

ادارة الموارد البشرية - المرحلة الثانية

كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

المحاضرة الخامسة

تحليل الوظائف وتصميمها

م.م. أسرار عبدالزهره

مقدمة:

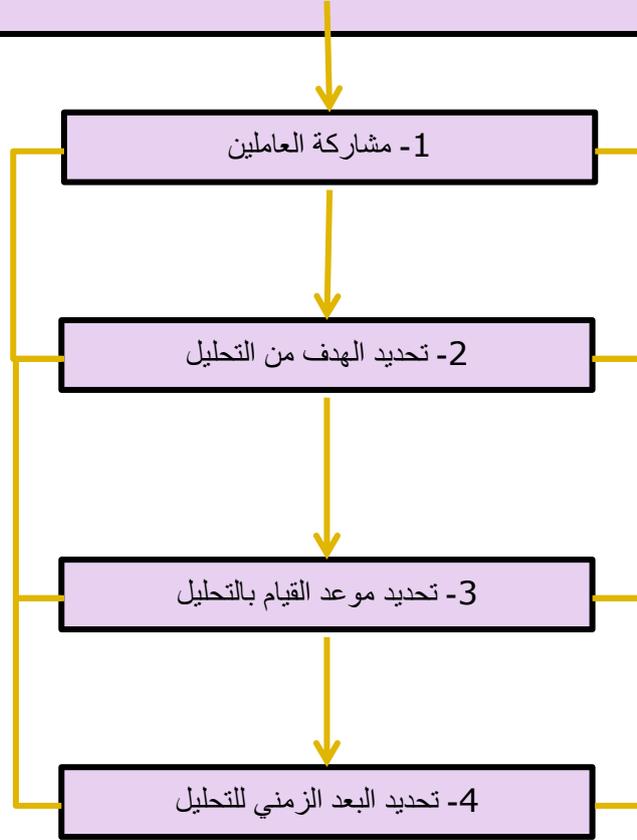
تعد عملية تحليل وتوصيف الوظيفة أو العمل الحجر، الأساس أو المرتكز الرئيس لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، وتحديد الأجور والرواتب والتدريب والتطوير، النقل والترقية وغيرها، فسياسة اختيار الموظف لشغل وظيفة معينة تقوم على أساس تحديد متطلبات أداء الوظيفة وما تحتويه من عمل، ومدى تمتع المتقدم لشغلها بالمؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة للنهوض بأعبائها قبل اتخاذ القرار بالتعيين.

إن تقويم أداء الموظف لا بد أن يعتمد على معايير أساسية لقياس الأداء، تستمد من محتوى الوظيفة ذاتها. إن تلك المعايير توضع بحسب ما تحتويه الوظيفة من عمل يتوجب على الموظف القيام به بالكيفية والوقت المحددين. وينطبق الكلام نفسه على سياسة الأجور والرواتب والتدريب التي تتطلب معرفة مواصفات الوظيفة وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات قبل تحديد أجور ورواتب من سيشغلها وأنواع البرامج التدريبية والمهارات والأنماط السلوكية التي يجب اكسابها له أثناء فترة التدريب. يجب أن تقوم الإدارة بجمع المعلومات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بشتى جوانب الوظيفة وتفسيرها. **وهذا ما يسمى بتحليل العمل أو الوظائف .**

أولاً// استراتيجيات تحليل الوظيفة:

يمكن أن تستخدم نتائج تحليل الوظيفة في أنواع عديدة في إدارة الموارد البشرية، وعليه فإن القرار الخاص بالقيام بتحليل العمل أو الوظائف ما هو إلا قرار استراتيجي يجب أن يتخذ في ضوء جملة من الاعتبارات الإستراتيجية المتعلقة بتحليل الوظائف والتي يمكن توضيحها وفق المخطط التالي:

استراتيجيات تحليل



1- مشاركة العاملين :

تعد مشاركة العاملين في تحليل الوظائف عملية منطقية، تساهم في الارتفاع بمعنويات العاملين، وتجعلهم أكثر تقبلاً للنتائج التي تسفر عنها هذه العملية. ويفضل إشراك أكثر من شخص في عملية التحليل والحصول على معلومات أكثر دقة.

2- تحديد الهدف من التحليل : وفي ضوءه يتم :

تحديد المستوى العمودي أو عمق التحليل، أي تحديد مستوى التفصيل المطلوب في عملية التحليل

ولتسهيل ذلك تتم الإجابة عن التساؤلات:

1- هل يجب أن تقسم أو تجزأ الوظيفة أو العمل إلى أدق جزئياتها وتفصيلها؟

2- ما هو الوقت المخصص لإنجاز عملية التحليل؟

3- ما عدد الأفراد المكلفين بهذه المهمة

إن الإجابة عن هذه التساؤلات يمكن أن تساعد القائم أو القائمين بالتحليل على معرفة التفاصيل أو العمق المطلوب في التحليل.

3- تحديد موعد القيام بعملية التحليل:

- تحديد موعد عملية تحليل الوظائف من القرارات الإستراتيجية التي يجب أن تتخذها المنظمة.
 - لأن عملية التحليل والتوصيف عملية مكلفة تتطلب كثيراً من الجهد والوقت والنفقات.
- ولا يفضل القيام بعملية التحليل إلا عندما تتعرض الوظائف إلى تغييرات مهمة أساسية سواء من حيث المعدات والوسائل المستخدمة، أو من حيث طرائق الأداء، أو عند إعادة هيكلة المنظمة ككل أو أحد أقسامها أو فروعها وغير ذلك.

4- تحديد البعد الزمني للتحليل:

من الاعتبارات الإستراتيجية التي يجب مراعاتها هي:

هل سيتم استخدام تحليل الوظائف الحالية وما يتطلبه أدائها من مهام وواجبات؟ في ذات الوقت الذي يتم فيه التحليل في ضوء الامتيازات المستقبلية؟

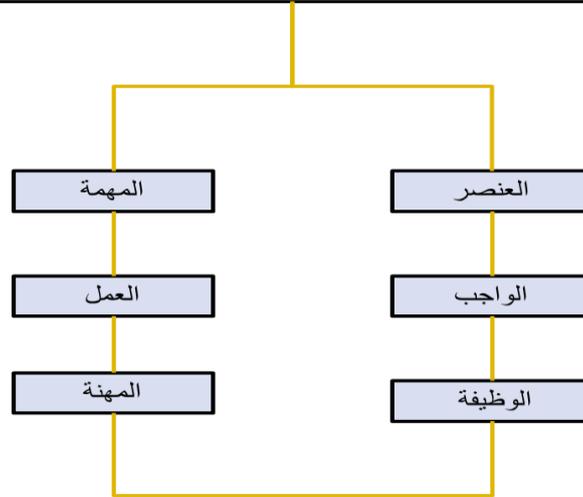
فعندما تكون المنظمة عرضة للتغيير السريع من حيث الأهداف أو التحول لإنتاج منتجات أخرى، أو استجابة للتغيرات أو التطورات التكنولوجية الحديثة والمستجدة، فإن ذلك يستلزم تبني طرق التحليل ذات التوجهات المستقبلية أو بالعكس.

ثانياً // مكونات الوظيفة:

تشتمل الوظيفة أو العمل على مجموعة من المهام أو الأنشطة أو الفعاليات الجزئية التي تشكل في مجموعها كيان الوظيفة أو العمل.

ولمعرفة أوجه ومدى التشابه أو الاختلاف بين وظيفة وأخرى، فإن ذلك يتطلب تحليل كل وظيفة إلى مكوناتها أو عناصرها الأساسية، ومقارنتها مع بعضها، وترتيب هذه المكونات أو عناصرها الأساسية، ومقارنتها مع بعضها، وترتيب هذه المكونات أو الفعاليات بشكل متدرج أو متسلسل.

مكونات الوظيفة



18

ثالثاً// مكونات الوظيفة:

مفاهيم مكونات الوظيفة :

1- العنصر :

العنصر هو أصغر وحدة موجودة في أي نشاط أو عمل، مثال ذلك أن إحدى عناصر مهمة مدير الأجور والرواتب هي التوقيع على الصكوك عند كل مرة يتم فيها دفع رواتب وأجور العاملين.

2- المهمة :

تمثل مجموعة من العناصر التي يؤديها الموظف للوصول إلى هدف ما، فالمهمة هي وحدة محددة تتضمن عدداً من العناصر تنجز عبر مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق المحددة.

3- الواجب :

الواجب هو مجموعة من المهام المحددة ينجزها موظف بقصد إنجاز نشاط أو فعالية معينة تقع ضمن مسؤوليته. أي أن الواجب يتضمن الفعاليات جميعها.

4- العمل :

مجموع الواجبات التي تناط بشخص معين، يكلف بإنجازها يطلق عليها العمل، وعليه فإن العمل هو مجموعة محددة من الواجبات التي ينجزها موظف واحد.

5- الوظيفة :

مجموعة الأعمال التي يكلف بإنجازها موظف ما ، فالوظيفة هي مجموعة أعمال ومسؤوليات متشابهة أو متكاملة تناط بشخص واحد وتتطلب وقته بكامله، وتتعلق بمكانته. إن الوظيفة نفسها يمكن أن تستند إلى أكثر من فرد واحد في المنظمة الواحدة، إذا كان عبء العمل، وحجم الهيكل التنظيمي، وسعة أعمال المنظمة تستلزم ذلك.

6- المهنة :

هي مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث نوع العمل والموجودة في المنظمات المتعددة، أو على مستوى قطاع ما كالصناعة مثلاً أو على مستوى القطر، فالتدريس مهنة، والتدقيق مهنة والتجارة مهنة والخياطة مهنة.

رابعاً// تحليل الوظيفة:

هي " جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتطلبات إنجاز الوظائف في منظمة معينة" إن البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها حول الوظيفة يجب أن تفصل لنا كيفية إنجاز تلك الوظيفة، وماهي المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها شاغل الوظيفة. بمعنى آخر **تحليل الوظيفة** يعني:

تجزئة الوظائف الموجودة في المنظمة إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية ووصفها وصفاً دقيقاً، مع بيان المؤهلات المطلوبة والقابليات التي يلزم أن يتمتع بها شاغل كل وظيفة من الوظائف قيد الدراسة.

إن عملية تحليل الوظائف تتطلب من المكلفين بها والقائمين عليها أن يمتلكوا قدراً كبيراً من المعرفة والخبرة والمهارة، وذلك لأن هذه العملية تستلزم الحصول على معلومات متنوعة واسعة عن الموظف والوظيفة.

الخطوات التي يجب إتباعها من قبل محلي الوظائف من أهمها:

- 1- تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف.
- 2- تحديد الوظائف المطلوب تحليلها أو تسميتها.
- 3- تحديد مستوى مشاركة العاملين في عملية التحليل بعد شرحها وتفسيرها لهم.
- 4- تحديد طرائق وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

5- القيام بجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، واستخدامها في عملية التحليل.

6- المراجعة والتحديث.

وفيما يلي شرح مبسط لهذه الخطوات:

استراتيجيات عملية تحليل الوظائف



31

أولاً: تحديد الهدف

من القرارات المهمة التي يجب أن يتخذها مدراء إدارة الموارد البشرية تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية تحليل الوظائف. ويجب أن تحدد بدقة ووضوح، وأن تساهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة المتنوعة.

ثانياً: تحديد الوظائف المطلوب تحليلها

يجب تشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج إلى تحليل، وذلك بسبب حجم التكاليف التي تتحملها المنظمة عند قيامها بتحليل كل وظيفة من الوظائف وما تستلزمه من وقت وجهد.

ثالثاً: شرح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم

لابد من إحاطة العاملين الموجودين في المنظمة علماً حول من الذي يقوم بالتحليل؟ ولماذا يجري هذا التحليل؟ وأي العاملين أو الموظفين الذين سيتم الاتصال بهم؟ عندما تكون هناك حاجة للحصول على بيانات ومعلومات تستخدم في التحليل.

رابعاً : تحديد طريقة أو طرائق جمع المعلومات

القيام بعملية جمع المعلومات التي تتطلبها عملية التحليل، وتتضمن هذه الخطوة عمليتين مرتبطتين مع بعضهما:

1- تحديد الأداة الأنجح، وربما تحديد أكثر من أداة أو وسيلة لجمع البيانات.

2- تحديد المعلومات اللازمة لإجراء تحليل الوظائف

وبعد ذلك يتم القيام فعلاً بعملية جمع البيانات والمعلومات المطلوبة.

إن اختيار الطريقة الأكثر ملائمة للتحليل هي من القرارات التي تتطلب:

1- معرفة ودراية كاملتين بالبيئة الداخلية والخارجية للوظيفة المراد تحليلها بشكل خاص، والمنظمة وأهدافها بشكل عام.

2- الإلمام بأساليب وطرق جمع البيانات والمعلومات الميدانية المتعددة.

وقد تنجح إحدى طرائق جمع المعلومات من وظيفة معينة في منظمة ما ولا تكون كذلك في منظمة أخرى ولو وظيفة أخرى.

فالأمر يتطلب الاعتماد على أكثر من طريقة من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على معلومات المطلوبة بشكل أكثر دقة وتحديداً. ومن تلك الطرق:

1- الملاحظة:

تعد طريقة الملاحظة من أبسط طرق جمع المعلومات، إذ أنها تعتمد في جمع المعلومات على ملاحظة الموظفين أثناء تأديهم للمهام أو الواجبات التي يكلفون بها.

أي ملاحظة سلوك الموظف والفعاليات التي يقوم بها عند تأديته لوظيفة ما ، أثناء مدة معينة وتسجيل تلك المشاهدة أو الملاحظة، وبتكرار المشاهدات لعدة مرات بحسب حاجة التحليل، تُجمع المعلومات المطلوبة.

عيوب طريقة الملاحظة :

- 1- لا تصلح لجميع الوظائف والأعمال، فهناك واجبات أو مهام لا يمكن ملاحظة سلوك المكلف بها أثناء أدائها بوضوح، مثال ذلك الوظائف القيادية، الوظائف التي تتطلب التفكير والتدبير، ووظائف القضاء والتعليم، مسك السجلات وتدقيق الحسابات وغيرها.
- 2- لا تزود المحلل بمعلومات كاملة حتى في مثل هذه الوظائف، إذ لا يمكن مشاهدة الصعوبات التي يعانيها العاملون في مثل هذه الوظائف، ولا تحديد أهميتها.
- 3- تخضع بشكل كبير لمدى دقة وصبر وخبرة القائم بالملاحظة، وعلى آرائه الشخصية، وتفسيره لما يراه من السلوك والأفعال.
- 4- قد ينسى القائم بالملاحظة كثيراً من التفاصيل ذات الأهمية في التحليل عن الفعاليات التي يؤديها الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته المتنوعة.

ملاحظة الوقائع أو الأحداث الحرجة :

ساعدت محددات طريقة الملاحظة على تطوير هذه الطريقة إلى ما يعرف **بطريقة ملاحظة الوقائع أو الأحداث الحرجة**، التي تقوم على أساس أن القائم بالملاحظة يركز فقط عند مشاهداته للموظف أثناء تأديته لوظيفته على المهام أو الواجبات الرئيسة أو الأساسية التي تؤدي إلى إنجاز مهام الوظيفة بنجاح.

2- المقابلة:

يتم جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها بهذه الطريقة، بإجراء المقابلة المباشرة مع مجموعة من الموظفين التي يتمتعون بالخبرة والمعرفة التامة بجوانب الوظيفة المختلفة. ولا يشترط أن يكونوا من بين الذين يشغلونها حالياً بل يمكن الاستعانة بالموظفين الذين شغلوها سابقاً ، أو المشرفين على مثل هذه الوظائف أيضاً. ويتم أثناء هذه المقابلة توجيه أسئلة معدة سلفاً ، أو تعد أثناء المقابلة ، وتتعلق بمحتوى الوظيفة وما تتضمنه من نشاطات وفعاليات ومهام .

مميزات طريقة المقابلة :

إن أهم ما تمتاز به هذه الطريقة أنها :

إن أهم ما تمتاز به هذه الطريقة أنها :

- 1- تمكن القائم بالتحليل من الحصول على معلومات وافية ودقيقة نظراً لجو النقاش الذي توفره

2- تمكين طرفي المقابلة من تبادل الآراء واستيضاح الجوانب غير الواضحة سواء في السؤال أو الإجابة.

3- تمكين المكلف بجمع المعلومات من معرفة بعض الجوانب المهمة التي تظهر على سلوك الموظف (الذي تجري مقابلته) وتقاطيع وجهة وحركة يديه وعينيه، وغيرها من الإشارات والإيماءات والإيحاءات التي لا يمكن معرفتها بغير هذه الطريق
4- تتيح فرصة بناء الثقة بين الطرفين، وإزالة آثار الخوف التي قد يشعر بها الموظف عندما تجمع معلومات عن وظيفته.

عيوب طريقة المقابلة :

من الانتقادات التي توجه لهذه الطريقة :

1- كلفتها العالية

2- تتطلب وقتاً وجهداً لجمع المعلومات خصوصاً في حالة كثرة الوظائف المطلوب تحليلها وسعة المعلومات المراد جمعها.

3- تتطلب تدريباً واسعاً للقائمين بالمقابلة مما يضيف تكاليف أخرى على التكاليف السابقة لهذه الطريقة.

3- طريقة الاستبيان :

تعتمد هذه الطريقة في جمع البيانات والمعلومات على صياغة مجموعة من الأسئلة ووضعها في قائمة تسمى قائمة الاستبيان، ثم توزيعها على الموظفين التي تم انتخابهم من بين شاغلي الوظائف المراد تحليلها.

ثم تجمع ويتم تفريغ بياناتها واستخدامها في عملية تحليل الوظائف

مميزات طريقة الاستبيان :

إن أهم ما يميز هذه الطريقة هي أنها

1- أكثر كفاءة

2- أسرع وقتاً في الحصول على البيانات والمعلومات مقارنة بالطرق الأخرى

خصوصاً عندما يكون عدد العاملين في المنظمة كبيراً

3- لا تتطلب صرف مبالغ كبيرة كطريقة المقابلة، إذ أنها تعد من طرق جمع البيانات ذات الكلفة المعتدلة قياساً بنتائجها وسرعتها وسعة الشريحة المراد دراستها.

عيوب طريقة الاستبيان :

1- تتطلب ان يكون الاستبيان مفصلاً وشاملاً للحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة

2- يحتمل أن تكون بعض الأسئلة غير واضحة

3- قد يكون للأسئلة أكثر من تفسير واحد، مما يضطر مالى الاستثمار إلى إهمالها، أو الإجابة عنها بشكل غير دقيق بعيداً عما هو مطلوب.

خامساً : معالجة البيانات والمعلومات

هو تحويل المعلومات إلى صيغة يمكن الاستفادة منها بشكل أكثر إيجابية في تحليل الوظائف، ولأجل ذلك فإن الأمر يستلزم تفريغها في جداول أو أشكال أو نماذج إحصائية معدة مسبقاً أو يمكن أعداد وتطوير نماذج خاصة بما يتلاءم والبيانات والمعلومات الخاصة بشكل منظمة أو وظيفة.

فوائد النماذج والجداول :

- 1- تتيح هذه النماذج للقائمين بالتحليل التأكد من جمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتحقق من صحتها.
- 2- تتيح معرفة مكونات أو مهمات وواجبات كل وظيفة من الوظائف قيد التحليل، وهو ما تستهدفه هذه العملية.

سادساً : المراجعة والتحديث

أن ديناميكية المنظمات والتغيير السريع في بيئتها الداخلية والخارجية تستدعي مواجهتها عن طريق إدخال التعديلات والتغيرات على أهداف المنظمة وبرامجها وسياساتها ووظائفها المختلفة إستجابة لذلك.

يفرض هذا الوضع على المنظمة القيام بمراجعة مستمرة لوظائفها الحالية، فتجري تحديثاً على المعلومات المتوافرة عنها لأغراض التحليل والتوصيف تقوم بعملية تحليل الوظائف الجديدة أو المستحدثة وتوصيفها.

إذا كانت المنظمة مستقرة، ولم تتعرض أهدافها وفعاليتها ووظائفها الأساسية للتغيير أو التطوير فإنه لا بد من إعادة النظر ومراجعة وتحليل الوظائف كل ثلاث أو خمس سنوات.

أهمية تحليل الوظائف وإستخداماته:

- تسهم عملية تحليل الوظائف والبيانات والمعلومات المستمدة منها في:
- 1- توفير الأساس الموضوعي لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية المتنوعة في الخدمة المدنية والقطاع الخاص.
 - 2- توفر كثيراً من البيانات والمعلومات حول الوظيفة، والعمل الذي تتطلبه، ومسئولياتها.
 - 3- يؤدي إلى فهم شامل ووافي لطبيعة الوظائف من قبل جميع القائمين على إدارة الوظائف العامة والخاصة والمسؤولين عنها بشكل عام

- 4- معرفة كيفية ممارسة المرشحين لوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة كتقويم الوظيفة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، ونظام الأجور، والترقية والنقل، التنظيم الإداري وغيرها.
- وفيما يلي إشارة موجزة إلى هذه المجالات:
- 1- يمكن استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تحليل الوظائف كمدخلات لنظام تقويم وظائف المنظمة المتنوعة، أي تحديد أهمية وقيمة الوظيفة للمنظمة، تمهيداً لتحديد الأجر أو الراتب الذي يستحقه شاغلها.
- 2- يزود المعنيون والقائمون بإدارة الوظيفة العامة بالكثير من المعلومات التي تساعد في التخطيط لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- 3- تساعد على معرفة المهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة والمستحدثة أو المتوقع استحداثها، مما يجعل المدراء والمعنيون أكثر قدرة وكفاءة عند تخطيط لعملية التوظيف في المنظمات التي يعملون فيها.
- لا يتم اختيار المرشحين المناسبين لمثل الوظائف الشاغرة إلا في ضوء التحديد الواضح لنوع العمل وعبء العمل، المطلوب إنجازه، والمواصفات الضرورية اللازم توفرها في المرشح.
- 4- تساعد المعلومات المستمدة من نظام تحليل الوظائف في توفير الأراضية المناسبة لوضع برامج تنمية العاملين وتدريبهم في أقسام ووحدات المنظمة المتنوعة.
- وتمكن هذه المعلومات المعنيين والمختصين بمقارنة متطلبات الوظيفة مع ما يمتلكه شاغلها من مؤهلات وإمكانات وقدرات واكتشاف النقص في هذه المؤهلات، وبالتالي وضع البرامج التدريبية والتأهيلية المناسبة .
- 5- تثير تقارير الأداء التي يرفعها المشرفون والمدراء التنفيذيون المباشرون عن أداء مرؤسيهم من الموظفين والعاملين، بعض الخلافات والتساؤلات من قبل هؤلاء العاملين حول مدى دقة وصحة وعدالة مثل هذه التقارير.
- عندها يتم الرجوع إلى معلومات تحليل الوظائف لمعرفة ما مطلوب عمله أو أدائه ، ومقارنته بالأداء الفعلي للموظف بتأدية الوظيفة حسب المطلوب من عدمه.
- ويتم حسم هذه الأنواع من الخلافات والصراعات لمصلحة المنظمة بالدرجة الأساس .
- 6- اكتشاف المجالات التي يحتاج فيها إلى التطوير أو إعادة تدريب ، وتوضيح الكثير من حالات الغموض وعد الفهم الموجود لدى العاملين والمشرفين على السواء بخصوص دورهم ومستوى أدائهم المرغوب في العمل.

تصميم الوظيفة:-

تعرف عملية تصميم الوظيفة أنها: ” مخطط للمهام المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح“
كما تعرف بأنها: ” العمل الخاص بربط عمليات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة،
والحوافز المقررة لها بشكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين في المنظمة“

1- العوامل البيئية:

تتأثر المنظمات وبرامجها وسياساتها وأنظمتها المتنوعة بالظروف السياسية للبلد
الذي تعمل فيه، و الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تسنها الجهات ذات العلاقة.
مثل:

1- التشريعات الخاصة بتحديد مستويات الأجور، والتعيين.

2- تعليمات الأمن الصناعي وغيرها.

ويتأثر تصميم الوظيفة أيضا بالتوقعات الاجتماعية، والتوقعات الاجتماعية ما هي إلا
حاصل القيم والتقاليد والأعراف الاجتماعية وأخلاقيات العمل السائد في مجتمع ما.
فالبطالة قد تدفع بعض العاملين في بلد ما إلى قبول العمل بأجور منخفضة وظروف
عمل رديئة، وساعات عمل طويلة، وهذا ما يتعارض مع التوقعات الاجتماعية
والأخلاقية للعمل.

يفترض بحسب هذه التوقعات أن تكون الأجور وظروف العمل وساعاته في أوقات
الكساد الاقتصادي ضمن مستويات المعقولة والمقبولة من قبل المجتمع.

2- العوامل المنظمية:

تحرص المنظمات بشكل عام على إدخال أساليب وطرق إنتاج حديثة واستخدام
المكننة المكثفة (الأتمتة) على وظائفها الإنتاجية والتسويقية وغيرها بغية الارتفاع
بمستويات الأنجاز فيها والتمكين من المنافسة في الاسواق المحلية والخارجية على
سواء.

إن رغبة الإدارات المعاصرة في الاستفادة القصوى من إدخال أحدث المستجدات في
مجال الأجهزة والمعدات وطرق العمل، لا بد أن تصاحبها دراسة لقدرات وإمكانيات
العاملين على تنفيذ المهام الجديدة واستخدام الأجهزة والمعدات وأساليب العمل
الحديثة، ومعرفة مدى تأثير ذلك كله على التكاليف من جهة، وكمية ونوعية الإنتاج
من جهة أخرى.

3- العوامل السلوكية:

معرفة مدى ملائمة المهارات والخبرات والمؤهلات الموجودة لدى العاملين، إذ أن
عدم ملائمة هذه الخبرات والقدرات قد يسبب نوعاً من الإحباط، وعدم الرضا،

انخفاض مستوى ولاء العاملين للمنظمة وأهدافها، مما ينعكس سلباً على ادائهم العام، ويضعف من مستوى إنتاجيتهم ورغبتهم في العمل. تقوم المنظمة بتدريب العاملين فيها لزيادة مهاراتهم وخبراتهم بما ينسجم مع متطلبات أداء الوظائف المصممة أو المعاد تصميمها حديثاً.

طرق تصميم وإعادة تصميم الوظائف:-

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة لتصميم أو إعادة تصميم الوظائف نوجز أهمها فيما يلي:

1- تدوير الوظيفة:

يقصد بتدوير الوظيفة، تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم. أي نقل الموظف أفقياً بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه في ذات القسم أو في أقسام أخرى، بغية توسيع معارفه ومهاراته وخبراته والحد من الملل أو السأم الذي يشعر به الموظف في حالة بقاءه يمارس عملاً أو وظيفة واحدة لمدة طويلة. يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة عدد المهارات التي يمتلكها العامل أو الموظف مما ينتج عنه زيادة قدرة المنظمة على إحلال بعضهم محل بعض الآخر عند غياب أحدهم أو تركه العمل لأي سبب كان، مما يجعلها أكثر مرونة من المنظمات الأخرى التي لا تتبع هذا الأسلوب.

2- توسيع العمل:

إن توسيع العمل يعني زيادة عدد المهام التي يقوم الموظف بتنظيمها أو أدائها، من خلال تنوع الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها ضمن تخصصه العام. يسهم هذا الأسلوب بشكل واضح في إبعاد العاملين عن حالات الملل والضجر وكسر الروتين والرتابة في العمل، إضافة إلى تقليل كلفة العمل وزيادة مرونته في الشركة.

3- إغناء العمل:

يقصد بإغناء العمل زيادة مهام وواجبات الوظيفة عمودياً، أي إضافة واجبات ومسؤوليات ومهام أخرى ضمن تخصص الوظيفة، بمعنى آخر تعميق الوظيفة، وإضافة معنى العمل المنوط لجعله أكثر اعتزازاً بعمله، وفخراً به، وزيادة رضاه وولائه لعمله والمنظمة التي يعمل فيها.

4- فرق العمل:

فرق العمل هي مجموعة من العاملين يوكل إليهم تنفيذ أو إنجاز مهمة كبيرة نوعاً ما، مثل جدولة الإنتاج، حل مشكلة إنتاجية أو تقنية، صيانة أجهزة ومعدات تصلح بعض المكائن الإنتاجية العاطلة وغيرها.

يقوم أعضاء الفريق بـ:

1- تدوير العمل بينهم، أو

- 2- تقسيم العمل إلى مهام معينة
- 3- إسناد كل مهمة أو أكثر لأحد أعضاء الفريق، أو
- 4- العمل سوية بوصفهم فريقاً واحداً بعد أن يتم تدريبهم على أداء هذه المهام ويعين مشرف لمراقبة إنجاز العملية، وقيادة الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وخلاصة القول أن برنامج تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها من القرارات المهمة التي يجب أن تحظى بعناية إدارة موظفي الخدمة العامة إضافة إلى اهتمام وعناية الإدارة العليا في المنظمة، من خلال مراقبة حالة التفاعل بين العاملين والوظائف الموجودة في منظماتهم للتأكد من وجود علاقة وتفاعل واضحين بين الجانبين.

أخطاء تحليل وتوصيف الوظيفة:-

- قد تشوب عملية تحليل وتوصيف الوظيفة بعض الأخطاء التي تؤثر سلبياً على كفاءة هذه العملية .
- ومن أهم هذه الأخطاء ما يلي :
 - 1- التغيير في بيئة العمل :
حيث تتغير بيئة العمل التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة وبالتالي يصبح وصف الوظيفة غير صالح للاعتماد عليه .
 - 2- اختلاف الإجابات الخاصة بشاغلي الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم :
 - ويحدث ذلك عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه وذلك نتيجة عدم دقة تقديرية الشخص للإجابة . وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى تقليل كفاءة التحليل لهذه الوظيفة .
 - 3- عدم تناسب الوظيفة المختارة لعملية التحليل :
 - ويحدث ذلك عندما لا يستطيع اخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية وذلك يرجع إلى سببين :
 - أ- عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة ، أي عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة بالوظائف الأخرى .
 - ب- عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها وتعمره المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعض الأنشطة الأخرى .

- لذلك فإنه يجب قبل البدء في جمع البيانات أن يتم تحديد المجال الكلي الذي تدور فيه مهام وأنشطة الوظيفة ، كذلك العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى ، والمهام والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بالوظيفة .

4- التغيير في سلوك شاغل الوظيفة :

يؤدي عدم خبرة شاغل الوظيفة إلى عدم اكتمال تحليل الوظيفة وبالتالي لا يعبر التحليل عن الواقع .

مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف:-

- هناك بعض المقومات التي يتوقف عليها تحليل وتوصيف الوظائف وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي :

1- قيام إدارة المنظمة بتدعيم عملية وصف الوظائف ، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ، وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها.

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

3- حسن اختيار الباحثين القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف ، ويجب أن يكون هؤلاء الباحثون لديهم المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضوعية ، حيث يعتبر هذا أساساً هاماً لنجاح مشروع تحليل الوظيفة .

4- 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 تؤدي فيها الوظيفة .

- 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 .. الخ

