



حقيقة تحليل وتقدير الوظائف

دليل المتدرب





الفهرس



الاهداف الحقيقة

مقدمة البرنامج

مقدمة للمشاركة الفعالة

ارشادات

الفصل الأول: المفاهيم الأساسية في تحليل وتقدير الوظائف

الاختيار القلبي

مفهوم عملية التحليل وتعريفها

أهمية عملية التحليل وفوائدها

العقبات والمشاكل التي تعرّض عملية التحليل

مقوّمات نجاح عملية التحليل

بعض المصطلحات العملية في تحليل الوظائف

اسئلة نهاية الفصل الأول

الفصل الثاني: تحليل الوظائف

خطوات تحليل الوظائف
توضيح الهدف من عملية التحليل
حصر الأعمال المراد تحليلاً
تحديد من الذي يقوم بعملية تحليل الوظائف
اختيار نماذج من الوظائف المماثلة
نموذج معلومات تحليل الوظائف
ج: المعلومات اللازمة عن الوظيفة:

- الطرق العامة
 - الطرق الکمنة

تطبيق على جمع المعلومات عن تحليل الوظائف والطرق المختلفة لجمع المعلومات عن الوظائف.

الفصل الثالث: تصميم الوظائف



- مفهوم تصميم الوظائف والأعمال
- متطلبات تصميم الأعمال
- أساليب تصميم العمل
- التخصص الوظيفي العالمي
- تصميم الوظائف بناء على تحسين نوعية الحياة الوظيفية

التوسيع الوظيفي
التدوير الوظيفي
الاثراء الوظيفي

الفصل الرابع وصف الوظائف:

خطوات وصف الوظائف
مراجعة ما تم جمعه أثناء التحليل
تحديد الأفراد الذين ستوكل لهم مهمة الوصف
تصميم النماذج او البطاقات التي ستستخدم في عملية الوصف
تمرين على كتابة بطاقة الوصف الوظيفي بناء على
التمرين السابق في تحليل الوظائف

الفصل الخامس: تصنیف الوظائف

مفهوم تصنيف الوظائف
مزايا تصنيف الوظائف
مجموعات الوظائف العامة والتوعية والفنان
المبادئ التي تقوم عليها عملية التصنيف
العقبات والمشاكل التي تعترض عملية التصنيف

الفصل السادس: تقييم الوظائف

- مفهوم عمليّة تقييم الوظائف
- المبادئ الأساسية لتقدير الوظائف
- أهداف عمليّة تقييم الوظائف
- طرق تقييم الوظائف
- الطرق الاجمالية
- طريقة الترتيب
- طريقة التدرج أو التصنّف



- الطرق الكمية
- طريقة التقدير بالنقاط
- طريقة مقارنة العوامل
- تمرين على تقييم الوظائف باستخدام احدى الطرق السابقة في التقييم.

الهدف العام للحقيقة

يهدف هذا المقرر إلى التعريف بالمفاهيم الأساسية لتحليل الوظائف وتصميم الأعمال وتوصيفها وتصنيفها وتقديرها ويقدم بعض التطبيقات العملية من أجل أن يكون المتدرب قادراً على القيام بهذه المهام.

الأهداف التفصيلية للحقيقة

بنهاية هذا البرنامج سيصبح المتدرب قادرًا على أن:

1. يتعامل مع الاستراتيجية المتعلقة بتحليل الوظائف وتقييمها.
 2. يعرف الطرق المتتبعة في تحليل الوظائف.
 3. يتعرف على طرق تصميم الوظائف.
 4. يكتب بطاقة الوصف الوظيفي.
 5. يصنف الوظائف والمجموعات التابعة للتصنيف.
 6. يحدد الوظائف وإنشاء سلم الرواتب وتوطين الوظائف في السلم.



مقدمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إن إدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة سواء شملت هذه الأهداف تحسين الإنتاجية أو الربحية أو تنمية القدرة التنافسية، فمع التطور التكنولوجي والاندماج في الاقتصاد العالمي وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة، تبدو الأهمية الكبرى في إدارة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية بشكل مستمر ونوعي وهو ما يؤدي إلى الرشد في تحفيظ القوى العاملة وربطه باحتياجات المنظمة، وهي أمور تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة.

إن العنصر البشري من العناصر المهمة التي تساهم في كسب الميزة التنافسية، كما يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطة المنظمة ومصدراً من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما تتميز بتنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابلية تتلاءم

مع طبيعة الأعمال التي تمارسها في المنظمة، وكما هو معلوم اليوم فإن التحولات الاقتصادية العميقية الحاصلة في بيئه الأعمال انعكست آثارها على المنظمات وفرضت عليها أن تكون أكثر تنافسية، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، لذا يعتبر تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في التوفيق

بين الوظائف والأفراد المناسبين لها من أهم الأمور التي تؤديها، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمار يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية هذا على مستوى المنظمة، أما مستوى الفرد فتظهر أهميته في زيادة المعرفة والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد الشاغل للوظيفة على العمل بكفاءة عالية.

وحتى تنجح إدارة الموارد البشرية وتحقق النتائج المنتظرة منها، يستوجب عليها القيام بوظائفها، والتي أولها تحليل وتقدير الوظائف، كما يستوجب عليها الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بذلك، وذلك لما تكتسبها من أهمية بالغة كونها آلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات باعتبارها العملية المنظمة والمستمرة التي تتناول مجمل الفرد الذي سوف يشغل الوظيفة لمقابلة احتياجات معينة حالية أو مستقبلية يحتاجها الفرد وتحتاج إليها الوظيفة التي يشغلها، الأمر الذي يعود على الفرد والوظيفة بالتنمية والتطور.

المستهدفون من البرنامج

١- إدارة الموارد البشرية (HR Management)

2- الادارة العليا (Top Management)

3- المديرون المباشرون (Line Managers)

4- الموظفون الحاليون (Current Employees)

5- الموظفون المحتملون (Potential Employees)

6- محلو الموارد البشرية (Job Analysts).

7- مخططو القوى العاملة (Workforce Planners)

- ٤- مهارة تحليل الوظائف: القدرة على جمع وتقدير المعلومات المتعلقة بكل وظيفة، مثل المهام والمسؤوليات والشروط المطلوبة.
- ٥- مهارة تقييم الوظائف: القدرة على تطبيق مختلف الطرق لتقدير الوظائف وتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة.
- ٦- مهارة اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بتصنيف وتحديد قيمة الوظائف.



الجدارة

قدرة المتدرب على تصميم بطاقة وصف وظيفي دقيقة وشاملة لكل العناصر الأساسية.

القدرة على معرفة طريقة تقييم وظيفي معينة (مثل التقدير بالنقاط) على وظائف مختلف الأفراد.

قدرة المتدرب على إلقاء دروس في التمارين الجماعية المتعلقة بتحليل الوظائف وإظهارها.



المؤشر



6 أيام تدريبيه	المدة الزمنية
----------------	---------------

مقترنات للمشاركة الفعالة

نشكر لكم حضوركم في هذا البرنامج التدريبي الذي تسعى من خلاله إلى اكتساب مهارات ومهارات جديدة وحرصاً على تحقيق الهدف من التدريب فإننا نذكركم أخي الكريم بما يلي:

- ✓ اسأل عندما يكون لديك سؤال
- ✓ احرص على الاستماع بتطوير ذاتك ومهاراتك
- ✓ لا تتردد في المشاركة من خلال توضيح معين.
- ✓ اطلب مثلاً إذا كان الموضوع المطروح غير واضح.
- ✓ ابحث عن طرق تستطيع أن تطبق من خلالها المبادئ التي تتعلّمها في مجال عملك.
- ✓ فكر في طرق وأساليب يمكنك من خلالها اقتراح أفكار جديدة على زملائك.
- ✓ قدم اقتراحاتك ولاحظاتك للمدرب أو لمشرف التدريب.
- ✓ لا تنتقد أحداً أو تخطي أحداً عندما يطرح فكرة معينة لأن أنماط التفكير تختلف من شخص لآخر.
- ✓ احترم أفكار المدرب والزملاء.
- ✓ كن مشاركاً في جميع الأنشطة.
- ✓ احرص على استثمار الوقت.





✓ الحضور في الوقت المحدد للبرنامج من عوامل نجاحه.

إرشادات هامة

- ✓ نسبة حضورك لفعاليات البرنامج يجب ألا تقل عن 100%.
 - ✓ المشاركة الفعالة في تقييم البرنامج التدريبي بدقة تساعد على تطويره ونجاحه.
 - ✓ حافظ على وجود الحقيقة التربوية معك في كل يوم تدريسي.
 - ✓ تقبل الدور الذي يُسند إليك في المجموعة.
- حفّز أفراد مجموعتك على المشاركة في الأنشطة التربوية.
- ✓ احرص على بناء علاقات طيبة مع المدرب والزملاء أثناء البرنامج التدريسي.
 - ✓ احرص على ما تعلمه في البرنامج وطبقه في مجال وظيفتك.



اليوم التدريبي الأول

الجلسة الاولى

طريقة التنفيذ	20 د	زمن النشاط	1	رقم النشاط
الهدف التدريبي	إذابة الجليد بين المتدربين	قدم نفسك	اسم النشاط	
نوع النشاط	فردي			
يقوم كل فرد من المشاركين بتقييم نفسه في عبارة او جملة قصيرة . ويذكر الشخصية التي يعتبرها قدوة او مثل اعلى في حياته المهنية.				



قدم نفسك عزيزي المتدرب بصوت مسموع لدى الجميع واذكر
اهم ما يميزك او حصلت عليه وقمت بإنجازه دون تردد.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أعزاءى المتدربين،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود أن أهنئكم على دخولكم هذه المرحلة من التدريب وعلى استعدادكم للتعلم والتطور. اليوم سنقوم بأداء الاختبار القبلي، وهو فرصة رائعة لنا جميعاً لتقديم معرفتنا المبدئية قبل الانطلاق في رحلة التعلم.

لعلم. لا تقفوا، فهذا الاختبار ليس لتقييمكم فقط، بل هو وسيلة لتحديد النقاط التي سنعمل على تطويرها معاً.

ذكرنا أن النجاح الحقيقي يكمن في الاستمرار في التعلم وتطوير الذات، وهذا الاختبار هو خطوة أولى في طريق النجاح. أدعوك أن تخوض هذا الاختبار بكل ثقة واطمئنان، فهو ليس تحدياً، بل فرصة لفهم أين نحن الآن وكيف سنتقدم معاً.

ننتمي لكم التوفيق، ونتطلع لمشاركة هذه التجربة التعليمية معكم بكل حماس وابحاثية.

بالتوفيق!





طريقة التنفيذ	20 د	زمن الاختبار	1	رقم الاختبار
يتم توزيع الاختبار القبلي 1 المرفق مع الحقيبة على المتدربين.	لتحديد نقاط القوي والضعف.	الهدف التربوي	اختبار قبلي على الوحدة 1	اسم النشاط

ننطرق في هذا الجزء الى ماهية تحليل الوظائف **JOB ANALYSIS**

لا يمكن أن تتم الوظائف قبل تحليل الوظائف فهو أساس إدارة الموارد البشرية، ويعد تحليل الوظائف مدخلاً أساسياً لتحديد الحد الأدنى من المعايير الضرورية للأداء السليم لمهام الوظيفة، وهذا الحد الأدنى للمعايير يمثل المعيار الذي سيستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظيف لشغل كل وظيفة، أو للمقارنة بين طالبي التوظيف إلى وظيفة أو وظائف أخرى، وأيضاً للمقارنة بين المرشحين للترقى وشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي، وعلى ذلك يبدأ فريق البحث بدراسة كل وظيفة من الوظائف المطلوبة على حده لتحليلها ثم وصفها.

إن تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلى توصيف الوظيفة ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيعتمد تحليلها ثم توصيفها، وتعتمد عملية تحليل الوظائف على مجموعة من الحقائق والمعلومات التي يتم وليس على مجموعة الآراء أو وجهات النظر للشاغلين.

إن البيانات والمعلومات التي يسعى تحليل الوظائف إلى جمعها هي تلك المحددة لخصائص الوظيفة، والتي تميزها عن غيرها من الوظائف، ومن هذه البيانات بيانات عن جوانب سلوكية وبيانات عن ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، أنشطة العمل، وكذلك الأداء المتوقع بالإضافة إلى البيانات عن الشروط الواجب توافرها في شاغل وبيانات عن الوظيفة.

وفي الحياة العملية نجد أن هناك بعض المصطلحات الشائعة التي ترتبط بتحليل الوظيفة، وهي: توصيف الوظائف، خصائص، الوظيفة خصائص شاغل الوظيفة.

تحليل الوظائف يعني تجزئتها إلى عناصره الأولية من مهام ومسؤوليات وسلطات وصلاحيات وظروف عمل وغيرها.

إذاً يتضمن تحليل الوظائف عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لوظيفة ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها أو شروطها وتقويمها، وتعتبر عملية تحليل الوظائف حجر زاوية لعملية التحليل برمتها.

أولاً - مفهوم تحليل الوظائف:

المفهوم العام لتحليل الوظائف وتعريفاته

يقصد بتحليل الوظائف التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق دراسة العلمية لكل وظيفة على حده، وملحوظة



وتسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، وتقرير هذه البيانات في كشف تحليل الوظائف تمهدأً لوصفها" (Schuler, 1983).

وكتب بعض المؤلفين عن مفهوم تحليل الوظائف "بأنها ما هي إلا أسلوب علمي منظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف (Werther & Davis, 1993).

ويمكن تعرف فيها بـ:

- التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتصنيفها وتحديد مسؤوليات من يقوم بها، وتصميمها بالشكل المناسب (د. قيس القنوني).
 - هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح (محمد حسن).
 - هو تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول الوظيفة لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء تلك الوظيفة (صالح سعيد).
 - هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة ومكان ممارستها والمعدات المستخدمة لأدائها، والمعرفة والمهارات والقابليات التي لابد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، ونسبة ومقدار الإشراف والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، بالإضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى (سهيلة محمد).
 - هو عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة، وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها (مصطفى محمود). وكمحصلة لما سبق نستخلص أن تحليل الوظائف هو عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بها من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة واللاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.
 - وبعبارة أخرى: هو عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة وواجبات الوظيفة (وصف الوظيفة)، وكذلك أنواع الأفراد وشروط شغالهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة).

من التعریفات السابقة يتضح أن عملية تحلیل الوظائف تمر بأربع مراحل رئيسية لإتمام عملية التحلیل بشكل دقيق.

المراحل الأساسية لتحليل الوظائف





طريقة التنفيذ	10 د	زمن النشاط	2	رقم النشاط
انظر دليل الأنشطة.	هذا النشاط يعزز الفهم العميق لمفهوم تحليل الوظائف.	الهدف التدريبي	استخلاص المفهوم	اسم النشاط
		فردي		نوع النشاط

وسوف نقوم بتوضيح أول مرحلة وهي **تحليل الوظائف**، ومن ثم لاحقاً إن شاء الله سوف ننتقل بالدرج إلى **الوصف والتوصيف للوظائف**، ثم **تصنيف الوظائف** ثم **تصميم الوظائف**، ثم **تقدير الوظائف**.

أهمية تحليل الوظائف

إن فحص وتحليل أي وظيفة هو فهم دقيق لهذه الوظيفة، لأن التحليل يبدأ بصورة أساسية من الأنشطة المكونة لهذه الوظيفة، ودراسة هذه الأنشطة يقود إلى تحديد مهامها وبالتالي إلى تصميم لهذه الوظيفة ثم تحديد الواجبات والمسؤوليات والأدوات وطرق العمل الخاصة بهذه الوظيفة ومن ثم توصيفها، إن عملية التحليل هذه بكامل تفاصيلها

بلا ريب سوف تعطي نتائج فاعلة في توظيف شاغلي الوظائف لما يتناسب لقدراتهم على اختلافاتهم، ومن هنا يتضح

أهمية تحليل الوظائف بهذه النقاط التالية:

1. أن تحليل الوظائف يعطي تصميم للوظائف من واقع المعلومات المستقاة من الوصف الوظيفي والمؤهلات الالزمة لشغل الوظيفة.
2. أنه يتم تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف (الاختيار التعيين، الترقية، النقل).
3. يتم تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.
4. توفير التدريب والتنمية الإدارية.
5. يعتبر بمثابة الأساس لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.
6. يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف (تقدير الأداء).



7. تعتبر الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تحطيط الموارد البشرية.
 8. يتم توضيح ظروف درجة تعرض الأعمال للأخطار، وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارية في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية (الأمن الصناعي).
 9. إن المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف تستخدمها الإدارة في الآتي:
 - أ- إقامة علاقات أفضل بين العاملين.
 - ب- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية.
 - ج- تقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة.

خصائص تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يمد المنظمة بالمعلومات الآتية:

- ١ - معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل.
 - ٢ - معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العامل،
 - ٣ - معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المرغوب في العمل.
 - ٤ - المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المستعملة في العمل.

معايير الأداء وبالتحديد نوع وكم الجهد المطلوب لأداء العمل وبموجبه تقويم أداء الفرد العامل.

- ٦ - معلومات عن ظروف العمل وجدولته والبيئة التي يمكن أن تساهم في تحقيق أفضل أداء للعمل.
 - ٧ - معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات.

طريقة التنفيذ	45 دقيقة	زمن النشاط	3	رقم النشاط
انظر دليل الالنشطة	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير مهارات المشاركين في تحديد العناصر الأساسية لتحليل الوظائف. - تطبيق المفاهيم بشكل عملي من خلال تحليل وظائف محددة في بيئة العمل. 	الهدف التدريبي	تحليل الوظائف وتطبيقاتها في بيئة العمل	اسم النشاط
			جماعي	نوع النشاط

أهداف تحليل الوظائف

1- تصميم العمل:

يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة، وتتوفر الإحساس بالمسؤولية، وتتوفر التخصص وتقسيم العمل.

2- الاختيار:

عن يساعد تحليل البيانات على الموصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث هذه الموصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصفيهم بناءً على مدى توافر هذه الموصفات فيهم.

3-تقييم الوظائف:



بناءً على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية أو قيمتها داخل المنظمة، أو القيمة في شكل أجور.

4- تقييم أداء العاملين:

ويتم التعبير عن هذه الأهمية يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته وبالتالي مدى استحقاقه لحوافز أم لا.

5- التدريب:

إذا تبين أن هناك فارق بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً والمواصفات المطلوبة، فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب فتحليل العمل يقىم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب.

٦- تحديد الاحتياجات من العمالة:

يتم تحديد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل، وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين.

٧- تيسير العمل:

بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، قد يتبيّن وجود الفيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها ويتم تبسيط العمل.

الترقية والنقل

أنشطة فعلية لا يجب أن تتم قرارات الترقية أو النقل استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومواصفات متطلبات الوظيفة من جهة أخرى.

٩ - التطوير التنظيمي:

يُوفِر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

•العقبات والمشاكل التي تعرّض عملية التحليل

مصادر الأخطاء في تحليل الوظائف

1 - عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة وال مقابلة الشخصية، ويرجع ذلك لسبعين:

- أ- عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.
- ب - عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها، وتعتمده المبالغة في بعض الأنشطة أو اخفاء البعض.



2- اختلاف الإجابات:

حيث يقع هذا الخطأ عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه، ولهذه الإجابات غير الدقيقة قد تحدث نتيجة عدم دقة تقديره الشخصي للإجابة أو معتقداته عن الغرض الذي من أجله تجمع هذه البيانات وللتغلب على ذلك فإنه يفضل استخدام الأسلوب الكمي في تحديد الاستجابات على أن يقوم أخصائي التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للاستجابات الكمية.

3- التغير في بيئة العمل:

يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في اعداد تحليل الوظيفة، وبالتالي فإن الأمر يستوجب تغيير التوصيف.

بمعنى

أنها ديناميكية متغيرة لأن المنظمات مفتوحة تؤثر وتنثر ببيئة المحيطة، ويوم بعد يوم وسنة بعد سنة أخرى تتغير بيئة الوظائف.

4- التغير في سلوك شاغل الوظيفة:

إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيداً على أداء مهام هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون سلوك موظف لم تكتمل خبراته بعد، وبالتالي فإن التحليل سيكون قاصراً، وسيعبر عن سلوك لا زال يحتاج إلى الخبرة أو سلوك تحت التدريب، وبهذا لا يكون التحليل مكتملاً ولا يعبر عن الواقع.

عملية تحليل الوظائف تعتبر جزءاً حيوياً من إدارة الموارد البشرية، ولضمان نجاحها يجب تحقيق عدد من المقومات الأساسية. فيما يلي شرح تفصيلي لمقومات نجاح عملية تحليل الوظائف:

1- تحديد أهداف واضحة لتحليل الوظائف.

2- جمع بيانات دقيقة وكاملة.

3- الاستعانة بمشاركة الموظفين ومديريهم.

4- استخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات.

5- تطبيق المعايير الواضحة للوظائف.

6- التركيز على التحديث المستمر للوظائف.

7- التوافق مع احتياجات العمل والاستراتيجية التنظيمية.

8- توفير تدريب مناسب للمحللين.

9- استخدام التكنولوجيا لتسهيل العملية.

مقومات نجاح تحليل الوظائف

هناك بعض المقومات التي يتوقف عليها تحليل الوظائف، وتمثل هذه المقومات فيما يلي:

1- قيام إدارة المنظمة بتدعم وتأيد عملية تحليل الوظائف، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية الالزامية، وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها.



2- دقة وصحة البيانات التي اعتمدت عليها عملية تحليل الوظائف.

3- حسن اختيار الباحثين القائمين بعملية تحليل الوظائف، وأن يكون لديهم المهارة والمعرفة اللازمة ل القيام بهذا النوع الاعمال بدرجة عالية من الموضوعية، حيث يعتبر هذا أساساً هاماً لنجاح مهمة تحليل الوظيفة.

4- يجب أن يعكس التحليل والوضع القائم وبالتالي ضرورة عمل المراجعة بصفة دورية لكشف تحليل ووصف الوظيفة للتأكد من أنها تمثل الظروف والبيئة الحالية التي تؤدي فيها الوظيفة.

5- يجب أن يعكس مسمى أو لقب الوظيفة جوهر الوظيفة التي يمثلها والتخصص الأساس الذي قامت من أجل تحقيقه، كذلك يجب أن يتم قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي مثل عوامل السن وسنوات الخبرة.. إلخ.

طريقة التنفيذ	60 دقيقة	زمن النشاط	4	رقم النشاط
انظر دليل الاشطة	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز فهم المشاركين لمقومات نجاح عملية تحليل الوظائف. تطبيق المقومات التسعة بشكل عملي على وظيفة معينة. تطوير القدرة على تحليل وتحسين الوظائف باستخدام منهجيات شاملة. 	<p>الهدف التدريبي</p> <ul style="list-style-type: none"> تحليل الوظائف بشكل متكامل جماعي 		<p>اسم النشاط</p> <p>نوع النشاط</p>

بعض المصطلحات العملية في تحليل الوظائف

فيما يلي بعض المصطلحات العملية الهامة المستخدمة في تحليل الوظائف مع شرح مفصل لكل منها:

1- المسمى الوظيفي (Job Title)

- التعريف: الاسم الذي يحدد وظيفة معينة، وهو غالباً ما يكون مختصاً يعكس طبيعة العمل أو الموقع في الهيكل التنظيمي.
 - الأهمية: يساعد على تحديد الوظيفة بشكل سريع ويُستخدم في الاتصالات الداخلية والخارجية، كما يُعتبر مهماً لتمييز الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.
 - المثال: مدير مبيعات، محاسب، مبرمج.



- **التعريف**: وثيقة تتضمن المهام والواجبات الرئيسية، وتوضح المسؤوليات المرتبطة بوظيفة معينة.
- **الأهمية**: يحدد ما يجب على الموظف القيام به، وبالتالي يساعد في اختيار الشخص المناسب، وتقدير الأداء، وتحديد الأجر.
- **المكونات الأساسية**: العنوان الوظيفي، مكان العمل، ملخص المهام، المسؤوليات، والشروط الخاصة بالعمل.
- **المثال**: لوظيفة "مدير مشروع"، يتضمن الوصف الوظيفي تنظيم الموارد، إدارة المخاطر، الإشراف على تقدم المشروع، وتقديم التقارير إلى الإدارة العليا.

3- المواصفات الوظيفية (Job Specifications)

- **التعريف**: توضح المهارات، المؤهلات، والخبرات التي يحتاجها الفرد لشغل وظيفة معينة.
- **الأهمية**: تُستخدم في عملية التوظيف لتحديد المرشح المناسب، كما أنها ضرورية لتقدير أداء الموظفين وتطويرهم.
- **المكونات**: المؤهلات الأكademية، الخبرات، المهارات الفنية، القدرات الشخصية.
- **المثال**: لوظيفة "مهندس شبكات"، قد تشمل المواصفات درجة بكالوريوس في هندسة الحاسوب، خبرة 3 سنوات، ومعرفة ببرمجيات إدارة الشبكات.

4- تحليل المهام (Task Analysis)

- **التعريف**: تحليل كل مهمة رئيسية يتضمنها العمل وتحديد المهارات المطلوبة والأدوات المستخدمة لأدائها.
- **الأهمية**: يوفر فهماً تفصيلياً لكل نشاط ضمن الوظيفة، مما يساعد في تحسين كفاءة العمل والتدريب.
- **المكونات**: اسم المهمة، تفاصيل الأداء، الأدوات المطلوبة، والإرشادات الازمة.
- **المثال**: في وظيفة "فني صيانة"، تحليل المهام قد يشمل فحص المعدات، صيانتها الدورية، والتأكد من معايير الأمان.

5 - تقييم الوظيفة (Job Evaluation)

- **التعريف**: عملية تصنيف الوظائف وتقديرها داخل المنظمة لتحديد قيمتها النسبية ومكانتها مقارنة بالوظائف الأخرى.
- **الأهمية**: يساعد في تحديد الأجر والرواتب بشكل عادل، ويضمن أن يكون التعويض المالي ملائماً للوظيفة ومتطلباتها.
- **الأساليب المستخدمة**: طريقة النقاط، طريقة التصنيف، طريقة المقارنة بالعوامل.
- **المثال**: تقييم وظيفة "محاسب" قد يتم بناءً على مهارات التحليل المالي، مستوى المسؤولية، وعدد الأشخاص الذين يتعامل معهم.

6 - تحليل بيئه العمل (Work Environment Analysis)

- **التعريف**: يتعلق بتحديد ظروف العمل التي قد تؤثر على أداء الموظف، مثل بيئه العمل الفيزيائية، الضوضاء، درجات الحرارة، والتفاعلات الاجتماعية.
- **الأهمية**: يساعد في فهم طبيعة البيئة التي يعمل فيها الموظف وبالتالي يساعد في تحسين ظروف العمل وجعلها أكثر ملائمة، مما يعزز الإنتاجية والراحة.
- **المكونات**: درجة الحرارة، مستوى الإضاءة، نوع النشاط الجسدي المطلوب، بيئه الفريق.



- **المثال:** في وظيفة "عامل مستودع"، يجب أن يتم تحديد قدرة الموظف على رفع الأوزان الثقيلة، ودرجة التعرض للأتربة أو درجات الحرارة المرتفعة.

7- عوامل تحليل الوظائف (Job Factors)

- **التعريف:** هي المعايير أو النقاط المستخدمة لتقدير وظيفة معينة، وتتضمن جوانب مثل المهارات المطلوبة، المسؤولية، ظروف العمل، والمعرفة الازمة.
- **الأهمية:** تُستخدم لتحديد مدى أهمية الوظيفة وتصنيفها مقارنة بالوظائف الأخرى، مما يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور وتطوير المسار الوظيفي.
- **المكونات:** المهارات الفنية، مستوى المسؤولية، بيئة العمل، مستوى الإشراف المطلوب.
- **المثال:** لوظيفة "مدير تسويق"، العوامل تشمل مهارات التخطيط الاستراتيجي، القدرة على قيادة فريق، ومستوى التفاعل مع العملاء.

8- مصفوفة الكفاءات (Competency Matrix)

- **التعريف:** أداة تُستخدم لربط الوظائف بالكفاءات المطلوبة، حيث يتم توضيح المهارات والمعارف والقدرات الضرورية لكل وظيفة.
- **الأهمية:** تساهم في تحديد الفجوات في الكفاءات لدى الموظفين، وتساعد في تصميم برامج التدريب الملائمة لسد تلك الفجوات.
- **المكونات:** كفاءة القيادة، الكفاءة الفنية، القدرة على التواصل، العمل ضمن فريق.
- **المثال:** لوظيفة "مدير مشروع"، مصفوفة الكفاءات قد تتضمن مهارات الإدارة الفعالة للمشاريع، القدرة على التحفيز، ومهارات الاتصال مع العملاء.

اختبار نهاية الوحدة

الاختبار	نوعه	المدة الزمنية	طريقة تنفيذه
1	ختامي	20 د	انظر بنك الأسئلة