

المحاضرة الاولى

أولاً: مدخل مفاهيمي لتحليل العمل

تمهيد:

إن عملية تحليل العمل تحتل موقعا مركزيا فهي عملية تتقاطع مع كافة أنشطة و مهام العملية الإدارية للموارد البشرية و على مختلف مستوياتها فهي تحدد طبيعة الوظيفة و متطلبات و آليات انجازها و من هو الشخص الأجدر بأداء هذه الوظيفة أو النشاط وفق معايير تتعلق بسلوك الفرد و مستواه المعرفي و خبراته و حالته الصحية مضافا إلى ذلك المهارات المطلوب توفرها لم يشغل هذا العمل وهذه المهارات يجب أن تنسجم مع المستوى الوظيفي

وعليه فعملية تحليل العمل هي حجر الأساس و نقطة الإطلاق نحو التخطيط لكافة أنشطة و وظائف إدارة الموارد البشرية و ذلك م أجل ترجمة هذه الأنشطة إلى نتائج ملموسة.

أولاً: مدخل مفاهيمي لتحليل العمل

1- تعريف تحليل العمل:

- يقصد بتحليل العمل تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهيتها واجباتها و مسؤولياتها و تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات و نوع المقدرة المطلوبة فيم يشغلها و تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.
- وفي وثيقة ورشة العمل الخاصة بتصنيف الوظائف الصادرة عن الاتحاد الأوروبي للاتصالات (المكتب الإقليمي للدول العربية) تحليل الوظائف هو تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية و الاجتماعية و البدنية و المسؤولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح.

- تحليل العمل ما هو إلا دراسة دقيقة لمكونات العمل المختلفة وهو لا يهتم بتحليل واجبات العمل و ظروفه فحسب بل يهتم أيضا بمؤهلات الفرد و صلاحيته للعمل .
- كما يعرفه شارتل SHRTLE تحليل العمل هو طريقة مباشرة و شاملة للحصول على الحقائق الصحيحة عن الأعمال و يشمل ملاحظة العمل و تسجيل الحقائق التي نلاحظ و التي تستمد من المناقشة مع العمال و المشرفين و غيرهم ممن لهم معلومات قيمة.

ومن خلال استقراء التعاريف السابقة يمكن أن استنتاج مايلي:

*إن تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلى توصيف الوظيفة و لذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم توصيفها .

*إن عملية تحليل الوظائف تعتمد على مجموعة من الحقائق و المعلومات التي يتم جمعها و ليس على مجموعة الآراء أو وجهات النظر .

*إن المعلومات التي يسعى تحليل العمل إلى جمعها هي تلك المحددة لخصائص الوظيفة و التي تميزها عن غيرها م الوظائف ومن هذه البيانات بيانات عن جوانب سلوكية و بيانات عن ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، و بيانات عن أنشطة العمل و كذلك الأداء المتوقع بالإضافة إلى البيانات عن الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

2- المصطلحات التي لها علاقة مع تحليل العمل:

هناك بعض المصطلحات التي ترتبط بتحليل الوظيفة:

2-1- **توصيف الوظائف:** وتتمثل في إعداد قائمة تحدد الأعمال و المهام و الواجبات التي تشمل عليها الوظيفة و تحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل و كذلك الأهداف و معايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة.

2-3- خصائص الوظيفة: هي قائمة توضح المهارات و الاتجاهات المطلوبة لأداء العمل بفعالية و تتضمن (المعارف، المهارات ،الاتجاهات).

2-4- تقييم مناصب العمل:

هو عملية تحليل و تقدير مناصب العمل (الوظائف) باستخدام التقديرات كأساس لهيكل أجور متوازن وهو الإجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات بما يمكن من منح أجور عادلة ،تحديد قيمة المنصب أو الوظيفة ظروف العمل مستوى المسؤولية و تتمثل نتيجة التقييم في تحديد مكانة المنصب في سلم الأجور بالنظر إلى سن أو تكوين شاغل الوظيفة.

فمن يقوم بتحليل العمل ياترى؟؟؟

هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية و باقي المديرين التنفيذيين في المنظمة لتحليل العمل ، و يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذي يخطط و ينسق العمل و يشرف على تنفيذه و يقوم بإخراجه في شكله النهائي و فيما يلي توضيح لدور كل طرف في تحليل العمل :

أدوار المديرين التنفيذيين	أدوار مدير الموارد البشرية
- توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل - التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة و مراجعتها - مراجعة تصميم الوظائف و توصيفها - إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة في تصميم و توصيف الوظائف	- إعداد إجراءات تحليل العمل - التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات - تصميم الوظائف - إعداد توصيف للوظائف - مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها

3-عناصر تحليل العمل:

يمكن تقسيم عناصر العمل و الوظائف إلى اربعة عناصر نموذجية يمكن تحديدها كما يلي :

* أنشطة الوظيفة .

* المعارف و المهارات و القدرات.

*مستويات الأداء الوظيفي.

* خصائص مكان العمل.

3-1- أنشطة الوظيفة: تبدأ عملية تحليل العمل عادة بوصف الأنشطة و الواجبات و المهام الأساسية للوظيفة و كذلك الأنشطة التي تكون على عاتق شاغل الوظيفة ، بحيث يشمل المستويات التالية :

- نشاط العمل: والذي تصف فيه العمل المؤدى عن طريق الملاحظة العلمية
- مخرجات و نتائج أنشطة العمل
- الأدوات و الأجهزة المستخدمة في العمل
- قيمة و تقدير السلطة الممنوحة للعامل والتي تسمح له بحرية التصرف في أنشطة الوظيفة التي يقوم بها .

3-2- المعارف و المهارات و القدرات: السؤال الثاني الذي يطرح نفسه في مجال عناصر العمل

هو كيف يمكن تشخيص مستوى المعارف و القدرات و المهارات للفرد و التي تتوافق مع الكفاءة اللازمة لأداء أنشطة العمل، وتعتبر المعرفة جد مهمة للفرد تجعله قادرا على النجاح في أداء العمل في المنظمة التي يعمل فيها بحيث تقوم المنظمة بتكوين و تدريب الأفراد و إعطائهم المعارف و المعلومات الكافية التي تتوافق مع التغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف لكي يستطيع الفرد أن يؤدي عمله بنجاح.

أما العنصر الثاني المتمثل في المهارة التي تعني الكفاءة في التحكم في الأنشطة اليدوية و اللفظية و الذهنية و أيضا في استخدام الجانب الابداعي في أداء العمل، ويمكن ملاحظة مستوى المهارة في هذا الجانب من خلال النجاح الذي يحققه الفرد في أداء عمله

أما القدرة فهي استعداد الفرد و قدرته على تنفيذ الأنشطة المتعددة للوظيفة سواء كانت بدنية أو ذهنية معرفية .

3-3 - مستويات الأداء الوظيفي: يعد وصف الأنشطة الأساسية للوظيفة و كذا

تطوير الكفاءات اللازمة التي تستطيع ممارسة تلك الأنشطة ،و تطوير تلك الكفاءات يستلزم تحديد مستويات الأداء الوظيفي و هذا يتطلب تحليل معمق للوظيفة لمعرفة معايير النجاح لأداء تلك الوظيفة ، و تختلف معايير الأداء حسب طبيعة تلك الوظيفة ، فمثلا معايير الأداء بالنسبة للوظائف التي تعتمد بدرجة كبيرة على المستوى الذهني تختلف عن تلك التي تعتمد على الجانب البدني و المهارات الحركية ، .

3-4 - خصائص مكان العمل: يعتبر مكان العمل من العناصر الأساسية في مجال تحليل العمل ،

بحيث يوجد العديد من المعايير التي تحقق الراحة في انجاز العمل و تختلف هذه المعايير حسب طبيعتها فهناك المناخ التنظيمي ، الظروف الفيزيائية، العلاقات الاجتماعية .