

المحاضرة الرابعة: تحليل الوظائف في المنظمات السياحية

إن عملية تحليل الوظيفة تعتبر بمثابة الأساس الذي تبنى عليه الكثير من أنشطة الموارد البشرية الأخرى في المنشآت السياحية والفندقية، وتعتبر تحليل الوظائف من أحد مهامها الرئيسية.

أولاً. مفهوم الوظائف وتحليلها

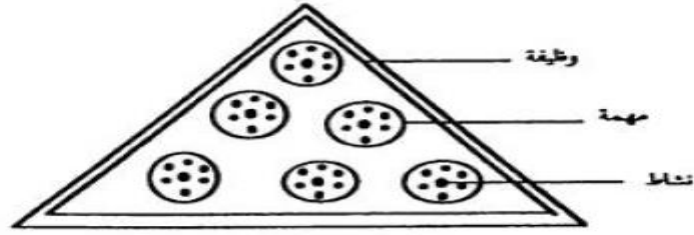
مفهوم الوظائف JOBS :

يشمل العمل مجموعة الوظائف التي تنطوي على مهام وواجبات ومسؤوليات. فالوظيفة: هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تسند الى فرد واحد، ويمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية والوظيفة هي: مجموعة مهام تسند الى فرد واحد ولها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف، حيث تضم الوظيفة مجموعة من المهام. المهمة: عبارة عن نشاط المميز لتحقيقي هدف معين يسهل تحديده. الواجبات: فتشمل على أكثر من مهمة وتعتبر تحديد تفصيلي للوظيفة. المسؤوليات هي التزامات بأداء مهام وواجبات معينة وقد تأخذ شكل الاشراف على عدد من المرؤوسين أو عن الأموال أو عن الأجهزة أو مواد. مانوع وطبيعة عمل الوظيفة، واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها مستوى أعمالها، الشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها وعادة ما تكون هذه الشروط مربوطة بالمؤهل العلمي، الخبرات، المهارات والقدرات وغيرها، من خلال تحليل الوظائف يمكننا توصيف الوظائف وإعداد متطلبات الوظيفة. توصيف الوظيفة: عبارة عن كشف يوضح واجبات ومسؤوليات وظروف العمل المحيطة بالوظيفة والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة والتي تتعلق بالمؤهل العلمي والخبرة والتدريب والمهارات الذهنية والفنية... الخ، ان توصيف الوظيفة يوضح مهام وواجبات الوظيفة ومسؤولياتها ومستوى صعوبة أعمالها وظروف العمل المحيطة بها. متطلبات الوظيفة: تحدد الشروط الواجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة، من حيث المؤهل العلمي والخبرة العلمية، والمهارات والقدرات والتدريب عليها. يبين الشكل الاتي: مكونات العمل والذي يشكل مجموعة الوظائف والتي تشمل المهام والتي بدورها تضم مجموعة الأنشطة.

تصميم الوظيفة:

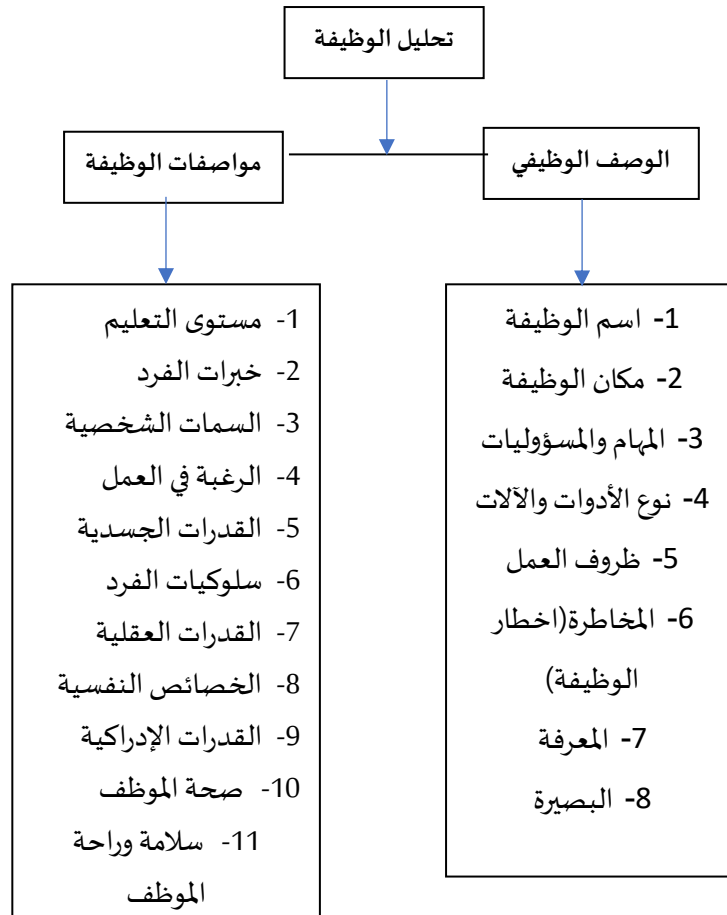
هو عملية بناء او تصميم أنشطة العمل المحددة لفرد أو مجموعة من الافراد لتحقيق أهداف المنشأة السياحية والفندقية.

الشكل رقم 1: مكونات العمل



تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها العملية التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها، وتصنيف هذه المعلومات للوصول الى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، وكذلك الظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة، وأيضا الصفات والخصائص المطلوبة توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة والخصائص الشخصية الأخرى، ...

الشكل رقم 2: تحليل الوظيفة



ثانيا. أهمية تحليل الوظائف

إن كافة جوانب أعمال إدارة الموارد البشرية متوقفة إلى حد بعيد على وجود برنامج فاعل لتحليل الأعمال، وتكمن أهمية تحليل الوظائف في المنظمة بالحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارة المنظمات والهيئات، وإن هذه الأهمية تبرز من خلال المعلومات التي تجهزنا بها هذه العملية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية بما يلي:

- إن خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين تعتمد على المعلومات الوافية حول متطلبات الوظيفة، مما يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يقلل من احتمالات الخطأ عند التعيين.
- إن العناية من تحليل الوظائف هي المساعدة في تقييم أداء العاملين وفق معايير تحدد الوظائف التي يشغلونها وسيعتبر التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي شرط مسبق ينبغي توافرها لإجراء ذلك التقييم.
- يتم استخدام تحليل الوظائف لضمان حصول العاملين على تعويضات عادلة عن الأعمال التي يؤديونها.
- لغرض تصميم البرنامج التدريبي والتأهيلي للأفراد العاملين لابد من معرفة متطلبات ومواصفات العمل ومقارنتها بالمؤهلات الفعلية للأفراد العاملين بغية معرفة النقص ومعالجته من خلال التدريب والتطوير.
- تعتبر بمثابة الخطوة الأولى لتحديد القيمة النسبية للعمل وذلك بتحديد درجة المسؤولية والصعوبة للعمل في المنظمة بغية الوصول إلى بناء هيكل عادل للأجور والرواتب.
- تساعد على تصميم وبناء سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي أو المهني ومعرفة درجة المخاطرة التي يتعرض لها الأفراد.
- تعتبر مؤشرا توجيهيا للأفراد والمنظمة من أجل تحديد متطلبات أعباء وشروط العمل والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء.
- تساعد عملية تحليل الوظائف في فعالية ونجاح برامج تخطط القوى العاملة باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية.
- يتم استخدام تحليل الوظائف لتحديد المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل مما يعني تقييم أداء وقدرات الأفراد العاملين.

ثالثا. خطوات عملية تحليل الوظائف

إن اجراء إدارة الموارد البشرية لعملية تحليل الوظائف عليها أن تقوم بجمع المعلومات عن كل وظيفة حالية من جميع الذين يشغلونها وتتعرف على مؤهلات كل العاملين الحاليين من حيث الدراسة، الخبرات العلمية، المهام التي ينفذها في موقعه الحالي، لذلك ينبغي أن تشتمل عملية تحليل الوظائف على خطوات محددة في التالي:

1- تحديد وحصر الأعمال المراد تحليلها: وتشمل هذه المرحلة القيام بالآتي:

أ- تحديد ماهية الوظائف حسب الإدارات والأقسام العاملة في المنظمة.

ب-مراجعة السجلات المتاحة لدى المنظمة مثل الوصف الوظيفي للهيكل التنظيمية وأي تحليل سابق لوظائف المنظمة أو معلومات تم جمعها.

ت-تحديد الجهة أو الأفراد المسندة إليهم عملية التحليل والأسلوب الذي سيتبع وعدد العاملين الذين سيتم مقابلتهم أو توجيهه استبيانات لهم.

2- شرح العملية للمدراء والعاملين: تعتبر عملية التعريف والشرح للعاملين في كافة المستويات في المنظمة لأهداف وطبيعة عملية التحليل، حيوية للغاية خاصة للعاملين الذين يستأثرون من جراء عملية التحليل وينبغي توجيهه مذكرات لتفسير أهداف وغايات التحليل.

3- تنفيذ التحليل الوظيفي: تشمل هذه المرحلة عدة خطوات تشتمل على القيام بالآتي:

أ- توزيع الاستبيان على العاملين وفق الخطة المعدة.

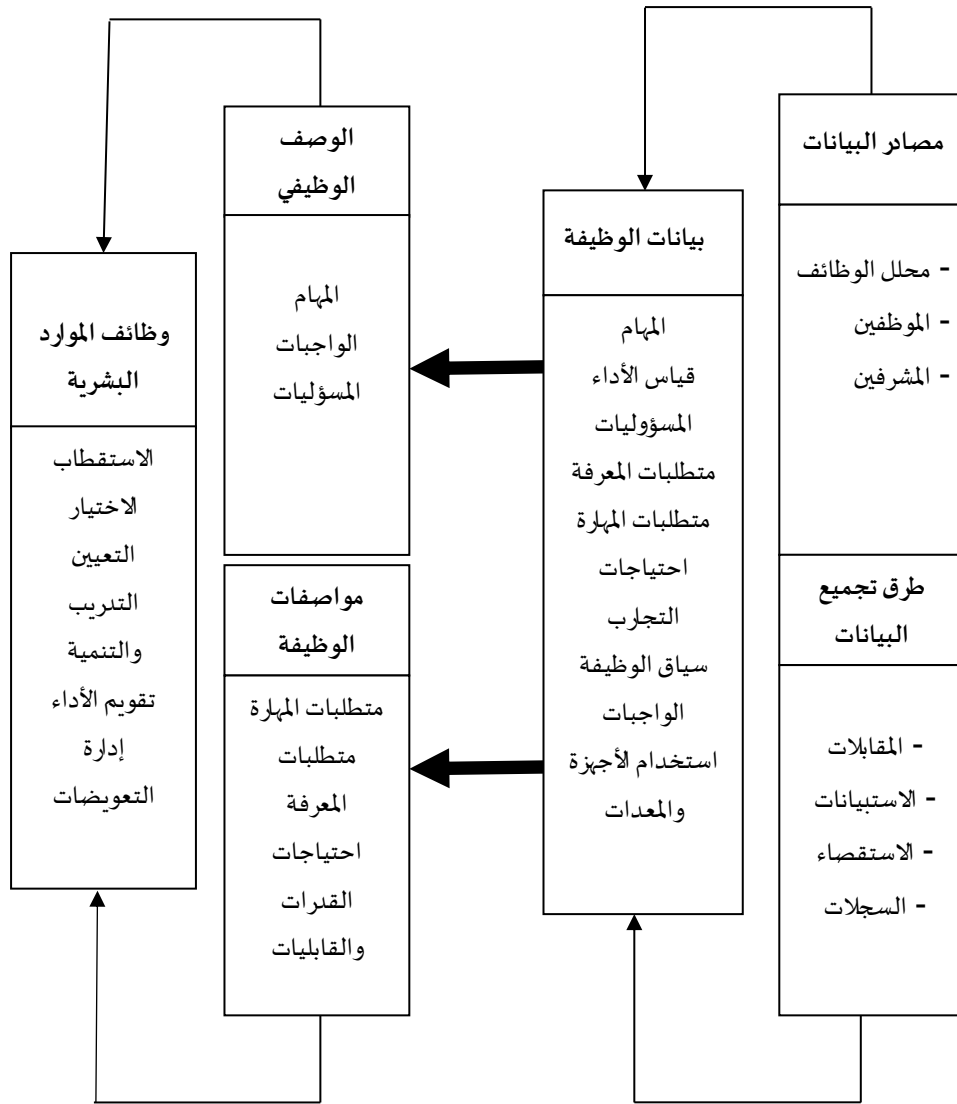
ب-متابعة تعبئة الاستبيان وجمعها والتذكير بمواعيد تسليمها.

ت-مراجعة الاستبيانات من قبل المحللين للتأكد من إكمالها وضرورة استكمال النواقص بإجراء مقابلات لاحقة.

4- وضع الوصف الوظيفي: تتطلب هذه الخطوة من المحلل وضع وصف للوظائف ومواصفات مناسبة بشكل مسودة على أن يتم عرضها على المدراء والإدارات العاملة.

لمراجعتها وإدخال التعديلات اللازمة ومن ثم وضع الشكل النهائي للوصف الوظيفي والمواصفات للوظائف.

5- تحديد الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف: ينبغي إجراء التعديلات المستمرة على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف لتعكس ما تتعرض له المنظمة من تغيير، ونمو في طبيعة أعمالها ووظائفها وقد تتم المراجعة بشكل دوري (مرة كل ثلاث سنوات) أو بشكل متكرر أي في كل مرة تتعرض لها المنظمة إلى تغييرات كبيرة ومستمرة في أهدافها وفي مهامها، وفيما يلي يوضح الشكل كيف تتم عملية تحليل الوظيفة.



رابعاً. أساليب تحليل الوظائف: هناك عدة أساليب لتحليل الوظائف أهمها:

أولاً: أسلوب نموذج الاستبيان.

ثانياً: أسلوب المقابلات الشخصية.

ثالثاً: أسلوب المقابلات الشخصية.

رابعاً: أسلوب الديكام.

وهناك أساليب أخرى مكتملة يمكن الاستفادة منها في جمع المعلومات والبيانات عن طبيعة الوظيفة مثل أسلوب دراسة الهيكل التنظيمي وفحص التخصصات التي فيه، ويمكن الرجوع إلى لوائح العمل والتوزيعات الخاصة بالعمل وإجراءاته، أو الرجوع إلى قوائم الأجور، أو الاستعانة بالموظفين أصحاب الخبرة والكفاءة في الفندق أو خارجه لتحديد محتويات ومكونات الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات.

أولاً: أسلوب نموذج الاستبيان: يتضمن هذا النموذج مجموعة أسئلة متعلقة بطبيعة ومستوى العمل الذي يؤديه الموظف شاغل الوظيفة المراد تحليلها بالإجابة على الأسئلة، ويأتي دور رئيسه المباشر لإبداء الرأي والملاحظات على الإجابة وتعديل أو إضافة ما يجده مناسباً وما لم يشير إليه الموظف بشكل صحيح وواقعي، ويراعي ضمن هذا الأسلوب ما يلي:

دقة تصميم النموذج للوصول إلى تحقيق الأهداف بسهولة وبدرجة مصداقية عالية حتى يتسنى للمسؤولين جمع المعلومات والبيانات التي سيمليها وضرورة تعاونهم بجدية في الإجابة، وفيما يلي مثالاً لنموذج الاستبيان المستخدم في تجميع بيانات ومعلومات عن الوظائف.

ثانياً: أسلوب المقابلات: يتولى المسؤول عن التحليل الوظيفي إجراء المقابلة الشخصية مع الموظف شاغل الوظيفة ومع رئيسه المباشر للوقوف على طبيعة عمل الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل ومتطلبات الوظيفة.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- تمكين أخصائي التحليل الوظيفي من الوقوف على طبيعة العمل بشكل دقيق وبتفاصيل العمل الحية، وذلك من خلال طرح الأسئلة والاستفهام المعمق من قبل الموظف شاغل الوظيفة عن جميع الأبعاد المتعلقة بالعمل.

- يفضل استخدام هذا الأسلوب في حالة عدم قدرة الموظف على إيصال المعلومات بشكل واضح ودقيق عن الوظيفة.

وعادة ما يستخدم نموذج مخطط للمقابلة الشخصية لتسجيل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، وفيما يلي عرضاً لهذا النموذج:

ثالثاً: أسلوب الملاحظة: يعتمد هذا الأسلوب في تحليل الوظائف بشكل كبير على مراقبة شاغل الوظيفة (الموظف الحالي) بشكل مباشر من قبل القائم على عملية التحليل الوظيفي أو المحلل للوظيفة، بمعنى آخر (ملاحظة العمل من قبل مختص بتحليل الوظائف بحيث يتابع إجراءات العمل التي ينفذها الموظف ويضع الملاحظات على المهام والواجبات المؤداة)، وهذا الأسلوب يتيح للمحلل الوقوف على جميع الأفعال والأعمال والانجازات المتعلقة بشاغل الوظيفة، أما باقي الأمور التي قد تغيب عن المحلل أثناء المراقبة أو الملاحظة فقد يقوم باستيضاحها ومعرفتها من قبل المسؤول أو المدير المباشر لشاغل الوظيفة.

يمتاز هذا الأسلوب بالآتي:

- ضرورة عدم تدخل المحلل في أسلوب أداء وتعامل وإنجاز الموظف شاغل الوظيفة لوظيفته.

- ضرورة تحديد واختيار عدد من الموظفين من ذوي الكفاءة والخبرة وبشكل مسبق لغرض اعتمادهم كعينة للملاحظة.
- تسجيل جميع الحركات والأفعال التي يقوم بها الموظف شاغل الوظيفة دون استبعاد بعضها منها حتى الغير مفهوم، ثم يتم الاستفهام عنها من قبل المدير أو المسؤول أو المشرف المباشر لشاغل الوظيفة.
- هذا الأسلوب مناسباً جداً للوظائف التي يتطلب إنجازها مهام وقدرات عملية تعتمد على الجهد العضلي والجسماني الحركي، بحيث يمكن تثبيت الأفعال التي يقوم بها شاغل الوظيفة بشكل واضح وصريح دون تأويل أو غموض، مثال ذلك عامل الخدمة في المطعم (Waiter) وكذلك موظفو قسم (House Keeping).
- من الصعوبة بمكان اعتماد هذا الأسلوب لتحليل الوظائف التي تحتاج إلى السلوك النفسي في التعامل والجهد الذهني في التفكير للإنجاز، مثال ذلك موظفو الاستقبال والحجز أثناء تعاملهم مع الضيف من أجل إقناعه بالنزول في الفندق، وكذلك كما هو الحال في الإدارات الوسطى والعليا للفندق.

خامساً. أهمية استخدامات نتائج التحليل والتوصيف في الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية

1. أهميتها بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية: تتضمن عملية التخطيط تحديد نوعية الافراد اللازمين للعمل في المنشأة خلال فترة زمنية، وبالتالي فان ما يتعلق بالعدد والنوعية نحصل عليه من بطاقات التحليل والتوصيف.
2. أهميتها بالنسبة للاستقطاب والاختيار: ان وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظيفة يساهم في جعل الاستقطاب أكثر فعالية.
3. أهميتها بالنسبة للتدريب: تقوم المنشأة بتدريب افرادها لإكسابهم مهارات معينة، او تنمية المهارات السابقة لديهم، وهنا تظهر أهمية تحليل وتوصيف الوظائف لتحديد متطلبات الوظيفة ومستوى الفرد واعداد البرامج التدريبية المناسبة.
4. أهميتها بالنسبة للترقية: الترقية عبارة عن شغل الموظف لوظيفة أعلى ذات مسؤوليات ومهام جديدة وحتى يكون قرار الترقية سليماً لابد من معرفة أعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة، وبالطبع فان ذلك يتم عن طريق تحليل وتوصيف العمل.
5. أهميتها بالنسبة لتقييم الأداء: التقييم يعني الحكم على كفاءة العمل الذي يؤديه العامل وسلامة هذا الحكم مرهونة بوجود معايير موضوعية للتقييم تتخذ أساساً في القياس والمقارنة، وبطاقات التحليل والتوصيف تتضمن وجود هذه المعايير لأنها تعتبر الأساس في تصميم نماذج التقييم.

6. أهميتها بالنسبة للتعويضات: التعويض العادل هو الذي يربط بين الاجر المدفوع والجهد المبذول، وهذا الجهد يتحدد من خلال نتائج التحليل والتوصيف، وبناء عليه يتم تحديد التعويض العادل.