

المحاضرة الرابعة: تحديد المهام الوظيفية (تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف)

أهداف المحاضرة

تكن أهمية هذه المحاضرة في تحديد المهام الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وفي أن كل شخص يتم توجيهه إلى الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته، ولكي يتم التعامل وفق هذا المبدأ لا بد من تحليل المهام الوظيفية وفهم كل مهمة على حدة (وصف الوظيفة)، وأيضاً معرفة الأشخاص الذين يتقدمون إلى الوظائف ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم حتى يتمكن مدير الموارد البشرية من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

أولاً: تحليل المهام الوظيفية (الوصف الوظيفي)

تم عملية تحليل المهام الوظيفية من خلال وصف وتحديد جوانب ومضمون الوظيفة على أن تكون بشكل واضح ومفهوم، حتى يسهل توصيله إلى أي شخص في حاجة إلى هذه المعلومات، وهي نقطة البداية التي تبدأ منها تخطيط الموارد البشرية وتحديد الأجور وإدارة البرامج التدريبية. لهذا يجب مراعاة العديد من الجوانب والتعرف عليها من أجل إعداد عملية تحليل المهام الوظيفية بنجاح.

1- أساسيات تحليل المهام الوظيفية

- تحديد المهام الوظيفية من خلال استخدام التقنيات والطرق المتنوعة والمتعددة والتي تساعد على تجميع أكبر عدد ممكن من المعلومات عن جوانب ومضمون الوظائف المختلفة.
- تحديد السمات الشخصية المتمثلة في تحديد الموصفات والمهارات المطلوبة، والتي يجب توفيرها لدى الأشخاص المتقدمين إلى الوظائف المختلفة.
- تحديد السلطات والقيود للشخص الذي يشغل الوظيفة فيما يتعلق بالهرم التنظيمي مع التعرف على القيود الخاصة بوظيفته، كل هذه الموصفات تساعد على تحديد وتحليل المهام.
- تحديد خطوة رفع التقارير من وإلى الموظف في الهيكل التنظيمي، والتي على أساسها يتم تحديد الجهة التي سوف يقوم الموظف بإرسال أو استقبال التقارير إليها بشكل مباشر.
- ظروف العمل، حيث يتم وصف الظروف التي يتم فيها العمل بدقة عند تحليل الوظيفة مثل درجة الحرارة، البرودة، التلوث.

2- مبادئ تحليل المهام الوظيفية

- وصف محتوى الوظيفة وصفا في غاية الدقة وليس مجرد سرد للخطوات الوظيفية.
- التركيز على الوظائف وليس الأشخاص.
- محتوى أو مضمون الوظيفة يتأثر بعوامل كثيرة مختلفة سواء كانت داخل أو خارج المنظمة.
- تحليل الوظيفة بالوضع الذي توجد عليه الآن وليس في المستقبل.

3- استخدامات تحليل الوظائف

- تصميم وتحديد الوظائف (المؤهل, نوع العمل, مواصفاته, المهام, المسؤوليات)
- تخطيط القوى العمل
- الاختيار والترقية والنقل
- التدريب و التنمية الإدارية
- تحديد الأجور والمكافأة
- تقييم الادعاء الوظيفي.

4- خطوات تحليل الوظائف

- اتخاذ قرار تحليل الوظائف من طرف الإدارة العليا, ثم بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطوات التنفيذ, وتحديد القائمين بالعمل, وأيضا يتم تحديد مدى الاستفادة من هذا التحليل.
- بعد ذلك يتم تحديد الأفراد القائمين بالعمل وما هي المؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوفر لديهم, وذلك يتوقف على حجم ونوع وطريقة جمع المعلومات وهم ثلاث فئات: أصحاب مناصب العمل, الرؤساء المباشرين, المحللين المختصين.
- جمع المعلومات، وتتم من مصادر مختلفة من خلال الدراسات التي يقوم بها المختصون, أو من خلال البيانات التي يستخدمها الخبراء, أو بالمقابلات الخاصة, أو بتحليل البيانات. كما أن هناك عدة طرق لجمع المعلومات مثل: المقابلات, والتقارير, والملاحظة, ومقابلة المختصين.

ثانيا: مواصفات الوظيفة

تطرقنا في النقطة السابقة إلى تحليل المهام الوظيفية وخطوات وتحليل الوظائف أهم طرق جمع البيانات وشروط اختيار طريقة جمع البيانات. نتطرق في هذه النقطة إلى مواصفات الوظيفة، وهي الوثيقة التي تقوم المنظمة بإعدادها لكل وظيفة حتى يتحدد وضعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي تحتوي على عدة نقاط سنقوم بذكرها في هذه النقطة.

يجب أن يوضع في عين الاعتبار أن وصف الوظيفة يحدد وجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وأهمية الوصف الوظيفي تكمن في أنها تحدد وتجب عن عدة أسئلة من سيقوم بالعمل ولماذا وأين سيتم هذا العمل.

ونتعرض أيضا إلى الاختيار والتعيين، وترجع أهمية اختيار وتعيين الموظف انه كلما كان الاختيار سليما من البداية كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي سيؤدي إلى انخفاض التكاليف ووجود معايير للتعيين والاختيار يسهل من القيام بهذه العملية، ويلخصها في نقاط محددة مثل مستوى التعليم والخبرات السابقة والصفات البدنية والشخصية، ونختم هذا المطلب بصيانة المورد البشري ومقولة ستيف آر كوفي: (المؤسسة المثالية الفعالة، هي التي يمتلك أفرادها المعرفة، والمهارة، والرغبة، والفرصة للنجاح الشخصي، بطريقة تؤدي إلى النجاح الشامل للمؤسسة ككل).

1- وصف الوظيفة وخصائصها:

وضع وصف لكل وظيفة من وظائف المنظمة وتحديد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة لتحديد مكانها في الهيكل التنظيمي وتحديد الأجر المستحق لهذه الوظيفة، وأيضا الدرجة المناسبة لهذه الوظيفة.

2- محتوى وصف الوظيفة:

وأهم محتويات وصف الوظيفة¹:

- اسم ولقب الموظف.
- القسم أو الإدارة التابع لها.

¹ ابتسام حسن عبد المقصود، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 72 73

- معلومات عن الوظيفة والهدف من الوظيفة.
- المسؤوليات الرئيسية
- اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة
- خطة رفع التقارير
- الاتصالات بين الوظيفة و الوظائف الأخرى في المنظمة
- المرؤوسون يجب أن يتم تسجيل أعداد ومستويات أي تقارير عن الوظائف
- الظروف المادية و الاجتماعية في تقارير عن الوظائف والتي يجب رفعها إلى شاغل الوظيفة
- المعرفة والمهارات والخبرة وهي خاصة بالأفراد الذين يشغلون الوظيفة وليس جزء من الوظيفة، ولكن هناك قدرات منها القدرة الذهنية والجسمانية.
- الكفاءات المتمثلة في السمات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد والتي تمكنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه.
- التوقعات و التاريخ عن طريق الشخص الذي يشغل الوظيفة و المدير التنفيذي المباشر.
- شروط الاستخدام مثل الأجور و المرتبات و ساعات العمل.

3- أهمية وصف الوظيفة

- يعتبر الوصف الوظيفي الأساس المتين الوحيد لتحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المنظمة وذلك عن طريق تحديد ما يلي:
- تحديد المرتب المناسب بناء على حجم المهام المطلوبة والصعوبات التي يواجهها الموظف . وكذلك حجم المهارات المطلوبة والتي تتلاءم مع الوظيفة.
 - تقييم الوظائف بناء على الوصف الوظيفي المعتمد، وتحدد أيضا الدرجة المالية المناسبة بناء على الوصف و التقييم.
 - التوظيف، حيث يعتبر الوصف الوظيفي ضروري في عمليتي التعيين والاختيار بالنسبة للموظفين.
 - تقييم الأداء، حيث يعتبر الوصف الوظيفي أداة مفيدة للمدير عند تقييمه لآداء موظف في موقع العمل.

- التدريب، حيث يتم تحليل المهام المطلوبة للوظيفة وتحديد الفجوة وتقدير الاحتياجات ومن ثم تقديم برامج تدريبية تغطي كل الاحتياجات وتصغير الفجوة بين المؤهلات الحالية والمهارات والخبرات المطلوبة.
- تطوير الإدارة عن طريق وصف الوظائف العليا لتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

4- خصائص وشروط الوظيفة

خصائص الوظيفة:

- وهي التي توضح المهارات والاتجاهات المطلوبة للوظيفة للمساعدة في مقارنة الوظائف ببعض، ومن أهم هذه الخصائص هي:
- المهام التي تحتوي عليها الوظيفة، أو ما يسمى بالعمل والمهارات والاتجاهات والمؤهلات، كذلك الذكاء والقدرة على استخدامه، الاهتمامات الفنية والرياضية، خصائص شخصية مثل الاتزان والاستقلالية والالتزامات العائلية، والحاجة لتحقيق الأمن والسلامة.
- خصائص الفرد، وهي مجموعة الخصائص التي تحدد الفرد المناسب لكل مستوى وظيفي أي الشخص المناسب في المكان المناسب، أي الشخص المثالي المناسب للوظيفة من النواحي البدنية والعقلية.
- شروط الوظيفة، لكل وظيفة مجموعة من الشروط يجب توافرها في تحليل الوظيفة والمتمثلة في التأيد من جانب المنظمة، وتحويل الوصف إلى شكل كمي ورقي مثل السن سنوات الخبرة والسن، كما يجب حسن اختيار الأشخاص القائمين بعملية تحليل الوظائف، كذلك يجب أن يكون التوصيف حديث يتناسب مع الاحتياجات الحديثة للوظيفة، ويجب أن يتناسب المسمى الوظيفي مع طبيعة الوظيفة، وإعطاء ملخص للوظيفة (إدارية، إنتاجية، خدماتية)، ويتضمن الأنشطة الدائمة والمؤقتة وتحديد عناصر الوظيفة بدقة.
- تصميم الوظيفة، لان التصميم الجيد للوظيفة يعمل على استقطاب أفضل العناصر البشرية للشغل، وفي تصميم الوظيفة بالنسبة الدارة الموارد البشرية يكون مع التركيز على النواحي السلوكية والنفسية للموظف، ويجب عند تصميم الوظيفة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- صفات العمل من المسؤول؟

- المهام المطلوبة..... ماذا؟

- موقع العمل أين؟

- وقت أداء العمل متى؟

- أهداف الوظيفة لماذا؟

- طريقة الأداء.....كيف

كما يوجد خمس مداخل لتصميم الوظيفة وهي: مدخل الوظيفة غير المصممة, المدخل الميكانيكي, مدخل العلوم الإنسانية, والمدخل الحيوي أي (الهندسة البشرية), والمدخل الدافعي.

- الهيكل الوظيفي، يعتمد على هيكل الموظف والذي بدوره يعتمد على مجموعة من العوامل في بناء الموظف التي تتكون من الهيكل الوظيفي هذا الأخير الذي بدوره يعتمد على العوامل المتوفرة في الموظف وأهمها: المستوي العلمي, مجموعة الخبرات, القدرة الشخصية على تطوير الذات, الإمكانيات الوظيفية المتوفرة في المنظمة، و بناء الهيكل التنظيمي الذي هو أساس معرفة السلطة و نوع الوظيفة في المنظمة، وهو يتميز بما يلي: المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح, تحديد أدوار الأفراد, المساعدة في اتخاذ القرار, الترتيب على أساس المصالح, حل المشاكل, يمكن لنفس الموظفين من نفس المجموعة البحث عن موظفين من نفس المستوى من ذوي المهارات, زيادة التحكم في الهيكل الوظيفي. تنمية العمل الجماعي, لما له من مميزات تمثل في المساعدة في تنفيذ الخطط وتحديد دور ومسؤولية كل موظف, وكذلك تقسيم العمل وتحديد الاحتياجات, تحديد وصف الوظائف ومؤهلات شاغليها, تنفيذ الخطط التي ترسمها المنظمة بفاعلية ونجاح.

إذن، الهيكل التنظيمي في المنظمة له أهمية كبيرة تتمثل في :

توزيع الأعمال والمسؤوليات داخل المنظمة بين الأفراد, كذلك يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات ونطاق الإشراف بين كل شخص ومستوى السلطة, ومن مهامه تجميع الأفراد في أقسام ودوائر ومنظمات كبيرة, وتصميم نظام شامل لسهولة الاتصال الأفقي والعمودي, وسهولة تقييم الأداء عن طريق توفير القواعد والوسائل اللازمة.

الخلاصة

نستخلص من هذه الحاضرة النقاط التالية:

- يجب التركيز على مطالب الوظيفة وليس على الخصائص الشخصية لشاغل الوظيفة.
- الاهتمام بالحقائق وليس بالأحكام التي يصدرها محلل الوظيفة بشأن الأهمية النسبية لأنواع خاصة من الوظيفة أو المطالب الوظيفية.
- ضرورة تحليل الأجزاء المكونة لوظيفة ما لتوضيح ما يتم تنفيذه ولتوضيح النتائج عن عملية التنفيذ.
- يجب تقديم توصيف الوظائف على أساس متناسقة فيما يخص الشكل والمحتوى.
- تغطية محتوى الوظيفة يجب أن تكون شاملة وتتضمن جميع الأجزاء حتى يحددها شاغلو الوظيفة
- يجب على شاغلي الوظيفة التأكد من أن التوصيف يحتوي على وصف حقيقي وعادل ودقيق لتوصيف محتوى الوظيفة.