

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

Paper

تحليل وتصميم الوظيفة

٢٠١٥

ضياء البناي

يمكن القول اختيار العاملين بما يتناسب مع وظائفهم ليس بالأمر السهل ، لان اتخاذ القرار غير الملائم قد يسبب خسائر مادية للشركة بسبب عدم الكفاءة والمنهجية في استخدام الطرق والأساليب العلمية في عملية الاختيار ، لذلك من الضروري دراسة البداية الأولى لعملية الاختيار والتي تتم من خلال تحليل وتصميم الوظيفة ، سنحاول في هذه الورقة البحثية التعرف على تحليل الوظيفة بدءاً من المفهوم وصولاً الطرق والأساليب المستخدمة في تحليل الوظيفة ، وكذلك التعرف فيما اذا كان مفهوم تحليل الوظيفة يختلف عن تصميم الوظيفة .

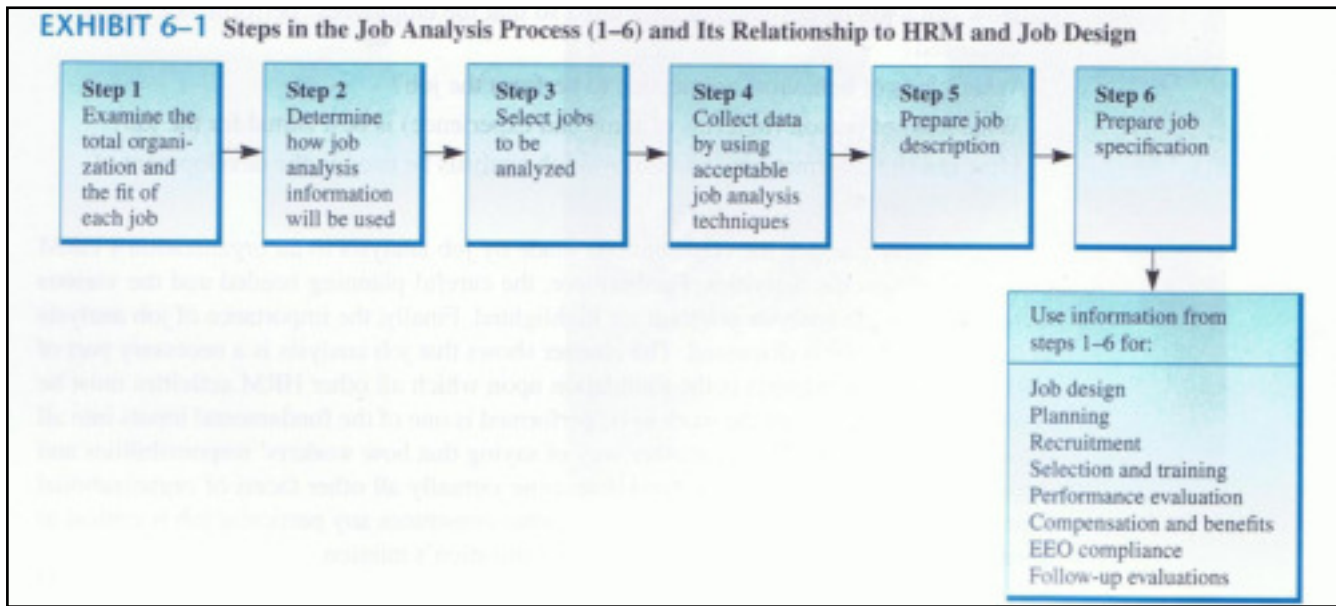
مفهوم التحليل الوظيفي .

بعض الأحيان يطلق على عملية التحليل الوظيفي بحجر الزاوية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لان المعلومات التي يتم تجميعها تخدم العديد من وظائف الموارد البشرية ، فعليه يعرف التحليل الوظيفي هي عملية الحصول على معلومات عن الوظائف عن طريق تحديد الواجبات ، المهام ، الأنشطة المرتبطة بتلك الوظيفة (Fried et al , 2005,p:134) ، اوضح (Ivancevich & Konopaske, 2013,p:152) ان التحليل الوظيفي هو عملية نظامية لجمع ، توثيق وتحليل المعلومات عن السياق والمحتوى ومتطلبات الوظيفة ، فيما بين (Noe & Mondy ,2005,p:86) ان عملية التحليل الوظيفي عملية نظامية لتحديد المهارات ، الواجبات ، والمعرفة المطلوبة الاداء وظيفية معينة في المنظمة ، هنالك رأي آخر لتسمية التحليل الوظيفي حيث استخدم كل من (Sanchez & Levine ,1999) مصطلح تحليل العمل بدلاً من التحليل الوظيفي وهم يعتقدون ان تحليل العمل يخدم عملية التغير في حين كلمة تحليل الوظيفة تخدم التعريف وتجعله جامدة ضمن حدود العمل فقط ، حيث أشاروا إلى الظروف والأوضاع التي أثرة مرة على التحليل الوظيفي لديه القدرة على التغير على سبيل المثال يتم تحديد العديد من الوظائف في وقت واحد من خلال تقسيم العمل وتقسيم المهام الروتينية الى عناصر متميزة ، اليوم معظم موظفي القطاع العام والمنظمات الغير ربحية مهنيين (محترفين) لذلك فالمهام قد تغير عبر المسؤوليات (Pynes , 2004, p:162) ، هذا الراي يأتي من مدخل استراتيجي في توضيح امكانية تقنيات تحليل الوظيفية في مواكبة حتمية التغيرات التي سوف تمر بها المنظمات (سواء منظمات ربحية او غير ربحية) .

خطوات التحليل الوظيفي .

الحصول على المعلومات عن الواجبات ، ومهام وأنشطة الوظيفة لغرض التحليل الوظيفي يحتاج إلى خطوات شأنها شان اي عملية ادارية أخرى ، اوضح (Ivancevich & Konopaske, 2013,p:150-151) ان عملية التحليل الوظيفي تتضمن عدد من الخطوات الموضحة في الشكل أدناه ، وهو بذلك يقدم خطوات عامة لعملية التحليل الوظيفي ، وهي :-
الخطوة الأولى (عمل مسح لكل المنظمة و ملائمة كل وظيفة) توفر رؤية واسعة لكيفية لكل

وظيفة تناسب النسيج الكلي للمنظمة. تستخدم المخططات الهيكلية وعملية التخطيط لإكمال الخطوة الأولى .



Source : johh m . ivancevich , Rebert Konopaske , human resources management , 2013 , 12 ed , Mc Graw Hill.

الخطوة الثانية (تحديد كيف يستخدم التحليل الوظيفي المعلومات) تشجيع الافراد الذين يقومون بعملية التحليل الوظيفي بكيفية تحليل الوظيفة ومعلومات التصميم الوظيفي ، هذه الخطوة عادة ما تكون مكلفة وتحتاج وقت طويل من اجل تحليل كل وظيفة ، لذلك نحتاج الى عينة توضيحية عن الوظائف التي سيتم اختيارها ، الخطوة الثالثة (اختيار الوظائف التي سيتم تحليلها) في هذه الخطوة سيتم تحديد الوظائف التي سيتم تحليلها، **الخطوة الرابعة** (جمع البيانات باستخدام تقنيات التحليل الوظيفي المقبولة) تتضمن هذه الخطوة استخدام تقنيات التحليل الوظيفي المحددة ويتم استخدام التقنيات من اجل جمع البيانات عن خصائص الوظيفة، السلوكيات المطلوبة ، الخصائص المطلوبة من قبل الموظف الشاغل لتلك الوظيفة ، **الخطوة الخامسة** (الإعداد لوصف الوظيفي) هنا يتم الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها في الخطوة الرابعة من اجل استخدامها في تطوير الوصف الوظيفي، **الخطوة السادسة** (الأعداد لمتطلبات الوظيفة) الخطوة الأخيرة يتم فيها أعداد مواصفات الوظيفة ، المعرفة والبيانات التي جمعها من الخطوة الاولى الى الخطوة السادسة تستخدم كاساس تقريبا لكل أنشطة ادارة الموارد البشرية مثل (تصميم الوظيفة ، التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار والتدريب ، تقييم الاداء ، المنافع والتعويضات ، تكافؤ فرص العمل والتمثيل الوظيفي و متابعة التقييم من الادارة العليا).

مصادر جمع المعلومات لتحليل الوظيفي .

الخطوة الأولى الأكثر أهمية في عملية التحليل الوظيفي هو الحصول على المعلومات ، وطرق وأساليب الحصول على المعلومات كثيرة و متنوعة قد تكون تلك المعلومات من داخل المنظمة مثل المشرف المباشر او المتخصصين في الموارد البشرية ، وقد تكون من مصادر

خارج المنظمة مثل تفاعل العملاء حول تحليل الوظيفة ، يمكن تلخيص عدد من الطرق العامة لجمع بيانات التحليل الوظيفي (Condrey , 2005 , P: 533 - 535) وهي :-

- مراجعة المعلومات الأرشيفية .

واحدة من طرق جمع المعلومات عن وظيفة معينة يمكن ان تشمل هذه المعلومات دراسة تحليل سابقة لوصف الوظائف ، الموصفات الوظيفة ، الاداء والتدريب ، مواد و ثائق عن هذه الوظيفة ، المعلومات الارشيفية تضع الخطوة الاولى الاساسية لفهم الوظيفية قبل التوجه الى الميدان واجراء المقابلات او الملاحظات .

- الملاحظة او المشاهدة .

مراقبة اداء شخص ما هي طريقة مفيدة لجمع المعلومات عن هذه الوظيفة هذا يسمح لمحلل بالذهاب الى موقع العمل والاطلاع على ماتتضمنه او تتطوي عليه هذه الوظيفة ، عن طريق الملاحظة يمكن لمحلل تقديم ملاحظات عن المعدات المستخدمة ، تعتبر هذه الطريقة مفيدة عندما يتم جمعها مع التقنيات الاخرى مثل المقابلات و الاستبيانات ، مراقبة العمل والتفاعل مع شاغل الوظيفة في موقع العمل لديه ميزة اضافية في اعطاء المحلل فرصة لشرح خطوات التحليل لشاغل الوظيفة وتوصيف الغرض من استخدام المعلومات .

- المقابلات .

تعتبر واحدة من اكثر الطرق شيوعاً في جمع المعلومات عن الوظائف الاساسية للوظيفة ، هنالك العديد من الاشياء المهمة التي ينبغي على المحلل القيام بها قبل اجراء المقابلة ، (١) تكوين علاقة طيبة مع الضيف ويمكن القيام بذلك من خلال شرح ماهو تحليل الوظيفة والغرض من استخدام المعلومات ، وهنالك عدة اشكال للمقابلة على سبيل المثال المقابلة المخططة او غير المخططة ، (٢) يمكن للمحلل الوظيفة اجراء المقابلة بشكل فردي او جماعي ، المقابلات الفردية فقط على شاغل الوظيفة والمحلل ويمكن ان تكون مكلفة من حيث الوقت والكلفة ولكن تكون جيدة من جانب جودة المعلومات ، المقابلات الجماعية قد تتكون من شخصين او اكثر يقوم المحلل باخذ الوقت الاكبر في الكلام وفي نهاية الامر يتم الاتفاق مع المجموعة عن الغرض من التحليل الوظيفي .

- الاستبيانات .

طريقة اخرى شائعة وهي جمع المعلومات موحدة عن طريق الاستبيان ، الاستبيان عادتاً ما يكون محدد جداً او عام جداً ، في حالة الاستبيان المحدد من شاغل الوظيفة شرح المهام التي يقوم بها ، عدد المرات تكرار نفس العمل ، صعوبة المهام ، اما الاستبيان العام يطرح اسئلة اقل تحديداً حول متطلبات الوظيفة .

- دفتر المذكرات .

بعض الاحيان تطلب الشركات من العاملين كتابة اليوميات الخاصة بالعمل وكيفية القيام بعمالهم والخصائص الاخرى المتعلقة بالوظيفية ، ويطلب من العاملين الاحتفاظ بالمذكرات خلال عشرة ايام الى ثلاثة اسابيع وهي مفيدة بشكا خاص لوظائف رجال المرور والشرطة .

- الطرق الإلالية .

عند جمع المعلومات عن الوظيفة يكون من المفيد استخدام جهاز تسجيل لجمع تعليقات كل عامل ويمكن تخزينها ونقلها في وقت لاحق ، ويمكن ان يكون من المفيد لتقاط الصور وتسجيل الفيديو ايضاً لغرض شرح وتوصيف المعدات بشكل صحيح والمساهمة في تطوير الوظيفة .

- أداء العمل .

يتم للجوء الى هذه الطريقة عندما يرغب محلل الوظيفة بالحصول على فهم اعمق لمتطلبات أداء الوظيفة بشكل كامل او جزء منها ، هذه الطريقة نادرة في الواقع العملي يمكن استخدامها في الأعمال التي ليست معقدة بشكل خاص والأخطاء في الأداء ليست حيوية .

هنالك بعض الطرق ايضاً التي يمكن ان نطلق عليه بتقنيات التحليل الوظيفي ، التي تم تطويرها على مدى سنوات هذه الطرق تجمع معلومات عن محتوى العمل وخصائص الموظف وهي مشتركة عبر طيف واسع من الوظائف لانها تركز على شاغل الوظيفة وليست على الوظيفة والسلوكيات المطلوبة الاداء الوظيفة ، ومن هذه الطرق هي (Pynes ,

-: (2004, p:163-166

• Position Analysis Questionnaire (PAQ)

تم تطويرها من قبل باحثين من جامعة (Purdue University) وهي عبارة عن استبيان لتحليل الوظيفي منظمة مكونة من (187) عامل وهي مقسمة الى ست فئات :

(١) معلومات الإدخال : اين وكيف يمكن للعامل الحصول على المعلومات التي تستخدم في اداء الوظيفة .

(٢) العمليات العقلية : ما هو المنطق ، اتخاذ القرار ، التخطيط ، وانشطة معالجة المعلومات التي تتضمن اداء العمل .

(٣) معلومات الإخراج : ماهي الأنشطة البدنية التي يقوم بها العامل ، ماهي الادوات والاجهزة المستخدمة في العمل .

(٤) العلاقات مع الآخرين : ماهي العلاقات المطلوبة في اداء هذه الوظيفة .

(٥) أطار العمل : ما هي الأطر المادية والاجتماعية التي يقوم على اساسها العمل .

(٦) الخصائص الوظيفية الأخرى : ماهي الأنشطة ' الظروف ، الحقائق الأخرى ذات الصلة بالوظيفة .

• Department of Labor Procedure (DOL) and Functional Job

Analysis (FJA)

تركز هذه الطريقة على التفاعلات فيما يتعلق بالبيانات والأشخاص بالإضافة الى ذلك تأخذ بالاعتبار اهداف المنظمة وما يفعله العاملين من اجل تحقيق تلك الاهداف من خلال وظائفهم ومستوى اداء العاملين من اجل القيام بذلك ، معايير الاداء ومستوى التدريب .

• Comprehensive Occupation Data Analysis Program (CODAP)

هذه الطريقة تم تطويرها من أجل التدريب من قبل سلاح الجو الأمريكي ، تتم كتابة مفصلة لوصف الوظيفة من الأحداث، الأشياء، الإجراءات، ويطلب من شاغلي الوظيفة الإشارة بشكل نسبي لى الوقت التي يقضونه في كل مهمة ويتم حساب ردود الفعل من خلال تحليل الكمبيوتر على شكل مجموعات مهنية من أجل توزيع الوظائف المتشابه واختصر الوقت .

• Job Element Method (JEM)

تم تطويرها من قبل (Ernest Primoff) مدير مكتب شؤون الموظفين في العاصمة واشنطن وكان الغرض منها تحديد السلوكيات والانجازات بحاجة لها والتي تعتبر مهمة لنجاح العمل ، جمع السلوكيات والانجازات يشر لها بعبارة (العنصر) حيث تتضمن سلوكيات فكرية ، سلوكيات عقلية ، سلوكيات حركية هذه الطريقة تقوم بتحديد مهم كثيرة للعمل ، وهي تقوم بتقسيم العنصر الى اربعة ابعاد او عوامل كما حددها (Primoff, 1975) ، مقبولة الى حد ما ، متفوقة ، مزعجة ، عملية) ، ويتم تحليل تقييمات على هذه العوامل الأربعة لتحديدالعناصر التي لديها إمكانات أكبر لاختيار المتقدمين متفوقة.

• The Occupational Information Network (O*NET)

قاعدة بيانات صممتها وزارة العمل الأمريكية لتوفر البيانات المهنية الاساسية حيث يتم تنظيمها حول ست انواع من الوصف ، (١) متطلبات العامل (٢) متطلبات الخبرة ، (٣) خصائص العامل (٤) المتطلبات المهنية (٥) المهنية (٦) خصائص المهنية ، المعلومات المتاحة على الانترنت يمكن استخدامها لتطوير الوصف الوظيفي ، مواصفات الوظيفة ومعلومات بفرص العمل المناسبة .

تصميم الوظيفة .

تصميم الوظيفة هو ثمرة تحليل الوظائف وهي عملية هيكلية وظائف للمساعدة في تحسين الكفاءة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين. وتتطوي عملية تغيير، والقضاء، وتعديل، وإثراء الواجبات والمهام لالتقاط المواهب من الموظفين حتى يتمكنوا من المساهمة على أكمل وجه وتطوير مهنيًا. يجب تصميم الوظائف تسهيل في وقت واحد في تحقيق الأهداف التنظيمية والتعرف على قدرات واحتياجات أولئك الذين يقومون بهذه المهمة، تصميم الوظائف تشمل الطريقة التي يتم تعريفها على وظيفة معينة، وكيف سيتم إجراء ذلك ، وهذا ينطوي على مثل هذه القرارات كما سيتم التعامل مع هذه المهمة من قبل فرد أو فريق من الموظفين وهذا تقرير عن كيفية لا وظيفة تناسب التنظيم العام. وتنظيم المهام والواجبات، والمسؤوليات إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف معين يتطلب جهدا واعيا. كل عملية تصميم الوظائف يجب أن يعترف بالمهارات الفريدة التي تمتلكها عدد من العاملين في مهنة معينة، ويجب أن تتضمن المبادئ التوجيهية المهنية المناسبة أو القيود المهمة (Fried et al , 2005,p:145) .

اقترح كل من (Robertson and Smith (1985 خمسة مبادئ من اجل تصميم الوظيفة (Armstrong,2006,p:331) :

- لتأثير مجموعة متنوعة من المهارات، وتوفير الفرص للناس للقيام بعدة مهام و الجمع بين المهام.
- لتأثير الهوية المهمة، والجمع بين المهام وتشكيل وحدات العمل الطبيعية.
- لتؤثر على أهمية المهمة، تشكيل وحدات العمل الطبيعي وإطلاع الناس على أهمية عملهم.
- لتأثير الحكم الذاتي، وإعطاء الناس مسؤولية تحديد بأنفسهم نظم العمل.
- لتؤثر على ردود الفعل، وإقامة علاقات جيدة وقنوات ردود الفعل مفتوحة.

وأيضاً حدد (Turner and Lawrence (1965 ، ستة خصائص مهمة والتي تسمى خصائص المهمة المطلوبة وهي: متنوعة، والاستقلالية، والتفاعلات المطلوبة، والتفاعلات اختياري والمعرفة والمهارة، والمسؤولية.

العوامل المؤثرة على تصميم الوظيفة .

يتأثر محتوى وظيفة بحلول الغرض من المنظمة أو الوحدة التنظيمية، مطالب معينة أن تحقيق هذا الغرض يجعل على الأشخاص المعنيين، وهيكّل المنظمة، والعمليات والأنشطة المنفذة في المنظمة، والتكنولوجيا المنظمة، والتغييرات التي تجري في ذلك التكنولوجيا والبيئة التي تعمل فيها المنظمة. ولذلك يتعين النظر تصميم الوظائف في إطار التصميم التنظيمي، ولكن يجب أيضاً أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية (Armstrong,2006,p:328-333) :

● عملية الدوافع الذاتية.

وترجع وقائع القضية لاستخدام تقنيات تصميم الوظائف على أساس أن الأداء الفعال ورضا حقيقي في العمل تتبع أساساً من محتوى لا يتجزأ من العمل. ويرتبط هذا المفهوم الأساسي الذي هي دوافع الناس عندما يتم تزويدهم بالوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها. يوفر العمل وسيلة لكسب المال، والتي بمثابة مكافأة خارجية تلبي الاحتياجات الأساسية وتلعب دوراً محورياً في توفير سبل تلبية الاحتياجات على مستوى أعلى. ولكن العمل يوفر أيضاً المكافآت الجوهرية، والتي هي تحت السيطرة المباشرة للعامل.

● خصائص هيكل المهمة؛

تصميم الوظائف يتطلب تجميع عدد من المهام في وظيفة أو مجموعة من الوظائف. ويجوز لأي شخص القيام بمهمة رئيسية واحدة، والذي يتألف من عدد من العناصر المترابطة أو

وظائف. أو يجوز تخصيص وظائف مهمة لفريق العمل معا بشكل وثيق في 'خلية' التصنيع أو وحدة خدمة العملاء، أو موتر على طول خط التجميع. المزيد من فرص العمل المعقدة، يمكن للأفراد تنفيذ مجموعة متنوعة من المهام المتصلة، ولكل منها عدد من الوظائف، أو يجوز تخصيص هذه المهام لفريق من العمال أو تقسيم بينهما. في الحالة الأخيرة، قد تتطلب مهام مجموعة متنوعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها كل أعضاء فريق (متعددة صقل المهارات) من أجل العمل بمرونة.

● خصائص محفزة للعمل؛

الترتيب المثالي من وجهة نظر الدوافع الذاتية في توفير فرص عمل متكاملة تحتوي على جميع العناصر المهمة الثلاثة. في الممارسة العملية، وإدارة وقادة الفرق وغالبا ما تكون مسؤولة تماما عن التخطيط والرقابة، وترك العامل المسؤول عن التنفيذ. إلى حد ما، هذا أمر لا مفر منه، ولكن واحدة من أهداف تصميم الوظائف في كثير من الأحيان إلى تمديد مسؤولية العاملين في وظائف التخطيط والرقابة. هذا يمكن أن تنطوي على التمكين - إعطاء الأفراد والفرق مزيد من المسؤولية في صنع القرار وضمان أن لديهم التدريب والدعم والتوجيه لممارسة هذه المسؤولية بشكل صحيح.

● أهمية نموذج خصائص العمل؛

يتم توفير منظور مفيد على العوامل التي تؤثر على تصميم الوظائف والتحفيز من قبل Hackman and Oldham's في خصائص النموذج (١٩٧٤) وظيفة. أنها تشير إلى أن "حالات نفسية حيوية 'من' بالمغزى من ذوي الخبرة من العمل والمسؤولية من ذوي الخبرة لنتائج العمل ومعرفة النتائج الفعلية للعمل تؤثر بقوة الدافع، والرضا الوظيفي والأداء. كما Robertson et al (١٩٩٢) تشير إلى: "يستند هذا عنصر من عناصر النموذج على فكرة الثواب الشخصية وتعزيز ... يتم الحصول على التعزيز عندما يصبح الشخص على علم (معرفة النتائج) انه او انها كانت مسؤولة عن (الخبرة المسؤولية) والأداء الجيد في مهمة أو أنه يهتم مغزى حول (الخبرة).

● توفير الدوافع الذاتية.

قدم (Lawler 1969)، ثلاثة خصائص من أجل التمييز كشخص المطلوب في وظائف إذا أريد لها أن تكون محفزة في جوهرها:

● التغذية العكسية - يجب على الأفراد تلقي ردود فعل هادف حول أدائهم، ويفضل أن يكون من خلال تقييم أدائها وتحديد ردود الفعل. وهذا يعني أنها يجب أن تعمل بشكل مثالي على المنتج الكامل، أوجزء كبير منه التي يمكن رؤيتها ككل.

● استخدام قدراتهم - يجب أن ينظر إليها بهذه المهمة من قبل الأفراد على أنها تتطلب منهم استخدام القدرات التي قيمة من أجل أداء هذه المهمة على نحو فعال.

- ضبط النفس - يجب أن الأفراد يشعرون أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس على تحديد الأهداف الخاصة بها، وعلى تحديد المسارات إلى هذه الأهداف.

Reference

- 1- Armstrong ,Michael , **A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE** , 10 ed ,2006, London and Philadelphia .
- 2- Fried, Bruce J.Myron D. Fottler, and James A. Johnson, **HUMAN RESOURCESIN HEALTHCARE: MANAGING FOR SUCCESS** , 2005 , 2ed , AUPHA HAP Editorial Board .
- 3- Pynes . E. Joan , **Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations** , 2004 , 2ed , John Wiley & Sons .
- 4- johh m . ivancevich , Rebert Konopaske , **human resources management** , 2013 , 12 ed , Mc Graw Hill.
- 5- Condrey , E. Stephen , **Handbook of Human Resource Management in Government** , 2005 , 2ed , John Wiley & Sons .
- 6- Mondy .R. Wayne, Noe.M, Robert , **Human Resource Management** , 2005 , Pearson Education International, New Jersey, USA