

تحليل العمل ودراسة المراكز (السنة 3 ليسانس عمل وتنظيم)

تعريف تحليل العمل :

هو الدراسة العلمية التفصيلية التي تجري على العمل بهدف تحديد ووصف واجباته ومهامه ومسؤولياته وظروف أدائه ومخاطره وعلاقته بالأعمال الأخرى ومتطلباته من خصائص في الشخص حتى ينجح فيه ، وخطوات ومراحل القيام به .

ويعرف أيضا بأنه دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالأنشطة والمهام والعمليات والمسؤوليات لعمل محدد .

أهداف تحليل العمل :

يهدف تحليل العمل (الوظيفة) إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- يمكننا تحليل العمل من اختيار الموارد البشرية المناسبة لمناصب العمل الشاغرة .
- يسهل علينا عملية تصميم العمل .
- هو أساس فعالية عمليات الترقية والنقل .
- هو أساس تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية .
- يساعد في عملية تبسيط العمل .
- يمكننا من تقييم الوظائف وتقييم فعال لأداء العاملين
- يمكننا من تحديد الحاجة إلى العمل
- يمكننا من تعريف الموظفين بمهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم .

مصادر وأدوات جمع البيانات في تحليل العمل

يحتاج المختص في علم النفس العمل والتنظيم إلى البيانات عن الوظيفة التي يرغب في تحليلها ولتحقيق ذلك يستعين بما يلي :

- 1 - الدراسات السابقة عن الوظيفة : يوجد الكثير من المعلومات عن الوظائف في الكتب والمقالات والتقارير والجرائد الرسمية ، حيث بإمكان محلل العمل الرجوع إليها والاستعانة بها .

2 - الملاحظة : يمكن لمحلل العمل استخدام أداة الملاحظة في جمع البيانات عن وظيفة ما ، حيث يقوم بتتبع وتسجيل سلوك (واجبات - مهام - أنشطة) شاغل الوظيفة ، أو يقوم باستخدام جهاز تسجيل ثم مراجعته لاحقا للتعرف على مختلف متطلبات الوظيفة .

3 - المقابلة : إن إجراء المقابلات مع الأفراد الذين يشغلون الوظيفة وخاصة منهم ذوب الخبرة يسمح لمحلل العمل بالحصول على معلومات مفصلة حول الأنشطة والمهام والواجبات اليومية والدورية التي يقومون بها .

4 - الاستبيان : يستطيع محلل العمل استغلالا للوقت أن يستعمل استبيانا يتضمن عددا كبيرا من الأنشطة والمهام والواجبات والمسؤوليات ويطلب من الموظفين اختيار ما يقومون به منها .

محتويات كشوف تحليل العمل

توجد نماذج كثيرة لكشوف تحليل العمل ، ويرجع هذا التنوع إلى ميدان وطبيعة الوظيفة موضوع التحليل

نموذج 1 : يتكون هذا النموذج مما يلي :

- ❖ بيانات عامة تتضمن اسم الوظيفة ، وموقع الوظيفة من الهيكل التنظيمي .
- ❖ بيانات عن شاغل الوظيفة : الجنس - العمر - المؤهلات العلمية - الدورات التدريبية (موضوعها ومدتها - مدة الخبرة في الوظيفة .
- ❖ واجبات الوظيفة : تسجل حسب أهميتها ويحدد الوقت اللازم لأدائها :
 - الواجبات الرئيسية (اليومية المتكررة)
 - الواجبات الدورية (شهرية - فصلية - سنوية) .
 - الواجبات الموسمية
 - الواجبات الطارئة وتكون غالبا خلال الأزمات الطبيعية والاقتصادية
- ❖ الإشراف الذي تمارسه الوظيفة على الغير .
 - الأقسام - الشعب - الوحدات - الورشات - الوظائف
- ❖ الإشراف الذي تخضع له الوظيفة
 - عنوان وظيفة الرئيس المباشر
 - التعليمات - المراسيم
- ❖ الاتصالات مع الغير والآلات والأدوات المستخدمة والممتلكات
- ❖ متطلبات وظروف أداء الواجبات والمسؤوليات
 - الجهود الذهنية : الإبداع والتطوير - الاجتهاد والتفسير
 - الجهود البدنية :وقوف مستمر - حركة مستمرة - أخرى
 - الأخطار : أخطار بيئية طبيعية - أخطار صناعية .

نموذج 2 : يتكون من مجموعتين من المعلومات :

المجموعة الاولى : بيانات وصف الوظيفة والتي تشمل :

- ✓ اسم الوظيفة وموقعها التنظيمي
- ✓ تعريف عام للوظيفة
- ✓ واجبات الوظيفة
- ✓ المسؤوليات
- ✓ الآلات والأدوات والمعدات التي يستعين بها الفرد في عمله
- ✓ المواد الخام أو السلع التي يستخدمها
- ✓ الإشراف الواقع على الوظيفة
- ✓ علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى
- ✓ ظروف العمل (الحرارة - الرطوبة - الإضاءة - التهوية)
- ✓ مخاطر الوظيفة

المجموعة الثانية : تتضمن بيانات حول شاغل الوظيفة

- ✓ التعليم والتدريب
- ✓ السمات الشخصية التي تتطلبها الوظيفة
- ✓ الاستعدادات والقدرات
- ✓ القدرات البدنية التي يتطلبها العمل
- ✓ الميولات المهنية التي تتطلبها الوظيفة

أساليب تحليل العمل

1 - أسلوب تحليل المهام : يتركز هذا التحليل على ثلاثة متطلبات أساسية هي :

- البيانات : إن المنظمات الخدمية كالبنوك وشركات التأمين والنقل تعتمد في نشاطها على الأفراد والمعلومات ، حيث تبرز الحاجة إلى أنظمة معلومات جيدة لمثل هذه المهن تستجيب لاحتياجات العاملين والزبائن ، فالأعمال التي تتميز بمستوى أعلى من التعقيد والعقلانية وتجري في ظروف صعبة غير ملائمة ، والمعلومات المتوفرة عنها قليلة ، وفي حاجة إلى إشغال الذهن ، وتتطلب تعليما عاليا ومهارات في التنسيق والتحليل والتصنيف والمقارنة والحساب ترتب في الدرجة العليا قياسا بالأعمال الأقل منها صعوبة وعلى مثل هذه القواعد يتم تقييم وترتيب الوظائف .

الأفراد : إن مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم والإرشاد والتفاوض والإقناع... هي التي تحدد درجة الوظيفة وأهميتها .

الأشياء : من الوظائف ما يتطلب وسائل وأجهزة وتقنيات متطورة ومعقدة وتتطلب درجة عالية من العلم والكفاءة والدقة ومعارفة في التشغيل والسيطرة وذلك يزيد في درجة وتصنيف الوظيفة .

2 – أسلوب تحليل الموقع : يعتمد هذا الأسلوب على أربعة أبعاد يمكن من خلالها تقييم الوظائف وترتيبها وتحديد درجة صعوبتها أو سهولتها :

- عمليات اتخاذ القرار ، والتفاعلات مع الآخرين ، والمسؤوليات ، وعمليات التخطيط .
- متطلبات المهارة لأداء النشاطات ، واستخدام الوسائل والأدوات والتقنيات (التكنولوجيا) وتشغيل وصيانة الأجهزة و الماكينات ، والدقة في العمل .
- متطلبات الجهود الجسمية وظروف العمل المرتبطة بها ، والمخاطر التي تتهدد الصحة الجسمية والنفسية للأفراد الذين يمارسونها .
- متطلبات معالجة المعلومات كإعداد الموازنات والتدقيق واستخدام نظم المعلومات .

تصميم الوظائف

هي جميع الأنشطة والفعاليات التي يتم في إطارها تحديد الأهداف والمهام والواجبات العامة للوظائف كافة التي يشغلها الهيكل التنظيمي لمنظمة ما ، ويختلف تصميم العمل عن التحليل في أن التصميم يعطي صورة عامة وإجمالية لجميع ما يرتبط بالوظيفة المعنية من أهداف وخصائص وواجبات ، أما التحليل فانه غالبا ما يتناول الجوانب التفصيلية للوظيفة .

وتتم عملية تصميم الوظائف أيضا بجمع الأنشطة في مهام ، وجمع المهام في وظيفة على أساس المعايير الآتية :

- **التشابه :** ونعني به جمع الأنشطة المتشابهة في مهام ، والمهام المتشابهة في وظيفة .
- **التتابع :** ويقصد به الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم الوظيفة تتابع وتسلسل الأنشطة .
- **التكامل :** هذا المعيار يشير إلى ضرورة أن تكون الأنشطة والمهام التي تكون الوظيفة تشكل نسقا من العناصر التي يكمل بعضها لعضا .

أساليب تصميم الوظيفة

يتم تصميم الوظائف وفق ثلاثة أساليب كالاتي :

- **أسلوب تبسيط العمل :** يقوم هذا الأسلوب على أساس أخذ الأعمال ذات المهام والمسؤوليات المتعددة التي يطلب من الفرد القيام بها ثم تخفيضها عبر توزيعها على أكثر من فرد .

- أسلوب توسيع العمل : إضافة مهام وأعباء وظيفية جديدة إلى المهام والمسؤوليات القائمة ، ومن أهداف استخدام هذا الأسلوب تخفيض الأيدي العاملة وكلفة الإنتاج .
- أسلوب التناوب في العمل : قيام الأفراد العاملين بالانتقال بين الأعمال والوظائف المخلفة لغرض اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة .

يؤثر نوع الأسلوب المستخدم في تصميم الوظيفة على مدى شعور الموظف بقيمة الوظيفة وأهميتها ، كما يؤثر على شعوره بالاستقلالية والمسؤولية ، ويؤثر أيضا على الرضا الداخلي وعلى دافعيته وأدائه .

نصائح لتصميم الوظائف

- ✓ أعط عمل متكامل للموظفين .
- ✓ أضف مهام جديدة وصعبة نسبيا للعمل .
- ✓ أعط مهام خاصة للعاملين لإشعارهم بأهمية الأعمال التي يقومون بها .
- ✓ امنح مزيدا من السلطة للموظفين .
- ✓ خفف من الرقابة على العاملين .