

## المحور الاول : تحليل وتصميم الوظائف

### تعريف تحليل الوظائف

- هي عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة هذه العملية تركز على تحديد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق اداء ناجح .
- هي تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول الوظيفة لتحديد العناصر التي يتضمنها اداء تلك الوظيفة
- هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة ومكان ممارستها والمعدات المستخدمة لادائها والمعرفة والمهارات التي لا بد ان يمتلكها من يقوم بتاديتها ونسبة ومقدار الاشراف والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة بالاضافة الى مستوى الاداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الاخرى.

### خصائص تحليل الوظائف : يساعد تحليل الوظائف بمد المنظمة بالمعلومات التالية:

1. معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن ان يتضمنها العمل
2. معلومات عن طبيعة السلوك الانساني المرغوب في العمل
3. المعدات والتجهيزات والوسائل الاخرى المستعملة في العمل
4. معايير الاداء وبالتحديد نوع وكم الجهد المطلوب لاداء العمل وبموجبه تقويم اداء الفرد العامل
5. معلومات عن ظروف العمل والبيئة التي يمكن ان تساهم في تحقيق افضل اداء للعمل
6. معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات

**اهداف عملية تحليل الوظائف :** تحدث الكثير من المراجع عن هذه الاهداف ولكل باحث في مجال ادارة الموارد وجهة نظره لهذه العملية ولاهدافها الا ان هم يتفقون على الاهداف التالية

1. وصف الاشياء التي يمكن ملاحظتها ففي العديد من الوظائف يصعب ملاحظة السلوكيات او الخصائص المطلوبة صلاداء الوظيفة بشكل جيد غير ان مخرجات الوظيفة يمكن ملاحظتها بشكل جيد كذلك يمكن وصف المواد المستخدمة في الاداء والاشخاص الذين يتخذون القرار غير ان هذا الامر لا ينطبق على الوظائف التي لا تتضمن مكونات يمكن ملاحظتها

2. تختص عملية تحليل الوظائف بوصف سلوكيات العمل دون وصف خصائص شخصية شاغل الوظيفة اي ان التركيز على كيفية اداء الوظيفة مع التركيز على شرح المهام الاساسية لها بغض النظر عن شاغلها

3. لابد ان تتصف بيانات عملية تحليل الوظائف بالثقة والثبات يجب على المنظمة ان تحتفظ بسجلات البيانات وكل الوثائق التي تم استخدامها في عمليات تحليل الوظائف ولذلك لابد ان تتصف عملية تحليل الوظائف بالثقة (تتصف البيانات بالدقة) والثبات ( امكانية الاعتماد عليها في وصف مجموعة كبيرة من الوظائف )

**مخرجات عملية تحليل الوظائف :** من اهم مخرجات هذه العملية نذكر:

(1) وصف الوظيفة : تعريف الوظيفة في ضوء محتوياتها ونطاقها بمعنى وصف كامل للوظيفة الابعاء الوظيفية والمسؤوليات ومتطلبات شاغل الوظيفة

(2) مواصفات الوظيفة وصف المتطلبات الشخصية اللازمة لشغل الوظيفة وتتضمن تحديد المعارف المهارات والقرارات الشخصية اللازمة لاداء الوظيفة

3) تصنيف الوظيفة : تقسم الوظائف الى مجموعات او طبقات طبقا لمعايير محددة وغالبا ما يتم الاعتماد على السلطة التنظيمية كاساس لتقييم الوظائف او الاعتماد على طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في الوظيفة او الجوانب السلوكية المرتبطة بالوظيفة كاساس للتقييم

4) تقييم الوظيفة : اي تصنيف الوظائف حسب الاهمية النسبية للوظيفة مقارنة ببقية الوظائف الاخرى

**توصيف الوظائف** : هي عملية بيان شامل للاهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين

- كما يعبر عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها والمهام او الواجبات او الاختصاصات او المسؤوليات وظروف اداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة
  - هي اجراء يستخدم منهجية مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوظيفة ويسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها وصفها وبيان خصوصياتها
  - تساعد عملية توصيف الوظائف على اداء كثير من الاعمال المتعلقة بادارة الموارد البشرية بادارات اخرى وتمثل هذه الاهمية في تحديد قيمة الوظيفة داخل المنظمة من خلال الاجور اضافة الى تحديد الوظائف المهام والمسؤوليات التي يجب ان يتحملها كل شاغل للوظيفة مراقبة مدى امكانية العامل تحمل مسؤولياته واخيرا مقارنة قرارات الترقية والتنقل داخل المنظمة مع مدى مطابقة مواصفات الشخص للمعايير المطلوبة في هذه العملية
- خطوات تحليل الوظائف :

اولا: الغرض من التحليل : نتائج التحليل استخدامها سيحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة

ثانيا : تحديد الاعمال التي يشملها التحليل : المهام والوظائف

ثالثا: تحديد مصادر جلب محلي الاعمال من داخل المنظمة او من خارج المنظمة

رابعا: تحديد طرق جمع المعلومات : هناك طرق مباشرة وغير مباشرة

خامسا: توصيف الوظيفة وصف كامل للمعلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل الذي يقوم به

### طرق تحليل وتصميم الوظائف

الطريقة	المميزات	العيوب
الملاحظة	المراقبة الفعلية لسلوك شاغل الوظيفة اثناء العمل التعرف على مختلف جوانب الوظيفة بالتالي هو اسلوب يتميز بالدقة العالية	طول الوقت المستغرق في الملاحظة خاصة في حالة تحليل عدد كبير من الوظائف تكاليف مرتفعة خاصة في حالة الحاجة الى فريق كبير من الملاحظين من الصعب استخدامه في حالة الوظائف الذهنية او الابتكارية
المقابلة	يمكن للمحلل استخدام المقابلة افرادا او جماعات	قيمة المعلومات التي تم الحصول عليها تتوقف على

<p>مھارة ودقة القائم على اجراء المقابلة وخبرته طريقة مكلفة تستغرق وقتا طويلا</p>	<p>لها نوعان : نمطية او غير نمطية تستعمل لجمع معلومات عن الانشطة الذهنية</p>	
<p>اسلوب مكلف خاصة في حالة الاعتماد على الخبراء من خارج المنظمة</p>	<p>يمكن الاعتماد على مجموعة الخبراء من داخل او خارج المنظمة يشترط فيهم وجود معرفة جيدة بالاعمال وتاريخ المنظمة والاسواق التي تعمل بها قدرة جيدة في تحليل الوظائف وسرعة الوصول على نتائج التحليل</p>	<p>طريقة الخبراء</p>
<p>غير دقيق خاصة في حالة خدم جدية المستفيدين في الاجابة عن تلك الاسئلة</p>	<p>هي اسرع اساليب جمع المعلومات واقلها تكلفة خاصة في حالة الاستقصاء عن طريق البريد يتيح جمع كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير</p>	<p>قائمة الاستقصاء</p>

<p>غير مكلف تدوين الملاحظات قد يستغرق وقتا طويلا الى احتمال عدم دقة او موضوعية شاغل الوظيفة لايساعد هذا الاسلوب محلل الوظائف على تسجيل الاعمال الذهنية التي يقوم بها شاغل الوظيفة</p>	<p>هي عبارة عن وصف الممارسات الوظيفية اليومية التي يدونها شاغل الوظيفة في نهاية فترة عمل معين</p>	<p>المذكرات الوظيفية</p>
<p>لا يستغرق وقتا طويلا تكلفته منخفضة لايصف الاداء المتوسط للعاملين مما يفقده صفة العمومية احيانا</p>	<p>هي عملية تحديد السلوكيات الوظيفية التي تصف الاداء المتميز جدا او الاداء الضعيف جدا لشاغل الوظيفة يساعد في قياس العديد من السلوكيات الوظيفية بدرجة عالية من القدرة</p>	<p>المواقف الحرجة</p>
<p>سريع وقليل التكلفة غير كاف وحده للتوصل الى وصف دقيق للوظائف ولذلك يمكن الاعتماد عليه</p>	<p>يمكن مراجعة الوثائق التنظيمية المختلفة التي تساعد على اعطاء معلومات كافية عن</p>	<p>الوثائق التنظيمية</p>

الوظائف ومن امثلة تلك الوثائق الخريطة التنظيمية والقواعد والاجراءات وقوائم وصف الوظائف الحالية	كنقطة بداية لعملية التحليل مع الاستعانة بالاساليب الاخرى المكاملة
--	--