

من الواقع إلى الرهانات: كيف يعيد تحليل العمل تشكيل بيئاتنا المهنية؟

From Reality to Stakes: How Work Analysis Reshapes Our Professional Environments?

الازهر عبد المالك	جبير ساسي هادف
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي - الجزائر	جامعة تيسمسيلت - الجزائر
Lazhar-abdelmalek@univ-eloued.dz	Djoubi21@gmail.com

تاريخ القبول: 2025/01/ 28

تاريخ الاستلام: 2024/12/ 16

الملخص

تستعرض هذه الورقة العلمية الواقع الحالي، والرهانات المستقبلية لتحليل العمل، في الواقع الحالي، يُستخدم تحليل العمل كأداة أساسية في إدارة الموارد البشرية لتحديد متطلبات الوظائف، وتحسين تصميم الوظائف، وتوجيه قرارات التوظيف والتدريب، مع تقدم التكنولوجيا، أصبح من الممكن تحسين دقة وكفاءة تحليل العمل باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، بالنسبة للرهانات المستقبلية، من المتوقع أن يشهد تحليل العمل تطورًا باستخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة التقييمات المتعلقة بالوظائف، كما ستصبح البيئة الرقمية والعمل عن بُعد جزءًا أساسيًا من تحليل العمل، ومع ذلك، ستواجه هذه العملية تحديات مرتبطة بالتغيرات السريعة في بيئات العمل والوظائف غير التقليدية.

الكلمات المفتاحية: تحليل العمل، الذكاء الاصطناعي، الابتكارات التكنولوجية، التوظيف، التدريب

Abstract

This presentation discusses the current state and future prospects of job analysis. In the present reality, job analysis is a key tool in human resource management for determining job requirements, improving job design, and guiding hiring and training decisions. With technological advancements, job analysis has become more accurate and efficient through the use of artificial intelligence and big data analytics. Looking ahead, job analysis is expected to evolve with tools such as AI to enhance the precision of job evaluations. The digital environment and remote work will also become integral to job analysis. However, challenges related to rapid changes in work environments and non-traditional jobs will emerge.

Keywords: Job analysis ; artificial intelligence ; technological innovations ; recruitment ; training



مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم، بات من الضروري تبني منهجيات فعّالة لتحليل العمل، لما له من دور محوري في تحقيق التوازن بين الإنتاجية وسلامة العاملين، تحليل العمل يُعتبر بمثابة منظومة متكاملة تهدف إلى تحسين الكفاءة المهنية وتقليل المخاطر الناتجة عن سوء التخطيط أو التصميم غير الملائم لمناصب العمل، ومع تطور علم النفس الصناعي، والأرغونوميا أصبح بالإمكان تقديم حلول مبتكرة لمعالجة التحديات الراهنة التي تواجه بيئات العمل وتحقيق التنمية المستدامة.

تحليل العمل هو إحدى العمليات الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء المؤسسات من خلال توفير المعلومات الضرورية حول المهام، والمتطلبات، والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة. ويعد هذا التحليل أداة أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوظيف، والتدريب، وتخطيط المسار المهني للموظفين، ففي السنوات الأخيرة، ومع التطور السريع في التكنولوجيا وظهور أدوات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، أصبح من الضروري تحديث وتطوير طرق تحليل العمل لتواكب هذه التغيرات الهائلة التي يشهدها عالم الأعمال، تتغير بيئات العمل بشكل مستمر، حيث أصبحت العديد من الوظائف تعتمد على مهارات رقمية أو تتطلب العمل عن بُعد، مما يزيد من تعقيد عملية تحليل العمل، وقد أظهرت الدراسات أن الطرق التقليدية التي كانت تُستخدم في تحليل العمل قد لا تكون كافية لمواكبة هذه التحولات، فكيف يمكن لتقنيات مثل: الذكاء الاصطناعي أن تساهم في تحسين دقة وكفاءة تحليل العمل؟ وهل سيكون من

الضروري تغيير أساليب التحليل لتتناسب مع التحديات المستقبلية المرتبطة بالعمل عن بُعد أو الاقتصاد الرقمي؟ الإشكالية التي تطرح نفسها هنا هي: كيف يمكن لتحليل العمل أن يتكيف مع هذه التغيرات السريعة في بيئات العمل؟ وهل يحتاج تحليل العمل إلى إعادة ابتكار الأدوات والطرق المتبعة لمواكبة المستقبل؟ تعتبر هذه الأسئلة جوهرية في ظل التحولات المستمرة التي يشهدها سوق العمل، مما يفتح المجال للبحث في حلول مبتكرة قد تُحدث تغييراً جذرياً في كيفية إدارة وتحليل العمل في المستقبل.

الأهمية:

- تحليل العمل يساعد في تحديد العمليات غير الفعالة وتحسينها، مما يؤدي إلى بيئات عمل أكثر إنتاجية وتنظيماً
- من خلال تحليل دقيق، يمكن توزيع الموارد البشرية والمادية بطريقة تتماشى مع احتياجات العمل، مما يقلل الهدر ويزيد من استخدام الموارد بشكل أمثل.
- فهم طبيعة العمل ومتطلباته يمكن المؤسسات من اختيار المرشحين الأنسب لشغل الوظائف بناءً على المهارات والكفاءات المطلوبة.
- تحليل العمل يكشف عن نقاط الضعف والفرص لتحسين مرونة بيئة العمل بما يلبي احتياجات الموظفين ويعزز رضاهم.
- مع التطورات التكنولوجية السريعة، يساعد تحليل العمل على إعادة تشكيل العمليات لدمج التقنيات الجديدة بفعالية.
- من خلال فهم أفضل للأدوار والمسؤوليات، يتم تقليل الفجوات والتضارب بين الموظفين والإدارات المختلفة.



الأهداف:

- إنشاء تعريف دقيق لكل وظيفة داخل المنظمة لضمان وضوح التوقعات وتحقيق أهداف المؤسسة.
- استخدام نتائج التحليل لتصميم برامج تدريبية تستهدف تحسين كفاءات العاملين بما يلبي احتياجات العمل.
- المساهمة في تنظيم الهيكل الإداري للمؤسسة بما يضمن تدفقاً سلساً للعمليات.
- من خلال تصميم وظائف تلائم احتياجاتهم النفسية والمهنية وتحسين ظروف العمل.
- توفير بيانات دقيقة وشاملة لصناع القرار لتمكينهم من اتخاذ خطوات استراتيجية.
- تحليل العمل يتيح التخطيط المسبق لمتطلبات العمل المستقبلية، سواء من حيث المهارات أو التقنيات.
- هذا الموضوع يشكل أساساً لتحسين المؤسسات وإعدادها لمواجهة تحديات السوق المتغيرة باستمرار.

أولاً: تحليل العمل المفاهيم والأسس النظرية

تحليل العمل هو عملية منظمة لجمع البيانات المتعلقة بالوظائف ومتطلباتها، وتصميم بيئات العمل التي تضمن كفاءة الأداء ورفاهية العاملين، وفقاً لجونسون (2018)، تشمل هذه العملية تحديد المهام الوظيفية، المهارات المطلوبة، والعوامل النفسية والجسدية المؤثرة على الأداء.

تحليل العمل هو عملية منهجية تهدف إلى جمع المعلومات حول الوظائف والأنشطة التي تتضمنها وظيفة معينة، من أجل تحديد المهارات، المعارف، والمتطلبات اللازمة

لأداء هذه الوظائف، يساعد التحليل في تحسين تصميم العمل، وزيادة الإنتاجية من خلال التقييم المنظم للمهام المطلوبة (Robinson, 2007).

تحليل العمل هو فحص مفصل لجميع الجوانب المتعلقة بالوظيفة، مثل المهام، المسؤوليات، والمتطلبات، بغرض تحسين عملية التوظيف وتحديد ما هو مطلوب لأداء الوظيفة بكفاءة، هذا التحليل يشمل أيضًا دراسة الظروف البيئية والموارد المتاحة. (Dessler, 2013).

تحليل العمل هو أداة إدارية تهدف إلى تحديد المهام الأساسية التي يجب على الموظف تنفيذها في إطار وظيفة معينة، كما يتضمن تقييم المهارات اللازمة للأداء الأمثل وتحقيق أهداف المنظمة. يعتمد التحليل على جمع البيانات من خلال ملاحظة العمل، المقابلات، والاستبيانات.

ثانياً: مجالات تحليل العمل

1- مجال تحليل العمل في التوظيف: يشمل تحليل الوظائف تحديد المهام والمتطلبات الأساسية لكل وظيفة، مما يساعد في عملية التوظيف من خلال اختيار الأشخاص المناسبين بناءً على المؤهلات والمهارات المطلوبة، يستخدم تحليل العمل لتحديد معايير الأداء المطلوبة في الوظيفة (Gatewood & Feild, 2015).

2- مجال تحليل العمل في التدريب والتطوير: يستخدم تحليل العمل لتحديد الفجوات في المهارات والمعرفة بين الأداء الحالي والمتوقع، مما يساعد في تصميم برامج التدريب التي تلبي احتياجات الموظفين وتدعم تحسين الأداء العام في المنظمة (Dessler, 2013).

3- مجال تحليل العمل في تقييم الأداء : يتم استخدام تحليل العمل لتحديد معايير تقييم الأداء بناءً على المهام والأنشطة المطلوبة في الوظيفة مما يساهم في وضع معايير واضحة لقياس كفاءة الموظفين في أدائهم للمهام الموكلة إليهم (Mathis & Jackson, 2011).

4- مجال تحليل العمل في التخطيط الاستراتيجي : استخدام البيانات المستخلصة لتطوير خطط تدريب وتوجيه مناسبة.

ثالثاً: مناهج تحليل العمل

هناك منهجان رئيسيان لتحليل العمل، يتكاملان لإعطاء صورة شاملة:

أ- المناهج الكمية: تعتمد على الإحصاءات والأرقام لتحديد مدى إنتاجية الموظفين، مثال على ذلك استخدام برامج تحليل الأداء التي تقيس الوقت المستغرق لإتمام المهام.

ب- المناهج النوعية: تعتمد على الملاحظات، المقابلات، والدراسات الميدانية لفهم ديناميكيات العمل والبيئة المحيطة.

رابعاً: أهمية التحليل في بيئات العمل

يعد تحليل العمل أداة أساسية في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتنوع والتغير المستمر، يُعتبر هذا التحليل من العمليات المحورية التي تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات من خلال فهم دقيق للمهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين، وفيما يلي بعض الأهمية الرئيسية لتحليل العمل في بيئات العمل.

✓ تحقيق الكفاءة التنظيمية: من خلال تحليل العمل، يمكن تحديد المهام

والأنشطة الأساسية لكل وظيفة، مما يساعد في تخصيص الموارد البشرية

والمالية بشكل أكثر فعالية، يساعد هذا التحليل في تحديد الفجوات في العمل وتوزيع المهام بطريقة تساهم في زيادة الإنتاجية.

✓ دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يوفر تحليل العمل بيانات ومعلومات قيمة يمكن استخدامها في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالتوظيف، والتدريب، وتطوير الموظفين، من خلال هذه المعلومات، يمكن للمؤسسات تحديد الوظائف التي تحتاج إلى تطوير مهارات معينة، مما يعزز الأداء المؤسسي ويقلل من التكاليف.

✓ التكيف مع التغيرات التكنولوجية: في ظل التحولات التكنولوجية المستمرة، يمكن لتحليل العمل أن يساعد المؤسسات في التعرف على الوظائف التي قد تتأثر بالآتمتة، أو الذكاء الاصطناعي، يمكنه أيضًا توجيه جهود إعادة تصميم الوظائف لتلبية احتياجات السوق المتغير، سواء كان ذلك من خلال توفير مهارات رقمية جديدة أو التكيف مع بيئات العمل عن بُعد.

✓ تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي: من خلال تحليل العمل، يتمكن أصحاب العمل من فهم الضغوطات التي قد يتعرض لها الموظفون بسبب أعباء العمل الزائدة أو غير المتوازنة، يوفر التحليل رؤى تساهم في إعادة تصميم الوظائف بطريقة تقلل من الإرهاق وتزيد من رضا الموظفين، مما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي.

✓ رفع مستوى الالتزام والاحتفاظ بالموظفين: من خلال توفير بيئة عمل واضحة ومتوازنة، يمكن أن يعزز تحليل العمل من مستوى الالتزام الوظيفي والولاء

للمؤسسة. عندما يفهم الموظفون ما هو متوقع منهم بوضوح، يتحسن الأداء العام ويزيد الانتماء للمؤسسة.

✓ تحقيق الامتثال للقوانين والتشريعات: يساعد تحليل العمل في تحديد المسؤوليات

القانونية المتعلقة بكل وظيفة، مما يضمن الامتثال للوائح المحلية والدولية الخاصة بالعمل، مثل قوانين العمل الخاصة بالصحة والسلامة أو التوظيف العادل بالمجمل، فإن تحليل العمل يعد أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على التعامل مع تحديات بيئات العمل الحديثة، وتطوير هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والكفاءة في ظل التغيرات المستمرة، يظل التحليل عنصراً أساسياً في ضمان أن كل وظيفة تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

تساعد نتائج تحليل العمل في:

- تحسين التصميم الوظيفي ليتناسب مع المهارات المطلوبة (أبو زيد، 2020).
- زيادة الرضا الوظيفي من خلال فهم احتياجات العاملين.
- تعزيز القدرة على التكيف مع التحديات الطارئة.

خامساً: اقتراح خدمات سيكولوجية وأرغونومية

1- دراسة مناصب العمل: تلعب دراسة مناصب العمل دوراً جوهرياً في تحسين الكفاءة

المهنية وتقليل الإجهاد الوظيفي

-تحليل بيئة العمل: يشمل ذلك تقييم الإضاءة، التهوية، والضوضاء لضمان بيئة مريحة.

-تحليل الحركات المتكررة: يساعد على تقليل الإصابات الناتجة عن الإجهاد الجسدي.



-تصميم المهام الوظيفية: بما يتلاءم مع قدرات العاملين ومستوى التدريب المتوفر .

مثال تطبيقي: أجرت إحدى شركات صناعة السيارات دراسة لمناصب العمل داخل خط الإنتاج، فتبين أن عمال التجميع يواجهون إجهاداً عضلياً بسبب ارتفاع الطاولات، تم تعديل التصميم ليصبح أكثر ملائمة، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 15%.

2- الاختيار والتوجيه: تمثل عملية اختيار الموظفين وتوجيههم نحو المهام المناسبة جزءاً حيوياً من استراتيجيات تحليل العمل.

-اختبارات الكفاءة: تساعد على قياس قدرات الأفراد وتحديد أفضل الأدوار المناسبة لهم.

-توجيه الموظفين الجدد: بناءً على بيانات تحليل العمل، يمكن تصميم خطط توجيه فعالة تزيد من اندماجهم في بيئات العمل.

3-أدوات مستخدمة:

-المقابلات المهيكلية.

-اختبارات الذكاء والمهارات المهنية (محمد، 2019).

4- التكوين والتدريب: التكوين الفعّال هو عملية حتمية لتطوير الكفاءات المهنية ورفع الأداء .

-برامج التكوين المستمر: تهدف إلى رفع مهارات العاملين بما يواكب التغيرات التكنولوجية.

-التدريب التفاعلي: يشمل محاكاة المواقف الواقعية لتطوير قدرات العاملين في حل المشكلات.



مثال: طبقت شركة تكنولوجيا معلومات برنامجاً تدريبياً مبنياً على تحليل العمل لتأهيل الموظفين لاستخدام برنامج إدارة مشاريع جديد، النتيجة كانت تحسين كفاءة إدارة الوقت بنسبة 25%.

سادساً: مساهمة الأرغونوميا في الأمن الصناعي

تعنى هذه المقاربة بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول القدرات والحدود والصفات الإنسانية التي يتطلبها التصميم الارغونومي، واستخدامها في تصميم أدوات العمل، وأماكنها، وأنظمتها المختلفة ومحيطه كي يستخدمه الإنسان استخداماً آمناً، ومريحاً للعمل وتوجد عدة طرق وأساليب تجعل العمل أكثر سهولة وأمن نذكر منها:

1- تصميم مواقع العمل: إن مواقع العمل هو الحيز المجهز بكل ما هو ضروري من معدات وأدوات، وأثاث لأداء مهمة أو القيام بنشاط من قبل العامل، وتنظيم موقع العمل هذا يتطلب تحديد عناصره التي تسهم في عملية الإنتاج ومن بين هذه العناصر.

1.1- وسائل العمل: وتشمل المعدات، ووسائل النقل، الأدوات، أجهزة القياس، الضبط، الأثاث

2.1- مواد العمل: وتشمل المواد الأولية والنصف مصنعة

3.1- ظروف العمل الفيزيائية: كالإنارة، الحرارة، التهوية، الرطوبة.

- وتعتمد عمليات التصميم والتنظيم لمواقع العمل على معايير مثل: المتطلبات المهمة والبيانات المتعلقة بقياسات الجسم البشري

-الألوان التي تستخدم في بيئة العمل لزيادة الراحة البصرية، وسهولة تمييز الأشياء،
والمواد نصف المصنعة وتخفيف عبء العمل، والتقليل من الاستهداف للحوادث
ودوران العمل

-تصميم الآلات من خلال إعادة توزيع العمل بين الإنسان والآلة
-أرضية مكان العمل لمنع وقوع الحوادث المهنية والاستهداف لها فلا بد أن تكون
الأرضية من النوع الغير زلق، وإن تكون ذو استواء مناسب خال من الحفر،
والانشقاق تسمح بسهولة التنقل.

-مواد العمل وهي المكون الأساسي لموقع العمل، وهي العنصر الذي يتم تحويله
بواسطة العامل وباستخدام الآلات إلى منتجات نهائية وقد تكون بسيطة ومعقدة
-اختيار موقع العمل بالاعتماد على أسس هي:

- المعايير الفنية: وتشمل نوع العمليات التكنولوجية، ونوعية المنتجات المطلوبة
ومواصفات المواد المطلوبة أو التي يمكن الحصول عليها
- المعايير الاقتصادية: أهمها ما يتعلق بالاستثمارات الصناعية والعائد والربح
والتنبؤ الاقتصادي الذي يعتمد على التوقعات المستقبلية لأهم التطورات
- المعايير الاجتماعية: وهذه المعايير تحددها التشريعات الوطنية الخاصة بالبيئة،
وبيئة العمل.

سابعاً: الواقع والرهانات المستقبلية لتحليل العمل

في الوقت الحالي، يعد تحليل العمل أداة أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث
يستخدم بشكل واسع في تحديد متطلبات الوظائف، تحسين تصميم الوظائف، وتوجيه
القرارات المتعلقة بالتوظيف والتدريب. ومع تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل

البياني، أصبح من الممكن إجراء تحليلات أكثر دقة وفعالية للوظائف والمهام (Brannick, Levine, & Morgeson, 2007).

1-التحديات الحالية: على الرغم من أهمية تحليل العمل، إلا أن تطبيقه يواجه عدة تحديات:

- ضعف البنية التحتية التقنية: مثل غياب أدوات التحليل المتقدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أبو زيد، 2020).
- محدودية الكوادر المؤهلة: يفتقر العديد من المؤسسات إلى متخصصين في الأرغونوميا وعلم النفس الصناعي.
- مقاومة التغيير: تواجه بعض المؤسسات صعوبة في إدخال تغييرات على أنظمة العمل القائمة.
- الرهانات المستقبلية: مع التغيرات المستمرة في بيئات العمل والتكنولوجيا، يتوقع أن يتطور تحليل العمل ليشمل استخدام أدوات أكثر تطوراً مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل الضخم للبيانات (Big Data) هذه التقنيات ستتيح تقييمات أكثر دقة للمهام والوظائف، مما يساعد في تحسين التوظيف، الأداء، وتدريب الموظفين بشكل أكثر تخصيصاً وفعالية، بالإضافة إلى ذلك، سيكون هناك تركيز متزايد على تحليل العمل في بيئات العمل المرنة أو عن بُعد، بما يتماشى مع التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية الحديثة (Cascio & Boudreau, 2016).

2- التحديات المستقبلية لتحليل العمل: واحدة من التحديات الكبيرة التي قد تواجه

تحليل العمل في المستقبل هي التغيرات السريعة في طبيعة الوظائف والمتطلبات الاجتماعية والثقافية. مع ظهور وظائف جديدة وغير تقليدية (مثل وظائف الاقتصاد الرقمي)، سيكون من الضروري تطوير أساليب تحليل عمل جديدة تواكب هذه التغيرات بسرعة وفعالية (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997).
يطرح المستقبل العديد من الفرص لتطوير تحليل العمل بما يخدم المؤسسات والعاملين:

-التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي: يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي تحليل البيانات الضخمة لتقديم رؤى دقيقة حول تحسين الأداء. (Johnson, 2018).

-الاستدامة: تفرض الاعتبارات البيئية ضرورة تصميم بيئات عمل صديقة للبيئة.

-التعليم المستمر: تعزيز مهارات العاملين عبر برامج تكوين تعتمد على نتائج تحليل العمل.

خاتمة:

يُعد تحليل العمل أحد الأدوات الاستراتيجية التي تجمع بين الكفاءة المهنية ورفاهية العاملين، من خلال الاعتماد على خدمات سيكولوجية، وأرغونومية مثل دراسة مناصب العمل، الاختيار والتوجيه، والتكوين، يمكن للمؤسسات تحقيق توازن بين الإنتاجية وسلامة العاملين، ومع التحديات الراهنة، تبرز ضرورة استغلال التطورات التكنولوجية لتطوير أدوات التحليل، وتعزيز التنمية المستدامة.



المراجع:

1- أبو زيد أحمد. (2020). *علم النفس المهني وتطبيقاته*، دار الفكر العربي، ص 123

2- جونسون روبرت. (2018). *تحليل العمل وإدارة الموارد البشرية*، ترجمة محمد سليمان، دار المعرفة، ص 66

3- محمد سامي. (2019). *الأرغونوميا وتحسين بيئات العمل*، دار النهضة، ص 67

4- نجم عبود. (2012). *دراسة العمل والهندسة البشرية*، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ص 239-241

5- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

6- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.

7- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The search for global competence: From international HR to talent management*. Wiley.



- 8- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). Job analysis: Methods, research, and applications for human resource management. Sage.
- 9- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human resource management (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- 10- Dessler, G. (2013). Human resource management (13th ed.). Pearson.
- 11- Gatewood, R., & Feild, H. (2015). Human resource selection (8th ed.). Cengage Learning.
- 12- Gatewood, R., & Feild, H. (2015). Human resource selection (8th ed.). Cengage Learning.
- 13- Dessler, G. (2013). Human resource management (13th ed.). Pearson.
Robinson, M. (2007). Job analysis: A practical guide for HR professionals. Wiley.
- 14- Johnson, R. (2018). *Work Analysis and Human Resource Management*. New York: Knowledge Press.