

تعريف التحليل الوظيفي

يقصد بالتحليل الوظيفي هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال. وللتعرف على كل هذا يجب ان نسأل الاسئلة التالية

تعددت المفاهيم حول تحليل العمل منها على سبيل المثال:

عملية تجميع وتحليل البيانات المتوفرة عن العمل (الوظيفة من خلال)

- الأنشطة والمهام والسلطات والمسئوليات الخاصة بها – والمعدات والأدوات
- المستخدمة في أدائها – وظروف العمل وذلك بهدف تحديد مستوى المهارة
- والخبرة والمؤهل والمواصفات الشخصية الاخرى اللازم توافرها فيمن يشغلها

تحليل العمل ما هو إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها – والمتطلبات الأساسية لشغلها – وان النتائج المباشرة لهذا التحليل تتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة.

بعض المفاهيم الخاصة بالتحليل:

خصائص الوظيفة:

قائمة توضح المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة لأداء العمل بفاعلية ويعبر عنها بشكل سلوكي . خصائص الفرد:

قائمة توضح الخصائص والصفات والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وهي تمثل الجانب الإنساني – وهي تحدد الفرد المثالي من النواحي البدنية والعقلية والشخصية والاجتماعية.

مبررات وأسباب تحليل العمل (الوظائف):

عند بدء المنظمة في العمل لأول مرة حيث يكون برنامج التحليل أمرا مطلوباً عندما يتم إيجاد أو خلق وظائف جديدة.

عندما يحدث تغيير جوهري في الوظيفة كنتيجة لإدخال أساليب أو إجراءات أو تكنولوجيا جديدة

أهداف تحليل العمل:

تحليل الوظيفة يمثل أهمية كبرى في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات لأنه يمثل حجر الزاوية لجمع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في بعض هذه المجالات: الاختيار والتعيين. التدريب والتنمية. علاقات العمل. تحديد الأجور والمرتبات. تبسيط العمل. الترقيّة والنقل. تحديد الاحتياجات من العمالة. تحسين طرق الأداء. التطوير التنظيمي. تقييم أداء العاملين.

عناصر تحليل العمل

(1) المهمة أو الواجب

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

(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 والفعلية والصحية والذهنية ومهاراته ومعلوماته اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة

خطوات تحليل العمل

(1) تحديد المعلومات المطلوبة

(2) جمع المعلومات المطلوبة

(3) تحضير الوصف الأولي للوظائف

(4)مراجعة الوصف الأولي مع المسؤولين والأفراد

(5)إعداد الوصف النهائي

(6) اعتماد الوصف الوظيفي

(7) إصدار وتعميم الوصف النهائي للوظائف

أهداف تحليل العمل

١- الاختبار (Selection) والتوجيه (Guidance) والتعيين. (Placement)

لما كان تحليل العمل يمدنا بالبيانات الهامة عن القدرات والسمات والمهارات التي يتطلبها النجاح في الأعمال المختلفة ، فإنه يمثل أساساً لتصميم أو اختبار المقاييس الملائمة لتقييم مختلف القدرات والسمات والمهارات اللازمة لأداء العمل بحيث تستخدم نتائجها كمحكات موضوعية لعمليات الاختيار والتوجيه والتعيين ، وكمصادر للتنبؤ بمدى نجاح الأفراد في الأعمال المختارين فيها أو الموجهين إليها . علاوة على ذلك يقدم تحليل العمل معلومات عن خطوات العمل وعناصره . وهي المعلومات التي تسهم في تحديد عدد الأفراد اللازم اختيارهم للعمل تجنباً لمشكلة العمالة الزائدة التي قد تعوق الانتاجية وتمثل عبئاً على المنظمات.

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية

لكل برنامج تدريبي مكونان هما المحتوى ، أي ما ستدرب عليه العامل والمنهج ، أي طريقة التدريب . ويفيد تحليل العمل في التخطيط لهذين المكونين ، فالمعرفة بطبيعة ومستوى المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل تحدد مضمون البرنامج التدريبي وأهدافه ، أما المعرفة بطبيعة العمل وبجوانبه المختلفة فإنها تساعد على تصميم وحدات التدريب وترتيبها حسب صعوبتها ، وتحديد أفضل الطرق للتدريب ، كذلك فإن تحليل العمل يقدم بيانات ضرورية لازمة في اختيار المتدربين الملائمين لزيادة عائد التدريب وتقليل الفاقد بقدر الإمكان.

٣- النقل والترقية

من شأن المعرفة بالأعمال من حيث خصائصها وظروفها ومتطلباتها أن تسهم في ترشيد عمليتي النقل والترقي ، حسب مدى صعوبة الأعمال ، بحيث تتم الاستفادة من خاصية انتقال أثر التعلم أو التدريب ، بما يبسر من توافق العامل مع العمل الجديد ، بدون تدريب ، أو بأقل قدر منه.

٤- تحسين طرق العمل

لا يمكن لإدارة العمل أن تلاحظ الحركات الزائدة أو الخاطئة التي تعطل العامل عن عمله أو تستفيد مجهوداً زائداً بدون تحليل العمل وتحديد الحركات الضرورية اللازمة لأدائه والزمن الذي تستغرقه كل حركته.

ومن هنا كان لتحليل العمل أهميته في تحسين طرق العمل وتبسيطه بما يحقق مبدأ اقتصاد

الحركة والوقت (Motion & Time Economy) كما يفيد تحليل العمل في وضع معايير مراقبة الجودة والإنتاج ، مثل تحديد عدد المنتجات الواجب إنجازها في كل وحدة زمنية .

٥-تقييم العمل

نظراً لأن الحد الأدنى للأجور يتم تحديده من خلال القوانين العامة للعاملين بالدولة ، بصرف النظر عن طبيعة أعمالهم ، كان من الضروري تقييم الأعمال لتحديد قيمة مالية للبدلات والعلاوات التي يجب أن يحصل عليها العامل نظير طبيعة عمله وخطورته ومتطلباته من المهارة والجهد البدني والجهد الذهني والمسئولية ... إلخ . ويقدم تحليل العمل المعلومات عن هذه الجوانب ليتم استخدامها في تقييم العمل من أجل التوزيع العادل للأجور . والأعمال في حاجة مستمرة إلى تحليلها وتقييمها بصفة دورية ، بحيث تتسق الأجور مع عمليات التشغيل الفعلية.

٦- تقييم الأداء

يفيد تحليل العمل في تقديم صورة كاملة لعناصر العمل وشروطه ، مما يفيد في الحصول على مقاييس أو مؤشرات جيدة للنجاح في العمل ، بحيث تستخدم لقياس كفاية العامل ومدى إتقانه لعمله ، فمثلاً تحليل عمل الآلة الكاتبة يسير إلى أن لهذا العمل شرطين لازمين للنجاح فيه هما الدقة والسرعة ، ولذا يجب تقييم أداء شاغل هذا العمل من خلال الشرطين بالمقاييس الملائمة.

٧- تحسين بيئة العمل

يكشف تحليل العمل عن الظروف التي يتطلبها كل عمل من حرارة ورطوبة وإضاءة وتهوية وغيرها ، فإن كانت بدرجة غير ملائمة يمكن تحسينها . وكذلك يفيد تحليل العمل في دراسة أسباب الحوادث والإصابات مما يعين على تحديد المخاطر الكامنة في الآلات ، أو في إجراءات التشغيل ، ولهذا تستخدم نتائج تحليل العمل في تحسين وتطوير المعدات وطرق التشغيل لتحقيق درجة أكبر من الأمن سواءً في التشغيل أو الصيانة.

٨- تحديد وتقسيم الاختصاصات والمسئوليات

كثيراً ما يشترك عدد من الأفراد في القيام بمهمة معينة ، بحيث يتخصص كل فرد منهم في أداء جزء معين من هذه المهمة ، وهنا يفيد تحليل العمل في تقسيم المهام والاختصاصات على مجموعة من الأفراد ، مما يعمل على انسياب العمل بسهولة ودقة ، دون أن ينشب صراع بين أدوار العاملين أو الأقسام بالمنظمة ، إلى جانب ذلك يفيد تحليل العمل في تحديد عدد الوظائف اللازمة للعاملين ، وتحديد طبيعة هذه الوظائف.

٩- الإرشاد المهني (Occupational Counseling)

توفر دراسات تحليل العمل بيانات ومعلومات تفيد الأفراد الذين يتقدمون للالتحاق بعمل معين قد لا يتناسب متطلباته مع قدراتهم ومهاراتهم ، وذلك من خلال تعديل رغبة هؤلاء الأفراد وإرشادهم إلى أعمال تتناسب مع إمكانياتهم . أما في حالة تمسك المتقدم للعمل برغبته في الالتحاق به فعلى المرشد أن يقدم اقتراحاته المتعلقة بمزيد من التعليم أو الدورات التدريبية التي من شأنها أن تؤهله لشغل هذا العمل . كما يفيد تحليل العمل في إرشاد الأفراد المعوقين عقلياً أو حسيماً أو جسمياً للأعمال التي تتلاءم مع إعاقاتهم.

١٠- تصنيف الأعمال

تفيد نتائج تحليل العمل في تصنيف الأعمال إلى فئات مهنية ، بحيث تضم كل فصيلة مجموعة متشابهة من الأعمال من حيث عدد من المحكات الموضوعية ، مثل متطلبات هذه الأعمال من القرارات والسمات أو تشابه واجبات العمل أو عملياته.

ومن شأن هذا التصنيف أن يحقق أهدافاً عملية من أهمها:

أ - تسيير عمليتي الاختيار والتوجيه المهني ، بحيث يتم اختيار أو توجيه العامل بعد دراسة خصاله إلى مجموعة من الأعمال يختار من بينها ما يتسق مع ميوله.

ب - تنظيم عملية نقل العمال من عمل إلى آخر في نفس الفصيلة ، للاستفادة من الأثر الإيجابي للتعلم أو التدريب.

ج - تقييم الأعمال وتحديد أجورها ، بحيث تحدد الأجور المتماثلة للأعمال المتشابهة من حيث واجباتها ومسئولياتها والمهارات اللازمة لها.

د - تحديد سياسات وبرامج تشغيل القوى العاملة وتوجيهها وتدريبها.

إلى جانب هذا ، يحقق التصنيف أهدافاً بحثية ومنهجية من أهمها - :

-زيادة مستوى الدقة المنهجية في اختيار عينات البحوث في علم النفس الإداري ، بحيث تقتصر على أعمال من فصيلة معينة أو تغطي فئات مختلفة.

-تحديد مدى إمكانية ومشروعية المقارنة بين نتائج مختلف البحوث التي اهتمت بأعمال مختلفة ، المقارنة ممكنة ، إذا كانت الأعمال من نفس الفصيلة.

-تحديد مدى إمكانية تطبيق نتائج بحوث علم النفس الإداري ، بحيث لا تتجاوز حدود الفصيلة المهنية.

-الاقتصاد في الجهد والمعلومات المهنية ، مما يبسر من معالجتها واستعادتها

أساليب جمع بيانات تحليل العمل

١- الدراسات السابقة عن تحليل العمل

من أولى الخطوات التي يتبناها القائم بتحليل العمل أن يجمع مختلف الدراسات السابقة التي اهتمت بتحليل العمل محل الاهتمام ، إلى جانب ما يتيسر من المنشورات والكتيبات المتعلقة به وظروف أدائه وأخطاره ومتطلباته من القدرات العقلية والجسمية. وعلى هذا المصدر من البيانات تحفظات لعل من أهمها احتمال وقوع أخطاء بسبب تشابه اسم العمل بينما تختلف طبيعة العمل الذي تم تحليله في الدراسة السابقة عنه بالنسبة للعمل الذي نريد تحليله . ولذا وجب التأكد من التشابه التام بين العاملين ، ويستلزم هذا أن يكون لدى المحلل معرفه سابقه بالعمل الذي يريد تحليله . ،

٢-الاستخبارات(Questionnaire)

تمثل الاستخبارات أداة ملائمة لجمع أنماط متعددة من المعلومات المتصلة بالعمل من خلال أكبر عدد من العمال والمشرفين في وقت زمني أقل مما جعل من الاستخبار وسيلة أقل تكلفة من الأساليب الأخرى ، والأهم من ذلك تتميز الاستخبارات بقدرتها على دفع العامل إلى التفكير المنظم في عمله وظروفه وعلاقته بالأعمال الأخرى.

وتنقسم الاستخبارات المستخدمة في تحليل العمل إلى نوعين هما- :

(أ) - استخبارات مقننة (Structured Questionnaires) وهي عبارة عن قوائم لأنشطة العمل ومهامه وظروفه وخصائصه ، وأيضاً أخطاره ومتطلباته ... إلخ ، ويطلب من العامل التأثير أمام البند الذي ينطبق على عمله ، أو تقدير البند باستخدام مقياس تقدير ملائم في ضوء مدى ملائمة مع عمله أو مدى أهمية في أدائه أو معدل تكرار أداء المهمة أو مستوى صعوبتها ، أو الوقت المستغرق لتعلمها.

(ب) - استخبارات حرة (Unstructured Questionnaires) ويستخدم فيها الأسئلة مفتوحة النهاية التي تطلب من العاملين أو المشرفين وصف تفاصيل العمل والمهام التي يؤديونها. وتكتمل المعلومات المتعلقة بالعمل ليس غاية في ذاته ، إنما يؤدي بدوره إلى التحديد الدقيق لمتطلبات العامل من العاملين ومع ذلك فللاستخبارات انتقادات لا يمكن تجاهلها ومن أهمها- :
-يتطلب إعداد الاستخبارات وقتاً وجهداً وتكلفة.

-عدم فهم العمال لبعض الألفاظ أو الأسئلة الواردة بالاستخبار.

-إهمال بعض العمال الإجابة عن بعض الأسئلة.

-يصعب إثارة الشعور بالألفة لدى المبحوث والتي يمكن تحقيقها في الاتصال المباشر وجهاً لوجه ، وهو ما يؤثر سلباً على تعاون المبحوث ، ودقة وثبات ما يقدم من معلومات.

-اختلاف الاصطلاحات التي يستخدمها العمال في ملء الاستخبار مما يجعل التفسير مهمة

صعبة.

-تتجاهل الاستخبارات تسلسل المهام أو علاقاتها بالأعمال الأخرى ، مما يجعل من الصعب التوصل إلى صورة إجمالية للعمل بالاختصار على هذا الأسلوب وهناك عدد من الشروط ينبغي على مصمم الاختبار ان يراعيها حتى يتوافر لاستخباره الدقة ، ومنها- :

-أن تكون الأسئلة أو البنود مفهومه وألفاظها محددة المعنى.
-أن تعبر الأسئلة أو البنود عن المهام النوعية وليست المهام الكبرى.
-أن تكون العبارات بسيطة ، حتى يسهل على العامل الإجابة عنها.
-أن تكون غير موحية باتجاهات معينة في الإجابة عليها.
-أن يعرف العامل أو المشرف الهدف من الاختبار حتى يجيب بدافعية أكبر.
-أن تصاغ الأسئلة بحيث تسمح بإجابات يسهل تجميعها وتصنيفها.
-تسجيل أسماء العاملين وبياناتهم الديموجرافية ، مما يزيد من دقة البيانات ويعين على إجراء دراسة طولية للمتابعة ، ويمكن أن تستخدم في المقارنة بين أداء الأفراد في ظل تباين خصالهم الديموجرافية.

-تطبيق الاختبار على عينات كبيرة مما يزيد من ثبات النتائج مع الاستعانة بمجموعات فرعية مستويات مختلفة من الأعمار ، والأجور.

ونموذج لأحد هذه الاستخبارات نجده في اختبار تحليل الوظيفية (Position analysis Questionnaire) ويتكون من (١٩٤) بنداً تمثل عناصر العمل مرتبطة بسلوكيات نوعية في العمل ، وتتنظم هذه البنود في (٦) أقسام ، يمثل كل منها جانباً مختلفاً من سلوك العمل وهي :-

-المعلومات اللازمة في العمل.
-العمليات العقلية .
-مخرجات العمل.
-العلاقة بالأشخاص الآخرين.
-ظروف أو سياق العمل.
-خصائص أخرى للعمل.
وتتخذ الأحكام طابعاً كمياً من خلال تقدير كل عنصر من حيث مدى أهميته في العمل موضع التحليل

لا يمكن تحليل عمل ما دون مشاهدته بالعين المجردة للتعرف على طبيعته وأدواته وظروفه وأشكال السلوك التي يتطلبها . وتوفر طريقة الملاحظة هذه الإمكانية إذ تعتمد على تسجيل المحلل لكل ما يقوم به العامل . ولماذا ؟ وكيف ؟ وما هي الأدوات أو الأجهزة التي يستخدمها ؟ وترجع أهمية الملاحظة في تحليل العمل لأسباب ، من أهمها أنها تعطي المحلل فكرة واقعية عن العمل وطبيعته وخصائصه ، كما أن هذه الفكرة الواقعية تمكنه من فهم البيانات التي يستمدّها من المصادر الأخرى غير المباشرة .

والملاحظة أسلوب ملائم للأعمال التي تتطلب أنشطة يدوية مقننة وتشكل دورة عمل قصيرة ، في حين لا تلائم قليلاً من الأعمال ، وهي التي تتطلب قدراً كبيراً من النشاط والتركيز العقلي كالمحاسبة وبرمجة الحاسب الآلي ، وهندسة التصميم ، كما أن الكثير من الأعمال بها واجبات دورية تتطلب من شاغلها إنجازها كل مدة خارج دورة عمله مثل عمليات الصيانة والتنظيف الأسبوعية أو الشهرية وعملية الجرد السنوية ... إلخ .

- : ومن المهم في استخدام الملاحظة أن يراعى إتباع ما يلي

. أ (تجنب الفضولية الزائدة قدر الإمكان حتى لا يفقد العامل تلقائيتها

. ب (ملاحظة عينة مناسبة من العاملين في دورة عمل كاملة

ج (إجراء الملاحظات في أوقات متعددة أثناء يوم العمل ، لدراسة التغيرات الناجمة عن عوامل منها التعب .

. د (تسجيل المعلومات أولاً بأول ، دون الاعتماد على الذاكرة

ويعتمد على استخدام صحفية عمل ومن بين أدوات الملاحظة الشائعة تحليل العمل الوظيفي . تدون فيها المهام التي يمكن ملاحظتها

- : ما يفعله العامل وما يترتب على فعله ، وتتكون هذه الصحيفة من أقسام التالية

. وصف ما يفعله العامل بالضبط (ماذا يفعل) -

. وصف الهدف مما يفعله (لمن ولماذا يفعل) -

. سبب اهتمام المحلل بهذا الفعل -

. وصف الأدوات والمعدات وكل معينات العمل -

. طبيعة ومصدر تعليمات العمل -

واجبات العامل ونشاطه مع الأفراد سواء عملاء أم مشرفين أم عمالاً آخرين ، وكذلك مع

. الأشياء أو الآلات أو البيانات .

: المقابلة ٤ -

وأسلوب المقابلة من الأساليب الأكثر شيوعاً لجمع بيانات تحليل العمل فمن خلالها يمكن جمع معلومات عن أنشطة العمل التي غالباً لا تلاحظ وأيضاً الأنشطة التي تحدث في فترات زمنية مختلفة ، أو التي لا تتاح للمحلل من مصادر أخرى .

وقد تجري المقابلة أثناء ملاحظة العمل حيث لا يكتفي المحلل بملاحظة العمل ، بل يسأله عن ظروف ومتطلبات العمل ، هذا من ناحية .

ومن ناحية أخرى يمكن أن يقوم المحلل أولاً بملاحظة العامل وهو يؤدي عمله ويدون جميع البيانات التي يمكن الحصول عليها ، ثم يجري المقابلة لجمع البيانات التي تحتاج إلى إيضاح من هنا اكتسبت المقابلة أهميتها الخاصة حيث يمكن عن طريقها استكمال البيانات الناقصة اللازمة للتحليل ، أو توضيح المصطلحات الغامضة المتعلقة بالعمل . إلى جانب هذا يتحقق في - : المقابلة المزايا التالية

أ) التفاعل المباشر و الحي بين المحلل والعامل من شأنه أن يستثير تعاون الأخير بدرجة أكثر . ، مما يتيح الفرصة للمحلل لجمع بيانات متعمقة عن العمل

ب) المرونة ، إذ تمكن الباحث من استقصاء جميع البيانات الهامة وتتبع أي نقطة هامة تظهر أثناء المناقشة .

ج) تجنب مشكلة صعوبة التعبيرات اللغوية لدى بعض العاملين ، وخاصة إذا طلب منهم الإجابة كتابة عن بعض الأسئلة

ومع ذلك يشوب المقابلة عدداً من العيوب فهي تحتاج إلى كثير من الوقت والتكلفة ، لذا يضطر المحلل إلى مقابلة عدد قليل من العمال ، كما قد ينسى العامل بعض البيانات الهامة أثناء المقابلة وخاصة إذا كانت حرة . ولذا فإن نجاح هذا الأسلوب يعتمد إلى حد كبير على مهارة المحلل في إجراء المقابلة ، ومن ثم فمن الضروري تدريب المحلل على تخطيط وتنفيذ عملية المقابلة ، ومن ثم فمن الضروري تدريب المحلل على تخطيط وتنفيذ عملية المقابلة ، بحيث يعتمد على المقابلة المقننة ، التي تغطي بطريقة منظمة معلومات يتم جمعها أثناء المقابلة .

- : وأثناء المقابلة يجب مراعاة ما يلي

. ارتباط السؤال بهدف التحليل -

- وضوح الكلمات والأسئلة -
- تجنب الأسئلة الإيحائية أو المثيرة لإجابات جذابة اجتماعياً -
- التخطيط المسبق للأسئلة ، ويمكن الاستعانة بتحليلات العمل المنشورة -
- عدم إبداء أية اقتراحات تتعلق بطريقة العمل أو نظامه -
- تجنب الأسئلة ذات الطابع الشخصي التي قد تستثير ضيق المبحوث -
- توفير مناخ ودي يشجع العامل على التعريف الدقيق بواجباته ومسئوليته والصعوبات التي يواجهها في عمله -
- تحديد الهدف من المقابلة حتى يقدم العامل صورة واقعية عن عمله دون مبالغة أو تهوين -
- يحسن اختيار العمال الأكثر قدرة على التعبير اللفظي -
- أن يحرص المحلل على مقابلة عدد من العمال المهرة في العمل والمشرفين والمدربين لتكوين صورة دقيقة عن العمل ومتطلباته ، وكذلك عدد من المتدربين والعمال الفاشلين في العمل والتدريب للتعرف على صعوبات العمل وأسباب الفشل فيه

٥- الأحداث الحرجة

عن سلوكيات) ويعتمد على مقابلة وملاحظة العمال والمشرفين بهدف جمع نواذر (أو حكايات العمل التي تشير إلى الأداء الجيد أو السيئ بهدف التعرف على أشكال السلوك التي تؤدي إلى نتائج مرغوبة أو غير مرغوبة في العمل ، والتي تميز العمال الناجحين عن العمال الفاشلين ولهذا الأسلوب أهميته في استخلاص أبعاد العمل الدينامية والساكنة ، كما يقدم معلومات قيمة عن كيفية توافق العاملين مع الأحداث الحرجة التي تحدث من حين لآخر .

- : وفي كل نادرة يتم الاهتمام بوصف ما يلي

- أ) ما الذي أدى إلى وقوع الحدث وما السياق الذي وقع فيه ؟
- ب) ما الذي فعله الفرد بالضبط وكان فعالاً (أو غير فعال) ؟
- ج) ما المترتبات (التي يمكن إدراكها) الناجمة عن هذا السلوك ؟
- د) هل كانت هذه المترتبات تحت سيطرة العامل فعلاً ؟

ويتولى المحلل جمع عينيات كبيرة من الملاحظات من عدد كبير من العمال الذي يؤدون أعمالهم ، وحسب طبيعة العمل قد يتطلب الأمر مئات أو آلافاً من الأحداث لكي تغطي الجوانب السلوكية بصورة مرضية ، ثم يتم تصنيف الأحداث وفقاً لأبعاد العمل التي تمثلها ، ويشكل بذلك

للأداء الفعال وغير (Checklists) صورة للمتطلبات السلوكية للعمل تسهم في إعداد قوائم
الفعال وإحدى هذه القوائم يعرضها الجدول التالي والذي يستخدم في تحليل عمل رجل الشرطة ،
وهي تضم عدداً من المهام التي تميز الأداء الناجح في هذا العمل عن الأداء الفاشل ويطلب من
- : الفرد تقدير كل مهمة ، وفقاً لمقياس تقدير مكون من خمس نقاط حسب كل من

. معدل أداء المهمة -

. أهمية المهمة للنجاح في العمل -

. مدى القدرة اللازم توافرها لدى الفرد الذي يكلف بهذه المهمة -

. علاقة الأداء الناجح للمهمة بواجبات الشرطي عالية المكانة -