

المحور الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف

محاضرة المحور الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف (الأسبوع 4)

تمهيد:

يعد تحليل وتوصيف الوظائف من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهو ما سوف نسلط عليه الضوء في محاضرة هذا المحور، حيث سنتعرف على هذه الوظيفة من خلال مفهومها، أهميتها، وأهدافها، كذلك خطوات عملية تحليل وتوصيف الوظائف، وأخيرا التحديات التي يمكن أن تواجه هذه العملية والعوامل المساعدة على نجاحها.

أهداف محاضرة المحور الثاني: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مختلف التعاريف المهمة التي وردت حول مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة، والتعرف على أهميتها وأهدافها بشيء من التفصيل.
- استيعاب الخطوات التي تمر بها عملية تحليل وتوصيف الوظائف.
- الاطلاع على مختلف التحديات التي قد تواجهها هذه العملية المهمة، وكذلك العوامل التي تساعد في نجاحها.

من خلال هذه المحاضرة سوف نحاول تسليط الضوء على مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها في المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذلك خطوات عملية التحليل والتوصيف، وأخيرا التحديات ومقومات النجاح.

أولا: مفهوم، أهمية، وأهداف تحليل وتوصيف الوظائف:

1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف: يعد تحليل وتوصيف الوظائف من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، وهو سابق لجميع نشاطاتها من تخطيط وتوظيف وأجور وتدريب ... الخ، فهذه الأخيرة إنما أساسها أو منطلقها يكون ما تتوصل إليه عملية التحليل والتوصيف الوظيفي، والتي تنتهي بتصميم ما يعرف بـ: (بطاقة توصيف الوظيفة).

وردت العديد من التعاريف، يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف:

هو أحد أنظمة إدارة الموارد البشرية، يتم من خلاله التحليل بطريقة علمية لكل وظيفة في المنظمة، من أجل الوصول إلى (بطاقة توصيف الوظيفة) والتي تعطي وصف دقيق من جهة لمتطلبات الوظيفة من حيث: المسمى الوظيفي، المهام، المسؤوليات، السلطات، التبعية التنظيمية، الموارد المسخرة لها، طريقة الأداء، طريقة التقييم، الأجور والحوافز، ... الخ، ومن جهة أخرى لمواصفات من سوف يشغل الوظيفة من حيث: المؤهلات، الخبرات، القدرات، المهارات، الخصائص الشخصية ... الخ، وتهدف المنظمة من خلال ذلك للوصول إلى التكامل بين متطلبات الوظيفة ومواصفات من يشغلها.

2- أهمية تحليل وتوصيف الوظائف: لا شك أن وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف تعد حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، أي أنها الخطوة الأولى التي تنبني عليها جميع الوظائف الأخرى، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق كلما تمكنت الإدارة من القيام بالوظائف الأخرى بطريقة صحيحة، ويمكن تلخيص أهمية تحليل وتوصيف الوظائف فيما يلي:

- يساعد في التخطيط الجيد للموارد البشرية.
- استقطاب واختيار وتوظيف العمالة المناسبة.
- المساهمة في بناء نظام أجور عادل.
- المساعدة في التقييم الفعال للأداء.
- تحديد التدريب اللازم لسد الثغرة في الأداء.
- يوضح ظروف العمل في كل وظيفة مما يساهم في تبسيطها وتحسينها وضمان أمنها.
- المساعدة في التصميم الجيد للعمل.
- التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات.
- تعريف الموظف الجديد بالعمل بشكل واضح.
- تسهيل مهمة المسؤولين في القيام بالإرشاد والتوجيه المهني.
- توضيح حقوق وصلاحيات شاغل الوظيفة.
- المساعدة في الصياغة الدقيقة لإعلانات التوظيف.
- توفير بيانات مهمة حول مكونات الوظائف.
- مساعدة العاملين في تحقيق التقدم في مساهمهم الوظيفي.

3- أهداف تحليل وتوصيف الوظائف: يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة، إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يُمكن الإدارة من تنظيم هذه الموارد، ووضع سياسات التوظيف على أسس سليمة، وفيما يلي أهم أهداف تحليل وتوصيف الوظائف:

- اختيار الفرد الملائم للوظيفة.
- وضع برامج سليمة للتدريب.
- وضع الأسس السليمة للنقل والترقية.
- رسم سياسة عادلة للأجور.
- تحسين وتبسيط نظم العمل.
- تحسين بيئة الوظيفة.
- تصميم الوظائف بشكل واضح.
- تقييم الأهمية النسبية لكل وظيفة.
- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية.
- تسهيل تقييم أداء العاملين.
- تعزيز الصحة والسلامة المهنية.

ثانيا: خطوات تحليل وتوصيف الوظائف:

يُمر تحليل وتوصيف الوظائف بالعديد من الخطوات أو المراحل، وهناك من الباحثين من يميل إلى التفصيل في عدد المراحل، ولكن سوف نحاول تجميعها في خطوات أساسية تشتمل على خطوات تفصيلية، وذلك كما يلي:

1- التخطيط لتحليل وتوصيف الوظائف:

يتم تحليل الوظائف في المنظمات في العادة لتحقيق أهداف عديدة ومتنوعة، فالخطوة الأولى في التخطيط هي تحديد الأهداف من التحليل، هل الهدف مثلا هو تغيير سياسة الأجور، أم إعادة هيكلة الوظائف، أم إندماج المنظمة مع منظمة أخرى، أم توظيف موارد بشرية جديدة... الخ، لأن الهدف يلعب دورا مهما في تحديد شمولية وعمق التحليل.

بعدها تأتي مرحلة مناقشة مشروع التحليل مع الإدارة لتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها، المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من التحليل، أسلوب جمع البيانات الذي سوف يعتمد، عدد المساعدين في عملية التحليل والتوصيف وهل هم من العاملين في المنظمة أم من مكتب استشاري خارجي، نوعية التسهيلات التي ستقدمها المنظمة للقائمين بعملية التحليل... الخ وتنتهي تلك المناقشات بمذكرة كتابية يرفعها الخبير للمسؤولين بالمنظمة.

في مرحلة التخطيط يتم تحديد فريق التحليل والتوصيف، وهنا نشير إلى أن طبيعة الوظائف موضوع التحليل هي التي تحدد طبيعة خلفية وتخصص وخبرة فريق التحليل. وقد يتطلب الأمر تدريب لفريق التحليل؛ من أجل ضمان الدقة والموضوعية والشمول في جمع البيانات، حيث يتم تدريبهم على مهارات الإقناع والقدرة على التأثير في الآخرين وكسب تعاونهم، وعلى استخدام أساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل... الخ.

يدخل ضمن التخطيط أيضا اختيار عينة الوظائف التي سوف يتم تحليلها وتوصيفها، فإذا كانت المنظمة موجودة وتعمل منذ فترة زمنية طويلة وتحتاج إلى تحليل وظائفها، فإن عينة من الوظائف تتمثل في جميع الوظائف، ويفضل أن يتم تقسيم الوظائف إلى فئات محددة، مثل الوظائف الكتابية، الوظائف الفنية، الوظائف الإشرافية... الخ أما إذا كانت المنظمة حديثة النشأة فهنا يجب أخذ جميع الوظائف الموجودة.

يدخل ضمن التخطيط أيضا اختيار أساليب التحليل، لأن عملية التحليل هي بالدرجة الأولى عملية تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق، التي تصنف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف، الأمر الذي يضيف على هذه المرحلة أهمية خاصة، ولتجميع بيانات التحليل ميدانيا من شاغلي الوظائف ورؤسائهم توجد ثلاثة أساليب رئيسية هي:

- طريقة الملاحظة الشخصية: في هذه الطريقة فإن المدير أو محلل العمل يقوم بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله، ثم يقوم بتدوين ملاحظاته التي تصف مهام وواجبات الوظيفة، والبيئة التي يتم فيها إنجاز هذه المهام.
- طريقة الاستبيانات: في هذه الطريقة يجب شاغل الوظيفة ورئيسه على أسئلة محددة وكتابية، ثم تجري مراجعتها.
- طريقة المقابلات: تقوم هذه الطريقة على أساس قيام عدد من المقابليين (محلي الوظائف) بمقابلة شاغل الوظيفة، ومن الأفضل أن يتم ذلك بحضور رئيسه المباشر حتى يتم التأكد من صحة المعلومات التي يقدمها الفرد شاغل الوظيفة.

إن كل أسلوب من الأساليب المذكورة سابقا له إيجابياته وسلبياته، ولهذا من الأفضل الاعتماد على أكثر من أسلوب في جمع المعلومات الخاصة بتحليل العمل للتحقق من صحتها من جهة، ومن جهة أخرى الاعتماد على أكثر من أسلوب يمكن المسؤولين عن هذه العملية من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والمتنوعة كذلك.

2- تهيئة العاملين لعملية تحليل الوظائف: يجب أن تكون عملية تحليل الوظائف عملية معروفة لدى جميع العاملين والمدراء، ولا تكون ذات طابع سري، بل يجب تحضير أذهان العاملين من طرف المسؤول عن القيام بهذه العملية، والهدف من هذه المرحلة هو لعدم تحسيسهم بأنها عملية تهمد وظائفهم ومستقبلهم المهني في المنظمة، وبالتالي يجب أن يكون العامل على إطلاع على حيثيات وتفصيل العملية من بدايتها إلى غاية نهايتها.

3- تجميع وتحليل المعلومات: تعتبر مرحلة تجميع المعلومات عملية مهمة جدا بالنسبة لتحليل البيانات، فكلما كان عدد البيانات المجمعة ونوعيتها كبيرا كلما كانت نتائج العملية أكثر دقة. وبعد جمع المعلومات اللازمة عن العمل، تأتي مرحلة تحليلها بغرض مراقبة وإزالة التضارب بينها، ثم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف ومدى صعوبتها والمسؤوليات التي يتحملها شاغلها، والمؤهلات اللازمة لتوافرها.

يجب مراجعة وتحديث نتائج تحليل الوظائف دوريا والوقوف على التغيرات التي طرأت على الوظيفة أو المنظمة أو البيئة المحيطة بها، من أجل تجنب احتواء قوائم التحليل الوظيفي على بيانات متقادمة وغير واقعية، مثلا: دخول المنظمة إلى سوق أجنبي جديد سيفرض عليها تعديل مواصفات وظائف البيع والتسويق، وفي حالة عدم مراجعتها سيؤدي إلى نتائج مضللة في بقية وظائف إدارة الموارد البشرية.

4- إعداد بطاقات وصف الوظائف: يراد بوصف الوظيفة النتيجة النهائية لعملية تحليل الوظيفة، وهي أقل تفصيلا من إجراءات تحليل العمل، وتمثل بطاقات الوصف متطلبات الوظيفة من حيث شروط القيام بها، أي المطلوبة من المتقدم لهذه الوظيفة، وتضم المكونات التالية:

- حدود الوظيفة: وتشمل مسمى الوظيفة، القسم، الموقع التنظيمي، المشرف، الغرض من الوظيفة، رقم الوظيفة، ... الخ.
 - واجبات الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات، حجم التوجيهات، الصعوبات التي تواجهها، كمية وقيمة الموارد تحت تصرف الوظيفة، تنوع وأهمية العلاقات بين الأفراد ... الخ.
 - مكونات تصنيف الوظيفة: وتشمل المعرفة المطلوبة، المهارات، القدرات ... الخ.
 - مكونات ظروف العمل: وتوضح الظروف البيئية، مخاطر العمل والأمان، الأجر والحوافز.
- عادة ما يتم تسجيل هذه المعلومات على (بطاقة وصف الوظيفة)، حيث يحتفظ الموظف بنسخة منها، ويحتفظ رئيسه المباشر بنسخة ثانية، وتودع نسخة أخرى في دليل الوصف الوظيفي.

5- اعتماد توصيف الوظائف من الإدارة العليا: بعد الانتهاء من إعداد وصف الوظائف في صورته النهائية، يقوم مدير الموارد البشرية برفعه إلى الإدارة العليا للمنظمة للحصول على موافقتها عليه، وبعد إتمامه يتم تبليغ الإدارات المختلفة.

ثالثا: التحديات ومقومات نجاح تحليل وتصنيف الوظائف:

تواجه عملية تحليل وتصنيف الوظائف العديد من التحديات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل تجاوزها، كذلك هناك عدد من المقومات التي تجعل العملية تكلل بالنجاح، وفيما يلي توضيح لذلك:

1- تحديات تحليل وتصنيف الوظائف: قد تواجه عملية تحليل وتصنيف الوظائف العديد من التحديات والتي تؤثر سلبا على كفاءة هذه العملية، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

- التغيير في بيئة العمل.
- اختلاف إجابات شاغلي الوظائف.
- صعوبة تحليل بعض الوظائف.
- التغيير في سلوك شاغل الوظيفة.
- توجه بعض المنظمات نحو تسطيح الهيكل التنظيمي، مما جعل بعض العاملين مسؤولين عن عدد أكبر من التابعين مع مرور الزمن، وهذا يتطلب تحديث لتحليل وتصنيف وظائفهم.
- اعتماد فرق العمل ذاتية الإدارة، في تلك المنظمات فإن وظيفة العامل تتغير يوميا، وهذا يجعل تحليل وتصنيف الوظيفة صعبا.
- توصيف الوظائف أثناء إعادة الهندسة، ففي مواقف إعادة الهندسة يصبح العاملون مسؤولون بشكل جماعي عن النتائج كلها، لذلك فإن وظائفهم خلال إعادة الهندسة تتجه للتغيير بشكل مستمر وهذا يصعب تحليل وتصنيف الوظائف في ذلك الوقت.

2- مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف: هناك بعض المقومات التي يعتمد عليها نجاح تحليل وتوصيف الوظائف

والتي يمكن تلخيص أهمها في العناصر التالية:

- دعم إدارة المنظمة لعملية تحليل وتوصيف الوظائف.
- دقة وصحة البيانات.

- حسن اختيار فريق التحليل والتوصيف.

- يجب أن يعكس التحليل والتوصيف الوضع القائم.

- يجب أن يعكس مسمى الوظيفة جوهر الوظيفة.

- تحديد جدول زمني لعملية التحليل والتوصيف.

- التحديد الدقيق للوظائف التي سيتم تحليلها وتوصيفها.

- وضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- تعاون العاملين مع القائمين بعملية التحليل.

رابعاً: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد للمحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بعملية تحليل وتوصيف الوظائف؟

- تكتسي عملية تحليل وتوصيف الوظائف أهمية بالغة داخل المنظمة، إشرح ذلك؟

- تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف لتحقيق عدد من الأهداف المهمة، وضح ذلك؟

- تمر عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعدد من الخطوات أو المراحل، أذكرها مع الشرح؟

- تواجه في العادة عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعض التحديات التي تعيقها، أذكر أهم هذه العوائق؟

- هناك العديد من العوامل التي تساهم في إنجاح عملية تحليل وتوصيف الوظائف، أذكرها مع الشرح؟

- ما هي الأسباب التي تحفز عملية تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة؟

- من يقوم بعملية تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة؟

- على أي أساس يتم تحديد فريق تحليل وتوصيف الوظائف؟ وهل يحتاج هذا الفريق إلى تدريب؟

- متى يجب أن يشمل التحليل والتوصيف كل الوظائف في المنظمة؟

- ما هي أهم الأساليب التي تستخدم في تحليل الوظائف؟ وما هو الأسلوب المفضل منها؟

- هل صحيح أنه يفضل أن تتم عملية تحليل وتوصيف الوظائف بكل سرية لضمان نجاحها؟

- أذكر المكونات الرئيسية الواجب توفرها في بطاقة الوصف الوظيفي مع الشرح؟

- ارسم نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي لمدير الموارد البشرية في المنظمة؟

- إن تحليل بعض الوظائف يكون بالغ الصعوبة، ما هي العوامل التي قد تسبب ذلك؟

- اشرح كيف يمكن لتسطيح الهيكل التنظيمي أن يكون تحدياً في وجه عملية تحليل وتوصيف الوظائف؟

- هل فعلاً اعتماد المنظمة فرق العمل ذاتية الإدارة يسهل عملية تحليل وتوصيف الوظائف؟

- اشرح لماذا تعد عملية تحليل وتوصيف الوظائف أثناء مرحلة إعادة هندسة الأعمال بالغة الصعوبة؟