

1. مدخل مفاهيمي:

قبل وضع مفهوم لتحليل العمل ارتأينا أن نوضح مضمون عدد من المفاهيم التي لها علاقة بتحليل العمل ومن المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بتحليل العمل هي:

1- **الحركة الجزئية:** وهي أبسط وحدة للعمل وتتضمن الحركة الجزئية كل الحركات الأولية أو الأساسية
2- **العنصر Element:** هو أصغر وحدة عمل قابلة للتجزئة مثل كتابة سؤال في اختبار معين
3- **المهمة La Task:** مجموعة من العناصر المرتبطة زمنيا في الأداء والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة مثل: تصميم الامتحانات يهدف اختبار القدرات المعرفية أو الذهنية أو التحليلية للطلبة، ويكون عددها من 6-20 مهمة لكل واجب من واجبات الوظيفة أو من 75 - 125 للوظيفة ككل.

4- **الواجبات:** هي مجموعة من المهام المتماثلة التي ترتبط بهدف أو مجال معين مثل التدريس بالنسبة للأستاذ، وعادة ما يكون عدد الواجبات من 6 - 12 للوظيفة.

5- **المركز أو الموقع الوظيفي:** ونتج عن تجميع وربط مجموعة من الواجبات التي يعهد بأدائها إلى شخص معين في مكان معين مثل: المركز المالي بالنسبة للأستاذ.

6- **الوظيفة Fonction:** وتتكون من مجموعة من المراكز المتماثلة في المهام الأساسية وفي المسؤوليات و التي تحمل مسمى وظيفي عام مثل: أستاذ علم النفس.

7- **المهنة Occupation:** وهي عبارة عن تلك المجموعة المتكونة من الوظائف المتشابهة والتي يتم تجميعها معا لبعض أغراض الموارد البشرية، مثل التدرج الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في الجامعة والذي يشمل مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ.

8- **العمل Emploi:** هو عبارة عن وظيفة أو مجموعة من الوظائف ذات الخصائص المتشابهة والمتجانسة في الواجبات والحقوق.

وتعطي زيارنانو، (2007)، تعريف آخر للعمل هو مجموعة من المناصب المتماثلة والتي يمكن دراستها بصفة عامة والتماثل هو تشابه الأنشطة والمهام لهذه المناصب، وكذلك تشابه الكفاءات .

9- **المسؤولية:** مصطلح يصف ويحدد الغرض من منصب ما وسبب وجوده، الذي من المفروض أن يتضمن الحقيقة من خلال القيام بأنشطة المنصب.

وهناك من يعرفها بأنها الالتزامات المفروضة على منصب ما من حيث أداء مهام معينة وتولي واجبات معينة وتلك إشارة الى حدود سلطة ذلك المنصب أي صلاحياته.

10-المنصب: يعود أصل كلمة الى اللغة المستهدفة في البيئة العسكرية حيث يشير إلى مكان يوضع فيه شخص ما لإنجاز مهمة ما أو وظيفة محددة بدقة ومشكلا جزء من كل محدد أيضا. يعرفه مكيبلي بكونه: «مكان و موقع موجود في نظام عام يقابله دور ثابت، يشمل تعليمات و توضح ما يجب فعله و إنجازه من عمل: متى، كيف، وأين....» وذلك في إطار نسقين:

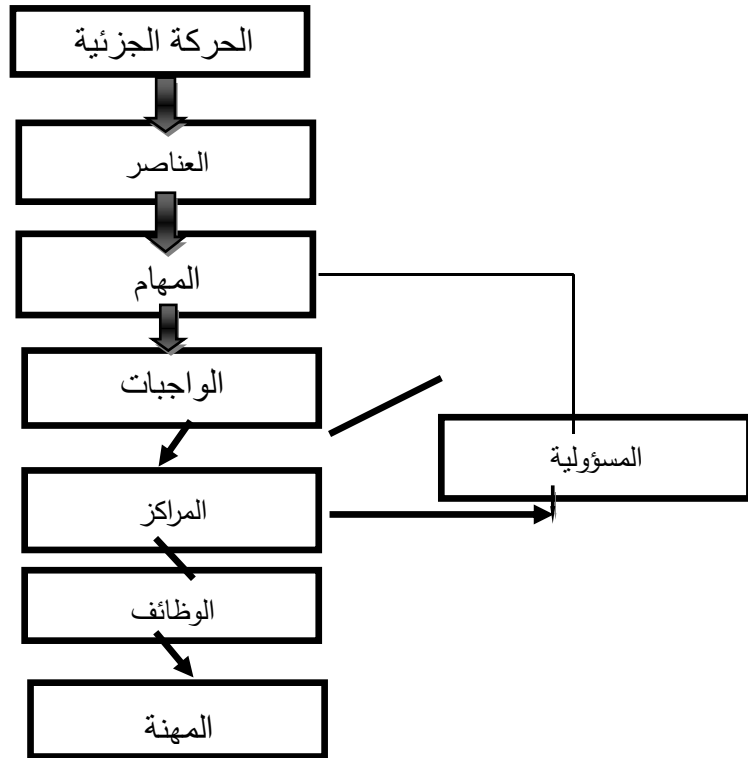
- الغاية العامة من العمل.

- شبكة علاقات الاشراف (المشرفين/ تسلسل السلطة)

ويعتبر المنصب أصغر وحدة للتنظيم الهيكلي، يضم حدا معيننا من المهام التي يسند تنفيذها لشاغله. ولذلك يعطيه مجالا محددنا من المسؤوليات والكفاءات.

كما يشير المنصب الى مستوى وظيفي معين في المنظمة وعادة ما يظهر ذلك من خلال تسمية المنصب

شكل رقم(01): العلاقة بين مكونات العمل



2. تعريف تحليل العمل:

يعتبر تحليل العمل حجر الأساس لكل أنشطة ووظائف الموارد البشرية فقد عرفه بعض الباحثين منهم:

هو الدراسة الدقيقة لمكونات العمل المختلفة وهو لا يهتم بتحليل واجبات العمل وظروفه فحسب، بل يهتم أيضا بمؤهلات الفرد وصلاحيته للعمل.

عرف تقرير لجنة الموارد البشرية للوم.أ تحليل العمل بأنه تحديد المتطلبات التي يتضمنها العمل والمهارات والمعارف والقدرات والمسؤوليات المطلوب توفرها في العامل لأداء عمله بنجاح والتي تميز العمل عن غيره من أنواع العمل الأخرى.

هو مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، وواجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها. وبالإضافة إلى ما سبق فإن عملية تحليل الوظائف تشمل أيضا فحص ظروف العمل (الحرارة، البرودة، الضوضاء الغبار، الرطوبة، الدخان، الإضاءة، الغازات... الخ

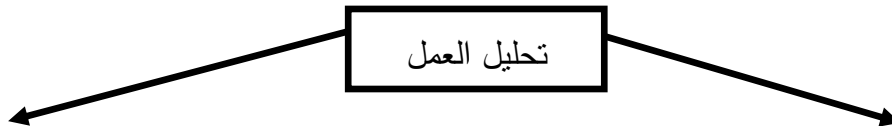
هو أيضا تحديد الأنشطة Activities المكونة للمهام Tasks، المكونة للوظيفة أو العمل Job، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة. ونلاحظ من خلال التعريف السابق أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام، والتي يطلق عليها أيضا أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة.

من التعريفات السابقة يمكن أن نستكشف تعريف عام لتحليل العمل على أنه " هو الدراسة العلمية التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها "

والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الواجبات التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟
- كيف يقوم بتأدية تلك الواجبات؟
- ما هي أهم الوسائل والأدوات التي يستخدمها لتأدية الواجبات المطلوبة؟
- ما هو ناتج تلك الأعمال من السلع وخدمات؟
- ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الواجبات؟

شكل رقم (02): محتويات تحليل العمل



مواصفات شاغل العمل
وتتضمن المعلومات المطلوب توافرها في الموظف شاغل الوظيفة
- الذكاء والمقدرة العقلية
- المستوى التعليمي
- الخبرات السابقة
- القدرات الجسدية

تقييم العمل
- مقارنة الأعمال مع بعضها من أجل تحديد الأجر العادل لكل منها في ضوء اعتبارات المهارة والمسؤولية، والجهد الفكري والعضلي وظروف العمل

وصف العمل
ويتضمن المعلومات الخاصة التالية: اسم الوظيفة، موقعها الواجبات والمسؤوليات - المهام الوظيفية نستنتج أن تحليل - الآلات والأدوات المستخدمة وصف العمل: وهو يباين - نوعية الإشراف المطلوبة من العامل، ويتضمن ظروف العمل معتداً على

دراسة دقيقة وبيانات شاملة.

- **مواصفات شاغل العمل:** ونعني بها بيان متطلبات العمل التي ينبغي توفرها في الفرد للقيام بمهام هذه

الوظيفة ومسؤولياتها بنجاح واقتدار ومن أهمها: الخصائص الجسمية والنفسية كالقدرة الحركية أو دقة الحواس أو قوة العضلات أو القدرة اللغوية... الخ، الخبرة في العمل، المستوى الدراسي والمعرفي.

- **تقييم العمل:** ويتضمن تقدير القيمة النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر أو التعويض المناسب الذي سينتقاه من يقوم بهذه الوظيفة، ومعرفة ما ينتج عن العمل من إنتاج ذي قيمة أو كلفة معينة وما يتطلبه من إعداد وتدريب.

- **معايير تقييم الأداء:** وهي الوسائل أو المؤشرات التي نستخدمها في تقدير مدى نجاح أو فشل العامل في أداء مهامه

يحرص خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية عند جمع المعلومات لتحليل الوظائف التركيز على الجوانب التالية

الواجبات الوظيفية: وهي أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف . وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل... وقد تحدد أيضاً كيفية الأداء، وتوقيته.

سلوكيات العمل: وتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل الوظيفة، مثل، الاتصالات، التقارير، واتخاذ القرارات..

الأدوات المستخدمة: مثل الآلات الحاسبة أو الطابعة، الأدوات المساعدة مثل آلات النسخ أو الفاكس، أو آلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج... كذلك تجميع بيانات عن المنتج المطلوب، المواد المستخدمة منه، ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.

معايير الأداء: ويقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف، مثل المعايير الكمية، النوعية، الوقت، أو التكلفة .

ظروف العمل: ويشمل هذا الجانب معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل... يضاف إلى ذلك معرفة وتحديد مجالات الالتقاء والاتصال والاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم... ومقدار الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها الوظيفة المعنية بالتحليل .

المواصفات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة، مثل :

- مستوى التعليم.
- نوع التدريب.
- درجة الخبرة .
- الصفات الشخصية (مثل القدرات والاستعداد الذهني، الذكاء، الهوايات والشخصية)

3. أنواع تحليل العمل:

ينقسم تحليل العمل إلى نوعين رئيسيين:

- النوع الأول تحليل العمل الخاص بالأعمال الحركية واليدوية: ويدور في معظمه حول دراسة الحركة والزمن، أي تقدير الزمن اللازم لكل حركة مع استبعاد الحركات الخطأ أو الطائشة واتباع الحركات الصحيحة.

- النوع الثاني يتصل بالأعمال الإدارية والإشرافية: حيث تكون مهمة أخصائي تحليل العمل دراسة المواقف المختلفة التي يتعرض لها العامل وتحديد أساليبه تصرفه إزاء هذه المواقف، ويلاحظ أنه كلما كانت واجبات العمل ومسؤولياته معقدة وغير واضحة كلما ثقلت مهمة أخصائي العمل