يقوم بالتحليل والموظف، بحيث يتم التحضير لأسئلة تكون مفتوحة تفتح المجال لطرح عدة أسئلة فرعية تدار من خلال ذلك الحوار، وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الأساليب استخداما في جمع المعلومات.
- وهي مقابلات إما أن مخططة بحيث يخطط لها مسبقا، أو غير مخططة، وهي أنواع: مقابلات فردية، ومقابلات جماعية؛

إيجابياتها:

- تتيح التعرف على جميع الأنشطة وإظهار تلك الأنشطة والاتصالات غير الرسمية.
- تمنح الموظفين فرصة التعبير عن آرائهم وتقديم توضيحات حول مواقفهم وتصوراتهم وطريقة آرائهم والصعوبات التي تواجههم.
- تمكن من جمع معلومات شاملة حول الوظيفة وشاغلها وأدائها.
- يمكن استخدامها مع جميع الفئات متعلمة وغير متعلمة.

سلبياتها:

- مبالغة الموظفين في التعبير عن أدائهم من حيث المبالغة في ذكر كثرة الواجبات وحجم المسؤوليات، مما قد يؤثر سلبا على دقة البيانات المتحصل عليها، ويطلب وقتا طويلا في التمييز بين المعلومات الصحيحة والخاطئة.

- تتطلب جهدا ووقتا كبيرا.

3. نماذج الاستقصاء (الاستمارة)، وهي عبارة عن استمارة تتضمن أسئلة عديدة ومتنوعة بحيث تكون أسئلة مغلقة والإجابة عنها تكون محددة، تعطى للموظف أو ترسل عن طريق أية وسيلة وتمنح له فترة زمنية للإجابة عنها، وبعد ملئها يرجعها.

إيجابياتها:

- توفر معلومات سريعة جدا.

- قليلة التكلفة.

- توفر وقتا وجهدا كبيرا.

- يناسب استخدامها في المنظمات كبيرة الحجم

سلبياتها:

- عدم فهم الأسئلة.

- تجاهل الإجابة عن بعض الأسئلة.

- لا يمكن استخدامها مع الفئات غير المتعلمة.

4. تحليل سجلات الأداء، بحيث يعطى لشاغل الوظيفة سجل ويطلب منه تدوين جميع الأنشطة اليومية التي يقوم بها فور القيام بها.

إيجابياتها:

- توفر معلومات كثيرة جدا وتفصيلية عن جميع الأنشطة الممارسة.

سلبياتها:

- المبالغة في تسجيل بعض النشاطات

- إخفاء بعض النشاطات غير الرسمية

الخطوة الرابعة: تحليل البيانات

المطلوب بحث حول تصنيف البيانات

في هذه الخطوة يتم تصنيف البيانات وتنظيمها وتحليلها وفق الأهداف التي من أجلها تم القيام بتحليل العمل.

عوامل الخطأ في تحليل العمل

مع الحرص الشديد على القيام بتحليل دقيق للعمل، إلا أنه في الغالب ما تقع بعض النقائص تقلل من كفاءة نتائج هذا التحليل، وتنشأ غالبا هذه الأخطاء من المصادر التالية:

- أخطاء تتعلق باختيار الوظائف المناسبة للتحليل، فعدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل، وعدم معرفة مهام كل وظيفة وأنشطتها وواجباتها ومسؤولياتها، وأيضا عدم إلمام شاغل الوظيفة بمهامه ينشأ عنه عدم دقة المعلومات المتحصل عليها أثناء التحليل.
- أخطاء تنشأ عن إجابات شاغلي الوظائف، وتكون بسبب عدم دقة الأسئلة المطروحة وعدم تعبيرها بدقة عن الأنشطة المرتبطة بالوظائف وواجباتها ومسؤولياتها.
- أخطاء ناتجة عن الانتباه للتغيرات الطارئة على بيئة العمل، والتغيرات في سلوك الموظفين.

تصميم الوظيفة:

يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء الوظيفة، والمهام والأنشطة المرتبطة بها، وحجم المسؤوليات، والوسائل المستخدمة في أدائها، وظروف العمل المحيطة بها.

توصيف الوظائف:

هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل تعريف مفصل مكتوب للوظيفة، وتحديد هدفها وطبيعتها، والمهام أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات المرتبطة بها، وظروف أدائها، ومواصفات شاغل الوظيفة.

توصيف شاغل الوظيفة:

وهو تحديد المواصفات التي يجب توافرها في من يشغل الوظيفة، ومتطلباتها من حيث المستوى التعليمي، والخبرة والمتطلبات الجسمانية والنفسية.