**المحاضرة السادســـــــــة: تحليــــــــــل العمـــــــــــل**

****

**الدرس الأول: تحليل العمل**

بالرغم من أن ظاهرة العمل ظاهرة اجتماعية، لكن منفذوا هذا العمل هم أفراد فهم يجب أن يتكيفوا مع متطلبات العمل، غير أن الطريقة التي يواجهه بها الأفراد مشكل التكيف تعتبر مشكلة فردية، لذلك يجب أن ندرك أن الظروف التي تؤثر في العمل ليست ظروفا اجتماعية فحسب وإنما هي أيضا ظروف فردية وشخصية.

1. **مفهوم تحليل العمل:**

يقصد بتحليل العمل الكشف عن واجباته وظروف القيام به والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في العامل حتى يؤدي عمله بطريقة فعالة وأن يتكيف معه، وتحليل العمل الصناعي يساعد على معرفة الحركات الفردية لأدائه وتمييزها عن الحركات الدخيلة والزائدة التي يمكن أن تعطل وتستنفذ جزءا من طاقته.

كما يقصد بتحليل العمل تلك الدراسة العلمية التفصيلية لتي تجرى على العمل سواء كان عمل حركي أو ذهني بهدف وصف واجباته ومسؤولياته وظروف أدائه ومخاطره وعلاقاته بالأعمال الأخرى، ومتطلباته من خصائص الشخص حتى ينجح في ذلك.

ويعرف أيضا على أنه تحديد للأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة، بحيث أن كل وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام أو قد تسمى مسؤوليات أو اختصاصات وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة، ويبدأ المر في تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة، والتي تؤدى داخل الوظيفة، وقد تكون هذه الأنشطة استقبال معلومات، ومستندات، واشعارات، وتوجيهات، وقد تكون حركات بالأيدي والجسم مثل الرفع، والخفض، والثني، والتحريك، والضغط، والالتواء، ...وقد تكون تصرفات ذهنية مثل التقدير، والتفكير، والحساب، والتحليل، وقد تكون مد آخرين بالمعلومات، أو خدمات وقد تكون غير ذلك من الأفعال اللازمة لأداء العمل.

أما Ralph Davis فيرى أن تحليل العمل هو ''البحث في العمل وفي الظروف المحيطة به قصد تحديد متطلباته من وجهة نظر مركز العمل''

باختصار تحليل العمل هو العملية التي من خلالها يتم تحديد العمليات والواجبات والمسؤوليات التي يتطلبها أداء العمل، كما يتم تحديد كل الظروف اللازمة لأداء العمل، كما يتم تحديد قدرات ومؤهلات العامل الحركية والذهنية لتلائم العمل.

1. **بعض المفاهيم ذات الصلة:**

* **مواصفات الوظيفة:**

وهو عبارة عن بيان مكتوب عن مضمون(محتوى) أي وظيفة ويتم التوصل إلى هذا البيان من خلال تحليل هذه الوظيفة.

* **مواصفات الأفراد:**

مواصفات الفرد تصف السمات المطلوب توافرها في الشخص حتى يتمكن من القيام بالعمل الذي تم بمستوى معين يرضي صاحب العمل.

* **الكفاءة:**

يعرفها Boyatzis على أنها إحدى السمات الأساسية الكامنة التي يتميز بها أحد الأفراد والتي لها علاقة سببية بالأداء الفعال في إحدى الوظائف.

1. **أهداف تحليل العمل:**

يؤدي توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها إلى الأداء الجيد داخل المنظمة، وهذا من خلال ما يلي:

1. تصميم العمل: حيث يساعد تحليل العمل على تجميع الأنشطة في مهام وتجميع هذه الأخيرة في وظيفة كاملة لها بداية ونهاية، ولها هوية واضحة، ومسؤولية وتوفر التخصيص وتقسيم العمل.
2. الاختيار: من خلال تحليل العمل يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة وهنا تبدأ المنظمة في البحث عن الأشخاص الذين لديهم هذه المواصفات من بين المتقدمين لشغل الوظيفة، وعلى ضوء هذه المواصفات تتم عملية الاختيار بين المتقدمين للوظيفة.
3. تقييم الوظائف: بناءا على تحليل الوظيفة يتم تحديد قيمتها داخل المنظمة، ويعبر عن هذه القيمة في شكل أجور.
4. تقييم أداء العاملين: بناءا على ما يوفره تحليل الوظيفة من بيانات من أعباء ومهام ومسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة، ومدى قيانه الفعلي بها تحدد قيمة أدائه وكفاءته، ويقوم المشرف المباشر بملاحظة كل ذلك وعلى ضوء هذه الملاحظة أو الرقابة منح الموظف حوافز أو لا.
5. التدريب: عند وجود فارقا بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلا والمواصفات المطلوبة، فهنا لا بد من سد فجوة هذا الفارق من خلال اخضاع الشخص للتدريب لتذارك المهارات الناقصة.
6. تحديد الاحتياجات من العمالة: بواسطة تحليل العمل يتم تحديد عدد العاملين في كل وظيفة والذي يتحدد بدوره بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة.
7. تبسيط العمل: يمكن الاستغناء عن بعض الأنشطة التي يتبن أنها غير ضرورية، ويتم هذا من خلال مقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلا داخل الوظيفة.
8. الترقية والنقل: تتم قرارات الترقية والنقل وفقا لمدى التطابق بين مواصفات الشخص وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة.
9. التطوير التنظيمي: من خلال تحليل العمل يتم توفير بيانات عن مكونات الوظائف، وهي لازمة عند احداث أي نوع من التغيير أو التطوير، سواء دمج أو فصل الوظائف عن الأقسام...

بالإضافة إلى البحث في أسباب الحوادث وإصابات العمل، معرفة أسباب فشل العمال في أعمالهم، دراسة الصحة وعوامل التعب والملل، التوجيه المهني والاختيار المهني...

1. **خطوات تحليل العمل:**

من خلال الشكل رقم (1) يتم توضيح الخطوات الأساسية التي تمر بها عملية تحليل العمل:

الشكل (1): خطوات تحليل العمل

**الخطوة الأولى**: الحصول على معلومات مبدئية

تتمثل في كل المعلومات المتعلقة بطبيعة المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي، واختصاصات اداراتها وأقسامها، وطبيعة العلاقات، وأي معلومات سابقة عن تحليل وتصميم الأعمال إن وجدت.

**الخطوة الثانية:** اختيار عينة من الوظائف

تتم هذه الخطوة إذا كانت المنظمة تعمل منذ وقت طويل، فهنا يتم اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف والقيام بتحليلها، أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل دراسة كل الوظائف.

**الخطوة الثالثة:** جمع البيانات

لابد من جمع أكبر قدر ممكن من البيانات وهنا يجب تحديد نوعية البيانات وأسلوب جمعها، وكذلك تحديد أسلوب التحقق من صحتها.

**الخطوة الرابعة:** تحليل العمل

بعد جمع البيانات تبدأ عملية تحليل مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء والمسؤولية،والعلاقات مع الآخرين، وظروف العمل، والمتطلبات الواجب توفرها للقيام بالوظيفة. والشكل رقم (2) يوضح أسلوب تحليل العمل وفقا لقوالب وموضوعات مفيدة:

**طريقة أداء العمل**

ما الذي يؤدى؟

متى يؤدى؟

لماذا يؤدى؟

أين يؤدى؟

كيف يؤدى؟

**المسؤوليات**

المسؤولية عن المرؤوسين

المسؤولية عن الخامات والمعدات

المسؤولية عن الأموال

**علاقات العمل**

العلاقات مع الرؤساء

العلاقات مع الزملاء

العلاقات مع المرؤوسين

العلاقات مع الأقسام الأخرى

العلاقات مع الجمهور

**ظروف العمل**

ظروف العمل المادية الإضاءة الحرارة....)

العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل

الأجر والمزايا والخدمات العينية

**متطلبات القيام بالوظيفة**

التعليم

المهارة والخبرة

التدريب

الذكاء

الصحة والمجهود البدني

الدافعية والمهارات الاجتماعية

الشكل رقم (2): تحليل العمل في شكل موضوعات محددة

1. **أدوات تحليل العمل:**

توجد العديد من التقنيات التي تستخدم في عملية تحليل العمل، والتي يمكن أن تستخدم بمفردها أو كواحدة من التقنيات، وفي كثير من المواقف يكون استخدام مجموعة من التقنيات للحصول على المعلومات المطلوبة.

1. **المقابلة:**

في هذه العملية يقوم القائم بمقابلة العامل الذي يقوم بالعمل الذي يريد تحليله، فبالإضافة إلى المقابلة التي تتم مع العمال تضاف لها مقابلات مع الرؤساء. وككل مقابلة يتم تبادل الأسئلة والنقاش والاستفسار عن طبيعة العمل وظروفه، وواجباته ومتطلباته ومخاطره، وعلاقاته بالأعمال الأخرى، وجميع البيانات التي يريد البحث عنها. وفي الغالب تعتبر المقابلة من المصادر الضرورية للقائم بتحليل العمل فبواسطتها يتم سد الثغرات التي تبقى بعد جمع البيانات اللازمة لتحليل العمل من باقي التقنيات الأخرى.

1. **الملاحظة**:

تعتبر من الأدوات الأكثر دقة في الحصول على معلومات عن وظيفة ما، مع ذلك فإنها عملية تستهلك الوقت، كما قد يقوم الأشخاص الذين تتم ملاحظتهم بتغيير طريقة تصرفهم بسبب أنهم مراقبون. كما توجد طريقة الملاحظة بالمشاركة أين يشارك المحلل في القيام بالوظيفة للحصول على معلومات بشأنها.

1. **طريقة المواقف الحرجة:**

هنا يطلب من الأشخاص باسترجاع المواقف الحرجة التي حدثت لهم أثناء القيام بالمهام الموكلة لهم، ومن خلال هذه الطريقة سيتم تكوين صورة عن مختلف الجوانب الأساسية للوظيفة والتي تتعلق بالنجاح أو الفشل، وتزداد أهمية هذه الطريقة عندما يتعلق الأمر بتحليل السلوك بغرض تجهيز تعريفات الكفاءة. تعتمد هذه الطريقة بشكل كبير على ما يتم استرجاعه من قبل الأشخاص ولذلك فهذا الأمر في حد ذاته يعتبر من عيوب هذه الطريقة، فقد يتم اهمال بعض الأمور.

1. **التحليل التسلسلي للمهام:**

من خلال هذه الطريقة يتم تقسيم الوظائف إلى مجموعة مهام مرتبة ترتيبا هرميا، ثم تقسيم هذه المهام إلى مهام أخرى فرعية، ومن ثم يتم تعريف هذه المهم من حيث الأهداف والطرق التي يتم بها تنفيذ هذه المهام. وتستلزم هذه العملية وصف احتياجات المهام والمستويات التي يجب الالتزام بها عند القيام بذلك وكذلك ظروف تنفيذ المهمة.

1. **دفاتر العمل وسجلات الوقائع:**

تعد هذه الطريقة أكثر أهمية للوظائف ذات المستويات العليا والوظائف الإدارية وهي أيضا طريقة تستهلك الوقت، ويعتمد كذلك على مدى التزام ودقة الشخص الذي يشغل الوظيفة في اكمال السجل، مع الرغم من ذلك فإنه من الصعب تحليل النتائج.

بالإضافة إلى هذه الأساليب والطرق توجد طرق أخرى مثل قوائم المراجعة، التحليل التقييمي، تقييم الكفاءة، الانجاز الفعلي للعمل، التقارير الذاتية،...

**الدرس الثاني:** **وصف الوظائف:**

1. **مفهوم وصف الوظائف**

يشير توصيف الوظائف إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدد العمل.

بمجرد أن يتم تحليل إحدى الوظائف فإنه عادة ما يتم كتابة وصف لهذه الوظيفة، ومن الممكن أن يشكل وصف الوظيفة جزءا من الشروط التي يتم تعيين أحد الأفراد طبقا لها، كما أنه يمثل دليلا واضحا على متطلبات المؤسسة فيما يخص مخرجات الوظيفة المتوقعة من شخص معين. المقصود بوصف الوظيفة هو جمع بيانات عن الوظائف المختلفة وليس عن الموظفين شاغلي هذه الوظائف، وهذه البيانات تشمل:

* اسم الوظيفة.
* مكانتها في التنظيم.
* تعريف عام للوظيفة
* الواجبات التفصيلية.
* الآلات والمعدات والأدوات المستخدمة.
* المواد والنماذج المستخدمة.
* الاشراف الواقع على الوظيفة، والاشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على الآخرين.
* ظروف العمل.

**2. محتوى وصف الوظيفة:**

بناءا على السبب الدقيق المؤدي إلى كتابة وصف الوظيفة،فإن معظم وصف الوظائف يشتمل بصفة عامة على ما يلي:

1. **اسم الوظيفة:**

يجب وصف الاسم الدقيق للوظيفة بدقة، وتجنب الغموض، مثلا لا ينبغي قول مدير إلا إذا لم يكن هناك سوى مكان واحد ينطبق عليه هذا الاسم**.**

1. **تفاصيل عن تحديد الوظيفة:**

وسوف يشتملذلك على عدد الموظفين أو الوظائف والذي من شأنه تحديد المكان أو الوظيفة المعينة.

**ج. اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة:**

يدرج اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة وخاصة اذا كان سيستخدم وصف الوظيفة لأغراض تدريبية أو تقييمية، ويحذف الاسم في أي عملية لتقييم وظيفة أو تعيين.

**د. خط رفع التقارير:**

يشتمل وصف الوظيفة على الوظيفة التي يرفع الشخص الذي يشغل الوظيفة التقارير إليها.

**ه. الغرض الرئيسي من الوظيفة:**

يتم تلخيص السبب الرئيسي في وجود الوظيفة في جملة أو جملتين، ويتم من خلالها توضيح ما تضيفه الوظيفة للمؤسسة.

**و. المهام والمسؤوليات:**

يتم توضيح المهام والمسؤوليات التي يقوم بتنفيذها الشخص الذي يشغل الوظيفة، وعند كتابة هذه المسؤوليات يجب ألا تتعدى عشر مسؤوليات، ووجود أكثر من ذلك يعني أن هذا الوصف يتناول تفاصيل أكثر من اللازم.ذ

**ز. المحيط:**

وصف المحيط الذي يتم من خلاله العمل، من خلال وصف كيفية سير العمل والاعتبارات البيئية التي تؤثر على العمل وكيف يتناسب هذا العمل مع بقية أقسام المؤسسة.

**ح. الأبعاد:**

تضمين الوصف ببيانات مالية أو احصائية مرتبطة بالوظيفة، ما يساعد في تقدير حجم الوظيفة، ويتم الاستعانة به في أغراض تقييمية وعند تطوير معايير الأداء أو عند الاستعانة به من أجل مراجعة الوظائف.

**ط. ظروف العمل:**

تسجيل كل ظروف العمل المادية سواء ضوضاء أو غبار أو مخاطر.

**ك. المهارات والخبرة والكفاءات:**

ينبغي الاشارة إلى ما هو لازم لأداء العمل بشكل فعال. ويتم هنا وصف الكفاءات بطريقة تجعل من الممكن ملاحظتها وقياسها.

بالإضافة إلى هذه المعلومات فتوجد معلومات أخرى تفرضها طبيعة الوظيفة في حد ذاتها وبحكم المنصب.

في الأخير ينبغي التوقيع على أي وصف عمل بواسطة كل من الشخص الذي يشغل الوظيفة والمدير التنفيذي المباشر للإشارة إلى أن هذا المستند متفق عليه.

تحليل العمل ووصف الوظائف يعتبران من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق النجاح في أي مؤسسة يجب توفير اهتمام كبير بطريقة تصميم الوظائف، لذلك فالتناسب بين الوظيفة والفرد من الأساسيات التي يجب توفرها ليصل هذا الموظف لأداء وظيفته بالشكل المناسب والفعال، وبالتالي يمكن القول الشخص المناسب في المكان المناسب، كل هذا لن يتحقق دون تحليل لهذه الوظائف ووصفها الدقيق والواضح.