

مداخل تحليل العمل

المدخل السردي أو القصصي :

ويصطلح عليه بـ **NARRATIVE JOB ANALYSIS APPROACH OR TECHNIQUE** ، وهو من أكثر المداخل شيوعاً في الاستخدام نظراً لبساطته وسهولته، فموجبه يقرأ المحلل المعلومات التي يتم جمعها عن كل عمل او وظيفة، ويقوم باستخلاص النتائج التي توضح وصف الوظيفة ومحدداتها، والوصف إما أن يكون مفصلاً أو مختصراً حسب الرغبة المطلوبة، وتتوقف جودته على مقدرة المحلل اللغوية وقدرته على الصياغة وتوضيح نتائج التحليل.

مدخل قوائم التدقيق والمراجعة :

ويصطلح عليه بـ **CHECK LIST JOB ANALYSIS APPROACH OR TECHNIQUE** ، يعتمد هذا المدخل على إعداد قائمة تتضمن عدداً كبيراً من العبارات التي تصف أداء ومطالب عدد كبير من الأعمال والوظائف، وهذا يعني أنها تتصف بالعمومية، أي من المفترض أن يكون معظمها موجود ومطلوب في غالبية الوظائف التي يجري تحليلها. ويحدد لكل صفة ومطلب في القائمة مقياساً بيانياً مقسماً الى مستويات يعبر كل منها عن مدى توفر العبارة (الصفة المطلوب) في كل وظيفة. وبعد انتهاء المحلل من وضع الاشارات على المقاييس في القائمة الخاصة بكل وظيفة، يقوم في ضوءها باعداد وصف الوظيفة ومحددات شاغلها.

لقد طور إيرنست مكروميك **ERNEST McCROMICK** أسلوباً مشتقاً من هذا الاسلوب أسماه بـ "استقصاء تحليل الوظيفة **POSITION ANALYSIS QUESTIONAIR** حيث أعد قائمة تشتمل على (١٩٤) بنداً أو عبارة تعكس أبعاد عدد كبير من الوظائف، من حيث مهامها ومسؤولياتها .. الخ ووصف هذه العبارات في ستة أقسام على النحو التالي:

* قسم المعلومات: ويشتمل على عبارات لها علاقة بأين؟ وكيف تحصل الوظيفة على المعلومات التي يحتاجها أدائها.

* قسم العمليات الذهنية: ويشتمل على عبارات تصف ممارسة الوظيفة للتفكير، واتخاذ القرارات، والتخطيط، ومعالجة المعلومات.

* قسم العلاقات مع الآخرين: ويشتمل على عبارات تصف العلاقات المطلوب إقامتها من قبل الوظيفة مع الوظائف الأقرب داخل المنظمة ومع الآخرين خارجها.

* قسم البيئة الوظيفية: ويشتمل على عبارات تصف الظروف المناخية والاجتماعية المحيطة بالوظيفة التي تؤدي فيها.

* قسم الجهد: ويشتمل على عبارات تصف مقدار ونوع الجهد اللازم لأداء الوظيفة والادوات المستخدمة فيها.

* قسم الخصائص الأخرى: ويشتمل على عبارات تصف نشاطات وظروف عمل أخرى متنوعة مصاحبة للوظيفة لا تقع في الأقسام السابقة.

وقد جعل "مكروميك" لكل بند أو عبارة في القائمة مقياساً قسمه إلى ست درجات، لتوضح مدى توفر العبارة في الوظيفة التي يجري تحليلها، وهذه الدرجات ما يلي: غير موجود، نادراً، أحياناً، متوسط، متوفر بشكل جيد، متوفر بدرجة جوهرية أو عالية. وتتنحصر مهمة المقيم في مقارنة المعلومات المتوفرة عن الوظيفة مع عبارات القائمة، ليحدد أي منها متوفر في الوظيفة التي يحللها ودرجة أو مدى هذا التوفر، وفي نهاية المقارنة يعد المحلل وصف الوظيفة وبعده يضع محددات شاغلها.

يمكن القول أخيراً أن هذا المدخل ذي صفة عمومية، أي يمكن استخدامه في تحليل عدد كبير من الوظائف في المنظمات، ذلك لأن عبارات القائمة جميعها عامة يمكن أن تنطبق على غالبية الوظائف في المنظمات. ونود الإشارة هنا إلى أن مسألة العمومية لا تعني بأن الوظائف متماثلة، فعلى سبيل المثال وظيفتا طيار مدني وسائق شاحنة، كلاهما يحتاجان إلى معلومات من أجل أدائهما، لكن مصدر الحصول على هذه المعلومات ونوعيتها يختلفان، فوظيفة الطيار تحصل على المعلومات من الحاسب الآلي والخرائط الجوية وهي عبارة عن إحدائيات يتقيد بها الطيار أثناء رحلته الجوية، في حين أن السائق يحصل على المعلومات التي يحتاجها من رئيس المرآب، وهي من نوعية تختلف عن نوعية المعلومات التي يحتاجها الطيار .

مدخل قائمة جرد تحليل المهمة :

ويصطلح عليه بـ TASK ANALYSIS INVENTORY APPROACH OR TECHNIQUE بموجب هذا الأسلوب يجري تقسيم الوظائف المراد تحليلها في المنظمة الى مجموعات متجانسة متشابهة FAMILIES من حيث طبيعتها وخصائصها ومتطلبات شغلها، ومن ضمن كل مجموعة يتم اختيار وظيفة أساسية FOCAL معيارية، تعتبر من أكثر وظائف المجموعة مهاماً ومسؤوليات وحاجة لمهارات وقدرات مختلفة ومتنوعة، ليقوم المحلل في ضوء المعلومات التي جمعت عنها، باعداد قائمة بمكونات هذه الوظيفة الأساسية ومتطلبات شغلها، وتسمى هذه القائمة بقائمة جرد تحليل المهمة، التي ستلعب دور المعيار الذي على أساسه ستحلل باقي وظائف المجموعة التي تنتمي إليها هذه الوظيفة المنتقاة منها. وتتم عملية تحليل وظائف المجموعة واحدة واحدة، وذلك عن طريق مقارنة المعلومات التي تم جمعها عن كل منها مع قائمة الجرد هذه، ليحدد المحلل أي من المهام والمسؤوليات.. الخ والمتطلبات التي تشتمل عليها القائمة موجودة في الوظيفة التي يجري تحليلها. وبعد الانتهاء من المقارنة، يقوم المحلل باعداد قائمة تحليل خاصة بكل وظيفة يضمنها وصفها ومحددات شغلها، وبفس الأسلوب يجري تحليل وظائف باقي المجموعات.

مدخل تحليل العمل الوظيفي :

ويصطلح عليه بـ FUNCTIONAL JOB ANALYSIS APPROACH OR TECHNIQUE ويمثل الاتجاه الحديث في تحليل الأعمال والوظائف، ذلك لأنه يحدد ويصف ما يجب القيام به وأدائه في الوظيفة من قبل شاغلها، لإنجاز ما هو مطلوب منها أي هدفها، ويعتبر هذا المدخل تعديلاً للقاعدة التقليدية التي يقوم عليها تحليل العمل، التي كانت تصف ما تقوم به الوظيفة في الواقع الفعلي أي ما هو قائم وموجود فعلاً، فالمدخل الوظيفي لم يعد يعتمد على وصف ما يقوم به شاغل الوظيفة في الواقع من أجل تسيير عمله فحسب، بل أصبح يركز على وصف السبل التي يجب أن يتبعها وما يجب القيام به من أجل تحقيق هدف وظيفته والمطلوب منها وتخطي هذا المطلوب، لأن هذا المطلوب يمثل الحد الأدنى الذي يجب إنجازه.

يعتمد هذا الأسلوب على ثلاثة عناصر تحليل أساسية ذات صفة عمومية، من أجل تحليل أكبر عدد ممكن من الوظائف المتباينة من حيث طبيعتها وماهيتها، حيث يعرف كل عنصر منها ويشرح بوضوح تام ومفهوم بالنسبة للمحلل. وتتم عملية التحليل عن طريق مقارنة المعلومات المجموعة والمتوفرة عن كل وظيفة يراد تحليلها مع تعاريف وشرح العناصر الثلاثة، لمعرفة مدى توفر هذه العناصر

في الوظيفة التي تحلل، وبالتالي فنتائج المقارنة تعطي المحلل صورة كاملة عن طبيعة الوظيفة وماهيتها ومضمونها ومتطلبات العمل فيها، حيث في ضوء الصورة الواقعية عن الوظيفة وما يجب ان يكون عليه أداؤها، يقوم المحلل بوضع تقرير يوضح فيه ما يجب أن تؤديه الوظيفة (الوصف) وما يجب توفره في شاغلها (المحددات) لتحقيق الفاعلية في أدائها.

ونود الإشارة في هذا المقام، الى أن هذا المدخل يستخدم بشكل خاص في تحليل الوظائف ذات الطبيعة المعقدة كالوظائف الرئاسية، والألكترونية، والهندسية وهو قليل الاستخدام في مجال تحليل الأعمال المصنعية، وسنعمد فيما يلي الى توضيح عناصر التحليل الثلاثة التي يعتمد عليها هذا المدخل.

* فعل واستخدام الأشياء THINGS :

يشتمل هذا العنصر على تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وفعل ومعالجة الأشياء أو الأمور المتعلقة بتسيير العمل داخل الوظيفة، وتحديد الأدوات والمساعدات والآلات التي يتوجب على من يعمل فيها أن يتقن استخدامها.

* الناس PEOPLE :

يوضح هذا العنصر علاقة أداء الوظيفة وممارستها مع الآخرين: المرؤوسين، الرؤساء، الزملاء، الجمهور، أي علاقاتها داخل المنظمة وخارجها فيما يتعلق بعملها. ويشتمل هذا العنصر على إقامة العلاقات مع الآخرين، والتعاون معهم والإشراف والرقابة عليهم، وتقييمهم، والتفاوض معهم، واقناعهم، والتحدث والاصغاء اليهم بفاعلية.

* البيانات DATA :

يوضح هذا العنصر مدى استخدام الوظيفة للبيانات من حيث: جمعها، ومعالجتها، وتحليلها، وتحويلها إلى معلومات، واستخلاص النتائج وتخزينها.

يلاحظ مما تقدم، أن هذا المدخل يعتمد على عمومية عناصر التحليل، من أجل استخدامها في تحليل عدد كبير من الوظائف والأعمال، فالملاحظ أنها مطلوبة في الكثير من الوظائف، مع الإشارة إلى أن مدى حاجة الوظائف اليها تختلف من واحدة لأخرى من حيث البساطة والتعقيد، فبساطتها وتعقيدها تشكلان هرمية تتماشى مع هرمية الهيكل التنظيمي للمنظمة، بمعنى أن هذه العناصر تكون سهلة وبسيطة نسبياً في وظائف المستوى الإداري الأول، وتزداد صعوبة وتعقيداً كلما ارتفعنا بالهيكل التنظيمي للأعلى.