|  |
| --- |
| **المحاضرة الخامسة: منهجية تحليل العمل** |

|  |
| --- |
| **تمهيد:**  هناك العديد من المناهج التقليدية في تحليل العمل بما في ذلك ما يعرف ب: تحليل جرد المهام، تحليل مركز العمل، تقنية تحليل الحوادث الحرجة، تحليل كفاءة العمل، وتحليل جرد المهام هي طريقة غير محددة في المنظمة يشارك فيها كل من المديرين والموظفين، ويتم جمع وتحديد قائمة المهام وأوصافها من طرف الخبراء المختصين في مجال تحليل العمل لأنها تعتبر أساسية لتحديد مدى التناسب لشغل المنصب. (Bohlander & Snell, 2004)  وطريقة تحليل مركز العمل هو أسلوب مشابه لمنهجية تحليل جرد المهام، إلا أن المهام هنا يتم تحديدها مسبقا وذلك في شكل استبيان يدار من طرف الخبراء المختصين في التحليل الوظيفي الذين يتعاملون مع مركز العمل من خلال الأسئلة المتضمنة فيه والتي تحدد أي من المهام مناسبة لهذا المنصب، أما تقنية تحليل الحوادث الحرجة فهي منهجية لتحديد عدد من المهام المتعلقة بالوظيفة والتي تعتبر بالغة الأهمية، وهي تعتبر مهام حرجة لان عدم القيام بها يؤدي إلى وقوع الحوادث العكس عند أدائها يؤدي ذلك إلى النجاح في شغل المنصب، والمنهجية الأخرى التي سيتم مناقشتها هنا هي تحليل كفاءة العمل، وهذه الطريقة هي قائمة على تحديد مستوى الكفاءة التطوير المستمر لجميع المهام والواجبات التي يقوم بها العامل، وهي لا غني عنها للنجاح في المنصب وأيضا لتصميم الوصف الوظيفي وكذا وضع معايير التوظيف، وإدارة تقييم الأداء.  وسيتم فيما يلي عرض موجز لكل منجية من المناهج السالفة الذكر وذكر أهم مميزاتها وخصائصها لمجال تحليل العمل:   * 1. **تحليل جرد المهام**   واحدة من الأهداف الرئيسية لتحيل المهام، هو جمع قائمة للمهام التي لا غنى عنها لأداء امثل لمنصب العمل، إن طريقة جرد المهام هو مجال واسع لتحليل العمل وعلى هذا الأساس فقط قام الباحث Embrey بتحديد مقاربتين في مجال تحليل المهام: الأول وهو منهجية عملية لمقاربة موجهة لتحليل المهام وذلك من خلال ملاحظة السلوكيات التي تشكل هيكل تلك المهام، والثاني منهج لمقاربة معرفية تشير إلى تلك العمليات المعرفية التي هي المحرك وراء العديد من السلوكيات التي يمكن ملاحظتها، وهناك أمثلة كثيرة عن تلك العمليات المعرفية التي تكون مصدرا لاتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجه الفرد في مجال عمله. (Embrey, 2000)  والمثال عن القسم الأول للمقاربة المنهجية العملية لتحليل المهام: هي عبارة عن مقاربة عملية تسمى بتحليل المهمة الهرمي hierarchical task analysis وهي أسلوب لتحليل المهام تطوي في مضمونها على تقسيم المهام على شكل تدرج هرمي تبدأ من الأعلى وهي المهام الضرورية وأكثر أهمية وتبدأ تنزل إلى الأسفل إلى المهام الأقل أهمية والفرعية، وهذا وصولا إلى الهدف العام وهو النجاح في شغل مصب العمل. (Embrey, 2000)  أما المثال عن القسم الثاني للمقاربة المعرفية لتحيل المهام: تقنية تقييم القرار للأعمال الحرجة  Critical action and decision evaluation technique، وتتضمن هذه الطريقة سلسلة من العمليات المعرفية لصنع القرار، وهي عملية تسبق أي سلوك يقوم به الفرد لانجاز المهمة، ويتم هنا ربط المهام الحرجة مع تقنية صنع القرار حسب الآثار التي تترتب عن عدم إتباع القرارات التي تصنع قبل الفرد قبل القيام بإجراءات تنفيذ المهمة، وتقاس هنا النتيجة حسب النجاح في تنفيذ إجراءات المهام خاصة الحرجة منها. (Embrey, 2000)   * 1. **تحليل مركز العمل**   تحليل مركز العمل هو عبارة عن منهجية معروفة في إجراء عملية التحليل الوظيفي، وهو منهجية قادرة على تقديم كم كبير من البيانات الكمية للمحلل، وطريقة تحليل مركز العمل يحقق ذلك الكم من البيانات عن طريق تطبيق مقياس والذي يسمع لتصنيف العديد من الجوانب المهمة في أداء الوظيفة. (Karasek et al., 1998)  ومن أمثلة تلك المقاييس ما يعرف بمقياس مضمون العمل Job Content Questionnaire (JCQ) وهو مقياس يطبق ذاتيا يتضمن مجموعة الجوانب النفسية والاجتماعية التي لها علاقة بمنصب العمل مثل : العلاقات الاجتماعية والحوافز المادية والأمن الصناعي، وتكون فيه الإجابات رقمية من خلال جدول يقرر فيه الفرد ذاتيا رقم الاحتمال للإجابة. (Karasek et al, 1998)  وبصفة عامة فان منهجية تحليل مركز العمل هي طريقة عملية تسمح للمحللين جمع كم كبير من البيانات عن الوظيفة عن طريق مجموعة من المقاييس التي نحدد من خلالها صعوبات الفرد في أداء وانجاز الواجبات والمهام التي يشغلها في وظيفته، والتي على أساسها يمكن للمحللين فيما بعد أن يقوموا بالتوصيف العملي للوظيفة.   * 1. **تحليل الحوادث الحرجة**   تقنية تحليل الحوادث الحرجة هي منهجية كيفية لتحليل العمل وهي تطوي على جمع البيانات عن  سلوكيات الإنسان والأنشطة التي يقوم بها بالنظر إلى أهميتها بالنسبة لأداء الوظيفة ومنصب العمل  (Hughes et al, 2007).  إن تشكل الحوادث الحرجة في مجال الوظيفة حسب الباحث John Flanagan (1954) هو الذي على أساسه صممت هذه الطريقة من خلال الملاحظة المباشرة للسلوك لنكون قادرين على ملاحظة مدى جدوى السلوك وملائمته للموقف الخاص بالمهام المتعلقة بانجاز الوظيفة، ويتم ذلك من خلال تطبيق عدد من المبادئ النفسية التي يعتمد عليها في عملية تحليل سلوك الفرد، وفي هذه الحالة من تحليل العمل يتم ملاحظة المكونات الأساسية للسلوك من اجل رفع مستوى أداء الفرد وعدم وقوعه في حوادث العمل لتحقيق الأهداف المتعلقة بالوظيفة، وبالرغم من عدم موثوقية هذه التقنية في مجال تحليل العمل إلا أنها مازالت حتى يومنا هذا تعتبر من بين أهم الطرق التي تستخدم من قبل العديد من الخبراء في هذا المجال. (Koch et al, 2009)  وبصفة عامة هذه التقنية هي طريقة كيفية يتعامل فيها الخبراء المختصين في التحليل الوظيفي بصورة فردية مع الشخص وهذا من خلال تحديد تلك السلوكيات التي نحدد من خلالها أهم المعارف والمهارات والقدرات التي تعتبر جد ضرورية لانجاز الواجبات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بالعمل، وأيضا لتجنب السلوكيات اللاوقائية المؤدية إلى حوادث العمل.  **4.5. تحليل كفاءة العمل**  تحليل الكفاءة في مجال العمل هي تحديد قائمة من المهام والواجبات والمسؤوليات، وكذا المعارف والمهارات والقدرات التي يجب أن تكون عند الفرد من اجل أن يكون لديه الكفاءة اللازمة لشغل منصب العمل، وبمعنى أخر الكفاءة هي مجموعة المؤهلات التي يحتاجها الفرج لكي ينجح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنصب الذي يشغله، حيث أن الكفاءة كونها وسيلة جد مهمة لما تتضمنه من المهارات والخبرة والمعرفة والقيم وحتى السمات الشخصية لدى الفرد والتي يتوقع أن يكون من خلالها ناجحا في عمله أو بالفعل ناجحا في عمله. (Bodnarchuk, 2012)  والكفاءة هي أيضا ليست فقط تلك السلوكيات في مجال التفكير المعرفي هي أداء المهام والواجبات المتعلقة بالوظيفة وإنما تشمل أيضا ذلك التفكير النقدي وحل المشكلات وكذا تسوية النزاعات، ومن العيوب التي تميز هذه الطريقة هو أن التنبؤ بالسلوكيات السابقة للفرد للنجاح في شغل المنصب الحالي هي ليست دائما عملية ناجحة لان التغيرات التي حصلت في العمل الحالي قد لا يمكن اعتبار السلوكيات الماضية كنموذج للكفاءة في العمل الحالي، ولكن في كل الأحوال أسلوب النمذجة للكفاءة من شانه أن يكون قادرا على التنبؤ بمعايير الكفاءة لمتطلبات العمل المستقبلي. |