



الوحدة الثانية

اسم الوحدة: تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين



الوحدة الثانية تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين من حيث تحليل العمل، وبيانات تحليل العمل، وأهداف تحليل العمل، وصف العمل.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف عناصر ومفهوم العمل.
2. يشرح ويفهم شخصيات العاملين.
3. يحلل نوع وطبيعة العمل.
4. مقارنة بيانات العاملين.
5. يصف العاملين وخصائصهم.
6. يوضح ويفسر العمل من زوايا متعددة.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 3 ساعات تدريبية.

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. أوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة الثانية

تحليل عناصر العمل وشخصيات العاملين

إن كل عمل من الأعمال يختلف عن غيره بدرجة أو بأخرى في كل من هذه الجوانب التي يهتم بها تحليل العمل، ومن هنا كان كل عمل يحتاج إلى دراسة خاصة به لتحليله. فهذا عمل يتطلب درجة أعلى من الذكاء، وهذا آخر يتطلب درجة متوسطة، بحيث يفشل فيه من كان حاد الذكاء، وهذا عمل يتطلب درجة أعلى من الانبساط، بينما يتطلب آخر درجة أعلى في الانطواء.... إلخ، وهكذا تختلف الأعمال فيما بينها تماما، كما يختلف الأفراد فيما بينهم، بحث يتطلب الأمر أن يجرى لكل عمل تحليل خاص به لتحقيق الأهداف السابقة.

تحليل العمل:

تحليل العمل هو إجراء الكشف عن المعلومات الوثيقة الصلة والخاصة بالعمل، وتتعلق به والمتعلقة لإنجازه، وتتصف جيدا واجباته وخطواته ومعلوماته ومهاراته والقدرات والمسئولية اللازمة لأدائه.

والخطوة الأولى عادة هي المعرفة الدقيقة للعمل ثم معرفة ما يقوم به العامل، ولماذا يقوم بهذا العمل، وكيف يؤديه، وما المهارات والسمات الضرورية المطلوبة لهذا العمل، والحصول على هذه المعلومات يساعد في تحليل العمل.

فبدون المعرفة الدقيقة الشاملة لواجبات العمل وشروطه، ومستلزماته لا نستطيع أن نقوم بعملية الاختيار أو التوجيه المهني بطريقة حسنة وسليمة، وهذه المعرفة تفيدنا في كثير من الأغراض الأخرى مثل تنظيف العمل وتحديد المسؤوليات والاختصاصات ... إلخ. ويجب أن يركز تحليل العمل ويبرز الحاجات الخاصة بالعمل ذاته، والتي تختلف عن غيره من الأعمال الأخرى، ويعتبر تحليل العمل الخطوة الأولى لتنمية برامج الاختيار الشخصي.

1. تعريف تحليل العمل:

يعرف تحليل العمل "بأنه الوسيلة التي تساعدنا للحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة واستخدام الوسائل العلمية، وهي تحديد الواجبات التي يحتوي عليها عمل معين من ناحية، وكذا درجة الكفاءة والمسئولية والمعرفة والقدرات التي يجب أن تتوفر في العوامل حتي يؤدي العمل بنجاح من ناحية أخرى. ويعرف شارتل 1964 تحليل العمل كما يلي:

"تحليل العمل هو طريقة مباشرة وشاملة للحصول على الحقائق الصحيحة عن العمال، وهو يشمل ملاحظة العمل وتسجيل الحقائق التي تلاحظ والتي تستمد من المناقشة مع العمال، والمشرفين وغيرهم ممن لهم معلومات قيمة".

ويعرف مكتب استخدام القوي البشرية التابع لمجلس القوي البشرية الحربية الامريكية تحليل العمل كما يلي "إنه العملية التي تقوم بالاستعانة بالملاحظة والدراسة لتحديد وتسجيل البيانات الصحيحة المتعلقة بطبيعة عمل معين، وإنه عبارة عن تحديد الواجبات التي يتكون



منها العمل والمهارات والمعارف والقدرات والمسؤوليات المطلوب توافرها في العامل لأداء عمله بنجاح، والتي تميز العمل عن غيره من الأعمال الأخرى".
ويُعرف فرج عبدالقادر تحليل العمل على أنه " تلك الدراسة العلمية التفصيلية التي تجرى على العمل بهدف وتحديد ووصف واجباته ومسؤولياته، وظروف أدائه ومخاطره، وعلاقته بالأعمال الأخرى في مؤسسة العمل التي يجرى تحليل العمل فيها، ومتطلباته من خصائص في الشخص حتى ينجح فيه".

دقة وكفاءة تحليل العمل:

حتى تتحقق دقة وكفاءة تحليل العمل، فإن هناك عدة احتياطات يفضل الاسترشاد بها أثناء عملية التحليل، ومن أهمها ما يلي:

- أن يقوم بالتحليل أخصائي مؤهل وذو خبرة في تحليل الأعمال.
- أن يحتفظ أخصائي تحليل العمل في ذهنه بصورة لاستمارة تحليل العمل، وكافة ما تحويه من بنود وكيفية تعبأتها.
- أن يقوم أخصائي تحليل العمل بملاحظة أكثر من عامل من مختلف مستويات العمل (الماهر - نصف الماهر - غير الماهر)، أثناء القيام بالعمل، حتى تكتمل له صورة لكيفيات الأداء، والتي لا شك تختلف من عامل لآخر، بمعنى أننا نقوم بتحليل العمل وليس العامل.
- أن يقوم بتحليل العمل الواحد أكثر من أخصائي كل على حدة، وبعد أن ينتهي كل منهم .
- كان يقوم بتحليل العمل الواحد أكثر من اخصائي كلا على حدة وبعد ان ينتهي كل منهم من بتحليل العمل يجتمعون على هيئة لجنة تتناقش فيما بينها في نتائج تحليل كل منهم، بحيث يخرجون في نهاية الأمر باتفاق على البيانات التي توضع في بنود استمارة تحليل العمل. وفي حالة عدم الاتفاق على بيان محدد يؤخذ بالبيان الذي يتفق عليه العدد الاكبر منهم.
- يفضل قبل الاعتماد على اخصائيين تحليل العمل والوثوق في كفاءتهم لهذه العملية أن يختار عملاً معيناً، يقوم كل منهم على حده بتحليله، ثم تحسب درجات الاتفاق بين كل منهم وزميله، فإذا كانت درجات الاتفاق عالية ، دلّ ذلك على الثقة الكبيرة التي يمكن ان نضعها في الأخصائي ، اما اذا كانت منخفضة فان ذلك يدل على نقص كفاءه الاخصائي ، وأنه مازال في حاجة الى تدريب أكثر ودراسات أعمق في تحليل العمل حتى يمكن الوثوق به.

2. القائم بتحليل العمل:

هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة لتحليل العمل. وبصفه عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية، باعتباره هو الذي يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم بإخراجه في شكله النهائي.

وفيما يلي توضيح لدور كل طرف في تحليل العمل:

(أ) أدوار مدير الموارد البشرية:

- إعداد إجراءات تحليل العمل.
- التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات.
- تصميم الوظائف.



- إعداد توصيف الوظائف.
- مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها.
- دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين داخل أعمالهم.

ب- أدوار المديرين التنفيذيين:

توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل.
التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة ومراجعتها.
مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها.
إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة في تصميم وتوصيف الوظائف

3. خطوات تحليل العمل:

أ) الحصول على معلومات مبدئية:

مثل طبيعة المنظمة - منتجاتها - هيكلها التنظيمي - اختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام - طبيعة الأعمال - العلاقات بين الأقسام والإدارات - وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال أن وجدت في المنظمة.

ب) اختيار عينه من الوظائف:

إذا كانت المنظمة تعمل منذ فترة طويلة وتحتاج إلى تحليل لوظائفها، فإن اختيار عينة من الوظائف يعتبر أمراً مفضلاً، ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس بالوظائف المشابهة في العينة. أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل دراسة كل الوظائف بلا استثناء.

ج) جمع البيانات:

أن جمع أكبر قدر ممكن من البيانات يساعد على تحليل العمل. وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات، تحديد أسلوب جمع البيانات، تحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات.

د) تحليل العمل:

وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها، حيث يتم التعرف بالتفصيل على مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء، والمسئوليات، العلاقات مع الآخرين، ظروف العمل والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة.

بيانات تحليل العمل:

يجب أن يتضمن تحليل العمل ثلاثة أجزاء رئيسية:

- أ) تحديد العمل تحديداً تاماً ودقيقاً.
- ب) وصف واجبات العمل وصفاً تاماً ودقيقاً..
- ج) توضيح الشروط والمؤهلات التي يقتضي العمل على توافرها في العامل لأداء عمله بنجاح وتوجد أربعة أنواع من المعلومات الهامة التي يجب أن يشملها تحليل العمل وتجمع هذه المعلومات في محاوله الإجابة عن أربعة أسئلة هامة هي:

- ماذا يفعل العامل؟
- كيف يؤدي العامل عمله؟
- لماذا يقوم العامل بعمله؟



- ماهي المهارات التي يتطلبها العمل؟
وهذه المفاهيم الأربعة الأساسية يطلق عليها معادلة تحليل العمل.

مصادر جمع البيانات في تحليل العمل:
تتعدد أساليب جمع البيانات اللازمة لتحليل العمل، إلا أن هناك أربعة مصادر رئيسية، يتم اللجوء إليها عند جمع بيانات تحليل العمل، وهي:

أ) الدراسات السابقة عن هذا العمل Literature:

وتشمل البحوث والنشرات والتقارير والملصقات والكتيبات التي تلقي الضوء على طبيعة هذا العمل، وظروف أدائه وأخطاره ومتطلباته.... إلخ. وعلى القائم بعملية التحليل أن يبحث عن مثل هذه الدراسات، يجمعه ويقوم بدراستها لاستخلاص البيانات التي تفيده في تحليله لهذا العمل.

مثال: المطلوب إجراء تحليل عمل "سائق بمؤسسة النقل العام بأحد المدن"
نبدأ بالبحث في المصادر السابق الإشارة إليها، عن بحوث أو دراسات استهدفت إلقاء الضوء على هذا العمل من حيث-على سبيل المثال- المؤهل اللازم، الخبرة المطلوبة، الاستعدادات الجسمية والعقلية والنفسية الضرورية للعمل، نواحي العجز التي تُفقد الفرد عن القيام بهذا العمل، إجراءات وتعليمات القيادة الآمنة، إلخ.

ب) الملاحظة المباشرة Observation :

حيث يقوم أخصائي تحليل العمل بملاحظة العامل وهو يقوم بتأدية عمله ويدون كل ما يلاحظه، مثل: ماذا يقوم به ، ولماذا؟ وكيف، وما الأدوات أو الأجهزة التي يستخدمها.
ويجب أن تتم الملاحظة لدورة عمل كاملة، حتى يمكن ملاحظة كل خطوات أداء العمل والقيام بواجباته المختلفة. ويقصد بدورة العمل الكاملة " تلك الخطوات التي تتم من نبدأ إنتاج وحدة الإنتاج، حتى الانتهاء منه، طالما هي مسؤولية العامل الذي نقوم بتحليل عمله.

مثال: دورة عمل لسائق حافلة بمؤسسة النقل العام
تبدأ منذ ركوبه الحافلة في محطة البداية (بداية الخط)، وتنتهي بنزوله من الحافلة في محطة الوصول (نهاية الخط).

ورغم ذلك، ويجب الوضع في الاعتبار بأن هناك الكثير من الأعمال تتطلب واجبات دورية يجب القيام بها في فترات محددة خارج دورة العمل، وبتطبيق ذلك على السائق يتبين أنه يجب أن يقوم بأعمال دورية مثل: التأكد من سلامة حالة وصلاحية التشغيل للعربة قبل تشغيلها وكذلك عند تسليمها، والذهاب لمحطات البنزين، وأجراء الصيانة الدورية، و..... إلخ.

ج) المقابلة الشخصية Interview:

حيث يقوم القائم بالتحليل بمقابلات لكل من العمال، والمشرفين، والخبراء الذين يقومون بالعمل المراد تحليله. وفي كل هذه المقابلات يتم تبادل الأسئلة والأجوبة والنقاش عن طبيعة العمل وظروفه وواجباته ومتطلباته ومخاطره وعلاقته بالأعمال الأخرى.

مميزات أسلوب المقابلات الشخصية:



(أ) إنه يتيح فرصة إظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة، والتي تتسم أنها غير مرئية، لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

(ب) إنه يتيح لشاغلي الوظائف التعبير عن آراءهم بحرية كاملة، وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب كتابتها.

بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عقد مقابلات الشخصية:

- أن يتم التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر في تحديد الأفراد الذين لديهم خبرات كبيره في الوظيفة والأفراد الموضوعين في وصفهم لواجبات ومسؤوليات وظائفهم.
- تكوين علاقة ودية وسريعة مع شاغل الوظيفة الذي سيتم مقابله وشرح الغرض من المقابلة وسبب اختياره للمقابلة، على أن يكون ذلك بأسلوب سهل وشيق.
- إن يقوم أخصائي التحليل بإعادة هيكل المقابلة قبل بدئها، على أن يكون هذا الهيكل هو المرشد له أثناء إدارة المقابلة.
- إعطاء فرصه لشاغلي الوظيفة للتعبير عن رأيه، وإتاحة بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة لكي يسهب في شرح واجباته ومسؤولياته وان يوجه له سؤالاً عاماً في نهاية المقابلة إذا كان هناك بعض النقاط التي لم تغطي في المقابلة أم لا، وتترك له حرية الكلام.
- إذا اتضح أن شاغل الوظيفة يقوم بأداء واجباته دون ترتيب أو تتابع معين، يطلب منه أن يحد أهمية تلك الواجبات ويرتبها ترتيباً تنازلياً، أو حسب حدوث الأنشطة، وتابع حدوثها.
- بعد انتهاء المقابلة يجب مراجعة البيانات التي تم جمعها مع شاغل الوظيفة رئيسه المباشر.

(د) الاستبيان (الاستقصاء) Questionnaire:

وهو يوفر كثيراً من الجهد والوقت، حيث يتم تصميم استمارة استبيان من خلال قائمة بأسئلة تتضمن الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالعمل المراد تحليله.

شروط استمارة الاستبيان:

- أن تكون الأسئلة مفهومة وألفاظها محددة المعنى.
- أن تكون الأسئلة مبسطة حتى يسهل على العامل استيفاء الإجابة عليها.
- أن تكون غير موحية باتجاهات معينة في الإجابة عليها.
- أن يتبع كل سؤال فراغ في الاستبيان كاف لتسجيل الإجابات العامل.
- أن تصاغ الأسئلة بحيث تسمح بإجابات يسهل تجميعها وتصنيفها حتى يمكن الاستفادة منها.
- أن يرفق بالاستبيان خطاب رقيق للعامل أو المشرف يشرح له فيه الهدف من هذا الاستبيان ويطلب منه مساعدته عن طريق الاهتمام بملء الاستبيان بكل أمانة ودقة.

(5) أدوات العمل وأجهزته ومعداته Tools and Materials:

تعتبر مواصفات وخصائص وتركيب وعمل وطبيعة الأدوات والأجهزة والخامات التي يستخدمها العامل في عملية الإنتاج من المصادر الهامة لجمع البيانات اللازمة لتحليل العمل، حيث تلقي الضوء على كفاءات أداء العمل ، وظروفه ومخاطره، وما يتطلبه من مهارات وخبرات واستعدادات.

(6) الإنجاز الفعلي للعمل Actual Performance of the Job :



يعتبر الإنجاز الفعلي للعمل وسيلة ممتازة لجمع بيانات عنه إذا استطاع القائم بتحليل العمل ممارسته فعلاً. فالإنجاز الفعلي للعمل يجعل القائم بتحليله يخبر نفسه مدى الجهد الذي يبذل فيه، وكيفية الأداء واجباته، وظروف أدائه، ومخاطره، والاستعدادات الجسمية والعقلية والنفسية لأداء هذا العمل.

استمارة تحليل العمل Job Analysis Form :

يقصد بها" عرض البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل العمل، والتي تم جمعها في تقرير منظم بشكل معين ، بحيث تسهل الاستفادة منه في أي أمر يتعلق بالعمل موضوع التحليل".
ويختلف شكل استمارة العمل من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنه يجب أن تتضمن الاستمارة البنود الأساسية التالية:

- التعريف الدقيق للعمل موضع التحليل.
- حصر شامل للواجبات التي يتضمنها هذا العمل.
- بيان بالمهارات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات والخصائص اللازم توافرها في الشخص للنجاح في العمل.
- الظروف التي يؤدي فيها هذا العمل ومخاطره.
- علاقة هذا العمل بغيره من الأعمال الأخرى داخل مؤسسة العمل نفسها.

أهداف تحليل العمل:

- التوجيه والاختيار والتعيين: فتحديد القدرات والسمات والواجبات التي يتطلبها العمل هو الطريق الوحيد للبحث عنها في الفرد الذي تريد توجيهه أو تأهيله أو اختياره أو تعيينه أو تدريبه لعمل معين.
- تصميم برامج التدريب واتباع أفضل طرقه: لأن تحليل العمل يكشف عن المهارات والمعلومات الخاصة التي يجب تنميتها عن طريق التدريب، وتوفر التخصيص وتقسيم العمل.
- النقل والترقية: يبين تحليل العمل إلى أي حد يمكن انتقال أثر التدريب، وهذا يساعد علي نقل العامل لعمل آخر أو ترقيته.
- تقييم الوظائف: يساعد تحليل العمل في تحديد الأهمية النسبية للوظائف داخل المؤسسة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.
- تقييم أداء العاملين: يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها، ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم، ويترتب على ذلك استحقاقهم حوافز أم لا.
- تحسين طرق العمل: حيث نستطيع أن نتبين الحركات الزائدة التي تعطل العامل أو تورطه في الحوادث فنستبعداها.
- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات: وبالتالي يقل الصراع على الاختصاصات بين العمال، وتنظيم العلاقات داخل مكان العمل.



- تصنيف الأعمال علي حسب ما تتطلبه من قدرات وسمات وواجبات.
- تحديد العمل كمًا وكيفًا لمعرفة الزمن اللازم لإنجاز العمل، والعدد المطلوب من العاملين لإنجاز هذا العمل.

وصف العمل:

- يقتضي إعداد وصف العمل خبرة وتدريب وقدرة على تمييز البيانات الهامة الرئيسية عن غيرها.
- ويقصد بوصف العمل "هو تحديد معلومات عن الواجبات والمهام والمسؤوليات وظروف العمل.
- وبعد جمع البيانات الخاصة بتحليل العمل، يتم كتابة التقرير النهائي عنه، ويسمى هذا التقرير عادة وصف العمل، ويجب أن يتضمن وصف العمل ملخصًا وافيًا لجميع البيانات الرئيسية عن العمل.
- ويشمل وصف الوظيفة العناصر التالية:
- أدوار ومسؤوليات العمل.
- أهداف المنظمة، والأهداف المراد تحقيقها كجزء من الملف الشخصي المذكورة في وصف العمل.
- المؤهلات من حيث التعليم والخبرة العملية المطلوبة يجب ذكرها بوضوح.
- مجموعة المهارات مثل: القيادة وإدارة الفريق وإدارة الوقت وإدارة الاتصالات وغيرها المطلوبة لإنجاز العمل.

مزايا وصف العمل:

- يساعد الشركات على فهم نوع المرشح الذي يجب أن تبحث عنه بناءً على المسمى الوظيفي والمهام المطلوبة وغيرها.
- الموظفين يدركون جيداً أدوارهم وواجباتهم الوظيفية.
- وصف العمل يساعد في فهم بيئة مكان العمل، وغيرها للموظف المحتملين.
- يساعد في توظيف واختيار أفضل.
- يوضح وصف العمل جميع المتطلبات والأهداف والغايات التي يجب على العامل القيام بها.

تحليل شخصيات العاملين:

مفهوم الشخصية:

- تعريف مورتن برنس للشخصية بأنها "مجموعة ما لدى الفرد من استعدادات ودوافع ونزعات وغرائز فطرية وبيولوجية، كذلك ما لديه من نزعات واستعدادات مكتسبة".
- تعريف البورت "بأنها التنظيم الديناميكي في نفس الفرد لتلك الاستعدادات النفسية التي تحدد طريقته الخاصة في التكيف مع البيئة"



تعريف شوين " الجهاز المتكامل أو الوحدة الوظيفية الفعالة التي تتألف من العادات والاستعدادات والعواطف والتي تميز فردًا عن غيره من أبناء مجتمعه" التعريف الاجرائي لشخصية العامل أنها" ذلك المفهوم أو الصراحة الذي يصف الفرد من حيث هو كل موحد من الاساليب السلوكية والادراكية المعقدة التنظيم، التي تميز عن غيره من الناس وبخاصه في المواقف الاجتماعية"

تحليل الفرد (شخصيات العاملين): تهدف عملية تحليل الفرد إلى:

- تحديد ما عند الفرد أو ما يمتلكه الفرد من قدرات عقلية ومهارات نفس- حركية، وسمات شخصية، وما لديه من استعدادات وميول وغيرها، والتواصل بذلك إلى مواصفات واضحة للفرد.
- الاختيار المهني لأنسب الأفراد الذين يصلحون للعمل المطلوب شغله من خلال مواءمة صفات الفرد مع متطلبات الوظيفة.
- التوجيه المهني للأفراد لأنسب المهن والأعمال والتي تتناسب وما لديهم من قدرات ومهارات.
- تساهم عملية تحليل الفرد في وضع العامل المناسب في المكان أو العمل المناسب له مما يستتبع حدوث التوافق المهني والرضا عن العمل.
- بتطبيق ما تهدف إليه عملية تحليل الفرد وما يتحقق من توافق الفرد في عمله يتبع ذلك زيادة الإنتاج وجودته والتقليل من حوادث العمل.

أهم الخصائص التي تخضع للتقدير في عملية تحليل شخصيات العاملين:

الخصائص الجسمية: كالمظهر الخارجي والصحة العامة والطول والوزن وجوانب العجز الجسمية المختلفة والاضطرابات أو الأمراض المزمنة المختلف كالضغط والسكر.

الخصائص العقلية: كالذاكرة والقدرة الميكانيكية والقدرة الحسابية والقدرة اللغوية والاستعداد الفني.

المهارات الحسية والحركية: كمهارة الأصابع والتأزر بين العين واليد والقدم وحدة الإبصار وحدة السمع وقوة حاسة اللمس إلخ.

الخصائص الانفعالية: كالانبساط والانطواء والمثابرة وتحمل المسؤولية والاتجاهات العصبية والاتجاهات الاضطهادية والميول العدوانية والاتجاهات الاكتئابية، ومستوي النضج الانفعالي والميول والتفضيلات المهنية.

الخلفية التحصيلية والمعرفية: كمؤهل الحاصل عليه الفرد ونوع التدريب الذي استكملة، ونوع الخبرة أو الخبرات التي حصل عليها من الالتحاق بأعمال سابقة.

وسائل تحليل شخصيات العاملين:

أ) ممارسة العمل تحت الاختبار:
المميزات:



- تسمح في الحكم على مدى صلاحية الفرد للعمل من خلال موقف العمل الفعلي.
- تسمح بالحكم على علاقات الفرد الاجتماعية مع زملاء العمل.
- تسمح بالحكم على مدى ما يتمتع به الفرد من نضج نفسي وخصائص مختلفة.

العيوب:

- غالبا من يزيّف العامل من حقيقة نفسه حتى تمر فتره الاختبار ويحصل من رؤسائه أو المشرفين عليه على اعتراف من صلاحيته للعمل.
- الحكم على خصائص الفرد من جانب رؤسائه أو المشرفين عليه ما يخضع إلى حد كبير للذاتية و يبتعد عن الموضوعية تبعاً للعلاقة الوجدانية تربط الرئيس أو المشرف بالفرد تحت الاختبار.
- عدم وجود أساس موضوعي لتقدير خصائص العامل، ومدى صلاحيته عن طريق التعيين تحت الاختبار.
- وقوع بعض الأضرار التي قد تعود على الفرد من جراء إقحامه في عمل تحت الاختبار قبل التأكد من صلاحيته لهذا العمل.

ب) البيانات الملحقة بملفات سابقة عن العامل:

المميزات:

- إن الكثير من البيانات المسجلة ناتج عن مواقف فعلية حقيقية وليست متصورة لذلك فهي تعكس خصائص الفرد فعليا.
- الكثير من البيانات المسجلة تتحقق فيها درجات أعلى من الموضوعية وعدم التحيز.

العيوب :

- بعض هذه البيانات سُجلت في مناسبات تختلف اختلافا جوهريا عن طبيعة المواقف التي يتعرض لها الفرد في عمله الجديد،
- بعض البيانات المسجل يخضع لدرجة كبيرة من الذاتية مبتعدا عن الموضوعية.

ج) بيانات طلب الالتحاق:

المميزات:

- عادة ما تكون بيانات موضوعية محددة لا تحتل الاختلافات في وجهات النظر.
- يسهل التأكد منها عن طريق المستندات الرسمية.

العيوب:

- طالب شغل الوظيفة قد يضلّل في أثناء ملئه البيانات، فيذكر عن نفسه بيانات مرغوبة للعمل لكنها لا تنطبق عليه

د) المقابلة الشخصية:

المميزات:

- مفيدة جداً في جمع المعلومات من العاملين الذين ترتفع فيها نسبة الأمية.



- التحقق من بعض الأمور التي قد تكون غير واضحة في بيانات طلب الالتحاق، وكذلك التحقق من بعض البيانات وصدقها والمقصود بها.
 - الحكم على بعض العيوب الجسمية، ومعرفة نواحي القوة والضعف عند العامل.
 - يمكن إضافة أو حذف بعض الأسئلة حسب الظروف والمستجدات أثناء جمع البيانات.
- العيوب:**
- قد يتدخل العامل الشخصي في الحكم على العاملين المتقدمين للوظيفة، فيكون الحكم غير موضوعي.
 - احتمال تدخل الوساطة والمحسوبية.
 - اختلاف آراء المحكمين على صلاحية شخصيات العاملين.

هـ) الاختبارات النفسية:

المميزات:

- الحكم بطريقة موضوعية على شخصيات العاملين بدون تحيز.
- إعطاء الاستعداد للخاصية التي يقيسها الاختبار درجة كمية تحدد مدى توافر الاستعداد أو الخاصية.

العيوب:

- لا يمكنها وحدها الحكم على كل الجوانب في شخصيات العاملين.

نظريات العمل:

نظريات العمل هي مجموعة النظريات التي تناولت موضوع العمل من الجوانب الاقتصادية أو الاجتماعية أو النفسية أو السلوكية ... وغيرها، وهناك العديد من نظريات العمل، نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

أولاً: نظريات العمل عند بعض رواد الفكر الإسلامي:

أ) الفارابي (259هـ - 329هـ):

حاول وضع الأسس التي يقوم عليها المجتمع الفاضل، مؤكداً أهمية الفرد في تطوير نفسه، ثم تطوير الآخرين في المدينة الفاضلة، ومما أسهم به الفارابي في الحكم والإدارة. ويعتبر التعاون الكامل أهم مقومات الجماعة الفاضلة. وأن هدف هذه الجماعة هو السعادة، وقوام هذه الجماعة وأساسها هو التدرج الرئاسي. ويرى الفارابي أن القيادة الفاضلة ليست كلها مكتسبة.

ب) الماوردي (364هـ - 450هـ):

له مؤلفات في مجال الإدارة الحكومية، ومن أهمها "الأحكام السلطانية"، وهو يُعد مدرسة علمية منهجية تناولت أساسيات الإدارة الحكومية الإسلامية، والكتاب يعالج عدد من الموضوعات التي تعالجها اليوم أحدث المؤلفات في علم الإدارة العامة، ومن الموضوعات التي عالجها، دراسة الدولة ورئاستها، الوزارة والديوان، اللامركزية الإدارية (الحكم المحلي)، كما عرض موضوعات للإدارة المال.

ج) ابن خلدون (732هـ - 808هـ):



حيث يرى ابن خلدون أن العمل هو المصدر الأساسي للقيمة والثروة، وأن الزراعة والصناعة والتجارة هي أساس تحقيق الدخل، وأن الوظائف العامة تعد من وجوه المعاش والكسب الطبيعية المكملة لأساسيات المعاش.

ثانياً: نظريات العمل عند الفكر الكلاسيكي:
ويقصد بها محاولة فهم عالم العمل وسلوك العاملين من داخل العمل، وعبر المراقبة الميدانية المباشرة. وتستند

أ) التنظيم العلمي للعمل/نظرية الإدارة العلمية (نظرية تايلور):
يقوم التنظيم العلمي للعمل عند تايلور على مبدئي العقلانية، والحتمية، وقد خلص إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتماد عليها وهي:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرار،
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية،
- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بعمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات،
- والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم وقيام العامل بمهام التنفيذ.
- استخدام الحوافز المادية لتشجيع العمال على تأدية العمل بالكفاءة المطلوبة.
- استخدام الخبراء المختصين لتحديد الشروط اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه.
- اهتمت بصفات العامل التي تحقق الكفاءة للتنظيم وهي الطاقة والسرعة والاستمرارية.

ب) نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول 1841-1925):
أوضح فايول أن وظائف الإدارة تتمثل في: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والمراقبة. كما قدم فايول مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية، وهي:

تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، النظام والانضباط، وحدة الأمر والهدف، المركزية، التسلسل الرئاسي، الترتيب، العدالة، استقرار الموظف في العمل، المبادرة، روح الجماعة، خضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة، تفضيل مكافأة العاملين بعدالة.
أما الأنشطة الإدارية داخل المنظمة فقد قسمها فايول لستة أقسام هي: النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، النشاط الأمني، النشاط الإداري.

ثالثاً: نظريات رواد مدرسة العلاقات الإنسانية:

أ) نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو":
نشأت في نهاية الثلث الأول من القرن العشرين، وهي تقوم على العديد من العوامل التي تؤثر في الإنتاج مثل: فترات الراحة أثناء ساعات العمل اليومي، وحجم العمل اليومي،



- والظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية، وروح العامل المعنوية أثناء أداء العمل. وقد قامت هذه المدرسة بعدة تجارب على العمال، وقد خلصت إلى عدة نقاط يمكن اختصارها فيما يلي:
- الحياة الاجتماعية السليمة بين العاملين ضرورة من أجل زيادة أدائهم وإنتاجهم،
 - إن العمل الصناعي هو العمل الجماعي، فالعامل ليس فرداً في المصنع، وإنما يتعامل ويعمل ضمن جماعات وأقسام،
 - إن حفظ إنسانية العامل والاهتمام به وصون كرامته وتقديره واحترامه، يساعد كثيراً في تعزيز حوافز الإنتاج في العمل.

رابعاً: النظريات السوسيولوجية:

أ) إميل دوركهايم والمنظور النظامي للعمل:

خلص دوركهايم إلى ضرورة الفصل التام بين ظاهرة تقسيم العمل، وظاهرة التضامن الاجتماعي، وأن تاريخ الإنسانية شهد وجود نمطين من المجتمعات، أحدهما: "التضامن الآلي"، وهي المجتمعات التي يخلق فيها التضامن واقعاً من التشابه والتماثل بين أفرادها، وحدوث انتماء قوي يصل إلى حد ذوبان الأفراد واندماجهم مع الكل الاجتماعي، والآخر: التضامن العضوي" وهو يقوم على تقسيم العمل.

ويؤكد دوركهايم على ضرورة اختلاف المهام وتقسيمها بين أفراد المجتمع، وأن للتعاون دور هام في إضعاف مخاطر الصراع والتفكك المجتمعي.

ويرى دوركهايم أن العمل ظاهرة اجتماعية في أساسها لا تقتصر على المجال الاقتصادي فحسب، بل تتعداه إلى مختلف نواحي الحياة الاجتماعية، كما تربط السوسيولوجية الدور كيميائية ظاهرة تجزئة العمل وتقسيمه بمستوى التقدم الحاصل، حتى أنها تعتبر هذه الظاهرة سمة أساسية من سمات المجتمع الحديث الذي يتسم بتعددية جماعاته المهنية وتخصصية منظومة الأعمال فيه، ما يفرض على هذه الجماعات ضرورة الاعتماد المتبادل نتيجة التباين في الخبرات والتفاوت في القدرات.

ب) ماكس فيبر والظاهرة البيروقراطية:

- حدد ماكس فيبر أسس البيروقراطية وخصائصها، معتبراً أن قوامها الأساسي يستند إلى الشرعية، وذلك لاختزال البيروقراطية للعلاقات الاجتماعية الموجودة داخل نطاق العمل في علاقة بين وظائف مجردة تسمو على مجرد اتخاذها شكل علاقة بين أشخاص محسوسين.
- وحدد فيبر خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية كالتالي:
- توزيع السلطة أي التسلسل الرئاسي لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - يتم اختيار الموظفين على أسس وقواعد ومعايير فنية.
 - يعمل الموظفون في البيروقراطية بدوام كامل.
 - يخضع الموظفون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهامهم.
 - الفصل بين مهام المسؤول داخل العمل، وبين حياته الشخصية خارجها.
 - عدم ملكية عناصر التنظيم للموارد المادية التي يؤدون عملهم من خلالها.
- ووضع ماكس فيبر ثلاث أنماط للسلطة تتمثل، السلطة التقليدية، والسلطة المملوكة والسلطة القانونية.



ج) المنظور الماركسي:

يرى ماركس أن عملية الإنتاج تُعد خليط اجتماعي بين من يملكون رأس المال من جهة، ومن لا يملكون سوى قوة عملهم من جهة أخرى. ويعتبر ماركس أن العمل هو نتاج الحياة الانسانية، وغايتها، وهو أيضا " عملية اجتماعية تنتج من التفاعل بين الناس ومن تعاون الافراد بعضهم مع البعض الآخر، فالأفراد في المجتمع ينتجون وينشطون تحت محددات وأوضاع مادية تعتمد على إراداتهم، فليس شعور الأفراد هو الذي يحدد وجودهم، ولكن على العكس من ذلك، فإن وجودهم الاجتماعي هو الذي يحدد شعورهم، وهو يؤكد الأساس الاقتصادي الذي يقوم عليه المجتمع في كل مرحلة من مراحل تطوره.

ويرى ماركس أن تقسيم الشكل الوجودي للمجتمع الرسالي الى طبقتين برجوازية وبروليتارية يقوم جانب مادي يتعلق بملكية وسائل الانتاج، التي تحدد مواقع الأفراد ومكانتهم الاجتماعية في بناء القوة داخل المجتمع، فإما ينتمون الى الطبقة المالكة المسيطرة أو الطبقة الخاضعة المحكومة والمسيطر عليها . وبالتالي فالبعد الاقتصادي هو المرتكز الاساسي الذي يحدد شكل العلاقة التفاضلية بين الاطراف المتصارعة وغير المتكافئة.

نظريات التحليل لشخصية العاملين:

نستعرض فيما يلي بعض نظريات الشخصية وهي:

أ) نظرية التحليل النفسي:

صاحب هذه النظرية "فرويد"، والتي تهتم بدراسة المراحل الاولى في حياة الفرد وكذلك بكشف ودراسة العملي الشعورية واللاشعورية، وتأثيرهما على الشخصية والسلوك الانساني، ويفسر فرويد جميع أفعال الفرد واساليب السلوك بدوافع داخلية ذاتية، وهو يرجع هذه الدوافع الى عوامل البيولوجية لما لها من تأثير في توجيه سلوك الفرد.

ب) النظرية السلوكية:

صاحب هذه النظرية العالم الامريكي واتسون (1914) ، ومن أهم فروض هذه النظرية ما يلي:

- إن الشخصية تتكون من مجموعة عادات مُتعلمة أو مجموع سمات مكتسبة طبقاً للارتباط الشرطي بين المثيرات والاستجابات وليس هناك شيء اسمه ذكاء موروث أو غرائز موروثه.
- شخصية الإنسان ليست ثابتة ثباتاً مطلقاً او ثباتاً نسبياً ولكنها ديناميكية متطور بحسب نوعية البيئة التي يعيش فيها الشخص.
- إن الكل يتكون من مجموع أجزاء، وإذا أردنا فهم الكل لا بُد أن نبدأ بفهم أجزائه، كل جزء على حده.

ج) نظرية المجال (الجشطالت):

مؤسس هذه النظرية هو العالم الالمانى "كارت ليفين"، ومن أهم فروض هذه النظرية ما يلي:



- إن تفاعل القوى الداخلية الذاتية (الجسمية والعقلية والنفسية)، والقوى الخارجية (المادية والاجتماعية والاقتصادية) هو الأساس في تكوين الشخصية.
- الكل أكبر من مجموع الاجزاء وتمزيق الكل إلى اجزائه يفقد الكل خواصه.
- الاهتمام بسلوك الفرد في الموقف الحاضر كأساس للتنبؤ بسلوكه في المستقبل.



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه					
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.					
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
		غير قابل للتطبيق	لا	جزئيا	كلية
7					
8					
9					
10					
11					
12					
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئيا" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.					



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب				
يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
المتدرب	المتدرب	المتدرب	المتدرب	المتدرب
الاسم	الرقم	الاسم	الرقم	الاسم
التاريخ:	المحاولة:	العلامة:	العلامة:	العلامة:
.....	4 3 2 1			
.....				
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط				
لحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.				
بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)	1	2	3
4	3	2	1	4
7				
8				
9				
10				
11				
12				
المجموع				
ملحوظات:				
.....				
توقيع المدرب:				



مراجع الوحدة الثانية:

- التايب ، عائشة (2011) ، "النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة" ، منظمة المرأة العربية، القاهرة،
- بلال، محمد إسماعيل (2004)، "مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر
- بن صويلح، ليليان (2016/2015) ، "مدخل لعمل اجتماع التنظيم والعمل" ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.
- زين الحياة ، بلقيرة (2018) ، "نظريات العمل"، مجلة العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي ، ألمانيا، برلين ، العدد 04 .
- رجم ، خالد (2012)، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير غيري منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- طه، فرج عبدالقادر (1988) ، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط6، دار المعارف، القاهرة.
- عويضة، كامل محمد (1996) علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت
- رجم ، خالد (2012)، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير غيري منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.