المحاضرة الخامسة: تحليل العمل

إن تحليل العمل يهدف إلى تحقيق أفضل موافقة ما بين الفرد والوظيفة والوظيفة والمنظمة والفرد والمنظمة، ولهذا قد تحتاج المنظمة لتغيير محتوى العمل أو تغيير مكان إنجاز العمل ووقت إنجازه، وفي جميع الأحوال قد يمسّ التغيير الوظيفة باعتبارها أساس العمل في المنظمة، وتُبنى عليها كل القرارات المتعلقة بالهيكل الوظيفي والهيكل التنظيمي.

1- تعريف:

- **تحليل العمل:** "عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها والمتطلبات الأساسية لشغلها"¹، وهو ما يتم عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال. أي أنه يهتمّ بتحديد خصائص العمل وسماته وتحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) ومكافآته من جهة، والمؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات) لكل وظيفة من جهة أخرى.
- **الوظيفة:** مجموعة من الواجبات التي تُؤدى بواسطة فرد ما، ولها صفة التكرار ولها صفة التماثل وتحتاج إلى تجانس في المعارف والمهارات.
- **العمل:** توصيف العمل بوظيفة واحدة أو وظيفتين متماثلتين، فمثلاً عندما يؤدي عشرة من الكتبة تقريباً نفس العمل الواحد فإننا نستطيع أن نصف هذه الوظائف بوصف مركب واحد.
- **الواجب والمهمة:** هو الجزء الأكبر من العمل الكلي بينما تكون المهام هي وحدة النشاط التي تشكل مجتمعة مفهوم الواجب.

2- استخدامات تحليل العمل:

¹ - عطاالله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية، الأردن، ط 2015، 01، ص 105.

يستخدم تحليل العمل في احتواء الفروقات الفردية في المؤهلات عند أداء الأعمال كالعمر والقدرات والمهارات، والخبرات، والسلوكيات، وبالتالي تحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة. أي انه عند إجراء تصميم العمل يجب الأخذ في الحسبان خصائص ومؤهلات وقدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة. هذا الأمر يتم من خلال جمع المعلومات المرتبطة بطبيعة العمل حتى تتناسب مع الفرد، أي أن تحليل العمل يتضمن:

- **الوصف الوظيفي:** وتمثله عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى وظروفه ومسؤوليات الإشراف فيه.

- **التحديد الوظيفي:** وتمثله عملية تحديد المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح للعمل من خبرات ومهارات وقدرات وسلوكيات.

إن توفر هذين النشاطين مع بعض يوفر المعلومات الكافية عن تحليل العمل والتي تتمثل في:

- معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل، والمتعلقة بكيف ولماذا ومتى ينجز الفرد العمل.

- معلومات عن طبيعة السلوك الانساني المرغوب في العمل.

- المعدات والوسائل والتجهيزات المساعدة في إنجاز العمل.

- معايير الأداء من كمّ ونوع والتي يتم من خلالها تقييم أداء الفرد.

- معلومات عن ظروف العمل والبيئة التنظيمية والاجتماعية التي يمكن أن تساهم في تحقيق أفضل أداء للعمل.

- معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات، بالإضافة إلى الخصائص التي يتميز بها الفرد العامل كالشخصية والرغبات والتوقعات.

ينتج عن تحليل العمل معلومات متعلقة بالفرد شاغل الوظيفة ومعلومات وحقائق عن الوظيفة في حدّ ذاتها وعن ما يمكن أن يتم استغلاله من كل ذلك:

- **الاختيار والتعيين:** "إن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع خططها وأهدافها

واستراتيجياتها موضع التنفيذ"²، من خلال استخدام النتائج المتوصل إليها كأسس موضوعية لعملية الاختيار والتعيين، وكمصادر للتنبؤ بمدى نجاح الأفراد في الأعمال المختارة لهم والمكلفين بأدائها، وأيضا عدد الأفراد اللازمين لأداء مهام معينة دون زيادة أو نقصان تجنباً لتحمل أعباء ذلك من طرف المنظمة.

- **الاحتياجات التدريبية:** تساهم في معرفة أين سيتم التدريب وبرنامج التدريب ومحتواه، وتقديم بيانات ومعلومات تساهم في زيادة العائد من التدريب بعد ضبط كل محددات العملية.
 - **النقل والترقية:** تبعا لنتائج عملية التدريب وتأثيراتها في مهارات وكفاءات الأفراد يتم الاستفادة منها في قرارات النقل والترقية، بحسب صعوبة الأعمال ومدى توافقها والقدرات لدى الأفراد.
 - **تحسين طرق العمل:** من خلال التحليل يتم اكتشاف الفجوات سواء بالزيادة أو النقصان ومقدار الجهد المبذول والزمن اللازم لذلك.
 - **تقييم العمل:** يهدف تحديد مقدار المكافآت التي من الممكن الحصول عليها تبعا لمتطلبات الوظائف، من خطورة ومهارات وجهد، لتوفير تناسب بين الأجور والأعمال المنجزة فعليا.
 - **تقييم الأداء:** يفيد تحليل العمل في تقديم صورة كاملة لعناصر العمل وشروطه، وهو ما يوفر معايير ومؤشرات تُبنى عليها باقي القرارات التسييرية.
 - **تحسين بيئة العمل:** بكشف الظروف التي يتطلبها أداء الأعمال في المنظمة ومدى تناسبها ومستوى الأداء المطلوب.
 - **تقسيم الاختصاصات والمسؤوليات:** تجنباً للصراعات التي قد تحصل، يفيد تحليل العمل في تبين مهام وواجبات كل فرد تماشياً مع مستوى العمل وعدد الأفراد اللازمين لذلك وطبيعة العمل في حد ذاته.
- 3- فوائد تحليل العمل:**

إنّ المعلومات الناتجة عن تحليل العمل يمكن أن تُفيد في مجالات أخرى كثيرة تساعد إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها بالشكل الأمثل.

- **تحديد هوية الوظيفة:** من تسمية وظيفية والدرجة الوظيفية.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ط1، 2003، ص240.

- خلاصة الوظيفة: تتضمن وصفا لطبيعة الوظيفة من حيث طبيعة نشاطها ومهامها الأساسية.

- العلاقات الوظيفية: تتضمن علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في نفس المستوى أو المستويات الأدنى أو الأعلى.

- المسؤوليات والواجبات: والتي يفترض بشاغل الوظيفة القيام بها.

- ظروف العمل: والتي يتطلبها كل عمل ومدى ملائمتها لإنجاز المهام.

4- طرق تحليل العمل:

- الاستبيان: نموذج يحتوي مجموعة من الأسئلة تتعلق بالجوانب التفصيلية التي يجب أن يغطيها تحليل العمل، بهدف الحصول على الحقائق والمعلومات اللازمة عن المهام التي يقومون بها، ويتم استخدام الاستبيان عن طريق المقابلة أو عن طريق إرساله ليقوم الفرد العامل بملئه مباشرة.

- المقابلة: تتم عبر حوار مباشر وجهها لوجه من خلال مجموعة أسئلة محددة سلفا بهدف جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالوظيفة.

- الملاحظة: من خلال الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة وكيف يقوم بتأدية المهام المنوطة به، والأدوات التي يستخدمها والمهارات التي يمتلكها.

- الجمع بين المقابلة والاستبيان: تساعد في جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والحقائق وإتمام المعلومات الناقصة.

5- وصف الوظائف:

يستخدم الوصف الوظيفي كوثيقة أساسية تخدم معظم الإجراءات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين، كونها نتيجة لعملية التحليل الوظيفي، وذلك ابتداء من إنشاء الوظيفة مروراً بإجراءات التوظيف، وانتهاء بتحديد برامج التدريب وتقييم الأداء. وبالتالي يتم وصف الوظيفة بشكل دقيق يعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات الموظف ويمد الإدارة بوسيلة تساعد على الاستخدام الفعال للموارد البشرية اعتباراً استخدامه في تصنيف الوظائف وأيضا اعتماده

كأساس لتحديد الرتب، وتبيين واجبات الوظيفة ومقدار الأجر المستحق مقابل القيام بالواجبات.

6- بطاقة وصف الوظيفة: تتضمن هذه البطاقة عادة ما يلي:

- بيانات عامة: تشمل عنوان الوظيفة، موقعها التنظيمي، موقعها المكاني، رمز الوظيفة، كما يجب أن يعكس عنوان الوظيفة الواجبات والمسؤوليات الفعلية بحيث يمكن التعرف مباشرة على طبيعتها والمؤهلات والمهارات والكفاءات المناسبة لشغلها.
- الوصف العام: من خلال ذكر النشاط العام للوظيفة وبماذا تختص، والقوانين والنظم التي تؤدي بموجبها الواجبات والمسؤوليات، وأيضا نطاق إشراف الوظيفة على الغير والاشراف الذي يقع عليها.

الواجبات والمسؤوليات: من خلال ذكر ماذا يؤدي؟ ولماذا يتم أداؤها؟ وكيف يتم أداؤها؟ وذلك من خلال وصف الواجبات والمسؤوليات وظروف أداء الوظائف كما هي، وأيضا كتابة وصف الوظيفة في ظل ظروف الأداء الحقيقية لها، لا بافتراض بعض الظروف التي يجب أن تكون عليها، وأن يتم إظهار الظروف والواجبات بطريقة مختصرة وواضحة، وأيضا الابتعاد عن المبالغة في الوصف وعدم اعتبار وصف الوظيفة كقائمة نهائية للواجبات والمسؤوليات المطلوب القيام بها من قبل الموظف، كما يجب أيضا ذكر الواجبات الوظيفية حسب أهميتها أو وفق التتابع الزمني لأدائها اي أولوية إنجازها، مع تجنب التعميم ومراعاة الدقة في التعبير واستخدام لغة سهلة وواضحة باستخدام المصطلحات الكمية والتي يمكن من خلالها تحديد ما تمّ إنجازه وفق الأهداف المرغوبة ومقدار الفجوة في الأداء