

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تحليل الوظيفة

## سبب أهمية التعرف على الوظيفة وتحليلها:

- يحدث سبب أهمية تحليل وظيفة المنظمة والاعتراف بها عندما يكون تحقيق الهدف يتجاوز قدرة شخص واحد بمفرده.
- أساس المنظمة في الكل هو المهام التي يتم من قبل أعضائها.
- يجب أن تكون هذه المهام متناسبة ومنسقة و من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## تعريفات تحليل الوظيفة :

إنها عملية يتم من خلالها :

- فحص طبيعة وخصائص كل وظيفة في المنظمة.
- يتم جمع المعلومات الكافية حول الوظائف والإبلاغ عنها
- يتم تحديد الوظائف.
- المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للتحقيق والأداء لتحديد الوظائف بشكل صحيح.

## تحليل الوظيفة:

وصف موجز لواجبات ومسؤوليات الوظيفة ، وعلاقة تلك الوظيفة بالوظائف الأخرى ، والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بها ، وظروف العمل.

## ما الذي يجب مراعاته عند تحليل الوظيفة؟

- يجب الإبلاغ عن الوظيفة كما تم إنجازها .
- ليس كما كان عليه من قبل أو كما ينبغي أن يكون أو كما هو الحال في منظمات أخرى مماثلة.
- عادة ما تتم كيفية القيام بعمل ما بعد تحليل الوظيفة ومن قبل علماء المنهج أو المهندسين الصناعيين.

## ثمانى خطوات لتحليل الوظيفة :

الخطوة ١ : مراجعة عامة للمؤسسة لتحديد مدى ملائمة الوظائف لسياقها وأهدافها .

الخطوة ٢ : تحديد كيفية استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التحليل.

الخطوة ٣ : اختر أمثلة للوظائف للدراسة والتحليل .

الخطوة ٤ : الحصول على المعلومات الضرورية باستخدام طرق التحليل المختلفة.

الخطوة ٥ : قم بإعداد وصف وظيفي .

الخطوة ٦ : حدد شروط الحصول على وظيفة .

الخطوة ٧ : صمم الوظيفة باستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها في الخطوات الست السابقة.

الخطوة ٨ : قم بتقييم تصميم الوظيفة وإجراء التصحيحات اللازمة حسب الحاجة .

## سبع طرق لتحليل الوظيفة :

- (١) الملاحظة المباشرة
- (٢) المقابلة
- (٣) الاستبيان
- (٤) مقابلة المجموعة
- (٥) اجتماع الخبراء
- (٦) تسجيل الحدث
- (٧) استبيان تحليل الموقف

## عرض مباشر (الملاحظة المباشرة):

- مناسب للوظائف البسيطة نسبياً والمتكررة ذات المهل القصيرة .
- بمفردها أو بالاشتراك مع طرق أخرى لتحليل حالة الوظيفة يستخدم
- غير مناسب للوظائف المعقدة أو الوظائف طويلة الأجل .
- يراقب المحلل أداء العمل من قبل الموظفين.
- كيفية القيام بالمهمة ، وكيفية القيام بها ، والوقت المطلوب ، وبيئة العمل ، والأدوات المستخدمة للقيام بالمهمة العمل هو تدوين الملاحظات.
- بحاجة لمحلل متخصص .
- يمكن استخدام النماذج القياسية لضمان الحصول على الحد الأدنى من المعلومات الضرورية والأساسية حول الوظيفة.
- يجب ألا يؤثر وجود المحلل في مكان العمل على روتينه الطبيعي .

## مقابلة :

- نظرًا للفوائد العديدة ، فإن إجراء المقابلات هو الطريقة الأكثر شيوعًا لجمع المعلومات حول الوظائف.
- يتواصل المحلل مع أولئك الذين لديهم معلومات حول الوظيفة ويجمع المعلومات اللازمة أثناء الاجتماع أو الاجتماعات .
- يتم عقده في شكل مجاني أو مغلق .

## مقابلة حرة :

- ليس لديها إطار عمل أو محتوى محدد مسبقًا.
- يحدد جو المقابلة اتجاهها وشكلها .
- هذه الطريقة هي نتيجة تجارب هوثورن .
- إما أن الأسئلة غير معدة مسبقًا أو عددها محدودة ومنخفضة جدًا.
- حكم سابق على ما هو الجواب الصحيح وما هو الجواب أخطأ في التقدير ، لا وجود له.
- تسمح الأسئلة المطروحة عمومًا للشخص الذي تتم مقابلته بأخذ المحادثة إلى الأماكن التي يعتقد أو تعتقد أنها مهمة فيها.
- في تجارب هوثورن ، تمكن المحاورون من كسب ثقة العامل أثناء المقابلة من خلال تقدير آرائه أو آرائها ورفض الوعظ.

## مقابلات مغلقة أو منتظمة :

- إطار المقابلة محدد جيداً والأسئلة محددة مسبقاً.
- يعد إعداد قائمة بالأسئلة واتباع الترتيب في تصميمها من أهم الفوائد.
- من خلال إعداد قائمة ، يمكنك التأكد من مراعاة الجوانب المختلفة للوظيفة.
- تعد القدرة على تكييف المعلومات ومقارنتها باستخدام النماذج القياسية ميزة لهذه الطريقة.

## طرق المقابلة :

- مقابلة فردية مع القائم بالأعمال .
- مقابلات جماعية مع موظفين لديهم نفس الوظائف.
- مقابلات مع المشرفين أو مع من يتوقع منهم .
- التعرف الكامل بالوظيفة.



### نقاط مهمة في المقابلة :

- لتجنب سوء الفهم ، يجب أن يفهم الضيف السبب الحقيقي للمقابلة.
- يجب أن يكون لدى الشخص الذي تتم مقابلته أكبر قدر من المعرفة والمعلومات حول الوظيفة.
- بمجرد بدء المقابلة ، قم بتأسيس علاقة جيدة وودية مع الضيف.
- يجب أن تكون المقابلة منتظمة ومنظمة قدر الإمكان ، ولكن ينبغي الحرص على عدم إلزام المستفتى بالرد ضمن إطار محدد والسماح له أو لها بالتعبير عن آرائه إذا رغب في ذلك.

### نقاط مهمة في المقابلة :

- أسئلة مثل "هل تعتقد أن هناك أي شيء أهم مما تم طرحه؟" المدرجة في المقابلة.
- وبالتالي فإن المقابلة عبارة عن مزيج من المقابلات المغلقة والمجانية.
- في الوظائف غير المكررة ، يجب أن يُطلب من الموظف تزويد المحلل بقائمة من المهام حسب الأهمية والتكرار.
- في نهاية المقابلة يجب تأكيد دقة المعلومات.
- عادة يتم إجراء المقابلات من خلال مشرف مباشر.

## مزاياء و عيوب المقابلات :

- وأهم ما يميزه هو حديث الجانبين وجهاً لوجه مما يكشف الكثير من القضايا.
- اعتماداً على خبرة ومهارات المحاور ، يتم إنشاء جو يشعر فيه الشخص الذي تتم مقابلته أنه يمكنه التعبير عن مشكلاته ومشاكله بصراحة ودون خوف.
- نظراً لاحتمال جمع معلومات غير صحيحة ، فإن صحة وموثوقية هذه الطريقة منخفضة.
- مزاياء و عيوب المقابلة: قد تكون دقة أو عدم دقة المعلومات مقصودة أو غير مقصودة. في الحالة المتعمدة ، يفهم الشخص الذي تتم مقابلته معنى السؤال بشكل صحيح ولكنه يعطي إجابة خاطئة عن عمد.
- في الحالة غير المقصودة ، لا يفهم الشخص الذي أجريت معه المقابلة معنى السؤال.

## استبيان :

- يتراوح طول الاستبيانات عادة بين أربع وست صفحات.
- يتضمن كلاً من الأسئلة الموضوعية والحكمية.
- لتحليل الوظائف الحالية ، يتم تقديم الاستبيان إلى مدير الوظيفة ، المشرف المباشر للموافقة عليه ، على التوالي.
- لتحليل الوظائف المستقبلية ، يتم إرسال استبيان إلى الشخص الذي من المتوقع أن يشرف على المسؤولين عن هذه الوظائف.
- الاستبيانات إما أن تحتوي على أسئلة مفصلة ومفصلة أو عامة وتسمى مفتوحة.
- تستخدم الاستبيانات الفعالة والمفيدة كلا النوعين من الأسئلة.

## نقاط مهمة في الاستبيان :

- يجب أن يكون عدد الأسئلة صغيراً.
- يجب أن يكون واضحاً تماماً للمشاركين لماذا يجيبون على الأسئلة.
- يجب أن تكون الأسئلة بسيطة ومفهومة وخالية من المفردات التقنية والمتخصصة الثقيلة.
- يجب وزن الاستبيان قبل التوزيع.

## مزايا وعيوب الاستبيان :

- الطريقة الأقل تكلفة هي جمع المعلومات.
- في وقت قصير نسبياً ، يتم الحصول على الكثير من المعلومات.
- هناك دائماً مشكلة أن المبحوث لا يجيب على جميع الأسئلة ، أو لا يجيب بشكل صحيح ، أو يحتفظ بالاستبيان لفترة طويلة قبل إعادته للمحلل.

## مقابلة جماعية :

- إنه مشابه للمقابلة الفردية ، باستثناء أنه بدلاً من شخص واحد ، تتم مقابلة كل شخص بنفس الوظيفة في نفس الوقت.
- المعلومات التي تم الحصول عليها أكثر دقة واكتمال من معلومات المقابلة الفردية.
- العيب: ديناميكيات المجموعة ، معايير المجموعة ، وما شابه ذلك ، والتي ترتبط عادةً بعضوية المجموعة. قد يقلل من فائدة وفعالية هذه الطريقة .

## اجتماع الخبراء :

- في هذه الطريقة ، يتم عقد الاجتماعات ويتم دعوة واستشارة أولئك الذين لديهم الكثير من المعرفة والمعلومات حول الوظيفة.
- في هذه الجلسات ، يشرح المشرفون والمتخصصون خصائص الوظيفة للمحللين.
- يتم تجاهل تصور مدير الوظيفة لوظيفته وكذلك حقائق الوظيفة.

## سجل الأحداث :

- يُطلب من صاحب العمل تسجيل أنشطته اليومية.
- أفضل طريقة للحصول على معلومات مباشرة حول كيفية فعلها.
- يعد تتبع الأنشطة اليومية أمرًا صعبًا ويستغرق وقتًا طويلاً.
- تكلفة استخدام هذه الطريقة عالية.

## استبيان التحليل الجانبي :

- هي طريقة كمية في تحليل الوظيفة.
- وفقاً لنظرية كورميك وآخرون ، يمكن تحليل كل وظيفة من حيث مجموعة الأنشطة التي يتم تنفيذها فيها.
- في هذا الاستبيان ، يتم تقسيم أنشطة كل وظيفة إلى ست فئات رئيسية.
- يتم تحديد العناصر المهمة في كل فئة من الفئات الست.
- العنصر: هو حركة أو فعل يتم أدائه في العمل وهو جزء منه العد.

## استبيان التحليل الجانبي :

- تم تحديد وإدراج ١٩٤ عنصراً يمثلون جميع الأنشطة الممكنة في كل وظيفة.
- أكدت الأبحاث موثوقية وصحة هذه الطريقة.
- لديها مجموعة واسعة من التطبيقات. تستخدم لمجموعة متنوعة من الوظائف.
- العيوب: الاستمرارية واللغة التقنية ونظام تقييم المشاكل المعقدة .

## طوابق الستة :

- مصادر المعلومات: أين وكيف يتم توفير المعلومات التي يحتاجها الموظف للقيام بالعمل. (٣٥ العناصر)
- الأنشطة الفكرية هل تعمل في حدود التفكير واتخاذ القرار والتخطيط يحتاج إلى معالجة المعلومات. (١٤ عنصرًا)
- النشاط البدني: ما هو النشاط البدني وما هي الأدوات اللازمة. (٤٩ العناصر)
- التواصل مع الآخرين الذين يجب التواصل معهم وما هي العلاقات يجب تأسيسه (٣٦ عنصرًا)
- سياق العمل: كيف تبدو بيئة العمل؟ (١٩ عنصرًا)
- أنشطة وظيفية أخرى: ما هي الاحتياجات الأخرى المتعلقة بالوظيفة؟ (٤١ العناصر)

## المسمى الوظيفي :

- المسمى الوظيفي
- مكان العمل
- ملخص العمل
- واجبات العمل
- الأجهزة والآلات والأدوات والملحقات والعناصر المستخدمة في الوظيفة.
- رئيسه أو المرووسين
- شروط التوظيف
- المخاطر في الوظيفة



## اضبط الوصف الوظيفي :

- لا توجد قاعدة أو طريقة محددة لتحديد الوصف الوظيفي.
- . يتضمن الوصف الوظيفي عادةً المعلومات التالية:

### أ) وصف الوظيفة:

- المسمى الوظيفي ، الرمز (رقم الوظيفة التنظيمية) ، مؤلف الوصف الوظيفي ، التاريخ ، الموافق ، المنصب الوظيفي ، المسمى الوظيفي للمشرف المباشر ، القاعدة الوظيفية والرتبة ، الحد الأقصى والحد الأدنى للراتب المخصص للوظيفة.

### ب) ملخص الوظيفة:

- يتم تحديد المهام الرئيسية للوظيفة بشكل عام.
- بينما لا ينبغي أن يكون الوصف الوظيفي جافاً جداً وغير مرن ؛ يجب أن تكون دقيقة ولا لبس فيها قدر الإمكان.

### ج) الاتصال الإداري:

- نوع من الاتصال الإداري بين صاحب العمل والآخرين داخل وخارج المنظمة يعبر.

### د) وصف الواجبات والمسؤوليات:

- مخصص لوصف مفصل لواجبات ومسؤوليات الوظيفة.

#### هـ) الصلاحيات:

- يتم تحديد حدود سلطة الموظف ، ونطاق اتخاذ القرار ، وعدد الأشخاص الذين يتلقون الأوامر منه مباشرة ، وإذا لزم الأمر ، يتم تحديد سقف الميزانية للموظف.

#### و) معايير الأداء:

- معايير الأداء: إنها قائمة بالمعايير والمعايير التي يُتوقع من مدير الوظيفة من خلالها أداء واجباته ومسؤولياته الرئيسية وفقًا لوصف الوظيفة والتي يمكن من خلالها تقييم أدائه الفعلي.
- يجب أن تحدد معايير الأداء بوضوح ودقة توقعات المسؤولين من الموظفين.

#### ز) بيئة العمل وظروفه

## شروط العمل :

- التعليم
- خبرة
- دورات متخصصة
- قوة الحكم
- التعاون
- القدرة على اتخاذ قرار بشأن المهارات البدنية
- مهارات نقل مفاهيم الخصائص النفسية
- الحاجة إلى الإفراط في استخدام أحد الحواس خمسة مثل العيون

## تعديل شروط الحصول على عمل :

- طرق تحديد ظروف العمل:

- طريقة التحكيم: يُسأل الخبراء والمشرفون والمديرون المطلعون على الوظيفة عن الشكل الذي ينبغي أن يكون عليه مدير الوظيفة.
- الطريقة الإحصائية: تحديد العلاقة الإحصائية بين الخصائص والمهارات الفردية والكفاءة

- الطريقة الأكثر منطقية والأكثر صعوبة في نفس الوقت هي الطريقة الإحصائية.

## تطبيق تحليل الوظيفة :

- توظيف
- الاختيار والتعيين
- تعليم
- أمان
- تقييم الأداء
- راتب
- تصميم الوظيفة

## من المسؤول عن تحليل الوظيفة؟

- إنها وظيفة متخصصة لا يمكن أن يقوم بها إلا خبراء ماهرون ومدربون.
- بغض النظر عن يجمع المعلومات ، فإن تحليل الوظيفة ومعالجتها وتصنيفها واستدلالها يتطلب خبرة وتجربة.
- يمكن وضعها كواجب في قسم شؤون الموظفين أو كمجموعة فرعية في قسم الهندسة الصناعية بالمنظمة.

## مشاكل تحليل الوظيفة :

- رد فعل الموظفين
- أوجه القصور في عملية تحليل الوظيفة

## تصميم الوظيفة :

-يؤدي تحليل الوظيفة في النهاية إلى تصميم الوظيفة.

-أربع طرق لتصميم الوظائف:

- طريقة الإدارة العلمية
- طريقة تحفيزية
- طريقة منهجية
- طريقة تعتمد على خصائص العامل البشري

## طريقة الإدارة العلمية :

- الطريقة الأكثر شيوعاً لتصميم الوظائف التي اقترحها تاييلور.
- وفقاً لتاييلور ، يجب أن يكون تقسيم العمل هو أساس التصميم لأنه ينتج عنه أعلى كفاءة.
- وفقاً لتاييلور ، يجب التخلص من الحركات الإضافية لكل وظيفة باستخدام طرق قياس الحركة والتوقيت.
- اعتبر تاييلور الوظائف المتكررة والبسيطة.
- يجب أن تقتصر الوظيفة على الواجبات والمسؤوليات التي يمكن التعامل معها بشكل أفضل.
- يجب أن يكون الموظف قد تعلم التقنيات والمهارات المحددة لكل وظيفة.
- يجب توفير أدوات العمل للموظفين لتقليل التحركات غير الضرورية.
- العيوب: يؤدي تقسيم العمل إلى عمليات إعداد أصغر إلى عدم الرضا عن الإجهاد وتقليل أداء الموظف.

## طريقة تحفيزية :

- يجب تصميم الوظائف لإرضاء وتحفيز الموظفين.

- تم اقتراح هذه الطريقة بناءً على النظريات الثلاث التالية:

- نظرية التنشيط ثنائية
- العامل لنظرية هيرزبرج
- نظرية الخصائص الوظيفية

## نظرية العاملين في هيرزبرج :

- عدم وجود عوامل صحية يسبب الشكاوي وعدم الرضا ولكن وجودها ليس له تأثير على الرضا أو الدافع.
- وجود عوامل تحفيزية تعود إلى طبيعة العمل يسبب الرضا الوظيفي ويحفز.
- لا توجد توصية محددة لتصميم الوظيفة.
- وفقاً لهذه النظرية ، يتم تنفيذ طرق تصميم الوظيفة تسمى "الإثراء الوظيفي العام".
- في الإثراء الوظيفي لا يطرأ تغيير على مضمون الوظيفة.
- الموظفون مسؤولون عن تخطيط أعمالهم والإشراف على سير العمل و تصبح مسؤوليتهم عن العمل أكثر وضوحاً.

## نظرية التنشيط :

- يجب تنشيطه عن طريق خلق تنوع في العمل وتقليل التعب.
- زيادة تركيز الإنسان ودقته في مواجهة المحفزات المختلفة وغير المنتظمة.
- معدل الدوران الوظيفي: بدلاً من أن يكون وكيلاً دائماً ومسؤولاً عن وظيفة معينة ، فإنه يؤدي مجموعة متنوعة من المهام المختلفة.

## نظرية الخصائص الوظيفية :

- سيتم تحفيز الموظفين للقيام بعمل عندما يشعرون أن وظيفتهم ذات قيمة ويتلقون تعليقات حول كيفية أدائهم.
- يتطلب القيام بالعمل مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات .
- يجب معرفة هوية العمل. بدلاً من جزء من الوظيفة ، يتعين على الموظفين القيام بعمل كامل.
- يجب أن يكون العمل مهماً لكل من الموظف وللآخرين داخل المنظمة وخارجها.
- يجب أن تكون الوظيفة مصممة بحيث يتمتع الموظف بالاستقلالية وحرية التصرف ويمكنه اتخاذ القرارات بشأن إجراءات العمل.



- يجب تصميم الوظيفة بحيث يمكن للموظف الحصول على ملاحظات حول أدائه.
- إن وجود ثلاثة عوامل هي التنوع والهوية والأهمية يجعل الموظف يشعر بأن لديه وظيفة مهمة.
- وجود الاستقلالية وحرية التصرف في الوظيفة تجعل الموظف مسؤولاً عن نتيجة العمل.
- تلقي الملاحظات يجعل الشخص على دراية بالنتائج الحقيقية لأداء أنشطته.
- نتيجة ظهور هذه الحالات المزاجية هو المزيد من التحفيز وزيادة جودة العمل وزيادة الرضا وتقليل التغيب عن العمل.

### طريقة منهجية :

- بدلاً من تصميم الوظائف الفردية ، يجب تصميم نظام العمل بطريقة تكمل الأبعاد الاجتماعية والتقنية للعمل.
- مثل طريقة الجدارة العلمية ، في هذه الطريقة ، الهدف هو زيادة كفاءة العمليات.
- على عكس أسلوب الإدارة العلمية ، فبدلاً من الاهتمام بزيادة الكفاءة في جميع مهام الوظيفة ، فإنه يهتم بالمهام التي تلعب دوراً مهماً في روتين العمل.

- يُسمح للموظفين باتخاذ قرارات بشأن أداء هذه المهام وتصحيح أي أخطاء في البداية.
- يتخذ القرار لحل المشكلة عند أدنى مستوى أي مصدر إنشائها .

### **طريقة تعتمد على خصائص العامل البشري :**

- الأدوات والمعدات والمعدات وظروف العمل مصممة لتحقيق أقصى قدر
- تحقيق الكفاءة وزيادة الصحة والسلامة المهنية ورضا الموظفين. .
- الهدف هو تصميم العمل وفقاً لخصائص العامل البشري.
- وفقاً لذلك ، ينقسم التصميم إلى طريقتين متميزتين:
- الطريقة البيولوجية والفيزيائية أو بيئة العمل
- الطريقة الحركية الحسية