

بطاقة التواصل و معلومات المقياس

كلية : العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم : علم النفس

المستوى : سنة أولى ماستر

السداسي : الأول

الرصيد 3

المعامل 2

الحجم الساعي 45

الأستاذ : عفاف بليل

البريد الالكتروني: affafbellil@gmail.com

أهداف المقياس: أن يكون الطالب قادرا على بناء الملامح الخاصة بمراكز العمل.

فهرس المحتويات:

1- مدخل مفاهيمي لتحليل العمل.

2- الأخطاء الشائعة في عملية التحليل.

3- مجالات استخدام عملية التحليل.

4- المبادئ الأساسية لعملية التحليل.

5- خطوات تحليل العمل.

6- تقنيات عملية التحليل.

7- التصميم الوظيفي.

8- نماذج تحليل العمل.

المحاضرة الاولى

أولاً: مدخل مفاهيمي لتحليل العمل

تمهيد:

إن عملية تحليل العمل تحتل موقعا مركزيا فهي عملية تتقاطع مع كافة أنشطة و مهام العملية الإدارية للموارد البشرية و على مختلف مستوياتها فهي تحدد طبيعة الوظيفة و متطلبات و آليات انجازها و من هو الشخص الأجدر بأداء هذه الوظيفة أو النشاط وفق معايير تتعلق بسلوك الفرد و مستواه المعرفي و خبراته و حالته الصحية مضافا إلى ذلك المهارات المطلوب توفرها لم يشغل هذا العمل وهذه المهارات يجب أن تنسجم مع المستوى الوظيفي

وعليه فعملية تحليل العمل هي حجر الأساس و نقطة الإطلاق نحو التخطيط لكافة أنشطة و وظائف إدارة الموارد البشرية و ذلك م أجل ترجمة هذه الأنشطة إلى نتائج ملموسة.

أولاً: مدخل مفاهيمي لتحليل العمل

1- تعريف تحليل العمل:

- يقصد بتحليل العمل تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهيتها واجباتها و مسؤولياتها و تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات و نوع المقدرة المطلوبة فيم يشغلها و تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.
- وفي وثيقة ورشة العمل الخاصة بتصنيف الوظائف الصادرة عن الاتحاد الأوروبي للاتصالات (المكتب الإقليمي للدول العربية) تحليل الوظائف هو تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية و الاجتماعية و البدنية و المسؤولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح.

- تحليل العمل ما هو إلا دراسة دقيقة لمكونات العمل المختلفة وهو لا يهتم بتحليل واجبات العمل و ظروفه فحسب بل يهتم أيضا بمؤهلات الفرد و صلاحيته للعمل .
- كما يعرفه شارتل SHRTL تحليل العمل هو طريقة مباشرة و شاملة للحصول على الحقائق الصحيحة عن الأعمال و يشمل ملاحظة العمل و تسجيل الحقائق التي نلاحظ و التي تستمد من المناقشة مع العمال و المشرفين و غيرهم ممن لهم معلومات قيمة.

ومن خلال استقراء التعاريف السابقة يمكن أن استنتاج ما يلي:

*إن تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلى توصيف الوظيفة و لذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم توصيفها .

*إن عملية تحليل الوظائف تعتمد على مجموعة من الحقائق و المعلومات التي يتم جمعها و ليس على مجموعة الآراء أو وجهات النظر .

*إن المعلومات التي يسعى تحليل العمل إلى جمعها هي تلك المحددة لخصائص الوظيفة و التي تميزها عن غيرها م الوظائف ومن هذه البيانات بيانات عن جوانب سلوكية و بيانات عن ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، و بيانات عن أنشطة العمل و كذلك الأداء المتوقع بالإضافة إلى البيانات عن الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

2- المصطلحات التي لها علاقة مع تحليل العمل:

هناك بعض المصطلحات التي ترتبط بتحليل الوظيفة:

- 2-1- توصيف الوظائف: وتتمثل في إعداد قائمة تحدد الأعمال و المهام و الواجبات التي تشمل عليها الوظيفة و تحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل و كذلك الأهداف و معايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة.

2-3- خصائص الوظيفة: هي قائمة توضح المهارات و الاتجاهات المطلوبة لأداء العمل بفعالية و تتضمن (المعارف، المهارات ،الاتجاهات).

2-4- تقييم مناصب العمل:

هو عملية تحليل و تقدير مناصب العمل (الوظائف) باستخدام التقديرات كأساس لهيكل أجور متوازن وهو الإجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات بما يمكن من منح أجور عادلة ،تحديد قيمة المنصب أو الوظيفة ظروف العمل مستوى المسؤولية و تتمثل نتيجة التقييم في تحديد مكانة المنصب في سلم الأجور بالنظر إلى سن أو تكوين شاغل الوظيفة.

فمن يقوم بتحليل العمل ياترى؟؟؟

هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية و باقي المديرين التنفيذيين في المنظمة لتحليل العمل ، و يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذي يخطط و ينسق العمل و يشرف على تنفيذه و يقوم بإخراجه في شكله النهائي و فيما يلي توضيح لدور كل طرف في تحليل العمل :

أدوار المديرين التنفيذيين	أدوار مدير الموارد البشرية
- توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل - التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة و مراجعتها - مراجعة تصميم الوظائف و توصيفها - إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة في تصميم و توصيف الوظائف	- إعداد إجراءات تحليل العمل - التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات - تصميم الوظائف - إعداد توصيف للوظائف - مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها

3- عناصر تحليل العمل:

يمكن تقسيم عناصر العمل و الوظائف إلى اربعة عناصر نموذجية يمكن تحديدها كما يلي :

* أنشطة الوظيفة .

* المعارف و المهارات و القدرات.

* مستويات الأداء الوظيفي.

* خصائص مكان العمل.

3-1- أنشطة الوظيفة: تبدأ عملية تحليل العمل عادة بوصف الأنشطة و الواجبات و المهام الأساسية للوظيفة و كذلك الأنشطة التي تكون على عاتق شاغل الوظيفة ، بحيث يشمل المستويات التالية :

- نشاط العمل: والذي تصف فيه العمل المؤدى عن طريق الملاحظة العلمية
- مخرجات و نتائج أنشطة العمل
- الأدوات و الأجهزة المستخدمة في العمل
- قيمة و تقدير السلطة الممنوحة للعامل والتي تسمح له بحرية التصرف في أنشطة الوظيفة التي يقوم بها .

3-2- المعارف و المهارات و القدرات: السؤال الثاني الذي يطرح نفسه في مجال عناصر العمل

هو كيف يمكن تشخيص مستوى المعارف و القدرات و المهارات للفرد و التي تتوافق مع الكفاءة اللازمة لأداء أنشطة العمل، وتعتبر المعرفة جد مهمة للفرد تجعله قادرا على النجاح في أداء العمل في المنظمة التي يعمل فيها بحيث تقوم المنظمة بتكوين و تدريب الأفراد و إعطائهم المعارف و المعلومات الكافية التي تتوافق مع التغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف لكي يستطيع الفرد أن يؤدي عمله بنجاح.

أما العنصر الثاني المتمثل في المهارة التي تعني الكفاءة في التحكم في الأنشطة اليدوية و اللفظية و الذهنية و أيضا في استخدام الجانب الابداعي في أداء العمل، ويمكن ملاحظة مستوى المهارة في هذا الجانب من خلال النجاح الذي يحققه الفرد في أداء عمله

أما القدرة فهي استعداد الفرد و قدرته على تنفيذ الأنشطة المتعددة للوظيفة سواء كانت بدنية أو ذهنية معرفية .

3-3 - مستويات الأداء الوظيفي: يعد وصف الأنشطة الأساسية للوظيفة و كذا

تطوير الكفاءات اللازمة التي تستطيع ممارسة تلك الأنشطة ،و تطوير تلك الكفاءات يستلزم تحديد مستويات الأداء الوظيفي و هذا يتطلب تحليل معمق للوظيفة لمعرفة معايير النجاح لأداء تلك الوظيفة ، و تختلف معايير الأداء حسب طبيعة تلك الوظيفة ، فمثلا معايير الأداء بالنسبة للوظائف التي تعتمد بدرجة كبيرة على المستوى الذهني تختلف عن تلك التي تعتمد على الجانب البدني و المهارات الحركية ، .

3-4 - خصائص مكان العمل: يعتبر مكان العمل من العناصر الأساسية في مجال تحليل العمل ،

بحيث يوجد العديد من المعايير التي تحقق الراحة في انجاز العمل و تختلف هذه المعايير حسب طبيعتها فهناك المناخ التنظيمي ، الظروف الفيزيائية، العلاقات الاجتماعية .

المحاضرة الثانية

ثانيا: الأخطاء

الشائعة في عملية تحليل العمل

قد تشوب عملية تحليل و توصيف الوظائف بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على كفاءة هذه العملية و من أهم الأخطاء ما يلي:

1- **التغيير في بيئة العمل:** حيث تتغير بيئة العمل التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام و الأنشطة المتعلقة بالوظيفة و بالتالي يصبح وصف الوظيفة غير صالح للاعتماد عليه عند إعداد تحليل الوظيفة و كمثال على ذلك عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من إعداد الدفاتر من أسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي هذا يتطلب تغيير أسلوب الأداء نفسه ، و بذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في إعداد و تحليل العمل لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت و بالتالي فأمر يتطلب تغيير الوصف .

2- **اختلاف الإجابات الخاصة بشاغلي الوظيفة اتجاه الأسئلة الموجهة إليهم :** و ذلك يحدث عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطلوبة عليه و ذلك نتيجة عدم دقة تقدير الشخص للإجابة و بالتالي فإن هذا يؤدي إلى تقليل كفاءة التحليل لهذه الوظيفة.

3- **عدم تناسب الوظيفة المختارة لعملية التحليل :**و ذلك يحدث عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة و المقابلة الشخصية و ذلك يعود لسببين هما:

- عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة أي عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة بالوظائف الأخرى.

- عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن أنشطة التي يؤديها و تعمد 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 و أنشطة الوظيفة و كذلك العلاقات بين تلك

الوظيفة و الوظائف الأخرى و المهام و الأنشطة التي لها علاقة بالوظيفة .

4- التغيير في سلوك شاغل الوظيفة : حيث أن خبرة شاغل الوظيفة يؤدي إلى عدم

اكتمال تحليل الوظيفة و بالتالي لا يعبر عن الواقع .

المحاضرة الثالثة

ثالثا: مجالات استخدام تحليل العمل

2- مجالات استخدام عملية التحليل:

يعتبر تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الأفراد في ممارسة مختلف وظائفها الأساسية و يتضح ذلك في الاستخدامات الآتية:

2-1- تخطيط القوى العاملة : إن وجود نظام متكامل لتحليل الوظائف يساعد في التحديد

السليم لعدد و أنواعيات الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف الحالية و المتوقعة حتى يمكن اتخاذ التدابير بتوفير الاحتياجات سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

2-3- الاختيار و التعيين: إن عملية الاختيار تستهدف انتقاء أفضل العناصر لشغل الوظائف

الشاغرة بالمنظمة وحتى يتحقق ذلك لا بد م مقارنة مؤهلات و مهارات و قدرات و ميول الشخص المتقدم للوظيفة بالشروط الموجودة في كشوف تحليل الوظائف حتى يمكن الحكم بشكل سليم على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة .

2-4- وضع هيكل عادل للأجور: يتطلب وضع نظام عادل للأجور داخل المنظمة تحديد القيمة

النسبية لكل وظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى من خلال ما يسمى بتقويم الوظائف و حتى تتم عملية التقويم بشكل سليم فلا بد من وزن كل العناصر المتعلقة بكل وظيفة (الواجبات والمسؤوليات ظروف العمل المؤهلات ، القدرات و الاستعدادات ، الخبرة ، الجهد البدني و العقلي.....).

2-5- التدريب و التنمية: سواء تعلق الأمر بالنسبة للموظفين الجدد أو القدامى فان كشوف

تحليل العمل توفر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المجالات أو الموضوعات التي يجب

أن يشملها التدريب في ضوء ما تسفر عنه نتائج الاختبارات و المقابلات بالنسبة للموظفين الجدد و
في ضوء ما تسفر عنه نتائج تقارير الأداء بالنسبة للموظفين القدامى حيث يتم اكتشاف نواحي
الاحتياجات التي ينبغي أن يليها التدريب

2-6- **تقويم الأداء :** ففي ضوء البيانات التي توفرها كشوف تحليل الوظائف يمكن في ضوءها وضع
معايير دقيقة للأداء تستطيع الإدارة م خلالها مقارنتها بالأداء الفعلي للحكم على مستوى أداء الأفراد
في العمل.

2-7- **إعادة تصميم العمل:** تساعد كشوف تحليل الوظائف المعلومات الأساسية التي يمكن
الاعتماد عليها في إعادة تصميم العمل من أجل تحسي و تطوير طرق و أساليب العمل

2-8- **النقل و الترقية:** تساعد المعلومات التي نحصل عليها من كشوف تحليل العمل تساعد الى
حد كبير في تحديد مدى صلاحية من هم سوف تتم نقلهم ترقية لهم لوظائف معينة.

2-9- **وضع برامج السلامة و الأمن:** تساعد تحليل الوظائف في الاستفادة في وضع البرامج
المناسبة للسلامة و الأمن بالشكل الذي يقلل من آثار تلك الأضرار على العنصر البشري .

المحاضرة الرابعة

رابعاً: المبادئ الأساسية لعملية تحليل العمل

المبادئ الأساسية لتحليل العمل هي:

- * كل الأعمال قابلة للتحليل
- * يجب أن يوفر التحليل كل الحقائق ذات العلاقة بالوظائف
- * يجب أن يكون التحليل مفهوماً و يحسن من الاتصالات التنظيمية
- * يجب أن يشكل التحليل الأساس لقرار إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الخامسة

خطوات تحليل العمل:

- 1- الحصول على معلومات مبدئية: مثل طبيعة المنظمة ، منتجاتها ، هيكلها التنظيمي ، الإدارات وما يتبعها من أقسام ، طبيعة الأعمال ، العلاقات بين الأقسام و الإدارات ، و أي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل و تصميم و توصيف الأعمال إن وجدت في المنظمة
- 2- اختيار عينة من الوظائف: إذا كانت المنظمة تعمل منذ فترة طويلة و تحتاج إلى تحليل لوظائفها ، فإن اختيار عينة من الوظائف أمرا مفضلا، و يتم تحليل باقي الوظائف بالقياس بالوظائف المشابهة في العينة، أما إذا كانت جديدة فيفضل دراسة كل الوظائف بلا استثناء.
- 3- جمع البيانات: إن جمع أكبر قدر من البيانات يساعد على تحليل العمل و تهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات تحديد أسلوب جمع البيانات ، تحديد أسلوب التحقيق من صحة البيانات
- 4- تحليل العمل: وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ، حيث يتم التعرف بالتفصيل على مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل و الأداء و المسؤوليات العلاقات مع الآخرين ظروف العمل و المتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة

المحاضرة السادسة

سادسا: تقنيات عملية تحليل العمل

تقنيات و أدوات عملية التحليل:

1- الدراسات السابقة عن هذا العمل: حتما أننا سوف نجد دراسات كثيرة استهدفت إلقاء الضوء على هذا العمل من حيث : المؤهل اللازم ، الخبرة المطلوبة ، الاستعدادات الجسدية و العقلية و النفسية الضرورية للعمل، كما يمكن أن نجد تحليل عمل سابق خاصة بهذا العمل كما ، كما أننا قد نجد الكثير من المنشورات و الملصقات و الكتيبات التي تلقي الضوء على طبيعة العمل و ظروف أدائه و أخطائه و متطلباته الخ و على القائم بتحليل العمل أن يستفسر عن مثل هذه الدراسات و يجمعها و يقوم بدراستها لاستخلاص البيانات التي تقيده في تحليله لهذا العمل .

2- الملاحظة:

من أهم الوسائل التي تفيد في تحليل العمل قيام القائم بعملية التحليل بملاحظة العامل و هو يقوم بأداء عمله و تسجيل كل ما يلاحظه ، ماذا يقوم به؟ و لماذا؟ و كيف؟ وما هي الأدوات و الأجهزة التي يستخدمها و الملاحظة العينية للعامل وهو يؤدي عمله أم لا ؟

وينبغي أن تتم الملاحظة لدورة عمل كاملة حتى يتمكن ملاحظة كل خطوات أداء العمل و القيام بواجباته المختلفة ، و يقصد بدورة العمل الكاملة كل الخطوات التي تتم منذ بدء إنتاج وحدة الانتاج حتى الانتهاء منها تماما طالما أنها مسؤولية العامل الذي نقوم بتحليل عمله.

3- المقابلة:

يمكن استخدام المقابلة كأحد مصادر جمع البيانات في تحليل العمل وفي هذه الحالة يقوم القائم بتحليل العمل بمقابلة العامل الذي يقوم بالعمل الذي يريد تحليله بحيث يستمر تبادل الأسئلة و الأجوبة و النقاش و الاستفسار عن طبيعة العمل و ظروفه و واجباته و مخاطره و علاقاته بالأعمال الأخرى و كافة النقاط التي يريد القائم بتحليل العمل جمع بيانات عنها و كثيرا ما نمزج المقابلة بالملاحظة حيث لا يكتفي القائم بتحليل العمل بملاحظة العامل و هو يؤدي واجباته بل يستفسر منه عن الكثير منها و يسأل عن المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها أثناء قيامه ببعض واجباته ، و على القائم بتحليل العمل أن يسجل ما دار أثناء المقابلة و ينبغي أن لا يعتمد كثيرا على الذاكرة و غالبا ما تكون المقابلة مصدرا لا غنى عنه للقائم بتحليل العمل حيث يمكن عن طريقها استكمال الناقص من البيانات اللازمة للتحليل كما يستفسر فيها عن الكثير من النقاط الغامضة.

4- الاستبيان:

وهو نموذج يضم مجموعة من أسئلة تتعلق بالجوانب أو البنود التي يجب ان يعطيها تحليل العمل بحيث يوجه هذا النموذج إلى القائمين بهذه الأعمال من أجل الحصول على الحقائق و المعلومات عن الأعمال التي يقومون بها و قد يتم استخدام الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية لشاغل الوظيفة و ملء الاستبيان معه أو عن طريق إرساله إلى شاغل الوظيفة ليقوم بملئه مباشرة و بدون مساعدة . وهناك عدة احتياطات ينبغي على مصمم الاستبيان أن يراعيها حتى يصبح استبيان أكثر دقة و صلاحية لتحقيق الهدف منها:

- أن تكون الأسئلة مفهومة و ألفاظها محددة المعنى

- أن تكون الأسئلة مبسطة حتى يسهل على العامل فهمها

- أن تكون الأسئلة غير موحية باتجاهات معينة في الإجابة عنها

- أن تصاغ الأسئلة بحيث تسمح بإجابات فيسهل تجميعها و تصنيفها حتى يمكن الاستفادة منها.

- 1- محمد نديم القحطاني، (2012)، إدارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر .
- 2- عويد سلطان المشعلان ، (1994)، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع.
- 3- فرج عبد القادر طه، (2001)، علم النفس الصناعي ، ط1، دار قباء للنشر و التوزيع ، القاهرة .