

تحليل العمل المفهوم، الطرق والاستخدامات

د/ غربي صباح
جامعة بسكرة

Abstract :

If most of the work has evolved technologies and complicated methods of operation , the need to analysis the job becomes urgent than ever before so that we can determine human requirements , and analysis the dynamics of the job analysis, we find that it contributes to the transfer of technology and works to develop , and helps to avoid the problems inherent in the entry of modern technology, but these considerations should study analysis work and interest .

Came to this article examines in some detail the analysis of the definition of work and overlapping concepts with him and then uses the signal to the objectives and the methods and techniques that depend on them for data collection , and then refer to types , and finally point out the relationship with the design work.

الملخص :

إذا كانت معظم الأعمال تطورت تقنياتها وتعددت طرق تشغيلها، فإن الحاجة لتحليل العمل تصبح ماسة عن ذي قبل لكي نستطيع أن نحدد المتطلبات البشرية، وبتحليل ديناميات تحليل العمل نجد أنه يسهم في نقل التكنولوجيا ويعمل على تطويرها، كما يساعد على تجنب المشكلات الملزمة لدخول التكنولوجيا الحديثة، ولهذه الاعتبارات وجب دراسة تحليل العمل والاهتمام به.

وقد جاء هذا المقال ليتناول بشيء من التفصيل تعريف تحليل العمل والمفاهيم المتداخلة معه ثم الإشارة لاستخداماته وأهدافه والأساليب والفنيات التي يعتمد عليها في جمع البيانات، ثم الإشارة إلى أنواعه، وأخيرا نشير إلى علاقته بتصميم العمل.

تمهيد

إن أغلب ساعات اليوم الواحد يقضيها الفرد إما في رحاب البيت مع أولاده أو في داخل المؤسسة المهنية التي ينتمي إليها والبقية الباقية من هذه الساعات -وهي قليلة- قد يقضيها الفرد في الترويح، ولأن أغلب الناس يقضون معظم أوقاتهم في العمل فهو إذن يؤثر ويتأثر بنمط حياتهم وقدراتهم العقلية وسماتهم المزاجية ولكي يحقق العمل أهدافه وتستمر فعاليته، فإنه ينبغي أن يتم توجيه الأفراد لشغل الوظائف المناسبة لسماتهم المزاجية والملائمة لقدراتهم العقلية، ولا يمكن أن يتم توجيه الأفراد لهذه الوظائف إلا إذا تم دراسة العمل وجمع البيانات والمعلومات المتصلة به.

أولاً: تحليل العمل والمفاهيم المتداخلة معه

إن ثمة مفاهيم مرتبطة بمفهوم تحليل العمل يمكن أن نضمنها فيما يلي:

- أ- المهمة **Task**: هي الجهد والنشاط الذهني والبدني الذي يقوم به الشخص من أجل تحقيق أغراض معينة، وتعتبر المهمة عنصراً أساسياً من عناصر العمل.
- ب- الوظيفة **Position** : وهي مجموعة من المهام التي يكلف بها شخص ما في عمل ما في وقت محدد.

ت- العمل **Job**: قد يكون وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف المتجانسة في الواجبات والحقوق، ويلاحظ أن مفهوم تحليل العمل يقترب من مفهوم تحليل الوظيفة، حيث إن مجموعة واجبات الوظيفة هي نفسها مجموعة واجبات العمل.

ث- المهنة **Occupation** : مفهوم تجريدي يتضمن مجموعة من الأعمال المتجانسة في عدد من المؤسسات مثل: مهنة الكهرباء أو الميكانيكا.

ج- تحليل العمل **Job Analysis**: ولهذا المفهوم العديد من التعريفات منها:

1- أن تحليل العمل هو الأساس الذي يقوم عليه تكييف العمل للعامل حتى يسهل عليه استخدامها دون جهد كبير، كما يساعد على تعيين الحركات الدخيلة وتحديد الحركات الصحيحة لتوظيفها والاستفادة منها. (1)

2- قدم المركز القومي للتوظيف (شيكاغو) عام 1920 تعريفاً لتحليل العمل فرق فيه بين دراسة العمل الذي يستخدم في تحسين وسائل وطرق العمل وبين تحليل العمل المستخدم في شؤون العمال.

3- وقد عرف مكتب التوظيف الأمريكي **USES** تحليل العمل على أنه عملية تحديد المعلومات المتعلقة بطبيعة عمل ما بواسطة الملاحظة والدراسة أي أنه عملية تحديد للواجبات والمهارات والمعرفة والقدرات المكونة للعمل.(2)

إن تحليل العمل يعتمد على الدراسة العملية الشاملة والتي تشمل النواحي الفنية والصحية والاقتصادية والسيكولوجية الاجتماعية، فمن **الناحية الفنية** يهدف تحليل العمل الكشف عما يتطلبه العمل من حركات وزمن و مهارات ومعلومات وأدوات و مواد خام، و من **الناحية الصحية** فإنه يهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية التي يجري فيها العمل و الحوادث والأخطار التي يتعرض لها العامل و كذلك سبل تقليصها عبر ما يسمى بنظام الأمن الصناعي، أما من **الناحية الاجتماعية و الاقتصادية** فإن تحليل العمل يفيد في تحديد من تحديد المركز الاجتماعي للعمل ومستقبله من الناحية الاقتصادية ومجالاته في السوق ومستوى أجور العمال والمرتبات والعلاوات والترقيات وفيما يتصل **بالناحية السيكولوجية** فإن تحليل العمل يهدف إلى تعيين القدرات والمهارات والسمات الضرورية للأداء.

ثانياً: أنواع تحليل العمل

ينقسم تحليل العمل إلى نوعين رئيسيين فهناك تحليل العمل الخاص بالأعمال الحركية واليدوية، والنوع الثاني يتصل بالأعمال الإدارية والإستشرافية. ويلاحظ أن تحليل الأعمال الحركية واليدوية يدور في معظمه حول دراسة الحركة والزمن **Time and Motion Study** ، ومن ثم يكون تحليل الحركة والزمن خطوة أساسية في تحليل بعض الأعمال وبخاصة الأعمال الحركية العضلية وإذا كان الهدف من تحليل العمل الحركي هو الوصول إلى الطريقة المثلى لأدائه فإن تحليل الحركة والزمن تكون دراسة لا غنا عنها في هذا المجال.(3)

وقد بدأ **تايلور Taylor** هذه الدراسات حيث قام بتحليل الحركات والأزمن وتسجيل كل منهما، وكان يعتقد في أن هناك طريقة مثالية واحدة في أداء العمل، سار جيلبرت **Gilbreth** على نهج تايلور مع إبداع طرق أفضل وأحدث وقام باختزال الحركات المطلوبة في مهنة البناء من 17 حركة حتى 5 حركات وبذلك زاد الإنتاج لأكثر من الضعف بكثير، ولقد شاركت زوجة جيلبرت في بحوثه التي درست علم النفس فظهرت بجلاء الفوائد الجمة التي تعود على المجال من تعاون المهندسين وعلماء النفس، وقد حدد

العناصر الأساسية لأي عمل من الأعمال أي تقدير الزمن اللازم لكل حركة مع استبعاد الحركات الخطأ أو الطائشة وإتباع الحركات الصحيحة. (4)

أما الأعمال الاستشرافية والإدارية فتكون مهمة أخصائي تحليل العمل دراسة المواقف المختلفة التي يتعرض لها العامل وتحديد أساليب تصرفه إزاء هذه المواقف، ويلاحظ أنه كلما كانت واجبات العمل ومسئوليته معقدة وغير واضحة كلما تقلت مهمة أخصائي تحليل العمل، فلننظر إلى عمل المفتش الصحي فسوف نجد أن كثيرا من اختصاصاته يقومون بها موظفون لا ينتمون لهذه المهنة، وهذا ينبغي على الأخصائي أن يبحث عن جميع الأنشطة والأعمال والمسؤوليات التي تواجه المفتش الصحي ثم يصنف هذه الأنشطة والمسؤوليات لتعطي لنا في النهاية أعمال المفتش الصحي. (5)

ثالثا: أهداف تحليل العمل

إن لتحليل العمل العديد من الأهداف والفوائد والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- **الفهم الدقيق لطبيعة العمل:** يساعد تحليل العمل على الفهم العلمي الدقيق للمهام التي يقوم بها العامل عند أدائه للعمل بحيث يعتمد هذا الفهم على تحليل علمي محكم لهذا العمل وعلاقته بغيره من الأعمال.
- 2- **التوجيه المهني:** أي اختيار عمل أو أعمال معينة للفرد يصلح للتفوق فيها، أمر يعتمد في المقام الأول على فهم أخصائي علم النفس الصناعي لطبيعة هذه الأعمال وهو أيضا يسبق دراسة الفرد بهدف توجيهه.
- 3- **الإختيار المهني:** يعتمد اختيار أفضل مقدمين لشغل عمل معين على تحليل القدرات والسمات والمهام التي يتطلبها هذا العمل، ويلي ذلك فحص خصائص المتقدمين.
- 4- **التدريب المهني:** يهدف تحليل العمل في وضع برامج التدريب حيث تحدد المهارات والمعلومات التي يتعين تطويرها عن طريق التدريب.
- 5- **تطوير العمل:** يمكن عن طريق تحليل العمل تحديد الحركات الزائدة التي يتعين اختزالها أو التي يمكن أن تسبب الحوادث التي يمكن استبعادها كما يساعد على الكشف عن طرق لأداء العمل.

6- وضع مقياس لكفاءة العامل: لا يتم تقدير كفاءة العامل في عمله كوحدة واحدة بل بوصفه عملا مكونا من خطوات يعطي لكل منها درجة لبيان مدى كفاءة العامل في إنجازها.

7- تحديد الاختصاص بين مختلف الأعمال: تتداخل مختلف الأعمال في المصنع الواحد أو المؤسسة الواحدة تداخلا كبيرا ويساعد تحليل العمل على تحديد الاختصاصات بينها -الأعمال- ومن ثم التنسيق بين هذه الأعمال ومنع الصراع والتضارب بين القائمين بها.

8- تقدير الأعمال: يعتمد تحليل العمل على تقييم هذا العمل ودرجة صعوبته وأهميته والمؤهلات اللازمة له والخيارات المطلوبة فيه.

9- تحديد الأجور: يفيد تقدير العمل في إجراء تقييم دقيق له واعتمادا على هذا التقييم يتحدد الأجر المناسب والعادل للعامل.

10- تحسين الأجهزة والأدوات: من يقومون على تطوير أدوات العمل وتحسين أجهزته بتحليل العمل وذلك بهدف التقليل من الجهد الزائد ورفع كفاءة العامل ومن ثمة زيادة الإنتاج.

11- تحقيق الأمن الصناعي: يسترشد تحليل العمل لمنع إصابات العمل وحوادثه أو التقليل منها، ذلك أن تحليل العمل يلقي الضوء على أخطار العمل ومصادر الحوادث.⁽⁶⁾

رابعاً: استخدامات تحليل العمل

وهي عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- التوجيه والاختيار والتعيين: في ضوء ما سبق من أهداف تبدأ مهمة أخصائي القياس النفسي و الذي يتولى تصميم المقاييس و الاختبارات والاستبيانات اللازمة لتقويم القدرات والسمات اللازمة لأداء عمل ما.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الدورات التدريبية: إن أي برنامج تدريبي يتضمن مكونين أساسيين هما (ما الذي سيدرب عليه العامل ؟ وكيف يتم تدريبه ؟).

3- تحديد الأجور: يعتبر تحديد الأجور من الأهداف الأساسية لتحليل العمل، فمن المعلوم أن لكل عمل طبيعته وصعوبته ومتطلباته العقلية والبدنية والتدريبية، وواجباته ومسئوليته وما يحف بهذا العمل من متاعب ومخاطر.⁽⁷⁾

4- النقل والترقية: إن عملية تحليل العمل تسهم في بيان مدى قابلية العامل للتعليم والاستفادة من الخبرة السابقة ومدى نجاح انتقال أثر التدريب من خبرة سابقة لخبرة لاحقة، وهذه العمليات تساعدنا في نقل العامل من مهنة لأخرى وفي انتقاله من درجة إلى درجة أعلى داخل الوظيفة الواحدة.

5- تحسين طرق العمل: إن تحليل العمل يفيد في تصميم الأدوات والآلات وتكييفها بما يناسب رغبات وقدرات ومهارات العمل من حيث السن و النوع.

6- تقويم العمل: دفع بعض العلماء بالتوصية لتقويم الأعمال حتى يتم تحديد الأجور وكذلك البدلات و العلاوات وتحديد قيم جميع المستحقات المالية للعامل، وبحيث تتسق الأجور مع الجهد المبذول. (8)

7- تقويم الأداء: إن من أهداف تحليل العمل أيضا تحليل عناصر العمل وهذا يلزمه تقديم المقاييس والمؤشرات الجيدة للنجاح في العمل، ويمكن للأخصائي النفسي الحصين أن يعتمد على هذه المقاييس أو تلك المؤشرات لقياس مدى كفاءة العامل وكذلك درجة الإتقان التي حققها.

8- الإرشاد المهني: إن من أهداف الإرشاد المهني تبصير الفرد بقدراته الكامنة وتوجيهه للعمل الذي يتفق مع قدراته وسماته وميوله ، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تحليل العمل يهدف جمع البيانات و المعلومات و التي تفيد الأفراد الذين يتقدمون للالتحاق بعمل معين. (9)

خامسا: أجزاء وجوانب تحليل العمل

يعتبر تحليل العمل بمثابة الطريقة العلمية لدراسة العمل أو لجمع المعلومات عنه بهدف استخدامها في أغراض الاختبار المهني أو غير ذلك من الأغراض كتقييم العمل وتنظيم برامج وتحسين طرق العمل وتحديد المسؤولية والاختصاصات، وتتصل المعلومات التي يتم جمعها بعدة جوانب هامة في العمل وهي:

1. وصف العمل: يقدم لنا وصف العمل فكرة مفصلة عن الخطوات التي يتحملها ويتم بها العمل، والواجبات والمسؤوليات التي يتحملها القائم بالعمل، كما يعطينا وصفا للآلات والأجهزة والمواد المستخدمة في العمل.

2. متطلبات العمل: يؤدي تحليل العمل إلى التعرف على المتطلبات الناجحة في العمل، فيوضح لنا القدرات الجسمية والعقلية الضرورية لنجاح الشخص في

القيام بالعملية، والسمات الشخصية الانفعالية الضرورية لتحقيق النجاح والتوافق المهني. (10)

3. **تقييم الوظيفة:** وهو تقدير القيمة النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر أو التعويض المناسب الذي سيتقاضاه من سيقوم بهذه الوظيفة.

4. **معايير الأداء:** وهي الوسائل التي نستخدمها من أجل تقدير مدى نجاح العامل في أداء مهنته، فمن المهم وضع معايير يبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات وتستند هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة. (11)

5. **طبيعة ظروف العمل:** تمكن من التعرف على طبيعة الظروف الفيزيكية للعمل، وهل يتم العمل داخل أماكن مغلقة أو في أماكن مفتوحة، هل هناك أتربة أو غازات أو أبخرة في جو العمل يمكن أن تؤثر على صحة العامل.

6. **مخاطر العمل:** يوضح تحليل العمل ما إذا كان هناك مخاطر كهربائية أو كيميائية أو غيرها يمكن أن يتعرض لها العامل أثناء العمل. (12)

سادسا: خطوات تحليل العمل

تستخدم في تحليل العمل وسائل محددة منها:

1- تحليل الحركة والزمن **Time and Motion Study**: تعتمد هذه الطريقة على

تحليل العمل إلى الحركات التي يتخذ منها مع بيان الزمن الذي تستغرقه كل حركة، ويعد المهندس المدني الأمريكي جيلبرت رائد في هذا المجال فقد حلل جميع الحركات التي يمكن أن يقوم بها أي عامل إلى مجموعة محددة، أطلق على كل عنصر حركي منها إسم « therblig » وهو اسم هذا المهندس يعد قلب حروفه وتوصل إلي تحديد سبعة عشرة عنصر أساسيا للأعمال الحركية هي:

يبحث، يجد، يختار، يقبض، يضع، يضم، يفصل، يستخدم، يراقب، ينقل الفارغ، ينقل المحمل، يتخلص من المحمول، يضع خطة، يستريح، يتأخر تأخر يمكن تجنبه، يتأخر تأخر لابد منه، يستعد للعملية القادمة. (13)

2- **تحديد الواجبات:** يعد تحليل الواجبات الملقاة على عاتق العامل وما يطلب منه من

مهام وانجازات وسيلة مهمة من وسائل تحليل العمل، مع ملاحظة أن هذه الواجبات من الأمور التي تختلف من عمل لآخر ومن ثم تعد إلى حد معين خاصية للعمل الذي تهدف إلى تحليله.

3- **طرق العمل:** تعد الطرق أو الأساليب التي يتبعها العامل في عمله وسيلة مهمة في تحليل العمل، ذلك أن الطرق التي يتبعها العامل تختلف من عمل لآخر، كما تختلف ظروف العمل ذاته أو بيئة العمل.

4- **تحليل الفرد:** لكل عمل متطلبات وقدرات وسمات لازمة للالتحاق به، ومن ثم للتفوق فيه، حيث يهدف إلى بيان الشروط الضرورية الواجب توافرها في العامل لأداء عمل معين، ولا يكفي مجرد حصر هذه الخصائص أو المتطلبات بل لا بد من بيان الأهمية النسبية لكل متغير أو عنصر منها. (14)

5- **استبيان تحليل المركز Position Analysis Questionnaire :** جرت بحوث كثيرة لدراسة مدى فاعلية استبيان تحليل المركز في تحليل العمل (1969 Jeaneret ; Mecham ; MC.Cromick) ويستخدم هذا الأسلوب لتحليل الوظائف استبياناً منظماً بدقة يشتمل على 187 عنصراً من العناصر المهنية موزعة على ست (06) فئات أو مجموعات وهي:

- **المعلومات Information In Put :** وتعني من أين وكيف سيحصل العامل على المعلومات الضرورية لأداء وظيفته.
- **العمليات العقلية Mental Process :** تتضمن هذه الفئة أنواع التفكير والتعليل واتخاذ القرارات لأداء مهنة معينة.
- **النشاط (العمل) Work Out Put :** هي تلك الواجبات التي يفترض على الفرد القيام بها باستخدام الآلات أو الأدوات الضرورية.
- **العلاقات مع الآخرين Relation With Other Persons :** تتضمن هذه الفئة جميع أنواع العلاقات والاتصالات مع الآخرين التي يتطلبها أداء واجبات الوظيفية.
- **ظروف الوظيفة Job Context :** وهي الظروف الاجتماعية والفيزيائية التي يتم أداء الواجبات في ظلها وإطارها.
- **خصائص أخرى للوظيفة:** تحتوي هذه الفئة على تلك النشاطات أو الظروف أو أية خصائص أخرى ضرورية لأداء الوظيفة. (15)

سابعاً: طرق تحليل العمل

هناك طرائق عديدة يمكن الاعتماد عليها في تحليل منصب العمل وهذا يمكن

تصنيفها فيما يلي:

1- الطرائق المباشرة: في هذه الطرائق يدرس الملاحظ العامل و يصنف النشاطات التي يقوم بها في منصب عمله محاولا فهم العلاقة القائمة بين الإنسان والآلة (أو وسيلة العمل)، وبما أن هذه الطرائق تعتمد على الملاحظة فإنها قد لا تكون خالية من الذاتية، ومن هنا يجب توفر أكبر ما يمكن من الموضوعية من طرف الملاحظ، والطرائق المباشرة عديدة وهي :

أ - الطرائق الاستفهامية: وأهمها ما يلي

أ-1 طريقة مقابلة صاحب المنصب: مقابلة فردية أو مقابلة جماعية لمعرفة ما يقوم به الفرد في منصب عمله، ومن الأسئلة التي يمكن طرحها على صاحب المنصب ما يلي:

✓ مما يتكون عملك؟

✓ كيف تقوم به؟

✓ ما هي خصائص الآلة أو الوسيلة التي تستخدمها في منصب عملك؟

✓ هل استخدامك للأدوات يكون بشكل مستمر أم بشكل متقطع وكيف ذلك؟

✓ ما هي الصعوبات التي تلاحظها عادة في منصب عملك؟

✓ ما هي حوادث العمل التي وقعت لك في منصب العمل؟ وهل هناك حوادث من

نوع معين يسببها منصب العمل؟

✓ ما هي القدرات و المؤهلات التي يتطلبها العمل في منصبك؟ وهل تحتاج إلى

تكوين خاص قبل أداء أو أثناء القيام بالعمل ؟

أ-2 طريقة إثارة الاستبطان: وفيها يطلب من صاحب المنصب أن يصوغ بواسطة

التحليل الاستبطاني للمناصب كيف تمكن من الوصول إلى القرارات المختلفة المتعلقة

بنشاطه وما هي العمليات العقلية الفرعية التي مر بها ومن أهم العيوب في هذه الطريقة

هو أن الفرد المقابل غالبا ما ينهمك في الحديث عما كان يجب أن يقوم به لا ما قام به

فعلا.

أ- 3 طريقة جدول المهام: وهي إما أن تكون في شكل استمارة مكتوبة أو ورقة

التحليل الذاتي للعمل،

ب- الملاحظة المباشرة: تستخدم لتفادي عيوب الطرائق الاستفهامية كما قد تستخدم

لتدعيمها وهي أيضا عديدة:

ب- 1- طريقة الملاحظة الذاتية: وفيها يمارس المحلل المهنة ذاتها وبعد ذلك يقوم بوصفها ومن هنا فهي تعتمد على الملاحظة بالمشاركة.

ب- 2- طريقة الملاحظة الوصفية: ومن أنواعها ملاحظة التدريب في مكان العمل، الملاحظة المباشرة،

ب- 2-1- ملاحظة التدريب في مكان العمل: تقتضي ملاحظة ما يجري للشخص حديث العهد بمنصب العمل ويكون في طور التعلم لما يدور في ذلك المنصب. وأثناء هذه الملاحظة يعتمد على علم النفس والعمل في تحليله للمنصب على ما يلي:

- التعليمات المعطاة من طرف المكون للمتكون الجديد.
- ردود فعل المتكون في منصب العمل الذي يتدرب عليه.
- الأخطاء التي يرتكبها المتكون.
- النقاط الحساسة والحاسمة في منصب العمل والتي تحتاج إلى شرح أكثر.

ب- 2- 2- الملاحظة المباشرة: يتم إنجازها وفقا لمراحل متعددة أولها تقتضي التعود على موقف الملاحظة (منصب العمل) وفهمه بشكل كامل ثانيها كليهما مرحلة تكوين قوائم الملاحظة أي تحديد الفئات المراد ملاحظتها ، قد تحتاج هذه المرحلة إلى وقت طويل ويتم تطبيقها في ظرف قصير تلي هذه المرحلة مرحلة تكوين سلم التقدير وذلك لتقدير شدة ظهور كل فئة من الفئات وتكون آخر مرحلة من مراحل الملاحظة المباشرة وهي ملاحظة الفرد أثناء النشاط أو العمل.

ب - 3- طرائق الوصف باستخدام الإشارات: نظرا لان الملاحظة تكون أحيانا جزئية وربما تكون عن غير قصد أو انتقائية أو ذاتية فقد يتم التفكير في استخدام الرموز أو الإشارات سعيا وراء أكبر ما يمكن من الموضوعية وفي الحقيقة أن الملاحظة بالرموز تعود إلى GILBERTH الذي استخدمها في دراسته حول الحركة أو الزمن وفي الواقع يتم استخدام الرموز عندما تكون دورة العمل قصيرة وعندما يكون الهدف هو ملاحظة المنصب بغرض تبسيط العمل داخليا ويعطى لكل عنصر من تلك العناصر رمزا من الرموز وفي رأيه أن أي نشاط هو في الحقيقة مجموعة من النشاطات المختلفة وهي محددة وقد تم تحديد 17 نظاما قاعديا للمهام التي درسها وكل عنصر سماه therblig والتي تم ذكرها سالفا أما نظام الجمعية الأمريكية للمهندسين الأمريكيين فقد حدد 05 عناصر أساسية لتمثيل العمل كل منها أشير له برمز معين.

جدول رقم (1): يوضح العناصر الأساسية لتمثيل العمل (باستخدام الرموز)

النشاط	التعريف	الرمز
التشغيل	تحضير شيء ما، النشاط التحضيري العام التعليمات المرسلّة- العمليات المكملّة	
النقل أو التنقل	تغيير المكان -تغيير الوسيلة العمل أو العامل التنقل محملا	
المراقبة	المراقبة مهما كان نوعها	
الوقت الضائع أو وقت الانتظار	مقاطعة العمل بسبب من الأسباب وذلك بين عمليتين اثنتين	
التخزين	وضع الشيء جانبا وصيانته	

المصدر: رونالد.ي. ريجبو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة:

فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999، ص 102

ح- طريقة الملاحظة بالعينات الزمنية: وتقتضي هذه الطريقة ملاحظة ما يقوم

به العامل في منصبه في عينات زمنية محددة وعند جمع هذه الملاحظات

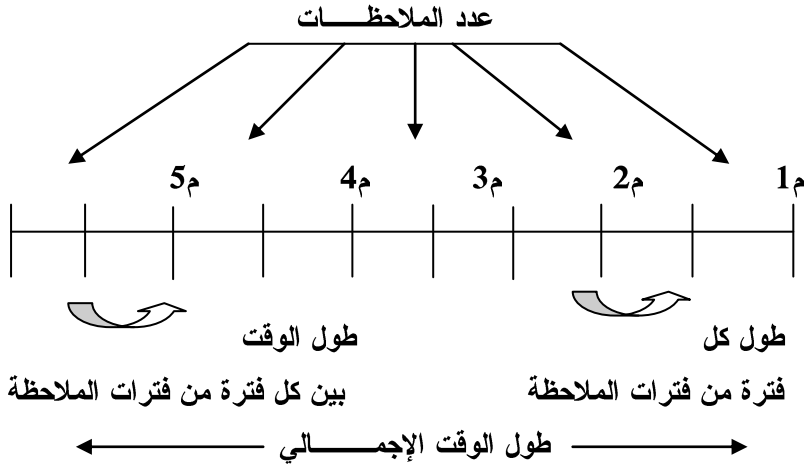
يتم الوصول إلى معرفة المهام التي تم القيام بها والزمن الذي يستغرقه

العامل في كل منها وان استخدام هذه الطريقة يتعين تجنب مقاطعة سلوك

الملاحظ ويسمح بدراسة عدد من المناصب في وقت واحد ومع ملاحظ

واحد، هذا وان درجة دقة استخدامها تتوقف على: عدد الملاحظات

للمنصب، الدقة في تطبيق الطريقة.



شكل رقم (01): يوضح طريقة الملاحظة بالعينات الزمنية

المصدر: رونالد.ي.ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999، ص 103

2- الطرائق غير المباشرة: من أهم عيوب طرائق الملاحظة المباشرة جميعها هو أنها تشوش على الظاهرة وتعمل على خلق عامل دخيل قد يؤدي إلى التكلفة وعدم الدقة في الحصول على نتائج لا يمكن الاعتماد عليها في تحليل منصب العمل، ولهذا فإن علماء النفس ابتكروا طرائق غير مباشرة لتحليل مناصب العمل وتتمثل فيما يلي:

أ- دراسة الآثار: تقتضي هذه الطريقة تحليل لنتائج العمل للبحث عن خصائص من خلال تلك الآثار من هنا فإنها تستخدم في تحليل العمل الذي يترك إنتاجاً قابلاً للملاحظة بعد أن ينتهي العامل من عمله وهي على هذا الأساس لا تكون صالحة للاستخدام عندما يكون المنصب من النوع الذي لا يترك أثراً مادية ويمكن استخدام هذه الطرائق بوحدة من الإشكال التالية: التحليل الكمي و الكيفي لإنتاج المنصب وتحليل الأخطاء أثناء العمل أو أثناء التدريب على العمل.

ب- طريقة الأحداث الحاسمة لفلاتجان: للأفراد أحداث بارزة جديدة بأن تذكر في القيام بمهامهم هذه الأحداث يمكن الاعتماد عليها في تشخيص المشاكل التي تحتاج إلى تصحيح، إن العمل اليومي الروتيني في المنصب من غير المحتمل أن يكون ذا أحداث جديدة بأن تذكر لكن الأمور غير العادية مثل الأخطاء والحوادث والطوارئ التي يمكن أن تكون أحداثاً بارزة. (16)

ج- طريقة استخدام النماذج: من المعروف أن هذه النماذج يحتاج إليها علم النفس العمل في الاختبار والتكوين والنموذج يتم بتأوه وتصميمه وفقا لدراسة يكون فيها منصب العمل قد تم تحليله من قبل كما يمكن استخدامه في دراسة المناصب لتحسينها أو إعادة تصميمها وعند استخدام هذه الطريقة على الباحث أن يكون مسلحا بكل الوسائل التي تمكنه من تسجيل استجابة الأفراد.

د- طريقة التحليل الوظيفي للمنصب : لا تنظر الارغونوميا إلى منصب العمل على أنه مركز عمل (آلة - أداة - وسيلة) أو إنسان منفصلا وكل منهما معزولا عن الآخر لكنها لا تنظر إليهما على أنهما متكاملان ومتفاعلان وتحليل العمل هو في الحقيقة نفوذ إلى نظام المعلومات والتبادل بينهما (إنسان-آلة) وعلى هذا الأساس ففي هذه الطريقة من طرائق تحليل العمل غير المباشر يحلل الباحث حلقة التواصل بين الإنسان والآلة .

ثامنا: تحليل العمل وتصميم العمل والعلاقة بينهما

1- تعريف تصميم العمل: " يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات والأدوات والفنون المستخدمة والأداء وطبيعة العلاقة الموجودة في الوظيفة وشكل ظروف العمل المحيطة". (17)

2- جوانب تصميم العمل:

أ- المحتوى / مضمون العمل : ويشير إلى الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل وقد يكون العمل محدد أحد ومفصلا يشمل كل جزئية أو قد يكون عاما ويتضمن محتوى العمل جانبين رئيسيين للعمل وهما :

✓ نطاق العمل : ويشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل العمل فالعمل الذي يتضمن واجبات قليلة ومحدودة يحتوي على نطاق ضيق ومحدود ويعتبر العمل روتينيا نمطيا .

✓ عمق العمل : ويعني مدى الحرية والاجتهاد والتصرف المسموح لشاغل العمل لتقرير واجبات العمل وطرق أدائه والرقابة عليه.

ب- متطلبات العمل : وتتضمن التجميل العلمي والخبرة وخصائص وسمات شخصية معينة يجب توافرها في الفرد الذي سيؤدي العمل .

ج- ظروف العمل : ويشير إلى الظروف البيئة التي يتم فيها أداء العمل المادية.

د- علاقات العمل : تشير على طبيعة ومدى العلاقة بين الفرد شاغل الوظيفة والأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها. (18)

3-أهداف تصميم وتحليل العمل:

أ- تخطيط القوى العاملة (الموارد البشرية): هو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة أو بالاعتماد على شتى الطرق الرقابة والتقييم المتوفرة .

ب- إستقطاب الموارد البشرية RECRUTEMENT: يقصد به اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لجلب الوظائف الشاغرة والحالية أو المتوقعة والمستحدثة . (19)

ج- الاختيار والتعيين : عملية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المداخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية المرتدة ، تشتمل على أسس وقواعد علمية ، وتسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة ، وفق مبادئ موضوعية ، والعدالة والمساواة بين المتقدمين. (20)

د- التكوين : هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، فهو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.

هـ- الترقية: تستعمل هذه الطريقة كثيراً نظراً لبساطتها ، لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة، لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة، وتعتبر الترقية واحدة من المصادر الداخلية للاستقطاب " وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي ، كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب الآخر، وربما للترفيه بفضل التعريف بمهاراتهم .

ز- التعويضات وعوائد الموارد البشرية: إن اختلاف التي تطلق على الحوافز المادية تبعه اختلاف في مفاهيم التعويضات والعوائد وهذا لا يعني اختلاف في الهدف منها إذ يرى الدكتور فوزي حبيش أن هذه التسميات " تعبر جميعها عن المقابل

المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة أو المؤسسات العامة أو الخاصة على السواء ، ذلك بتأديته عملاً معيناً أو توليه وظيفة معينة .

ج- تقييم ومعايير الأداء المهني: Job performance and performance

appraisal : يتيح تحليل العمل فرصة لتعريف الوظائف، والنظر إليها من خلال مكوناتها، وما تتضمنه من واجبات، بعد ذلك تبدأ عملية تطوير وسائل أو طرق لفحص مستوى أو كيفية أداء العاملين لوظائفهم لمعرفة ما إذا كان ذلك المستوى أو تلك الكيفية ترقى إلى مستوى الكفاءة الذي تطمح إليه المؤسسة. (21)

خلاصة:

خلاصة القول، أن عملية تحليل عمل معين، بالإضافة إلى ما قد تتضمنه من تحليل الحركة والوقت فيه، سوف تضع أيدينا على الخصائص الأساسية التي ينبغي أن تتوفر للفرد حتى ينجح فيه، سواء أكانت هذه الخصائص جسمية أم ذهنية أم شخصية، لهذا فإن تحليل العمل هو الخطوة الأولى التي ينبغي أن تسبق عملية الاختيار له، أو التوجيه إليه، أو التأهيل عليه، أو النقل إليه، إذ لا ينبغي أن يختار له، أو يوجه إليه، أو يؤهل عليه، أو ينقل إليه إلا من تتوفر فيه الخصائص الأساسية اللازمة للنجاح فيه على نحو ما يؤدي إليه تحليله.

الهوامش:

- 1- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي - بين النظرية والتطبيق-، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 64.
- 2- عبد الرحمن عيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1997، ص 24.
- 3- حمدي ياسين وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 65.
- 4- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2003، ص 226.
- 5- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات - مدخل وظيفي-، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 63.

- 6- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص (114-115).
- 7- حمدي ياسين وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ص (65-68).
- 8- أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 294
- 9- جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسني العزة، التوجيه المهني ونظرياته، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 51.
- 10- كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، دار الكتب العلمية، بيروت، ص 194.
- 11- رونالد.ي.ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999، ص 93.
- 12- كامل محمد محمد عويضة، نفس المرجع السابق، ص 194.
- 13- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص ص (148-149).
- 14- عبد الفتاح محمد دويدار، نفس المرجع السابق، ص ص (118-119).
- 15- رونالد.ي.ريجيو، نفس المرجع السابق، ص ص (101-102).
- 16- رونالد.ي.ريجيو، نفس المرجع السابق، ص ص (102-103).
- 17- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 75.
- 18- أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 296
- 19- مريم حسين، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 308.
- 20- رونالد.ي.ريجيو، نفس المرجع السابق، ص 174.
- 21- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.