المحور الثاني:

تحليل وتوصيف الوظائف

محاضرة المحور الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف (الأسبوع 4)

تمهيد:

يعد تحليل وتوصيف الوظائف من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهو ما سوف نسلط عليه الضوء في محاضرة هذا المحور، حيث سنتعرف على هذه الوظيفة من خلال مفهومها، أهمتها، وأهدافها، كذلك خطوات عملية تحليل وتوصيف الوظائف، وأخيرا التحديات التي يمكن أن تواجه هذه العملية والعوامل المساعدة على نجاحها.

أهداف محاضرة المحور الثاني: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مختلف التعاريف المهمة التي وردت حول مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة، والتعرف على أهميتها وأهدافها بشيء من التفصيل.
- استيعاب الخطوات التي تمر بها عملية تحليل وتوصيف الوظائف.
- الاطلاع على مختلف التحديات التي قد تواجهها هذه العملية المهمة، وكذلك العوامل التي تساعد في نجاحها.

من خلال هذه المحاضرة سوف نحاول تسليط الضوء على مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها في المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذلك خطوات عملية التحليل والتوصيف، وأخيرا التحديات ومقومات النجاح.

أولا: مفهوم، أهمية، وأهداف تحليل وتوصيف الوظائف:

1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف: يعد تحليل وتوصيف الوظائف من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، وهو سابق لجميع نشاطاتها من تخطيط وتوظيف وأجور وتدريب ... الخ، فهذه الأخيرة إنما أساسها أو منطلقها يكون ما تتوصل إليه عملية التحليل والتوصيف الوظيفي، والتي تنتهي بتصميم ما يعرف بـ : (بطاقة توصيف الوظيفة).

وردت العديد من التعاريف حول مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:

- تحليل الوظائف هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكنه معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في من يشغلها.

- هو نشاط لتجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظيفة من حيث المهام والمسؤوليات، وشاغل الوظيفة، من حيث الخبرات والمؤهلات، فضلا عن طريقة تجميع هذه البيانات. كما يمكن اعتبارها عملية يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، ويراد منها تحقيق التكامل بين محتوى الوظيفة (مهام، واجبات، مسؤوليات وعلاقات) والمؤهلات المطلوبة في من يشغلها (المهارات، المعارف، القدرات، الخبرات ... الخ).

- هو تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح كل الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بها، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة في شاغل الوظيفة، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها قصد التوصل إلى توصيف كامل لها. فهي تسهل عملية تعرف شاغلي الوظائف على الوظائف التي يشغلونها أو يراد شغلها، خاصة عند توظيفهم أو تكوينهم، كما تساعد على تقسيم وتخصص العمل، وتكمن أيضا أهمية هذه العملية من خلال تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

- يتم من خلال عملية تحليل الوظائف تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشملها الوظيفة، ثم وضع ذلك في توصيف متكامل، إضافة إلى احتوائها على معلومات خاصة بالوظيفة، كل ما يتعلق بمواصفات من يستطيع شغلها، كفاءاته، مهاراته، خبراته، خصائصه الشخصية، وغير ذلك من متطلبات الوظيفة، مما يؤدي إلى إحساس بالرضى والارتياح من طرف العمال من جهة، وإلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم من جهة أخرى.

- هو تحديد وتسجيل كافة البيانات المرتبطة بوظيفة معينة، وتشمل: الاسم، المسؤوليات، السلطات، التبعية التنظيمية، الموارد التي تعمل من خلالها، الوثائق التي تحتاج إليها، التدقيق المعلوماتي لها، الداخل والخارج، ظروف الأداء، المتطلبات الأدائية، المؤهلات الواجب توافرها، والخبرة المطلوبة.

- هو عملية تجزئة الوظيفة إلى الأجزاء الرئيسية: النشاطات الرئيسية، والمعارف والمهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر فيمن سيقوم بالعمل، للقيام بهذه النشاطات أو الواجبات.

- هو جمع المعلومات المتعلقة بخصائص ومتطلبات كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، ووضعها في شكل توصيف متكامل أو ما يسمى بـ (بطاقة وصف الوظيفة)، والتي تمثل المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف، وتتم هذه

العملية من خلال تجزئة كل وظيفة إلى مجموعة من المهام، وكل مهمة إلى مجموعة من الأنشطة، حيث تهدف هذه العملية إلى التعرف على كل من:

- اسم الوظيفة، درجتها، مستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- المعلومات المرتبطة بعلاقة هذه الوظيفة مع غيرها من الوظائف.
- الأنشطة التي تؤدى داخل هذه الوظيفة سواء كانت بدنية أو فكرية.
- أدوات العمل المستخدمة في هذه الوظيفة.
- ظروف العمل داخل هذه الوظيفة.
- المسؤوليات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.
- الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة.
- معايير تقييم الأداء المستخدمة في الوظيفة.
- الأجر المقدم لشاغل الوظيفة.
- الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف:

هو أحد أنظمة إدارة الموارد البشرية، يتم من خلاله التحليل بطريقة علمية لكل وظيفة في المنظمة، من أجل الوصول إلى (بطاقة توصيف الوظيفة) والتي تعطي وصف دقيق من جهة لمتطلبات الوظيفة من حيث: المسمى الوظيفي، المهام، المسؤوليات، السلطات، التبعية التنظيمية، الموارد المسخرة لها، طريقة الأداء، طريقة التقييم، الأجور والحوافز، ... الخ، ومن جهة أخرى لمواصفات من سوف يشغل الوظيفة من حيث: المؤهلات، الخبرات، القدرات، المهارات، الخصائص الشخصية ... الخ، وتهدف المنظمة من خلال ذلك للوصول إلى التكامل بين متطلبات الوظيفة ومواصفات من يشغلها.

2- أهمية تحليل وتوصيف الوظائف: لا شك أن وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف تعد حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، أي أنها الخطوة الأولى التي تنبني عليها جميع الوظائف الأخرى، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق كلما تمكنت الإدارة من القيام بالوظائف الأخرى بطريقة صحيحة، ويمكن تلخيص أهمية تحليل وتوصيف الوظائف فيما يلي:

- يساعد في التخطيط الجيد للموارد البشرية: يسمح تحليل وتوصيف الوظائف بتحديد حجم العبء للوظيفة ثم يقسم هذا الحجم على ما يقوم به عامل واحد ليتحدد بعدها عدد العمالة المطلوبة. ومن جهة أخرى يساعد تحليل وتوصيف الوظائف في عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من مختلف فئات وأنواع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.
- استقطاب واختيار وتوظيف العمالة المناسبة: من خلال واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها.
- المساهمة في بناء نظام أجور عادل: تحليل وتوصيف الوظائف هو الأساس لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.
- المساعدة في التقييم الفعال للأداء: من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد بمتطلبات الوظيفة المحددة سابقا.

– تحديد التدريب اللازم لسد الثغرة في الأداء: يوجد في بعض الحالات فارق بين مواصفات الفرد الذي يشغل الوظيفة فعلا والمواصفات التي تتطلبها الوظيفة كما حددها تحليل وتوصيف الوظائف، ولسد هذا الفارق يجب اللجوء إلى تصميم وتطوير البرامج التدريبية التي تسمح بالوصول إلى المهارات والمتطلبات والمواصفات المطلوبة.

– يوضح ظروف العمل في كل وظيفة مما يساهم في تبسيطها وتحسينها وضمان أمنها: يساعد تحليل وتوصيف الوظائف في كشف ظروف العمل المتعلقة بكل وظيفة، مما يسمح للإدارة باتخاذ الخطوات التبسيطية والعلاجية والوقائية اللازمة.

– المساعدة في التصميم الجيد للعمل: يساعد تحليل وتوصيف الوظائف في تجميع المعلومات حول الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة من بدايتها إلى نهاياتها، مما يسمح بتحديد هوية كل وظيفة، طبيعتها ومهامها، علاقاتها وظروف أدائها ... الخ.

– التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات: إن المعلومات والمعطيات التي توفرها عملية التحليل والتوصيف تستخدمها الإدارة في إقامة علاقات أفضل بين العمال، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتقديم دليل للعمل والإجراءات والضوابط ... الخ. وبالتالي تكون المحاسبة على ذلك الأساس.

– تعريف الموظف الجديد بالعمل بشكل واضح: من أجل الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة، لا بد من تعريف الموظف الجديد بالواجبات والمسؤوليات والتي يبرزها تحليل وتوصيف الوظائف.

– تسهيل مهمة المسؤولين في القيام بالإرشاد والتوجيه المهني: حيث يوفر الفهم المتكامل للوظائف المختلفة في المنظمة الأساس الذي يرتكز عليه المديرون في توجيه الأفراد وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي، كما تمكن الأفراد من معرفة قيمة اختباراتهم المهنية عندما يفهمون تماما متطلبات الوظيفة.

– توضيح حقوق وصلاحيات شاغل الوظيفة: يسهم تحليل وتوصيف الوظيفة في بيان خصائصها والحقوق التي يتحلى بها صاحب الوظيفة وعلاقته مع الجهات المختلفة، وكذلك تحديد النواحي القانونية التي تحكم الوظيفة.

– التطوير الفعال للتنظيم: يفيد تحليل وتوصيف الوظائف في التعرف على المشكلات التنظيمية، وبالتالي يعطي فرصة للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة المشكلات والحد من آثارها السلبية، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية.

– المساعدة في الصياغة الدقيقة لإعلانات التوظيف: إن التحليل والتوصيف الدقيقة للوظيفة يقدم البيانات اللازمة من أجل تحرير إلان التوظيف بشكل احترافي وبالتالي نجاح عملية الاستقطاب، حيث تكون عملية التصفية الأولية دقيقة تجنب المنظمة هدر الوقت والمال في التعامل مع أعداد كبيرة من المتقدين للوظيفة.

– توفير بيانات مهمة حول مكونات الوظائف: يوفر تحليل وتوصيف الوظائف بيانات بالغة الأهمية يمكن الاستفادة منها في حالات دمج أو فصل بعض الوظائف في أقسام المنظمة، أو في حالة تغيير تركيبة الأقسام أو الإدارات بغرض تطوير الأداء.

– مساعدة العاملين في تحقيق التقدم في مسارهم الوظيفي: حيث يكون واضح بالنسبة لهم متطلبات كل وظيفة وما تحتاجه من متطلبات يجب أن يلبيها الشخص الذي سوف يشغلها، وبالتالي هذا الوضوح يشكل فرصة للطامحين للنقل أو الترقية.

3- أهداف تحليل وتوصيف الوظائف: يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة، إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يُمكِّن الإدارة من تنظيم هذه الموارد، ووضع سياسات التوظيف على أسس سليمة، وفيما يلي أهم أهداف تحليل وتوصيف الوظائف:

- اختيار الفرد الملائم للوظيفة: يبين الوصف السمات الإنسانية والاستعدادات والقدرات والكفاءة التي ينبغي أن تتوفر في الفرد ليمارس وظيفته بفاعلية، وبذلك تركز إدارة الموارد البشرية على اختيار الفرد الذي تتوافر فيه الخصائص والسمات المطلوبة.

- وضع برامج سليمة للتدريب: يزود الوصف إدارة الموارد البشرية ببيانات كافية تساعدها على حل مشكلتين رئيسيتين هما: تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها وأسلوب التدريب المناسب، وبالتالي فهو يبين المعارف والمهارات التي ينبغي أن يكتسبها الفرد من التدريب، بالإضافة إلى طبيعة العمل ومكونات الوظيفة مما يساعد على جدولة التدريب، كما يفيد في وضع خطة التدريب لإعداد الفرد للوظيفة الجديدة عند نقله أو ترقيته، إذ يبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة الفجوة التدريبية التي تتطلبها الوظيفة الجديدة، والتي لم تكن تحتاج إليها الوظيفة الأصلية لتدريب الفرد عليها.

- وضع الأسس السليمة للنقل والترقية: يبين الوصف المهارات والخبرة والقرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة، وبذلك تتضح الوظائف التي تتشابه من حيث خصائصها الإنسانية، مما يسهل معه وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة.

- رسم سياسة عادلة للأجور: يساعد الوصف على تقويم الوظائف المختلفة، أي تحديد الأهمية النسبية لكل منها وقيمتها للمنظمة، وما تتطلبه من خبرة وقدرات خاصة، مما يساعد على وضع سياسة عادلة للأجور.

- تحسين وتبسيط نظم العمل: يساعد الوصف على إعطاء وصف كامل عن الوظيفة، وخطوات إنجازها والترتيب الذي تنجز به هذه الخطوات، ووقت إنجازها، وكيفية أدائها، وبذلك يكون من السهل تبسيط الإجراءات عن طريق حذف الخطوات والجزئيات غير المنتجة التي لا تشارك في تحقيق الغرض من الوظيفة، وبإدماج بعض الخطوات أو بإعادة ترتيب بعض الخطوات أو تبسيطها مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وسرعة الأداء.

- تحسين بيئة الوظيفة: يكشف الوصف عن البيئة التي يعمل فيها الفرد ويبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها حتى يعمل الفرد في ظروف بيئية مناسبة تشجعهم على أداء وظائفهم وترفع معنوياتهم.

- تصميم الوظائف بشكل واضح: يساعد تحليل العمل على تجميع الأنشطة والمهام في وظيفة متكاملة ومحددة، توضح مضمونها (نطاق الوظيفة وعمقها)؛ يشير نطاق الوظيفة إلى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة، في حين يمثل عمق الوظيفة الحرية ودرجة الاجتهاد والتصرف الممنوح لشاغل الوظيفة وطريقة الأداء والرقابة، فضلا عن توضيح العلاقات الموجودة داخل الوظيفة، وبينها وبين الوظائف الأخرى، وتعرف هذه العملية بتصميم الوظيفة.

- تقييم الأهمية النسبية لكل وظيفة: يوفر تحليل العمل معلومات عن كل وظيفة فيما يخص الجهد المبذول والمهارات المطلوبة ودرجة المسؤولية وظروف العمل وغيرها، وهو ما يمثل معايير أساسية في تحديد أهمية كل وظيفة، ويدخل هذا النشاط في صلب عملية تقييم الوظائف.

– المساهمة في تخطيط الموارد البشرية: حيث يمكن من خلال تحليل الوظائف تحديد حجم عبء العمل، وبقسمة حجم عبء العمل الكلي داخل الوظيفة على مقدار حجم العمل الذي باستطاعة كل فرد أن يؤديه نحصل على العدد اللازم أو المطلوب من الأفراد في كل وظيفة.

– تسهيل تقييم أداء العاملين: توفر عملية تحليل الوظائف المعلومات الكافية عن المهام والواجبات التي يجب على شاغل الوظيفة القيام بها، حيث تتحدد عملية التقييم من خلال معايير ومستوى الأداء وكفاءة الموظف.

– تعزيز الصحة والسلامة المهنية: تساهم عملية تحليل الوظائف في الوقاية من حوادث الأمن أو على الأقل التقليل منها، من خلال المعلومات التي تقدمها عن المخاطر المحتملة في الوظيفة وظروف العمل فيها، مما يساعد على تصميم نظام الأمن والسلامة المهنية.

ثانيا: خطوات تحليل وتوصيف الوظائف:

يمر تحليل وتوصيف الوظائف بالعديد من الخطوات أو المراحل، وهناك من الباحثين من يميل إلى التفصيل في عدد المراحل، ولكن سوف نحاول تجميعها في خطوات أساسية تشتمل على خطوات تفصيلية، وذلك كما يلي:

1– التخطيط لتحليل وتوصيف الوظائف:

يتم تحليل الوظائف في المنظمات في العادة لتحقيق أهداف عديدة ومتنوعة، فالخطوة الأولى في التخطيط هي تحديد الأهداف من التحليل، هل الهدف مثلا هو تغيير سياسة الأجور، أم إعادة هيكلة الوظائف، أم إندماج المنظمة مع منظمة أخرى، أم توظيف موارد بشرية جديدة ...الخ، لأن الهدف يلعب دورا مهما في تحديد شمولية وعمق التحليل.

بعدها تأتي مرحلة مناقشة مشروع التحليل مع الإدارة لتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها، المدة الزمنية الازمة للانتهاء من التحليل، أسلوب جمع البيانات الذي سوف يعتمد، عدد المساعدين في عملية التحليل والتوصيف وهل هم من العاملين في المنظمة أم من مكتب استشاري خارجي، نوعية التسهيلات التي ستقدمها المنظمة للقائمين بعملية التحليل ... الخ وتنتهي تلك المناقشات بمذكرة كتابية يرفعها الخبير للمسؤولين بالمنظمة.

في مرحلة التخطيط يتم تحديد فريق التحليل والتوصيف، وهنا نشير إلى أن طبيعة الوظائف موضوع التحليل هي التي تحدد طبيعة خلفية وتخصص وخبرة فريق التحليل. وقد يتطلب الأمر تدريب لفريق التحليل؛ من أجل ضمان الدقة والموضوعية والشمول في جمع البيانات، حيث يتم تدريبهم على مهارات الإقناع والقدرة على التأثير في الآخرين وكسب تعاونهم، وعلى استخدام أساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل ... الخ.

يدخل ضمن التخطيط أيضا اختيار عينة الوظائف التي سوف يتم تحليلها وتوصيفها، فإذا كانت المنظمة موجودة وتعمل منذ فترة زمنية طويلة وتحتاج إلى تحليل وظائفها، فإن عينة من الوظائف تتمثل في جميع الوظائف، ويفضل أن يتم تقسيم الوظائف إلى فئات محددة، مثل الوظائف الكتابية، الوظائف الفنية، الوظائف الإشرافية ... الخ أما إذا كانت المنظمة حديثة النشأة فهنا يجب أخذ جميع الوظائف الموجودة.

يدخل ضمن التخطيط أيضا اختيار أساليب التحليل، لأن عملية التحليل هي بالدرجة الأولى عملية تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق، التي تصنف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف، الأمر الذي يضفي على هذه المرحلة أهمية خاصة، ولتجميع بيانات التحليل ميدانيا من شاغلي الوظائف ورؤسائهم توجد ثلاثة أساليب رئيسية هي:

– طريقة الملاحظة الشخصية: في هذه الطريقة فإن المدير أو محلل العمل يقوم بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله، ثم يقوم بتدوين ملاحظاته التي تصف مهام وواجبات الوظيفة، والبيئة التي يتم فيها إنجاز هذه المهام.

– طريقة الاستبيانات: في هذه الطريقة يجيب شاغل الوظيفة ورئيسه على أسئلة محددة وكتابية، ثم تجري مراجعتها.

– طريقة المقابلات: تقوم هذه الطريقة على أساس قيام عدد من المقابلين (محللي الوظائف) بمقابلة شاغل الوظيفة، ومن الأفضل أن يتم ذلك بحضور رئيسه المباشر حتى يتم التأكد من صحة المعلومات التي يقدمها الفرد شاغل الوظيفة.

إن كل أسلوب من الأساليب المذكورة سابقا له إيجابياته وسلبياته، ولهذا من الأفضل الاعتماد على أكثر من أسلوب في جمع المعلومات الخاصة بتحليل العمل للتحقق من صحتها من جهة، ومن جهة أخرى الاعتماد على أكثر من أسلوب يمكن المسؤولين عن هذه العملية من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والمتنوعة كذلك.

2– تهيئة العاملين لعملية تحليل الوظائف: يجب أن تكون عملية تحليل الوظائف عملية معروفة لدى جميع العاملين والمدراء، ولا تكون ذات طابع سري، بل يجب تحضير أذهان العاملين من طرف المسؤول عن القيام بهذه العملية، والهدف من هذه المرحلة هو لعدم تحسيسهم بأنها عملية تهدد وظائفهم ومستقبلهم المهني في المنظمة، وبالتالي يجب أن يكون العامل على إطلاع على حيثيات وتفاصيل العملية من بدايتها إلى غاية نهايتها.

3– تجميع وتحليل المعلومات: تعتبر مرحلة تجميع المعلومات عملية مهمة جدا بالنسبة لتحليل البيانات، فكلما كان عدد البيانات المجمعة ونوعيتها كبيرا كلما كانت نتائج العملية أكثر دقة. وبعد جمع المعلومات اللازمة عن العمل، تأتي مرحلة تحليلها بغرض مراقبة وإزالة التضارب بينها، ثم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف ومدى صعوبتها والمسؤوليات التي يتحملها شاغلها، والمؤهلات اللازم توافرها.

يجب مراجعة وتحديث نتائج تحليل الوظائف دوريا والوقوف على التغيرات التي طرأت على الوظيفة أو المنظمة أو البيئة المحيطة بها، من أجل تجنب احتواء قوائم التحليل الوظيفي على بيانات متقادمة وغير واقعية، مثلا: دخول المنظمة إلى سوق أجنبي جديد سيفرض عليها تعديل مواصفات وظائف البيع والتسويق، وفي حالة عدم مراجعتها سيؤدي إلى نتائج مضللة في بقية وظائف إدارة الموارد البشرية.

4– إعداد بطاقات وصف الوظائف: يراد بوصف الوظيفة النتيجة النهائية لعملية تحليل الوظيفة، وهي أقل تفصيلا من إجراءات تحليل العمل، وتمثل بطاقات الوصف متطلبات الوظيفة من حيث شروط القيام بها، أي المطلوبة من المتقدم لهذه الوظيف، وتضم المكونات التالية:

– حدود الوظيفة: وتشمل مسمى الوظيفة، القسم، الموقع التنظيمي، المشرف، الغرض من الوظيفة، رقم الوظيفة، ... الخ.

– واجبات الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات، حجم التوجيهات، الصعوبات التي تواجههات، كمية وقيمة الموارد تحت تصرف الوظيفة، تنوع وأهمية العلاقات بين الأفراد ... الخ.

– مكونات تصنيف الوظيفة: وتشمل المعرفة المطلوبة، المهارات، القدرات ... الخ.

– مكونات ظروف العمل: وتوضح الظروف البيئية، مخاطر العمل والأمان، الأجر والحوافز.

عادة ما يتم تسجيل هذه المعلومات على (بطاقة وصف الوظيفة)، حيث يحتفظ الموظف بنسخة منها، ويحتفظ رئيسه المباشر بنسخة ثانية، وتودع نسخة أخرى في دليل الوصف الوظيفي.

5- اعتماد توصيف الوظائف من الإدارة العليا: بعد الانتهاء من إعداد وصف الوظائف في صورته النهائية، يقوم مدير الموارد البشرية برفعه إلى الإدارة العليا للمنظمة للحصول على موافقتها عليه، وبعد إعتماده يتم تبليغ الإدارات المختلفة.

ثالثا: التحديات ومقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف:

تواجه عملية تحليل وتوصيف الوظائف العديد من التحديات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل تجاوزها، كذلك هناك عدد من المقومات التي تجعل العملية تكلل بالنجاح، وفيما يلي توضيح لذلك:

1- تحديات تحليل وتوصيف الوظائف: قد تواجه عملية تحليل وتوصيف الوظائف العديد من التحديات والتي تؤثر سلبا على كفاءة هذه العملية، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

- التغير في بيئة العمل: حيث تتغير بيئة العمل التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، وبالتالي يصبح وصف الوظيفة غير صالح للإعتماد عليه، عند إعداد تحليل الوظيفة، وكمثال لذلك عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر، من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي، فإن هذا يترتب عليه تغيير أسلوب الأداء نفسه، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في إعداد تحليل العمل لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت، وبالتالي فالأمر يتطلب تغيير الوصف.
- اختلاف إجابات شاغلي الوظائف: وذلك يحدث عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه، وذلك نتيجة عدم دقة إجابة الشخص، وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى تقليل كفاءة التحليل لهذه الوظيفة.
- صعوبة تحليل بعض الوظائف: يحدث ذلك عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال الملاحظة والمقابلة الشخصية، وذلك يرجع لأسباب منها: عدم إلمامه بالمهام التي تقع في نطاق الوظيفة، أو عدم قدرته على التعبير على الأنشطة التي يؤديها بالدقة المطلوبة، أو تعمده المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعضها ...الخ.
- التغير في سلوك شاغل الوظيفة: إذا لم يكن شاغل الوظيفة مدربا جيدا على أداء هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون قاصرا، يحتاج إلى الخبرة والتدريب، وبهذا لا يكون التحليل متكاملا، ولا يعبر عن الواقع.
- توجه بعض المنظمات نحو تسطيح الهيكل التنظيمي: بعض المنظمات أصبح لها توجه نحو تسطيح هيكلها التنظيمي، مما جعل بعض العاملين مسؤولين عن عدد أكبر من التابعين مع مرور الزمن، وهذا يتطلب تحديث لتحليل وتوصيف وظائفهم.
- إعتماد فرق العمل ذاتية الإدارة: لقد إزداد اتجاه بعض المنظمات نحو تنظيم العمل على أساس فرق العمل ذاتية الإدارة أكثر من تخصيص الوظائف، وفي تلك المنظمات فإن وظيفة العامل تتغير يوميا، وهذا يجعل تحليل وتوصيف الوظيفة صعبا.
- توصيف الوظائف أثناء إعادة الهندسة: إن إعادة الهندسة تعني إعادة تصميم أنشطة الأعمال بحيث تتمكن فرق صغيرة من الموظفين ذاتية الإدارة أن تعمل معا لإحداث تحسينات جوهرية، ففي مواقف إعادة الهندسة يصبح العاملون مسؤولون بشكل جماعي عن النتائج كلها، لذلك فإن وظائفهم خلال إعادة الهندسة تتجه للتغيير بشكل مستمر وهذا يصعب تحليل وتوصيف الوظائف في ذلك الوقت.

2- مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف: هناك بعض المقومات التي يعتمد عليها نجاح تحليل وتوصيف الوظائف والتي يمكن تلخيص أهمها في العناصر التالية:

- دعم إدارة المنظمة لعملية تحليل وتوصيف الوظائف: ويكون ذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها، وفي الأخير تثمين جهود التحليل والتوصيف من خلال الاعتماد الرسمي للنتائج.

- دقة وصحة البيانات: مهم أن يكون التحليل والتوصيف اعتمد على بيانات دقيقة وصحيحة حتى تكون العملية ناجحة.

- حسن اختيار فريق التحليل والتوصيف: يجب أن يتصف هؤلاء القائمين بعملية التحليل والتوصيف بالمهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضوعية، ويعتبر هذا أساسا هاما لنجاح تحليل وتوصيف الوظائف.

- يجب أن يعكس التحليل والتوصيف الوضع القائم: وبالتالي ضرورة عمل المراجعة بصفة دورية لكشوف وصف وتحليل الوظيفة للتأكد من أنها تمثل الظروف والبيئة الحالية التي تؤدى فيها الوظيفة.

- يجب أن يعكس مسمى الوظيفة جوهر الوظيفة: بحيث لا يعطي مسمى الوظيفة إيحاء بمستوى أعلى أو أقل من المهام والمسؤوليات والصلاحيات الحقيقية للوظيفة، كذلك يجب أن يتم قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي من خلال عوامل السن وسنوات الخبرة ... الخ.

- تحديد جدول زمني لعملية التحليل والتوصيف: التنظيم الجيد يساعد في نجاح عملية التحليل والتوصيف، ويجعل نتائجها مفيدة للمنظمة إذا توفرت في الوقت المناسب، كما أن الجدول الزمني يقلل من تكلفة ووقت إنجاز التحليل والتوصيف.

- التحديد الدقيق للوظائف التي سيتم تحليلها وتوصيفها: إن عملية التحليل والتوصيف للوظائف هي جد مكلفة، لذلك لا يفضل القيام بها إلا عندما تتعرض الوظائف إلى تغيرات أساسية، من حيث المعدات والوسائل المستخدمة، ومن حيث طرائق الأداء، أو عند إعادة هيكلة المنظمة ككل أو أحد أقسامها أو فروعا، أو غير ذلك من الأسباب الوجيهة.

- وضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة: هذا يساعد في وضوح العلاقات الأفقية والرأسية بين الوظائف المختلفة للمنظمة بما يساعد في القيام بتحليل وتوصيف الوظائف.

- تعاون العاملين مع القائمين بعملية التحليل: لذلك من المهم عقد لقاءات معهم لتعريفهم بمفهوم تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها والفائدة التي ستعود عليهم، وإزالة مخاوفهم وإقناعهم بأن التحليل والتوصيف هو للوظائف وليس لشاغليها، وأن التحليل والتوصيف هو عن الوظائف الحالية كما تؤدى فعلا وليس كما يجب أن تؤدى.

رابعا: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد للمحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بعملية تحليل وتوصيف الوظائف ؟
- تكتسي عملية تحليل وتوصيف الوظائف أهمية بالغة داخل المنظمة، إشرح ذلك ؟
- تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف لتحقيق عدد من الأهداف المهمة، وضح ذلك ؟
- تمر عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعدد من الخطوات أو المراحل، أذكرها مع الشرح ؟
- تواجه في العادة عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعض التحديات التي تعيقها، أذكر أهم هذه العوائق ؟
- هناك العديد من العوامل التي تساهم في إنجاح عملية تحليل وتوصيف الوظائف، أذكرها مع الشرح ؟
- ما هي الأسباب التي تحفز عملية تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة ؟
- من يقوم بعملية تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة ؟
- على أي أساس يتم تحديد فريق تحليل وتوصيف الوظائف ؟ وهل يحتاج هذا الفريق إلى تدريب ؟
- متى يجب أن يشمل التحليل والتوصيف كل الوظائف في المنظمة ؟
- ما هي أهم الأساليب التي تستخدم في تحليل الوظائف ؟ وما هو الأسلوب المفضل منها ؟
- هل صحيح أنه يفضل أن تتم عملية تحليل وتوصيف الوظائف بكل سرية لضمان نجاحها ؟
- أذكر المكونات الرئيسية الواجب توفرها في بطاقة الوصف الوظيفي مع الشرح ؟
- ارسم نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي لمدير الموارد البشرية في المنظمة ؟
- إن تحليل بعض الوظائف يكون بالغ الصعوبة، ما هي العوامل التي قد تسبب ذلك ؟
- اشرح كيف يمكن لتسطيح الهيكل التنظيمي أن يكون تحديا في وجه عملية تحليل وتوصيف الوظائف ؟
- هل فعلا اعتماد المنظمة فرق العمل ذاتية الإدارة يسهل عملية تحليل وتوصيف الوظائف ؟
- اشرح لماذا تعد عملية تحليل وتوصيف الوظائف أثناء مرحلة إعادة هندسة الأعمال بالغة الصعوبة ؟