

وظائف تسيير الموارد البشرية : وظيفة توصيف وتصميم الوظائف

على اعتبار ان هذه اولى العمليات والمهام التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية فلذلك عندما نقول وظيفة توصيف مع التصميم للوظائف فنحن نعني بها اختصارا تحليل للوظائف ذلك ان تحليل الوظائف في جل البحوث المتعلقة بمجال ادارة الموارد البشرية يعتبر حجر الاساس لمعظم عمليات ادارة الموارد البشرية فهو يزود المنظمة بالمعلومات الاساسية لبناء القدرات التنظيمية الاساسية والحفاظ عليها ، فهو عملية محورية لكل عمليات ادارة الموارد البشرية الاخرى

التحليل الوظيفي هو عملية نظامية تستهدف جمع المعلومات عن الوظائف من خلال تحديد المهام والانشطة والسلوكيات والواجبات التي يجب القيام بها لاداء الوظيفة اولا وتحديد المعارف والقدرات والمهارات والخصائص الوظيفية الاخرى .

اهم مراحل عملية تحليل الوظائف :

1. تحديد الهدف : يجب على مديري ادارة الموارد البشرية تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها في عملية تحليل الوظائف؛
2. تحديد الوظائف المطلوب تحليلها : تتمثل هذه المرحلة في وجوب تشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج الى التحليل ؛
3. شرح عملية التحليل للعاملين : لابد من شرح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم فيها ؛
4. اختيار طريقة لجمع المعلومات : ان اختيار الطريقة الاكثر ملائمة للتحليل ليست مسألة بسيطة ، بل هي من القرارات التي تتطلب معرفة كاملة بالظروف المحيطة بالوظيفة المراد تحليلها بصفة خاصة والمؤسسة واهدافها بشكل عام
5. معالجة البيانات والمعلومات : يتم في هذه الخطوة تحويل المعلومات الى صيغة يمكن الاستفادة منها قد تكون في شكل جدول او اشكال او نماذج احصائية معدة مسبقا بما يتلاءم والبيانات الخاصة بالوظائف وبشغل الوظيفة؛
6. المراجعة والتحديث : لابد من القيام بمراجعة مستمرة لوظائف المؤسسة الحالية وبالتالي تحديث المعلومات عنها لغرض التحليل والتوصيف والتصميم

طرق تحليل الوظائف :

ثمة الكثير من الاساليب والطرق التي تعتمد عليها المنظمة في جمع المعلومات المتعلقة بعملية تحليل الوظائف او توصيف وتصميم الوظائف والتي يمكننا تمييزها وتقييمها وفق معايير : الدقة،التكلفة ،والوقت كما هو مبين من خلال الجدول التالي :

الاسلوب	الوقت	التكلفة	الدقة
الملاحظة	طويل	مرتفعة	مرتفعة
المقابلات الشخصية	طويل	مرتفعة	مرتفعة
مجموعة الخبراء	قصير	مرتفعة	مرتفعة
قوائم الاستقصاء	قصير	منخفضة	منخفضة
المذكرات الوظيفية	قصير	منخفضة	متوسطة
المواقف الحرجة	قصير	منخفضة	متوسطة
الوثائق التنظيمية	قصير	منخفضة	منخفضة

عوامل نجاح تحليل الوظائف :

1. ان الحقائق والمعلومات التي يراد الحصول عليها يجب ان تتعلق بالوظيفة ذاتها وليس الفرد الذي يشغل الوظيفة
2. ان يتم التحليل كما هو في الواقع القائم بالمؤسسة لا كما يراد لها ان تكون
3. ان المعلومات المراد الحصول عليها يجب ان تكون كافية وافية من اجل ان تضع صورة واضحة عن مهمات الوظيفة
4. ان المعلومات المتعلقة بمهمات ومتطلبات كل وظيفة يجب ان تكون متناسقة مع مهمات ومتطلبات الوظائف الاخرى

ان عملية تحليل الوظائف ليست عملية روتينية تطبق فيها الخطوات بشكل تلقائي بل هي عملية تحليلية تتطلب التفكير والابداع والربط والمقارنة بين الوظائف المختلفة في اقسام المؤسسة قد تكون اجراءات التحليل واحدة الا ان مشاكل التحليل تختلف من وظيفة الى اخرى لذلك لابد من جمع معلومات دقيقة وواضحة تحدد معالم كل وظيفة على

حدي

بطاقة وصف وظيفة : تشمل هذه البطاقة على :

- اسم الوظيفة : الاسم الدقيق للوظيفة
- تفاصيل عن تحديد الوظيفة
- اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة
- خط رفع التقارير
- الغرض الرئيسي من الوظيفة
- المهام والمسؤوليات
- السياق :الاعتبارات البيئية التي تؤثر على الوظيفة
- الاتصالات
- المرؤوسين
- الابعاد
- ظروف العمل
- المعرفة المهارات والخبرة
- الكفاءات
- بعض المعلومات الاخرى

اهمية تحليل الوظائف:

1. تخطيط القوى العاملة
2. الاختيار والتعيين
3. تقييم الاداء
4. التدريب النقل والترقية
5. اعداد انظمة الاجور

6. السلامة المهنية
7. رفع مستوى كفاءة استخدام القوى العاملة
8. تحسين ظروف العمل
9. ادارة الوقت
10. تحسين العلاقات الانسانية
11. توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة

معوقات التحليل الوظيفي

1. الادارة لاتقوم بالدعم والمساعدة
2. استخدام اسلوب واحد للتحليل الوظيفي
3. عدم تفاعل المدراء والمشرفين او حتى الموظفين مه هذه المهمة
4. الخبرة الضئيلة بالاجابة على الاسئلة وعدم القدرة على التعبير والوصف
5. عدم اعطاء الموظفين الوقت الكافي لانجاز التحليل
6. الرقعة الجغرافية

مفهوم تحليل العمل :

يرى العديد من الباحثين ان عملية تحليل الوظائف تتم لاغراض قانونية في كثير من الاحيان وانها تخلق حدود مصطنعة تعوق تطبيق متطلبات الادارة المتجددة والمتطورة وفي ذلك فان البعض يرى ضرورة التحول من مجرد تحليل الوظيفة الى تحليل العمل حتى تتمكن من مواجهة متطلبات الادارة الحديثة

الابعاد الجديدة لمفهوم تحليل الوظائف في ضوء مفهوم تحليل العمل :

1. الاتجاه الاداري الجديد يميل نحو تكبير الوظائف والمسؤولية المشتركة
2. التركيز على تدفق العمل وليس مجرد تحليل الوظيفة التقليدي
3. لابد من استقصاء راي الجمهور الداخلي والخارجي
4. تحليل العمل يركز على تطبيق نظام تقييم الاداء 360 درجة

وعليه فان تحليل العمل يتفق مع الاتجاهات الحديثة من حيث التعرف على رغبات العميل والابتعاد عن الوصف القانوني للوظائف الذي ينتج عنه فقط تحديد الجوانب القانونية للوظيفة بغض النظر عن جوانب اخرى الامر الذي لن يساعد المنظمة على مواجهة التحديات المفروضة عليها وعليه لابد من التحول الى مفهوم جديد وهو **التحليل الاستراتيجي للوظائف**

التحليل الاستراتيجي للوظيفة:

تتغير الواجبات والاعباء الوظيفية بشكل كبير نتيجة التغيرات البيئية المستمرة ومن هذا المنطلق فان عملية التحليل الاستراتيجي للوظائف يجب ان يساعد المنظمة على التنبؤ بتلك التغيرات الوظيفية المستقبلية، والهدف الاساسي من هذا الاسلوب هو التنبؤ بوصف الوظيفة في ظل ظرفة بيئية محددة ومتجددة .

التحليل الوظيفي والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ترتكز صناعة القرارات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية على مرتكزات اساسية هي الاستراتيجية العامة للمنظمة باعتبارها الاطار المرجعي الذي يوجه انشطة كل الوظائف في المؤسسة والتحليل الوظيفي باعتباره الارضية الفعلية التي تتيح معرفة الامكانيات الذاتية ورسم السياسات الاجتماعية الهادفة الى تجسيد وتحقيق الاهداف الاستراتيجية.

تهتم المنظمات بالتحليل الوظيفي من اجل الاستجابة لعدد من المقتضيات الادارية او التنظيمية ومواكبة للتوجهات الاستراتيجية وفيما يلي اهم استخدامات التحليل الوظيفي في مجال صنع القرارات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية:

1. تخطيط الموارد البشرية
2. تهيئة العمل
3. اعداد نظام الاجور
4. الوقاية من مخاطر العمل المهنية
5. التوظيف والترقية
6. التكوين
7. نظام الدافعية

8. تخصيص الوظائف
9. تصميم الهياكل التنظيمية
10. تقييم الاداء