

الفصل الأول: تحليل وتوصيف الوظيفة

في هذا الفصل سنقوم بشرح أول عنصر من عناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية، وهو تحليل وتوصيف الوظائف، حيث يعتبر هذا العنصر حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من المشروعات، أيا كان هدفه أو نشاطه، وأياً كان حجمه أو مجال عمله.

فهي تعتبر الخطوة الأولى التي على ضوئها يتم وضع السياسات، والأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الأفراد في المنظمة، من حيث اختيارهم، وتوفير احتياجاتهم التدريبية ووضع هيكل الأجور والتعويضات المختلفة التي تدفعها المنظمة مقابل أعمالهم. وبناء على ذلك نجد أن تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر أساس عمليات وأنشطة تخطيط القوى العاملة، ورسم سياسات الأفراد التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة⁽¹⁾.

تعريف تحليل الوظائف:

إن تحليل وتوصيف الوظائف، ما هي إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، إن الناتج المباشر لهذا التحليل، إنما يتمثل في إعداد بطاقة واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية، و الشروط التي يجب أن تتم فيها هذه الوظيفة.

باختصار فإنه يجب أن تبين ما يجب عمله، وكيف يتم، ولماذا؟، إنها بذلك تعتبر بمثابة معيار الوظيفة، وهي بالتالي تحدد حدود السلطة والمسؤولية للوظيفة.

وفي هذا الشأن يجب أيضاً التنويه إلى ضرورة عدم الخلط بين دراسة الزمن والحركة التي تعتبر مصدراً من مصادر الحصول على بيانات خاصة بالوظيفة، وبين توصيف الوظائف، حيث تعتبر دراسة الزمن والحركة وظيفة هندسية صناعية أكثر من كونها وظيفة أفراد⁽²⁾.

(1) القحطاني، محمد بن دليم. مرجع سابق، ص46

(2) الساعاتي، أمين. مرجع سابق، ص44

وتعرّف الدكتورة سعاد البرنوطي، تحليل الوظائف بكونه "عملية دراسة وتحليل مضامين الوظائف التي يشغلها العاملون في المنظمة، من حيث المهمات التي يديها كل منهم، مؤهلاته، مسؤولياته، ظروف عمله،... الخ"⁽³⁾

ما هو تحليل الوظيفة (أو العمل)؟

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة *activities* المكونة للمهام *tasks* المكونة للوظيفة (أو العمل) *job*، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة، ويجب أن يلاحظ القارئ أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (ويطلق عليها أحيانا أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة.

ويبدأ الأمر في تحليل العمل بالتعرّف على كل الأنشطة الممكنة، والتي تؤدي داخل الوظيفة. وهذه الأنشطة قد تكون استقبال معلومات، ومستندات، وإشعارات، وأوامر، وتوجيهات، وقد تكون حركات بالأيدي والجسم مثل: الرفع، والخفض، والثني، والتحرك، والضغط، الكتابة، وقد تكون تصرفات ذهنية مثل: التقدير، والتفكير، والحساب، والتحليل، وقد تكون مدّ الآخريين بمعلومات، أو مستندات، أو خامات، وقد تكون غير ذلك من عشرات التصرفات والأفعال اللازمة لأداء العمل.

وينتقل الأمر أيضا إلى جمع المعلومات عن علاقة الوظيفة بباقي الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها، وظروف العمل في هذه الوظيفة، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، ومتطلبات شغلها⁽⁴⁾.

الهدف من تحليل وتوصيف الوظائف:

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية. ويتضح ذلك فيما يلي:

1. تصميم العمل *Job Design*

2. الاختيار *Selection*

⁽³⁾ البرنوطي، سعاد. مرجع سابق، ص153
⁽⁴⁾ ماهر، أحمد. (1999). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،

3. تقييم الوظائف *Job Evaluation*
4. تقييم أداء العاملين *Performance Evaluation*
5. التدريب *Training*
6. تحديد الاحتياجات من العمالة *Manpower Planning*
7. تبسيط العمل *Work Simplification*
8. الترقية والنقل *Promotion & Rotation*
9. التطوير التنظيمي⁽⁵⁾ *Organizational Development*

All Rights Reserved © [Arab British Academy for Higher Education](http://www.abahe.co.uk)

⁽⁵⁾ المرجع السابق.