

## \*- المبادئ الأساسية لعملية تحليل العمل -\*

تقوم عملية تحليل الوظائف على مجموعة مبادئ تتحدد فيما يلي:

### (1)- كل الأعمال قابلة للتحليل.

على الرغم من الاعتقاد السائد بين الموظفين، و الصحيح إلى حد ما، من وجود بعض الأعمال المعقدة أو المجردة لدرجة يصعب معها وصفها و تحديد مهامها بدقة، فإن الجوانب الجوهرية لجميع الوظائف يمكن بل و يجب وصفها من حيث السلوكيات الملموسة للأفراد العاملين أو منتجات العمل.

### (2)- يجب أن توفر عملية التحليل كل الحقائق ذات العلاقة بالوظائف المراد تحليلها.

و يقصد بهذا المبدأ أن تكون عملية التحليل شاملة و متكاملة، بحيث توفر كل الحقائق التي يمكن استخدامها للأغراض المتعددة لإدارة الموارد البشرية. و في هذا السياق، يستحسن عدم إجراء عملية التحليل بشكل منفصل لكل مجال من مجالات عملية التحليل لما تنطوي عليه من هدر للوقت و المال و الجهد.

### (3)- ينبغي أن تكون عملية التحليل مفهومة و تحسن من الاتصالات التنظيمية.

و يقصد بهذا المبدأ ضرورة الحرص على أن تكون إجراءات عملية التحليل معقولة و مبسطة، و أن تكون البيانات الناتجة عن عملية التحليل مفهومة للأفراد العاملين في كل المستويات، و تؤدي إلى تحسين الاتصالات التنظيمية و الفهم لما ينبغي عمله.

و في هذا السياق، ينبغي أن تركز عملية التحليل على سلوكيات العمل الملموسة و منتجات العمل بعيدا عن المفاهيم المجردة التي يصعب تعريفها و قياسها، و أن تقدم بيانات عملية التحليل الأيجابية المناسبة لمجموعة أسئلة تهم لأفراد العاملين و التي من أمثلتها: ما المطلوب عمله؟ و عند أي مستوى؟... الخ.

### (4)- ينبغي أن تتكيف عملية التحليل مع تغيرات البيئة.

لما كانت من المميزات الأساسية للوظائف الديناميكية الدائمة لمواكبة تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و جب مراجعة بيانات عملية التحليل و تعديلها بصورة دورية لتعكس التغير الذي يحدث في الوظائف مع مرور الوقت.

و من هذا المنطلق و جب تصميم عملية التحليل بالصورة التي تمكنها من التكيف مع التغيرات المحتملة في ميدان العمل، بحيث يمكن تعديل بياناتها بسهولة.

### (5)- ينبغي تعريف المهارات، و المعارف، و القدرات تعريفا إجرائيا:

إن تحديد مستويات المهارات و المعارف و القدرات و غيرها اللازمة لإنجاز مهام الأعمال يعتبر أمرا ضروريا في عملية التحليل. و المدخل الأنجع لاستخدام هذه المفاهيم يكون بوضعها بشكل تدرجي متدرج يعكس مستويات الأداء المختلفة.

فمثلا يقصد "بالمهارة" الإمكانيات الفعلية التي يتمتع بها بالفرد العامل، و أنه سبق له أداء العمل و أنه بارع فيه فعلا.

أما " المعرفة " فيقصد بها الإلمام بالمعلومات و الحقائق بالنظريات، و المفاهيم، و المبادئ، و الأنظمة واللوائح و السياسات و الإجراءات و التعليمات و المعايير، و ما إلى ذلك مما له علاقة بأداء مهام الوظيفة، و تعني أن الفرد يعرف كيف يتم أداء العمل، و لكن لا تعني بالضرورة أنه سبق له أدائه فعلا. أما " القدرة " فتعني أن الشخص يملك الاستعداد والقابلية والقدرة الفسيولوجية و السيكولوجية و العقلية اللازمة لأداء العمل، و لكن لا تعني أنه سبق له أداء العمال فعلا، أو أنه تم تدريبه على كيفية أدائه.

و بالتعمن في هذه التعاريف فإن المنظمة ستوظف الأفراد الماهرين إذا توفروا، و إذا لم يتوافروا فإنها ستوظف الأفراد العارفين، مع إدراك أن هناك حاجة لمساعدة هذا الفرد أكثر من الفرد الماهر ليكون ناجحاً في عمله، أما الفرد القادر فإن المنظمة لن توظفه إلى في حالة عدم توافر الفرد الماهر و الفرد العارف.

و تحديد الحد الأدنى لمستوى المهارة المطلوب لعمل معين يجب أن يكون قائماً على متطلبات المهارة الدنيا لكل مهمة من المهام الأساسية التي يتكون منها العمل. و يمكن تحقيق ذلك بسهولة نسبية من خلال تصنيف المهارات المطلوبة، و ذلك بتقسيمها إلى عدد من الفئات، مثل المهارات العامة، المهارات الفسيولوجية، مهارات العلاقات الشخصية، مهارات التخطيط، مهارات الرياضيات، المهارات اللغوية. و هذه الفئات يمكن تقسيمها على مهارات فرعية. فالمهارات الفسيولوجية، يمكن أن تشمل: مهارة التآزر بين اليدين، مهارة الأصابع، مهارة القدرة على رفع الأشياء الثقيلة. و مهارات الرياضيات يمكن تقسيمها إلى مهارات العد، و الجمع و الطرح، و الضرب و القسمة، و الكسور و النسب، و المتوسطات و التباين... الخ.

و مستويات المهارة قد تكون متدرجة بطبيعتها. فمهارة إجراء عمليات الضرب، تتضمن المهارات الأدنى مستوى ذات العلاقة بعمليات العد و الجمع. من ناحية أخرى، قد تكون مستويات المهارة غير متدرجة، مثل فئة المهارة الفسيولوجية. فمثلاً، قد تتطلب إحدى المهام القدرة على السماع و التحدث، و لكن قد لا تتطلب الاتساق بين العينين و الأذنين، بينما قد تتطلب مهارة أخرى الاتساق بين العينين و اليدين و القدرة على السماع، و لكن ليس القدرة على الحديث.

و من خلال توافر قائمة بالمهارات المصنفة، فإنه يكون بالإمكان تحديد درجة المهارة المطلوبة لكل مهمة جوهرية في العمل. و يشكل مجموع الدرجات لكل المهارات المطلوبة للمهام الجوهرية التي يتكون منها عمل معين، الحد الأدنى من المهارات المطلوبة للعمل.

#### **(6) - يجب أن تكون عملية التحليل قائمة على سلوكيات ملموسة.**

إن عملية التحليل القائمة على سلوكيات العمل الملموسة، و منتجات العمل بإمكانها توفير معلومات ذات مصداقية لإدارة الموارد البشرية. فالتركيز على العناصر الملموسة في العمل في مقابل نظيرتها غير الملموسة مثل بعض الخصائص الشخصية التي يصعب تعريفها و قياسها بشكل دقيق يمكن القائم بعملية التحليل من التحكم في العناصر الملموسة، لأنه يكون بإمكانه فهمها و قياسها.

#### **(7) - ينبغي أن تشكل عملية التحليل الأساس لقرارات إدارة الموارد البشرية.**

و يقصد بهذا المبدأ أن تصمم عملية التحليل بالشكل الذي تسهم البيانات الناتجة عنها في إتخاذ قرارات فاعلة فيما يتعلق بمختلف مهام و أنشطة إدارة الموارد البشرية كالترتيب، و الاختيار، و التوظيف، و التطوير التنظيمي، و الإجراءات التنظيمية... الخ.