



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



المستوى: سنة الثالثة ليسانس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

المقياس: تحليل العمل ودراسة المراكز

مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

تحليل العمل ودراسة المراكز

مقدمة لطلبة سنة الثالثة ليسانس علم النفس العمل والتنظيم

من إعداد الدكتورة:

- فاضل فايزة

السنة الجامعية : 2019 - 2020

اسم المقياس: تحليل العمل ودراسة المراكز

وحدة التعليم: المنهجية

الرصيد: 02

المعامل : 03

المعارف المسبقة المطلوبة:

اطلاع الطالب على المبادئ الأولية في علم النفس العمل والتنظيم

الهدف من تدريس المقياس:

هذه المطبوعة في مقياس تحليل العمل ودراسة المراكز والمقدمة للطلبة سنة الثالثة علم

النفس العمل والتنظيم تم اعدادها من أجل تحقيق جملة من الأهداف يمكن ايجازها فيما يلي:

• اطلاع الطالب على معنى مراكز العمل وتحليل العمل والوظائف وأهم المفاهيم الأساسية المتعلقة به.

• يسمح للطالب بمعرفة كيفية القيام بعملية تحليل العمل في المؤسسات من خلال مجموعة من الادوات والوسائل المستعملة في ذلك.

• اثراء الجانب المعرفي لدى الطالب والعمل على زيادة رغبته في فهم المقياس نظرا لارتباطه الوثيق مع الواقع الملموس في مجال تسيير /إدارة الموارد البشرية.

• تحليل المناصب ومراكز العمل من خلال معرفة الوظائف والمهام الموكلة للعمال، وكذا الأنشطة الممارسة، والمسؤوليات الممنوحة، وما يتطلب من العامل على حسب طبيعة الوظيفة/ منصب العمل.

المحتويات:

01	المحتويات
03	مقدمة
04	1.1. المفاهيم المستخدمة في تحليل العمل
04	1.1- تعريف المنصب (الوظيفة)
04	2.1- تعريف العمل
05	3.1- تعريف المهنة
06	4.1- تعريف الواجب
06	5.1- تعريف المهنة
06	2. تعريف تحليل العمل
08	3. معادلة تحليل العمل
09	4. أهمية تحليل العمل
10	5. أغراض تحليل العمل
11	6. القائم بتحليل العمل
12	7. مصادر تحليل العمل
14	8. مبادئ تحليل العمل
15	9. أهداف تحليل العمل
17	10. مراحل وخطوات تحليل العمل

11	وسائل تحليل العمل	20
12	أنواع تحليل العمل	25
13	نماذج تحليل العمل	25
14	عوامل نجاح عملية تحليل العمل	28
15	مصادر الخطأ في تحليل العمل	29
30	نموذج عن استمارة تحليل العمل	30
39	نموذج عن استبيان تحليل المركز	39
40	نموذج عن مقابلة الاحداث المهمة	40
42	قائمة المراجع	42

مقدمة

ان العمل ظاهرة اجتماعية ينبغي ان تفهم في اطار التركيبات والمؤسسات الاجتماعية، كما انه يؤدي في ظروف مختلفة من حيث تفاوت درجات الظروف الفيزيائية، وما يتعرض اليه العامل من اخطاء يختلف باختلاف العمل الذي يقوم به وكذلك ما يتطلب من جهد، وعليه ينبغي تحليل ذلك العمل الذي يعتبر من اهم المواضيع التي تناولتها ادارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن تشغيل الافراد في مناصب عمل دون القيام بتحليل ذلك المنصب الشاغل ومعرفة متطلباته.

وتحليل العمل ما هو الا دراسة دقيقة لمكونات العمل المختلفة، وهو لا يهتم بتحليل الواجبات والظروف فحسب، بل يهتم ايضا بمؤهلات الفرد وصلاحيته للعمل، وهو يتضمن جمع المعلومات المتعلقة بوظيفة معينة وتحليلها وتنظيمها والمحيط الذي تنتمي اليه (Claude et autre, 2006 ;49)

ففكرة تحليل العمل كانت شائعة في القديم، وتطورت مع تيلور واصبح تحليل العمل علم قائم بذاته، والهدف من دراسته معرفة ما يتطلبه هذا العمل من خصائص شخصية واستعدادات نفسية لدى الفرد حتى ينجح فيه، فتحديد الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة له هي عملية صعبة للعديد من المؤسسات وذلك لتعرضها لمجموعة من العراقيل: كالطرق المعتمدة في الانتقاء والتوظيف والبرامج المعتمدة في تدريبهم وتوجيههم لاحقا مع الاعمال التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم.

فمن خلال هذه المطبوعة سنحاول تسليط الضوء والتطرق الى اهم العناصر التي يحتويها موضوع تحليل العمل بداية من معرفة ماهية العمل والتعرف على مفهوم تحليل العمل واهميته وصولا الى معرفة اهم العوامل المساعدة في نجاح عملية تحليل العمل واهم العراقيل او مصادر الخطأ التي قد تفشل من هذه العملية.

1- المفاهيم المستخدمة في تحليل العمل:**1.1. تعريف المنصب (الوظيفة):**

هو مجموعة من الواجبات التي يكلف بأدائها شخص واحد وعلى هذا فإن اية مؤسسة تخدم عدد من الوظائف بقدر عدد العاملين فيها، حيث يكلف كل منهم بمجموعة من الواجبات بغض النظر عن تشابه او اختلاف مجموعة الواجبات التي يكلف بها كل منهم (طه، 1988: 97)، فإن أي مؤسسة تتضمن عددا من الوظائف يعادل عدد الأشخاص العاملين مع افتراض شغل جميع الوظائف (دويدار، 2011: 124).

ويتفق ذلك مع التعريف الذي قدمه "كوشري باري" على انه: "عبارة عن مجموعة من العمليات او الواجبات او المسؤوليات التي يكلف بأدائها شخص معين (كوشواي، 2000: 83).

2.1. تعريف العمل:

هو كل نشاط انساني يباشر طلبا لدوافع ومكافآت خارجية، وقد يكون هذا النشاط مادي او فكري أو كلاهما، وقد يكون بسيطا او معقدا (زيد وآخرون، 2014: 105).

هو عبارة عن وظيفة واحدة او مجموعة من الوظائف المتشابهة في الواجبات، فلو كانت احدى المؤسسات للعمل بها فرد واحد يقوم بالكتابة على الآلة الكاتبة فيمكن أن نقول ان هذه المؤسسة بها وظيفة واحدة لكاتب آلة كاتبة، أما إذا كان بهذه المؤسسة بها عشرون فردا يعمل كل منهم كاتبا وعمل آلة كاتبة واحدة، ذلك أن الواجبات التي يكلف بها أحد هؤلاء الموظفين العشرين يتشابه مع ما يكلف بها زميله (فرج، 1983: 80)، والعمل أعم وأشمل من الوظيفة، ففي أي مؤسسة قد يشغل العمل موظف واحد أو عدة موظفين يعملون في نفس العمل (دويدار، 2011: 124).

كما يمكن تعريف العمل حسب 'نعموني مراد' عن (Karnas, 2001 : 12) بأنه المجهود الارادي الواعي الذي يتفاعل مع مختلف العناصر ويهدف الانسان من خلاله الى انتاج السلع والخدمات بغرض اشباع حاجاته، أما من منظور علم النفس الصناعي، فهو نشاط يقوم به الفرد في إطار تنظيمي اجتماعي محدد، تستعمل فيه أدوات متخصصة بغرض الوصول الى انتاج ما (نعموني، 2014: 15).

ويضيف 'بوحفص مباركي' انه من خلال الرجوع الى تعاريف العمل، يتضح أن الاخير يتشكل من العناصر التالية:

- ❖ المجهود افكري والعضلي الذي يبذله الفرد.
- ❖ أثر هذا المجهود الذي هو في واقع الامر تلك العملية التغيرية التي يحدها الفعل على المواد الطبيعية (كمواد محسوسة أو مجردة)، ويحولها الى مواد صالحة للاستعمال او الاستهلاك او الاستخدام أو الاستنفاع من قبل الغير.
- ❖ الظروف الزمانية والمكانية التي يلتزم فيها العمال بأداء عمله.
- ❖ صرف العمل لكمية من الطاقة الحرارية.
- ❖ قيام العامل بتصفية كمية من المعلومات.
- ❖ تبني العامل وضعيات عمل مناسبة (مباركي، 2004 : 43).

3.1. تعريف المهمة:

هي الجهد البشري المبذول من أجل غرض معين، وتعرف المهام بأنها نشاطات محددة يطلب من الموظف القيام بها وبذل عقلي وبدني لتنفيذها، وتتكون من مجموعة من الاجراءات تتطلب قدر من التفرغ لتأديتها (نعموني، 2014 : 17).

4.1. تعريف الواجب:

هو موقف يبذل فيه جهد ما سواء كان هذا الجهد ذهنيا أو بدنيا، كعملية حسابية أو صعود سلالمة بحيث يعتبر كل منها واجب (طه، 1983: 95).

5.1. تعريف المهنة:

يقصد بها مجموعة من الاعمال المتشابهة الى حد ما في الواجبات، كعمل كاتب آلة كتابة عربي وعمل آلة كتابة انجليزي، تضمهما مهنة الكتابة على الآلة الكاتبة (المشعان، 1994: 51)، وفي نفس الصدد ذكر ' دويدار عبد الفتاح ' أنها: "مجموعة من الاعمال المتماثلة والمترابطة التي تهدف الى هدف عام موحد" (دويدار، 2011: 124).

2. تعريف تحليل العمل:

يعتبر تحليل العمل من اهم عناصر وظيفة شؤون الافراد، ويعني الدراسة المنظمة لواجبات المهنة ومسؤولياتها، والمعارف والمهارات، والقدرات اللازمة لأداءها ... الخ، فقبل تقييم أداءه، فمن الضروري معرفة ما تتضمنه أو تشتمل عليه وظيفته (فارس، 1999: 92).

وحسب "طه" فان تحليل العمل هو: "تلك الدراسة العلمية التفصيلية التي تجرى على العمل سواء كان العمل حركيا، عضليا، أم عقليا ذهنيا، يهدف الى تحديد ووصف واجباته ومسؤولياته وظروف أداءه ومخاطره وعلاقاته بالأعمال الأخرى ومتطلباته من خصائص في الشخص حتى ينجح فيه " (طه، 2001: 103).

ويعرف مكتب استخدام القوة البشرية التابع لمجلس القوة البشرية الحربية بأمريكا على أنه: "عملية تقوم بالاستعانة بالملاحظة والدراسة بتحديد وتسجيل البيانات الصحيحة المتعلقة بطبيعة عمل ما، من خلال تحديد الواجبات التي يتكون منها العمل والمهارات والمعارف والقدرات والمستويات المطلوبة توافرها في العامل لأداء عمله بنجاح والتي تميز العمل عن غيره من الاعمال الأخرى (زايد، 2003: 44).

وحسب "عباس عبد الباسط" فتحليل العمل هو: "أسلوب علمي من شأنه اعطاء حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تقسيمها الى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن من التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توفرها فيمن يشغلها" (عباس، 2011: 53).

ويرى 'دويدار عبد الفتاح' ان تحليل العمل هو: "الدراسة العلمية لمختلف جوانب عمل من الأعمال، وجمع البيانات التفصيلية المتعلقة به، بهدف تحديد العمليات الأساسية المتضمنة فيه، وتعيين الواجبات والمسؤوليات الملقاة على القائم به، هذا فضلا عن تحديد الظروف المحيطة به من النواحي الصحية والفيزيائية والاجتماعية والاقتصادية والادارية، والمتطلبات والمؤهلات اللازمة للعامل به، وعلاقاته ببقية الاعمال في المؤسسة" (دويدار، 2011: 113).

يعرف حسب "غربي صباح" على أنه: "الدراسة الدقيقة والمنظمة لمظاهر العمل وشروطه وخصائصه بأسلوب علمي وخطوات التحليل العلمية" (غربي، 2014: 146)

وفي نفس الصدد نجد أن "تعموني مراد" عرف تحليل العمل على أنه: "الدراسة العلمية الدقيقة والشاملة لجميع الحقائق الاساسية عن منصب العمل، وتشمل هذه الحقائق: المهام التي يؤديها العامل

والظروف التي يؤد فيها عمله، والمؤهلات التي يجب ان تتوفر في العامل. (نعموني، 2014: 118).

ومن يتضح من خلال التعاريف السابقة أن تحليل العمل هو عملية تحديد محتوى العمل وما يتضمنه من واجبات ومسؤوليات ومخاطر، مع تحديد ما يتطلبه العمل من مهارات ومعارف وخبرات لازمة لتأدية العمل على أكمل وجه، مع تحديد الوسائل والادوات المستخدمة في ذلك، بالإضافة الى الظروف التي يؤدي بها العمل.

3. معادلة تحليل العمل:

ان الوسيلة الاساسية للكشف عن الحقائق الضرورية الازمة لوصف الواجبات المشتمل عليها العمل والتي توضح المقتضيات التي يستلزمها العمل من العامل وهي تتلخص في ما يلي:

أ- ماذا يفعل العامل: (ما يقوم به العامل من واجبات): ويشتمل ذا الجزء من المعادلة للاستجابات البدنية التي يشتمل عليها أداء الواجبات من نقل مواد - خامات وعمليات قطع، وتجميع أو تركيب أو تنظيف أو صيانة ... إلخ، وكذا المجهود العقلي الذي يبذل لوضع خطة العمل أو للقيام بعمليات حسابية أو للحكم على عملية معينة والب في الامر والاشراف على عمل الآخرين.

ب- كيف يقوم بعمله: يقصد به الوسيلة التي يتبعها العامل لأداء الواجبات التي يشتمل عليها العمل، بمعنى ذكر الآلات والأدوات والمواد والاجهزة المستخدمة والاجراءات المتبعة

لإنجاز اعمل والعمليات الروتينية، و اصدار القرارات والحكم على الامور أو الموازنة بين الافكار المختلفة وشرحها للأخرين..

ت-لماذا يقوم بعمله: وتضمن الغرض من أداء العمل بكامله، ولكل واجب من الواجبات المشتمل عليها، و يؤيد القسمين السابقين من المعادلة "ماذا، وكيف" بتوضيح مجال العمل وحدوده، ويقصد بالغرض الاجمالي للوظيفة مجموعة من الاغراض الخاصة بكل واجب، ولذا فمن الضروري توضيح الغرض من كل واجب كما توضح العلاقة بين الواجبات المختلفة التي يشتمل عليها العمل.

ث-المهارة المشتمل عليها: يقصد بها الجزء من المعادلة مقتضيات انجاز العمل التي ترتبط بدرجة صعوبة الواجبات التي يشتمل عليها العمل، وهذا الجزء من المعادلة يشتمل الاجزاء السابقة الخاصة بطبيعة العمل، وقد روعي ان تكون العوامل الخاصة بمستلزمات انجاز العمل شاملة وكافية حتى تبرز نواحي المهارة والمعرفة والقدرة والخصائص الاخرى التي يقتضيها العمل من العامل حتى يؤدي العمل بنجاح (مرسي، 1960: 136-137)

4. أهمية تحليل العمل:

يرى "غربي صباح" أن أهمية تحليل العمل تكمن في:

❖ من الناحية الفنية: فتحليل العمل يمكن من الكشف عما يتطلبه العمل من حركات وزمن

ومهارات ومعلومات وأدوات ومواد خام.

❖ من الناحية الصحية: من خلال دراسة الظروف الفيزيائية التي يجرى بها العمل والحوادث والاطار التي يتعرض لها العامل، وكذلك سبل تقليصها عبر ما يسمى بنظام الامن الصناعي.-.

❖ من الناحية الاجتماعية والاقتصادية: فان تحليل العمل يفيد في تحديد المركز الاجتماعي للعمل ومستقبله، ومجالات العمل في السوق ومستوى الاجور.

❖ من الناحية السيكلوجية: فإن تحليل العمل يهدف الى تعيين القدرات والمهارات والسمات الضرورية للأداء (غربي، مرجع سابق: 146).

5. أغراض تحليل العمل:

وحسب "زيجر" (Zegra): فتتمثل أغراض تحليل العمل في:

- ترتيب الاعمال وتصنيفها.
- تنظيم عمليات نقل العمال من قسم لآخر بالمؤسسة.
- ازالة الشكوى والخلاف.
- تحقيق التفاهم المتبادل بين العمال والادارة.
- تحقيق خطوات الترقية وتنظيمها.
- دراسة اسباب الحوادث والاصابات.
- صيانة الآلات وادارتها وضبطها.
- معرفة أسباب الفشل.
- تحديد اماكن العمل في المصنع. (دويدار، 2011: 125).
- اجراء دراسات تتعلق بالصحة والتعب.

▪ معرفة الأعمال التي تصلح للعلاج المهني. (شريت، 2001: 112)

6. القائم بتحليل العمل:

يرى "ماهر أحمد" أنه طبقا للمفهوم المتبع حول تحليل العمل فهناك تعاون بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة، وبصفة عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذي يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم بإخراجه في الشكل النهائي له (ماهر، 2007: 117)، والجدول الموالي يوضح دور كل من مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تحليل العمل:

جدول رقم - 01- يبين دور كل من مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تحليل العمل:

المديرين التنفيذيين	مدير الموارد البشرية
- توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل.	- اعداد اجراءات تحليل العمل.
- التحقق من مساهم العاملين في توفير المعلومات.	- التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات.
- المعلومات اللازمة ومراجعتها.	- تصميم الوظائف.
- مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها .	- اعداد وتوصيف الوظائف.
- الزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة في تصميم وتوصيف الوظائف وحثهم على ذلك.	- مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها.
	- دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على يلوك العاملين داخل اعمالهم.

7. مصادر تحليل العمل:

هناك مجموعة من المصادر التي يكمن الاعتماد عليها في القيام بعملية تحليل العمل، ويمكن ايجاز البعض منها فيما يلي:

أ- الدراسات السابقة عن العمل: مثلا سائق مؤسسة نقل عام، فإننا نجد دراسات كثيرة استهدفت القاء الضوء على هذا العمل من حيث المؤهل اللازم، الخبرة المطلوبة، الاستعدادات الجسمية والعقلية والنفسية الضرورية للعمل، نواحي العجز التي تفقد الفرد على القيام بهذا العمل، كما نجد المنشورات والملصقات التي تلقي الضوء على طبيعة هذا العمل وظروف أداءه وأخطاره ومتطلباته، وعلى القائم بتحليل هذا العمل انه يستفسر على مثل هذه الدراسات ويجمعها ويستخلص البيانات المفيدة في تحليل العمل.

ب- الملاحظة: وذلك من خلال ملاحظة العامل خلال قيامه بعمله، وذلك بتسجيل الملاحظات ماذا يقوم به ولماذا وكيف والأدوات والأجهزة المستخدمة في ذلك، والملاحظة العيانية للعامل وهو يؤدي عمله امر لا ينمك ان يستغني عنه القائم بتحليل العمل بعكس مصادر جمع البيانات الاخرى التي قد يمكن الاستغناء عنها، وينبغي ان تتم الملاحظة لدورة عمل كاملة حتى يمكن ملاحظة كل خطوات اداء العمل والقيام بواجباته المختلفة، مثلا: ملاحظة السائق بداية من تواجده أمام عجلة القيادة الى غاية مغادرة المقعد، كما هناك واجبات دورية كأن يتأكد من سلامة العربة وصلاحياتها للتشغيل، الذهاب الى محطة البنزين.

كما يجب ان يبقى المحلل (القائم بتحليل العمل) مع العمال لفترة من الوقت حتى يتسنى له معرفة العمال المهرة والعمال الاقل مهارة، ويجب ان تسجل أنشطة العمال الحركية والاجتماعية، كما يجب ان يسجل النشاط العقلي للعمال كلما كان ذلك ممكنا (طارق، 2007:

(117).

ج- **المقابلة:** يقوم القائم بتحليل العمل بمقابلة العامل الذي يقوم بالعمل الذي يريد تحليله (عادة ما يكون عينة من هؤلاء العمال) حيث يتم تبادل الأسئلة والاجوبة والنقاش والاستفسار عن طبيعة العمل وظروف وواجباته ومتطلباته ومخاطره وعلاقته بالأعمال الأخرى.

- وكثيرا ما تمتزج المقابلة بالملاحظة فالمحلل لا يكتفي بملاحظة العامل وهو يؤدي واجباته بل يستفسر منه عن المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها، الهدف من أداء بعض الواجبات وأسرار ما يستخدمه من أجهزة وأدوات ... إلخ.

د- **الاستبيان:** كثيرا ما يستعين القائم بتحليل العمل بالاستبيان كوسيلة لجمع البيانات التي يحتاج اليها في عملية التحليل، فيقوم بتصميم استبيان يتضمن بعض الاسئلة المتعلقة بالعمل موضوع التحليل بطبيعة وظروف أداءهم ومسؤولياته وهناك عدة احتياطات ينبغي على مصمم الاستبيان أن يستوفيها، فلا بد أن تكون الاسئلة مفهومة، ومبسطة وأن تكون خالية من الايحاءات وأن يتبع كل سؤال فراغ في الاستبيان كاف لتسجيل الاجابات، وأن يرفق بخطاب رقيق يشرح فيه الهدف من الاستبيان ويطلب منه مساعدته عن طريق الاهتمام بملء الاستبيان بكل امانة ودقة.

هـ- **أدوات العمل وأجهزته وموارده:** الاحاطة بمواصفات وخصائص وطبيعة الأدوات التي يستخدمها العامل في عمليات الانتاج تعتبر من المصادر الهامة لجمع البيانات اللازمة لتحليل العمل فهي تلقي الضوء على كيفية أداء العمل وظروفه ومخاطره وما يتطلبه من مهارات واستعدادات (شحاتة، 2005: 63).

8. مبادئ تحليل العمل:

تتمثل المبادئ الرئيسية التي تمثل أساس عملية التحليل فيما يلي:

✓ إن هذه العملية تمثل عملية تحليل وليس مجرد وضع قائمة بالمهام، وعلى هذا ينبغي ان يتم من خلال عملية التحليل تقسم الوظيفة الى اجزاءهم المكونة وليس مجرد وضع الانشطة التي تتم من خلالها في قائمة ويستلزم ذلك وصف كامل لجوانب الوظيفة المختلفة بطريقة تقدم صورة واضحة لما يقوم به من يشغلون هذه الوظائف بالفعل وكيف تتناسب الانشطة مع بعضها البعض، وتصف التعقيدات والتحديات الخاصة بالوظيفة، وتعمل على توضيح ما تساهم به الوظيفة في المؤسسة، اما مجرد وضع مجموعة من القوائم فلا يساعد في فهم كل شيء عن الوظيفة.

✓ التركيز على الوظائف وليس الاشخاص: حيث يتم من خلال هذه العملية تحليل العمل وليس الكيفية التي يؤدي بها الافراد هذه الوظيفة، وينبغي عند القيام بعملية التحليل الوضع في الحسبان المعرفة والمهارات، الخبرة المطلوبة، ولكن لا ينبغي تسجيل القدر الذي يتميز به الشخص الذي يشغل الوظيفة من هذه الاشياء، والذي ربما يون مختلفا عما هو مطلوب، غير انه ينبغي العلم ان محتوى الوظيفة يتأثر بعوامل كثيرة مختلفة.

✓ عملية التحليل غير تقديرية: وعلى ذلك فانه عند القيام بعملية تحليل المهام الوظيفية، فان من يقوم بالتحليل يهتم فقط بالمضمون الفعلي للوظيفة وليس بمدى ملائمة هذا المضمون او توافقه مع المنطق، وعندما يكون هناك بعض المخالفات او المواقف التي يكون بها تجاوز عن القاعدة يجب ملاحظتها فان مثل هذه العملية ليست من مهام الشخص الذي يقوم بتحليل المهام الوظيفية.

✓ تحليل الوظيفة بالوضع الذي توجد عليه الآن، وذلك حيث ان التحليل يجب ان يركز على مضمون الوظيفة بشكله الحالي، بغض النظر عن اي تغييرات محتملة في المستقبل والتي ربما لا تحدث بالفعل، وبإقصاء أي شيء قد يكون حدث في الماضي واستجد على الوظيفة في ذلك الوقت ولكنه لم يعد يمثل جزء من الوظيفة الآن (باري، 2006: 46).

9. أهداف تحليل العمل:

تهدف عملية تحليل العمل الى ما يلي:

- ✓ الفهم الدقيق لطبيعة العمل: وهو الفهم العلمي للمهام التي يقوم بها العامل عند أداءه للعمل، بحيث يعتمد هذا الفهم على تحليل علمي محكم لهذا العمل وعلاقته بغيره من الاعمال..
- ✓ تخطيط الموارد البشرية: حيث أنه يساعد على التحديد السليم لعدد ونوعيات الوظائف المطلوبة لتحقيق الاهداف الحالية والمتوقعة، وكذا الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف، توفير حاجيات العمال داخل المنظمة أو خارجها.
- ✓ تعيين العمال وتشغيلهم: حيث يستخدم لتقرير مطالب العمل ومستلزماته والصفات الضرورية الواجب توافرها في العام حتى يؤدي العمل بنجاح.
- ✓ يفيد في وضع وتصميم برامج تدريب (التكوين): من حيث تحديد المهارات والمعلومات التي يتعين تطويرها عن طريق التدريب، كما أنه يساعد تحليل العمل على تنظيم التدريب بطريقة ملائمة تبعا لدرجة صعوبة هذه المراحل والعلاقات القائمة بينها.
- ✓ تحديد الاختصاصات والصلاحيات بين مختلف الاعمال: حيث أن مختلف الاعمال التي تتداخل، ولذلك فتحليل العمل يمنع الصراعات والتضارب بين القائمين عليها.

✓ وضع شبكات الاجور: والتقييم الموضوعي للأعمال وذلك من خلال تقدير درجة صعوبة العمل وأهميته، والمؤهلات اللازمة له والخبرات المطلوبة فيه، اعتمادا على المعرفة الدقيقة لما يتطلبه كل منصب من جهد عضلي وفكري ومن تم تحديد الاجور المناسبة والعادلة حسب التقييم الموضوعي الدقيق.

✓ وضع برامج السلامة والأمن: حيث أنه يساعد في الحد من اصابات العمل وحوادثه والتقليل منها باعتباره كاشف الاخطار المهنية ومصادر الحوادث والاضرار التي يمكن ان يتعرض لها العامل أثناء العمل كالحرارة العالية والضوضاء والرطوبة والاتربة ...

✓ تحسين ظروف العمل: وذلك للتخلص من الحركات الزائدة التي لا فائدة منها والتي تسبب زيادة المجهود والتعب ولتحديدي الحركات الضرورية للقيام بالعمل والزمن الذي يستغرقه للقيام بأي حركة من هذه الحركات.

✓ تنظيم وسائل الاختيار المهني والتوجيه المهني: بحيث انه يمدنا بالبيانات الهامة التي تكشف عن السمات والخصائص الفردية البدنية والعقلية التعليمية والمزاجية، والتي يستعين بها علماء النفس في الاختيارات المناسبة لقياس مقدار صلاحية العمال للأعمال التي يتقدمون لها وفي توجيههم الى الأعمال التي تكون أكثر ملائمة لهم.

والاختيار المهني يختلف عن التوجيه المهني، حيث أن الاختيار المهني هو العملية التي يتم بها اختيار أفضل المترشحين للتعيين في عمل معين، فلو كان لدينا 20 وظيفة شاغرة في عمل معين ونريد التعيين فيه، وتقدم الينا مئة شخص فعلىنا أن نختار 20 شخص من بينهم والاقدر على القيام بواجباته على أفضل وجه، بينما التوجيه المهني هو اختيار أنسب عمل لفرد معين وننصحه بالعمل فيها (: 114).

10. مراحل تحليل العمل:

يرى "مسلم محمد" ان تحليل العمل يقع ضمن تصور يسمح بوضع جميع البيانات وتحليل المعطيات في اطار منهجية شاملة، وعلى هذا الاساس يمكن تمييز 04 مراحل كالتالي:

أ- تحليل الطلب: ان هذه المرحلة لها أهمية بالغة ثم بيانها لدى الكثير من علماء النفس المتخصصين في المؤسسات ومن أهميتها انها يتجاوب مع مسألتين ضرورتين:

❖ اذا كان طلب معلن يخفي وراءه طلبا ضمنيا خفيا غير معبر عنه وقد لا يفصح عنه الذي يتقدم بالطلب، مثلا: في حالة تقديم طلب في صيغة تقنية وتوظيف من أجل حل مشكلة تتعلق بتحليل ما في مركز عمل، فإن هذه العملية قد تخفي وراءها تصورا سيئا لنسق الانتاج أو صراعا خفيا بين العمال.

❖ وقد يمكن تبرير تحليل الطلب في ان المتقدم به يعبر عن مشكلة بمصطلحات وتعبيرات تخدم مصالحه، ومن هنا يظهر أحيانا أن نفس المشكلة لا يتم التعبير عنها بنفس المصطلحات والتعبيرات من طرف مسؤول الانتاج او المسؤول الاداري.

- وفي كلا الحالتين يسمح "تحليل العمل" النفساني ان يفك شيفرة الطلب المقدم ويتأكد إذا كان الطلب يعكس فعلا المشكلة او الاسباب الحقيقية.

ب-مرحلة المساهمين المعنيين بالأمر: حتي يستطيع المتخصص في انجاز تحليل العمل لابد ان يعتمد الاجراءات التالي:

✓ إن تحليل العمل يتطلب مساهمة كل العناصر المعنية بالمشكلة.

✓ ان مساهمتهم لابد ان تكون فعلية منذ بداية العملية حتى يمكن الوصول الى تشخيص الحالة او الوضعية، وذلك من أجل التكفل بالقرارات التي يتم اتخاذها وتنفيذها.

✓ ان المشاركة ليست بديهية بل هي صعبة ويجب تحضيرها عن طريق التفاوض.

ت- جمع البيانات وتحليلها: ان تحليل العمل يرتكز على تقنيات مقارنة التي تسمح بمعاينة سليمة لأنشطة العمل، مما يمكن الاشارة الى ان المعاينة الدقيقة جدا ليست دائما سهلة مع ان صغر حجم العينة قد يجعل العملية صعبة جدا لأنه ينبغي في كل الحالات مقارنة العمال من حيث السن والجنس والأقدمية مع تنويع الملاحظة وأسلوبها خلا نفس اليوم.

وهناك تقنيات تهدف الى جمع البيانات التي يمكن الوصول اليها بطريقة مباشرة لأنها ليست شعورية وهذه التقنيات هي عموما التي يستغلها الاخصائي النفسي مثل : المقابلة، الملاحظة، والقياس.

كما ان المعطيات المجمعّة ويتم تحليلها وتأويلها من خلال وسائل كلاسيكية مثل: تحليل المحتوى أو تحليل الاخصائي، ويهدف تحليل الى محاولة تجلي الجوانب الخفية و اظهار الدرجات الذاتية المختلفة التي يعطيها العمال، ويمكن في النهاية مقابلة هذين النوعين من التأويلات للوصول إلى تشخيص مقبول من طرف مجموعة الاشخاص المعنيين بالمشكلة.

ث- البحث عن الحلول: وذلك من خلال شرطين اساسيين:

- ❖ لابد ان يسمح في بداية الامر بالتعرف على اصل الخلل الذي تم تحديده.
- ❖ لابد ان تكون الحلول متجانسة من أجل امتصاص الخلل (مسلم، 2007: 65-67)

ويضيف 'بن سامي خالد " أن القائم بتحليل العمل ينبغي عليه اتباع الخطوات التالية:

1- تحديد الغرض من التحليل: فإن استخدام نتائج التحليل ستحدد نوع وكمية المعلومات

المطلوب جمعها عن كل وظيفة، كما ستؤثر على محتويات التحليل ونوعيته والتفاصيل

المطلوبة فيه لذلك من الضروري تحديد الاتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل البدء

في التحليل ذاته لتحديد الهدف المطلوب من هذه العملية.

2- تحديد الأعمال التي يشتملها التحليل: ان عدد الاعمال يتأثر بشكل كبير من التحليل، فمثلا:

إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد من الاعمال فإن تحليل يشتمل

هذه الاعمال دون غيرها.

3- تحديد مصادر هيئة المحللين: تعتمد على: حجم المنظمة، توفير الإمكانيات المادية، طبيعة

نظام المنظمة، هدف التحليل.

* الا ان معظم المؤسسات تعتمد في اختيار المحللين على:

- إذا كان المحلل من داخل المنظمة: وتتميز بانه من يقوم بهذه المهمة سيكون على معرفة

بأساليب العمل، مما يخفض التكلفة لها، إلا ان على المنظمة بحاجة الى تدريب هؤلاء المحللين.

- محلل من منظمة استشارية: وتكون المنظمات ذات خبرة في هذا المجال، ويمكن اللجوء الى

ذلك عند عدم توفر محللين وهؤلاء يقومون بإنجاز مهامهم بسرعة، إلا ان التكلفة مرتفعة، كما

ان المعلومات المتوفرة على هذه المنظمة قليلة.

- محللون يعملون على حسابهم الخاص: يتوفر هؤلاء في مكاتب خاصة بهم، حيث يقوم

موظف واحد بهذه المهمة.

4- تحديد طرق جمع المعلومات: وذلك عن طريق: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، المؤتمرات، سجلات الأداء.

5- توصيف العمل: من خلال تدوين المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل العمل أو كتابة وصف كامل للمعلومات من مؤهلات شاغل الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل. (بن سامي، 2012: 05).

11. وسائل تحليل العمل:

تستخدم في تحليل العمل وسائل محددة منها:

أ- دراسة الحركة والزمن: تعرف دراسة الحركة والزمن بأنها تحليل عمل معين (حركي غالبا) الى الحركات اللازمة لأدائه (دويدار، 2011: 120)، وتعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الى الحركات التي يتضمنه، مع بيان الزمن الذي تستغرقه كل حركة، ويعد المهندس 'جيلبرت' رائد في هذا المجال فقد حلل جميع الحركات التي يمكن ان يقوم بها اي عامل الى مجموعة محددة من الحركات التي تتكون من عدة عناصر اولية محددة اطلق عليها كل عنصر حركي 'ثيربلج' وهو قلب الحروف لـ: "جيلبرث"، وتوصل الى تحديد 17 عنصرا أساسيا للأعمال الحركية: يبحث، يجد، يختار، يقبض، يضع، يضم، يفصل، يستخدم، يراقب، ينقل الفارغ، ينقل المحمل، يتخلص من المحمول، يضع خطة، يستريح، يتأخر تأخرا يمكن تجنبه، يتأخر تأخرا لا بد منه، يستعد للعملية القادمة.

- وتستخدم دراسة الحركة والزمن بوصفها وسيلة من وسائل تحليل العمل عن طريق مقارنة العمال المهرة والغير مهرة، ولتحسين طرق الأداء في العمل، تجنب الحركات

الزائدة، وهي تصلح للأعمال اليدوية وليس في الأعمال الفكرية /الذهنية والابداعية

(دويدار، 2011: 118).

ب-تحديد الواجبات: يعد تحليل الواجبات الملقاة على عاتق العامل وما يطلب منه من مهام وانجازات وسيلة مهمة من وسائل تحليل العمل، مع ملاحظة أن هذه الواجبات من الامور التي تخالف من عمل لآخر، ومن تم تعد -الى حد معين- خاصية للعمل التي تهدف الى تحليله، وهناك طرق كثيرة لتحديد الواجبات والمهام الملقاة على العامل منها الملاحظة أو سؤال العمال أنفسهم. (دويدار، مرجع سابق: 118)، كما يبدأ تحليل العمل عن طريق الواجبات بفحص الاشياء التي تم انجازها، تتابع الواجبات التي يجب انجازها، وكيف يتم انجازها، والعمليات التي بواسطتها ينجز العامل الواجبات، كما ينظر هذا الاسلوب في تحليل العمل الى كل الواجبات على انها تتطلب تفاعل مع المكونات الثلاثة: البيانات والناس والاشياء ويوجد داخل كل فئة من الفئات تنظيم هرمي لواجبات العمل يتراوح بين الاكثر تعقيدا والاكثر تكرارا الى الاقل تعقيدا وتكرارا (حلمي، 1999: 100). والجدول الموالي يبين التنظيم الهرمي لواجبات العمل:

جدول رقم - 02- يبين التنظيم الهرمي لواجبات العمل المستخدمة في تحليل العمل عن طريق

الواجبات حسب قاموس الاسماء المهنية الصادرة عن مكتب العمل في الولايات المتحدة:

البيانات	الناس	الأشياء
• التأليف والتركيب	• الارشاد والنص	• اعداد وانشاء
تنسيق	مفاوضة	عمل دقيق
تحليل	اعطاء تعليمات	تشغيل وضبط
تجميع	اشرا	قيادة وتشغيل
حساب	تحويل	معالجة
نسخ	اقناع	عناية ورعاية
مقارنة	حديث واعطاء اشارات	اطعام
	خدمة	معالجة باليدين
	مساعدة واخذ تعليمات	

ج- طرق العمل: تعد الطرق أو الاساليب التي يتبعها العامل في عمله وسيلة مهمة في تحليل

العمل، ذلك أن الطرق التي يتبعها العامل تختلف من عامل لآخر، كما تختلف ظروف

العمل ذاته أو بيئة العمل من عمل في الهواء الطلق مقابل عمل داخل بناء مغلق، عمل يقوم

العامل به بمفرده أو مع مجموعة ... إلخ، كما تفحص الاخطار التي يتعرض لها العامل

كالتعرض لأجزاء متحركة في آلة أو كيماويات او أبخرة متصاعدة، هذا فضلا عن وضع

الجسم أثناء العمل: انحناء، جلوس، مشي ... إلخ. (دويدار، مرجع سابق: 118).

د- تحليل الفرد: لكل عمل متطلبات وقدرات وسمات لازمة للالتحاق به، ومن تم للتوفيق فيه، وان قياس هذه الجوانب الثلاثة لهو أمر فائق الاهمية بوصفه وسيلة من وسائل تحليل العمل، حيث يهدف الى بيان الشروط الضرورية الواجب توافرها في العامل، كما انه لا يكفي مجرد حصر هذه الخصائص والمتطلبات، بل لابد من بيان الاهمية النسبية لكل متغير او عنصر منها، كأن نحدد الاهمية الكبرى لمهارة الاصابع في عمل تصليح الساعات، ولكن الحاجة الى هذه المهارة في مهنة المدرس منعدمة تقريبا، على حين انها متوسطة في مهنة ميكانيكي السيارات وهكذا (دويدار، مرجع سابق: 119).

هـ - استبيان تحليل المركز: يستخدم هذا الاسلوب لتحليل الوظائف استبيانا منظما بدقة، يشتمل على 187 عنصرا من العناصر المهنية، موزعة على 06 فئات وهي:

➤ **المعلومات:** وتعني من اين وكيف سيحصل العامل على المعلومات الضرورية لأداء وظيفته، فمثلا قد يضطر مراسل صحفي الى استخدام مواد مكتوبة واجراء مقابلات مع الآخرين لكتابة الاخبار التي ستشرها الصحيفة التي يعمل بها.

➤ **العمليات العقلية:** وتتضمن هذه الفئة انواع التفكير، والتعليل، واتخاذ القرارات لأداء مهنة معينة، فمثلا يفترض على مراقب حركة الطائرات اتخاذ قرارات عديدة يوميا تتعلق بسلامة صعود الطائرة ونزولها ومرورها.

➤ **النشاط (العمل):** هي تلك الواجبات التي يفترض على الفرد القيام بها باستخدام الآلات أو الادوات الضرورية.

➤ **العلاقات مع الآخرين:** وتضم هذه الفئة جميع انواع العلاقات والاتصالات مع الآخرين التي يتطلبها أداء واجبات الوظيفة.

➤ **ظروف الوظيفة:** هي تلك الظروف الاجتماعية والفيزيائية التي يتم اداء الواجبات في

ظلمها وإطارها، فمثلا: يتم اداء بعض الواجبات تحت درجات عالية جدا، في حين

تتضمن بعض الوظائف الأخرى مواقف صراعية كثيرة.

➤ **خصائص أخرى للوظيفة:** تحتوي هذه الفئة على تلك النشاطات أو الظروف أو اية

خصائص أخرى ضرورية لأداء الوظيفة، ولم يكن من الممكن تصنيفها ضمن اي من

الفئات الخمس السابقة (حلمي، 1999 : 102)

و- أداة تحليل الأحداث المهمة: ويسجل هذا الاسلوب في تحليل العمل سلوك العامل أو

نشاطاته التي تتميز بأهمية كبيرة للنجاح أو الفشل في أداء العمل، فمثلا: قد تتضمن

الحوادث المهمة لشخص يؤدي وظيفة كاتب على آلة كاتبة في مؤسسة كتابة مخطوطات مع

هوامش ممتازة، مع اظهارها كما لو كانت مطبوعة حقيقية، كما أنه قد يخطئ وقد يستعين

بقاموس من اجل التأكد من كتابة بعض الكلمات، وكل هذه التصرفات تؤدي الى نجاح او

فشل الكاتب في أداءه لوظيفته. فمن خلال تجميع الاحداث المهمة يمكن لمحلل الوظيفة ان

يصل الى صورة واضحة عن ماهية تلك الوظيفة وطبيعة الاداء الناجح الخاص بها، كما ان

اداة تحليل الاحداث المهمة تكمن اهميتها في انها تساعد على تحديد المهارات والمعارف

والقدرات التي يحتاجها الفرد للنجاح في أداء وظيفته، كما تفيد ايضا في تطوير واعداد نظام

للتقييم لبعض الوظائف عن طريق معرفة المكونات الرئيسية للأداء الناجح. (حلمي، مرجع

سابق: 103).

12. أنواع تحليل العمل:

إن تحليل العمل يختلف بطبيعة اختلاف طبيعة العمل، حيث أن الاعمال الحركية تعتمد على دراسة الحركة والزمن، في حين أن الاعمال الغير الحركية فهي تعتمد على المواقف المختلفة التي يتعرض لها العامل في عمله واساليب تصرفه حيال هذه المواقف وكلما كانت واجبات العمل ومسؤولياته غير واضحة أو محددة، فمثلا الاعمال التي يقوم بها رجال الأمن، والعمل الذي يؤديه مفتش الصحة والعمل الذي يؤديه الاخصائي بالمدارس، فعمل رجال الامن اهون بكثير من رجال الامن على اختلاف اعمالهم قد حددت لكل منهم واجباته ومسؤولياته تحديدا واضحا لابهام فيه، فهنا تكون مهمة المحلل سهلة فما عليه الا ان يحدد المواقف الخاصة التي يتعرض لكل فريق ويسجل الاساليب الازمة التصرف في هذه المواقف، هذا على خلاف عمل مفتش الصحة فواجباته ومسؤولياته معروفة غير ان طرق انجازها تختلف اختلافا بينا من مفتش الى آخر ومن بلد لآخر، وكثيرا ما تتداخل اختصاصاته في اعمال موظفين لا ينتمون الى مهنته.

وبالتالي يتلخص عمل المحلل في ان يبحث عن جميع المواقف التي تواجه أحد المفتشين، ثم يصنف اوجه نشاطاته في مجالات مختلفة، وهنا لا يمثل الوصف النهائي للعمل نشاط مفتش معين بل يعطي صورة عن جميع اوجه النشاط التي يتطلبها هذا العمل (شريت، مرجع سابق: 113).

13. نماذج تحليل العمل:

هناك عدة نماذج تفسر تحليل العمل، إلا اننا ارتأينا تقديم أهمها والتي تلخص في النماذج التالية:

أ- نموذج فييتيليس: وهو يتضمن الابعاد التالية:

- تحديد العمل، عدد العمال، وصف الواجبات، الآلات، تحليل العمليات، الظروف البيئية التي تؤدي فيها العمل، الأجور ووسائل التشجيع غير المالية، فرص النقل والترقية، مدة التكوين وطبيعته، العلاقات بالأعمال الأخرى غير متشابهة.

- الشروط الشخصية: العامة: السن، النوع، الجنسية، الحالة الاجتماعية ... إلخ.
- الشروط البدنية.
- الشروط التعليمية.
- الخبرة السابقة.
- القدرات العامة والخاصة
- الشروط المزاجية.
- شروط التعيين (شريت، مرجع سابق: 115-116).

ب- نموذج شارتل CHARTEL:

- ❖ ذكر اسم العمل.
- ❖ ذكر اي قسم ينتمي.
- ❖ عدد العمال.
- ❖ نسبة العمال الذين يعينون من الذين يتكرون العمل.
- ❖ وصف المهام التي يؤديها العمال.
- ❖ تحديد نمط الاشراف
- ❖ مستوى صعوبة العمل.
- ❖ تحديد الاجور (الساعة/اليوم)
- ❖ ذكر ساعات العمل بالمنابوة
- ❖ علاقات العمل بالأعمال الأخرى
- ❖ وصف الآلات والادوات /المواد المستخدمة.
- ❖ وصف الظروف الفيزيقية.

❖ وصف البيئة الاجتماعية

❖ ذكر الشروط البدنية التي تتوفر في العمال.

❖ ذكر مؤهلات وخصائص ومهارات العامل.

❖ الميزة المطلوبة.

❖ مدة ونوع التكوين المطلوب.

❖ ذكر طرق التوظيف والاختيار المهني. (غربي، مرجع سابق: 151).

ح- نموذج ثروندايك **THRONDAIK**: حاول وضع نموذج شامل يتضمن معظم السمات التي

يتطلبها أي عامل:

الشروط البدنية: القوة، احتمال التعب، السرعة، التناسق في الحركات، المرونة، القابلية لتعلم الحركات جديدة.

الشروط الحسية: حدة الحواس المختلفة، سلامة الحواس.

الشروط الإدراكية: سرعة الإدراك، قوة التمييز.

الشروط العقلية: الفهم، المرونة في استعمال الأرقام، القدرة على التفكير، الاستقراء، القدرة الميكانيكية، القدرة على تصور العلاقات، القدرة على التذكر.

الشروط التعليمية: دقة التعبير اللفظي ومرونته، المعرفة الرياضية، المعرفة الميكانيكية، المعارف الخاصة المختلفة.

الشروط الاجتماعية: يقصد بها حسن المظهر، القدرة على فهم الآخرين، حسن المعاملة، القدرة على التفاهم مع الآخرين.

الشروط الخاصة بالميول: الميل إلى الأعمال الميكانيكية، الميل إلى الناس، الميل إلى التفكير المجرد.

الشروط الانفعالية: القدرة على العمل تحت السرعة (مغربي، مرجع سابق: 152).

14. عوامل نجاح عملية تحليل العمل:

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في اجراء عملية تحليل العمل بنجاح، ويمكن تقديم

بعضها فيما يلي:

- السبب من اجراء تحليل العمل وطريقة استخدام نتائجه: فلا شك ان طريقة استخدام هذه النتائج تحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة.
- درجة مهارة خبير التحليل: فطبيعي ان يتوقف برنامج التحليل على درجة نجاح الخبير في أداء مهنته، لذلك يجب اختياره بدقة ومن المرغوب فيه دائما ان يتمتع محلل الوظائف ببعض المميزات الشخصية والذهنية حتى يستطيع تأدية عمله بنجاح.
- عدد الافراد الذين يقومون بالتحليل: الواقع انه لا يوجد مقياس قاطع يمكن الاعتماد عليه لتحديد عدد المحللين اللازمين للعملية، ولكن يتوقف العدد المطلوب على اعتبارات أهمها: عدد المقابلات الشخصية المطلوب عملها، الوقت المحدد للانتهاء من عملية التحليل، طبيعة وعدد الوظائف المطلوب دراستها وطول المقابلة نفسها.
- نوع الافراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة: فيفضل البعض اللجوء الى العمال مباشرة اعتقادا منهم بإمكانية الحصول على معلومات أكثر في هذا الشأن، في حين يفضل البعض الاخر الاتصال بالمشرفين على أساس درايتهم باختصاص كل وظيفة في الاقسام، ولا شك أن الالتجاء الى كل من العامل والموظف أو المشرف سيتمكن المحلل من الحصول على المعلومات أكثر وعلى درجة أكبر من الدقة. (عباس، 2011: 54-55).

15. مصادر الخطأ في تحليل العمل:

هناك العديد من مصادر الخطأ في تحليل العمل والتي تؤدي الى تقليل كفاءته، ومن بين هذه المصادر نجد:

أ- عدم ملائمة الوظائف المختارة لتحليل العمل: يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع إخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية ويرجع هذا لسببين:

- عدم الالمام بمهام الوظيفة.

- عدم قدرة شاغل الوظيفة في التعبير عن الانشطة التي يؤديها.

ب- اختلاف الاجابات: يقع هذا الخطأ عندما تكون اجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه، وهذه الإجابات غير الدقيقة تحدث نتيجة عدم دقة التقدير الشخصي للإجابة.

ج- التغيير في بيئة العمل: يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والانشطة المتعلقة بالوظيفة.

د- التغيير في سلوك شاغل الوظيفة: إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الافراد المدربين جيدا على أداء المهام لوظيفة معينة، فإن سلوكه سيكون سلوك موظف لم تكتمل خبراته بعد، وبالتالي سيعبر عن سلوك لازال يحتاج الى خبرة أو سلوك تحت التدريب ولهذا يكون التحليل غير مكتملا (غربي، 2014: ناقص صفحة).

نموذج عن استمارة تحليل العمل

اسم المؤسسة أو الوزارة....	اسم المصلحة أو الشركة أو المصنع.....
اسم العمل.....	الفئة.....
أسماء أخرى.....	القسم.....
رقم مسلسل	الإدارة.....
أولاً: تعريف عام بالعمل.	
ثانياً: تفاصيل واجبات العمل	
نسبة الوقت	
-1	
-2	
-3	
-4	
ثالثاً: تفاصيل واجبات العمل الدورية.	
(أ) أسبوعية :	
(ب) شهرية:	
(ج) سنوية:	
رابعاً: تفاصيل الواجبات العارضة.	
الأخصائي القائم بالتحليل..... تاريخ التحليل.....	

اسم العمل :			
رقم المسلسل.....			
خامسا: المتطلبات اللازمة لأداء العمل			
1_ التعليم (يكتب نوع المؤهل اللازم أمام البند المناسب)			
(أ) قراءة وكتابة....		(د) مؤهل الثانوية	
(ب) مؤهل الابتدائية.....		(هـ) مؤهل عال.....	
(ج) مؤهل الإعدادية.....		(و) دراسات عليا.....	
2_ المعرفة والمعلومات المهنية:			
3_ الخبرة السابقة:			
نوع الخبرة	مدتها	المهارة المكتسبة منها	مصدر اكتسابها
1-			
4_ التدريب اللازم:			
نوعه	مدته	المهارة المكتسبة منه	مكانه
1			
5_ الأدوات والآلات والأجهزة والمواد الخام المستخدمة:			
نوعها	التعريف بها	نسبة الوقت المستخدمة فيه %	
1-			
2-			
3-			
6_ المهارة والدقة اللازمة:			
نوعها	الدرجة اللازمة	اسباب لزومها	

اسم العمل: رقم المسلسل.....											
7_ السمات الشخصية التي يتطلبها العمل:											
المستوى اللازم					السمة	المستوى اللازم					السمة
أ	ب	ج	د	هـ		أ	ب	ج	د	هـ	
					8_ الموضوعية						1_ النشاط العام والحيوية
					9_ العلاقات الشخصية						2_ ضبط النفس
					10_ الاتزان النفسي						3_ السيطرة
					11_ تحمل المسؤولية						4_ الخضوع
					12_ الذكورة						5_ الانبساط
					13-						6_ الانطواء
											7_ الذكاء الاجتماعي
8_ الميول المهنية التي يتطلبها العمل											
الدرجة اللازمة					نوع الميل	الدرجة اللازمة					نوع الميل
أ	ب	ج	د	هـ		أ	ب	ج	د	هـ	
					8_ الميل للعمل العلمي.						1_ الميل للعمل الميكانيكي
					9- الميل للخدمات الاجتماعية.						2_ الميل للعمل الابتكاري.
					10_ الميل للأعمال التي تتطلب العزلة.						3_ الميل للعمل الأدبي.
					11_ الميل للأعمال التجارية.						4_ الميل للعمل الفني.
					12_ الميل للأعمال الحسابات والمراجعات.						5_ الميل للعمل الروتيني.
					13-						6_ الميل للعمل الكتابي.
					14-						7- الميل للعمل الإداري.

اسم العمل :						رقم المسلسل					
9_ الإستعدادات والقدرات التي يتطلبها العمل											
المستوى المطلوب		الإستعداد / القدرة		المستوى المطلوب		الإستعداد / القدرة					
هـ	د	ج	ب	أ	هـ	د	ج	ب	أ		
										1_ الذكاء العام.	26_ تمييز الألوان
										2_ الحكم.	27_ التمييز باللمس
										3_ الاستدلال اللفظي.	28_ التمييز بالشم
										4_ طلاقة التعبير.	29_ التمييز العضلي
										5_ تذكر الأفكار المجردة.	30_ حدة الأبصار
										6_ تذكر التعليمات الشفوية.	31_ حدة السمع
										7_ تذكر التعليمات الكتابية.	32_ حاسة تذوق الطعام
										8_ تذكر الأسماء والأشخاص	33_ قوة الأيدي
										9_ التذكر البصري	34_ قوة الظهر
										10_ التذكر السمعي.	35_ قوة الساقين
										11_ التذكر المكاني.	36_ زمن رجع الصوت
										12_ المعلومات الميكانيكية.	37_ زمن رجع الضوء
										13_ إدراك العلاقات المكانية	38_ زمن رجعي تمييزي او اختياري
										14_ المعالجة الذهنية للصور.	39_ مهارة الأصابع
										15_ سرعة الإدراك.	40_ مهارة اليد اليمنى
										16_ الترتيب والتنظيم.	41_ مهارة اليد اليسرى
										17_ تصميم الخطط.	42_ التأزر بين اليدين
										18_ المبادأة.	43_ التأزر بين اليدين والعينين
										19_ سهولة التعامل بالأرقام والعمليات الحسابية.	44_ التأزر بين العينين واليد والقدم
										20_ الانتباه لأشياء كثيرة.	45_ المثابرة العضلية
										21_ التركيز وسط أشياء مشتتة للانتباه.	46_ الطول
										22_ تقدير الأطوال	47_ الوزن
										23_ تقدير الأوزان	48_ مظهر التخصص
										24_ تقدير الأحجام	49_
										25_ تقدير كمية الأشياء	50_

اسم العمل :					رقم المسلسل.....					
10_ النشاط البدني الذي يتطلبه العمل										
درجة تطلب العمل للنشاط					النشاط					
أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	
					13_مد اليد					1_المشي
					14-الرفع					2_القفز
					15_الحمل					3_الجرى
					16_الرمي					4-التوازن
					17القبض باليد					5_التسلق
					18_الدفع					6_الزحف
					19_المسك بالأصابع					7_الوقوف
					20اللمس					8_الدوران
					21_التكلم					9_الانحناء
					22_الرؤية					10_القبع
					23_السمع					11_الركوع
					24.....					12_الجلوس

11_ نواحي العجز التي تمنع صاحبها من مواصلة العمل وسبب منعها:

اسم العمل..... رقم مسلسل.....		
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:		
سادسا : المسؤولية:		
نتيجة الإهمال في تحمل المسؤولية	درجة المسؤولية	
	جزئية	كاملة
		(أ) بالنسبة للأدوات والأجهزة والآلات 1 -2 -3
		(ب) بالنسبة لطرق والعمل
		(ج) بالنسبة للاستثمارات والنماذج للسجلات والدفاتر: _1
		(د) بالنسبة للنقود
		(هـ) بالنسبة للمواد والمهمات:
		(و) بالنسبة للاتصالات الخارجية :
		(ز) بالنسبة لعمل الآخرين: -1 -2 -3
		(ح) بالنسبة لسلامة الآخرين:

اسم العمل..... رقم مسلسل.....			
تابع: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:			
سابعاً: العلاقة بالأعمال الأخرى :			
1_ القائم بالعمل يشرف على:			
عدد الأفراد	المؤهل	وظائفهم	نوع الإشراف عليهم

2_ الإشراف على القائم بالعمل:

(أ) القائم بالعمل يخضع لإشراف من:

(ب) نوع الإشراف:

3_ القائم بالعمل يرقى من القائمين بالإعمال:

4_ القائم بالعمل ينقل من أو إلى الأعمال:

5_ القائم بالعمل يرقى إلى:

ثامنا: ظروف العمل:													
أ_ بالداخل					ب_ بالخارج								
1- الظروف الفيزيائية													
الظروف		درجة ملاءمته للعامل					الظروف						
		أ	ب	ج	د	هـ			أ	ب	ج	د	هـ
1_ الحرارة							9_ ضوضاء.						
2_ البرودة							10_ اهتزازات						
3_ تغيرات جوية مفاجئة							11_ إضاءة						
4_ رطوبة							12_ تهوية						
5_ جفاف							13_ وجود تيارات هوائية						
6_ بلل							14_ التعرض لدرجات إضاءة مختلفة						
7_ اثربة							15_ التعرض لدرجات حرارة مختلفة						
8_ روائح نفاذة							16-						
2_ مخاطر العمل													
نوع الخطر		درجة التعرض له					نوع الخطر		درجة التعرض له				
		أ	ب	ج	د	هـ			أ	ب	ج	د	هـ
1- ميكانيكي							10- كسور						
2_ كهربائي							11-مفرقات						
3-أشياء متحركة							12_ عنف						
4-تقلص عضلات							13- رضوض						
5-سقوط من أماكن مرتفعة							14- إضرار بالسمع						
6-حروق							15- إضرار بالبصر						
7_ اشاعات							16- التواء باليد						
8- تسمم							17- التواء بالقدم أو الساق						
9- جروح													
3- الأمراض المهنية التي تصيب العامل:													
نوع المرض		درجة التعرض له					نوع المرض		درجة التعرض له				
		أ	ب	ج	د	هـ			أ	ب	ج	د	هـ
1-مرض رئوي							9- صداع وأوجاع بالرأس						
2- روماتيزم							10 أمراض الإذن						
3- مرض جلدي							11-إمراض الجهاز التنفسي						
4 أمراض القلب							12- إمراض معدة أو أمعاء						
5- حساسية							13_ إمراض تناسلية						
6- ضغط الدم							14_ امراض عصبية						
7- إمراض مسالك بولية							15_ عدوي مرضية						
8-إمراض عيون							16						

4_ مواعيد العمل:

(أ) عدد الساعات :

(ب) أنواع الوردية:

تاسعا: ملاحظات:

نموذج عن استبيان تحليل المركز

الرمز	مقدار الاستخدام
ن	لا ينطبق
1	قليل جدا
2	أحيانا
3	معتدل/ متوسط
4	الى حد كبير
5	الى حد كبير جدا

1- المعلومات الخاصة بالمهنة

1.1. مصادر معلومات المهنة

الى أي حد يستخدم العاملون كل عنصر من العناصر التالية باعتباره مصدر للمعلومات الضرورية لأداء وظائفهم

- مواد مكتوبة، مثل: الكتب، التقارير، المقالات تعليمات الوظيفة ... الخ.
- مواد كمية: وهي مواد تتناول كميات ومقادير، مثل: الرسوم البيانية والحسابات، والجدول والارقام ... الخ.
- مواد مصورة وهي صور أو مواد شبيهة بالصورة تستخدم باعتبارها مصادر للمعلومات، مثل: الرسومات، الرسوم البيانية، المخططات، الخرائط والأفلام، الصور التلفزيونية، صور أشعة أكس ... إلخ.
- النماذج وما يرتبط بها من ادوات، مثل: أوراق الستانسل، النماذج، ادوات الطباعة وغيرها، وتستخدم باعتبارها مصدر من مصادر المعلومات، إذا ما تمت رؤيتها أثناء الاستخدام، ولا تضع في هذه الفئة تلك المواد المذكورة في الفئة الثالثة المشار إليها سابقا.
- مواد بصرية، مثل: أضواء الاضاءة، أجهزة الرادار، عدادات السرعة، الساعات ... إلخ.
- أدوات القياس، مثل: أدوات مساطر، آلة قياس القطر، ادوات قياس الضغط، موازين مقاييس السماكة، أجهزة قياس الحرارة، ... إلخ، وهذه تستخدم لإعطاء معلومات بصرية حول ابعاد فيزيائية، ولا تضع في هذه الفئة تلك الادوات الموصوفة في الفئة الخامسة المشار إليها سابقا.
- مواد ليست جزء من عملية جارية، مثل: أجزاء، موضوعات، قطع غيار ... الخ، أي لا تجري لها أي عملية تعديل أو تطويرها ولكنها تكون مصدرا من مصادر المعلومات عندما تتم عملية فحصها، أو حملها، أو نقلها، أو تغليفها، أو توزيعها، أو اختيارها ... الخ، مثل المواد المسجلة في قائمة، أو في مخزن، أو أثناء وجودها في قنوات التوزيع، أو أثناء عملية فحصها ... إلخ.
- الظواهر الطبيعية، مثل: المناظر الطبيعية، الحقول، العينات الجيولوجية، النباتات، تكوينات الغيوم، أو اية ملامح أو ظواهر أخرى التي تزودنا بمعلومات عند ملاحظتها أو فحصها .
- المظاهر البيئية التي صنعها الانسان، مثل: الابنية، المجسمات، السدود، الطرق، السكك الحديدية، وكل ما صنعه الانسان وعدله من مظاهر البيئة الداخلية او الخارجية ويعطي معلومات عند مراقبته أو فحصه، ولا تعتبر الادوات والآلات وكل ما يستخدمه الانسان في عمله من مواد موصوفة في الفئة السابعة المشار إليها سابقا من ضمن هذه الفئة.

نموذج عن مقابلة الأحداث المهمة

حاول أن تتذكر آخر مرة رأيت فيها واحدا من مرؤوسيك يفعل شيئا مفيدا جدا لمجموعتك ويساعدها على انجاز واجباتها في الموعد المحدد.

(انتظر قليلا حتى يشير الى انه يتذكر مثل ذلك الحدث)

هل نتج عن ذلك الحدث زيادة في انتاجية ذلك اليوم بمقدار واحد بالمئة؟ أو خلال فترة مشابهة؟

(اذا كانت الاجابة بالنفي، لا)

هل تستطيع ان تتذكر آخر مرة فعل فيها أحد العاملين شيئا أثر كثيرا في زيادة الانتاج؟ (عندما يشير الى انه يتذكر مثل هذا الموقف عليك ان تقول: ماهي الظروف العامة التي قادت الى هذا الحادث؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

من فضلك: قل لي ما الذي فعله ذلك الشخص وكان مفيدا ومساعدة في ذلك الوقت؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

لماذا كان ذلك الشيء مساعدا لجماعتك على انجاز اهدافها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

متى وقع ذلك الحادث؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ماذا كانت وظيفة ذلك الشخص؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

منذ متى وهذا الشخص يقوم بهذه الوظيفة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة المراجع:

أ- اللغة العربية:

- المشعان، عويدا سلطان. (1994). علم النفس الصناعي. بيروت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- باري، كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية. (ط2). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- دويدار، عبد الفتاح. (2011). علم النفس المهني وتطبيقاته. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- شحاتة، محمد ربيه. (2006). اصول علم النفس الصناعي. (ط3). القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- شريت، أشرف محمد عبد الغني. (2001). علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- طارق، كمال. (2007). علم النفس المهني والصناعي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- طه، فرج عبد القادر. (2001). علم النفس الصناعي والتنظيمي. (ط3). دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع
- زايد، محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية. القاهرة.
- زيد منير عبوي، العطاري يوسف ديب، حجازي هيثم علي. (2014). الاتجاهات الادارية الحديثة في العمل الجماعي. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

- عباس، عبد الباسط. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- غربي، صباح (2014). تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية . العدد 7. ص. ص: 145-162. راجع الموقع التالي:
- <https://www.univ-eloued.dz/rers/images/pdf/G072014145.pdf>
- فارس، حلمي. (1999). مدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية الدار الجامعية.
- مباركي، بوحفص. (2004). العمل البشري. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- مرسي سيد عبد الحميد. (1960). دراسة علمية تطبيقية للمهن وأثرها في الفرد والمجتمع (سيكولوجية المهن). (ط2). القاهرة: دار النهضة العربية.
- مسلم، محمد. (2007). مدخل الى علم النفس العمل. الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- نعموني، مراد (2014). المدخل الى علم النفس العمل والتنظيم. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
- ب- الأجنبية:

- Karnas, G. (2001). Psychologie du travail. Paris : PUF, Coll.

- Claude LÉVY EBOYER, Claude LOUCHE, Jean-Pierre ROLLAND (2006). RH, les apports de la psychologie du travail. Groupe Eyrolles : Edition d'organisation