

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين سطيف-2-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية و الارطفونيا

محاضرات في مقياس:

تحليل العمل

السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم (LMD)

السنة الجامعية: 2015/2014

برنامج المحاضرات:

مقدمة

المحور الأول: مدخل إلى تحليل العمل

المحاضرة الأولى: مفهوم وماهية العمل

المحاضرة الثانية: ظهور مصطلح تحليل العمل

المحاضرة الثالثة: عناصر تحليل العمل

المحاضرة الرابعة: أغراض تحليل العمل

المحور الثاني: منهجية وأساليب جمع البيانات في تحليل العمل

المحاضرة الخامسة: منهجية تحليل العمل

المحاضرة السادسة: أساليب جمع البيانات في تحليل العمل

المحاضرة السابعة: أساليب جمع البيانات في تحليل العمل (تابع)

المحور الثالث: تطبيقات وإستراتيجيات تحليل العمل

المحاضرة الثامنة: تطبيقات تحليل العمل

المحاضرة التاسعة: تصميم برنامج تحليل العمل

المحاضرة العاشرة: إستراتيجيات تحليل العمل

المحور الرابع: تحليل العمل وإدارة الأداء

المحاضرة الحادية عشرة: مفهوم وماهية إدارة الأداء

المحاضرة الثانية عشرة: تقنيات تقييم الأداء

المحاضرة الثالثة عشرة: تحليل العمل وتقييم الأداء

الخاتمة

قائمة المراجع

مقدمة:

يعتبر تحليل العمل والوظائف عملية جد مهمة داخل المنظمات، حيث أنها تقوم بتغطية مجموعة من الأنشطة التي كلها توجه نحو اكتشاف وفهم ووصف ما يفعله الناس في محيط العمل، ولكن في الحقيقة تحليل العمل هو مصطلح أكثر شمولية حيث نجد من هذا المنطلق انه يحتوي على العديد من الأدوار المهمة التي يستطيع أن يلعبها داخل المنظمة، والتي يمكن أن نذكر منها : تحليل أداء الأفراد داخل محيط العمل ، وكذا شروط ومتطلبات العمل فضلا عن الوظائف التقليدية التي عادة ما تستخدم في معظم الأحيان في مصطلح تحليل الوظائف التي سنعرضها في هذه المطبوعة.

تحليل العمل والوظائف هو عملية جد هامة لأنها تشكل الحل الأساسي تقريبا لكل مشكلة من المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن نلاحظ الكثير من المشاكل التي تعاني منها هذه الأخيرة في عصرنا الحالي ، والتي نفترض من خلالها انه يعود لغياب الدور الحقيقي والفعلي لتحليل العمل في هذا المستوى، ونجد أن المتخصصين في مجال الموارد البشرية والاستشاريين في مجال تحليل العمل يرون استخدام توصيف الوظائف هو احد الركائز الأساسية للعديد من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن نذكر منها: التوظيف والتدريب، وتقييم الأداء، وكذا إعداد سلم الأجر. (Levine, Sistrunk, McNutt, & Gael, 2012)

إن تحديد الشخص المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة المناسبة له ، هي في كثير من الأحيان عملية صعبة لدى العديد من المنظمات، وهذا لمواجهة العديد من المشاكل التي من بينها : الطرق المعتمدة في انتقاء واختيار الأفراد المرشحين للوظيفة، وأيضا البرامج المعتمدة في تدريبهم وتوجيههم لاحقا مع الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم، وأيضا المشكلة الأخرى التي تواجه المنظمات في هذا المستوى هو كيفية العثور على العمال الأكفاء وهي مهمة أكثر صعوبة خاصة عند وجود كم كبير من المرشح ين المتقدمين إلى الوظائف الشاغرة، وهو ما يجعل أصحاب العمل يجدون صعوبة كبيرة في إيجاد الأفراد المناسبين للوظيفة الشاغرة حسب مواصفاتها ومتطلباتها . ويمكن اعتبار عملية تحليل وتوصيف الوظائف هي من الأدوار الجد مهمة لمنظمات الأعمال اليوم، حيث نجد أنها تسمح إلى حد كبير بالتوظيف الصحيح وضمان وضع الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة التي تتناسب معهم. (Brannick, Levine & Morgeson, 2007)

لا تزال مشكلة التعاقد مع الأشخاص الخطأ يشكل مشاكل كبيرة لدى العديد من المؤسسات وهذا بالنظر إلى التكاليف الكبيرة التي تتحملها هذه الأخيرة من أعباء إضافية كإعادة التكوين والتدريب ما

يكلفها خسائر مادية، وهو ما سيشكل أضعاف الراتب الشهري للفرد عند توظيفه، وهذا كله راجع إلى الأخطاء المنهجية والتقنيات المستخدمة في مجال التحليل الوظيفي، وبالتحديد في مجال التوظيف وهذا ما ي وثر سلبا على إيجاد الأفراد المناسبين للوظائف المناسبة لهم. إن توظيف الأفراد المناسبين لشغل المناصب التي تتلاءم مع مؤهلاتهم وقدراتهم واستعداداتهم لأداء المهام التي يكفون بها هو فوز بحد ذاته لكل من الموظف الجديد وكذا صاحب العمل، حيث يعتبر ذلك شئ ايجابي للأفراد العاملين وذلك من خلال زيادة ثقتهم بإدارة مؤسستهم على أنها توظف الكفاءات، وبالتالي تزيد مستوى دافعيتهم للعمل، ويزيد رضاهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وخلال ما سبق فلفه من المهم أن نتأكد من أن عملية تحليل الوظائف والوصف الوظيفي تتم بشكل صحيح وهذا يكون من خلال دقة هذه الأدوات والوسائل المعتمدة في هذا المجال، ما سيكون له التأثير الايجابي على تفعيل وتحسين العديد من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة. (Fleishman & Mumford, 1991)

وخلاصة القول أن التحليل الوظيفي اليوم أصبح يلعب دورا حيويا في تحديد العديد من عوامل النجاح في المنظمة، بما في ذلك اختيار الموظفين وتدريبهم وتصنيف الوظائف، و المسائل المتعلقة ب: التعويض، والتنمية، والترقية، وتقييم الأداء. (Sanchez & Levine, 2000)

ويعد تحديد الكفاءات اللازمة من الموارد البشرية عملية جد ضرورية للمنظمة ، ولكن قبل ذلك هناك عملية ضرورية تسبق تلك الأخيرة وهي اعتماد التحليل الوظيفي كوسيلة وتقنية جد ضرورية من أجل كتابة الوصف الوظيفي، وتبيان كل من المسؤوليات والواجبات التي تكون على عاتق الأفراد في تأدية وظائفهم، وأيضا الصفات اللازمة للنجاح في هذه المهمة المحددة التي يجب القيام بها من طرف الموظفين، وبدون التقنيات الفعالة لمجال التحليل الوظيفي، فإنه من الصعب ومن المستحيل الإعداد الصحيح للوصف الوظيفي، وكذا وضع الفرد المناسب لشغل الوظيفة المناسبة له . ونحن من خلال هذه المطبوعة سنحاول أن نتناول ماهية وأهمية تحليل العمل والوظائف وعدد من تطبيقاته خاصة في مجال تحسين أداء الموارد البشرية ، وأيضا استعراض الأدبيات المتعلقة بهذا المقياس من خلال التركيز أهم الدراسات والأبحاث التي قدمها الباحثين في ميدان تحليل العمل والوظائف حيث قد قمنا بتقسيم هذا المقياس إلى أربع محاور أساسية وهي كما يلي:

المحور الأول : مدخل إلى تحليل العمل: ونتناول فيه مجموعة من المحاضرات: نتعرف فيها أولا على مفهوم العمل، وكذا تطور مصطلح تحليل العمل والوظائف، وتعريف تحليل العمل من خلال

مجموعة من التعاريف للباحثين لهذا المصطلح، أيضا تناول في هذا المحور عناصر تحليل العمل وأخيرا أغراض تحليل العمل في المنظمات.

المحور الثاني: وسائل وطرق جمع البيانات في تحليل العمل: وتم تقسيم هذا المحور إلى مجموعة من المحاضرات نتناول فيها: تلك الوسائل والأدوات المستخدمة في مجال تحليل العمل والتي نذكر منها : التقارير الذاتية ، الملاحظة ، المقابلة، والاختبارات والمقاييس، وسنعرض في هذا الصدد أمثلة تطبيقية على كل أداة من تلك الأدوات السالفة الذكر .

المحور الثالث: تطبيقات وإستراتيجية تحليل العمل: حيث تناولها في مجموعة من المحاضرات وهي: الانتقاء والتوظيف، والاختيار والتوجيه، والتدريب والتنمية، وأخيرا إستراتيجية تحليل العمل المحور الرابع: مفهوم وماهية إدارة الأداء: وتناول في هاذ المحور مجموعة من المحاضرات وهي:

المحور الأول: مدخل إلى تحليل العمل

المحاضرة الأولى: مفهوم وماهية العمل

تمهيد:

تستطيع أن نحدد مفهوم العمل من عدة مستويات حيث نجد انه يقع في دائرة اهتمام العديد من التخصصات مثلا: كعلم النفس، وعلم الاجتماع، والقانون والاقتصاد.... الخ، وعلى نظرا لأهمية دراسة موضوع العمل، فانه يعتبر احد أهم المواضيع الأساسية في دراسات علم النفس العمل، حيث إن تأخر ظهور علم النفس العمل كميدان من ميادين علم النفس والذي ظهر فقط في بداية الثلاثينيات والأربعينيات من القرن التاسع عشر خاصة بعد الحرب العالمية الأولى وبداية الحرب العالمية الثانية، إلا أن علم النفس العمل بدأ بالاهتمام بميدان العمل وخاصة في المجال العسكري، وهذا من خلال دراسة المشاكل التي كانت تواجه المجندين في استخدام العتاد العسكري وهو ما أدى بالجيش الأمريكي أثناء تلك الحقبة للاستعانة بخبراء في مجال علم النفس العمل لتكييف المجندين مع أعمالهم التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم.

وبصفة عامة فان العمل يحتل مكانة هامة في حياة الأفراد والمجتمعات، وما يزيد من أهمية العمل في حياة الإنسان كونه مصدر لتوافقه، حيث نجد أن العمل إذا ما كان مناسباً لقدرات وميول الفرد المختلفة فانه في الغالب يكون مصدراً لرضاه، وفي الأخير يمكن القول أن العمل يبقى قيمة كبيرة عند الإنسان، وهذا لأنه يشبع حاجاته النفسية والاجتماعية وحتى منها البيولوجية.

1.1 مفهوم العمل:

قد يشير مفهوم ومعني العمل إلى معتقدات واتجاهات الفرد التي يكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه، وقد يعكس فيها الفرد قيمه ومواقفه خلال العمل الذي يؤديه في حياته اليومية، والذي يهدف من خلاله إلى تحقيق أهدافه وأهداف المجتمع الذي يعيش فيه.

وإذا أمعنا في مفهوم العمل فنجد أن له العديد من الأبعاد والعوامل التي ليس لها تأثير فقط على مستوى الفرد، ولكن لها أيضا تأثير على مستوى المؤسسات، حيث يكون تأثير العمل على المستوى الفردي في مدى قدرة الفرد على التكيف مع عمله وكذا دافعيته نحو الانجاز والذي سيكون له اثر ايجابي بالنسبة للفرد في مجال الرضا الوظيفي، أما على مستوى المؤسسة فالتأثير يكون من خلال مستوى الاتصال بينها وبين العاملين، وأيضا مدى توفير الظروف الملائمة والمناسبة للعمل سواء أكانت مادية أو فيزيقية وهي كلها بطبيعة الحال سيكون لها تأثير جد ايجابي في تحسن مستوى

أداء الفرد لعمله، وفي هذا الصدد نجد كثير من الباحثين أكدوا أن الهدف العام للعمل هو أن يكون الفرد في غالب الأحيان راض عن عمله. (Roberson, 1990)

وقد مازال الباحثين إلى يومنا هذا يهتمون بدراسة معنى العمل وقيمه بالنسبة للفرد، وهذا نظرا لما له تأثير كبير على حياتها النفسية والاجتماعية، وأيضاً أهميته كذلك بالنسبة للمنظمات خاصة في تحقيق أهدافها، والسؤال المهم الذي مازال الباحثين يبحثون عن إجابة له وفقاً لنتائج البحوث التي قاموا بها، أن الأفراد يعملون في نفس الوظيفة ولكن نجد أن كل فرد منهم له معنى مختلف عن الآخر فيما يتعلق بالوظيفة التي يمارسها. (Wrzesniewski et al., 2003)

إن البحث عن معنى العمل عبر الدراسات التي قام بها الباحثين نجد أنها تركز في كثير من الأحيان عن الاتجاهات التي يبديها الموظفون اتجاه عملهم وما هو المغزى والمعنى من العمل الذي يقومون به، حيث في هذا الصدد نجد أن معنى العمل لدى الفرد قد تغير عبر الزمن مع التغير الذي حصل في حياة الإنسان خاصة في التقدم في مجال التقدم التكنولوجي الذي حدث خلال القرن الماضي، وهذا التغير بصفة عامة الذي حصل لدى الإنسان قد كان من ناحية المعتقدات والثقافة وأسلوب الحياة، حيث أصبح للعمل معنى كبير ومهم جدا في حياة الإنسان ليس فقط من ناحية تلبية حاجياته الأساسية، وإنما من ناحية قيمته المعنوية والاجتماعية في حياته، وما زاد من قيمته هو اهتمام العديد من العلوم به على غرار: علم النفس العمل الذي أصبح يهتم بعلاقة الإنسان بعمله وكيفية تكيفه معه، وأيضاً تطوير وسائل وأساليب العمل، وقد قدم في هذا الصدد الباحثان (Salancik – Pfeffer, 1978): نموذج معالجة المعلومات الاجتماعية والذي يؤكدون من خلاله أن الفرد يصعب بدرجة كبيرة من طرف البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها ويمارس فيها عمله ونشاطه وهذه البيئة الاجتماعية هي: زملاء العمل والمديرين، ولكن طبيعة ودرجة ذلك التأثير هو غير واضح على الفرد حتى الآن حسب هذا النموذج. (Wrzesniewski et al., 2003)

فمغزى العمل ومعناه من خلال هذا الطرح فيدل على الأهمية الكبيرة للعمل بالنسبة للفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، فعند فهم الفرد لمغزى النشاط الذي يقوم به داخل المنظمة التي ينتمي إليها فهو بذلك أيضاً يحاول أن يحسن وضعيته المادية الاجتماعية، وهو يريد أن يزيد من مستوى دافعيته ورضاه نحو العمل والوظيفة التي يقوم بها، وهو ما يخدم المنظمة على حد سواء من خلال تحقيق أهدافها هي كذلك. (Roberson, 1990)

وإذا وفرت المنظمات الظروف الملائمة للفرد سواء تعلق منها بالظروف الفيزيائية، وكذا الوسائل والأدوات المناسبة للعمل والرعاية الاجتماعية والصحية، وتعطي الشروط المناسبة للعمل، فإن ذلك

كله سيؤدي حتما إلى تحسن أداء المنظمة بشكل عام، وفي هذا الصدد نجد أن كلا من الباحثين Pratt and Ashforth (2003) يرون أن خلق ظروف عمل جيدة هي ليست فقط وسيلة توفرها المنظمة، وإنما قد تكون الهدف بحد ذاته الذي تريد أن تصل إليه المنظمة.

وفي هذا الصدد أيضا نجد العديد من دراسات السلوك التنظيمي: والتي تناولت بالدراسة مواضيع ذات العلاقة بالعمل مثلا: الدافعية للعمل: (Hackman & Oldham, 1980; Roberson, 1990) التغيب عن العمل: (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997) الضغط المهني: (Elangovan, Pinder, & McLean, 2010; Locke & Taylor, 1990) الهوية التنظيمية: (Pratt, Rockmann & Kaufmann, 2006) الرضا الوظيفي: (Wrzesniewski et al., 1997)

وهذه فقط بعض المواضيع التي تدل على الاهتمام الكبير الذي يليه المختصين في علم النفس العمل بموضوع العمل وهي تدل على قيمة وأهمية هذا الموضوع. وأيضا من خلال الاستعراض الأدبي الذي قدمناه حول موضوع العمل، نجد في المقابل أن هناك وجهات نظر مختلفة للباحثين حول منهجية دراسة هذا الموضوع، ولكنها كلها اشتركت في إعطاء معنى وقيمة لأهمية العمل في حياة الإنسان، وتحليل معنى العمل في حياة الفرد يكون من خلال فهم العوامل المؤثرة في تغير اتجاهات الأفراد نحو العمل الذي يقومون به، وهذا لا يكون إلا من خلال معرفة الشروط الملائمة لانجاز العمل، ومن ذلك المنطلق نستطيع أن نتحكم في العلاقة الايجابية التي تكون بين الفرد والمنظمة، وأيضا نستطيع أن نعطي أهمية وقيمة للعمل من خلال الترابط والتكامل بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

وبناء على سبق سنحاول أن نعرض بعض التعاريف للباحثين حول معنى العمل من الناحية الأكاديمية والعلمية حسب آرائهم واتجاهاتهم حول هذا الموضوع:

1.2. تعريف العمل:

إذا أردنا أن نقدم تعريفا شاملا للعمل فإننا سنتناوله من مختلف الاتجاهات التي انطلق منها عدد من الباحثين: فالفريق الأول من الباحثين يرى أن معنى العمل في جوهره هو ينبع من داخل الفرد بحد ذاته، ويتجلى ذلك من خلال أهداف الفرد بالنسبة للأنشطة التي يقوم بها أثناء انجازه للعمل الذي كلف به. (Simon, 1997; Isaksen, 2000) ، والفريق الثاني من الباحثين يرى أن معنى يتحدد وفقا

لمجموعة من المعايير الموضوعية، وهذا يعني أن المعنى العام للعمل يتحدد من خلال الهدف من العمل بحد ذاته. (Vecchio, 1980; MOW International Research Team, 1987).

أما الفريق الثالث فيرى أن معنى العمل هو فهم فردي - اجتماعي، حيث أن المحيط الاجتماعي له تأثير كبير على مستوى فهم الفرد لمعنى العمل، وكذلك هناك جانب ذاتي للفرد الذي يلعب دورا مهما في فهم الفرد لمعنى ومغزى العمل، أي بمعنى أن هناك تفسير: (فردي - اجتماعي) لمعنى العمل . (Salancik – Pfeffer, 1978; Wrzesniewski – Dutton, 2001, Pratt – Ashforth, 2003).

وبصفة عامة نجد أن اغلب التعاريف للعمل تركز على الجانب الاقتصادي، وهذا نظرا لان كثير من الباحثين يركزون على الأسباب الحقيقية للنشاط الذي يقوم به الفرد في المنظمة والذي هدفه الأساسي هو تلبية الحاجات الأساسية لمعيشته، ولكن هذا الطرح من الناحية الاقتصادية لا يعني أن الفرد يعمل فقط من اجل الحصول الأجر فهو قد يعمل من اجل: 1. المساهمة في تطوير الاقتصاد من خلال المنظمة يعمل فيها، 2. تلبية حاجيات أسرته، 3. وقد يقوم بذلك العمل من اجل التطوع. (Brief – Nord, 1990a; Noon – Blyton, 1997; Genis – Wallis, 2005).

ومن خلال الطرح السابق لذلك التوجه الفكري الاقتصادي للعمل، نرى أن هناك من الباحثين الذي يخالفون هذا الطرح ومثال التعريف الذي قدمه كلا من الباحثين (Ryan and Deci, 2000): أداء النشاط قد لا يكون فقط من اجل الحصول على الحاجات الأساسية، فقد يكون العمل بمفهوم ضيق إذا كان النشاط الذي يقوم به الفرد في هذا الصدد مرتبط بدوافع خارجية، كان يقوم بالعمل من اجل دافعيته لذلك العمل، وأيضا رضاه عن النشاط الذي يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

وحسب نتائج دراسة استقصائية أجريت في بعض الدول المتقدمة أن نسبة: 65% إلى 95% من العينة المستطلعة يواصلون عملهم حتى لو كان لديهم ما يكفي من المال للعيش بمستوى جيد دون الحاجة إلى العمل، وهذا يعني انه الغرض من العمل من هذا المنطلق ليس فقط هو الحصول على مكاسب مادية فقط، وإنما هو كذلك قيمة إنسانية واجتماعية يكسب بها الفرد إعجابه بذاته وكذلك يكسب احترام وتقدير الآخرين لذاته من خلال ما يقوم به اتجاه مجتمعة.

(Vecchio, 1980; International Research Team, 1987)

ويؤكد كذلك مجموعة من الباحثين أن العمل هو كذلك مرتبط بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها الفرد: فالمعتقدات، والقيم، والمواقف: كلها تؤثر على مستوى علاقة الفرد بعمله، وكذا اتجاهه لما يقوم به من تلك الأنشطة داخل المنظمة التي ينتمي إليها.

(Brief – Nord, 1990a; Cartwright – Holmes, 2006)

والتعريف الشامل للعمل الذي تقدمه بناء على ما سبق هو التعريف الذي قدمته (Fineman 1983) ، وهو عبارة عن منهجية اعتمد فيها على مقارنة للنظرية التنظيمية، حيث من خلال الدراسة المسحية التي قامت بها الباحثة 1980 عن عينة كبيرة حول ما يعنيه العمل للأفراد الذين طبقت عليهم تلك الدراسة، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية : (معنى العمل هو محدد مسبقا حسب الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات وفي قياس مستوى اتجاهات الأفراد للنشاط الذي يقومون به، وقد تم التوصل إلى تصنيف العديد من الأبعاد عن معنى العمل، ولكن أهم بعد توصلنا إليه في هذه الدراسة، هو أن الأفراد يفسرون العمل الذي يقومون به بناء على خبراتهم وتجاربهم الذاتية في محيط المنظمة التي ينتمون إليها). (Fineman, 1983) وما نستنتجه نحن من خلال تلك الدراسات السابقة أن تعريف العمل هو ذلك النشاط الإنساني الذي يقوم به الفرد من أجل إشباع حاجاته الأساسية أولاً، وثانياً من خلال إعطاء قيمة لذاته من خلال الحصول على مكانته الاجتماعية في المنظمة التي ينتمي إليها، والتي من خلالها يبني أفكاره واتجاهاته، وثالثاً يبني الفرد تلك القيم والمواقف والثقافة داخل المنظمة التي ينتمي إليها، والتي تصبح فيما بعد جزءاً لا يتجزأ من ذاته.

المحاضرة الثانية: ظهور مصطلح تحليل العمل

1.2. مفهوم تحليل العمل:

يعتبر تحليل العمل احد أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وكذلك لنجاح أي من الخطط التي تبني على أساسها أهداف المنظمات. (Gael, 1988a; Mirabile, 1990; Oswald, 2004; Siddique, 2003)، ويركز مجال تحليل العمل على جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة كما هي عليه في الوقت الحالي أو عن كيف كانت تلك الوظيفة في الماضي، بمعنى أهم التغييرات التي طرأت عليها سواء في مضمونها أو في الوسائل والأدوات التي يستخدمها الفرد في انجاز المهام والواجبات والأنشطة الخاصة بها. (Palmer & Valet, 2001, Schneider & Konz, 1989)

لقد أصبح اليوم الاهتمام ليس فقط في كيفية انجاز المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، وإنما أيضا التركيز على مستوى المعارف والقدرات والمهارات لدي الفرد وكيفية تحسينها، وكي نستطيع أن نصل إلى مستوى أداء فعال لدي الفرد في انجازه لتلك المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، وتحسين الإجراءات المتعلقة بتحسين ظروف العمل، وكذا تحسين مستوى معارف ومهارات الفرد إزاء الوظيفة التي يشغلها، ولكن يجب أن تشمل أيضا تلك الإجراءات تحسين محيط العمل وخاصة العلاقات الاجتماعية والإنسانية لأهميتها في انجاز العمل. (Schneider & Konz, 1989; Siddique, 2004)

ونظرا للتغيرات التكنولوجية السريعة التي حصلت في العصر الحديث فقد أصبحت العديد من المنظمات اليوم تعاني من صعوبة التكيف مع هذا التغير السريع، لذلك فان التحليل الوظيفي قد أصبح إستراتيجية جد مهمة وضرورية لمرونة التكيف مع هذا الوضع الجديد، وهذا من خلال المنهجية والأسلوب الذي يعتمد عليه تحليل العمل باعتماده على أفضل الطرق والتقنيات لتحديد المواصفات المناسبة للفرد التي تتلاءم وتتناسب مع طبيعة الوظيفة سيشغلها. (Guion,1993).

وحسب تقرير للجمعية الأمريكية لعلم النفس الصناعي والتنظيمي عن أهمية تحليل الوظائف داخل المنظمات والذي جاء فيه: (إن التغير الرهيب الذي حصل اليوم في مجال الوظائف داخل المنظمات نظرا للتطور التكنولوجي في الوسائل والأجهزة والأدوات المستخدمة في مجال العمل، فقد أصبح لزاما على قادة تلك المنظمات أن يتخذوا قرارات سليمة ورشيدة في كيفية تحقيق التكيف مع تلك التغيرات الحاصلة، وهذا لن يتم إلا بالاعتماد على إستراتيجية التحليل الوظيفي الذي يعتبر أداة جد مفيدة لهم للتأقلم مع هذا الوضع، وأيضا تحديد الخطط الإستراتيجية لمستقبل المنظمة لا يتم إلا من خلال معرفة متطلبات العمل مع التغيرات الحديثة، وبالمثل فان تحديد مستوى المعارف والمهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر في الفرد للنجاح في أداء العمل الذي حدث فيه تلك

التغيرات، وهذا لن يحصل إلا إذا اعتمد قادة تلك المنظمات على إستراتيجية واضحة في الاعتماد على تحليل العمل في هذا المجال (Shippmann et al., 2000). لقد أصبح تحليل العمل اليوم يخدم كثير من المجالات التي تهتم أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن نذكر منها بالتحديد: وصف الوظائف، تصنيف الوظائف وتقييمها، وإدارة الوقت، برامج إدارة الأداء وتطويره، وإدارة القوى العاملة، وغيرها من المواضيع التي يقدم فيها تحليل العمل دورا مهما في مجال إدارة الموارد البشرية. (Levine et al., 2012)

وبعض هذا التمهيد المختصر عن مفهوم تحليل العمل نحاول أن نقدم فيما يلي عرض مختصر عن البداية التاريخية لظهور مصطلح تحليل العمل.

2.2. تاريخ ظهور المصطلح:

يمكن القول أن تاريخ مصطلح تحليل العمل يمتد إلى القرن الخامس قبل الميلاد، بحيث نجد أن الفيلسوف سقراط كان أول من تكلم في هذا الموضوع، حيث كان يقول أن الإنسان يشعر بالقلق عن العمل الذي لا يستطيع انجازه بالطريقة الصحيحة، وأيضا تحدث عن استخدام بعض الوسائل والأدوات التي تساعد الفرد على انجاز العمل، وهذه إشارة واضحة على بداية الاهتمام بموضوع التحليل الوظيفي في تلك الفترة. (Primoff & Fine, 1988)

أيضا نجد الباحث **Hugo Münsterberg** سنة 1913 قدم منهجية دقيقة في كيفية تقييم مستوى احتياجات العمل لدى الأفراد من خلال عرضه لما يعرف بتصميم العمل، ومع ذلك فإن مصطلح تحليل العمل لما يظهر في المجال الإداري إلا في أوائل القرن العشرين عام 1916 على يد الباحث فريدريك تايلور **Frederick Taylor**، خلال الدراسات التي كان يقوم بها في دراسة التي تسمى: بدراسة الحركة والزمن في مجال العمل، والتي كان الهدف منها في ذلك الوقت، هو تحسين الكفاءة في مجال اختيار الأفراد العاملين وأيضا تحسين مستوى تدريبهم وكذلك رفع مستوى الدافعية للعمل لديهم. (Gael, 1988b; Primoff & Fine, 1988)

ونعتقد أن التطور الذي حصل في مجال الهندسة الصناعية خلال القرن العشرين أدى إلى زيادة الاهتمام بالتحليل الوظيفي، ونجد في هذا الصدد حول أهمية تحليل العمل، الدراسة التي أنجزت من طرف الباحثين **Frank and Lillian Gilbreth** التي ركزا فيها على دراسة العوامل التي تزيد من مستوى الإنتاج، وهذا من خلال تطوير منهجية لدراسة مقترحات العمال والتي كان في مضمونها هو: فحص العناصر الجزئية للوظيفة ومحاولة معرفة المشاكل والصعوبات التي تواجه العاملين في انجازها. (Jeanneret, 1991).

لقد تطورت كثيرا أساليب التحليل الوظيفي في العصر الحديث، وهذا من خلال اعتمادها على العديد من النظريات المقدمة في مجال تحليل العمل، ومن بين أهم تلك الأساليب الحديثة التي اعتمد وتستخدم في مجال التحليل الوظيفي نذكر منها على سبيل المثال:

1. استبيان تحليل مركز العمل (PAQ) Position Analysis Questionnaire.
2. تقنية تحليل الحوادث الحرجة Critical Incidents Technique.
3. ومقياس فليشمان لتحليل العمل Fleishman job Analysis Survey الخ، وهذه

كلها أساليب وتقنيات مختلفة في مجال تحليل العمل. (Harvey, 1991)

وقد تطور كثيرا موضوع ومصطلح تحليل العمل حاليا، حيث أصبح يشمل: تقييم وتحسين مستوى الأداء، وذلك من خلال تحديد السمات الفردية اللازمة للعاملين المؤدية للنجاح في أداء الأنشطة الخاصة بالعمل. (Wilson, 2007).

من خلال العرض التاريخي المختصر لتطور مصطلح تحليل العمل، نحاول بعد ذلك أن نقدم بعض التعاريف الحديثة للباحثين للمعنى الأكاديمي والإجرائي لموضوع تحليل العمل والوظائف:

3.2. تعريف تحليل العمل:

قبل أن نعرض مجموعة التعاريف المتعلقة بموضوع تحليل العمل، يجب أن نعرف أولا أن تحليل العمل في معناه ينقسم إلى قسمين: 1. وصف الوظيفة، 2. وصف الفرد شاغل تلك الوظيفة، وهذه النقطة بالذات تتلاقى فيها العديد من ميادين الدراسات: كالبحوث ذات البعد التنظيمي، وبحوث علم النفس، وكذا بحوث إدارة الموارد البشرية، وهذه البحوث كلها تشترك في كيفية وضع الإطار الملائم والمناسب لممارسات الموارد البشرية في المنظمات، ومن أجل معرفة تأثير التحليل الوظيفي وأهميته في هذا المستوى، سنحاول أن نعطي تعريف الباحثين التي يقدمها هؤلاء والتي يقدمون فيها إطار مفاهيمي عن كيفية تحليل المعلومات الخاصة بمواصفات الوظيفة وكذا الفرد الذي يشغلها.

ووفقا لكل من الباحثين (Sanchez and Levine, 2000): فإن تعريف تحليل العمل هو: جمع

وتحليل وتصنيف المعلومات عن مكونات الوظيفة وخصائصها ومتطلباتها واحتياجاتها، وتحليل

العمل يلعب دورا حيويا في تحديد العديد من عوامل النجاح في المنظمة، بما في ذلك اختيار الأفراد وتدريبهم، تصنيف الوظائف، التعويض والتنمية، والترقية، وتقييم الأداء للعاملين.

وهناك مكونين أساسيين لعملية التحليل الوظيفي: خصائص العمل ومواصفات شاغل الوظيفة،

وتتألف خصائص الوظيفة من: المهام والواجبات والمسؤوليات tasks, duties, and

(responsibilities (TDRs)، أما مواصفات شاغل الوظيفة فتتكون من: المعرفة والمهارات والقدرات). (knowledge, skills, and abilities (KSAs). (Embrey, 2000)

وعملية تحليل الوظائف هي: "عملية تحديد معالم كل وظيفة بالشركة عن طريق الملاحظة والدراسة، وتوضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل للتوصيف كامل لها". (عادل حسن، 1979، نقلا عن مائدة علي جاسم). كما تعرف عملية تحليل الوظائف بأنه: "دراسة الوظائف الحالية في المنظمة وتحليلها لحصر المهمات التي يقوم بها كل شاغل وظيفة وكذا مؤهلاته ومسؤولياته". (سعاد نائف البرنوطي، 1979، نقلا عن مائدة علي جاسم). وتعرف عملية تحليل الوظائف بأنها: "عملية يتم من خلالها جمع معلومات ووظائف واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهماتها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أداءها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها". (عمر وصفي عقيلي، 1979 نقلا عن مائدة علي جاسم)،

وقد عرف الباحثان Bratton & Gold تحليل العمل بأنه: عملية جمع المعلومات محددة عن المهام المتعلقة بالوظيفة، والغرض من ذلك هو تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الوظائف المختلفة في المنظمة، من أجل التحقق من الشروط والاحتياجات الخاصة لكل الوظيفة وكذا متطلباتها من الناحية المعرفية، وهناك حاجة إلى التحليل الوظيفي من أجل إعداد الوصف الوظيفي وتقييم الوظائف. (Bratton & Gold, 2007)

وهناك العديد من العديد من التعاريف لموضوع لتحليل العمل وذكرنا البعض منها فقط، وإجمالاً من خلال تلك التعاريف يمكن أن نقدم التعريف الإجرائي الذي نعتقد بأنه حوصلة للتعاريف السابقة وعليه تحليل العمل هو: (تلك العملية التي نقوم من خلالها بجمع المعلومات عن وظيفة معينة، من خلال معرفة متطلباتها وشروطها وكذا المعدات والوسائل والأجهزة التي تستخدم فيها، وأيضا معرفة احتياجات الفرد من معارف ومهارات وقدرات معينة التي يجب أن تتوفر فيه لكي يستطيع ان يشغل تلك الوظيفة بنجاح، وهذا كله من أجل تمكين المنظمة من تحسين ممارسات الموارد البشرية بما يخدم أهدافها ككل).

المحاضرة الثالثة: عناصر تحليل العمل

تهميد:

في الحقيقة تحليل العمل هو مفهوم شامل يعبر عن المصطلح العام للوظيفة التي يمارسها الفرد، ولكي نستطيع أن نقدم الوصف النهائي للعمل والذي يعبر عن متطلبات واحتياجات أداء الوظيفة بنجاح، وكذا مواصفات الفرد الذي سيشغلها، فانه يتوجب علينا ان نقوم بتجزئة تحليل العمل إلى مجموعة من العناصر، كي نستطيع أن نقدم الوصف الوظيفي بطريقة دقيقة وصحيحة. وعليه فانه يمكن تقسيم عناصر تحليل العمل والوظائف إلى أربعة عناصر نموذجية يمكن تحديدها

كما يلي: (Erich P. Prien, et al., 2009)

1. أنشطة الوظيفة. (WA) Work Activity
2. المعارف والمهارات والقدرات. (KSA) The knowledge, skills, and abilities
3. مستويات الأداء الوظيفي. Levels of Job Performance
4. خصائص مكان العمل. The characteristics of the workplace

1.3.1 أنشطة الوظيفة (WA) work activity:

تبدأ عملية تحليل العمل عادة بوصف الأنشطة الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة، والأنشطة التي تكون على عاتق شاغل الوظيفة، فهو يفهم يقوم بها بانتظام، ويفهم أيضا أهمية وقيمة الوظيفة التي يقوم بها داخل المنظمة، وواحد من أهم المشاكل التي تواجه وصف أنشطة الوظيفة باعتبارها المستوى الذي على أساسه تحدد الأنشطة والمهام والواجبات، وهو المستوى الأساسي في عناصر العمل، حيث أن اصغر وحدة في مجال العمل يجب تقسيمها إلى وحدات جزئية والتي قد تشمل على الحركات البدنية والعمليات العقلية وحتى التي لها علاقة بالجانب الوجداني. (Cascio, 1987) والمقاربة المنهجية الأكثر أهمية لوصف أنشطة العمل هي التي قدمتها الباحثة (Fine, 1999) وآخرون، والتي حددت من خلالها أربع مستويات وهي: 1. نشاط العمل: والذي تصف فيه العمل المؤدى عن طريق الملاحظة العلمية، 2. مخرجات ونتائج أنشطة العمل، 3. الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل، 4. قيمة وتقدير السلطة الممنوحة للعامل والتي تسمح له بحرية التصرف في أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. (Fine & Cronshaw, 1999)

2.3. المعارف والمهارات والقدرات (KSA) :The knowledge, skills, and abilities

السؤال الثاني الذي يطرح هنا في مجال عناصر تحليل العمل هو كيف يمكن تشخيص مستوى المعارف والقدرات والمهارات للفرد والتي تتوافق مع الكفاءة اللازمة لأداء أنشطة العمل .

ويمكن إعطاء مفهوم للمعرفة على أنها مجموعة المعلومات المنظمة التي تكون ذات طابع واقعي وإجرائي (أي حسب احتياجات الواقع البيئي الذي يعمل فيه الفرد)، حيث أن اعتماد الواقعية والإجرائية في إعطاء المعرفة للفرد تجعله قادرا على النجاح في أداء العمل في المنظمة التي يعمل فيها، وتعتبر المعرفة جد مهمة للفرد حيث أن المنظمة تقوم بتكوين وتدريب الأفراد وإعطائهم المعارف والمعلومات الكافية التي تتوافق مع التغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف لكي

يستطيع الفرد أن يؤدي عمله بنجاح. (Erich P. Prien, et al., 2009)

تعتبر المهارة العنصر الثاني في هذا المستوى المتعلق بالأداء الناجح في تنفيذ الواجبات والمهام المتعلقة بالعمل، وتعرف المهارة بأنها الكفاءة في التحكم في الأنشطة اليدوية واللفظية والذهنية، وأيضا استخدام الجانب الإبداعي في أداء العمل، ويمكن ملاحظة مستوى المهارة في هذا الجانب من خلال النجاح الذي يحققه الفرد في أدائه لعمله .

وتعتبر المهارة مهمة في العديد من الوظائف خاصة تلك التي تعتمد مثلا على مستوى التنسيق بين اليدين والرجلين أو بين اليدين والعينين غيرها من الأنشطة التي تكون فيها المهارة مهمة جدا في

الأداء الناجح للعمل. (Erich P. Prien, et al., 2009)

تعرف القدرة على أنها استعداد الفرد وقدرته على تنفيذ الأنشطة المتعددة للوظيفة سواء أكانت بدنية أو ذهنية معرفية، وتعتمد القدرة لدى الفرد هنا على المعرفة المهارة كقاعدة أساسية لتنفيذ الواجبات والمهام المتعلقة بالعمل، ونستطيع أن نحدد مستوى قدرة الفرد عن طريق الملاحظة المباشرة من خلال انجاز العمل من طرف الفرد فهنا تتجلى فعليا مدى قدرة الفرد على التحمل البدني والذهني

في القيام بالأنشطة المتعلقة بوظيفته. (Erich P. Prien, et al., 2009)

وبصفة عامة تعتبر المعرفة والمهارة والقدرة من العناصر الأساسية بالنسبة للفرد في الأداء الناجح للوظيفة لما تتطلبه هذه الأخير من العديد من المتطلبات الكفاءة في النجاح في شغلها، لذلك فانه يتوجب على المنظمة أن تعطي كل الإمكانيات للفرد لتكون لديه المعرفة والمهارة والقدرة الكافية للنجاح في عمله لان نجاح الفرد في هذا المستوى يعني نجاح المنظمة كذلك في تحقيق أهدافها.

ونجد أن هناك من الباحثين (e.g., Harvey, 1991) من أضاف عنصر آخر في هذا المستوى وهو السمات الشخصية *personal characteristics* ، وحقيقة فان السمات الشخصية لها دور كبير في تكيف الفرد وتأقلمه مع الوظيفة التي يمارسها، فمثلا نجد أن الشخصية المنطوية تميل إلى الأعمال التي تتطلب العزلة وعدم التفاعل مع الآخرين، في حين نجد الشخصية المنبسطة في عكسها تماما والفرد فيها يميل إلى الأعمال التي تتطلب التفاعل مع الآخرين.

3.3. مستويات الأداء الوظيفي

بعد وصف الأنشطة الأساسية للوظيفة وكذا تطوير الكفاءات اللازمة التي تستطيع ممارسة تلك الأنشطة، وتطوير تلك الكفاءات فانه يستلزم تحديد مستويات الأداء الوظيفي، وهذا يتطلب تحليل معمق للوظيفة لمعرفة معايير النجاح لأداء تلك الوظيفة، وتختلف معايير الأداء حسب طبيعة تلك الوظيفة ، فإذا تكلمنا مثلا على معايير الأداء بالنسبة للوظائف التي تعتمد بدرجة كبيرة على المستوى الذهني فهي تختلف تماما عن تلك التي تعتمد على الجانب البدني والمهارات الحركية. وإذا استطعنا أن نحدد بدقة مستويات الأداء الوظيفي حسب طبيعة تلك الوظيفة فإننا نستطيع أن نقوم بشكل صحيح بالعديد العمليات المرافقة لهذا المجال: كالتدريب والترقية وكذا متطلبات التنمية للقوى العاملة في المنظمة. (Erich P. Prien, et al., 2009)

إن تحديد مستويات الأداء الوظيفي هي عملية جد صعبة قد ليقوم بها المختصين في مجال التحليل الوظيفي لوحدهم فقد يساعدهم في ذلك المشرفين على العمال والمدراء لأنه هم كذلك لهم دراية دقيقة لما يحدث في محيط عملهم، وأيضا فان تحديد مستويات الأداء الوظيفي يعني تحديد الكفاءة اللازمة لشغل المنصب وهذه الأخيرة فان تحديدها يكون من خلال معرفة المهارة التي لدى الفرد التي تجعله يتميز عن بقية زملاءه في العمل والتي يمكن من خلالها بعض مستويات الأداء الوظيفي الناجح

4.3. خصائص مكان العمل

يعتبر مكان العمل من العناصر الأساسية في مجال تحليل العمل، وإذا تكلمنا في هذا المجال على خصائص مكان ومحيط العمل، فهناك العديد من المعايير التي تحقق مستوى الراحة في انجاز العمل لدى العامل، وتختلف هذه المعايير حسب طبيعتها: فهناك المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وأيضا الظروف الفيزيائية وحتى العلاقات الاجتماعية التي تلعب دورا مهما في تحسين خصائص مكان العمل بالنسبة للفرد، ويحدد المختصين في تحليل العمل في هذا المجال أي من خصائص

تناسب مكان العمل وذا حسب طبيعة موضع العمل بحد ذاته فمثلا العمل الذي يكون في المكتب بطبيعة الحال فان خصائصه تختلف عن العمل الذي يكون في المصنع ويتعامل فيها الفرد مع الآلات والماكينات، وهنا يؤكد العديد من الباحثين أن خصائص مكان العمل يجب تدرس بصورة معمقة من طرف المختصين في تحليل العمل وهذا باعتبارها جزءا مهما في عناصر التحليل

الوظيفي. (Erich P. Prien, et al., 2009)

وخلاصة القول أن هناك أربعة عناصر أساسية لتحليل العمل وهي كلها تعتبر مهمة لنجاح عملية تحليل العمل حيث أن تحديدها والتعمق في دراستها تعتبر عملية جد مهمة في نجاح الفرد في شغل وظيفته وأيضا نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف التي سطرتهما فيما يخص الأعمال والخطط التي تريد انجازها.

المحاضرة الرابعة: أغراض تحليل العمل

تمهيد:

إن تحليل العمل هو عملية يتم من خلالها وصف الوظيفة وكذا الفرد الذي سيشغلها مع وهذا لكي يتم تقديم الوصف النهائي للعمل لخلق قاعدة صحيحة لممارسات إدارة الموارد البشرية. يستخدم تحليل العمل لعدد كبير من الأغراض ومنها انه يعتبر وسيلة جد مهمة وضرورية لتطوير جميع وظائف الموارد البشرية. (Bowen, 2003; Brannick et al., 2007)

ومن منطلق آخر فان أهمية تحليل العمل وتأثيره تكمن من خلال تحديد كيفية فهم المعلومات التي لها علاقة بمواصفات العمل وكذا مواصفات الفرد والغرض الأساسي من تحليل العمل هو الاستخدام العلمي والمنهجي لجمع معلومات دقيقة مفصلة عن الوظيفة والموظفين الذين سيشغلونها. (Chang & Kleiner, 2002; Clifford, 1994; Guion & Highhouse, 2006)

وكما ذكرنا سابقا فان تحليل العمل هو بمثابة القاعدة والأساس للعديد من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تشمل ما يلي: توصيف الوظائف، مواصفات الوظائف، تقييم الوظائف، تقييم الأداء والتدريب، خصائص الوظائف. وغيرها من الأغراض التي يمكن أن يقدمها تحليل العمل لتحسين ممارسات الوارد البشرية: كتحسين ظروف وأساليب العمل، وتحسين طرق الاختيار والتدريب. (Ash & Levine, 1980; Brannick et al., 2007; Levine et al., 1988)

ومن اجل فهم الأثر الذي يمكن أن يتركه التحليل الوظيفي في مجال العمل، قمنا باستعراض موجز لأهم أغراض تحليل العمل فيما يلي:

1.4. أغراض تحليل العمل:

1.1.4. توصيف الوظائف:

إن عملية توصيف الوظائف هي الأكثر شمولية في مجال تحليل العمل وهذا نظرا لأهميتها في المعرفة الدقيقة للوظيفة، وعادة ما يتم إنشاء توصيف الوظائف عن طريق جمع أهم وابرز المعلومات المكتسبة من تحليل الوظيفة، والوصف الوظيفة هو الخلاصة والنتيجة المتوصل إليها من عملية تحليل الوظيفة، حيث يتم فيها تسليط الضوء على أهم العناصر التي تشكل الوظيفة. (Brannick et al., 2007)

والوصف الوظيفي هو وصف موجز ومكتوب عن العمل يهدف إلى تحديد جوهر المهام والواجبات المتعلقة بالوظيفة، وعادة ما يحتوي الوصف الوظيفي على تعريفات مثلا عن: (المسمى الوظيفي،

بالإضافة إلى تعريف للمهام والواجبات والمسؤوليات، وأيضا تحديد لمؤهلات الفرد شاغل الوظيفة، وطبيعة مسؤولياته في الوظيفة التي يشغلها، وكذا ظروف العمل).

2.1.4. مواصفات الوظائف:

أثناء عملية التوظيف يتم فحص المتقدمين لشغل الوظائف من طرف أصحاب العمل ويستخدمون في ذلك تحليل العمل لمعرفة ماهي المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجها المرشحين لأداء الوظيفة، ويشار إلى تلك الاحتياجات على أنها مواصفات للوظيفة بمعنى: وصف مكتوب لمتطلبات الوظيفة والتي تميزها عن باقي الوظائف. (Brannick et al., 2007)

ومواصفات الوظائف هو وضعها في مجموعات متقاربة ومتشابهة من ناحية المسؤوليات والمهام والواجبات التي يقوم بها الأفراد وتصنيفها من ناحية نفس التدرج الوظيفي، وابتداء من ناحية المؤهل العلمي والدراسي، وهذا كله له أهمية وقيمة في وضع سلم الأجور بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة بما يتوافق مع الرتبة والصف الوظيفي الذي يوجد فيه.

3.1.4. تقييم الوظائف:

تقييم الوظائف هي العملية التي نحدد من خلالها قيمة وأهمية الوظيفة في المنظمة، وأيضا تستخدم في تحقيق المساواة بين الأفراد داخل المنظمة خاصة فيما تعلق بالأجور والتعويض والحوافز. (Brannick et al., 2007; Hahn & Dipboye, 1988; Schwab & Heneman, 1986)

ويقوم بعملية تقييم الوظائف المختصين في تحليل العمل حيث يقومون بجمع المعلومات بالاعتماد على الوصف الوظيفي وكذا تحليل الوظيفة وأيضا من خلال تقسيم مكونات العمل، ويكون كذلك من خلال فحص الوظيفة وتشخيصها ومقارنتها مع بقية الوظائف الأخرى المماثلة لها، والفحص والتشخيص للوظيفة يكون من خلال معرفة طبيعة المهام التي يجب إنجازها، وأيضا معرفة المتطلبات المعرفية والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء تلك الوظيفة. (Brannick et al., 2007)

4.1.4. التدريب:

يمكن استخدام تحليل العمل لوضع الخطة والأهداف المسطرة في برنامج التدريب الموجه للأفراد العاملين، وتحليل العمل في هذا المستوى يهدف إلى تطوير المناهج والبرامج التدريبية وتقييم الاحتياجات للفرد وللوظيفة على حد سواء، ويساعد أيضا مديري إدارة الموارد البشرية وكذا المدربين على تحديد الاحتياجات التكوينية والتدريبية للأفراد العاملين وهذا من أجل أن يكون الأفراد قادرين على أداء المهام والواجبات الخاصة بالوظيفة بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي. (Brannick et al., 2007; Goldstein & Ford, 2002)

ويتضمن محتوى البرنامج التدريبي عادة: 1. تحديد ماهي الاحتياجات الفعلية لممارسة الوظيفة بما فيها التغيرات التي طرأت عليها خاصة فيما تعلق بالوسائل والأدوات المستخدمة فيها، 2. تحديد المتطلبات المعرفية والمهارات مستوى القدرات التي يحتاجها الفرد هنا لشغل وأداء الوظيفة. ويرى الباحث Jones أن تحليل العمل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المعارف والمهارات والقدرات عند تصميم أي برنامج تدريبي وهذا باعتبار أنها جد ضرورية للفرد وهي جد مهمة لنجاحه في أداء وشغل المنصب. (Jones et al., 2001)

4.1.4. تقييم الأداء:

من الأغراض الأخرى لتحليل العمل هو: تقييم الأداء، حيث أن استخدام تحليل العمل لوضع نظام لتقييم أداء الأفراد، يؤدي بدوره إلى تفعيل الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية خاصة في مستوى تحديد الكفاءات وكذا الترقيات. (Levine et al, 1988)

إن تقييم الأداء هو عملية قاعدية وأساسية لتحليل العمل فهو يهدف إلى جعل أداة تقييم الأداء مصممة بطريقة جيدة وهذا باعتبار أن التصميم الجيد لبرنامج تقييم أداء العاملين له تأثير جد ايجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي لها تأثير كبير على تحقيق أهداف المنظمة ككل. وخالصة مما سبق أن هناك العديد من الأغراض الأخرى لمجال تحليل العمل ذكرنا البعض منها فقط فيما سبق ولكن مازال هناك أخرى: كإدارة الوقت وتصميمه بناء على المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد في وظيفته لكي تكون هناك فعالية في انجازها، وأيضا عملية نقل العمال والموظفين إلى الوظائف التي تتناسب وقدراتهم ومؤهلاتهم وحتى ميولهم، التخطيط للقوى العاملة بناء على التنبؤ المستقبلي بالعجز أو الفائض الذي يمكن أن يكون مستقبلا في مجال الوظائف، وحتى مستوى السلامة المهني التي يكون تحليل العمل يلعب دورا مهما في تحقيقها لدى الأفراد العاملين من خلال تهيئة ظروف العمل المناسبة وكذا توجيه الأفراد العاملين إلى المناصب إلي تتناسب وقدراتهم.

المحور الثاني: منهجية وأساليب جمع البيانات في تحليل العمل

المحاضرة الخامسة: منهجية تحليل العمل

تمهيد: هناك العديد من المناهج التقليدية في تحليل العمل بما في ذلك ما يعرف ب: تحليل جرد المهام، تحليل مركز العمل، تقنية تحليل الحوادث الحرجة، تحليل كفاءة العمل، وتحليل جرد المهام هي طريقة غير محددة في المنظمة يشارك فيها كل من المديرين والموظفين، ويتم جمع وتحديد قائمة المهام وأوصافها من طرف الخبراء المختصين في مجال تحليل العمل لأنها تعتبر أساسية لتحديد مدى التناسب لشغل المنصب. (Bohlander & Snell, 2004)

وطريقة تحليل مركز العمل هو أسلوب مشابه لمنهجية تحليل جرد المهام، إلا أن المهام هنا يتم تحديدها مسبقا وذلك في شكل استبيان يدار من طرف الخبراء المختصين في التحليل الوظيفي الذين يتعاملون مع مركز العمل من خلال الأسئلة المتضمنة فيه والتي تحدد أي من المهام مناسبة لهذا المنصب، أما تقنية تحليل الحوادث الحرجة فهي منهجية لتحديد عدد من المهام المتعلقة بالوظيفة والتي تعتبر بالغة الأهمية، وهي تعتبر مهام حرجة لان عدم القيام بها يؤدي إلى وقوع الحوادث العكس عند أدائها يؤدي ذلك إلى النجاح في شغل المنصب، والمنهجية الأخرى التي سيتم مناقشتها هنا هي تحليل كفاءة العمل، وهذه الطريقة هي قائمة على تحديد مستوى الكفاءة التطوير المستمر لجميع المهام والواجبات التي يقوم بها العامل، وهي لا غني عنها للنجاح في المنصب وأيضا لتصميم الوصف الوظيفي وكذا وضع معايير التوظيف، وإدارة تقييم الأداء.

وسيتم فيما يلي عرض موجز لكل منجية من المناهج السالفة الذكر وذكر أهم مميزاتها وخصائصها لمجال تحليل العمل:

1.5. تحليل جرد المهام

واحدة من الأهداف الرئيسية لتحليل المهام، هو جمع قائمة للمهام التي لا غنى عنها لأداء امثل لمنصب العمل، إن طريقة جرد المهام هو مجال واسع لتحليل العمل وعلى هذا الأساس فقط قام الباحث Embrey بتحديد مقاربتين في مجال تحليل المهام: الأول وهو منهجية عملية لمقاربة موجهة لتحليل المهام وذلك من خلال ملاحظة السلوكيات التي تشكل هيكل تلك المهام، والثاني منهج لمقاربة معرفية تشير إلى تلك العمليات المعرفية التي هي المحرك وراء العديد من السلوكيات التي يمكن ملاحظتها، وهناك أمثلة كثيرة عن تلك العمليات المعرفية التي تكون مصدرا لاتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجه الفرد في مجال عمله. (Embrey, 2000)

والمثال عن القسم الأول للمقاربة المنهجية العملية لتحليل المهام: هي عبارة عن مقارنة عملية تسمى بتحليل المهمة الهرمي **hierarchical task analysis** وهي أسلوب لتحليل المهام تطوي في مضمونها على تقسيم المهام على شكل تدرج هرمي تبدأ من الأعلى وهي المهام الضرورية وأكثر أهمية وتبدأ تنزل إلى الأسفل إلى المهام الأقل أهمية والفرعية، وهذا وصولاً إلى الهدف العام وهو النجاح في شغل منصب العمل. (Embrey, 2000)

أما المثال عن القسم الثاني للمقاربة المعرفية لتحليل المهام: تقنية تقييم القرار للأعمال الحرجة **Critical action and decision evaluation technique**، وتتضمن هذه الطريقة سلسلة من العمليات المعرفية لصنع القرار، وهي عملية تسبق أي سلوك يقوم به الفرد لإنجاز المهمة، ويتم هنا ربط المهام الحرجة مع تقنية صنع القرار حسب الآثار التي تترتب عن عدم إتباع القرارات التي تصنع قبل الفرد قبل القيام بإجراءات تنفيذ المهمة، وتقاس هنا النتيجة حسب النجاح في تنفيذ إجراءات المهام خاصة الحرجة منها. (Embrey, 2000)

2.5. تحليل مركز العمل

تحليل مركز العمل هو عبارة عن منهجية معروفة في إجراء عملية التحليل الوظيفي، وهو منهجية قادرة على تقديم كم كبير من البيانات الكمية للمحلل، وطريقة تحليل مركز العمل يحقق ذلك الكم من البيانات عن طريق تطبيق مقياس والذي يسمح لتصنيف العديد من الجوانب المهمة في أداء الوظيفة. (Karasek et al., 1998)

ومن أمثلة تلك المقاييس ما يعرف بمقياس مضمون العمل **Job Content Questionnaire (JCQ)** وهو مقياس يطبق ذاتياً يتضمن مجموعة الجوانب النفسية والاجتماعية التي لها علاقة بمنصب العمل مثل: العلاقات الاجتماعية والحوافز المادية والأمن الصناعي، وتكون فيه الإجابات رقمية من خلال جدول يقرر فيه الفرد ذاتياً رقم الاحتمال للإجابة. (Karasek et al, 1998)

وبصفة عامة فإن منهجية تحليل مركز العمل هي طريقة عملية تسمح للمحللين جمع كم كبير من البيانات عن الوظيفة عن طريق مجموعة من المقاييس التي نحدد من خلالها صعوبات الفرد في أداء وانجاز الواجبات والمهام التي يشغلها في وظيفته، والتي على أساسها يمكن للمحللين فيما بعد أن يقوموا بالتوصيف العملي للوظيفة.

3.5. تحليل الحوادث الحرجة

تقنية تحليل الحوادث الحرجة هي منهجية كيفية لتحليل العمل وهي تطوي على جمع البيانات عن سلوكيات الإنسان والأنشطة التي يقوم بها بالنظر إلى أهميتها بالنسبة لأداء الوظيفة ومنصب العمل (Hughes et al, 2007).

إن تشكل الحوادث الحرجة في مجال الوظيفة حسب الباحث John Flanagan (1954) هو الذي على أساسه صممت هذه الطريقة من خلال الملاحظة المباشرة للسلوك لتكون قادرين على ملاحظة مدى جدوى السلوك وملائمته للموقف الخاص بالمهام المتعلقة بانجاز الوظيفة، ويتم ذلك من خلال تطبيق عدد من المبادئ النفسية التي يعتمد عليها في عملية تحليل سلوك الفرد، وفي هذه الحالة من تحليل العمل يتم ملاحظة المكونات الأساسية للسلوك من اجل رفع مستوى أداء الفرد وعدم وقوعه في حوادث العمل لتحقيق الأهداف المتعلقة بالوظيفة ، وبالرغم من عدم موثوقية هذه التقنية في مجال تحليل العمل إلا أنها مازالت حتى يومنا هذا تعتبر من بين أهم الطرق التي تستخدم من قبل العديد من الخبراء في هذا المجال. (Koch et al, 2009)

وبصفة عامة هذه التقنية هي طريقة كيفية يتعامل فيها الخبراء المختصين في التحليل الوظيفي بصورة فردية مع الشخص وهذا من خلال تحديد تلك السلوكيات التي نحدد من خلالها أهم المعارف والمهارات والقدرات التي تعتبر جد ضرورية لانجاز الواجبات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بالعمل، وأيضا لتجنب السلوكيات اللاوقائية المؤدية إلى حوادث العمل.

4.5. تحليل كفاءة العمل

تحليل الكفاءة في مجال العمل هي تحديد قائمة من المهام والواجبات والمسؤوليات، وكذا المعارف والمهارات والقدرات التي يجب أن تكون عند الفرد من اجل أن يكون لديه الكفاءة اللازمة لشغل منصب العمل، وبمعنى آخر الكفاءة هي مجموعة المؤهلات التي يحتاجها الفرد لكي ينجح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنصب الذي يشغله، حيث أن الكفاءة كونها وسيلة جد مهمة لما تتضمنه من المهارات والخبرة والمعرفة والقيم وحتى السمات الشخصية لدى الفرد والتي يتوقع أن يكون من خلالها ناجحا في عمله أو بالفعل ناجحا في عمله. (Bodnarchuk, 2012)

والكفاءة هي أيضا ليست فقط تلك السلوكيات في مجال التفكير المعرفي هي أداء المهام والواجبات المتعلقة بالوظيفة وإنما تشمل أيضا ذلك التفكير النقدي وحل المشكلات وكذا تسوية النزاعات، ومن العيوب التي تميز هذه الطريقة هو أن التنبؤ بالسلوكيات السابقة للفرد للنجاح في شغل المنصب الحالي هي ليست دائما عملية ناجحة لان التغيرات التي حصلت في العمل الحالي قد لا يمكن

اعتبار السلوكيات الماضية كنموذج للكفاءة في العمل الحالي، ولكن في كل الأحوال أسلوب النمذجة للكفاءة من شأنه أن يكون قادرا على التنبؤ بمعايير الكفاءة لمتطلبات العمل المستقبلي.

المحاضرة السادسة: أساليب جمع البيانات في تحليل العمل

تمهيد: هناك العديد من الأساليب التي يعتمد عليها المختصين في تحليل العمل للقيام بجمع البيانات والمعلومات عن الوظائف وهذا لتحقيق العديد من الأهداف في هذا المستوى والتي نذكر منها : معرفة طبيعة العمل وخصائصه وتلك البيانات والمعلومات التي يجمعها المختصين تساعدهم في كتابة الوصف الوظيفي، وأيضا تلك الأساليب تستخدم في مجال اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة وأيضا لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين من اجل تحسينه أو تطويره.

وعموما هناك العديد من الأساليب التي تستخدم في جمع البيانات في تحليل العمل نحاول ان نذكر منها هنا خمسة أنواع وهي كالتالي: 1. التقارير الذاتية، 2. الملاحظة، 3. المقابلة، 4. مراجعة وثائق المؤسسة، 5. الاختبارات والمقاييس النفسية، وسيتم مناقشة هذه الأساليب الخاصة بجمع البيانات بشيء من التفصيل فيما يلي: (Erich P. Prien, et al., 2009)

1.6. التقارير الذاتية:

تعتبر التقارير الذاتية من بين الأساليب الأكثر وضوحا وسهولة في جمع البيانات عن تحليل العمل وذلك لان المعلومات التي نجم عنها تكون لدى الأفراد شاغلي العمل الحالي في كثير من الأحيان، ومع ذلك يمكن القول أن هذه الطريقة ليست فعالة ودقيقة في تلك المعلومات التي يقدمها هؤلاء الأفراد شاغلي الوظيفة وهذا لاعتبار انه يطلب منهم كتابة الوصف الوظيفي عن المهنة التي يقومون بها مع قليل من الإشراف والتوجيهات التي تقدم لهم وهو قد يؤثر بالسلب نوعا ما على موضوعية المعلومات التي تقدم من طرفهم، وخلاصة القول إن هذا الأسلوب في جمع البيانات قد لا يمكن تعميمه على كل الوظائف فهو قد يناسب أكثر تلك الوظائف التي لا تتطلب مجموعة من المهارات المحددة وكثير من التدريب.

2.6. الملاحظة:

هناك العديد من الوظائف التي يمكن ملاحظة سلوكيات وأنشطة الأفراد الذي يشغلونها حاليا واقعا أثناء أداءهم لتلك الوظيفة، ولكي لا يشعر العاملون بان هناك مختصين في مجال تحليل العمل يقومون بملاحظتهم من خلال تسجيلات لكاميرا الفيديو، حيث أن استخدام هنا كاميرا الفيديو لفترة من الزمن تعتبر وسيلة جد مهمة لملاحظة كل التفاصيل الدقيقة للسلوكيات والأنشطة التي يقوم بها

الفرد في مجال عمله بالإضافة إلى أنها تعتبر طريقة أكثر موضوعية لعدم تأثر العاملين بها أو بالأحرى عدم إحساسهم بان هناك من يراقبهم ويلاحظهم. (Erich P. Prien, et al., 2009)

ومع ذلك فان الملاحظة العلمية المباشرة تعتبر الوسيلة الجد مناسبة خاصة مع تلك الوظائف التي تعتمد على المجهود البدني والقدرات الحركية، أما تلك الوظائف التي تعتمد على القدرات المعرفية والذهنية فان أسلوب هنا الملاحظة سيكون غير فعال ومناسب في جمع المعطيات والبيانات عن تلك الوظيفة التي تعتمد على الجانب المعرفي، وأيضا صعوبة تحديد مستويات ومعايير الأداء الوظيفي في تلك الوظائف بالاعتماد على الملاحظة في هذا المجال.

3.6. المقابلة:

تلك القيود والحدود المفروضة على كل من التقارير الذاتية وكذا الملاحظة أدى ذلك إلى استخدام أسلوب المقابلة باعتبارها من الأساليب الأكثر دقة في جمع البيانات والمعلومات في مجال تحليل الوظائف، ولكن في المقابل المقابلة يجب أن تدار من طرف مختصين وخبراء لديهم حد معين من الفهم والمعرفة للوظيفة التي يريدون تحليلها بصفة عامة، وهذا من خلال الأسئلة المعدة مسبقا من طرفهم والتي تكون في صميم محتوى الوظيفي، وأيضا يجب عليهم التركيز الدقيق في إجابات الموظفين محل المقابلة لأنهم تعتبر مصدر للمعلومات والبيانات عن الوظيفة التي يقومون بتحليله وعموما هناك نوعان من المقابلات: 1. المقابلة الفردية، 2. المقابلة الجماعية، وسنتناول كل منهما بنوع من التفصيل فيما يلي: (Erich P. Prien, et al, 2009)

1.3.6. المقابلة الفردية: يتمثل هذا النوع من المقابلات في القيام بمقابلة فردية من طرف الخبراء المختصين في تحليل العمل، وهؤلاء الأفراد الذين يمكن مقابلتهم في هذا النوع من المقابلات هم من لديهم معرفة واسعة عن طبيعة العمل الذي يراد تحليله ونذكر منهم المشرفين عن العمل والمدربين والمكونين، وأيضا المسيرين الذين لهم علاقة بذلك العمل، وحتى الأكاديميين المتخصصين في هذا المجال الذين يمكن مقابلتهم فرديا للحصول على معلومات وحتى وان كانت نظرية فان لها أهمية في البيانات المتعلقة بالوظيفة، وأيضا يمكن أن يشمل هذا النوع من المقابلات شاغلي المناصب بصورة فردية ولكن هنا محتوى المقابلة يكون حول المشاكل التي يعانون منها أثناء أداء للأنشطة المتعلقة بوظائفهم وما يقترحونه في مجال معالجة تلك الصعوبات المتعلقة بالوظيفة، وعادة ما يتضمن محتوى هذه المقابلة: بالتعرف على طبيعة العمل بشكل عام، وأيضا المهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، ويجب أن يكون تصميم المقابلة على شكل برتوكول

متكامل من الناحية المنهجية لان الغرض الأساسي منها هو فهم متطلبات العمل بشكل علم وكذا فهم خصائص الفرد الذي سيشغلها.

2.3.6. المقابلة الجماعية: وهذا النوع من المقابلات يسمى بمقابلات المتابعة لأنه يأتي مباشرة بعد القابلات الفردية، وعادة ما يستخدم هذا النوع من المقابلات طريقة مجموعات التركيز وهي مجموعة الأفراد الذين يعملون في نفس الوظيفة، ويفضل أن يكون ضمن تلك المجموعة من الأفراد العاملين المشرفين عليهم في مجال العمل، ويفضل أيضا في اختيار الأفراد الذين يكونون ضمن مجموعة التركيز أن يكونوا ذوي خبرة في مجال العمل ولديهم معلومات واسعة عن الوظيفة التي يمارسونها لان هذا يعتبر جد مهم في دقة وموضوعية البيانات المحصل عليها من طرفهم، وهذه النوع أيضا من المقابلات يجرى وفق بروتوكول معين حيث يكون موضوع وفق خطوات منهجية يستدعى فيها الأفراد مجموعة التركيز إلى غرفة معينة وتكون الأسئلة التي تطرح عليهم موضوعة مسبقا، وقبل الإجابة عن الأسئلة فان الخبراء هنا يجب أن يشرح الخبراء لهؤلاء العاملين بقيمة المعلومات التي يقدمونها لهم وأيضا بان غرضها هو من اجل تحسين ظروف العمل وأنها لها أهمية لهم بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام.

4.6. مراجعة وثائق الشركة

يعتبر الأرشيف الخاص بالمنظمات يحتوي على مجموعة متنوعة من الوثائق التي تعتبر جد مهمة في جمع المعلومات المتعلقة بتحليل الوظيفة، فهذه الوثائق تحتوى على معلومات متعلقة بالتحاليل الخاصة بالإنتاج، وأيضا تقييم الأداء وكذا ظروف وطبيعة العمل، وكذا الوصف الوظيفي للوظائف السابقة، والحاضر الخاصة بشكاوي العمال وهي بحد ذاتها تعتبر مصدر جد مفيد من خلال ما يقدمه العاملين هنا من معلومات تخص الصعوبات والمشاكل التي يعانون منها في مجال أعمالهم، وأيضا نجد من بين تلك الوثائق التي تعتبر مهمة في مجال بيانات تحليل العمل هي: المحاضر والسجلات المتعلقة بمجال السلامة المهنية في مجال العمل، وقد كان في الماضي الجيش الأمريكي يعتمد كثيرا على التقارير الماضية التي كان محتواها عن الحوادث السابقة التي تقع بالنسبة للجنود والتي تتسبب في ضعف أدائهم وهي تعتبر جد مهمة في تحسين الأداء المستقبلي خاصة بالنسبة لحالات مماثلة لتلك التي وضعت التقارير عنها، وقد اعتمد اليوم في كثير من المنظمات في تحسين مستوى أدائها بناء على تلك التقارير السابقة كمرجعية يمكن الاستناد إليها في جمع البيانات في مجال تحليل العمل.

المحاضرة السابعة: أساليب جمع البيانات في تحليل العمل (تابع)

1.7. الاختبارات والمقاييس النفسية:

1.1.7. الاختبارات النفسية: الاختبارات النفسية تعبر عن مواقف مصطنعة تنظم بطريقة

خاصة وتعرض على الفرد لكي تؤخذ استجاباته عنها أساسا لتقدير استعداداته وخصائصه المختلفة، أي لقياس الفروق بين الأفراد على الاستعداد أو الخاصية المراد تقييمها، إذ من المسلم به وجود الفروق بين الأفراد فيما بينهم في كافة الاستعدادات والخصائص النفسية.

وتتميز الاختبارات النفسية عن غيرها من وسائل تحليل العمل الأخرى في غالب الأحيان بميزتين أساسيتين: (فرج عبد الله طه، 1988)

1. إعطائها للاستعداد أو الخاصية التي يقيسها الاختبار درجة كمية تحدد مدى توافر الاستعداد أو الخاصية لدى الفرد، فهذا نسبة ذكائه 120 وهذا 125، ولا يكون التعبير كفي فقط مثلا هذا ذكي وهذا متوسط الذكاء.

2. توافر درجة أعلى من الموضوعية، بمعنى أن الدرجة التي يحصل عليها الفرد في اختبار للذكاء تتأثر بذاتية الأخصائي الذي يطبق الاختبار أو يصححه، لان طريقة التقييم والتصحيح للاختبار هي محددة وفقا لمعايير معينة.

1. تصنيف الاختبارات النفسية: تصنف الاختبارات النفسية إلى عدة أنواع، كل منها على

حسب الأساس الذي تأخذه في عين الاعتبار أثناء عملية التصنيف، ولعل أهم هذه التصنيفات هي ما يلي: (المرجع السابق)

1. حسب طبيعة الاستعداد أو الخاصية النفسية التي يقيسها الاختبار: وتقسم هذه الاختبارات إلى عدة أنواع مثلا هي: اختبار الذكاء، اختبار الاستعداد اللفظي، اختبار الاستعداد الحسابي، اختبار الاستعداد الكتابي، اختبار الاستعداد الميكانيكي والمكاني، واختبار مهارة الأصابع والتأزر بين اليدين والقدمين، وكذا اختبارات الشخصية.

2. على حسب طبيعة الاستجابة للاختبار: وتعتبر هذه الاختبارات أدائية، حيث في محتواها هي اختبارات تقيس مدى استجابة الفرد للأدائية لتلك الأنشطة التي يقوم بها، مثل قياس مهارات الأصابع لدى الفرد في أدائه لأنشطة العمل الذي يتطلب تلك المهارة الأدائية.

3. على حسب تحديد زمن الاختبار: وتقسم هذا الاختبارات على أساس السرعة في أدائها، وهي اختبارات المحددة بالزمن، وهي اختبارات يعطى فيها الفرد وقتا محددا ويطلب منه ان يحل اكبر عدد من أسئلة الاختبار في حدود ذلك الوقت.

4. على حسب طريقة التطبيق: وهي اختبارات تقسم إلى نوعين: اختبارات فردية، واختبارات جماعية، حيث أن الاختبارات الفردية لا يمكن تطبيقها إلا على فرد واحد أثناء وقت تطبيقها، بين الاختبارات الجماعية يمكن تطبيقها على مجموعة من الأفراد أثناء عملية تطبيقها.

ب. تقنين الاختبار النفسي:

لما كان الاستعداد أو الخاصية النفسية شيئا معنويا بالدرجة الأولى، بحيث لا نستطيع أن نحدده تحديدا كمييا ملموسا كما هو الحال بالنسبة للطول أو الوزن مثلا، فإننا نضطر إلى قياسهم بطريقة غير مباشرة عن طريق دراسة المظاهر التي تدل على وجود الاستعداد أو الخاصية، فمثلا إذا علمنا أن طفلا في الثالثة من عمره يستطيع أن يجمع $2+1$ أو $1+3$ جمعا صحيحا، فان هذا يدل على ارتفاع ذكائه، على حين نعلم جيدا أن الذكاء ليس جمع $2+1$ أو $1+3$ ، وإنما فقط تكون مثل هذه العمليات العقلية من مظاهر الذكاء التي تدل على توافره في مثل هذه السن.

ويمر الاختبار النفسي بالكثير من التجارب أثناء إعداده لأننا لا نستطيع استخدامه لا بعد التأكد من مدى صلاحيته للاستخدام، ويطلق على هذه الدراسات والتجارب عينة تقنين الاختبار، ويشترط أن تجرى تلك الدراسات والتجارب على عينة تمثل المجتمع الأصلي الذي يطبق فيه الاختبار، ويجب أن تكون عينة التقنين وكأنها صورة فوتوغرافية مصغرة للمجتمع الأصلي تحمل جميع ملامحه، حيث إذا قررنا أن نطبق نفس الاختبار على عينة أخرى من نفس المجتمع الأصلي ستكون النتائج المتحصل عليها هي نفسها التي تحصلنا عليها عند تطبيقها على العينة الأخرى، وهذا يدل على دقة عملية التقنين للاختبار وصلاحيته للتطبيق على مجمل العينات المتشابهة في المجتمع الأصلي، واهم عمليات تقنين الاختبار النفسي هي كما يلي: (فرج عبد الله طه، 1988)

1. تحليل الوحدات: الاختبار النفسي يتكون من وحدات تمثل أجزاء الصغيرة أو المسائل التي يتكون منها الاختبار، ولاشك أن حسن اختيار هذه الوحدات وصلاحيتها لتمثيل المظاهر التي تقيس الاستعدادات والخصائص الفردية وهذا هو أساس صلاحية الاختبار كله.

2. ثبات الاختبار: بعد الانتهاء من تحليل الوحدات التي يتكون منها الاختبار، ننتقل إلى دراسة ثبات الاختبار، ونقصد بثبات الاختبار مدى إعطاء الاختبار نفس الدرجات لنفس الأفراد عند تكرار

الاختبار عليهم، فالاختبار الثابت هو الذي إذا طبق على فرد ثم أعدنا تطبيقه على نفس الفرد بعد فترة معينة يعطينا تقريبا نفس الدرجة التي أعطاها لنا في المرة الأولى، فثبات الاختبار هي صفة لازمة للمدى موضوعيته وكذا دقة وصحة المعلومات والبيانات المراد جمعها عن تحليل العمل.

3. صدق الاختبار: نعني بصدق الاختبار مدى قياسه فعلا للاستعداد او الخاصية التي وضع لقياسها، فإذا وضعنا اختبارا بقصد قياس الذكاء فالى أي حد يقيس هذا الاختبار فعلا خاصية الذكاء وليس شيئا آخر، لهذا فصدق الاختبار صفة أساسية يجب توفرها في الاختبار وإلا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس الاستعداد أو الخاصية المقصود به قياسها، وهكذا تصبح دراسة صدق الاختبار خطوة هامة من خطوات تقنيته لا يمكن الاستغناء عنها مهما كانت درجة ثبات الاختبار التي حصلنا عليها سابقا، ذلك أن الاختبار قد يكون ثابتا إلى درجة عالية جدا ومع ذلك قد لا يكون صادقا وبالتالي قد لا يصلح لقياس الاستعداد والخاصية المطلوبة، ومن هنا كانت ضرورة دراسة مدى صدق الاختبار النفسي حتى نتأكد مدى صلاحيته في جمع المعلومات المتعلقة بمجال تحليل العمل.

2.1.7. المقاييس النفسية: يمكن استخدام المقاييس النفسية لتخفيض عبء كبير بالنسبة

لشاغلي الوظائف وكذا المختصين في مجال تحليل العمل، وهذا من خلال تطوير المعلومات المتعلقة بتحليل الوظائف، حيث بدلا من الانطلاق من الصفر في الحصول على المعلومات يمكن اعتماد المعلومات السابقة للوظائف التي قام المختصين بتحليلها في السابق وتطويرها حاليا، ويكون ذلك من خلال مشاركة العاملين في الإجابة عن أسئلة المقياس والمتعلقة بمنصب العمل، وبعدها يأتي دور المحلل للقيام بتحليل المعلومات وتفسيرها بما يتناسب وطبيعة العمل، والخطوة الموالية في هذا المستوى هو تحديد قائمة الاحتياجات الأساسية لأداء العمل، ولتحديدها يجب استخدام مقياس التصنيف الوظيفي، والقيام بهذا الإجراء ليس فقط من منطلق تسهيل المهمة بالنسبة للعاملين المشاركين في جمع المعلومات عن العمل، ولكن أيضا لتسهيل مهمة المحللين في جمع المعلومات الضرورية المتعلقة بالوظيفة وكذا سهولة القيام بعملية الوصف الوظيفي.

ويمكن تصنيف المقاييس النفسية إلى قسمين نتناولهما فيما يلي: (Erich P. Prien, et al, 2009)

1. مقياس تحليل الوظيفة: هذه المقاييس مصممة خصيصا للمسئولين المهنيين في مجال

إدارة الموارد البشرية، حيث أن المقياس يطور أساسا من خلال المعلومات المتحصل عليها من شاغل الوظيفة ذاتيا أو من قبل الأفراد المشرفين على الوظيفة وحتى الخبراء في مجال التحليل

الوظيفي يقدمون البيانات والمعلومات المتعلقة ببناء وتطوير تلك المقاييس الخاصة بتحليل العمل حيث نجد في المقاييس العادية أن الخبراء يقومون باستخدام التحليل الإحصائي لتحليل النتائج الكمية المتحصل عليها، في حين أن هذا المقياس هو مصمم خصيصا بصورة خاصة لتحليل الوظيفة والتي هي قيد التحقيق في معرفة أكثر لمتطلباتها وخصائصها وهي تتطلب كثير من الوقت والجهد وقدر كبير من المهارة، لكي نستطيع أن نقدم في الأخير مقياس عالي الجودة في مجال تحليل الوظيفة والتي نعتمد عليها فعلا في الحصول على المعلومات الدقيقة المتعلقة بالوظيفة.

2. مقياس تحقيق أهداف التحليل الوظيفي: هذه المقاييس في الأصل كانت مصممة خصيصا من

اجل تحليل الوظيفة، ولكن طورت من قبل الخبراء المختصين في تحليل العمل حيث أصبحت مصممة بصفة أشمل وهي موضوعة خصيصا من اجل تحقيق أهداف الوظيفة، حيث تصبح في المستقبل كأداة أساسية لجمع المعلومات الدقيقة عن الوظيفة وكذا التغيرات التي حصلت فيها، ونجد في مضمونها حتى الخطوات المنهجية التي يجب اعتمادها في عملية التحليل الوظيفي، ومن أمثلة هذه المقاييس المسحية: مقياس فليشمان للتحليل الوظيفي Fleishman Job Analysis Survey

(Fleishman, 1996). ومقياس تحليل منصب العمل Position Analysis Questionnaire

الذي قدمه كل من: (McCormick et al, 1988).

وخلاصة القول إن الاختبارات والمقاييس النفسية هي من أهم الطرق والأساليب الفعلية للقيام بعملية التحليل الوظيفي وهي تعمل بشكل واضح من اجل تطوير عملية تحليل العمل من خلال البيانات والمعلومات التي تقدمها في هذا الصدد، والاعتماد عليها كوسيلة مهمة في تحليل العمل يعتمد كذلك على المهارة والخبرة العالية من طرف المختصين في هذا المجال، لكي يستطيع هؤلاء أن يحسنوا من أداء الموارد البشرية في مجال أعمالهم يجب أن يقوموا بالتحليل الموضوعي الدقيق للوظائف من خلال الوصف الوظيفي بالاعتماد على المعلومات والبيانات المحصل عليها.

المحور الثالث: تطبيقات واستراتيجيات تحليل العمل

المحاضرة الثامنة: تطبيقات تحليل العمل

تمهيد: هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى استخدام إجراء تحليل العمل في أماكن العمل داخل المنظمات، وتحليل العمل هو عملية مهمة بالتحديد بالنسبة للعديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس فإنه هناك العديد من التطبيقات الخاصة بمجال تحليل العمل والتي نذكر منها: التوظيف، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، السلامة والمهنية.... الخ. وسنحاول أن نشرح في هذه المحاضرة تدخل تحليل العمل وتطبيقاته المختلفة في تلك المجالات بإيجاز فيما يلي: (Erich P. Prien, et al, 2009)

1.8. التوظيف: من أهم التطبيقات التي تكون على المستوى الخارجي لتحليل العمل، هو عندما يكون الوصف الوظيفي الذي حوصلة وكنتيجة لعملية تحليل العمل كأساس يستند عليه في القيام بعملية التوظيف للعاملين الجدد داخل المؤسسة، وهذا نظرا لوجود الوظائف الشاغرة التي كان قد حددتها سابقا عملية التحليل الوظيفي وبالتالي هناك حاجة إلى ملئ ذلك الشغور في الوظائف من خلال عملية الاستقطاب والتوظيف، حيث يقوم هنا تحليل العمل بتعريف الواجبات والمسؤوليات وكذا متطلبات الوظيفة بشكل عام بالنسبة للأفراد الذين سيتقدمون لشغلها وكذا الخصائص التي يجب أن تتوفر فيهم، وهذا الوصف الصحيح والدقيق للوظيفة هو أمر ضروري خاصة للمتشحين لشغل تلك الوظيفي حيث يجب أن يكون على معرفة واضحة وشاملة عن كل ما يتعلق بالوظيفة لكي يتقدم فقط للوظيفة ممن تتوفر فيه تلك الشروط الخاصة بها.

2.8. الاختيار والتعيين: بعد عملية التوظيف للمتشحين المتقدمين إلى شغل الوظائف الشاغرة تأتي المرحلة الموالية وهي عملية اختيار الأفراد وتعيينهم في الوظيفة التي تتناسب فعلا مع كفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم وحتى سمة شخصيتهم، وهذا يتطلب تفصيل دقيق عن كل وظيفة من خلال الأنشطة والمهام والواجبات التي تكون متضمنة فيها، حتى تتدخل عملية تحليل العمل في التوجيه والتعيين الصحيح للفرد بعد تلك المعرفة التفصيلية لكل من العمل والفرد على حد سواء وهذا بالتأكيد بناء على ملفات الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وبطبيعة الحال بعد تحديث وتجديد ملفات الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وهنا جدير بالذكر أن ملفات الوصف الوظيفي التي يقدها تحليل العمل تستخدم من طرف المسيرين لإدارة الموارد البشرية أثناء عملية التوجيه للمهن التي تتوافق مع

مؤهلات مهارات الأفراد الذين تم توظيفهم، حيث يستعين المسيرين هنا بالوصف الوظيفي لتوجيه بعض الأسئلة إلى هؤلاء الأفراد التي تخص معارفهم ومهاراتهم في القدرة على شغل ذلك العمل.

3.8. التدريب والتنمية: واحد من أهم التطبيقات الخاصة بتحليل العمل هو تحقيق الكفاءة في الأداء بالنسبة للأفراد العاملين، وبطبيعة الحال هذه ليست عملية سهلة حيث أن تحديد الكفاءات والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء المنصب بنجاح تكون على عاتق تحليل العمل حيث هو الذي يقدم لنا الوصف الوظيفي المفصل والدقيق عن تلك التغيرات التي طرأت على منصب العمل من خلال التقنيات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة فيه، وهو في المقابل ما يحتم على المختصين في تحليل العمل أن يحددوا تلك المعارف والمهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر في الفرد لكي يستطيع أن يتكيف مع تلك التغيرات التي حصلت في منصب عمله، ولكن هنا أولاً يجب تحديد ما إذا كانت الموارد البشرية الموجودة حالياً في المؤسسة قادرة على التكيف مع تلك التغيرات التي حدثت في مناسب عملهم من خلال برامج التدريب والتنمية، أو أن يتم توجيههم إلى وظائف أخرى وبالتالي البحث خارج المؤسسة عن الأفراد القادرين على شغل تلك الوظائف التي حدث فيها ذلك التغيير. ويعتبر تحليل العمل الوحيد القادر على تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة لكل فرد وذلك من خلال دراسة تلك النقائص التي يعاني منها الفرد والتي تجعل أدائه للعمل ضعيف، وبالتالي هنا تحليل العمل يحدد تلم النقاط التي أساسها يوضع البرنامج التدريبي للفرد بغية تحسين أدائه في تلك الأنشطة المتعلقة بالوظيفة. (Erich P. Prien, et al, 2009)

4.8. إدارة التخطيط والتنظيم: كما لاحظنا سابقاً أن التغيرات والتكنولوجيا الحديثة التي طرأت حديثاً في مجال العمل، تجعل من ملفات الوصف الوظيفي غير متوافقة مع تلك التغيرات الحاصلة في مجال الوظيفة، وبالتالي هنا يجب على عملية تحليل العمل أن تلعب درواً أساسياً في العمل مع إدارة الموارد البشرية فيما يخص عملية التخطيط لتواكب التغيرات الحاصلة ليس فقط في مجال الوظيفة، وإنما أيضاً توفير كل الوسائل والإمكانات اللازمة للعمل لكي يستطيع الفرد من خلالها أن يتكيف مع التغيرات الحاصلة في العمل، وإدارة التخطيط والتنظيم تشمل هنا أيضاً ملف الأجور والتعويضات والترقيات التي بطبيعة الحال سيحدث فيها تغيير بناءً على ما حدث من تغيرات في مجال العمل، وفي كل الحالات نجد تحليل العمل هو من يقوم بالدور الأساسي في تحديد معايير تلك التغيرات التي تحدث في تلك المجالات.

وتحليل العمل أيضاً يقوم بمساعدة إدارة الموارد البشرية في العديد من الوظائف التي تخص الجانب التنظيمي: كتصميم وبناء الهيكل التنظيمي والذي نحدد من خلال الهيكل التنظيمية لكل

الوظائف في المنظمة وكذا التدرج الهرمي للوظائف الذي يحدد العلاقات التنظيمية بين الأفراد وحدود المسؤوليات لكل وظيفة في الإطار التنظيمي، وأيضا تحديد قيمة الوظيفة من خلال الأجر الذي يقابلها حسب حجم مسؤولياتها وصعوبتها. (Erich P. Prien, et al, 2009).

5.8. السلامة المهنية: تعتبر السلامة المهنية قضية أساسية بالنسبة لتحليل العمل حيث يسعى من خلال تطبيقاته في هذا المستوى ان يوفر بيئة عمل سليمة وآمنة وحالية من تلك المسببات المؤدية إلى حوادث العمل، وتحليل العمل من خلال الدراسة الدقيقة لتفاصيل وجزئيات العمل يستطيع أن يحدد ماهية تلك الإجراءات المعايير التي يتم اعتمادها من اجل الحفاظ على سلامة العاملين أثناء أدائهم للأنشطة المتعلقة بالعمل، وإذا تكلمنا هنا بالتحديد من عناصر السلامة المهنية فيمكن ان نحددها في ثلاثة عناصر أساسية وهي: 1. العامل، وسائل وأدوات العمل، وبيئة العمل. فإذا تكلمنا عن العنصر الأول وهو العامل هنا تحليل العمل من خلال تحديد تلك الخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد مثل: المعارف والمهارات والقدرات والاستعدادات هي كلها جوانب مهمة في مستوى نجاح الفرد في أداء أنشطة الوظيفة، وليس هذا فحسب فهي تلعب دورا مهما في عدم ارتكاب الفرد لحوادث العمل ومن هذا المنطلق فان تحليل العمل يلعب دورا مهما من خلال تحديد تلك الخصائص الفردية التي تتوافق مع طبيعة العمل.

أما بالنسبة للعنصر الثاني المتعلق بوسائل وأدوات العمل، فتحليل العمل هنا يساعد ميدان الارغونوميا في خلق تلك العلاقة النسقية الصحيحة بين الإنسان وعلاقته مع الآلة وبالتالي يستطيع الفرد أن يتكيف مع الآلة وتكون نسبة الخطأ توقع حصول الحوادث ضئيلة جدا. أما بيئة العمل وهي العنصر الثالث في مجال السلامة المهنية، فتحليل العمل هو الذي يحدد الظروف الفيزيائية الملائمة لطبيعة العمل: كدرجة الحرارة المناسبة، والتهوية المناسبة، وأيضا الإضاءة المناسبة... الخ من تلك الظروف المناسبة للعمل والتي يستطيع أن يحددها تحليل العمل والتي بطبيعة الحال تلعب دورا مهما في تحقيق مستوى جيد من السلامة المهنية.

المحاضرة التاسعة: تصميم برنامج تحليل العمل

تمهيد: لماذا نقوم بجمع المعلومات عن تحليل العمل؟ ما هو الغرض من جمع البيانات الخاصة بتحليل العمل؟ الإجابة على هذه الأسئلة هو مهم جدا لأننا من خلالها نحدد العديد من متطلبات الوظائف من خلال المعلومات المختلفة التي قمنا بجمعها، فإذا قدمنا أمثلة في هاذ المستوى: نجد أن التحليل الوظيفي هو أساس التعويض الذي للعاملين، فنجد أن المحلل يكون بحاجة إلى المعلومات المتعلقة المتطلبات التعليمية، ومستوى الخبرة والتدريب، ونجد في نفس الصدد أن تحليل العمل هو الأساس في تطوير أدوات تقييم الأداء من اجل تحديد معايير الكفاءة في انجاز الأنشطة المتعلقة بالوظيفة. وفي هذا الصدد يجب على محلي العمل أن يعمل مع كل ممثلي المنظمة من تحديد الطريقة والإجراءات الأكثر فعالية لجمع المعلومات التي تفيدهم في وضع التصميم الخاص ببرنامج موضوعي ودقيق في مجال تحليل العمل. ويجب أن تأخذ العديد من العوامل بعين الاعتبار عند بداية بناء البرنامج التصميمي للعمل وهذا لكي يكون أكثر فعالية، وهذه العوامل يمكن إيجازها فيما يلي: (Joan E. Pynes., 2009)

1.9. الموقع الهيكلي وعدد شاغلي الوظائف:

الأسلوب الأكثر فعالية في الإجراء الذي يعزز دقة البيانات التي نجتمعها عن تحليل العمل هو تحدي الموقع الهيكلي للوظيفة في المنظمة، بمعنى تحديد مكانة وأهمية الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا من العمليات الصعبة التي يقوم بها محلي العمل لأنها تتطلب منهم أن يلاحظوا بدقة محتويات الأنشطة والمهام المتعلقة بأداء تلك الوظيفة، وكذا علاقتها بالوظائف الأخرى، حيث من خلال تلك العلاقة تحدد أهمية وقيمة تلك الوظيفة في المنظمة، ولا يعتمد محلي العمل على الملاحظة فقط لتحديد تلك المكانة والأهمية للوظيفة، بل يستعينون أيضا بأسلوب المقابلة وكذا استمارة الاستبيان التي تساعدهم في هذا المجال، وعموما فان تحديد الموقع الهيكلي للوظيفة وعدد الأفراد شاغلي الوظيفة يعبر الخطوة الأولى في عملية بناء وتصميم برنامج التحليل الوظيفي.

2.9. شروط العمل ومتطلبات البيئة:

في هذه الخطوة يجب أن نأخذ بعين الاعتبار تلك الشروط بالعمل التي يجب أن تكون متوفرة لكي يستطيع الفرد أن ينجز المهام والأنشطة المتعلقة بعمله بنجاح، وبطبيعة الحال فان هذه الشروط الخاصة بالعمل هي مرتبطة ارتباطا وثيقا متطلبات البيئة المناسبة للعمل وكذا متطلبات السلامة

المهنية التي تعبر معيار مهم في تقييم أداء الفرد في عمله، وقد تكون هذه المتطلبات البيئية في أبسط مستوياتها كالظروف الفيزيائية مثلا: درجة الحرارة المناسبة وكذا التهوية والإضاءة المناسبة، وقد تشمل تلك المتطلبات البيئية حتى العلاقات الإنسانية والاجتماعية في محيط العمل، وعموماً فإن تحديد كل هذه المستويات فيما يخص شروط العمل وكذا متطلبات بيئة العمل تساعد بدرجة كبيرة محلي العمل في وصغ المعالم الأساسية في تصميم برنامج تحليل العمل

3.9. المعرفة، التكنولوجيا، العوامل الشخصية:

هل يمكن اعتبار المعرفة، والتكنولوجيا، والخصائص الشخصية، هي الطريقة التي تحدد صلاحية الإجراءات في تصميم برامج تحليل العمل، والإجابة أن تلك العوامل هي درجة وجودها هو مختلف من وظيفة إلى أخرى ولذلك لا نستطيع أن نحدد نفس الطريقة التي تعتمد عليها وكذا الإجراءات الخاصة ببناء التصميم الخاص بتحليل العمل، فإذا لاحظنا مثلا أداء المعلم في الفصل الدراسي، وعن طريقة تحضيره للدرس، فالسؤال المطروح هنا: ما هو الشيء الذي يمكن أن يلاحظه المحلل هنا، هل يستطيع أن يلاحظ تلك العمليات المعرفية التي تكون لازمة لتقديم الدرس، كالتفكير والاستنباط واسترجاع المعلومات، وقد تكون هناك بعض العوامل التي يستطيع ان يلاحظها المحلل هنا ويتنبأ بها مثل استخدام بعض الوسائل والأدوات في عملية تقديم الدرس، المهم هنا ان كلما كانت طبيعة العمل معقدة كلما اعتمدنا على أسلوب وطريقة خاصة لتحديد العوامل الأساسية في تحليل العمل. (Joan E. Pynes., 2009)

وبطبيعة الحال فإن معرفة طبيعة العمل وكذا العوامل المؤثرة فيه فإنها تساعد على تبني الطريقة والإجراءات التي تعتمد في مجال تصميم البرنامج الخاص بتحليل العمل

4.9. وضع وصف العمل ومواصفات الوظيفة:

الخطوة الأخيرة في عملية تصميم البرنامج الخاص بتحليل العمل هو استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الخطوات السابقة من اجل العمل على تطوير الوظيفة وهذا من خلال: الوصف العمل ومواصفات الوظيفة، ووصف العمل هو الذي نحدد من خلاله واجبات ومسؤوليات الوظيفة، أما مواصفات الوظيفة فهي مجموعة: المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية المتعلقة بالفرد، فالأفراد بحاجة إلى امتلاك تلك المواصفات لكي يستطيعوا إن يقوموا بأداء الوظيفة بنجاح، وفي الغالب وصف العمل يحتوي على المعلومات التالية: (Joan E. Pynes., 2009)

1. تحديد المركز الوظيفي: هذه العملية تسمح لنا بمعرفة المسميات الوظيفية لكل الوظائف وكذا تحديد العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال تلك المسميات الوظيفية، كما يتم هنا وضع

التصنيف الوظيفي من الناحية التنظيمية والقانونية، حيث هذا المستوى سيسمح بوضع المعايير العادلة في قيمة العمل داخل المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع في مجال العمل.

2. الملخص العام للعمل: وهو البيان المفصل عن العمل، والذي يتضمن في محتواه: المسؤوليات الأساسية أهم مكونات الوظيفة والتي تجعل من هذه الوظيفة تختلف بصورة خاصة عن باقي الوظائف الأخرى.

3. تحديد المهام والواجبات الأساسية: في هذه النقطة نقوم بوصف المهام والواجبات الأساسية، حيث يقوم محلل العمل بتحديد الترتيب للهام والواجبات حسب أهميتها، لكي يستطيع الفرد أن يحدد الأولويات في المسؤوليات المتعلقة بالعمل.

4. مواصفات الوظيفة: وفي هذا المستوى نحاول أن نقدم المعلومات المتعلقة بالمؤهلات اللازمة لنجاح الفرد في أداء العمل المكلف به، وتحتوي هذه المعلومات بصفة عامة على: مستوى التعليم المناسب، الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة، المتطلبات المادية للعمل، وأيضاً تحديد الظروف المناسبة لأداء العمل.

المحاضرة العاشرة: استراتيجيات تحليل العمل

1.10. المقاربات التقليدية لاستراتيجيات تحليل العمل:

على الرغم من الحاجة الواضحة في إتباع منهج استراتيجي في تحليل العمل، إلا إن هناك عدد قليل فقط من المحاولات النظرية في اقتراح الإطار المنهجي لإستراتيجيات تحليل العمل، حيث نجد في الدراسة البحثية لكل من (Schneider and Konz (1989) ، حيث قدما بناء على مقارنة تقليدية لتحليل العمل، سميت ب: منهجية متعددة لتحليل العمل "multi-method job analysis"

وقد تم تحديد في هذا المنهجية ثمانية خطوات أساسية لجمع المعلومات عن تحليل العمل والتي يمكن اختصارها فيما يلي: 1. جمع المعلومات عن الوظيفة الحالية، 2. تحديد المهام الأساسية للوظيفة وتشكيلها في شكل مجموعات للمهام، 3. تطوير وإدارة الاستبيانات الخاصة بتحليل المهام الوظيفية، 4. إجراء التحليل الإحصائي لإجابات الأفراد عن استبيانات العمل، 5. تحديد عناصر تحليل الفرد وهي: المعارف، المهارات، القدرات، والسمات الشخصية، 6. تطوير وإدارة الاستبيانات الخاصة بتحليل الفرد، 7. جمع المعلومات عن التغيرات المستقبلية الحاصلة في الوظيفة، 8. تنقيح المعلومات المحصل عليها حسب المهام الوظيفية وكذا العناصر الأساسية لتحليل الفرد، وهذا حسب التغيرات المستقبلية الحاصلة في العمل، ويرى هاذي الباحثين ان كل من محلي العمل شاغلي الوظائف والمشرفين والمديرين كلهم يشتركون في ورشة عمل لتقديم المقترحات فيما يخص التغيرات المستقبلية المتوقعة في مجال العمل. (Schneider and Konz., 1989)

ونجد في نفس السياق أن الباحثين (Stewart and Carson (1997): فقد وضعوا مقارنة ديناميكية عن طبيعة العمل ويرى الباحثان كيف يمكن خلق الموازنة بين التصورات المتعلقة بفرص العمل الحالية والمستقبلية، وهم يفترضون من خلال هذا الطرح انه يمكن القيام بعملية تحليل الوظائف بصورة مستقلة عن الفرد. (Stewart and Carson, 1997)

وعلى الرغم من المشاكل النظرية والعملية الكامنة في هذه المقاربة إلا أنها تعتبر محاولة مفيدة في الحاجة إلى إستراتيجية معينة في تحليل العمل، حيث تعطي هذه المقاربة طريقة مهمة في كيفية تشكيل الوظائف في ظل الاحتياجات الجديدة للمنظمات المعاصرة

وفي مقارنة أخرى للباحثين (Snow and Snell (1993) : يرون من خلالها انه بدلا من التركيز على التحليل الوظيفي، يجب التركيز على الموظفين بصفة خاصة حيث يعتقدون أن الاتجاه الجديد في تحليل العمل يكمن في التغيرات المتعلقة بمتطلبات العمل هي في اغلب الأحيان من وظائف

إدارة الموارد البشرية، ولذا فإن المؤسسات اليوم هي مطالبة للاستجابة السريعة من خلال عملية التوظيف والتي هي تعتبر من عمليات التخطيط التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهم يفترضون في هذه المقاربة ثلاثة نماذج مفاهيمية وهي : 1. النموذج الأول: استخدام الطريقة التقليدية لتحليل الوظائف التي تسعى إلى تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته، 2. النموذج الثاني: وجهة نظر الموظفين تعتبر جزء من عملية تلك الإستراتيجية التي يجب تحقيقها من اجل خلق التقرب والترابط بين الأفراد ووظائفهم، 3. النموذج الثالث: يشير إلى أن عملية التوظيف وكذا تقييم الوظائف واختيار الأفراد يجب أن تكون ذات درجة عالية من الكفاءة لأنها تعتبر الأساس لتلك الإستراتيجية التي نريد تحقيقها. (Snow and Snell., 1993)

ومن خلال تلك الاتجاهات الثلاثة السابقة نلاحظ أن هناك قاسم مشترك يجمع بينها هو أن عملية تحليل العمل يجب أن تكون أكثر فعالية حيث يجب أن تتحول إلى إستراتيجية يعتمد عليها داخل المنظمات وهذا لكي تستطيع هذه الخير أن تواكب تلك التغيرات التي تحصل في مجال العمل والوظائف، وهي ما تصبوا إليه تلك المحاولات من خلال وضع إطار استراتيجي يعتمد عليه في مجال تحليل العمل.

2.10. المقاربة الحديثة لإستراتيجية تحليل العمل:

التصور الحديث المقترح في مجال إستراتيجية تحليل العمل يعتبر أن الأساليب التحليلية للعمل هي عملية يتوقع منها أن تساعد المنظمات على التحكم في إدارة التغيير الذي يحدث في مجال العمل والوظائف، وهذا التحليل الاستراتيجي للوظائف نعني به موائمة الوظائف الحالية والتغيرات المستقبلية التي تحصل فيها مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة وهذا من خلال عملية تكون هادفة وممنهجة، وعملية تحليل العمل تلعب دورا محوريا في مجال إدارة الموارد البشرية، ولها أهمية بالغة في تلك الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية مثل: التدريب والتعويض وتقييم الأداء، ومن هاذ المنطلق فإن إستراتيجية تحليل العمل يجب أن تكون مرتبطة بصورة عملية مع الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، وهذا الارتباط بين التحليل الاستراتيجي للوظائف والإستراتيجية العامة للمنظمة تستطيع أن نمثله من خلال الشكل 1 الموالي والذي سنشرحه لاحقا. (P. Singh., 2008)

1.2.10. التحليل البيئي/ مسح العمل:

خلافا للمقاربات المنهجية السابقة للتحليل الاستراتيجي للعمل، يحاول الباحث في هذا الإطار أن يضع الخطوة الأولى التي يجب أن تكون هي التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة العمليات المصاحبة لها، وهذه المقاربة التي تتفق مع العديد من الآراء للباحثين والممارسين في مدرسة الإدارة الإستراتيجية. (P. Singh., 2008)

وليس هذا بالتحديد المعنى العام لهذه الخطوة، ولكن أساس هذه المقارنة الإستراتيجية في تحليل العمل بالاعتماد على الإدارة الإستراتيجية التنظيمية، فبغض النظر عن استقرار البيئة أو ما إذا كان العمل فردي أو جماعي، فإن الأساس في هذه المقارنة أنها عملية استباقية إستراتيجية، يعني أنها تنطوي على تحليل البيئة من خلال التقييم المسحي الهادف إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة من خلال الحصول على معلومات التهديدات والتغيرات المحتملة التي تواجهها المؤسسة، وليس هذا هو الأساس فقط بل التحليل الاستراتيجي للعمل من خلال هذه المقارنة هو جمع البيانات والحقائق عن التوجهات المستقبلية لتلك التغيرات وتحليلها، لكي يكون التحليل البيئي متكاملًا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التحليل الوظيفي الاستراتيجي كأساس للتوجه الاستراتيجي للمنظمة. (P. Singh., 2008)

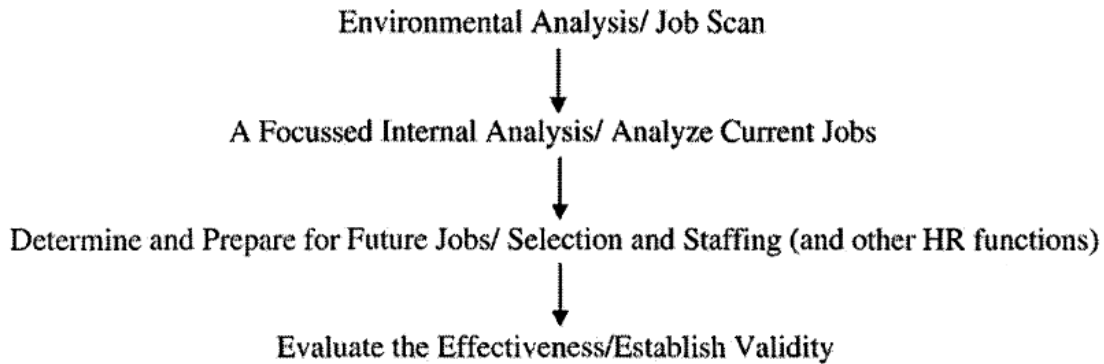


Fig. 1. The strategic job analysis process (and its strategic links).

المقارنة الحديثة لإستراتيجية تحليل العمل. (P. Singh., 2008)

2.2.10. تحليل الوظائف الحالية/ التحليل الداخلي المركز: هذه الخطوة هي مشابهة لتحليل الوظائف التقليدية ولا تحتاج إلى كثير من التفصيل، فهي بالأساس تعتمد على المعلومات المتعلقة بالعمل التي يمكن جمعها من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب، وأيضًا باستخدام تحليل العناصر الأساسية في تحليل الفرد والتي هي: المعارف والمهارات والقدرات، وهي عناصر ضرورية للأداء الفعال للعمل، وهنا في هذا المستوى هم جدا التركيز على العمل الجماعي في تحليل الوظائف الحالية بدلا من التركيز فقط على الأنشطة الخاصة بالعمل، حيث أن النظر إلى العمل الجماعي من منظور الأنشطة المشتركة للعمل، وهذا من خلال تنظيم فرق العمل والتي تعتبر إستراتيجية بحد ذاتها في تحليل العمل. (Jones & Schilling, 2000)

ويعتبر التركيز على تحليل الأنشطة الجماعية لفرق العمل في هذه الخطوة الثانية مهم جدا لأنه في الحقيق الفرد أثناء قيامه بالأنشطة الخاصة بعمله في كثير من الأحيان لا يستطيع أن يؤديها بصورة فردية فهو يحتاج إلى مساعدة زملاءه الذي يشكلون نفس فريق العمل لذلك فانه من المهم أن نركز على طريقة التفاعل بين فريق العمل كي نستطيع أن ننظم ذلك الفريق بطريقة فعالة ويستطيع أعضائه أن يتفاعلوا مع بعضهم بصورة فعالة في أداء الأنشطة الخاصة بالعمل.

3.2.10. تحديد الاستعدادات للتحديات المستقبلية للوظائف/ إجراء تحليل الفجوة: في هذه

الخطوة يتم مقارنة الوضع الحالي مع المستقبلي عادة فان هذا المقارنة يقوم بها كل من الخبراء المختصين في تحليل العمل وكل الموظفين المعنيين في المنظمة، حيث أن هذه المقارنة تسمح لتقييم مدى تأثير التغيرات على بيئة المنظمة وهو ما يسمح لتطوير قدرات الأفراد في التحكم في التغيرات الحاصلة في مناصب أعمالهم، وهذه المقارنة تعرف بتحليل الفجوة، وتكشف عن واحد من ثلاث احتمالات: اختلافات ضئيلة ، اختلافات متوسطة، اختلافات كبيرة. (P. Singh., 2008)

4.2.10. تقييم الفعالية/ وضع الإجراءات الصحيحة: مع الوقت يجب تقييم فعالية إستراتيجية

تحليل العمل بصورة مستمرة، ومن احد هذه الطرق في عملية التقييم هي صحة مواصفات الخاصة بالموظف، وهي تستمد من عمليات التقييم التي تقوم بها المنظمة للأنشطة ذات الصلة مثل: الاختيار وتقييم الأداء، ويمكن أن يشمل هذا التقييم أيضا صحة المعايير الخاصة بالأدوات المستخدمة في استراتيجيات التحليل الوظيفي، فهم جدا تكييفها مع تلك العمليات الخاصة بهذا المجال: كالاختيار، والتدريب وتقييم الأداء...الخ، وبصفة عامة فان عملية التقييم الفعالة لإستراتيجية تحليل العمل تساعدنا بدرجة كبيرة في وضع الأسس الصحيحة التي تعتمد كإجراءات عملية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التحليل الوظيفي، وهذا هو الذي تريد أن تحققه كل المنظمات الحديثة اليوم. (P. Singh...2008)

المحور الرابع: تحليل العمل وإدارة الأداء

المحاضرة الحادية عشرة: مفهوم وماهية إدارة الأداء

تمهيد: يعتبر مصطلح الأداء من المصطلحات التي نالت اهتمام العديد من العلوم بالإضافة إلى اهتمام علم النفس به، فهناك علوم أخرى اهتمت بدراسة هذا الميدان من بينها الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وحتى في المجال الرياضي هناك اهتمام كبير من طرف الباحثين في هذا المجال بموضوع الأداء، وجل الميادين يركزون على الفرد باعتباره الحلقة الأساسية في هذا الميدان، حيث أن الإبداع والابتكار وتحقيق الأهداف هي كلها مجالات مرتبطة بالفرد أساسا. وقبل إعطاء بعض المفاهيم للباحثين عن ماهية إدارة الاداء، سنتطرق اولا إلى مفهوم وماهية الأداء من خلال آراء وأفكار الباحثين لهذا الموضوع فيما يلي:

1.11. تعريف الأداء:

إذا أردنا إعطاء التعريف العام لمصطلح الأداء فإننا يجب أن نتناوله من عدة نقاط، واهم النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعريف هذا المصطلح هي كما يلي: (Thompson., J. R. 2007)

1. الحركات التي يقوم بها الفرد، والعمليات المصاحبة لتنفيذ الأداء.

2. تنفيذ وانجاز الواجبات...الخ.

3. انجاز الفرد للعمل تحت ظروف الاختبار.

4. المخرجات والعوائد بعد تنفيذ الأداء.

يرى الباحث (Neely (2002): أن التطور البحثي الكبير الذي حدث في مجال قياس الأداء، يشير إلى انه أصبح موضوع بالغ الأهمية في تلك الممارسات العملية للمنظمات اليوم، وهذا راجع إلى العديد من الأسباب التي يمكن أن نذكر منها: المنافسة الشديدة بين المنظمات، التغيرات الحاصلة في محتوى الوظائف، وأيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في مجال العمل.

وترى الباحثة (Maila (2006): أن الأداء يعني العمل من خلال ما يقوم به الفرد من اجل تحقيق أشياء معينة، وهذا من خلال توفر كل من الظروف الملائمة، والوسائل والتجهيزات الخاصة بالعمل، وأيضا الاتصال بين الإدارة والعاملين من اجل تحقيق الأهداف، والأداء هو العمل الفعلي الذي يضمن للمنظمة ان تقوم بمهامها، ويشمل الأداء كل من : المدخلات والشروط والعمليات والعناصر والمخرجات والنتائج والتغذية المرتدة، وتعتقد نفس الباحثة قياس الناتج النهائي للأداء

يمكن من خلال أربعة عناصر وهي: 1. الكمية، 2. النوعية، 3. التكلفة، 4. عوامل الخطر والوقت.

وقدم نيكولاس تعريف للأداء كما يلي: انه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما ناتج الأداء فهي النتائج التي تتمخض عن ذلك السلوك. (عبد الباري ابراهيم درة، 2003) أما تعريف الادعاء من الناحية الإدارية حسب معجم المصطلحات الاجتماعية فهو: القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض من العامل الكفاء، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما، للتمكن من ترقية الموظف الذي تجرى له اختبارات الأداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، بمعنى الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله خلال فترة زمنية محددة. (المرجع السابق).

1.8. مفهوم إدارة الأداء:

عرف الباحث (Armstrong 2006): إدارة الأداء بأنها عبارة عن عملية منهجية لتحسين أداء الشركة وهذا من خلال تطوير أداء الفرد، وفريق العمل على حد سواء، هذه النتائج التي يتم التوصل إليها يكون من خلال فهم كيفية تطبيق نظام إدارة الأداء حسب المخطط والأهداف والمعايير المتعلقة بما يعرف ب: متطلبات الكفاءة، وحسب الباحث أن تنفيذ نظام إدارة الأداء في المنظمات يكون من خلال تطوير الأهداف، وتقييم الأداء، وهي كلها مرتبطة بإدارة الوقت من طرف تلك المنظمات.

ويعتقد الباحثين (Redman and Wilkinson 2009): إن إدارة الأداء هو ميدان يستخدم لربط أهداف المنظمة مع مجموعة أهداف العمل للعاملين، وتحديد الأهداف وتقييمها بصورة رسمية هو في صميم هذه العملية، واستخدام مجال تقييم الأداء هي كونه وسيلة مهمة وأساسية لإدارة الأداء، وتصبح مستقبلا جزءا لا يتجزأ من نظام شامل لإدارة الأداء.

وإدارة الأداء هو نظام متكامل لإدارة المنظمات وأداء الأفراد. (Maila, 2006) وخلاصة القول أن إدارة الأداء هو جزء من ثقافة المنظمات بحيث أن تطور أداء الأفراد ومجموعات العمل هو مرتبط بتحقيق أهداف الخاصة، هو مرتبط بتطور المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وهذا لا يكون إلا من خلال المسؤولية المشتركة بينهما، حيث ان المنظمة تعطي المهام الدقيقة التي يقوم الأفراد بتنفيذها من خلال أهداف واقعية.

المحاضرة الثانية عشرة: تقنيات تقييم الأداء

تمهيد: ان عملية تقييم الأداء بصفة عامة وتقييم أداء العاملين بصفة خاصة، في عملية تعتمد على استخدام معايير محددة في الحكم كفاءة المنظمات وكذا الكفاءة الأدائية للعاملين، إذا أردنا بصفة عامة تحديد تلك المعايير فالنسبة للمنظمة هناك مجموعة من العناصر إلي على أساسها نحكم ونقيس مستوى الأداء فيها ومن بين هذه العناصر هي : (زهير ثابت، 2001)

معدلات الأداء: يتم تقييم معدلات الأداء من خلال النتائج التي يحققها الفرد على مستوى الوظيفة، وخصوصا في معدل الإنتاج، ويتم تقييم الأداء من هذه الناحية من منطلق أربعة عوامل وهي: 1. الكمية: حجم ما تم انجازه بما كان متوقعا، 2. النوعية: نوعية العمل المنجز مع النوعية المتوقعة، 3. الوقت: انجاز العامل للعمل المطلوب في الوقت المحدد أو بأقل منه، 4. التكلفة: مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة.

أما على مستوى الفرد فهناك العديد من المعايير التي يكمن من خلالها تقييم أداء الفرد والتي يمكن أن نذكر منها على سبيل المثال: 1. عناصر متعلقة بذات الفرد وهي: مجموعة المعارف والقدرات والمهارات والاستعدادات حتى مستوى الدافعية، وهي كلها مهمة بالنسبة للفرد في أداء وظيفته، 2. فهي عناصر تكون متعلقة أكثر بالوظيفة التي يمارسها الفرد وهي: اتخاذ القرارات والالتزام بمواقف العمل وحل المشكلات في العمل والتخطيط للعمل وأيضا الاتصال في مجال العمل.

من خلال هذا التمهيد عرفنا أن عملية تقييم الأداء هي ليست عملية بسيطة ولكنها عملية معقدة وتتطلب العديد من المعايير التي يجب ان تعتمد لكي يمكن فعليا القيام بتقييم وقياس الأداء سواء بالنسبة للفرد أو للمنظمة، ومن هذا المنطلق فقد اقترح الباحثين العديد من التقنيات التي على أساسها يمكن أن نقوم بتقييم الأداء والتي سنعرضها فيما يلي:

1.12. تقنيات تقييم الأداء: هناك العديد من التقنيات المستخدمة في مجال تقييم الأداء وعموما يمكن تقسيمها إلى قسمين: (تقليدية وحديثة).

1.1.12. التقنيات التقليدية: وتتضمن مجموعة من التقنيات وهي:

1. تقنية التدرج البياني: تعتبر هذه التقنية من ابسط التقنيات في تقييم الأداء، حيث أن تقييم أداء العاملين من خلال هذه الأخيرة يقاس وفقا لمعايير محددة وهي: الكمية والنوعية في مستوى الأداء، درجة التعاون، الالتزام بمواقف العمل... الخ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، ويبدأ هذا المقياس بالدرجة 0 كادني درجة وينتهي بالقيمة 10 أو

20 كأعلى درجة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الفرد فيما يخص الصفة أو العنصر المقاس. (محمد سعيد سلطان، 2003)

2. تقنية الترتيب: تقوم هذه التقنية بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب مستوى كفاءتهم في انجاز العمل، وتنقسم هذه التقنية إلى نوعين: 1. تقنية الترتيب البسيط: حيث يقوم المقيم هنا بتقييم أداء الأفراد وفقاً للجودة الانجاز المتعلقة بأنشطة العمل التي يقوم الأفراد بتنفيذها، ب. تقنية المقارنة الثنائية: حيث يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل. (مهدي حسن سويلف، 2003).

3. تقنية قوائم المراجعة: تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة أو عبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بتقييم إجابات العاملين، وبعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء الدرجات للعاملين حسب تقييم الرئيس المباشر.

هذه بصفة عامة بعض الطرق التقليدية التي تعتمد في مجال تقييم الأداء والتي نلاحظ أن تركيز على تقييم أداء العاملين بصفة خاصة، وهي تقنيات تتميز في أغلب الأحيان بأنها تخضع لذاتية المقيم وبالتالي فإن نتائجها ستكون أقل موضوعية، ومن هذا المنطلق سنحاول أن نعرض لاحقاً بعض التقنيات الحديثة في مجال تقييم الأداء.

2.1.12. التقنيات الحديثة: هناك العديد من التقنيات الحديثة في مجال تقييم الأداء سنحاول أن نتناول أهمها فيما يلي:

1. تقنية التوزيع الإجباري: تهدف هذه التقنية إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة إلى معظم المرؤوسين، لذلك تلزم كثير من المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية: 10%، 20%، 30%... الخ. (زهير ثابت، 2001)

2. تقنية الأحداث الحرجة: تتضمن هذه التقنية قيام الرئيس المباشر بتدوين الأحداث الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأنشطة عمله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ومن ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، ومن مميزات هذه التقنية أنها تساعد المشرف المقيم على إبراز نواحي الضعف في أداء العاملين وكيفية تحسينه مستقبلاً بناءً على تلك الأحداث الحرجة للفرد في مجال عمله. (محمد سعيد سلطان، 2003)

3. تقنية التقرير المكتوب: هي تقنية يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، والتي من خلالها يمكن أيضا ترقية هذا الموظف، وبالرغم من المعلومات التي يمكن أن يقدمها هذا التقرير فإنه لا توجد مواصفات معيارية لهذا التقرير ومكوناته، فهو يعتمد أساس على مهارة القائم بإعداده. (زهير ثابت، 2001)

4. تقنية الإدارة بالأهداف: طور هذه التقنية الباحث في مجال الإدارة (Peter Drucker) في أواسط الخمسينات، وهي تقنية تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على عيوب التقنيات التقليدية في تقييم الأداء، قدمت هذه التقنية التي تتم عبر مجموعة من المراحل وهي كما يلي: (راوية حسن، 2000)

1. تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
 2. اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.
 3. وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
 4. تحديد المعايير التي تتم بناء على نتائج تقييم الأداء.
- لقد استحوذت تقنية الإدارة بالأهداف على دعم بعض الدراسات والاتجاهات من بينها دراسة (بارتون) ودراسة (رودجر وهانتر)، وقد أكدت هذه الأخيرة في نجاح هذا الأسلوب في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد في المؤسسات التي اعتمدت على هذه التقنية، ووفرت الشروط اللازمة لنجاح تطبيقها في تلك المؤسسات. (حسن بلوط، 2003)

5. تقنية إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: تعتبر من التقنيات المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب مهم في تسيير وإدارة الموارد البشرية ويترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز هذه التقنية على مستوى متكامل في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل: كما توفر عدة مزايا مقارنة مع التقنيات الأخرى أهمها: (جمال الدين محمد المرسي، 2003)

- تقيس الأداء في مستوى الجودة، عكس ما تقوم به التقنيات الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

- تولى أهمية قصوى لإشراك العاملين في جميع المسائل المتعلقة بالعمل، وهذا وفقا لتوجه الإدارة في فكرة مساعدة العمال في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تعتمد هذه التقنية في التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب التي تساعد في ذلك.
 - لا تركز هذه التقنية في التقييم على شكل نتائج من الناحية الكمية فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم.
- وبصفة عامة من خلال عرض تلك التقنيات الحديثة في مجال تقييم الأداء، نلاحظ أن هناك تطور كبير في هذا الميدان حيث أصبح التركيز اكبر على الكيفية التي يمكن بها تحسين الأداء وخاصة أداء العاملين باعتبارهم الحلقة الأساسية في تطور أداء المنظمات، وهو ما يستوجب على تلك المنظمات الاعتماد على تلك التقنيات الحديثة في مجال تقييم الأداء حتى تكون لديها القدرة التنافسية مع باقي المنظمات الأخرى، ومن جهة أخرى حتى تضمن بقائها واستمرارها وتطورها.

المحاضرة الثالثة عشرة: تحليل العمل تقييم الأداء

تمهيد:

تتكون عملية تحليل العمل في صورتها الشاملة من ثلاثة عناصر وهي: 1. الكفاءة المحددة واللازمة لأداء العمل بنجاح، 2. الخصائص المهمة في مكان العمل والتي لديها تأثير على الأداء الوظيفي، 3. مستوى الأداء الوظيفي المطلوب للنجاح في أداء العمل. ومن خلال ما سبق سنحاول أن نتناول تلك العمليات المرتبطة بالمحددات الخاصة بمستويات الأداء الوظيفي المطلوبة والمرتبطة بالنجاح في انجاز العمل وهي كما يلي: (P. Prien et al, 2009)

1.13. تحليل العمل والكفاءات:

أول شيء يجب أن نعرفه قبل تحديد مستويات الأداء الوظيفي هو أن هناك كفاءات مختلفة ومتعلقة بالأداء الفعال بحسب اختلاف وتنوع الوظائف، ومتطلبات النجاح في العمل يتطلب الاعتماد الكبير على تحديد المتطلبات والاحتياجات المختلفة للوظيفة، وتعتبر الكفاءة المعيار الأساسي في حل اغلب المشكلات التي تواجه الفرد في أداء العمل، ويعتبر الاتصال احد أهم معايير الكفاءة بالنسبة لكثير من المديرين التنفيذيين والمشرفين باعتباره أهم عنصر في تحقيق النجاح والكفاءة في أداء العمل الخاص بهم الذي يعتمد بشكل أساسي في تلك الأنشطة والواجبات التي يقومون بها، حيث من هذا المنطلق نجد أن معايير الكفاءة هي تختلف حسب طبيعة العمل بذاته فإذا كان هذا العمل يعتمد على المجهود البدني والمهارات الحركية فمعيار الكفاءة هنا يكون يكون متعلق أكثر بالجانب البدني، أما إذا كانت طبيعة العمل تعتمد على القدرات المعرفية والمهارات الذهنية فان هنا معيار الكفاءة يكون من منطلق معرفي وذهني. إن تحديد مستويات الأداء الوظيفي يعتبر جزء لا يتجزأ من إجراءات التحليل الوظيفي حيث نجد أن هناك العديد من الاستخدامات الخاصة بتحليل العمل والتي تعتمد من خلالها على بيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

2.13. استخدامات البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

هناك العديد من الاستخدامات المتعلقة ببيانات الأداء الوظيفي والتي يمكن حصرها فيما يلي: 1. التوظيف، 2. وضع التدرج الوظيفي، 3. تقييم الأداء التنظيمي، 4. تحسين الأداء التنظيمي، وسيتم مناقشة كل عنصر من هذه العناصر فيما يلي: (P. Prien et al, 2009)

1.2.13. التوظيف: من خلال ماسبق لاحظنا كيف يمكن أن يلعب تحليل العمل دورا حاسما في

تحسين عملية التوظيف، ولكن نحن من خلال هذه النقطة نريد أن نناقش كيف يمكن أن تلعب بيانات الأداء الوظيفي دورا مهما كذلك في تحسين عملية التوظيف، حيث نجد في هذا الصدد أن بيانات الأداء الوظيفي هي مهمة جدا في تحديد معايير الكفاءة المطلوبة والتي نعتمد عليها بشكل أساسي في عملية التوظيف، حيث نجد أنها تسهل علينا عملية الانتقاء والاختيار من الأفراد المرشحين للوظائف الشاغرة في المؤسسة بناء على تلك البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وأيضا أن نجاح عملية التوظيف هو مرتبط أساسا بدقة وصحة البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

2.2.13. وضع التدرج الوظيفي: تعتمد المنظمة بدرجة كبيرة بيانات الأداء الوظيفي في وضع

سلم التدرج الوظيفي، وهذا بالاعتماد على معايير الكفاءة في توزيع الوظائف وترتيبها في التدرج الهرمي للوظائف، وأيضا يكون من خلال أهميتها حيث أن هناك بعض الوظائف تكون حرجة في الهرم الوظيفي وبالتالي فإنها موقعها في السلم الوظيفي يجب أن يختار بعناية وبدقة لما لها من تأثير على بقية الوظائف الأخرى، وأيضا نجد أن عملية توزيع الوظائف في السلم الوظيفي يسمح للموظفين معرفة مسؤولياتهم بدقة وكذا علاقاتهم بباقي الوظائف الأخرى والتي تكون في غالب الأحيان علاقات تكاملية، ويسهل سلم التدرج الوظيفي الكثير من المهام التي تقوم بها المنظمات مثل: معرفة أي من برامج التدريب والتطوير تكون لازمة لمختلف الوظائف، كما أنها يمكن من خلال سلم التدرج الوظيفي معرفة الصعوبات التي تواجه الأفراد أثناء أدائهم لوظائفهم من خلال ذلك التدرج التنظيمي للوظائف.

3.2.13. تقييم الأداء التنظيمي:

تسعى كثير من المنظمات اليوم إلى الرفع من مستوى أدائها، وهذا من خلال تلك الإجراءات التي تسعى المنظمات إلى القيام بها بناء على بيانات الأداء الوظيفي لمختلف الوظائف، فنجاح العمليات التي تقوم بها المنظمة في تقييم مستوى أدائها يعتمد على تحديد الاحتياجات والمتطلبات المختلفة خاصة بالنسبة للوظائف، وفي هذا الصدد فإن المنظمات تعتمد على التقييم المستمر لأدائها سواء على المدى القصير أو الطويل، معتمدة في ذلك التحسين المستمر على إستراتيجية الدودة الشاملة وكذا عملية التخطيط، وبصفة عامة نجد أن بيانات الأداء الوظيفي تعطي المعلومات والبيانات لمختلف المستويات داخل المنظمة في كيفية تحديد الإجراءات الصحيحة خاصة أثناء التغييرات الحاصلة في العمل وما ينجر عنها كذلك من تغييرات في مجال الأداء الوظيفي، ولما كانت هذه التغييرات أمر ضروري للمنظمات فيجب عليها أن تتأقلم معا من خلال الأداء الفعلي

الذي يتماشى وتلك التغيرات، ومن هذا المنطلق فان المنظمات يجب ان تقوم وبشكل مستمر بعملية تقييم لأدائها التنظيمي في مختلف مستوياته.

4.2.13. تحسين الأداء التنظيمي:

إن هناك العديد من أسباب المختلفة التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء الوظيفي، والتي قد يكون من بينها القيود المفروضة على الموظف في مجال عمله، وقد يكون راجع إلى ضعف النمط الإشرافي، أو إلى في نقص التدريب والتنمية المناسبة للأفراد، أو في نظام الحوافز والمكافآت المعتمد في المنظمة، أو قد يكون راجع إلى الخلل المتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، هذه بعض الأسباب والمشاكل التي تواجه المنظمات وتجعل قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية ضئيلة جدا، ومن هذا المنطلق فان على المنظمات أن تتحرك بسرعة لتشخيص تلك المشاكل التي تواجهها وهذا دائها بالاعتماد على بيانات الأداء الوظيفي التي تساعد في علاج تلك المشاكل وتحسين أدائها التنظيمي.

3.13. تحليل العمل ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

نظراً للأهمية الكبيرة التي تكتسي عملية تحسين الأداء الوظيفي على المستوى الفردي او التنظيمي داخل المنظمات، فليس من المستغرب أن يلعب تحليل العمل هنا دورا مهما وفعالاً في تحديد معايير الأداء، وأيضاً تحديد الطرق والتقنيات التي يستخدمها في هذا المجال لتحسين وتطوير الأداء بمختلف مستوياته في المنظمة، وهذه بحد ذاتها من أهم الغايات التي تصبوا إليها الأخيرة اليوم، إن المنظمات اليوم تسعى وبصورة دائمة من اجل الوصول إلى مستويات عالية من الأداء الوظيفي في مختلف مستوياته، وان وضع المعايير السليمة لأداء الوظائف هي أهم الوظائف التي تقع على عاتق تحليل العمل باعتباره الحلقة الأساسية في هذه العملية، ووضع هذه المعايير يجب أن يكون بصفة معقولة لكي يتحقق الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمة ويحققوا الأهداف التي يريدونها، وهو يؤدي في نفس الوقت بتحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة، وهذا كله سيتطلب مستوى عالي من الإجراءات التي يعتمدها تحليل العمل من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف لكل من الفرد والمنظمة.

الخاتمة:

من خلال كل ما قدمناه من المحاضرات السابقة نصل إلى قناعة بان تحليل العمل يعتبر احد الركائز الأساسية في تطور المنظمات بالإضافة إلى اعتباره احد العناصر الأساسية في كل الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، فلا نستطيع أن نقوم بالاستقطاب والتوظيف والاختيار والتوجيه وتحديد معايير الكفاءة وتقييم أداء العاملين والمنظمة على حد سواء دون الاعتماد على تحليل العمل في تلك العمليات التي سبق وان تكلمنا عليها من خلال المحاضرات السابقة، حيث أن تحليل العمل هو العملية الأساسية التي تعطي لنا المعلومات ذات الأهمية البالغة والتي نكون بحاجة إليها عند القيام بتلك الوظائف السابقة الذكر.

ويمكن أن نلخص كل ما قدمناه عن ميدان تحليل العمل بأنه تلك العملية التي نريد من خلالها أن نصل إلى تحقيق أهداف تحليل العمل، والتي يمكن إجمالها في أربعة عناصر أساسية وهي:

1. التعرف على أنشطة العمل المرتبطة بالوظيفة.
2. تحديد المتطلبات والاحتياجات المتعلقة: بالكفاءات والمعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بالفرد واللازمة لأداء تلك الأنشطة المتعلقة بالعمل.
3. تحديد خصائص محيط العمل والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي.
4. إنشاء قاعدة بيانات موضوعية، التي نحدد من خلالها المعايير المحددة لمستويات الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية

1. جمال الدين محمد المرسي، 2003، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة، مصر .
2. حسن بلوط، 2003، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان.
3. راوية حسن، 2000، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر .
4. زهير ثابت، 2001، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة للنشر، القاهرة .
5. عبد البارئ إبراهيم درة، 2003، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
6. فرج عبد الله طه، 1988، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، مصر .
7. محمد سعيد سلطان، 2003، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر .
8. مهدي حسن سويلف، 2003، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، مصر .
9. سعاد نانف البرنوطي، 1979، نقلا عن مائدة علي جاسم، مجلة علوم التربية، العدد السابع. 2010، جامعة واسط، العراق.
10. عمر وصفي عقيلي، 1979، نقلا عن مائدة علي جاسم، مجلة علوم التربية، العدد السابع. 2010، جامعة واسط، العراق.
11. عادل حسن، 1979، نقلا عن مائدة علي جاسم، مجلة علوم التربية، العدد السابع. 2010، جامعة واسط، العراق.

1. Armstrong, M. (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, London.
2. Ash, R. A., & Levine, E. L. (1980). A framework for evaluating job analysis methods. *Personnel*, 57, 59.
3. Bratton, J., and Gold, J. (2007) Human Resource Management: Theory and Practice, 4th Edition, Houndmills: Macmillan.
4. Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and Work Analysis: Methods, Research and Applications for Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
5. Brief, A. P. – Nord, W. R. (1990a): Work and meaning: definitions and interpretations. In Brief, A. P. – Nord, W. R. (Eds) (1990): Meanings of occupational work: A collection of essays. Lexington, MA: Lexington Books.
6. Bowen, C. C. (2003). A case study of job analysis. *Journal of Psychological Practice*, 8, 46-55.
7. Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing human resources*. Mason, OH: South-Western.
8. Bodnarchuk, M. (2012). *The role of job descriptions and competencies in an international organization case: Foster Wheeler Energia Oy* (Bachelor's Thesis). Retrieved from <http://publications.theseus.fi/handle/10024/44051>.
9. Cartwright, S. – Holmes, N. (2006): The meaning of work: The challenge of regaining engagement and reducing cynicism, *Human Resource Management Review*, 16, pp. 199-208.
10. Cascio, W.F. (1987). *Applied psychology in personnel management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
11. Chang, W., & Kleiner, B. H. (2002). How to conduct job analysis effectively. *Management Research News*, 25(3), 73-81.
12. Clifford, J. P. (1994). Job analysis: Why do it, and how should it be done? *Public Personnel Management*, 23(2), 321-340.
13. Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428-440.
14. Embrey, D. (2000). Task analysis techniques. *Human reliability associates Ltd*. Unpublished manuscript.
15. Fleishman, E. A., & Mumford, M. D. (1991). Evaluating classification of job behavior: a construct validation of the ability requirements scales.
16. Fineman, S. (1983): Work meanings, non-work, and the taken-for-granted, *Journal of Management Studies*, 20, (2), pp. 143-157.
17. Fine, S.A., & Cronshaw, S.F. (1999). *Functional job analysis: A foundation for human resources management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
18. Fleishman, E.A. (1996). *The Fleishman-job analysis survey (F-JAS)*. Potomac, MD: Management Research Institute.
19. Gael. S. (1988a). Preface. In S. Gael (Ed.). *The job analysis handbook for business, industry and government*. vol. I. New York: John Wiley and Sons.
20. Gael. S. (1988b). job descriptions. In S. Gael (Ed.). *The job analysis handbook/or business, industry, and government*. vol. I. New York: John Wiley and Sons.
21. Genis, J. – Wallis, T. (2005): Work as a central life interest for legal professionals, *Journal of Industrial Psychology*, 31 (1), pp. 65-70.
22. Guion, R. (1993). The need for change: Six persistent themes. In N. Schmitt, W. Borman, & Associates (Eds.). *Personnel selection in organizations* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
23. Guion, R. M., & Highhouse, S. (2006). *Essentials of personnel assessment and selection*. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
24. Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth Group.
25. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
26. Hahn, D. C., & Dipboye, R. L. (1988). Effects of training and information on the accuracy and reliability of job evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 73, 146-153.
27. Harvey, R. (1991). job analysis. In M. Dunnette & L. Gough (Eds.). *Handbook for industrial and organizational psychology*. vol 2. California: Consulting Psychologists Press.
28. Hughes, H., Williamson, K., & Lloyd, A. (2007). Critical incident technique: Exploring methods of information literacy research. *Australasian Library and Information Studies*, 28, 49-66.
29. Isaksen, J. (2000): Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work, *Journal of Humanistic Psychology*, 40, pp. 84-107.
30. Jones, R. G., Sanchez, J. I., Parameswaran, G., Phelps, J., Shoptaugh, C., Williams, M., et al. (2001). Selection or training? A two-fold test of the validity of job-analytic ratings of trainability. *Journal of Business and Psychology*, 15, 363-389.
31. Joan E. Pynes. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organization*. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco.
32. Jones, S. D., & Schilling, D. J. (2000). *Measuring team performance: A step-by-step, customizable approach for managers, auditors, and team leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Jeanneret, R. (1991). Analyzing non-management jobs: An overview. In J. Jones, B. Steffy, & D. Bray (Eds.). *Applying psychology in business*. Toronto: Lexington Books.
34. Karasek, R., Kawakami, N., Brisson, C., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire (JCQ): An instrument for intentionally comparative assessments of psychological job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
35. Koch, A., Strobel, A., Kici, G., & Westhoff, K. (2009). Quality of the critical incident technique in practice: Interrater reliability and users' acceptance under real conditions. *Psychology Science Quarterly*, 51(1), 3-15.
36. Levine, E., Sistrunk, F., McNutt, K., & Gael, S. (2012). Exemplary job analysis systems in selected organizations: A description of process and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 3-21.

37. Levine, E. L., Sistrunk, F., McNutt, K. J., & Gael, S. (1988). Exemplary job analysis systems in selected organizations: A description of process and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 3, 3-21.
38. Locke, E. A., & Taylor, M. S. (1990). Stress, coping, and the meaning of work. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 135-170). Lexington: Lexington Books.
39. Maila, H.M. (2006), Performance Management and Service Delivery in the Department of Water Affairs and Forestry. A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Magister Technologic: University of South Africa.
40. McCormick, E.J., & Jeanneret, P.R. (1988). Position analysis questionnaire (PAQ). In Gael S (Ed.), *The job analysis handbook for business, industry, and government* (Vol. II, pp. 825-842). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
41. Michael T Brannick, Edward L. Levine. [Frederick P. Morgeson](#). (2007). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management* 2nd Edition SAGE Publications.USA
42. MOW International Research Team (1987): *The meaning of working*. London/New York, Academic Press.
43. Mirabile. R. J. (1990). The power of job analysis. *Training*, 27(4), 70-74.
44. Neely, A. & Austin, R. (2002) 'Measuring performance: The operations perspective', in Neely, A. (ed.), *Business performance measurement: Theory and practice*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 41-50.
45. Noon, M. – Blyton, P. (1997): *Realities of work*. London, Macmillan.
46. Oswald. F. L (2003). job analysis: Methods. research. and applications for human resource management in the new millennium. *Personnel Psychology*. 56(3). 80D-802.
47. Palmer. H. • & Valet. W. (2001). job analysis: Targeting needed skills. *Employment relations today*. 28(3). 85-91.
48. P. Prien, D. Goodstein, J. Goodstein, L. G. Gamble. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*, Published by Pfeiffer, 989 Market Street, San Francisco.
49. Primoff. E. • & Fine. S. (1988). A history of job analysis. In S. Gael (Ed.). *The job analysis handbook/or business, industry and government. vol. 1*. New York: john Wiley and Sons.
50. Pratt, M. G. – Ashforth, B. E. (2003): *Fostering meaningfulness in working and at work*. In: Cameron, K. S. et al. (Eds.): *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*. Pp. 309-327. San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
51. Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
52. Redman, T, Wilkinson, A (2006) *Contemporary Human Resource Management: Texts and Cases*, 2nd ed, Pearson Education Limited, England.
53. Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: Work meanings and work motivation. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 107-134). Lexington: Lexington Books.
54. Ryan, R.M. – Deci, E.L. (2000): *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.
55. Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-252.
56. Sanchez, J., & Levine, E. (2000). Accuracy or consequential validity: Which is a better standard for job analysis data? *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 809-818.
57. Schwab, D. P., & Heneman, H. G. (1986). Assessment of a consensus-based multiple information source job evaluation system. *Journal of Applied Psychology*, 71, 354-356.
58. Snow, C. & Snell, S. (1993). *Staffing as strategy*, In N, Schmitt, W. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: joesy-Bass.
59. Shippmann. j .. Ash. R. • Battista. M. • Carr. L. Eyde. L. Hesketh. B. • et al. (2000). The practice of competency modelling. *Personnel Psychology*. 53. 703-740.
60. Schneider. 8.. & Konz. A (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*. 28(1).51-63.
61. Siddique. C. M. (2004). job analysis: A strategic human resource management practice. *International journal of Human Resource Management*. 15(1).219-244.
62. Simon, R.W. (1997): *The meanings individuals attach to role identities and their implications for mental health*, *Journal of Health and Social Behavior*, 38(3), pp. 256-274.
63. Stewart, G. L., & Carson, K. P. (1997), *Moving beyond the mechanistic model: An alternative approach to staffing for contemporary organizations*. *Human Resource Management Review*, 7(2), 157-184.
64. Thompson , J. R. (2007). *Designing and implementing performance - oriented payband systems* . Washington, DC: IBM Center of the Business of Government. www.businessofgovernment.org .
65. Wilson, M.A. (2007). A history of job analysis. In L.L. Koppes (Ed.), *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
66. Wrzesniewski, A. – Dutton, J. E. (2001): *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, *Academy of Management Review*, 26, pp. 179-201.
67. Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
68. Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. In Kramer, R. M., & Staw, B. M. Eds. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 25 (pp.93-135).
69. Vecchio, R. P. (1980): *The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited*, *Academy of Management Journal*, 23, pp. 361-367.