



جامعة ابن خلدون – تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

مطبوعة : دروس (محاضرات) تحليل العمل ودراسة المراكز

سنة الثالثة ليسانس للسداسي الخامس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

للموسم 2025/2024

د. قرينعي أحمد

أستاذ محاضر.أ

ahmed.gueriniaia@univ-tiaret.dz

برنامج مقرر عرض التكوين لمقياس تحليل العمل ودراسة المراكز

- 1-مدخل إلى تحليل العمل .
- 2-مفهوم وماهية العمل .
- 3-تعريف العمل .
- 4-مفهوم تحليل العمل .
- 5-تاريخ ظهور مصطلح تحليل العمل .
- 6-تعريف تحليل العمل .
- 7-عناصر تحليل العمل (أنشطة الوظيفة) .
- 8-عناصر تحليل العمل (المعارف والمهارات والقدرات) .

- 9-عناصر تحليل العمل (مستويات الأداء الوظيفي).
- 10-عناصر تحليل العمل (خصائص مكان العمل) .
- 11-أغراض تحليل العمل (توصيف الوظائف، مواصفات الوظائف).
- 12-أغراض تحليل العمل (تقييم الوظائف، التدريب).
- 13-منهجية تحليل العمل (تحليل جرد المهام، تحليل مركز العمل).
- 14-منهجية تحليل العمل(تحليل الحوادث الحرجة، تحليل كفاءة العمل) .
- 15-الاستراتيجيات الحديثة في تحليل العمل.

مقدمة:

يعيش الإنسان في فضاء واسع منذ خلقه، وأثناء مسار حياته يحتك ويتفاعل بما هو موجود في هذا الفضاء من كائنات وجمادات وظروف، هذا الفضاء هو البيئة التي تحيط بالإنسان، والتي تعني كل ما يحيط به ويؤثر فيه ويتأثر به حيث يتضمن البيئة الطبيعية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، وتعتبر منظمة العمل جزءا في هذا الفضاء وهي بمثابة البيئة التي يعيش فيها الفرد العامل، والتي يسعى داخلها إلى تحقيق طموحاته وأهدافه، وذلك بتأدية عمله وفق ما يتوفر لديه من مناخ تنظيمي مناسب، وبيئة عمل مساعدة بكل عناصرها.

ويعتبر العمل أساس حياة الإنسان ، لأنه يحقق الاحترام والمكانة الاجتماعية وتقدير الذات، والعمل مطلب مشروع على مر العصور تطور مفهومه واختلفت تعاريفه حسب تناول الباحثين والمفكرين.

انطلاقا من هذا التقديم وبناء على مقرر عرض التكوين الخاص بمستوى ثالثة ليسانس تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية والمبين أعلاه ، لمقياس تحليل العمل ودراسة المراكز ، نقدم مطبوعة محاضرات (دروس) في هذا المحتوى.

أولاً/ ماهية العمل:

1/ التطور التاريخي لمفهوم العمل :

لقد عُرف العمل منذ القدم على شكل معاملات تجارية أو على شكل حرف كحرفة صانعي وسائل الحرب أو أعمال شاقة يقوم بها العبيد، حيث أسندت الأعمال المجهدة في عهد الإغريق

إلى طبقة الرقيق، وحذا حذوهم اليهود الذين اعتبروا العمل شغلا شاقا وعقابا للمرء على جرمه،
والمسيحيون الذين اعتبروه عقابا على معصية ارتكبتها .

وقد ذكر بشلاغم يحي (2008) في محاضراته في هذا المجال ما يلي :

أما فترة القرون الوسطى وعهد الإقطاع فقد اتسمت بظهور أفكار لزعماء الكنيسة يمجدون
العمل أمثال القديس برونو (Bruno) وتوماس الأكويني (Thomas D'Aquin) الذي اعتبر
العمل واجبا وشرفا.

أما طبيعة علاقات العمل السائدة قبل قيام الثورة الصناعية، فكانت عبارة عن علاقة بين سيد
وعبد، السيد يملك الأرض ويملك من يعمل عليها من عبيد وخدم وعمال وحرفيين وجنود، ومع
الزيادة البطيئة في التخصص الحرفي اشتد بالتدريج ساعد الحرفيين واستطاع بعضهم أن يشتغل
بنفسه، وأن يبيع خدماته أو السلع التي ينتجها مقابل أجر.

ويقوم التنظيم في الطائفة الحرفية على شيخ للحرفة (Master Craftsman) وحرفيين
(Journymens)، وصبية أو تلاميذه (Apprenties) وكان على رأس كل طائفة شيخ،
ينتخب من بين أعضاء الحرفة الأكفاء، تعينه الحكومة شكليا، وتساعد في مهامه ثلاث هيئات
وهم : المعلمون والحرفيون والصبيان.

كما كانت مجتمعات الطوائف تتمتع في مجال الإنتاج بإدارة مستقلة وذاتية، ويعتبر القرن 17م

بداية انهيار نظام الطوائف وذلك بتحرر صناعة النسيج بإنجلترا وظهور النظام الرأسمالي.

وزيادة على ذلك ظهرت ما بين (1000-1900) عدة مصطلحات وتطورت كلمة عمل تزامنا

مع تطور اللغة الفرنسية حيث في سنة 1160 ظهرت كلمة عمل باللغة الفرنسية *gagner*، وفي

سنة 1175 ظهرت كلمة *paiyer* الذي استند من خلال مكافأة نتيجة العمل، و في نفس السنة

ظهرت كلمة *aprenti* (متربص) الذي كان يتعلم الحرفة على أيدي أشخاص كانوا يمارسونها ،

وفي سنة 1190 ظهرت كلمة *ouvra* معناها بدأنا نميز بين أيام العمل وأيام الراحة، حيث

بدعوا يستفيدون من أيام الراحة. (بوشلاغم، 2008) .

أما في التاريخ الإسلامي ورد مصطلح العمل في آيات كثيرة مثل قوله تعالى : ((وَقُلْ اَعْمَلُوا

فَسِيرِىَ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ)) التوبة، آية 106، وليس العمل مقصورا على عمل الآخرة فقط ،

فقد ورد في الأثر (اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا) زوائد

مسند الحارث للهيثمي ، حيث كان المسلمون يعملون في مجال الزراعة مثل حقول التمر، وفي

مجال التجارة والرعي وغيرها .

وكان النبي صلى الله عليه وسلم يحثهم على العمل طلبا للرزق فيقول : (من أمسى كالا من عمل

يده أمسى مغفورا له) الطبراني في الأوسط.

2/ مفهوم العمل:

إن مفهوم العمل عرف تطورا تبعا للتحويلات التي شهدتها منحنى العمل عبر العصور، بانتقاله من الارتكاز على الزراعة والحرف البسيطة إلى الارتكاز على الصناعة ثم التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم وفقا للتغير الاقتصادي والتقدم التقني الحديث، ومن ثم أصبح العمل مطلبا أساسيا يسعى من خلاله الفرد لإشباع حاجاته وتحقيق مكانته في المجتمع الذي يعيش فيه.

1/2 — تعريف العمل :

مهما اختلفت أشكال العمل وطرقه من الحرفة أو الوظيفة إلى الأعمال الحرة ، وما تحققه من عائد مادي ، فإن الفرد يهدف من وراءه إلى إشباع حاجاته الأساسية وتحقيق ذاته وضمان مكانته الاجتماعية ، وذلك لاكتساب احترام الزملاء وأفراد المجتمع له ، سعيا لجلب السعادة والرفاهية والراحة النفسية حتى وإن كان العمل مضنيا وشاقا .

ومن بين تعاريف العمل نذكر ما يلي :

- "يعتبر هيغل العمل أساس حرية الإنسان في الكون، لأن العمل وسيلة أساسية لخلق الثروة في المجتمع فالعمل هو الذي يعطي المكانة والأهمية للإنسان، وإنه من خلال العمل يستطيع أن يحقق ذاته ورضاه ، كما أنه الحافز إلى تحقيق الرفاهية والجوانب الاجتماعية من علاقات مع الزملاء وغيرها ، فهو جزء جوهري في حياة الإنسان ما دام يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع باعتبار العمل نشاط اجتماعي".

- "ويعرف العمل بالجهد المبذول لإنتاج شيء مفيد يشبع الحاجات المادية والمعنوية للفرد والآخرين، ويشترط أن يخضع للتنظيم العقلاني العلمي...ويربط (ماركس، انجلز) مدلول العمل بالطبيعة الاجتماعية للعمل التي تحكمها العلاقة (إنسان – طبيعة) لإشباع الحاجات ليرتب عنها علاقة (إنسان – إنسان) ، ومن ذلك أمكن اعتبار العمل عملية إرادية وواعية، ذات نتائج موضوعية واجتماعية غير إرادية مع الناس".

-و" يمكن النظر إلى العمل على أنه نوع من السلوك أو النشاط يسير وفق خطة منتظمة، يقتضي القيام بوظائف معينة لتحقيق غرض إنتاجي معين، والتجارة عمل، والكتابة في محل تجاري عمل والمحاماة عمل، وكذلك التعليم أو إدارة مؤسسة صناعية. ويمكن القول عموماً إن العمل هو نشاط إنساني هادف يسعى من خلاله الإنسان لتحقيق أهداف محددة ويقتضي إلى عملية

سيكولوجية محددة مثل التفكير، التركيز، الذكاء." من هذه التعاريف نستنتج أن العمل نشاط لا يقتصر على إشباع الفرد لحاجياته وحده بل يتعداه إلى تفاعله مع المجتمع وذلك وصولاً إلى تحقيق الرفاهية ، والمكانة الاجتماعية . (قريني، 2016)

مصطلحات مرتبطة بالعمل:

الوظيفة position :

هي مجموعة من العمليات أو الواجبات التي يكلف بأدائها فرد واحد. فإذا شغلت جميع الوظائف في أي مؤسسة فإن عدد الوظائف يكون مساوياً لعدد الأفراد الذين يشغلونه حيث يكلف كل منهم بمجموعة المهام بغض النظر عن التشابه أو الاختلاف بين مجموعة المهام التي يكلف بها كل منهم .

العمل: JOB عبارة عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف المتشابهة فلو كانت إحدى

المنظمات للعمل بها فرد واحد يقوم بالكتابة على الآلة الكاتبة فيمكن أن نقول أن هذه المنظمة

توجد بها وظيفة واحدة لكاتب آلة كتابة أو بها (عمل آلة كتابة)، أما إن كان بهذه المنظمة

عشرون فرد يعمل كل منهم على الآلة الكاتبة فإننا نقول بأن هذه المنظمة عشرون وظيفة آلة

كاتبة وعمل آلة كتابة واحد، ذلك إن يكلف بأدائها احد هؤلاء الموظفين العشرين يتشابه مع ما

يكلف به الواجبات زميله .

بحيث يمكن الجمع بين هؤلاء الموظفين في عمل واحد . لكن لو افترضنا أن عشرة من هؤلاء الموظفين العشرين في المثال السابق يعملون بالكتابة على الآلة الكاتبة عربي والعشرة الآخرين يعملون بالكتابة على الآلة الكاتبة إنجليزي فإننا هما أمام عمليتين العمل واحد، ذلك أن مجموعة الواجبات المكلف بأدائها كاتب الآلة الكاتبة العربي يختلف بعض الشيء عن مجموعة الواجبات المكلف بأدائها كاتب الآلة الكاتبة انجليزي.

مهنة VOCATIONI :

هي مفهوم تجريدي يتضمن مجموعة من الأعمال المتجانسة في عدد من المنظمات مثل مهنة

الكهرباء أو الميكانيكا . (زكاري ، 2023)

— خصائص العمل :

يمتاز العمل بمجموعة من الوسائط الناتجة عن جوهره وعلاقة الإنسان بالمحيط ويمكن

تلخيصها

في النقاط التالية :

-يعبر العمل عن بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق هدف أو التحصل على مقابل .

-ينتج عن العمل تقديم منتجات ذات قيمة تختلف تقديم منتجات ذات قيمة تختلف طبيعتها

باختلاف طبيعة العمل المقدم و الموارد المستعملة فيه بحيث يخضع العمل إلى إحصاء

وقياس وهي عنصر ملازم له .

-نظر لكونه ظاهرة اجتماعية فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى

بتقسيم العمل وتنظيمه .

-للعمل ميزة أخلاقية ويرتبط بالجانب الثقافي للمجتمعات .

-يتميز كل من العمل والعامل بالتعقيد باعتباره تجميع لعدد من الجوانب (نفسية، اجتماعية،

اقتصادية .)

-تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالآلة لارتباطها بالتطور التكنولوجي وأساليب تنظيم

المؤسسات والتطور الحضاري للإنسان .

-ينتج عن تدخل القوانين والتنظيمات المفروضة من طرق الأنظمة زيادة تعقيد وتشابك

موضوع العمل بالإضافة إلى الدور المتزايد للنفايات. (زكاري، 2023)

2/2 — بيئة العمل:

وبما أن بيئة العمل تختلف من منظمة إلى أخرى سنتطرق في هذا الفصل إلى بيئة العمل وأنواعها وعناصرها، ومفهوم العمل، ثم بيئة العمل في مجال الصحة وما تتضمنه من هياكل والموارد البشرية المسيرة لها ونركز على الطاقم الطبي المتمثل في الأطباء والمرضى الذين هم عينة الدراسة .

2/2-1 مفهوم بيئة العمل :

تعتبر بيئة العمل المكان أو الحيز الذي ينشط ضمنه العامل، ويمارس فيه وظيفته وعمله وقد اهتم رواد الفكر التنظيمي والباحثين في مجال الأعمال والإدارة والمؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدماتية، وخاصة منهم الناشطين في ميدان علم النفس العمل والتنظيم، بمفهوم بيئة العمل سعياً

منهم لمعرفة الظروف المحيطة بالعامل ومكان عمله، لذلك سنورد بعض تعاريف بيئة العمل في ما يلي :

- تعرف بيئة العمل بأنها: " كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل. وتعرف أيضا بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل فيها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه." (سهام، 2014، ص13)

- وهي " المحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به، وتشمل: المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمالة، الموارد المادية والبشرية، الإدارة وجماعات العمل وغيرها. " (المرجع السابق، ص13)

- "ويعرف روبنز Robbins 1990 البيئة بأنها : جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة، أما روبرت مايلز Robert Miles يعرفها كالاتي : خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة. " (المرجع السابق، ص30)

- وبيئة العمل كإطار معنوي تمثل الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة أو المؤسسة

والمتضمن لمتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم .

مما سبق فإن بيئة العمل هي كل الظروف التي تحيط بمكان العمل داخليا وخارجيا والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على سلوك العامل واتجاهاته وميوله، وبذلك نستنتج أن العامل يتأثر ببيئتين في نفس الوقت هما :

***بيئة عمل مادية :**

وتشمل كل الظروف المادية الفيزيائية منها أو ما تعلق بالموارد المادية التي تضمها المؤسسة متمثلة في المعدات والتجهيزات والمواد الأولية وغيرها .

***بيئة عمل نفسية اجتماعية :**

وتشمل الحاجيات النفسية الاجتماعية التي تساعد العامل وترفع من معنوياته إن كانت إيجابية وتعيقه إن كانت سلبية وتتمثل في إشباع الحاجات، والعلاقات الاجتماعية السائدة بين العامل ومشرفيه وزملائه وزبائنه وغيرها مما يؤثر على نفسية العامل واهتماماته .

إن العامل حتى وإن توفرت لديه البيئة المادية وتهيأت لصالحه، وكانت البيئة النفسية الاجتماعية غير ملائمة فإن ذلك يؤثر سلباً على أدائه وخدماته ، والعكس صحيح، لذا فإن الإدارة الناجحة والمسير الفطن هو من يعمل على تحسين بيئة العمل بكل جوانبها.

2-2/2 أنواع بيئة العمل :

تتنوع بيئة العمل حسب اهتمام المفكرين والباحثين من بيئة عامة إلى خاصة، وداخلية وأخرى خارجية نبينها في ما يلي :

1- بيئة عمل عامة :

تعرف بيئة العمل العامة بأنها تلك البيئة التي " تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية يكون تأثيرها على جميع المنظمات مماثلاً لحد كبير." (بومخلوف، 2001، ص25)

ونقصد بها العوامل والظروف سواء كانت طبيعية أو اقتصادية أو اجتماعية والتي تؤثر في جميع المنظمات والمؤسسات على اختلاف نشاطها وهيأتها.

2- بيئة عمل خاصة :

" يقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى

المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره".

(سهام، م سابق، ص33)

فالبيئة الخاصة هي تلك العوامل والظروف المحيطة بالمنظمة، والعوامل السائدة فيها دون غيرها.

3- بيئة العمل الخارجية :

كما أشرنا سابقا في تعريف روبرت مايلز فقد عرفها كالآتي : خذ الكون واطرح منه النظام

الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة . وهي أيضا: كل القوى والمتغيرات الفاعلة

والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها. (بومخلوف، م سابق، ص26)، "حيث تشمل هذه

العوامل الوضع الاقتصادي في الوقت الحاضر والمستقبل وكذا قيم واتجاهات العاملين والعملاء

والأدوات والتقنيات التي تؤدي إلى التغير التكنولوجي فالمنظمة ليست موجودة في فراغ بل هي

ضمن هذه العوامل تؤثر فيها وتتأثر بها." (سهام، م سابق، ص34)

فهي كل العوامل التي تقع خارج المنظمة وتؤثر فيها.

4- بيئة العمل الداخلية :

"هي عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها" (بومخلوف، م سابق، ص27)، " فبيئة العمل الداخلية هي ذلك الكل الجزء أي المنظمة وما تشمله بداخلها من أفراد وأهداف وسياسات وثقافة العاملين بها والتقنيات وكذا الأدوات والإجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات." (سهام، م سابق، ص35).

إن بيئة العمل الداخلية هي تلك العوامل الموجودة داخل التنظيم التي تشمل الموارد والسياسات والهياكل والنظم .

2/2-3 عناصر بيئة العمل :

عندما تكلمنا عن بيئة العمل وأنها تؤثر في العملية الإنتاجية سواء بالإيجاب أو السلب، فهذا يعني أن هناك مكونات وعناصر لهذه البيئة تتفاعل فيما بينها داخل المنظمة وتتأثر كذلك بالمتغيرات الواقعة خارج المنظمة، حيث يتم النظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا نظرا لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها.

حيث "يرى البعض أن عناصر بيئة العمل الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي، السلوك الإنساني، والوظيفي الذي يمثل درجة الشعور بالمسؤولية، والعلاقات السائدة داخل المنظمة التي تشمل حرية التصرف، درجة التأييد في العمل، درجة التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة

التشجيع على إبداء الرأي، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتنظيم الأداء، درجة الشعور

بالانتماء إلى المنظمة، بالإضافة إلى نظم المكافأة." (الشربيني، 1997، ص 230)، ويحدد أحمد

ماهر (2002، ص 518) عناصر بيئة العمل الداخلية في النقاط التالية:

- العمر، الحجم ودورة حياة المؤسسة أو المنظمة، حيث أن عمر المؤسسة مؤشر لفعالية

وكفاءة وكفاية بيئة العمل الداخلية .

- التكنولوجيا والتجهيزات مستوى كفاءتها وكفايتها.

- الإستراتيجية.

- اتخاذ القرار.

- الموارد البشرية.

- المدبرون.

- أنظمة العمل.

- القواعد والإجراءات.

- ثقافة المنظمة.

- التماسك التنظيمي.

- جماعات العمل.

- القيادة والسلطة .

في حين" يرى كامل محمد عويضة أن بيئة العمل الداخلية تتكون من عناصر أساسية هي:

العوامل الفيزيائية كالضوضاء والتهوية والإضاءة..، وعوامل اجتماعية كالعلاقات بين العاملين

والأشخاص وأسلوب إدارة العمل والعلاقات بين المرؤوسين والرؤساء." (سهام، م س، 2014،

ص38).

إن الملاحظ في تحديد هؤلاء الباحثين لعناصر بيئة العمل أنهم ركزوا على البيئة الداخلية رغم

أن الظروف الطبيعية خارج مكان العمل تعتبر عنصرا من عناصر بيئة العمل لما لها من تأثير

على سير العمل كتأخر العمال أو تغيبهم على مناصب عملهم نتيجة الأحوال الجوية القاسية، أو

بسبب الكوارث التي تصيب المؤسسات كالحرائق والزلازل وغيرها.

من هنا فإن عناصر بيئة العمل في نظر الباحث تجمع بين العناصر الداخلية التي بها تسير أعمال

المنظمة وخططها وتعمل على تحقيق أهدافها، وبين العوامل الخارجية التي تساهم في سير نظام

المؤسسة وأعمالها، هذه العناصر نلخصها في الجدول التالي :

جدول يبين عناصر بيئة العمل

عناصر بيئة العمل	مكوناتها
عناصر تنظيمية وتقنية	لوائح تنظيمية، قانون العمل، القيادة والإشراف، طرق تسيير العمل، الاتصال، تكنولوجيا، تجهيزات، آلات ومعدات.
عناصر إنسانية ونفسية اجتماعية	علاقات اجتماعية، العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، علاقات غير رسمية، درجة الإشباع، الروح المعنوية.
عناصر مادية وطبيعية	ظروف فيزيقية (ضوضاء، حرارة، تهوية، رطوبة)، الموارد المادية، ظروف طبيعية (زلازل، فيضانات، حرائق..)

ثانيا / تحليل العمل:

إن عملية تحليل العمل تحتل موقعا مركزيا فهي عملية تتقاطع مع كافة أنشطة و مهام العملية الإدارية للموارد البشرية و على مختلف مستوياتها فهي تحدد طبيعة الوظيفة و متطلبات وآليات انجازها ومن هو الشخص الأجدر بهذه الوظيفة أو النشاط وفق معايير تتعلق بسلوك الفرد ومستواه المعرفي و خبراته و حالته الصحية مضافا إلى ذلك المهارات المطلوب توفرها لمن يشغل هذا العمل وهذه المهارات يجب أن تتنجم مع المستوى الوظيفي.

ويطلق اصطلاح "تحليل العمل" على الطريقة التي نحصل بها على تلك المعلومات والبيانات الخاصة بطبيعة العمل وواجباته، وبالخصائص والمؤهلات والشروط التي يجب تتوفر في العامل لكي يؤدي عمله بنجاح.

1/ لمحة تاريخية عن دراسة العمل :

ظهرت دراسة المهن منذ ظهور الإنسان على سطح الأرض، 2500 سنة قبل الميلاد، حاول بعض الفراعنة دراسة بعض المهن وتوجيه بعض الأفراد، كذلك أفلاطون في كتابه "الجمهورية الفاضلة" قام بتقسيم المجتمع إلى ثالث طبقات :

1. طبقة الفلاسفة: مهمتها التنظيم والتنظير .

2. طبقة الجنود مهمتها الدفاع .

3. طبقة العمال مهمتها التنفيذ وبذل الجهد العضلي .

أما ابن خلدون في كتابه المقدمة فقد وضع الأسس الأولى لوظائف العمل وتوجيه الأفراد حسب قدراتهم العقلية والبدنية وقسم المهن عبر بعض الاختصاصات إلى الزراعة و الصناعة والتجارة و صنف المهن إلى أساسية ووضع لها مجموعة من الشروط لكي يستطيع الفرد الالتحاق بها .

وفي القرن 19 عشر تقريبا بدأت بعض الاختراعات كالطباعة والتي ساهمت في تطور الكتابة وانتشارها مما أدى إلى وضع الأسس الأولى لبعض الوظائف .

الانطلاقة الفعلية لم تبدأ إلا خلال الربع الخير من القرن 19، عند ظهور استقلالية

علم النفس عن العلوم الأخرى (العلوم التجريبية، الفلسفة والطب العقلي)، وكان للعالم الألماني

وليم فونت الفضل في ظهور الدراسة العلمية والتجريبية لعلم النفس وتم وضع أول مختبر لعلم

النفس سنة 1879 .

أما مساهمات فريدريك تايلور في التنظيم العلمي للعمل 1899 بدأت من شركة للحديد والصلب

والتي نتجت عن الثورة الصناعية. وكانت الثورة الصناعية من 1830 1760 تمثل الانتقال من

النمط الأسري إلى النمط الاقتصادي بالمفهوم الحديث معامل النسيج"، وظهر المشاكل في

تقسيم العمل والاهتمام بتوفير المتطلبات أو الشروط الفيزيائية و المادية للعمال حيث تمثلت

مساهمة فريدريك تايلور في :

-دراسة مناصب العمل .

-الطريقة المثلى في العمل .

-الإنتاج تضاعف أربع مرات .

- عدد العمال انخفض إلى 3/1 وارتفع الدخل الفردي ب 65%

- تحقيق أرباح مالية للشركة .

ونتيجة لذلك وجهت الكثير من الانتقادات إلى فريدريك تايلور أهمها :

- اهتمامه بالعمل أكثر من العامل .

- اعتباره العامل كسول بطبعه ولذلك يجب إجباره على العمل بالتحديد الدقيق لمجموع

الحركات التي يقوم بها حصرها في مدة زمنية معينة .

75% - من الحركات طائشة .

43% - من الوقت يقضيه في الشحن الفعلي .

- هناك رجال تفكر ورجال تنفذ .

- انطلق من عامل مثالي ثم عمم نظريته على كافة العمال .

- تجاهل مبدأ الفروق الفردية .

- تطبيق مبادئ دراسات تايلور أدت إلى ظهور بعض المشاكل كثرة حوادث العمل

- الغياب دوران العمل والتسرب من العمل. هذه الدراسة زال تطبيقها منذ الحرب العالمية

الأولى .

وكانت دراسات جلبرت Gilbreth وزوجته السيكولوجية اللذان تابعا نفس اتجاهات تايلور على وضع أسس ما عرف فيما بعد بدراسات الحركة والزمن Time-Motion study والتي تستهدف أساسا وضع أفضل وأسرع وأدق الطرق والحركات اللازمة لإنجاز العمل الذي يتطلب النشاط والحركة للإنسان.. وقد و ضعا في الاعتبار أن العمل يجب أن يكون للعامل وفق ما يلي :

- حذف الحركات الطائشة التي تؤدي بالعامل إلى التعب .
- تعديل وضع العامل وتسهيل حصوله على أدوات العمل .
- تقسيم العمل بحيث يقوم مساعد بمساعدة البناء في العمل
- توظيف نتائج حركة القياس النفسي 1904 التي أثمرت قياس القدرات وملاءمتها مع الوظائف.

(زكاري، 2023)

2/ تعريف تحليل الأعمال والوظائف:

تحليل العمل هو عملية جمع وتنظيم وتفسير المعلومات المتعلقة بمحتوى الوظيفة، والمهام التي تتضمنها، والمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأدائها، وكذلك البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة

(السرطاوي، 2020).

وهو دراسة علمية منظمة تستخدم فيها مختلف الطرق والأدوات العلمية لجمع معلومات عن الوظائف من حيث مكوناتها ، مراحلها ، ظروفها، مسؤولياتها،... الخ ، و كذلك لجمع معلومات حول المورد البشري شاغل هذه الوظائف ، قدراته ، كفاءاته، مهاراته واستعداداته... الخ .

يعرفه العلي بأنها " تلك الأساليب وخاصة أسلوب دراسة طريقة العمل وقياس العمل تستخدم في اختيار العمل البشري في جميع محتوياته وأبعاده ومفاهيمه والتي تقود تدريجيا إلى البحث في جميع العوامل التي تؤثر في كفاءة الأداء والمنافع لتلك الحالات التي قيد الدراسة لغرض تحقيق تحسينات في العمل وتطويره"

ويعرفه مكتب التوظيف الأمريكي (USES) تحليل العمل بأنه عملية تحديد المعلومات المتعلقة بطبيعة عمل ما بواسطة الملاحظة والدراسة أي أنه عملية تحديد للواجبات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل. (شوقي وآخرون، ص43)

ومنه تحليل العمل هو إجراء الكشف عن المعلومات الوثيقة الصلة والخاصة بالعمل وتتعلق به والمتطلبة لانجازه وتصف جيدا واجباته وخطواته ومعلوماته ومهاراته والقدرات والمسؤولية اللازمة أدائه .

والخطوة الأولى عادة هي المعرفة الدقيقة للعمل ثم معرفة ما يقوم به العامل، ولماذا يقوم بهذا العمل، وكيف يؤديه، وما المهارات والسمات الضرورية المطلوبة لهذا العمل والحصول على هذه المعلومات يساعد في تحليل العمل .

فبدون المعرفة الدقيقة الشاملة لواجبات العمل وشروطه ومستلزماته ال نستطيع أن نقوم التوجيه المهني أو التوجيه المهني بطريقة حسنة وسليمة، وهذه المعرفة تفيدنا في كثير الأغراض الأخرى مثل تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات والاختصاصات...الخ.

ويجب أن يركز تحليل العمل ويبرز الحاجات الخاصة بالعمل بذاته. والتي تختلف عن غيره من العمال الأخرى، ويعتبر تحليل العمل الخطوة الأولى لتنمية برامج الاختيار الشخصي.(محمد عويضة، 1996، ص27)

أما Prerer في قاموس علم النفس فإنه يعرف تحليل العمل بتلك العملية التي يحلل فيها السيكولوجي عمل ما إلى أجزائه الحركية التفصيلية ويربط بين هذه الحركات الجزئية وبين قدرات الفرد ومواهبه وميوله واستعداداته كما يشمل تحليل العمل معرفة ظروف العمل ومستويات الأجور ونظام الترقيات...الخ. (حمدي وآخرون، 1999، ص64)

و يعتبر تحليل العمل معرفة صفات العمل و خصائصه و متطلباته و ما يتطلبه من مهارات وقدرات و خصائص جسمية و ذهنية و شخصية و ذلك بالبحث عن أفضل الطرق و أسهلها لأداء العمل و تكيف الآلات و الأدوات و العدد حتى تناسب العامل التي يريد لها و يستخدمها و كذلك تعديل ظروف فيزيقية للعمل من الإضاءة والتهوية و الرطوبة و الحرارة .

و مما يدخل في هذا الميدان دراسة التعب و الملل و إيقاعات الحيوية لعمل (فترات الراحة) وحوادث العمل و الأمراض المهنية.

و تتكون عملية تحليل الوظائف من ثالث خطوات أساسية ، و هي: التخطيط، و جمع المعلومات ، و توصيف الوظائف .

أولاً- تخطيط عملية التحليل :

تعتبر الخطوة الأولى و كلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق يسهل علينا إجراء عملية تقويم الوظائف بأسلوب أكثر صدقاً و اعتمادية و تتوقف إجراءات التحليل على عدة عوامل منها :

تحديد نوع و كمية المعلومات المطلوبة التي يتم جمعها عن كل وظيفة ، درجة مهارة خبراء التحليل ، عدد الأفراد الذين يقومون بالتحليل نفسه ، نوع الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء

البيانات و المعلومات المطلوبة ، فيفضل البعض الالتجاء الى العمال مباشرة اعتقادا منهم بإمكان الحصول على معلومات أكثر في هذا الشأن ، درجة تحضير أذهان الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار لإعطاء البيانات المطلوبة فلا بد من ان يشرح لهم بوسائل الإعلام و الاتصال المختلفة و الممكنة .

ثانيا- جمع المعلومات :

أما الخطوة الثانية فهي عملية تجميع الحقائق بشأن الوظائف و يستخدم خبير التحليل لهذا الغرض عدة طرق و أهم المعلومات التي يجب أن يجمعها خبير التحليل هي:

أ- ماذا يعمل الفرد في وظيفته ؟

ب-كيف يؤدي الفرد عمله ؟

ج- ما الغرض من الوظيفة ؟

د- ما المهارة المطلوبة ؟

ثالثا- توصيف الوظائف :

تمثل هذه العملية الخطوة الثالثة في عملية تحليل الوظائف و قد عرف التوصيف الوظيفي بأنه وصف مكتوب بشكل متكامل عن الوظيفة و ما تحويه من واجبات و مسؤوليات و ظروف عمل و أدوات مستخدمة فيها من قبل الفرد و قد يكتب هذا التوصيف خبير تقويم الوظائف أو مدير ادارة الموارد البشرية ، و فكرة توصيف الوظائف ليست بالفكرة الجديدة فقد جرت العادة أن يقوم صاحب العمل بتوصيف كل وظيفة في ذاكرته و معرفة ما تتطلبه من خبرات و ما فيها من مسؤوليات و لكن الحديث في الموضوع هو أن عملية التوصيف أصبحت عملية فنية أساسها التحليل الدقيق للوظائف و كتابة موصفات كل وظيفة ، و هو ما يسمى ببطاقة منصب العمل.

(سمير بن موسى، 2024)

3/ أهمية تحليل الأعمال والوظائف:

يعتبر تحليل الأعمال والوظائف الوظيفة الأولى والأساسية التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، فكلما أنجزت بطريقة علمية وبشكل صحيح ، يؤدي ذلك تقييم صحيح وبموضوعية ، وتقويم فعال ناجع يعتمد عليه في استكمال وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

وتتمثل أهمية تحليل الوظائف فيما يلي:

- 1- تصميم الوظائف بناء على الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشاغل الوظيفة.
- 2- تحديد المتطلبات الضرورية للتوظيف (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ، التوجيه)
- 3- تحديد ما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.
- 4- التدريب والتنمية الإدارية.
- 5- تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في جميع الوظائف الأخرى.
- 6- توضيح ظروف العمل والوقاية من تعرض العمال للأخطار ، و إتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية الضرورية للأمن الصناعي والسلامة المهنية.

4/ أساليب جمع بيانات تحليل العمل:

***الدراسات السابقة عن تحليل العمل :**

من أولى الأساليب التي يتبعها القائم بتحليل العمل أن يجمع مختلف الدراسات السابقة التي اهتمت بتحليل العمل محل الاهتمام، إلى جانب ما يتيسر من المنشورات والكتيبات به وظروف أدائه وأخطاره ومتطلباته من القدرات العقلية والجسمية لشاغله.

***المقابلات الشخصية :**

شروط إجراء المقابلات الشخصية :

— أن يتم التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر في تحديد الأفراد الذين لديهم خبرات كبيرة في الوظيفة .

— تكوين علاقة ودية وسريعة مع شاغل الوظيفة الذي سيتم مقابلته وشرح الغرض من المقابلة وسبب اختياره للمقابلة، على أن يكون ذلك بأسلوب سهل وشيق.

— أن يقوم أخصائي التحليل بإعادة هيكلة المقابلة قبل بدئها، على أن يكون هذا الهيكل هو المرشد له أثناء إدارة المقابلة .

— إعطاء فرصه لشاغل الوظيفة للتعبير عن رأيه، وإتاحة بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة له لكي يسهب في شرح واجباته ومسؤولياته .

— أن يوجه له سؤالاً عاماً في نهاية المقابلة عما إذا كان هناك بعض النقاط التي لم تغط في المقابلة ، وتترك له حرية الكلام .

— إذا اتضح أن شاغل الوظيفة يقوم بأداء واجباته دون ترتيب أو تتابع معين، يطلب منه أن يحدد أهميه تلك الواجبات ويرتبها ترتيباً تنازلياً، أو حسب حدوث الأنشطة.

بعد انتهاء المقابلة يجب مراجعة البيانات التي تم جمعها مع شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر.

مزايا هذا الأسلوب: يتميز أسلوب المقابلات الشخصية عند جمع البيانات اللازمة لتحليل العمل

بعدة مزايا منها :

— يتيح فرصة إظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي

تتسم أنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة .

— يتيح لشاغلي الوظائف التعبير عن آرائهم بحرية كاملة وإظهار جوانب من الوظيفة تصعب

ملاحظتها

***الملاحظة:**

إن أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل، خاصة في الوظائف التي

تتكون من مجموعة من الأنشطة التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها، أما الأعمال التي تتكون من

أنشطه لا يمكن قياسها بسهولة، فأن هذا الأسلوب لا يصلح لجمع البيانات عن تلك الوظائف

وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب مع أسلوب المقابلة الشخصية. وينبغي أن تتم هذه الملاحظة

لدورة عمل كاملة حتى يمكن ملاحظة كل خطوات أداء العمل والقيام بواجباته المختلفة، ويقصد

بدورة العمل الكاملة.

لذا تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي تفيد في تحليل العمل القائم عملية التحليل بملاحظة العامل وهو يقوم بأداء عمله وتسجيل كل ما يلاحظ، ماذا يقوم به، ولماذا، وكيف وما هي الأدوات والأجهزة التي يستخدمها والملاحظة العيانية للعامل وهو يؤدي عمله أمر لا يمكن أن يستغني عنه القائم بتحليل العمل بعكس مصادر جمع البيانات الأخرى التي يمكن الاستغناء عنها.

***استمارة تحليل العمل :**

تتضمن الاستمارة عددا من الأبعاد (المحاور) والأسئلة أعدت إعدادا علميا ومنهجيا بغية الإحاطة بظروف وشروط عناصر العمل تكون الملاحظة فيها غير كافية أو يكون رأي العامل فيها لازما للمحلل، ويطلب عادة من العمال والمشرفين عليهم الإجابة عنها.

وهناك عدة احتياطات ينبغي على مصمم الاستبيان أو الاستمارة أن يستوفيها حتى يصبح

استبيان أكثر دقة وصلاحيّة لتحقيق الهدف منه ومن أهمها :

— أن تكون الأسئلة مفهومة، وألفاظها محددة المعنى .

— أن تكون الأسئلة مبسطة حتى يسهل على العامل الإجابة عنها .

— أن تكون غير موجهة باتجاهات معينة في الإجابة عنها .

— بأن يتبع كل سؤال في الاستبيان فراغ كافي لتسجيل إجابات العامل.

— أن تصاغ الأسئلة بحيث تسمح بإجابات يسهل تجميعها وتصنيفها حتى يمكن الاستفادة منها في التحليل والمناقشة .

— أن ترفق الاستثمار برسالة توجه للعامل أو للمشرف يشرح له فيها الأهداف المنتظرة من هذه الاستثمارة ويطلب منه المساعدة عن طريق الاهتمام بملء الاستثمارة بكل دقة وأمانة وموضوعية.

سجلات الأداء:

بحيث يعطى لشاغل الوظيفة سجل ويطلب منه تدوين جميع الأنشطة اليومية التي يقوم بها فور القيام بها.

إيجابياتها :— توفر معلومات كثيرة جدا وتفصيلية عن جميع الأنشطة الممارسة .

سلبياتها :— المبالغة في تسجيل بعض النشاطات — إخفاء بعض النشاطات غير الرسمية.

5— علاقة تحليل العمل ببعض الوظائف:

— الاختيار والتوجيه المهني وقياس القدرات :

يعدنا تحليل العمل بالبيانات الهامة التي تكشف عن السمات والخصائص الفردية البدنية

والعقلية والتعليمية والمزاجية وغير ذلك من السمات اللازمة للنجاح في العمل .

ويستعين علماء النفس بهذه المعلومات في وضع الاختبارات المناسبة لقياس مقدار صلاحية

العمال للأعمال التي يتقدمون لها، وفي توجيههم إلى الأعمال والمهن تكون أكثر ملائمة لهم .

— برامج التدريب والتكوين :

يفيد تحليل العمل في معرفة أنواع المهارات والحركات الأساسية والمعارف يجب أن يتضمنها

التدريب، وفضلا عن ذلك فإن معرفتنا بطبيعة العمل وبنواحيه المختلفة يساعدنا على تنظيم

مراحل التدريب بطريقة ملائمة تبعا لدرجة صعوبة هذه المراحل والعلاقات القائمة بينها .

— تقييم الأعمال :

لا يمكن أن نقوم بتحديد أجور العمال المختلفة في المؤسسات الصناعية بدون تحليل هذه الأعمال

وتقدير مقدار أهميتها ودرجة صعوبتها وما تتطلبه من مهارة أو تدريب وما تحتاج

إليه من إشراف، وغير ذلك من العوامل الأخرى. وحينما تقدر كل هذه العوامل تقديرا دقيقا

يمكن أن يوضع نظام دقيق للأجور بحيث تنال الأعمال المتشابهة أجورا متساوية الصحيح .

وتحليل العمل هو الذي يمدنا بالبيانات الضرورية التي تساعدنا على التقييم للأعمال المختلفة .

– تحسن طرق العمل :

يستخدم تحليل العمل في الصناعة لتحليل الحركات المختلفة التي يتكون منها العمل وللتخلص من الحركات الخاطئة والحركات الزائدة التي ال فائدة منها والتي تسبب زيادة المجهود والتعب، ولتحديد الحركات الضرورية للقيام بالعمل والزمن الذي يستغرقه القيام بكل حركة من هذه الحركات.

وتعتمد المؤسسات الصناعية على البيانات التي يمدنا بها هذا التحليل في تحسين طرق العمل وتبسيطها وتنظيمها، وفي وضع مستويات محددة للإنتاج. ويسمى هذا النوع من التحليل عادة دراسة الزمن والحركة.

– زيادة الإنتاج وتحسينه :

من البديهي القول أن تحسين طرق العمل تساعد مباشرة على زيادة الإنتاج، فالوقت الذي يوفر سوف يبذل في إنتاج أكثر، وما يقال بالنسبة للزيادة في الإنتاج يسقط على جودته. فالحركات

غير اللازمة لا تعرقل العمل فقط ولكن يمكن أن تفسده في مجمله أو في مجمله أو في جزء منه وتحليل العمل هنا يتدخل في تنظيم العمل ويساعد على القضاء على الحركات الزائدة كما يسمح بتحقيق الكفاية الإنتاجية .

—التقليل من حوادث العمل :

يساعد تحليل العمل على إبعاد العامل من الحركات تتضمن مصدرا من مصادر الخطر أو سوء الإنتاج، وهو بذلك يؤدي إلى إضعاف إمكانية وقوع الخطر والحوادث وهناك أسباب مباشرة ترجع إلى منصب العمل من حيث التصميم الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى وقوع حوادث العمل. وتحليل العمل يسمح لنا بالاطلاع بصورة علمية ومنهجية من مصدر هذه الأسباب وبالتالي القضاء عليها .

— مجابهة مشكلات العمل :

نستطيع أن نضيف إلى الخدمات السابقة لتحليل العمل عدد آخر من الخدمات التي يؤديها تحليل العمل. ومن بينها تحديد شروط العمل في المنظمة وتحقيق الانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين وتحديد الأجور، والمعروف أن العمل يتضمن في داخله عددا من المشاكل بعضها

راجع إلى العامل وبعضها راجع إلى طبيعة العمل وبعضها الآخر راجع إلى طبيعة التنظيم العام للعمل، فالعمل نفسه قد يكون ممال وقد يكون قاسيا مرهقا وقد يكن جانبا منه مضر بالصحة هذه الوضغيات تؤدي في بعض الأحيان إلى صعوبات في التكيف المهني للعامل منا مجابهتها وعالجها .

وتحليل العمل يوفر لنا المادة اللازمة والأساس الكافي لمجابهة هذه المشاكل والانتقال من التشخيص إلى العلاج، فمن الممكن استخدام تحليل العمل لغايات علاجية بسبب ما يتطلبه من وظائف وما يثيره من نشاط .

— تنظيم الأعمال وتحديد المسؤوليات :

كثيرا ما يشترك أفراد كثيرون في القيام بمهمة معينة بحيث يتخصص كل فرد منهم في أداء جزء معين من هذه المهمة. ومن الضروري في مثل هذه الحالات أن ينظم سير العمل بدقة، وأن تحدد خطواته المختلفة، كما يجب اختصاصات الأفراد ومسؤولياتهم تحديدا دقيقا .

فبدون هذا التنظيم لخطوات العمل وتحديد المسؤوليات يمكن أن يحدث كثير من الارتباك في العمل، كما يمكن أن تنشأ الخلافات الكثيرة فيما يتعلق بتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات.

ويفيد تحليل العمل في تنظيم سير العمل وفي تحديد الاختصاصات والمسؤوليات لا بين الأفراد

في كل قسم من أقسام المؤسسة فحسب، وإنما أيضا بين الأقسام المختلفة بالمؤسسة بحيث يتحقق بالمؤسسة بحيث يتحقق أعلى مستوى يمكن التنظيم والتعاون. (زكاري، 2023)

6/ عناصر تحليل العمل:

أولا: أنشطة الوظيفة

تأتي أنشطة الوظيفة كأحد أهم العناصر التي يعتمد عليها في إعداد الوصف الوظيفي، وتحديد احتياجات التدريب، وتصميم نظم تقييم الأداء. وتعني أنشطة الوظيفة تلك المهام والأعمال التي يُتوقع من شاغل الوظيفة القيام بها بشكل منتظم (العساف، 2015).

تعريف أنشطة الوظيفة (Job Activities):

هي مجموعة من المهام والإجراءات التي يتعين على الموظف تنفيذها كجزء من دوره الوظيفي، تختلف هذه الأنشطة من وظيفة لأخرى، لكنها تمثل لبّ العمل الذي ينجزه الفرد يوميا، تتضمن هذه الأنشطة جوانب متعددة مثل الأعمال الإدارية، التشغيلية، التنظيمية، أو التخصصية بحسب طبيعة الوظيفة. (السرطاوي، 2020)

فمثلاً، تتضمن أنشطة وظيفة "المعلم" إعداد الخطط الدراسية، التدريس، تصحيح الواجبات، ومتابعة الطلبة، في حين تختلف أنشطة وظيفة "المحاسب" لتشمل تسجيل القيود اليومية، إعداد الميزانيات، وإجراء التحليلات المالية.

أنواع أنشطة الوظيفة يمكن تصنيف أنشطة الوظيفة إلى عدة أنواع رئيسية، وهي:

1- الأنشطة الأساسية (Core Activities) :

وهي المهام التي لا يمكن للوظيفة أن تُتجزأ بدونها. تُعتبر هذه الأنشطة جوهر الوظيفة وتمثل الأدوار الرئيسة للموظف. مثلاً، في وظيفة فني المختبر، فإن إجراء الفحوصات المخبرية يُعتبر نشاطاً أساسياً (الزيد، 2018). وتُستخدم هذه الأنشطة كأساس في إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.

2- الأنشطة الثانوية (Secondary Activities) :

وهي الأنشطة المساندة للأنشطة الأساسية، وقد لا تُمارس يومياً ولكنها ضرورية لضمان تكامل العمل، من الأمثلة على ذلك: إعداد تقارير الأداء الشهري، أو مراجعة عمل الزملاء، أو

المشاركة في لجان داخلية، رغم أنها ليست رئيسية، إلا أن أدائها ينعكس على جودة النتائج النهائية.

3. — الأنشطة الطارئة أو العرضية: (Incidental Activities)

تتضمن هذه الأنشطة الأعمال غير المتكررة التي يؤديها الموظف حسب الحاجة، مثل: تمثيل القسم في فعالية خارجية، أو المشاركة في ورشة عمل مؤقتة، أو القيام بمهام بديلة في حال غياب أحد الزملاء، رغم أنها ليست من صلب المهام اليومية، إلا أنها تظهر مرونة الموظف وتعاونيه.

أهمية تحليل أنشطة الوظيفة

تكمن أهمية تحليل أنشطة الوظيفة في مجموعة من النقاط المحورية:

1— إعداد الوصف الوظيفي:

تُعد أنشطة الوظيفة الأساس لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي التي تحدد بدقة المسؤوليات والواجبات المطلوبة لكل وظيفة (الخطيب، 2019).

2- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يساعد تحليل الأنشطة في الكشف عن الثغرات المهارية لدى الموظفين، مما يمكّن من تصميم برامج تدريبية موجهة تلبي احتياجاتهم وتساعدهم على تنفيذ المهام بكفاءة.

3- تقييم الأداء الوظيفي:

يُستخدم تحليل الأنشطة كأساس لقياس مدى التزام الموظف بالمهام المطلوبة وجودة تنفيذها، وبالتالي يمكن تقييم أدائه بشكل أكثر عدالة وموضوعية.

4- دعم التوظيف والاستقطاب:

من خلال تحديد الأنشطة المطلوبة، يسهل تحديد المؤهلات والخبرات التي يجب توافرها في المتقدمين للوظيفة، مما يحسن من دقة عملية التوظيف (الشمري، 2017).

أدوات جمع معلومات أنشطة الوظيفة:

تُستخدم عدة أدوات وأساليب لجمع البيانات المتعلقة بأنشطة الوظيفة، ومنها:

1- المقابلات الشخصية:

يُجري محلل العمل مقابلات مع شاغلي الوظائف أو رؤسائهم لجمع معلومات دقيقة حول طبيعة الأنشطة التي يؤديونها يوميًا. تعتبر هذه الأداة فعالة خصوصًا للوظائف التي تتطلب درجة عالية من التفاعل البشري أو التي يصعب ملاحظتها مباشرة (السرطاوي، 2020).

2- الملاحظة المباشرة:

يلاحظ المحلل الموظف أثناء أداء مهامه، ويدوّن جميع الأنشطة التي يقوم بها. تُستخدم هذه الطريقة غالبًا في الوظائف اليدوية أو الفنية التي يمكن مراقبتها بسهولة.

3- الاستبيانات:

تُرسل استبيانات منظمة إلى الموظفين لجمع بيانات عن الأنشطة التي يقومون بها، والمدة الزمنية لكل نشاط، وتكرار حدوثه. هذه الطريقة فعالة عندما تكون أعداد الموظفين كبيرة.

4 - سجلات العمل:

يمكن الاستفادة من الوثائق الرسمية، كالسجلات اليومية، والتقارير الفنية، لتحديد الأنشطة المعتادة التي يقوم بها الموظف خلال يوم العمل.

التحديات التي تواجه تحليل أنشطة الوظيفة:

رغم أهمية تحليل أنشطة الوظيفة، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تؤثر على دقته، ومنها:

- **عدم تعاون الموظفين:** قد لا يتجاوب بعض الموظفين مع محلل العمل خوفاً من التقييم أو التغيير.

- **التحيز الذاتي:** قد يبالغ بعض الموظفين في وصف المهام التي يقومون بها.

- **تغير طبيعة العمل:** بعض الوظائف تتطور باستمرار، مما يجعل من الصعب وضع قائمة ثابتة بالأنشطة.

ومن هنا تُعد أنشطة الوظيفة ركيزة أساسية لتحليل العمل، فهي تحدد جوهر الوظيفة ومحتواها، وتساعد في بناء معظم نظم إدارة الموارد البشرية، ومن خلال فهم طبيعة هذه الأنشطة بدقة، تتمكن المؤسسات من تعيين الموظفين المناسبين، وتحسين أدائهم، ورفع كفاءة العمل التنظيمي بشكل عام.

ثانيا: المعارف والمهارات والقدرات (KSA)

ومن أبرز عناصر تحليل العمل التي تُستخدم في تقييم الوظائف وتوصيفها هي: **المعارف، المهارات، والقدرات**، والتي تُعرف مجتمعة باختصار (KSA) وتمثل هذه العناصر المحدد الأساسي لكفاءة شاغلي الوظائف، ومفتاحًا لتحديد احتياجات التوظيف والتدريب والتطوير

تعريف عناصر KSA

1— المعارف (Knowledges) :

تشير المعرفة إلى **المعلومات النظرية أو الفنية** التي يحتاج الموظف إلى امتلاكها لأداء العمل بنجاح، على سبيل المثال، يتطلب المحاسب معرفة بمبادئ المحاسبة، وأنظمة التقارير المالية، والمعايير المحاسبية الدولية (الخطيب، 2019).

تختلف أنواع المعرفة تبعًا للوظيفة، ويمكن أن تشمل:

• المعرفة القانونية.

• المعرفة الفنية.

• المعرفة الإدارية.

• المعرفة التكنولوجية.

2- المهارة (Skill)

المهارة تعني القدرة المكتسبة على أداء مهمة محددة بدقة وكفاءة، وهي غالبًا ما تتعلق بالأداء

العملي أو التطبيقي، وتُكتسب من خلال التدريب والممارسة. من أمثلة المهارات:

• مهارة استخدام برامج الحاسوب.

• مهارة التواصل الفعال.

• مهارة القيادة.

• مهارة التفاوض.

ويمكن تصنيف المهارات إلى مهارات يدوية/حركية مثل استخدام الأدوات أو الأجهزة،

ومهارات ذهنية/معرفية مثل تحليل البيانات واتخاذ القرار (الزبد، 2018).

3- القدرة (Ability)

القدرة تشير إلى الاستعداد الفطري أو المكتسب لأداء عمل ما على المدى الطويل، على عكس

المهارة التي تُكتسب وتُمارس، فإن القدرة تعكس الإمكانيات الكامنة التي يمكن تنميتها، مثل:

- القدرة على التفكير التحليلي.
- القدرة على التركيز لفترات طويلة.
- القدرة على العمل تحت الضغط.
- القدرة على التعلم الذاتي (العساف، 2015).

الفرق بين المعرفة والمهارة والقدرة:

رغم أن المصطلحات الثلاثة تتقاطع في الاستخدام العملي، إلا أن هناك فروقاً دقيقة بينها:

المثال	التعريف	العنصر
معرفة بالقانون التجاري	ما يعرفه الموظف نظرياً	المعرفة
استخدام برنامج	ما يستطيع الموظف فعله بدقة	المهارة

		Excel
القدرة	ما يمكن للموظف إنجازه فطريًا أو تدريجيًا	القدرة على حل المشكلات المعقدة

من المهم عند تحليل الوظائف التمييز بين هذه العناصر، لأن كلاً منها يتطلب أدوات مختلفة للتقييم والتطوير (الشمري، 2017).

أهمية عناصر KSA في تحليل العمل:

تُشكل عناصر KSA حجر الزاوية في عملية تحليل العمل لما يلي:

1 – تحسين عملية الاستقطاب والتوظيف:

عند صياغة إعلان وظيفي، يساعد تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة في جذب المرشحين الأنسب، وتصفية غير المؤهلين، مما يختصر الوقت والجهد .

2 – تصميم برامج تدريب فعالة:

من خلال تحليل KSA ، يمكن تحديد الفجوات بين ما يملكه الموظفون وما تتطلبه الوظيفة،
وتصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات أو تعزيز القدرات اللازمة.

3 – تقييم الأداء وتحديد الترقية:

تُستخدم عناصر KSA كأساس لتقييم الأداء ، فالموظف الذي يُظهر تطورًا في مهاراته أو
قدراته يُعد مرشحًا للترقية أو للتكليف بمسؤوليات إضافية

4 – دعم التوجيه المهني والتخطيط الوظيفي:

يمكن استخدام تحليل KSA لتحديد المسارات المهنية للموظفين، وتخطيط تطويرهم على المدى
البعيد بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم. (العساف، 2015)

أدوات جمع معلومات KSA في تحليل العمل:

لجمع معلومات دقيقة حول عناصر KSA المطلوبة للوظيفة، تُستخدم عدة أدوات:

1- استبيانات تحليل العمل:

توفر نماذج مفصلة يتم فيها تحديد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل مهمة داخل الوظيفة.

2- المقابلات مع شاغلي الوظيفة:

يُجري المحلل مقابلات مع الموظفين لفهم طبيعة العمل، والتحديات، ونوع المعرفة والمهارة المطلوبة.

3 — تقارير الأداء السابقة: توفر مؤشرات حول ما إذا كانت المهارات أو القدرات السابقة كافية لتحقيق الأداء الجيد أم لا.

4 - مراجعة الوصف الوظيفي:

يُستخدم الوصف الرسمي للوظيفة لاستخلاص المهارات والمعارف الأساسية المرتبطة بها.
(السرطاوي، 2020)

نموذج تطبيقي لعناصر KSA

مثال على وظيفة أخصائي موارد بشرية:

المحتوى	العنصر
قانون العمل، أنظمة الموارد البشرية، أدوات تقييم الأداء	المعرفة
استخدام نظم الموارد البشرية، إجراءات المقابلات، إعداد التقارير	المهارة
القدرة على التواصل الفعال، حل النزاعات، العمل الجماعي	القدرة

تُعد عناصر المعرفة والمهارة والقدرة من المكونات الأساسية لتحليل العمل، فهي تساعد المؤسسات على تحديد متطلبات الوظائف بدقة، مما يُسهم في تعيين الأفراد الأنسب، وتطويرهم، وتحقيق التميز المؤسسي، ويُعد دمج هذه العناصر بشكل ممنهج في بطاقات الوصف الوظيفي والاستراتيجيات الإدارية أداة حيوية لتحقيق أهداف الموارد البشرية.

ثالثاً: مستويات الأداء الوظيفي (Performance Levels) :

ويُقصد بمستويات الأداء الوظيفي، الحدود الدنيا والقصى التي يُتوقع أن يؤدي الموظف ضمنها المهام الوظيفية ، وتُستخدم هذه المستويات في وضع المعايير التي يقاس على أساسها نجاح أو فشل الموظف في أداء واجباته.

والتي لها أهمية كبيرة في تقييم كفاءة الموظف، وتصميم المسارات الوظيفية، وتحديد الأجور والحوافز.

تعريف مستويات الأداء الوظيفي:

تعني الدرجة التي يُتوقع أن ينجز بها الموظف مسؤولياته، ويُقاس ذلك من خلال معايير كمية أو نوعية، تحدد الحد الأدنى المقبول للأداء، وكذلك المستوى المثالي الذي يُستهدف الوصول إليه، وتُعبّر هذه المستويات عن الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وتُعد أداة مهمة في تشخيص الفاعلية الفردية والتنظيمية. (السرطاوي، 2020)

أنواع مستويات الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيف مستويات الأداء الوظيفي إلى عدة مستويات رئيسية، يُمكن استخدامها كأساس في تحليل العمل:

1- المستوى الأساسي (Minimum Performance Level) :

وهو المستوى الأدنى من الأداء الذي يُعتبر مقبولا لأداء الوظيفة دون تقصير، ويُستخدم كأساس لتحديد كفاءة الموظف في تنفيذ المهام الأساسية دون الحاجة لإعادة التوجيه أو المراقبة المستمرة .

مثال : يجب على موظف خدمة العملاء أن يستجيب لـ 90% من المكالمات الواردة خلال وقت العمل.

2- المستوى المتوقع (Expected Performance Level) :

ويمثل الأداء الذي يُنتظر من الموظف تحقيقه إذا كان يمتلك المؤهلات والمهارات المطلوبة، وهو المعيار الذي تُبنى عليه عمليات التقييم الدورية. يُعد هذا المستوى "المعيار المهني" (Standard Performance) الذي تسعى المنظمة إلى تعميمه على كافة الموظفين

3 — المستوى المتفوق (Superior Performance Level) :

وهو الأداء الذي يفوق التوقعات ويعكس تفوقًا ملحوظًا في تنفيذ المهام، وغالبًا ما يرتبط هذا المستوى بالحوافز والمكافآت، ويُستخدم لتحديد الموظفين ذوي الأداء العالي والمرشحين للترقيات.

مثال : تحقيق مبيعات شهرية بنسبة 120% من الهدف المحدد.

أهمية تحديد مستويات الأداء الوظيفي:

— دعم التقييم الموضوعي للأداء:

تُمكن المنظمة من تقييم الموظف مقارنةً بمعايير واضحة وثابتة، بدلاً من الاعتماد على الانطباعات الشخصية .

— تحديد فجوات الأداء:

يساعد تحديد مستويات الأداء في كشف الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع، مما يُسهل اتخاذ قرارات التدريب أو إعادة التوزيع الوظيفي .

— أساس لقرارات الترقية والمكافآت:

يمكن للمنظمة أن تحدد المستحقين للترقيات بناءً على من يتجاوز المستوى المتوقع ويصل إلى المستوى المتفوق.

— توجيه الموظفين وتحفيزهم:

عندما يعلم الموظف المعيار الذي يُقيم به، يصبح أكثر قدرة على تحسين أدائه وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة.

طرق قياس مستويات الأداء الوظيفي:

يتم قياس مستويات الأداء من خلال عدة أدوات، منها:

1— مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) : وتستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف الكمية، مثل

عدد المعاملات المنجزة، نسبة الإنجاز، وقت الاستجابة... إلخ

2— تقييم 360 درجة:

حيث يتم جمع تقييم الأداء من عدة مصادر: المدير المباشر، الزملاء، المرؤوسين، وأحياناً العملاء، وذلك لضمان موضوعية التقييم.

3— المقارنة بالمقاييس المرجعية (Benchmarking) :

يُقارن أداء الموظف بمستويات أداء مثالية أو معايير صناعية لتحقيق قياس أكثر دقة .

4— الملاحظات السلوكية (Behavioral Observation) :

تُستخدم لمتابعة الأداء السلوكي المرتبط بإنجاز المهام، خاصةً في الوظائف التي يصعب قياسها كميًا مثل وظائف التعليم والرعاية الصحية.

علاقة مستويات الأداء بتحليل العمل:

عند تحليل وظيفة معينة، لا يكفي المحلل بوصف المهام فقط، بل يُحدد أيضًا المستوى

المطلوب لإنجاز كل مهمة، سواء من حيث الدقة أو الوقت أو الجودة، مما يجعل بطاقة تحليل العمل أكثر فاعلية واكتمالاً.

مثال تطبيقي على تحليل وظيفة: مسؤول موارد بشرية

المهمة	مستوى الأداء الأدنى	المستوى المتوقع	المستوى المتفوق
إعداد عقود العمل	في غضون 5 أيام	في غضون 3 أيام	خلال يوم إلى يومين
الرد على استفسارات الموظفين	خلال 48 ساعة	خلال 24 ساعة	خلال 12 ساعة
تحديث سجلات الموظفين	مرة في الشهر	مرتين في الشهر	تحديث أسبوعي تلقائي

تحديات تحديد مستويات الأداء:

رغم أهمية هذا العنصر، إلا أن هناك عدة تحديات:

- صعوبة القياس في الوظائف النوعية، مثل التعليم والإبداع الفني.
 - عدم واقعية المعايير أحيانًا، عندما تُحدد دون الرجوع إلى شاغلي الوظيفة.
 - مقاومة الموظفين للتقييم، خصوصًا إذا شعروا بأن المعايير مبالغ فيها أو غير منصفة.
- إن تحديد مستويات الأداء الوظيفي بدقة هو عنصر أساسي من عناصر تحليل العمل، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز العدالة في التقييم.

رابعاً: خصائص مكان العمل:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تهيئة بيئة عمل تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة ورضا. ويعتدّ تحليل خصائص مكان العمل جزءاً لا يتجزأ من تحليل العمل، حيث تُركز هذه الخصائص على البيئة المادية والاجتماعية والنفسية التي يتم أداء العمل ضمنها. كما تلعب هذه الخصائص دوراً كبيراً في اختيار الأشخاص المناسبين للوظائف، وتحقيق السلامة المهنية، ورفع الإنتاجية

(العساف، 2015)

1/ تعريف خصائص مكان العمل:

تشير خصائص مكان العمل إلى المكونات البيئية التي تحيط بالوظيفة والتي تؤثر بشكل مباشر

أو غير مباشر على كيفية أداء المهام، وتفاعل الفرد مع محيطه. وتشمل هذه الخصائص:

- البيئة الفيزيائية (مثل: الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة)

- التفاعل الاجتماعي

- المخاطر المحيطة بالوظيفة

- متطلبات العمل البدني أو الذهني

وتُعد هذه الخصائص أحد الأبعاد المهمة التي يجب تحديدها عند تحليل الوظائف لتوفير وصف

دقيق ومتكامل لها (السرطاوي، 2020)

2/ أنواع خصائص مكان العمل:

يمكن تصنيف خصائص بيئة العمل ضمن عدد من المحاور الأساسية:

1- الخصائص الفيزيائية (Physical Characteristics)

وهي العناصر المادية التي تحيط بالموظف أثناء تأدية العمل، وتشمل:

- درجة الحرارة والتهوية: بعض الوظائف تتطلب العمل في بيئات حارة أو باردة، كما في المصانع أو مواقع البناء.
- الإضاءة والضوضاء: قد تؤثر الإضاءة السيئة أو الضوضاء العالية على كفاءة الموظف وصحته النفسية.
- المساحة المتوفرة: مثل حجم المكتب أو المعدات المستخدمة (الشمري، 2017).

2- درجة الخطورة (Hazard Exposure)

بعض الوظائف تنطوي على مخاطر جسدية أو صحية، مثل:

- التعرض للمواد الكيميائية.
- استخدام آلات خطيرة.
- العمل في مواقع مرتفعة.

تحديد هذه الخصائص مهم لضمان تطبيق معايير السلامة المهنية، وتوفير وسائل الحماية

الشخصية (الزبد، 2018)

3- متطلبات الجهد البدني أو العقلي (Physical and Mental Demands)

يُقصد بها مقدار الطاقة البدنية أو الذهنية التي يتطلبها أداء الوظيفة:

- بعض الوظائف تتطلب مجهودًا بدنيًا متواصلًا (مثل الرفع أو الوقوف لفترات طويلة).
- وظائف أخرى تتطلب تركيزًا ذهنيًا كبيرًا لفترات طويلة (مثل مراقبة الشاشات أو تحليل البيانات) (الخطيب، 2019).

4- الإيقاع الزمني للعمل (Work Schedule & Pace)

يُقصد به نمط وسرعة العمل، وهل هو عمل روتيني أم متنوع، وهل يتطلب العمل في ورديات مسائية أو خلال العطلات.

- الوظائف التي تتطلب ورديات ليلية (مثل المرضين) تختلف خصائصها عن الوظائف المكتبية.

• العمل تحت ضغط الوقت (Deadline Pressure) يُعتبر سمة بيئية هامة في بعض

المهن مثل الصحافة أو البرمجة.

5- العلاقات الاجتماعية (Social Context)

تعني طبيعة التفاعل المطلوب بين الموظف والآخرين:

• هل الوظيفة تتطلب العمل ضمن فريق؟

• هل يتعامل الموظف مع جمهور خارجي؟

• هل هنالك إشراف مباشر دائم؟

6- مرونة العمل (Work Flexibility)

تشير إلى مدى حرية الموظف في تحديد وقت أو طريقة تنفيذ المهام، مثل:

• العمل عن بُعد.

• تحديد ساعات العمل.

• استقلالية اتخاذ القرارات.

3/ أهمية خصائص مكان العمل في تحليل الوظائف:

— دعم عملية التوظيف والاختيار:

عند معرفة خصائص بيئة العمل، يمكن تحديد المتطلبات البدنية أو النفسية للمرشح المناسب، مما يساهم في اختيار موظفين قادرين على التأقلم مع ظروف العمل .

— تعزيز السلامة المهنية والصحية:

تحليل خصائص بيئة العمل يساعد في الكشف عن مصادر الخطر، وبالتالي تصميم إجراءات وقائية، وتوفير بيئة صحية وآمنة.

— تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي:

كلما كانت بيئة العمل مريحة ومناسبة، زادت كفاءة الموظف وارتفعت مستويات الرضا والانتماء التنظيمي .

— تصميم برامج تدريبية فعّالة:

إذا كانت الوظيفة تتطلب العمل في بيئات قاسية أو ضاغطة، فيجب إعداد الموظفين نفسيًا وجسديًا لمواجهة هذه التحديات.

4/ أدوات تحليل خصائص مكان العمل:

1— الملاحظة المباشرة

تُستخدم لمراقبة البيئة الفعلية للعمل، خاصةً في الوظائف الصناعية أو الميدانية.

2— استبيانات التقييم البيئي

تُرسل إلى شاغلي الوظائف لتقييم شعورهم تجاه خصائص البيئة المحيطة بهم .

3— مقابلات العمل

يمكن من خلالها فهم التحديات اليومية التي يواجهها الموظفون داخل بيئة العمل.

4— التقارير والمستندات التنظيمية

مثل تقارير الأمن الصناعي وتقارير الحوادث والإصابات في العمل.

5/ نموذج تطبيقي لخصائص مكان العمل:

مثال: وظيفة فني تشغيل في مصنع

العنصر	الوصف
درجة الحرارة	بيئة حارة نسبياً (35-40 مئوية)
الضوضاء	مرتفعة، تتطلب واقيات للأذن
نوع العمل	بدني، يتضمن الوقوف لفترات طويلة
المخاطر	عالية، بسبب العمل بجوار آلات متحركة
الإشراف	دائم ومباشر
الجدول الزمني	ورديات صباحية ومساءلية
العلاقات	العمل ضمن فريق إنتاج

تمثل خصائص مكان العمل عنصراً محورياً في تحليل الوظائف، فهي تحدد الظروف البيئية

والاجتماعية التي يجب أن يتحملها الموظف أثناء أداء عمله، وتؤثر هذه الخصائص على

الإنتاجية، الصحة النفسية والجسدية، والاستقرار الوظيفي، مما يجعل تحليلها بدقة ضرورة

إستراتيجية للمؤسسات، ومن خلال أدوات دقيقة وموضوعية، يمكن للمنظمات فهم البيئة الحقيقية لوظائفها وتصميم آليات إدارة ملائمة لها.

7/ أغراض تحليل العمل:

تحليل العمل ليس غاية بحد ذاته، بل هو أداة تُستخدم لتحقيق أهداف متعددة أبرزها: توصيف الوظائف ومواصفاتها، ومن خلال صياغة توصيف شامل ومواصفات دقيقة، تتمكن المؤسسات من بناء منظومة متكاملة لإدارة الموارد البشرية، تركز على الكفاءة والعدالة والشفافية، فكلما كان تحليل العمل أكثر دقة، كلما كانت السياسات المتعلقة بالتوظيف والتقييم والتطوير أكثر فاعلية ونجاحًا.

تتبع أهمية تحليل العمل من الأغراض التي يُحققها، وعلى رأسها

توصيف الوظائف (Job Description)

ومواصفات الوظائف (Job Specification)

فهما بمثابة المخرجات الأساسية التي تُستخدم كأساس لبناء معظم الأنشطة الإدارية، مثل الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير .

توصيف الوظائف (Job Description) :

1- تعريف توصيف الوظائف:

توصيف الوظائف هو مخرج مكتوب لتحليل العمل، يوضح ما يجب عمله في الوظيفة، وكيف يتم العمل، ولماذا يتم أدائه، وهو بيان تفصيلي يُحدد المسؤوليات والمهام الأساسية للوظيفة، إلى جانب موقعها التنظيمي والعلاقات الوظيفية التي ترتبط بها (الزيد، 2018)

2- مكونات توصيف الوظيفة:

- المسمى الوظيفي
- الهدف العام للوظيفة
- المهام والمسؤوليات الرئيسية
- العلاقات الوظيفية (الإشراف والتبعية)

• مكان العمل وساعات الدوام

• ظروف العمل والمخاطر المحتملة

3— أهمية توصيف الوظيفة

• يُستخدم كأساس لتحديد عبء العمل.

• يساعد في تصميم الهيكل التنظيمي.

• يدعم عمليات التقييم والترقية والمساءلة

• يوضح للموظف ما يُتوقع منه بدقة، مما يقلل الغموض.

4— مثال تطبيقي:

المسمى الوظيفي	محاسب أول
الهدف العام	الإشراف على إعداد القوائم المالية الشهرية والسنوية بدقة وفي الوقت المحدد.

• إعداد قيود اليومية. • تسوية الحسابات البنكية. • إعداد تقارير الأداء المالي للإدارة	المهام

مواصفات الوظائف (Job Specification) :

1- تعريف مواصفات الوظائف:

مواصفات الوظيفة هي الخصائص الفردية المطلوبة في شاغل الوظيفة ليتمكن من أداء المهام بنجاح، وتشمل المؤهلات التعليمية، والخبرات العملية، والمهارات، والقدرات الجسدية أو الذهنية، والصفات الشخصية المطلوبة .

2- مكونات مواصفات الوظيفة:

- **المؤهلات العلمية:** مثل درجة البكالوريوس في المحاسبة.
- **الخبرات العملية:** مثل خبرة لا تقل عن 3 سنوات في المجال المالي.

- **المهارات:** مثل إتقان استخدام برامج المحاسبة.
- **القدرات الذهنية:** مثل القدرة على التحليل المالي.
- **الخصائص الشخصية:** مثل النزاهة والدقة والانتباه للتفاصيل.

3— أهمية مواصفات الوظيفة:

- تُستخدم في الإعلان عن الوظائف وتحديد معايير المفاضلة بين المتقدمين تُحدد الحاجة إلى التدريب والتطوير للموظفين الحاليين.
- تدعم نظام الترقية وفقًا لمتطلبات كل وظيفة.
- تقلل من نسب التوظيف غير المناسب وتحسن جودة الكوادر البشرية.

4— مثال تطبيقي:

الوظيفة	محاسب أول
المؤهلات	شهادة في التخصص
الخبرة	لا تقل عن 5 سنوات

المهارات	إتقان استخدام – SAP إجادة Excel
القدرات	التفكير التحليلي – العمل تحت الضغط
الصفات الشخصية	الأمانة – التنظيم – الدقة

4/العلاقة بين توصيف الوظيفة ومواصفاتها:

المقارنة	توصيف الوظيفة	مواصفات الوظيفة
المجال	يصف طبيعة ومهام الوظيفة	يصف من هو الشخص المناسب لها
الهدف	تحديد "ماذا تفعل الوظيفة؟"	تحديد "من يستطيع أداء هذه الوظيفة؟"
التركيز	على المهام والأنشطة	على خصائص الشخص

الاستخدام	في التقييم والتوزيع الوظيفي	في التوظيف والاختيار والتدريب
-----------	-----------------------------	-------------------------------

تكاملهما ضروري لضمان اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب، وإعداد أنظمة موارد بشرية فاعلة .

5/ أهمية توصيف ومواصفات دقيقة:

إن الحصول على توصيف ومواصفات دقيقة للوظائف يُعد هدفًا رئيسًا لتحليل العمل لأنه:

- يُحسن من جودة التوظيف عبر تحديد ما هو مطلوب بدقة.
- يدعم التخطيط للتعاقد الوظيفي وإعداد القادة.
- يُسهل المراجعة الدورية لمحتوى الوظائف في ظل التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية
- يُقلل من النزاعات الإدارية عبر توضيح المهام والمسؤوليات.

تقييم الوظائف والتدريب:

من أبرز الأغراض التي يُحققها تحليل العمل: تقييم الوظائف (Job Evaluation) وتحديد

الاحتياجات التدريبية (Training Needs Identification) حيث يوفر تحليل العمل

معلومات دقيقة حول المهام، والمسؤوليات، والمهارات المطلوبة لكل وظيفة، ما يتيح تقييم قيمتها النسبية في المنظمة، وتحديد ما يحتاجه شاغلو الوظائف من تدريب لتطوير أدائهم

1/ تقييم الوظائف Job Evaluation :

1- تعريف تقييم الوظائف:

تقييم الوظائف هو عملية مقارنة منظمة للوظائف داخل المؤسسة لتحديد قيمتها النسبية بهدف تصميم نظام عادل للأجور والمكافآت (السرطاوي، 2020). ويعتمد تقييم الوظائف على المعلومات المستخلصة من تحليل العمل، خاصة توصيف الوظيفة ومواصفاتها.

2- أهداف تقييم الوظائف:

- تحقيق العدالة الداخلية في نظام الرواتب.
- توفير أساس موضوعي لتحديد الرواتب والمزايا.
- دعم تصميم الهياكل التنظيمية وفقاً لأهمية كل وظيفة.
- تسهيل التدرج الوظيفي وإدارة المسارات المهنية .

3- أساليب تقييم الوظائف:

أ. الطريقة الترتيبية Ranking Method

يتم ترتيب الوظائف من الأعلى إلى الأدنى حسب الأهمية أو القيمة التنظيمية.

ب. طريقة المقارنة الزوجية Paired Comparison

كل وظيفة تُقارن بجميع الوظائف الأخرى لتحديد الأفضل.

ج. طريقة النظم النقطية Point System

يتم تخصيص نقاط لكل عنصر من عناصر الوظيفة (مثل المهارة، المسؤولية، الجهد، ظروف العمل)، ثم تُحسب النقاط الكلية.

د . طريقة التدرج الوظيفي (Factor Comparison)

يتم مقارنة الوظائف بناءً على عدة عوامل محددة مسبقاً، مع إعطاء وزن لكل منها .

4— العلاقة بين تحليل العمل وتقييم الوظائف:

يُعد تحليل العمل المصدر الأساسي للمعلومات التي يُبنى عليها تقييم الوظائف، فبدون تحليل دقيق للمهام والواجبات والمستوى الفني المطلوب، يصبح من الصعب مقارنة الوظائف أو منحها درجات أو نقاط موضوعية .

2/ التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية:

1— تعريف التدريب:

التدريب هو نشاط منظم يهدف إلى تنمية قدرات الموظف ومهاراته ومعارفه لتمكينه من أداء وظيفته بكفاءة، أو للاستعداد لوظيفة مستقبلية (العساف، 2015)

2— مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

يُقصد به تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب من الموظف في ضوء متطلبات الوظيفة، ويُعد تحليل العمل أداة رئيسية لتحديد هذه الفجوات.

3— أهمية تحليل العمل في التدريب:

أ. تحديد محتوى التدريب بدقة:

يُظهر تحليل العمل المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف، وبالتالي يُحدد الموضوعات التدريبية ذات الصلة.

ب. تمييز الموظفين الذين يحتاجون التدريب:

من خلال مقارنة مواصفات الوظيفة مع قدرات شاغليها، يتم تحديد من يحتاج إلى تدريب إضافي.

ج. تصميم برامج تدريب موجهة:

تُصبح البرامج التدريبية أكثر فاعلية عندما تُبنى على تحليل علمي لمتطلبات الوظيفة .

د. تقييم نتائج التدريب

من خلال المقارنة بين أداء الموظف قبل وبعد التدريب، استنادًا إلى معايير الأداء المحددة في تحليل العمل.

4— أنواع التدريب حسب تحليل العمل:

- تدريب للالتحاق بالوظيفة: (Induction Training) بناءً على المهام الأساسية الموضحة في توصيف الوظيفة.
- تدريب على المهارات التقنية: (Technical Training) بناءً على متطلبات المهارة.
- تدريب على الكفاءات السلوكية: (Behavioral Training) مثل القيادة، والعمل الجماعي.

3/ التكامل بين تحليل العمل وتقييم الوظائف والتدريب:

العنصر	التوصيف	العلاقة بتحليل العمل
تقييم الوظائف	تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة	يعتمد على محتوى الوظيفة وهيكلها

وتنظيمها		
يعتمد على تحديد المهارات المطلوبة والفجوات	تطوير قدرات الموظفين	التدريب

يُشكل تحليل العمل أساسًا مشتركًا بين المجالين، مما يُعزز من تكامل أنشطة إدارة الموارد

البشرية ويوفر قرارات مبنية على بيانات واقعية ودقيقة .

4/ مثال تطبيقي:

الوظيفة :أخصائي تسويق:

أ. من خلال تحليل العمل:

- المهام: إعداد الحملات الرقمية – تحليل بيانات العملاء – إدارة المنصات.
- المهارات المطلوبة: استخدام أدوات التسويق (مثل Google Ads).
- المؤهلات: شهادة بكالوريوس – خبرة سنة واحدة على الأقل.

ب. في تقييم الوظيفة:

- درجة المسؤولية: عالية (إدارة حملات بموازنات مالية)
- متطلبات المهارة: متقدمة (تحليل بيانات – تصميم محتوى)

• ظروف العمل: ضغط زمني – أهداف شهرية.

ج. في التدريب:

• فجوة معرفية: ضعف في استخدام أدوات تحليل البيانات.

• برنامج تدريبي مقترح: تدريب على Google Analytics لمدة أسبوع.

إن تحليل العمل لا يُعد مجرد نشاط إداري تقليدي، بل هو عملية استراتيجية تُستخدم لتحقيق أغراض متعددة، من أهمها تقييم الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية فهما وجهان لعملة واحدة؛ إذ يُساعد الأول في تحقيق العدالة والموضوعية في الهياكل الوظيفية، بينما يُسهم الثاني في تطوير قدرات الأفراد وتقليل فجوات الأداء، وبالاكتفاء على تحليل عمل علمي دقيق، تستطيع المؤسسات بناء قرارات فعالة ترتكز على البيانات لا على الافتراضات.

منهجية تحليل العمل:

إن دقة نتائج تحليل العمل تعتمد على المنهجية المتبعة في تنفيذه. وتوجد عدة منهجيات لتحليل العمل، تختلف في طبيعتها وأدواتها وأهدافها. من بين أهم هذه المنهجيات :

تحليل جرد المهام (Task Inventory Analysis)

وتحليل مركز العمل (Work-Centered Analysis)

واللتين تُستخدمان للحصول على صورة دقيقة وواقعية عن الوظيفة من حيث المهام التي تتضمنها وسياق أدائها .

أولاً: تحليل جرد المهام (Task Inventory Analysis) :

تحليل جرد المهام هو منهجية تحليل وظيفي تعتمد على إنشاء قائمة شاملة بكل المهام التي يقوم بها الموظف في وظيفة معينة، ثم تقييمها وتصنيفها من حيث الأهمية، التكرار، الصعوبة، والوقت المستغرق (السرطاوي، 2020).

2— خطوات تنفيذ تحليل جرد المهام:

أ. جمع المهام من خلال:

- المقابلات مع الموظفين وشاغلي الوظائف.

- الملاحظة المباشرة للعمل.

• مراجعة الأدلة التنظيمية وتقارير الأداء.

ب. إعداد قائمة المهام (Task Inventory) :

يتم سرد المهام المفصلة التي تؤدي ضمن الوظيفة، وقد تتراوح بين 30-200 مهمة في بعض الحالات.

ج. تصميم استبانة تقييم المهام:

يتضمن الاستبيان أسئلة مثل:

• كم مرة تؤدي هذه المهمة؟

• ما مدى أهميتها في تحقيق أهداف الوظيفة؟

• ما مدى صعوبتها؟

د. تحليل البيانات إحصائياً:

يتم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد أكثر المهام أهمية وتكرارًا.

3— مزايا تحليل جرد المهام:

- موضوعية ودقة عالية في وصف الوظيفة.
- يُسهل تصميم برامج تدريب مستهدفة.
- قابل للتكرار والمقارنة بين الوظائف.

4— عيوب تحليل جرد المهام:

- قد يكون مرهقًا ويستغرق وقتًا طويلاً.
- يحتاج إلى مشاركة الموظفين بشكل فعال.

5— تطبيق عملي :

الوظيفة _____ : موظف خدمة عملاء

المهام:

1. الرد على المكالمات الهاتفية.

2. إدخال الشكاوى في النظام.

3. متابعة الشكاوى المفتوحة.

4. إرسال تقارير أسبوعية للإدارة.

يُطلب من الموظف تقييم كل مهمة على مقياس من 1 إلى 5 من حيث التكرار والأهمية والصعوبة.

ثانيًا: تحليل مركز العمل (Work-Centered Analysis) :

1— تعريف : تحليل مركز العمل هو منهجية تحليل تركز على الوظيفة ككيان في سياقها التنظيمي والتقني، وليس فقط على المهام التي تتضمنها، أي أنها تهتم بما يُسمى بـ "سياق العمل" من حيث البيئة، المعدات، العلاقات، الأهداف التنظيمية، وتأثير الوظيفة على نتائج المؤسسة (الزيد، 2018)

2— الخصائص المميزة لتحليل مركز العمل:

• تركز على "كيف تتفاعل الوظيفة مع النظام ككل."

- تُستخدم عادةً في الوظائف المعقدة أو التكنولوجية.
- تُدمج بين المهام والسياق التنظيمي والآلي والاجتماعي.

3 — خطوات تنفيذ تحليل مركز العمل:

أ. دراسة النظام العام:

تحليل المؤسسة أو القسم الذي تنتمي إليه الوظيفة لفهم الأهداف العليا.

ب. دراسة العمليات التقنية والتنظيمية:

تحليل العمليات التي تشارك بها الوظيفة، والأدوات المستخدمة، وأساليب الاتصال.

ج. تحديد علاقات التفاعل:

دراسة علاقات الوظيفة مع الزملاء، الفرق الأخرى، العملاء، أو الأنظمة.

د. استخلاص عناصر العمل الرئيسية

تُحدد المهام الرئيسية في ضوء البيئة التي تؤدي فيها.

4- مزايا تحليل مركز العمل:

- منظور شامل استراتيجي.
- مناسب لتحليل الوظائف في بيئات عالية التعقيد والتغيير.
- يُستخدم في إعادة تصميم الوظائف وتحسين العمليات.

5- عيوب تحليل مركز العمل:

- أكثر تعقيدًا من جرد المهام.
- يحتاج إلى خبرة تحليلية وتنظيمية كبيرة.

3/ مقارنة بين المنهجتين:

البند	تحليل جرد المهام	تحليل مركز العمل
التركيز	المهام المحددة والتفصيلية	الوظيفة ضمن النظام والسياق العام
الأسلوب	قائم على جمع بيانات كمية (استبيانات)	تحليل كيفي ووصفي

للمعاملات والعلاقات		
الوظائف المعقدة ذات الطابع الاستراتيجي	الوظائف الروتينية والمتكررة	المناسب لها
فهم وظيفي شامل لسياق الأداء	وصف دقيق للمهام	النتائج المتوقعة

تعتمد دقة وفعالية تحليل العمل بدرجة كبيرة على المنهجية المستخدمة في تنفيذه حيث يُعد تحليل جرد المهام مثاليًا للوظائف التي يمكن قياس مكوناتها بشكل تفصيلي وكمي، يُعتبر تحليل مركز العمل أكثر مناسبة للوظائف المعقدة التي تتطلب فهمًا عميقًا للسياق التنظيمي. ويُمكن للمؤسسات، حسب طبيعة الوظائف لديها، استخدام واحدة من هاتين المنهجتين أو الجمع بينهما لتحقيق أفضل النتائج في التخطيط وإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً/تحليل الحوادث الحرجة: وتحليل كفاءة العمل

وكذلك من بين المنهجيات المستخدمة في التحليل :

منهجية الحوادث الحرجة (CIT)

ومنهجية تحليل الكفاءة (Competency Analysis)

حيث تهدف الأولى إلى دراسة المواقف المؤثرة في الأداء، بينما تركز الثانية على القدرات والكفاءات اللازمة لتحقيق الأداء الفعّال .

1/ تحليل الحوادث الحرجة (Critical Incident Technique) :

تحليل الحوادث الحرجة هو أسلوب نوعي لتحليل العمل، يركز على جمع أمثلة محددة من مواقف أو حوادث حدثت أثناء العمل، وكانت ذات تأثير إيجابي أو سلبي على نتائج العمل . ويهدف إلى فهم السلوكيات التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل في أداء المهمة.

2— خطوات تنفيذ تحليل الحوادث الحرجة:

أ. تحديد الوظيفة محل التحليل:

يُختار المنصب الذي يراد تحليل أدائه وتقييم فاعلية شاغليه.

ب. جمع الحوادث الحرجة:

يتم ذلك من خلال مقابلات مع المشرفين، الزملاء أو الموظفين أنفسهم، لعرض مواقف حقيقية مؤثرة في الأداء.

ج. توثيق الحادثة:

يجب أن تتضمن كل حادثة: الموقف، السلوك الذي وقع، ونتيجته على العمل.

د. تصنيف السلوكيات:

تُصنف السلوكيات إلى فئات (مثل: القيادة، العمل الجماعي، الالتزام).

هـ. استخدام النتائج في تحليل الوظيفة:

يُستفاد من هذه المعلومات في تصميم برامج تدريب، أو تعديل أساليب العمل (الشمري، 2017).

3. مزايا هذه المنهجية

• تركز على السلوك الفعلي لا النظري.

• تساعد في تحديد المعايير السلوكية للأداء الفعّال.

• مناسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

4.العيوب

• تعتمد على الذاكرة البشرية مما قد يؤدي إلى تحيز أو نسيان.

• غير مناسبة للوظائف الروتينية قليلة التفاعل أو الأحداث.

5 مثال تطبيقي : في وظيفة خدمة العملاء، رصد حادثة قيام موظف باتخاذ قرار سريع لإنهاء

مشكلة عميل دون الرجوع للمشرف، مما أدى إلى رضا العميل وحفظ علاقته بالمؤسسة.

تُعتبر هذه حادثة حرجة إيجابية تُظهر مهارة اتخاذ القرار تحت الضغط .

2/ تحليل كفاءة العمل (Competency Analysis) : تحليل الكفاءات هو منهجية تُستخدم

لتحديد مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات المطلوبة للأداء الفعّال في وظيفة

معينة، وهي تختلف عن تحليل جرد المهام بتركيزها على "من هو الشخص المناسب" وليس

"ما الذي يجب عمله" (الزبد، 2018)

1 — مكونات الكفاءة:

- المعرفة (Knowledge)
- المهارات (Skills)
- القدرات (Abilities)
- السمات الشخصية والسلوكية (Traits & Behaviors)

3 — خطوات التحليل:

أ. تحديد الوظيفة أو المجموعة الوظيفية

مثل وظائف الإدارة الوسطى أو موظفي المبيعات.

ب. جمع المعلومات :

من خلال مقابلات، استبيانات، مجموعات تركيز، أو مراجعة أداء الموظفين المتميزين.

ج. بناء نموذج الكفاءات Competency Model

وهو قائمة بالكفاءات الأساسية والوظيفية المطلوبة، غالبًا بمستويات تدريجية.

د. استخدام النموذج

يُستخدم في الاختيار، التوظيف، التدريب، تطوير القيادة، إدارة الأداء.

4— مزايا تحليل الكفاءة:

- يُساعد في مواءمة الموظفين مع استراتيجيات المنظمة.
- يدعم تخطيط المسار المهني.
- يمكن استخدامه كأساس لتقييم الأداء السلوكي.

5— عيوب تحليل الكفاءة:

- إعداد نموذج كفاءة يحتاج وقتًا وخبرات تحليلية.
- قد يكون معممًا أكثر من اللازم إذا لم يُخصص بدقة لكل وظيفة.

6- مثال تطبيقي:

لوظيفة مدير مبيعات، قد تشمل الكفاءات الأساسية:

• التأثير والإقناع

• القدرة على تحليل السوق

• قيادة الفرق

• الاتصال الفعال

تُقاس كل كفاءة بمستويات (مثلاً: مبتدئ – متوسط – خبير)

ثالثاً: مقارنة بين المنهجين:

البند	تحليل الحوادث الحرجة	تحليل كفاءة العمل
التركيز الأساسي	المواقف والسلوكيات المؤثرة في الأداء	السمات والمعارف والقدرات المؤثرة في النجاح
نوع البيانات	نوعية وسلوكية	كمية ونوعية

الهدف	تحسين الأداء وتحليل المشكلات	تطوير النماذج السلوكية والتوظيف المثالي
الاستخدام المثالي	تحليل الأداء الفردي وتحديد الاحتياجات التدريبية	بناء المسارات المهنية وإدارة الأداء

يُعد تحليل الحوادث الحرجة فعالاً في تحديد السلوكيات الحرجة التي تُميز الأداء الناجح عن الفاشل، بينما يُقدم تحليل الكفاءات إطاراً شاملاً لتحديد الخصائص الشخصية والمهنية المطلوبة، ويمكن دمج كلا المنهجين في مؤسسة واحدة لتطوير أنظمة توظيف وتدريب وتقييم أداء قائمة على أسس علمية دقيقة.

8/ تقييم تحليل العمل:

يُعد تحليل العمل (Job Analysis) أداة أساسية تُستخدم لتجميع معلومات دقيقة وشاملة حول الوظائف داخل المؤسسات، حيث يتيح للإدارة اتخاذ قرارات فعالة تتعلق بالتوظيف، التدريب،

التقييم، والتطوير، غير أن فاعلية تحليل العمل لا تكتمل إلا من خلال تقييمه المستمر من حيث الدقة، الشمول، والملاءمة.

فتقييم تحليل العمل يُعد بمثابة "الضمان" لجودة مخرجات الموارد البشرية. وتكمن أهمية هذا التقييم في التأكد من أن المعلومات المستخلصة ما تزال مناسبة للبيئة التنظيمية والاحتياجات الاستراتيجية المتغيرة .

1/ مفهوم تقييم تحليل العمل:

يُشير تقييم تحليل العمل إلى عملية فحص وتحليل مدى دقة، وملاءمة، وكفاءة المعلومات المستخرجة من تحليل العمل، وذلك لضمان استخدامها بفعالية في عمليات الموارد البشرية المختلفة، كالتوظيف وتصميم التدريب وتحديد الرواتب .

2/ أهمية تقييم تحليل العمل:

— ضمان جودة المعلومات

يضمن أن البيانات المتعلقة بالوظائف دقيقة ومحدثة، خاصة في بيانات العمل المتغيرة.

— تحقيق الاتساق الداخلي

يساعد في اكتشاف التناقضات بين المهام الفعلية وتوصيف الوظائف الرسمي.

— تحسين القرارات الإدارية

يدعم قرارات التعيين والترقية والتقييم بناءً على بيانات موثوقة.

— الامتثال القانوني

يساعد في تجنب التمييز الوظيفي من خلال توثيق واضح ومحاييد للوظائف.

3/ معايير تقييم تحليل العمل:

يمكن تقييم تحليل العمل من خلال المعايير الآتية:

المعيار	التفسير

هل البيانات المجمعة تعكس الواقع العملي للوظيفة؟	الدقة
هل التحليل يغطي جميع المهام والمتطلبات والمهارات؟	الشمول
هل التحليل مناسب للغرض الذي تم إجراؤه من أجله (توظيف، تدريب... إلخ)؟	الملاءمة
هل يتم تحديث التحليل بشكل دوري؟	الاستمرارية
هل الموظفون والمديرون يوافقون على نتائج التحليل؟	القبول من أصحاب العلاقة

4/ أساليب تقييم تحليل العمل:

1- المراجعة التشاركية:

تتم من خلال إشراك الموظفين والمشرفين في مراجعة نتائج تحليل العمل، والتأكد من أنها تعكس المهام الفعلية بشكل صحيح.

2- التحقق من خلال أداء الموظف:

إذا كانت النتائج المستخرجة من تحليل العمل تؤدي إلى تحسن في الأداء أو تطابق مع الأداء الفعلي، فهذا يُعد مؤشرًا إيجابيًا على دقة التحليل.

3- المقارنة مع الوظائف المماثلة:

يُستخدم هذا الأسلوب لتقييم مدى موضوعية وعدالة التحليل، من خلال مقارنة الوظيفة محللة بوظائف مماثلة في السوق أو داخل المنظمة.

4- التحليل الإحصائي:

يمكن تحليل استجابات الموظفين أو نتائج التقييمات السابقة باستخدام أدوات مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد مدى الاتساق والدقة.

5/ التحديات التي تواجه تقييم تحليل العمل:

- تغير طبيعة العمل بسرعة نتيجة التكنولوجيا والرقمنة.
- مقاومة الموظفين للتغيير أو تقديم معلومات غير دقيقة.
- نقص الوقت أو الموارد لتحديث البيانات بانتظام.

- التقييم الذاتي المنحاز من قبل بعض الموظفين.

6/ ممارسات لتحسين جودة تحليل العمل:

1. إجراء تقييم دوري (سنوي أو نصف سنوي) للتحليل لضمان ملاءمته للمتغيرات.
 2. إشراك المعنيين بالوظائف (الموظف، المدير، زملاء العمل) في مراجعة التحليل.
 3. استخدام أكثر من منهجية (مثل تحليل المهام، والكفاءات، والحوادث الحرجة) للحصول على رؤية متكاملة.
 4. التحقق من توافق التحليل مع التوصيف الوظيفي الفعلي والأداء الملاحظ.
- إن تحليلًا غير دقيق أو غير محدث قد يؤدي إلى قرارات خاطئة تؤثر سلبيًا على المنظمة. ومن هنا تبرز أهمية تقييم تحليل العمل كعملية مستمرة تضمن بقاء هذا التحليل دقيقًا، شاملاً، وفعالاً في خدمة أهداف المؤسسة، ومن خلال الاعتماد على معايير وأساليب تقييم واضحة، يمكن تحقيق أعلى مستويات الاتساق والشفافية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

نموذج لبطاقة تحليل وظيفة عون مكتب :

المؤسسة العمومية لـ.....

بطاقة تحليل وظيفة عون مكتب

اسم الوظيفة: عون مكتب

الإدارة: الإدارة الفرعية

الفئة الوظيفية: وظيفة مكتبية

رمز الوظيفة : ع/ م / 2

الوظيفة : وظيفة ذات طابع إداري تعتمد على مهارة العمل على الحاسوب وتنظيم الملفات والوثائق الإدارية ولها علاقة بالوظائف الإدارية الأخرى.

المهام: - الكتابة والنسخ على الحاسب الآلي

- تنظيم الملفات والوثائق الإدارية للمؤسسة.

- استلام الملفات الواردة من الإدارات الفرعية الأخرى.

- ربط وتنظيم علاقات العمل مع الوظائف المشابهة في المؤسسة.

- تنسيق عملية الاتصال بين الإدارات الفرعية بالمؤسسة.

المسؤولية: إدارية معنوية

ظروف العمل: - الظروف الفيزيائية (إضاءة، حرارة، تهوية، نظافة) جيدة.

- التلوث : لا يوجد.

- مكان العمل(مكتب): مساحة مناسبة.

- التعب : متوسط.

- أخطار مادية: لا توجد.

- أخطار نفسية: وجود ضغط مهني

– العلاقات : يوجد تعامل مع زملاء العمل.

المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة: – المؤهل العلمي (الشهادة) ليسانس (حقوق ، علم النفس العمل

والتنظيم، تسيير، اتصالات)

– الخبرة المهنية : لا توجد.

– المهارة: القدرة على استخدام الحاسب الآلي .

– الحالة الصحية: جيدة.

– المظهر : يكون لائقا.

– الجنس: ذكر أو أنثى.

– العمر: بين 25 و 35

اسم المحلل: يوسف عبد الله

تاريخ التحليل: 2024/01/01

مصادر المعلومات: الرئيس المباشر، سجلات الموظف، الوثائق الإدارية.

إمضاء المحلل



التحليل الاستراتيجي للأعمال: (الصلة بين تحليل الأعمال وبين تطوير الأعمال)

ما هو التحليل الاستراتيجي؟

وهو ما يجمع بين تحليل الأعمال وتطويرها وقد أفادني كثيرا في عملي و يشير التحليل

الاستراتيجي إلى عملية إجراء بحث حول شركة وبيئة تشغيلها لصياغة إستراتيجية مناسبة قد

يختلف تعريف التحليل الاستراتيجي من منظور أكاديمي حسب ما اطلعت عليه عن الواقع

تجاري ، لكنني وجدت إن العملية تتضمن عدة عوامل مشتركة منها:

• تحديد وتقييم البيانات ذات الصلة بإستراتيجية الشركة

• تحديد البيئات الداخلية والخارجية المطلوب تحليلها

• استخدام العديد من الأساليب التحليلية مثل تحليل القوى الخمس لبورتر وتحليل SWOT

بما انه الان اتكلم عن التحليل الاستراتيجي لابد ان اعرج على مفهوم الاستراتيجيه رغم اني

عرفت الاستراتيجيه في اكثر من مقال سابق لكن لمن لم يتابع المقالات السابقه ساحاول ان

اعرفها بشكل بسيط وقريب للاذهان

الاستراتيجية هي خطة الإجراءات التي يتم اختيارها لتحقيق الهدف العام للشركة والأهداف

الفرعية الأخرى وهي غالبا ما تحدد نجاح الشركة... في الإستراتيجية تسأل الشركة نفسها بشكل

أساسي "أين تريد أن تلعب وكيف ستفوز؟" يقدم هذا المقال نظرة عامة عالية المستوى على

إستراتيجية العمل وتنفيذها والعمليات التي تؤدي إلى نجاح الأعمال .

الرؤية والرسالة والقيم Vision, Mission, and Values

لتطوير إستراتيجية عمل تحتاج الشركة إلى فهم واضح للغاية لما تمثله وما تمثله يحتاج

الإستراتيجيون إلى إلقاء نظرة على ما يلي:

الرؤية - Vision ما الذي تريد تحقيقه في المستقبل (10-5 سنوات)

المهمة - Mission ما هي الأعمال التي تعمل بها الشركة وكيف تعمل على حشد الناس

القيم - Values القيم الأساسية للمنظمة تعكس التزاماتها وأخلاقيها

بعد اكتساب فهم عميق لرؤية الشركة ورسالتها وقيمها يمكن للاستراتيجيين مساعدة الأعمال في

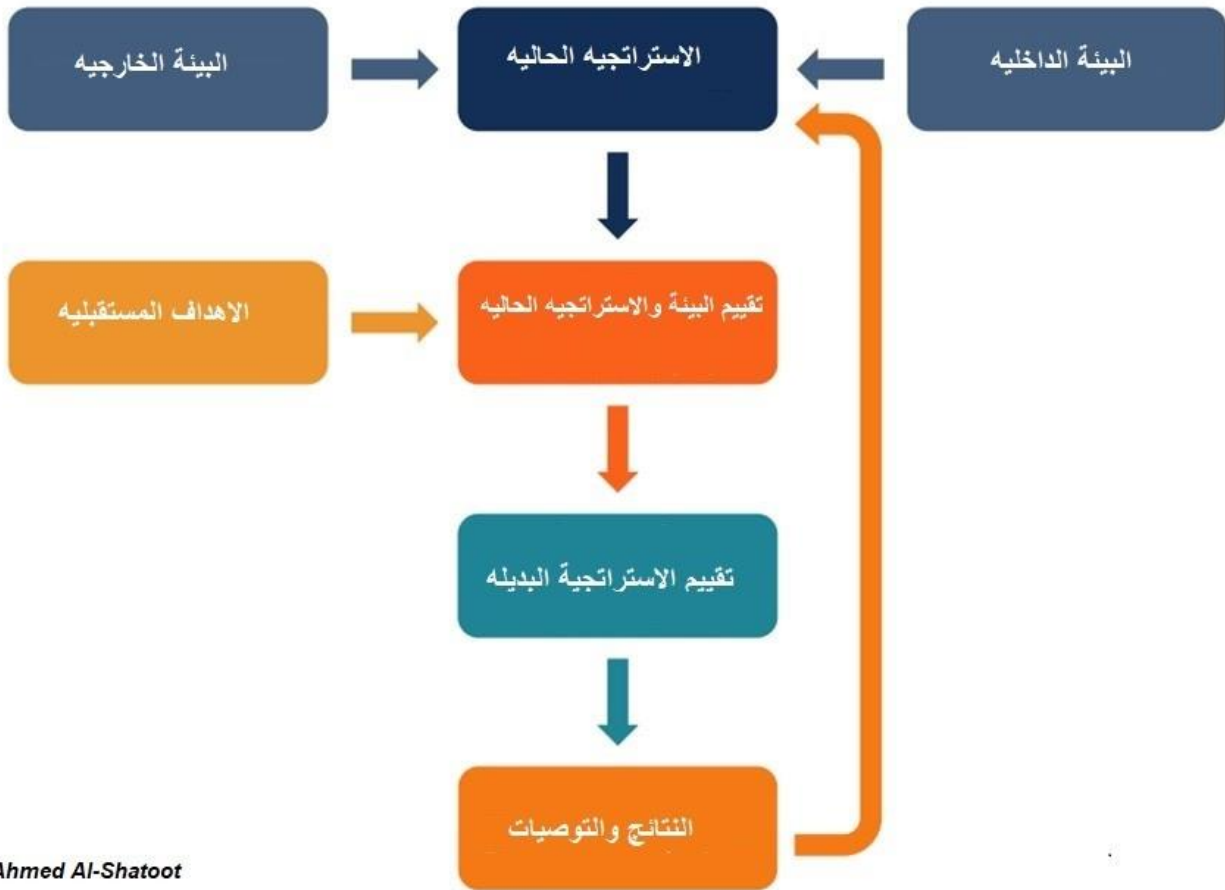
الخضوع لتحليل استراتيجي... الغرض من التحليل الاستراتيجي هو تحليل البيئة الخارجية

والداخلية للمؤسسة وتقييم الاستراتيجيات الحالية وإنشاء وتقييم البدائل الإستراتيجية الأكثر

نجاحًا .

عملية التحليل الاستراتيجي.

شكل لتوضيح عملية التحليل الاستراتيجي



Ahmed Al-Shatoot

خطوات التحليل الاستراتيجي:

1- إجراء تحليل بيئي للاستراتيجيات الحالية:

بدءاً من البداية تحتاج الشركة إلى إكمال تحليل بيئي لاستراتيجياتها الحالية و تشمل اعتبارات البيئة الداخلية قضايا مثل عدم الكفاءة التشغيلية ومعنويات الموظفين والقيود الناجمة عن القضايا المالية و تشمل اعتبارات البيئة الخارجية الاتجاهات السياسية والتحوللات الاقتصادية والتغيرات في أذواق المستهلكين.

2- تحديد فعالية الاستراتيجيات الموجودة:

الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو تحديد فعالية الإستراتيجية الحالية وسط بيئة الأعمال السائدة. يجب أن يسأل الإستراتيجيون أنفسهم أسئلة مثل: هل إستراتيجيتنا فاشلة أم ناجحة؟ هل سنحقق أهدافنا المعلنة؟ هل تتوافق إستراتيجيتنا مع رؤيتنا ورسالتنا وقيمنا؟

3- صياغة الخطط:

إذا كانت الإجابة على الأسئلة المطروحة في مرحلة التقييم هي "لا" أو "غير متأكد" فإننا نمر بمرحلة تخطيط حيث تقترح الشركة بدائل إستراتيجية و قد يقترح الإستراتيجيون طرقاً لإبقاء التكاليف منخفضة والعمليات أصغر و تشمل البدائل الإستراتيجية المحتملة التغييرات في هيكل رأس المال أو التغييرات في إدارة سلسلة التوريد أو أي بديل آخر لعملية الأعمال وفق السلعة

أو الخدمة التي تقدمها الشركة و وفق جمهورها المستهدف.

4 — التوصية وتنفيذ الإستراتيجية الأكثر قابلية للتطبيق:

أخيرا و بعد تقييم الاستراتيجيات واقتراح البدائل توصلنا إلى توصية و بعد تقييم جميع البدائل الإستراتيجية الممكنة نختار تنفيذ الإستراتيجية الأكثر جدوى والأكثر ربحية.... بعد تقديم توصية نكرر العملية بأكملها بشكل متكرر... يجب تنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها وإعادة تقييمها ولا يفوتني ان اؤكد ان الاستراتيجيات لا تبقى ثابتة ويجب ان تتغير يجب أن تتغير لأن بيئات العمل بالتأكيد لن تبقى ثابتة فهي تتغير بالسلب والايجاب.

مستويات الإستراتيجية:

1 — على مستوى الأعمال:

وهو المستوى المتوسط للإستراتيجية توجد قرارات على مستوى الأعمال. تركز الإستراتيجية

على مستوى الأعمال على وضع السوق لمساعدة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية في

صناعاتها الخاصة أو الصناعات الأخرى

2 — المستوى الوظيفي:

وهو أدنى مستوى هي القرارات . يركزون على الأنشطة داخل وبين مختلف الوظائف والتي تهدف إلى تحسين كفاءة الأعمال التجارية بشكل عام. تركز هذه الاستراتيجيات على وظائف ومجموعات معينة

3 — الإستراتيجية المؤسسية (المحفظة) Corporate-level (Portfolio)

وهي أعلى مستوى في القرارات ، وهي تتضمن إستراتيجية الشركة في اخذ قرارات إستراتيجية عالية المستوى من شأنها أن تساعد الشركة في الحفاظ على ميزة تنافسية وتظل مربحة في المستقبل المنظور و تشمل جميع القرارات على مستوى المؤسسة.

الاستراتيجيات الحديثة في تحليل الأعمال والوظائف:

في عالم الأعمال المعاصر، يشهد السوق تحولاً مستمراً في مجالات العمل والوظائف بسبب التطور التكنولوجي السريع، العولمة، واحتياجات المؤسسات لتكيف نفسها مع التحديات المتزايدة، من أجل التأقلم مع هذه التغيرات، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على استراتيجيات تحليل الأعمال و تحليل الوظائف بشكل حديث وفعال، وذلك لتحقيق النجاح والنمو المستدام.

حيث تعتبر الاستراتيجيات الحديثة في تحليل الأعمال والوظائف أساسًا حيويًا لتحسين الأداء التنظيمي وتقديم الحلول المستدامة للمشكلات التي تواجهها المؤسسات، من خلال استخدام البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، و أدوات التحليل الرقمية، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تتناسب مع تحديات العصر الحديث وتحقيق النجاح والنمو في المستقبل.

يتضمن تحليل الأعمال والوظائف دراسة و تقييم مهام العمل و الوظائف بشكل دقيق، واستخدام الأدوات والتقنيات المتاحة لتحديد الكفاءات اللازمة لكل وظيفة، وتحديد الفرص لتحسين العمليات والهيكل التنظيمي. سنعرض في هذا البحث أبرز الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن استخدامها في تحليل الأعمال والوظائف.

حيث يشمل تحليل الاستراتيجي للأعمال عدة جوانب، مثل:

● **العمليات التشغيلية:** دراسة العمليات اليومية في المؤسسات لتحديد الفجوات أو

(inefficiencies عدم الكفاءة)

● **الاحتياجات والمتطلبات:** تحديد احتياجات العملاء أو المستخدمين النهائيين.

● **التكنولوجيا:** دراسة تقنيات العمل المختلفة واختيار الحلول الرقمية التي تسهم في

تحسين الأداء.

● **الموارد البشرية:** تحليل الموارد البشرية المتاحة ومعرفة ما إذا كانت المؤسسة

بحاجة إلى توظيف أو تدريب موظفين جدد.

الهدف الأساسي من تحليل الأعمال هو ضمان أن النظام أو العملية أو حتى الهيكل التنظيمي

للمؤسسة متوافق مع الأهداف الاستراتيجية لها.

2. استراتيجيات تحليل الأعمال الحديثة

أ. التحليل باستخدام البيانات الضخمة (Big Data Analytics)

في العصر الرقمي، أصبحت البيانات الضخمة أحد أهم أدوات تحليل الأعمال. تعتمد العديد من

المؤسسات على تحليل البيانات الضخمة لاستخلاص الأنماط والتوجهات التي قد تكون غير

مرئية من خلال التحليل التقليدي. يتم جمع البيانات من مصادر متعددة مثل الإنترنت، وسائل

التواصل الاجتماعي، المعاملات المالية، وغيرها من المنصات.

استراتيجيات التحليل باستخدام البيانات الضخمة تشمل:

● **التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية:** استخدام البيانات الضخمة للتنبؤ بمستقبل السوق أو

السلوكيات المستقبلية للعملاء.

● **تحليل سلوك العملاء:** تحسين فهم العملاء من خلال البيانات التي تجمعها

المؤسسات مثل شراء المنتجات، التصفح، والتفاعلات.

● **تحسين العمليات الداخلية:** استخدام التحليل لإيجاد نقاط الضعف في العمليات

التنظيمية والوظيفية.

ب. **التحليل الاستراتيجي باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي (AI)**

أصبح الذكاء الاصطناعي (AI) أحد الأدوات الرائدة في تحليل الأعمال. يمكن للذكاء

الاصطناعي أتمتة تحليل البيانات الضخمة والتعرف على الأنماط غير الواضحة للبشر. يتم

استخدام التعلم الآلي (Machine Learning) و التحليل التنبؤي لتحسين اتخاذ القرارات

الاستراتيجية في المؤسسات.

استخدامات الذكاء الاصطناعي في تحليل الأعمال:

● التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية: تحليل البيانات التاريخية للتنبؤ بكيفية تصرف السوق

في المستقبل.

● تحسين تخصيص الموارد : استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين تخصيص

الموارد البشرية والمالية.

● تحليل الأداء الوظيفي : مراقبة وتقييم الأداء الوظيفي بناءً على مؤشرات محددة

باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

ج. نماذج التحليل التنبؤي (Predictive Analytics)

تعتبر النماذج التنبؤية أحد الأساليب الحديثة في تحليل الأعمال، حيث يتم استخدام الأدوات

الرياضية والإحصائية لتوقع النتائج المستقبلية استنادًا إلى البيانات التاريخية. يتم تطبيق هذه

النماذج في مختلف المجالات مثل التنبؤ بالمبيعات، أوقات الازدحام، واحتياجات التوظيف.

المزايا الرئيسية للنماذج التنبؤية:

● التنبؤ بالمشاكل المحتملة قبل وقوعها، مما يسمح للمؤسسات بتفادي المخاطر أو

تقليل الأضرار.

● تحقيق المزيد من الدقة في التخطيط الاستراتيجي والقرارات المستقبلية.

● تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

د. التحليل عبر أدوات الـBlockchain

أصبح تكنولوجيا البلوك تشين (Blockchain) أحد الأدوات الحديثة التي يمكن استخدامها في

تحليل الأعمال، خصوصاً في قطاعات مثل التمويل، سلاسل التوريد، واللوجستيات .

يمكن للـ Blockchain ضمان الشفافية، الأمان، وتقليل التكاليف في تحليل البيانات المتعلقة

بالمعاملات التجارية.

هـ. استراتيجية التحليل عبر: Blockchain

● تحقيق الشفافية في العمليات المالية :تحليل سجلات المعاملات التجارية بدقة.

● تحسين سلاسل التوريد: استخدام Blockchain لتحسين تتبع المنتجات في سلسلة الإمداد.

3- أساليب التحليل الاستراتيجي للوظائف:

الهدف من تحليل الوظائف هو تحسين أداء العمل، زيادة الإنتاجية، وضمان أن الموظفين في وظائفهم المناسبة وفقاً لكفاءاتهم.

أ. استخدام أدوات التحليل الرقمي (Digital Tools)

مع تقدم التكنولوجيا، أصبح من الممكن استخدام الأدوات الرقمية لتحليل الوظائف بشكل أكثر فعالية. تشمل هذه الأدوات برامج تحليل الوظائف التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بكل وظيفة.

استراتيجيات أدوات التحليل الرقمي:

● استخدام برامج إدارة الموارد البشرية (HRMS) لتحديد الاحتياجات الوظيفية

والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.

• تحليل التوظيف باستخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية واختيار

المتقدمين للوظائف بناءً على معايير دقيقة.

• أدوات التقييم الإلكترونية لتقييم الأداء الوظيفي بشكل دقيق.

ب. تحليل الكفاءات والمهارات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي

في الوقت الحالي، يعتمد العديد من المنظمات على الذكاء الاصطناعي لتحليل الكفاءات

والمهارات المطلوبة للوظائف. يمكن للذكاء الاصطناعي استخدام بيانات موظفي الشركات

وأدائهم لتحديد المهارات الأكثر أهمية.

استراتيجيات تحليل الكفاءات:

• تحديد الفجوات المهارية: تحليل الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة لتحديد المهارات

التي يحتاجها الموظفون.

• التدريب والتطوير: تصميم برامج تدريبية موجهة لتغطية الفجوات المهارية التي تم

تحديدها في عملية التحليل.

ج. التحليل باستخدام تقنية الواقع المعزز (AR) والواقع الافتراضي (VR)

تعتبر تقنيات الواقع المعزز (AR) و الواقع الافتراضي (VR) من الأدوات الحديثة التي تُستخدم في تحليل الوظائف وتحسين المهارات. يمكن للموظفين العمل على محاكاة الواقع لتعلم المهام المطلوبة في بيئة افتراضية.

استراتيجيات استخدام AR و: VR

- تحسين التدريب الوظيفي من خلال بيئات محاكاة تحاكي الواقع.

- تحليل التفاعل الوظيفي: تقييم كيفية أداء الموظف للمهام في بيئة افتراضية.

5- التوجهات المستقبلية في تحليل الأعمال والوظائف

مع تطور التكنولوجيا و الذكاء الاصطناعي، فإن تحليل الأعمال والوظائف يتجه نحو مزيد من التخصص و التنبؤ بناءً على البيانات الضخمة. في المستقبل، ستزداد أهمية التحليل باستخدام الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي و البيانات الضخمة لتحديد الاحتياجات الوظيفية وتحسين الأداء التنظيمي.

المراجع:

- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات — الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
- الخطيب، رائد. (2019) ، إدارة الأداء الوظيفي، دار الصفاء، بيروت .
- العساف، فهد. (2015) ، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان.
- السرطاوي، محمود. (2020)، تحليل الوظائف وتوصيفها، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الشمري، ناصر. (2017) ، أدوات وتقنيات تحليل العمل، مركز النشر العلمي، جدة.
- الشربيني عبدالفتاح : المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد 11، 1997 .
- الشيخ كامل محمد محمد عويضة، (1996) علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان ط1
- الزيد، خالد. (2018)، مبادئ إدارة الموارد البشرية، مكتبة الرشد ، الرياض.
- بن موسى سمير، محاضرات مقياس تحليل العمل ودراسة المناصب، المستوى : السنة أولى ماستر ، (2024/2023) جامعة تيارت.

بن رحمون سهام : البيئة الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم

— علم الاجتماع — تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

بومخلوف محمد: التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر، 2001 .

- بوشلاغم يحي، محاضرات علم النفس عمل وتنظيم، جامعة تلمسان، الجزائر ، 2008.
- حمدي ياسين وآخرون(1999)، علم النفس الصناعي والتنظيمي - بين النظرية والتطبيق

دار الكتاب الحديث، الإسكندرية

عيلان زكاري، مطبوعة في مقياس تحليل ودراسة مناصب العمل(2022 / 2023)، جامعة البليدة 2

قرينعي أحمد ، (2016) جودة حياة العمل من منظور علم النفس الإيجابي، مداخلة في يوم دراسي علم النفس

الإيجابي، جامعة الجلفة، الجزائر.

طريف شوقي فرج وآخرون(1997) علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

أحمد الشرع (2021)، التحليل الاستراتيجي (الصلة بين تحليل الأعمال وبين تطوير الأعمال) من الموقع:

<https://ae.linkedin.com/pulse>