

## المحاضرة 03: تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف

في هذه المحاضرة نتعرف على تحليل الوظائف من خلال التعرف على خصائصها وخطواتها وطرق جمع البيانات فيها واستخداماتها ونموذج لتحليل الوظائف

### أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:



- ✓ أن يتعرف على تحليل الوظائف من حيث الخصائص .
- ✓ أن يتعرف على طرق جمع البيانات في تحليل الوظائف
- ✓ أن يتعرف على استخدامات تحليل الوظائف
- ✓ أن يتعرف على نموذج لتحليل الوظائف .

### وصف موجز للدرس

يعتبر تحليل وتصميم الوظائف من المهمات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة لكونهما تعكس الأهداف التي تقوم عليها المنظمة وهي من أساسيات تخطيط وتحديد حاجاتها من الموارد البشرية كما أنها تشكل المنطلق الذي تعتمد عليه الإدارة الفعلية لهذه الموارد والرقابة عليها ، إضافة إلى أن الإدارة لا يمكن أن تقوم بدورها بشكل فاعل دون أن تتوفر لها معلومات كافية عن تحليل وتصميم الوظائف.

إن العلاقة بين تحليل الوظائف وتصميم الوظائف توضح الحاجة لفهم متطلبات الوظيفة قبل مباشرة الموظف لمهامه الوظيفية.

### أولا: تحليل الوظيفة

يعتبر تحليل الوظيفة العملية الرئيسية التي تشكل أساس أنشطة الموارد البشرية فهي في مفهومها المبسط تعرف كونها العملية المنتظمة لجمع وتوثيق وتحليل المعلومات المتعلقة بالعمل المطلوب للوظيفة.

إن المعلومات التي تجمع من أجل تحليل الوظيفة والتي تعكس في وصف الوظيفة والواجبات الرئيسية لها ومعلومات حول المهارات والمسؤوليات والنماذج الذهنية والتقنية لتحليل الوظيفة، أنها تتضمن تحليل استبيانات الوظيفة والتي تركز بشكل عام على المقابلات والمسائل السلوكية وقائمة الموارد المستخدمة.

إن تحليل الوظيفة يقدم صورة موضوعية للوظيفة ليس فقط عن الموظف الذي يشغلها بل معلومات أساسية لمساندة الأنشطة ذات العلاقة بالموارد البشرية مثل الاستقطاب والتدريب والتطوير والانجاز وغيرها.

### 1-خصائص تحليل الوظيفة



يتعين على التحليل الجيد للوظيفة أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

- 1- احتوائه على مقاييس لانجاز الموظف واجباته الوظيفية.
  - 2- مدى إعطاء الفرصة للموظف لاستخدام قدراته الذهنية والجسدية في انجاز متطلبات الوظيفة.
  - 3- توضيحه مستوى الانتماء والاعتزاز بموقعه في الوظيفة.
  - 4- تبيان له لحجم الشعور بالمسؤولية التي تتلاءم مع حاجات الوظيفة.
  - 5- كشفه لمستوى التحدي والحماص والإبداع في أداء الوظيفة من اجل الارتقاء بالأداء المذكور إلى مستوى أرقى.
- 2- خطوات وضع تحليل الوظيفة

تتبع الخطوات التالية من اجل وضع تحليل الوظيفة:

- 1- تحديد أنواع الوظائف في المنظمة والوقوف على مدى الحاجة إليها.
  - 2- تحديد وسائل جمع المعلومات عن الوظائف التي تحتاجها المنظمة.
  - 3- اختيار الوسائل الأكثر ملائمة لجمع المعلومات.
  - 4- جمع المعلومات عن الوظائف المذكورة.
  - 5- تحليل المعلومات باستخدام التقنيات السائدة.
  - 6- استخراج الوصف الوظيفي الملائم.
  - 7- تحديد مواصفات الموظف الذي يشغل الوظيفة.
- 3- طرق جمع البيانات لأغراض تحليل الوظيفة

وتشمل الوسائل التالية:

- 1- المشاهدة المباشرة: وتحتوي على إظهار المشاهدة وتسجيل السلوك والحوادث والنشاطات أو المهمات والواجبات لدى حدوث الظواهر.
- 2- طرق تحليل العمل: وتستعمل لوصف الإنتاج يدوياً أو مكرراً في المعمل وتحتوي على تحليل الوقت والحركة بأجزائها المختلفة.
- 3- طرق تقنية الأحداث الهامة: وتهدف هذه الطريقة لتحديد السلوك الجاري في المعمل الذي يصنف كعمل جيداً أو ضعيفاً.
- 4- طريقة المقابلة: ويراد بهذه الطريقة طرح أسئلة على المشمولين سواء كانت أسئلة (Open – Ende d Question) هيكلية أو غير هيكلية وأسئلة مفتوحة مغلقة
- 5- طرق الاستبيان: وتشمل الطرق التالية:
  - استبيان تحليل الوظيفة.
  - تحليل مهمات الوظيفة.
  - نظام حياة الشخص في العمل.
  - (MOSAIC). نموذج
  - استبيان المصفوفة الاعتيادية.



لتحليل المهنة - (Fleishman). نظام فليشمان

6-سجلات الأداء.

7-تحليل الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى

إن أفضل الطرق هي التي تجمع بين أكثر المزايا الواردة في الطرق أعلاه.

4-نموذج لتحليل الوظيفة

يحتوي هذا النموذج على (7) أنواع من الأسئلة التي تستند على طرق وصف الوظيفة وهي:

1-تقنية الأحداث المهمة والتي تحتوي على:

- (Context Questions) أسئلة القرائن

- (Behavioral Questions) أسئلة سلوكية

2-طريقة المقابلة والتي تشمل ما يأتي:

-واجبات الوظيفة.

-معايير الوظيفة.

-السجلات والتقارير.

-المشرفون.

-الصلاحيات.

-وسائل العمل.

-الصحة والأمان.

-ظروف العمل.

-المسؤوليات.

-المعرفة.

-المهارات والخبرات.

-القدرات المطلوبة.

3-أسئلة تحليل المقابلة والتي تحتوي على:

-الإدارة بالأهداف.

-الإدارة بالأنشطة.

4-استبيان تحليل الوظيفة: ويحتوي على ( 195 ) فقرة ) نموذج

5-أسئلة تحليل مهمات الوظيفة وتحتوي على أسئلة مصممة على أساس طريقة (FJA).

6-استبيان تحليل المهنة وتتضمن العناصر التالية:

-المتطلبات الجسمانية.

-المتطلبات الذهنية.



- التعلم.
- الخبرات.
- القدرة على حل المشكلات
- اتخاذ القرارات.
- المسؤوليات الإدارية.
- الاتصال.
- مشاكل العمل.
- بيئة العمل.
- المهارات المطلوبة.
- المعلومات التي يهتم بها والمسؤوليات.
- الواجبات الأساسية والمسؤوليات.
- 7- صيغة وصف الوظيفة وتحتوي على المعلومات التالية:
- أ- المعلومات العامة التالية:
- عنوان الوظيفة.
- رقم الوظيفة.
- القسم.
- المدير.
- نوع الوظيفة ( مؤقتة .راتب تام .راتب جزئي)
- ساعات العمل.
- تاريخ إعادة تنقيح وصف الوظيفة.
- الغرض من الوظيفة
- ب- واجبات الوظيفة والمسؤوليات
- قائمة الواجبات الرئيسية.
- قائمة المسؤوليات.
- قائمة تمكين المشتغل.
- العلامات بين المشتغلين (الداخلية – الخارجية)
- الإشراف.
- (KRA) مناطق النتائج الرئيسية
- معايير الانجاز.
- ج- مواصفات الوظيفة وتشمل:



-المعرفة.

-المهارة.

-الخبرة.

-القدرات.

د-صيفة ظروف البيئة:

-الظروف البيئية.

-مخاطر العمل والأمان.

-المكان والأجهزة والمعدات.

5-استخدامات تحليل الوظيفة

تتعدد استخدامات تحليل الوظيفة وعلى رأس ذلك ما يلي:

1-التخطيط للوظائف في المنظمة.

2-وضع خطة للموارد البشرية.

3-انتقاء الوظائف واختيارها.

4-التدريب والتطوير.

5-تحديد المكافآت والتعويضات.

6-تقييم الأداء الوظيفي.

7-المتابعة

5-سبل إجراء التحليل الوظيفي

لغرض إجراء التحليل الوظيفي تتبع السبل التالية:

1-التفكير ملياً في الوظيفة موضوع البحث.

2-وضع بعض النقاط وتسجيل يوميات الأنشطة المتعلقة بها.

3-وضع مفاهيم أولية للوظيفة.

4-عدم المبالغة أو التقليل من الواجبات أو المعرفة أو المهمات أو القدرات والصفات الأخرى التي تقتضها الوظيفة.

5-عدم إهمال الموضوعات التي تقع خارج متطلبات الوظيفة مثل الأجور والشكاوى وعلاقات العمل وغيرها.

تستخدم مفاهيم تحليل الوظيفة بالحدود التالية:

1- (Job Duty): واجب الوظيفة أي الغرض المحدود بدقة للوظيفة

2- (Knowledge): المعرفة وهي مجموعة المعلومات التي تستخدم في أداء الوظيفة

وهي علامات إبداء الجدارة في انجاز النشاط المطلوب تعلمه

3- (Skill): المهارة وهي علامات إبداء الجدارة في انجاز النشاط المطلوب تعلمه

4- (Ability): القدرة وهي إظهار الجدارة في مراقبة السلوك والتصرف المطلوب لمتابعة الإنتاج.



والتي تساعد على انجاز

5- (Physical Characteristics): الخصائص الجسمية والتي تساعد على انجاز المهام الوظيفية التي تتلاءم مع الخصائص الفيزيائية للجسم.

6- (Credentials and experience): الموثوقية والخبرة وهي الحد الأدنى من التعليم والخبرة والشهادات الضرورية للوظيفة.

7- خصائص أخرى: وتمثل الواجبات والمعرفة والمهارات والقدرات التي لا تضمنها المفاهيم أعلاه

أسئلة التقييم الذاتي

كيف يمكن أن تؤثر عملية تحليل الوظائف على تنظيم الموارد البشرية ؟

المراجع

محمد بن دليم القحطاني، (2008)، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، ط2، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية

<https://moneybuspartners.blogspot.com/2022/02/job-design-analysis-and-job-descriptions.html?hl=a>

