



جامعة دمشق

كلية الإقتصاد

الدراسات العليا

ماجستير إدارة الاعمال

- تحليل العمل -

بإشراف

الدكتور سليمان الفارس

إعداد الطالب

نذير مهدي فاضل

لغالبه التصيرا = > الفود

المقدمة :

لعلك تتسائل لماذا نبدأ بتحليل و تصميم الوظائف كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية دون غيرها من الوظائف الأخرى لا سيما وظيفة تخطيط الموارد البشرية ؟ للإجابة على هذا التساؤل المهم نورد الأسباب التالية:

اللهو عمة
اللهو عمة

1- انه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام و مسؤوليات سيضطلع بأدائها العاملون فعلا لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل و تصميم الوظائف لأنها السند الأساسي عند تحديد المسؤوليات و المهام المنوطة بكل وظيفة في المنظمة .

2- لا يمكن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية إذا لم تتوفر معلومات خاصة بتحليل و تصميم الوظائف .

الكثير من الأمثلة التي

3- على الرغم من أن كلا من تحليل و تصميم الوظائف و تخطيط الاحتياجات البشرية يكونان مرحلة التخطيط للموارد البشرية و التي يجب أن تسبق مرحلتي الإدارة الفعلية لهذه الموارد و الرقابة عليها ، و لكن تحليل و تصميم الوظائف عادة ما يسبق تخطيط الاحتياجات البشرية و الذي يعد بطبيعته نشاطا أكثر تكرار و استمرارية من نشاط التحليل و التصميم، وهو أمر يجعل من المفضل أن يتم نشاط تخطيط الاحتياجات البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل و التصميم .

أما السؤال الثاني الذي يمكن إثارته في ذهن القارئ و هو يقرأ عنوان "تحليل الوظائف و تصميمها " فهو لماذا الجمع بين التحليل و التصميم

التصميم الوظيفي / عمل خاص يرتبط بمحتويات الوظيفة واعتمادها
الطورية كما ان الكفاءة تعبره لمراتبها في شكل تحقق رغبات واصيافها
العاملية

الوظائف من ناحية و تصميم الوظائف من ناحية اخرى اذ من الصعوبة
دينامية ومتغيرة
لان عملية التحليل ليسها جانبها
وتصميم الوظيفة
تصميم الوظيفة
افضل

البدء في نشاط تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها على أساس علمي و
موضوعي قبل توافر فهم كامل و عميق لطبيعة العمل الذي يؤديه فعلاً
شاغل الوظيفة و المؤهلات التي يتمتع بها و غير ذلك من المعلومات التي
عادة ما يوفرها تحليل الوظائف .

أولاً : تحليل الوظائف :

من الممكن تعريف الوظائف jobAnalysis بأنه جمع حقائق محددة عن
متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية ، و تحديد
طبيعة و مهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها
الكمية ، و المهارات و القدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها . .
فهو أذن عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة و التي تميزها
عن غيرها من الوظائف .

إن الغاية الأساسية من عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة
الإجابة على الأسئلة التالية . :

- 1- ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة ؟
 - 2- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال ؟
 - 3- ما هي الوسائل و الأدوات التي يستخدمها من أجل إنجاز تلك الأعمال ؟
 - 4- ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع أو خدمات ؟
 - 5- ما هي المؤهلات و القدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال ؟
- و يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين يمكننا

الحصول على مكوناتها من خلال جمع المعلومات الخاصة بالإجابة على الأسئلة الخمسة التي طرحناها أعلاه . هذين جانبين أو القسمين :

1- وصف الوظيفة job description

هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة .

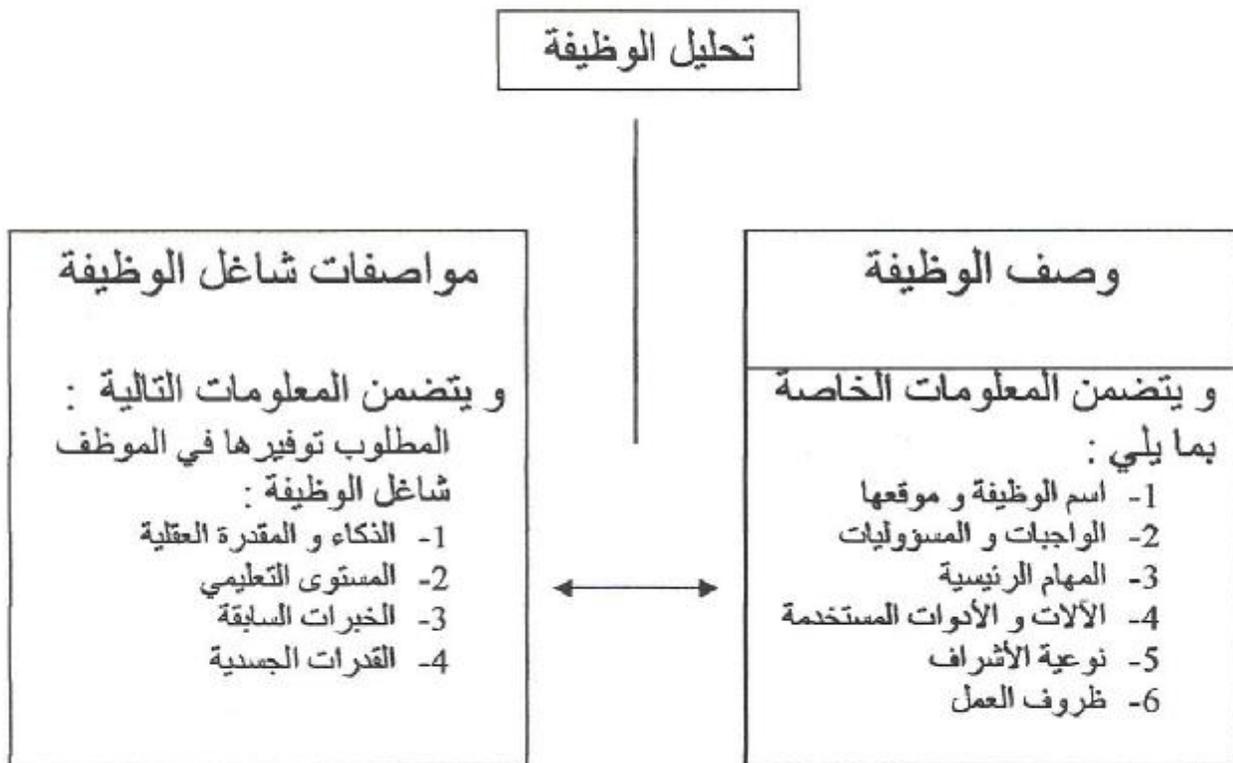
2- مواصفات شاغل الوظيفة (الكرد الوظيفي)

و تتمثل في تحديد المهارات و المعارف و القدرات و الخبرات التي يجب توافرها في الموظف الذي سيشغل الوظيفة .

و الشكل التالي (1-1) يبين محتويات هذين الجانبين : وصف الوظيفة و مواصفات الموظف شاغل الوظيفة .

شكل رقم (1-1)

محتويات تحليل الوظيفة



ثانياً : أهمية تحليل الوظائف :

تعتبر عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة . وكلما تمت هذه العملية بأسلوب عملي وبشكل دقيق وشامل , سهل علينا إجراء عملية تقويم الوظائف بأسلوب أكثر صدقاً واعتمادية وما قيل بشأن وظيفة تقويم الوظائف ينطبق أيضاً على بقية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية . وتتجسد أهمية تحليل الوظائف فيما يلي

1_ تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من وصف الوظائف و الموهلات اللازمة لشغلها.
2_ تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم - التدريب والتنمية الإدارية.

3_ أن تحليل الوظائف هو الأساس المباشر لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.

4_ انه الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف - تقويم الأداء.

5_ كما تتجلى أهمية تحليل الوظائف باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.

6_ توضيح ظروف العمل ودرجة تعرض الأعمال للأخطار وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية - الأمن الصناعي.

7_ إضافة إلى ما تقدم, فإن المعلومات التي توفرها عملية التحليل, تستخدمها الإدارة في إقامة علاقة أفضل بين العاملين, توضيح خطوط

المهمة مع
بشكل الوظيفي

مجموعة وظائف
متجانسة
وهذه الوظائف
شبهها وترتيبها
شكل مسلسل
بناءً على الكليل

والله الوظيفي
شأنه على درجة
الوظائف
والفئة والكلف
والملكنه

الدرجة الوظيفية
هو عبارة عن مجموعة
أدوية العمل والمؤهل
كما جميع الأعمال
بعض الفرق من مكانها

الفئة - هي نفس
الدرجة ولاكن من
مبارك
الأعمال المحاسبه
فئة - الأعمال
لإدارية نفس الفئة

- الأعمال الإدارية
في فئة

السلطة والمسؤولية، وتقييم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة.

ثالثاً: خطوات تحليل الوظائف:

تتكون عملية تحليل الوظائف من أربعة خطوات رئيسية

1- التخطيط: *ما لقصده هنا رسم خطوات التنفيذ بشكل متسلسل يتفق وعلم*
(كل من نفسه)

ونعني بالتخطيط هنا رسم خطوات التنفيذ بشكل متسلسل يتفق وعملية التحليل نفسها. وتتوقف إجراءات تحليل الوظائف على عدة عوامل كالغرض من التحليل ودرجة مهارة خبير التحليل، وعدد الأفراد الذين يقومون بعملية التحليل، ودرجة التعاون بين كل من الخبير و الأشخاص الذين يطلب منهم إعطاء البيانات و المعلومات المطلوبة و لا بد أن تتحدد الوظائف التي سيتناولها التقويم و تقسيمها إلى فئات محددة مثل فئة الوظائف الكتابية، و فئة الوظائف الفنية، أو فئة الإدارة العليا. أو الوسطى كرؤساء الأقسام أو فئة خط الأشراف المباشر، كالمشرفين على العمال، و هكذا.

2- مرحلة تجميع البيانات :

أن عملية تحليل الوظائف هي بالدرجة الأولى عملية تجميع للبيانات و المعلومات الحقائق التي تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف، الأمر الذي يضيف على مرحلة التجميع هذه أهمية خاصة ليس فقط لتأثيرها على موضوعية المرحلتين التاليتين بل أيضاً لتأثيرها على موضوعية عملية التحليل ككل.

و لتجميع بيانات التحليل ميدانياً من شاغلي الوظائف

- طريقة الملاحظة الشخصية

- طريقة الاستقصاءات

- طريقة المقابلات الشخصية

- طريقة خبيراء التحكيم

و وفقا لطريقة الملاحظة الشخصية فإن المدير أو محلل الوظائف يقوم بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة و هو يؤدي عمله ، ثم يقوم بتدوين ملاحظاته التي تصف مهام و واجبات الوظيفة و البيئة التي يتم فيها إنجاز هذه المهام و الواجبات .

أما طريقة الاستبيان فبمقضاها يجيب شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر على أسئلة محددة كتابة ، ثم تجري مراجعة لهذه الإجابات من قبل خبير التحليل.

وتقوم فكرة المقابلات الشخصية على أساس قيام عدد من المقابلات (محلي الوظائف) المديرين بمقابلة الفرد شاغل الوظيفة ومن المفضل أن يتم ذلك في حضور رئيسه المباشر حتى يتم التأكد من صحة البيانات التي قدمها الفرد شاغل الوظيفة.

اعلام
الاستقصاء

اعلام
الاستقصاء

طريقة استقصاءات
الاستقصاء

جزء الحكيم

أخيراً فإن هناك طريقة خبراء التحكيم والتي تشابه طريقة المقابلة الشخصية ما عدا وجود أكثر من مقابل أو خبير ممن لهم صلة أو دارية بنوع الوظائف محل المقابلة. ونظراً للتكاليف العالية لهذه الطريقة فإنها غالباً م تستخدم لتوصيف الوظائف.

3_ مرحلة التحليل:

بعد الانتهاء من مرحلة تجميع البيانات والمعلومات تأتي مرحلة تحليلها بغرض مراجعتها و إزالة التضارب بينها للوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف و مستوى صعوبتها و من المسؤوليات التي يحملها شاغلها و المؤهلات اللازم توافرها فيه .

4- مرحلة أعداد بطاقات الوصف :

و تهدف هذه المرحلة إلى أعداد بطاقات أو نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها و مراجعتها و تصنيفها في المراحل السابقة . و يوضح

(استمارة ٥)

الشكل رقم (2-5)

نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة .

بطاقة تحليل الوظيفة

اسم الوظيفة رقم الوظيفة

الإدارة التابعة لها القسم / الشعبة

المرتبة الوظيفية الدرجة

.....
بداية راتب الوظيفة نهاية راتب الوظيفة

.....
المشرف المسؤول عن الوظيفة

أولاً : وصف الواجبات الوظيفة :

*أهمية هذه الوظيفة في القسم و الشركة .

- الأعمال التي تنفذها يومياً و تحتمها طبيعة العمل اليومي .
- الأعمال التي تقوم بها بين الحين و الآخر .
- عدد الموظفين الذين ترأسهم حدد أعمالهم و وظيفة كل منهم
-

ثانياً : المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة :

● حدد بالتقريب النسبة المئوية للوقت الذي تقضيه :

جالساً% واقفاً%

متنقلاً%

- ما هي الآلات أو المعدات التي تعمل عليها ؟
- ما هو تقريباً عدد ساعات العمل على كل آلة ؟
- هل يتطلب عمالك شروطاً عضلية أو بدنية معينة في الشخص الذي يقوم به ؟

يتبع

ثانياً : مسؤوليات الوظيفة
المسؤوليات المالية
الإدارية

المسؤوليات

المسؤوليات الفنية

| | | |
|-------|-------|-------|
| ----- | ----- | ----- |
| ----- | ----- | ----- |
| ----- | ----- | ----- |
| ----- | ----- | ----- |
| ----- | ----- | ----- |

رابعاً: ظروف العمل :

إضاءة ----- تهوية ----- رطوبة -----
حرارة ----- أخطار -----
مؤثرات أخرى ----- عدد ساعات العمل -----

خامساً : المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة :

- المستوى العلمي .
- الخبرات السابقة .
- المهارات .
- السمات الشخصية .
- أخرى -----
- هل تعتقد أن هذه الوظيفة تفوقك إلى وظيفة أعلى في الشركة ، ما هي هذه الوظيفة ، و من يشغلها حالياً و ما هي سنوات خدمتك ؟

التوقيع -----

محلل الوظائف -----

المشاكل المحتملة للتحليل الوظيفي :

(1) ردود فعل الأفراد : الخوف عند تقييم الأفراد لذا يتطلب شرح العرض
الكليل

من الطبيعي أن يتخوف الأفراد من أي شيء جديد أو من أي شيء لا يفهمونه فهماً واضحاً لذا قبل أي عمل يخص تحليل الوظيفة لا بد من شرح غرض وسبب التحليل لشاغل الوظيفة .

(2) نقائص عملية التحليل الوظيفي : (تدرج عوامل مساوية لا)

أ- يوجد اعتقاد لدى البعض بأن التحليل الوظيفي يشوه صورة الوظيفة بطريقة أو بأخرى وقد يحدث هذا حتى وإن بذلت أقصى الجهود في عمل هذا التحليل فلا يمكن أن يتفق اثنان على رؤية نفس الموقف بنفس الطريقة تماماً ولهذا فإن قيام العنصر البشري بالتحليل يقتضي قبول وجود الأخطاء المسموح بها .

ب- وجود بعض الأخطاء فهو ان كثير من الوظائف تتغير عبر الزمن وقد تحدث هذه التغيرات بسبب التغيرات في مستوى مهارة وخبرة شاغل الوظيفة أو في طرق أداء الوظيفة أو التغير في المعدات و الأجهزة و لهذا فمن الضروري مراجعة التوصيف دورياً لضمان تحديثه وعكسه بطريقة دقيقة وصحيحة لمحتوى الوظائف المعنية .

المصادر

- الدكتور مؤيد سعيد السالم , الدكتور عادل حر حوش صالح , إدارة الموارد البشرية , المكتبة الوطنية للنشر , بغداد , 2002 .
- الدكتور رافية , إدارة الموارد البشرية , دار النشر , القاهرة .