****

**جامعة صلاح الدين - اربيل**

**كلية الادارة والاقتصاد**

**قسم ادارة الاعمال**

**الدراسات العليا/ الماجستير**

****

**تصميم و تحليل العمل**

**ورقة مقدمة الى**

**أ. د. مظفرحمد علي

مقدمة من قبل
بێجان عبداللە ابراهیم**

 **2023 - 2024**

**المحتويات:**

* مقدمة
* تعريف تصميم العمل
* أهم المفاهيم التي يجب على المهتم معرفتها فيما يتعلق بموضوع تصميم العمل وتحليل العمل
* مداخل تصميم العمل
* اهمية تصميم العمل
* نتائج تصميم العمل
* تصميم العمل على اساس فريق العمل
* تحليل العمل
* تعريف تحليل العمل
* استخدامات تحليل العمل
* اساليب الحصول على معلومات في تحليل العمل
* خطوات تحليل العمل
* **مقدمة:** يعتبر تصميم العمل واحدآ من اهم المتغيرات المؤثرة في نجاح المنظمة، فهو ذو اهمية بالغة لطرفي العملية التنظيمية حيث ان التصميم الجيد يساعد المنظمة بل يمكنها من الاستفادة القصوى من مهارات و قدرات الافراد العاملين فيها و يحقق لهم بذات الوقت درجة عالية من الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل و قد تعددت الدراسات و البحوث التي حاولت تشخيص و تحديد العوامل التي تساهم في تحقيق تلك الاهداف و كانت دراسات (Hackman) وزملائه التي ابتدأت بعد منتصف القرن الماضي من اهمها و التي اسفرت عن نموذج خصائص العمل و قياس دوافعه.
* **تعريف تصميم العمل:**

 تصميم (أو إعادة تصميم) الأعمال هى تبسيط الإجراءات والمهام والمسؤوليات فيها وذلك ناجم عن الاقتناع بفكرة أن درجة الرضا الوظيفي قد تكون أعلى في الأعمال التي يتم إسنادها إلى عاملين عند مستوى الإدخال ، بيد أن ذلك يجب ألا يعني جعل الأعمال شديدة البساطة، فهذا سيؤدي إلى جعلها مملة وبعيدة عن تطلعات الكثير من الأفراد، ما سيعني زيادة دوران العمل.

* **ومن أهم المفاهيم التي يجب على المهتم معرفتها فيما يتعلق بموضوع تصميم العمل وتحليل العمل ما يلي :**
1. **تحليل سير العمل workflow analysis** : ويتم خلاله دراسة آلية سير العمل في المنظمة وذلك بهدف تحسين الفاعلية التنظيمية.
2. الهندرة **re**-**engineering** : وتهدف إلى تحسين الإنتاجية من خلال تغيير الأعمال والوظائف ذاتها.
3. **تصميم العمل** **job** **design**: ويعني تقسيم العمل الكلي المطلوب في المنظمة إلى مهمات جزئية وذلك بما يمكن من الاستفادة من مؤهلات العاملين على الوجه الأمثل.
4. **تحليل العمل job analysis** : ويعني تحديد ما يقوم به الأفراد في أعمالهم أو وظائفهم الحالية.
5. **وصف العمل ومحددات العمل job description and job specifications :** يهدف وصف

العمل إلى تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق من يقوم بالعمل أو من يتولى الوظيفة، أما محددات العمل فتبين الشروط الواجب توفرها في من يقوم بالعمل حتى يتمكن من أداء عمله على الوجه الأمثل.

**العوامل المؤثرة على الاعمال و الافراد و سياسات الموارد البشرية**

**القيم التنظيمية**

**احتياجات الزبائن**

**الاستراتيجية التنظيمية**

**طبيعة العمل**

**الافراد اللازمين لأداء هذه الاعمال**

**الاعمال اللازمة**

**نشاطات إدارة الموارد البشرية المركز على الاعمال**

* **الاستقطاب و الاختيار**
* **إدارة الأداء**
* **العلاقات العمالة**
* **تحليل العمل**
* **التدريب و التنمية**
* **التعويضات**
* **الصحة والأمن و الأمان**
* **تحليل سير العمل**

يمثل تحليل سير العمل دراسة واقع العمل في منظمة ما. ويبدأ في العادة بدراسة المخرجات الفعلية للمنظمة السلع والخدمات من حيث الكم والجودة ومقارنتها مع تلك المرغوبة. ثم يتم بعد ذلك تقييم الأنشطة (أي الأعمال والمهام) لتحديد مدى قدرتها على تحقيق النتائج (المخرجات) المرغوبة. وأخيراً، يتم تفحص المدخلات الأفراد والمواد والمعلومات والبيانات والمعدات ...الخ) لمعرفة ما إذا كانت تمكن من زيادة فاعلية باقي مكونات النظام المخرجات والعمليات). أو هو دراسة للطريقة التي تتحرك بها البيانات والمعلومات والأشخاص المرتبطون بعملية ما في الشركة، وإجراء عملية فحص للشركة يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف

* **التكنولوجيا وسير العمل**: التكنولوجيا المستخدمة بعين الاعتبار عند تحليل سير العمل. ذلك أن النمو السريع للإنترنت وأنظمة المعلومات القائمة عليها أدى إلى تغيرات كبيرة في سير العمل في العديد من المنظمات، فعلى سبيل المثال، أدى السماح للعاملين بالوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمزايا وتعديلها، حسب أحد المسوح، إلى تقليص حجم العمل الإداري المطلوب في قسم الموارد البشرية بنسبة %60.

 تبين أهمية استخدام تحليل سير العمل في تحسين الفاعلية التنظيمية للمنظمة ما حصل مع أعمال ووظائف السكرتاريا، حيث أدى التقدم التكنولوجي وتطور وسائل الاتصال إلى تقليل عدد موظفي السكرتاريا بحدة خلال العقد الماضي. كما أن الطلب على موظفي الطباعة (الكتابة) على الحاسب مال للانخفاض مع اتجاه المدراء والمشرفين إلى إرسال ملاحظاتهم وتقاريرهم عبر البريد الإلكتروني. كذلك خفض استخدام البريد الصوتي (voice mail) الحاجة إلى أشخاص يقومون بنقل الرسائل مشافهة (أي المراسلين الداخليين). إضافة إلى هذا وذاك، أصبحت أعمال التصوير والطباعة تتم من قبل موظفي قسم الخدمات المكتبية بدلاً من موظفي السكرتاريا.

 من جهة أخرى تفرز أعمال إدارة المكاتب حالياً مهاماً وواجبات ومسؤوليات أكبر وتتطلب المزيد من السلطات والتنسيق. لقد أصبح عنوان وظيفة السكرتاريا اليوم وظيفة منسق إداري أو مساعد إداري وهذا ما يعكس بوضوح التغير الحاصل في طبيعة العمل وكيف أن المنظمات تستخدم تحليل سير العمل كأساس لإحداث التغييرات المطلوبة.

* **الهندرة أو إعادة هندسة الأعمال**
 بعد أن يمكن تحليل سير العمل من فهم آلية أداء الأعمال، تأتي الهندرة لتقوم بإحداث التغييرات اللازمة في العمليات.
 تهدف الهندرة (re-engineering) إلى تحسين كافة الجوانب في المنظمة المنتجات وخدمة الزبائن ... الخ، وتتألف من ثلاث مراحل هي :
**1. إعادة النظر (re-think) :** ويقصد بها دراسة تأثير نظام العمل الحالي في المنظمة على درجة رضا الزبائن ومستوى جودة الخدمات المقدمة لهم.

**2. إعادة التصميم (re-design)** : وتشتمل على تحليل كيفية تجميع الأعمال وتحليل سير العمل ودراسة آلية تحقيق النتائج. ثم بناءً على ذلك تتم إعادة تصميم العمليات حسب الضرورة.

**3. إعادة التجهيز (re-tool) :** تشتمل هذه المرحلة على قراءة التكنولوجيات الحديثة (المعدات والحواسب والبرمجيات الخ) كفرص لتحسين الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة للزبائن ورفع درجة رضاهم.حتى وقت ليس ببعيد، كانت إدارة الموارد البشرية مستبعدة عن أعمال الهندرة ذلك أن هذه الأخيرة كانت تعد من اختصاصات إدارة العمليات. لكن مع الرغبة المتزايدة بتحسين فاعلية الموارد البشرية في المنظمات بدأت أقسام الموارد البشرية تساهم في أعمال الهندرة بوضوح، ومن أمثلة ذلك ما قامت به بعض المصارف العالمية مثل Bardays و Deutsche و Standard Chartered من إشراك أقسام الموارد البشرية لديها في أعمال الهندرة (re-engineering) وإعادة الهيكلة (restructure) التي قامت بها تلك المصارف.
يتمثل أساس نجاح الهندرة في تحقيق الفاعلية في أعمالها وإيجاد تواصل فعال ومستمر بين كافة المشاركين فيها إضافة إلى التخطيط التفصيلي وتدريب المدراء على التعامل مع الآليات التي تفترضها. وبدون ذلك تبدو احتمالات نجاح عمليات الهندرة أقل بـ 30% حسب إحدى الدراسات.

* **مداخل تصميم العمل** **Job Design Approaches**
1. **مدخل توسيع العمل أفقياً ومدخل إثراء العمل :** تندرج محاولات التخفيف من المشكلات الناجمة عن التبسيط المفرط للأعمال تحت إطار توسيع العمل وإثراء العمل. يعني توسيع العمل أفقياً (job enlargement إدراج مهام وواجبات جديدة تضاف للمهام والواجبات الأصلية للعمل على لا تخرج عن نطاق تخصصه الأصلي. أما إثراء العمل (job enrichment) فيعني توسيع العمل شاقولياً بإضافة مهام وواجبات جديدة للعمل تخرج عن نطاق تخصصه الأصلي ولكنها مرتبطة به إلى حد ما، وهو يعني في أحد أوجهه زيادة السلطات التي يتمتع بها من يتولى العمل. ومن الأمثلة على إثراء العمل ما يلي : إعطاء المزيد من الحرية والسلطة للعاملين وذلك بما يمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل الذي يرونه مناسباً. زيادة مسؤولية العامل عن العمل بتقليل رقابة الآخرين عليه.
2. **تدوير العمل:** يعتبر تدوير العمل (job rotation إحدى التقنيات المستخدمة للتخفيف من حدة المشكلات الناجمة عن رتابة الأعمال البسيطة ذات الطابع الروتيني، ويتمثل في نقل الفرد من عمل الآخر بشكل متكرر. ويرى البعض أن فوائد تدوير العمل تقتصر على المدى القصير دون الطويل، فعلى الرغم من أن نقل الفرد من عمل ممل ذو طبيعة روتينية رتيبة إلى آخر قد يفيد مبدئياً إلا أن الأعمال ذاتها ستبقى مملة والتدوير لن يغير من الأمر شيئاً. تتمثل الفائدة الأساسية لتدوير العمل في تمكنيه للعامل من تنمية مهاراته ومنحه القدرة على أداء أعمال متعددة.
* **أهمية تصميم العمل**

 يشير تصميم العمل (Job design) إلى توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات فيما بين مختلف الوحدات الإنتاجية في المنظمة. وهو بذلك يحدد مكونات الأعمال والوظائف وآثارها على العاملين فيها، على أن تحديد مكونات الأعمال بعد جزءاً مكملاً لتصميم العمل الذي يتضمن مكونات أخرى.

**يلقى تصميم العمل اليوم اهتماماً كبيراً وذلك للأسباب الثلاث التالية :**

1. تأثير تصميم العمل على مستوى الأداء في بعض الأعمال، خاصة تلك التي تلعب فيها دوافع العامل دوراً محورياً فيها. كذلك يمكن التصميم الفعال للعمل من تقليل التكاليف عن طريق إسهامه في تقليل التغيب ودوران العمل.
2. تأثير تصميم العمل على الرضا الوظيفي، ذلك أن الأفراد يحبذون خصائص معينة في العمل دون أخرى، وهذا ما يجعل من تحديد الصفات التي تجعل عملاً ما جيداً من الأمور شديدة الأهمية.
3. تأثير تصميم العمل على الصحة البدنية والذهنية للعاملين حيث ترتبط العديد من المشكلات الصحية كانخفاض القدرة على السمع أو آلام الظهر أو آلام الرجلين أو الضغط النفسي أو ارتفاع ضغط الدم بخصائص الأعمال أي بتصميم العمل.

**تصميم وتحليل الوظيفة، بالإضافة إلى تطوير الجدارة الوظيفية، يلعبان دورًا حاسمًا في تعزيز الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية (HR). هذه العمليات توفر الأساس الذي تُبنى عليه استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية الفعالة، بما في ذلك التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التخطيط للتعاقب الوظيفي، وإدارة الأجور والمكافآت. إليك كيفية مساهمتها:**

1. **التوظيف والاختيار:**

 - \*\*تصميم وتحليل الوظيفة\*\* يحدد المهارات، المعرفة، والخبرات المطلوبة لكل دور، مما يسهل إعداد إعلانات الوظائف وتحديد المرشحين المناسبين.

 - \*\*الجدارة الوظيفية\*\* توفر معايير واضحة لتقييم مدى مطابقة المرشحين لمتطلبات الوظيفة خلال عملية الاختيار.

1. **التدريب والتطوير:**

 - \*\*تحليل الوظيفة\*\* يكشف عن الفجوات بين متطلبات الوظيفة وقدرات العاملين الحالية، مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

 - \*\*الجدارات\*\* تسهل تصميم برامج التدريب التي تركز على تطوير المهارات الخاصة المطلوبة لتحسين الأداء الوظيفي.

1. **تقييم الأداء:**

 - \*\*الجدارات وتحليل الوظيفة\*\* يوفران معايير موضوعية لتقييم أداء الموظفين، مما يساعد في تحديد الأداء الفعلي مقابل المتوقع.

 - تساعد في تحديد الإنجازات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتوفير تغذية راجعة قيمة للموظفين.

1. **التخطيط للتعاقب الوظيفي والتطوير الوظيفي:**

 - \*\*تصميم وتحليل الوظيفة\*\* يساعدان في تحديد المسارات الوظيفية والفرص المتاحة داخل المنظمة، مما يعزز التطوير الوظيفي.

 - \*\*الجدارات\*\* توجه الموظفين نحو تطوير القدرات اللازمة للتقدم إلى أدوار أعلى أو مختلفة.

1. **إدارة الأجور والمكافآت:**

 - \*\*تصميم وتحليل الوظيفة\*\* يوفران معلومات حول الأهمية النسبية للوظيفة داخل المنظمة، مما يساعد في تحديد بنية الأجور المناسبة.

 - \*\*الجدارات\*\* يمكن استخدامها لتحديد المستويات المختلفة للأداء وتقديم المكافآت والترقيات بناءً على تحقيق هذه الجدارات.

1. **العلاقات العمالية:**

 - تحديد الجدارات والمتطلبات بوضوح يسهل التواصل بين الإدارة والموظفين، ويقلل من الخلافات المتعلقة بالتوقعات الوظيفية وتقييم الأداء.

1. **حماية العاملين:** يتم التعرف على اخطار الوظيفة واخطار ظروف العمل من خلال تحليل الوظيفةبحيث يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية العاملين من الحوادث واخطار العمل. أي انتحليل الوظائف يساعد على تشخيص حوادث العمل وكيفية تجنبها .
2. **تخطيط الموارد البشرية :** الهدف الاساسي من تخطيط الموارد البشرية هو تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا. ولا يمكن تحديد ذلك الا في ضوء تحليل الوظائف بحيث يمكن التعرف على نوعية الموارد البشرية المطلوبة وكذلك عددها. وسيتم مناقشة ذلك بالتفصيل فيما بعد. بشكل عام، تصميم وتحليل الوظيفة وتطوير الجدارة الوظيفية يشكلان الأساس الذي تُبنى عليه ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية من خلال تحسين أداء ورضا الموظفين.

بشكل عام، تصميم وتحليل الوظيفة وتطوير الجدارة الوظيفية يشكلان الأساس الذي تُبنى عليه ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية من خلال تحسين أداء ورضا الموظفين.

* **نتائج تصميم العمل:**

 يتم تصميم الأعمال أو إعادة تصميمها لجعل تلقي العاملين الخصائص تلك الأعمال ونظرتهم إليها أكثر إيجابية. حيث يستخدم الأفراد خصائص الأعمال في التفريق بين الأعمال الجيدة والأعمال غير الجيدة. ولأن تصميم العمل يؤثر على مستوى الأداء والرضا الوظيفي للعاملين وغيرها من الجوانب فإن عملية إعادة تصميم العمل قد تكون مفيدة في بعض الحالات.

* **تصميم العمل على أساس فرق العمل**

 ينظر في العادة إلى العمل (الوظيفة) على أنه شيء ما يؤديه شخص واحد، ولكن قد يكون من الملائم في بعض الحالات تصميم العمل على أساس أن يؤديه فريق عمل مكون من عدة أفراد. ولذلك فقد عمدت العديد من المنظمات في محاولة منها للاستفادة من المزايا التي يحققها - والمتمثلة في زيادة الإنتاجية والترابط التنظيمي - إلى توزيع عبء العمل على فرق العمل عوضاً عن توزيعه على الأفراد، حتى أن بعض الشركات أسقطت مفاهيم العامل والموظف من قواميسها لتحل مكانها مفاهيم جديدة كالزملاء في الفريق أو أعضاء فريق العمل أو الرفاق وغيرها من المفاهيم التي تركز على كينونة فرق العمل.

1. **فرق المهام الخاصة**: تستخدم المنظمات أشكالاً متعددة من فرق العمل التي تعمل خارج نطاق المهام العادية، حيث يجتمع أعضاء تلك الفرق بين فترة وأخرى لأداء مهام معينة. وأحد هذه الأشكال هو فرق المهام الخاصة ( Special Proposes Teams) والتي يتم تشكيلها لحل مشكلات معينة أو تطوير آليات العمل أو تحسين الجودة الكلية.

 هذا وقد يضم فريق المهام الخاصة مزيجاً من مختلف المستويات حيث يضم العاملين والمشرفين والمدراء.

1. **فرق العمل المدارة ذاتياً:** يتكون فريق العمل المدار ذاتياً (Self-Directed Team) من مجموعة من الأفراد الذي يؤدون مجموعة من المهام والواجبات المتصلة ويتحملون مسؤوليات مشتركة فيما بينهم. ويعكس فريق المهام الخاصة فإن لفريق العمل المدار ذاتياً كينونة دائمة ولا يتم تشكيله بين الفينة والأخرى، وإنما يتمتع باستقلالية كافية تمكنه من اتخاذ القرارات اللازمة لسير عمله وتحقيق أهدافه. على أن اتباع أسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً يجب أن يكون مخططاً ومتناغماً مع ثقافة المنظمة.

 يتمثل أحد أهم التحديات التي تواجه اتباع أسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً في خلق قادة لفرق العمل تلك وتطويرهم، ذلك أن الدور الذي يلعبه قائد الفريق يختلف عن الدور التقليدي للمدير أو المشرف.

فبدلاً من إصدار الأوامر يقوم قائد الفريق بتوفير التسهيلات المساعدة الفريق، والتوسط في مشكلات التضارب التي قد تقع بين أعضاء الفريق وحلها، والتفاعل مع الفرق الأخرى والمدراء في المنظمة. وقد يتطلب الأمر أحياناً تبادل القيادة في الفريق أو التشارك عليها في المراحل المختلفة للمشروع الذي يقوم الفريق على إنجازه وذلك عندما تكون بعض الخبرات الخاصة ضرورية لكل مرحلة من المراحل.

1. **فرق العمل الافتراضية:** مع مرور الوقت يزداد الاعتماد على فرق العمل الافتراضية (Virtual Teams) في الشركات التي تتسم أنشطتها بالطابع الدولي. وفي الغالب لا يلتقي أعضاء تلك الفرق شخصياً وإنما يتقابلون إلكترونياً باستخدام الأنظمة المرتبطة بالإنترنت.

يتكون الفريق الافتراضي من مجموعة من الأفراد المتباعدين جغرافياً المتصلين فيما بينهم باستخدام تكنولوجيا الاتصالات تستخدم شركات متعددة أسلوب فرق العمل الافتراضية ومنها Johnson & Johnson و Toyota Ford IBM (HP) Hewlett-Packard

هذا وبين بحث أجراه مركز دراسات فرق العمل (Center for the Study of Works Teams) أن نجاح أسلوب فرق العمل الافتراضية يتوقف على مجموعة من العوامل، وهذه العوامل مبينة في الشكل.

 **العوامل المؤثرة على نجاح أسلوب فرق العمل الافتراضية**

**التكنولوجيا**

* **تكنولوجيا المعلومات والتجهزات والبرمجيات**

**الادارة الافتراضية**

* **تخطيط و ادارة المهام**
* **تنسيق و اجراء الاجتماعات الافتراضية**

**تدريب اعضاء الفريق**

* **التدريب على التعاون الخلاق**
* **التدريب على استخدام التكنولوجيا**

**نجاح الفريق الافتراضي**

**تحليل العمل (Job Analysis)**

 ان المهمة الاساسية لادارة الموارد البشرية في التعامل مع الافراد الذين يشغلون وظائف متعددة يقومون من خلالها بأداء مهام محددة ويلعبون أدوارا محددة. من هنا تأتي اهمية ادارة الموارد البشرية للتأكد من حسن استثمار تلك الموارد في المنظمة ولا تستطيع أية منظمة أن تستثمر مواردها البشرية بالشكل الافضل أن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين، أي وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها من خلال تحليلها .
ولا يمكن فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المنظمة، بحيث يتم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة فعلا لمساعدتها في الوصول إلى اهدافها، الا من خلال تحليل تلك الوظائف ويساعد هذا التحليل في التأكد من عدم وجود تداخل بين تلك الوظائف، وان الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي فعلا ما تحتاجه المنظمة. من هنا تأتي أهمية تحليل الوظائف قبل البدء في تطبيق اية مهمة من مهام ادارة الموارد البشرية السؤال الاساسي الذي يجب الاجابة عليه من خلال تحليل الوظائف هو: ما هي طبيعة واوصاف ومواصفات كل وظيفة في المنظمة؟.

* **تعريف تحليل العمل**

يمكن تعريف تحليل الوظائف بانه عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها والغاية الاساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الاجابة على الاسئلة التالية:

1- ما هي الاعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟

2- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟

3- ما هي الوسائل او الادوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة؟

4- ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع وخدمات؟

5- ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

 **يتوفر لدينا بعد جمع المعلومات والاجابة على تلك الاسئلة جانبان اساسيان في تحليل العمل هما:**

1 - الوصف الوظيفي (Job Description)

)Job Specifications المواصفات الوظيفية ( -2

 أما الوصف الوظيفي فيتمثل في اعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات، وظروف العمل، والادوات المستخدمة. أما المواصفات الوظيفية فيتمثل في تحديد المهارات والخبرات والقدرات، والتي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

* **استخدامات تحليل العمل**:
 يمكن تمثيل استخدامات تحليل الوظائف في الشكل التالي:

**يستخدم في**

**يستخدم في**

**تحليل**

**الوظائف**

* تحليل العمل
* التخطيط المهني
* تخطيط الموارد البشري
* الاستقطاب و الاعلان
* الاختيار و التعيين
* التأهيل للعاملين
* تقييم الاداء
* تحديد الاجور و رواتب والمزايا
* التدريب و تنمية العاملين
* حماية العاملين
* تقييم الوظائف
* التأديب
* تصنيف الوظائف

**المواصفات الوظيفي**

**الوصف الوظيفي**

**اساليب الحصول على المعلومات في تحليل العمل :**

 **هناك اساليب ثلاثة اساسية للحصول على معلومات بشأن كل وظيفة وهي:**

**1**- المقابلة.

2- الاستبانة

3- الملاحظة.

قبل التعرض بالمناقشة لكل من هذه الأساليب يجب التأكد عند استخدامها من الحصول على معلومات مفصلة عن كل من العناصر التالية:

1- اسم الوظيفة وموقعها في المنظمة.

2 ملخص للوظيفة.

3- مسؤوليات ومهام الوظيفة.

4- الادوات والاجهزة المستخدمة في الوظيفة.

5- انتاجية هذه الوظيفة (مخرجاتها).

6- حجم الاشراف والرقابة

7- العلاقة مع الوظائف الاخرى. المواصفات الاساسية من مهارة وخبرة وتعليم. و ظروف وبيئة العمل.

* **ارشادات يجب مراعاتها عند اجراء المقابلة**
 1- ضرورة شرح الهدف من تحليل الوظائف للعاملين لكسب ثقتهم وابداء التقدير لما يقومون به من اعمال ومهام

2- عدم التعرض إلى اسلوب ومستوى الأداء في العمل يجب أن ينصب التركيز على كيفية أداء العمل فعلا وليس على ما يجب أن يؤدي به أي أن موضع التحليل هو الوظيفة وليس شاغلها .

 3- ضرورة مراجعة المعلومات والبيانات مع شاغل الوظيفة ومع رئيسه المباشر للتأكد من صدقها .

-4 يؤمن الاتصال الشخصي مع شاغل الوظيفة صدق المعلومات والبيانات للحصول على أدق التفاصيل.

أولاً: **المقابلة**:
 تشير تلك الطريقة الى قيام المسؤول عن تحليل الوظائف المحلل) بمقابلة كل من الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه المباشر معا أو كل على حدة بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة. كما يقوم المحلل في بعض الاحيان بملاحظة شاغل الوظيفة أثناء القيام بعمله ليتأكد من صحة تلك المعلومات التي حصل عليها من خلال المقابلة. وبعد كتابة وتدوين كافة المعلومات يقوم المحلل بدراستها ليتأكد من عدم وجود فجوات أو نقص فيما جمعه من معلومات عن الوظيفة وتستخدم تلك الطريقة خاصة في المنظمات الصغيرة التي يكون عدد الوظائف فيها محدودا.

* **هناك نموذجان اساسيان يستخدمان في المقابلة هما :**

أ- نموذج يستخدم كدليل للمحلل نفسه كي يضمن حسن سير اجراءات المقابلة بحيث يعطي كل معلومة من المعلومات التي يحصل عليها وزنها الحقيقي واهميتها الفعلية. والهدف الاساسي من استخدام دليل المحلل هو الحصول على معلومات صادقة وموضوعية عن كل وظيفة بحيث يضمن الا يسهو عليه أي شيء خاص بالوظيفة.

ب نموذج يدعى بيانات تحليل الوظيفة وهو عبارة عن نموذج يعد سلفا يدون …

**ثانياً: الاستبانة :**

يقتضي ذلك الاسلوب أن يقوم شاغل الوظيفة بتعبئة الاستبانة المعدة سلفا عن الوظيفة ثم تراجع اجاباته بمعرفة محلل الوظائف بعد الموافقة عليا من قبل رئيسه المباشر. ويختلف طول الاستبانة ونوعية المعلومات المطلوبة طبقا لطبيعة الوظيفة، وهل هي فنية ام ادارية. ويتطلب استخدام الاستبانة التاكد من فهم شاغل الوظيفة للاسئلة بحيث تكون الاجابة واضحة ومحددة وذلك لضمان الحصول على الحقائق والمعلومات الكاملة للوظيفة. والهدف الاساسي من استخدام الاستبانة هو الحصول على الحقائق الوظيفية لكل وظيفة مما يتطلب مراعاة الموضوعة في المعلومات المقدمة من هنا تتأتى أهمية تصميم الاستبانة بشكل مبسط يساعد شاغل الوظيفة على تعبئته مما يسهم في الحصول على معلومات تتطابق مع الواقع الفعلي للوظيفة.

* **مزايا استخدام الاستبانة :**

1- السرعة في جمع المعلومات والبيانات ودقتها .

2- الشمول، حيث يمكن توزيع عدد كبير من الاستبيانات على عدد كبير من الموظفين مما يعطي المحلل الفرصة لمقارنة المعلومات والبيانات لضمان الدقة في الاجابة.

3- قلة التكلفة بالمقارنة مع الاساليب الاخرى من حيث الوقت والجهد.
 4- اعطاء العاملين الفرصة للتفكير واسترجاع اجاباتهم للتأكد منها ومطابقتها مع واقع الوظيفة وما يقومون به من اعمال. **ثالثاً: الملاحظة:** يعتمد هذا الاسلوب في تحليل الوظائف في الاساس على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة وكيف يقوم بتأدية المهام المنوطة به والادوات التي يستخدمها والمهارات التي يمتلكها. ويستخدم هذا الاسلوب في الاساس في تحليل الوظائف المهنية التي تتطلب قسطا كبيرا من المهارة (Skill) كما هو الحال في مراكز الانتاج حيث يعتمد شاغل الوظيفة على مهاراته الفنية مع الاستعانة ببعض الادوات والاجهزة يستطيع محلل الوظائف من خلال المشاهدة والملاحظة وتدوين كل ما يراه أن يضع تصوراته عن وصف ومواصفات الوظيفة الذي يخضع في النهاية الى المراجعة من قبل الرئيس المباشر للشخص شاغل الوظيفة.

* **بغض النظر عن الطريقة المستخدمة في تحليل العمل يجب أن يتوافر فيها الشروط التالية:**

**1- الصدق :**
 وهو معيار لقياس ما صممت اساليب تحليل الوظائف لقياسه أي التأكد من أن ما جمع من معلومات من خلال استخدام احد أساليب تحليل الوظائف المشار اليها سابقا ترتبط ارتباطا وثيقا بمواصفات ووصف الوظيفة.

**2- الثبات :**
 وهو معيار يبين مدى اتساق او انسجام المعلومات التي تحصل عليها عند استخدام احد اساليب تحليل الوظائف في زمنين مختلفين أو من قبل اشخاص مختلفين.

**3- الشمولية :**
 ان تساعد اساليب تحليل الوظائف على جمع معلومات تفصيلية عن كافة الاعمال والمهام الرئيسية والفرعية التي يقوم بتأديتها الموظف.

**4- الموضوعية:**
 أن يتم تحليل الوظائف بشكل موضوعي من قبل ذو العلاقة دون أية اعتبارات لأية عوامل شخصية أو مؤسسية.

5**- التركيز على الوظيفة وليس على شاغل الوظيفة:**
 يجب أن يكون التركيز وليس على شاغلها أو على ما يقوم به من مهام.

* **خطوات تحليل العمل ثمة خطوات يشتمل عليها تحليل الوظائف، وهذه الخطوات هي:**
1- تحديد الغرض من القيام بتحليل الوظائف قد يكون ذلك بسبب النمو السريع والكبير للشركة أو العكس الأمر الذي قد يتطلب إضافه، إلغاء أو دمج أو استحداث بعض الوظائف أو قد يكون السبب إعادة النظر في هيكل الرواتب والأجور.
 2- تحديد عدد الوظائف التي يجب تحليلها وليس كافة الوظائف في الشركة وذلك توفيراً للوقت والجهد وعدم الازدواجية في العمل.

3- تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة وجمعها اما باستخدام المقابلة أو الاستبانة أو الملاحظة استنادا إلى طبيعة الوظائف المراد تحليلها .

واهم المعلومات التي يجب أن يحصل عليها المحلل:

1. ماذا يفعل الشخص في الوظيفة؟

ب- كيف يؤدي عمله؟

ج- ما الغرض من الوظيفة؟

د- ما هي المهارات المطلوبة؟

4- اعداد مسودة لتحليل الوظائف باستخدام احد النماذج النمطة لوصف الوظائف بعد التأكد من تغطية كافة المجالات الاساسية المرتبطة بالوظيفة ثم مراجعة تلك المسودات التي تم الوصول اليها مع كل من شاغل الوظيفة ومع رئيسه المباشر ومع أي مستوى اداري للتأكد من صدق المعلومات والبيانات التي جمعها ودقتها .

5- اعداد كشوف نهائية لتحليل الوظائف بحيث يشمل ذلك تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات تشمل كل مجموعة (فئة) عددا من الوظائف. وبعد اعداد نظام التحليل في شكله النهائي يرفع الى الجهات العليا في المنظمة لاقراره.

* **وبعد الانتهاء من تحليل كافة الوظائف وكما ذكر في بداية هذا الفصل يتم الوصول الى الجانبين الاساسيين في تحليل الوظائف وهما :**

1- الوصف الوظيفي.

2- المواصفات الوظيفية.

**والشكل التالي يبين لنا محتويات كل من هذين الجانبين**



* تصميم وتحليل الوظيفة هو عملية مهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث يتم تحديد المهام والمسؤوليات والمهارات اللازمة لكل وظيفة. هذه العملية تساعد في جذب، تحفيز، والاحتفاظ بالموظفين، بالإضافة إلى تعزيز الإنتاجية والفعالية العامة للمنظمة. إليك بعض العوامل التي تساهم في فاعلية تصميم وتحليل الوظيفة:

**1. \*\*الدقة والتفصيل\*\*:** يجب أن يكون تصميم وتحليل الوظيفة دقيقًا ومفصلاً لضمان فهم واضح للمهام الوظيفية، المسؤوليات، والمهارات المطلوبة.

2**. \*\*التحديث المستمر\*\*:** تغير الأسواق والتكنولوجيا يتطلب تحديثات دورية لتصميم وتحليل الوظيفة لضمان بقائها ذات صلة وفعالية.

**3. \*\*المشاركة والتعاون\*\*:** إشراك الموظفين والإدارة في عملية التصميم والتحليل يمكن أن يعزز الدقة والقبول. الموظفون يمكن أن يقدموا رؤى قيمة حول متطلبات الوظيفة الفعلية.

**4. \*\*المرونة\*\*:** القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية تساعد المنظمات على البقاء تنافسية. تصميم الوظائف بمرونة يمكن أن يسهل التعديلات عند الحاجة.

**5. \*\*التوافق مع الأهداف الاستراتيجية\*\*:** يجب أن يكون تصميم وتحليل الوظيفة متوافقًا مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لدعم تحقيقها.

**6. \*\*الاستخدام الفعال للتكنولوجيا\*\*:** الأدوات والبرامج الحديثة يمكن أن تساعد في جمع البيانات بكفاءة، وتحليلها، وتحديث تصميمات الوظائف بشكل دوري.

**7. \*\*التركيز على الأداء والنتائج\*\*:** تحديد المهارات والمعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز يساعد في وضع أساس لتقييم الأداء وتطوير الموظفين.

8**. \*\*الالتزام بالتنوع والشمولية\*\*:** تصميم الوظائف بطريقة تدعم التنوع وتوفر فرصًا متساوية لجميع الموظفين يعزز بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

9**. \*\*الاهتمام بالصحة والسلامة\*\*:** تضمين الاعتبارات المتعلقة بالصحة والسلامة في تصميم الوظائف يحمي الموظفين ويقلل من المخاطر المحتملة.

**10. \*\*تحليل السوق والمنافسة\*\*:** فهم كيف تتطور الوظائف في سوق العمل وما هي المهارات المطلوبة في الصناعة يمكن أن يساعد في جعل التصميم والتحليل أكثر فعالية وجاذبية للمواهب الرائدة.

**من خلال مراعاة هذه العوامل، يمكن للمنظمات تحسين عملية تصميم وتحليل الوظيفة، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام والرضا الوظيفي. علاقة الجدارة الوظيفية بتصميم وتحليل الوظيفة تعتبر مترابطة ومتكاملة بشكل وثيق، حيث يسهم كل منهما في تعزيز وتحسين الآخر. تصميم وتحليل الوظيفة يعملان كأساس لتحديد الجدارات الوظيفية اللازمة، بينما توفر الجدارة الوظيفية المعايير اللازمة لتطوير وتقييم أداء الوظائف المصممة. إليك كيفية تفاعل هذين العنصرين:**

1. **أساس لتحديد الجدارات**: تصميم وتحليل الوظيفة يحددان المهام والمسؤوليات والأهداف المتوقعة لكل دور، مما يوفر الأساس لتحديد الجدارات اللازمة (المعرفة، المهارات، القدرات، والسلوكيات) لأداء هذه المهام بنجاح.
2. **توجيه لعمليات التوظيف والاختيار**: الجدارات المحددة خلال عملية تصميم وتحليل الوظيفة تستخدم كمعايير رئيسية في عمليات التوظيف والاختيار لضمان أن المرشحين المختارين يمتلكون القدرات اللازمة للوظيفة.
3. **تطوير وتدريب الموظفين**: يمكن استخدام الجدارات كأساس لتطوير برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تحسين المهارات الخاصة التي تم تحديدها كضرورية خلال عملية تصميم وتحليل الوظيفة.
4. **تقييم الأداء**: تصميم وتحليل الوظيفة يحددان التوقعات والأهداف لكل دور، والجدارات المرتبطة توفر معايير موضوعية لتقييم كيفية أداء الموظفين لمهامهم ومسؤولياتهم.
5. **تخطيط الخلافة والتطور الوظيفي**: تحديد الجدارات اللازمة للأدوار المختلفة يسهل تخطيط الخلافة والتطور الوظيفي داخل المنظمة، حيث يمكن للموظفين معرفة الجدارات اللازمة للتقدم إلى أدوار أعلى.
6. **المرونة والتحديث**: مع تغير متطلبات السوق والتكنولوجيا، يتطلب تحديث تصميم وتحليل الوظائف بشكل دوري، وكذلك تحديث الجدارات المرتبطة لضمان استمرارية الفعالية والكفاءة.
7. **دعم استراتيجية المنظمة**: الجدارة الوظيفية وتصميم الوظيفة يجب أن يتماشيا مع الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة لضمان أن كل دور يسهم بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بهذه الطريقة، تصميم وتحليل الوظيفة والجدارة الوظيفية يعملان معًا لضمان أن الموارد البشرية تستخدم بأكثر الطرق فعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

**المصادر:**

1. **- 2009 - Robert L. Jackman / John H. Jacksonالادارة الموارد البشرية.**

1. **م.د. ميسون عبدالكريم محمد، م. خلف رشم فليج ، 2019، تحليل تصميم العمل و قياس دوافع العاملين بأستخدام نموذج هاكمان دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين.**

1. **عبدالباري ابراهيم درة،زهير نعيم الصباغ، 2008، ادارة الموارد البشري في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي.**