

علاقة تحليل الوظائف بعمليات تسيير الموارد البشرية

The relationship between job analysis and human resource management processes

د. نعيمة دين - جامعة الجزائر 02-

naimadine@gmail.com

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية تحليل الوظائف (العمل) لإدارة الموارد البشرية بصفتها دراسة علمية تحليلية مرجعية في تسييرها لمختلف العمليات التي لها علاقة بالعنصر البشري، مركزين على أهم هذه العمليات بدءاً من عملية تحديد الاحتياجات البشرية وصولاً إلى عملية الحفاظ عليها.

الكلمات المفتاحية: تحليل؛ الوظيفة؛ موارد بشرية.

Astract: This study aimed to show the importance of job analysis (work) for human resources management, as a scientific and analytical reference study in its conduct of the various processes that have to do with the human component focusing on the most important of these processes, starting from the process of identifying human needs to the process of preserving them.

Key words: analysis, job, human resources.

المقدمة:

تعتبر الوظيفة (أو العمل) الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية. فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارساتها إلا وكانت الوظيفة (أو العمل) طرفاً فيها. فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة وليس لوظائف أخرى، وحين ندرّبهم فإننا ندرّبهم على وظائف محددة بعينها أيضاً... الخ¹. غير أن الممارسة الفعالة لمختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين الأجور، تقييم الأداء وغيرها) تتطلب توفر بيانات ومعلومات دقيقة عن هذه الوظائف. فالتوظيف يهتم بالحصول على أفضل المرشحين لشغل وظائف معينة، ويهتم التدريب بزيادة كفاءة الفرد في أداء أعمال وظيفته، ويركز تقييم الأداء على قياس مدى كفاءة أداء العاملين لوظائفهم... الخ، الأمر الذي يستلزم توفر بيانات ومعلومات دقيقة عن مهام وواجبات الوظيفة، مسؤولياتها، مستوى صعوبة أعمالها وظروف العمل المحيطة بها وكذلك إعداد متطلبات الوظيفة أو ما يسمى بتأهيل المنصب الذي يحدد الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة والمرتبطة بالمؤهل العلمي، الخبرة العملية، المهارات، القدرات والتدريب وغيرها. ويعرف الأسلوب العلمي الذي ينظم هذه العملية بمصطلح تحليل الوظائف. غير أن هناك تسميات أخرى في مجال إدارة المنظمات عموماً والإدارة البشرية خصوصاً مستخدمة للتعبير عن دراسة مناصب العمل ومنها: دراسة منصب العمل، تحليل العمل، توصيف منصب العمل، تعريف منصب العمل، تشخيص منصب العمل وغيرها وعلى ضوء نتائج هذا التحليل يتم إعداد وصف أو توصيف للوظيفة وإثباتها في وثيقة تسمى ببطاقة منصب العمل ما يضمن أداء العمل

بطريقة مناسبة² وأضاف طه (2001) بأن تحليل العمل الذي نختر له، أو نوجه إليه، أو נוهل عليه من شأنه أن يساهم في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب³. وهو موضوع هذه الدراسة، فما المقصود بتحليل العمل؟ وفيما تكمن أهميته لإدارة الموارد البشرية في جانبها التسييري لمواردها البشرية؟

1- تعريف تحليل العمل:

- **تعريف قاموس علم النفس لمؤلفه دريفير. ج. (Drever . J):** "تلك العملية التي يحلل فيها السيكولوجي عملا ما إلى أجزائه الحركية التفصيلية، ويربط بين هذه الحركات الجزئية وبين قدرات الفرد ومواهبه وميوله واستعداداته"⁴.

- **تعريف مكتب استخدام القوة البشرية التابع لمجلس القوة البشرية الحربية بأمريكا:** "العملية التي تقوم بالاستعانة بالملاحظة والدراسة، بتحديد وتسجيل البيانات الصحيحة المتعلقة بطبيعة عمل معين، إنه عبارة عن تحديد الواجبات التي يتكون منها العمل والمهارات والمعارف والقدرات والمسئوليات المطلوب توافرها في العامل لأداء عمله بنجاح والتي تميز العمل عن غيره من الأعمال الأخرى"⁵.

- **تحليل العمل هو:** "الدراسة العلمية التفصيلية التي تجرى على العمل بهدف تحديد ووصف واجباته ومسئولياته وظروف أدائه ومخاطره وعلاقاته بالأعمال الأخرى (في مؤسسة العمل التي تجرى تحليل العمل فيها) ومتطلباته من خصائص في الشخص حتى ينجح فيه... الخ"⁶.

- **تحليل العمل هو:** "تحديد الأنشطة activities المكونة للمهام tasks المكونة للوظيفة أو العمل job، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة، ويجب ان يلاحظ القارئ أن أي وظيفة تنقسم الى مجموعة من المهام (ويطلق عليها أحيانا أعباء أو مسئوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة"⁷.

- **تعريف شكواي (2006):** "تلك العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى (مضمون) الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية"⁸.

- **تعريف القحطاني (2008):** "عملية جمع وتسجيل وتنظيم كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة، والمتمثلة في الواجبات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها، وكذلك اعداد متطلبات الوظيفة التي تحدد الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة"⁹.

- **تحليل الوظيفة هو:** "أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق ومعلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تحليلها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، المهارات، المؤهلات والقدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق مستوى أداء ناجح"¹⁰.

2- أهمية تحليل الوظائف لإدارة الموارد البشرية

يرى طه (1988) أن تحليل العمل يعد الخطوة الأولى التي ينبغي أن تسبق عمليات (الاختيار التوجيه، التأهيل، والنقل)، إذ لا ينبغي أن يختار للعمل، أو يوجه إليه، أو يؤهل عليه، أو ينقل إليه إلا من تتوفر فيه

الخصائص الأساسية اللازمة للنجاح فيه على نحو ما يؤدي إليه تحليله¹¹. وأضاف بأن تحليل العمل لا يفيد فقط في العمليات السابقة، وإنما يفيد أيضا في أمور كثيرة متعلقة بالعمل، فهو يتخذ على سبيل المثال كأساس لعمليات (تقييم العمل، التدريب عليه، تحسين الأداء فيه)، وعمل مقياس موضوعي لكفاءة العامل به وتأمين العاملين فيه ضد أخطاره... . ومن هنا يؤكد كاشيو (Casio, 1995) على أن (تحليل العمل) هو أول المجالات التي ينبغي أن يهتم ويبدأ بها علماء النفس الصناعي والتنظيمي وهم يقدمون خدماتهم للأفراد، لمؤسسات العمل، وللمجتمع على حد سواء في توجيههم نحو القرن الحادي والعشرين¹².

فيما يلي موجز لأهمية تحليل الوظائف (العمل) لإدارة الموارد البشرية في عملية تسييرها للعنصر البشري بالمنظمة:

2-1- تحديد الاحتياجات من العمالة

يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماما بواسطة تحليل العمل. وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين¹³.

2-2- تخطيط الموارد البشرية

بمجرد أن تنتهي المؤسسة من تحديد الأهداف والاستراتيجية الخاصة بها والموافقة عليها فإن المرحلة التالية مباشرة تتمثل في تخطيط الموارد المطلوبة واللازمة لتحقيق هذه الأهداف¹⁴. وتخطيط الموارد البشرية يحتوي على أمرين أساسيين هما: تحديد نوعيات الأشخاص المطلوبين للعمل، والأعداد المطلوبة من كل نوعية. والبيان الأول الخاص بنوعيات الأفراد أي مواصفاتهم يتم الحصول عليه من واقع بطاقات توصيف الوظائف بحيث أن بطاقة الوصف بعد أن تحلل واجبات الوظيفة ومسئولياتها وظروف تأديتها والعوامل الأساسية المتصلة بالنجاح فيها، تنتقل في شق مهم منها إلى حصر مواصفات شاغل الوظيفة من حيث (التأهيل العلمي، الخبرة، الصفات الشخصية اللازمة للنجاح في الوظيفة، المستوى الاجتماعي، الصفات الخاصة المميزة كإجادة لغات محددة أو توافر مهارات وقدرات خاصة يتطلبها الأداء الجيد للوظيفة). ويستنتج من ذلك بأنه في غياب بطاقات وصف الوظائف المعدة إعدادا علميا سليما تتخفف كفاءة تخطيط الموارد البشرية الى درجة بعيدة¹⁵. فوجود نظام متكامل لتحليل الوظائف يساعد في التحديد السليم لعدد ونوعيات الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف الحالية والمتوقعة وما هي الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف، حتى يتم اتخاذ التدابير اللازمة لتوفير الاحتياجات من قوة العمل سواء من داخل المنظمة أو من خارجها¹⁶.

2-3- استقطاب الموارد البشرية

لاشك أن وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف يسهم في جعل عملية الاستقطاب أكثر كفاءة إذ تتجه إدارة الموارد البشرية مباشرة إلى المصادر الأكثر احتمالا فمثلا إذا كان المطلوب هم موظفين جامعيين، فإن جهود الاستقطاب ستتجه إلى مجتمع خريجي الجامعات. أما إذا كان المطلوب هم من أصحاب الخبرات العملية

بغض النظر عن التأهيل الجامعي فإن عملية الاستقطاب ستتجه إلى سوق العمل الذي تتوفر فيه مثل هذه النوعية¹⁷. ويوفر تحليل الوظائف معلومات عن واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغلها. وهذه المعلومات تستخدم كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم¹⁸.

2-4- اختيار وتعيين الموارد البشرية

إن النجاح في اختيار أصلح العمال للنجاح في العمل، واستبعاد ذوي الاستعداد الضعيف للأداء الفعلي للعمل يقوم على استخدام الأسس العلمية الموضوعية السليمة دون التأثر بأية أهواء شخصية والوسائل المناسبة¹⁹. وعملية الاختيار تستهدف انتقاء أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وحتى يتحقق ذلك، يجب مقارنة مؤهلات ومهارات وقدرات وميول الشخص المتقدم بالشروط الموجودة في كشوف تحليل الوظائف حتى يمكن الحكم بشكل سليم على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة. فعنوان أو اسم الوظيفة وحده لا يكفي للحكم على مدى صلاحية المترشح لنيل المنصب المطلوب لذا لا بد من توفر معلومات مفصلة تتضمنها كشوف تحليل العمل²⁰. وأشار كل من ليود وليسلي (Lloyd & Leslie, 1993) بأن تحليل وتوصيف الوظائف يساهم في توضيح طبيعة العمل ومتطلباته، ومسئوليته والشروط اللازم توافرها فيمن يؤدي العمل، كما يساعد في وضع وتصميم برامج الاختيارات بأنواعها المختلفة، بما يضمن اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة²¹. وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصفيهم بناء على مدى توافر هذه المواصفات فيهم²². وهذا بالطبع يؤدي إلى تطبيق المبدأ العلمي الهام وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب²³. وبذلك يؤدي خدمة جليلة للقائمين بشؤون تعيين العمال والموظفين في المصانع والمؤسسات لأن واجبه الأساسي هو التعرف على مطالب العمل حتى يمكن تحليل قدرات المتقدمين للالتحاق به على ضوء هذه المطالب تتم عملية الانتقاء المهني والتشغيل على أساس سليم²⁴. ومن جهة أخرى أشار طه (2001) إلى أنه يمكن للأخصائي النفسي أن يقوم بتحليل العمل الذي يراد الاختيار له لكي يحدد الخصائص النفسية والجسمية المختلفة التي ينبغي أن يتصف بها الفرد حتى ينجح في القيام بهذا العمل. كما يحدد المقدار الذي ينبغي أن تكون عليه كل خاصية من تلك الخصائص حتى تكون مناسبة لهذا العمل. وبناء على نتائج هذا التحليل يقوم بعدها بتصميم (أو اختيار) مقاييس ووسائل (الاختبارات النفسية، والمقابلة) لتقدير مدى توافر هذه الخصائص في المتقدمين أو ما يعرف بتحليل الفرد وهذا لكي يختار أنسبهم للتعيين في هذه الوظائف الشاغرة²⁵.

2-5- تقييم أداء العاملين

يهدف تحليل العمل إلى امداد رجال الصناعة بالبيانات والمعلومات المهنية اللازمة التي تساعد على استنباط الوسائل الموضوعية لتقييم أداء العمال والموظفين للأعمال المطلوبين بإنجازها. حيث يساعد على عملية ربط امكانيات العامل بالمطالب والمقتضيات المهنية ومن ثم يمكن التعرف على مدى كفاءة العامل في انجاز العمل، والتحرر من الحسد والتخمين في تقدير درجة المهارة التي ينجز بها العامل ما يطلب إليه أداءه من واجبات²⁶. وأضاف السلمي بأن سلامة الحكم على كفاءة العمل تتطلب معايير موضوعية تتخذ أساساً في القياس والمقارنة²⁷.

والتي يساهم تحليل الوظائف في تحديدها²⁸. حيث تمكن البيانات التي توفرها كشوف تحليل الوظائف من وضع معايير دقيقة للأداء تستطيع الإدارة من خلال مقارنتها الحكم على مستوى أدائهم²⁹. ويؤكد السلمي على أن أسلم المعايير هي المواصفات الواردة بوصف الوظيفة عن واجباتها ومسئولياتها وأساليب أدائها. وبالتالي فإن بطاقة وصف الوظيفة تتخذ كأساس في تصميم نماذج تقييم الأداء باختيار عناصر التقييم من بين ما يرد بها من معلومات عن الوظيفة، ثم تتخذ أيضا كأساس ينسب إليه الأداء الفعلي للعامل لتقدير مدى كفاءته (هل يصل الأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المستهدف كما هو وارد في وصف الوظيفة؟)³⁰.

2-6- التدريب

يهدف التدريب إلى زيادة مهارات العاملين وتحسين أدائهم. ولتحقيق فعالية التدريب لا بد من التعرف على طبيعة الأعمال المسندة إلى العاملين وخصائصها ومسئولياتها ومتطلباتها وعلى ضوء ذلك يمكن وضع وتقييم برامج التدريب المناسبة بما يكفل أداء الموظف لعمله على وجه مرض وتكشف الدراسة التحليلية للوظائف عن مواصفات وخصائص متطلبات الأعمال المختلفة، وبالتالي يكون التحليل الوظيفي مطلباً أساسياً لتخطيط الجهود التدريبية³¹. حيث يساعد تحليل العمل في تحديد الأهداف القريبة والبعيدة لبرامج التدريب المهني والمهارات والمعارف والخبرات التي ينبغي اكتسابها خلال برامج التدريب، وأي المهارات التي يجب إتقانها بعد انتهاء فترة التدريب³². وسواء كان الأمر بالنسبة للموظفين الجدد أو القدامى أو الهيئة الإدارية، فإن كشوف تحليل الوظائف توفر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد مجالات أو موضوعات التدريب ونواحي الاحتياجات التي ينبغي أن يلبها التدريب، وهذا في ضوء ما تسفر عنه نتائج الاختبارات والمقابلات للموظفين الجدد، وفي ضوء نتائج تقارير الأداء وخطط تنمية المسار المهني بالنسبة للقدامى³³. وفي ضوء البيانات المتضمنة فيها عن واجبات ومسؤوليات الوظائف، وأساليب الأداء وإجراءاته تتم عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقضي به هذه البطاقات³⁴. وأضاف ماهر (2004) بأنه إذا ما تبين بأن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً وبين المواصفات المطلوبة فيه فهناك احتمال لسد هذا الفارق بالتدريب من خلال التركيز على تلك المتطلبات والمواصفات والمهام والمهارات الناقصة. وبالتالي يقدم تحليل العمل الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب³⁵.

2-7- الأجور والمرتبات

يتطلب وضع نظام عادل للأجور داخل المنظمة تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى من خلال ما يسمى بتقويم الوظائف. وحتى تتم عملية التقويم بشكل سليم فلا بد من وزن كل العناصر المتعلقة بكل وظيفة (الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، المؤهلات، الخبرة القدرات والاستعدادات اللازمة، الجهد البدني والعقلي... إلخ)³⁶. وهذه البيانات جميعاً يمكن الحصول عليها من خلال كشوف تحليل وتوصيف الوظائف³⁷. وبالتالي فإن كل من الأفراد العاملين، الأجراء أعضاء وممثلي النقابة سيحصلون على المعلومات التي يحتاجونها من وثيقة واحدة لتحليل العمل وعليه فإن المفاوضات الجماعية حول الأجور وظروف تطبيق الاتفاقيات والاتفاقيات

الجماعية للعمل ستنم بسهولة وبطريقة متناسقة³⁸. وهكذا يسمح تحليل الوظائف بمقارنة الأجور بين مختلف مناصب العمل (الوظائف)، المقارنة بين أوجه الاختلاف والتشابه بين الوظائف وتقديم أكثر التعويضات العادلة لها³⁹.

2-8- المكافآت

يسهم تحليل الوظائف في توفير المعلومات التي يمكن استخدامها في تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة، وبالتالي وضعها في الفئة الوظيفية التي تناسبها. كما تستخدم المعلومات التي لها علاقة بعدد من العوامل منها: (مستوى المهارة، درجة التعليم، مستوى الأمان، وحجم المسؤولية) في تحديد مقدار ونوعية المكافآت التي تلائم طبيعة كل وظيفة⁴⁰. وبناء على ذلك يقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم، ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا⁴¹. وبالتالي فإن وصف الوظيفة يعتبر أساسا غير مباشر لكثير من القرارات المتصلة بمنح العلاوات والمكافآت والحوافز... والتي تستند جميعها إلى تقدير الكفاءة بدرجة أو بأخرى⁴².

2-9- الترقية والنقل

الترقية في الأساس هي ترفيع للموظف بنقله إلى وظيفة أعلى، لها مسؤوليات وسلطات أعلى شرط توافر شروط شغلها⁴³. وعرفها القحطاني (2008) بأنها: "شغل الموظف المرمقي لوظيفة ذات مستوى من المسؤولية والصعوبة أعلى من مستوى وظيفته الأولى"⁴⁴. ومن ثم فإن بطاقة وصف الوظيفة التي تحدد صفات شاغلها تصبح الأساس لاختبار من تتوافر فيه هذه الشروط بدرجة أكبر⁴⁵ وهكذا يتم استخدام تحليل وتوصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم للترقية عن طريق كشف لمواصفات وخصائص الوظائف وعلاقتها ببعضها البعض. وبالتالي فالمطلوب عند اجراء الترقيات هو معرفة سلم الترقية الذي يتضمن الوظائف ذات المستويات المتدرجة من الصعوبة والمسؤولية. كما يسهم التحليل الوظيفي في عملية النقل وذلك من خلال معرفة خصائص الوظيفة يتم النقل إليها، وذلك من حيث طبيعة العمل ومستواه ومتطلباته⁴⁶. كما أنه في هذا السياق يبين إلى أي حد يمكن انتقال أثر التدريب، مما يجعل المؤسسة تستفيد من العمال والموظفين الذين ارتفع مستوى كفاءتهم نتيجة لذلك أثناء العمل والخبرة المكتسبة فتقلهم إلى وظائف أعلى. ولا شك في أن ترقية الموظف ونقله إلى عمل أكثر مسؤولية وأعلى مركزا يرفعان من روحه المعنوية مما يزيد اقبالا على عمله ويحفز باقي زملائه على إجادته عملهم والحصول على المزيد من المعلومات والخبرة حتى يصلوا إلى مراكز أعلى⁴⁷. وبناء على ذلك يلاحظ بأن قرارات الترقية والنقل تتم استنادا إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة (أي تحليل العمل) من جهة أخرى⁴⁸.

2-10- التغيب ودوران العمل

الوصف الجيد والصحيح للوظيفة يمكن أن يقلل من التغيب ومعدل دوران العمل ومظاهر الخلل الوظيفي الأخرى في المؤسسة⁴⁹.

2-11- تنمية المسار المهني

ينبغي أن تكون الفرص الوظيفية المتاحة داخل المنظمة والتي يستطيع الأفراد من خلالها إشباع طموحاتهم الوظيفية مقترنة بوجود كشف تحليل لكل فرصة من تلك الفرص، لأنه في ضوء ذلك يستطيع الفرد أن يخطط مساره المهني على أساس سليم⁵⁰. حيث يساعد تحليل الوظائف على إعداد متطلبات وشروط الانتقال من منصب إلى منصب أعلى ضمن مخطط المسار المهني للعامل. وهذا ما يساعد على تقييم كفاءته، وتنمية زيادة مردوديته، وتسييره لمساره المهني⁵¹.

2-12- تحديد الواجبات والمسؤوليات

يهدف تحليل العمل إلى تحديد واجبات ومسؤوليات كل عامل، الأمر الذي يساعد في تحديد موقعه من زميله ومن رئيسته أيضاً، ويقضي على أي تدخل في عمل الآخرين، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بين العمال... إلخ⁵². كما يسهم تحليل الوظائف أيضاً في اكتشاف الواجبات التي لم تسند مهمة القيام بها إلى أفراد، فمثلاً: عند تحليل وظيفة مدير الإنتاج بالشركة قد يخبرك بأنه يؤدي العديد من الواجبات والتي قد تشمل تخطيط جداول الإنتاج الأسبوعية، وشراء المواد الخام، ولكنه قد ينسى أن يشير إلى إدارة المخزون من المواد الخام أو المنتجات تامة الصنع، وبالفحص قد تكتشف أنه لا يوجد أي فرد آخر من العاملين في مجال الإنتاج مسؤول عن إدارة المخزون. ومن ثم فإن تحليل الوظيفة ليس فقط في ضوء الواجبات التي يذكرها الموظفون، ولكن أيضاً في ضوء ما تعرفه عما يجب أن تكون عليه تلك الواجبات يحدد المهمة التي يجب أن تخصص لفرد معين. مع العلم بأن عدم تخصيص بعض الواجبات يصعب اكتشافه من خلال تحليل الوظائف، ولكن كل ما يفعله تحليل الوظائف أنه يقلل من حدة المشكلات التي قد تنشأ عن ذلك في حالة عدم تخصيص فرد لإدارة المخزون⁵³.

2-13- تحديد حقوق الموظفين

على الرغم من عدم وجود حاجة قانونية تقضي بإعطاء تقرير يحتوي على مواصفات الوظيفة (بالرغم من وجود طلب قانوني ينص على وصف الوظيفة باختصار أو الإشارة إلى اسم الوظيفة) فإنه من مهام الإدارة القيام بهذا لتقليل الغموض (بالنسبة للجانبين أي المؤسسة والموظف) فيما يتعلق بما هو مطلوب من الموظف أن يقوم به. وذلك لأن الغموض في هذه الجزئية من الممكن أن يتسبب في وجود بعض المشاكل فيما يخص أي من الأمور الفرعية التي تتعلق بالتظلمات أو الأمور التأديبية أو إنهاء العمل. ويشكل تحديد مواصفات الوظيفة جزءاً من شروط العمل كما يشكل جزءاً من العلاقة المنصوص عليها في العقد بين الموظف وصاحب العمل. من جهة أخرى، فإنه على الرغم من هذه التعليقات فإنه ينبغي العلم بأن الأفراد يغيرون الوظائف التي يقومون بها، ومن ثم فإنه من الصعب الحصول على وضوح كامل فيما يتعلق بمضمون أو محتوى أية وظيفة⁵⁴.

2-14- الأبحاث الخاصة بالأمن والصحة والسلامة المهنية

تعتمد البحوث الخاصة بوضع الأسس التي تكفل سلامة العمال بالمصانع على تحليل العمل فاستمارة تحليل العمل تحتوي معلومات عن المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الفرد بالعمل الجاري تحليله. كما تتضمن بيانات عن الظروف والأحوال التي يؤدي فيها ذلك العمل (جو رطب، أو مترب أو غير ذلك) من الظروف المساعدة على

إصابة العمال بأمراض معينة تقتضيها المهنة التي يؤدونها وبذلك يمكن للمسؤولين عن الشؤون الصحية والطبية بالمصنع تدارك هذه الأمراض، وعمل الترتيبات اللازمة لوقايتهم منها. كما أن المقترضات البدنية للعمل التي تتضمنها هذه الاستمارة أيضا تساعد الأطباء والمختصين بالمصنع على تقدير مدى صلاحية الفرد الذي يعاني من عجز كلي أو جزئي في أحد أعضاء جسمه للقيام بأعمال معينة دون سواها، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انتهاج الخطة القومية لتشغيل ذوي العاهات في المهن المختلفة أثناء تنفيذ برامج التأهيل المهني⁵⁵.

2-15- التوجيه المهني

المقصود بالتوجيه المهني هو انتقاء أنسب عمل لشخص معين⁵⁶. فلو أننا فرد يريد التوجيه المهني فإننا سنجد أماننا العديد من الأعمال التي يمكن أن يعين فيها، لكن من بينها توجد أعمال أكثر مناسبة له بحيث نتوقع له فيها نجاحا أكثر، بينما توجد أعمال أقل مناسبة له بحيث نتوقع فيها فشلا أكثر. ومن هنا تكون مهمة التوجيه المهني هي معرفة أنسب الأعمال وتوجيهه إليها ونصحه بالعمل فيها⁵⁷. ومن هنا فإن الخطوتين الأساسيتين في عملية التوجيه، هما تحليل العمل للكشف عن الاستعدادات اللازم توافرها في الفرد حتى ينجح فيه، وتحليل الفرد لقياس مدى توافر تلك الاستعدادات فيه بنفس الدرجة المطلوبة⁵⁸. وأضاف القحطاني (2008) بأن تحليل الوظائف أيضا من شأنه أن يساعد على توجيه العاملين الجدد من خلال اكتشاف مستويات المهارة لديهم، ونقاط الضعف لدى البعض الآخر والعمل على تلافيتها أو الاستغناء عنهم إضافة إلى مساهمته في توفير المعلومات والحقائق أمام الأفراد الجدد الذين سيشغلون هذه الوظائف⁵⁹.

2-16- التأهيل المهني

أحيانا قد يصاب الفرد بنوع من العجز بسبب (مرض، حوادث، تشوه خلقي) ويقعده عن الاستمرار في العمل. وفي هذه الحالة يصبح بحاجة إلى عملية تأهيل مهني تتضمن في جوهرها إعادة قدرته على العمل والانتاج⁶⁰. وتتمثل مهمة الأخصائي النفسي في مجال التأهيل المهني في الاشتراك ضمن فريق التأهيل المهني متكون في الأساس من أخصائيين في الطب، والعلاج الطبيعي، والخدمة الاجتماعية، والتدريب المهني، والخدمة النفسية، ومن ثم دراسة الفرد المصاب بالعاهة من حيث امكانياته وقدراته الجسمية والنفسية الحالية ليوجهه إلى العمل المناسب له، ويساعده في وضع برنامج تدريبي له حتى يجيده، ومتابعته بعد تعيينه في هذا العمل، لمساعدته على حل ما يجابهه من مشاكل في عمله تؤثر على توافقه المهني وراحته النفسية⁶¹.

2-17- التصنيف المهني

تلجأ بعض مؤسسات العمل للقيام بعملية التصنيف المهني عندما يتقدم لها عدد كبير من الناس يطلبون العمل فيها، وتكون لدى هذه المؤسسة عدة أعمال أو مهن في حاجة إلى عمال جدد. وتجمع هذه العملية بين الاختيار المهني والتوجيه المهني والمزج بينهما. ففي هذه الحالة، تحدد المؤسسة الخصائص والاستعدادات اللازم توافرها في الفرد حتى ينجح في العمل (أ)، وتلك اللازمة للنجاح في العمل (ب)، وهذه اللازمة للنجاح في العمل (ج)، ... إلخ.

ثم تقوم بتحليل الأفراد الذين يطلبون العمل فيها وقياس مدى توافر هذه الخصائص وتلك الاستعدادات جميعا في كل منهم. ثم يختار بناء على ذلك، ويوجه في نفس الوقت كل من تتوافر فيه الخصائص والاستعدادات اللازمة لعمل أو مهنة معينة، فتعيّنه فيها مراعية في ذلك مدة توافر الأماكن الشاغرة بها، ومدى مناسبة الفرد للعمل أو المهنة، وترفض ما عدا ذلك⁶².

الخاتمة

حتى تحقق المنظمة أيا كانت طبيعتها وحجمها ما تصبو إلى تحقيقه من أهداف مسطرة لآبد لها من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وهذا الأخير لا يمكن تحقيقه دون دراسة علمية ممنهجة يطلق عليها تحليل الوظائف (العمل). وتطرقنا في هذا البحث إلى أهمية تحليل الوظائف (العمل) بالنسبة لإدارة الموارد البشرية مسطرين الضوء على أهم العمليات التسييرية التي لها علاقة بالعنصر البشري الذي هو تحت سلطتها. واستخلصنا بذلك وجود علاقة وطيدة بين نجاح إدارة الموارد البشرية في تسيير مواردها البشرية وبين تحليل الوظائف (العمل) الذي يعتبر المرجعية التي تستند عليها في ذلك، موفرا بذلك عليها الكثير من الجهد والوقت والتكلفة.

الهوامش:

- ¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2004، ص.49.
- ² المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، دراسة مناصب العمل، الجزائر، ص.2-3.
- ³ طه فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2001، ص.103.
- ⁴ عبد الرحمن العيسوي، دراسات نفسية حديثة معاصرة في البيئة والصناعة والمهن والأعمال والتدريب والتسويق والإدارة، دار المعارف، جمهورية مصر العربية، 1995، ص.175.
- ⁵ سلطان عويد المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، لبنان، 1994، ص.43-44.
- ⁶ طه فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط6، جمهورية مصر العربية، 1988، ص.72.
- ⁷ احمد ماهر (2004)، مرجع سبق ذكره، ص.49-50.
- ⁸ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة (كوجان بيدج)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، جمهورية مصر العربية، 2006، ص.42.
- ⁹ محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكان للنشر، ط2، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.47.
- ¹⁰ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، مرجع سبق ذكره، ص.6.
- ¹¹ طه فرج عبد القادر (1988)، مرجع سبق ذكره، ص.117.
- ¹² طه فرج عبد القادر (2001)، مرجع سبق ذكره، ص.115.
- ¹³ احمد ماهر (2004)، مرجع سبق ذكره، ص.52.
- ¹⁴ باري كشواي (2006)، مرجع سبق ذكره، ص.42.
- ¹⁵ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص.161.
- ¹⁶ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، مرجع سبق ذكره، ص.14.

- ¹⁷ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.162.
- ¹⁸ جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، ترجمة (محمد سيد احمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012، ص.109.
- ¹⁹ طه فرج عبد القادر (2001)، مرجع سبق ذكره، ص.86.
- ²⁰ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، مرجع سبق ذكره، ص.18.
- ²¹ محمد بن دليم القحطاني (2008)، مرجع سبق ذكره، ص.51.
- ²² احمد ماهر (2004)، مرجع سبق ذكره، ص.51.
- ²³ محمد بن دليم القحطاني (2008)، مرجع سبق ذكره، ص.51.
- ²⁴ سلطان عويد المشعان (1994)، مرجع سبق ذكره، ص.44.
- ²⁵ طه فرج عبد القادر (2001)، مرجع سبق ذكره، ص.85-86.
- ²⁶ سلطان عويد المشعان (1994)، مرجع سبق ذكره، ص.44-45.
- ²⁷ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.163.
- ²⁸ محمد بن دليم القحطاني (2008)، مرجع سبق ذكره، ص.52.
- ²⁹ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، مرجع سبق ذكره، ص.15.
- ³⁰ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.163.
- ³¹ محمد بن دليم القحطاني (2008)، مرجع سبق ذكره، ص.51.
- ³² عبد الرحمن العيسوي (1995)، مرجع سبق ذكره، ص.175.
- ³³ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، مرجع سبق ذكره، ص.15.
- ³⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.162.
- ³⁵ احمد ماهر (2004)، مرجع سبق ذكره، ص.52.
- ³⁶ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، مرجع سبق ذكره، ص.15.
- ³⁷ محمد بن دليم القحطاني (2008)، مرجع سبق ذكره، ص.52.
- ³⁸ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، مرجع سبق ذكره، ص.14.
- ³⁹ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، نفس المرجع السابق، ص.17.
- ⁴⁰ جاري ديسلر (2012)، مرجع سبق ذكره، ص.109.
- ⁴¹ احمد ماهر (2004)، مرجع سبق ذكره، ص.51.
- ⁴² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.163.
- ⁴³ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص.162.
- ⁴⁴ محمد بن دليم القحطاني (2008)، مرجع سبق ذكره، ص.52.
- ⁴⁵ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.162.
- ⁴⁶ محمد بن دليم القحطاني (2008)، مرجع سبق ذكره، ص.52.
- ⁴⁷ سلطان عويد المشعان (1994)، مرجع سبق ذكره، ص.46-47.
- ⁴⁸ احمد ماهر (2004)، مرجع سبق ذكره، ص.52.

- ⁴⁹المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، مرجع سبق ذكره، ص.19.
- ⁵⁰المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، نفس المرجع السابق، ص.15.
- ⁵¹المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، نفس المرجع السابق، ص.19.
- ⁵²سلطان عويد المشعان (1994)، مرجع سبق ذكره، ص.46.
- ⁵³جاري ديسلر (2012)، مرجع سبق ذكره، ص.110.
- ⁵⁴باري كشواي (2006)، مرجع سبق ذكره، ص ص.44-45.
- ⁵⁵سلطان عويد المشعان (1994)، مرجع سبق ذكره، ص.45.
- ⁵⁶طه فرج عبد القادر (2001)، مرجع سبق ذكره، ص.93.
- ⁵⁷سلطان عويد المشعان (1994)، مرجع سبق ذكره، ص.47.
- ⁵⁸طه فرج عبد القادر (2001)، مرجع سبق ذكره، ص.94.
- ⁵⁹محمد بن دليم القحطاني (2008)، مرجع سبق ذكره، ص.51.
- ⁶⁰طه فرج عبد القادر (1988)، مرجع سبق ذكره، ص.68.
- ⁶¹طه فرج عبد القادر (2001)، نفس المرجع السابق، ص.99.
- ⁶²طه فرج عبد القادر (2001)، نفس المرجع السابق، ص.97.