

آلية تحليل الوظائف: دراسة تحليلية لأساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها

Job Analysis Mechanism: An Analytical Study of Modern Analysis Methods and Their Success Criteria.



فتاح شباح

جامعة باتنة 1، الجزائر، fettah.chabbah@univ-batna.dz

صليحة بوضوردي

جامعة باتنة 1، الجزائر، a.dzsalih.bousourdi@univ-batn

تاريخ الإرسال: 2021/09/25 تاريخ القبول: 2021/11/04 تاريخ النشر: 2022/01/01

ملخص:

- تهدف الدراسة إلى الكشف عن آلية تحليل الوظائف، من خلال سرد مفصل لأهم مراحلها، والبحث في أهم الأساليب الحديثة المعتمدة لذلك، وكذا إبراز معايير نجاح العملية. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تبدأ عملية تحليل الوظائف بتحديد الاحتياجات من المعلومات، وتحديد الوظائف محل التحليل، ثم جمع المعلومات وتحليلها، ثم كتابة وصف الوظيفة.
 - هناك عدة أساليب لتحليل الوظائف منها التقليدية كالمحاكاة والأحداث الحرجة، والحديثة: تقوم على تحليل الأخطار والاختلالات، أو تحليل واجبات الوظيفة، أو تحليل الكفاءات اللازمة لأداء الوظيفة.
 - من أهم معايير نجاح عملية تحليل الوظيفة: توافق واجبات الوظيفة مع الكفاءات المطلوبة، والدقة والوضوح في التحليل، أخذنا بالحسبان ديناميكية وتطور الوظائف.
- الكلمات المفتاحية: تحليل الوظائف؛ الأساليب؛ الديناميكية؛ الكفاءات.

Abstract:

The study aims to reveal the job's analysis mechanism, by referring its stages, and its most important methods, as well as highlighting its success criteria. The study concluded the following results:

- The job analysis process begins with identifying information needs, identifying the jobs, collecting and analyzing information, and writing a job description.
- There are several job analysis methods, including the traditional ones, such as simulation and critical events, and the modern ones. such as analyzing risks, analyzing job duties, and analyzing the competencies needed to perform the job.
- The most important success job analysis process criteria are: The compatibility of job duties with the required competencies, accuracy and clarity in the analysis, taking into account the dynamics and evolution of jobs.

Keywords: Job analysis, methods; dynamism; Competencies

* المؤلف المرسل: فتاح شباح، fettah.chabbah@univ-batn

مقدمة:

يعد تحليل الوظائف من المهام التي تستدعي دقة كبيرة في أدائها. حيث تقوم عليها قرارات غاية في الأهمية، ليس بشأن الوظيفة فحسب، بل تتعدى ذلك إلى تحسين كفاءة القرارات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية، من تصميم وتخطيط وتوظيف وتدريب وأجور وغيرها، وعلى مستوى المنظمة ككل كالتعديل في الهيكل التنظيمي، من خلال إعادة هندسة الوظائف والعمليات على حد سواء، لاسيما أمام تحول التنظيمات نحو التسطح والوظائف نحو فرق العمل، حيث يستدعي الأمر إعادة تحليل للوظائف، وما تحويه من مهام ومسؤوليات، وما تحتاجه من مواصفات شاغلي هذه الوظائف، من مهارات وخبرات ومعارف ومؤهلات.

إشكالية الدراسة:

انطلقت فكرة هذه الدراسة من قلة الأبحاث حول تحليل الوظائف بالرغم من أهميتها في العديد من القرارات المتخذة على مستوى المنظمة وإدارة الموارد البشرية بالخصوص، وتدور إشكالية الدراسة حول آلية تحليل الوظائف والتي يمكن طرحها من خلال التساؤل التالي:

"كيف تتم عملية تحليل الوظائف، وما هي أهم الأساليب الحديثة لذلك، وأهم معايير نجاح العملية؟"

منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة استخدمنا منهج الوصف والتحليل، باعتباره الأكثر تناسبا مع طبيعة الموضوع، حيث يتم التطرق لماهية تحليل الوظائف، ومراحلها وعرض أهم أساليبه بالتركيز على الحديثة منها، ثم عرض معايير نجاح العملية.

1. ماهية تحليل الوظائف:

تعود جذور تحليل الوظائف إلى ظهور الثورة الصناعية. من خلال دراسة مواقع العمل التي تسمح بتعريف المهام والعلاقات الوظيفية بالمنظمة، لتحديد المؤهلات اللازمة لأدائها، ثم تطورت العملية خلال النصف الأول من القرن العشرين، من قبل رواد المدرسة الكلاسيكية، من خلال تقسيم العمل ودراسة الوقت والحركة، حيث تميزت العملية بالجمود، لتصبح أكثر مرونة بظهور علم النفس الصناعي والهندسة البشرية، ومذهب العلاقات الإنسانية.

أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة إلى إحداث تغييرات على مستوى المنظمة عموما، وأنظمة العمل وممارسات إدارة الموارد البشرية بالخصوص، حيث ظهر نموذج الكفاءات في منتصف ثمانينات القرن الماضي كوسيط بين الفرد والوظيفة، والذي سمح بتجاوز فكرة تحليل مناصب العمل، وإعادة الاعتبار للمؤهلات، حيث يتم تحليل الوظائف بطريقة ديناميكية، من خلال دراسة تموقع الفرد والأنشطة الفعلية والمعارف المستغلة في وضعية عمل واقعية. (Centre 2001, p. 10)

أ. مفهوم تحليل الوظيفة:

يعتبر تحليل الوظيفة أولى وظائف إدارة الموارد البشرية. ويمكن تعريفه بأنه: "الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات الوظيفة والخصائص اللازم توفرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها" (ديسلر 2003، ص.ص 45-48)، كما يعرف بأنه: "عملية يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية حول طبيعة وظائف

المنظمة، وتحليلها وتلخيصها وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها وصلحياتها ومسؤولياتها والمناخ النفسي والمادي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أداءها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها" (عقيلي 2005، ص. 185)، وبالتالي ينتج عن عملية تحليل الوظيفة ما يلي:

- وصف الوظيفة: هي قائمة الواجبات والمسؤوليات وعلاقات وظروف العمل.

- توصيف الوظيفة: هي قائمة لمواصفات شاغل الوظيفة والمتعلقة بالشروط الواجب توفرها في شاغلها.

تهدف عملية تحليل الوظائف في رفع أداء الموظفين. وتحقيق رضاهم، ومراجعة المهام والنشاطات المكونة للوظائف من حيث الأعباء والمؤهلات، وذلك لتعريف الموظف بمهام عمله والمهارات اللازم توفرها فيه لإنجازها، والعلاقات والتفاعلات مع باقي الوظائف، إضافة إلى مساهمة العملية في تحقيق التطوير والتغيير التنظيمي، من خلال إعادة تصميم العمل للحصول على وظيفة أكثر تكاملاً؛ (ديسلر 2003، ص. 109-110) كما أن الإعداد لتصميم وظيفة جديدة يحتاج لمعلومات حول المهام والنشاطات المكونة لها (Noe 2001, p. 146)

كما تساهم عملية التحليل في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، من خلال تحليل المواصفات اللازم توفرها في شاغل الوظيفة، ومقارنتها مع خصائص ومقدرات المتقدمين لها؛ إضافة إلى دورها في تقييم الوظائف وتحديد أهميتها مقارنة مع باقي الوظائف، والتي تترجم بعد ذلك في شكل أجور؛ كما تعمل على تحقيق فعالية برامج التدريب، وتحديد الاحتياجات من العمالة كما ونوعاً؛ بالإضافة إلى دورها في إدارة المسار المهني للأفراد؛ وكذا تحقيق فعالية عملية تقييم أداء الموظفين والعاملين. (عباس 2003، ص. 87)

ب. دوافع تحليل الوظائف:

تلجأ المنظمات إلى تحليل الوظائف في الحالات التالية: (عقيلي 2005، ص. 186)

- تحتاج المنظمة عند تأسيسها إلى وصف للوظائف وتوصيف شاغلها، بحيث تلجأ للنماذج الجاهزة وتعديلها من طرف الخبراء ومسؤول الموارد البشرية، والمدراء التنفيذيين لتكييفها مع خصوصية المنظمة وطبيعة عملها؛

- عند استحداث وظائف جديدة بالمنظمة، نتيجة التوسع في النشاط، أو التغيير في استراتيجيتها،

- عند إحداث تغيير في محتوى الوظائف، وبالتالي في مواصفات شاغلها، نتيجة إدراج تكنولوجيا جديدة تستدعي تغيير في أسلوب العمل.

إذن لم تعد عملية تحليل الوظائف تحدث مرة واحدة منذ تأسيس المنظمة، بل إنها تتضمن من الديناميكية ما يجعلها عملية مستمرة وتطورية، تزامناً مع التطور في بيئة الأعمال وظروف العمل، التي تنعكس على كيفية ممارسة الأعمال، وبالتالي على مواصفات القائمين به.

ت. مسؤولية تحليل الوظائف:

لتنفيذ عملية تحليل الوظائف يتعاون كل من مدير الموارد البشرية والمدراء التنفيذيون، وإذا استدعى الأمر أخصائي خارجي، حيث يقوم مدير الموارد البشرية بإعداد إجراءات التحليل، وإعداد توصيف الوظائف

ودراسة تأثير كل ذلك على سلوك العاملين وأدائهم، بينما يقوم المدير التنفيذي بتوفير المعلومات اللازمة للتحليل، والتحقق من مساهمة العاملين في توفيرها، ثم مراجعتها. (ماهر 2006، ص. 53)

كما يمكن الاستعانة بالعاملين ذوي الخبرة الطويلة لتحقيق دقة أكبر في عملية التحليل، باعتبار العامل أكثر ارتباطا بالوظيفة ومعرفة بخباياها وتفاعلاتها (Noe 2001, p. 148)، وإذا استدعى الأمر الاستعانة بالموظفين المتقاعدين، كما يساعد المحلل الخارجي في تقديم الإرشادات اللازمة لسير العملية باعتباره متخصص في المجال، وشرح نماذج التحليل المختلفة لاختيار أنسبها.

2. مراحل تحليل الوظيفة:

يتم تحليل الوظيفة وفقا للمراحل التالية: (عقيلي 2005، ص. 192)

أ. تحديد الوظائف المراد تحليلها:

تكون عملية التحليل شاملة أو جزئية، حسب الغرض من التحليل، فقد يضم التحليل كل الوظائف، وهذا في حالة تأسيس منظمة حديثة، أو إحداث تغييرات جذرية على المنظمة القائمة، أو تكون العملية جزئية تضم بعضا من الوظائف.

ب. تحديد المعلومات اللازمة للتحليل:

على المحلل تحديد المعلومات اللازم جمعها، ومن أهمها: (المغربي 2016، ص. 88)

- المهام والواجبات الجسدية والذهنية والإدارية التي تتطلبها الوظيفة.
- المسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة، والسلطات المخولة له.
- ظروف العمل المادية التي يتم فيها أداء الوظيفة، والمخاطر المحتملة.
- معايير الأداء الكمية والنوعية لكل نشاط، وهي الحد الأدنى المطلوب أداءه.
- علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف في نفس المستوى، أو بالمستويات الأعلى والأدنى.
- الكفاءات اللازم توفرها في شاغل الوظيفة.

إضافة إلى معلومات عن محاولات سابقة لتحليل الوظائف، سواء على مستوى المنظمة أو منظمات أخرى. (ديسلر 2003، ص. 108-109) كما يجب جمع معلومات عن المستجدات في البيئة الخارجية للمنظمة لا سيما التكنولوجية، والتي من شأنها إحداث تغييرات في بعض المهام والأنشطة بالإضافة أو الحذف.

ت. اختيار الوظائف المعيارية:

يجب اختيار عينة من الوظائف النموذجية التي سيتم تحليلها، حيث تعبر كل منها عن مجموعة وظائف مشابهة لها في طبيعة الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل ربعا للوقت والتكلفة.

وتجدر الإشارة أن حدود الوظيفة المعيارية وحتى الواجبات من مهام ومسؤوليات، قد تتغير تكيفا مع تغيرات في استراتيجية الأعمال، وتماشيا مع أهداف تحليل العمل.

د. اختيار أسلوب جمع المعلومات:

توجد عدة طرق لجمع المعلومات، يمكن المفاضلة بينها حسب طبيعة الوظائف ودرجة تعقيدها، فنجد طريقة الملاحظة، والاستقصاء والمقابلة. وإذا كانت المعلومات حول واجبات ومسؤوليات الوظيفة يمكن الحصول عليها بسهولة من خلال الملاحظة المستمرة للعامل أثناء أدائه مهامه، فإن المعلومات المتعلقة بالكفاءات المطلوبة أقل قابلية للملاحظة المباشرة، حيث يتعلق الأمر بالسلوكيات والمهارات التي يصعب وصفها، ويحتاج الأمر إلى أساليب تفاعلية كالملاحظة بالمشاركة، لإدراك جوانب العمل الضمنية والكامنة. (Noe 2001, p. 150)

ج. تجميع المعلومات عن الوظيفة:

يتم جمع المعلومات عن مختلف الأنشطة الوظيفية والقدرات المطلوبة، من مختلف مصادرها والتي تنقسم إلى مصادر أولية وثانوية: أما المصادر الأولية فتتمثل في العمال باعتبارهم أقرب ما يكون من الوظيفة والأكثر احتكاكا بها ومعرفة بحقيقتها، وكذا المشرفين بحكم احتكاكهم اليومي بالمرؤوسين، وحتى زملاء العمل بإمكانهم تقديم معلومات حول وظائف بعضهم البعض بحكم علاقات الاتصال والتفاعل الموجودة بينهم. بينما المصادر الثانوية، فتتمثل في الخرائط التنظيمية التي توضح كل الأعمال التي تمارسها المنظمة ومسمياتها، وعلاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى، وخطوط الاتصال بينها، إضافة إلى دور النشر التي تنشر قواميس حول وصف العديد من الوظائف بشكل دوري. وكذا المراكز الاستشارية التي تملك خبرة في مجال تحليل العديد من الوظائف في مختلف القطاعات، كما يمكن الرجوع إلى المنظمات المشابهة في مجال نشاطها.

ح. مرحلة التحليل والمراجعة وتنقيح المعلومات:

يتم في هذه المرحلة مراجعة وتنقيح المعلومات التي تم جمعها، وذلك بالتعاون بين المحلل وشاغل الوظيفة والمشرف عليها، (الصيرفي 2006، ص. 55) وهي عملية مهمة يتم على مستواها بناء معالم الوظيفة، والتوصل إلى نتائج يتم على أساسها تحديد وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها. (عقيلي 2005، ص. 192)

خ. إعداد بطاقة تحليل الوظيفة.

يتم في هذه المرحلة إعداد نموذج مكتوب عن وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها، ويجب أن تحتوي على المعلومات التالية: (ماهر التنظيم 2008، ص. 306)

- التعريف بالوظيفة: اسم الوظيفة (المسمى الوظيفي، الرمز المخصص للوظيفة، المشرف المباشر لها، الفئة (المجموعة الوظيفية التي تنتمي إليها الوظيفة)، تبعيتها الإدارية، مستوى أجر شاغل الوظيفة، المستوى التنظيمي للوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي؛
- تعريف عام للوظيفة في شكل ملخص يتم فيه حصر أهدافها وطبيعتها ومهامها الأساسية؛ (Allégre, 2008, p. 35)
- الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات التي يتم تصنيفها إلى مهام، وأنشطة جزئية.
- الكيفية التي تؤدي بها المهام، والأدوات والتجهيزات المستخدمة في أدائها.
- العلاقات الوظيفية سواء الداخلية أو الخارجية؛
- متطلبات شاغل الوظيفة (العمر، الجنس، المؤهل، الثقافة، الشروط الصحية...).

- الظروف المادية والنفسية والاجتماعية المحيطة بالوظيفة.

- حجم ونوع التعب والإرهاق المصاحبان للوظيفة، وتوضيح التدابير اللازمة لتقليلها.

- الحوادث والأمراض الممكنة ومدى خطورتها، وتوضيح التدابير اللازمة لتفاديها.

يجب أن يتصف وصف الوظيفة بالوضوح، والتحديد الدقيق لنطاق السلطة، والإيجاز في سرد المعلومات، يغني عن الرجوع لمصادر أخرى.

3. أساليب جمع المعلومات لتحليل الوظيفة:

توجد عدة طرق يمكن اختيار أحدها أو مزيج منها، وفقا لاحتياجات التحليل، ويتطلب أي منها تعاون مشترك بين المحلل والعامل والمشرف عليه، إذ من الضروري إدماج الفرد في عملية تحليل الوظيفة من أجل تحقيق ما أسماه الدكتور ثابتي بالأنسنة المنهجية للعمل، الذي يرى أن الوظيفة عبارة عن نظام متكامل يتكون من ثلاثة أبعاد تتفاعل فيما بينها، وبين المحيط الخارجي وهي: البعد التصوري (الثقافات والإيديولوجيات)، والبعد التنظيمي (الهيكل) والبعد العملي (الإجراءات والممارسات). (ثابتي، منهجية الملاحظة - المشاركة 2010، ص. 12)

ومن أهم الطرق الممكن استخدامها في عملية تحليل الوظائف ما يلي:

أ. نماذج الاستقصاء:

يكون الاستقصاء في شكل قائمة مطولة من الواجبات والمسؤوليات، ويقوم الموظف بالإشارة للمهام التي يقوم بها، أو في شكل قائمة استقصاء مفتوحة يسأل من خلالها عن وصف الواجبات التي يقوم بها، كما يمكن الدمج بين الطريقتين، وهي الطريقة الأسرع والأقل تكلفة. (الصيرفي 2006، ص. 60) إلا أنها قد تعاني من الذاتية في سرد المعلومات، مما يستوجب تصحيحها من طرف المدير التنفيذي (Peretti 2007, p. 154). كما تفترض وجود وصف جاهز للوظيفة، والذي قد لا تتوافق محتوياته من معلومات مع نظيرتها في الواقع، وقد لا يحتوي على حصر شامل لكل المهام والعلاقات والتفاعلات وظروف العمل. (ثابتي 2017، ص. 93) لهذا يستعين المحلل بإجراء مقابلة شخصية مع العاملين لاستكمال النقائص الممكنة، وإضفاء الموضوعية في التحليل.

ب. فحص سجلات الأداء:

أين يطلب من الموظف ملاً سجل يقدم له، يذكر الأنشطة والمهام اليومية التي يقوم بها بالتفصيل فوراً ولحظة بلحظة، وينفس التسلسل الذي يقوم به، وفي الوقت المستعرض لكل نشاط. (ديسلر 2003، ص. 112)

ت. المقابلة الشخصية:

تكون المقابلة فردية أو جماعية، حيث تطرح أسئلة مباشرة على شاغل الوظيفة حول كيفية أدائه لعمله، للتعرف على تفاصيل حول طرق العمل وظروفه. إلا أن ما يعيب هذه الطريقة إمكانية التقدير المفرط لصعوبات الوظيفة والغش في تقديم المعلومات، وعدم قدرة الفرد على التعبير عن واجباته ومسؤولياته بدقة، لاسيما إذا تعلق الأمر بالمهارات والمعارف الضمنية التي يصعب الإفصاح عنها. (Peretti 2007, p. 155)

ولنجاح المقابلة يجب خلق جو من الثقة بين محلل الوظيفة والعاملين، حتى يتمكن من استخراج أكبر قدر من المعلومات عنها، وتحقيق أكبر قدر من الموضوعية في عملية التحليل.

ث. الملاحظة المباشرة:

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة الأفضل في الأعمال المكونة من أنشطة مادية وغير فكرية، كعمال التجميع، وتصبح أقل أهمية وغير مجدية أحيانا بالنسبة للوظائف الفكرية والذهنية، وتتم على طريقتين: (الصبري في 2006، ص. 87)

- ملاحظة شاغل الوظيفة خلال دورة كاملة من تأدية عمله، وتدوين ملاحظاته عن أنشطة وسلوك الموظف، ثم إجراء المقابلة لتوضيح بعض الأنشطة غير المفهومة؛

- تحقيق التزامن بين الملاحظة والمقابلة للاستفسار عن بعض النشاطات التي يؤديها الموظف حين حدوثها.

من مشكلات هذه الطريقة كونها مطولة، كما أن الموظف قد يعدل في سلوكياته حين يعرف أنه تحت الملاحظة، كما يصعب ملاحظة الوظائف التي تكثر فيها النشاطات العرضية. (Peretti 2007, p. 155) ولتفادي ذلك يمكن استخدام طريقة الملاحظة العشوائية، حيث يقوم المحلل بإجراء زيارات مفاجئة لمكان العمل لغرض تحقيق الموضوعية والدقة في جمع المعلومات. (ثابتي 2010، ص. 18)

كما يمكن استخدام طريقة الملاحظة بالمشاركة، حيث يلاحظ محلل الوظيفة العامل أو مجموعة العمال عن كثب أثناء أدائهم لعملهم، حيث يتقاسم معهم الأنشطة والمشاعر وكل التفاعلات الممكنة، ويستخلص ليس فقط المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، بل أيضا السلوكيات والقيم المرغوبة، وظروف العمل اللازمة لأدائه، وقد تكون الملاحظة بالمشاركة مفتوحة حيث يعلم العاملون الغرض من اندماج محلل الوظيفة معهم واختراقه لمهامهم، كما يمكن أن تكون مغلقة، حيث لا يعلم العاملون الأهداف الحقيقية لتواجد محلل الوظائف بينهم، وغالبا يقدم نفسه على أنه زميل جديد، مما يسمح بجمع المعلومات الصحيحة حول الوظيفة. (ثابتي 2010، ص. 18) كما يمكنه أن يندمج في مجموعة العمل بصفته باحثا لتحقيق حرية أكثر في جمع المعلومات والتنقل بين العاملين والتواصل معهم، للكشف عن التفاعلات الممكنة بين الوظائف، وفي هذه الحالة على المحلل أن يكون طبيعيا حياديا قدر الإمكان، حتى يتصرف العاملون بعفوية دون تغيير سلوكياتهم، مما يحقق موضوعية أكثر في عملية التحليل (ثابتي 2017، ص. 103).

كما يمكن الرجوع إلى أشخاص شغلوا الوظيفة سابقا لجمع المعلومات حول واجبات الوظيفة ومواصفات شاغلها، وتفيد هذه الطريقة في تحقيق المصادقية والموضوعية في المعلومات المجمعة. (Peretti 2007, p. 156)

4. أساليب تحليل الوظائف:

هي مناهج يتم استخدامها في عملية التحليل نفسها وليس في جمع المعلومات، وفي كل منهج يتم اختيار أسلوب جمع البيانات الملائم. وتقسّم هذه الأساليب إلى تقليدية وحديثة.

أ. الأساليب التقليدية لتحليل الوظائف:

تقوم الأساليب التقليدية في تحليل الوظيفة باعتبارها منصب عمل، بحيث يتسم التحليل بالجمود وعدم المرونة وغياب الشمولية، ومن أهمها:

- طريقة الأحداث الحرجة:

وضع هذه الطريقة العالم Flanagan وتعنى بحصر وجرد كل العيوب وحالات القصور وعدم الكفاءة والأخطاء التي يتم ملاحظتها فعلا أثناء أداء الفرد لعمله، وترتيبها وفقا لدرجة تأثيرها في النتائج المنتظرة. (Peretti 2007, p. 154)

- طريقة الاجتماعات التقنية:

تم هذه العملية من خلال اجتماع مجموعة خبراء يعنون بتحليل أنواع معينة من الوظائف لاسيما التقنية منها، والتي تحتاج للدقة في تحديد واجباتها ومتطلباتها شاغلها، وذلك حسب الغرض من التحليل.

- تحليل العمل بطريقة المحاكاة:

يقوم محلل الوظيفة بمحاكاة ظروف العمل كليا أو جزئيا، مع مراعاة خصوصيات الوظيفة لدراسة تفاعلات الفرد مع الآلة، (ثابتي 2010، ص. 170) حيث يتم التحكم في مدخلات الوظيفة وتغيير بعضها لأغراض تحسين طرق أداء الأعمال، ويستعين المحلل بطريقة الملاحظة لجمع المعلومات .

ب. الأساليب الحديثة لتحليل الوظائف:

بالرغم من قصور الأساليب التقليدية، وعدم قدرتها على تقديم إطار متكامل لتحليل الوظائف، إلا أنها كانت الانطلاقة التي سمحت بظهور أساليب حديثة أكثر دقة وشمولا ومرونة وديناميكية، وأهمها:

أولا. طريقة التحليل القائمة على الهندسة البشرية:

برزت هذه المناهج نتيجة التطور التكنولوجي الحاصل في مجال العمل، واندماج العامل في أنظمة العمل عالية التكنولوجيا، حيث يجب الاهتمام أكثر بالتوليفة (إنسان-آلة)، لتحقيق أمن وصحة العامل من جهة، وسلامة المنتج وبالتالي حماية المستعمل من جهة أخرى، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالتحليل الأروغونومي للعمل (الهندسة البشرية)، والتي تعني استغلال المعارف العلمية المتعلقة بالإنسان، واللازمة لتصميم أدوات وآلات وتجهيزات يمكن استعمالها بدرجة عالية من الأمان والفعالية والراحة. (ثابتي 2010، ص. 14)

ومن المناهج الحديثة للتحليل الأروغونومي للعمل ما هو قائم على الآلة، ومنها ما هو قائم على الإنسان، ومنها ما هو قائم على كليهما معا:

- طريقة التحليل القائمة على دور الآلات:

تبحث هذه الطريقة في دراسة الانحرافات والاختلالات الممكن أن تحدث للآلة وأثرها على سير النظام، حيث تنقسم إلى طرق تحليل مدى حرجية الأخطار، كطريقة تحليل الأخطار الآلية، وشجرة الاختلالات، وأشهرها طريقة تحليل الأخطار وقابلية التشغيل HAZOP، (غربي 2019، ص. 14) والتي تكون صالحة أكثر في الصناعات التحويلية، حيث يتم طرح أسئلة حول عمليات ومعايير المسار الإنتاجي "التحويلي"، (ثابتي 2017، ص. 104) وطرق تخفيض عواقب أعطاب المعدات، كتقنية قياس السيطرة على المخاطر،

وشجرة الأحداث، وربطة الفراشة، وطريقة مستوى التحليل الوقائي، (غربي 2019، ص. 14) وأشهرها طريقة تحليل نمط الاختلال والأثر MFEA، حيث يتم البحث عن أسباب حدوث الأعطال وانعكاساتها على سير العمل والتوصيات اللازمة. (ثابتي 2017، ص. 104)

كما ابتكر مكتب العمل الدولي بالتعاون مع الجمعية العالمية للأرغونوميا، ومعهد بحوث الصحة والسلامة المهنية، طريقة جديدة معتمدة دوليا لتحليل أخطار العمل، تدعى طريقة نقاط المراجعة الأرغونومية، Ergonomics Check points تحتوي على ستة مراحل و132 نقطة مراجعة، حيث يتم تقييم أماكن العمل الحالية لمناقشة الخطط المستقبلية لمكان العمل، بمشاركة العمال وأرباب العمل وغيرهم من ذوي العلاقة. (غربي 2019، ص. 15)

- طريقة التحليل القائمة على الفرد:

تقوم هذه الطريقة على تحليل الأخطار التي يكون الإنسان هو المتسبب الأول فيها، وأهم المناهج المستخدمة في هذا الصدد: (ثابتي 2017، ص. 104).

- طريقة تحليل المهام: يتم تقسيم عمل الفرد "مشغل الآلة" إلى مهام فرعية، وتحليل كل منها إلى عمليات أولية، ثم فحص المخاطر التي يمكن أن يتسبب فيها مشغل الآلة خلال كل عملية، وما يمكن فعله لتجنبها.

- قياس الفعالية البشرية: يتم تحليل العوامل المؤثرة على أداء العمال، ومسببات الأخطاء التي يرتكبونها أثناء تشغيل الآلات.

- قياس إرهاقيه المهام: يتم طرح أسئلة حول العوامل المادية والنفسية التي من شأنها أن تسبب الإرهاق والتعب للعامل وترتيبها لإيجاد حلول لها.

- تحليل وضعية الجسم أثناء العمل: دراسة حركات الجسم والوقت المستغرق فيها، وتقدير المخاطر الصحية الناتجة عن الوضعيات المختلفة للجسم أثناء العمل من طرف الخبراء لاتخاذ التدابير اللازمة.

- التحليل النفسي الاجتماعي: ملاحظة كل مسببات القلق الناتجة عن عبء أو محتوى العمل أو ظروفه أو علاقته، إضافة إلى استبيانات الصحة النفسية، حيث يتم سؤال العمال حول جوانب العمل التي تسبب لهم مشاكل نفسية، واستنتاج التدابير اللازمة.

- قياس الضغط الذهني: الذي يستعمل لدراسة الضغط الناتج عن أداء عمل يدوي بشكل متكرر، أو عمل يحتاج لدقة الملاحظة لأوقات مطولة.

وقد ظهرت حديثا طريقة تحليل رفاهية العمل (well being at work) WEBA حيث يتم تحليل الأعباء النفسية للعمل، أخذا بالحسبان حالات الضغط النفسي الناتج عن محتوى العمل. (غربي 2019، ص.

(16)

كما استحدثت طرق تأخذ بالحسبان كل من دور الآلة والفرد معا في عملية تحليل مخاطر الوظيفة، باعتبارهما عن نسق واحد يؤثر أحدهما في الآخر، وبالتالي من المستحسن تحليلهما بشكل متزامن لأخذ نظرة

متكاملة على المخاطر، المحتملة واتخاذ القرار حول كيفية تلافئها، مثال على ذلك جداول المراقبة، حيث يتم تحديد النقاط الواجب مراقبتها بالتعاون مع خبراء تقنيين وسلوكيين. وفقا للمعايير التقنية والضوابط الضرورية لحسن سير العمل. (ثابتي 2017، ص. 105)

كما ظهرت طريقة جديدة لتحليل المخاطر تدعى استراتيجية SOBANE كل حرف منها يدل على مستوى من التحليل (Expertise, Analyse, OBsevation, Screening) وهي على الترتيب (الفحص، الملاحظة، التحليل، والخبرة)، في كل مستوى يتم توفير اقتراحات لإصلاح وضعية العمل، ولا يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حتى يتم التأكد من بقاء الوضعية غير مقبولة رغم الإصلاحات، ففي مرحلة الفحص يتم التقصي عن احتمال وجود أخطار، فإذا وجدت تنتقل للمرحلة التالية، حيث يتم ملاحظة هذه الأخطار أثناء العمل وتقديم حلول أولية، في حالة عدم جدواها يتم الانتقال إلى مرحلة التحليل، حيث يتم تعريف المشكلات والبحث في الأسباب واقتراح الحلول، وفي حالة عدم جدوى الحلول السابقة يتم اللجوء إلى خبير خارجي. (غربي 2019، ص. 16)

ثانيا. طرق التحليل الديناميكية:

تركز هذه الطرق على تحليل العمل من كل جوانبه، وليس الأخطار فحسب، ومن أهمها:

- الطريقة القائمة على تحليل تدفق العمل:

حيث يتم تحليل المهام اللازمة لأداء مهمة معينة، إذ يجب أولا فهم تدفق العمل، لاتخاذ القرار حول كيفية تجميع هذه المهام في وظائف معيارية، بحيث يمكن تنفيذ كل منها من طرف شخص واحد، وقد استوحى الباحثون هذه الطريقة من برامج الجودة الشاملة، أين يجب أولا تحديد المخرجات المرغوبة للعمل، ومن ثم تحديد معايير جودة هذه المخرجات، ليتم بعدها تحليل المدخلات والعمليات اللازمة لتحقيق هذه المخرجات بالمعايير المحددة. مما يمكن المسير من فهم وتحديد المهام اللازمة لإنتاج منتج عالي الجودة، وبالتالي تحديد المهارات اللازمة لأداء هذه المهام، ومن هذا المنطلق لا بد من تحليل كل من مخرجات ومدخلات وعمليات العمل كل على حدة، لتحديد المهام والمهارات اللازمة لأدائه. (Noe 2001, pp. 137-142)

- طريقة استقصاء تحليل الوضعية: (PAQ) Position Analysis Questionnaire

تعد هذه الطريقة من أحدث طرق تحليل الوظائف، وهي عبارة عن استبيان موحد لتحليل العمل يحتوي على 194 بعد، هذه الأبعاد تتمثل في سلوكيات العمل، ظروف العمل، خصائص العمل التي يمكن أن تشاركها مجموعة واسعة من الوظائف المشابهة، وتتمحور العملية حول ستة محاور رئيسية: (Noe 2001, p. 153)

- المدخلات من المعلومات؛ أين ومن هو الشخص المناسب الذي بإمكانه منح المعلومات الدقيقة والموضوعية حول كيفية أداء الوظيفة.

- العمليات الفكرية؛ "عمليات التخطيط واتخاذ القرار ومعالجة المعلومات التي تتضمنها الوظيفة".

- مخرجات الوظيفة؛ "النشاطات والتجهيزات المستعملة من طرف العامل لأداء الوظيفة".

- العلاقات مع باقي الوظائف، بمعنى البحث في مختلف التفاعلات مع زملاء العمل والتي تعد ضرورية لأداء الوظيفة:

- السياق المادي والاجتماعي الذي تؤدي فيه الوظيفة.

- معلومات سابقة؛ وتتمثل في الخصائص التي تم وصفها سابقا ولها علاقة بالوظيفة.

يقوم محلل الوظيفة بتحديد الأبعاد التي سيتم التركيز عليها، ثم إخضاعها لستة مقاييس وهي: مدى الاستخدام، مقدار الوقت، أهمية البعد بالنسبة للوظيفة، إمكانية الحدوث، إمكانية التطبيق، ودرجة كل البعد، هذه المقاييس تستخدم لأغراض استرجاع المعلومات حول الوظائف أليا، عندما نحتاج إلى تقرير حول درجات الوظائف انطلاقا من درجات أبعادها لغرض المقارنة بينها ومعرفة الأهمية النسبية لكل منها.

بالرغم من مزايا هذه الطريقة المتمثلة في السرعة والشمولية واعتمادها على تدفق العمل، وتحديد الأهمية النسبية للوظائف، إلا أنها لا تخلو من العيوب: كالدائية التي يمارسها الفرد لأغراض رفع الأجور، لذلك على محلل الوظيفة اختيار عينة مستجوبين يتصفون بالشفافية والموضوعية، وعرض الاستبيانات على المشرف المباشر على الوظيفة للتأكد من مصداقيتها، كما أنها تقوم أساسا على افتراض خصائص موحدة لكل الوظائف المتشابهة، ولا تأخذ بالحسبان خصوصية كل منها، كما أنها لا تصلح لتحليل الوظائف الجديدة والمستحدثة، فيجب اللجوء حينها إلى الطرق الأكثر مرونة.

- طريقة جرد المهام الفعلية: (TAI) Task Analysis Inventory:

تعنى هذه الطريقة بجرد المهام التي يقوم بها العامل في الوظيفة المعنية، حيث يتم استجواب مجموعة خبراء في المجال لتأسيس قائمة المهام اللازمة لأداء وظيفة معينة، إذ يتم تقسيم كل مهمة إلى عدة أبعاد، مثل الوقت المستغرق لأداء المهمة، أهميتها وصعوبتها النسبية، ومدى سرعة تعلمها. وتحتاج هذه الطريقة إلى معرفة دقيقة بمهام الوظيفة، حيث يتم استغلال نتائجها في وضع معايير اختيار الأفراد ومعايير التقييم (Noe 2001, p. 154) كما تفيد في تطوير الوظائف، وذلك بدمج المهام أو حذف أو إضافة بعضها، بحسب التطورات في بيئة الأعمال، وكذا تحديد المهارات الجديدة اللازم توفرها في الأفراد الذين سيتقلدون هذه الوظائف المطورة.

ثالثا. طرق التحليل القائمة على الوظيفة:

يعكس الطرق السابقة التي تعتمد أساسا على تحليل ما يقوم به العامل فعلا أثناء العمل، فإن الأساليب المرتكزة على الوظيفة، تقوم أساسا على متطلبات الوظيفة نفسها بغض النظر عن شاغلها، وفيما يلي أهمها:

- طريقة التحليل الوظيفي لما يجب فعله:

تقوم هذه الطريقة على البحث فيما يجب فعله لأداء الوظيفة على أكمل صورة، وذلك بالبحث عن المعلومات في مختلف مصادرها حول كيفية أداء المهام والأنشطة، ومقارنتها مع ما هو متوفر من معلومات واقعية والمجمعة من مصادرها الأولية، للخروج بوصف وتوصيف للوظيفة يفيد في تحسين أدائها، وليس جردا

للمهام والأنشطة فحسب، إذ يتم التركيز في عملية جمع المعلومات الواقعية والعلمية على العناصر التالية: (عقيلي 2005، ص. 206)

- الوسائل: كيفية استخدام الوسائل والأدوات والتجهيزات المتاحة في أداء وتسيير العمل.

- الأفراد: علاقات الأفراد فيما بينهم، في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أدنى.

- المعلومات: مدى استخدام المعلومات وجمعها ومعالجتها وتحويلها.

وتباين درجة بساطة وتعقيد هذه العناصر من مستوى تنظيبي لآخر، ويستخدم هذا التحليل في الوظائف ذات الطبيعة المعقدة، كالهندسة.

- طريقة تحليل وضعية العمل:

وتعني مجموعة الظروف التنظيمية والاجتماعية والمادية التي تميز نشاط مهني معين بمعزل عن أي تنظيم أو مجال عمل محدد، حيث لا يهتم المحللون عند تحليل وضعية العمل على طرق أداء الأعمال فحسب، بل ينصب الاهتمام أيضا على الأنظمة المحيطة بالعامل والعلاقات الوظيفية، حيث يتم تحليل النشاط من أبعاده الثلاثة: (Centre 2001, p. 9)

- البعد التقني، ب"التقنيات والوسائل المستخدمة":

- البعد العلائقي، "شبكة العلاقات التي يتواجد ضمنها النشاط، أين يتم تحديد أطراف وموضوع ونوع العلاقة".

- مساهمة النشاط في تحقيق أو تحسين النتائج.

يفيد هذا التحليل في توفير المعلومة حول الوظيفة، تسيير العمل، وتنمية الكفاءات، حيث تستعمل تشكيلة من أساليب جمع المعلومات، تختلف باختلاف مجال النشاط وغايات التحليل.

- طريقة التحليل الديناميكي للوظيفة المعيارية: ETED Empoi-Type Etudié dans sa Dinamique:

ظهرت هذه الطريقة كنتيجة لمجهودات شركة CEREC الفرنسية عند قيامها بتحليل العمل وإعداد الدليل الفرنسي للوظائف، وقد جاءت في الوقت الذي يستلزم على منظمات الأعمال التوفيق بين مزايا القواعد والتعليمات الضرورية لأداء الأعمال، مع المرونة والقدرة على التكيف اللازمين للعمل في بيئة عمل سريعة التغير، وأفراد يتمتعون بالاستقلالية والمرونة والعمل التشاركي، وفيما يلي المبادئ الأساسية لهذه الطريقة: (Liaroutzos, 2006, p. 10)

- لا يتم الانطلاق من تعريف مسبق لخصائص الوظائف، ولا وصف تقديري مسبق للمهام، بل تتم العملية بشكل منهجي على أرض الواقع.

- يتم حصر كل الطرق المختلفة لأداء الأنشطة، والتي تستخدم ليس لأغراض الكشف عن ضعف الأداء، أو لإدارة المسار المهني، بل كمصدر لتطوير الوظائف والمنظمة نفسها.

- يتم الأخذ بالحسبان التباين في طرق أداء الأنشطة، للحصول على وصف مرن وتكيفي للوظائف المعيارية، حيث يسمح بفهم التحولات التي تطرأ على الوظائف وعوامل تطورها.

- تأخذ هذه الطريقة بالحسبان مفهوم الكفاءات في عملية تحليل العمل، بمعنى أن وصف الوظيفة المعيارية، سيكون نتيجة الارتباط الذي ينشأ بين كفاءات الفرد ومكان العمل، حيث تختلف طرق الأداء من شخص لآخر، ومن ظروف ووسائل عمل لأخرى، وهذا ما يمنح هذه الطريقة صفة الديناميكية.

- تقوم هذه الطريقة على تحليل وضعيات العمل بدل تحليل منصب العمل كما هو متعارف، حيث تختلف وضعيات العمل من منصب عمل لآخر، إذ تتأثر بخصوصية المنظمة وثقافتها، وكذا خصوصية العامل وكفاءاته، وخصوصية بيئة العمل وظروفه.

- لا يقوم محلل الوظيفة بوصف سطحي للمهام والأنشطة فحسب، بل وصف وبدقة ما يقوم به العامل أثناء أدائه المهمة من حركات وسلوكيات ومواقف وانفعالات وتفاعلات.

إذن ينتج عن هذه الطريقة دليل وظائف معيارية معدة على أساس مجالات الكفاءات المستغلة فعلا، وليس على أساس مسميات أو مناصب عمل متعارفة مسبقا.

رابعا. طرق التحليل القائمة على الكفاءات: "الانطلاق من مواصفات شاغل الوظيفة":

تتضمن وثيقة توصيف الوظيفة تلخيصا للمهارات والمعارف الواجب توفرها لدى شاغل الوظيفة، قد يكون ضمن بطاقة وصف الوظيفة أو في شكل بطاقة مواصفات شاغل الوظيفة مستقلة عنها، وتتضمن التعليم والخبرة والتدريب والمتطلبات العقلية والبدنية لشاغل الوظيفة.

يمكن استخدام قاموس الوظائف من أجل تحديد مواصفات شاغل الوظيفة، حيث يحتوي على الصفات اللازم توفرها في أي مجال كان، إلا أن هذه الطريقة تتميز بالتعميم والميكانيكية، حيث لا تأخذ بالحسبان خصوصية المنظمة، لذلك فإن الأسلوب القائم على الكفاءات هو الأنجع، حيث يأخذ بالحسبان التركيبة اللامتجانسة للوظيفة، والتي تختلف من منظمة لأخرى، كما يتم التركيز في ظل هذا الأسلوب على المجالات الأكثر أهمية بدل بعثرة الجهود في مجالات غير ذات أهمية، وهناك عدة أساليب لتحديد الكفاءات المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة نذكر منها: (ديسلر 2003، ص.ص 136-137)

- أسلوب التقدير الشخصي:

يقوم هذا الأسلوب على خبرة مدير الموارد البشرية والمشرف المباشر على الوظيفة المراد تحديد صفات شاغلها، من خلال طرح أسئلة حول مستوى الذكاء والتعليم والتدريب اللازم لأداء الوظيفة بشكل جيد، وذلك من خلال معرفتهم المسبقة بمقتضيات الوظيفة واحتياجاتها، حيث يتم الحكم على شاغل الوظيفة وإعطائه درجات تقديرية لكل صفة، ثم الحكم في النهاية عما إذا كان صالح للوظيفة، أم يحتاج إلى تدريب أم لا يصلح لها تماما.

- أسلوب التحليل الإحصائي:

حيث يتم تحديد العلاقة الإحصائية بين بعض السمات الشخصية، مع بعض مؤشرات الأداء التي يضعها المشرفون، وتمر هذه الطريقة بالمراحل التالية:

- تحليل الوظيفة للتعرف على كيفية قياس معدلات أداءها؛

- اختيار مجموعة من السمات الشخصية التي من المتوقع أن يكون لها تأثير قوي على الأداء؛

- التأكد من وجود هذه الصفات في شاغلي الوظيفة، ثم قياس معدلات أداءها؛

- قياس مستويات أداء هؤلاء في وظيفتهم؛

- حساب قوة واتجاه الارتباط بين معدلات الأداء ومواصفات الوظيفة.

من نسبة الارتباط نعرف هل يمكن استخدام هذه المواصفات في التنبؤ بمستويات أداء الأفراد، فكلما كانت أكبر أمكن استخدام هذه المواصفات للحكم على أداء الموظف.

ث. نظام تحليل الكفاءات لفليشمان: (FJAS) Fleishman Job Analysis System:

تقوم هذه الطريقة على جمع معلومات عن الخصائص اللازم توفرها في شاغل الوظيفة، حيث يتم التركيز على الكفاءات بدل الواجبات، أين يتم تشخيص كل القابليات التي تغطي كل أبعاد الوظيفة، كالقدرات الإدراكية، النفسية، الحركية، والحسية، والتي يتم تقييمها وفق سلم بسبع درجات، تمكن من إجراء مقارنة بين مختلف السلوكيات حيال كل قابلية. هذا المقياس يمكن من تحديد مستوى الحاجة إلى قابلية معينة في الوظيفة المعنية، وقد أثبتت الأبحاث فاعلية هذه الطريقة في عمليات اختيار المترشحين، وإدارة المسار المهني وكذا التدريب.

يمكن اختيار أحد هذه الطرق أو دمج بعضها للحصول على مصداقية أكثر للمعلومات الممنوحة، رغم ذلك قد تظهر بعض التناقضات في تحليل الوظيفة ناتجة عن عدة أسباب أهمها:

- عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل إما لعدم الإلمام بالأنشطة المكونة لها، أو عدم قدرة شاغل الوظيفة عن التعبير عنها؛

- التقدير الشخصي الذي يختلف من شخص لآخر لنفس المهمة، نتيجة اختلاف بيئة العمل، أو وصف الموظف للأساليب القديمة لتمسكه بها، أو عدم قدرته على التكيف مع الجديدة.

5. معايير جودة نتائج تحليل الوظيفة:

إن معيار الجودة في تحليل الوظائف، ليس جمع أكبر قدر من المعلومات حول الوظيفة بشكل عشوائي، بل يجب توفر العديد من الاعتبارات وأهمها: (يزن 2011، ص. 18)

- تطابق مواصفات شاغل الوظيفة مع الواجبات والمسؤوليات ذات العلاقة بها، إذ يجب توضيح المهام والواجبات التي تحتاجها الوظيفة قبل تحديد المؤهلات المطلوبة في شاغلها.

- التركيز في مدى جدوى المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة، إذ لا تحتاج بعض الوظائف إلى شهادات عليا، بقدر ما تحتاج إلى مهارات وخبرة في المجال.

- يجب وصف وظائف واقعية يمكن أداءها، إذ لا يمكن تجميع مهام وأنشطة في وظيفة واحدة لا يمكن إيجاد من يشغلها.
- الدقة في التحليل، وذلك باستخدام مصطلحات محددة وسهلة وواضحة ودقيقة وتفصيلية لشرح الواجبات وحتى المهارات.
- يجب ألا تحتوي الوثيقة على أي عبارة توجي بالعنصرية كاللون والجنس والبلد والدين.
- تبني مقاربة تطويرية، حيث يتم تحليل الوظائف الأكثر إلحاحا كمرحلة أولى، ثم تحليل باقي الوظائف على مراحل حسب الأولوية. (Peretti 2007, p. 154)
- مساندة الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، وكذا تأمين الاتصالات اللازمة.
- تفادي التفصيلات المملة والتكرار، وعرض الواجبات والمواصفات بصورة منتظمة؛ وكذا التنسيق المستمر مع الوظائف الأخرى، وتوحيد نموذج الوصف لكل الوظائف بالمنظمة.
- تحقيق مرونة في وصف الوظائف بحيث تمكن من مراجعتها دوريا لاستدراك التغيرات الحاصلة على مستوى الوظيفة، كإدراج تكنولوجيا جديدة. (Noe 2001, p. 156)

خاتمة:

يعد تحليل الوظائف حجر الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية في أداء نشاطاتها، حيث يتم تحديد واجبات الوظيفة من مهام ومسؤوليات وسلطات وعلاقات العمل وظروفه المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية، وصعوباته ومخاطره، وكذا تحديد مواصفات شاغل الوظيفة من كفاءات واستعدادات نفسية وثقافية واجتماعية، واللازم توفرها لأداء الوظيفة بكفاءة.

تهدف عملية تحليل الوظيفة إلى تحسين كفاءة باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية، من تصميم العمل وتخطيط الاحتياجات البشرية وتقييم الأداء وإدارة المسار الوظيفي وغيرها.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية والتي تجيب على إشكالية الدراسة:

- تمر عملية تحليل الوظائف بالعديد من المراحل تبدأ بتحديد الاحتياجات من المعلومات، وتحديد الوظائف محل التحليل، ثم اختيار الأساليب الملائمة لجمع المعلومات، والتحليل، ثم كتابة وصف الوظيفة.
- هناك عدة أساليب متاحة لتحليل الوظائف منها التقليدية كالمحاكاة والأحداث الحرجة، والحديثة ومنها ما يركز على الأخطار والاختلالات، ومنها ما يركز على واجبات الوظيفة، ومنها ما يركز على الكفاءات اللازمة لأداء الوظيفة.
- هناك العديد من المعايير يجب احترامها لنجاح عملية التحليل، أهمها توافق وصف الوظيفة مع الكفاءات المطلوبة، والدقة والوضوح في سرد الواجبات والمواصفات، والأخذ بالحسبان ديناميكية العمل وتطور الوظائف.

قائمة المراجع:

- 1- أحمد ماهر. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 2- أحمد ماهر. (2008). *التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل*. الاسكندرية: الدار الجامعية
- 3- امحمد بن غريبي. (2019). *منهجية البحث والتدخل الأروغونومي*. تلمسان، كلية العلوم الانسانية، الجزائر.
- 4- جاري ديسلر. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض: دار المريخ.
- 5- سهيلة محمد عباس. (2003). *إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي*. الأردن: دار وائل.
- 6- عمرو وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"*. عمان: دار صفاء.
- 7- لحبيب ثابتي. (2010). *مناهج تحليل العمل*. تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
- 8- لحبيب ثابتي. (2010). *منهجية الملاحظة - المشاركة*. مجلة الحكمة (4).
- 9- لحبيب ثابتي. (2017). *المدخل إلى الهندسة الوظيفية*. الجزائر: مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات.
- 10- محمد الصيرفي. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 11- محمود بشير المغربي. (2016). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار الجنان.
- 12- Allégre, C. B. (2008). *Gestion des ressource humaines*. Bruxelles: De-boek.
- 13- Centre, n. d. (2001). *Référenciel d'emploi-activité- compétence*. paris: sedex.
- 14- Liaroutzos, O. (2006). *La metode ETED de l'analyse du travail au référencielles d'emploi-metier*. Relief 14
Echange du céreq.
- 15- Noe, R. A. (2001). *Human Ressource Management*. New York: Mc Graw -Hill.
- 16- Peretti, J. M. (2007). *Ressources humaines*. Paris: vuibert.