

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس

مطبوعة دروس في مقياس:

تحليل العمل ودراسة

مقدمة لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الدكتور

عبد الرحمان بقادير

الموسم الجامعي 2017/2016

فهرس المحاضرات

الصفحة	العنوان	ترتيب المحاضرة
4 - 1	ماهية تحليل العمل	المحاضرة الأولى

		(الاسبوع الاول والثاني)
6 - 5	<p>عناصر تحليل العمل</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. المهمة أو الواجب 2. العمل أو الوظيفة 3. المركز الوظيفي 4. وصف العمل (الوظيفة) 5. وصف العامل (شاغل الوظيفة) 	<p>المحاضرة الثانية (الاسبوع الثالث والرابع)</p>
13 - 7	<p>أهداف تحليل العمل</p>	<p>المحاضرة الثالثة (الاسبوع الخامس والسادس)</p>
16 - 14	<p>خطوات تحليل العمل</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. جمع معلومات مبدئية 2. اختيار عينة من الوظائف 3. جمع البيانات 4. تحليل العمل 	<p>المحاضرة الرابعة (الاسبوع السابع)</p>
20 - 17	<p>استراتيجيات تحليل العمل</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تحديد الهدف من إجراء عملية التحليل 2. تحديد الوظائف المطلوب تحليلها 3. شرح عملية التحليل للعاملين 4. تحديد طرق جمع البيانات والمعلومات والقيام بجمعها 5. ملئ استمارة تحليل العمل 6. المراجعة والتحديث 	<p>المحاضرة الخامسة (الاسبوع الثامن والتاسع)</p>
29 - 21	<p>طرق وتقنيات تحليل العمل</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. المقابلات الشخصية 2. الملاحظة المباشرة 3. فحص سجلات الأداء 4. نماذج الاستقصاء (الاستبيان) 5. المؤتمرات التقنية 6. الدراسات السابقة عن العمل 	<p>المحاضرة السادسة (الاسبوع العاشر والحادي عشر والثاني عشر)</p>
32 - 30	<p>مصادر أخطاء تحليل العمل</p>	<p>المحاضرة السابعة (الاسبوع الثالث عشر)</p>

المحاضرة الاولى: ماهية تحليل العمل

تمهيد

العمل هو حجر الأساس والوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري وهو الحلقة الأساسية التي تربط بين المنظمة والموظف، لأنه يمثل الجزء من المنظمة الذي يتحكم فيه الموظف. وتتضمن الوظائف مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تتطلب أفرادا لديهم معارف ومهارات وقدرات معينة للقيام بها وبدون توافر المعلومات التي ينبغي توافرها لديهم لأداء الأعمال لن يكون بالإمكان وضع إجراءات فاعلة لاختيار الموظفين للوظائف أو تدريبهم أو تقويم أدائهم أو تحديد مرتباتهم ومكافآتهم، حيث أن تحليل العمل يعتبر المصدر الرئيسي لجمع مختلف هذه المعلومات.

ويقصد بتحليل العمل تلك الدراسة العلمية التفصيلية التي تجرى على العمل (فرج عبد القادر طه 1988 ص 70)، حيث يتم تحديد الأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة أو العمل ، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة، ويجب أن يلاحظ القارئ أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (ويطلق عليها أحياناً أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة، ويفترض أنه بعد عملية التحليل يتم التعرف على مختلف أعباء وأخطار ومواصفات وتحديات و...المهن، بعد عملية التحليل.

فكيف يمكن للمنظمة ، مثلاً ، توظيف شخص دون أن تعرف أولاً ما المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل؟ وكيف يمكن للموظف أداء عمله دون أن يعرف المطلوب منه أداءه وكيف يمكن للرؤساء الإشراف على الأعمال ومتابعة سيرها والتأكد من سلامتها، دون أن يعرفوا المتوقع من موظفيهم، وكيف للمنظمة اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتدريب والمكافآت دون معرفة واجبات الموظف ومسؤولياته ومعارفه ومهاراته والمهارات اللازمة لأداء هذه المسؤوليات والواجبات .

فعندما يتم اتخاذ قرارات التوظيف من تعيين وترقية ونقل وتكليف دون معرفة المتطلبات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة، فإن الوظائف ستشغل بأشخاص غير مناسبين لأداء واجباتها ومسؤولياتها. كذلك سيقع الموظفين بالأخطاء في الأداء عند اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية بناء على اجتهادات شخصية، الأمر الذي يؤدي إلى تبديد المال والجهد والوقت والفاعلية، فضلاً عن خرق مبادئ العدالة والمساواة.

وتحليل العمل هو الأداة الأساسية التي يتم من خلالها تحديد المعلومات الأساسية عن الوظائف. حيث إن الهدف الأساس منه تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظائف، وكذلك تحديد نوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها. والمبدأ الأساس لتحليل الوظائف أن ثمة (طريقة أفضل) لأداء أي عمل يجب الوصول إليها لتحسين كفاية العمل وعلى هذا الأساس كانت تجرى دراسة الوقت والحركة من خلال الدراسة التفصيلية لخطوات العمل وتتابعها والأدوات المستخدمة في الأداء والحركات التي يقوم بها العامل والوقت المستغرق لأداء كل مهمة وذلك بهدف تبسيط خطوات العمل والتخلص من الخطوات غير الضرورية للعمل وتحديد الوقت الأمثل للقيام به حتى يتحسن الإنتاج.

ويمكن لتحليل العمل أن يجيب عن التساؤلات التالية:

1- لماذا يؤدي العمل؟

2- ماهي المهام التي يؤديها الموظف، وماهي مسؤولياته؟

3- متى يتم أداء العمل؟

4- أين يؤدي العمل؟

5- كيف يتم أداء العمل؟

6- ما السلطات المخولة لشاغل الوظيفة؟

7- ماهي المؤهلات المطلوبة لأداء العمل؟

من يقوم بتحليل العمل؟

طبقاً للمفهوم المتبع في كتاب إدارة الموارد البشرية لـ (أحمد ماهر 2014)، فإن هناك تعاوناً مشتركاً بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة. وبصفة عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذي يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم بإخراجه في الشكل النهائي له.

وعند القيام بتحليل، وتصميم، وتوصيف العمل لابد من توخي الدقة فيمن سيقوم بذلك. وقد يقوم بذلك مدير الموارد البشرية، ومستشار خارجي، أو لجنة مشتركة بينهما، وأياً كان الوضع، فيجب أن تتوفر فيهم المؤهلات والمعرفة المناسبة، والخبرة السابقة لذلك، والسلطة الكافية لجمع البيانات، والعلاقة الجيدة مع المديرين والعاملين لجمع البيانات وتحليلها، ومراجعتها، كما يجب أن تتوفر الشخصية القوية لإقناع الإدارة العليا بنتائج التحليل وتصميم الوظائف وتوصيفها.

المحاضرة الثانية: عناصر تحليل العمل

يقوم تحليل العمل بدراسة العناصر التالية

(1) المهمة أو الواجب:

وهو الجزء من العمل الذي يمكن تحديده من خلال النتائج التي تسعى للوصول إليها من خلاله وكذلك من خلال أهدافه.

والمهمة ثلاث أنواع وهي:

أ_ المهمة الرسمية: وهي ما يجب أن يقوم به العامل في ظل ظروف محددة مسبقاً.

ب_ المهمة المستقرة: وهي تعبر عن ذاك التصور الذهني الذي يحمله العامل في ذهنه عن المهمة الرسمية.

ج_ المهمة الفعلية: وهي تعبر عن ما قام به العامل فعلاً في ظل تحقيقه للمهمة الرسمية وفق ما ترسخ في ذهنه أو ما عبرنا عنه بالمهمة المستقرة، والمهمة الفعلية هي ما يطلق عليه في مجال تحليل العمل بالنشاط.

(2) العمل أو الوظيفة:

وهو مجموعة المهام أو الواجبات المتشابهة والمتماثلة التي يتم جمعها مع بعضها البعض وتخصص لفرد معين يقوم بإنجازها .

(3) المركز الوظيفي:

تحتاج بعض الأعمال إلى شخص واحد لإنجازها ، بينما تحتاج أعمال أخرى الى أكثر من شخص يحتل أكثر من موقع لإنجازها .

(4) وصف العمل (الوظيفة):

وهو عبارة عن معلومات مفصلة ومكتوبة عن العمل من حيث طبيعته وخصائصه وواجباته ومسؤولياته وظروفه البيئية

(5) وصف العامل (شاغل الوظيفة):

ويتضمن معلومات مكتوبة عن مؤهلات الفرد من حيث قدراته العلمية والفعالية والصحية والذهنية ومهاراته ومعلوماته اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة

المحاضرة الثالثة : اهداف تحليل العمل

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، يمكن أن نجمل من خلالها أهم أهداف تحليل العمل، وهي على النحو التالي:

1_ تعريف الموظف بمهام عمله:

يساعد تحليل العمل بعد توفير بطاقة وصف الوظيفة إلى تعريف الموظف بمهامه ، وفي إعلامه بما تتوقعه المنظمة منه بعد القيام بأعمال معينة.

2_ تصميم العمل

يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة، وتوفر الإحساس بالمسؤولية، وتوفر التخصيص وتقسيم العمل.

كما يمكن في ذات السياق تحديد توقيت العمل وكذا تصميم نظام للدوريات إذا كان العمل يتطلب أكثر من فرقة واحدة للعمل، يضاف لذلك تحديد أنواع الدوريات ومن هم الأشخاص الذين بإمكانهم الاشتغال بها.

حيث أن العمل الليلي على سبيل المثال من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والأمنية ضروري، لكن إذا ما نظرنا إلى آثاره السلبية على العامل فإن الأمر يحتاج إلى دراسة، لأن جسم الإنسان يخضع من النواحي البيولوجية إلى نظام دوري، ومفاد هذا النظام أن جسم الإنسان ينشط أثناء ضوء النهار وترتخي وظائفه خلال ظلام الليل، ليسترجع طاقته وقواه لمواصلة نشاطه خلال اليوم الموالي. (بوحفص مبارك 2000 ص102).

3_ الاختيار (التوظيف)

تتخذ عملية التوظيف مركزاً هاماً في سياسة تسيير الموارد البشرية داخل اية مؤسسة، لاسيما توظيف الإطارات، حيث أن من خلاله تتمكن المؤسسة من

تحديد مواردها البشرية، والقيام بعملية التوفيق الكمي والنوعي بين مواردها البشرية وحاجاتها، بقدر ما يزيد من فعالية ونجاعة سياستها، وذلك على المدى المتوسط والبعيد. (بوسنة فطيمة 2006/2025)

يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصنفهم بناءً على مدى توفر هذه المواصفات فيهم. لقد قام فيتلس 1968 بإعداد المبيان النفسي والذي يتكون من 33 قدرة تشتمل على وصف شامل للمهارات والقدرات اللازمة للنجاح في كثير من المهن والأعمال (كامل محمد محمد عويضة (1996) ص 7) ولا يمكن بأي حال من الأحوال بناء مثل هذه المقاييس إلا بعد وصف دقيق ومفصل للمهن بعد عملية تحليلها.

4_ تقييم الوظائف:

بناءً على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها (أو قيمتها) داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.

5_ تقييم أداء العاملين:

يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب ان يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته. ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم، ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.

6_ التدريب (التكوين):

إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً وبين المواصفات المطلوبة فيه فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب، ويركز

التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات، والمهام، والمهارات الناقصة، حيث أن الغرض من ذلك هو تحديد ما يجب أن يعرفه العامل حتى يؤدي وظيفته بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة (حسين يرقى 1996/1995 ص 113)، فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب أو الاحتياجات التكوينية.

حيث أن هناك مرحلة جوهرية من مراحل التدريب المهني تدعى تحديد الاحتياجات التكوينية، وأبرز طريقة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التكوينية نجد: تحليل العمل.

6_ تحديد الاحتياجات من العمالة:

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

8_ تبسيط العمل:

بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

9_ الترقية والنقل:

ويجب أن تتم قرارات النقل والترقية استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة (أي تحليل العمل) من جهة لأخرى.

10_ التطوير التنظيمي:

يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

11_ تحسين بيئة العمل:

تلعب بيئة العمل دوراً كبيراً في التوافق المهني للعامل، حيث إن الظروف السائدة في البيئة الطبيعية والاجتماعية المحيطة بالفرد تلعب دوراً في نشأت القلق النفسي لأن الإنسان يكون عرضة للقلق النفسي عند حدوث تغيرات كبيرة وهامة، لذلك تعد كل تجربة جديدة مدعاة للقلق كما أن الضعف النفسي العام والشعور بالتهديد الداخلي والخارجي لمكانة الفرد وأهدافه والتوتر النفسي الشديد والأزمات والمتاعب أو الخسائر المفاجئة والصدمات النفسية والشعور بالذنب والخوف من العقاب وتوقعه، والشعور بالنقص والعجز وتعود الكبت بدلاً من تقدير الوعي حيث إن الفشل في الكبت ينقلب إلى قلق. من ناحية أخرى إن عدم الشعور بالأمن يعد سبباً رئيسياً للقلق، فالقلق المزمن هو نتيجة لانعدام الشعور بالأمن والشكوك حول الذات، وهناك عوامل كثيرة تسهم في فقدان الشعور بالأمن مثل: عدم ثبات الوالدين في التربية، التسبيب والإهمال، الثقة الزائدة، تحمل المسؤولية على عاتق الأشخاص الآخرين. (ناجمي عبد الرزاق 2010/2011 ص 44).

كما أن هناك فرع كبير في مجال علم النفس العمل والتنظيم يدعى بالهندسة البشرية، يمكن تطويره وتحقيق مجمل أهدافه الموضوعية إنطلاقاً من تحليل العمل، ولا بأس أن نعطي فكرة موجزة عن علم الارغونوميا أو الهندسة البشرية.

إن علم الهندسة البشرية Ergonomics هو أحد أفرع العلوم الحديثة، والذي يعنى بالتفاعل الصحي والأمن بين العنصر البشري والعناصر الأخرى لنظام ما في بيئة العمل، عن طريق التصميم السليم لهذه العناصر وتقييم وتحليل أنشطة ووظائف العمل المختلفة ، ودراسة بيئة العمل بهدف جعل النظام مريحاً وآمناً للإنسان ويتفق واحتياجاته وامكانياته ومواصفاته الجسمانية.

والهندسة البشرية تعنى أيضاً بتصميم الآلات والماكينات والمنتجات وأنظمة العمل بهدف توفير السلامة والبيئة المريحة للإنسان العامل عليها بالتخلص من أسباب الاجهاد البدني ، فهي تهتم ضمناً بدراسة النشاط العضلي والحركي للإنسان لكي يتوافق حجمه وشكله وقوته البدنية وإمكانياته مع الآلة والمنتج وبيئة العمل بوجه عام، كما تهتم بسرعة الاداء والكفاءة في العمل. ويعكف علماء الهندسة البشرية باستمرار على تطوير تصميمات المنتجات وتصحيح نظم العمل المختلفة للوصول بها الى الأفضل بدءاً من استخدام فرشاة الاسنان وحتى مقاعد جلوس رواد الفضاء في سفينتهم.

ونظراً لأن الانسان ليس في قوة الآلة ولا يستطيع أن يحسب بالسرعة والدقة التي يقوم بها الكمبيوتر مثلاً وعلى العكس من الآلة فهو في احتياج دوماً الى النوم ومعرض للمرض والحوادث ، وقد يرتكب أخطاء كثيرة اذا عمل متواصلأ بدون أخذ قسط من الراحة .

ولأن الآلة أيضاً لها قدرات محددة فالسيارة لا تستطيع إصلاح نفسها

والكمبيوتر لا يستطيع الكلام أو السمع مثل الانسان ، وأن الآلة لا تستطيع أن تطوع أو تصحح نفسها مع الظروف غير المتوقعة مثل الانسان... فإن نظام التصميم الجيد يوفر الأداء الامثل، لأنه يقوم بدراسة كافة نواحي القوة والضعف لكل من العنصرين البشرى والآلي ، فيصبحان وحدة واحدة طبقاً لأسس وقواعد علم الهندسة البشرية.

وواحد من الاهداف الرئيسية لـ علم الهندسة البشرية هو منع الحوادث والامراض الناجمة عن العمل.

وقد أظهرت احصائيات تصدر سنوياً في الولايات المتحدة أن أكثر من 60% من الامراض بسبب العمل هي تلك التي تتضمنها الاصابات الناجمة عن الحركات المتكررة والمستمرة مثل ربط مسامير معينة في خط انتاج تجميعي .

وأحد أعراض هذا المرض هو إصابة العامل بارتعاش لا إرادي في يده بعد استمراره في العمل مدة طويلة وإظهاره نفس حركات ربط المسامير بيده . فالهندسة البشرية لها دور هام في توفير بيئة العمل وتصميم ظروف العمل البيئية الآمنة مثل درجة الحرارة المناسبة والاضاءة حسب نوع العمل والتحكم في الضوضاء والتهوية.

وهي تهتم أيضاً بزيادة كفاءة العامل وإنتاجيته مثل وضع أكثر القطع أو الادوات استخداماً قريباً منه مع ترتيب نظام العمل بحيث يوفر الراحة والسهولة والسلاسة أثناء العمل ، فتكون النتيجة معدل سريع للعمل وبمجهود أقل دون حوادث.

12_ تحقيق الاستقرار في العمل:

يكون هذا الاستقرار حينما تتوافر لدى العامل متطلبات العمل، وكذلك ظروف العمل المناسبة، ويقوم العامل بالعمل على أفضل وجه ممكن (محمود فتحي عكاشة (1999) ص 296).

المحاضرة الرابعة: خطوات تحليل العمل

للقيام بتحليل مركز عمل ما يجدر على القائم بعملية التحليل اتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: جمع معلومات مبدئية

وتتمثل هذه المعلومات في طبيعة المنظمة، ومنتجاتها أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي، واختصاصات الإدارة وما يتبعها من أقسام، وطبيعة الأعمال، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات، وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت في المنظمة.

الخطوة الثانية: اختيار عينة من الوظائف

إذا كانت المنظمة موجودة، وتعمل منذ فترة طويلة، وتحتاج إلى تحليل لوظائفها، فإن اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمراً مفضلاً، ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس (والمقارنة) بالوظائف المشابهة في

العينة، أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل عدم أخذ عينة، بل تتم الدراسة على كل الوظائف.

الخطوة الثالثة : جمع البيانات

إن جمع أكبر قدر ممكن من البيانات يساعد على تحليل العمل، وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات، وتحديد أسلوب جمع البيانات، وتحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات، وهذه الأمور سيتم التعرض لها في المحاضرات اللاحقة.

الخطوة الرابعة :تحليل العمل

بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل يتم التعرف على مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء، والمسؤوليات، والعلاقات مع الآخرين، وظروف العمل، والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة .

تحديد نوع البيانات المطلوب في تحليل العمل

هناك العديد من البيانات التي يمكن جمعها عن العمل. ومن أهم هذه البيانات ما يلي:

- اسم الوظيفة.
- تبعيتها التنظيمية.
- واجباتها.
- سلطاتها ومسؤولياتها.
- الإشراف على الآخرين.
- طبيعة القرارات المتخذة.
- شكل الخامات المستخدمة.

- طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة.
- المعلومات الداخلة للوظيفة، والخارجة منها.
- ظروف العمل.
- الأخطاء المحيطة بالعمل.
- المتطلبات الذهنية والعضلية للقيام بالعمل.
- المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل.

تحديد أسلوب جمع البيانات

تتعدد أساليب جمع البيانات بغرض تحليل العمل، ولكن هناك أربعة أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع بيانات التحليل، ويتوقف استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب على الغرض الذي من أجله يتم إعداد تحليل العمل، ويمكن استخدام كل أسلوب على حدة طبقاً للغرض من التحليل، كما يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت.

وهذه الأساليب هي:

- المقابلات الشخصية.
- الملاحظة المباشرة.
- نماذج الاستقصاء.
- فحص سجلات الأداء.

المحاضرة الخامسة: استراتيجيات تحليل العمل

الشكل الموالي يوضح أهم استراتيجيات تحليل العمل



أولاً: تحديد الهدف

من القرارات المهمة التي يجب أن يتخذها مدراء إدارة الموارد البشرية تحديد الهدف او الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية تحليل الوظائف.

ويجب أن تحدد بدقة ووضوح، وأن تساهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة المتنوعة.

ثانياً: تحديد الوظائف المطلوب تحليلها

يجب تشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج إلى تحليل، وذلك بسبب حجم التكاليف التي تتحملها المنظمة عند قيامها بتحليل كل وظيفة من الوظائف وما تستلزمه من وقت وجهد.

ثالثاً: شرح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم

لابد من إحاطة العاملين الموجودين في المنظمة علماً حول من الذي يقوم بالتحليل؟ ولماذا يجري هذا التحليل؟ وأي العاملين أو الموظفين الذين سيتم الاتصال بهم؟ عندما تكون هناك حاجة للحصول على بيانات ومعلومات تستخدم في التحليل.

رابعاً: تحديد طريقة أو طرائق جمع المعلومات

القيام بعملية جمع المعلومات التي تتطلبها عملية التحليل، وتتضمن هذه الخطوة عمليتين مرتبطتين مع بعضهما:

1- تحديد الأداة الأنجح، وربما تحديد أكثر من أداة أو وسيلة لجمع البيانات.

2- تحديد المعلومات اللازمة لإجراء تحليل الوظائف

وبعد ذلك يتم القيام فعلاً بعملية جمع البيانات والمعلومات المطلوبة.

إن اختيار الطريقة الأكثر ملائمة للتحليل هي من القرارات التي تتطلب:

1- معرفة ودراية كاملتين بالبيئة الداخلية والخارجية للوظيفة المراد تحليلها بشكل خاص، والمنظمة وأهدافها بشكل عام.

2- الإلمام بأساليب وطرق جمع البيانات والمعلومات الميدانية المتعددة. وقد تنجح إحدى طرائق جمع المعلومات من وظيفة معينة في منظمة ما ولا تكون كذلك في منظمة أخرى ولووظيفة أخرى.

فالأمر يتطلب الاعتماد على أكثر من طريقة من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على معلومات المطلوبة بشكل أكثر دقة وتحديداً.

خامساً ملئ استثماراً تحليل العمل

بعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات اللازمة للتحليل عن طريق استخدام المصادر السابق ذكرها والتي سيتم تفصيلها في المحاضرة اللاحقة، ينبغي على القائم بالتحليل أن يعرض هذه البيانات وتلك المعلومات في تقرير منظم بشكل معين بحيث تسهل الاستفادة منه في أي أمر يتعلق بالعمل موضوع التحليل، ومن بين أهم نماذج استثمارات تحليل العمل نجد استثماراً تحليل العمل لفرج عبد القادر طه المقتبسة من كتابه علم النفس الصناعي والتنظيمي في طبعته السادسة سنة 1988 (أنظر الملحق)

المحاضرة السادسة: طرق وتقنيات تحليل العمل

يتم جمع المعلومات بطرق مختلفة ومتنوعة كل منها يجب أن يتناسب مع نوع المعلومات المطلوبة منها ، ومن أبرز تقنيات تحليل العمل نجد:

أولاً: المقابلات الشخصية

يعد أسلوب المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بسلوك شاغل الوظيفة، ويتميز أسلوب المقابلات الشخصية بعدة مزايا منها على سبيل المثال:

- 1- أنه يتيح فرصة إظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي تتسم بأنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

- 2- أنه يتيح لشاغلي الوظائف الذين يتم مقابلتهم التعبير عن آرائهم بحرية كاملة، وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب كتابتها ولكن يسهل التحدث عنها.

أنواع المقابلات الشخصية:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للمقابلات الشخصية فيما يتعلق بجمع بيانات تحليل العمل وهي:

- المقابلات الفردية التي تتم مع كل شاغل وظيفة على حدى.
- المقابلات الجماعية التي تتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام.
- المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين لشاغلي الوظائف التي يتم جمع بيانات عنها والذين تتوافر لديهم معرفة كاملة بالأعمال التي يؤديها مرؤوسوهم.

ويعتبر أسلوب المقابلات الجماعية من أقل أساليب المقابلات الشخصية تكلفة، لأنه يجمع عدد من العاملين الذين يؤدون نفس المهام والواجبات الخاصة بنفس الوظيفة (أي وظائف تكرارية)، وهو أيضاً من الوسائل السريعة التي يتم من خلالها جمع البيانات عن الوظيفة. وقد يتم الجمع بين هذا الأسلوب واسلوب المقابلات مع المشرفين، وذلك بأن يحضر المشرفون نفس المقابلات التي تضم عدداً من العاملين، ولكن يفضل أن يتم مقابلة المشرفين في مقابلة خاصة، حتى لا يؤثر وجودهم على استجابات مرؤوسيهـم (أي شاغلي الوظيفة).

ما هي المشاكل المتعلقة بالمقابلات الشخصية؟

تكمن المشكلة الرئيسية في أسلوب المقابلات الشخصية في "تحريف المعلومات" التي يعطيها شاغل الوظيفة عن واجباته ومسؤولياته ، وهذا التحريف قد يكون ناتجاً عن أحد أمرين هما:

1- سوء فهم الشخص للأسئلة، أو لواجباته ومسؤولياته.

2- الرغبة في المبالغة في الواجبات والمسؤوليات بغرض تضخيم العمل او الوظيفة، فغالباً ما يكون تحليل العمل مقترناً بإعادة النظر في هيكل الأجور والحوافز، لذا نجد بعض الأفراد الذين يبالغون في حجم وأهمية الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بغرض إظهار وظيفتهم في مرتبة أعلى اعتقاداً منهم أن هذا سيجريهم إلى أجر أعلى أو حوافز ومكافآت أعلى لتلك الوظيفة، وهذه المشكلة تؤدي إلى ضياع وقت طويل، حتى يمكن التمييز بين البيانات الحقيقية والبيانات المبالغ فيها.

كيف يتم إدارة المقابلة؟

يشترط لنجاح المقابلات أن يقوم بها أفراد أكفاء مدربون على مثل هذه المقابلات، أيضاً يشترط أن يتم التخطيط المسبق لمثل هذه المقابلات حتى يظل القائم بالمقابلة مسيطراً على إدارة المقابلة، ويتطلب الأمر أيضاً أن يكون القائم بالمقابلة على درجة عالية من اللباقة والمرونة، وأن تتوافر لديه مهارة الاستماع الجيدة وعلى الرغم من أنه لا توجد إجراءات نمطية لإدارة مثل هذه المقابلات، إلا أنه يمكن الاستعانة ببعض الأمثلة التي تمثل معايير يمكن الاستناد إليها أثناء إدارة المقابلة، وهذه الأسئلة تشمل ما يلي (على سبيل المثال):

- 1- ما هي الواجبات الرئيسية لوظيفتك؟ ماذا تفعل بالضبط؟
- 2- ما هي الأماكن الطبيعية (أو مواقع العمل) التي تمارس وظيفتك فيها؟
- 3- ما هي الأنشطة التي تشارك فيها؟
- 4- ما هي الإجراءات التي تشملها هذه الأنشطة؟
- 5- ما هي المسؤوليات الملقاة على عاتقك؟
- 6- هل هناك أخطار عمل تتعرض لها؟
- 7- ما هي ظروف العمل المادية التي تتعرض لها؟

8- ما هي الوظائف الأخرى التي تتصل بها من داخل العمل؟ وما نوع هذا الاتصال؟

9- هل تقوم بالاتصال بجهات خارجية (خارج المنظمة)؟ وما نوع هذا الاتصال؟

10- ما هي الأنشطة الموسمية التي تقوم بها؟

وهناك بعض الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند عقد تلك المقابلات، وهذه الاعتبارات هي:

1- أن يتم التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر في تحديد الأفراد الذين لديهم خبرات كبيرة في الوظيفة والأفراد الموضوعيين في وصفهم لواجبات ومسؤوليات وظائفهم.

2- تكوين علاقة ودية وسريعة مع شاغل الوظيفة الذي سيتم مقابلته، وشرح الغرض من المقابلة والسبب في اختياره للمقابلة، على أن يكون ذلك بأسلوب سهل وشيق، كذلك ينبغي معرفة اسمه، ومخاطبته باسمه لكي يشعر بالألفة بسرعة.

3- أن يقوم أخصائي التحليل بإعداد هيكل للمقابلة (دليل المقابلة) قبل بدئها، على أن يكون هذا الهيكل هو المرشد له أثناء إدارة المقابلة، ويجب أن يتضمن هذا الهيكل الأسئلة التي سيطرحها الأخصائي مع ترك مسافة لتدوين الإجابة أمامها، وأن يعطي الفرصة لشاغلي الوظيفة في التعبير عن رأيه، وإتاحة بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة له لكي يسهب في شرح واجباته ومسؤولياته، وأن يوجه له سؤالاً عاماً في نهاية المقابلة عما إذا كانت هناك بعض النقاط التي لم تغط في المقابلة أم لا، وتترك له حرية الكلام.

4- إذا اتضح أن شاغل الوظيفة يقوم بأداء واجباته دون ترتيب أو تتابع معين، فيطلب منه أن يحدد أهمية تلك الواجبات وترتيبها تنازلياً (الأهم فالمهم) أو حسب حدوث الأنشطة وتتابع حدوثها.

5- بعد انتهاء المقابلة يجب مراجعة البيانات التي تم جمعها من شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر.

ثانياً: الملاحظة المباشرة

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل، خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها، مثل عمال الإنتاج أو التجميع وغيرها من الأعمال البدنية، أما الأعمال التي تتكون من أنشطة لا يمكن قياسها (كأعمال المحاماة أو التصميم)، فإن هذا الأسلوب لا يصلح لجمع بيانات عن تلك الوظائف، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب مع أسلوب المقابلة الشخصية.

وهناك طريقتان يمكن اتبعهما في تطبيق أسلوب الملاحظة مع المقابلة الشخصية.

الطريقة الأولى: وفيها يقوم أخصائي التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله وفي دورة زمنية كاملة (دقيقة/ ساعة/ يوم/ أو أكثر)، ويقوم بتسجيل ملاحظاته عن أنشطة شاغل الوظيفة، وسلوكه أثناء تأديتها، يلي ذلك عقد مقابلة شخصية مع شاغل الوظيفة، الذي يقوم بدروه بالآتي:

- توضيح بعض الأنشطة التي قد لا تكون مفهومة لأخصائي التحليل.
 - إضافة بعض الأنشطة التي لم يتمكن أخصائي التحليل من ملاحظتها.
- الطريقة الثانية: وفيما يقوم أخصائي التحليل بالملاحظة، وتسجيل ملاحظاته، وعمل المقابلة في نفس الوقت أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله، ويتم ذلك بأن

يستفسر منه عن بعض الأنشطة التي يقوم بها أثناء تأديته لعمله، وإن كان الاحتفاظ بالأسئلة حتى نهاية تأدية العمل فيه بعض المزايا لأخصائي التحليل، حيث يقوم بفهمه سلوك شاغل الوظيفة بشكل أفضل ويتمكن من تسجيل أكبر قدر من البيانات من خلال الملاحظة، ويقلل من رغبة العامل في المبالغة في أسلوب أدائه للعمل، كما يجعل العامل يسلك سلوكه الطبيعي أثناء العمل ولا يشعر أنه تحت الميكروسكوب.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر بيانات فورية عن العمل، وعن سلوك القائم به، كما أن درجة صدق البيانات تكون عالية، لأنها مستقاة من خلال الملاحظة للسلوك الفعلي القائم بالعمل،

وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حالة جمع بيانات عن أعمال يدوية، وأعمال ذات سلوك ظاهر، وهو بذلك لا يصلح للأعمال المكتبية أو الأعمال التي تتطلب مجهوداً ذهنياً.

ثالثاً: فحص سجلات الأداء

طبقاً لهذا الأسلوب في جمع البيانات، يعطي لشاغل الوظيفة سجل لكي يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها، ويقوم شاغل الوظيفة بتسجيل الأنشطة التي يقوم بها فور قيامه بها، وبنفس التسلسل الزمني للقيام بها وبالتفصيل، وهذا الأسلوب وإن كان يوفر صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها

الوظيفة التي يتم تحليلها خاصة وأن اتبع أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب مكمل للبيانات التي تم جمعها، إلا أنه لا يمنع من قيام شاغلي الوظائف بالمبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في إبرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي، وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغبون في إخفائها. وللتغلب على هذه النقطة يفضل أن تتم مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر للتحقق من عدم المبالغة، وإبداء الرئيس المباشر لرأيه.

رابعاً: نماذج الاستقصاء (الاستبيان)

طبقاً لهذه الطريقة في جمع البيانات، يقوم شاغل الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوي على عدد من الأسئلة المصممة مسبقاً، بحيث تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام عند جمع بيانات عن العمل بغرض تحليل وتصميم الوظائف.

وينبغي على أخصائي التحليل أن يهتم أولاً بإعداد القائمة إعداداً جيداً، وقد تأخذ القائمة احد الشكلين التاليين:

الأول: أن تصمم القائمة بحي تتكون من قائمة من المهام والأنشطة العديدة، والتي قد تتضمن عشرات (وربما أكثر من مائة) من الأنشطة، ويطلب من شاغل الوظيفة أن يشير إلى تلك المهام التي يؤديها في عمله بوضع علامة (√) أمام المهمة التي يقوم بها، وأن يحدد الزمن المستغرق في أداء كل مهمة من المهام.

الثاني: أن تصمم القائمة بحيث تتضمن عدداً من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة وتطور هذه الأسئلة حول الواجبات والمهام الرئيسية التي يقوم بها شاغل الوظيفة، ومن أمثلة هذه الأسئلة:

- صف الواجبات الرئيسية لوظيفتك.

- اذكر أنواع القرارات التي تتخذها بمفردك لتأدية مهام وظيفتك.
- اذكر أنواع العلاقات بين وظيفتك والوظائف الأخرى.
- ويفضل لكي تعد قائمة استقصاء جيدة أن تجمع بين الشكلىن السابقين في قائمة واحدة.

وتتميز قوائم الاستقصاء (الاستبيان) بأنها توفر وسيلة جمع معلومات سريعة، وتناسب مع حالة جمع البيانات من أعداد كبيرة من شاغلي الوظائف، كما تتميز بأنها وسيلة قليلة التكلفة، وتصلح لأغراض كثيرة بخلاف أغراض التحليل، منها على سبيل المثال أغراض التوظيف، والاختبارات السيكولوجية.

خامساً: طريقة المؤتمرات التقنية

يمكن بواسطتها جمع المعلومات أثناء عقد الندوات أو المؤتمرات بواسطة المشرفين المباشرين ومصممي الأعمال الذين لديهم خبرة واسعة عن العمل .

سادساً الدراسات السابقة عن هذا العمل

فلو كنا على سبيل المثال نريد تحليل عمل (سائق بمؤسسة النقل العام) فإننا سوف نجد دراسات كثيرة إستهدفت إلقاء الضوء على هذا العمل من حيث على سبيل المثال المؤهل الازم، الخبرة المطلوبة، الاستعدادات الجسمية والعقلية والنفسية الضرورية للعمل، نواحي العجز التي تعقد الفرد عن القيام بالعمل، إجراءات وتعليمات السواعة الأمانة... الخ (عويد سلطان المشعان

1994 ص 50 و 51)، حيث أن كل هذه المعلومات المستمدة من مختلف هذه الدراسات السابقة يمكن أن تعطينا توصيفاً دقيقاً لهذه المهنة.

المحاضرة السابعة: مصادر أخطاء تحليل العمل

هناك العديد من مصادر الأخطاء في تحليل العمل، والتي تؤدي إلى تقليل كفاءة هذا التحليل، ومن أهم هذه المصادر نجد:

- 1_ عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل.
 - 2_ اختلاف الإجابات الخاصة بشاغلي الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم.
 - 3_ التغيير في بيئة العمل.
 - 4_ التغيير في سلوك شاغل الوظيفة.
- وفيما يلي نلقي الضوء على كل من هذه المصادر.

1_ عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل:

يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية، ويرجع ذلك لسببين:
الأول: عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة. أي عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.

الثاني: عدم قدرة شاغل الوظيفة في التعبير عن الأنشطة التي يؤديها، وتعتمده المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعض الأنشطة الأخرى.

لذلك فإنه يجب قبل البدء في جمع البيانات أن يتم تحديد المجال الكلي الذي تدور فيه مهام وأنشطة الوظيفة، وكذلك العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى، والمهام والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بالوظيفة.

2_ اختلاف الإجابات:

يقع هذا الخطأ عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه، وهذه الإجابات غير الدقيقة قد تحدث نتيجة عدم دقة تقديره الشخصي للإجابة، فمثلاً إذا سئل عدد من المديرين عن الوقت المستغرق في تنفيذ مهمة ما (ولتكن الاتصالات التليفونية) وطلب منهم أن يختاروا إجابة من الإجابات التالية: معظم الوقت/ وقت كبير جداً/ وقت كبير/ بعض من الوقت/ قليل من الوقت، فإن البعض قد يختار الإجابة (معظم الوقت) إذا كان يستغرق في تلك الاتصالات ساعتين يومياً، بينما يختار البعض الآخر (وقت كبير 9 إذا كان يستغرق نفس الزمن (ساعتين)، ويرجع ذلك إلى اختلاف تقدير كل منهم لأهمية النشاط الذي يقوم به، والوقت الذي يستغرقه في ذلك كما يرجع إلى معتقدات شغل الوظيفة عن الغرض الذي من أجله تجمع هذه البيانات، وهذا قد يقود شاغل الوظيفة إلى تحريف بعض المعلومات، وإظهار أهمية بعضها وإخفاء أهمية البعض الآخر، وللتغلب على ذلك فإنه يفضل استخدام الأسلوب الكمي في تحديد الاستجابات، على أن يقوم أخصائي التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للاستجابات الكمية.

3_ التغير في بيئة العمل:

يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، فقد تتغير ظروف العمل من استخدام بعض الطرق التقليدية، إلى استخدام بعض الطرق الحديثة، وكمثال لذلك عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من إعداد الدفاتر والقيام بتجميع تسجيل الحسابات في الدفاتر، من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي في إعداد الميزانيات الختامية، وهذا يترتب عليه تغيير في أسلوب الأداء نفسه، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في إعداد تحليل العمل، لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت، وبالتالي فإن الأمر يستوجب تغيير وصف الوظيفة.

4_ التغيير في سلوك شاغل الوظيفة:

إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيداً على أداء مهام هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون سلوك موظف لم تكتمل خبراته بعد، وبالتالي فإن التحليل سيكون قاصراً وسيعبر عن سلوك لازال يحتاج إلى الخبرة أو سلوك تحت التدريب، وبهذا لا يكون التحليل مكتملاً، ولا يعبر عن الواقع.

قائمة المراجع

- 01_ أحمد ماهر (2014) "إدارة الموارد البشرية" بدون طبعة دار
الجامعية الإسكندرية جمهورية مصر العربية.
- 02_ بوحفص، أمباركي (2000) "العمل البشري"، الطبعة الأولى، دار الغرب
للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 03_ بوسنة فطيمة (2006/2005) سيرورة عملية التوظيف والاختيار المهني
في المؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص، رسالة
ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، معهد علم النفس وعلوم التربية
والارطوفونيا، جامعة الجزائر.
- 04_ حسين يرقى (1996/1995) أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في
المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية CVI رسالة
مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، معهد العلوم
الاقتصادية، جامعة الجزائر
- 05_ محمود فتحي عكاشة (1999) علم النفس الصناعي بدون طبعة مطبعة
الجمهورية الاسكندرية جمهورية مصر العربية.
- 06_ كامل محمد محمد عويضة (1996) علم النفس الصناعي الطبعة الأولى
دار الكتب العلمية بيروت لبنان.
- 07_ عويد سلطان المشعان (1994) علم النفس الصناعي الطبعة الأولى مكتبة
الفلاح للنشر والتوزيع الكويت.
- 08_ فرج عبد القادر طه (1988) علم النفس الصناعي والتنظيمي الطبعة
السادسة دار المعارف القاهرة جمهورية مصر العربية.
- 09_ ناجمي عبد الرزاق (2011/2010) الضوضاء في بيئة العمل وأثرها
على بعض المتغيرات النفسية (القلق، الاكتئاب، مركز الضبط)، دراسة ميدانية

بشركة سوناطراك مركب معالجة الغاز الرار، مذكرة ماجستير في علم النفس
العمل والتنظيم تخصص وقاية وارغونوميا ، قسم علم النفس وعلوم التربية
والارطوفونيا جامعة الجزائر 2