

الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Peopl's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة البليدة 2 - على لونيبي

University Of Blida2

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

## محاضرات عبر الخط : في تحليل العمل ودراسة المراكز

دروس في تحليل العمل ودراسة المراكز

الطور :الماستر

السنة :الأولى

السداسي:الأول

من إعداد: أ. براهيم رابح عبدالقادر

الرتبة :استاذ محاضر قسم ب

السنة الجامعية 2022/2021



## مقدمة:

مقدمة: تعد عملية تحليل العمل الحجر الأساس والرئيس لمعظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين وتقييم الأداء وتحديد الأجور ،والكوين والتطوير والنقل والترقية وغيرها ،فسياسة اختيار الموظف لشغل منصب معين تقوم على تحديد متطلبات شغل هذا المنصب وما يحتويه من عمل ومدى تمتع المتقدم لشغله بالمؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة قبل اتخاذ قرار التعيين، كما أن تقييم أداء الموظف لا بد أن يعتمد على معايير أساسية لقياس أداءه ،والتي تستمد من محتوى المهام التي يقوم بها في منصبه، فالمعايير توضع بحسب ما تحتويه الوظيفة من عمل يتوجب على العامل القيام به بالكيفية والوقت المحددين، و ينطبق نفس الأمر على سياسة الأجور والرواتب والتكوين التي تتطلب معرفة مواصفات الوظيفة وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات قبل تحديد أجور من سيشغلها وأنواع البرامج التكوينية والمهارات والأنماط السلوكية التي يجب إكسابها له ،ومن أجل ذلك كله يجب أن تقوم الهيآت القيادية (الإدارة) بجمع المعلومات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بكل جوانب الوظيفة أو العمل وتفسيرها ،فلا تستطيع أية منظمة أن تستثمر مواردها البشرية بالشكل الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين ،من خلال وصفها وتحديد مواصفاتها عن طريق تحليلها، ولا يمكن فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المنظمة ، بحيث يتم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة فعلا لمساعدتها في الوصول إلى أهدافها ، إلا من خلال تحليلها ويساعد هذا التحليل في التأكد من عدم وجود تداخل بين تلك الوظائف من جهة ،كما يكشف عن أن الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي فعلا ما تحتاجه المنظمة من جهة أخرى، و هذا ما يدعى بتحليل العمل .

### 1-مدخل إلى تحليل العمل:

#### 1-1. بعض المفاهيم المرتبطة بتحليل العمل:

قبل تعريف مفهوم " تحليل العمل " يجدر بنا أولاً تعريف المفاهيم المرتبطة به ، ومن أهمها المفاهيم الآتية ( مرتبة من الخاص إلى العام أو من الجزء إلى الكل ) :

#### \*المهمة والنشاط:

تعرف المهمة بأنها مجموعة نشاطات نوعية تتم لغرض معين ( Cascio,1982 , P, 50 ) ويعرفها البعض بأنها وحدة العمل ، أو الجهد البشري المبذول من أجل غرض معين،فتشغيل المخرطة مهمة ، والعناية بها مهمة أخرى ، ثم تنظيفها مهمة ثالثة ، وتنشأ الوظيفة مع تراكم هذه المهام بدرجة تبرز توظيف عامل أو مستخدم واحد لها ( Bellows , 1961 , P , 187 ) أما " طه " فيترجم لفظ " Task الواجب أو النشاط " ويعرفه بأنه موقف يبذل فيه جهد ما سواء كان جهداً ذهنياً أو بدنياً . مثل

إجراء عملية حسابية أو صعود السلم ، حيث يعتبر كل منهما واجباً ( طه ، 1988 )، فالمهمة عنصر من عناصر العمل يتمثل في مجموع الجهود الجزئية التي تبذل في مواقف نوعية محددة.

\***منصب العمل**: يشير مفهوم منصب العمل الى وضعية فردية للعمل، فهو يعكس تجميع للمهام والواجبات (النشاطات) التي يؤديها فرد واحد في المنظمة ، فكل شخص في المنظمة لديه منصب معين، ويمكن تعريف العمل من خلال المحددات التالية:

- محتوى العمل

-مكان محدد بدقة يجري فيه اداء العمل

-وقت محدد لإنجاز العمل

-أجر او مقابل يتناسب مع العمل المنجز.

### \*الوظيفة

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من المهام والواجبات التي يكلف بأدائها شخص واحد، وبناءً على ذلك فإن أية مؤسسة عمل تضم عدداً من الوظائف بقدر عدد العاملين فيها ، حيث يكلف كل منهم بمجموعة من المهام بغض النظر عن التشابه أو الاختلاف بين مجموعة المهام التي يكلف بها كل منهم ( طه, 1988 )

ويعرف " كاسبو " الوظيفة بأنها واجب ( أي عدد من المهام ) أو أكثر يمارسه فرد معين في منظمة معينة وفي وقت معين . ويتساوى عدد الوظائف مع عدد الأفراد العاملين بالمنظمة ( Cascio,1982 )

V

وخلاصة ذلك أن الوظيفة هي مجموعة من المهام التي يؤديها الفرد داخل المنظمة مثل وظيفة الكتابة على الآلة الكاتبة ، فهي تتضمن مهمة أو مجموعة من المهام ، وقد نجد مثلاً بالمنظمة أربعة عاملين على الآلة الكاتبة يشغلون أربع وظائف ، تعتبر كل منها وظيفة الكتابة على الآلة الكاتبة.

### \*العمل

يمثل العمل مجموعة من الوظائف المتماثلة من حيث مهامها الرئيسية ، وقد يكون هناك شخص واحد أو أشخاص متعددون يؤديون نفس العمل ( Mc Cormick & Ilgen , 1984 )

أما " طه " فيعرف العمل بأنه عبارة عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف متشابهة الواجبات في مؤسسة واحدة ( طه ، 1988 )

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم تحليل العمل يعادل في مفهومه تحليل الوظيفة ما دامت مجموعة

واجبات الوظيفة هي نفسها مجموعة واجبات العمل.

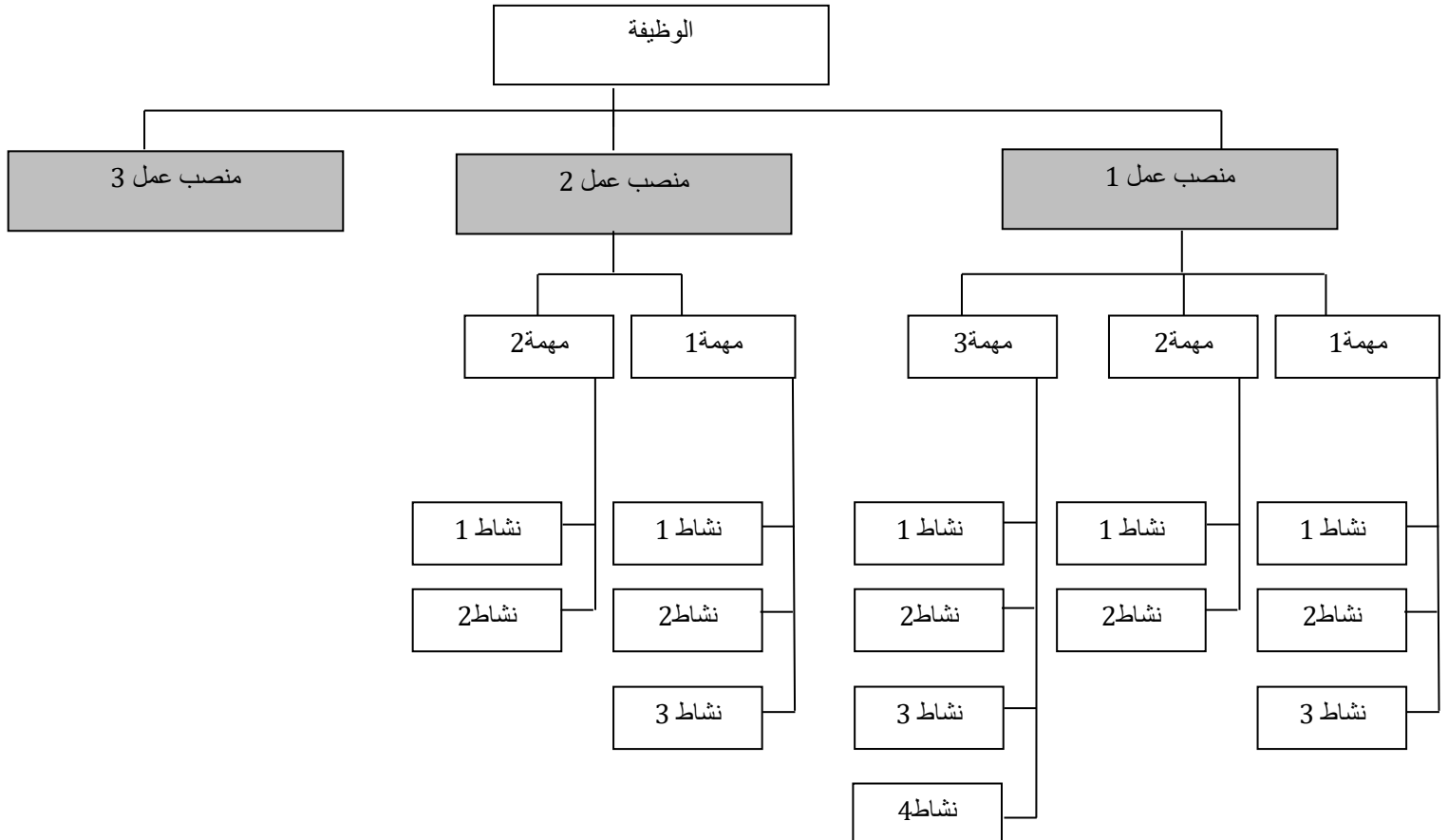
وخلاصة ذلك أن يعمل مجموعة من الواجبات والمهام التي قد يؤديها فرد واحد أو مجموعة أفراد باعتبار أن العمل قد يكون عبارة عن وظيفة واحدة أو مجموعة وظائف متعددة ، وما دامت الوظيفية عبارة عن سلسلة من المهام التي يؤديها فرد واحد ، إذن لكل عامل وظيفته ، وفي ظل تماثل عدد من الوظائف أو تشابهها إلى حد كبير فإننا نكون بصدد عمل واحد . لهذا يرى " يودر " أن الوظيفة متعلقة غالباً بالشخص ( Personal ) ، بينما العمل غير شخصي. ( Goder , 1954 ) ( Impersonal ) ويرجع هذا إلى أن العمل عادة عبارة عن مجموعة من الوظائف التي يشغلها أفراد يتعددون بتعدد الوظائف . من هنا كان تحليل العمل ينصب على العمل وليس على الوظيفية ، هذا باستثناء ما إذا كان العمل ينطوي على وظيفة واحدة.

### \*المهنة

ويقصد بالمهنة مجموعة من الأعمال المتماثلة في كثير من المؤسسات المختلفة ، فمثلاً عمل الكتابة على الآلة الكاتبة نجده في كثير من المنظمات ، وتكون هذه الأعمال المتماثلة في مختلف المنظمات مهنة الكتابة على الآلة الكاتبة ( نجاتي ، 1964 ) .

كما يعرف نفس المفهوم بأنه مجموعة متشابهة من الأعمال الموجودة في مؤسسات مختلفة في أوقات مختلفة مثل مهنة الكهرباء ، والميكانيكي ... إلخ ( Cascio,1982 , P, 50 ) .

شكل توضيحي لمفهوم تحليل العمل:



## 2- تعريف تحليل العمل

يعرف مكتب التوظيف الأمريكي ( U S E S ) تحليل العمل بأنه عملية تحديد المعلومات المتعلقة بطبيعة عمل ما بواسطة الملاحظ والدراسة ، أي أنه عملية تحديد للواجبات والمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء العمل . ويعرفه " أبو النيل " بأنه عبارة عن الإجراءات التي بواسطتها يمكن الحصول على المعلومات الخاصة لعمل معين بواسطة الملاحظة والمقابلة ، فهو من ناحية تحديد للواجبات المكونة للعمل ومن ناحية أخرى تحديد للمهارات والمعرفة والقدرات والمسئوليات المتطلبة في العامل للنجاح في الأداء والتي تميز العمل عن الأعمال الأخرى ( محمود السيد أو النيل ، 1984 ص ، 67 ) . كما يمكن تعريفه:

- التجميع المنظم لبيانات أساسية تتعلق بالواجبات التي تكوّن عملاً ما والمتطلبات العقلية والاجتماعية والبدنية والمسئولية التي يجب توافرها في الموظف لكي يؤدي الواجبات بنجاح .

وتحليل العمل بهذا المعنى هو دراسة علمية منظمة شاملة تحدد طبيعة العمل وتستوعب جميع المعلومات التي تتعلق به ، وتشكل هذه الدراسة جميع نواحيه الفنية والصحية والسيكولوجية.

-من الناحية الفنية : تشمل عمليات وحركات التشغيل وأهمية كل منها ، وكذلك الكشف عما يتطلبه العمل من معلومات ومهارات خاصة ، وما يقتضيه من تدريب ، ونوع التدريب ومكانه ، كما تتضمن أيضاً دراسة الآلات والأدوات والعدد والمواد الخام التي تستخدم فيه.

-ومن الناحية الصحية : تشمل دراسة الظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة والرطوبة ، وكذلك الحوادث والأخطار والأمراض المهنية التي يتعرض لها العامل ونظم الأمن الصناعي .  
-ومن الناحية السيكولوجية : تضم القدرات والمهارات والسمات الضرورية لأدائه ، وتلك اللازمة للتفوق فيه ( فهمي ، 1979 ) .

واستخلاصاً مما سبق يمكن تعريف تحليل العمل إجرائياً بأنه دراسة علمية منظمة تستخدم فيها مختلف الطرق والأدوات العلمية لجمع 3 أنواع من المعلومات ، أولها معلومات عن العمل من حيث مكوناته ومراحله وظروفه ومسئوليته وآلاته ومواده ... إلخ ، وثانيها معلومات عن العامل وتعنى تحديد الأنشطة والقدرات والمهارات والمعارف الواجب توافرها في العامل لأداء العمل بنجاح ، والتي تميز بين الأداء الناجح والأداء الفاشل في هذا العمل ، وثالثها الظروف-السياق- التي تجري فيها العمل (فيزيائية، تنظيمية....)، ولتحليل العمل أهداف عملية متعددة موجهة نحو تزايد ملائمة العامل مع العمل وتبسيط الأعمال وزيادة الإنتاجية وخفض تكاليفها، ويمكن تعريفه كما يلي :

- التجميع المنظم لبيانات أساسية تتعلق بالواجبات التي تكوّن عملاً ما والمتطلبات العقلية والاجتماعية والبدنية والمسئولية التي يجب توافرها في الموظف لكي يؤدي الواجبات بنجاح .

يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه : " عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصفها ووصف متطلباتها ، و مواصفاتها و خصائصها و طبيعتها " و الغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة، و يعرف أيضا: بأنه العملية النظامية في دراسة و جمع المعلومات المرتبطة بالعمليات و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد و وضع الوصف الكامل لها و شروطها أو محدداتها، كما أنه العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات و مسؤوليات الوظائف ، تحديد مستوى اتخاذ القرار في وظيفة معينة ، مستوى المهارات المطلوبة للوظيفة، درجة الاستقلالية في الوظيفة، المجهود الذهني لأداء الوظيفة و الأدوات و الآلات المستخدمة في أداء العمل المطلوب ، ويعرفه آخرون بأنه طريقة ترتيب - تصنيف - الوظائف أو مقارنة بعنصر حسب مسؤوليات ومهام كل منصب وتكون موضوعية وعادلة .

وعليه وبناء على ما سبق يمكن تعريف تحليل العمل بأنه دراسة علمية منظمة تستخدم فيها مختلف الطرق العلمية لجمع نوعين من المعلومات ، أولها يتعلق بالعمل من حيث مكوناته ومراحله ومسؤولياته وآلاته وكيفيات وظروف إنجازه، وثانيها معلومات تتعلق بالعامل من حيث القدرات والمهارات والتأهيل والمعارف الواجب توفرها فيه لأداء العمل، ثم استغلال تلك البيانات لتحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه بعد عملية التحليل.

### 3-تصميم العمل

ان عملية تصميم الاعمال تركز على تصميم الاعمال لجعلها اكثر كفاءة واكثر تحفيزا لشاغلها لذلك فان عملية التصميم تعتبر عملية فاعلة نحو تغيير العمل وعليه فان عملية التصميم قد تتشابه مع عملية التحليل الاعمال ولكنها برغم ذلك فان هناك اختلاف بينهما حيث ان عملية تحليل العمل تركز فقط على جمع البيانات والمعلومات بحيث ان عملية التصميم تركز على تصميم العمل واعادة التصميم (التطبيق الفعلي) وبذلك تعتبر عملية تحليل الاعمال احدى الوسائل التي يمكن الاستفادة منه في عملية التصميم 0 وهناك من الباحثين من يضع تحليل العمل وتصميمه في عنوان اوسع

(تصميم تدفق العمل )

( بانه العمليات التي تحدد طرائق العمل وتطويرها والمهام المطلوبة في العمل المحدد )

كما عرف ايضا (بانه العملية التي يتم فيها تحديد وايجاد خصائص ونوعيات الاعمال 0 حيث ان الاعمال تختلف من حيث التصميم

عناصر تصميم العمل

هناك ثلاث عناصر رئيسية لتصميم العمل وهي:

1- عناصر تنظيمية

2- عناصر سلوكية

3- عناصر بيئية

وهذه العناصر الثلاث تتربط فيما بينها لتشكيل نوعية هيئة العمل للأفراد العاملين ويجب مراعاتها عند تصميم الاعمال

1- العناصر التنظيمية

وتتمثل بالجوانب التالية .:

- ميكانيكية العمل .: وهذا الجانب يتحدد بالمهام التي يتضمنها العمل وكيفية تجميع وترتيب هذه المهام 0

- تجميع العمل بما يحقق التدفق والانسيابية والقضاء على الاختناقات

- تطبيق العمل أي يتضمن جانب التنفيذ السليم للعمل مع تحديد الاشخاص الملائمين لتنفيذه

2-العناصر السلوكية

أي اخذ بنظر الاعتبار حاجة الافراد العاملين الى نوعية حياة العمل وبما يتلاءم مع ثقافة المجتمع

3-العناصر البيئية

عند تصميم العمل لابد ان يؤخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على صفات وخصائص وقيمة العمل وان يؤخذ بنظر الاعتبار في ذلك قابلية الافراد الحالية او الممكنة والتطورات الاجتماعية وفقا للمتغيرات البيئية

مداخل تصميم العمل

وضح الكتاب والباحثين اربع مداخل اساسية لتصميم العمل هي:

## 1- المدخل التحفيزي (الدافعي)

ويركز على الخصائص التي تؤثر على الجانب النفسي التحفيزي المتوقع كما انه يأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الاتجاهية مثل (الرضا-المشاركة-الدوافع الداخلية) والمتغيرات السلوكية مثل الاستعداد والقابلية والمقدرة)

أ-تنوع العمل

ب-تطابق العمل

ج-دلالة العمل واهميته

د-استقلالية العمل

5- استرجاع المعلومات

## 2-المدخل الميكانيكي (الالي)

وهو المدخل الذي يركز على تحديد افضل طرائق الهيكلية للعمل بشكل يزيد من الكفاءة في ادائه وبما يتلاءم مع ما يستخدمه من مكائن ومعدات والآت وقد تناول نموذج تايلر في مدرسة الادارة العلمية

2- المدخل البيولوجي وهذا المدخل يعتمد اساسا على الدراسات الخاصة بعلم الاحياء فيما يخص

الانسان وقدراته الجسدية والعقلية والحسية والذهنية ويهدف هذا المدخل الى تقليل الضغط النفسي

والجسدي على الفرد من خلال هيكلية بيئة العمل بشكل يسهل اعمال الجسد البشري

3- المدخل الادراك الحسي (المعرفي) يركز على القدرات والمشكلات المتعلقة بالعقل البشري والهدف

منه هو تصميم اعمال بطريقة تضمن عدم تجاوزها لقدرات الافراد العقلية والذهنية ومحدداتها

تنظيم العمل وبرمجته

تعد ادارة اساليب العمل وتنظيمه واحدة من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنشآت الصناعية لعلاقتها المباشرة مع انظمة الاجور لغرض تحديد معدلات الاوقات القياسية لانجاز العمليات الانتاجية فضلا عن

تحديد طرق السيطرة على تنفيذ الاداء

اهداف تنظيم العمل



يمكن تلخيص الاهداف الرئيسية بما يأتي :-

- 1- تحقيق الزيادة المستمرة في معدلات الانتاج
- 2- تحسين ظروف العمل من خلال ادخال المكننة العالية
- 3- رفع مستوى الفني والثقافي للعاملين من خلال تدريبهم وتأهيلهم
- 4- رفع الشعور بالمسؤولية

اساليب تنظيم العمل

تستخدم العديد من الاساليب في تنظيم العمل داخل المنشآت الصناعية ومن اهمها التقديم السليم للعمل

- 1- التقييم السليم للعمل
- 2- التوزيع السليم للعمال على وجبات العمل
- 3- تعريف العمال على وسائل الانتاج وادوات العمل
- 4- الاستثمار الافضل لوقت العمل
- 5- التقيد بالضوابط الانتاجية والنظام داخل المصنع
- 6- رفع المهارات الفنية للعمال

رابعا :: الاستثمار الافضل لوقت العمل

- 1- التنظيف الكامل لمواقع العمل والاقسام الانتاجية
- 2- رفع فضلات الانتاج في مواقع العمل
- 3- القيام باعمال الفحص الدوري السريع للمعدات ووسائل الانتاج المختلفة واجراء اعمال الصيانة البسيطة .

- 4- تركيب ونصب القوالب والملاحق اللازمة وتهيئة الماكينة لدورة انتاجية لاحقة او اجراء الفحص والتدقيق للانتاج المتدفق

5- التأكد من وفرة المواد الأولية والمواد تحت الصنع والاجزاء التكميلية الاخرى في مواقع العمل لغرض تأمين ديمومة الانتاج وتدقيقه .

#### 4- عناصر تحليل العمل:

يشمل تحليل العمل وصف الوظيفة ، ومواصفات شاغلها

1. وصف الوظيفة: اسم الوظيفة- مكانتها في التنظيم- تعريف عام للوظيفة- الواجبات التفصيلية

. الآلات والمعدات والأدوات المستخدمة- المواد والنماذج المستخدمة- الإشراف الواقع على الوظيفة والإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على الآخرين- ظروف العمل

2. المواصفات المطلوبة في شاغلها. التعليم- الخبرة- التدريب - المهارة والدقة اللازمة- السمات الشخصية- المجهود البدني- الاستعدادات والقدرات- الميول المهنية.

كما يمكن القول بأن تحليل العمل بالمفاهيم السابقة هو الدراسة العلمية المنظمة والشاملة ،التي تحدد طبيعة العمل وتستوعب جميع المعلومات المتعلقة به ، وتشكل هذه الدراسة جميع نواحيه الفنية،الصحية والسيكولوجية، كمايلي:

-من الناحية الفنية: تشمل عمليات وحركات التشغيل واهمية كل منها وكذا الكشف عما يتطلبه العمل من معلومات ومهارات خاصة ،وما يقتضيه من تأهيل وتكوين كما يتضمن ايضا دراسة الآلات والأدوات والعدد والمواد الخام التي تستخدم فيه.

-من الناحية الصحية: تشمل دراسة الظروف الفيزيائية لأداء العمل كالإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة والرطوبة ،بالإضافة الى الحوادث والأخطار والأمراض المهنية التي يمكن ان يتعرض لها العامل ،ونظم الأمن الصناعي.

-من الناحية السيكولوجية: تضم القدرات والمهارات والسمات الضرورية لأداء العمل والتفوق فيه (فهيم،1979)

## 5- أهمية تحليل العمل

توفر عملية تحليل العمل معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية و المنظمة و العاملين أنفسهم ، و تتمثل هذه الأهمية في الآتي:

- 1- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة و متطلباتها من المهارات و القابليات.
- 2- تستند عملية اختيار الموارد البشرية و تحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف و مواصفات الوظائف المختلفة.
- 3- تعد عملية تحليل العمل الأساس في بناء و تصميم البرامج التدريبية و التطورية إذ أن عملية تحليل تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص و أوصاف الوظيفة و المهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
- 4- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي، إذ إن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها و أعبائها.
- 5- تعد عملية تحليل العمل الخطوة الأولى لوضع نظام عادل للأجور و الرواتب و كذلك الحوافز التشجيعية، إذ إن لكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأخرى، هذه القيمة تحدد من خلال معرفة وصف و مواصفات الوظيفة.
- 6- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين ( الموهوبين) أو المعوقين ( جسميا أو ذهنيا ).
- 7- تساهم عملية التحليل في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية و الأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.
- 8- أساس وضع سلم الترقية و النقل من خلال تحليل توصيف الوظائف عن طريق كشف لمواصفات و خصائص الوظائف و علاقتها ببعضها البعض.
- 9- التعرف على المشكلات التنظيمية و هذا يعطي فرص للمسؤولين لإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه المشاكل و الحد من آثارها.
- 10- يساهم في إعداد معدلات الأداء لكل عمل بناء على الأعمال المطلوبة من العامل و طريقة أدائه لها لمعرفة زمن تنفيذ كل عمل.

11- التحليل يسمح بمقارنة وتصنيف الوظائف حسب درجة الشرط - التطلب - اللازم وكذا تقييم - تقدير - قيمتهم النسبية.

## 6- متى نقوم بتحليل العمل

نقوم بتحليل العمل في المراحل والحالات الآتية:

- 1- في مرحلة تأسيس المنظمة.
- 2- في حالة إدخال أعمال ووظائف جديدة ومستحدثة ضمن أعمال و وظائف المنظمة الحالية.
- 3- في حالة تطوير أو إدخال تعديلات وتغييرات جديدة على الأعمال والوظائف القائمة في المنظمة من حيث المضمون، بما يؤدي إلى ضرورة وحتمية إدخال تعديلات وتغييرات في مواصفات القائمين والشاغلين لتلك الوظائف والأعمال.

وبالنظر إلى هذه المراحل والحالات، يمكننا القول:

إن عملية تحليل الأعمال والوظائف، لا يجب قصرها عند مرحلة التأسيس فقط، فالمنظمة الجامدة لم يعد لها مكان اليوم، في ظل ظروف بيئية شديدة المنافسة، ولكي تتكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، فعليها أن تأخذ بسياسة التغيير المسؤولة، والمتوازنة، فطبيعة الأعمال والوظائف -بما تحمله هذه الأعمال والوظائف من مضامين، وصفات، وخصائص، وبما تفرضه من شروط ومواصفات على شاغليها، كي يتواءموا معها- وطبيعة شاغليها تتغير باستمرار، نتيجة للتغيرات التي تفرضها عليها البيئة الداخلية والخارجية والتي تعمل في ظلها، ولا تستطيع الانفصال عنها.

## دراسة منصب العمل:

لقد أشرنا سابقا بان منصب العمل مفهوم يشير الى مكان محدد ضمن التنظيم يتم فيه انجاز عمل محدد بطرق محددة وفي زمن محدد ايضا، فله وجود واقعي حقيقي، وعليه فدراسته تتضمن جمع معلومات و بيانات عن العمل الحقيقي المنجز فيه وليس ما يجب ان يكون، فدراسة منصب العمل هي اجراء منظم يهدف الى تفكيك مختلف مكوناته وفصلها عن بعضها البعض كتحديد المهام،المسؤوليات،بيئة وظروف العمل المعارف والقدرات المطلوبة ... الخ

مقاربات دراسة منصب العمل:

يوجد عدة مقاربات لدراسة منصب العمل نذكر منها:

1- المقاربات الموجهة نحو العمل:

أ-دراسة طرق العمل: تسمح هذه التقنية بصفة خاصة على

6- مجالات استخدام نتائج تحليل العمل:

تتلخص نتائج تحليل العمل التي حددناها سابقا في:

1- وصف الأعمال والوظائف وصفاً دقيقاً.

2- معايير أداء العمل أو الوظيفة داخل المنظمة.

3- محددات الأعمال والوظائف داخل المنظمة.

إن هذه النتائج من أهم الأعمدة التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية حين تمارس وظائفها الأخرى ، وتمثل نتائج التحليل أيضاً نقطة البداية التي تنطلق منها إدارة الموارد البشرية نحو تنفيذ وممارسة مجالاتها ووظائفها، فاستخدام إدارة الموارد البشرية لهذه النتائج عند قيامها وممارستها لوظائفها ومجالاتها الأخرى، يبين لنا مدى العلاقة القوية التي تربط بين وظيفة تحليل العمل والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويمكننا توضيح ذلك فيما يلي:

1) مجال تخطيط الموارد البشرية (وهي وظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية):

إن الهدف الأهم لإدارة الموارد البشرية من وراء ممارستها وظيفة تخطيط الموارد البشرية، هو تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويشمل هذا التقدير أعداد الموارد البشرية، ومواصفاتها، ومؤهلاتها، وتخصصاتها، ونوعها، وأعمارها... إلخ، ولن تستطيع إدارة الموارد البشرية ممارسة وظيفة التخطيط هذه، بغير توافر البيانات والمعلومات، والمعرفة الكاملة لطبيعة وماهية الأعمال والوظائف الموجودة بالمنظمة، وحجم واجباتها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، وحجم المخاطر التي قد تتعرض لها داخل المنظمة، وهذه البيانات وتلك المعلومات توفرها وظيفة تحليل العمل، وتعتمد عليها وظيفة تخطيط العمل والوظائف، وتتمكن من خلالها من تقدير الحاجة بدقة إلى الأعمال والوظائف من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وتخصصاتها، وأنواعها، وهذا الاعتماد يبين لنا أهمية نتائج تحليل الأعمال والوظائف لعملية التخطيط، إذ لا يمكن لعملية التخطيط أن تحقق النجاح المطلوب منها بغير اللجوء والاعتماد على هذه النتائج.

2- مجال اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تبين نتائج تحليل العمل الموصفات والمهارات المطلوب توافرها، لكي تؤدي هذه الأعمال والوظائف بالطريقة المرغوبة، وهذه الموصفات وتلك المهارات يجب أن تتصف بها الموارد البشرية التي سوف تشغل هذه الأعمال والوظائف، فتقع هذه الموصفات وتلك المهارات وهي من نتائج تحليل الأعمال والوظائف- موقع المرجعية أو المعايير التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية عند ممارستها وظيفتها الاختيار والتعيين. فعلى أساس هذه المعايير تقوم إدارة الموارد البشرية بانتقاء واختيار ثم تعيين أنسب وأفضل العناصر البشرية المتقدمة لشغل الأعمال والوظائف داخل المنظمة .

### 3- مجال استقطاب الموارد البشرية:

تحتاج إدارة الموارد البشرية -حين ممارسة وظيفة الاستقطاب- إلى نتائج تحليل العمل، والتي توفر لها المعرفة الكاملة والدقيقة عن خصائص ومواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، فمن مسؤوليات وظيفة الاستقطاب جذب الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، وترغيبها في الالتحاق بالعمل في المنظمة، وتستعين في ذلك بخطط مدروسة، مبنية على بيانات ومعلومات دقيقة -توفرها لها نتائج تحليل العمل- تبين فيها الأعداد والتخصصات، والموصفات التي يحتاجها تنفيذ الأعمال والوظائف داخل المنظمة وفقاً للمسؤوليات والواجبات والصلاحيات المحددة، وتساعد نتائج تحليل الأعمال والوظائف ووظيفة الاستقطاب في أداء دورها المنوط بها والمطلوب منها أن تحققه، إذ تساعدها في تحديد ومعرفة وماهية الموارد البشرية المراد استقطابها، وأين توجد هذه الموارد في سوق أو أسواق العمل.

### 4- مجال التكوين وتنمية الموارد البشرية:

إن نتائج تحليل العمل تحدد ما يجب أدائه من قبل الموارد البشرية التي ستشغل هذه الأعمال والوظائف، أو من قبل الموارد البشرية القائمة على رأس العمل في المنظمة، لكي يحققوا أهداف المنظمة، ونتائج هذا التحليل تساعد إدارة الموارد البشرية في أداء وظيفة التكوين والتنمية؛ إذ تمددها بالمعرفة الدقيقة عما يجب أدائه في كل عمل أو وظيفة من أعمال ووظائف المنظمة، وكيفية أداء هذه الأعمال والوظائف بفاعلية وكفاءة، ومن هنا تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد احتياجات التكوين من خلال ملاحظة الفارق بين الأداء المطلوب في المناصب المختلفة والأداء الذي يظهره العامل، فخلال ممارستها وظيفته التكوين والتنمية من وضع البرامج التدريبية التي تلبى تلك الاحتياجات من جهة، و تزيد من خبرات ومهارات الموارد البشرية من جهة أخرى، ووضع خطط التنمية التي تزيد من معارف هذه الموارد البشرية، لكي تتمكن من أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية، ومن ثم تحقيق رسالة، وأهداف المنظمة.

## 5- مجال تقييم أداء الموارد البشرية:

إن نتائج تحليل العمل تُتخذ معايير أداءٍ -كما بينا سابقاً- ومن ثم فهي تُعد مرجعيةً يُقاس عليها الأداء الفعلي للموارد البشرية داخل المنظمة، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية تعتمد على هذه النتائج عند ممارسة وظيفة تقدير أداء الموارد البشرية، وقياس الانحراف ما بين المعايير والأداء الفعلي للموارد البشرية، ومن ثم تقف إدارة الموارد البشرية على حقيقة كفاءة أداء وإنجاز الموارد البشرية الممارسة للأعمال والوظائف داخل المنظمة.

## 6- مجال التعويضات المالية للموارد البشرية:

توفر نتائج تحليل العمل القاعدة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية عند قيامها بأداء مهام وظيفية تحديد التعويضات المالية أو ما يسمى بتقييم الوظائف التي ستمنح للموارد البشرية، فنتائج الأعمال توفر معلومات كاملة ودقيقة عن خصائص، ومسؤوليات، ومهام ومخاطر الوظائف والأعمال التي ستمارسها الموارد البشرية داخل المنظمة، وما تتطلبه هذه المهام والمسؤوليات من جهد متفاوت، ومخاطر متنوعة، تتحملها الموارد البشرية، ومن الطبيعي لكي تحقق إدارة الموارد البشرية العدالة في التعويضات المالية أن تكون مبنية على معلومات دقيقة، وهذه المعلومات توفرها نتائج تحليل الأعمال والوظائف.

## 7- مجال سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل:

توفر نتائج تحليل العمل بيانات ومعلومات عن طبيعة العمل أو الوظيفة وما تحتويه من مخاطر جسدية أو نفسية قد تتعرض لها داخل المنظمة، ومن المعروف أنّ من مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية تحقيق السلامة والصحة للموارد البشرية ، ومن ثم فهي تعتمد اعتماداً كبيراً عند تخطيطها لبرامج الحماية والسلامة والصحة -بهدف توفير الأمان الكامل، أو تقادي المخاطر- على ما توفره نتائج التحليل من وصف شامل ودقيق لطبيعة المخاطر التي تكتنف الوظيفة أو العمل، والتي قد تتعرض لها الموارد البشرية في أثناء قيامها بأداء واجباتها العملية داخل المنظمة.

## 8- مجال تخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية في المنظمة:

إنّ من المهام والوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وضع الخطط اللازمة لتحديد المسارات الوظيفية، والتي يبني على ضوئها تحديد الترقيات التي يمكن للموارد البشرية -العاملة داخل المنظمة- الحصول عليها، ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق النجاح والموضوعية في أدائها لوظيفة تحديد المسارات الوظيفية فعليها أن تعتمد على نتائج تحليل العمل، والتي تحدد بوضوح الخصائص والسمات والشروط الخاصة بالأعمال والوظائف، والواجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه

الوظائف والأعمال، فلا بد من تطبيق وإسقاط تلك الخصائص على المورد البشري المرشح لشغل الوظيفة، إذ تعد عملية الترقى عملية تعيين جديدة لهذا المورد البشري، ومن ثم فلا بد من انطباق شروط الوظيفة الجديدة وتوافقها ما يحمله من مؤهلات، وخبرات، ومهارات... إلخ.